

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الحاج لخضر - باتنة -
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

التسويق والمزايا التنافسية
دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم
شعبة تسيير المؤسسات

إشراف الأستاذ الدكتور:
علي رحال

إعداد الباحثة:
سامية لحول

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
--------------	----------------	-----------------	-------

-
-
-
-
-

السنة الجامعية
2008-2007

بِسْمِ اللَّهِ

الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الفهرس

الصفحة	قائمة المحتويات
أ	المقدمة العامة
ب	إشكالية البحث
هـ	فرضيات البحث
هـ	أهمية البحث
هـ	مبررات البحث
و	أهداف البحث
ز	عينة البحث
ز	حدود الدراسة
ز	منهجية البحث
ح	هيكل البحث
1	الجزء الأول: دراسة نظرية حول التسويق والمزايا التنافسية
2	المقدمة
3	الفصل الأول: التسويق في ظل المحيط التنافسي الجديد
4	المقدمة
4	المبحث الأول: الاتجاهات الحديثة للتسويق تجاوبا مع التحولات الاقتصادية العالمية
5	أولاً: اتجاهات الفكر التسويقي الحديث
5	1: تطور الفكر التسويقي
12	2: نحو مفهوم جديد للتسويق
16	3: الدور التنموي للتسويق
19	ثانياً: التنافسية كإطار جديد للتعامل
19	1: التطور التقني
21	2: عالمية الأسواق وتحرير التجارة
24	3: نمو المنافسة العالمية
26	ثالثاً: التسويق التنافسي
28	المبحث الثاني: الإطار النظري للمزايا التنافسية
29	أولاً: مراحل تطور المزايا التنافسية
29	1: الميزة النسبية وفقاً لنظريات التجارة الدولية التقليدية
32	2: النظريات المكملة للميزة النسبية
35	3: من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية
40	ثانياً: مفهوم المنافسة، التنافسية والمزايا التنافسية

40	1: مفهوم المنافسة
42	2: مفهوم التنافسية
49	3: مفهوم الميزة التنافسية
52	ثالثا: محددات الميزة التنافسية كنظام متكامل
56	رابعا: مؤشرات قياس التنافسية
57	1: الربحية
58	2: التكلفة
58	3: الإنتاجية
59	4: الحصة من السوق
61	خلاصة الفصل الأول
62	الفصل الثاني: التفكير الإستراتيجي للتسويق
63	المقدمة
63	المبحث الأول: دور التسويق في التخطيط الإستراتيجي للمنظمة
64	أولا: رسالة المنظمة والأهداف العامة وموقع المزايا التنافسية
66	1: تحديد مجال وحدات الأعمال
69	2: تحديد مجال السوق
74	3: تحديد مجال التنافس
80	ثانيا: التحليل الإستراتيجي
80	1: التحليل البيئي
96	2: تحديد الموقف
101	ثالثا: تحديد الاختيارات الإستراتيجية
101	1: إستراتيجيات النمو
106	2: إستراتيجيات الاستقرار
106	3: إستراتيجيات الانكماش
106	المبحث الثاني: مساهمة التسويق في بناء قيمة للعملاء كهدف استراتيجي حديث
107	أولا: إدارة علاقة العميل والشريك
108	1: قيمة رضا العميل
116	2: إدارة علاقة الشريك
118	ثانيا: استخلاص قيمة من العملاء
118	1: ولاء العميل
121	2: زيادة حصة العميل
122	3: حقوق ملكية العميل
123	خلاصة الفصل الثاني

125	الفصل الثالث: التسويق وبناء المزايا التنافسية
126	المقدمة
126	المبحث الأول: دور التسويق الاستراتيجي في اختيار وتحديد المزايا التنافسية
128	أولاً: تجزئة السوق كوسيلة للبحث عن الفرص التسويقية
129	1: أسس تجزئة السوق الاستهلاكية
129	2: خطوات تجزئة السوق
131	ثانياً: الاستهداف السوقي والبحث عن المزايا التنافسية
131	1: تحديد القطاعات السوقية الجذابة
132	2: معايير اختيار إستراتيجيات الهدف السوقي
134	3: تحديد إستراتيجية السوق المستهدفة
136	ثالثاً: التمركز وتثبيت المزايا التنافسية
138	1: إستراتيجيات التمركز السوقي
147	2: إستراتيجيات تمركز المنتج
156	3: تمركز العلامة التجارية
158	4: تحليل التمركز
160	رابعاً: دور التسويق في تحديد المواقف التنافسية للمنظمة
161	1: إستراتيجيات القائد
163	2: إستراتيجيات المتحدي
165	3: إستراتيجيات التابع
166	4: إستراتيجيات المتخصص
167	المبحث الثاني: دور التسويق التكتيكي في تنفيذ المزايا التنافسية
170	أولاً: سياسة المنتج
170	1: المفهوم التسويقي للمنتج ومكوناته
173	2: إدارة المنتجات وسياساتها
180	3: دورة حياة المنتج
182	ثانياً: سياسات السعر
182	1: مفهوم السعر
183	2: العوامل المؤثرة على قرارات التسعير
185	3: الطرق العامة للتسعير
188	4: السياسات المختلفة للتسعير
191	ثالثاً: سياسة التوزيع
192	1: مفهوم التوزيع وقنواته
195	2: أنواع سياسات التوزيع
199	رابعاً: سياسة الترويج

199	1: مفهوم الاتصالات التسويقية المتكاملة
201	2: مزيج عناصر الاتصالات التسويقية
207	خلاصة الفصل الثالث
209	الفصل الرابع: دور التسويق في استدامة المزايا التنافسية
210	المقدمة
210	المبحث الأول: التسويق الابتكاري مصدرا لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة
211	أولا: التسويق الابتكاري كمدخل حديث للتسويق
211	1: الابتكار والميزة التنافسية
216	2: مفهوم التسويق الابتكاري
219	3: أنواع التسويق الإبتكاري
219	4: المتطلبات الأساسية لتنمية تسويق ابتكاري في منظمات الأعمال
222	5: مراحل عملية التسويق الابتكاري
222	ثانيا: دور التسويق الابتكاري في خلق المزايا التنافسية المستدامة
223	1: الابتكار في مجال المنتجات
233	2: الابتكار في مجال السعر
234	3: الابتكار في مجال الترويج
238	4: الابتكار في مجال التوزيع
239	5: الابتكار في بحوث التسويق
239	المبحث الثاني: إستراتيجيات دفع السوق: نحو مفهوم جديد للميزة التنافسية
240	أولا: التسويق وتغيير قواعد اللعبة التنافسية
243	ثانيا: سلوك المستهلك وقواعد اللعبة التنافسية
243	1: مدخل في سلوك المستهلك
244	2: مفهوم سلوك المستهلك
245	3: العوامل المؤثرة في سلوك المستهلك
247	ثالثا: تعلم المستهلكين والميزة التنافسية
248	1: التعرف على المشكلة
252	2: البحث عن المعلومات
253	3: تقييم البدائل
255	4: تقييم الفروق
257	5: اختيار البديل الأفضل
259	6: قرار الشراء
259	7: سلوك ما بعد الشراء
260	رابعا: ريادة السوق لاستدامة الميزة التنافسية
261	خلاصة الفصل الرابع

262	خاتمة الجزء الأول
264	الجزء الثاني: الدراسة الميدانية لموضوع البحث في صناعة الدواء: دراسة حالة مجمع صيدال
265	المقدمة
266	الفصل الأول: تنافسية الجزائر على مستوى صناعة الدواء وفرص الاندماج العالمي
267	المقدمة
267	المبحث الأول: سوق الدواء والأوضاع المحيطة به على مستوى العالم والجزائر
268	أولاً: صناعة الدواء وأبرز خصائصها
272	ثانياً: الأوضاع العالمية المحيطة بسوق الدواء
272	1: تطور السوق العالمي للدواء
279	2: ظاهرة الاندماجات والتحالفات الإستراتيجية في صناعة الدواء
280	3: أثر منظمة التجارة العالمية وحقوق الملكية الفكرية على صناعة الدواء
284	4: الالتزام بالموصفات المقبولة عالمياً
284	ثالثاً: الأوضاع المحيطة بسوق الدواء في الجزائر
284	1: التطورات التاريخية لسوق الدواء في الجزائر
287	2: ممثلي سوق الدواء في الجزائر
290	3: تطور حجم وقيمة سوق الدواء في الجزائر
292	المبحث الثاني: محددات الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر باستخدام النموذج الماسي لـ Porter
293	أولاً: المحددات الرئيسية للمزايا التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر
293	1: عوامل الإنتاج
299	2: ظروف الطلب
301	3: الصناعات المرتبطة والمغذية
302	4: إستراتيجية المنظمة وطبيعة المنافسة
305	ثانياً: المحددات المساعدة للمزايا التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر
305	1: دور الصدفة
305	2: دور الحكومة
306	المبحث الثالث: تحليل صناعة الدواء في الجزائر وأساليب تدعيم القدرة التنافسية لهذه الصناعة
306	أولاً: تحليل صناعة الدواء في الجزائر
306	1: نقاط القوة والضعف لصناعة الدواء الجزائرية
307	2: الفرص المتاحة وتحديات صناعة الدواء الجزائرية
308	ثانياً: أساليب تدعيم القدرة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر

309	1: دور الدولة في تدعيم القدرة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر
314	2: دور بيئة الأعمال الجزائرية في تدعيم القدرات التنافسية لصناعة الدواء
323	3: دور تأهيل المؤسسات في تدعيم القدرة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر
326	4: دور المنظمات الدوائية في تدعيم القدرة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر
327	خلاصة الفصل الأول
329	الفصل الثاني: واقع وآفاق مجمع صيدال في تدعيم القدرة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر
330	المقدمة
330	المبحث الأول: نظرة عامة عن المجمع الصناعي صيدال
330	أولاً: تقديم المجمع الصناعي صيدال
330	1: نشأة وتطور مجمع صيدال
331	2: تعريف مجمع صيدال، مهامه وأهدافه
332	3: التنظيم العام لمجمع صيدال
335	ثانياً: تقديم فروع ووحدات مجمع صيدال
335	1: فروع المجمع الصناعي صيدال
338	2: الوحدات التجارية
338	3: مركز البحث والتطوير
340	ثالثاً: عقود الشراكة المبرمة من طرف مجمع صيدال
342	المبحث الثاني: تنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء والعوامل المؤثرة فيها
342	أولاً: قياس تنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء
342	1: مؤشر الربحية
344	2: مؤشر التكلفة
348	3: مؤشرات الإنتاجية الكلية للعوامل
351	4: مؤشر الحصة السوقية
360	ثانياً: العوامل المؤثرة على تنافسية المجمع الصناعي صيدال
360	1: العوامل الداخلية المؤثرة على تنافسية مجمع صيدال
362	2: العوامل الخارجية المؤثرة على تنافسية مجمع صيدال
368	خلاصة الفصل السادس
370	الفصل الثالث: مساهمة في بناء المزايا التنافسية لمجمع صيدال من خلال التسويق
371	المقدمة
371	المبحث الأول: مثلث التسويق الإستراتيجي في مجمع صيدال لصناعة الدواء
372	أولاً: تحديد مجال عمل المجمع الصناعي صيدال
373	ثانياً: تحديد مجال السوق

373	1: الأسس المقترحة لتجزئة سوق الدواء في الجزائر
377	2: الأجزاء السوقية الناتجة
378	ثالثا: تحديد مجال تنافس صيدال بتطبيق المجموعات الإستراتيجية لـ Porter
381	المبحث الثاني: الاستهداف السوقي والتموقع لاختيار وتحديد المزايا التنافسية لصيدال
381	أولاً: الأسواق المستهدفة للمجمع الصناعي صيدال
381	1: تحليل الجاذبية
385	2: التحليل التنافسي
403	3: اختيار إستراتيجيات الاستهداف السوقي المناسبة لمجمع صيدال
407	ثانياً: أثر التموقع في تحقيق المزايا التنافسية
407	1: تحديد المزايا التنافسية المحتملة لمجمع صيدال
409	2: اختيار المزايا التنافسية الملائمة لمنتجات صيدال
410	3: تحقيق الاتصال والتسليم الفعال لهذه المزايا التنافسية للسوق المستهدف
412	ثالثاً: أثر السياسات التسويقية على تحويل المزايا النسبية إلى مزايا تنافسية
414	رابعاً: التقليد كمصدر لتحقيق استدامة في المزايا التنافسية لمجمع صيدال
415	خلاصة الفصل الثالث
417	خاتمة الجزء الثاني
420	الخاتمة العامة
428	قائمة الأشكال
431	قائمة الجداول
433	المراجع

المقدمة العامة

التسويق والمزايا التنافسية

دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر

المقدمة العامة:

شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية ولا يزال، عددا من التغيرات الأساسية التي طالت كافة المنظمات على اختلاف درجاتها في التقدم والنمو. وقد تفاعلت العديد من العوامل والمسببات في خلق هذا التغير، يأتي في مقدمتها عوامل التطور العلمي والتقني، سيطرة النظام الرأسمالي ومفاهيمه الأساسية على حركة الاقتصاد العالمي واشتداد حركة التنافس على الأسواق بين المنظمات.

وعليه، أصبح يسود عالم اليوم مجموعة من الاتجاهات البارزة تعبر عن مجمل التغيرات الجذرية التي ميزت مختلف جوانب المجتمع العالمي. وتدل تلك الاتجاهات على أوضاع جديدة في هيكل النظام العالمي، أهمها: أنماط جديدة في العلاقات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية بين دول العالم وفيما بين تكتلات ومجموعات دولية تتصارع على قيادة النظام العالمي الجديد والسيطرة على حركته؛ أوضاع اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية متغيرة في البلد الواحد، أنشأت حالات جديدة تماما في أنماط الحياة والاستهلاك واتجاهات العمل والإنتاج والتسويق؛ قوى التغيير والتطوير الفاعلة وذات التأثير العميق في عناصر ومكونات النظم الاقتصادية والاجتماعية الكلية والجزئية ومن أهمها التطورات التقنية وثورة الاتصالات والمعلومات.

ومن هذا المنطلق، تمثلت هذه الاتجاهات في التحول نحو نظام عالمي تسوده قوة عظمى واحدة هي الولايات المتحدة الأمريكية، والتحول في معظم دول العالم نحو اقتصاديات السوق والتوجه لتكوين تجمعات اقتصادية إقليمية، بالإضافة إلى اشتداد المنافسة العالمية والاعتماد المتزايد على البحث والتطوير كأساس لخلق المزايا التنافسية للمنظمات والدول ونقص القيمة التقليدية للمزايا النسبية التي طالما اعتمدت عليها الاقتصاديات. وفي ذات الوقت ونتيجة اشتداد المنافسة والتصارع على الأسواق وضخامة الاستثمارات اللازمة لتمويل مشروعات البحوث والتطوير، برز اتجاه قوي لتكوين تحالفات بين المتنافسين بغرض تحسين الفرص في غزو الأسواق ومواجهة بقية المنافسين. وفي قمة تلك التحولات والتغيرات العالمية ظهرت "العولمة" باعتبارها التعبير الشامل عن الحالة الجديدة للعالم اليوم. ويمثل تحرير التجارة الخارجية أحد المظاهر الهامة للاقتصاد الجديد في ظل العولمة. فقد أصبح تحرير التجارة الخارجية توجها دوليا، خاصة بعد جولة المفاوضات الثامنة للجات وإنشاء منظمة التجارة العالمية. كما بدا الاتجاه نحو تكوين التكتلات والاندمجات الاقتصادية مثل الاتحاد الأوروبي واتفاقية الناftا واتفاقية الآسيان، وما ترتب عن ذلك من إمكانية تحقيق وفورات الحجم الكبير والقدرة على النفاذ إلى الأسواق بما يدعم القدرات التنافسية للدول الأعضاء في تلك التكتلات.

ومن هذه التطورات المتلاحقة ظهرت قضية أساسية وهي تخصيص الموارد الاقتصادية على الأنشطة والقطاعات المختلفة وبالتالي تحديد شكل وهيكل التجارة الخارجية. ومن ثم تزايد الاهتمام بمفهوم الميزة التنافسية كأداة ديناميكية رئيسية في بيئة التحرير الاقتصادي والانفتاح على السوق العالمية. وبالإضافة إلى ذلك سادت ظواهر جديدة والتي لم تجد لها تفسيراً وفقاً للمفهوم التقليدي للميزة النسبية مثل ظهور التجارة داخل الصناعة والتي تهتم بقيام الدولة أنياً باستيراد وتصدير ذات السلعة. وقد أدى كل ذلك إلى نشأة مفهوم جديد وهو التنافسية كنتيجة طبيعية وسمة رئيسية تحكم وتوجه كل نظام الأعمال الجديد. كما أدت أوضاع هذا النظام بما تنسم من ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي وتوفر المعلومات عن السوق ومتغيراته وسهولة الاتصالات وتبادل المعلومات إلى تعدد البدائل أمام متخذي القرار وتحول السوق في الواقع إلى سوق تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة.

وفي ظل الظروف السابقة، أصبح العميل محور التنافس، حيث تشترك المنظمات الناجحة في الوقت الحالي في التركيز على العميل والالتزام الشديد بالتسويق. وفي ظل هذه المتغيرات أصبح هذا الأخير يهدف إلى بناء علاقات عميل محملة بالقيمة التي تستطيع من خلالها المنظمة استخلاص قيمة العميل مدى الحياة وحصّة أكبر من العميل، إذ تكون النتيجة زيادة في حقوق ملكية العميل في المدى الطويل. ومن ثم ولمعالجة إشكالية التنافسية يجب الأخذ بالاتجاهات الجديدة للتسويق التي بإمكانها تحويل التوجيه من الإنجاز المطلق إلى الإنجاز النسبي ودراسة أثر تصرفات المنظمة في علاقتها مع المنافسين والعملاء في محاولة لكسب المزايا التنافسية.

إشكالية البحث:

تتعلق مشكلة البحث بقدرة المنظمات الاقتصادية الجزائرية على التعايش في ظل بيئة تنافسية متممة بالعولمة وانفتاح الأسواق أمام حركة تحرير التجارة العالمية نتيجة الاتفاقيات الدولية. فبتحرير التجارة الخارجية وسعي الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وكذا إنشاء منطقة التبادل الحر مع الاتحاد الأوروبي والدول العربية والأفريقية، ستواجه هذه المنظمات سواء العمومية منها أو الخاصة منافسة حادة في الأسواق الوطنية والدولية. وبذلك وجدت هذه المنظمات نفسها في مستوى من التنافسية لا يسمح لها بالتصدي أمام المنافسة الأجنبية التي فرضت بقوة منتجاتها في السوق الوطنية وما زالت تفرض بعد الاتفاقيات التي تمت بين الجزائر وبعض الدول الأجنبية. الأمر الذي يفرض على المنظمة الجزائرية بذل مجهودات كبيرة في توفير وتنمية القدرات التنافسية من أجل بناء مزايا تنافسية لمنتجاتها إذا أرادت البقاء في السوق.

إن استمرار القائمين على المنظمات الجزائرية التي ليست بمنأى عن التحولات التي شهدها العالم باقتحام الأسواق والتنافس من منطلق مفهوم الميزة النسبية يعتبر تفكيراً تجاوزته الأحداث والتطورات بمختلف المقاييس والدراسات الشاملة منها والمتخصصة. وإذا كان الاعتقاد الذي كان سائداً يفترض

بأن بلوغ أفضل مكانة سوقية للمنظمة يرتبط بتحقيق الدعم والحماية المقدمان من قبل الحكومة والاتفاقيات التجارية الموقعة مع أطراف خارجية واستخدام عوامل إنتاج متدنية الجودة لخفض التكاليف (جانبا العرض)، فإن هذا الهدف أصبح أمرا يصعب تحقيقه. لأن الظروف السابقة لا تمكن سوى من إنتاج منتجات منافسة من حيث السعر غير أنها غير قادرة على الصمود والمنافسة من حيث الجودة في الأسواق الوطنية والعالمية.

ومن هنا يتضح بأن الاستمرار في الاعتماد على حماية الدولة وعوامل الإنتاج المنخفضة أصبح إشكالا يستحق محاولة البحث فيه. فقد تبين أن المنظمة تأثرت بالتحويلات الحاصلة في نظام الأعمال وأدركت وجوب التحول من التعامل مع سوق مغلق يتميز بالأمن والاستقرار نتيجة الدعم الحكومي وانعدام المنافسة إلى التعامل في سوق مفتوح تتفاعل فيه قوى العرض والطلب دون موانع إدارية أو مؤثرات عدا القوى النسبية لأطراف علاقات التعامل. كما أدركت أهمية التخلص من الأشكال وأساليب العمل التقليدية النمطية إلى أساليب تتميز بالمرونة والحركية والقابلية للتطور مع متغيرات السوق. فضلا عن اقتناع المنظمة بأهمية التحرر من أفكار الخبرة السابقة والانطلاق بالفكر الإداري نحو المستقبل ومحاولة تشكيل وتنمية فرص المنظمة.

كما تبين أن التنافس حول السباق في تلبية الحاجات المعروفة وتوفيرها في السوق قد تطور بعدما أصبح أمام المستهلك أفضليات مختلفة. فأصبح السباق أو التنافس على تلبية الطلب الموجود والمتوقع. وأكثر من ذلك فإن التنافس الآن أصبح على تلبية الحاجات الظاهرة والكامنة بعد ما أصبح للمستهلك حرية الاختيار ما بين هذه الحاجات. كل ذلك كان نتيجة ظهور ثورة صناعية جديدة، إضافة إلى تزايد الاتجاه نحو عالمية الأسواق والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية وتحرير التجارة ونمو المنافسة العالمية. وبذلك أحدثت جميع هذه العوامل نوعا من التحول في السوق.

ومن هذا المنطلق، أصبح المتنافسون في موقف صعب يتطلب بذل الجهد الأكثر أي المزيد من التنافس لإرضاء العملاء والاستحواذ عليهم أو اقتناصهم من المنافسين. ولذلك يجب على المنظمة العمل لاكتساب القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين، مما يعني نجاحا مستمرا لها في السوق الوطني والدولي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة. إن ذلك يفرض على المنظمة أن تكون ذات تنافسية. فهذه الأخيرة أصبحت الوسيلة الأساسية التي تمكن المنظمة من إيجاد مكانة لها في السوق. ومن أجل ذلك أصبح بناء قدرة تنافسية من خلال تنمية المزايا النسبية وتحويلها إلى مزايا تنافسية هو سبيل المنظمة للبقاء بالنجاح والتفوق في إطار إرضاء العملاء.

ولكي تتمكن المنظمة من بناء الميزة التنافسية في قطاع سوقي محدد وتصبح تنافسية بالمقارنة مع المنافسين فإنه يجب أن تركز جهودها على تنمية وظائفها الفعلية. ويعتبر التسويق أحد هذه الوظائف الذي يختص دوره الإستراتيجي بتوجيه إستراتيجيات الأعمال في محاولة منه لخلق وضع أو مكانة

معينة للمنظمة والمنتج والعلامة في ذهن المستهلك عن طريق ربط المنتج بالمزايا والمنافع التي تحققها أكبر وأفضل مما تقدمه المنظمات المنافسة. وعليه، تركز الميزة التنافسية على تلبية حاجات المستهلك (جانبا الطلب) باستخدام عوامل إنتاج متطورة ومدربة. وعلى الرغم من أثر ذلك في زيادة التكاليف على المدى القصير، غير أنها تساعد في نفس الوقت المنظمة والصناعات على اقتحام الأسواق المتطورة والغنية.

ويرتبط اكتساب المنظمة لمزايا تنافسية والمحافظة عليها بشكل مباشر بمدى وضوح الإستراتيجيات التنافسية التي تعتبر شرط لتحقيق القدرة التنافسية للمنظمة والمنطلق الأساسي بالنسبة للتفكير الإستراتيجي المعاصر. وتعود مهمة مواجهة البيئة التنافسية ومن ثم تصميم الإستراتيجيات التنافسية إلى وظيفة التسويق، لأنها المسؤولة عن تحقيق المكانة التنافسية للمنظمة. وهذه الأخيرة لا تقاس بحجم الإنتاج فقط ولا بالأرباح أو بالتكاليف بل بحجم السوق أو بحصة السوق. وعليه، يحدد مفهوم الميزة التنافسية عبر مراحل التسويق الاستراتيجي وذلك يتعلق بتحديد مكان التنافس وكيفية التنافس ووقت التنافس، ليصل إلى تنفيذها على مستوى التسويق التكتيكي أي إعداد المزيج التسويقي.

وقد تأخذ مشكلة المنظمات الجزائرية أبعادا معقدة لأن التسويق كمفهوم وكمصطلح لم يتعد كونه يتعلق بعملية بيع المنتجات. ولم يؤخذ كـتقنية لتحقيق مكانة مميزة في ذهن المستهلك كما لم يعتبر كأسلوب للمعالجة لإمكانية تطبيقه في مجال التنافسية. وعليه، تدفع المنافسة المنظمات الجزائرية إلى تطوير منتجاتها لاحتلال مكانة متميزة بين المنظمات الأخرى. وسوف لا يتم ذلك إلا من خلال ربط منتجاتها بالمزايا والمنافع التي تحققها أكبر وأفضل مما تقدمه المنظمات المنافسة. كل ذلك يكون بإتباع التوجهات الحديثة للتسويق.

ومن خلال ما سبق يمكن حصر الإشكالية العامة للبحث في التساؤل الرئيسي المتمثل في: ما هو دور التسويق في تحقيق المزايا التنافسية في ظل محيط تنافسي.

وللوصول إلى عمق هذه الإشكالية سيتم طرح عدة تساؤلات فرعية يسعى البحث إلى معالجتها، منها:

1: ما أثر التحولات الاقتصادية العالمية الجديدة على تنافسية المنظمات؟ وما مدى تجاوب التسويق مع هذه التحولات؟ وكيف تكون تنافسية هذه المنظمات في ظل هيمنة التسويق؟

2: ما حقيقة العلاقة بين التسويق والتفكير الإستراتيجي للمنظمة؟ وكيف يعمل التسويق على استدامة المزايا التنافسية؟

3: ما مدى مساهمة تنافسية صناعة الدواء لاندماج الاقتصاد الجزائري في الاقتصاد العالمي؟ وما هي أهم أساليب تدعيم تنافسية صناعة الدواء في الجزائر؟

4: ما هي فرص وآفاق مجمع صيدال لتدعيم تنافسية صناعة الدواء في الجزائر؟

5: ما هو دور التسويق في تحقيق المزايا التنافسية لمجمع صيدال لصناعة الدواء؟

فرضيات البحث:

ومن أجل معالجة الإشكالات السابقة تم وضع عدة فرضيات تعتبر الأكثر احتمالا للإجابة على التساؤلات السابقة، إذ تتناسب مع التطور التسويقي في مجال بناء المزايا التنافسية. وسيتم اختبار مدى صلاحية هذه الفرضيات من خلال البحث، وهي:

- 1: تعالج التوجهات الحديثة في التسويق إشكالية التنافسية في المنظمات.
- 2: إن تنافسية الجزائر على مستوى صناعة الدواء تعتبر فرصة وركيزة مهمة للاندماج في الاقتصاد العالمي.
- 3: تزداد تنافسية صيدال باتباع مسار التسويق الإستراتيجي والتكتيكي.

أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من أهمية المواضيع التي يتناولها وتتمركز في إدراك العلاقة بين التطور الذي يحدث على مستوى تنافسية المنظمات والتسويق بغية اعتمادها للتكيف مع المعطيات الجديدة. وتبرز أهمية الدراسة أيضا في تبيان أن المنظمات يمكن أن تشترك جميعا في الاعتراف بأن أساس تحقيق النجاح والنمو والاستمرارية في السوق يتوقف على القدرة على جذب العملاء وتنمية ولائهم. ومن ثم أصبح العميل المورد الأكثر ندرة، حيث يتم التنافس على جذبهم أو اقتناصه من الآخرين. كما تظهر أهمية الدراسة من الأهمية المتزايدة التي يكتسبها التسويق في المنظمة وفي المكانة التي تعطى له في الهياكل التنظيمية وفي الميزانيات المخصصة له. وعلى الرغم من تعرض التسويق ولمدة طويلة في الجزائر إلى عراقيل بحكم الاقتصاد المخطط والسوق غير التنافسية ومن ثم عدم تطبيقه أو تطبيقه بشكل سيء، فإن التحديات الجديدة وظهور السوق التنافسية وما تتطلبه من إيجاد مكانة للمنظمة، المنتج والعلامة تفرض تواجده في المنظمة بكل قوة. وتكمن أهمية هذا الموضوع أيضا في التعرف على قطاع حيوي من الصناعة الجزائرية: صناعة الدواء.

مبررات البحث:

إن مبررات اختيار هذا الموضوع كان انطلاقا من المكانة التي يحتلها التسويق في العالم والتي يجب أن تعطى له في الجزائر على وجه التحديد. والتسويق ليس مفهوما ضيقا يقتصر على ممارسة قسم أو إدارة معينة، بل إنه اتجاه فكري وفلسفة ومدخل لعلاج المشكلات التي تواجه منظمات الأعمال. ويعتبر غياب مفهوم التسويق كأسلوب لمعالجة إشكالية التنافسية في المنظمات الوطنية أحد المبررات القوية لدراسة هذه المشكلة. والفكرة التي يجب العمل عليها هي محو وتغيير الذهنية التي تقوم على أن مسؤولية التنافسية تقع على الظروف الدولية الحديثة ومن قبلها على الدولة. وإذا استطاع مديري المنظمات الأجنبية أن يدركوا مدى أهمية تأثير المزايا التنافسية على النجاح التنافسي في الأسواق العالمية خاصة في ظل التطورات الجديدة من عولمة وانفتاح الأسواق وتحرير التجارة العالمية، فلم يفت الأوان بعد على مديري المنظمات الوطنية بالجزائر لإدراك ذلك.

ومن أهم القطاعات في الجزائر التي تعرف إختلالات مربكة في تنافسيتها هي الصناعة، التي أصبحت تعاني من تبعات تحرير الاقتصاد ودخول منافسة القطاع الخاص المحلي والأجنبي. ونظرا لما لبعض الصناعات الجزائرية من أهمية إستراتيجية تتبع من طبيعة المنتجات التي تقوم بإنتاجها، فإن الأمر يقتضي تحول اهتمام تلك الصناعات إلى تنمية قدراتها التنافسية بهدف تحويل مزاياها النسبية إلى مزايا تنافسية قادرة على الحفاظ على مكانتها في السوق الوطني والعالمي.

ولا شك أن صناعة الدواء تأتي في قمة الصناعات، باعتبار الدواء من السلع الإستراتيجية الهامة. بالإضافة إلى كون هذه الصناعة تنافسية لتعدد مجالات تسويقها وإمكانية تحقيق عائد سريع منها. فإن سوق هذه المادة تتسم باحتكار الدول المتقدمة لهذه الصناعة. في حين اقتصر دور الدول النامية ومنها الجزائر على التشكيل الصيدلي بمواد أولية في معظمها مستوردة.

وتتشرك الواردات من الأدوية مع الصناعة الدوائية الوطنية في توفير احتياجات السوق الوطني للدواء. ولكن تشير الدراسة الاستطلاعية إلى ازدياد نسبة مساهمة الواردات ودخولها بقوة لمنافسة الصناعة الدوائية الوطنية في الجزائر، حيث تفوق واردات الجزائر من الأدوية 600 مليون دولار سنويا.

ولقد أخذت صناعة الدواء في الجزائر منعطفا آخر بعد الانفتاح التدريجي خلال التسعينيات. وعندما بدأت تعليمات تطوير الإنتاج الوطني تعطي ثمارها، أصبحت تعاني من دخول قواعد جديدة من جراء الارتباطات الدولية للجزائر الناتجة عن الشراكة الأوروبية وخاصة السعي للدخول في المنظمة العالمية للتجارة. وبذلك تؤثر هذه الاتفاقيات التجارية الكبرى على الاقتصاد الوطني بصفة عامة وعلى الصناعة الأكثر حساسة كالصناعة الدوائية على وجه الخصوص. وبما أن التسويق بإمكانه أن يساهم في تحسين تنافسية المنظمات الدوائية في ظل مثل هذه الظروف، تم اقتراحه كحل جذري لمشاكل هذه الصناعة.

أهداف البحث:

وجاءت هذه الدراسة لمعالجة موضوعا هاما تواجهه منظمات الأعمال على المستوى العالمي بشكل عام والجزائرية بشكل خاص وهو إشكالية تحسين تنافسية المنظمات. لذلك يهدف هذا البحث إلى:

- 1: الوقوف على مدى التغيير والتطور في الأوضاع الاقتصادية العالمية الجديدة.
- 2: التعرف على مدى التغيير والتطور الذي خضع له التسويق من حيث اتساع وظائفه وتعدد مجالات تطبيقه وتنوع أدواره واعتماده كأسلوب لمعالجة المشاكل.
- 3: التعرف على دور التسويق في حل إشكالية التنافسية وبناء المزايا التنافسية واستدامتها.
- 4: الكشف عن حقيقة العلاقة بين التسويق والتفكير الإستراتيجي للمنظمة.
- 5: التعرف على الأوضاع المحيطة بصناعة الدواء على مستوى العالم والجزائر.
- 6: التوصل إلى أهم محددات الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر وأساليب تدعيمها.

7: التوصل إلى بناء تصور لكيفية إدارة التسويق عن طريق اتجاهاته الحديثة، بحيث يمكن من تحقيق المزايا التنافسية لمجمع صيدال.

10: استنتاج مجموعة من التوصيات ذات الصلة بالبحث لتدعيم القدرة التنافسية للمنظمات الوطنية وتحقيق مزيد من التميز والاختلاف عن المنافسين، ومن ثم تحقيق مكانة مميزة في السوق الوطني والعالمي.

عينة البحث:

لقد تم اختيار مجمع صيدال لصناعة الدواء كعينة للبحث لما له من ثقل صناعي واقتصادي. كما يعتبر المجمع من أهم عناصر تدعيم هذه الصناعة باعتباره القائد في سوق الدواء من حيث الإنتاج وأكبر منظمة دوائية في الجزائر والتواجد الحكومي الوحيد في هذه الصناعة.

حدود الدراسة:

لقد تم اختيار فترة الدراسة بين 2002-2006 عند تحليل نشاط المجمع الصناعي صيدال لأنها تمثل الفترة التي بدأت تظهر فيها آثار التوجه نحو اقتصاد السوق وتغير البيئة التنافسية للمجمع. فبعد انفتاح السوق أمام الاستثمار الأجنبي واستيراد الأدوية، ظهر تهديد للمكانة التنافسية للمجمع، بالإضافة إلى تأثره المباشر بمتغيرات البيئة التنافسية العالمية المختلفة.

منهجية البحث:

قامت الدراسة بتطبيق المنهج الوصفي القائم على تشخيص الحالة واختبار الفرضيات، حيث تم اختيار مجمع صيدال باعتباره ممثل لصناعة الدواء بالجزائر كعينة للدراسة. وحيث أن الدراسة بحاجة إلى معلومات للتحقق من فروضها، سيتم الاعتماد على معلومات يتم استخلاصها من قائمة متنوعة من المراجع والدوريات الحديثة والمتخصصة ومواقع الكترونية ذات العلاقة بموضوع البحث. كما سيتم الرجوع إلى بيانات وإحصائيات من مصادر وطنية وعالمية موثوق في دقتها ومصداقيتها. ومن أجل التعرف على أو التأكد من فعالية موضوع البحث سيتم الاعتماد بصفة مطلقة على البيانات والتقارير الموثقة لدى المجمع الصناعي موضوع الدراسة.

وقد استخدم البحث نماذج معروفة في التحليل التنافسي مثل سلسلة القيم والقوى التنافسية والمجموعات الإستراتيجية والنموذج الماسي لـ Porter.

هيكل البحث

لتجسيد موضوع البحث فإن الخطة المعتمدة ستعالجه في جزأين: سيتناول الجزء الأول الدراسة النظرية للتسويق والمزايا التنافسية، وسيتم تتبع ذلك من خلال أربعة فصول. سيستعرض الأول فيها التسويق في ظل المحيط التنافسي الجديد، ويبين الاتجاهات الحديثة للتسويق تجاوبا مع التحولات الاقتصادية العالمية والإطار النظري للمزايا التنافسية. وسيتناول الفصل الثاني التفكير الإستراتيجي

للتسويق في محاولة لتوضيح دور التسويق في التخطيط الإستراتيجي للمنظمة ومساهمته في بناء قيمة للعملاء كهدف إستراتيجي حديث. وسوف يتضح دور التسويق في بناء المزايا التنافسية في محتوى الفصل الثالث، حيث يتم تسليط الضوء على دور التسويق الإستراتيجي في اختيار وتحديد المزايا التنافسية ويهتم التسويق التكتيكي بتنفيذها. بينما سيسلط الفصل الرابع الضوء على دور التسويق في استدامة المزايا التنافسية من خلال إظهار الجانب الابتكاري في التسويق واعتباره مصدرا لتحقيق الاستدامة في المزايا التنافسية، بالإضافة إلى التعرف على المفهوم الجديد للميزة التنافسية من خلال إستراتيجيات دفع السوق.

أما الجزء الثاني فيمثل الجانب التطبيقي لموضوع البحث في المنظمات الجزائرية. وهو عبارة عن محاولة لتكييف الجانب النظري في صناعة الدواء بالجزائر. وقد تم اختيار مجمع صيدال كأساس للتطبيق. وسيتم تقسيم هذه الدراسة الميدانية إلى ثلاث فصول، يركز الأول (الخامس) على تنافسية الجزائر على مستوى صناعة الدواء وفرص الاندماج العالمي، ويعرف سوق الدواء والأوضاع المحيطة به على مستوى العالم والجزائر، بالإضافة إلى إبراز محددات الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر باستخدام النموذج الماسي لـ Porter، ومن ثم تحليل هذه الصناعة والوصول إلى أساليب تدعيم قدرتها التنافسية. أما الفصل الثاني (السادس) فيحاول التعرض إلى واقع وآفاق مجمع صيدال في تدعيم القدرة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر من خلال التعرف على المجمع الصناعي صيدال وتنافسيته والوقوف على العوامل المؤثرة فيها. وفي المرحلة الأخيرة من البحث ستتجسد الإجابة الرئيسية على إشكالية البحث من خلال المساهمة في بناء المزايا التنافسية لمجمع صيدال من خلال التسويق. وسيتم ذلك عبر تطبيق مثلث التسويق الإستراتيجي في مجمع صيدال لصناعة الدواء ومحاولة اختيار وتحديد المزايا التنافسية للمجمع من خلال الاستهداف السوقي والتموقع. وفي الأخير سيتم تلخيص النتائج المتوصل إليها من خلال هذا البحث وتقديم التوصيات التي سيتم اقتراحها لزيادة وتدعيم القدرة التنافسية للمنظمات الجزائرية. كما سيتم اقتراح مجموعة من المواضيع من أجل إثرائها من طرف الباحثين في دراسات وبحوث مستقبلية. ويحتوي البحث كذلك على مقدمة، خاتمة، مجموعة استنتاجات وتوصيات وقائمة للمراجع.

الجزء الأول:

دراسة نظرية حول التسويق والمزايا

التنافسية

الجزء الأول:

دراسة نظرية حول التسويق والمزايا التنافسية

المقدمة:

ساهمت التحولات الاقتصادية العالمية في زيادة حدة المنافسة بين المنظمات، حيث تتنافس فيما بينها على الأسواق والفرص والعملاء. ومن ثم أصبحت التنافسية الوسيلة الأساسية لكي تجد المنظمة مكانا لها في السوق، ولذلك أصبح بناء قدرة تنافسية من خلال تنمية المزايا النسبية وتحويلها إلى مزايا تنافسية هو سبيل المنظمة للبقاء والنجاح في إطار إرضاء العملاء. وقد كان لتلك الأحداث والتغيرات العالمية المتلاحقة تأثيراتها الواضحة على التسويق، حيث غيرت من مفهومه عبر الحقب الزمنية المختلفة ليصل إلى ما وصل إليه الآن.

ويعتبر المفهوم الحديث للتسويق مختلفا عن مفهومه التقليدي من حيث دوره الذي كان ثانويا وأصبح أوليا من جهة، ومن حيث مجاله الذي كان ضيقا وأصبح واسعا من جهة أخرى. بالإضافة إلى أثر التسويق الكبير على إستراتيجيات وسياسات المنظمة وقدرتها على البقاء والنمو. ويختلف مستوى هذا الأثر باختلاف الفلسفة التي تعتنقها المنظمة. ولما أصبحت المنظمة في عالم اليوم موجهة بالسوق، أصبح التسويق يلعب الدور الحاكم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. إضافة إلى ذلك، فإن بروز دور التسويق ومكانته في التخطيط الإستراتيجي يقتضي بناء قيمة للعملاء واستخلاصها منهم باعتبارهم أساس القوة التنافسية للمنظمة.

وقد ارتبط ذلك بتحول النظرة إلى التسويق، حيث أصبح ينظر إليه على أنه أداة لتلبية احتياجات العميل والوصول إلى الميزة التنافسية في الأسواق المستهدفة. ويتم ذلك من خلال دوره الإستراتيجي والتكتيكي. ويعتبر أحد المرتكزات المهمة لامتلاك القدرات في التميز واستدامة المزايا التنافسية هو تبني الابتكار التسويقي كمدخل حديث يرجى من خلاله جذب العملاء والمحافظة عليهم من خلال خلق قيمة لهم أفضل مما يحققه المنافسون.

وقد جاء هذا الجزء في أربعة فصول لتغطية المجالات الأساسية للتسويق ودوره في بناء المزايا التنافسية واستدامتها، حيث سيقوم الفصل الأول بالتعرف على التسويق في ظل محيط تنافسي جديد، وسيهتم الثاني بالتفكير الإستراتيجي للتسويق. أما الفصل الثالث فسوف يتم من خلاله تحديد العلاقة بين التسويق وبناء المزايا التنافسية. بينما سوف يبين الفصل الرابع دور التسويق في استدامة المزايا التنافسية.

الفصل الأول:

التسويق في ظل المحيط التنافسي

الجديد

الفصل الأول:

التسويق في ظل المحيط التنافسي الجديد

المقدمة:

تطورت أهمية التسويق في شكل اتجاهات تاريخية اعتباراً من المفهوم الإنتاجي إلى المفهوم البيعي ثم إلى المفهوم التسويقي والاجتماعي للتسويق. وأثرت العديد من المتغيرات على تطور وتزايد هذه الأهمية، فانتسح مجاله بتأثير مضاعف بنفس القدر الذي بلغه دوره في المنظمة، فمن جهة داخل المنظمة لأن وظائفه تتمدد وتتنوع ومن جهة أخرى بدأ التسويق يدخل في عدد متزايد من مجالات النشاط. وعليه، تزايد اعتراف بعض الدول في الوقت الحالي بأهمية التسويق بغض النظر عن درجة تقدمها الاقتصادي أو اتجاهاتها السياسية أو الاقتصادية. ولا شك أن هناك تبايناً ملحوظاً في التقدم بالنسبة للنشاط التسويقي بين كل من الدول النامية والدول المتقدمة ولذلك أثره الواضح في النمو الاقتصادي والاجتماعي، الأمر الذي جعل الدول النامية تضاعف من جهودها من أجل اللحاق بركب الدول المتقدمة في هذا المجال.

وقبل الدخول إلى القرن الحادي والعشرين، ساهمت التحولات الاقتصادية العالمية في زيادة حدة المنافسة بين المنظمات، حيث تتنافس فيما بينها على الأسواق والفرص والعملاء. ومن ثم أصبحت التنافسية الوسيلة الأساسية لكي تجد المنظمة مكاناً لها في السوق، ولذلك أصبح بناء قدرة تنافسية من خلال تنمية المزايا النسبية وتحويلها إلى مزايا تنافسية هو سبيل المنظمة للبقاء بالنجاح في إطار إرضاء العملاء.

ومن هذا المنطلق، أخذ التسويق اتجاهات جديدة بإمكانها أن تعالج إشكالية التنافسية في المنظمات من خلال تحويل التوجيه من الإنجاز المطلق إلى الإنجاز النسبي ودراسة أثر تصرفات المنظمة في علاقتها مع المنافسين في محاولة لكسب ميزة تنافسية. على اعتبار أن ذلك سوف يؤدي إلى السيطرة على السوق ومن ثم تعظيم الربح، في حين يؤدي فقدان هذه الميزة إلى تقلص السوق وتحقيق الخسائر. من خلال الطرح السابق سيتم معالجة مجموعة من التساؤلات التي يرجى الإجابة عليها في المباحث التالية: يتعلق المبحث الأول بمدى تجاوب الاتجاهات الحديثة للتسويق مع التحولات الاقتصادية العالمية، أما المبحث الثاني فسيتناول الإطار النظري للمزايا التنافسية. كما سيتم الإجابة على السؤال الوارد في مقدمة البحث الذي يبحث عن أثر التحولات الاقتصادية العالمية الجديدة على تنافسية المنظمات وكيف تكون هذه التنافسية في ظل هيمنة التسويق. كما سيتم اختبار مدى صحة الفرضية الأولى التي تؤكد مدى مساهمة التسويق في معالجة إشكالية تنافسية المنظمات.

المبحث الأول: الاتجاهات الحديثة للتسويق تجاوباً مع التحولات الاقتصادية العالمية

لقد تغير التفكير في المنظمة نتيجة التطورات والتحولات الاقتصادية العالمية التي صاحبت نهاية القرن العشرين والتي أدت إلى تغيير أساسي في فلسفة الإدارة، فأصبح التفكير السائد هو محاولة إنتاج

قيمة للعميل واستخلاص قيمة مربحة منه بما يحقق للمنظمة بناء والحفاظ على أقصى ميزة تنافسية في السوق.

أولاً: اتجاهات الفكر التسويقي الحديث

لقد طرأت على التسويق تحولات تزامنت مع اتجاهات المنظمة التي تغيرت عبر الزمن إلى أن أصبح له دور فعال في تنافسية المنظمات.

1 : تطور الفكر التسويقي

عرف التسويق كظاهرة وكنشاط اقتصادي لدى الإنسان منذ أقدم العصور، ولكن في أشكال وصور مبسطة تتناسب طبيعة الحياة والعلاقات الاقتصادية السائدة في كل حقبة زمنية. ولعل من أبسط وأول صورة له والتي لا تزال إلى الآن هي ظاهرة المقايضة.* ومع نهاية الاقتصاد العائلي وظهور فائض الإنتاج ورغبة الفرد بمقايضة الفائض من إنتاجه بما يحتاجه من المنتجات الأخرى كانت معرفة الإنسان بالتسويق كفن، ثم تطور بتطور مفهوم المقايضة بالمبادلة بعد ظهور النقد وزيادة الحاجة إلى المنتجات، الأمر الذي أدى إلى ضرورة تقسيم العمل والتخصص اللذان يعتبران السبيل لإشباع الحاجات. ومن ثم تعقدت عمليات المبادلة بظهور التجارة التي تعتبر أساس التسويق.⁽¹⁾

لقد أعقب ظهور التجارة والحاجة إلى تجمع الأطراف في منطقة معينة وهي "السوق"، ظهور متخصصون في عمليات التبادل الذين وضعوا بمرور الوقت شروطه المتمثلة في: أن يكون في العملية طرفين على الأقل؛ أن يكون لكل طرف شيء ما ذو قيمة للطرف الآخر (ضمن عملية تسمى بالتعامل)؛ أن يكون لكل طرف القدرة على الاتصال بالطرف الآخر وتسليمه هذا الشيء؛ أن يكون لكل طرف الحرية المطلقة لقبول أو رفض عرض الآخر.⁽²⁾ وعليه، لا يعود تعقد عمليات المبادلة إلى الأشكال المتعددة منها ولكن إلى وجود أطراف المبادلة في مناطق جغرافية متباعدة، الأمر الذي أدى إلى ضرورة وجود مجموعة من الوسطاء فيما بينهم لإتمام العمليات. وأصبح يتوقف عددها على عدد الوسطاء ما بين المنتج والمستهلك. ويعبر عن هذا البعد الجغرافي بالانفصال المكاني الذي أدى بدوره

* - اختفت ظاهرة المقايضة ما بين الأفراد، ولكن ما زالت الدول تطبقها حتى الآن في علاقاتها التجارية الدولية.

¹ - نزار عبد المجيد البروراري، أحمد محمد فهمي البرزجي، إستراتيجيات التسويق: المفاهيم-الأسس-الوظائف (عمان: دار وائل للنشر، 2004)، ص 11.

² - غالباً ما يتم وصف عملية التبادل بأنها العملية التي تخلق القيمة، نظراً لجعل الطرفين في وضع أفضل. كما تعتبر أساس التسويق، فلا يوجد تسويق في حالة إشباع الحاجات عن طريق الاكتفاء الذاتي أو السرقة أو الإرغام أو الهبة من الغير. وهناك أربع أنواع من التبادل: التبادل السوقي، وهو عبارة عن تعاملات تحصل بشكل مستقل عن أية تبادلات سابقة أو لاحقة، وبذلك لا يتسم هذا النوع بالديمومة عكس التبادل العلائقي الذي يتم التركيز فيه على تطوير وتعزيز علاقات التعاون ما بين أطراف التبادل المختلفة وصولاً لتحقيق المصالح المشتركة بأفضل السبل الممكنة (يمثل جزءاً أساسياً من مفهوم تسويق العلاقات)؛ أما التبادلات التشاركية فهي التي تتم في الغالب بين أطراف تعمل ضمن وحدة أعمال تعاونية وبشكل جماعي؛ بينما تقتصر التبادلات المتبادلة أو التبادل بالمثل على تبادل الهدايا. لمزيد من المعلومات، أنظر:

- محمد فريد الصحن، التسويق: المفاهيم والإستراتيجيات (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1998).

- بشير عباس العلاق، الاتصالات التسويقية الإلكترونية: مدخل تحليلي - تطبيقي (الأردن: مؤسسة الوراق للنشر، 2005).

- Gaétan Couture, Marketing : Une approche intégrée, (Québec : Gaétan Morin, 1978).

إلى وجود الأشكال الأخرى للانفصال. وللقضاء على أشكال الانفصال، ظهر التسويق في صورته الحديثة التي تعتمد على غلق هذه الفجوات بخلق الاتصال بين أطراف المبادلة من خلال أنشطته. كما أدى اتساع هذه الفجوات إلى زيادة أهميته. (1) وعليه، ترتب عن غلق فجوات المبادلة من خلال التسويق خلق مجموعة من المنافع والتي تعد مقياساً لمدى إشباع المنتج لحاجات الفرد أو المنظمة. (2) وعلى الرغم من وجود التسويق منذ قيام أول مبادلة في التاريخ لعصر الإنسان البدائي، فإن الفكر التسويقي قد تغير وتطور بشكل كبير عبر الزمن واختلقت الفلسفة الموجهة له في عدد كبير من المجتمعات من فترة زمنية لأخرى نتيجة التغير المستمر في ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات حتى وصل إلى مفهومه الحديث في هذا العصر. (*) ويعتبر "المفهوم الإنتاجي P'optique production" من أقدم المفاهيم التي سيطرت على توجيه جهود التسويق حتى سنة 1920، حيث كانت المنافسة محدودة والسوق مسيطرة من طرف البائعين. وفي الوقت الذي كانت فيه الموارد غير مستغلة استغلالاً كاملاً، كان التركيز على الاستفادة من الموارد الطبيعية لإشباع الحاجات. وقد ترتب على ذلك قيام التبادل بين الأطراف المختلفة. وفي أثناء الثورة الصناعية حدث اتجاه نحو زيادة الإنتاج وكان أيضاً الطلب في تلك الفترة على المنتجات متزايداً نتيجة لبعض المتغيرات مثل تحول عدد كبير من الأفراد من الريف إلى المدن للعمل بالمصانع وزيادة الدخل. كل ذلك أدى إلى الاهتمام بوظيفة الإنتاج من طرف المنظمة، وتفضيل المنتجات منخفضة التكلفة والمتاحة على المدى الجغرافي الواسع من طرف المستهلك. وبناء عليه، ركزت المنظمة طبقاً لهذه الفلسفة على تحسين كفاءة الإنتاج (أي القدرة على تخفيض التكلفة) والتوزيع (أي العمل على إتاحة السلع في الأسواق)، وبذلك فقد انحصرت مهام

¹ - ظهر الانفصال الزمني نتيجة التباعد الزمني بين الإنتاج والاستهلاك نظراً لعدم إمكانية إتمام عمليات المبادلة في نفس وقت إنتاج الشيء موضع المبادلة؛ أما الانفصال الإدراكي فيعبر عن نقص المعلومات لدى أي طرف من أطراف المبادلة؛ كما يظهر الانفصال الحيازي عند امتلاك المنتج شيئاً يرغبه طرف آخر؛ ويعتبر الانفصال في القيمة شكل آخر من أشكال الانفصال حيث يتم عند المنتج بناءً على التكلفة والربح، أو قد ينظر إليه من زاوية أسعار المنتجات المماثلة للمنافسين، بينما يعطي الطرف الآخر قيمة لنفس الشيء بناءً على المنفعة المتحصل عليها. ثمة معلومات أكثر في: عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001) ص 47-48.

² - تعتبر المنفعة نوع من التقييم الشخصي غير الموضوعي، فقد يكون للمنتج منافع متباينة بين مختلف الأفراد، بل قد تختلف عند نفس الفرد باختلاف الوقت، حيث تخلق الوظيفة الإنتاجية أساساً المنفعة الشكلية من خلال إنتاج المنتج موضع التبادل، بينما يتضح دور التسويق هنا في جمع المعلومات واتخاذ قرار ما ينبغي إنتاجه، لأن المنتج الناجح هو الذي يتناسب ورغبات السوق؛ كما يتم خلق المنفعة المكانية في المنتج محل التبادل عن طريق نقله إلى أماكن تجعله مناسباً للمستهلك كطرف في المبادلة الاستفادة منها، بالإضافة إلى توزيعه بالشكل المناسب؛ أما إذا توافر الشيء موضع المبادلة في الوقت الذي يحتاج إليه المستهلك تخلق المنفعة الزمنية؛ بينما تتم المنفعة الحيازية عند نقل ملكية المنتج من المنتج إلى المستهلك؛ ويتمثل دور منفعة المعلومات مع مختلف المنافع الأخرى في غلق الفجوة الإدراكية حيث يوفر التسويق معلومات عن المنتج والمستهلك لطرفي التبادل. ثمة معلومات أكثر في: أبو بكر بعيرة، التسويق ودوره في التنمية، الطبعة الأولى (ليبيا، منشورات جامعة قارون بنغازي، 1993)، ص 36-27.

* - هناك فرقاً جوهرياً ما بين مفهوم التسويق والتسويق ذاته، إذ يقصد بمفهوم التسويق الفلسفة أو طريقة التفكير التي تحكم وتوجه المجهودات التسويقية وتبين الأهمية المعطاة لكل من مصلحة المنظمة والمستهلك والمجتمع، خاصة أن هذه المصالح غالباً ما تكون في حالة تعارض، أما التسويق فهو فعل أو تصرف في مجال إدارة الأعمال، ومن ثم يمكن القول أن طريقة التفكير تحكم وتوجه التصرفات الإدارية في المنظمة.

التسويق -الذي كان يعتبر سلبي أو غير فعال- من الناحية التنظيمية ضمن قسم البيع لتولي شؤون البيع والتوزيع مع دعم بحوث التسويق والإعلان.⁽¹⁾

ونتيجة تقدم الأساليب التكنولوجية وتطور أساليب الإدارة العلمية، فقد تمكنت المنظمات من زيادة الإنتاج بما يفوق قدرتها على تصريف ما يمكن إنتاجه، مما أدى إلى ظهور مشكلة توزيع السلع وتصريفها وتفاقمها في أواخر العشرينيات وأوائل الثلاثينيات بسبب الكساد الذي ساد العالم آنذاك، الأمر الذي دفع إلى تحول تفكير بعض المنظمات كرد فعل لمشكلة التخلص من المنتجات الفائضة من الفلسفة الإنتاجية إلى الفلسفة البيعية، وكان الهدف الرئيسي للتسويق في تلك الفترة هو خلق منظمة تجارية فعالة.⁽²⁾

لقد تغير التفكير السابق في المنظمة نتيجة التطورات الاقتصادية والاجتماعية التي صاحبت نهاية الحرب العالمية الثانية والتي أدت إلى تغيير أساسي في فلسفة الإدارة. وأصبح التفكير السائد هو "إنتاج ما يمكن بيعه بدلاً من بيع ما يمكن إنتاجه" وبدأ عدد متزايد من المنظمات الأمريكية ملاحظة الحدود الضيقة للمفهوم البيعي وإدراك أن إشباع حاجات المستهلكين وليس مجرد البيع لهم هو معيار النجاح، ومن ثم انتشر "المفهوم التسويقي" كفلسفة بديلة عن الفلسفات السابقة تقوم على تكامل وتعاون كل أنشطة المنظمة لتحقيق الهدف المزدوج لها وهو إشباع حاجات ورغبات المستهلكين وزيادة الأرباح طويلة الأجل. وهذا ما وصفه " آدم سميث " عندما أشار في كتابه الشهير " ثروة الأمم " سنة 1776م بأن الغرض الأساسي من الإنتاج هو الاستهلاك، فهو بذلك يصف ما يسمى الآن بالمفهوم التسويقي.⁽³⁾ ويعرف هذا الأخير بأنه تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحديد حاجات ورغبات الأسواق المستهدفة وتحقيق الإشباع المطلوب لها بشكل أكثر كفاية وكفاءة من المنافسين.⁽⁴⁾

ويستند المفهوم التسويقي على ركائز أساسية يتمثل أهمها في الآتي:⁽⁵⁾

- اختيار السوق **un choix de marché**: حيث يمثل اختيار السوق المستهدف هو نقطة البداية لأي نشاط تسويقي.

- التوجه بالعمل **une orientation centrée sur le client**:⁽¹⁾ يعد التركيز على احتياجات العميل والتوجه برغباته ومجالات اهتماماته المدخل الحقيقي للنجاح التسويقي.^(*) كما أصبح توجيه

¹ - J-J. Lambin et R. Chumpitaz, **Marketing stratégique et opérationnel: du marketing à l'orientation-marché**, 5^{ème} ed. (Paris: DUNOD, 2002), pp. 12.13.

² - قد تميزت الفترة ما بين سنة 1925 وبداية سنة 1950 بممارسة الأنشطة التي تعمل على تصريف المنتجات وإن كانت على نطاق ضيق كبحوث السوق والترويج بصفة عامة والبيع الشخصي على الخصوص، ومن ثم كانت زيادة المبيعات من فترة لأخرى معيار النجاح.

³ - Malcolm MacDonald, **Les plan marketing « comment les établir ? comment les utiliser ? »** (BRUXELLES : ED : de Bœck, 2004), P. 20.

⁴ - أبو بكر بعبيرة، مرجع سابق، ص.12.

⁵ - P. Kotler et B. Dubois, **Marketing management**, eleventh édition (N.J.: Prentice-Hall, Inc., 2000), Translated by D. Manceau, **Marketing management**, 11^{ème} ed. (Paris: Pearson Education, 2004), PP. 26-33.

الإستراتيجية بهذه الحاجات والرغبات من الظواهر الأساسية لإقناع الإدارة بهذا المفهوم الذي استحوذ على اهتمام كبير لدرجة أن اصطلحي "التوجه بالمستهلك" و"التوجه بالتسويق" صارا يستعملان للدلالة على استخدام نفس الفلسفة.⁽²⁾

- التسويق المتكامل **un marketing coordonné**: بغية التنسيق بين الأنشطة لإشباع حاجات ورغبات المستهلك بما يحقق أهداف المنظمة، يقوم المفهوم التسويقي على مستويين من التكامل، الأول خاص بالأنشطة التسويقية والآخر بمختلف وظائف المنظمة. ومن أجل تشجيع العمل الجماعي بين الأقسام تكون مهمة قسم التسويق داخلية وخارجية. إذ يهتم التسويق الخارجي بالأسواق الخارجية للمنظمة فيما يهتم الداخلي منه باستخدام وتدريب وتحفيز الموظفين القادرين على خدمة الزبائن بنجاح. وعليه فإن التسويق الداخلي يجب أن يسبق التسويق الخارجي.⁽³⁾

- التوجه بالأرباح **la rentabilité**: إن الغرض من تطبيق فلسفة المفهوم التسويقي هو مساعدة المنظمات لتحقيق أهدافها التي تختلف حسب طبيعة عمل كل منظمة، فيعتبر تحقيق الأرباح هدف منظمات الأعمال عكس المنظمات غير الربحية أو العامة التي يمثل تقديم الخدمات وتوفير الموارد اللازمة محور اهتماماتها. إن تركيز الإدارة لا يجب أن يكون على الاهتمام بحجم المبيعات والأرباح قصيرة

¹ - سوف تستخدم الباحثة لفظ **العميل** لينصرف إلى كل من يتعامل مع المنظمة وإلى كل من يشتري السلعة أو الخدمة أو يفيد بالفكرة، لأن لفظ "المشتري" ينصرف لمن يشتري سلعة أو خدمة فهو المكلف أو الوكيل بالشراء نيابة عن الآخرين، بينما هناك خدمات عامة مجانية لا تشتري، أما لفظ "المستهلك" ينصرف فقط لمن يشتري ويستهلك السلعة أو المستخدم النهائي للمنتج والذي قد يكون عضوا في أسرة أو منظمة، بينما الخدمة لا تستهلك وإنما يفاد منها فقط بهدف إشباع حاجات أو رغبات معينة (مادية أو معنوية) وتحقيق أهداف المنظمة. وتجدر الإشارة هنا إلى أن كلمة **عملاء** تستعمل على محددتي الحصة السوقية للمنظمة. وعليه، للمساعدة على معرفة سوق المنظمة يجب معرفة نوع المنتج (حاسب آلي، أسمدة)، صنف المنتج (كمبيوتر شخصي، سماد نيتروجين)، علامة المنتج (IBM، NITRAM). وتستعمل بعض المنظمات مثل البنوك، المكاتب المحاسبية والقانونية والمعمار كلمة **زبائن** وليس **عملاء** لعدة أسباب منها: معرفة هذه المنظمات الكثير عن زبائنهم، تخصيص وقت أكثر لمساعدتهم وإرضائهم، صلة المنظمة بالزبون الأكثر استمرارية والتي تقود إلى ألفة وتعاطف أكثر. ومع قوة تسويق قاعدة البيانات أصبح من الممكن لمنظمة لها العديد من العملاء أن تبدأ في مقابلتهم ومعاملتهم كزبائن وتعتبر عن اهتمام يذهب أبعد من مجرد بيع المنتج للعميل.

* - ومن أجل فهم هذه الحاجات والرغبات يجب على المنظمة البحث والتدقيق أكثر من خلال التمييز بين عدة أنواع من الحاجات، منها المعبر عنها (أي ما يقوله العميل) والحقيقية (أي ما الذي يريد قوله) وغير الظاهرة أو غير المعبر عنها (أي ما الذي لا يفكر فيه العميل) والتي يحلم بها والحاجات العميقة (أي ما الذي يحفره بسرية). ويقضي المفهوم التسويقي أن تؤثر المنظمة في هذه الحاجات ومحاولة خلق حاجات جديدة على الدوام من خلال استخدام قوى الإبداع بذكاء مع احتياجات الأفراد ورغباتهم أكثر من المنتجات بما يحقق أهدافها.

² - يعتبر إشباع احتياجات العملاء المدخل الرئيسي للاحتفاظ بهم، حيث يترجم تطور السوق وتحقيق المبيعات من خلال الشراء الجديد (مستهلكين جدد) وإعادة الشراء (مستهلكين مداومين) أهمية التوجه بالعميل، فالمستهلك الذي يتحقق عنده الإشباع سيعيد الشراء وينقل اتجاهاته المفضلة تجاه المنظمة ومنتجاتها إلى الآخرين، كما سيعطي انتباه أقل لمنتجات المنافسين ويشتري المنتجات الأخرى للمنظمة. سيتم تفصيل هذه النقاط في المبحث الثاني من الفصل الثاني.

³ - قبل القيام بالتسويق الخارجي والخاص باقتناع العملاء بالأفكار والإستراتيجيات التي تقوم المنظمة بانتهاجها، من الضروري اقتناع الأفراد داخل المنظمة بأهمية هذه المنظمة وما تقدمه من منتجات ومساهمة عملهم في تحقيق أهدافها. ومن هذا المنطلق بدأت الكتابات التسويقية في الأونة الأخيرة في التطرق إلى مفهوم التسويق الداخلي **le marketing interne** للإشارة إلى الجهود التسويقية المبذولة في إقناع العاملين داخل المنظمة بأهمية أدائهم الفعال ودوره في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. وعليه، فإن العملاء هم العاملون داخل المنظمة ومن ثم يتم تصميم مزيج تسويقي مناسب لتسويق أفكار المنظمة وإستراتيجياتها والحصول على رضائهم من خلال تأييدهم لهذه الإستراتيجيات والأفكار.

الأجل وإنما على تحقيق الأرباح طويلة الأجل من خلال رضا المستهلك الذي يعتبر الضمان الوحيد لبقاء المنظمة واستمرارها في السوق وتحقيقها الأرباح. ولذلك يجب ملاحظة أن النجاح التسويقي يكمن في اعتبار الربح كوسيلة (أو كمنتوج جانبي) لتحقيق إشباع المستهلكين وليس هدفا في حد ذاته.

وعلى العموم فإن الأخذ بفلسفة المفهوم التسويقي يؤدي إلى ازدياد دور ومكانة التسويق في المنظمات، حيث تتفاوت هذه المكانة باختلاف نظرة المسؤولين لأهمية التسويق ودوره في تحقيق أهداف المنظمة، فيساوي البعض أهمية وظيفة التسويق مع الوظائف الأخرى مثل الإنتاج والتمويل والموارد البشرية، بينما تعطيها بعض المنظمات أهمية نسبية أكبر مع تساوي الوظائف الأخرى في الأهمية، وتركز البعض عليها باعتبارها مركز الاهتمام والوظيفة الرئيسية في المنظمة وأن الإدارات الأخرى تخدم كوظائف مدعمة للجهود التسويقية.

ويلاحظ أن هذا الوضع يخلق التوتر في الإدارات الأخرى التي لا تقبل العمل لصالح وخدمة إدارة التسويق، الأمر الذي أدى إلى جعل المستهلك نقطة الارتكاز ومحور الاهتمام. غير أن التسويق هو الذي يأخذ الدور المنسق والوظيفة الأساسية لتحويل احتياجات المستهلك إلى منتجات ذات قيمة وتحقيق الإشباع المطلوب. وعليه، تقوم الإدارات الأخرى بتخطيط أنشطتها المختلفة لتحقيق ذلك الغرض. وتتحصر وجهة نظر رجال التسويق المدافعين عن هذا الاتجاه في أن جميع أصول المنظمة ليس لها قيمة بدون وجود العملاء، وبالتالي فإن المهمة الرئيسية لها هو اكتشاف والاحتفاظ بالعملاء الذين يتم اجتذابهم من خلال عرض جذاب وتنافسي. أما المحافظة على علاقتهم بالمنظمة فلا تتحقق إلا بتحقيق رضائهم. وأصبحت بذلك مهمة التسويق في تحديد النقص في إشباع الحاجات والسعي وراء ذلك بطريقة تحقق رضا العميل الذي يتأثر بمدى جودة أداء الأقسام الأخرى بالمنظمة. ولذلك يجب أن يمارس رجال التسويق رقابة أو تأثير على الأقسام الأخرى لضمان تحقيق هذا الرضا. ومن ثم تغيرت النظرة للتسويق وأصبح يساهم في خلق والحفاظ وتوسيع عملاء المنظمة.⁽¹⁾

وخلال السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي مرحلة أخرى من الفكر التسويقي، عرفت باسم مرحلة التوجه بالمسؤولية الاجتماعية للتسويق الذي وسع من وظائف التسويق ومجال تطبيقه وأصبح معيار نجاح المنظمة هو تقدير المسؤولية الاجتماعية لها. وقد أطلق على هذا الاتجاه اسم "المفهوم الاجتماعي للتسويق"،^(*) حيث ذهب أبعد من بقية المفاهيم الأخرى ليشمل المنظمات غير الهادفة للربح وأخذ تسميات مختلفة مثل تسويق الفرد، المكان، الفكرة والمنظمة.⁽²⁾

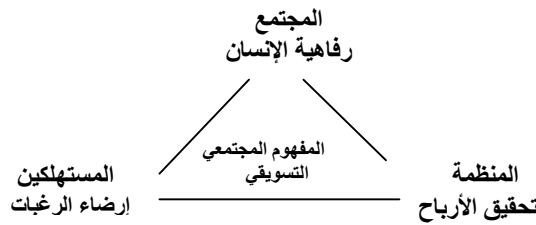
¹ - P. Kotler et B. Dubois, op. cit., p 31.

* - ما زالت التسمية موضع نقاش واجتهاد، فقد عرف التسويق الاجتماعي بتسميات أخرى مثل: تسويق الفكرة الاجتماعية، تسويق القضايا العامة، التسويق غير الهادف للربح.

² - واجه التسويق في تلك الفترة عدة انتقادات واتهامات من عدة جهات، حيث يأتي المصدر الأول لهذه الاتهامات من الأنظمة الاشتراكية التي لم تؤمن في البداية بفكرة التسويق على اعتبار أنه أداة من أدوات النظام الرأسمالي تستعمل للتلاعب بمقدرات الأفراد لتحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح. أما المصدر الثاني لها فهو من الدول الرأسمالية ذاتها التي أصبحت تضع الكثير من القيود على الممارسات التسويقية لمؤسساتها

ونظرا لحدثة التسويق الاجتماعي وتشابكه مع مجالات إنسانية أخرى، يصعب إعطائه تعريفا محددا ودقيقا يمكن أن يفي بكامل متطلباته. فقد عرف بأنه التوجه الإداري الذي يعتبر المهمة الأساسية للمنظمة هي تحديد احتياجات ورغبات الأسواق المستهدفة، وتهيئة المنظمة لتحقيق الإشباع المرغوب بكفاءة وفعالية أعلى من المنافسين وبطريقة تحافظ أو تدعم التكامل بين المستهلك والمجتمع على أفضل وجه ممكن.⁽¹⁾ وعليه يجب على مديري التسويق في تطبيقهم لهذا المفهوم الموازنة ما بين ثلاثة معايير أساسية تتمثل في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين وتحقيق الأرباح ومراعاة مصلحة ورفاهية المجتمع، وهذا يمثل انعكاسا لحالة التغيير الكامل في جوهر القرارات التسويقية للفكر التقليدي السابق.^(*) ويمكن بيان تأثير ونطاق التسويق الاجتماعي من خلال المخطط التالي الذي يوضح أبعاده.

شكل رقم (01) أبعاد المفهوم الاجتماعي للتسويق



المصدر: نزار عبد المجيد البرواري وأحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق-المفاهيم-الأسس-الوظائف (عمان: دار وائل للنشر، 2004)، ص. 61.

مما سبق يمكن القول بأن التسويق الاجتماعي يركز على احتياجات المجتمع بدلا من التركيز على احتياجات المستهلك؛ وعلى التكامل بين جميع مفردات النظام (تجار الجملة، التجزئة، الموردين، الحكومة، الهيئات التشريعية وغيرها) بدلا من التركيز على التكامل بين وظائف المنظمة؛ وعلى تحقيق أهداف البشرية والمجتمع بدلا من التركيز فقط على هدف الربح.⁽²⁾

خاصة بعد صعود الاتجاهات البيئية. هذه الانتقادات تقضي بمساهمة التسويق في الأضرار التي لحقت بالبيئة من خلال الآثار المدمرة التي تنتجها المدنية المعاصرة من إنتاج السيارات وعبوات تحتوي مادة الفلوروكربون التي أضرت بطبقة الأوزون وتلوث الأنهار والبحيرات من جراء رمي النفايات واستعمال بعض السلع المضررة بالصحة. الأمر الذي أدى إلى التفكير في إنشاء وجهة نظر جديدة في التسويق تتبنى مصلحة كل من الفرد المستهلك (في الحصول على سلع جيدة غير ضارة وبأسعار معقولة) والمؤسسة الصانعة (عن طريق الحصول على عائدات مناسبة على استثماراتها ومقابل تحملها للمخاطر) والمجتمع ككل (عن طريق عدم الإضرار بالبيئة والصحة العامة). وهكذا توسع الدور الذي يمكن أن يلعبه التسويق من خلال التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية.

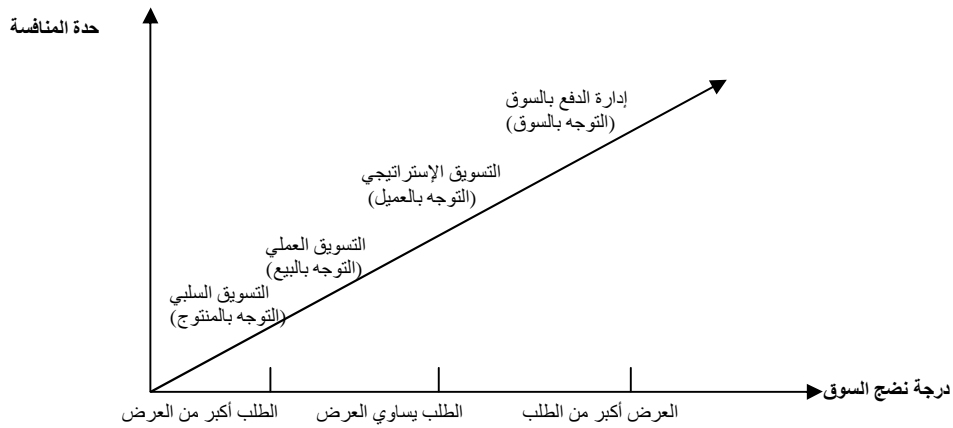
¹ - ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الطبعة الأولى (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2005)، ص. 48.

* - يقترح Kotler استخدام مفهوم التسويق الاجتماعي للتغلب على القصور في المفهوم التسويقي.

² - محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص. 73.

يمكن القول استنادا للتحويلات التي طرأت على التسويق بأنها تزامنت مع اتجاهات المنظمة التي تغيرت عبر الزمن كما يوضحه الشكل رقم (01)، إذ يلاحظ أن تطور التسويق كان حسب تطور اتجاهات المنظمة في تعاملها مع السوق. فبعد أن كانت تمارس معظم المنظمات فلسفة المنتج والبيع المتركزة على المنتج عند مواجهتها زيادة في الطلب أو مساواته مع العرض، أدركت أهمية العميل والتوجه به في المفهوم التسويقي وقيمه في المسار إلى المبيعات والأرباح. ومن ثم الإحاطة وتحقيق كل توقعاته من خلال العرض المبتكر، فتتوقع المنظمة أن العرض يخلق الطلب عليه.⁽¹⁾ وعند شعور المنظمة بحدة المنافسة بدأ التركيز على المنافس أكثر من خلال تتبع تحركاته.

شكل رقم (02) تطور اتجاهات السوق



Source : - J-J. Lambin et R. Chumpitaz, **Marketing stratégique et opérationnel: du marketing à l'orientation-marché**, 5^{ème} ed. (Paris: DUNOD, 2002), p. 48.

وعلى الرغم من المزايا التي يمكن للمنظمة أن تحققها في التركيز على المنافسين، إلا أنه يمكن أن يفقدها ذلك التركيز الأكثر أهمية على الحفاظ على علاقات العملاء المربحة وانتهاج استراتيجيات علاقات العميل الخاصة بها بدلا من بناء حركاتها الذاتية على إجراءات وردود أفعال المنافسين. وفي المقابل قد تركز المنظمة في تصميمها لإستراتيجياتها التسويقية على العميل وعلى تسليم قيمة متفوقة لعملائها المستهدفين إلى درجة فقدانها التركيز على المنافسين. وانطلاقا من أن نشأة المنظمة واستمرارها ونموها وكذلك انهيارها وفنائها إنما تتحدد جميعا بفعل قوى السوق، لأن المنظمة تبدأ من السوق وتنتهي بالسوق. ومن ثم يصبح الهدف الرئيسي للمنظمة هو تأمين مركزا تنافسيا في السوق من خلال تقديم منتجات للعملاء ترضي رغباتهم وتتفوق على ما يطرحه المنافسون. ولذلك توجه المنظمة المركزة على السوق انتباهها متوازنا لكل من العملاء والمنافسين لتصميمها الإستراتيجيات التسويقية.⁽²⁾ وبالقدر الذي تحتاج فيه لمراقبة المنافسين ومحاولة التفوق عليهم في الطرق الحالية لتأدية الأعمال،

¹ - Jean-Pierre Helfer & Jacques Orsoni, **Marketing**, 4^e édition (Paris : Vuibert, 1995), p. 10.

² - P. Kotler & G. Armstrong, **Principles of Marketing**, 11th ed. (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005), P. 545.

فإنها تحتاج أيضا إلى مراقبة العملاء ومحاولة إيجاد طرق ابتكارية لبناء علاقات عميل مربحة عن طريق تسليم قيمة أكبر من المنافسين.

وتتبلور أفكار التوجه بالسوق من منظور الإدارة المعاصرة باعتباره الإستراتيجية الواجب إتباعها لمواجهة تحديات الحاضر والاستعداد للمستقبل، بما يرتب عليها ضرورة التخلي عن ممارسات وتجارب الماضي والعمل على تحسين موقفها ليس في الأسواق الحالية فقط وإنما أيضا العمل على اقتحام أسواق جديدة غير معروفة حاليا. ولا يكفي أن تعمل الإدارة على تطوير إستراتيجيات تسويقية على مستوى وحدات الأعمال، ولكن الأهم تنمية إستراتيجية رئيسية يحكمها المفهوم التسويقي لتحقيق التفوق والسيطرة على الأسواق المستقبلية التي لم تكشف بعد. وعليه، تؤمن الإدارة الموجهة بالسوق بأن السوق المستهدفة لم توجد بعد، أي أن على المنظمة اكتشاف وخلق السوق الذي يناسبها. ومن ثم تشير منهجية الإدارة الموجهة بالسوق إلى عدد من الاتجاهات الإيجابية التي توجه قرارات المنظمة في كافة المجالات:⁽¹⁾

- إن البحث عن نصيب في الفرص التسويقية المستقبلية أهم من محاولة اقتسام السوق الحالية مع الآخرين؛
- إن الميزة التنافسية الحقيقية للمنظمة هي أن تكون "منظمة متميزة" وليس فقط مجموعة من المنتجات المتميزة؛
- يستند التفوق التسويقي إلى طاقات البحث العلمي والتطوير التقني المتميز. كما يعتمد على إبداعات وابتكارات الموارد البشرية المتميزة، ومنهم عملاء المنظمة والمتعاملين معها الذين يمثلون مصادر مهمة للأفكار التسويقية الناجحة. وكذلك يتطلب التفوق التسويقي أساليب عمل ومفاهيم إدارة ووسائل أداء ونظم وإجراءات غير عادية وغير تقليدية (التسويق الابتكاري).

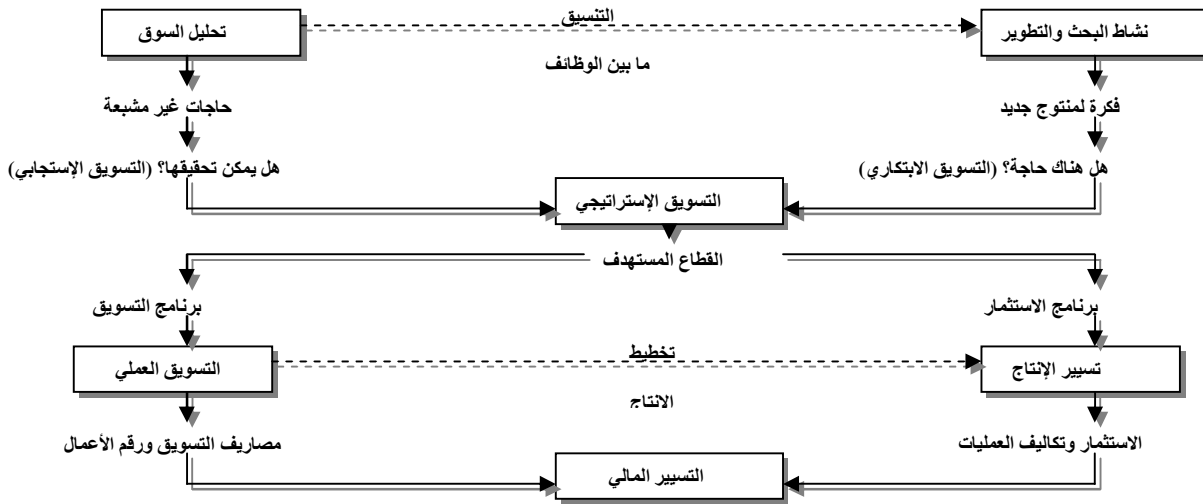
2: نحو مفهوم جديد للتسويق

اتسع مجال التسويق بتأثير مضاعف بنفس القدر الذي بلغه دور التسويق في المنظمة، فمن جهة داخل المنظمة لأن وظائفها تتمدد وتتوسع ومن جهة أخرى بدأ التسويق يدخل في عدد متزايد من مجالات النشاط.⁽²⁾ فبعد أن كان التسويق ينطبق مع البيع في المعنى الضيق للمصطلح وكانت وظائفه محصورة بين التوزيع المادي للمنتجات وإجراءاته، توسعت وظائفه نتيجة ظهور المفهوم التسويقي، وأصبحت تضم دراسات التسويق (أي تحليل السوق في كل أبعاده) والتسويق الإستراتيجي (أي تغطية الوظائف التي تسبق الإنتاج وبيع المنتج) والتسويق العملي (أي تغطية الوظائف التي تعقب الإنتاج). وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

¹ - علي السلمي، *خواطر في الإدارة المعاصرة* (القاهرة: دار غريب للنشر، 2001)، ص. 35.

² - Jacques Lendrevie & Denis Lindon, *Mercator*, 6^e Edition (Paris : DALLOZ, 2000), P. 2.

شكل رقم (03) دور التسويق في المنظمة



Source : J-J. Lambin et R. Chumpitaz, **Marketing stratégique et opérationnel: du marketing à l'orientation** – marché, 5^e édition (Paris : ed. DUNOD, 2002), p. 6.

من خلال الشكل يلاحظ أن التسويق الإستراتيجي يرتكز في البداية على تحليل حاجات الأفراد والمنظمات. وحسب المفهوم التسويقي، لا يبحث المشتري عن المنتج في حد ذاته وإنما عن الخدمة أو الحل لمشكلة ما من خلال ما يقدمه هذا المنتج. ويمكن أن يتحقق هذا الحل عن طريق تكنولوجيات مختلفة والتي هي أيضا في تغيير مستمر. وعليه، يتمثل دور التسويق الإستراتيجي في متابعة تطور السوق ومعرفة مختلف المنتجات-الأسواق والقطاعات الحالية أو المرتقبة.⁽¹⁾ وتمثل المنتجات-الأسواق فرصا اقتصادية يجب تقييم جاذبيتها، حيث تقاس هذه الأخيرة كميا بمفهوم السوق الحالي وديناميكيا من خلال فترة حياته الاقتصادية المتمثلة في دورة حياته. وبذلك تعتمد جاذبية منتج-سوق على تنافسية المنظمة أي على قدرتها على تلبية طلب العملاء أحسن من المنافسين. هذه التنافسية تتحقق فقط إذا كان للمنظمة ميزة تنافسية إما من خلال اختلاف الجودة التي تميزه عن منافسيه أو من خلال الإنتاجية المنخفضة التي تحقق له ميزة التكلفة المنخفضة. ويركز مفهوم التسويق الإستراتيجي في القضايا والقرارات الإستراتيجية العامة على مستوى المنظمة ووحدة الأعمال من خلال اختيار منتجات-أسواق أين تحقق المنظمة بها مزايا تنافسية، في حين يركز التسويق العملي على القرارات الإستراتيجية ذات الصلة بمتغيرات المزيج التسويقي التي تعتبر وسائل تطبيقه.⁽²⁾

وفي نفس الوقت الذي توسعت فيه وظائف التسويق، فإن نطاقه أيضا توسع إلى نشاطات جديدة منذ نهاية الستينيات. فبعد أن ظهر في البداية في المنظمات التي تنتج سلع ذات الاستهلاك الواسع، خرج التسويق من نطاق القطاع التجاري التقليدي وامتد تدريجيا إلى قطاعات السلع نصف معمرة ثم

¹ - Sylvie Martin & Jean-Pierre Védrine, **Marketing : Les concepts-clés** (Paris : ED : D'organisation, 1993), p. 13.

² - J-J. Lambin et R. Chumpitaz, op. cit., P. 8.

إلى قطاع الخدمات العمومية مثل البنوك والسياحة والسلع الثقافية ومنظمات التوزيع و المنظمات التي تنتج سلعا صناعية، ليظهر عندئذ تسويق المنظمات غير الربحية ثم التسويق الاجتماعي والتسويق العمومي وأخيرا التسويق السياسي.⁽¹⁾ وعليه، أصبح التسويق تدريجيا أكثر تنوعا وتخصصا، فظهرت تصنيفات للتسويق وهي: تسويق المنتج (سلعي، صناعي، خدمي)، تسويق الفكرة، تسويق الفرد، تسويق المكان، وهناك أيضا تسويق لقطاعات تجارية وتسويق لقطاعات غير تجارية. وأصبحت هذه المجالات مواضيع للبحث والدراسة مثل التسويق الصناعي، تسويق الخدمات، التسويق السياسي، التسويق العمومي وغيرها.⁽²⁾

وهكذا أصبح نطاق المعاملات يشمل ما هو أكثر من شراء وتبادل أو مقايضة السلع والخدمات. فالأحزاب السياسية، مثلا، تسوق لبرامجها السياسية، والمرشح يسوق لبرنامج الانتخابي، والجمعيات الخيرية تسوق لمبادئها وأفكارها إلى غير ذلك من الأمثلة التي تؤكد على أن التسويق هو نشاط يهدف إلى تحقيق الاستجابة من طرف معين لما يقدمه أو يعرضه طرف آخر بما يحقق أهداف ومصلحة الطرفين. فضلا عن ذلك يمتد التسويق ليشمل بناء علاقات عميقة بعيدة المدى بين المنظمة وعملائها.⁽³⁾

ومما سبق، يمكن توضيح الاختلافات الأساسية الموجودة بين المفهوم التقليدي والمفهوم الحديث للتسويق في الجدول التالي:

¹ - لم يكن دخول التسويق في القطاعات المذكورة أعلاه بسهولة، بل واجه مقاومة شديدة ناتجة عن العادات الذهنية للإداريين، وكانت متوقعة وعادية لأن الأهداف الأساسية لهذه المنظمات التي تنتمي إلى هذه القطاعات هي بيع المنتجات أو الخدمات إلى العملاء وهذا من أساس التسويق. وقد كان الاعتقاد السائد أن التسويق لا يمكن تطبيقه في القطاعات غير الربحية، حيث لم يتم إدخاله في هذا المجال إلا في العشريات الأخيرة. فبعد الحرب العالمية الثانية اكتشف الأحزاب السياسية التسويق الانتخابي ثم جاءت منظمات دينية واجتماعية لتستعمل أدوات تسويقية من أجل تغيير عادات الأفراد مثل منظمات ضد الإلتمان والتخين ولجمع التبرعات (الصليب الأحمر واليونيسيف) وأخرى لجذب الولاء (المساجد والكنائس). كما طبق أخيرا في التنظيمات العمومية من أجل توفير الطاقات، أمن الطرق أو لتوظيف الشباب.

² - لمزيد من التفاصيل، انظر: عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، الجزء الثالث والرابع (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1995)، ص 189-214.

³ - يعتبر كوتلر وليفي من الأوائل الذين تحدثوا عن توسع مفهوم التسويق عندما برزت مصطلحات التسويق الأساسي Marketing generic وما وراء التسويق Meta marketing واعتبر طرحهما تحولا في الفكر الإداري بشكل عام والفكر التسويقي بشكل خاص. ثمة معلومات أكثر في: مصطفى محمود أبو بكر، مدخل تطبيقي في إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004)، ص 32.

جدول رقم (01) المفهوم التقليدي والمفهوم الحديث للتسويق

المفهوم التقليدي للتسويق	المفهوم الحديث للتسويق
التسويق هو: • ثانوي (نسبة إلى الإنتاج) • ضيق: - في محتواه الذي ينتهي عند البيع والتوزيع المادي والإعلان؛ - في حقل تطبيقه الذي لا يتعدى بعض السلع ذات الاستهلاك الواسع.	التسويق هو: • أولي (حيث المحرك الأساسي للمنظمة هم العملاء) • واسع: - في محتواه الذي يمتد من فكرة المنتج إلى ما بعد البيع. - في حقل تطبيقه (خدمات، سلع صناعية، الجرائد، الكنائس، الأحزاب السياسية...)

Source : - Jacques Lendrevie & Denis Lindon, **Mercator**, 6^e Edition (Paris : DALLOZ, 2000), P.2.

أدى التوسع الحديث للتسويق إلى تغيير تعريفه لجعله أكثر شمولية، فبعد أن كان يعرف على أنه مجموعة الوسائل التي توجد بحوزة المؤسسة من أجل بيع منتجاتها إلى زبائنها بطريقة مربحة.⁽¹⁾ استبدل بآخر أكثر شمولية تبعا للتطورات التي حدثت في مفهوم التسويق نفسه ليصبح يعرف على أنه مجموعة الطرق والوسائل المتاحة لدى المنظمة لكي تستطيع ترقية الجمهور المعني بسلوكيات ملائمة تسمح بتحقيق أهدافها الخاصة.⁽²⁾ وفي نفس السياق، عرف بأنه طريقة فكر الانفتاح على الخارج بإجراءات وأدوات تهدف إلى رضا جمهور المنظمة للنجاح في مجال أو سوق معين.⁽³⁾

وعلى الرغم من شمولية هذه التعريفات وإمكانية تطبيقها على مجموع المنظمات، إلا أن هناك تعريفات مختلفة تتسم بالبساطة في نظرتها ومفهومها الواسع للتسويق، حيث أدت وجهات النظر المهتمين بالتسويق إلى تعدد تعريفاته. وقد تناوله الاقتصادي من زاوية المنافع التي يقدمها هذا النشاط للعميل، والإداري من زاوية الأنشطة الإدارية، واهتم البعض بدوره الاجتماعي واعتبره العملية التي من خلالها يتم إشباع الحاجات الاستهلاكية.⁽⁴⁾ في حين تبرز بعض التعريفات دور التسويق في

¹ - لا يمكن تطبيق هذا التعريف على منظمات تنتمي إلى قطاع غير سلمي ولا على المنظمات التي ليست لها أهداف ربحية. ومن أجل جعل التعريف صالحا في هذه المجالات يجب تغيير بعض المصطلحات لتكون أكثر شمولية، فبدلا من "المؤسسات les entreprises" نستعمل "منظمات les organisations" وهذا لتشمل الأحزاب السياسية والخدمات الاجتماعية والسلطات العمومية والإدارات؛ وتعود كلمة "الزبائن Les clients" بـ "الجمهور المعني le public concernés" وهذا ليسمح بشمول المنتخبين والمواطنين وأية فئة من الجمهور؛ وبدلا من كلمة "البيع vendre" نستخدم "ترقية السلوك promouvoir des comportements" لأن ذلك يضم السلوكيات السياسية والاجتماعية للأفراد؛ وبدلا من استخدام كلمة "المرادوية la rentabilité" نستعمل كلمة "إنجاز الأهداف la réalisation des objectifs" لأنه يمكن أن تكون أهداف غير مالية. ثمة معلومات أكثر في:

- Lendrevie & Lindon, op. cit., pp. 8-10.

- Sylvie Martin & Jean-Pierre Védrine, op. cit., pp. 199-219.

² - Ibid., p. 10.

³ - A. Dayan & al., **Manuel de Gestion**, T1, 2^{ème} ed. (Paris: Ellipses, 2004), p. 242.

⁴ - Sylvie Martin & Jean-Pierre Védrine, op. cit., p. 15.

مواجهة والتكيف مع التغيرات في السوق والبيئة.⁽¹⁾ كما عرف بأنه اختراق أو غزو أسواق مربحة باستخدام طرق علمية.⁽²⁾

ومما سبق يمكن القول بأن اصطلاح التسويق قد يعني أشياء مختلفة للأفراد المختلفين، حيث تجاوزت تعريفاته إلى أكثر من 50 تعريف سنة 1975، فاعتبر فلسفة، منطق، فكر، وظيفة، نشاط ويوجد من رفعه إلى درجة علم. وجمعت هذه التعريفات إلى ثلاث مجموعات: تعرفه المجموعة الأولى على أنه عملية؛ وتعتبره المجموعة الثانية فلسفة أعمال؛ في حين حاولت المجموعة الثالثة الربط بين الجانب الفلسفي والعملية واعتباره موجه لكل أنشطة المنظمة.

وعلى العموم، يجب النظر إلى التسويق في الوقت الحالي باعتباره ليس مفهوماً قاصراً على المعنى التقليدي للبيع "القول والبيع *telling and selling*"، وإنما ينظر إليه بمعناه الحديث من حيث كونه أداة لإشباع حاجات العميل *satisfying customer needs*. وبذلك يكون التسويق حسب التعريف الواسع عملية اجتماعية وإدارية يحصل بها الأفراد والمجموعات على احتياجاتهم ورغباتهم من خلال إنتاج وتبادل منتجات وقيمة مع آخرين، وفي بيئة الأعمال الأضيق، يشمل التسويق بناء علاقات تبادل مربحة للقيمة مع العملاء. وعليه، عرفه *Kotler* (*) مؤخراً بأنه العملية التي تنتج بها المنظمات قيمة للعملاء وتبني علاقات عميل قوية حتى تستخلص قيمة للعملاء في مقابل ذلك.⁽³⁾

ركز *Kotler* في تعريفه الأخير للتسويق على إنتاج قيمة للعميل واستخلاص قيمة مربحة منه في صورة مبيعات وأرباح وحقوق ملكية طويلة المدى. وانطلاقاً مما سبق، يمكن استنتاج تعريف يمكن أن يخدم غرض البحث بالاعتماد على السؤال التالي: كيف يمكن إقناع العملاء بشراء منتجات المنظمة دون غيرها من المنافسين؟ فالتسويق هو العملية التي يتم من خلالها أدواتها ووسائلها السعي لجذب العملاء والحفاظ عليهم عن طريق تقديم لهم قيمة أكبر من التي يقدمها المنافسين، ومن ثم مساعدة المنظمة في بناء والحفاظ على أقصى ميزة تنافسية في السوق.

3: الدور التنموي للتسويق

يوجد خلافاً وجدلاً في نظرة المجتمع للتسويق من مهاجمة وتأييد، حيث اتهمه البعض بالتبذير للموارد المحدودة وعدم الحفاظ على البيئة وعلى صحة المستهلك. كما ساهمت كل من العولمة

¹ - A. Dayan & al., op. cit., P. 242.

² - Eric Vermette, *L'essentiel du marketing : Marketing fondamental* (Paris : ED : D'organisation, 2001), p. 19.

* - يعتبر « Philip Kotler » من كبار أساتذة التسويق في الولايات المتحدة الأمريكية، كما أن النصوص الأولى وكتاباته عن طبيعة التسويق جعلته أول أستاذ التسويق في العالم. ويرى *Kotler* أن أعماله في مجالات دراسات التسويق خارج عالم المنظمات (مثل تسويق الأفراد، المدن وحتى تسويق الأمم) تبرز مساهمته في التسويق، حيث تتجلى أهم هذه المساهمات في مقاله الذي نشر بالاشتراك مع *Sidney Levey* بعنوان "Broadening the Marketing Scope" (1969) في مجلة "Journal of marketing". وأحدث المفاجأة مرة أخرى عام 1971 بالاشتراك مع *Gerald Zaltman* في نقل التسويق إلى الساحة السياسية في مقال نشر بنفس المجلة بعنوان "Social Marketing: an Approach to Planned Social Change". وبفضله انتقل التسويق إلى عدة مجالات مثل التربية (1985) والصحة (1987) والسياحة (1993)، وتسويق الأمم (1997).
³ - Philip Kotler & Gary Armstrong, op. cit., P. 5.

(الاهتمام بحقوق الإنسان) والضغوط الحكومية والشعبية (الاهتمام بحقوق المستهلكين) والتطور التكنولوجي (الاهتمام بجودة المنتجات والعمليات وتنمية مهارات العاملين) والمنافسة بالإضافة إلى الكوارث والفضائح الأخلاقية التي كانت سببا كافيا لسن قانون ينظم التعامل مع قضايا الرشوة ومسببات الكوارث، كل هذه التحديات والمتغيرات السابقة ساهمت في بروز وتنامي دور المسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة، الإنسانية والقانونية والاقتصادية والأخلاقية التي أصبحت جميعها تؤثر في البرامج التسويقية بإلزامها التركيز على خلق وتسليم جودة أفضل للحياة بدلا من مجرد رفع المستوى المعيشي المادي.⁽¹⁾

والتسويق بقدر ما هو مهم لأي مجتمع فإن أهميته في المجتمعات المتقدمة ربما تكون قد وصلت إلى مرحلة الاهتمام بالنواحي الترفيهية، أما في الدول النامية فإنما هو مرادف حقيقي وأساسي لرفع مستوى معيشة أفراد المجتمع، بل ولعملية التنمية بأكملها.⁽²⁾

ومن هذا المنطلق، اتجهت الدول النامية مؤخرا نحو التنمية بما يتيح لها إحداث التطور الاقتصادي والاجتماعي، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال الاستعمال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة والكفاءة في الإنتاج والعدالة في توزيع الثروة وتحسين المستوى المعيشي باقتسام ثمار التقدم الاقتصادي والاجتماعي والسياسي لكل أفراد المجتمع.⁽³⁾ ولقد ظهرت الحاجة إلى ضرورة إعادة صياغة مفهوم جديد للتنمية يتناسب وواقع المجتمعات في المرحلة الراهنة وظروفها انطلاقا من العلاقة بين التنمية والبيئة.⁽⁴⁾ ومن هنا ظهرت الرؤية الشاملة لأبعاد التنمية في مفهوم جديد لها وهو التنمية المستدامة *Développement durable*. وعليه، تكون التنمية مستدامة متى أقيمت على مبادئ ايكولوجية سليمة، ولذلك يمكن تعريف التنمية المستدامة بأنها ضرورة مقابلة حاجات الأفراد في الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المستقبلية على مقابلة حاجاتها.⁽⁵⁾

¹ - لمزيد من المعلومات، انظر: أحمد عرفة وسمية شلبي، الإدارة الإستراتيجية للتسويق في صراع العولمة: الإبداعات الإدارية في التسويق وقيادة المستهلك لرضائه ورفاهته (بدون معلومات)، ص.ص. 142-154.

² - أبو بكر بعبيرة، مرجع سابق، ص.ص. 25-26.

³ - صالح عمر فلاحي، "التنمية المستدامة بين تراكم رأس المال في الشمال واتساع الفقر في الجنوب"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التنسيير، العدد 3 (جامعة سطيف، 2004). ص. 6.

⁴ - لوحظ زيادة الاهتمام بفحص العلاقة بين التنمية والبيئة وذلك في التقرير الذي أعدته اللجنة العالمية للبيئة والتنمية عام 1987 نتيجة بعض الأحداث البيئية (مثل تسرب الغاز في بوبال بالهند وانفجار المفاعل النووي في تشرنوبل)، إلى جانب زيادة حدة بعض المشكلات البيئية مثل تغير المناخ واتساع ثقب طبقة الأوزون. وبدأ الاهتمام بالقضايا البيئية منذ ذلك الوقت، فالبيئة هي المكان الذي يعيش فيه الأفراد والتنمية هي الأفعال التي يقوم بها هؤلاء الأفراد لتحسين حياتهم على هذه البيئة، ومن ثم فهذان المفهومان متلازمان ويرجع ذلك إلى العديد من المشكلات التي تعاني منها الدول النامية مثل الفقر والنمو السكاني المرتفع واتباع استراتيجيات تنموية غير ملائمة وكلها أدت إلى مزيد من الضغوط على البيئة. ثمة معلومات أكثر في: مريم أحمد مصطفى وإحسان حفطي، قضايا التنمية في الدول النامية (الإسكندرية: دار المعرفة الجمعية، 2005)، ص.ص. 130-133.

⁵ - F. Archibugi Rchibugi, *Economy and Ecology Towards Sustainable Development* (London: Academic Publishers, 1989), P. 49.

وانطلاقاً من أن للتنمية عدة أبعاد (بيئي، اقتصادي واجتماعي) تجتمع على غاية واحدة مفادها خدمة البشرية حاضراً ومستقبلاً، أكد التسويق دوره الفعال في كل هذه الأبعاد من خلال المسؤولية الاجتماعية. وتعرف المسؤولية الاجتماعية للتسويق على أنها "التوقف عن تقديم المفاهيم والممارسات المتعلقة بالتضليل والخداع" وقد عرفت حديثاً على أنها "الفلسفة التسويقية المعبر عنها بالسياسات والإجراءات والأفعال التي تحقق بمجملها رفاهية المجتمع كهدف أساسي".⁽¹⁾

ويأخذ البعد البيئي أهم شق في أبعاد التنمية، حيث أدى تنامي الاهتمام بالاعتبارات البيئية وتبني مبادئ التسويق البيئي إلى التأثير على مواقف واتجاهات المستهلكين وقيمهم وسلوك الشراء لديهم والمرتبطة بسلع وخدمات معينة، الأمر الذي أوجب على المسوقين فهم المضامين المتعلقة بهذه المستجدات من أجل تقديم منتجات أكثر تكيفاً مع الاعتبارات البيئية ومبادئ التسويق البيئي.⁽²⁾

لقد كشف التوجه البيئي أو الايكولوجي عن حقيقة مهمة غيبت لفترة طويلة مفادها أن كل استهلاك له منافع وعيوب. وقد كان للتسويق قسطاً معتبراً في نقشي المساوئ الناشئة عن تزايد كميات الاستهلاك، وإدارياً يتجلى ضرر هذه المساوئ في ارتفاع تكاليفها التي ظلت منسية لفترة طويلة لذلك بات من الضروري الأخذ بعين الاعتبار هذه التكاليف الاجتماعية لمقابلة ندرة الموارد ووضع حد للتبذير المفرط لها. ومن ثم فإن التوجه البيئي أجبر الأفراد والمنظمات على وجوب تغيير النظرة نحو الاستهلاك، وجعل حماية البيئة ينادون بضرورة الاهتمام بالتكاليف الاجتماعية للاستهلاك وتبيان التضخم المتزايد في حجمها، وبخاصة إذا ما قورنت ندرة الموارد بالتزايد غير المراقب للنفايات، وألزموا المنظمات بمعالجة هذا الوضع بتحديد أسعار لاستعمال البيئة التي اعتبرت ولفترة طويلة منتج مجاني.⁽³⁾

أما البعد الاقتصادي للتنمية، يساهم فيه التسويق بصورة فعالة من خلال تصميم وتقديم وتوصيل مستوى معين من المعيشة للمجتمع.⁽⁴⁾ كما اعتبر Lambin & Chumpitaz دور التسويق فيه بأنه منظم للتبادل والاتصالات ما بين المنتجين والمستهلكين.⁽⁵⁾ وعليه، لا يمكن أن تتم التنمية الاقتصادية التي تسعى جميع الدول بدرجات متفاوتة إلى تحقيقها بشكل مرضي بدون تطوير ونمو أنظمتها الإدارية بما فيها التسويق. ومن هذا المنطلق، يتفق العديد من الباحثين على أن كفاءة النظام الإنتاجي وحده ليست

¹ - نزار عبد المجيد البروراي وأحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سابق، ص. 59.

² - تتمثل الاستجابات التسويقية المناسبة للاعتبارات البيئية في : ضرورة التخلص من استخدام المواد الكيماوية التي تدخل في بعض الصناعات؛ استخدام أقل لعناصر الطاقة الهيدروكربونية؛ التحول عن شراء المنتجات المصنوعة من أخشاب الغابات الاستوائية؛ التحول إلى مصادر الطاقة المتجددة مثل الرياح...، كما تقوم أهم مبادئ التسويق البيئي على مقاطعة المنتجات التي تؤدي إلى تهديد حياة المستهلك والآخرين وخاصة الصحية، والتي تحدث ضرراً ملموساً للبيئة سواء خلال تصنيعها أو استخدامها... ثمة معلومات أكثر في: محمد إبراهيم عبيدات، التسويق الاجتماعي: الأخضر والبيئي (عمان: دار وائل للنشر)، ص ص. 203-207.

³ - J-J. Lambin et R. Chumpitaz, op. cit., P. 31.

⁴ - جاسم مجيد، الإدارة الحديثة في: التسويق - الوقت - الجودة (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2004)، ص. 25.

⁵ - Lambin & Chumpitaz, op. cit., P.10.

كافية لإتاحة مستوى معيشي مرتفع، بل أن وجود نظام تسويقي لا يقل أهمية عن النظام الإنتاجي المتقدم.⁽¹⁾

ومن نفس المنظور، أشار كل من "Robinson et O'Brien" وبالاعتماد على ما يسمى بالمقدرة المترسخة اجتماعيا إلى أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال تكامل المنظمة مع بيئتها والتعلم منها وتحقيق التحالفات الإستراتيجية مع الجهات ذات العلاقة، بالاستناد إلى تحليل وتحديد أصحاب المصالح وبما يحقق المنافع للمجتمع والمنظمة من خلال تجهيز منتجات ذات قيمة اجتماعية.⁽²⁾ وبذلك لا يسعى التسويق إلى تحقيق أهداف المنظمة فقط، وإنما يهدف إلى تحقيق رفاهية المجتمع وسعادته من خلال المسؤولية الملقاة على عاتقه والتي تبدأ من الاهتمام بمشاكل المجتمع إلى تقليل آثارها وخاصة فيما يتعلق بنوعية الحياة، تقديم المنتج الأفضل، مواجهة البطالة واستياء وتذمر المستهلكين... الخ عن طريق اعتبار المسؤولية الاجتماعية المعيار الأساسي في أدائها.

ثانيا: التنافسية كإطار جديد للتعامل

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. إن ظهور ثورة صناعية جديدة، إضافة إلى تزايد الاتجاه نحو عالمية الأسواق والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية وتحرير التجارة ونمو المنافسة العالمية، تحدث جميعها نوعا من التحول في السوق، ومع تغير السوق يجب أن تتغير فلسفات وممارسات المنظمات التي تقوم بخدمته.

1: التطور التقني

لقد تزايدت في السنوات الأخيرة حركة التطور التقني التي أنتجت عصرا رقميا جديدا والتي أدت إلى تقدم الفكر والابتكار والتطوير المستمر والسريع.^(*) كل ذلك كان له تأثير كبير على الطريقة التي

¹ - يتضمن النظام التسويقي كافة المنظمات والقوى ذات التأثير والتي تربط المنظمة بأسواقها. و يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات تمثل عناصر النظام التسويقي في الواقع العملي، وهي: النظام التسويقي الرئيسي للمنظمة (الوسطاء، الموردون، المنافسون والعملاء)، جماهير المنظمة (الملاك، البنوك، وسائل الإعلام، مصلحة الضرائب، الرأي العام والهيئات الحكومية والتشريعية)، والبيئة الخارجية. وتختلف أهداف عناصر النظام التسويقي وتوقعاتهم منه، فمثلا يبحث العميل عن منتجات متنوعة وعالية الجودة بأسعار معقولة ومتاحة في أماكن ملائمة؛ بينما يحاول المنتج جمع الكثير من المعلومات عن العملاء وحاجاتهم، المنافسين وتهديداتهم، الوسطاء وخدماتهم... ثم تطبيق المفهوم التسويقي لتطوير وتقديم عروض جذابة؛ أما جماهير المنظمة والتي لها مصالح مشتركة مع المنظمة، تحاول الاطمئنان على الجانب الإنساني والأخلاقي الذي يجب على المنظمة التقيد به. ثمة معلومات أكثر في: محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص ص. 22-28. وأيضا: عبيد محمد عنان وزهير ثابت، إدارة التسويق (القاهرة: كلية التجارة، جامعة عين شمس، بدون سنة)، ص ص. 13-14.

² - نقلا عن: نفس المرجع، ص. 55.

* - لقد أثبتت إحدى الدراسات أن شركة Sony تقدم صباح كل يوم أربعة منتجات جديدة، الأمر الذي أدى إلى احتلالها مركزا متميزا في بيئة الأعمال التنافسية من خلال ما تقدمه من منتجات تفي باحتياجات الأسواق العالمية المختلفة.

تسلکها المنظمات لتحقيق القيمة لعملائها، حيث ساهم هذا التطور في التوصل إلى طرق جديدة حول كيفية البحث عن العملاء واكتشاف احتياجاتهم ورغباتهم وتصميم المنتجات التي تحقق أعلى مستويات الإشباع لهذه الاحتياجات، بالإضافة إلى توزيع وترويج تلك المنتجات بوسائل أفضل من حيث الكفاءة والفعالية. ولقد تشكل العصر الرقمي من خلال أربع قوى محددة، هي: (1)

- الرقمية والتوصيلة **Numérique et Connection**: يعمل في وقتنا الحالي عدد متزايد من الأجهزة والنظم على معلومات رقمية **digital information**، والتي تأتي كتدفقات من الصفر والواحد أو كما يسمى "بتات أو مضات" (**les bits**). فيمكن تحويل النص والبيانات والصوت والصور إلى تدفقات **bit streams** بدلا من شحنها ككتلة ثم تعالج من خلال الحاسب. ولكي تتدفق "**les bits**" من جهاز أو موقع إلى آخر، فإنها تحتاج إلى أجهزة كمبيوتر والشبكات المتصلة بالأقمار الصناعية والشبكات الأرضية. (2)

- انفجار الإنترنت **L'explosion de l'Internet**: مع إنتاج الشبكة العنكبوتية العالمية **World Wide Web** ومتصفحات "الويب" في التسعينات من القرن العشرين، تحولت الإنترنت من أداة اتصالات فقط إلى تقنية ثورية للألفية الجديدة. وأظهرت الدراسات لجوء المستهلكين إلى الإنترنت للحصول على معلومات قبل اتخاذ قراراتهم الرئيسية، ونتيجة لذلك يجب أن تتبنى المنظمات التي تعمل في بيئة تنافسية هذه التقنية وإلا فإنها تخاطر بالوقوع في الخلف.

- الأنواع الجديدة من الوسطاء: يواجه عملاء اليوم طرقا عديدة للحصول على السلع والخدمات أكثر من أي وقت مضى، حيث قادت التقنيات الجديدة آلاف المبتدئين لخلق شركات إنترنت بما يسمى "الدوت كوم" - فظهرت منظمات مثل "**Amazon.com**" و "**Expedia**" و "**eBay**" وتسببت في تكوين أنواع جديدة من الوسطاء وصيغ جديدة من العلاقات، الأمر الذي أدى إلى نمو التنافس الحاد بين قنوات البيع (قناة محل البيع بالتجزئة، قناة الكاتالوجات، قناة التلفزيون للمتسوق المنزلي، قناة المصنع المباشرة، قناة الوسيط الإلكتروني)، وهناك وجهة نظر قوية بأن القنوات الإلكترونية ستكون لها الأسبقية على القنوات الأخرى. (3)

¹ - P. Kotler et B. Dubois, op. cit., pp. 42-46.

² - تصل شبكة **Intranet** المستخدمين في منظمة ما مع بعضهم البعض وشبكة المنظمة؛ بينما تصل شبكة **Extranet** المنظمة مع مورديها وموزعيها وشركاء خارجيين آخرين؛ وتكون **Internet** شبكة (عنكبوت) عامة هائلة من شبكات الحاسوب، تصل المستخدمين من كل الأنواع في جميع أنحاء العالم ببعضهم البعض و"بقاعدة معلومات" كبيرة. وتعمل **Internet** "طريق سريع للمعلومات" واحد كبير يمكن أن يدفع **les bits** بسرعات خيالية من موقع لآخر. ثمة معلومات أكثر في: يوسف أحمد أبو فارة، التسويق الإلكتروني: عناصر المزيج التسويقي عبر الإنترنت (عمان: دار وائل للنشر، 2004)، ص.ص. 39-41.

³ - لمزيد من المعلومات عن قنوات البيع الرئيسية، انظر:

- P. Kotler, **Kotler On Marketing: How To Create, Win. And Dominate Markets** (N. J: The Free Press, 1999), translated by

فيصل عبد الله بابكر، كوتلر يتحدث عن التسويق: كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها، ط. 3 (الرياض: مكتبة جرير، 2004)، ص. 240-244.

- الزبونية **Customisation**: مع التطورات السريعة في الإنترنت وتقنيات الاتصال الأخرى، كونت المنظمات مهارات في جمع المعلومات عن العملاء وأصبحت أكثر خبرة في جعل المنتجات فردية حسب الطلب.

ومما سبق، يستدعي مزاولة الأعمال في العصر الرقمي نموذجا جديدا للتسويق وممارسته العملية، حيث أدخلت الإنترنت ثورة في كيفية إنتاج قيمة للعملاء وتبني علاقات عميل. كما تغيرت أفكار المستهلكين الأساسية للراحة والسرعة والسعر ومعلومات المنتج، الأمر الذي أدى إلى إيجاد تفكير وإجراءات جديدة للتسويق الحالي. ولذلك، تحتاج المنظمات بالإضافة إلى الاحتفاظ بمعظم المهارات والخبرات العملية كفاءات رئيسية وممارسات عملية جديدة (مثل الأعمال الالكترونية، التجارة الالكترونية التي تكون أكثر تحديدا من سابقتها والتي تشمل كل من التسويق الالكتروني **e-Marketing**، المشتريات الالكترونية **e-purchasing** والاستحواذ الالكتروني **e-procurement** للنمو والازدهار في البيئة الجديدة.⁽¹⁾

2: عالمية الأسواق وتحرير التجارة

تأتي عملية انفتاح الأسواق الوطنية وتحويلها إلى سوق واحدة عالمية بمثابة قوة دافعة قوية تعمل في اتجاه تمييز المنظمات التي تمتلك القدرات التنافسية المناسبة، وتيسر لها الدخول في الأسواق العالمية وتحقيق مراكز تنافسية قوية.⁽²⁾ وقد كان هذا التحول عاملا رئيسيا في توجيه اهتمام المنظمات نحو البحث عن التسويق العالمي المتميز والقادر على التغلغل في الأسواق الجديدة والمتنوعة.⁽³⁾ وعليه، تكتسب المنظمة العالمية التي ترى العالم كسوق واحدة عن طريق العمل في أكثر من دولة مزايا تسويقية، إنتاجية، تمويلية وفي البحوث والتطوير لا تكون متاحة للمنافسين المحليين.⁽⁴⁾ وعلى الرغم من أن الحاجة إلى خروج المنظمات من المحلية إلى العالمية أكبر اليوم مما كانت عليه من قبل، إلا أن المخاطر التي تواجهها تلك المنظمات تكون أيضا كبيرة مثل عدم استقرار العملات وقيود سياسية وتشريعات حكومية، عوائق تجارة مرتفعة، بالإضافة إلى الفساد الإداري. ولذلك تواجه المنظمات بعض القرارات الرئيسية في التسويق العالمي، أهمها:

أ: **بيئة التسويق العالمي**: والتي تشمل تحليل الفرص والتهديدات الناجمة عن البيئة الدولية، وأهمها:

- **نظام التجارة الدولية**: تواجه المنظمة قيود تجارية يفرضها نظام تجارة كل دولة، أهمها: التعريفات الجمركية وهي الضريبة التي تسنها الحكومة الأجنبية على منتجات معينة مستوردة والتي تصمم إما لزيادة العائد أو لحماية المنتجات المحلية؛ كما يمكن أن تواجه هذه المنظمة المصدرة قيود على كمية السلع التي ستستقبلها الدولة المستوردة في فئات منتجات معينة، ويكون الغرض من "الحصة

¹ - لمزيد من التفاصيل، انظر: يوسف أحمد أبو فارة، نفس المرجع، ص ص. 23-52.

² - Gilles Marion & autres, **Antimanuel de Marketing** (Paris : Ed : D'organisation, 2003), p. 72.

³ - Claude Demeure, **Marketing** (Paris : DALLOZ, 2001), p. 5.

⁴ - Alain Bienaymé, **Principes de concurrence** (Paris : Economica, 1998), pp. 35-42.

"quota" الحفاظ على استبدال العملة الأجنبية وحماية الصناعة والعمالة المحلية؛ بينما يكون "الحظر embargo" أو المنع، تحريم كامل لبعض أنواع الواردات الصيغة الأقوى للحصنة؛ ويمكن أن تواجه المنظمة العالمية "مراقبة تحويل العملة exchange controls" التي تقيد كمية تحويل العملة الأجنبية ومعدل التحويل مقابل العملات الأخرى. بالإضافة إلى هذه العوائق يمكن أن تواجه المنظمة عوائق غير مالية مثل التحيز ضد عروض منظمات من دول معينة أو نمطيات منتجات مقيدة أو قواعد أخرى تعمل ضد سمات منتوج منظمات معينة.

- منظمة التجارة العالمية و"General Agreement on Tariffs and Trade (GATT)": بالإضافة إلى تقليل عوائق التجارة وتحديد نمطيات عالمية لها، حددت "جولة أورجواي Uruguay Round" منظمة التجارة العالمية (WTO) World Trade Organisation لتقوية قواعد GATT "الاتفاقية العامة على التجارة والتعريف الجمركية"، حيث تعمل WTO كمنظمة مشرفة على GATT أي تنفيذ وتنفيذ الاتفاقيات الموقعة بين الدول الأعضاء، وتوفير آلية للتفاوض. كما تمارس هذه المنظمة دور الوسيط في النزاعات العالمية مع فرض العقوبات التجارية، بالإضافة إلى مراجعتها لسياسات التجارة للدول الأعضاء وضمان التناسق في وضع السياسات الاقتصادية العالمية بالتعاون مع صندوق النقد والبنك الدوليين. وقد تضمنت اتفاقيات منظمة التجارة العالمية عددا من الإجراءات التي تهدف إلى زيادة فرص التجارة تمنح بمقتضاها الدول المتقدمة للدول النامية معاملة جمركية تفضيلية لتيسير دخول صادراتها (أي صادرات الدول النامية) إلى أسواقها، كما تسمح للدول النامية أن تدخل في اتفاقيات إقليمية أو عالمية فيما بينهم للتخفيض أو الإلغاء المشترك للرسوم. وبالإضافة إلى ذلك تتضمن تلك الإجراءات تقديم المساعدة إلى الدول النامية لتطوير قدراتها التكنولوجية وتيسير استفادتها من قنوات التوزيع ومصادر المعلومات لزيادة قدرتها على الدخول في سوق الخدمات العالمي.⁽¹⁾

- التكامل الاقتصادي والاندماج: أدركت المنظمات والدول مجموعة الصعوبات الناشئة عن ظروف العولمة والثورة التقنية والمنافسة وأهمها صعوبة العمل المنفرد في السوق العالمي، ولذلك ومن أجل حشد القوى لمواجهة تلك الصعوبات والتحديات ومواجهة مشاكل الحروب التنافسية ومتطلبات التفوق في السوق العالمي، تجد المنظمات والدول الحل في أساليب وأنماط التكامل الاقتصادي (منطقة التجارة الحرة، الاتحاد الجمركي، السوق المشتركة، الاتحاد الاقتصادي والاندماج الاقتصادي الكامل) والتي تمثل مجموعة من الدول المنظمة للعمل تجاه أهداف مشتركة في تنظيم التجارة الدولية. ومن أهم هذه التكتلات، الاتحاد الأوروبي (EU) European Union واتفاقية التجارة الحرة لأمريكا الشمالية (NAFTA) North American Free Trade Agreement. ولقد أثبتت الدراسات بأن

¹ - لمزيد من التفاصيل، انظر: رفعت السيد العوضي وإسماعيل علي بسيوني، الاندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية (مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005)، ص ص. 29-38.

الدول المتقدمة التي نجحت في التكامل الاقتصادي مثل (EU) هي الدول التي نشطت فيها حركة الاندماج بين المنظمات الكبرى. وعليه، يكون التكامل الاقتصادي بين الدول من العوامل المحفزة على الاندماج بين المنظمات.⁽¹⁾

- البيئة الاقتصادية، السياسية، القانونية والثقافية: يعكس كل من الهيكل الصناعي للدولة (احتياجاتها من المنتجات، مستويات الدخل والتوظيف) وتوزيعها الاقتصادي (توزيع دخل الدولة) جاذبية هذه الدولة كسوق. وبالإضافة إلى ضرورة فهم المنظمة كيفية تأثير البيئة الاقتصادية في القرارات حول الأسواق العالمية، يجب مراعاة الاعتبارات الخاصة بالعوامل السياسية والقانونية المتمثلة في مواقف الدول تجاه الشراء الدولي، البيروقراطية الحكومية، الاستقرار السياسي والتشريعات النقدية. ومن نفس المنظور، يجب على المنظمات فهم كيفية تأثير الثقافة على ردود فعل المستهلك في كل من أسواقها العالمية، بالإضافة إلى معرفة كيفية تأثير الإستراتيجيات التسويقية لهذه المنظمات على الثقافات المحلية.⁽²⁾

ب: تحديد الأسواق

قبل اتخاذ قرار التسويق الدولي، يجب على المنظمة اختيار عدد الأسواق الدولية التي تحقق لها أهدافها وسياساتها التسويقية، وذلك بالاعتماد على دراسة جاذبية الدولة من خلال العوامل الإنتاجية والجغرافية والدخل والسكان والمناخ السياسي وغيرها من العوامل التي تحدد الأسواق التي تحقق لها مجموعة من المزايا التنافسية.

ج: أساليب دخول الأسواق الأجنبية

بعد اتخاذ قرار الدخول إلى الأسواق الأجنبية، تبدأ المنظمة في التفكير في كيفية الدخول لهذه الأسواق. ويمكن للمنظمة الاختيار من بين أكثر الأساليب أهمية، وهي:

- التصدير **L'exportation**: وهو أبسط طريقة للدخول إلى السوق الخارجي، حيث تبدأ معظم المنظمات توسعها العالمي كمصدرة لتصريف فائضها من الإنتاج (تصدير غير مباشر من خلال وسطاء تسويق دوليين مستقلين) ثم يمكن أن يتحول التصدير إلى نشاط منظم بدون أن يكون على المنظمة أي التزامات في المدى المتوسط أو الطويل مع السوق الأجنبي (التسويق المباشر من خلال قسم تصدير محلي أو فرع مبيعات في الدولة الأجنبية).⁽³⁾

¹ - يمثل الاتحاد الأوروبي حوالي 448 مليون مستهلك وينظر أكثر من 20% من صادرات العالم. ثمة معلومات أكثر في: نفس المرجع السابق، ص ص. 39-48.

² - لمزيد من التفاصيل عن بيئة التسويق الدولي، انظر: عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي (الإسكندرية: دار الجامعية، 2002)، ص ص 71-24.

³ - 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. 430.

- عقود الترخيص **Les accords de licence**: يعتبر الترخيص أحد الأساليب التي يمكن للمنظمة نقل إنتاجها من النطاق المحلي بالدولة الأم إلى الأسواق العالمية دون الحاجة إلى إنفاق استثماري. وهو اتفاق أو عقد تصرح المنظمة بمقتضاه لمستثمر وطني أو أكثر (قطاع عام أو خاص) بالدولة المضيفة حق استعمال تكنولوجيا معينة لمدة محددة من الزمن، هذه التكنولوجيا تكون إما حقوق الامتلاك أو علامات الصنع أو شهادات أو معرفة عمل (savoir-faire) أو تركيبة من الأشكال السابقة على اختلافها في مقابل مادي يتحدد عن طريق التفاوض (إما مبلغ إجمالي جزافي أو نسبة معينة من المبيعات أو نسبة معينة من الأرباح أو جزء من الإنتاج).⁽¹⁾

- الامتياز **La Franchisage**: بينما تتبنى المنظمات الصناعية إستراتيجية الترخيص بشكل مبدئي، نجد أن المنظمات الخدمية تتبنى إستراتيجية الامتياز بشكل رئيسي. ويستفيد الإمتيازي (منظمة محلية) من مانح الامتياز (منظمة أجنبية) حق استعمال علامة صنعه أو خط من المنتجات أو معرفة عمل...، كما يحصل على مساعدة في بعض الخدمات كالإعلان مثلا. وفي المقابل، يمنح الامتيازي دخلا جزافيا أو منظما أو إتاوات تبعا لشهرة صاحب الامتياز. ويمكن للمنظمة الخدمية من خلال الامتياز تحقيق حضور وانتشار عالمي سريع مقابل تكاليف منخفضة.

- الشراكة **Le Partenariat**: تمثل أسلوب من بين أساليب الدخول إلى السوق الأجنبي عن طريق الاشتراك مع منظمات أجنبية في إنتاج المنتجات أو تسويقها. وهي خيار إستراتيجي لتحسين تنافسية المنظمات. وتختلف عن التصدير في أن المنظمة تشترك مع شريك من الدولة الأجنبية للإنتاج أو التسويق، كما تختلف عن الاستثمار الأجنبي في أنه يحدث تكوين مشاركة مع منظمة أخرى من الدولة الأجنبية.⁽²⁾

- الاستثمار المباشر **L'investissement direct**: ويمثل الصيغة النهائية أو القصوى للعلاقة المباشرة مع السوق الأجنبية. ويقصد به قيام المنظمة بعمليات التصنيع أو التجميع مع التسويق في السوق الأجنبية أو قد تشتري المنظمة جزءا من شركة محلية (في السوق الأجنبي) أو قد تؤسس منظماتها الخاصة بها في تلك الأسواق.⁽³⁾

د: تحديد برنامج التسويق العالمي

في هذه المرحلة يتم اتخاذ القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي الدولي، حيث يمكن الاختيار بين نوعين من المزيج، إما نمطي أو مكيف. وعليه، تلجأ المنظمة إلى استخدام مزيج تسويقي نمطي في

¹ - عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002)، ص ص. 376-379.

² - pour plus d'information, voir : B. Garrette & P. Dussage, **Les stratégies d'alliance** (Paris : ED : D'organisation, 1995), pp. 25-28.

³ - عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية...، مرجع سابق، ص ص. 357-364.

مختلف أسواقها الدولية؛ بينما تعدل عناصر المزيج التسويقي لكل سوق مستهدف، الأمر الذي يؤدي إلى تحمل تكاليف أكثر على أمل الحصول على حصص سوق وعائدات أكبر.⁽¹⁾

3: نمو المنافسة العالمية

وفي إطار المعطيات السابقة، تصعب الموازنة بين مبدأ حرية التجارة من ناحية وضرورة ضبط حركة السوق المحلية بما يكفل تحقيق المصلحة العامة من ناحية أخرى. فمبدأ حرية التجارة يزداد رسوخاً مع التقليص المستمر لدور الدولة الاقتصادي الذي تشهده هذه المرحلة الجديدة "الليبرالية المتوحشة"، وهو ما يؤدي بالتبعية إلى العودة إلى نظام السوق وترك آليات هذا النظام تعمل بحرية. ولذلك يلجأ البعض إلى الربط بين اقتصاد السوق وحقوق الإنسان، إذ بدون حرية التجارة وتداول الأموال وانتقال الأشخاص وحرية التعاقد لا يمكن الحديث عن اقتصاد حر يعمل من خلال نظام السوق. إلا أن هذه الحرية تتوقف في الواقع على كفاءة ممارسة هذه الآليات لدورها إلى الحد الذي لا يمس المصلحة العامة، كما تتوقف أيضاً على أن تكون تلك الممارسات مفتوحة من حيث المبدأ لكل الأفراد. وعليه، تستمد المنافسة وجودها من مبدأ حرية التجارة.⁽²⁾

وقد أفرزت عالمية الأسواق وتحرير التجارة ممارسات جديدة للمنظمات والدول تبلورت في أساليب وأنماط للتكامل الاقتصادي. الأمر الذي أدى إلى ظهور منظمات عالمية أخذت تغزو الأسواق العالمية من منطلق كون العالم "قرية صغيرة" بدلاً من الاقتصار على منافسة الأسواق المحلية.⁽³⁾ وكما ظهر نظام أعمال جديد يمثل مختلف الهياكل والعلاقات والأساليب والمعايير التي تميز منظمات الأعمال في عالم اليوم من حيث أهدافها وتوجهاتها ومعايير الاختيار واتخاذ القرارات في مباشرة عملياتها، كما يمثل أسس تنظيم العلاقات في مباشرة التعاملات بين مختلف الأطراف المتفاعلة في السوق (منهم العملاء، الموردون والمنافسين).⁽⁴⁾

ومما سبق يمكن تلخيص سمات نظام الأعمال الجديد في الآتي:

- انفتاح الأسواق وانهيار الحواجز الجغرافية والاقتصادية والاجتماعية بين أجزاء العالم المختلفة نتيجة تطبيق اتفاقيات "GATT" ومنظمة التجارة العالمية القاضية بإزالة الحواجز الجمركية وغير الجمركية.
- تحول الأسواق إلى التعامل من خلال الشبكة العالمية "الإنترنت" وانتشار التجارة الإلكترونية كأساس في التعامل بين المنظمات Business to Business، وكذا التعامل مع المستهلكين الأفراد في مختلف مجالات السلع والخدمات Business to Customer.

¹ - لمزيد من التفاصيل، انظر: - عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي...، مرجع سابق، ص 255-306.

² - حسين الماجي، تنظيم المنافسة (القاهرة: دار النهضة العربية، 2003)، ص 5.

³ - Alain Bienaymé, op. cit., pp. 272-275.

⁴ - علي السلمي، انفتاح الأسواق وانهيار الحواجز الجغرافية والاقتصادية والاجتماعية بين أجزاء العالم المختلفة، في: مجلة التنمية الإدارية، العدد 75، (أفريل 1997)، ص 6.

- تصاعد حركة التحالفات الإستراتيجية بين المنظمات من مختلف الجنسيات وفي أهم قطاعات الإنتاج في العالم، والميل إلى تركيز السيطرة على تلك القطاعات الإنتاجية الحيوية في محيط تلك التحالفات التي تتحول عمليا إلى احتكارات عملاقة.⁽¹⁾
 - تعتبر السرعة الفائقة من أهم سمات التعاملات في العصر الحالي نتيجة التفوق والتطورات المستمرة في تقنيات المعلومات والاتصالات. ولذلك تمارس معظم المنظمات أعمالها من خلال شبكة الإنترنت أو الشبكات الداخلية الخاصة بها Intranet والشبكات الخارجية Extranet.
 - التنافس الحاد بين المنظمات على الأسواق والفرص والعملاء لتشتد المنافسة بين الصناعات وتوسد بين التكتلات الاقتصادية الإقليمية والدول.
- ومما سبق يمكن الاستنتاج بأن ظهور نظام الأعمال الجديد صاحبه تحولات جذرية أفرزت "التنافسية" كنتيجة طبيعية وسمة رئيسية تحكم وتوجه النظام كله. كما أدت أوضاع هذا النظام تعدد البدائل أمام متخذي القرار وتحول السوق في الواقع إلى سوق يسيطر عليها المشترون، تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة.^(*) وبذلك تكون التنافسية هي الوسيلة الأساسية لكي تجد المنظمة مكانة لها في السوق. ومن أجل ذلك أصبح بناء قدرة تنافسية من خلال تنمية المزايا النسبية وتحويلها إلى مزايا تنافسية هو سبيل المنظمة للبقاء بالنجاح والتفوق في إطار إرضاء العملاء.^(*)
- ومن هذا المنطلق يتمتع العملاء بميزة تعدد البدائل وانفتاح الفرص أمامهم للمفاضلة والاختيار من بين المنتجات المتنافسة، مما يضع المتنافسين في موقف صعب يتطلب بذل الجهد الأكثر أي المزيد من التنافس لإرضاء العملاء والاستحواذ عليهم أو اقتناصهم من المنافسين. وفي المقابل، تحاول المنظمات بذل المزيد من القدرات والجهود التنافسية لمواجهة المنافسة.

ثالثا: التسويق التنافسي

اهتم التسويق بصفة دائمة بالمنافسة، إلا أن هذا الاعتراف كان شكليا في الغالب فقد ركز الباحثين في مجال التسويق خلال الثلاث عقود الماضية على الاعتقاد بأن إشباع حاجات المستهلك هي السبيل إلى تحقيق الربح. وكانت الرسالة الواضحة للمفهوم التسويقي هي "اعرف أولئك العملاء" بدلا

¹ - تشهد صناعة الأدوية والسيارات العالمية تلك الظاهرة، حيث تتركز كل من الصناعتين في مجموعة قليلة من الشركات العالمية العملاقة يدخل بعضها في تحالفات إستراتيجية. فمع أن نظام الأعمال الجديد هو نظام الرأسمالية الليبرالية، وهو مؤسس على المنافسة إلا أنه ثبت أن الاحتكارات قد تصبح حتمية عند تطبيقه. ثمة معلومات أكثر في: - رفعت العوضي وإسماعيل بسيوني، مرجع سابق، ص 13-27.

* - يمكن الإشارة إلى أن سلطة المشتري في السوق هي سلطة افتراضية ونظرية إلى حد بعيد وذلك نتيجة تأثير التسويق بأساليبه المختلفة وسحب السلطة من المشتري عمليا وإعادتها مرة أخرى تحت سيطرة البائع. ولكن يكون الفوز بهؤلاء المشتريين للمنظمات الأخرى ذات القدرات التنافسية الأكبر.

* - سيتم التطرق إلى الإطار النظري للمزايا النسبية والتنافسية بالتفصيل في المبحث الموالي.

من "اعرف أولائك المنافسين". إلا أن العشر سنوات الماضية قد شهدت تحولا كبيرا في توجيه فلسفة التسويق. وأصبح الفكر الإستراتيجي هو محور الاهتمام، ومن ثم تحولت الأنظار إلى دراسة المنافسة. ونتيجة لذلك أصبح تقييم الموقف التنافسي ووضع الإستراتيجيات اللازمة للهجوم أو الدفاع تسيطر على الخطط السنوية لكبار المنظمات في الوقت الحالي، والتي لم يكن يذكر فيها اسم المنافسة منذ عقد مضي فقط.

ومن هذا المنطلق أصبح يناط بالتسويق في ظروف المنافسة الحالية أن يتعامل مع أسواق متقلبة ومنافسة شديدة وأن يحقق نتائج ليست فقط مرضية بل أن يحقق الامتياز ويصبح صائدا للجوائز، من بينها: (1)

- جائزة التحالف Prime a l'alliance / coopetitivité / co-branding (أعداء الأمس أصبحوا حلفاء)؛
 - جائزة التسويق حسب الطلب Prime au sur- mesure؛
 - جائزة تزايد شساعة الأسواق Prime a la transvalité croissante des marchés؛
 - جائزة قصر قناة التوزيع Prime croissante au court-circuitage des circuit classiques؛
 - جائزة إعادة إخراج أفكار ذات معاني جيدة Prime a la redécouverte de notions pleines de bon sens (الواصل أولا إلى السوق)؛
 - جائزة المخاطرة Prime a la prise de risque؛
 - جائزة مواجهة المجهول Prime a la quête de l'inconnu؛
 - جائزة الابتكار Prime a l'innovation: التي تواجه المزيج التقليدي 4 Ps لتعوضه بحرف واحد هو حرف "I" ويمثل في آن واحد: الابتكار Innovation أو التكامل Intégration أو الخلود Immortalité.
- وكان تطور مفهوم "إدارة المنافسة Competition Management" بمثابة تأكيد على مجموعة مهمة من الأنشطة تتم من خلالها رسم إستراتيجية تنافسية متكاملة تتضمن اختيار المجال التنافسي المناسب، تحديد المنافسين موضع الاعتبار، اختيار أدوات المنافسة وتوقيت البرامج التنافسية وتدابير الآليات اللازمة لتنفيذها. وبذلك تصبح إدارة المنافسة هي في الأساس تطبيق لمفاهيم الإدارة الإستراتيجية في توجيه النشاط التنافسي للمنظمة متضمنا تحديد المستوى المستهدف من التنافسية وقياس المستوى الفعلي لها بما يساعد على تحديد الفجوة التنافسية التي تفصل المنظمة عن مستوى القدرة التنافسية المستهدفة واختيار سبل معالجتها. (2)

إن امتلاك المنظمة لقدرات تنافسية لا يعني بالضرورة أنها قادرة على تفعيلها واستثمارها لتحقيق النتائج المتميزة التي تعد بها مثل تلك القدرات عادة، ولكن يتوقف الأمر بدرجة بالغة الأهمية على

¹ - E. AUCKENTHALER et P. D'HUY, « le renouveau du marketing passera par l'innovation de rupture » *Revue française du marketing*, Adatem, N° 164 (1997/4), PP.59-60.

² - علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة...، مرجع سابق، ص. 46.

أسلوب الإدارة في التعامل مع قضية التنافسية وطريقة التفكير التي تحكم قراراتها في هذا الخصوص. ولعل ذلك يعتبر السبب في التفرقة بين مفهوم "الميزة النسبية" التي اعتادت أدبيات علم الاقتصاد التأكيد عليها في الماضي باعتبارها مبرر للتخصص وأساس للتفوق في التجارة الدولية، ومفهوم "الميزة التنافسية" الذي تروج له أدبيات الإدارة الإستراتيجية وهو المفهوم الذي تتبناه المنظمات الحديثة في ترتيب أوضاعها التنافسية.⁽¹⁾

وفي الأساس يحول التسويق التنافسي التوجيه من الإنجاز المطلق إلى الإنجاز النسبي. وبدلاً من النظر فقط لتأثير تصرف معين على المنظمة القائمة بهذا التصرف، فإن التسويق التنافسي يدرس أثر ذلك في علاقته بالمنافس. ويتمثل الغرض من ذلك في محاولة كسب ميزة تنافسية، على اعتبار أن ذلك سوف يؤدي إلى السيطرة على السوق ومن ثم تعظيم الربح. وفي حين يؤدي فقدان هذه الميزة إلى تقلص السوق وتحقيق الخسائر. ومما سبق فإن مجرد تحقيق إنجاز جيد في الأجل القصير قد لا يكون كافياً إذا ما كان أداء المنافس هو الأفضل.

وبالنظر إلى الميزة التنافسية، باعتبارها المدخل لتحقيق الربح، فإن توسيع مجال السوق التي تتمتع فيه المنظمة بوجود ميزة تنافسية وتعزيد تلك الميزة يصبح محل التركيز أو بؤرة الاهتمام في إستراتيجية التسويق. ويصبح الموقف التنافسي أهم وأفضل الأصول المتاحة لدى المنظمة. ويؤكد WILSON في مقدمته لإحدى الدراسات على ما سبق في قوله بأن سوء النتائج وتحقيق الخسائر قد لا يكون بالدرجة الأولى نتيجة انخفاض الإنتاجية أو تخلف التكنولوجيا بقدر ما يكمن في فشل المنظمة في أن تكون منافساً قوياً.⁽²⁾

نستنتج بأنه يمكن أن تعالج إشكالية التنافسية في المنظمات بالتوجهات الحديثة في التسويق. 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 في تنفيذ هذه المزايا من خلال الآليات اللازمة للتنفيذ والتمثلة في سياسات المزيج التسويقي.^(*)

المبحث الثاني: الإطار النظري للمزايا التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في مجالي الإدارة الإستراتيجية و اقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الهام الذي يساعد المنظمة في تحقيق ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها. وترجع بدايات هذا المفهوم بعد افتقاد الميزة النسبية إلى الواقعية، حيث تميز مفهوم الميزة

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (القاهرة: دار غريب، 2001)، ص. 108.

² نقلاً عن: توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية (القاهرة: دار الفكر العربي، 2004)، ص. 152.

* - سيتم تفصيل الاستراتيجيات والسياسات التسويقية التي يتم على أساسها بناء ميزة تنافسية في الفصل الثالث.

التنافسية عن مفهوم الميزة النسبية في أنه يتسم بالديناميكية لأنه يعتمد على عنصر التجديد والتطوير، كما أنه اتسم بالعمومية والشمولية لارتكازه على أكثر من محدد وليس فقط محدد الوفرة أو الندرة النسبية لعناصر الإنتاج.

ونظرا لارتفاع حدة المنافسة بين المنظمات اليوم أصبح نجاح أي منظمة مرتبط باختلاف أو تمايز العرض الذي تقدمه بالمقارنة مع عروض المنافسين، أي أن نجاحها أصبح مرتبط بامتلاكها لميزة تنافسية تجعلها مختلفة عن بقية المنافسين بالنسبة للعميل.

أولاً: مراحل تطور المزايا التنافسية

لا يمكن أن تتم دراسة الميزة التنافسية بمعزل عن نظرية الميزة النسبية والتطورات المتلاحقة لها، فكما هو معروف في أدبيات الاقتصاد، اهتمت مجموعة من الاقتصاديين بمحاولة صياغة نظرية محددة وواضحة لتفسير التخصص في التجارة الدولية.

1: الميزة النسبية وفقا لنظريات التجارة الدولية التقليدية

في ظل المدرسة الكلاسيكية قدم "آدم سميث" في أواخر القرن الثامن عشر (1776) من خلال مفهوم الميزة المطلقة شرحا للمزايا الناجمة من التجارة الدولية، وأبرز أهميتها بالنسبة للدولة والمجتمع ككل من خلال نموذج مبسط للعلاقات الاقتصادية الدولية التي تقوم على مبدأ حرية التجارة والمنافسة. ورأى "سميث" أن عملية قيام التجارة الدولية التي تعتمد على المنفعة المتبادلة إنما هي وسيلة لتصريف فائض الإنتاج، حيث تعرف الميزة المطلقة بأنها قدرة الدولة على إنتاج السلعة باستخدام أقل كمية من عناصر الإنتاج يمكن استخدامها في أي مكان آخر.⁽¹⁾

لم يحقق مفهوم الميزة المطلقة الهدف منه، الأمر الذي دفع العديد من الاقتصاديين إلى العمل بشكل مستمر للتوصل إلى مفهوم أكثر قدرة على تفسير اتجاهات التجارة الدولية، ومن بينهم "ريكاردو David Ricardo" الذي انتقد آراء "سميث" حول هذا المفهوم مقدما مفهوما جديدا سنة 1718 يعتمد على ما يسمى بنظرية "الميزة النسبية *Avantage comparatif*". وتعرف الميزة النسبية على أنها قدرة الدولة على إنتاج السلعة القابلة للتجارة بسعر نسبي منخفض مقارنة بمثيله في الدول الأخرى.⁽²⁾

وجد "ريكاردو" أن التجارة الدولية بين دولتين تقوم على أساس اختلاف التكاليف النسبية بينهما والتي ترجع إلى اختلاف إنتاجية عنصر العمل باعتباره العنصر الإنتاجي الوحيد. واعتمد في مفهوم التكاليف النسبية على التكاليف الحقيقية دون النقدية، أي افتراض التناسب بين قيمة السلعة التي يتم

¹ - يتضح هذا المفهوم عندما تتم مبادلة ما بين دولتين لديهما ميزة مطلقة مختلفة عن الأخرى في إنتاج السلعة، فتكون للأولى ميزة مطلقة في سعرها والأخرى في إنتاجها متمثلة في عنصر العمل ذي التكلفة المنخفضة، ومن ثم يحقق الربح لكلا الدولتين لانخفاض تكلفة السلعة المصدرة والمستوردة. ثمة معلومات أكثر في:

- Jean-Philippe Platteau, *Les économistes classiques et le sous développement*, Tome 1 (Belgique : Presses universitaires de NAMUR, 1978), pp. 62-65.

² - حمدي رضوان، الاقتصاد الدولي: الأصالة الفكرية والديناميكية الواقعية، ص ص. 214-215.

إنتاجها وتكلفة عنصر العمل الذي يتم استخدامه في إنتاج هذه السلعة. وعليه، يتخصص كل بلد في إنتاج وتصدير السلع التي يمكن أن ينتجها بتكلفة منخفضة نسبياً (أي التي يكون فيها أكثر كفاءة نسبياً من الدول الأخرى)، وبالعكس، كل بلد سيستورد السلع التي ينتجها بتكلفة مرتفعة نسبياً (أي التي يكون فيها أقل كفاءة نسبياً من البلاد الأخرى).⁽¹⁾

وفي الواقع فإن نظرية الميزة النسبية لريكاردو تفتقد إلى الواقعية، الأمر الذي أدى إلى عدم قدرتها على تفسير الاتجاهات الفعلية للتجارة الدولية. ونظرية الميزة النسبية ما هي إلا حالة ساكنة تعمل على تقديم شرحاً لكفاءة اقتصاد دولة في إنتاج السلع في وقت محدد، بالإضافة إلى عدم الأخذ في الاعتبار المتغيرات الخارجية، حيث لم يشير "ريكاردو" مباشرة إلى الأسواق التي تعمل في ظل المنافسة الحرة أو أن هناك سياسات تنافسية تعمل على التحكم في الأسواق أو تعمل على التأثير في الأسعار أو أن هناك سعراً يتحدد وفق قوى العرض والطلب.

وعلى الرغم من تفسير نظرية Ricardo للتخصص والتبادل التجاري بالتفاوت في مستويات الإنتاجية، إلا أنها ظلت عاجزة عن تفسير أسباب هذا التفاوت، وهذا ما أسندته نظرية هكشر-أولين Hechsher-Ohlin سنة 1933 بمدى وفرة عناصر الإنتاج. ويطلق على هذه النظرية في كتب التجارة الدولية مصطلح "نظرية نسب عناصر الإنتاج"، حيث استخدم الاقتصاديان "هكشر وأولين H-O" مفهوم الميزة النسبية كأداة لتفسير اتجاهات التجارة الدولية بعد أن أوضحا بأن هذا المفهوم غير راجع إلى اختلاف التكاليف النسبية اعتماداً على اختلاف إنتاجية عنصر العمل وحده وإنما إلى اختلاف في الوفرة أو الندرة النسبية لعناصر الإنتاج (العمل ورأس المال).⁽²⁾

وتعتمد التجارة واتجاهاتها حسب هذه النظرية على مدى توافر عناصر الإنتاج مع ملاحظة أن مفهوم "الوفرة" أو "الندرة" النسبية لعناصر الإنتاج، إنما يتم تحديده على أسس سعرية، حيث ترجع "نسب عناصر الإنتاج" السبب في قيام التجارة الخارجية بين الدول إلى أسعار السلع المنتجة الناشئة عن اختلاف أسعار عناصر الإنتاج المستخدمة في العملية الإنتاجية.⁽³⁾

¹ - يمكن قياس المزايا النسبية بين دولتين من خلال إيجاد العلاقة النسبية بين تكاليف الإنتاج لسلعتين في كلا الدولتين ثم إجراء مقارنة، وبذلك تتمتع الدولة بميزة نسبية في إنتاج السلعة الأولى والعكس صحيح إذا كانت النسبة في الحالة الأولى أكبر من نسبة الحالة الثانية. وإذا اختلفت التكاليف النسبية في دولتين، كان ذلك كافياً لقيام تجارة بينهما. وفي هذه الحالة تتخصص كل دولة في السلعة ذات التكلفة النسبية الأقل، ويعود هذا التخصص بالفائدة عليهما طالما أن التبادل يتم على أساس معدل يقع بين الحد الأدنى والحد الأقصى لثمن إحدى السلعتين بالنسبة للأخرى. أما إذا تساوت التكاليف النسبية في الدولتين، لم تعد هناك فائدة في التجارة الدولية ومن ثم تجمع كل دولة بين السلعتين ولا يحدث تخصص بينهما. وهذا كله بصرف النظر عن التفاوت أو التعادل في مستوى التكاليف المطلقة. لمزيد من التفاصيل، انظر:

- Pierre Salles, **Problème économiques généraux**, 6^e édition (Paris : DUNOD, 1986), p.p. 213-215.

- Alain Samuelson, **Les grands courants de la pensée économique : concept de base et question essentielles** (Alger : OPU, 1993), PP. 112-116.

² - Pierre Salles, op. cit., p. 218.

³ - لمزيد من التفاصيل، انظر: محمد سيد عابد، **التجارة الدولية** (الإسكندرية: مكتبة الإشعاع، 2001)، ص ص. 145-148.

ومما سبق يمكن استخلاص أن نظرية هكشر-أولين وإن اختلفت في بعض فروضها عن نظرية ريكاردو إلا أنها لا تختلف عنها من حيث المضمون، وذلك لاعتمادها على مبدأ التكاليف النسبية في تحديد الميزة النسبية للدولة. فإذا قامت الدولة بإنتاج السلع كثيفة الاستخدام لعنصر الإنتاج ذي الوفرة النسبية، فإنها سوف تتمتع بانخفاض في التكاليف النسبية. ومن ثم يمكن القول بأن ذلك سوف ينعكس على أسعار السلع وتصبح الدولة متمتعة بميزة نسبية في إنتاج هذه السلع.⁽¹⁾

وتوالى الإسهامات من قبل العديد من الاقتصاديين بدراسة النتائج المترتبة على قيام التجارة بين دولتين مختلفتين من حيث الوفرة النسبية لعناصر الإنتاج ودراسة مدى صحة النظرية إذا ما طبقت على مدى أوسع من مجرد سلعتين أو عنصري إنتاج. ولقد حاول Paul Samuelson سنة 1966 إضفاء بعد جديد لنظرية هكشر-أولين واقترح أنه مع اختلاف نسب توافر عناصر الإنتاج ومن ثم انخفاض السعر النسبي للعنصر الوفير، تتجه كل دولة إلى التخصص في إنتاج السلعة الكثيفة في استخدام العنصر الوفير وتصديرها للدول الأخرى. ويتجه سعر العنصر الوفير مع زيادة الطلب عليه إلى التزايد حتى تتساوى الأسعار النسبية لعنصري الإنتاج في الدولتين، وهذا ما أسماه بفرضية تساوي أسعار الإنتاج.⁽²⁾

وفي نفس الإطار، حاول Vanek سنة 1968 تطبيق نظرية هكشر-أولين في حالة وجود أكثر من سلعتين وأكثر من عنصري إنتاج مع الاحتفاظ في نفس الوقت بفرضية تساوي أسعار عناصر الإنتاج. وكانت النتيجة مطابقة لنتائج نظرية هكشر-أولين في حالتها البسيطة حيث توجد سلعتان ودولتان وعنصر إنتاج.

غير أن ذلك لم يدعم نظرية هكشر-أولين، حيث لم تخلو هذه الأخيرة من الانتقادات المتمثلة في الآتي:⁽³⁾

- بساطة الفروض التي تقوم عليها مثل ثبات أذواق المستهلكين وثبات الغلة مع الحجم وتطابق دوال الإنتاج في الدول المختلفة وعدم حدوث تغيرات تكنولوجية؛

¹ - قام الاقتصادي Wassily Leontif بتطبيق نظرية هكشر وأولين على الاقتصاد الأمريكي سنة 1953 محاولاً اختبارها، وكانت النتيجة عكس ما تنبأت به نظرية نسب عناصر الإنتاج، حيث توصل خلافاً لما هو سائد إلى أن صادرات الولايات المتحدة الأمريكية تتكون من سلع كثيفة رأس المال. وقد فسر ذلك أن عنصر العمل أكثر توافراً من عنصر رأس المال بالولايات المتحدة وذلك لارتفاع الكفاءة الإنتاجية للعامل الأمريكي نتيجة للتدريب والخبرة، وهذا عكس مما تنبأ به نظرية هكشر وأولين لأنه كان يعتقد بأن أمريكا بلد وفير رأس المال نسبياً، والتوقع هو أن تكون صادراتها كثيفة رأس المال ووارداتها كثيفة العمل، وقد أصبح هذا التناقض يعرف باسم "لغز ليونتييف Paradoxe de Leontif".
ثمة معلومات أكثر في: - Alain Bienaymé, op. cit., pp. 247-248.

² - لمزيد من المعلومات، ارجع إلى: نفس المرجع، ص ص. 152-154.

³ - تم الاعتماد على المراجع التالية: زينب حسين عوض الله، الاقتصاد الدولي: نظرة عامة على بعض القضايا (بيروت: الدار الجامعية، 1998)، ص. 57. وأيضاً:

- أحمد مندور، مقدمة في الاقتصاد الدولي (الدار الجامعية، 1990)، ص ص. 72-74.

- اهتمام النظرية بالجانب الكمي لعناصر الإنتاج وإهمالها الجانب الكيفي، فمثلا بالنسبة لعنصر العمل لم تفرق النظرية بين العمل اليدوي غير الماهر والعمل الفني والعمل المحترف. بالإضافة إلى عدم وضوح بعض المفاهيم مثل كثافة استخدام عنصر الإنتاج خاصة في حالة وجود أكثر من عنصرين للإنتاج؛
- أدى اقتصار النظرية على مبدأ مدى وفرة عناصر الإنتاج كمحدد لاتجاهات التجارة الدولية إلى عدم تمكنها من تفسير أنماط جديدة مثل التجارة داخل الصناعة (وهي قيام الدولة بتصدير واستيراد نفس السلعة)، فضلا عن وجود تجارة بين دول متشابهة فيما تملكه من ثروات طبيعية.
- قد يكون تجاهل هذه النظرية لعناصر أخرى تأثير على اتجاهات التجارة مثل تكاليف النقل، كما أهملت عنصر البحث والتطوير في العملية الإنتاجية.
- واستنادا لما سبق، بدأت مراجعة مفهوم الميزة النسبية وتم إسقاط عدد من فروض هذه النظرية التي فرضت عليها الطبيعة الساكنة وأبعدها عن الواقع. وظهرت نظريات أخرى مكملية للميزة النسبية إلى أن وصلت إلى مفهوم الميزة التنافسية.

2: النظريات المكملية للميزة النسبية

أدى ظهور تغيرات في القرن العشرين على الصعيد الاقتصادي الدولي (مثل الشركات متعددة الجنسيات، اقتصاديات الحجم، زيادة حدة الممارسات الاحتكارية في الأسواق الخارجية، تزايد دور الاستثمار الأجنبي المباشر وظهور أنماط جديدة من التجارة مثل التجارة داخل الصناعة) إلى عدم ملائمة النظرية التقليدية للميزة النسبية في تفسير أنماط التجارة الخارجية الجديدة، الأمر الذي دفع العديد من الاقتصاديين إلى التفكير في بناء هيكل جديد لنظرية التجارة الدولية بحيث يكون متوافقا مع المعطيات الجديدة وأكثر دقة على تفسير التجارة الخارجية في ظل هذه المعطيات. وجاءت نظرية نسب عناصر الإنتاج الجديد بإدخال عنصر رأس المال البشري كعنصر إنتاجي مستقل يختلف عن العمالة غير الماهرة، فضلا عن النظرية القائمة على التغيرات التكنولوجية والتي قامت على إدخال اختلاف المستويات التكنولوجية كعامل مفسر لأنماط التجارة الدولية وفيها نموذجين لشرح هذه الأخيرة القائمة على التغيرات التكنولوجية، وهما: نموذج الفجوة التكنولوجية التي وضعها Posner في سنة 1961 ونموذج دورة حياة المنتج الذي قدمه الاقتصادي Raymond Vernon سنة 1966 كتعميم وامتداد لنموذج الفجوة التكنولوجية.⁽¹⁾

أضفى نموذج دورة حياة المنتج طبعا من الديناميكية على مفهوم الميزة النسبية، وذلك لانتقال مواقع الإنتاج والتصدير من الدولة الأم إلى الدول الأخرى ومنها إلى الدولة الأم مرة أخرى، وهكذا.

¹ - لمزيد من التفاصيل، انظر: سامي خليل، الاقتصاد الدولي: نظرية التجارة الدولية، الجزء الأول (القاهرة: دار النهضة العربية، 2001)، ص.ص. 260-265. وأيضا:

- زينب عوض الله، مرجع سابق، ص.ص. 72-73.

غير أن السبق التكنولوجي يعتبر محددًا حيويًا للميزة النسبية نظراً لتعدد عملية الابتكار (خاصة بالنسبة للدول النامية) واستغراقها وقتًا طويلاً، بالإضافة إلى التكاليف والمخاطر لعدم ضمان نتائجها. وعليه، لا يمكن استيراد واستيعاب التكنولوجيا الحديثة بنفس السهولة التي تقترحها نظرية Linder، حيث تتوقف درجة استيعاب التكنولوجيا في الدول النامية على مدى كفاءة المنظمات في الحصول على إدارة هذه التكنولوجيا الحديثة. ومن ثم، يبقى للمحددات التقليدية للميزة النسبية دوراً مؤثراً في تحديد أنماط المزايا النسبية بين الدول النامية. وفي الواقع العملي استفادت دولاً من عملية الاستيراد التكنولوجي واستوعبت هذه التكنولوجيا بشكل جيد وأضفت عليها بما يتلاءم مع إمكانياتها، وتعتبر اليابان والصين من أبرز الأمثلة على ذلك.

ومما سبق يمكن استخلاص أن هذه النظرية تقدم محددًا جديدًا للتجارة الدولية وهو السبق في تقديم منتجات جديدة في الأسواق المحلية والدولية، ثم تفقد بعد ذلك الدولة السباق في تقديم المنتج الجديد ميزتها النسبية لصالح الدول ذات الاقتصاد الوفير نسبياً لعنصر العمل، حيث تصبح معدلات الأجور المنخفضة هي المحدد الرئيسي للإنتاج.

وعلى الرغم من ذلك، ظلت هذه النظريات عاجزة عن الإجابة على أسباب حدوث الفجوة التكنولوجية بين الدول وسبب نجاح بعضها في تحقيق التفوق التكنولوجي لفترة طويلة ولا تفقد مكانتها، بالإضافة إلى مختلف العوامل التي تسمح لدولة بتحقيق ميزة نسبية في منتجات معينة دون دولة أخرى.

ثم جاءت محاولة الاقتصادي "ليندر Linder" سنة 1968 بإدخال عنصر الطلب المحلي كعامل أساسي في تفسير المزايا النسبية وتحديد نمط الإنتاج والتخصص التجاري، واستخلص إلى أن التجارة تقوم بين دول تتشابه في متوسط الدخل وأن هناك علاقة عكسية بين متوسطات دخول الأفراد بين دولتين وحجم التجارة بينهما، أي كلما زاد الفرق بين متوسطات دخول الأفراد في دولة ما مقارنة بدولة أخرى كلما انخفض احتمال قيام التجارة بينهما. وحتى تكتسب الدولة ميزة نسبية في منتج ما، لابد من وجود طلب محلي على منتجاتها لأنه سيولد الدافع لدى المنظمات لإنتاج تلك المنتجات دون غيرها.⁽¹⁾

وخلال ثمانينات القرن العشرين ظهرت نظرية اقتصاديات الحجم و المنافسة غير الكاملة (الاحتكارية) والتي قدمها Krugman & Helpman في أوائل الثمانينات (1983)، حيث أدخلت تنوع المنتجات واقتصاديات الحجم كأحد محددات التجارة داخل الصناعة.⁽²⁾ وفي ظل حرية التجارة الدولية

¹ - تم الاعتماد على المراجع التالية: سامي خليل، مرجع سابق، ص. 244. وأيضاً:

- زينب حسين عوض الله، مرجع سابق، ص. 80-81.

² - يقصد باقتصاديات الحجم أو كما يسمى بزيادة عائد التوسع، الانخفاض في متوسط تكاليف الإنتاج عند توسع المنظمة في الإنتاج. وعليه، فهو شيء داخلي متعلق بالمنظمة وهو وفورات داخلية، بينما تشير الوفورات الخارجية والتي هي من جانب آخر إلى تخفيض في متوسط تكاليف إنتاج كل منظمة وذلك عندما يتوسع الإنتاج الكلي للصناعة لأسباب خارجة عن المنظمة. ولما كانت الوفورات الخارجية تتوقف على التوسع في عدد المنظمات في الصناعة بدلاً من التوسع في حجم المنظمات المفردة، فإن هذا يتفق مع المنافسة الكاملة. ويعني ذلك أنه مع

وما ينتج عنها من اتساع نطاق السوق يمكن لهذه المنظمات -في إطار المنافسة غير الكاملة- اختراق الأسواق العالمية نتيجة تمتعها بمزايا الإنتاج الكبير الذي يترتب على وجود اقتصاديات الحجم وتمايز المنتجات.⁽¹⁾ ويمكن للمنظمة اكتساب ميزة نسبية لمنتجاتها في ظل وفورات الحجم الكبير التي ينتج عنها زيادة في حجم الإنتاج وانخفاض مستوى الأسعار، كما يمكننا تمايز المنتجات من تفسير ظهور التجارة داخل الصناعة.

ومرة أخرى، واجهت هذه النظرية العديد من الانتقادات على الرغم من اقترابها إلى حد كبير من الواقع وذلك بإسقاط فرض المنافسة الكاملة، ولم تخلو من بعض العيوب. ولعل أهم الانتقادات الموجهة لها هو تشجيع ظهور الاحتكارات وتكوين الكارتلات Cartels، ولكن ستخفف حرية المنافسة الدولية حدة هذه الاحتكارات وتخفف من أرباحها.

وفي ضوء ما شهدته البيئة الدولية من تطورات متلاحقة تمثلت في تحرير التجارة الخارجية وما نتج عنها من تخفيض الحواجز الجمركية وغير الجمركية، إضافة إلى اختفاء أسواق المنافسة الكاملة وظهور اقتصاديات الحجم الكبير، كل ذلك أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين الدول، الأمر الذي ترتب عليه زيادة الضغوط التنافسية على المنظمات الإنتاجية في الاقتصاديات القومية، ومن ثم إلقاء بعض الشكوك في مدى إمكانية تطبيق مفهوم الميزة النسبية في التجارة الدولية. كما أدت زيادة المنافسة بين الدول إلى فتح باب النقاش مرة أخرى حول مدى تدخل الحكومة في النشاط الاقتصادي وذلك من خلال تقييد الواردات ودعم الصادرات، بالإضافة إلى ضرورة مراجعة الظروف التي تعمل في ظلها المؤسسات المحلية سواء داخل المنشأة أو خارجها أي البيئة التي تعمل في ظلها المنظمة.

وفي ظل هذه الأجواء قدم James Brand & Barbara Spencer عام 1983 نظرية سياسة التجارة الإستراتيجية في مقال بعنوان Export Subsidies and International Market Share Rivality، ثم تناول الفكرة من بعدهما الاقتصادي Paul Krugman سنة 1986 في مقال بعنوان "Strategic Trade Policy and the New International Economics". ويمكن تعريف سياسة التجارة الإستراتيجية في الكيفية التي تستطيع من خلالها الدول استخدام تدابير مؤسسية وسياسية لتشكيل مميزاتها التنافسية على الآخرين. وأهم ما

الوفورات الخارجية، فإن المنظمات تتمتع بمتوسط تكاليف إنتاج منخفضة لأن الصناعة توسعت وليست المنظمات، فمع اقتصاديات الحجم أو زيادة عائد التوسع فإن التوسع في حجم منظمة واحدة أو عدد محدود من المنظمات في الصناعة إما يؤدي إلى الاحتكار أو احتكار القلة وبالتالي تنعدم المنافسة الكاملة. ثمة معلومات أكثر في: سامي خليل، مرجع سابق، ص.ص. 244-246.

¹ - ظهرت التجارة بين منتجات متنوعة من إنتاج نفس الصناعة (عكس التجارة بين صناعات مختلفة أي تجارة بين سلع مختلفة كلية) بغرض الاستفادة من الإنتاج القائم على اقتصاديات الحجم، حيث تجبر المنافسة العالمية كل منظمة أو مصنع في دول صناعية مختلفة إنتاج واحدا أو على الأكثر عددا محدودا من الأنواع من نفس المنتج بدلا من أصناف وأنواع مختلفة نظرا لما يؤدي إلى تخفيض في تكلفة إنتاج الوحدة. ومع إنتاج عدد محدود من أصناف المنتج، فإنه من الممكن استخدام آلات أكثر تخصصا وأسرع لاستخدامها في عمليات مستمرة ومدد إنتاج طويلة. وتقوم الدولة باستيراد الأنواع الأخرى من المنتج من دول أخرى، فيستفيد المستهلك نظرا لاتساع مجال الاختيار بين أصناف مختلفة من سلع مميزة للسلع المتوافرة وذلك عند أسعار منخفضة لاستقاداتها من إنتاجها في ظل انطباق اقتصاديات الحجم. ثمة معلومات أكثر في: نفس المرجع، ص.ص. 251-253.

ميز هذه النظرية أنها توصلت إلى ضرورة وجود دور هام للحكومة وخاصة في الأنشطة الاقتصادية التي تعجز المنظمات أو الأفراد عن تنفيذها، وذلك بما لديها من أدوات فعالة مثل الأدوات المالية (تخفيض الضرائب أو زيادة الدعم).⁽¹⁾

ومما سبق يمكن القول بأن كافة التطورات السابقة لنظرية التجارة الخارجية قد انفتحت في أنها لا يمكن اعتبارها بديل كامل عن نظرية الميزة النسبية ولكنها بمثابة نظريات مكملة لها، وذلك لأن كل نظرية ركزت على متغير من المتغيرات الخاصة بالنظرية التقليدية للميزة النسبية دون وجود نظرية واحدة قادرة على معالجة كافة هذه العناصر. لذا لم ترقى لأن تصبح نظرية قائمة بذاتها أو نظرية بديلة للنظرية التقليدية للميزة النسبية. الأمر الذي أدى إلى بذل مزيد من الجهد العلمي للتوصل إلى مفهوم جديد أكثر شمولاً من مفهوم الميزة النسبية. ومن ثم أدخلت مدرسة إدارة الأعمال مفهوم الميزة التنافسية في منتصف الثمانينيات مستهدفة تقديم نظرية شاملة ومستخدمة أدوات التحليل الجزئي في تفسير أنماط التخصص والتبادل التجاري.

3: من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية

لم تعد الميزة ساكنة كما افترض الكلاسيك والنيوكلاسيك، بل تتغير بمرور الزمن نتيجة لتراكم رأس المال المادي والبشري وتعقد وتقدم تكنولوجيا الإنتاج عبر الزمن مما يؤدي إلى فقد الدول الأكثر تقدماً لميزتها التنافسية في المنتجات ذات الكفاءة النسبية لاستخدام العمالة غير الماهرة والرخيصة، فتنقل بدلاً منها إلى إنتاج المنتجات التي تتطلب المزيد من رأس المال والعمالة الماهرة والتكنولوجيا الأكثر تعقيداً وتقدماً. ومن ثم يتضح أن الميزة النسبية ديناميكية وأن نمط التخصص الدولي يتغير وأن الوفرة النسبية للموارد تتغير، كما تتغير التكنولوجيا واحتياجات السوق. وعليه، يتضح عدم ملائمة مصطلح الميزة النسبية والأنسب هو مصطلح "الميزة النسبية الديناميكية" أو "الميزة التنافسية".

فقد وجد Porter^(*) بأن مفهوم الميزة المطلقة لآدم سميث والميزة النسبية لريكاردو مازال لهما قدر من الأهمية في أدبيات التجارة الدولية. كما أكد على أن تحليل ريكاردو كان في الاتجاه الصحيح بسبب اعتماده على الاختلاف في الإنتاجية (وإن كانت هذه الإنتاجية قاصرة على عنصر العمل وحده) في تحديد الميزة النسبية. إلا أن النظريات التي جاءت بعد ذلك وخاصة نظرية H-O قد غيرت من هذا الاتجاه، لأن الاعتماد على معطيات عناصر الإنتاج المتوفرة في الدولة كمحدد لاكتساب الميزة النسبية

¹ - شيام خيماني واندريستون، مؤشرات القدرة التنافسية الدولية لدول شرق الأوسط وشمال إفريقيا، منتدى البحوث الاقتصادية للدول العربية وإيران وتركيا، القاهرة، المجلد الثالث، العدد الثاني (يونيو 1996)، ص. 8.

* - Michael Porter هو أستاذ الإدارة الإستراتيجية بجامعة Harvard الأمريكية، حيث أضاف في بداية الثمانينيات تصورات جديدة للمنافسة والتفوق التنافسي، جعلت المزايا التنافسية محور الفكر الإستراتيجي، وذلك من خلال المزج بين الإدارة الإستراتيجية والاقتصاد الصناعي. ويؤكد Porter بأن التفوق التنافسي للمنظمة ومن ثم ضمان بقائها يتحقق بالمزايا التنافسية التي تتميز بها عن منافسيها والتي تبني من معطياتها الداخلية بعد حسن اختيار الموقع وتحليل المنافسة.

قد يعطي الفرصة للدولة التأثير على تلك الميزة بما تملكه من سلطات، فتستطيع أن تؤثر على عرض عناصر الإنتاج سواء بإتباع سياسات تحديد الأجور أو تطبيق سياسات الدعم المختلفة، مما يؤدي إلى اكتساب ميزة نسبية مصطنعة.

وقد دعمت وجهة نظر Porter ظهور تدفق كبير من التجارة العالمية بين دول صناعية متقدمة تتشابه من حيث مواردها، بل إن نسبة مرتفعة من التجارة الدولية تتم في منتجات تستخدم نفس عناصر الإنتاج. فكلا النوعين من التجارة كان من الصعب تفسيرهما في إطار النظرية التقليدية للميزة النسبية، وأضاف بأن هذه الأخيرة كانت صالحة في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر عندما كانت تكلفة عناصر الإنتاج (من الموارد الطبيعية وخاصة تكلفة العمل الماهر وغير الماهر) تشكل عنصرا هاما في العملية الإنتاجية. وعليه، استخلص Porter إلى أن هذه النظرية لا تصلح إلا أن تقدم تفسيراً أولياً لاتجاهات التجارة الخارجية الحديثة. أما عن النظريات التي أعقبت نظرية الميزة النسبية، يرى Porter بأن كل منها اقتصر على تفسير ظاهرة محددة دون غيرها.⁽¹⁾ واقترح Porter مصطلحا أسماه "الميزة التنافسية *Avantage compétitive*" وصاغ منهجه مستفادا من الرصيد من نظريات التجارة الخارجية ومحدداتها المفسرة لأنماط وتدفقات التجارة الدولية. وقد قام بتجميع هذه المحددات مع إجراء بعض التعديلات عليها في نموذج واحد اتسم بالشمول والديناميكية والتشابك، وتضمن أكبر عدد من المتغيرات الحاكمة لتفسير الميزة التنافسية. وبناء عليه، نجح في تقديم منهج يساعد على فهم محددات التنافسية وكيفية تطويرها بالإضافة إلى تحديد الأدوار المختلفة التي يجب أن يقوم بها الفاعلين الرئيسيين في كل صناعة (المنتج، المستهلك، المنظمات المساندة والحكومة) لتحقيق زيادة الإنتاجية والنمو.

ولا شك أن البحث عن محددات الميزة التنافسية وفقا لمنهج Porter هو بحث عن مصادر زيادة الإنتاجية والنمو المستمر، ومن ثم ومن أجل تحقيق القدرة التنافسية للدولة يتطلب من هذه الأخيرة الانتقال التدريجي نحو الصناعات ذات الإنتاجية الأعلى وهي الصناعات التي يمثل جوهرها في التطوير والابتكار. وعليه، فقد اعتمد Porter بالدرجة الأولى في قياسه للميزة التنافسية للدولة على نصيب الدولة في السوق العالمي من الصادرات كثيفة المعرفة والتكنولوجيا، مؤكداً بأن المفهوم الوحيد المقبول للتنافسية على مستوى الدولة هو زيادة الإنتاجية القومية ورفع مستوى المعيشة بما ينعكس في النهاية على زيادة حصة الدولة في السوق العالمي.

وعلى عكس أغلب الدراسات التي ارتكزت على تحليل الاقتصاد الكلي في البحث عن النمو، استند Porter في ذلك على تحليل الاقتصاد الجزئي واعتبر بأن المنظمة هي وحدة التحليل الأساسية حيث انتقل من تنافسية المنظمة في صناعة ما إلى تحقيق تنافسية الدولة، فهو يرى أن إصلاح الاقتصاد

¹ - M. Porter, *The Competitive Advantage of Open Nations: A New Introduction* (New York: Mac Mallin, the Free Press, 1998), pp. 1-17.

الكلّي هو أمرا ضروريا لتحقيق النمو إلا أنه غير كافي. وقد أكد Porter على أن المنظمات وليست الدول هي التي تتنافس في صناعة ما أو إحدى شرائح الصناعة، في حين تستمد الدول تنافسيتها من المنظمات والصناعات العاملة بها وأن رفع مستوى المعيشة داخل الدولة يتوقف على قدرة منظماتها على تحقيق مستوى مرتفع من الإنتاجية وزيادتها عبر الزمن.⁽¹⁾

وعموما تتمثل الخطوة الأولى في تحليل الميزة التنافسية حسب منهج Porter في دراسة البيئة الاقتصادية التي تحيط بالمنظمة محليا ودوليا. فبالنسبة للبيئة الاقتصادية المحلية، لأبد من دراسة المنظمات والسياسات المحيطة بالمنظمة لأنها تساعد على خلق واكتساب ميزات التنافسية. أما عن البيئة الاقتصادية الدولية، فلا بد من اختيار إستراتيجية عالمية تمكن المنظمة من إتباع عدد من السياسات الترويجية لصناعاتها المختلفة، حيث تحدد هذه الإستراتيجيات متى وكيف يمكن للمنظمة اختراق الأسواق الدولية واكتساب نصيبا سويا مستمرا.⁽²⁾

وقد ركز Porter على ما أسماه بمبادئ الإستراتيجية التنافسية، فعلى كل منظمة اتخاذ إستراتيجية معينة للتنافس داخليا أو خارجيا، تتحدد هذه الإستراتيجية من خلال هيكل الصناعة التي تعمل المنظمة في إطاره ومن خلال المكان ونطاق التنافس الذي يحدد السوق الذي ستنافس فيه تلك المنظمة. كما أولى Porter أهمية خاصة لعنصر البحث والتطوير الذي يتطلب استثمارا مستمرا ومتراكما والذي اعتبره عنصر هام في العملية الإنتاجية تتسم من خلاله الميزة التنافسية بالديناميكية وذلك على عكس مفهوم الميزة النسبية الساكن الذي ركز على وفرة عناصر الإنتاج واستبعاد التغيرات التكنولوجية من التحليل. ويساعد عنصر البحث والتطوير على خلق واكتساب مزايا تنافسية للمنظمة في صناعة معينة، كما يؤدي هذا العنصر إلى اكتشاف طرق جديدة للتسويق وإدخال التعديلات المطلوبة على منتجات المنظمة لمواكبة الرغبات المتجددة للمستهلكين، بالإضافة إلى أنه يولد الدافع المستمر للاستثمار في المهارات الفنية والتكنولوجية التي تضي مزيدا من الإبداع والابتكار على الصناعة. وعليه، يتوقف استمرار أو فقدان الميزة التنافسية على حجم الاستثمار في البحث والتطوير داخل المنظمة.⁽³⁾

وتجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من أن وحدة التحليل الأساسية في نظريتي الميزة النسبية والتنافسية هي الدولة، إلا أن طبيعة التحليل تختلف. فبالنسبة لنظرية الميزة النسبية، تقوم الدولة بالاستيراد والتصدير اعتمادا على اختلاف إنتاجية عناصر الإنتاج مع افتراض ثبات الفن التكنولوجي وعدم قدرة عناصر الإنتاج على الانتقال بين الدول المختلفة. بينما الدولة وإن كانت تعتبر محور الارتكاز في تحليل التنافسية الدولية، إلا أنها لا تقوم بعمليات التجارة ولكنها تعمل على تحسين أدائها الاقتصادي من خلال مجموعة من المؤشرات تعكس استقرار الاقتصاد القومي ومستوى معيشة المواطنين.

¹ - Michael Porter, *La concurrence selon Porter* (Paris : Ed village mondial, 1999), pp. 167-169.

² - M. Porter, *The Competitive Advantage of Open Nations...*, op. cit., pp. 29-32.

³ - Ibid., pp. 20-30.

- وفي الواقع، قدم Porter إسهامات متتالية تمحورت خصوصا حول: (1)
- التحليل القطاعي على اعتبار أن الصناعة تتكون من مجموعة قطاعات، والتحليل الإستراتيجي قد يتناول المنافسة داخل القطاع أو على مستوى الصناعة ككل؛
 - المنافسة لا تتوقف عند الندية المباشرة وإنما تشمل خمس قوى تتمثل في المنافسة المباشرة، القدرة التفاوضية للموردين وللمعملاء، عوائق الدخول ومنتجات الإحلال؛
 - سلسلة القيم كأداة لتحليل المزايا التنافسية للمنظمة؛
 - الإستراتيجيات الشاملة التي يتم في إطارها تبني الخيارات الإستراتيجية الكبرى للمنظمة، فإما خفض التكاليف أو التمييز أو التركيز.

لقد اختلفت الآراء حول نظرية Porter للميزة التنافسية ما بين مؤيد ومعارض، حيث يرى الفريق المؤيد أن منهج Porter قد نجح في تقديم تفسيراً أكثر واقعية لأنماط وتدفعات التجارة بما يسمح بالتنبؤ بالمزايا التنافسية للدول في صناعات محددة. بينما يضم الفريق المعارض مجموعة الباحثين الراضين لمنهج Porter وعلى رأسهم Waverman الذي يعتبر العمومية والشمول في هذا النموذج من أهم العيوب وليست ميزة من مزاياه كما ادعى الفريق المؤيد. فقد تضمن هذا المنهج حدد كبير من المتغيرات والمحددات التي جاءت متداخلة مع بعضها البعض واختلطت به الحقائق مع الاستنتاجات، الأمر الذي دفع دراسة Harris سنة 1993 لتصف هذا المنهج بأنه جاء متضمنا لكل شيء وأي شيء. كما وصفته دراسة Waverman بأنه يقدم فنا أكثر منه علما وأن هذا المنهج لا يرقى إلى مستوى النظرية نظرا لافتقاده القدرة على التحليل السليم والتحديد الدقيق للعلاقات بين محددات الميزة التنافسية وبين إمكانية اكتساب الميزة التنافسية فعلا. (2)

والنتيجة الواضحة من الدراسات التطبيقية التي جاءت لانتقاد نظرية Porter هي:

¹ - قدم Porter هذه الإسهامات من خلال مؤلفيه: «Competitive Strategy, techniques for analysing industries and competitors» سنة 1980 و «The Competitive Advantage of Nations» سنة 1985. ولقد أثريت هذه الأدوات فيما بعد من قبل Wersema & Treacy خصوصا سلسلة القيم والقوى التنافسية ووجدت تطبيقاتها في الكثير من المنظمات مثل AT& T و INTEL ... وسيتم عرض هذه النقاط بالتفصيل خلال البحث.

² - جاء معارضي نظرية الميزة التنافسية لـ Porter العديد من الأمثلة التي تؤكد قصور هذه النظرية، والتي من بينها ما انتهت إليه من علاقة إيجابية بين عوامل الإنتاج المتخصصة واستمرارية الميزة التنافسية وهو ما لم يتم إثباته بالدليل العلمي، كما لم يتم أيضا إثبات تآكل الميزة التنافسية التي تعتمد على عوامل الإنتاج الأساسية. فمثلا، بالرغم من أهمية العنصر التكنولوجي كأحد عوامل الإنتاج الأكثر تقدما في خلق ميزة تنافسية مستمرة للمنظمات العاملة في مجال الكمبيوتر، إلا أن معظم الدراسات أوضحت أن هذه العلاقة لحظية فقط. بينما عجزت الدراسة عن إثبات العلاقة بين التكنولوجيا بمفهومها الواسع (الذي يشمل المهارات الإدارية والخبرات الفنية والبنية الأساسية) وبين الميزة التنافسية المستمرة للمنظمة. كذلك شككت دراسة Lall في الأثر الإيجابي للمنافسة المحلية على الميزة التنافسية للمنظمة، بل جاءت بعض نتائج الدراسات لتؤكد الأثر السلبي لاحتدام المنافسة المحلية على القدرة التنافسية للعديد من المنظمات في بعض الدول الأفريقية. ثمة معلومات أكثر في:

- L. Waverman, **A critical Analysis of Porter's Framework of Competitive Advantage of Nations, Beyond the Diamond**, Research In : Global Strategic Management, Vol. 5, Greenwich, Conn and London: JAI Press (1995), p. 56.

- S. Lall, **Foreign Direct Investment, Technology and Competitiveness, Trend and Challenges**, In: Background paper for World Bank Seminar (1999), p. 91.

- عدم وجود علاقات قاطعة بين المحددات التي صاغها Porter وبين الميزة التنافسية، فالأمر في النهاية يظل رهنا بمتغيرات آنية عديدة بما يصعب معه تقديم تفسير دقيق لهذه العلاقات وتحديد اتجاه لها، وهذا يجعل بدوره استحالة التنبؤ بالمزايا التنافسية المستقبلية؛
 - الافتقار إلى الربط بين التنافسية على المستوى الجزئي والتنافسية على المستوى الكلي، حيث عجز Porter عن تقديم تحليل سليم لكيفية الانتقال من تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة إلى تنافسية الدولة، وهذا ما دفع دراسة Waverman سنة 1995 ودراسة Grant سنة 1991 إلى القول أن الكاتب افترض وجود أيدي خفية قادرة على تحقيق هذا الربط؛
 - عدم صلاحية تطبيق هذا المنهج على الدول النامية، فالتطوير والابتكار قد يصلح فقط في الدول التي قطعت شوطاً من النمو؛⁽¹⁾
 - تجاهل العلاقات القطاعية؛
 - الغموض الذي يكتنف سلسلة القيمة؛
 - الخط بين القيمة المضافة والكلفة المضافة عند تطبيق سلسلة القيمة؛⁽²⁾
 - ربط المزايا التنافسية بالتمركز فقط؛
 - إغفال الطاقات الكامنة للمنظمة كمصدر للتفوق التنافسي.
- مما سبق، يتضح أن مفهوم الميزة التنافسية لـ Porter مفهوم شامل ومتكامل إلى حد كبير بالرغم من الانتقادات التي وجهت إليه، حيث احتوى في مضمونه كافة الإستراتيجيات التي تمكن المنظمة من تحقيق وضع تنافسي مستقر ومستمر في مواجهة منافسيها.^(*) ومع ذلك فقد شغل مفهوم الميزة التنافسية اهتمام الكثير من المفكرين مثل MacDonald & Brown سنة 1998، حيث اهتم Brown بالإجابة على كيفية خلق بيئة تنافسية ملائمة تتمكن من خلالها المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية. وقد وجد أنه لخلق هذه البيئة يجب أولاً التعرف على المجال التنافسي الذي تعمل في إطاره المنظمة، والذي يتمثل في ارتفاع نصيبها النسبي من السوق مع تحقيق نسبة كبيرة من الأرباح. كما أنه لخلق تلك البيئة التنافسية يجب أن تقوم المنظمة بتحديد إستراتيجية ملائمة لتحقيق الوضع الجديد الذي تطمح إلى تحقيقه.⁽³⁾
- يتسم مفهوم الميزة التنافسية في تحليل Brown بالديناميكية المستمرة، غير أنه اهتم بالجانب التسويقي حيث تنبع الديناميكية من إتباع المنظمة إستراتيجيات للتسويق تسعى إلى انتقال المنظمة من مركز تسويقي قديم إلى مركز آخر أفضل تكتسب المنظمة من خلاله ميزة تنافسية جديدة.

¹ - منى طعيمة الجرف، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها، في: أوراق اقتصادية لمركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية، القاهرة، (أكتوبر 2002)، ص. 33.

² - M. Giget, *La dynamique stratégique de l'entreprise* (Paris : DUNOD, 1998), p. 244.

^{*} - سيتم عرض بالتفصيل هذه الإستراتيجيات في المبحث الأول من الفصل الثالث.

³ - L.BROWN & M. McDonald, *Competitive Marketing Strategy For European Developing, Maintaining and Defending Competitive Advantage*, (New York: Macmillan, 1998), pp. 2-4.

- ومما سبق، يمكن استخلاص نقاط الاتفاق بين Porter و Brown في ما يلي:
- بالإضافة إلى محددات Porter، يرى Brown أن هناك عدد آخر من المحددات تتمثل في الوضع السوقي للمنظمة (ويشمل إجراء بحوث التسويق المختلفة وتحديد مستوى جودة المنتجات) ونصيبتها السوقي (ويتضمن الإمكانيات الإنتاجية الموجودة للمنظمة وفقا للفرص التسويقية المتاحة لها) وهيكل السوق؛
 - عمل كل من Porter و Brown على التأكيد على أهمية معدلات الاستثمار وكذلك مستوى التجديد والابتكار في تحديد الميزة التنافسية؛
 - أوضح Brown أن الداخلين الجدد أو كما أسماهم Porter بالمنافسين المحليين لهم تأثير هام على الإستراتيجية التنافسية للمنظمة، لذلك يجب أن تكون يقظة تنافسية للتعرف على هؤلاء المنافسين ودراساتهم للتعرف على ردود أفعالهم تجاه الإستراتيجية المختارة من طرف المنظمة لاختراق أسواقها أو رغبتها في تطوير منتجها؛
 - كما تأثر كل من Porter و Brown بنظرية دورة حياة المنتج، حيث أوضح أن مبيعات كل منظمة يتبع منحنى S كما في النظرية، والذي يبدأ بالتقديم والنمو والنضج ثم التدهور ووجد Brown أن مبيعات المنظمة قد تنتهي بانخفاض حجمها.
- وإذا كان تحليل Brown للميزة التنافسية لم يختلف كثيرا عن تحليل Porter، فإنه يتميز عنه في النقاط التالية:
- إن Brown قد صب اهتمامه على الجانب التسويقي، فقد اهتم بضرورة تكوين إستراتيجية معينة للتسويق بحيث تهدف إلى تحسين مستوى الميزة التنافسية.
 - بالرغم من اتفاق Porter و Brown في أن المعرفة هي أحد مصادر قوة المشتريين، إلا أن Brown يرى أن نقص المعرفة في عالم مليء بالتعقيدات قد تكون أحد مصادر القوة لدى المنظمة، بحيث يمكنها سحب عملاء منظمة أخرى نتيجة عدم وجود معرفة لدى المشتريين بجودة منتجات المنظمة الأخرى.

ثانيا: مفهوم المنافسة، التنافسية والمزايا التنافسية

باستعراض التطور التاريخي لمفهوم الميزة التنافسية، يمكن استخلاص كيف أصبح هذا المفهوم يتسم بالديناميكية، كما أنه متعدد الأبعاد، فهو يمتد ليشمل المنظمة والصناعة (اللذان تعتبران وحدة التحليل الأساسية في دراسة Porter و Brown) وكذلك الدولة باعتبارها البيئة أو الأساس المحلي الذي يساعد في تحقيق الميزة التنافسية للصناعة والمنظمة. وتجدر الإشارة إلى وجود فرق مفاهيمي بين المنافسة، التنافسية والميزة التنافسية. وعليه، سنحاول من خلال هذه النقطة توضيح ذلك.

1: مفهوم المنافسة

تعتبر المنافسة غريزة حب التفوق تنشأ مع الفرد وهي من سنن الفطرة الكونية للبشر، يعود تاريخها إلى بداية الخلق كحق طبيعي للإنسان، غايتها التفوق في مجالات الأعمال والأنشطة أيا كانت طبيعتها. غير أنها لازمت النشاط الاقتصادي على الخصوص حتى اتصفت بكونها أحد الشروط اللازمة لاحترافه، فهي حدث ينتج عن الظواهر الاجتماعية والاقتصادية والقانونية والسياسية مجتمعة والتي لا تقوم إلا في ظل الحياة المشتركة بين أفراد المجتمع.⁽¹⁾

ويتعلق موضوع المنافسة بأداب السلوك حتى وصفت بأنها "ديمقراطية النشاط الاقتصادي" حيث يجب أن تسود مبادئ الديمقراطية (الحرية، العدالة والمساواة)، بما يسمح بالقضاء على فكرة التمييز وعدم المساواة أي المسائل غير المشروعة والمخالفة للقانون التي تنتج عن المنافسة. وعليه، تعد المنافسة حق لكل الأفراد والمشروعات المتعاملين في السوق في إطار تنظيمي يحدده القانون، حماية للمنافسة ذاتها.⁽²⁾

وللمنافسة عدة معاني تتمثل في المزاومة بين عدد من الأشخاص أو بين عدة قوى تتابع نفس الهدف؛ والعلاقة بين المنتجين والتجار في صراعهم على العملاء؛ وكل ما يحث على المساواة أو التفوق على شخص ما في شيء محمود. واتسع معنى المنافسة لكل مجال يقصده المتنافسون أيا كان عددهم ومجال نشاطهم حتى يكتب البقاء للأصلح، فأصبح يقصد بها عملية تأصيل وانتقاء وتصنيف.⁽³⁾ كما تشير إلى محاولات المنظمات القضاء على أو التخفيف من آثار المنتجات البديلة لما تقدمه هي في السوق، ومحاولات صرف العملاء عن تعاطي تلك البدائل.⁽⁴⁾ أما *Bienaymé* فيقول بأنه لمفهوم المنافسة اليوم أربعة أبعاد رئيسية تتمثل في الآتي:⁽⁵⁾

- تعرف على أنها وسيلة اكتشاف هيكل السوق الأمثل غايته تعظيم رفاهية المستهلك، بحيث يسعى كل من عارضي المنتج إلى تعظيم الفارق بين القيمة التي ينظر إليها الزبائن للمنتج المعروض وبين تكلفة التكامل (الإنتاج والاستعمال).

¹ - المنافسة لغة معناها "نزعة فطرية تدعو إلى بذل الجهد في سبيل التفوق". أما أصل اصطلاح « concurrence » مشتق من الاصطلاح اللاتيني « cum-ludere » والتي تعني « jouer ensemble » بمعنى يلعب في جماعة أو « يجري مع... courir avec » أو "يسرع في جماعة accourir ensemble"، لذلك كان يقصد بمفهوم المنافسة في بداية شيوعه حالة خصومة ونزاع وعداء مستمر. كما يقصد بالصراع التنافسي "مزاومة المنظمات بعضها لبعض"، وتعني المزاومة لغة "حب القيادة أو الزعامة"، وتستعمل بمعنى منظمة مسيطرة أو منظمة لها وزنها في السوق. ثمة معلومات أكثر في:

- أحمد محمد محرز، الحق في المنافسة المشروعة في مجالات النشاط الاقتصادي: الصناعة - التجارة - الخدمات (القاهرة: بدون جهة نشر، 1994)، ص.ص. 7-9.

² - حسين الماحي، مرجع سابق، ص. 54.

³ - أحمد محرز، مرجع سابق، ص. 7.

⁴ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية...، مرجع سابق، ص. 101.

⁵ - Alain Bienaymé, op. cit., pp. 28-29.

- تواجه المنافسة المنظمات التي تسعى لتعظيم القيمة التي يراها الجمهور بالنسبة إلى القيمة التجارية للأصول.
- تواجه المنافسة المهارات والفرق.
- تحول المنافسة نشاط اقتصادي أين التبادل الحر كان يجب أن يكون مسالم إلى حلبة تنافس بين أمم تتراحم من دول معارضة.
- وفي المقابل، تتمثل أبعاد المنافسة التي ينظر لها بأنها ظاهرة اجتماعية في الآتي:
- لم تعد المنافسة تصف فقط السلوكيات وتعرف الهياكل المناسبة لهيئة هذه السلوكيات ولكنها أصبحت موضوع سياسة مميزة من طرف الدول التي لا تتنازل على مزاياها.
- لم تعد رفاهية المستهلك تكشف عن الطريقة التي يخضع بها الأطراف إلى القواعد العامة للمنافسة، ولكن فرضت ميزة بعض المنتجات طرق أخرى للتدخل مكملة نظريا دون إبعاد أي خطر للمخالفة. وعليه، فقدت المنافسة بعض الشيء من الالتزام التي عرفت به وهو تعظيم الرفاهية الجماعية.
- لا تنتهي المنافسة عند التعظيم السريع الانقضاء لرفاهية المستهلك، ولكن يعتبر "النقد الاقتصادي" هو الهدف النهائي لها.
- وعلى الرغم مما سبق، فليس هناك تصور أكثر إبهاما وإثارة واصطلاحا أكثر غموضا كاصطلاح المنافسة الذي يحمل بين طياته أهدافا أدبية ورموزا معنوية وغايات سياسية. ويترتب عن أي تحليل تنافسي عدة نتائج والتي تفترض أن عدد من قواعد اللعبة يجب أن يحترم، وتستهدف قواعد المنافسة أحداث و/ أو وضعيات قادرة على زعزعة السير الحسن للأسواق والتي تناقض مبادئ حرية التجارة. وتتلخص قواعد اللعبة التنافسية فيما يلي:⁽¹⁾
- المنافسة تحول المجتمع، وإن كانت لا تجبر المتعاملين الاقتصاديين إلى اتجاه تخصيص الموارد بطريقة مثلى.
- حرية المبادرة وحرية الوصول إلى الأسواق هما شيئا متعارضان.
- لا تعمل الأسواق، بالضرورة، بصفة كاملة بدءا من تنفيذ سلطة الأسواق إلى غياب المعلومات حول المتعاملين، ويكون ذلك دافعا للمنافسة بتقديم تحديات وفرص مربحة.
- عدم استقرار الأسواق، طبيعيا، لأنه إذا كان دور السوق هو إحداث توازن العرض مع الطلب، فإن المنظمات تؤثر على الأسواق باستعمال سلطتها من أجل تطوير هذه الأسواق.
- يجب أن تكون حماية للمنافسة الحرة، وذلك بقواعد قادرة على عدم التمييز بين سلوك قبل المنافسة أو بعد المنافسة، ولا يجب الاعتماد على مقولة "دعه يعمل".

¹ - Bienaymé, op. cit., PP. 292-293 .

2: مفهوم التنافسية

لقد شكلت التنافسية أحد أهم المواضيع دراسة ونقاشا ليس في المجال الإداري فحسب وإنما في المجال الاقتصادي كذلك. ونتيجة اختلاف الرؤى بين علماء الاقتصاد وعلماء الإدارة تم تصنيف هذا المفهوم إلى تنافسية الدولة أو القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني ككل وتنافسية القطاع وتنافسية المنظمة، ففي حين يهتم الاقتصاديون بالعوامل المحددة للاقتصاد على المستوى الكلي، يهتم الإداريون بالمستوى الجزئي. وعليه، يختلف مفهوم التنافسية وفقا لمستوى التحليل، فهو إما على مستوى الدولة أو الصناعة أو المنظمة. ومن هنا كان من الضروري عرض المفاهيم تبعا لمستوى التحليل.

أ: مفهوم التنافسية على مستوى الدولة

نظرا لديناميكية مفهوم التنافسية الدولية والتداخل مع المفاهيم الأخرى مثل النمو والتنمية الاقتصادية وازدهار الدول، لم يتوصل إلى تفريق دقيق لهذا المفهوم. وارتبط مفهوم التنافسية الدولية في السبعينيات من القرن العشرين بجوانب التجارة الخارجية، أما خلال الثمانينيات ارتبط بالسياسة الصناعية، وفي التسعينيات ارتبط بالسياسة التكنولوجية. أما الآن فيشير هذا المفهوم إلى قدرة الدول على رفع مستويات معيشة أفرادها.⁽¹⁾

ومن خلال القراءة المتأنية للأدبيات الاقتصادية التي تناولت موضوع التنافسية، تبين أن هذا المفهوم ارتبط بقضية العجز المسجل في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة 1981-1987 وزيادة المديونية الخارجية لها وارتفاع حدة المنافسة الأجنبية في الأسواق الأمريكية،⁽²⁾ ثم ظهر المفهوم بشكل جلي في بداية التسعينيات اثر انهيار الكتلة الشيوعية وظهور النظام الاقتصادي العالمي الجديد الذي أفرز العولمة للتأكيد على التوجه نحو الاعتماد على قوى السوق.⁽³⁾ ونظرا لتعقيد أوجه التنافسية ومن خلال مسح لبعض التعاريف المستخدمة في الأدبيات خاصة تلك التي تستند إليها مؤسسات وهيئات دولية وتكتلات اقتصادية التي تنشر التقارير الدولية للتنافسية، سيتم إعطاء صورة أوضح لما يفهم بالتنافسية الدولية.

وقد قسمت بعض الكتابات الدراسات التي تناولت التنافسية إلى اتجاهين، اتجاه ضيق يركز على تعريف التنافسية بالاستناد إلى متغيرات اقتصادية قصيرة الأجل؛ والاتجاه الثاني الأكثر اتساعا والذي اعتمد على المتغيرات الهيكلية متوسطة وطويلة الأجل في تعريف القدرة التنافسية للدولة. وفيما يتعلق بالاتجاه الضيق، تعرف القدرة التنافسية للدولة بمجرد إمكانية البيع في الأسواق الخارجية أو تحقيق فائض في الميزان التجاري. كما اعتادت العديد من الكتابات على تعريف التنافسية بانخفاض تكلفة

¹ - طارق نوير، "دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر"، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، 2002.

² - pour plus d'information, voir : Yves Barou & Bernard Keizer, *Les grandes économie* (Paris : ED : Du Seuil, 1988), pp. 31-45.

³ - إبراهيم حلمي عبد الرحمن، *التنافسية في ظل العولمة*، مجلة المدير العربي، العدد 138، (أفريل 1997).

وحدة العمل في الدولة مقارنة بمنافسيها أو باتجاهات سعر الصرف الحقيقي، فتعتبر الدولة أقل تنافسية عند ارتفاع قيمة سعر الصرف الحقيقي بما ينعكس على ارتفاع أسعار السلع محل التجارة.⁽¹⁾

وقد وجهت العديد من الانتقادات لهذا الاتجاه، فلا يمكن قبول أن التنافسية هي مجرد تحقيق فائض في الميزان التجاري، حيث توجد بعض الدول التي تعاني من عجز حاد في ميزانها التجاري ورغم ذلك تتمتع بزيادة واضحة في الدخل، لا يمكن مع اعتبارها غير تنافسية.^(*) وقد دفع هذا النقد دراسة Prestowitz سنة 1994 إلى التأكيد على ضرورة عدم الخلط بين مفهوم التنافسية ومؤشرات قياسها، فتحقيق فائض بالميزان التجاري هو مؤشر من مؤشرات التنافسية وليس سببا أو تعريفا لها. وهذا ما ينطبق بدوره على استخدام تكلفة العمل النسبية وقيمة سعر الصرف الحقيقي.⁽²⁾

وجاء الاتجاه الثاني ليقدم تعريف للتنافسية أكثر اتساعا يرجع إلى متغيرات هيكلية التي تؤثر على الأداء الاقتصادي في الأجلين المتوسط والطويل. ومن ثم ظهر هذا الاتجاه ليلقي الاهتمام بمستويات المهارات والابتكار وانعكاس ذلك على الإنتاجية ومستويات المعيشة وليؤكد على أن القدرة التنافسية طبيعة ديناميكية متغيرة. وقد جاءت أغلب مفاهيم التنافسية تنتمي إلى هذا الاتجاه وتشمل مفاهيم تبنتها هيئات دولية وتكتلات اقتصادية بالإضافة إلى مفاهيم أخرى تبنتها العديد من الدراسات.

وطبقا للتعريف الذي يقدمه تقرير التنافسية العالمية الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF)^(*) تعتبر التنافسية بأنها القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة. وفي نص آخر عرف المنتدى التنافسية على أنه مقدرة الاقتصاد الوطني على التوصل على معدلات مستدامة من النمو الاقتصادي محسوبة بمعدلات التغير السنوي لدخل الفرد.⁽³⁾ بينما قدم المعهد الدولي للتنمية الإدارية تعريف يدور في نفس السياق الذي يربط بين التنافسية والنمو، حيث عرفها بأنها قدرة الدولة على خلق القيم المضافة ومن ثم زيادة الثروة الوطنية عن طريق إدارة الأصول والعمليات وبالاجاذبية والهجومية (المقدامية)، وبالعوامة والاقتراب، ويربط هذه العلاقات في نموذج اقتصادي اجتماعي قادر على تحقيق هذه الأهداف. أما منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OCDE)^(**) فقد عرفت أنها قدرة الدولة على توسيع حصصها في الأسواق المحلية والدولية.⁽⁴⁾

¹ - منى طعيمة الجرف، مرجع سابق، ص. 13.

^{*} - فولة كالمكسبك التي حققت فائضا في ميزانها التجاري في الثمانينيات مقابل عجزا في التسعينيات لا يمكن معه القول أنها كانت أكثر تنافسية في بداية الثمانينيات في ظل الظروف التي شهدتها من تراجع الاستثمار الأجنبي المباشر ورفض الدائنين إقراضها.

² - إبراهيم حلمي عبد الرحمان، نفس المرجع.

* - WEF : World Economic Forum.

³ - تقرير التنافسية العربية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت. 2003.

** - OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique.

⁴ - نفس المرجع السابق.

ويمكن القول أن رفع القدرة التنافسية ما هو إلا وسيلة أو هدف مرحلي لرفع مستوى رفاهية الأفراد واستمرارية النمو، وهذه القدرة لا يجب أن تتساوى مع النمو أو محدثاته.⁽¹⁾ أي أن التنافسية ما هي إلا واحد من محدثات النمو. وقد أعطى المعهد العربي للتخطيط تعريفا للتنافسية إذ يربطها بالنمو وبالآداء العام للاقتصاد لكن لا يساوي بينهما. ومحتوى هذا التعريف أن التنافسية هي الأداء الحالي والكامن للاقتصاد في إطار القطاعات والأنشطة التي تتعرض لمزاحمة من قبل الاقتصاديات الأجنبية.⁽²⁾ ويتميز هذا التعريف عن غيره في أنه يحصر التنافسية في نطاق أنشطة محددة ذات صلة مباشرة بالتنافسية وفي الوقت نفسه يحقق الربط مع إطار نظري واضح من الاقتصاد الدولي والصناعي، وهو أكثر دلالة من حيث السياسات الاقتصادية التي يتعين إتباعها، كما أنه ركز على التنافسية الجارية التي تعبر على الأداء الجاري ومحدثاته المتمثلة في الأسواق ومناخ الأعمال وعمليات الشركات واستراتيجياتها، والتنافسية الكامنة التي تعني القدرات بعيدة الأثر وتتمثل في الطاقة الابتكارية ورأس المال البشري ونوعية البنية التحتية التكنولوجية وتساهم هذا العوامل مجتمعة في استدامة القدرة التنافسية ومن ثم استدامة النمو وتحقيق أهداف التنمية.

وإذا ربطت تعاريف الاقتصاديين التنافسية بهدف تحقيق الرفاهية المستندة إلى النمو الاقتصادي المستدام (بحيث يمكن اعتبار الاقتصاد تنافسيا إذا كان قادرا على النمو بنسبة أعلى من الاقتصاديات الأخرى ودون التأثير بمشكلات ميزان المدفوعات)، يختصر الإداريين التنافسية بالتفوق في الأسواق الدولية والمحلية ولا تربطها مباشرة بالرفاهية التي يمكن أن تتحقق من خلال سياسات قد لا تشمل التنافسية في الدرجة الأولى. وتعتبر أبحاث Porter بدقة عن تفكير مدارس إدارة الأعمال، حيث ساهمت هذه الأبحاث في تطوير مفهوم الميزة التنافسية التي تقوم على إستراتيجيات تعزيز تنافسية البلدان بالاعتماد على الابتكار والإنتاجية والعنصر الفكري في الإنتاج ونوعيته بدلا من الاعتماد على الميزة النسبية في امتلاك الموارد الطبيعية والأيدي العاملة الرخيصة والمناخ والموقع الجغرافي. وعليه، يعرف الإداريين التنافسية الدولية بأنها سياسة وطنية تقاس من خلالها قدرة الدولة على تحقيق التفوق في الأسواق الدولية بالإضافة إلى جاذبيته في استقطاب رؤوس الأموال وتوطين التقنية والمساهمة في سلسلة الإنتاج الدولية.⁽³⁾

ولما كانت التنافسية الدولية أحد مقومات الازدهار الاقتصادي، فقد انصببت الجهود على تطوير مؤشرات لقياسها. وفي حين تقتصر بعض المؤشرات على عدد محدود من المتغيرات أو العوامل، فإن مؤشرات أخرى تعتمد عددا كبيرا من العوامل موزعة على مجموعات لكل منها مؤشرات تستخدم لبناء مؤشر مركب. ومن أهم المؤشرات المركبة لقياس التنافسية الدولية يمكن ذكر مؤشر المنتدى

¹ - Rapport du CEPII, **Compétitivité des nations** (Paris : ECONOMICA, 1998), p. 53.

² - نفس المرجع.

³ - pour plus d'information, voir : - Michael Porter, **La concurrence selon Porter...**, op. cit., pp. 167-169.

الاقتصادي العالمي « WEF » ومؤشر المعهد الدولي للتنمية الإدارية « IMD International Institute for Management Development »⁽¹⁾ ويتمثل الغرض من هذه التقسيمات هو تصنيف الدول من الأكثر تنافسية إلى الأقل تنافسية، كذلك تغطية مختلف الجوانب التي تؤثر في تحديد التنافسية الدولية.

ب: مفهوم التنافسية على مستوى الصناعة

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

ويشير Porter إلى أن الدولة يمكن أن تكون منافسة عالمياً في صناعة معينة أو مجموعة من الصناعات ولا يمكن أن تتمتع بميزة تنافسية في كل الصناعات، فالدولة لا يمكنها خلق صناعات تنافسية، حيث فقط المنظمات هي القادرة على ذلك.⁽²⁾ وعند الحديث عن تنافسية الصناعة، فإنه يقصد بها قدرة منظمات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق المحلية والعالمية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، ومن ثم تتميز هذه الدولة في هذه الصناعة.⁽³⁾

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

¹ - لمزيد من التفصيل حول مؤشرات قياس تنافسية، انظر: القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 24 (ديسمبر 2003). وأيضاً:

- محمود حسن حسني، "الميزة التنافسية ومناهج قياسها مع التطبيق على قطاع الخدمات في مصر-صناعة البرمجيات"، الندوة القومية الثانية-الاقتصاد المصري في مواجهة تحديات اتفاقية منظمة التجارة العالمية، مركز بحوث ودراسات التنمية التكنولوجية جامعة حلوان، 1999. وأيضاً:

- محمد عدنان ودبع، مسح في مؤشرات التنافسية وسياساتها، ورقة عمل مقدمة إلى ورشة عمل حول: محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، المعهد العربي للتخطيط، معهد الاقتصاد الكمي، تونس، (19-21 جوان 2000).

² - Ibid., p. 193.

³ - نسرين بركات وعادل العلي، مفهوم التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق الدولية، ورشة عمل حول محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية- المعهد العربي للتخطيط، الكويت (2000).

بالسوق المحلي كنطاق أولي لبناء القدرة التنافسية وضرورة انتهاز إستراتيجية عالمية للمنافسة في مجالي التجارة والاستثمار.⁽¹⁾

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

ج: مفهوم التنافسية على مستوى المنظمة

تعد التنافسية أداة رئيسية لتطوير قدرة المنظمة على التعايش في ظل بيئة تنافسية متمسمة بالعمولة وانفتاح الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات GATT ومنظمة التجارة العالمية. لذا تمثل التنافسية رهان يجب على كل منظمة كسبه بشتى الوسائل التي تقبلها قواعد اللعبة التنافسية. وتعرف التنافسية على صعيد المنظمة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين، مما يعني نجاحاً مستمراً لها في السوق الدولي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ولن يتحقق ذلك إلا عن طريق رفع إنتاجية عوامل الإنتاج (العمل، رأس المال، التكنولوجيا) وتعد تلبية حاجات الطلب المتطور والمعتمد على الجودة خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة دولياً.⁽²⁾

ويؤكد Porter بأنه ينبغي على المنظمات حتى تحقق نجاحها التنافسي وضمان تفوقها، امتلاكها لميزة تنافسية إما في شكل تكاليف أقل أو وإما بالتميز (أين تحتل الجودة مكانة أساسية) وإما تختار جزء من السوق وتقدم له منتجاً يوفق بين الجودة والتكلفة حسب خصائص الجزء المستهدف. وتعتبر المنظمة ذات قدرة تنافسية (أي تتمتع بميزة تنافسية) إذا استطاعت الحفاظ على استمرارية متحصلاتها عبر الزمن أو زيادة حصتها السوقية ومتحصلاتها بشكل قابل للاستمرار، ولا يتأتى هذا إلا من خلال إتباع إستراتيجيات تركز على التنافس إما في جانب التكاليف أو في جانب اختلاف وتميز المنتج. وسيتم مناقشة هذه الاختيارات في المبحث الأول من الفصل الثالث.

كما يفرق "أحمد مصطفى" بين شقين لتعريف تنافسية المنظمة، أما الأول فهو قدرة التميز على المنافسين في الجودة و/أو السعر و/أو توقيت التسليم و/أو خدمات ما قبل أو بعد البيع وفي الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل. وأما الشق الثاني فهو القدرة على التأثير في العملاء لتهيئة وزيادة رضاهم وتحقيق ولائهم.⁽³⁾

¹ - نقلاً عن: منى الجرف، مرجع سابق، ص.ص. 11-12.

² - التنافسية وتجربة الأردن، موقع الكتروني، ص. 2.

³ - أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين: مدخل إنتاجي (مصر: نشر المؤلف، 2003)، ص. 15.

وفي نفس السياق، يعرف "السلمي" التنافسية بأنها الجهود والإجراءات والابتكارات والضغط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق المستهدفة. كما تؤدي أيضا التنافسية معنى الصراع والتضارب الرغبة في المخالفة والتميز على الآخرين.⁽¹⁾

وانطلاقا من كون التنافسية تتجسد بالتفوق على المنافسين، فإن المنظمة تكون ذات تنافسية عندما تقل تكلفتها المتوسطة عن سعر منتجاتها في السوق. ومما لاشك فيه أن التكلفة والسعر يعتبران من العوامل الحاسمة فعلا في ضمان التنافسية للمنظمة، إلا أنها ليست الوحيدة لأن الجودة أيضا كثيرا ما تكون هي الأهم في نظر العميل. وبشكل عام تتوقف تنافسية المنظمة على تحسين العلاقة بين القيمة المتوقعة من قبل العميل وتكاليف الوسائل الضرورية أي أن المنظمة التنافسية هي التي تتمكن من تقديم أحسن توليفة القيم المتوقعة من قبل العميل بأدنى التكاليف.⁽²⁾ وعليه، ترى الباحثة أن المفهوم الحديث للتسويق قادر على تحسين هذه العلاقة.

ولم يكن تعريف Ingham للتنافسية مختلفا، بحيث اعتبرها بأنها قدرة المنظمة على تقديم منتجات ذات قيم عالية مما يقدمه المنافسون بنفس التكاليف أو نفس القيم بتكاليف أقل، ومن ثم تضمن بناء مكانة تفضيلية تسمح لها بتحقيق أداء اقتصادي أعلى على طول الفترة.⁽³⁾ ومجمل القول أن الدراسات جاءت بالعديد من المفاهيم للمنظمة التنافسية لتعكس أربعة معايير أساسية هي: الربحية، التميز، التفوق والمساهمة في النمو المستمر.⁽⁴⁾

ومما سبق يمكن استنتاج بأن ما لا تختلف عليه التعريفات السابقة هو اعتبار التنافسية "قدرة"، غير أن مصطلح القدرة في حد ذاته وفي هذا السياق، كثيرا ما يتداخل مع التنافسية. ولتفادي هذا الإشكال عرف Tarondeau القدرات على أنها التصرفات المنتظمة في تشغيل الأصول لخلق، إنتاج أو تقديم سلع أو خدمات إلى السوق.⁽⁵⁾ بينما يعرفها "نبيل خليل" بأنها تركيبة أو مجموعة من المهارات الفارقة، الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، التكنولوجيا فائقة المستوى

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ...، مرجع سابق، ص. 101.

² - R. Lecoint & C. Bia, **Mutation des entreprises et environnement économique**, Acte du Colloque : Mutation de l'environnement et compétitivité des entreprises, Faculté de droit et des sciences économiques, Université De Biskra, (29-30 Octobre 2002), p. 146.

³ - M. Ingham, **Management stratégique et compétitivité** (Bruxelles : De Boeck Université, 1995) p. 1.

⁴ - يقصد بالربحية قدرة المنظمة على تحقيق ربح مضطرد قابل للاستمرار، أما التميز فيعتبر نجاح المنظمة في تحقيق الاختلاف عن المنظمات الأخرى (من خلال منتج مميز أو تكلفة منخفضة أو كلاهما). بينما يقصد بالتفوق أو المساهمة في التجارة الدولية، زيادة المنظمة لحصتها من السوق العالمي، وهناك فرق واضح بين النجاح والتفوق، فالنجاح نتيجة يسعى الجميع لتحقيقها وقد يتحقق مرة أو مرتين أما التفوق فهي خاصية في المنظمة تمنحها استمرارية النجاح واستمرارية البقاء في سوق لا يعترف إلا بالمتفوقين. ويقصد بالمساهمة في النمو المستمر مساهمة المنظمة في زيادة نصيب الفرد من الدخل الحقيقي والمحافظة على هذه الزيادة. وشملت التعريفات المختلفة واحدا أو اثنين فقط من هذه المعايير، بينما مما لاشك فيه أن المنظمة ذات القدرة التنافسية هي التي تحقق المعايير الأربعة المترابطة بطبيعتها مع استمرار احتفاظها بهذه العناصر في بيئة تنافسية دولية. ثمة معلومات أكثر في: منى الجرف، مرجع سابق، ص.ص. 9-11.

⁵ - J.C. Tarondeau, **Le management des savoirs**, 2^e édition (Paris : PUF, 2002), p. 20.

والروتينات **routines** (التصرفات المنتظمة) والتي تشكل في مجملها أساسا جيدا وقاعدة لطاقت المنظمة على التنافس ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال أعمال (نشاط) معين.⁽¹⁾ وعليه، تتبنى القدرات الأساسية للمنظمة من المهارات الفردية والجماعية المبنية على المعارف التطبيقية والتكنولوجيا المتحكم فيها، والمنظمة تستفيد منها في سبق المنافسين من خلال تجديدها مع الزمن.

ومما سبق يمكن القول بأن القدرة تكتسي أهمية قصوى في ضمان التنافسية، ومن ثم تعرف القدرة التنافسية بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.⁽²⁾

وتسمح القدرات التنافسية للمنظمات بتحقيق نتائج مهمة تتمثل في خلق الفرص التسويقية (فرص للتسويق لم تكن موجودة من قبل أي أن المستهلك لم يكن يستشعر الحاجة إليها مثل الهاتف المحمول) واختراق مجال تنافسي جديد (مثل الدخول في سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من المنتجات)، كما تمثل وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المنظمة لنفسها ومجالا للبحث عن الفرص الهائلة. وتبدو القدرات في مظاهر متعددة منها الجودة الأعلى، التكلفة الأقل سرعة الاستجابة لرغبات العملاء وقصر الوقت المستغرق في الإنتاج والتطوير والمرونة والابتكار.⁽³⁾ وانطلاقا من تعبير القدرات التنافسية عن المهارات ومظاهر التفوق والتميز التقني والإداري والتسويقي التي تتبلور في منتجات أفضل تحقق للعملاء مستويات من الإشباع والمنافع تزيد كثيرا عما يقدمه المنافسون، فإن المعيار الأهم في تقييم هذه القدرات هو مدى فعاليتها في إنتاج قيمة للعملاء أكثر من المنافسون من جهة ومدى الاختلاف والتباين عن المنافسين الذي تضيفه على منتجات المنظمة وأساليب تعاملها مع العملاء.

ويمكن استنتاج أن التنافسية تعكس ما يلي:

- احتلال المنظمات موقع تنافسي مستمر في السوق وذلك من خلال زيادة نصيبها السوقي على أساس مستمر ومن ثم تحقيق المردودية التي تضمن الاستمرار وإرضاء الأطراف الأخرى؛
- قدرة المنظمة على الاستجابة وإرضاء العملاء من خلال تقديم قيم ومنافع أعلى مما يحققه لهم المنافسين (جودة عالية، سعر منخفض) ومن ثم خلق القيمة في عيون العملاء؛

¹ - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال (بيروت: الدار الجامعية، 1996)، ص. 33.

² - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية...، مرجع سابق، ص. 104.

³ - Ibid.

- تأكيد حالة من التميز والاختلاف عن المنافسين، علما بأن التميز عن المنافسين هو مصدر القيم الأعلى من وجهة نظر العملاء، كما يحقق هؤلاء أرباح للمنظمة وقدرات أعلى تستطيع من خلالها تحقيق المزيد من التميز مما يؤدي إلى ارتباط التكامل بين النقاط السابقة؛
ومما سبق، يتضح أن التنافسية على مستوى الصناعة أو المنظمة تعتمد على مدى توافر الميزة النسبية وقدرة المنظمة أو الصناعة على تحقيق مركز فريد عبر فترة من الزمن في مواجهة المنافسين.

3: مفهوم الميزة التنافسية

إن الهدف من تحليل تنافسية المنظمة يتمثل في تحديد طبيعة الميزة التنافسية التي تتميز بها عن المنافسين المباشرين بالدرجة الأولى وبقية المنافسين فيما بعد، ونتيجة لذلك تحرص المنظمات حسب هذا المفهوم على العمل الدعوب والمستمر لخلق واكتساب والمحافظة والاستثمار في الميزة التنافسية لمدة أطول وهذا ما يجبرنا على إعطاء مفهوم للميزة التنافسية. فعرفها Lambin على أنها مختلف الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة وتعطي للمنظمة بعض التفوق والسمو عن منافسيها.⁽¹⁾ كما يعرفها "نبيل خليل" بأنها ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.⁽²⁾ حيث اقتصر هذا التعريف على مصدر من مصادر الميزة التنافسية والمتمثلة في إستراتيجية التنافس. بينما يعطي Porter تعريفاً أكثر دلالة نظراً لتركيزه على جوهر الميزة التنافسية واعتبرها بأنها تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. أي بمجرد إحداث عملية الابتكار، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً.⁽³⁾

كما يعرف "السلمي" الميزة التنافسية بأنها مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع

الإدارة تنسيقها واستثمارها لإنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه لهم المنافسون، بالإضافة إلى تأكيد حالة من التميز

والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها.⁽⁴⁾

وتجدر الإشارة إلى أنه من حيث المعنى تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المنظمة عن غيرها من

المنظمات المنافسة وتحقق لهذه المنظمة موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة. كما يتضح أن للميزة التنافسية بعدان

رئيسيان، بعد داخلي وبعد خارجي. فداخليا تتبني الميزة التنافسية لأي منظمة على القدرات المميزة، حيث يجب التعرف

¹ -Jean Jacques Lambin, **Le marketing stratégique** (Paris: édition- Paris, 1993), p. 209.

² - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 37.

³ -M. PORTER. **l'Avantage concurrentiel des nations** (Paris : inter-éditions, 1993), p. 48

⁴ علي السلمي، انفتاح الأسواق وانهيار...، مرجع سابق، ص. 8.

عليها والاستثمار فيها بشكل يحقق الميزة التنافسية؛ بينما يتمحور البعد الخارجي حول حقيقة أنه لا توجد ميزة تنافسية بدون القدرة على لجم الأطراف الخارجية والتعامل معها على أسس راسخة من القوة والسيطرة والثبات، ومن أجل ذلك جاءت كلمة "التنافسية" مرتبطة بالميزة كإشارة لأهمية كون هذه الميزة ذات علاقة تضاد أو تصادم مع الأطراف الخارجية سواء المنافسين أو الموردين أو العملاء وغيرهم.⁽¹⁾

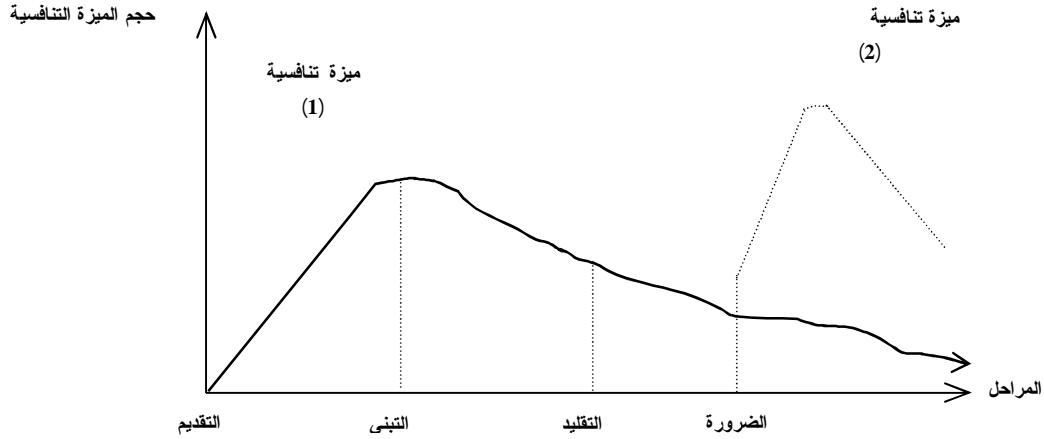
وخلاصة القول أنه حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن يتم الاستناد إلى بعض الشروط، حيث يكون كل شرط مرهون بالأخر وتتمثل هذه الشروط في الآتي: أن تكون حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس؛ وتتميز بالاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن؛ وأن يكون هناك إمكانية للدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.⁽¹⁾

ويقصد بالاستمرار خلال الزمن أن للميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتج كما يبينه الشكل (04)، وهذه المراحل متمثلة في: مرحلة التقديم التي تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المالي والمادي، وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر من خلال الأدوات التسويقية وخاصة الترويج؛ ثم تأتي مرحلة التنبؤ، حيث تعرف الميزة التنافسية هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها؛ ثم مرحلة التقليد، حيث يتراجع حجم الميزة ويتجه شيئا فشيئا نحو الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها؛ وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة أين تكون فيها ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما على أسس الميزة الحالية تحقق لها قيمة أكبر للعميل، وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها ستفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

الشكل (4) دورة حياة الميزة التنافسية

* - وكمثال على ذلك نلاحظ أن الميزة التنافسية الجيدة هي الميزة التي تجعل المنظمة تملك موقفا أقوى من العملاء عندما يحين موعد التفاوض حول الأسعار أو الكميات أو الخصومات أو جودة المنتجات... وينطبق الكلام نفسه على الميزة التي تجعل المنظمة تتفوق في السوق على المنظمات المنافسة.

¹ - G.GARIBALDI. *Stratégie concurrentielle: choisir et gagner* (Paris : ed. d'organisation, 1994), pp. 95-96.



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال (بيروت: الدار الجامعية، 1996)، ص 86.

نستنتج مما سبق أنه يمكن للمنظمة تحقيق سمة الاستمرارية لميزتها التنافسية من الناحية النظرية، وهذا إذا تمكنت بدورها من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة. ولكن يصعب تحقيق ما سبق من الناحية العملية خصوصا إذا كانت هناك جهود معتبرة تبذل من طرف المنظمات المنافسة للتغلب على تلك الميزة أو تحييد أثرها، إضافة إلى أن تلك المزايا التنافسية تمتاز بقصر عمرها نظرا لما يشهده مجال الأعمال في عصرنا هذا من ابتكارات مذهلة تخص إحداث تغييرات في المنتج، طرق الصنع، وطرق التسويق.

وتجدر الإشارة إلى أن Porter حاول أن يبرهن بأن المزايا التنافسية تتوافر مع المنظمات القادرة على خلق قيمة متفوقة من خلال تخفيض التكلفة أو تمييز المنتج بطريقة تؤدي بالمستهلكين أن يولونه مزيدا من القيمة ومن ثم استعدادهم لدفع سعر عالي. (*) وعليه، هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية وهما: التكلفة الأقل وتمييز المنتج.

• **التكلفة الأقل (L'avantage par les coûts):** ويقصد بها قدرة المنظمة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المنظمات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر. ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة للمنظمة والتي تعد مصادر هامة للميزة التكاليفية. وعليه، تكون للمنظمة ميزة تنافسية من خلال التكاليف إذا كان تراكم التكاليف المرتبطة بالأنشطة التي تخلق القيمة أقل من تكلفة المنافسين، حيث يعتمد الموقع النسبي للمنظمة فيما يخص التكاليف على هيكل سلسلة قيمة المنافسين وموقعها النسبي تجاه عوامل تطور التكاليف لكل نشاط. (1)

* - سيتم مناقشة كيفية بناء واستخلاص قيمة مريحة من العميل بالتفصيل في المبحث الثاني من الفصل الثاني.

¹ - لمزيد من المعلومات، انظر:

- M. Porter, L'avantage....op. cit., pp. 126-147.

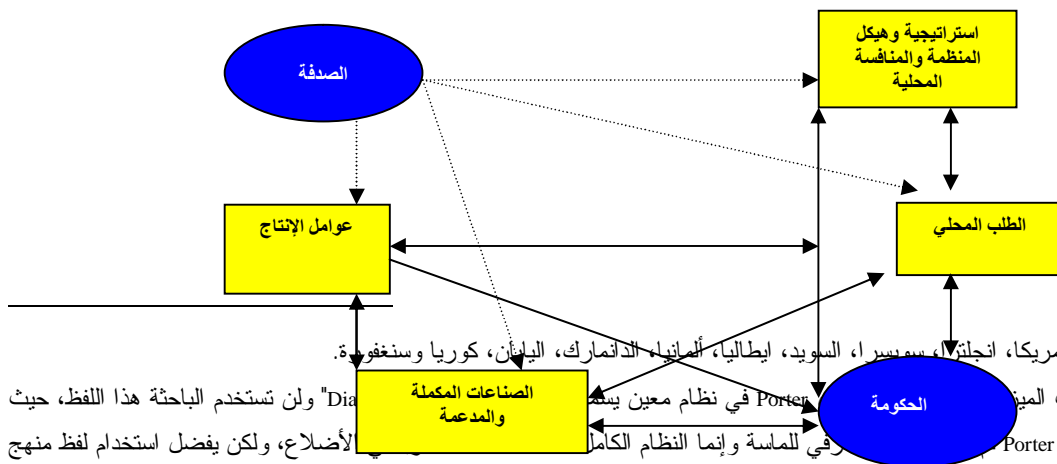
• **تميز المنتج (Differentiation):** ويقصد بها قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر العميل (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع). ولذلك يكون من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة سلسلة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المنظمة لتحقيق جوانب التميز. وسيتم تفصيل هذه النقاط لاحقاً.

وعموماً، ومن خلال تعريف التنافسية والميزة التنافسية، يتضح أن الفارق بينهما غير ملموس، وقد يستخدم اللفظان بمعنى واحد وخاصة على مستوى الدولة. وأحياناً ما يترجم اللفظان في العديد من الكتابات العربية بمعنى القدرة التنافسية، إلا أنه يمكن القول بأن التنافسية أو القدرة التنافسية تتعلق بالأداء الاقتصادي ككل وتمثل القاعدة التي تتحقق بها الميزة التنافسية للصناعة أو المنظمة. كما يتضح الفرق بين المنافسة والتنافسية من خلال ما سبق، فإذا كانت التنافسية تعرف على أنها الأداء الاقتصادي الحالي والكامن للبلد في المجالات التي يتنافس فيها مع الأمم الأخرى، فإن المنافسة أو المزاحمة هي الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والتجارة في البلد المعني.

ثالثاً: محددات الميزة التنافسية كنظام متكامل

اكتشف Porter من خلال دراسة لـ 10 دول^(*) أن المنظمات التي تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية وتستمر في المحافظة عليها في ظل المنافسة الدولية هي التي تواصل التحسين والابتكار والتطوير من خلال عمليات ديناميكية متصلة، وليس من خلال إجراءات منفردة ولمرة واحدة، وكذا الالتزام بالاستثمار المستمر والمتواصل لاغتنام الفرص والعمل على تعظيم المكاسب. ولقد حدد Porter ركائز للنظام التنافسي الوطني تساهم في صياغة المناخ الصناعي المحدد لأداء المنظمات، وأوضح أن هذه المحددات تعمل كنظام ديناميكي متكامل تتفاعل من خلاله وتتشابك كل المحددات مع بعضها البعض، فكل محدد يؤثر ويتأثر بالمحددات الأخرى.^(*) وتنقسم محددات الميزة التنافسية الدولية كما صاغها Porter إلى محددات رئيسية وأخرى مساعدة أو مكملة كما هي موضحة بالشكل المبين أدناه.

شكل رقم (5) محددات الميزة التنافسية



Source: Michael E. Porter, **The Competitive Advance of Nations** (New York: Free Press, 1990), P. 127.

وتشتمل المحددات الرئيسية على أربع عوامل هي: ظروف عوامل الإنتاج، وظروف الطلب المحلي، الصناعات المرتبطة والمدعمة، إستراتيجية المنظمة وطبيعة المنافسة المحلية. أما المحددات المساعدة فتتضمن: الدور الحكومي ودور الصدفة.⁽¹⁾

- عوامل الإنتاج: وتعتبر مدخلات ضرورية لازمة لدعم قدرة صناعية ما على المنافسة، حيث تنقسم إلى عوامل أساسية مثل الموارد البشرية، الموارد الطبيعية، موارد رأس المال والبنية الأساسية. وهي عوامل تكون موروثه بطبيعتها داخل الدول، وتؤدي إلى خلق ميزة تنافسية لأنه يسهل انتقالها والحصول عليها من قبل المنافسين؛ وأيضا عوامل مطورة وهي الأكثر أهمية لصعوبة الحصول عليها أو تقليدها، حيث تكتسب هذه العوامل من خلال استثمارات مستمرة في كل من رأس المال البشري والمادي مثل المعرفة، المهارات الخاصة، الخبرات الإدارية الحديثة، أسس علمية وغيرها.

- شروط الطلب: يتعلق هذا المحدد بهيكل الطلب، حجمه، نموه والآلية التي يتم بها تدويل هذا الطلب في الأسواق العالمية. وأشار Porter إلى أن الضغوط المستمرة من قبل المستهلكين المحليين لطلب منتجات متميزة، قد يؤدي إلى توليد ضغوط مستمرة على المنظمات وتحفيزها على المزيد من الابتكار والتجديد لتلبية احتياجات هؤلاء المستهلكين، الأمر الذي ينعكس في النهاية على تقوية وتعزيز المزايا التنافسية المتحققة للصناعة مقارنة بالمنافسين الآخرين. وتؤثر طبيعة شروط الطلب في السوق على نجاح إستراتيجية المنظمة وهو الأمر الذي يعكس حجم الابتكارات، الاختراعات، والتطورات التي تقدمها المنظمات الوطنية لتطوير منتجاتها حسبما يلاءم حجم وطبيعة الطلب المحلي.

- الصناعات المغذية والمرتبطة: للصناعات المرتبطة والمغذية دور هام في قدرة الصناعة على المنافسة الدولية. وهذا يعني بأنه يجب أن تكون للدولة صناعات ذات مستوى عالمي تكون مرتبطة ومساندة لبعضها البعض، الأمر الذي يساهم في إثراء الميزة التنافسية للدولة في أنشطة أو صناعات محددة أو في أجزائها. والصناعات المرتبطة هي تلك التي تشترك معا في التقنيات والمدخلات وقنوات التوزيع والعملاء أو تلك التي تقدم منتجات متكاملة. أما الصناعات المغذية أو المساندة فهي التي تمد الصناعة محل الدراسة بالمدخلات اللازمة للإنتاج.

¹ - M. Porter, La concurrence selon..., op. cit., p.p. 174-204.

ويمثل تواجد الصناعة كجزء من تجمعات صناعية عنقودية عاملا أساسيا بل ومن أهم العوامل في تحقيق الميزة التنافسية دوليا، حيث يرى Porter أن المنافسة تتأثر بوجود هذه التجمعات من خلال زيادة إنتاجية المنظمات المكونة للعنقود وزيادة قدرتها على الابتكار مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في المستقبل وتشجيع إقامة منظمات جديدة في التجمع العنقودي. ويتوقف كل ذلك على مدى توافر هذه الصناعات المساندة لبعضها البعض وعلى مدى كفاءتها وعلى درجة الارتباط فيما بينها.⁽¹⁾

- استراتيجية هيكل المنظمة والمنافسة: لا يوجد نظام إداري مقبول شامل (مهما كانت جاذبية الإدارة اليابانية) حيث تنتج تنافسية صناعة معينة من تجمع ما بين من جهة طرق الإدارة والتنظيم ومن جهة أخرى مصادر الميزة التنافسية في الصناعة نفسها، كما أن هناك ترابط بين المنافسة المحلية القوية وخلق استمرارية ميزة تنافسية في أي صناعة.

- دور الصدفة: تلعب الأحداث العفوية أو التلقائية، التي تحدث بمحض الصدفة دورا هاما في تنافسية ونجاح كثير من الصناعات بالرغم من ضآلة أثرها، حيث أنها في الغالب تقع خارج إطار قوة المنظمات وقوة الدولة أيضا وسيطرتها. وتأتي أهمية الصدفة فيما ينتج عنها من خلق فجوات أو ثغرات تسمح بحدوث تغييرات في الوضع التنافسي.

- دور الحكومة: على الرغم من أن Porter لم يعتبر الحكومة أحد المحددات الرئيسية للميزة التنافسية، إلا أنه أشار إلى دورها الفعال باعتبارها من المحددات المساعدة في خلق الميزة التنافسية الدولية من خلال التأثير بصورة ايجابية أو سلبية على باقي المحددات.^(**)

وينبغي الإشارة إلى أن دور الحكومة لا يجب أن يبقى ساكنا بل يجب أن يكون ديناميكيا متكيفا مع مرحلة تطور الميزة التنافسية التي يصفها Porter بأربع مراحل وفقا لما يتوافر من محددات ومدى الترابط والتشابك بينها، بدءا من مرحلة سيطرة عناصر الإنتاج ثم مرحلة سيطرة الاستثمار ومرحلة سيطرة الابتكار وأخيرا مرحلة سيطرة الثروة، وأي تدخل خاطئ قد يربك المسار الطبيعي للميزة التنافسية.

وتعتمد الصناعات الناجحة دوليا في تنافسيتها في المرحلة الأولى وبشكل منفرد على عوامل الإنتاج الأساسية (العمل غير الماهر، الأرض، الموقع الجغرافي، رأس المال...) وتتضاءل أهمية

¹ - الصناعات المرتبطة هي تلك التي تشترك معا في التقنيات والمدخلات وقنوات التوزيع والعملاء أو تلك التي تقدم منتجات متكاملة. أما الصناعات المغذية أو المساندة فهي التي تمد الصناعة محل الدراسة بالمدخلات اللازمة للإنتاج. وقد أطلق Porter على هذه الروابط مصطلح "سلسلة القيم المضافة" ولكنه استخدم مصطلح العنقود "Grappe" بدلا من سلسلة القيم المضافة، فالعنقود هو وسيلة مترابطة من الصناعات ذات العلاقة سواء من ناحية مدخلات الإنتاج أو التكنولوجيا المستخدمة أو المستهلكين النهائيين أو قنوات التوزيع أو حتى المهارات المطلوبة. ثمة معلومات أكثر في: - M. Porter, La concurrence selon ...op. cit., pp. 205-214

** - وقد يظهر تدخل الحكومة على شروط الإنتاج من خلال الإعانات والسياسات تجاه أسواق رأس المال والسياسة التعليمية أو من خلال قوانين حماية المستهلكين، كما أن الدولة قد تؤثر على الصناعات المغذية والمكملة من خلال دعم هذه الصناعات والسياسة الضريبية وقوانين الاحتكار.

المحددات الأخرى للميزة التنافسية وتعتمد هذه الأخيرة على المنافسة السعرية القائمة على تخفيض تكاليف الإنتاج، حيث يمكن للدولة التأثير على أعار عوامل الإنتاج في هذه المرحلة؛ أما في المرحلة الثانية، تكون الدولة ومنظمتها على استعداد للاستثمار بشكل متواصل، حيث يكون الهدف من ذلك هو الحصول على التسهيلات الإنتاجية الحديثة والتطور التقني. ويمكن أن تخلق مزايا تنافسية في هذه المرحلة من خلال تحسين ظروف عوامل الإنتاج، إستراتيجية المؤسسة، الهيكل وطبيعة المنافسة المحلية. أما الطلب المحلي فيكون على درجة من التعقيد ولا تكون الصناعات المرتبطة والمساندة متطورة إلى حد كبير، حيث يحقق الاقتصاد في هذه المرحلة نجاحا في الصناعات التي تتميز بارتفاع الصلب المحلي ومن ثم يمكن للدولة تنمية الميزة التنافسية من خلال دفع جانب العرض عند جذب الطلب. ويظهر دور الدولة في توزيع الأصول الرأسمالية ذات الندرة في صناعات معينة؛ وانتهاج سياسة الحماية المؤقتة لتشجيع التوسع في الصناعة؛ وتحفيز اقتناء التكنولوجيا؛ وتشجيع الصادرات؛ وخلق وتنمية موارد الإنتاج.

بعد مرحلتي الدفع من خلال عوامل الإنتاج والاستثمار، تأتي مرحلة الدفع من خلال الابتكار وتكون المحددات فيها متواجدة في مدى واسع من الصناعات التي تتنافس في السوق العالمي بنجاح ويكون الاقتصاد الوطني أقل عرضة للتقلبات الاقتصادية والأحداث الخارجية، حيث يقل دور المنافسة السعرية القائمة على انخفاض التكاليف في اكتساب الميزة التنافسية. ومن ثم تعتمد المنافسة في هذه المرحلة على عنصر التكنولوجيا والتميز ويبدأ تكوين تجمعات (عناقيد) الصناعات من خلال تطوير الصناعات المرتبطة والمساندة ذات المستوى العالمي التي تتنافس دوليا في أجزاء الصناعة الأكثر تمايزا، الأمر الذي يجعلها تتمتع بالميزة التنافسية بسبب قدرتها على الابتكار والتجديد.

أما دور الدولة يكون مختلفا تماما عن المراحل السابقة لأن تدخلها هنا يخفض من فعالية التنافسية. ويكون تدخلها من خلال طرق غير مباشرة مثل تحسين جودة الطلب المحلي، حماية المنافسة المحلية، تقديم حوافز الاستثمار لتهيئة البيئة المحلية الملائمة للابتكار والتطوير المستمر، ويرتكز الدور الأكبر على القطاع الخاص.

ومما سبق، يمكن القول بأن المراحل السابقة تمثل كما يشير Porter سلسلة متصلة ومستمرة من المزايا التنافسية للدولة وذلك وفقا لمراحل النمو الاقتصادي، غير أن المرحلة الرابعة من مراحل تطور الميزة التنافسية تمثل بداية تدهور الميزة التنافسية للدولة. ويرجع ذلك إلى الثروة التي تحققت نتيجة المراحل السابقة ورغبة المستثمرين والمديرين في المحافظة على الاستثمارات والابتكارات المحققة دون الرغبة في التطوير. وبذلك تبدأ المنظمات في فقد الميزة التنافسية في الصناعات العالمية من خلال عدة أشكال منها: انحسار المنافسة المحلية نتيجة للرغبة في المحافظة على الوضع القائم؛ قلة الدوافع إلى الاستثمار وتحمل المخاطر؛ فقدان الموظفين دوافع النجاح؛ وتركيز السياسات الحكومية

على إعادة توزيع الدخول بدلا من توليدها. وهنا تبدأ منظمات الدولة في فقدان الميزة التنافسية لصالح المنظمات الأجنبية.⁽¹⁾

رابعا: مؤشرات قياس التنافسية

تناولت العديد من الدراسات النظرية والتطبيقية عدة مؤشرات لقياس التنافسية، الهدف منها توفير مزيد من المعلومات حتى يمكن تحقيق العديد من المقارنات بين الصناعات والمنظمات في الدول المختلفة. ومن ثم لا يمكن حصر التنافسية في قائمة من العوامل فحسب، بل هي إدراك ومعرفة وإصغاء دائم بكل ما يحيط بالمنظمة من تغيّرات. وبناءً على ذلك يتم وضع معايير معبرة وقواعد مضبوطة تساعد على معرفة درجة التنافسية مقارنة بالمنافسين؛ قصد تحسين الأداء التنافسي، وضمان استمرارية النشاط.

ولقد تبين أن عددا من الدراسات التطبيقية في إطار محاولة قياس التنافسية خلطت بين قياس التنافسية على مستوى الدولة وبين قياس التنافسية على مستوى الصناعة والمنظمة، حيث لا يوجد تطابق بين مفهوم التنافسية على مستوى المنظمة أو الصناعة مع مفهوم التنافسية على مستوى الاقتصاد الوطني؛ فقد تؤدي بعض السياسات التي تحقق تنافسية المنظمة إلى آثار عكسية على تنافسية الدولة.^(*) ومن المقبول على نطاق واسع في الأدبيات الاقتصادية أن تنافسية الدولة لا يمكن أن تختزل إلى مجرد عوامل مثل الناتج المحلي الإجمالي أو الإنتاجية؛ لأن المنظمات عليها أن تواجه الأبعاد السياسية والتقنية والتعليمية للبلدان المنافسة. ومن ثم يتوجب توفير المناخ الملائم للمنظمات لكي تعمل وتنافس، فبالمنظمات والسياسات الفاعلة تستطيع الأمم أن تتنافس فيما بينها. وانطلاقا من أن تنافسية المنظمة تتجسد أكثر من خلال العلاقة بالعملاء والمقارنة مع المنافسين، فإن المؤشرات الأكثر قياسا لها هي:⁽²⁾

¹ - لقد مرت بريطانيا بهذه المرحلة عدة مرات، وهناك دول أخرى وصلت إلى هذه المرحلة وانتهت إليها في عقد الثمانينيات مثل السويد. ثمة معلومات أكثر في: محمود حسن حسني، محددات الميزة التنافسية في صناعة الأغذية المصرية باستخدام منهج بورتر، المؤتمر العلمي الثالث، المزايا التنافسية في المنطقة العربية، الواقع والمستقبل، كلية التجارة، جامعة الأزهر، فرع البنات، (1999). وأيضا: دعاء محمد سالم، بناء المزايا التنافسية في قطاع الصناعات التحويلية في مصر، المؤتمر العلمي الثالث والعشرين للاقتصاديين المصريين، القدرة التنافسية للاقتصاد المصري، (ماي 2003).

* - فمثلا المنافع التي تحققها المنظمة من تقليص العمالة يمكن أن يقابلها على مستوى الاقتصاد الوطني نقص في الدخل والرفاهية العامة ناجمة عن ترايد البطالة.

² - في كثير من الأحيان يوجد تداخل في مؤشرات قياس التنافسية ومؤشرات قياس الأداء، وفي الحقيقة يستجيب الأداء لتطلعات مختلف الأطراف ذات المصلحة في المنظمة من خلال عمال، موردين، إداريين، عملاء وغيرهم، في حين تتجسد التنافسية وإن كانت تتوقف على الأداء من خلال العلاقة بالعملاء والمقارنة مع المنافسين. وعليه، تتميز التنافسية بخاصية الديناميكية، بينما يميل الأداء إلى السكون لأنه يركز على الإنجازات. والمنظمة بدون أداء يصعب عليها أن تكون ذات تنافسية، وبدون تنافسية لن تستطيع تحقيق الأداء، ولذلك فإن الجانبين متكاملين وهما الشرطان والنتيجتان في الوقت نفسه لنجاح الاختيارات الإستراتيجية للمنظمة. ثمة معلومات أكثر في: A. Desreumaux, **Introduction a la gestion des entreprises** (Paris: Armand Colin, 1992), pp. 135-136.

1: الربحية: تتعلق القيمة الحالية لأرباح المنظمة بالقيمة السوقية لها وتعتبر الهدف المبدئي والمقياس الأفضل للكفاءة في العمل التنافسي، حيث تشكل الربحية مؤشرا كافيا للتنافسية الحالية. ويمكن أن تكون المؤسسة تنافسية في سوق تتجه هي ذاتها نحو التراجع، وبذلك لا تضمن تنافسيته الحالية ربحيتها المستقبلية. وتعتبر الربحية قياس للعائد في صورة الأرباح التي يحصل عليها المساهمين لاستثماراتهم في المنظمة. وهي موضحة في شكل النسب التالية: (1)

- عائد حقوق الملكية: توضح هذه النسبة ربحية المنظمة فيما يتعلق برأس المال الذي يقدمه ملاك المنظمة (المساهمين)؛
- عائد رأس المال: تهدف هذه النسبة إلى تقديم المعلومات عن أداء المنظمة بالتركيز على الكفاءة التي يستخدم معها رأس المال.

وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها. وبذلك يمكن قياس تنافسية المؤسسة بواسطة مؤشر "توبن" TOBIN'S والذي يمثل النسبة السوقية للدين أو رؤوس الأموال الخاصة للمؤسسة/ تكلفة استبدال أصولها. وإذا كانت هذه النسبة أقل من الواحد فإن المؤسسة غير تنافسية. (2) ويفترض توفر كل البيانات والمعلومات والإمكانات من أجل إيجاد نتائج واقعية وصحيحة ودقيقة، بالإضافة إلى الحصول على قيم حقيقية ومناسبة لإنجاز النسب وحساب المؤشرات بكيفية سليمة ومناسبة. غير أنه وفي غياب توفر بيئة اقتصادية مفتوحة مناسبة لذلك في الجزائر، قد لا يوجد حلا إلا بحساب المؤشرات انطلاقا من بيانات دفترية محاسبية في الغالب هي تاريخية مع الإشارة إلى ضرورة تعديل بعض المؤشرات بما يناسب الواقعية.

وهناك عاملين يمكن أن تتحقق الربحية من خلالهما، وهما: (3)

- مدى جاذبية الصناعة التي تعمل بها: أي أن البيئة الخارجية وعلى وجه التحديد بيئة الصناعة هي أحد العوامل المحددة لاختلافات في الربحية بين المنظمات؛
- تحقيق ميزة تنافسية: وهي المحدد الأول لربحية المنظمة، أي التأكيد على تركيز المنظمات على المفاضلة بين مزايا التكلفة الأقل ومزايا التمييز.

ويمكن تفسير ربحية المنظمة بدرجة أقل من منظور العوائد الاحتكارية (عوائد بسبب قوة السوق)، كما يمكن تفسيرها بدرجة أكبر من خلال العوائد على الموارد حيث تتحقق ميزة تنافسية أكبر من

¹ - pour plus d'information, voir: Michael Armstrong, **a hand book of: Management Techniques, the best-selling guide to modern management methods** (Kogan Pag), translated by:

- مكتبة جرير، المرجع الكامل في تقنيات الإدارة: الدليل الأكثر روجا لطرق الإدارة الحديثة (المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير، 2004)، ص.ص. 379-383.

² - pour plus d'information, voir : D. G. McFridge, **La compétitivité : Notions et mesures** (Canada : Ottawa, 1995).

³ - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص. 41.

التكاليف الحقيقية للموارد. وعلى العكس من ذلك، ففي حالة تناقص الموارد أو تقادمها أو تقليدها من جانب المنظمات المنافسة، تميل العوائد التي تخلفها إلى الانخفاض أو ربما الاختفاء.⁽¹⁾

2: التكلفة: تكلفة صنع المنتجات مقارنة مع المنافسين؛

3: الإنتاجية: يقصد بالإنتاجية النسبة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المسخرة لتحقيقها، أي الفاعلية التي تحول المنظمة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات. ويمكن التمييز بين ثلاث أنواع من مؤشرات الإنتاجية: الإنتاجية الجزئية والتي تمثل النسبة بين مجموع المخرجات وأحد المدخلات كإنتاجية العامل وإنتاجية رأس المال؛ الإنتاجية متعددة العوامل والتي تمثل مجموع المخرجات منسوبة إلى مجموعة فرعية من المدخلات؛ الإنتاجية الكلية والتي تعتبر من المؤشرات الكلية التي يعتمد عليها في قياس تنافسية الصناعة أو المؤسسة بسبب شموليتها، وتمثل مجموع المخرجات منسوبة إلى مجموع المدخلات. ومما يؤخذ على الإنتاجية الكلية للعوامل هو أنها لا تعكس التفاعل بين كل عامل بشكل منفرد والمخرجات، لذلك لا تستخدم الإنتاجية الكلية كأداة لتحسين ناحية معينة من العمليات. كما أنه إذا تم قياس الناتج بالكميات، فإن الإنتاجية الكلية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.⁽²⁾

وبما أن تنافسية المنظمة تتجلى من خلال مدى تحكمها في التكاليف، فإن الإنتاجية الكلية للعوامل -مع أنها لا تقيس جاذبية المنتجات التي تقترحها المنظمة للعملاء- تعتبر أحسن مؤشر للدلالة على التنافسية.⁽³⁾ ويمكن قياس المخرجات باستخدام أحد المقاييس التالية:⁽⁴⁾

- **الإنتاج الإجمالي**: وهو ما يعادل مجموع كميات أو قيم المنتجات. ويعد الاعتماد على الإنتاج الإجمالي في قياس المخرجات قليل الفائدة، ذلك أنه لحساب هذا الأخير قد يحدث تكرار في حساب مخرجات الصناعات التي قد تدخل كمدخلات في صناعات أخرى. كما أن تغير الإنتاج الإجمالي لا يعكس دائماً التغير الحقيقي في الإنتاج، فقد يرجع إلى مجرد تغير في هيكل الإنتاج نتيجة تغير رأس المال أو كمية المستلزمات الوسيطة المستخدمة.
- **الإنتاج الصافي**: ويعادل قيمة الإنتاج الإجمالي مطروحاً منه إهلاكات رأس المال. ويعد استخدام الإنتاج الصافي في قياس المخرجات أفضل من الإنتاج الإجمالي، غير أن هذا لا يعني أن الإنتاج الصافي لا يحتوي على قصور. وبالرغم من أنه لا يتأثر بما يحدث في تغير هيكل الإنتاج نتيجة

¹ - لمزيد من التفاصيل، انظر: نفس المرجع، ص. 43.

² - لمزيد من المعلومات، يمكن الرجوع إلى: عبد الكريم محسن وصباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات (بغداد: مكتبة الذاكرة، 2004)، ص ص. 21-23.

³ - لمزيد من المعلومات عن الإنتاجية، انظر: أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص ص. 321-339.

⁴ - قنطري زولبخة، مساهمة لقياس الإنتاجية وتوزيع الفائض باستعمال طريقة حساب فائض الإنتاجية الإجمالية. دراسة حالة: المؤسسة العمومية الاقتصادية لنقل المسافرين بشرق البلاد خلال الفترة 1988-1993. مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، 1996. ص. 50.

تغير رأس المال الثابت، إلا أنه يتأثر شأنه في ذلك شأن الإنتاج الإجمالي بما يحدث من تغير في هيكل الإنتاج نتيجة تغير نسبة كمية المستلزمات السلعية والخدمية المستعملة في العملية الإنتاجية.

• **القيمة المضافة أو الناتج:** وتتمثل في قيمة الإنتاج مطروحا منه مستلزماته من المواد واهتلاك رأس المال الثابت. ويفضل استخدام القيمة المضافة عن المؤشرين السابقين بسبب تعبيرها أكثر عما يحدث من تغير في الإنتاج. كما أن استخدام القيمة المضافة عند قياس الإنتاجية للحكم على تنافسية المؤسسة يحفز الإدارة إلى التخفيض من رأس المال ومستلزمات الإنتاج المستخدمة.

4: الحصة من السوق: يعتبر نصيب المنظمة من مبيعات السوق أحد المؤشرات الجيدة للحكم على تنافسياتها ومدى تحقيقها لأهداف النمو والاستمرار. وقد تسعى كل المنظمات إلى الحصول على نصيب معين من مبيعات السوق الذي تعمل فيه. حيث يكون هذا الهدف ملائما إذا كان السوق ينمو وكانت هناك فرصا مستقبلية تسعى إلى اغتنامها.⁽¹⁾ ويتأثر نصيب المنظمة في السوق عموما بالطاقة الحالية للإنتاج وسهولة أو صعوبة دخول المنافسين إلى السوق. ويمكن أن تكون المنظمة مربحة ومستحوذة على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي بسبب حماية السوق المحلية من عقبات التجارة الدولية. كما يمكن للمنظمات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة تجاه تحرير التجارة أو بسبب أفول السوق. لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المنظمة مع تكاليف منافسيها الدوليين.⁽²⁾

وعندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ذي إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمنظمة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيه، كلما كانت حصته السوقية أكبر وكانت المنظمة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى. وعليه، تترجم الحصة السوقية المزاي في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج. بينما تفسر ضعف ربحية المنظمة في قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس بالأسباب السابقة الذكر، بالإضافة إلى سبب آخر يتمثل في قلة جاذبية منتجات المنظمة من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا. فكلما كانت المنتجات التي تقدمها المنظمة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها السوقية.⁽³⁾

وتعرف الحصة السوقية بأنها مجموع مبيعات المنظمة من علامة معينة مقسومة على مجموع مبيعات المنظمات الأخرى لنفس السلعة وبمختلف العلامات.⁽⁴⁾ كما تعرف بأنها النسبة بين حصة سوق المؤسسة وحصة السوق الإجمالية أو حصة سوق المنافس الأحسن أداء.

وبما أن تنافسية المنظمة تتجلى من خلال مدى تحكمها في التكاليف، فإن الإنتاجية الكلية للعوامل

¹ - محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص. 290.

² - القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 24 (ديسمبر 2003)، ص. 12.

³ - نفس المرجع.

⁴ - شفيق حداد ونظام سويدان، أساسيات التسويق، الطبعة الأولى (الجبيلة: دار الحامد للنشر، 1998)، ص. 144.

-مع أنها لا تقيس جاذبية المنتجات التي تقترحها المنظمة للعملاء- تعتبر أحسن مؤشر للدلالة على التنافسية.⁽¹⁾

ويمكن القول أن غالبية مقاييس تنافسية المنظمة تنطبق على تنافسية الصناعة، فتكون الصناعة تنافسية إذا كانت الإنتاجية للعوامل متساوية مع المنظمات الأجنبية المزاخرة أو أعلى منها، أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي التكاليف الوحوية للمزاحمين الأجانب أو يقل عنه. وبصفة عامة يمكن قياس تنافسية الصناعة بالاعتماد على بعض المؤشرات، أهمها: التكاليف، الإنتاجية، الميزان التجاري، الحصة من السوق الدولية، الميزة النسبية الظاهرة ومؤشر التجارة داخل نفس الصناعة وغيرها.

ولما كانت التنافسية الدولية أحد مقومات الازدهار الاقتصادي، فقد انصبت الجهود على تطوير مؤشرات لقياسها. وفي حين تقتصر بعض المؤشرات على عدد محدود من المتغيرات أو العوامل، فإن مؤشرات أخرى تعتمد عددا كبيرا من العوامل موزعة على مجموعات لكل منها مؤشرات تستخدم لبناء مؤشر مركب. ومن أهم المؤشرات المركبة لقياس التنافسية الدولية يمكن ذكر مؤشر المنتدى الاقتصادي العالمي « WEF » ومؤشر المعهد الدولي للتنمية الإدارية « IMD International Institute for Management Development »⁽²⁾. ويتمثل الغرض من هذه التقسيمات هو تصنيف الدول من الأكثر تنافسية إلى الأقل تنافسية، كذلك تغطية مختلف الجوانب التي تؤثر في تحديد التنافسية الدولية.

خلاصة الفصل الأول

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 كان ظهور الثورة الرقمية وتزايد الاتجاه نحو عالمية الأسواق والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية وتحرير التجارة ونمو المنافسة العالمية بمثابة التحول الذي غير كل المفاهيم التقليدية للسوق. ومع هذا التغير يجب أيضا تغيير فلسفات وممارسات المنظمات التي تقوم بخدمته. وقد أدت التوجهات الحديثة للتسويق إلى تغطية أغلب المجالات الحديثة بما فيها تفعيل القدرات التنافسية للمنظمة.

وانطلاقا من كون المنظمات تتنافس فيما بينها على الأسواق والفرص والعملاء، أصبحت التنافسية الوسيلة الأساسية لكي تجد المنظمة مكانا لها في السوق. ولذلك أصبح بناء قدرة تنافسية من خلال

¹ - لمزيد من المعلومات عن الإنتاجية، انظر: أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص ص. 321-339.

² - لمزيد من التفصيل حول مؤشرات قياس تنافسية، انظر: القدرة التنافسية وقياسها، مرجع سابق. وأيضا:

- محمود حسن حسني، مرجع سابق. وأيضا:

- محمد عدنان وديع، مرجع سابق.

تتمية المزايا النسبية وتحويلها إلى مزايا تنافسية هو سبيل المنظمة للبقاء والنجاح في إطار إرضاء العملاء. وعليه، يعتبر مفهوم الميزة التنافسية مفهوماً أكثر شمولاً من مفهوم الميزة النسبية، لأنه يعتمد على مجموعة مترابطة من المحددات لا تقتصر فقط على وفرة أو ندرة عناصر الإنتاج. كما يمكن استخلاص أن هناك نوع من التكامل بين مفهوم الميزة التنافسية لكل من Porter وBrown، فقد ركز Brown على نقاط معينة بشكل أكثر تفصيلاً بالمقارنة بـ Porter، مثل اهتمامه بالجانب التسويقي وضرورة تبني كل منظمة إستراتيجية تسويقية تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية في مواجهة منافسيها. وهذا ما سيتم تفصيله في الفصول الموالية.

الفصل الثاني:

التفكير الإستراتيجي للتسويق

الفصل الثاني: التفكير الإستراتيجي للتسويق

المقدمة:

تحرص كل المنظمات على توفير متطلبات استقرارها ونموها وتدعيم مركزها التنافسي بما يمكنها من إنجاز خططها وتحقيق أهدافها. إلا أن مستوى نجاح المنظمات في تحقيق ذلك يتفاوت من منظمة إلى أخرى، حسب قدرتها وكفاءتها في التعامل مع التغيرات في بيئتها الخارجية وما يرتبط بها من فرص وقيود أو تهديدات، وخصائص بيئتها الداخلية وما يرتبط بها من نقاط قوة وأوجه ضعف. ويعد التفكير (التخمين) الإستراتيجي وما ينتج عنه من توجهات إستراتيجية الأداة الأساسية لتحديد مسار المنظمة ووضع الإطار العام لتصرفاتها عند مواجهة التغيرات البيئية بكافة أشكالها. وفي هذا النسق يقوم التسويق بدور متميز، سيما أن دوره الإستراتيجي يعد مطلباً لتحقيق الفعالية والنجاح لعملية التخطيط الإستراتيجي، حيث يختلف مستوى تأثير التسويق باختلاف الفلسفة التي تعتقها المنظمة. ولما أصبحت المنظمة في عالم اليوم موجهة بالسوق، أصبح التسويق يلعب الدور الحاكم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. وعلى الرغم من مشاركة العديد من المسؤولين عن أنشطة التسويق في إعداد وصياغة الخطة الإستراتيجية العامة للمنظمة، فإن هذه المساهمة تكون أكثر عمقا وتركيزا على مستوى وحدات الأعمال والمستوى الوظيفي.

وحتى تجني المنظمة ثمار المفهوم الحديث للتسويق، يجب أن تتحول الفلسفة إلى ممارسة عن طريق إدارة الأنشطة التسويقية بشكل أفضل وإعطاء التسويق دورا هاما في التخطيط العام للمنظمة. وبالإضافة إلى مطالبة التسويق بفلسفة للمنظمة كلها تركز على العملاء، يعمل أيضا مع وظائف المنظمة الأخرى في تصميم استراتيجيات التسويق لتسليم قيمة للعملاء المستهدفين بعناية. ومن هذا المنطلق سيعمل هذا الفصل على تتبع دور التسويق وإبراز مكانته في التخطيط الإستراتيجي، بالإضافة إلى معرفة كيفية بناء قيمة للعملاء واستخلاصها منهم باعتبارهم أساس القوة التنافسية للمنظمة. كما سيتم الإجابة على السؤال الوارد في مقدمة البحث الذي يدور حول حقيقة العلاقة بين الفكر الإستراتيجي والمزايا التنافسية.

المبحث الأول: دور التسويق في التخطيط الإستراتيجي للمنظمة

إن دور التسويق في التخطيط الإستراتيجي يتضح من خلال مختلف مستويات الإستراتيجية. فعلى مستوى المنظمة يقدم التسويق فلسفة توجيه "المفهوم التسويقي" التي تقترح على إستراتيجية المنظمة العمل حول بناء علاقات مربحة مع القطاعات المستهدفة. كما يقدم التسويق مدخلات للقائمين بعملية التخطيط الإستراتيجي خاصة بالتحليل التنافسي وحركية السوق والتحويلات البيئية ومتغيرات السوق (حصة السوق، تطوير السوق، نمو الأسواق) وغيرها من المعلومات التي تساعد المخططين في تعريف فرص السوق الجذابة وتقييم إمكانية المنظمة في الاستفادة منها. بالإضافة إلى ذلك وبما أن التسويق يركز على احتياجات العميل وقدرة المنظمة للوصول إلى الميزة التنافسية في الأسواق المستهدفة، فإنه يعتبر كمرحلة في رسالة المنظمة وأهدافها. بينما يصمم التسويق إستراتيجيات للوصول إلى أهداف وحدات العمل الإستراتيجية.⁽¹⁾

ومن هذا المنطلق، تعد إستراتيجيات التسويق التنافسية خيارات تفاضل المنظمة فيما بينها تجاه بيئتها المحيطة وخاصة فيما يتعلق بالعميل وسلوك منافسيها. وهذا ما توضحه التعريفات الخاصة بها، حيث عرفها BROK بأنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تستهدف تحقيق والحفاظ على ميزة تنافسية في السوق. وفي تعريف آخر يشير كل من HARREL & KIEFER بأنها النشاط الخاص بإعداد المنتجات وتوزيع موارد المنظمة بما يتفق واحتياجات كل سوق وذلك بغرض تقوية مركزها التنافسي، أما GLUCK فيعرفها بأنها مجموعة من الأهداف والتصرفات التي تكمل بعضها الآخر بغرض تدعيم المركز التنافسي للمنظمة.⁽²⁾ بينما يعرفها KOTLER بأنها مجموعة التصرفات التي تحدد أجزاء السوق التي يمكن خدمتها بشكل فعال بدلا من التنافس في كل مكان، كما تعنى بجاذبية السوق والميزة التنافسية للمنظمة والمخاطرة المتوقعة بالإضافة إلى تطوير البرامج التسويقية تبعاً لذلك.⁽³⁾

¹ - أمين عبد العزيز حسن، مرجع سابق، ص.60

² - توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق...، مرجع سابق، ص.149.

³ - البروراي والبرزنجي، مرجع سابق، ص.149.

ومن نفس المنظور يعرف MacDONALD الإستراتيجيات التسويقية بأنها الوسائل التي تستخدمها المنظمة للوصول إلى أهدافها، هذه الوسائل تتمثل في متغيرات المزيج التسويقي.⁽¹⁾ غير أن "Lindon BROWN" ومن خلال دراسته لمفهوم الميزة التنافسية يؤكد على أن الديناميكية تتبع من إتباع المنظمة إستراتيجيات للتسويق تسعى إلى انتقال المنظمة من مركز تسويقي قديم إلى مركز آخر أفضل، تكتسب من خلاله المنظمة ميزة تنافسية جديدة.⁽²⁾ يتضح من التعريفات السابقة بأن إستراتيجيات التسويق التنافسية هي أداة الربط بين المنظمة والبيئة، تحاول من خلالها تحديد أسواقها المستهدفة و تحقيق الأهداف والغايات المحددة في المستوى الرئيسي ووحدات الأعمال.

أولاً: رسالة المنظمة والأهداف العامة وموقع المزايا التنافسية

تعد عملية إعداد رسالة المنظمة والأهداف العامة المرحلة الأولى في صياغة الإستراتيجية. وعلى مستوى المنظمة تبدأ عملية التخطيط الإستراتيجي بتعريف رسالتها التي تعرف بأنها الغاية النهائية التي وجدت من أجلها المنظمة.⁽³⁾ وبدون تحقيق هذه الغاية لا يكون هناك مبررا لدى كافة الأطراف لبقاء المنظمة ونموها. وتتحدد الرسالة على أساس الرؤية المستقبلية للمكانة المستهدفة للمنظمة وما تحققه من مزايا للأطراف ذوي العلاقة بها. وبناء على تحديد الرسالة تتحدد هوية المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات، بالإضافة إلى تحديد اتجاهات التفكير ومسارات التحرك لتحقيق هذه الرسالة من خلال خطط وبرامج وقواعد عمل يتم صياغتها جميعا بما يخدم رسالة المنظمة أو غايتها النهائية.⁽⁴⁾ وتجدر الإشارة إلى وجود اختلاف بين الرسالة "Mission" والرؤية (النظرة) "Vision"، حيث تعرف هذه الأخيرة بأنها طموحات المنظمة وآمالها في المستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية، وهي الأساس العام الذي تبنى عليه الرسالة.⁽⁵⁾ بينما يعرفها Auvé & Alii في سياق الحديث عن التوقع بأنها تمثيل للمستقبل أو تعيين لبعض الأماكن التي ترغب المنظمة في حجزها، أو كيف تكون هي في هذا المستقبل.⁽⁶⁾ في حين تتضمن الرسالة أهدافا عامة يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية. ونظرا لعمومية الاتجاهات التي تحتويها الرؤيا، فهي لا تمثل مرشدا محددًا لإستراتيجيات المنظمة.

¹ - M. MacDonald, op. cit., p. 275.

² - L.BROWN & M.McDONALD, op. cit., P.05.

³ - بن حبتور، مرجع سابق، ص. 95.

⁴ - مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2004)، ص. 284.

⁵ - محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص. 46.

⁶ - Auvé & Alii, op. cit., p. 30.

أما بالنسبة للمداخل التي تتبعها المنظمة لتحديد رسالتها فهي متعددة. وتقليديا كانت تستخدم المنتجات أو التكنولوجيا كأساس للتعريف، غير أن تعرض هذه التكنولوجيا للتقادم أجبر المنظمات على أن تكون موجهة بالسوق حتى تعرف مجال أعمالها من منظور إشباع الحاجات الأساسية للعملاء.⁽¹⁾

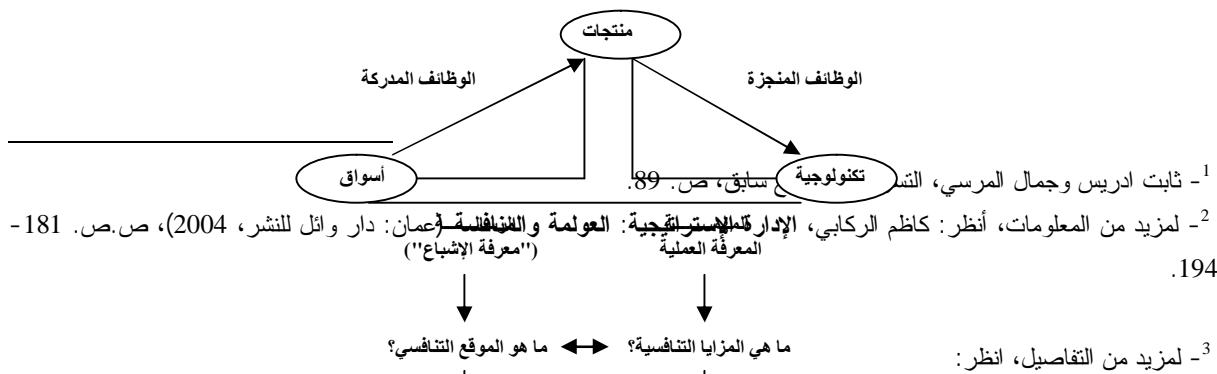
وفي نفس السياق، تمثل أهداف المنظمة صيرورة "Le devenir" مستقبلية، عبر عنها الباحثون بتعابير متباينة مثل: "نتائج مستقبلية" أو "حالة مرغوبة" أو "نتيجة نهائية" إلا أنها تصب في ذات المعنى. وجاءت الصيرورة المستقبلية نتيجة لربط الماضي بالحاضر وصولا إلى المستقبل من خلال استخدام الباحثين مفردات مثل: "تحاول المنظمة تحقيقها" و "تسعى المنظمة في الوصول إليها" و "توجه المنظمة الجهود نحوها" أو ما يعرف عالميا الآن بـ "الرؤى المستقبلية".⁽²⁾

وفي المقابل، تحتاج رسالة المنظمة أن تتحول إلى أهداف دعم تفصيلية لكل مستوى إستراتيجي، فتفقد هذه الرسالة إلى هرمية من الأهداف بما في ذلك أهداف وحدات الأعمال الإستراتيجية وأهداف التسويق المدعمة من خلال إستراتيجيات التسويق وهكذا.⁽³⁾

كما تختلف الرسالة عن المهمة "Métier"، ففي حين تهتم الرسالة بتوقعات الأفراد والمنظمات التي تريد المنظمة تلبية حاجاتها من خلال ما تقدمه لها من منتجات، وتتطور من خلال تطور حاجات السوق، تشمل المهمة مجموع الموارد والمهارات والمعارف اللازمة لتنفيذ الرسالة، وتتطور من خلال التدريب التنظيمي والابتكار التكنولوجي.⁽⁴⁾

ومما سبق يمكن الوصول إلى نتيجة مهمة تحدد علاقة التسويق برسالة المنظمة وذلك بأخذ اعتبار المنتج من الناحية التسويقية مركب من سلع مادية وخدمات غير مادية هدفها توفير الإشباع لحاجات المستهلك، في حين تقوم رسالة المنظمة بمعرفة كيفية إشباع هذه الحاجات من وجهة نظر العملاء. أما من الناحية التكنولوجية، تستخدم المنظمة عدد معين من المهام تستطيع من خلالها تقديم منتج قادر على إشباع الحاجات من وجهة نظر المنظمة وحسب قدراتها من موارد مع الأخذ بعين الاعتبار "ماذا تريد أن تعمل".⁽⁵⁾ وهنا يتشكل الفرق بين الرسالة والمهمة، ومتى تبنى المزايا التنافسية.

شكل رقم (06) الفرق ما بين الرسالة والمهمة



¹ - ثابت ادريس وجمال المرسي، التسويق التكنولوجي، ص 89.

² - لمزيد من المعلومات، أنظر: كاظم الركابي، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والنافسية - عمان: دار وائل للنشر، (2004)، ص.ص. 181-194.

³ - لمزيد من التفاصيل، انظر: تحليل المنظمة

⁴ - A. Dayan & al. Manuel de gestion, 11, op. cit., p. 144.

⁵ - Michel Marchesney, Management Stratégique, ED : Eyrolles, Paris, 1995, P. 79.

Source : Michel Marchesney, **Management Stratégique**, ED : Eyrolles, Paris, 1995, P. 79.

بالنظر إلى الشكل أعلاه يبين الثنائي " مهمة - رسالة " كيفية التوفيق ما بين ما تستطيع المنظمة عمله وما يجب عليها إشباعه، الأمر الذي يؤدي إلى معرفة إذا كانت المنظمة تتطرق لتحديد رسالتها من المهام أو العكس، ويتم ذلك من خلال العلاقة ما بين المركز التنافسي والميزة التنافسية (المهام المتحكم فيها) بعد دراسة البيئة الداخلية والخارجية. مما يعني أن الميزة التنافسية تبنى داخل المنظمة. وعلى ضوء ما سبق، يندرج في محتوى الرسالة ثلاث محاور أساسية تتمثل في: تحديد مجال عمل المنظمة، تحديد مجال السوق الذي توجه له مخرجاتها وتحديد مجال تنافسها.

1: تحديد مجال وحدات الأعمال

إن الوصول إلى إستراتيجية شاملة للمنظمة، يتطلب ضرورة معرفة مختلف جوانب ميادين الأنشطة المتواجدة بها، غير أن صعوبة فهم أنشطة المنظمة مجتمعة تدفعها إلى تقسيمها لمجموعات أو وحدات متجانسة من حيث عدة جوانب مثل المنتجات، الأسواق والتكنولوجيا بالإضافة إلى شبكات التوزيع، الحقل التنافسي... الخ وذلك بغرض تبسيط عملية تحليلها خاصة وأن كل مجال من مجالات الأنشطة للمنظمة يمكن اعتباره ميدانا مستقلا للصراع التنافسي. يسمى هذا التقسيم بالتجزئة الإستراتيجية، وباعتبار الهدف من هذا التقسيم هو تسهيل وضع الإستراتيجية الشاملة للمنظمة فإنه يختلف عن التقسيم التنظيمي الذي يهدف إلى تبسيط عملية الإدارة بالمنظمة.

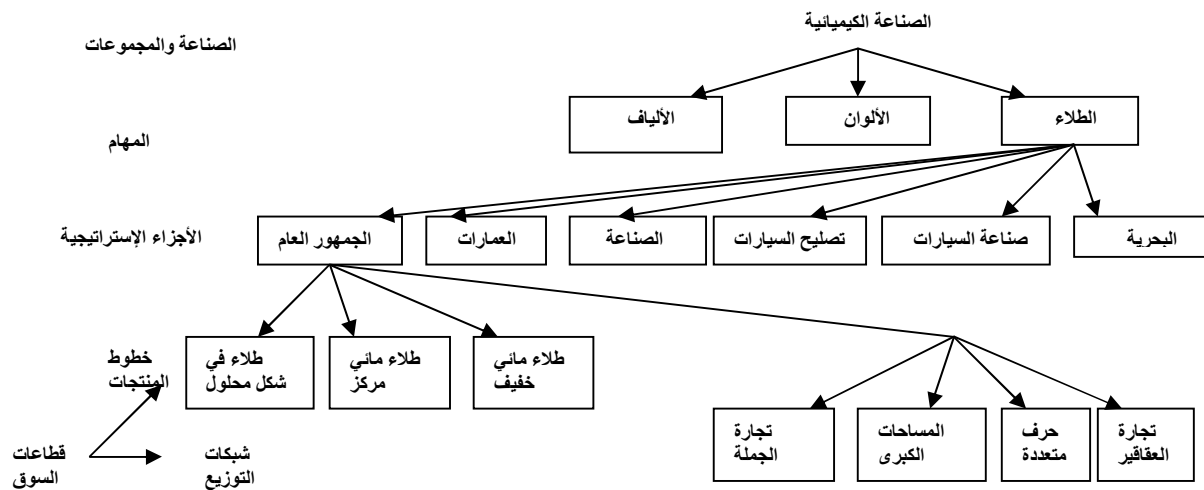
وتهدف التجزئة الإستراتيجية إلى البحث عن كيفية لتقسيم مجموعة أنشطة المنظمة إلى وحدات متجانسة على المستوى الداخلي والخارجي، وهذا ما يسمى بالأجزاء الإستراتيجية التي تمثل مجالات الأنشطة الإستراتيجية والتي تتحدد من خلالها الميزة الملائمة لكل جزء. وبالرغم من أن هذه الأجزاء تأخذ عدة تسميات مثل: مجالات الأنشطة الإستراتيجية **DAS** ^(*) بالنسبة لمكتب **BCG** أو وحدات الأعمال الإستراتيجية **USB** ^(**) بالنسبة لمكتب **McKINSEY** أو مراكز الأنشطة الإستراتيجية **CAS** ^(***) بالنسبة

* -**DAS** : Domaines d'Activité Stratégique.

** -**SBU** : Strategic Business Unit.

لمكتب ADL إلا أن مفهومها يبقى نفسه وهو تجزئة الأنشطة إلى أجزاء إستراتيجية إذا توافرت على نفس المعايير.⁽¹⁾ ولإيضاح كيفية إجراء التجزئة الإستراتيجية يقدم الشكل الموالي لمنظمة تنشط في الصناعة الكيميائية.

شكل رقم (07) التجزئة الإستراتيجية في منظمة معينة



Source : A. Dayan & al., **Manuel de Gestion**, T1, 2^{ème} ed. (Paris: Ellipses, 2004), P.144.

تواجه التجزئة مشكلة المعايير التي يتم على أساسها تقسيم المنظمة، إذ يوجد الكثير منها كالتيكنولوجيا، المعرفة العملية، نوع الحاجات المطلوب إشباعها، نوع العملاء، المنافسة المتجانسة والتغطية الجغرافية. وفي الغالب يتم اعتماد ما أكد عليه ABELL بالنسبة لضرورة تعريف المنظمة لمجال عملها من خلال الثنائي "منتوج - سوق" وفق ثلاثة معايير، هي:⁽²⁾

- من هي مجموعات العملاء التي سيتم إشباع حاجاتهم؟ (من؟)
- ما هي الحاجات المطلوب إشباعها (حاجات العميل)؟ (ماذا؟)
- كيف يتم الوفاء بحاجات العملاء (القدرات المتميزة)؟ (كيف؟)

*** -CAS : Centre d'Activité Stratégique

¹ -Mohamed Séghir DJITLI, **Marketing Stratégique**, (ALGER : ED : DJITLI), P.32.

² - cité par : A.C.MARTINET, **Diagnostique stratégique**, ED : VUIBERT, PARIS, 1990, P.65.

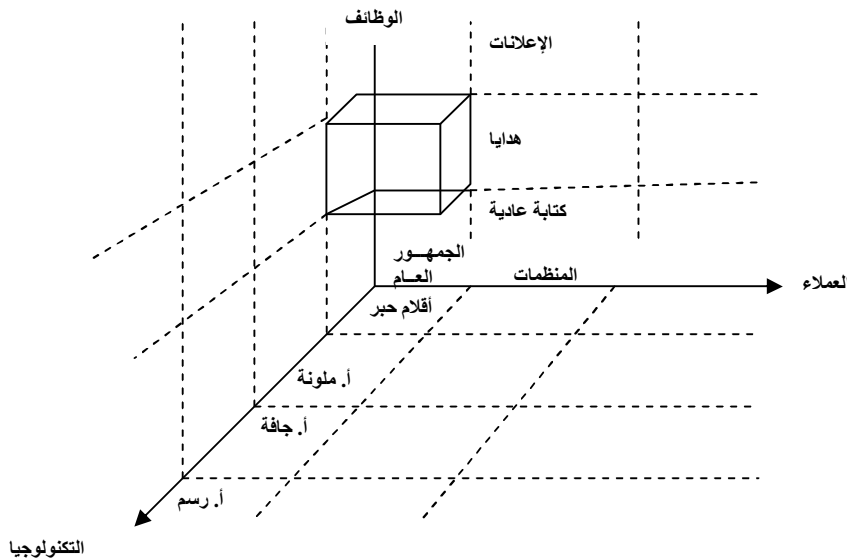
يعتبر مبدأ التجزئة الإستراتيجية أكثر ملائمة لتحقيق التوجه بالعميل، فهو يناسب وحدة النشاط الإستراتيجي. وتشمل كل وحدة على مجموعة من الثنائيات "منتجات - أسواق" موجهة إلى نفس العملاء وبنفس التكنولوجيا وتواجه نفس المنافسة.⁽¹⁾

تعرف مجالات العمل الإستراتيجية بأنها مجموعة مختلفة من المنتجات والخدمات المباعة لقطاع أو عدة قطاعات من العملاء المعرفة حسب السلوك الشرائي.⁽²⁾ كما تعرف بأنها عبارة عن مجموع خطوط المنتجات التي تشارك نفس الخصائص فيما يتعلق بالوسائل المستعملة مثل التصميم والتصنيع والتسويق والتي لهذا السبب تواجه نفس المنافسين.⁽³⁾

مما سبق يمكن القول بأن مجال العمل هو جزء محتوى ذاتيا داخل المنظمة الأكبر، حيث يكون لكل وحدة مجموعة المستهلكين الخاصة بها ومنافسيها وتكلفتها المنفصلة وإستراتيجيتها التسويقية المتميزة. وقد تكون هذه الوحدة جزء كاملا تابعا للمنظمة أو خط منتجات داخل الجزء أو حتى منتج واحدا. وعادة ما يتم التعامل مع كل وحدة عمل إستراتيجية على أنها وحدة عمل منفصلة بالكامل لها تعريف لمجال عملها الذي يقع ضمن تعريف مجال عمل المنظمة المالكة ككل.

يجب أن تتناسب المعايير المختارة للتجزئة الإستراتيجية مع الصناعة التي تنوي المنظمة مباشرة العمل فيها، ففي صناعة الكتابة مثلا فإن المعايير المناسبة هي: العملاء، الوظائف والتكنولوجيا وبذلك يتكون لدى المنظمة 24 وحدة عمل، حيث يقسم معيار العملاء إلى مكونين هما: المؤسسات والجمهور العام. ويدخل ضمن معيار الوظائف، الكتابة العادية والهدايا والإعلانات، ويمكن أن يمثل المعيار الثالث بأربع مكونات وهي أقلام حبر، أقلام ملونة، أقلام جافة وأقلام رسم. والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم (08) جزء إستراتيجي أو مجال النشاط الإستراتيجي



¹ - EMMANUEL ADER & Jacques LAURIOL , **La segmentation fondement de l'analyse stratégique**, HARVARD L'EXPRETION, N 40, PARIS, PRINTEMPT, 1986, P.100

² - Mohamed Séghir DJITLI, op. cit., P.32.

³ - Sylvie MARTIN & J .P.VEDRINE, op. cit., P.164.

إن مجموعة الأزواج المتحصل عليها (24=4.3.2) يجب أن تكون متجانسة وقابلة للتطبيق العملي. وبعد الحصول على 24 زوج يتم تجميع الأنشطة في مجموعات متجانسة حسب عوامل النجاح المشتركة، فقد تكون العمليات المشتركة في الإنتاج أو التسويق أو الاستعمال بعد إلغاء الأزواج التي لا يمكن تجسيدها في الواقع، بالإضافة إلى إلغاء الأزواج التي لا تحقق أي ميزة تنافسية للمنظمة. ونتيجة لما سبق تشكل خطوط الإنتاج أو مجالات النشاط DAS والتي تمثل مجال عمل المنظمة أو حافظة أنشطة المنظمة.⁽¹⁾

وعلى ضوء ما سبق، يشكل كل مجال عمل وحدة متجانسة من المنتجات تخدم سوق محددة ولها قواعد منافسة معروفة وواضحة، تمكن القيام بتشخيص إستراتيجي وتقديم اقتراح للإستراتيجية المناسبة بالإضافة إلى إمكانية اتخاذ القرارات الخاصة بتخصيص الموارد في المنظمة وكيفية توزيعها مع سهولة تعيين الميزة التنافسية الملائمة لكل وحدة.

2: تحديد مجال السوق

يعد تحديد مجال السوق من العناصر الأساسية في التخطيط الإستراتيجي للمنظمة، فهو يشير إلى المجال أو النطاق الذي ترغب المنظمة ممارسة أنشطتها التسويقية فيه. وقد تختار المنظمة مجالاً واسعاً للسوق وجذب غالبية العملاء المتواجدين به، وبذلك فهي تعتبر جميع العملاء جزءاً من سوق كبير. كما يمكن أن تختار تجزئة هذا السوق إلى قطاعات فرعية مع تركيز جهودها التسويقية على خدمة جميع هذه القطاعات أو غالبيتها، أو قد تقرر تركيز جهودها على خدمة احتياجات قطاعات محددة من السوق.

والسوق له أكثر من معنى ومفهوم، فمن وجهة نظر تقليدية يعرف بأنه المنطقة الجغرافية التي تجمع المشترين والبائعين. بينما يعرفه علماء الاقتصاد بأنه العلاقة بين العرض والطلب لسلة أو خدمة ما في قطاع وبيئة محددة.⁽²⁾ أما علماء التسويق فيرون بأن له تعريفين من منظورين مختلفين ولكن مكملين، فيعرف من المنظور الضيق بأنه مجموعة من المعطيات الرقمية على أهمية وتركيبية (منافسة كاملة، منافسة احتكارية...) وتطور (نمو، زوال...) مبيعات منتج معين؛ كما يعرف من المنظور الواسع بأنه مجموع الجماهير (أفراد، منظمات) القادرين في التأثير على مبيعات منتج معين أو على أنشطة المنظمة ككل.⁽³⁾ ويعتبر العملاء من أكثر الجماهير المكونين للسوق الذين لهم التأثير المباشر على مبيعات المنظمة. حيث تتغير طبيعة خصائص هذا الجمهور حسب طبيعة النشاط.

¹- G. Marion et D. Michel, **Marketing; mode d'emploi**, (Paris: les editions d'organisation, 1990), P.196.

² -Claude Demeure, **Marketing**, 2^e édition (Paris : DALLOZ, 1999), P. 29.

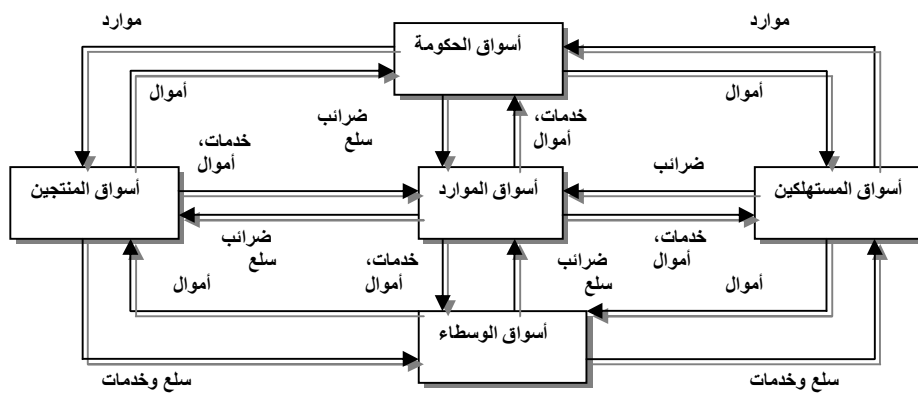
³- J. Lendrevie & D. Lindon, op. cit., PP. 39. 44.

ومن نفس المنظور، عرف Kotler السوق بأنه جميع المستهلكين المحتملين الذين يتشابهون في حاجاتهم ورغباتهم، والذين لديهم القدرة والرغبة في القيام بعملية التبادل من أجل ذلك.⁽¹⁾ وبذلك تستخدم كلمة "قطاع" في التسويق للتعبير عن العرض، أما كلمة "سوق" فتستخدم للتعبير عن الطلب. كما يعرف أيضا بأنه نظام لتسهيل التعامل بين البائع والمشتري، أو النقاء مصالح البائعين باحتياجات المشترين، أو آلية التعامل المباشر أو من خلال وسطاء، أو أنه نظام يمكن تجزئته إلى نظم أصغر حسب طبيعة الأعمال.⁽²⁾

وبالإضافة إلى السوق المادي (الذهاب إلى مكان معين للشراء)، هناك سوق فرضي أي رقمي (الشراء عبر الإنترنت) وما وراء السوق *méta marché* والذي يصف به مجموع المنتجات والخدمات المكتملة والمرتبطة بفكر المستهلك ولكن الخاصة بنشاط مختلف القطاعات، فمثلا يشمل ما وراء سوق السيارات كل من المصنعين، المرخص لهم، الوسطاء البائعين، مؤسسات التمويل، وكالات التأمين والقائمين بالصيانة.⁽³⁾ ومما سبق يمكن القول بأن السوق ليس مكانا بحد ذاته وإنما نظاما للاتصال بين البائعين والمشتريين، سواء كان هذا الاتصال مباشر (شخصي) أو غير مباشر (هاتف، برق، انترنت...).

ويمكن تحديد السوق باستخدام العديد من الأسس مثل أسواق الحاجات (سوق التسلية)، أسواق المنتجات (سوق السيارات)، الأسواق الديمغرافية (سوق الشباب)، الأسواق الجغرافية (السوق الجزائري)، أسواق الناخبين، أسواق العمالة وأسواق المتبرعين. وبصفة عامة يتكون اقتصاد كل دولة والاقتصاد العالمي من مجموعات معقدة ومتفاعلة من الأسواق المرتبطة من خلال عمليات التبادل كما هي موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (09) تدفقات التبادل في الاقتصاد المعاصر



Source : P. Kotler et B. Dubois, **Marketing management**, elevenième édition (N.J.: Prentice-Hall, Inc., 2000), Translated by D. Manceau, **Marketing management**, 11^{ème} ed. (Paris: Pearson Education, 2004), p. 15.

¹ - Kotler & Dubois, op.cit., p. 302.

² - نقلا عن: نزار عبد المجيد البرواري وأحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سابق، ص. 91.

³ - Kotler & Dubois, op.cit., p.14.

يشترى المنتجين الموارد من أسواقها (أسواق مواد الخام، أسواق العمالة، أسواق المال...) ثم يتم تحويلها إلى سلع وخدمات، حيث تباع هذه الأخيرة إلى الوسطاء ومن ثم إلى المستهلكين الذين يبيعون عملهم للحصول على الأموال ودفعها مقابل المنتجات المشتراة. أما الحكومة فتستخدم عوائد الضرائب لشراء السلع من أسواق الموارد والمنتجين والوسطاء لاستخدامها مع الخدمات لتوفير الخدمات العامة. وحتى يتم تحديد مجال السوق الذي يمكن أن تخدمه المنظمة، ونظرا لتباين العملاء في حاجاتهم ورغباتهم ووجود منافسين لتلبية هذه الحاجات والرغبات، يجب أن تقوم المنظمة بالتجزئة التسويقية. وتعرف هذه الأخيرة بأنها تقسيم سوق العملاء إلى مجموعات فرعية متجانسة يمكن تمييزها بدلالة بعض المعايير منها أنماط سلوكها ومواقفها وخصائصها.⁽¹⁾ ويمكن أن تتم التجزئة التسويقية بمستويات مختلفة قد مر بها الفكر التسويقي، وهي كما يلي:

أ: التسويق الواسع Mass Marketing

تعتمد المنظمة وفقا لهذا المفهوم على الإنتاج والتوزيع والترويج الواسع لمنتج واحد لكل العملاء. ويقوم الافتراض الأساسي لتطبيق هذا المفهوم على تشابه حاجات المستهلكين ومن ثم يمكن لمنتج واحد إشباعها، فهو بذلك يخلق أكبر سوق محتمل ينتج عنه انخفاض في التكاليف ومن ثم انخفاض الأسعار وحدود ربح عالية.⁽²⁾ وعلى الرغم من المزايا السابقة ظهرت عدة عوامل تجعل من التسويق الواسع أكثر صعوبة في الاعتماد عليه دائما مثل ظهور الأسواق المتخصصة، شبكات التسويق المنزلي (الانترنت).

ب: التسويق المستهدف Segment Marketing

أدركت المنظمات بأنه لا يمكن جذب كل المستهلكين في السوق أو على الأقل كل المستهلكين بنفس الطريقة، فتعدد هؤلاء وانتشارهم واختلافهم في احتياجاتهم وممارساتهم العملية للشراء، بالإضافة إلى اختلاف المنظمات نفسها في قدراتها على خدمة قطاعات مختلفة من السوق أدت إلى انتقال معظم المنظمات من التسويق الواسع إلى التسويق المستهدف. وعليه، تركز المنظمات على المستهلكين الذين لديهم اهتمام أكبر بالقيم التي تنتجها بدلا من توزيع جهود تسويقها على كل المستهلكين.^(*) ومن هذا المنطلق، يتم تقسيم السوق إلى أجزاء صغيرة وأصغر حجما، بحيث يتألف جزء السوق من مجموعة محددة كبيرة ضمن السوق.⁽³⁾ وعمليا، يمكن التمييز بين ثلاث مستويات لإعادة تركيبة

¹ - محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم (عمان: دار زهران، 2000)، ص. 19.

² - Malcolm MacDonald, op.cit. p. 121.

* - تمثل منظمة Procter & Gamble (P&G)، إحدى أكبر منظمات السلع الاستهلاكية أحسن مثال للتسويق المستهدف، حيث يستخدم حوالي 99% من الأسر في الولايات المتحدة منتجا واحدا أو أكثر على الأقل من 300 علامة تجارية لـ P&G. وتشتري الأسر بانتظام من هذه العلامات، حيث تنتج هذه المنظمة سبعة علامات مختلفة من منظفات الملابس وخمسة علامات تجارية من الشامبو وأربعة علامات من صابون غسيل الصحون... الخ.

³ - كوتلر، كوتلر يتحدث... مرجع سابق، ص. 34-35.

السوق: مستوى التجزئة وفق العلامة التجارية، ومستوى المكان أو البيئة الملائمة niche، ومستوى خلية السوق market cell level.

§ مستوى التجزئة وفق العلامة التجارية

يتم في هذا المستوى تقسيم السوق إلى عدد من الأجزاء المتشابهة في الكثير من الأشياء مثل الحاجات والقدرات والمواقف والعادات الشرائية، ثم تحديد عدد القطاعات التي سيتم خدمتها من طرف المنظمة من خلال معرفة الاحتياجات التي لم يتم تلبيتها والتي يمكن أن تكون بمثابة فرصة تسويقية تحقق لها مزايا تنافسية. وعليه، يكون للمنظمة خياران لتحديد مجال السوق:⁽¹⁾

- التسويق لجزء واحد (المركز): وله عدة مزايا، أهمها: سهولة تحديد المتسوقين في القطاع وخدمتهم بكفاءة؛ مواجهة عدد قليل من المنافسين إذا كان الجزء محدد بطريقة جيدة، بالإضافة إلى إمكانية التعرف عليهم؛ تحظى المنظمة بفرصة جيدة لتصبح "مورد الاختيار" Supplier of choice للجزء المعني من السوق، وبالتالي تكسب النصيب والهامش الأكبر من السوق. ومن ناحية أخرى، تواجه المنظمة بعض المخاطر في حالة اختيارها هذا الخيار، أهمها: تغير أنماط الطلب على المنتج؛ دخول المنظمات الكبيرة في هذا المجال مما يؤدي إلى سحب جزء من السوق لصالحها. ونظرا لهذه المخاطر لجأت المنظمات إلى تفضيل الخيار الثاني وهو التسويق المتعدد الأجزاء.

- التسويق متعدد الأجزاء/الشرائح: حيث يتم اختيار عدة أجزاء لخدمتها، ومن أهم مزاياه: زيادة المبيعات، فإذا انخفضت هذه الأخيرة في جزء من السوق عوضت في الأجزاء الأخرى؛ جني ثمار اقتصاديات الحجم ومداها، وبالتالي منح المنظمة ميزة تنافسية في التكلفة في جزء من السوق تنافس فيه؛ تحسين المركز التنافسي من خلال زيادة قدرة المنظمة على خدمة عملائها، الأمر الذي يؤدي إلى كسب ولاء المستهلك وبالتالي زيادة حصتها السوقية. وفي المقابل، فإن محاولة المنظمة زيادة مبيعاتها سيترتب عليه زيادة في التكاليف الإنتاجية والتسويقية.

§ مستوى التجزئة وفق البيئة الملائمة

تصف كلمة NICHES بصورة عملية المجموعات الصغيرة من العملاء الذين لهم احتياجات ضيقة التحديد أو متفرقة.⁽²⁾ وأصبحت شرائح هؤلاء العملاء المتفردين هي القاعدة في العديد من الأسواق الحالية، فمثلا يقسم سوق السيارات إلى عدة شرائح لها رغبات متفرقة: شريحة ترغب في سيارات قوية وغالية الثمن (مثل Ferrari)، وأخرى تريدها قوية ولكنها لا تشبه سيارات السباق وليست غالية الثمن (Porches)، وأخرى ترغب في سيارات تقليدية أكثر ويشبه أداءها سيارات السباق (BMW)، وشريحة رابعة تريد سيارات أقل ثمنا وتشبه سيارات السباق ولكن ليس في أدائها (Ford Mustangs).

¹ - محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص. 231.

² - كوتلر يتحدث عن التسويق، مرجع سابق، ص. 34.

إن التركيز على خدمة هذا النوع من العملاء، يؤدي إلى إمكانية معرفة كل عميل بطريقة شخصية وكسب هامش ربح عالي نظرا لاستعداد العملاء دفع أكثر في مقابل تلبية المنظمة لاحتياجاتهم المتفردة، بالإضافة إلى مواجهة عدد قليل من المنافسين الذي عادة ما تكون المنظمات الصغيرة. وقد أطلق اسم "المشاركون في حرب العصابات" على مثل هذه المواجهة.⁽¹⁾

وكأسلوب دفاعي، تحولت الكثير من المنظمات إلى التسويق المحدد الذي يتطلب المزيد من اللامركزية وبعض التغييرات في طريقة القيام للأعمال، فمثلا تتألف منظمة Johnson & Johnson من 170 وحدة عمل فرعية تتبع معظمها أسواق البيئة المهمة. كما تواجه المنظمة التي تخدم مثل هؤلاء العملاء نفس المخاطر التي تواجهها في خدمتها لجزء واحد من السوق.

§ مستوى التجزئة وفق خلايا السوق

ربما ترغب المنظمة في تحديد مجموعات أصغر من العملاء الذين يشتركون في خصائص توفر فرصة في السوق، يطلق عليها اسم "خلايا السوق". فبدلا من أن يكون للمنظمة 5 أجزاء من العملاء أو 50 شريحة متفردة، يكون لها 5000 خلية في السوق. وعليه، تبني الكثير من المنظمات اليوم قاعدة بيانات للعملاء تحتوي على معلومات خاصة بالدراسة السكانية ومشترياتهم الماضية وتفضيلاتهم وغيرها من الخصائص حتى يتم التنقيب عن مؤشرات عامة ونتائج مثيرة عن هؤلاء العملاء.

جـ: التسويق على مستوى العميل

يؤدي المستوى النهائي للتجزئة إلى تجزئة السوق لحين الوصول إلى مستوى الفرد، وهذا يسمى بالتسويق حسب متطلبات العميل **customized marketing**، كما يسمى أيضا التسويق الفردي أو تسويق الزبون أو التسويق المباشر أو التسويق واحد لواحد **one to one marketing**. ويتم إعداد المنتجات والبرامج التسويقية لتلبية احتياجات واختيارات العملاء كل على حده، حيث ساعد على تحقيق ذلك التكنولوجيا الجديدة وقواعد البيانات والإنتاج الآلي ومختلف وسائل الاتصال المباشر.⁽²⁾

ويجب التمييز بين هذا النوع من التسويق وبين التسويق الجماعي حسب متطلبات العميل **mass customized marketing**، فيحدث النوع الأول عندما يعد المنتج منتجاً جديداً للمستهلك ابتداءً من أول مرحلة لتصنيعه؛ بينما يتم الإنتاج الجماعي وفق متطلبات العملاء عند صنع المنظمة أجزاء أساسية يمكن تجميعها بطرق مختلفة لتناسب كل عميل حسب طلبه.

3: تحديد مجال التنافس

إن تحديد إطار الصناعة والذي يمثل مجال التنافس لا يتطلب فقط ممارسة على مستوى الصناعة ككل، ولكن أيضا على مستوى القطاعات الحيوية التي تم التوصل إليها عند تحليل العملاء. ومن هذا المنظور، عرف Porter الصناعة بأنها مجموعة المنظمات المنتجة لمنتجات تعتبر كل منها بديلا قريبا

¹ - نفس المرجع، ص. 36.

² - Kotler & Armstrong, op. cit., p. 213.

لآخر، كما يعرف القطاع بأنه السوق أين تبيع المنتجات المماثلة للعملاء.⁽¹⁾ وعليه، يتم اتخاذ القرارات الخاصة بدخول الصناعة أو الاستثمار فيها بالإضافة إلى القرارات الإستراتيجية على مستوى القطاع بدلا من الصناعة. إضافة إلى ذلك فإن عوامل النجاح الحاكمة في الصناعة (حيث تعتبر المهارة التنافسية أو أي أصل مميز هو العامل الحاكم للنجاح في الصناعة) قد تختلف من قطاع إلى آخر في نفس الصناعة.⁽²⁾

وعلى ضوء ما سبق، يجب معرفة المنافسين وإستراتيجياتهم ونقاط القوة والضعف لديهم، وذلك بغرض تحديد مجال التنافس.

أ: تحديد المنافسين

وفقا لـ Miles & Snow يمكن تصنيف المنظمات المتنافسة في الصناعة الواحدة على أساس تشابه أنماط السلوك لدى كل نوع من الأنواع الأربعة التالية:⁽³⁾

- § المدافعون: وهم المنظمات التي تملك عدد قليل من السلع وتخدم جزء محدود من السوق، وتحاول منع دخول منافسين جدد ضمن هذا الإطار المحدود، وذلك من خلال إستراتيجيات محددة مثل خفض الأسعار أو الجودة العالية. كما يتميز المديرون في هذه المنظمات بدرجة عالية من الخبرة.
- § المنقبون: كما يمكن تسميتهم بالرواد، وهم المنظمات التي لها خطوط إنتاج متشابهة إلى حد ما، وتكمن قوتهم في مواصلة الإبداع وإيجاد استثمار منتجات وفرص سوقية جديدة. ويعتبر المنقبون مصدر للتغيير وعدم التأكد الذي يجب أن يستجيب له المنافسون.
- § المحللون: وهم المنظمات التي تعمل في مجالين مختلفين في الإنتاج والتسويق، أحدهما ثابت إلى حد ما والآخر يتغير باستمرار. وتحاول هذه المنظمات الاستفادة من المجموعتين السابقتين، إذ تجتهد في تقليل المخاطر وتعمل في نفس الوقت للحصول على أكبر قدر من الأرباح، فهي تركز على الكفاءة في المجال الثابت وتؤكد على سيادة الأمور الروتينية وتحقيق الكفاءة عبر العمليات

¹ -M. Porter, L'avantage..., op. cit., p. 281.

² - هناك من يعتمد على تقسيم الصناعة إلى بنية Filière وفروع Branches، حيث يشمل الفرع على مجموعة من المنظمات أو أجزاء منها "وحدات" تنتج نفس المنتج، أما البنيات فهو مفهوم ظهر نتيجة للتكتلات العمودية، ويشمل مجموعة من الفروع أين تكون العلاقة بينها علاقة زبون-مورد، أي أن البنية تشمل جميع مراحل المنتج منذ استخراج المادة الأولية إلى المنتج النهائي. كما يقسم البعض الآخر الصناعة إلى مجموعات صناعية أين يكون القرار في المنظمات متركز ومن أمثلة هذا النوع من الصناعة Holding. أما Porter يقسم الصناعة إلى مجموعات إستراتيجية. بينما ينظر للصناعة وفق التحليل الواسطي (وهو تحليل يربط بين الاقتصاد الجزئي والكلّي) على أنها مجموعة من المنظمات مرتبطة مع بعضها البعض عن طريق مجموعة معقدة من العلاقات التي تتميز بالتغيير نتيجة الحركية الموجودة في الصناعة، وهذه الحركية مرتبطة أساسا بالدولة وشدة المنافسة (كالإستراتيجية المطبقة من طرف المنظمات وخاصة المسيطرة منها لما لها من أثر على بنية الصناعة). كما ينظر للصناعة وفق هذا التحليل على أنها نظام مفتوح، متحرك ومتغير تحت تأثير الأعوان المسيطرين. ثمة معلومات أكثر في: - Jean- pierre Angelier, **Economie Industrielle : élément de méthode**, (Alger : OPU, 1993), p. 36-46.

³ - نقلا عن: مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية (عمان: دار وائل للنشر، 2005)، ص.ص. 100-101.

والتنظيم الرسمي والإبداع في المجال المتغير. ويراقب المدراء ما لدى المنافسين من ابتكارات جديدة من أجل تبني المفيد منها.

§ **المستجيبون:** وهي مجموعة المنظمات التي لا تمتلك أي من الأنواع الثلاثة السابقة. وتمتاز هذه المجموعة بضعف إدارتها والتقلب في استجاباتها لأنها لا تمتلك إستراتيجيات واضحة ومحددة لمواجهة مشاكل معينة وإنما يكون رد فعلها آلي، الأمر الذي يجعلها فاشلة ومتخلفة في أكثر الأوقات.

عند تحديد المنظمة لمنافسيها، لا تكمن الصعوبة في معرفة المنافسين الحاليين وإنما في تحديد المنافسين المرتقبين الذين يعملون في مجالات أخرى ويمثلون تهديدا للمنظمة نظرا لأنهم يشبعون نفس الحاجة من خلال التكنولوجيا الجديدة. وعليه، هناك تمييز آخر للمنافسين على مستوى السوق أي حسب الحاجات والعملاء المستهدفين، وهي: (1)

- المنافسة بين المنتجات المتشابهة والتي تقدم لنفس مجموعة العملاء وبأسعار متقاربة أي إلى نفس السوق المستهدف.
- المنافسة بين المنتجات المتشابهة ولكن تخدم قطاعات سوقية مختلفة.
- المنافسة بين المنتجات المختلفة التي تشبع نفس الحاجة.
- المنافسة بين المنتجات المختلفة للحصول على تفضيل المستهلك.
- المنافسة بين المنظمات المختلفة التي تنتج سلعا متنافسة وذلك في مجال الحصول على الريادة والقدرة على الابتكار والحصة السوقية.

ب: تحديد إستراتيجيات المنافسين

بعد تصنيف المتنافسون إلى أنواع محددة بغرض التعرف على الموقف التنافسي للآخرين، يجب تحديد إستراتيجياتهم. ويعتبر Hunt أول من اقترح مفهوم المجموعات الإستراتيجية داخل صناعة معينة، ثم طور هذا المفهوم من خلال Porter الذي يعتبر ضرورة تحديد بنية القطاع ومحاولة دراسة الوضعية الداخلية لمعرفة الوضعية التنافسية لتلك المجموعات المختلفة من المنظمات التي تكون القطاع. ومن هذا المنطلق، يمكن تصنيف كل منظمة متواجدة في القطاع إلى مجموعة إستراتيجية معينة حسب نوعية الإستراتيجية المتبعة، حيث يعتبر المنافس المباشر للمنظمة هو الذي يتبع نفس الإستراتيجية الموجهة لنفس القطاعات السوقية.

تعرف المجموعة الإستراتيجية بأنها مجموعة من الوحدات أو المنظمات التي تمتلك إستراتيجية متشابهة أو لها إستراتيجيات متقاربة من حيث الأبعاد. (2) وتتمثل الأبعاد الإستراتيجية في الآتي: درجة

¹ - نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2000-2001)، ص.ص. 67-68.

² - Daniel Michel, Robert Salle & Jean-paul Valla, **Marketing Industriel : Stratégie et mise en œuvre**, 2^e édition, (Paris : Economica, 2000), p.170.

التخصص، الاهتمام بالعلامة، جودة المنتج، التكنولوجيا المستعملة، درجة التكامل العمودي، وضعية المنظمة من حيث التكاليف، طبيعة الخدمات المقدمة للعملاء، سياسة الأسعار، علاقة المنظمة بسلطات الدولة التي تتواجد فيها أو تتعامل معها، طبيعة المنظمة ذاتها (منظمة مستقلة أم فرع تابع لمنظمة أخرى).⁽¹⁾

والواقع أن اختيار الأبعاد الإستراتيجية المناسبة مع بيئة الصناعة يعتمد على المعرفة بالصناعة والخبرة الإدارية للتعامل مع العملاء والمنافسين. لذلك يتم اختيار مجموعة من هذه الأبعاد لتقييم المجموعات الإستراتيجية في البيئة التنافسية، فمعرفة وضعية كل منظمة متواجدة في القطاع من حيث الأبعاد السابقة يسمح بتصنيفها إلى مجموعة معينة ومن ثم تحديد مختلف المجموعات الإستراتيجية. وعليه، يمكن أن يتوفر القطاع على مجموعة إستراتيجية واحدة. كما يمكن أن تشكل كل منظمة على حدا مجموعة إستراتيجية مختلفة. غير أنه في الواقع غالبا ما نجد أن القطاع يتكون من عدد قليل من المجموعات الإستراتيجية التي تتميز باختلافات جوهرية من حيث الإستراتيجيات المتبعة.

ومن هذا المنطلق، فإن أي منظمة مضطرة للانتماء إلى مجموعة إستراتيجية معينة تتقارب في مواقفها الإستراتيجية وتختلف مع مواقف المجاميع الأخرى في الصناعة الواحدة. ويعتبر أقرب منافسي المنظمة هم الذين يشاركونها في مجموعتها الإستراتيجية وليس الذين ينتمون إلى مجموعات إستراتيجية مشابهة، حيث يتجه العملاء إلى منتجات هذه المنظمات كبداية مباشرة. وهكذا يأتي التهديد الأكثر للمنظمة من داخل مجموعتها الإستراتيجية.⁽²⁾

وبغرض توضيح كيفية توزيع المجموعات في قطاع معين (خريطة القطاع)، نورد الشكل التالي الذي يظهر مجموعتين إستراتيجيتين تم التوصل إلى تحديدها بالاعتماد على بعدين إستراتيجيين هامين.

الشكل رقم (10) المجموعات الإستراتيجية في الصناعة الصيدلانية



¹ - pour plus d'information, voir : Stratégor, **Politique générale de l'entreprise**, 4^e (Paris : Dunod, 2005), pp. 47-48.

² - شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص. 158.

Source: Charles W. L. Hill and Gareth R. Jones, **Strategic Management: An Integrated approach** (Houghton Mifflin Company, 1998), translated by

رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ج 1، ط 2 (الرياض: دار المريخ للنشر، 2006)، ص. 157.

يبرز الشكل وجود نوعين من المنافسة، هما: منافسة ما بين منظمات المجموعة الإستراتيجية الواحدة، حيث يعتمد مستوى أداء كل منها على فعالية التسيير العملي، وبحكم أن هذه المنظمات تتبع نفس الإستراتيجيات؛ ومنافسة ما بين منظمات تنتمي إلى مجموعات إستراتيجية مختلفة على أساس التسيير الإستراتيجي باعتبار هذه المنظمات تتبع إستراتيجيات مختلفة.⁽¹⁾ وفي هذا الاتجاه فإن المجموعات معرفة بطريقة كلاسيكية كمنظمات تتقاسم نفس الأسلحة التنافسية، بمعنى نفس المزيج التسويقي ومن ثم تكون الأرباح محفوظة داخل المجموعة الإستراتيجية.⁽²⁾

ومن هذا المنطلق، تتأثر مردودية أي منظمة في القطاع أيضا بهذين النوعين من المنافسة، وهذا ما يفسر اختلاف المردودية من مجموعة إستراتيجية إلى أخرى، مما يدفع بعض المنظمات إلى محاولة تغيير وضعيتها الإستراتيجية أي الانتقال إلى المجموعات الإستراتيجية ذات المردودية المرتفعة (أين تكون التهديدات في مستوى أدنى والفرص عكس ذلك). غير أن ذلك غالبا ما يصطدم بعوائق الحركة بين المجموعات التي تشمل عوائق الدخول والخروج من المجموعة شأنها في ذلك شأن المنظمات التي تحاول الدخول للقطاع.⁽³⁾

ج: تقييم نقاط قوة وضعف المنافسين

بعد تحديد المنافسين وإستراتيجياتهم، سيتم تقييم نقاط القوة والضعف لديهم، فبالرغم من أن درجة جاذبية الصناعة تمثل أحد الأسس الهامة لقرارات الاستثمار التي يتخذها جميع المنافسين، إلا أنها تتوقف أيضا على الوزن النسبي لنقاط القوة والضعف التي يمتلكها كل منافس في مواجهة الآخرين. ويساعد تحليل وتقييم الموقف التنافسي في تحديد إدراكات هذا الموقف أي تحسين فرص المنظمة، كما يساعدها في التعرف على مجالات القوة والضعف لدى المنافسين وصياغة الإستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية في السوق، بالإضافة إلى استغلال الفرص البيئية التي عادة ما تتمثل في: الحصة السوقية، عمق واتساع خطوط المنتجات، فعالية توزيع المنتجات، المزايا السعرية، الطاقات والإنتاجية، المواقع والفروع، الموقف المالي، تكاليف الإنتاج والتشغيل، الجودة النسبية للمنتجات، مزايا البحوث والتطوير، الموارد البشرية، فعالية الإعلان والترويج، قاعدة العملاء، الشهرة أو الصورة الذهنية العامة.⁽⁴⁾

¹ - A. Martinet, op. cit., p. 94.

² - K. Cool & I. Dierickx, "Rivality, Strategic Groups and Firm Profitability", **Strategic Management Review** Vol. 14 (1993), PP. 47-59. Cité par : C. Benavent, "Les Ntic et le marketing stratégique: les enjeux de la compétition", (source électronique), P. 5.

³ - نفس المرجع، ص. 159.

⁴ - ثابت إدريس وجمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية (الإسكندرية: دار الجامعية للنشر، 2002)، ص. 176.

وبالرغم من أن كل صناعة لها توليفة خاصة بها من عوامل النجاح، هناك من يجمع هذه العوامل إلى ستة مجموعات من المعايير، هي: (1)

- موقع المنظمة حسب تكاليف التموين، الإنتاج، التسويق.
- الصورة الذهنية والتثبيت التسويقي.
- المهارات التقنية والتحكم التكنولوجي.
- المهارات الإدارية والمادية.
- المردودية والقدرة المالية.

بعد التعرف على أبعاد التحليل، يجب تحديد الوزن النسبي لكل عامل من عوامل النجاح يتراوح ما بين صفر (غير هام) إلى واحد صحيح (هام جدا). ويشير الوزن إلى الأهمية النسبية لهذا العامل في تحقيق النجاح للمنظمة. كما يجب تحديد درجة، يفضل أن تكون من (1) إلى (5) لكل عنصر من عناصر النجاح الحرجة بحيث تشير هذه الدرجة إلى مدى فعالية إستراتيجيات المنظمة الحالية في الاستجابة لهذا العنصر أي موقفها التنافسي. وتعكس درجة (5) موقف تنافسي قوي جدا (استجابة متميزة جدا) و (4) موقف قوي (استجابة متميزة) و (3) موقف متوسط (استجابة فوق المتوسط) و (2) موقف ضعيف (استجابة متوسطة) و (1) موقف ضعيف جدا (استجابة ضعيفة). ولتمثيل الموقف التنافسي، هناك طريقة مصفوفة "البروفيل" (الجانِب) التنافسي Le Profil Concurrentiel، حيث يبين الجدول التالي هذه الطريقة.

جدول رقم (02) مصفوفة البروفيل التنافسي

منظمة C		منظمة B		منظمة A		الوزن النسبي (1)	عوامل النجاح الحرجة
الوزن المرجح (4) x (1)	الدرجة (4)	الوزن المرجح (3) x (1)	الدرجة (3)	الوزن المرجح (2) x (1)	الدرجة (2)		
0.60	3	0.80	4	0.20	1	0.20	الإعلان
0.30	3	0.40	4	0.40	4	0.10	جودة المنتج
0.40	4	0.30	3	0.30	3	0.10	السعر التنافسي
0.30	3	0.30	3	0.40	4	0.10	الإدارة
0.45	3	0.45	3	0.60	4	0.15	المركز المالي
0.20	2	0.40	4	0.40	4	0.10	ولاء المستهلك
0.40	2	0.40	2	0.80	4	0.20	التوسع العالمي
0.15	3	0.20	4	0.05	1	0.05	حصة السوق
2.80		3.25		3.15		1.00	الإجمالي

المصدر: تم إعداد هذا الجدول بالاعتماد على: نادية العارف، التخطيط استراتيجي والعلامة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002)، ص.

.168

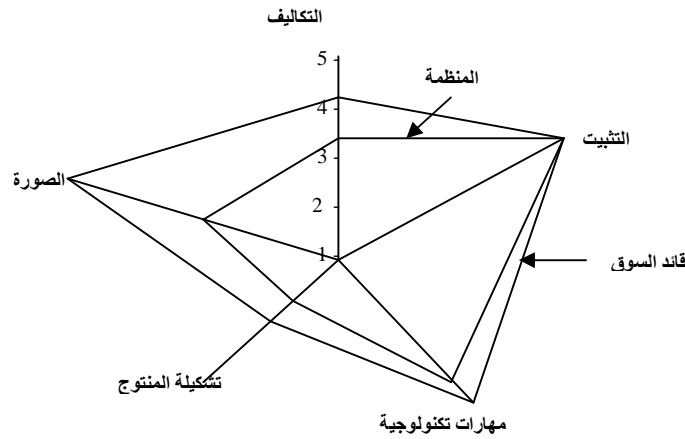
نلاحظ من هذا المثال ومن خلال الوزن النسبي (0.20) أن الإعلان والنمو العالمي هم أهم عناصر النجاح الحرجة، كما يتضح تفوق منتجات منظمتي A و B من حيث الجودة، الأمر الذي أدى إلى

¹ -Stratégor, op. cit., p. 105.

استحقاقهما لدرجة (4) مع المركز المالي لـ A، بينما تعتبر المنظمة C أضعف منافس كما يتضح من خلال إجمالي الوزن المرجح (2.80).

بالإضافة إلى طريقة البروفيل التنافسي، يمكن توضيح الوضع التنافسي من خلال شكل قطري كما يلي:

شكل رقم (11) تمثيل قطري للموقف التنافسي



Source : Stratégor : Politique générale de l'entreprise, 4^e (Paris : Dunod, 2005), p. 108.

ومن خلال الطرق السابقة، يمكن بسهولة تحديد الخصائص التي تشرح التحكم الجيد أم العكس لـ FCS والتي تعبر عن نقاط القوة والضعف للمنظمة كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (03) البروفيل التنافسي

نقاط القوة	1	2	3	4	نقاط الضعف
التحكم في التكاليف			§		
مؤهلات القوى البيعية				§	
التغطية الجغرافية		§			
تشكيلة واسعة			§		
مرونة وسائل الإنتاج		§			
قوة شرائية				§	
القدرة المالية		§			

Source : Stratégor : Politique générale de l'entreprise, 4^e (Paris : Dunod, 2005), p. 108.

على ضوء تحليل وتقييم المركز التنافسي، تتجه المنظمة إلى الاهتمام بنقاط القوة والضعف التي لها تأثير حقيقي على مركز المنظمة التنافسي في السوق. غير أنه في حالة اهتمام كل المنافسين على نفس نقاط الضعف، فالنتيجة ستكون تساوي في مستويات أداء المنافسين لـ FCS ومتوسط العائد، الأمر الذي يؤدي إلى ما يسمى بالإفراط في المنافسة L'hyper-compétition والذي يعكس سلبيًا على مردودية الصناعة بصفة عامة.

ثانياً: التحليل الإستراتيجي

يمثل التحليل الإستراتيجي أحد العناصر الأساسية للإدارة الإستراتيجية، ويعرفه Jonson & Scholes بأنه فهم الوضعية الإستراتيجية للمنظمة من حيث البيئة الخارجية والموارد والمهارات الداخلية ومواقف تأثيرات الأطراف ذات المصلحة.⁽¹⁾ ويركز التحليل الإستراتيجي على كيفية فهم البيئة وتوجيه التفكير نحو الكيفية الضرورية لتبني الخيارات الأساسية التي تسمح للمنظمة بضمان النجاح. وعليه، فهو يتناول التحليل البيئي وتحديد الموقف.

1: التحليل البيئي

جاءت "النظرية العامة للأنظمة" بمفهوم جديد للمنظمة واستمدت أهميتها منه، فاعتبرها نظام متكامل مفتوح على بيئة معقدة وغير مستقرة، حيث وفرت بذلك إمكانية فهم طبيعة العلاقات المعقدة للمنظمة مع بيئتها التي تنمو وتتطور فيها. وتعتبر الإستراتيجية الوسيلة الأكثر تجسيدا لديناميكية نظام المنظمة، والأداة الأكثر ملائمة لمواجهة مختلف ضغوط البيئة.⁽²⁾

وفي إطار التحليل البيئي، يرى Kotler أن نجاح وبقاء ونمو وكيونة منظمات الأعمال يعتمد بالدرجة الأساس على قدرتها على التكيف والتفاعل مع الظروف البيئية المحيطة بها. وهي ظروف أو عوامل قد تكون خارجية أو داخلية. فالظروف الخارجية تمد المنظمة بالفرص السانحة والمستقبلية، وفي نفس الوقت قد تعمل على تحجيم المنظمة في حالة فشلها بالتكيف والتنبؤ والإحاطة بما هو خارج إطار سيطرتها مع عوامل بيئية، والتسويق له المسؤولية الكبرى في مراقبة وتحليل البيئة لاقتناص الفرص منها.⁽³⁾ أما الظروف الداخلية فهي مكملة وداعمة للظروف الخارجية وصمام أمان المنظمة في حالة تمكنها من إحكام السيطرة عليها. ويتم ذلك من خلال آلية تحليل العناصر البيئية الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف للمنظمة.

وعلى ضوء ما سبق يمكن تحليل البيئة من خلال دراسة مكوناتها وتحليلها.

أ: مكونات بيئة المنظمة

تعرف البيئة الخارجية بأنها مصدر جميع مدخلات المنظمة، كما يتم أيضا تقديم المنتجات لها من سلع وخدمات، فهي مصدر الفرص والقيود المحددة لسلوكها، وفي نفس الوقت ذات تأثير ملموس على ما لديها من نقاط القوة والضعف.⁽⁴⁾ ويرى Macdonald بأن الإلتقاء ما بين جدارة المنظمة وتوقعات العملاء يتحدد في البيئة التسويقية، فهو الوسط الذي تتطور من خلاله المنظمة. وربما يكون أهم عنصر والتغيير الرئيسي في البيئة هو المنافسة، لأن تحركات المنافسين تؤثر بصفة مباشرة على سلوك المنظمة. ونظرا لما للمنافسين من تأثير قوي في قرارات المنظمة، فإنه من الضروري إيجاد وسائل

¹ -S. Jonson & H. Scholes, **Stratégique**, (Paris : Publi-union, 2000), p. 34.

² -Gilles Bresseley & Christian Konkuyt, **Economie d'entreprise**, (Paris : Dunod, 1991), P. 164.

³ -Kotler & Dubois, op. cit., P. 178.

⁴ -مصطفى محمود أو بكر، المرجع في التفكير...، مرجع سابق، ص. 203.

للتحكم في هذا المتغير وطريقة لمتابعته وضبطه كغيره من عناصر هذه البيئة وإدراجه ضمن عملية اتخاذ القرارات.⁽¹⁾

ويعتبر تحليل البيئة الخارجية أحسن وسيلة للتحكم في عناصرها، باعتبار هذه الأخيرة ضرورية عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمنظمة، حيث تساعد نتائج هذه الدراسة في التعرف على الفرص التي يمكن استغلالها والمخاطر والتهديدات التي يجب تجنبها والحد من آثارها. وتتمثل الفرص والتهديدات نقطة الارتكاز في صياغة ورسم الإستراتيجية.⁽²⁾ ويتم ما سبق بالتوافق مع ما للمنظمة من نقاط قوة وضعف بشكل يؤدي إلى تعظيم الإمكانيات والموارد وإنجاز الخطط وتحقيق الأهداف. إن المعلومات التي تم جمعها من البيئة الخارجية، تعكس إما فرصا للمنظمة ينبغي استثمارها أو تهديدات ينبغي تفاديها. ويعرف Kotler الفرصة بأنها حاجة يمكن للمنظمة إشباعها، تعود عليها بمردودية. وترتبط قيمة الفرصة بجاذبيتها وإمكانية النجاح. أما التهديد، فيعرفه بأنه مشكلة من خلال اتجاهات غير مرضية، أو اضطراب يحدث في البيئة يمكن أن يؤدي إلى تدهور في مركز المنظمة.⁽³⁾ وتشمل مكونات البيئة الخارجية من مجموعتين من المتغيرات، تتمثل في المتغيرات العامة والخاصة المباشرة.

§ **المتغيرات الخارجية العامة:** وهي التي تنشأ وتتغير خارج المنظمة ولكنها تؤدي إلى تغيير حتمي في مسارها، مع عدم إمكانية التأثير فيها. كما أن تأثيرها لا يكون بشكل مباشر على أنشطة المنظمة في المدى القصير وإنما تمتلك وإلى حد كبير تأثيرات مؤكدة على قراراتها الطويلة المدى.⁽⁴⁾ ويمكن تقسيم البيئة الكلية إلى قوى رئيسية هي كما يلي: البيئة الديمغرافية والثقافية، البيئة الاقتصادية والمالية، البيئة السياسية والقانونية، البيئة التكنولوجية البيئية الطبيعية.⁽⁵⁾

§ **المتغيرات الخارجية الخاصة:** وتتضمن مجموعة العوامل المؤثرة وبشكل مباشر في المنظمة، مع إمكانية تأثير هذه الأخيرة نسبيا فيها. ويمكن تقسيم هذه المتغيرات إلى قوى رئيسية كما يلي:

- **الموردون:** يشكل الموردون رابطا مهما في نظام تسليم قيمة العميل الشامل للمنظمة، لذلك يعامل الموردون من طرف المنظمة كشركاء في إنتاج قيمة العميل وتسليمها. وتحاول كل منظمة أن تبحث عن الموردين المتجددين في الابتكار، لأنه يمكن إدماجهم ضمن عملية التصميم. بالإضافة إلى ما سبق، يمكن أن تؤثر مشاكل الموردين تأثيرا كبيرا على المنظمة. وعليه، يعكس التمويل الجيد أبعادا

¹ - Malcom Macdonald, op. cit., p. 23.

² - ثابت إدريس وجمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية...، مرجع سابق، ص. 149.

³ - Kotler & Dubois, op. cit., P. 115-116.

⁴ - مؤيد السالم، مرجع سابق، ص. 89.

⁵ - لمزيد من الاطلاع على مكونات البيئة الخارجية، انظر: احمد عرفة وسمية، مرجع سابق، ص. 28. وأيضا:

- Porter, L'avantage..., op. cit., P. 203.

تسويقية، فكلما زادت قدرة المنظمة على التأثير في الموردين، كلما تحسن موقفها التنافسي وزادت قدرتها على خفض التكاليف ومن ثم الأسعار والأرباح.⁽¹⁾

- الوسطاء: في سعي المنظمة لإنتاج علاقات رضا مع العملاء، يجب أن تعمل أكثر من تحقيق الأمتلية لأدائها فقط، فيجب أن تشارك بفعالية مع الوسطاء لتحقيق الأمتلية للنظام كله. ويمثل الوسطاء مجموعة المنظمات التي تساعد بشكل مباشر على تدفق السلع والخدمات من المنظمة إلى أسواقها. ويتضمن هؤلاء، الوسطاء التجار والوكلاء، منظمات التوزيع المادي، وكالات الخدمات التسويقية، الوسطاء الماليون.

- العملاء: يحتل العملاء موقع الصدارة من حيث الأهمية والتأثير المحتمل على الإستراتيجية، لأن لهم القرار النهائي لشراء منتجات المنظمة. ولذلك فإن تأثيرهم يكون مباشر على مستويات المبيعات والأرباح، ومن ثم قدرة المنظمة على الاستمرار والنمو.

- المنافسون: حسب المفهوم التسويقي، يجب أن تقدم المنظمة قيمة ورضا أكبر للعميل عما يقدمه منافسوها، لذلك يجب أن يقوم التسويق أكثر من تلبية حاجات المستهلكين المستهدفين فقط. وذلك يتم من خلال اكتساب ميزة تنافسية عن طريق تحديد موقع عروضهم بقوة مقابل عروض المنافسين في أذهان المستهلكين. وسيتم عرض الإستراتيجيات التسويقية التنافسية التي تؤدي بالمنظمة إلى ذلك في الفصل الثالث.

بالإضافة إلى البيئة الخارجية، تهتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية بغرض تحديد نقاط القوة والضعف لكل منها، وبما يساعد على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية واختيار الإستراتيجية المناسبة لها. ويعتبر تحليل الإمكانيات الداخلية، تجميع بيانات عن الأداء الداخلي وتحليلها للكشف عن نقاط القوة والضعف النسبية (أي بالنسبة للمنافسين في الصناعة). ولذلك لا بد أن ينظر للمنظمة باعتبارها نظام مفتوح يتأثر ببيئته الخارجية (أي أن القوة والضعف يتحددان من وجهة نظر خارجية لمعرفة موقف المنظمة بالنسبة لغيرها). بينما يتمثل الهدف الرئيسي لدراسة البيئة الداخلية في تحديد العوامل الإستراتيجية فيها والتي تتكون من نقاط القوة والضعف في مكونات هذه البيئة.⁽²⁾

لازال باحثوا الإدارة الإستراتيجية على خلاف بخصوص عدد ونوع المجالات التي ينصب عليها التحليل بالإضافة إلى خطواته وأدواته التي يجب استخدامها في تحليل مكونات هذه المجالات، ففي الوقت الذي يركز فيه البعض على تحليل الأنظمة الفرعية للمنظمة المتمثلة في: النظام الوظيفي، المعلوماتي، الاجتماعي، السياسي والثقافي، يركز البعض الآخر على الهيكل والثقافة والموارد.

§ الهيكل التنظيمي

¹ - Roger Perrotin, **Le marketing achats : stratégie et tactique** (Paris : ED : d'organisation, 1999), P. 23-24.

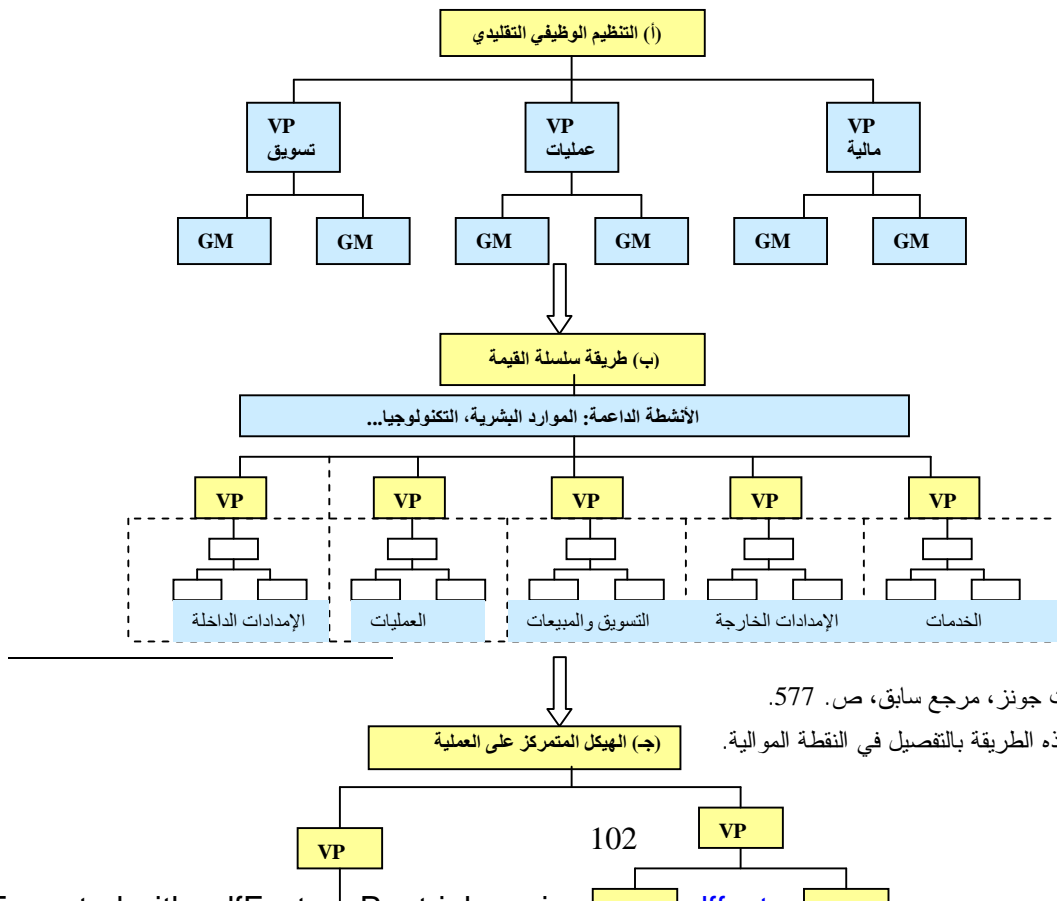
² - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير (عمان: دار المسيرة، 2004)، ص. 191.

لقد أدى الهيكل التنظيمي الوظيفي التقليدي إلى صعوبة وإبطاء عمليات الاتصال بين مختلف الأنشطة التي تجمع على أساس التشابه الوظيفي مثل أنشطة التسويق والمالية والإنتاج. ونتيجة للتطورات الحديثة في التكنولوجيا وزيادة المنافسة العالمية، أدركت الكثير من المنظمات الحاجة إلى طرق أفضل لتجميع الأنشطة التنظيمية وتكاملها.⁽¹⁾ ولإيجاد طريقة لتحسين التنسيق بين المجموعات الوظيفية المختلفة، طور Porter في الثمانينيات من القرن الماضي مفهوم سلسلة القيمة، حيث ركزت هذه الطريقة على المنظمة كنظام من الأنشطة المتداخلة التي تنتج قيمة للعميل. ويوفر تركيب سلسلة القيمة فوق الهرمية الوظيفية آلية تنسيق لربط الأنشطة التنظيمية المرتبة ببعضها بعضا تتابعيا، ويتحقق ذلك عن طريق مجموعات تنظيمية ترى المجموعات التنظيمية التالية على طول سلسلة القيمة على أنهم عملائهم "الداخليين".^(*)

وعلى الرغم من أن سلسلة القيمة لـ Porter قدمت نظرة جديدة للإدارة تمثل المنظمة كنظام لعمليات رأسية تنتج قيمة بدلا من مجموعة من الأنشطة الفردية، إلا أن التحول المتزايد للأعمال إلى العولمة وازدياد شراسة المنافسة، أجبرت المنظمات إلى أن تصبح أكثر كفاءة وفعالية، الأمر الذي أدى بالمنظمات إلى تبني هياكل تنظيمية مبنية على عمليات إنتاج قيمة محددة بدلا من استخدام سلسلة القيمة لتنسيق مجموعات وظيفية مستقلة ببساطة.

ونتيجة لما سبق، تم التخلي عن الهيكل الأفقي التقليدي المبني على المتخصصين الوظيفيين للانتقال إلى هيكل رأسي مبني على العموميين في العملية. أكثر من ذلك، وفي المقارنة الموضحة في الشكل رقم (12)، نجد أن مواقع الإدارة التقليدية قد تطورت أيضا.

شكل رقم (12) تطور الهياكل التنظيمية



¹ - شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص. 577.

* - سيتم عرض هذه الطريقة بالتفصيل في النقطة الموالية.

Source : Scott M. Shafer & Jack R. Meredith, **Operations Management A Process Approach with Spreadsheets** , translated by :

- سرور علي إبراهيم سرور، إدارة العمليات: منهج عملية الأعمال بصفحات الإلتشار (المملكة العربية السعودية: دار المريخ، 2005)، ص.

.53

يلاحظ من الشكل تطور مواقع نائب الرئيس **VP** والإدارة العامة **GM** التي كانت مسؤولة عن أنشطة وظيفية محددة مثل التسويق والعمليات والمالية، لتصبح مديري عمليات **Manager of Processes**. وتقع على عاتق مديري العمليات الذي عادة ما يشار إليهم بأنهم ملاك العملية **Process Owners (OP)**، مسؤولية عمليات إنتاج القيمة كلها مثل توريد المنتج من استقبال المواد الخام وحتى توزيع المنتج النهائي.

§ الثقافة التنظيمية

يتفق معظم الباحثين على أن ثقافة المنظمة هي نظام من الأفعال المشتركة، القيم والمعتقدات التي تنشأ داخل المنظمة وترشد سلوك أعضائها التنظيمي وتساعد في التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية. وتعتبر ثقافة المنظمة الناتج عن التفاعل بين وظائف الإدارة والسلوك التنظيمي والهيكل والعملية التنظيمية.⁽¹⁾ وفي نفس السياق، أكد Gibson من خلال دراسته على أن الثقافة يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية في تحقيق فاعلية الأداء. وعليه، تستمد المنظمات ذات الثقافة الإيجابية ميزة تنافسية إلى الدرجة التي معها لا يصبح من السهل تقليد ثقافتها بواسطة المنافسين من نفس الصناعة.⁽²⁾

¹ - يقصد بالقيم ما هو الأهم؟ بينما يعني بالمعتقدات كيف تعمل الأشياء؟ لمزيد من التفاصيل، انظر:

- R. John & Al, **Basic organizational behaviour** (Canada: Von Hoffman press, 1998), p. 267-268.

² - نقلا عن: ثابت ادريس وجمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية...، مرجع سابق، ص. 398.

إن الإدراك والوعي بأهمية الثقافة التنظيمية ودورها في بقاء المنظمة من خلال التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، بالإضافة إلى دورها في نجاح المنظمة لاستخدامها في التغيير الداخلي وبعبارها من العوامل التنافسية المؤثرة في تشكيل سلوك الأفراد، أصبح واسع الانتشار في المنظمات. كما أصبح هناك تفهما كافيا بين المديرين فيما يتعلق بكيفية تغيير الثقافة التي تحول دون تحقيق المزايا التنافسية للمنظمة، فعن الكيفيات التي يمكن من خلال ثقافة المنظمة تحقيق ميزة تنافسية، نذكر أهمها: إيجاد طرق جديدة لأداء الأعمال؛ دعم الاتصالات في الاتجاهين من أسفل لأعلى والعكس؛ التركيز على الكفاءة وخلق إحساس بالملكية لدى العاملين بشكل يحقق المرونة والاحترام للأفراد؛ خلق ثقافة تنظيمية تشجع العاملين على التحدي والتجربة والتجديد في إنجاز أعمالهم؛ جذب والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء، فبالإضافة إلى العوامل المادية، يبحث العامل في وظيفته على "ثقافة المنظمة" خاصة فيما يتعلق بالمعاملة والقيم.⁽¹⁾

§ الموارد

إن صياغة الإستراتيجية وتثبيت رسالتها وأهدافها ووضعها موضع التنفيذ، يتطلب من المنظمة توفير موارد مالية، طبيعية، بشرية، تكنولوجية وتنظيمية. فهي بمثابة مصدر أساسي لنشوء الكفاءة المتميزة في المنظمة، حيث تتطلب هذه الأخيرة إما مورد متفرد ذو قيمة عالية بالإضافة إلى القدرات (المهارات) الفردية الضرورية لاستغلال هذا المورد أو قدرة متفردة على إدارة الموارد العامة.⁽²⁾ وهذا ما أكده Porter من خلال أعماله على أن مفهوم الإستراتيجية يدور حول الاهتمام بالسوق والمركز التنافسي للمنظمة، حيث تكون أكثر وضوحا عند تنفيذها من خلال الاعتماد على الموارد. وبذلك تؤهل الموارد وما تتمتع به من نقاط قوة المنظمة لاكتساب ميزة تنافسية تتفرد بها عن غيرها، حيث تتحقق هذه الأخيرة عندما تتحقق قيمة مضافة بفضل الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة، في الوقت الذي يعجز منافسوها القيام بذلك أي تحقيق نفس القيمة بنفس الإستراتيجية وفي نفس الفترة.

وبهذا المنظور أخذت الموارد في المنظمة قبل أي عنصر آخر بعدا إستراتيجيا وأصبحت توصف بالإستراتيجية، ليس لمساهمتها في المزايا التنافسية فحسب، بل لصعوبة اكتسابها وحمايتها بعوائق نقلها وتميزها من منظمة لأخرى. وعليه، تحولت الموارد من عناصر تستعمل في نشاط المنظمة إلى معالجة تسمى "المعالجة المبنية على الموارد RBV" تعكس تصورا تسييريا جديدا لبناء المزايا التنافسية.⁽³⁾

¹ - لمزيد من التفاصيل، انظر: علي جمال عبد البر، نموذج مقترح للعلاقة بين ثقافة المنظمة ومستوى رضا المستهلك في المنظمات الخدمية بالتطبيق على القطاع الخدمي، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2002، ص.ص. 142-144.

² - شالز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص. 213.

³ - يعتبر Wernerfelt أول من استعمل مصطلح "المعالجة المبنية على الموارد Resource-Based View RBV" في مقال نشر بجريدة التسيير الإستراتيجي (Strategic management journal) سنة 1984. ثم أكد بعده على نفس المعالجة كل من Barney, Cool, Diereickx وغيرهم، لتصبح هذه المعالجة مدرسة قائمة بذاتها في الفكر الإستراتيجي خلال فترة التسعينيات. ثمة معلومات أكثر في:

وبذلك تتصور "RBV" المنظمة على أنها مجموعة من الموارد بعضها خاص يمكنها من خلق واستدامة المزايا التنافسية والتميز عن المنظمات المنافسة. الأمر الذي أدى إلى أن أصبح أداء المنظمة مرتبط بمحيطها الخارجي ومواردها، كما أصبحت الإستراتيجية تعد بالتوفيق بين بعد الموارد من جهة والمحيط الخارجي بمفهوم المنافسة الموسعة التي تضم بدورها منظمات تحاول أن تستمد هي الأخرى تفوقها من مواردها ومن تمركزها من جهة أخرى.⁽¹⁾ وحسب Hamel & Prahalad، تتمثل المبادئ الأساسية للـ RBV في:⁽²⁾

- تصور المنظمة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية... وفي نفس الوقت محفظة من المنتجات والأجزاء الإستراتيجية المركزة على سوق معينة وهو ما يبقي دور التجزئة قائما.
- لا يمنع ضعف موارد المنظمة من تحقيق التفوق في السوق العالمي، كما لا تضمن كثرة الموارد للمنظمة تحقيق النجاح الأكيد.
- ينتج اختلاف المنظمات في كيفية مزج مواردها فروقات محسوسة بينها في كفاءات اقتحامها للأسواق وتمركزها وفي النتائج التي تحصل عليها من نفس مستويات الكميات المتاحة من الموارد.
- تحسين الإنتاجية، كنسبة بين المخرجات والمدخلات، يكون من البسط (المخرجات) أفضل من تحسينها انطلاقا من المقام أي من التوفير في الموارد، على اعتبار أن هذه الأخيرة وفرت أصلا لتحقيق أقصى ناتج ممكن ولم توفر للاقتصاد في استعمالها.
- الاستعمال الذكي للموارد وذلك بالتركيز على هدف إستراتيجي أساسي و التجميع الفعال لهذه الموارد والإشراك المتكامل لها ضمانا للفعالية بالإضافة إلى المحافظة والاقتصاد فيها حيث يكون ممكنا وتسريع استرجاعها بتقليص الأجل بين التوظيف وتحقيق العوائد.
- و تتمثل الموارد في مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة المرتبطة بأنشطة المنظمة خلال فترة طويلة نسبيا. وبالإضافة إلى الأصول التي يأخذها عادة بعين الاعتبار الاقتصاديون، يتعلق الأمر بالتكنولوجيا، مهارات الأفراد، العلامات التجارية، الإجراءات التنظيمية، الاتصالات التجارية...⁽³⁾ غير أن المقصود منها في إطار RBV هو تلك الموارد الناتجة عن توفير عدة موارد

-J L. Arregle & B. Quelin, **L'approche fondée sur les ressources** in : Stratégie, actualité et futur de la recherche, (Paris : ED Vuibert-fnege, 2001), p.p. 273-274.

¹ - R. Durand, **Un test répété de la contribution du courant des ressources à l'explication de la performance des entreprises** in : Perspectives en Management Stratégique, (Paris : EMS, 2000), p. 99.

² -G. Hamel & C K Prahalad, **La conquête du futur**, (Paris : Dunod, 1999), p p. 196-197.

³ - J. C. Tarondeau, **Les stratégies fondée sur le savoir**. In : L'art de la stratégie, (Paris : ED : Pearson éducation et village mondial, 2000), P. 347.

مادية وغير مادية لتكون النتيجة خصوصية المنظمة أو مهارات استثنائية لأفراده أي ما يسمى بالقدرة الإستراتيجية. ويعتبر موردا إستراتيجيا إذا امتلك الخصائص التالية:⁽¹⁾

- القيمة: أي هل يمتلك المورد قيمة تنافسية؟
- الندرة: أي هل يملك المنافسون مثل هذا المورد؟
- التقليد: أي هل تكاليف تقليد المنتج من قبل المنافسين عالية؟
- القدرة على التنظيم: أي هل هيأت المنظمة نفسها ووفرت التسهيلات المساعدة على استثمار أو استغلال المورد بشكل جيد؟

ومما سبق، يمكن أن تخلق الموارد الإستراتيجية ميزة تنافسية دائمة إذا تمكنت المنظمة من حمايتها من الانتقال إلى المنافسين بمختلف آليات المنع، ومن تجديدها وتطويرها أي تسييرها كحافضة وبذلك التميز بخصائصها.

ب: أساليب التحليل التنافسي

على الرغم من تعدد أساليب التحليل التنافسي وتغير مضمون التحليل بالاتفاق مع الظروف التي ظهرت فيها، فإن الباحثة ترى فيها تكاملا لا اختلافا. فإذا كانت نماذج المحفظة عالجت المحيط الداخلي للمنظمة والتوجهات الإستراتيجية لوحدات الأعمال، فإن النماذج الدارسة للبيئة الخارجية وتأثيرها على الخيار الإستراتيجي كانت أكثر تلاؤما مع فترة الثمانينيات من القرن الماضي. وعليه، سيتم اعتماد نماذج المحفظة كأشكال لأساليب التحليل الداخلي، أما نماذج تحليل البيئة الخارجية فهي كل النماذج التي اهتمت بالبيئة التنافسية وتأثير الظروف الخارجية على القرارات الإستراتيجية للمنظمة.

٧ أساليب تحليل البيئة الخارجية

ترتبط المنظمة بعلاقات مع عناصر مختلفة في بيئتها، ومن هذا المنطلق فإن المنظمة مطالبة بمعرفة العلاقة الموجودة بين البيئة والميزة التنافسية قصد الاستفادة من الفرص التي تنتجها هذه العلاقة. ويعتبر التحليل الإستراتيجي الوسيلة للوصول إلى ذلك. وترتكز مختلف أساليب التحليل الإستراتيجي على فرضية مفادها أن استغلال الفرص الموجودة في البيئة التنافسية يمثل المصدر الرئيسي للميزة التنافسية.⁽²⁾ ويتفق الكثير من الباحثين على الأساليب التالية:

§ تحليل القوى التنافسية لـ Porter

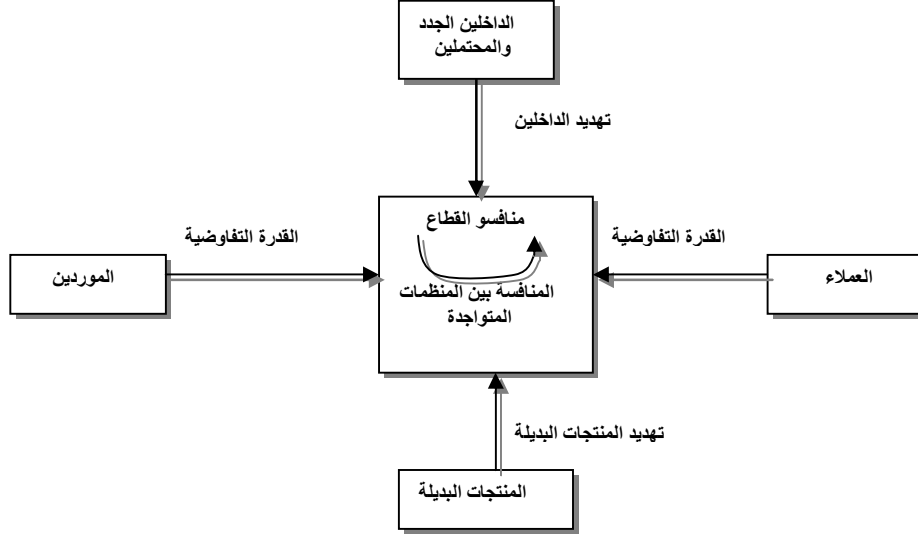
يتميز الجانب التنافسي بصراعات حادة بين العديد من المنظمات من أجل اكتساب موقع متميز في السوق وأسبقية على المنافسين. ويؤكد Porter أنه بالإضافة إلى تنافس المنظمة مع المنظمات الموجودة داخل القطاع، تواجه قوى تنافسية أخرى خارجية. وبذلك تبقى مردودية القطاع مجال تأثير لقوى

¹ - مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص. 115.

² - A. Dayan & al., op. cit., p. 147.

داخلية وخارجية، ومن ثم تتأثر مردودية أي منظمة في القطاع أيضا بمختلف هذه القوى ولكن بدرجات متفاوتة. ويمكن تقسيم هذه القوى إلى خمسة أنواع كما يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (13) القوى التنافسية المحددة لمردودية القطاع



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

يحاول Porter أن يوضح من خلال نموده بأنه لا يمكن أن تتم دراسة وتحليل المنافسة لأي منظمة في القطاع دون تحليل مصادر القوى التنافسية الخمس حتى تتفادى أو تقلل من آثارها. وتختلف الآثار الصادرة عن كل قوة تنافسية باختلاف القطاعات الصناعية بحكم أنها ترتبط أساسا بالخصائص الاقتصادية والتقنية لكل قطاع، فزيادة قوة أي عامل من هذه العوامل تؤثر مباشرة على قوة المنظمة في رفع الأسعار وتحقيق الربح، حيث تتمثل آثار هذه القوى أساسا في القوة التنافسية التي تضغط بها على المنظمة.

ومن هذا المنطلق، على المنظمة متابعة التغيرات التي تطرأ على هذه القوى من أجل استغلال الفرص وتجنب التهديدات التي تطرحها.

§ النموذج الثاني لجماعة الاستشارة بيبوسطن BCG II (*)

إن أعضاء مكتب الاستشارة بيبوسطن ونظرا للانتقادات الموجهة لهم بخصوص النموذج الأول ومن بينها العمل في بيئة مستقرة، ونظرا لتطور قوانين لعبة المنافسة، قاموا سنة 1980 بوضع نموذج جديد يهدف إلى استدراك نقائص النموذج الأول. فقد أدرك أعضاء المجموعة بأن تحقيق الميزة التنافسية على مستوى التكلفة لا يمكن اعتبارها إلا حالة من بين عدة حالات يتيحها محيط معين، وبالتالي فإن الوصول إلى تحديد إستراتيجية ملائمة لمنظمة معينة لا يتوقف عند حد امتلاك القدرة على

* -Boston Consulting Group

التحكم في عامل نجاح معين (كالتكلفة مثلا بالنسبة للنموذج الأول)، وإنما يمتد أيضا إلى ضرورة توضيح بيئة المنظمة التنافسية التي تمكن من تحديد العوامل الأساسية للمنافسة والتي يجب التحكم فيها إذا كانت عوامل داخلية أو مراقبتها إذا كانت عوامل خارجية .

حاول مكتب BCG في نمودجه الجديد إظهار مختلف الوضعيات التنافسية الموجودة انطلاقا من هدف الإستراتيجية ذاتها، ولذلك ارتكز على بعدين هما: (1)

- حجم أو أهمية الميزة التنافسية: ويقصد به عدد الإمكانيات الفريدة للحصول على ميزة تنافسية، والتي كلما كانت درجة حمايتها مرتفعة كلما حافظت عليها المنظمة في السوق وبالتالي المحافظة على تميزها. ويمكن أن تكون طبيعة هذه الميزة كمية (على أساس التكلفة) أو نوعية (على أساس التمييز).

- مصادر الميزة التنافسية: ويقصد به الطرق والكيفية التي تسمح للمنظمة بخلق ميزة تنافسية. وعليه، فإن مصادر التمييز تتناسب عكسيا مع تنميط المنتج، فكلما كانت إمكانيات التمييز بالنسبة لصناعة معينة ضعيفة كلما كانت الإستراتيجيات المتاحة للمنظمة محدودة جدا. وبصفة عامة يمكن القول بأن تقاطع البعدين السابقين يسمح حسب نموذج BCG II بتشكيل المصفوفة التالية:

شكل رقم (14) نموذج BCG II

عديدة مصادر التمييز التنافس	المحيط المبعثر	محيط التخصص
	المحيط المأزق	محيط الحجم
محدودة	ضعيفة	قوية
	حجم الميزة التنافسية	

Source : Alain- Charles. Martinet, **Diagnostic stratégique**, (Paris : vuibert, 1990), p. 74.

إن المصفوفة السابقة تقسم المحيط التنافسي إلى أربعة أنواع بالاعتماد على أهمية المزايا التنافسية المحققة من جهة وعلى الإمكانيات المتاحة لتحقيق هذه المزايا من جهة أخرى.

- محيط الحجم: إن هذا المحيط يتميز بمحدودية مصادر التمييز، أي هناك إمكانية واحدة فقط تسمح بخلق ميزة تنافسية وهي العمل على تحقيق الحجم الكبير لتخفيض التكلفة.

- محيط التخصص: إن هذا المحيط يتميز بوجود عدة مصادر للتمييز وقدرات المنظمة كبيرة لخلق ميزة تنافسية، فتبحث عن التخصص في أجزاء سوق خاصة Niches وتحاول استغلال واحدة أو أكثر من هذه الأجزاء إلى أقصى حد وبشكل مختلف عن المنافسين. وبالرغم من أن

¹ -Francis J. Guoullart, **Stratégie pour une entreprise compétitive**, (Paris : Economica, 1989), p.p. 128-129

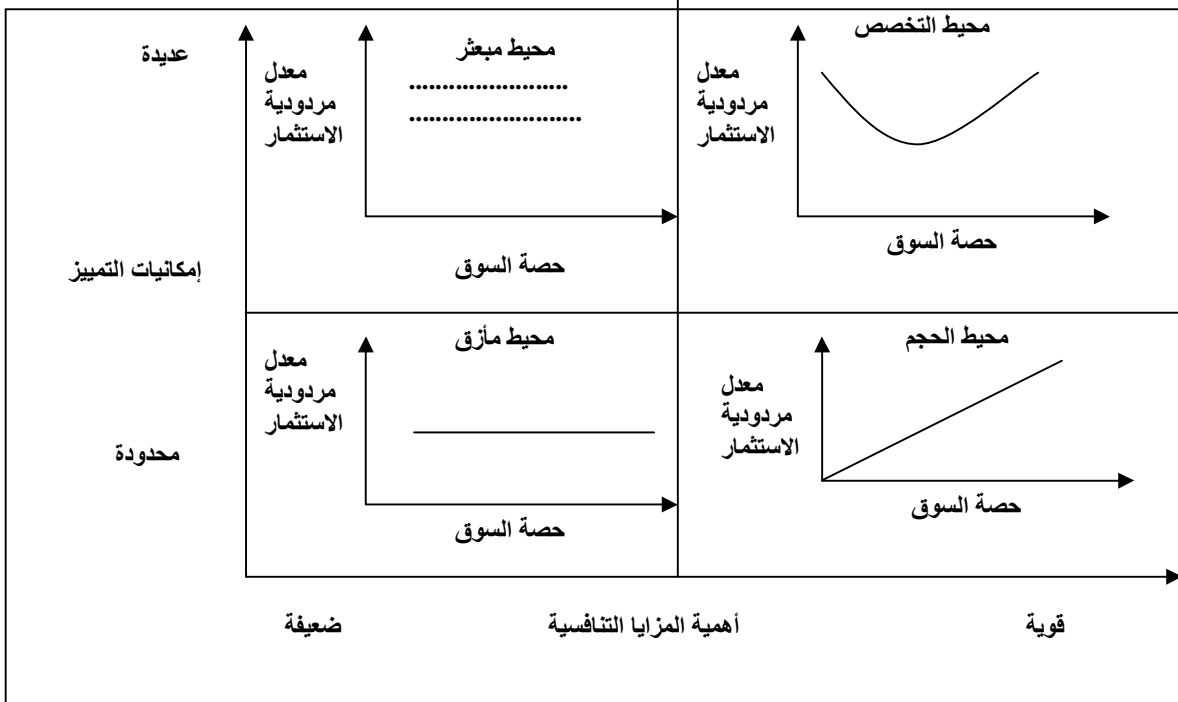
إستراتيجيات المنظمات في هذا المحيط تبقى متقاربة إلا أنه بإمكان كل إستراتيجية وضع عوائق تنافسية هامة أمام المنافسين، وبهذا فكل منظمة تسعى لاكتساب "وضعيات محمية" (1)

- المحيط المبعثر: يتميز هذا المحيط بوجود مصادر عديدة للتمييز ولكن غير ثابتة، حيث يمكن إتباع طريقة لخلق ميزة تنافسية معينة إلا أنه نظرا لوجود حواجز دخول محدودة (حماية قليلة) فإن هذه المزايا تكون ضعيفة باعتبارها غير مقاومة للمنافسين.

- المحيط المأرق: يتميز هذا المحيط بمصادر محدودة للتمييز، وحتى إن وجدت لتحقيق ميزة تنافسية فتبقى غير مهمة بالنسبة للمنظمة باعتبارها لا تؤدي إلى تحقيق أي تفوق على المنافسين. ويمكن تفسير ما سبق بضعف القدرات والموارد المتاحة لدى المنظمات بالإضافة إلى انعدام حواجز الدخول وإتاحة التكنولوجيا للجميع. وبذلك فإن الإستراتيجية المنتهجة تتمثل في تغيير قواعد اللعبة التنافسية بشكل يتيح الحيازة على أجزاء سوق خاصة أو على آثار الحجم.

بالإضافة إلى ما سبق نجد بأن مكتب BCG قد أوضح في نموذجه الجديد العلاقة بين حصة السوق ومعدل مردودية الاستثمار في كل نوع من أنواع المحيط السابقة الذكر، والهدف من ذلك هو إبراز تراجع عن الاعتقاد الذي تبناه في النموذج الأول الخاص بالعلاقة بين كل من الحصة السوقية والمردودية حيث كان يربط بين هذين المتغيرين علاقة طردية. والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم (15) العلاقات بين معدل مردودية الاستثمار في المصفوفة BCG II



Source : Gilles Marion & Daniel Michel, *Marketing mode d'emploi*, (Paris : Organisation Ed, 1995), p. 141.

¹ -Patrick Joffre & Gérard Koenig, *Stratégie d'entreprise*, (Paris : Economica, 1985), p. 17.

من خلال الشكل نلاحظ بأن الحالة الوحيدة التي يكون فيها تأثير واضح للحصة السوقية على المروددية (علاقة طردية) هي حالة محيط الحجم، أما باقي الحالات فإنه لا علاقة للحصة السوقية بالمروددية.

§ القياس المرجعي Benchmarking

في ظل المتغيرات العالمية الجديدة تسعى المنظمات بوجه عام إلى تحسين أداءها الحالي للوصول إلى أفضل أداء في الصناعة يمكنها من السيطرة والاستمرار في السوق. وعليه، ظهرت العديد من المداخل الإدارية التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمات، ولعل من أهمها طريقة القياس المرجعي Benchmarking (*).

ويعتبر القياس المرجعي إطار يمكن المنظمات من التعلم وفهم كيفية أداء المنافسين المتميزين ووصولهم إلى مكانة بارزة، والتعرف على الفجوة المتواجدة بين أداء المنظمة وأفضل منظمة وتطبيق الأسلوب الذي يمكنها من القضاء على هذه الفجوة. والفكرة الأساسية الذي يعتمد عليها هو الاستفادة من أفكار الآخرين ومحاولة تطبيق طرق مماثلة للحصول على ميزة تنافسية مع الأخذ بعين الاعتبار أنه لا يتم تقليد لهذه الأفكار.⁽¹⁾ وعليه، يركز القياس المقارن على المجالات المهمة في أداء المنظمة والمتمثلة في العمليات والإجراءات التي تحقق ميزة تنافسية. وتتم هذه العملية من خلال الخطوات التالية:⁽²⁾

- **التخطيط:** ويتضمن العناصر التالية: اختيار العملية التي ستكون محلا لدراسات القياس المرجعي والتي تتضمنها إستراتيجية المنظمة؛ تشغيل فريق القياس المرجعي؛ فهم وتوثيق العملية؛ وضع معايير لقياس الأداء (جودة، وقت، تكلفة، ابتكار، مرونة...).

- **البحث:** ويتضمن: وضع قائمة بمعايير النموذج الأفضل؛ البحث عن المنظمات الأفضل؛ المقارنة والاختيار للشركاء الأفضل لعمل مقارنة الأداء عليهم؛ إقامة اتصال مع الشركاء، والحصول على قبول الاشتراك في دراسة مقارنة الأداء.

- **الملاحظة:** والتي غالبا ما تتم على ثلاث مستويات، هي: مستويات الأداء التي تبين كيف أن الشريك يقارن نفسه بالآخرين؛ الممارسات أو الطرق التي تجعل هذا الأداء أمرا واقعا؛ القدرة التي تساعد على تنفيذ العمليات طبقا لهذه الممارسات أو الطرق. وتتضمن خطوات مرحلة الملاحظة ما يلي: تقييم الاحتياجات من المعلومات؛ اختيار الطرق والأدوات لجميع البيانات والمعلومات؛ الملاحظة والاستجواب.

* - هناك عدة معاني لهذا المفهوم باللغة العربية مثل: القياس المقارن بالأفضل، المقارنة المرجعية، القياس النمطي، القياس بمنافس نموذجي، مقارنة الأداء، الأداء المتميز، المعايير...
¹ - سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002)، ص. 281.
² - توفيق عبد المحسن، بحوث التسويق...، مرجع سابق، ص. 43-44.

- **التحليل:** والهدف الأساسي في هذه المرحلة يجب أن يحدد الآتي: الفجوة في الأداء بيننا وبين الشريك أو النموذج الأفضل محل القياس المقارن للأداء؛ الأسباب الجذرية للفجوات بمعنى تحديد الطرق والممارسات التي تجعل النموذج الأفضل يصل إلى هذا الأداء المتميز؛ الإمكانيات التي أدت إلى هذه الفجوة أو الفجوات. وللوصول إلى ما سبق ينبغي: تحديد نوعية المعلومات والبيانات المجمعّة؛ مراقبة جودة المعلومات والبيانات؛ تطبيع المعلومات والبيانات؛ تحديد فجوة الأداء؛ تحديد أسباب هذه الفجوة.

- **التكيف:** باعتبار أن الهدف الأساسي لإجراء دراسات القياس المقارن بالأفضل هو إجراء التغيير والتحسين الحالي لأداء الشركة فإن الأمر يتطلب في هذه المرحلة تحديد مواطن التحسين التي تم التوصل إليها في مرحلة التحليل ومحاولة تطويعها بما يتلاءم مع ظروف التطبيق العملي بالمنظمة للاستفادة منها بشكل متكامل. وهذا ما يتطلب الآتي: نشر النتائج التي تم التوصل إليها من التحليل والحصول على موافقة جماعية بها؛ تحديد أهداف وظيفية للتحسين التي تتصل بخطط التحسين الأخرى بالمنظمة؛ تصميم خطة قابلة للتطبيق لإجراء عملية التحسين؛ وضع خطة التطبيق في الواقع الفعلي؛ ملاحظة التقدم وتعديل الانحرافات؛ اختتام دراسة القياس المقارن بعمل تقرير نهائي.

- **التكرار:** وهذا يتضمن: إعادة عملية المعايرة بمعنى تعديل أهداف القياس المقارن (الوصول إلى ممارسات أفضل) تغييرات، تحسينات؛ تكرار عملية القياس المقارن، بمعنى عمل دراسات القياس المقارن بالأفضل جديدة في مجالات وعمليات أخرى؛ الاستفادة من خبرات ودروس دراسات مقارنة الأداء السابقة.

وفي ظل ممارسة اليقظة الإستراتيجية أصبحت طريقة القياس المرجعي أداة لمحاولات نقل الموارد المتميزة أو التي المحصنة، وبذلك أصبح كل شيء في المنظمات من معارف علمية، تقنية، مهارات... قابلاً نسبياً للنقل.⁽¹⁾

ويمكن تحديد عدة أنواع من القياس المرجعي، وذلك بناء على رؤية المنظمة لما تريد تحقيقه. فقد يكون داخلي باتجاه العمليات المتشابهة داخل المنظمة، أو خارجي باتجاه المنظمات الرائدة ولا يشترط أن تكون في نفس الاختصاص. غير أن القياس المرجعي الخارجي، يمكن أن يطرح إشكالات أخلاقية وقانونية، لأن الكثير من يعتبره بمثابة التجسس الصناعي.

✓ أساليب تحليل البيئة الداخلية

إن دراسة مدى توازن حافظة مجالات الأعمال الإستراتيجية للمنظمة يمثل أساس تحليل المركز الإستراتيجي للمنظمة، باعتبار أن هذا الأخير يحاول نقل صورة عن الواقع -الحاضر- ورسم معالم

¹ -J. Bondu, **Le Benchmarking des pratiques d'intelligence économique**, Framatome, ANP, Groupe ESIEE, p.p. 11-12.

الاتجاهات المستقبلية للمنظمة بتحديد الأنشطة التي ستحظى بالاهتمام الأكبر من تلك التي سيتم التخلي عنها. وأكثر الأساليب قبولا لتحليل البيئة الداخلية ما يلي:

§ المصفوفات: Mc KINSEY ، ADL ، BCGI .

عرفت مرحلة السبعينات انتشار التحليل المصفوفي كأسلوب لدراسة حافظة المجالات الإستراتيجية، سعيا للوصول إلى اختيار الثنائيات سوق/منتوج التي تضمن استمرارية المنظمة وتوازنها المالي في المدى البعيد والقريب. ولعل أشهر هذه المصفوفات: مصفوفة جماعة الاستشارة ببوسطن (Boston Consulting Group)، مصفوفة (ADL Arthur. D. Little)، مصفوفة (Mc KINSEY).

يقوم التحليل المصفوفي على تمثيل أنشطة المنظمة بدوائر يعكس حجمها وزن DAS في رقم أعمال المنظمة على محورين، بخلفية المقارنة بين عنصرين أحدهما خارجي والآخر داخلي. ويمكن أن يكون كل من معدل نمو السوق المستهدف ودرجة نضجه وشدة المنافسة... كعناصر خارجية لمجال عمل إستراتيجي، أما العناصر الداخلية فيمكن أن تكون النصيب النسبي للمنظمة في السوق، نقاط القوة، الإمكانيات الذاتية للتطوير...⁽¹⁾

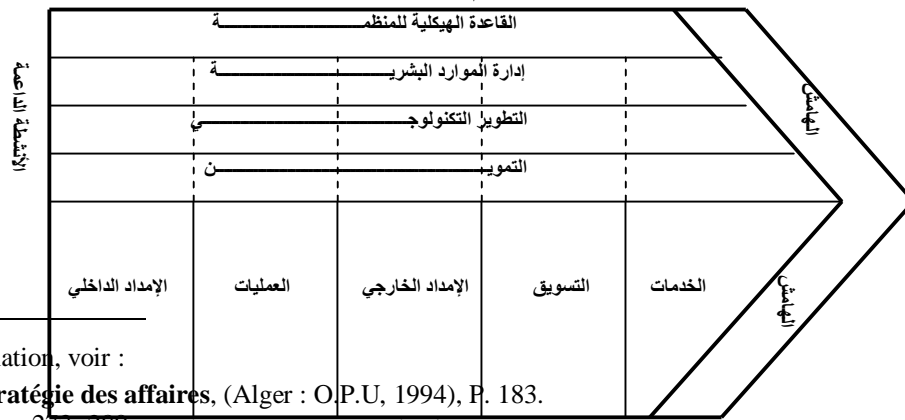
§ سلسلة القيمة لـ Porter

بعد تحديد مختلف القوى التنافسية وتحليلها والوصول إلى ضبط وتحديد خريطة القطاع، يرى Porter أنه من الضروري بالنسبة لأي منظمة في القطاع العمل بحث الكيفيات المتاحة لخلق المزايا التنافسية، حيث اقترح في هذا الإطار وسيلة تسمى بسلسلة القيمة والتي تتمثل بصفة عامة في تقسيم المنظمة إلى مجموعة من الأنشطة التي تخلق القيمة والهامش، على مستوى الإستراتيجية قصد فهم سلوك التكاليف وتحديد المصادر الموجودة والمحتملة للتمييز.⁽²⁾

وعليه، قسم Porter المنظمة إلى مجموعتين من الأنشطة، هي: أنشطة أساسية وأنشطة دعم

لإمداد الأنشطة الأساسية كما هي موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (16) سلسلة القيمة لـ Porter



¹ - pour plus d'information, voir :

- Bengt carlof, **La stratégie des affaires**, (Alger : O.P.U, 1994), P. 183.

- **Stratégor**, op. cit., p.p. 273- 280.

- Ahmed Hamadouche, **Méthodes et outils d'analyse stratégique**, (Alger : chihab, 1997), p. 57-64.

- Alain- Charles. Martinet, op. cit., p.81.

- A. Dayan & al, op. cit., p.p. 194-195.

² - M. Porter, L'avantage..., op. cit., p. 49.

Source : Michael Porter, *L'avantage Concurrentiel*, (Paris : Inter Edition), p. 53.

تطلق سلسلة القيمة من التأكيد بأنه لا يمكن لأي منظمة مهما كان القطاع الذي تنتمي إليه تقديم منتج معين لعملائها دون الاعتماد على نوعين من الأنشطة رئيسية وتدعيمية حسب ما يوضحه الشكل السابق، فتخلق القيمة من خلال الارتباط العلائقي بين هذه الأنشطة. لذلك تسعى المنظمة إلى تقديم للعملاء قيمة أعلى من التكاليف التي تتحملها. وتتجلى المزايا التنافسية من خلال تحديد موقع سلسلتها بالمقارنة مع سلاسل المنافسين، العملاء والموردين.

وتنقسم الأنشطة الرئيسية إلى خمس فئات تتولى مهمة التكوين المادي للمنتج، تظهر في كل منها العديد من الأنشطة الجزئية المختلفة حسب طبيعة القطاع ونوع الإستراتيجية المتبعة من طرف المنظمة، تشكل المحاور الأساسية للصراع التنافسي بين المنظمات. وتمثل الأنشطة الأساسية في الإمداد الداخلي، العمليات، الإمداد الخارجي، التسويق وخدمات ما بعد البيع.⁽¹⁾

بينما تنقسم الأنشطة التدعيمية إلى أربع فئات بإمكانها المساهمة في خلق ميزة تنافسية معينة في المنظمة باعتبارها منتجة للقيمة، وتشمل كل منها على العديد من الأنشطة الجزئية. وتتضمن القاعدة الهيكلية للمنظمة كما يسميها Porter العديد من الأنشطة مثل الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الإستراتيجي وغيرها من الأنشطة الداعمة لتشغيل سلسلة القيمة ككل؛ أما نشاط إدارة الموارد البشرية الذي يعتبر من الأنشطة الضرورية لضمان الاختيار، التدريب وتنمية الأفراد، والذي يشكل أهمية خاصة في إطار خلق المزايا التنافسية باعتباره يتغلغل في كل أجزاء المنظمة؛ بينما تتعلق أنشطة التطوير التكنولوجي بتصميم المنتج وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في سلسلة القيمة، وتشمل هذه الأنشطة المساهمة في خلق المزايا التنافسية باعتبارها متضمنة في أي نشاط من أنشطة المنظمة كل من: المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل سلسلة القيمة؛ أما التموين، فيقصد به في هذه السلسلة المشتريات من مختلف وسائل الإنتاج.⁽²⁾

وتجدر الإشارة إلى أن هناك دائما نشاط معين من بين الأنشطة الأساسية بالنسبة لكل قطاع يشكل بالضرورة أهمية حيوية بالنسبة للمزايا التنافسية، فمثلا يمكن اعتبار نشاط التسويق مصدرا هاما لخلق

¹ - Ibid., p.p. 56-57.

² - Ibid., p.p. 58-61.

المزايا التنافسية بالنسبة للمنظمات التي تنشط في مجال التوزيع. ومع هذا فإنه مهما كانت طبيعة المنظمة فإن جميع الأنشطة الرئيسية تبقى تساهم بدرجات متفاوتة في خلق المزايا التنافسية للمنظمة. ومما سبق، يمكن القول بأن سلسلة القيمة تستعمل لمعرفة إمكانيات التمييز وفهم توجهات تكاليف مختلف الأنشطة سعيا لتحديد تلك التي تساهم في خلق القيمة عن غيرها. وتوظف السلسلة في الكشف عن الميزة التنافسية كما يلي:

- تحليل مختلف حلقات السلسلة حتى يتبين حسن توظيف الموارد على مستوى كل نشاط أساسي، مع الأخذ في الاعتبار أن كل نشاط في السلسلة يوظف مجموعة من المهارات الاقتصادية (مثل التكنولوجيا، التصميم، التصنيع) والتسييرية (مثل تقييم الأداء، التنظيم)؛
- دراسة الروابط بين مختلف أنشطة المنظمة، حيث يمكن أن يكون ارتباطا منظورا كاستخدام الموارد المشتركة أو ارتباط غير منظور كالاشتراك في المعارف نفسها أو ارتباطا تنافسيا كواجهة نفس المنافسين؛
- تحليل التنسيق الذي ينتج عن الارتباط بين مختلف أنشطة المنظمة، حيث لا تكون معظم هذه الروابط واضحة ولا يستطيع المنافسون ملاحظتها بسهولة، الأمر الذي يتطلب من المنظمة إيجاد بناء تنظيميا معقدا قادرا على تطويع هذه الروابط بغرض الاستفادة منها وكسب المنافع من وراءها. وهذا يعني أنه يمكن أن يتحقق فارق الميزة التنافسية في السوق نتيجة اختلاف الطريقة التي يؤدي بها نفس النشاط في المنظمات المنافسة.

§ إعادة هندسة العمليات Reengineering

تحت تأثير التحولات العامة في البيئة والمسار الجديد لنشاط المنظمات، ونظرا لأن التنظيمات الكلاسيكية المبنية على التدرج السلمي والسلطة العمودية أصبحت معيقة لديناميكية التنافسية، ظهر مدخل "إعادة الهندسة" ليعتبر مع منطق المهارات وإدارة المعارف.

لقد اقترح Stanton & Hammer إعادة الهندسة كأداة لتحليل عمليات المنظمة على النحو الذي يضمن تحسين الأداء، وقد عرفها بأنها العملية التي تتمثل في إعادة التفكير والإصلاح الجذري للعمليات بهدف تحسين الأداء.⁽¹⁾ ويتم تحليل تنظيم المنظمة وإعادة ضبطه ليتناسب مع الإستراتيجية المتبناة وفق مبادئ إعادة الهندسة التالية:

- أن يتم تنظيم الأنشطة في ضوء الأهداف أو النتائج بدلا من المهام، وهو ما يجعل من الفرد أو الفريق محور العملية التنظيمية؛
- تؤدي العمليات من قبل مستعملي النتائج أي الذين يستخدمون مخرجات العملية، وهذا نقاديا للتبعية التي قد تكون للمصالح الوظيفية اللوجيستكية (شراء، محاسبة، فوترة...)

¹ - cité par : F. Ostroff, L'entreprise horizontale, (Paris : Dunod, 2000), p. 72.

- بإمكان القائمين بإنتاج المعلومات أيضا بمعالجتها واستخدامها بدلا من مجرد إرسالها كبيانات خام للآخرين.

- تركيز القرار حيث ينجز العمل وإدماج الرقابة الذاتية في العملية؛
- ربط الأنشطة في شكل متوازي أثناء الأداء من خلال نظم الاتصال الفعالة بدلا من تكامل نتائجها؛
- تنمية شبكة معلومات واحدة تستخدمها جميع وحدات العمل في المنظمة، بدلا من أن يكون لكل منها قاعدة بيانات وأنشطة خاصة بتشغيل المعلومات.

وفي نفس السياق، تقسم العمليات إلى: عمليات تشغيلية، وهي التي لها علاقة بالمنتوج والمستهلك مثل تطوير المنتجات، تحديد احتياجات العملاء، الحصول على العملاء والتصنيع؛ وأخرى إدارية، وهي التي تتعلق بالحصول والتنسيق بين الموارد مثل متابعة الأداء، المعلومات الإدارية، تخطيط وتخصيص الموارد، إدارة الموارد البشرية.⁽¹⁾ وعليه، تقود إعادة الهندسة المنظمة إلى التوجه الأفقي والتركيز على العمل المتعدد الاختصاصات والتعاون وإدماج الأفراد في قراراتها.

2 : تحديد الموقف

تبدأ عملية صياغة الإستراتيجية بتحليل الموقف الذي يعتمد على آليات محددة تستند على إيجاد الموازنة بين الفرص الخارجية ومجالات القوى الداخلية للمنظمة في ظل التهديدات الخارجية ومجالات الضعف الداخلية بغرض تحديد العوامل الإستراتيجية. وتتمثل هذه الأخيرة في المتغيرات الخارجية التي تمتلك احتمالية عالية في الحدوث والتأثير، وفي المتغيرات الداخلية المتمثلة في أبرز نقاط القوة والضعف التي تواجه المنظمة.⁽²⁾ يمثل هذا المدخل أحد الأدوات الشائعة في مجال التحليل الإستراتيجي، والذي يمهد لمرحلة الاختيار الإستراتيجي. ويعتبر تحليل (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) وتحليل (Strategic Position and Action Evaluation) SPACE أهم الأدوات البسيطة التي يمكن للمنظمة استخدامها للتوصل إلى تحديد موقفها الإستراتيجي.

v نموذج التحليل الثنائي SWOT

ينطلق هذا النموذج لإعداد الإستراتيجية من المقابلة المنطقية بين الفرص وتهديدات البيئة من جهة وإمكانيات المنظمة المعبر عنها بنقاط القوة والضعف من جهة أخرى.⁽³⁾ وتعرف أيضا هذه الآلية باسم LCAG (الأحرف الأولى لأسماء المؤلفين: Leonard, Christensen, Andrew, Guth)، فلا تقتصر فائدة هذه الأداة التحليلية على تحديد الموقف التنافسي للمنظمة وما تتمتع به من قدرات وموارد وكذلك أفضل السبل لاستخدامها، ولكن تمتد هذه الفائدة لتشمل أيضا تحديد الفرص التي لا تتمكن حاليا المنظمة من

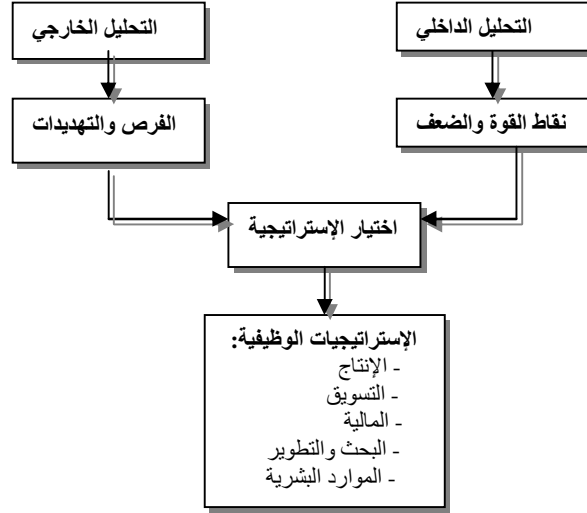
¹ - سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص. 311.

² - ثابت ادريس وجمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية...، مرجع سابق، ص. 247.

³ - S. Johnson & H. Scoles, op. cit., p. 218.

استغلالها والتمتع من خلالها بميزة تنافسية بسبب افتقارها للموارد المناسبة لذلك.⁽¹⁾ والشكل التالي يوضح موقع التحليل الثنائي من التخطيط الإستراتيجي.

شكل رقم (17) موقع نموذج LCAG من التخطيط الإستراتيجي



Source : Stratégor : Politique générale de l'entreprise, 4^e (Paris : Dunod, 2005), p. 12.

بالإضافة إلى استخدام تحليل SWOT من جانب المنظمة لتقييم الموقف الخاص بها، يمكن استخدامه أيضاً من أجل تنمية عدد من الإستراتيجيات البديلة والممكن تحقيقها. وتوضح مصفوفة SWOT كيف يمكن للفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المنظمة أن تتلاءم مع مجالات القوة والضعف الداخلية لها. ومن ثم يمكن أن ينتج عن ذلك أربع مجموعات من البدائل الإستراتيجية الممكنة والموضحة من خلال هذا الجدول.

جدول رقم (04) مصفوفة SWOT

العوامل الإستراتيجية الداخلية	مجالات القوة (ق)	مجالات الضعف (ض)
	ضع قائمة من 5 إلى 10 مجالات قوة داخلية في هذا المكان	ضع قائمة من 5 إلى 10 مجالات ضعف خارجية في هذا المكان
العوامل الإستراتيجية الخارجية	إستراتيجيات حاول تنمية مجموعة إستراتيجيات بديلة هنا، والتي تستخدم مجالات القوة بالمنظمة والاستفادة من الفرص الخارجية.	إستراتيجيات حاول تنمية مجموعة إستراتيجيات بديلة هنا، والتي تمكن المنظمة من الاستفادة من الفرص الخارجية وفي نفس الوقت تتغلب على مجالات الضعف الداخلية.
الفرص (ف)	إستراتيجيات حاول تنمية مجموعة إستراتيجيات بديلة هنا، والتي تستخدم مجالات القوة بالمنظمة والاستفادة من الفرص الخارجية.	إستراتيجيات حاول تنمية مجموعة إستراتيجيات بديلة هنا، والتي تقلل مجالات الضعف الداخلية.
التهديدات (ت)	إستراتيجيات حاول تنمية مجموعة إستراتيجيات بديلة هنا، والتي تستخدم مجالات القوة بالمنظمة والاستفادة من الفرص الخارجية.	إستراتيجيات حاول تنمية مجموعة إستراتيجيات بديلة هنا، والتي تقلل مجالات الضعف الداخلية.

¹ - Stratégor, op. cit., p.p. 12-13.

وفي نفس الوقت تتجنب التهديدات الخارجية.	وفي نفس الوقت تتجنب التهديدات الخارجية.
---	---

المصدر: مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، (عمان: دار وائل للنشر، 2005)، ص. 143.

يمكن استخدام هذه المصفوفة من جانب متخذي القرارات الإستراتيجية سواء على مستوى المنظمة ككل أو وحدة الأعمال. وتعتبر كتابة الرموز مثل (ق1، ف1) في المصفوفة ضرورية بعد كل إستراتيجية، لأن هذه الرموز بمثابة المفتاح الذي يشير إلى العوامل الداخلية والخارجية التي لعبت دور في تشكيل هذه الإستراتيجية. فعند امتلاك المنظمة لرأس المال والموارد البشرية اللازمين لتوزيع منتجاتها (نقطة قوة داخلية) ولكن تتعامل مع موزعين لا يعتمد عليهم أو تكلفتهم مرتفعة أو غير قادرين على مقابلة حاجات المنظمة (تهديد خارجي)، فقد تكون إستراتيجية (ق/ت) الجذابة هي إستراتيجية التكامل الرأسي. أما إذا توافرت المنظمة على فائض في طاقة إنتاجية (نقطة ضعف داخلية) وكانت الصناعة التي تنتمي إليها تعاني من تدهور في المبيعات السنوية والأرباح (تهديد خارجي)، فإن التنوع المركز قد يمثل إستراتيجية (ض/ت) فعالة.

٧ نموذج التحليل الرباعي *SPACE

يطلق على نموذج التحليل الرباعي، مصفوفة المركز الإستراتيجي وتقييم البدائل (الإجراءات)، والتي تهدف إلى تحديد البدائل الإستراتيجية بناء على نتائج البيئة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى عرض هذه النتائج على محورين (x,y) حتى يمكن اتخاذ أربع مجموعات من الإستراتيجيات هي: هجومية، دفاعية، تنافسية ومحافظة كما يوضحها الشكل رقم (18)، حيث يتم الاختيار ما بين هذه الإستراتيجيات حسب طبيعة نتائج التقييم الداخلي والخارجي. وتعتمد المصفوفة على أهم محددات العناصر الإستراتيجية للمنظمة ككل، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (05) تحليل SPACE: محددات المركز الإستراتيجي

أبعاد المنظمة	أبعاد الصناعة
---------------	---------------

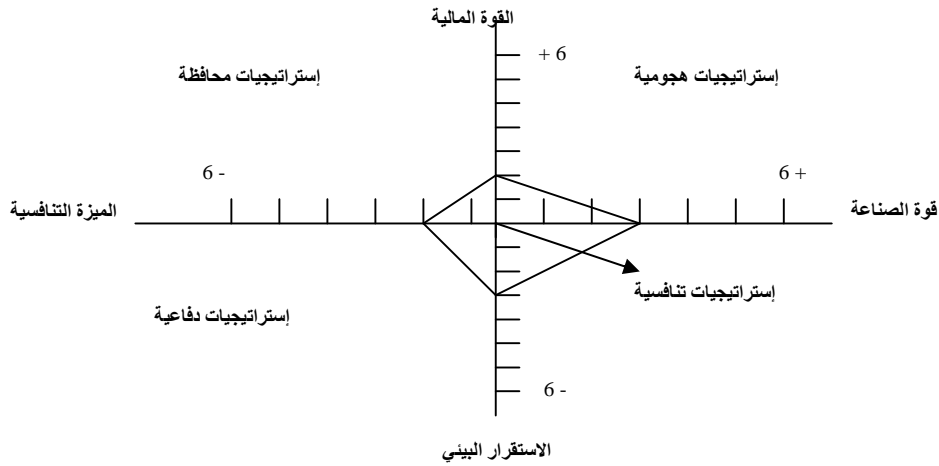
القوة المالبية:	الاستقرار البيئي
- العائد على الاستثمار	- التغيرات التكنولوجية
- قوة الرفع	- معدل التضخم
- السيولة	- تغير الطلب
- رأس المال العامل	- أسعار المنتجات المنافسة
- التدفق النقدي cash-flow	- الضغوط التنافسية
- سهولة الخروج من السوق	- المرونة السعرية للطلب
- درجة المخاطرة	- عوائق دخول السوق
الميزة التنافسية:	قوة الصناعة
- حصة السوق	- إمكانية النمو
- جودة المنتج	- إمكانية الربح
- دورة حياة المنتج	- الاستقرار المالي
- ولاء المستهلك	- المعرفة التكنولوجية
- استغلال الطاقة لدى المنافسين	- كثافة رأس المال
- المعرفة التكنولوجية	- سهولة دخول السوق
- التكامل الرأسي (السيطرة على الموردين والموزعين)	- استغلال الموارد
	- الإنتاجية واستغلال الطاقة

Source : Graham J. HOOLEY & John SAUNDERS, **Competitive Positioning: The key to market success**, (London: prentice hall international, 1993), P. 76.

يمثل أحد محاور المصفوفة كما في الجدول على بعدين داخليين، وهما القوة المالية والميزة التنافسية، أما المحور الآخر فيمثل بعدين خارجيين، وهما الاستقرار البيئي وقوة الصناعة. ولتحديد مصفوفة المركز التنافسي يجب إتباع الخطوات التالية:⁽¹⁾

- اختيار مجموعة المتغيرات لتعريف أبعاد المصفوفة الأربعة حسب طبيعة نشاط المنظمة.
 - تخصيص قيمة تتراوح من 1+ (الأسوأ) إلى 6+ (الأفضل) لكل متغير من متغيرات القوة المالية وقوة الصناعة، وقيم تتراوح من 1- (الأفضل) إلى 6- (الأسوأ) لكل متغير من متغيرات الميزة التنافسية والاستقرار البيئي.
 - حساب متوسط الدرجات لكل بعد من الأبعاد من خلال القيم المخصصة لمتغيرات كل بعد ثم قسمتها على عدد المتغيرات الداخلة في كل بعد من هذه الأبعاد.
 - تخطيط متوسط الدرجات للمحورين على البعد الملائم في المصفوفة.
 - جمع متوسطات بعدي كل محور (درجة محور السينات: الميزة التنافسية وقوة الصناعة، ودرجة محور العيانات: القوة المالية والاستقرار البيئي) لتحديد نقطة التقاطع (x, y).
 - رسم سهم اتجاه من نقطة الصفر في المصفوفة إلى نقطة التقاطع التي ينبغي أن تتبعها المنظمة: هجومية، دفاعية، تنافسية أو محافظة، كما يوضحه الشكل التالي:
- شكل رقم (18) نموذج التحليل الرباعي

¹ - نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي والعولمة...، مرجع سابق، ص. 253.



Source : Graham J. HOOLEY & John SAUNDERS, **Competitive Positioning: The key to market success**, (London: prentice hall international, 1993), P. 77.

يلاحظ من خلال الشكل رقم (18) بأنه بإمكان المنظمة أن تتبع إستراتيجيات مختلفة حسب اتجاه السهم. فإذا كان في المربع الهجومي من المصفوفة فهذا يعني بأن المنظمة في مركز ممتاز لاستخدام قوتها الداخلية من أجل الاستفادة من الفرص الخارجية والتغلب على نقاط الضعف الداخلية بالإضافة إلى تجنب التهديدات الخارجية. ولذلك فإن إستراتيجيات مثل اختراق السوق، تنمية السوق، تنمية المنتج، التكامل الرأسي والأفقي، التنويع المركز وغير المركز أو أخرى ستكون الإستراتيجيات الملائمة وفقاً للظروف المحددة التي تواجهها المنظمة. أما إذا كان الاتجاه في المربع المحافظ، فعلى المنظمة المحافظة على القدرات الأساسية والالتزام بها، وغالباً ما تتضمن الإستراتيجيات المحافظة: اختراق السوق، تنمية المنتج والتنويع المركز. بينما في حالة وجود السهم في المربع الدفاعي، فعلى المنظمة تصحيح نقاط الضعف الداخلي وتجنب التهديدات الخارجية، وتشمل الإستراتيجيات الدفاعية: الانكماش، تخفيض الاستثمار، التصفية والتنويع. وقد يقع السهم في المربع التنافسي، مما يشير إلى إستراتيجيات تنافسية وتشمل التكامل الرأسي والأفقي، اختراق السوق، تنمية المنتج والشراكة.

ثالثاً: تحديد الاختيارات الإستراتيجية

باعتبار أن الإستراتيجية إطار عام شامل لكل سلوكيات وممارسات المنظمة، فإن قادة هذه الأخيرة وبالنظر إلى قدرات وإمكانيات منظماتهم من جهة وظروف البيئة من جهة أخرى وبعد تحليل الموقف الإستراتيجي يتجه إلى وضع مجموعة من البدائل الإستراتيجية الممكنة ثم اختيار أفضلها في ضوء المتغيرات القائمة.

ويمكن الاعتماد على مدخل اتخاذ القرار والعمليات كأساس لمفهوم الخيار الإستراتيجي حسب تعريف Thompson الذي يعتبره اختيار من بين مجموعة البدائل الإستراتيجية الذي يمثل أفضل طريق

للولوصول إلى أهداف المنظمة.⁽¹⁾ كما يمكن الاعتماد على التحليل الإستراتيجي في ذلك حسب تعريف Mc Glashan الذي يرى بأنه حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة من جهة والفرص والتهديدات الخارجية لها من جهة أخرى. أما الاختيارات الإستراتيجية الكبرى فتعرف بأنها الوسائل المتاحة التي يمكن إتباعها لتحويل المنظمة من وضعها الحالي على موقع إستراتيجي جديد.⁽²⁾ وعلى الرغم من تعدد المداخل في تحديد مفهوم الاختيار الإستراتيجي، إلا أنه يبقى عبارة عن قرار أو بديل إستراتيجي يتم اختياره من البدائل المتوفرة على ضوء قدرات المنظمة المتاحة لكونه أكثر ملائمة لأهداف المنظمة ووضعها الحالي ويعزز من قدرتها على التكيف مع بيئتها الخارجية، فهو إما أن يحرك المنظمة إلى الأمام أو يجعلها تتراجع إلى الخلف أو يبقيها مستقرة في بيئتها. واعتمادا على صنع القرار، يتكون الاختيار الإستراتيجي من ثلاثة عمليات رئيسية، هي: توليد البدائل الإستراتيجية المناسبة مع قدراتها التنافسية؛ تقييم البدائل الإستراتيجية لتحديد الخيار الإستراتيجي المناسب، ويتم ذلك باستخدام مؤشرات كمية (مثل الحصة السوقية، النمو في المبيعات، الأرباح، التكلفة، الكفاءة والإنتاجية) وأخرى نوعية مثل تجانس الإستراتيجية مع الأهداف والافتراضات البيئية والمتغيرات الداخلية.

والإدارة العليا بتحديد إستراتيجية المنظمة، فهي تحدد مراكز القوة بها التي ترتبط بوضعيتها التنافسية في السوق والتي تتراكم حولها مهارتها وخبرتها وتؤثر على تنظيمها وأساليب إدارتها، ومن ثم تؤثر حتما على حركة نموها في المستقبل. وعليه، صنف باحثوا الإدارة الإستراتيجية الوصول إلى الوضع الإستراتيجي المرغوب تصنيفات متعددة، إلا أن الاتفاق كان على الإستراتيجيات الكبرى التالية:

1: إستراتيجيات النمو

نظرا لأن إستراتيجية المنظمة تجد معناها فيما أسماه Ansoff بأشعة نمو المنظمة على المدى الطويل والمتوسط، فهي بذلك تحدد المسارات الأساسية لنمو المنظمة على الفترات البعيدة. وتتمثل اتجاهات النمو في الإستراتيجيات التي تغير مجال نشاط المنظمة، حيث تبدأ معظم المنظمات بالتواجد في مجال واحد للنشاط، ثم تبقى بعد ذلك بعضها متخصصة وتفضل الأخرى التواجد في أكثر من مجال أي التنويع، فهناك تدرج للوصول إلى التنويع الكامل.⁽³⁾

وعلى ضوء ما سبق، تحتاج المنظمات إلى النمو إذا كانت تتنافس بفعالية أكبر، ولكن في نفس الوقت، يجب أن تكون هذه المنظمات حريصة في ألا تجعل النمو نفسه هدفا وأن يكون الهدف هو "النمو المربح". وعليه، تقع على التسويق المسؤولية الرئيسية لتحقيق ذلك، فيجب أن يعرف التسويق

¹ - J. Thompson, *Strategies management concepts practice and cases*, (Harper & Row publish, 1994), p. 3.

² - نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية...، مرجع سابق، ص. 207.

³ - A. Dayan & al , op. cit., p. 197.

فرص السوق ويقومها ويختارها ويضع استراتيجيات لاستخلاصها.⁽¹⁾ وتعتبر شبكة اتساع المنتج/السوق والمبينة في الشكل رقم (19) والمأخوذة من مصفوفة Ansoff إحدى الوسائل المفيدة لتعريف فرص النمو.

شكل رقم (19) إستراتيجيات النمو

		منتجات /تكنولوجية	
		الحالية	الجديدة
العملاء	الحالية	الاختراق	تطوير المنتجات
	الجديدة	نمو الأسواق	التنوع

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

إذا أخذنا بأن خانة الاختراق تحتوي على عدد صغير من المنتجات المستخدمة بتكنولوجية مماثلة والمباعة لعدد صغير من القطاعات السوقية المتشابهة في السلوك الشرائي، فإن هذه الحالة تمثل "التخصص". ويعرف التخصص بأنه بقاء المنظمة في مجال نشاط واحد توجه له كل الجهود والإمكانيات للوصول إلى تقديم عرض ملائم للعملاء وتحقيق أفضل مستويات الأداء بغرض تقوية المزايا التنافسية، فهو بمثابة اختيار منطقي بالنسبة لها خاصة في مرحلة الانطلاق، ثم تكتسب من خلال التجربة مكانة تنافسية قوية لأنها الأكثر معرفة بحاجات العملاء في ميدان تخصصها.⁽²⁾

غير أن ذلك لا يعني تخلي هذه المنظمات على هذا النوع من الإستراتيجيات بعد تطورها أو كبر حجمها. فهناك العديد منها مثل "Michelin" من بقيت محافظة على تخصصها لسنوات طويلة وحققت مستويات عالية من الأداء، وقد يرجع ذلك إلى مزايا إتباع هذه الإستراتيجية المتمثلة في سهولة عملية التسيير ووضوح الأهداف ودقة توجهاتها، بالإضافة إلى إعطائها صورة التخصص وتكوين علامة مميزة، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق مكان ريادي في السوق.⁽³⁾

وللتخصص أشكال مختلفة، فقد ينتج توسع تسويقي أو جغرافي في نشاط معين وهذا ما يسمى بالتخصص التوسعي، أما التخصص المقيد هو الحالة التي تؤدي بالمنظمة التي تفتقر إلى الموارد اللازمة للدفاع عن مكانتها التنافسية في مجال تخصصها إلى التركيز على بعض الأجزاء في السوق أو جزء خاص من مجال النشاط بما يتوافق وقدراتها.⁽⁴⁾

¹ -Kotler & Armstrong, op. cit., p. 41.

² -Michel Weill, **Le management stratégique**, (Paris : Armand colin, 1992), p. 120-121.

³ - ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001)، ص. 34

⁴ - A. Dayan & al, op. cit., p. 197.

ولا شك أن المنظمة تسعى من خلال استخدام إستراتيجية التخصيص إلى زيادة الحصة السوقية لها عن طريق اختراق أسواقها الحالية بتطوير مبيعاتها من منتجاتها الحالية في الأسواق الحالية بالاعتماد على تنمية الطلب الأولي، زيادة الحصة السوقية، الشراكة أو الاستحواذ، الدفاع عن موقف سوقي بتقوية التسويق العملي، تحديد السوق بإعادة تنظيم الأسواق الحالية لتخفيض التكاليف أو رفع فعالية التسويق العملي، تنظيم السوق بمحاولة تطوير مردودية نشاط السوق من خلال مساعدة السلطات في وضع قواعد أو إرشادات للممارسات التنافسية. وتعتبر الإستراتيجيات الثلاثة الأخيرة دفاعية، حيث تهدف إلى الحفاظ على مستوى معين لتغطية السوق.⁽¹⁾

وفي المقابل، يمكن أن يشكل إتباع إستراتيجية اختراق السوق خطرا على المنظمة خاصة في حالة تغيرات ظروف السوق أو شدة المنافسة أو حداثة التكنولوجيا، الأمر الذي يؤدي ببعض المنظمات للجوء إلى إستراتيجيات أخرى حتى تتمكن من توزيع الخطر وهذا ما يسمى بالتنوع، والذي يمكن اعتباره كإستراتيجية للنمو أو للاستقرار. ويعرف التنوع بأنه دخول المنظمة في مجالات أنشطة جديدة (منتوج / سوق) مرتبطة أو غير مرتبطة بالنشاط الأصلي، فهو عكس إستراتيجية التخصيص، حيث تعتمد المنظمة إلى تقديم تشكيلة من المنتجات.⁽²⁾ وترجع أسباب اختيار المنظمة لهذه الإستراتيجية إلى ما يلي:⁽³⁾

- توزيع المخاطر؛
- مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مراحل النضج أو الإشباع؛
- البعد عن احتكار صناعة معينة؛
- تحقيق التوافق بين المنتجات الحالية والجديدة بما يعود بالمنفعة على المنظمة؛
- زيادة المعدل الإجمالي لنمو المنظمة.

تترجم الحالات الخاصة بتطوير المنتجات وتنمية السوق التنوع الجزئي، فدخول المنظمة في مجال نشاط جديد، غالبا ما يكون مرتبط بمجال نشاطها الأصلي كالتوسع في المنتجات أو التوسع في الأسواق. ويعتبر تطوير السوق إستراتيجية لنمو المنظمة عن طريق تعريف قطاعات سوق جديدة لمنتجات المنظمة الحالية وتطويرها.⁽⁴⁾ بينما يمثل تطوير المنتج إستراتيجية لنمو المنظمة عن طريق تقديم منتجات معدلة أو جديدة لقطاعات السوق الحالية.⁽⁵⁾ وعليه، تعتمد المنظمة هذه الإستراتيجية بغرض تسويق المنتجات الحالية في الأسواق الجديدة؛ أو تسويق المنتجات الجديدة في الأسواق الحالية؛ أو تسويق المنتجات الجديدة في الأسواق الجديدة.

¹ - pour plus d'information, voir : J. Lambin & chumpitaz, op. cit., p.p. 267-273.

² - Michel Marchesnay, op. cit., p. 129.

³ - بن جبتور، مرجع سابق، ص. 237.

⁴ - Kotler & Armstrong, op. cit., p. 41.

⁵ - Ibid.

وتتمثل إستراتيجية التنويع الجزئي أو كما يسمى بالمركز في الخيارات التالية:⁽¹⁾

• إستراتيجيات نمو الأسواق **Les Stratégies de développement par les marchés**: والتي تهدف إلى تطوير المبيعات بإدخال المنتجات الحالية للمنظمة في أسواق جديدة بالاعتماد على قطاعات جديدة، قنوات توزيع جديدة، أو امتداد جغرافي. وبصفة عامة، تعتمد إستراتيجيات نمو السوق أساسا على التوزيع والمعرفة التسويقية للمنظمة التي تعتبر أساس النمو العالمي.

• إستراتيجيات تطوير المنتجات **Les stratégies de développement par les produits**: والتي تركز على زيادة المبيعات من خلال تطور منتجات محسنة أو جديدة موجهة للأسواق الحالية، وذلك بالاعتماد على إضافة خصائص للمنتوج، اتساع تشكيلة المنتجات، تجديد خط المنتجات من خلال إعادة تقوية تنافسية المنتجات الخاملة أو غير المناسبة بتعويضها بأخرى مطورة وظيفيا وتكنولوجيا، تطوير الجودة، الشراكة أو إبرام العقود للحصول على تشكيلة من المنتجات التكميلية، تغيير تشكيلة المنتجات لتخفيض تكاليف الإنتاج التوزيع. وبصفة عامة، تعتمد هذه الإستراتيجيات على سياسة المنتج وتحليل القطاعات، فهي أكثر كلفة وخطورة عن إستراتيجيات تنمية السوق.

وعندما ينتج عن التنويع المرتبط بين مجالات أنشطة جديدة والنشاط الأصلي وجود موارد مشتركة بينهما، ومن ثم خلق فرص لظهور ما يسمى بأثر مشاركة الموارد أو ما يسمى أيضا بـ"التداؤب" Synergie وتحقيق كل من اقتصاديات الحجم والمدى.⁽²⁾

ومن أجل التعرف على أنواع الترابط بين الأنشطة الحالية والأنشطة الجديدة، فيمكن تقسيمها وفق التصنيف التالي إلى خمسة أنواع، هي:⁽³⁾

- ترابط السوق، والذي يعرفه Abell باستخدام بعدي: مجموعات المستهلكين وحاجاتهم .
- ترابط التسويق، ويتم من خلال الانتفاع بالخبرة الواسعة للمنظمة في التسويق كأساس للدخول في مجال نشاط جديد، وتتفاوت أشكال هذه الخبرة من منظمة إلى أخرى.
- الترابط التكنولوجي، كما يطلق عليه مصطلح التكنولوجيا القابلة للاستخدام في مجالات نشاط أخرى، حيث يمكن تحويل المهارات التكنولوجية إلى منتجات أخرى.
- ترابط المنتج أو المواد، أي وجود نسبة مرتفعة من المواد المتشابهة المستخدمة في تصنيع كل من المنتج الخاص بالنشاط الجديد وبقية منتجات المنظمة. وعليه، فإن هذا النوع من الترابط ذو قيمة بالنسبة للمنظمات التي لا تمتلك تكنولوجيا قابلة للاستخدام في مجالات أخرى

¹ - J. Lambin & chumpitaz, op. cit., p. 274.

² - تتحقق اقتصاديات الحجم (أو وفورات الحجم Economie of scale) نتيجة إنتاج منتج معين بكميات كبيرة، في حين تتحقق اقتصاديات النطاق (أو وفورات المدى Economie of scope) في حالة ما إذا كانت تكلفة الإنتاج المشترك لمنتجين معا أقل من تكلفة إنتاج كل منهما على حده. ثمة معلومات أكثر في: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص. 121.

³ - نفس المرجع، ص.ص. 175-177.

أو التي تتصف بتكنولوجية بسيطة جدا وسهلة المحاكاة أو التقليد وحيث لا تعتمد على تحقيق مزايا تنافسية من تكنولوجية معتمدة على العلوم.

• ترابط الإدارة، إن تخصيص الموارد بين مجالات النشاط، صياغة وتنسيق إستراتيجيات هذه المجالات ووضع ومتابعة إنجاز أهداف الأداء لها هي من وظائف الإدارة العليا. ومما لا شك فيه أن قدرة الإدارة العليا على تطبيق معارف و نظم واحدة بشأن وحدات النشاط المختلفة تعتمد على مدى تواجد أوجه تشابه بين تلك الوحدات.

أما بالنسبة للتنوع الكامل أو البحث في حالة دخول المنظمة لمجال نشاط جديد غير مرتبط بمجال نشاطها الأصلي. ويعتبر هذا النوع من التنوع إستراتيجية لنمو المنظمة من خلال بدء أعمال أو استحوادها خارج منتجات أو أسواق المنظمة الحالية.⁽¹⁾

وفي نفس السياق، تميز مجموعة Stratégor بين أنواع مختلفة للتنوع حسب السبب منها: إستراتيجية تنوع التقوية والخاصة بدخول مجال نشاط جديد غالبا ما يكون سببه تقوية المركز التنافسي لمجال نشاط المنظمة الأصلي؛ وإستراتيجية تنوع الاستخدام الخاصة بالاستثمار في مجال نشاط جديد ولكن باستخدام الموارد الفائضة عن النشاط الأصلي؛ وإستراتيجية تنوع إعادة التوظيف الخاصة بالمنظمة التي تصل في نشاطها الأصلي إلى درجة التشبع والتي تبحث عن ربط النمو في أنشطة جديدة؛ بالإضافة إلى إستراتيجية تنوع البقاء الخاصة بالمنظمة التي يكون نشاطها الأصلي في وضعية تنافسية سيئة وفي سوق ضعيف النمو، حيث يتم التخلي عن هذا النشاط مع تحويل المهارات السابقة واستغلال ما يمكن من الموارد السابقة إلى نشاط جديد.⁽²⁾

ومن منظور آخر، تحاول المنظمة تحقيق اتجاهات النمو السابقة الذكر من خلال طرق النمو سواء من الداخل أو الخارج. فيتحقق النمو الداخلي من خلال الاختراق وتطوير المنتج، بينما تلجأ إلى أسلوب الاندماج، الاستحواذ، الشراكة أو التحالفات الإستراتيجية لتحقيق النمو الخارجي.⁽³⁾

2: إستراتيجيات الاستقرار

ربما تقرر المنظمة اختيار الاستقرار بدلا من النمو من خلال استمرار أنشطتها الحالية بدون إحداث أي تغيير ذو دلالة في التوجه الإستراتيجي للمنظمة. وبالرغم من أن الاتجاه نحو الاستقرار قد يبدو أحيانا لا يمثل إستراتيجية، إلا أنه يمكن أن يكون ملائما لمنظمة ناجحة تعمل في بيئة يمكن التنبؤ بها نسبيا. إن هذا النوع من الإستراتيجيات يعتبر الأكثر انتشارا من حيث الاستخدام بالنسبة للمنظمات الصغيرة الناجحة وذات القطاعات السوقية المحدودة. ويمكن أن تكون هذه الإستراتيجيات مفيدة جدا في

¹ - Kotler & Armstrong, op. cit., p. 42.

² - Stratégor, op. cit., pp. 213-216.

³ - لمزيد من التفاصيل عن هذه الإستراتيجيات، ارجع إلى: بن حبتور، مرجع سابق، ص ص. 238-239. وأيضا:
- A. Dayan & al , op. cit., p.p. 207-213.

الأجل القصير، إلا أنها يمكن أن تكون خطيرة إذا تم إتباعها في الأجل لطويل. ومن إستراتيجيات الاستقرار ما يلي: إستراتيجية عدم التغيير، إستراتيجية الربح، إستراتيجية التوقف، إستراتيجية الحركة مع الحيلة، إستراتيجية النمو التدريجي.⁽¹⁾

3: إستراتيجيات الإنكماش

تتبع المنظمة هذا النوع من الإستراتيجيات عندما يكون وضعها التنافسي ضعيف في بعض أو جميع خطوط منتجاتها الناتج عن ضعف الأداء. وعليه، يجب ألا تطور المنظمات إستراتيجيات لتنمية أو استقرار أعمالها فقط، وإنما تطور إستراتيجيات لتقليل حجمها أيضا عن طريق إلغاء منتجات أو وحدات أعمال غير مربحة أو لم تعد تتفق مع الإستراتيجية الشاملة للمنظمة.⁽²⁾ وتفرض هذه الإستراتيجيات درجة كبيرة من الضغط على إدارة المنظمة لتحسين مستويات الأداء. ومن إستراتيجيات التقلص: إستراتيجية التحول، إستراتيجية المنظمة الأسيرة، إستراتيجية التخفيض أو الالتفاف، إستراتيجية التصفية، إستراتيجية التجريد.⁽³⁾

المبحث الثاني: مساهمة التسويق في بناء قيمة للعملاء كهدف استراتيجي حديث

إن هدف أي إستراتيجية هو بناء ميزة تنافسية والحفاظ عليها. وفي ظروف المنافسة الحالية أصبح العميل محور التنافس، حيث تشترك المنظمات الناجحة في الوقت الحالي في التركيز على العميل والالتزام الشديد بالتسويق. وفي ظل هذه المتغيرات أصبح هذا الأخير يهدف إلى بناء علاقات عميل محملة بالقيمة التي تستطيع من خلالها المنظمة استخلاص قيمة العميل مدى الحياة وحصاة أكبر من العميل، كما تكون النتيجة زيادة في حقوق ملكية العميل في المدى الطويل.

أولاً: إدارة علاقة العميل والشريك

تبحث المنظمة في ظل متغيرات السوق عن التميز من خلال التطوير والتجديد والابتكار في تنمية منتجات جديدة وأساليب إنتاج وتسويق متميزة للوصول الأسرع إلى العملاء سعياً إلى تحقيق ميزة تنافسية تجعلها في موقف أفضل بالنسبة للمنافسين. ولم تعد تقتنع المنظمة بما قد يتوافر لديها من مزايا نسبية بل تبحث في تحويل تلك المزايا إلى قدرات تنافسية تعود عليها بقيم تنافسية أعلى.⁽⁴⁾

وتتحدد الميزة النسبية في مواجهة المنافسة في ضوء القيمة المسلمة للعميل والفرق في التكلفة بين المنظمة والمنافسين.⁽⁵⁾ وإذا كانت هذه القيمة أعلى من القيمة المقدمة من طرف المنافسين، فهذا يعني بأن المنظمة لها قدرة تنافسية تتمثل إما في مهارة أو تقنية أو مورد متميز أتاحت إنتاج قيمة ومنفعة

¹ - لمزيد من التفاصيل عن إستراتيجيات الاستقرار، انظر:

- ثابت ادريس، جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية...، مرجع سابق، ص.ص. 287-289.

² - Kotler & Armstrong, op. cit., p. 43.

³ - لمزيد من التفاصيل عن إستراتيجيات الإنكماش، انظر: بن حبتور، مرجع سابق، ص.ص. 239-242.

⁴ - علي السلمي، انفتاح الأسواق وانهايار...، مرجع سابق، ص. 8.

⁵ - توفيق عبد المحسن، مرجع سابق، ص. 150.

للعلماء تزيد عما يقدمها المنافسين. وتؤكد وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف الذي يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم تميز المنظمة واختلافها عن هؤلاء المنافسين. ومن أجل ذلك أصبح بناء قدرة تنافسية من خلال تنمية المزايا النسبية وتحويلها إلى مزايا تنافسية هو سبيل المنظمة للبقاء بالنجاح في إطار إرضاء العملاء.

وبما أن الميزة التنافسية تتبني على قدرات مميزة كما تم توضيحه في المبحث الثاني من الفصل الأول، فإنه يمكن تحقيق أعلى هذه القدرات من خلال الجهود الرامية إلى تطوير وتحسين الأنشطة أو العمليات التي تباشرها المنظمة. وبذلك تعتمد تنافسية المنظمة على مدى توافر الميزة النسبية ومدى قدرتها على تحقيق مركز فريد عبر فترة من الزمن في مواجهة المنافسين.

وعليه، تضبط تنافسية المنظمة بهذا المفهوم مساهمة التسويق في هذا المجال من خلال اتجاهين: اتجاه يعتبر التنافسية حالة ذهنية تدفع في التفكير في الكيفيات التي تحافظ من خلالها المنظمات وتطور موقعها السوقي أطول فترة ممكنة، وبذلك يتناول هذا الاتجاه قدرة التسويق الاستراتيجي على اختيار وتطوير قيمة ممتازة للعميل وذلك من خلال اختيار وتحديد المزايا التنافسية وتطويرها عبر الزمن؛ واتجاه آخر يعتبرها مجموعة من المهارات، الموارد والتكنولوجيات التي تتسق من قبل الإدارة وتستثمر لتحقيق المكانة المطلوبة، وبذلك القدرة التي يظهرها التسويق التكتيكي على اتصال وتسليم القيمة للعميل من خلال تحريك الموارد الضرورية لتنفيذ المزايا التنافسية ومواجهة المنافسة وهو ما يتجسد في سياسات المزيج التسويقي.*

وفي المقابل، دخلت عدة معاني جديدة ضمن التعريف الحديث للتسويق، سيما أنه أصبح يركز على تسيير الشراكة الإستراتيجية ومكانة المنظمة بين عملائها ومورديها، وفي سلسلة القيم بحيث يكون هدفها تحويل أكبر قيمة للعميل، وفي العلاقات مع الزبون إذ أصبحت هذه الأخيرة المورد الاستراتيجي الأهم من بين موارد المنظمة.⁽¹⁾ وبطريقة أخرى فإن العميل يجب أن يؤخذ كمورد نادر من الصعب التحكم في تصرفاته وبالتالي يصعب تغييرها. وبارتفاع درجات هذه المتغيرات يصعب برمجة القرارات التسويقية وتمييطها، لكن بواسطة التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال يمكن الوصول إلى التسويق المرن Marketing Flexible وإلى التسويق في الوقت المحدد Marketing Juste a temps وإلى تسويق الحجم حسب الطلب Marketing Personnalisé. ou Marketing de masse sur-mesure.

1: قيمة ورضا العميل

تكون إدارة علاقة العميل المفهوم الأكثر أهمية في التسويق الحديث. فحتى وقت قريب، عرفت إدارة علاقة العميل (CRM) Customer Relationship Management بصورة ضيقة بأنها نشاط إدارة قاعدة

* - سوف يتم التطرق إلى التسويق الاستراتيجي والتكتيكي بالتفصيل في الفصل الموالي.

¹ - J-F. Boss, "Les nouveaux visages du marketing", In : Revue française du marketing, Adatem, N° 164, 1997/4, P.41.

بيانات العملاء. وتشمل بهذا التعريف، إدارة معلومات تفصيلية عن العملاء الأفراد، بالإضافة إلى إدارة العميل بعناية بهدف تعظيم ولائه.⁽¹⁾ ويقصد بقاعدة بيانات العملاء، التجميع المنظم لبيانات شاملة حول السمات الديمغرافية والشخصية والنفسية والسلوكية لعملائها الأفراد.⁽²⁾ كما تعرف من ناحية أخرى بأنها عملية بناء واستخدام والحفاظ على قواعد بيانات العملاء والقواعد الأخرى مثل الوسطاء والمنتجات والموردين، بغرض استخدامها في تعظيم مستويات الرضا والولاء لعملائها.⁽³⁾ لكن حديثا جدا، أخذت إدارة علاقة العميل معنى أوسع، وفيه تكون إدارة العميل عملية شاملة لبناء علاقات عميل مربحة والحفاظ عليها عن طريق تسليم قيمة ورضا ممتازين للعميل.⁽⁴⁾

أ: قيمة العميل

لقد تأكدت الكثير من المنظمات من أن نجاحها وبقائها في السوق سوف يستند على مدى توجهها بالعملاء في كل أنشطتها وعملياتها. فلا يكون كافيا أن تكون المنظمة موجهة بالمنتج مهما كانت جودته أو مستوى تصميمه، أو موجهة بالتكنولوجيا مهما كانت متقدمة أو متفردة حتى تحقق النجاح في السوق، بل يجب أن تأخذ في الاعتبار رد فعل السوق ومدى القيمة التي يمكن للعميل الحصول عليها من التعامل في هذا المنتج.⁽⁵⁾ والقيمة المتجسدة في المنتج الذي تعرضه المنظمة هي التي تجعل العملاء على استعداد لدفع مبالغ مالية مقابل الحصول على منتج المنظمة وليست التكلفة المنخفضة. ومن ثم تركز المزايا التنافسية المستدامة على إنتاج قيمة عالية للعميل بسعر مقبول.⁽⁶⁾ كما تعرف قيمة العميل بأنها الاستحقاق المدرك بالوحدات النقدية لمجموعة من المنافع الاقتصادية والوظيفية/التقنية والنفسية التي نلقاها من العميل مقابل السعر المدفوع لعرض منتج ما مع الأخذ في الاعتبار العروض والأسعار التنافسية المتوفرة.⁽⁷⁾ وفي نفس السياق، ومع الافتراض المسبق بأن العميل يشتري من المنظمة التي يدرك بأنها تقدم أعلى قيمة للزبائن، والقيمة المدركة للعميل حسب Kotler هي الفرق بين إجمالي قيمة العميل و إجمالي تكلفة العميل،⁽⁸⁾ كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ - Kotler & Armstrong, op. cit., p. 13.

² - ثابت ادريس وجمال الدين المرسي، التسويق المعاصر...، مرجع سابق، ص. 411.

³ - نفس المرجع، ص. 412.

⁴ - Ibid.

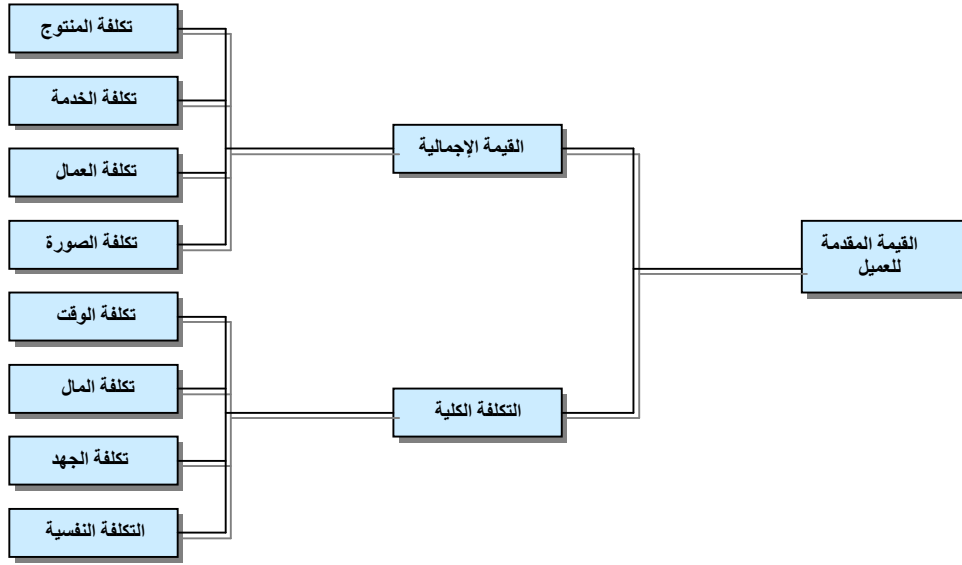
⁵ - ثابت ادريس وجمال الدين المرسي، التسويق المعاصر...، مرجع سابق، ص. 140.

⁶ - Jean-François Boss, **Les nouveaux visages du marketing**, In : Revue Française du Marketing, N° 167-1997/4, p. 34.

⁷ - ديباك، جين، ترجمة الشهابي، ابراهيم يحي، "إدارة تطوير منتجات جديدة لتحقيق ميزة تنافسية استراتيجية"، في: دون إياكوبوتشي - كلية كيلوغ للدراسات الإدارية العليا تبحث في التسويق، الرياض: مكتبة العبيكان، (2002)، ص. 236.

⁸ - Kotler & Dubois, op. cit., p. 68.

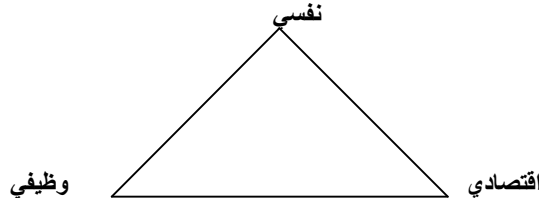
شكل رقم (20) محددات القيمة المقدمة للعميل



Source : P. Kotler et B. Dubois, **Marketing management**, eleventh édition (N.J.: Prentice-Hall, Inc., 2000),
Translated by D. Manceau, **Marketing management**, 11^{ème} ed. (Paris: Pearson Education, 2004), P. 69.

يلاحظ من خلال الشكل بأن إجمالي قيمة العميل تعبر على مجموع الفوائد المحققة من خلال استخدامه للمنتج، بينما تمثل إجمالي تكلفة العميل مجموع تكاليفه المالية، الوظيفية والنفسية التي يتحملها عند تقييمه، شرائه، استخدامه أو التخلي لهذا المنتج. وعليه، تتأثر القيمة إيجابيا بالفوائد أي كلما زادت الفوائد زادت القيمة، وتتأثر سلبيا بالتكاليف أي كلما زادت التكاليف كلما قلت القيمة.⁽¹⁾ مما سبق يمكن القول بأن قيمة العميل هي قيمة مفهومية ومتعددة الأبعاد، فعند إختيار العملاء لمنتج جديد فإن المقارنة تتم ببدائل أخرى متوفرة ضمن ثلاثة أبعاد موضحة في الشكل التالي:

شكل (21) أبعاد قيمة العميل



¹ - لتوضيح ذلك، ندرج المثال التالي: إذا كان تقييم العميل لمنتج ما هو 20 دج وتكلفة إنتاج هذا الأخير هي 14 دج، هذا يعني أن الربح هو 6 دج بعد طرح التكاليف، ومن ثم يجب أن تطرح المنظمة هذا المنتج بسعر يتراوح ما بين 14 و 20 دج. وإذا طالبت هذه المنظمة بسعر أقل من 14، فإنها لن تغطي التكاليف، أما إذا طالبت بأكثر من 20 دج فإنها تصبح خارج نطاق أسعار السوق. وبذلك، فإن السعر الذي ستقرضه هذه المنظمة سوف يحدد كم من القيمة التي يتم تحويلها إلى العميل وكم من المال الذي سيبقى بحوزتها، فإذا حددت 19 دج فإنها تحتفظ بـ 5 لنفسها وتمنح للعميل دينارا واحدا. وكلما حددت المنظمة سعرا أقل، كلما حولت للعميل قيمة أكبر، ويتوقف قرار المنظمة بمقارنة القيم المحولة للعملاء من طرف المنافسين. ثمة معلومات أكثر عن القيمة المدركة للعميل ورضا العميل في المبحث الثاني من الفصل الرابع.

المصدر: ديباك جين، ترجمة: إبراهيم يحيى الشهابي، إدارة تطوير منتجات جديدة لتحقيق ميزة تنافسية استراتيجية، في: دون إياكوبوتشي كلية كيلوغ للدراسات الإدارية العليا بحث في التسويق (الرياض: العبيكان للنشر، 2002)، ص. 237.

وحتى يقدر العميل القيمة الاقتصادية للمنتوج، فإنه يوازن بين الجودة المدركة لمنتجات عديدة بالسعر الذي ينبغي دفعه، باستخدام نسبة الجودة إلى السعر كموجه لتقدير القيمة الاقتصادية. أما القيمة التقنية أو الوظيفية، تحسب بفضل تقويم المنتجات بدلالة مجموعة الصفات والتطبيقات التي تتمتع بها، فالعميل الذي يبحث عن القيمة الوظيفية يفضل المنتوج الذي يتمتع بصفات أكثر تعقيدا وتقدما. وغالبا ما تحفز القيمة النفسية بأمر غير ملموسة كالخدمة والاسم والثقة والعلامة والسمعة.

ومن هذا المنطلق، تقدم المنظمة بعض المنافع النفسية بالإضافة إلى المنافع الاقتصادية والوظيفية لضمان ميزة تنافسية مستدامة، حيث لا يمكن الاحتفاظ بهذه الميزة إذا كانت ترتكز على المنافع الأخيرة فقط نظرا لسهولة تقليدها من طرف المنافسين (تخفيض سعره للاستيلاء على القيمة الاقتصادية أو تطوير منتوج مماثل في المنافع الوظيفية بفضل التكنولوجيا).

ومن زاوية أخرى، تنطوي تقديم القيمة للعميل على بعدين أساسيين، هما:

- الفعالية: وتعني قدرة المنتوج على إشباع حاجات ورغبات العميل؛
- الكفاءة: وتعني الحد الأدنى من التكلفة التي يجب أن يتحملها العميل. والتكلفة هنا مقومة بالنقود، الوقت والمجهود العضلي وغيرها مما يتحملة العميل في سبيل حصوله على القيمة (أي المنتوج). وكلما انخفضت التكلفة التي يتحملها العميل في سبيل حصوله على المنتوج كلما زادت الكفاءة من وجهة نظره. والشكل التالي يوضح أبعاد خلق القيمة.

شكل رقم (22) أبعاد خلق القيمة من وجهة نظر العميل

		الكفاءة (توفير الموارد)	
		ضعيف	جيد
الفعالية (تحقيق الإشباع)	عالية	قيمة فعالة	أفضل قيمة
	ضعيفة	قيمة ضعيفة	قيمة كفاء

المصدر: عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003)، ص. 242.

من الشكل يلاحظ أن القيمة تكون أفضل إذا كانت الفعالية والكفاءة في مستوى جيد، بينما تكون ضعيفة إذا كانت الفعالية والكفاءة في مستوى ضعيف.

Source : P. Kotler et B. Dubois, **Marketing management**, eleventh édition (N.J.: Prentice-Hall, Inc., 2000),
Translated by D. Manceau, **Marketing management**, 11^{ème} ed. (Paris: Pearson Education, 2004), P.124.

يكون من مسؤولية التسويق اختيار القيمة الخاصة بالعرض، من خلال تجزئة السوق واختيار المستهدف منه ثم تطوير عرض القيمة عن طريق التمركز، كل ذلك يعتبر أساس التسويق الإستراتيجي. وبعد أن تختار وحدة الأعمال القيمة، تكون جاهزة لتقديمها، من خلال المنتجات والخدمات، السعر ونظام التوزيع. أما المرحلة الثالثة من خلق القيمة، فتتمثل في عملية اتصال القيمة الذي يتم من خلال استغلال القوى البيعية، تنشيط المبيعات، الإعلان وغيرها من الأساليب الترويجية الأخرى، وبذلك يبدأ ما يسمى بالتسويق التكتيكي.

مما سبق، نلاحظ بأن التسويق يظهر في بداية ونهاية عملية خلق القيمة، فهو يعمل على زيادة القيمة التي يحصل عليها العميل من خلال التركيز على جانب معادلة القيمة، وهي التكاليف والفوائد، وذلك من خلال محاولة زيادة الفوائد أو التقليل من التكاليف، الأمر الذي يكسب المنظمة ميزة تنافسية عن منافسيها. وعليه، كلما كانت القيمة المقدمة للعميل أكبر من القيمة المقدمة من طرف المنافسين، كلما اتجهت المنظمة إلى تحقيق الرضا للعميل.

ب: رضا العميل

إن الهدف من التسويق هو بناء العلاقة مع العملاء والارتقاء بها والمحافظة عليها على نحو يحقق أهداف الطرفين. ويعتبر الرضا محددًا رئيسيًا لاستمرارية هذه العلاقة وأحد مظاهر قدرة الطرف الآخر على الوفاء بالمعايير العلائقية، كما يعتبر مؤشرًا أساسيًا لأداء المنظمة.⁽¹⁾ ويمكن تعريف رضا العميل من مدخلين، المدخل الأول يعتمد على اعتباره نتيجة والثاني يعتبره كعملية. والتعريف الذي يركز على النتيجة يرى أن رضا العميل هو المرحلة الأخيرة من مراحل شراء المنتج وهذا ما سنوضحه بالتفصيل في المبحث الثاني من الفصل الرابع. أما تعريف الرضا كعملية، فينظر للرضا على أنه العملية التقييمية النفسية المرتبطة بالشراء، حيث يعتمد على الأداء المدرك للمنتج بالنسبة إلى توقعات العميل. وعليه، يعرف Kotler الرضا بأنه شعور شخصي بالبهجة أو بخيبة الأمل ناتج عن مقارنة أداء المنتج مع توقعات العميل.⁽²⁾ فإذا انفق الأداء مع التوقعات يكون العميل راضيًا، بينما إذا ازداد الأداء عن التوقعات يزداد رضا العميل أو يبتهج. وبهذا يصبح رضا العميل مطلب من مطالب الحصول على ولائه للمنظمة.

¹ - جيهان عبد المنعم، العلاقة بين المشتري والمورد: مدخل للتسويق بالعلاقات، (مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006)، ص. 275.

² - Kotler & Dubois, op. cit., p. 70.

ومن نفس المنظور، عرف Howard & Sheth الرضا على أنه الحالة الإدراكية للمشتري تجاه القيمة التي حصل عليها مقابل تضحيتها المادية من حيث كفاية هذه القيمة أو عدم كفايتها بالنسبة له.⁽¹⁾ ركز هذا التعريف على البعد الإدراكي وعلى المحدد المرتبط بـ "عدالة القيمة" أو كما يطلق عليها بمعيار القيمة الذي يعتبر أحد محددات الرضا كما سيتم إيضاحه فيما بعد.

وفي تعريف يعطي للرضا ثلاثة أبعاد، نجد "المنياوي" صنفته لثلاثة أنواع ما بين: الرضا عن النظام، والذي يعبر عن التقييم الموضوعي من جانب المستهلك للمنافع الكلية التي حصل عليها من النظام التسويقي مثل الأسعار والجودة وتوافر السلعة والتصور الذهني عنها؛ الرضا عن المنظمة، وهو المعبر عما يحصل عليه المستهلكون في التعامل مع منظمات السلع والخدمات مثل التسهيلات المقدمة في مجال الرعاية الطبية، ومن ثم يوصف الرضا عن المنظمة بأنه استهلاك منتجاتها؛ الرضا عن المنتج، ويشير إلى تقييم الفرد لمختلف المخرجات والخبرات عند استخدام أو استهلاك المنتجات، وتتوقف عملية التقييم على العملية العقلية التي يقارن من خلالها العميل توقعاته السابقة مع مخرجات المنتج (الأداء).⁽²⁾

وفي المقابل، يقصد بتفسير حدوث الرضا الوقوف على آليات ومحددات تلك الحالة النفسية التي يشعر بها العميل وتصاحبها السعادة، حيث يكون هذا الوقوف بغرض التحكم في تلك الآليات والمحددات في سبيل دعم الشعور بالرضا. وقد بذلت في هذا السياق مجهودات كثيرة شملت إسهامات ربطت تفسير الرضا بعلم النفس وأخرى ربطته بعلم الاقتصاد وأخرى بعلم الاجتماع. وعموماً، يمكن جمع محددات الرضا في ثلاثة محددات، هي:⁽³⁾

- التوقعات: ينظر للتوقعات على أنها "صور محتملة" يقوم الفرد بتكوينها في ذهنه عن مواصفات أو منافع منتج معين، ويعد تفهم تكوين هذه التوقعات هو الخطوة المبدئية في فهم عمليتي الرضا أو عدمه على حد سواء.
- الأداء الفعلي: عندما يستخدم العميل المنتج ويدرك مدى مطابقة الحالة الفعلية للمنتج مع ما توقعه، فإنه حينئذ يقوم بعملية "تقييم" يعقبها الشعور بالرضا أو عدمه، بحسب نتيجة ذلك التقييم. ومن هنا تظهر أهمية الأداء الفعلي للمنتج في تحقيق أو عدم تحقيق الرضا.
- المطابقة وعدم المطابقة: يحدث شعور الرضا لدى تطابق توقعات العميل مع الأداء الفعلي للمنظمة. أما عدم التطابق وهو درجة انحراف أداء المنتج عن مستوى التوقع، فيمكن تقسيمه إلى نوعين يترتب عن كل منهما شعور يختلف عن الآخر، يتمثل النوع الأول في عدم التطابق السلبي الذي

¹ - cité par : Richard. L. Oliver, **Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Setting**, In Journal of Retailing, Vol. 57 N^o. 3 (1981) p. 25.

² - عائشة مصطفى المنياوي، سلوك المستهلك: المفاهيم والإستراتيجيات، الطبعة الثانية، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1998)، ص. 125.

³ - ثابت ادريس وجمال الدين المرسي، قياس جودة الخدمة وتحليل العلاقة بينها وبين كل من الشعور بالرضا والميل للشراء، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد 1، (1993)، ص ص. 155-156.

يعتبر انحراف الأداء عن التوقع سلبا ومن ثم يسبب عدم الرضا؛ بينما يتمثل النوع الآخر في عدم التطابق الإيجابي الذي يعتبر انحراف الأداء عن التوقع إيجابيا أي التفوق عليه، ويسبب الرضا. وبالإضافة إلى المحددات السابقة، يضيف البعض معيارا آخر يطلق عليه "معيار العدالة".

- معيار العدالة: يقيم العميل الفائدة التي تعود عليه من استخدام منتج معين من خلال مقارنتها بالتكلفة التي يتحملها (جهدا أو سعرا) ثم يقرنها بنسبة التكلفة / العائد التي يتحملها الآخرون ممن يخوضون نفس التجربة.

إن معظم المنظمات تعمل من أجل التميز للحفاظ على رضا عملائها من خلال التوفيق بين توقعاتهم وأداء المنظمة، وذلك بإدخال البهجة على العملاء عن طريق الوعد بما يمكنها تسليمه فقط، وتقوم بعد ذلك بتسليم أكثر مما وعدت به. ولكن لا تتأثر توقعات العميل بوعود المنظمة فقط، وإنما بخبرته الشخصية ووعود المنافسين، حيث يسعى هؤلاء أيضا إلى تسليم رضا أعلى. ولذلك فإن المنظمة تحاول تعظيم رضا العميل عن طريق تقليل أسعارها أو زيادة خدماتها مع مراعاة عدم انخفاض الأرباح، لأن الغرض النهائي هو بناء قيمة للعميل شرط أن تكون مربحة.

ومن نفس المنظور تطور معظم المنظمات الرائدة ولاء العميل وبرامج المحافظة على العميل، فبالإضافة إلى تقديم قيمة ورضا مرتفعين بصورة متسقة، يمكن أن تستخدم المنظمة لأدوات تسويق محددة (مثل برامج التسويق المتكرر التي تكافئ العملاء الذين يتكرر شرائهم وبرامج نادي التسويق التي تقدم عددا من الخصومات وتنتج عضوية في مجتمعات) لتطوير روابط أقوى مع العملاء.

وعليه، ربما تكمن التطورات الحديثة في التسويق في الطريقة التي تحاول بها المنظمة تحقيق التواصل مع عملائها، حيث عادة ما تحدث تغييرات هائلة في هذه الطرق، فبينما كانت تركز منظمات الأمتس على التسويق المعمم لكل العملاء، تسعى منظمات اليوم إلى بناء علاقات مباشرة ودائمة أكثر مع عملاء مختارين بعناية فائقة خاصة بعد زيادة تكاليف جذب عملاء جدد، حيث أصبحت تقدر تكلفة جذب عميل جديد بخمس مرات تكلفة الإبقاء على عميل واحد وهو راضي وسعيد.⁽¹⁾ ولذلك، تذهب المنظمات أبعد من تصميم استراتيجيات لجذب عملاء جدد وإنتاج عمليات جارية (صفقات) معهم، فقد تحولت هذه الجهود واستخدمت إدارة علاقة العميل في الحفاظ بالعملاء الحاليين وبناء علاقات طويلة المدى معهم تستند إلى تعظيم القيمة والرضا.

وفي ضوء ذلك، فقد تحول الهدف من محاولة تحقيق ربح بالنسبة لمعاملة بيعية إلى تحقيق الأرباح المستقبلية من خلال الإدارة الجيدة لقيمة معاملات العملاء مدى الحياة. وبالتالي، كلما زادت قدرة المنظمة على الحفاظ على عملائها الحاليين، كلما وجد المنافس أنه من الصعب الحصول على

¹ - pour plus d'information, voir : Kotler & Dubois, op. cit., p.p. 80-82.

عملاء جدد. ومن هنا تكونت النظرة الجديدة للتسويق التي تعتبره علم وفن إيجاد العملاء المربحين والحفاظ عليهم وتتميتهم.⁽¹⁾

وقد كانت للتكنولوجيا الجديدة للمعلومات الأثر المباشر في علاقة المنظمة بعملائها سيما أنها لم تعد تدخر جهدا في السعي إلى الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في تحقيق الارتباط المباشر بعملائها. وهذا ما يسمى بالتسويق المباشر الذي شهد تطورا ملموسا منذ السنوات الأخيرة من القرن العشرين إلى درجة اعتباره من طرف البعض بأنه نموذج للألفية التالية. ويعتبره البعض الآخر طريقة إضافية واحدة فقط للوصول إلى السوق، هذا بالرغم من موافقتهم على أنه سيتخذ دورا هاما ومتزايدا. لقد أعاد التسويق المباشر دور المشتري في الاتصال وتحقيق الترابط مع البائع، فبدلا من أن يكون هدفا لجهود تسويقية في اتجاه واحد -أي من المنظمة إليه- أصبح العميل مشاركا فعالا في تصميم وتوجيه الجهود والعمليات التسويقية.⁽²⁾

2: إدارة علاقة الشريك Partner Relationship Management

على الرغم من أن العديد من المنظمات قد سارعت لتبني فلسفة التسويق منذ عقد السبعينيات من القرن الماضي وحققت نجاحا ملحوظا نتيجة لذلك، إلا أن المناخ التنافسي الذي يواجهه منظمة القرن الحادي والعشرين، قد ساهم في التوصل إلى الاقتناع بأن مجرد رضا العملاء ليس كافيا لتحقيق طموحاتها في مجال الربح والنمو والتوسع وغيرها من الأهداف.

ومن هذا المنطلق تغير الهدف الإستراتيجي للمنظمات، فإذا كان هدف الاستمرارية من المسلمات المرسومة للمنظمة عموما والإدارة الإستراتيجية خصوصا، فإن تعظيم الفوائد الاقتصادية ظل الهدف الموالي من أجل مكافأة عوامل الإنتاج التي ساهمت في تحقيقه. غير أنه في سياق التحولات وشدة

¹ - يضرب تفكير التسويق أثناء العصر الصناعي جذوره في المجاز الذي يصور "التسويق بأنه اصطياد"، إذ ينظر إلى السوق على أنه غابة وعلى المتسوقين أن يجوبون الغابة لاكتشاف ما فيها (بحوث السوق) وتحديد الفريسة التي يريدون اصطيادها (الاستهداف). وعلى المتسوقين دراسة عادات الفريسة وموطنها وبنيتها (سلوك المستهلك)، بالإضافة إلى إقامة مصيدة فئران أفضل (تمايز المنتجات) ثم نصب الفخ ووضع الطعم (الترويج) وضمان الفريسة ومنعها من الإفلات (الاحتفاظ بالزبائن وتسويق العلاقات). ويفترض الصيادون في كل ما سبق أن الفريسة ليست ذكية وغير مزودة بالمعلومات، فهي تتصرف بموجب العواطف (التمركز) ومن السهل إغواها بحيل صغيرة (ترويج تشجيعي) وتتجول في منطقة الخطر دون أن تعلم (المتاجر). ولدى الصياد معلومات واسعة عن الفريسة وما يتعلق بها، ويعرف كيف يصوب البندقية (اقتراح القيمة) على النقطة الحساسة من الفريسة. أما في عصر ديمقراطية المعلومات، فقد انقلبت هذه الافتراضات، فأصبح الزبائن يسلحون أنفسهم بالمعلومات وغدا الصيادون هم الفرائس. ويستطيع المشتري الآن البحث عن أفضل المنتجات ومعرفتها، بالإضافة إلى إقامة علاقات مع باعة المنتج المختار. وعليه، انتقلت القوة في السوق من البائعين إلى المشتريين ومن ثم تغيرت افتراضات التسويق، فتغير دور السوق في المبادلات من التحكم فيها إلى تيسيرها، كما تغيرت سياساتهم المعلوماتية لدى تعاملهم مع الزبائن من الإبهام إلى الوضوح والشفافية، أما الافتراض الثالث فهو احتياج السوق إلى تحويل نشاطه من اكتساب زبائن جدد إلى خدمة زبائنهم الحاليين خدمة أكمل. وتوحي هذه الافتراضات المتغيرة بصورة مجازية جديدة للسوق، فبدلا من كونه صيدا يتحول إلى بستاني وبدلا من أن نرى التسويق اقتناصا للزبائن لا بد لنا من رؤيته عملية تنمية وتهذيب للعلاقات مع الزبائن وما يتبعهم. ثمة معلومات أكثر في:

- موهانبر سوهين (Mohanbir Sawhney) وكوتلر (Philip Kotler)، التسويق في عصر الديمقراطية، في: كلية كيلوغ للدراسات الإدارية تبحث في التسويق، مرجع سابق، ص.ص. 591-622.

² - لمزيد من التفاصيل عن التسويق المباشر، انظر: كويس نوتس، التسويق المباشر، (القاهرة: دار الفاروق للنشر، 2003).

المنافسة، خصوصا تعدد شركاء المصلحة في المنظمة، فقد أصبح هدف بناء القيمة بالمعنى الواسع للكلمة محل تعظيم الفوائد لتوزيع هذه القيمة على مختلف الشركاء أو أصحاب المصالح (إداريين، عملاء، عمال، ملاك، موردين، منافسين، آخريين) حسب تفاوت سلطاتهم وقدراتهم التفاوضية وهذا ما يسمى بـ "شبكة تسليم القيمة"⁽¹⁾.

وفي المقابل، ووفق ما يقتضيه اقتصاد التنافسية، فإن المنظمات تفضل العميل على بقية الشركاء. وهذا بالرغم من أن الأمر يبقى موقفيا، إذ في القطاعات التي تعتمد على إنتاج المنتجات غير المادية، يأخذ عمال المعارف Knowledge Workers كما يسميهم Druker الأسبقية على بقية الشركاء على اعتبارهم العامل الرئيسي في إنشاء القيمة.

وبغرض تعظيم القيمة المسلمة لعملائها، تحاول المنظمة إيجاد الكيفية التي يتم بها تحقيق الارتباط مع الجهات الداخلية والخارجية. وقام التسويق تاريخيا بلعب دور الوسيط الذي يتعين عليه فهم احتياجات ورغبات العملاء ونقلها إلى الإدارات المعنية داخل المنظمة، وعليه، تمثل الفكر التقليدي في أن التسويق هو مسؤولية إدارة التسويق فقط، إلا أنه في ظل عالم الارتباط والاتصالات الحالي لم تعد ملكية التسويق قاصرة على التداخلات مع العميل فقط، فأصبح الاتصال بالعملاء مسؤولية كافة الوحدات الوظيفية في المنظمة. وقد أكد في هذا السياق David Packard أحد مؤسسي Hewlett-Packard بأن التسويق يعتبر أكثر أهمية من أن يترك لقسم التسويق بمفرده. فبدلا من ترك كل قسم يسلك طريقه الخاص به، تربط المنظمات كل الأقسام بهدف إنتاج قيمة للعميل، وبدلا من تحديد رجال التسويق فقط للعملاء، فإنهم يشكلوا فرق عملاء متقاطعة الوظائف.⁽²⁾

ويمكن استخلاص أن التفكير الجديد يعكس حقيقة أن التوجه بالعملاء هو مسؤولية لجميع الأفراد والوحدات داخل المنظمة. وعليه، تسعى العديد من المنظمات إلى إعادة تنظيم عملياتها وأنشطتها بحيث أكثر توافقا لاحتياجات العميل. وهذا ما يسمى بالفكر المبني على عمليات إنتاج قيمة محددة، يجب أن يكون كل عامل في المنظمة مركزا على العميل.

وعليه، لا يمكن للتسويق وحده إنتاج قيمة للعميل وبناء علاقة قوية معه دون شركاء. وعلى الرغم من الدور الرائد الذي يلعبه التسويق، إلا أنه يمكن أن يكون شريكا فقط في جذب العملاء والاحتفاظ بهم ونموهم. ولذلك، بالإضافة إلى قيام التسويق بإدارة جيدة لعلاقة العميل، يجب أن يقوم بإدارة جيدة أيضا لعلاقة الشريك. ويقصد بإدارة علاقة الشريك العمل المشترك مع شركاء في أقسام المنظمة الأخرى وخارجها لتحضير مع بعضهم قيمة أكبر للعميل.⁽³⁾

¹ - تتكون "شبكة تسليم القيمة" من المنظمة، الموردين، الموزعين والعملاء، وتكون شراكة مع بعضهم البعض في تحسين أداء النظام كله. ثمة معلومات أكثر عن الشراكة مع الآخرين في نظام التسويق في: جيهان عبد المنعم، مرجع سابق.

- M. Porter; L'Avantage..., op. cit., p.p. 49-80.

² - كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق...، مرجع سابق، ص. 26.

³ - Kotler & Armstrong, op. cit., p. 18.

وفي نفس السياق، يعمل التسويق مع الشركاء في أقسام المنظمة الأخرى لتكوين سلسلة قيمة فعالة والتي تخدم العميل. أكثر من ذلك، يجب المشاركة بفعالية مع منظمات أخرى في نظام التسويق لتكوين شبكة تسليم قيمة ممتازة تنافسيا. فيمكن التفكير في كل قسم من أقسام المنظمة على أنه رابط في سلسلة قيمة المنظمة كما تم توضيحه سابقا، أي أن كل قسم يؤدي أنشطة إنتاج قيمة لتصميم منتجات المنظمة وإنتاجها وتسويقها وتسليمها ودعمها.

وتكون سلسلة قيمة المنظمة قوية بنفس قوة أضعف رابط فيها فقط، ويعتمد النجاح على مدى جودة أداء كل قسم عمله في إضافة قيمة للعملاء ومدى جودة تنسيق أنشطة الأقسام المختلفة. فمثلا إذا لم يستطع قسم التموين الحصول على أقل الأسعار من الموردين، أو إذا لم يستطع قسم العمليات توزيع السلع التجارية بأقل التكاليف، فلا يمكن عند ذلك للتسويق تسليم ما وعد به من أسعار منخفضة.

وفي الحالة المثالية يجب أن تعمل وظائف المنظمة المختلفة في انسجام لإنتاج قيمة للعملاء، لكن عمليا تكون علاقات الأقسام مليئة بالخلافات وسوء الفهم. وعند محاولة التسويق تطوير رضا العميل على أساس ما تبين من بحوثه لمعرفة وجهة نظر العميل، يمكن أن يتسبب ذلك تعارضا للأقسام الأخرى في تأدية هذا العمل، فمثلا يمكن أن تزيد إجراءات قسم التسويق من تكاليف الشراء. ولذلك، يحاول قسم التسويق إيجاد طرقا لجعل كل أقسام المنظمة "تفكر في العميل"، ومن ثم كسب الدعم لهدف رضا عميلها بأفضل صورة عن طريق العمل على فهم أقسام المنظمة الأخرى.

وخلاصة القول أنه إذا كان للتسويق الدور الهام في عملية خلق قيمة للعميل، فإن ذلك يمنحه الأسبقية على بقية وظائف المنظمة في إنتاج هذه القيمة. ولكنه يحتاج إلى العمل في تعاون وثيق مع إدارة الوظائف الأخرى لتطوير نظام متكامل من الخطط الوظيفية تعمل تحته الأقسام المختلفة مع بعضها بعضا لتحقيق الإستراتيجية الشاملة للمنظمة وتقديم قيمة مبرحة للعميل بغرض استخلاص قيمة منه مقابل ذلك على المدى الطويل.

ثانيا: استخلاص قيمة من العملاء

إن إنتاج قيمة ممتازة للعميل، يؤدي إلى استخلاص قيمة منه مقابل ذلك على المدى الطويل في صورة ولاء العميل، حصة السوق وحصة العميل، وحقوق ملكية العميل.

1: ولاء العميل

منذ وقت مضى كانت معظم المنظمات تؤمن بوجود علاقة إيجابية بين ارتفاع مستوى رضا العميل وتكرار شراء هذا العميل، حيث تعتقد بأنه كلما ارتفع مستوى رضا العميل فإنه سيتبع ذلك بالضرورة زيادة ما ينفقه هذا العميل في الصفقات التي تتم بينه وبين المنظمة. ولكن هذه العلاقة لا يمكن الاعتماد عليها في الوقت الحالي، حيث المستويات العالية من الرضا لا تترجم بالضرورة إلى مبيعات وأرباح أعلى، الأمر الذي أدى إلى إخفاق العديد من المنظمات في الوصول إلى علاقة قوية ودائمة مع عملائها.

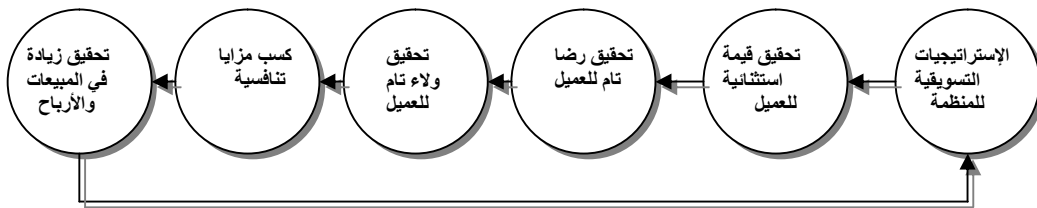
وعليه، لم يعد التعريف التقليدي للولاء والذي يرتبط بفكرة تكرار الشراء مقبولاً، حيث لا يعتبر تكرار الشراء دائماً مؤشراً لولاء العميل.⁽¹⁾ ومن هنا تبذل المنظمات كل ما بوسعها من أجل الحصول على العميل لأطول فترة ممكنة، فهي تبحث في شؤون العملاء لإزالة جميع العواقب التي تحول دون الحصول على ولاءه، ويتم ذلك من خلال السعي للتحويل من مجرد إرضاء العميل إلى إبهاره وإدخال عليه البهجة والسعادة. ومن أجل ذلك، يمكن اعتبار المنظمة مسئولة بدرجة كبيرة عن تكوين ما ينتظره العميل، نظراً لتأثر توقعاته بخبرته الشرائية، الأصدقاء، المعلومات والنصائح والعود من المنظمة ومنافسيها.⁽²⁾

ويتكون مفهوم الولاء من ثلاثة أنواع من علاقات السبب والنتيجة والتي يمكن التعبير عنها فيما يلي:

- يساهم تحقيق مستويات مرتفعة من رضا العملاء في تحقيق زيادة مضطردة في المبيعات والأرباح؛
- أن تحقيق رضا وإبهار التام للعملاء هو أفضل الطرق للوصول إلى مستويات مرتفعة من الولاء لديهم؛
- أن تقديم قيمة استثنائية للعميل *valeur exceptionnelle* هي جواز المرور لتحقيق الرضا التام للعملاء؛⁽³⁾
- أن تحقيق الولاء سوف يؤدي بالمنظمة إلى كسب مزايا تنافسية ومن ثم زيادة في المبيعات والأرباح.

ويظهر الشكل التالي العلاقات التي يتضمنها مفهوم ولاء العملاء.

شكل رقم (25) علاقات مفهوم ولاء العميل



المصدر: تم إعداد هذا الشكل بالاعتماد على: ثابت إدريس وجمال الدين المرسي، التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005)، ص. 51.

إن العلاقة القوية التي تظهر في الشكل بين ولاء العملاء وكل من المزايا التنافسية، المبيعات والأرباح، يمكن تفسيرها في أن:

¹ - G. Marion & D. Michel, op. cit., p. 48.

² - D. Michel, R. Salle, J.P. Valla, op. cit., p. 387.

³ - ثابت إدريس وجمال الدين المرسي، التسويق المعاصر...، مرجع سابق، ص. 50-51.

- الحفاظ على العملاء لا يتطلب جهودا تسويقية كبيرة مثل التي يتطلبها جذب عملاء جدد، حيث أن تكلفة الحفاظ على العميل الحالي لا تزيد عن 12-20 % من تكلفة جذب عميل جديد؛
- ارتفاع معدلات التفضيل ومن ثم الشراء للعميل ذو الولاء قياسا على العميل العادي؛
- معدلات قبول العروض الجديدة من العميل ذو الولاء تصل خمسة أمثال احتمالات القبول من العميل العادي أو الجديد؛
- العميل ذو الولاء على استعداد لدفع أسعار مرتفعة نسبيا مقابل حصوله على القيمة المرغوبة أو التي يتوقعها من المنظمة التي يفضلها في التعامل.
- ولعل السؤال الذي تطرحه المنظمات هو: كيف يمكن تحقيق الرضا التام للعملاء ومن ثم الحصول على ولائهم حتى يتم تحويل المزايا النسبية الخاصة بالمنظمة إلى مزايا تنافسية؟ إن الإجابة هي: الاستمرار في تقديم قيمة استثنائية للعميل من خلال العروض المميزة عن المنافسين.
- وقد اقترح كلا من Kapferer & Laurent أربع أنواع للولاء، هي: (1)
- ولاء لعلامة تجارية معينة ناتجة عن يقين من خلال تجربة العميل المكثفة لعدة علامات ومن ثم اختياره لعلامة معينة أصبح وفيها لها لأنها تحقق له أقصى إشباع.
- ولاء بمستوى رضا ضعيف ناتج عن عدم اقتناعه بأنه بإمكان العلامات الأخرى أن تحقق له رضا أكبر، هذا بالرغم من تجربة عدة علامات.
- ولاء ناتج عن الخوف من الخطر الذي يبقي العميل وفيها للعلامة التي تحقق له الرضا.
- ولاء ناتج عن تعود العميل لاختيار علامة معينة، هذا مع عدم تساؤل العميل فيما إذا كانت علامات أخرى تحقق له رضا أكبر.
- مما سبق يمكن القول بأن ولاء العميل لا يوحى بالثقة، لذلك يجب على المنظمات التعرف على كل أنواع الولاء ومتابعة تحركات العملاء فيما إذا كانت في اتجاه المنظمة أم في اتجاه المنافسين، والتساؤل عن سبب ذلك. كما يمكن تقبل فكرة تعدد الولاء لدى العميل تبعا لتعدد الحاجات لديه. بالإضافة إلى ما سبق، تختلف العلاقة بين الولاء والرضا تبعا لنوع الولاء، فلا يمكن اعتبار رضا العميل ذو الولاء الناتج عن التعود كرضا عميل ذو ولاء ناتج عن التخوف أو ناتج عن اليقين. (2)
- وما دامت العلاقة بين الرضا عن الولاء للعلامة غير محددة المعالم، فإن ذلك يطرح تساؤلا مفاده: هل الرضا عن المنتج يخلق بالضرورة ولاء؟ أم أن المنطق العلمي والعملية أيضا يفرض أهمية التدرج من مرحلة الرضا إلى مرحلة الولاء ثم مراحل ما بعد الولاء مثل مرحلة عدم تخلي أي عميل عن العلامة Zero- Customer defection ثم مرحلة الاحتفاظ بالعميل للأبد Lifelong customer

¹ - cité par : R. Ladwein, **Le comportement du consommateur et de l'acheteur**, (Paris : Economica, 1999), p. 364.

² - Jean-Louis Moulins, **Risque perçu et fidélités à la marque : Une analyse exploratoire**, In : Revue Française du Marketing, N° 199-4/5 (Octobre 2004), pp. 92-94.

retention؟ وهذا يعني أن مجرد تحقيق رضا العميل والوصول إلى مرحلة الولاء فقط قد لا يضمن للمنظمة الاحتفاظ بالعميل لأطول فترة زمنية ممكنة أو عدم تخلي العميل للعلامة المعنية، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية لأطول فترة ممكنة.⁽¹⁾

لقد أدركت المنظمات أيضا أن فقدان عميل يعني فقدان أكثر من حالة بيع واحدة فقط، فهو يعني فقدان تدفق كامل من المشتريات التي يمكن أن يقوم بها العميل طوال حياته وهذا ما يطلق عليه بـ "قيمة العميل مدى الحياة Customer lifetime value". وكما قامت بعض المنظمات بحساب قيمة معاملات العميل ذو الولاء مدى الحياة، حيث وصلت هذه القيمة إلى نحو 8000 دولار لعميل "البيتزا"، 332 ألف دولار لعميل "الكاديلاك" و5000 دولار لعميل العصائر.⁽²⁾ لذلك يعطي العمل على الاحتفاظ بالعملاء ونموهم معنى اقتصادي جيد، حيث يمكن أن تخسر المنظمة نقودا على عملية جارية محددة وتظل تستفيد بصورة كبيرة من العلاقات طويلة المدى.

ومما سبق يمكن القول أن هدف المنظمات يجب أن يكون مرتفع في بناء علاقات العميل، وذلك من خلال إنتاج إدارة علاقة العميل بهجة للعميل عن طريق إنتاج وتسليم قيمة ممتازة له، حيث تنتج بهجة العميل علاقة عاطفية مع المنتج وليست تفضيلا منطقيا فقط.

2: زيادة حصة العميل

لقد أصبحت المنظمات تخوض معارك ضارية من أجل الفوز بأكبر نصيب ممكن من السوق، حيث أن بناء نصيب سوقي يجذب عملاء جدد، يعتبر أحد وسائل زيادة الأرباح. وقد جعل هذا الاعتقاد معظم المنظمات الرائدة في العالم تنتهج إستراتيجية الحصة السوقية، حيث توقعت تلك المنظمات أن تكون هذه هي الطريقة المثلى عن غيرها لجني أرباح أكبر. وعليه، جعل انتهاج إستراتيجية الحصة السوقية الوصول إلى عملاء جدد أكثر من التمسك بالعملاء القدامى، من أهم انشغالات الكثير من المنظمات.

في حين تظهر الإحصائيات أن تكلفة جذب عملاء جدد يبلغ خمسة أضعاف تكلفة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، الأمر الذي لا يتفق وبناء الولاء.⁽³⁾ ولأن تحويل العميل من مصدر إلى آخر يتطلب جهدا كبيرا أكثر من الذي يتطلبه الحفاظ على العميل الحالي، فإن التكاليف عادة ما تكون أقل في إتباع إستراتيجية "حصة العميل". فبالإضافة إلى الاحتفاظ بالعملاء الجيدين لاستخلاص قيمة العميل مدى الحياة، يمكن أن تساعد إدارة علاقة العميل الجيدة التسويق في زيادة حصة العميل "share of customer" وهي الحصة أو الجزء الذي تحصل عليه المنظمة من مشتريات العميل في فئات منتجاتها.⁽⁴⁾

¹ - عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق...، مرجع سابق، ص. 255.

² - ثابت إدريس وجمال المرسي، التسويق...، مرجع سابق، ص. 52.

³ - منى شفيق، التسويق بالعلاقات، (القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005)، ص. 68.

⁴ - Kotler & Armstrong, op. cit., p. 20.

ويتضح الفرق بين إستراتيجية الحصة السوقية وإستراتيجية حصة العميل من خلال المقارنة الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (06) المقارنة بين إستراتيجية الحصة السوقية وإستراتيجية حصة العميل

البيانات	إستراتيجية حصة السوق	إستراتيجية حصة العميل
الهدف	تحول العميل للمنظمة	ولاء العميل للمنظمة
ظروف السوق	نمو منخفض أو تشبع	نمو منخفض أو تشبع
نقطة التركيز	المنافسون	العملاء
مقياس النجاح	حصة السوق مقارنة بالمنافسين	حصة العميل، معدل الاحتفاظ بالعميل

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على:

- Jill Griffin, *Customer loyalty : how to earn it, how to keep it*, (USA: Lexington Books, 1997), p. 6.

يمكن استنتاج أن المنافسة على الحصة من العميل الحالي والمنافسة على مدى الاحتفاظ به، هي من العوامل التي تقود إلى كسب والحفاظ على مزايا تنافسية، كما أصبح شعار نجاح المنظمات هو كيف يمكن زيادة حصة العميل أكثر من كيف يمكن زيادة حصة السوق. ومن أجل زيادة حصة العميل، يمكن للمنظمة رفع علاقات العميل عن طريق تنوع أكبر للعروض المقدمة للعملاء الحاليين وتدريب العاملين على مهارات البيع المتقاطع *cross-selling* والبيع الأكثر *upsell* وغيرها من الأساليب التي تساعد في تسويق منتجات أكثر للعملاء الحاليين.

3: حقوق ملكية العميل

إن الهدف النهائي من إدارة علاقة العميل هو إنتاج "حقوق ملكية العميل *customer equity*" مرتفعة، حيث تمثل هذه الأخيرة إجمالي قيم العميل المشتركة طوال الحياة لكل عملاء المنظمة.⁽¹⁾ ومن ثم كلما ازداد ولاء عملاء المنظمة، كلما ازدادت حقوق ملكية عميل المنظمة. ويمكن أن تكون حقوق ملكية العميل مقياساً أفضل لأداء المنظمة من المبيعات أو حصة السوق الحالية. فبينما تعكس المبيعات وحصة السوق الماضي، فإن حقوق ملكية العميل تقترح المستقبل. ولإدارة حقوق ملكية العملاء، يجب أن تعتبر المنظمة عملائها كأصول تحتاج إلى إدارة وتعظيم، ولكن ليس كل العملاء إلا المربحين منهم. وهذا ما أكدته الدراسات التي طبقت قانون *Pareto* أو قاعدة 20/80، أنه 80% من إجمالي حجم المبيعات ومن أرباح المنظمة تأتي من 20% من العملاء، ومن ثم يمكن القول بأن إجمالي تكاليف خدمة العملاء تحدث بسبب 20% من العملاء، هذا بالإضافة إلى أن 80% من المشاكل التي تحدث تأتي بسبب 20% من العملاء.⁽²⁾

¹ - Ibid, p. 21.

² - منى شفيق، مرجع سابق، ص. 62.

وبوجه عام يتم اختيار العملاء الذين يزيد العائد منهم عن نفقات الاحتفاظ بهم، أما بالنسبة للعملاء الذين يتساوى العائد منهم مع نفقاتهم، فيتم العمل على زيادة العائد منهم عن نفقاتهم وذلك عن طريق بيع أكبر عدد من المنتجات لهم. كما يتم تقليص التعامل مع العملاء الذين يقل العائد منهم عن نفقاتهم أو العملاء ذوي السلوك السيئ.

وفي هذا الإطار يمكن الاطلاع على اقتراح Rehnartz & Kumar الذي يطلب من المنظمات تقسيم عملائها إلى أربع مجموعات حسب ربحيتهم المحتملة وولائهم المتوقع كما يوضحه الشكل رقم (26)، ومن ثم إدارة علاقتها معهم طبقاً لذلك.

شكل رقم (26) مجموعات علاقة العميل
الولاء المتوقع

	عميل لمدة قصيرة	عميل لمدة طويلة
ربحية عالية	الفرشات (Butterflies)	الأصدقاء الحقيقيين (True Friends)
الربحية المحتملة		
ربحية منخفضة	الغرباء (Strangers)	الدبقون (Barnacles)

Source : Werner Rehnartz & V. Kumar, *The Management of Customer Loyalty*, In : Harvard Business Review, (July 2002), p. 93.

يلاحظ من الشكل أن كل مجموعة من العملاء تحتاج إلى إستراتيجية إدارة علاقة مختلفة بهدف بناء العلاقة الصحيحة *right relationship* مع العملاء الصحيحين *right customers*، فتميز مجموعة "الفرشات" بربحية عالية ولكن دون ولاء، ويوجد اتفاق جيد بين عروض المنظمة واحتياجات هذه المجموعة، إلا أنه يمكن الاستمتاع بهم مثل الفرشات الحقيقية لفترة قصيرة فقط قبل مغادرتهم، حيث نادراً ما تتجح جهود المنظمات في تحويل الفرشات إلى عملاء لديهم ولاء للمنظمة. أما مجموعة "الأصدقاء الحقيقيين"، فيكونوا مربحين وذو ولاء عالي للمنظمة، كما يوجد اتفاق قوي بين احتياجاتهم وعروض المنظمة، حيث تحاول المنظمة العمل في علاقة استثمارات مستمرة لإدخال البهجة على هؤلاء العملاء ورعايتهم والاحتفاظ بهم وتمييزهم، كما تريد أن تحول الأصدقاء الحقيقيين إلى "معتقدين حقيقيين *true believers*"، والذين يعودوا بانتظام ويتكلموا مع الآخرين عن تجاربهم الجيدة مع المنظمة. بينما يبين "الغرباء" ربحية منخفضة وولاء متوقع بسيط، ويوجد اتفاق بسيط بين عروض المنظمة واحتياجاتهم، وتكون إستراتيجية إدارة علاقة هؤلاء العملاء بسيطة، حيث لا تحاول المنظمة استثمار أي شيء في هذه المجموعة من العملاء. أما مجموعة العملاء "الدبقون"، فتميز بولاء مرتفع ولكنهم غير مربحين، كما يوجد اتفاق محدود بين احتياجاتهم وعروض المنظمة مثل عملاء البنك الصغار

الذين يتعاملوا بانتظام مع البنك ولكنهم لا ينتجوا عائدات كافية لتغطية تكاليف الاحتفاظ بحساباتهم، وقد يمثلوا معظم العاملين المثيرين للمشاكل. ويمكن أن تحسن المنظمة ربحيتها عن طريق زيادة البيع لهم أو زيادة الرسوم أو تقليل الخدمة لهم. وإذا لم تستطع المنظمة أن تحول هذه المجموعة من العملاء إلى مربحين، فيجب الاستغناء عنهم.⁽¹⁾

خلاصة الفصل الثاني

يتضح دور التسويق في التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة من خلال فلسفة توجيه المفهوم التسويقي التي تقترح على إستراتيجية المنظمة العمل حول بناء علاقات مربحة مع القطاعات المستهدفة. كما يقدم التسويق معلومات تساعد المخططين في تعريف فرص السوق الجذابة وتقييم إمكانية المنظمة في الاستفادة منها، ومن ثم محاولة تحريك وإثارة عوامل التغيير والتطوير في المنظمة على كافة المستويات لاكتساب القدرات الأساسية اللازمة لاستثمار هذه الفرص بغرض تنمية المزايا النسبية وتحويلها إلى مزايا تنافسية تستطيع من خلالها المنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه لهم المنافسون، بالإضافة إلى حالة التميز والاختلاف التي تتأكد فيما بينها وبين منافسيها.

بالإضافة إلى ذلك وبما أن التسويق يركز على احتياجات العميل وقدرة المنظمة للوصول إلى الميزة التنافسية في الأسواق المستهدفة، فإن له الدور الهام في عملية خلق قيمة للعميل، الأمر الذي يمنحه الأسبقية على بقية وظائف المنظمة في إنتاج هذه القيمة. ولكنه يحتاج إلى العمل في تعاون وثيق مع إدارة الوظائف الأخرى لتطوير نظام متكامل من الخطط الوظيفية تعمل تحته الأقسام المختلفة مع بعضها بعضا لتحقيق الإستراتيجية الشاملة للمنظمة وتقديم قيمة مربحة للعميل بغرض استخلاص قيمة منه مقابل ذلك على المدى الطويل في صورة ولاء العميل ومحاولة الاحتفاظ به من أجل زيادة حصة العميل أكثر من زيادة حصة السوق عن طريق تنوع أكبر للعروض المقدمة للعملاء. بالإضافة إلى إنتاج حقوق ملكية العميل مرتفعة تمثل إجمالي قيم العميل المشتركة طوال الحياة لكل عملاء المنظمة. ومن ثم كلما ازداد ولاء عملاء المنظمة، كلما ازدادت حقوق ملكية عميل المنظمة.

¹- اقترح **Blattberg & Thomas** في نفس السياق نمودجا من العملاء يسمى "المعادلة الأساسية لأسهم العملاء" يراد بها حصر أساس التقييم والتحليل وإدارة أنشطة المنظمة التسويقية، حيث تستطيع أي منظمة استخدام هذه المعادلة كقاعدة لإستراتيجياتها وتكتيكاتها التسويقية. ثمة معلومات أكثر عن المعادلة في:

- روبرت بلاتبيرغ وجاكليين توماس، تقويم وظيفة التسويق وتحليلها وإدارتها باستخدام مبادئ أسهم الزبائن، في: كلية كيلوغ للدراسات الإدارية تبحث في التسويق، مرجع سابق، ص. 473-495.

الفصل الثالث:

التسويق وبناء المزايا التنافسية

الفصل الثالث:

التسويق وبناء المزايا التنافسية

المقدمة:

لقد تنامي الاعتقاد، بين المنظمات المعاصرة بشكل متزايد، بأن نجاح المنظمة وتفوقها التنافسي يكون من خلال اكتساب المزايا التنافسية والمحافظة عليها. ويرتبط ذلك بشكل مباشر بمدى وضوح إستراتيجياتها التسويقية التنافسية التي تعتبر شرط لتحقيق القدرة التنافسية للمنظمة والمنطلق الأساسي بالنسبة للتفكير الإستراتيجي المعاصر.

ولكي تضمن المنظمة القدرة على التنافس، يجب أن تكون لها القدرة على إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يقبلون هذا الاختلاف والتميز. ومن ثم تكون للمنظمة القدرة على الحفاظ واستمرارية متحصلاتها عبر الزمن أو زيادة حصتها السوقية وعائداتها الربحية بشكل قابل للاستمرار. ولا يتأتى هذا إلا من خلال إستراتيجيات تركز على التنافس في جانب التكاليف أو اختلاف وتميز المنتج أو غيرها من مصادر المزايا التنافسية.

ولا شك أن التزايد نحو اللامركزية في التخطيط الإستراتيجي أدى إلى تدعيم المساهمة الفعالة للتسويق في هذه العملية. وبفضل اعتماد مفهوم التسويق على نطاق واسع في العقود الأخيرة من القرن العشرين أصبحت الميزة التنافسية المفهوم الأساسي في تنمية إستراتيجيات تسويقية تنافسية تركز على العملاء من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم بميزة تنافسية.

وبالإضافة إلى ذلك فإن التسويق الإستراتيجي يعتبر المحور الأول لمساهمات التسويق في عملية التخطيط الإستراتيجي بالمنظمة، فهو الذي يربط منتجات المنظمة بالأسواق المستهدفة لتحقيق والمحافظة على تميز تنافسي نسبي بهدف رفع مستوى العائدات الربحية. كما يتم اختيار وتحديد المزايا التنافسية والمحافظة عليها من خلال إستراتيجيات الاستهداف السوقي، إستراتيجيات التمركز والمواقف التنافسية ثم اتصال وتسليم هذه المزايا من خلال سياسات المزيج التسويقي.

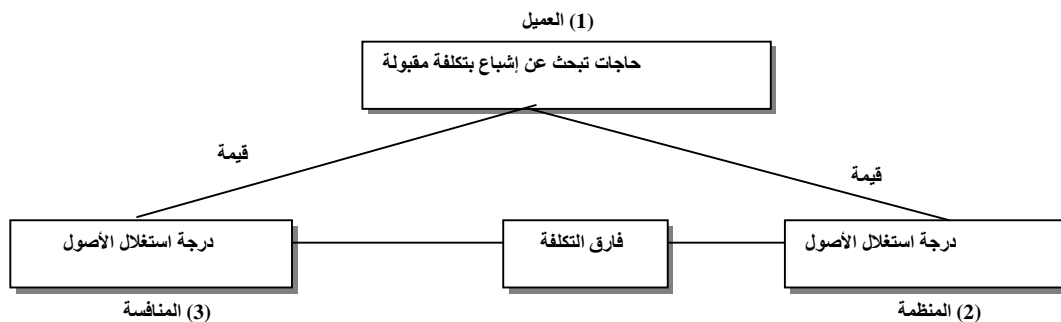
من خلال هذا الفصل، سيتم استعراض مفهوم الميزة التنافسية عبر تحديدها على مستوى التسويق الاستراتيجي وذلك بتحديد مكان التنافس وكيفية التنافس ووقت التنافس، ليصل إلى تنفيذها على مستوى التسويق التكتيكي. وسيكون التحليل بمثابة الإجابة على السؤال الوارد في مقدمة البحث الذي يدور حول دور التسويق في بناء المزايا التنافسية.

المبحث الأول: دور التسويق الاستراتيجي في اختيار وتحديد المزايا التنافسية

إن مفهوم التسويق الإستراتيجي كان ولا يزال أحد مجالات البحث الهامة في إدارة الأعمال، فهو يشير إلى الأنشطة التسويقية التي تؤثر في الخطط الإستراتيجية للمنظمة أو وحدات الأعمال أو المجالات الوظيفية الأخرى وفي مقدمتها التسويق.

وقبل استعراض عمليات التسويق الإستراتيجي ينبغي التعرّيج على مفهومه. وأحد التعريفات الشائعة تصفه بأنه النشاط الذي يركز على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المنظمة تمييز نفسها بشكل فعال عن منافسيها، والاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل للعميل.⁽¹⁾ كما يعرف بأنه خطوة تحليل تهدف إلى توجيه المنظمة نحو إشباع الحاجات التي تعتبرها فرص اقتصادية جذابة.⁽²⁾ وعليه، يمكن القول بأن التسويق الإستراتيجي هو أحد الوظائف الفعلية للمنظمة على المستوى الإستراتيجي يحدد الإجابة على ماذا تنتج المنظمة؟ (أي توافق جيد بين القوة الكلية وحاجات العملاء) ولمن تنتج؟ (أي تحديد واضح للسوق) ومن هم منافسيها؟ (أي الأداء المتميز والمتناسب مع المنافسة في عوامل النجاح الرئيسية للعمل). وعند جمع هذه العوامل الثلاثة معا يتشكل مثلث التسويق الإستراتيجي أو ما يعرف بـ 3Cs إشارة إلى الحروف الأولى من كلمات الزبون Customer، المنافسة Competition، والمنظمة Corporation كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (27) مثلث التسويق الاستراتيجي



Source : Michael J. BAKER, **The Marketing Book**, fourth edition, ED : Butterworth-Heinemann, OXFORD, P.21.

وكما هو مبين في قمة الشكل رقم (27)، التي يحتلها العملاء نظرا لأهميتهم في تحديد نشاط المنظمة، فإن إعداد الإستراتيجية يجب أن يبدأ من السوق. كما توجه حاجات العميل سلوكه نحو إشباعها بتكلفة مقبولة، حيث يمثل تدفق القيمة في المثلث صافي العلاقة بين المنافع التي يتلقاها العميل والأسعار التي يجب أن يدفعها مقابل الحصول على تلك المنافع.

ويقع كل من المنظمة ومنافسيها في قاعدة الشكل، حيث تتمثل العلاقة المتداخلة بينهما في فارق التكلفة أو درجة التميز الذي يتحدد بدوره من خلال مدى استغلال كل من المنظمة ومنافسيها للأصول المتاحة لديها. ويمكن أن يعرض عدم تلاءم ما يحتاجه العميل مع احتياجات المنظمة للنمو الطويل

¹ - البرواري والبرزنجي، مرجع سابق، ص. 144.

² - M.DJITLY, OP. CIT., P. 8.

الأجل للمنظمة إلى الخطر، فتعد الملائمة للاحتياجات والأهداف لكلا الطرفين مطلوبة من أجل علاقة جيدة ومستمرة، ولكن تكون مثل هذه الملائمة نسبية. أما إذا لم تتلاءم احتياجات العميل والمنافس أيضاً، فإن المنظمة تتميز بمرور الوقت. وعندما يكون مدخل المنظمة للعميل مشابه لمدخل المنافسة، فإن العميل لا يستطيع التمييز بينهما، حيث يمكن أن تكون بينهما حرب أسعار تلبي احتياجات العميل وترضيه.⁽¹⁾

وتحدد الميزة النسبية للمنظمة في مواجهة المنافسة في ضوء عاملين، هما:⁽²⁾

- القيمة المسلمة للعميل، وتقاس بإدراك العميل للمنفعة بالنظر إلى السعر المدفوع.

- الفرق في التكلفة بين المنتجين وذلك في ضوء درجة استغلال الأصول.

وعليه، فإنه يمكن القول بأن متطلبات الإستراتيجية الناجحة في أي مجال من مجالات وحدات الأعمال ومنها التسويق يجب أن تحكم بواسطة البيئة التنافسية واحتمالات التغيير فيها.

إن تفاعل عناصر مثل التسويق الإستراتيجي، 3Cs السابقة الذكر، يتطلب تشكيل إستراتيجيات للتسويق اعتماداً على ثلاثة قرارات هي: مكان التنافس (تحديد السوق)؛ كيفية التنافس (تثبيت صورة المنتج)؛ وقت التنافس (توقيت الدخول إلى السوق). وبذلك يركز التسويق الإستراتيجي على اختيار المنتجات اللازمة في الأسواق المستهدفة وفي الوقت المناسب.⁽³⁾ ويتحقق تحديد السوق من خلال التجزئة والاستهداف. أما تثبيت صورة المنتج فتتم عند التمركز، بينما يحدد توقيت الدخول إلى السوق حسب الموقف التنافسي للمنظمة.

أولاً: تجزئة السوق كوسيلة للبحث عن الفرص التسويقية

بعد أكثر من أربعين عاماً من المقالة الشهيرة التي قدمها Windel SMITH حول تقسيم السوق إلى قطاعات، لا يزال هذا المفهوم من أكثر المفاهيم التسويقية الواسعة الانتشار على المستويين الأكاديمي والتطبيقي في التسويق. ولم تقتصر أهمية إستراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات على مجرد كونها أحد الأدوات الرئيسية للتطبيق العلمي للمفهوم التسويقي، بل وأيضاً لكونها المرشد للإستراتيجية العامة للمنظمة ولتخصيص مواردها ما بين الأسواق والمنتجات.⁽⁴⁾ وتعتبر هذه العملية جزءاً من التسويق الإستراتيجي وأداة للبحث عن المزايا التنافسية من خلال البحث والكشف عن الفرص الكامنة في السوق. وفي الواقع هناك بعض القطاعات يكون فيها للمنافس موقع أقوى من موقف المنظمة، بينما يكون موقف المنافسين في قطاعات أخرى ضعيفاً، الأمر الذي يمكن المنظمة من استمالة عملاء هذا القطاع لصالحها، فهي عبارة عن فرص سوقية تحقق للمنظمة مزايا تنافسية.

¹ - محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق...، مرجع سابق، ص. 133.

² - توفيق عبد المحسن، مرجع سابق، ص. 150.

³ - البرواري والبرزنجي، مرجع سابق، ص. 145.

⁴ - Alain Smadja, **Segmenter ses marchés : Application pratique dans les techniques de segmentation dans le marketing**, (Suisse : Presses Polytechniques Romandes, 1988), p. 21.

ومما سبق فإنه يمكن إيجاز أهمية تقسيم السوق إلى قطاعات متجانسة في اختيار المزايا التنافسية فيما يلي، حيث أنها تسمح بـ: (1)

- تعريف دقيق للسوق من خلال الكشف الدائم لتطور وتغير احتياجات ورغبات المستهلكين، وبذلك البحث عن الفرص التي تحقق لها ميزة تنافسية.
- تحديد القطاعات التي تشمل على مجموعة من المنظمات والأفراد ذوي الخصائص والحاجات المتشابهة، ومن ثم فهم لسلوك المستهلك ومعرفة دوافع شراءه.
- تحديد الفرص التسويقية في ضوء المركز التنافسي للمنظمة في كل قطاع.
- دراسة المستهلك من حيث حاجاته ودوافعه من تحديد المنظمة استراتيجيات المزيج التسويقي المناسب تشبع من خلاله الحاجات بكفاءة.
- توفير الأساس السليم لتخطيط وتصميم الاستراتيجيات التسويقية بكفاءة عالية وفعالية.
- متابعة ومقابلة التغيرات المستمرة في الطلب وبذلك تقديم المنتجات الجديدة التي تشبع هذه الاحتياجات المتجددة.
- التعرف على أسباب قوة ومظاهر ضعف المنافسين، وكذلك تحديد القطاعات التي تواجه فيها منافسة قوية مما يمكنها من توجيه الموارد اللازمة لخدمة القطاعات التي قد تكون مهمة أو يتم خدمتها بشكل غير كافي من جانب المنافسين، بدلا من توجيهها إلى قطاعات تعلم المنظمة أنه من الصعب الخوض فيها.
- الاستخدام الكفاء للموارد التسويقية وتخصيصها على قطاعات السوق بأفضل طريقة ممكنة.
- التحديد الدقيق للأهداف التسويقية ومن ثم تقييم الأداء التسويقي في كل قطاع عن طريق المقارنة بين الأداء الفعلي وبين المستويات والأهداف المسطرة سلفا.

1: أسس تجزئة السوق الاستهلاكية

نظرا للأهمية الكبرى لإستراتيجية تقسيم السوق، فقد استحوذت على اهتمام الباحثين والممارسين في التسويق، الأمر الذي ترتب عليه تطور في الأدوات والأسس المستخدمة في التقسيم. ولم تعد هذه الأسس قاصرة على الخصائص الديمغرافية والجغرافية ولكن اتسع نطاقها وأصبحت تضم الخصائص النفسية والسلوكية.

2: خطوات تجزئة السوق

تتبع المنظمة من أجل تجزئة السوق الخطوات التالية: مرحلة المسح الأولي، مرحلة التحليل، مرحلة التلخيص ومرحلة الاختيار. (2)

¹ - شفيق حداد ونظام سويدان، مرجع سابق، ص. 55؛ وأيضا:

- محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص. 229.

² - KOTLER & DUBOIS, OP.CIT., P. 307.

الخطوة الأولى: مرحلة المسح الأولي: تعتمد هذه المرحلة على جمع المعلومات التسويقية بصفة عامة وبحوث التسويق بصفة خاصة، حيث يركز الباحث التسويقي على المجموعات من خلال المقابلات الاستطلاعية للحصول على تصور عن دوافع العملاء ومواقفهم وسلوكهم. فضلا عن ذلك فهو يقوم بتصميم استبيان رسمي من خلال نتائج البحث الاستكشافي بهدف جمع البيانات عن خصائص المنتج وتقييم أهميتها، إدراك وتقييم العلامة التجارية، نماذج استخدام المنتج، المواقف تجاه صنف المنتج، ديمغرافية ونفسية المستهدفين من البحث.

الخطوة الثانية: مرحلة التحليل: يعتمد تحليل البيانات الخاصة ببحوث تقسيم السوق إلى قطاعات على عدد من الأساليب الإحصائية المعنية بالتقسيم والتجميع. وبعد أن عجزت الأساليب البسيطة مثل الجداول المتعامدة عن معالجة الحجم الكبير من البيانات، انتشر استخدام مجموعة أخرى من أساليب التحليل الإحصائي تسمى بأساليب تحليل المتغيرات المتعددة.⁽¹⁾

ووفقا لأغراض التحليل في بحوث السوق إلى قطاعات، يمكن تقسيم هذه الأساليب الإحصائية إلى مجموعتين: تشتمل المجموعة الأولى على الأساليب الخاصة بالتقسيم والوصف مثل تحليل العناقيد وتحليل التفاعل التلقائي وتحليل القياس متعدد الأبعاد. وتقوم هذه الأساليب بتقسيم المفردات الخاضعة للتحليل إلى مجموعات أو عناقيد متميزة على أساس مجموعة من الخصائص التي تتوفر حولها البيانات (خصائص ديمغرافية، اتجاهات، أنماط حياة، فوائد المنتج...).

أما المجموعة الثانية فتشمل على أساليب تحليلية خاصة بالنتبؤ بسلوك القطاعات مثل تحليل الانحدار المتعدد وتحليل التمايز المتعدد وتحليل التباين MANOVA. وتعتمد هذه الأساليب على بناء علاقات بين المتغير التابع **Dépendent Variable** (قطاعات السوق) وعدد من المتغيرات المستقلة **Indépendant Variables** (خصائص، اتجاهات، نمط الحياة...) للتحقق من نوع وقوة هذه العلاقات، وكذلك التنبؤ بسلوك المتغير التابع. ويمكن التحقق مثلا، في ظل بعض هذه النماذج التحليلية للمتغيرات المتعددة، من العلاقة بين قطاعات السوق المحددة من خلال بيانات الاستقصاء (مثل قطاع المستهلكين ذوو الولاء لعلامة معينة، وقطاع المستهلكين الذين ليس لديهم ولاء لنفس العلامة) وبين اتجاهاتهم نحو خصائص علامة المنتج. كما يمكن التنبؤ بعضوية هذه القطاعات على أساس اتجاهاتهم وذلك من خلال تطبيق أسلوب تحليل التمايز لمجموعتين.⁽²⁾

¹ - من أكثر أساليب تحليل المتغيرات المتعددة **Multivariate Analysis** استخداما في بحوث تقسيم السوق مايلي: تحليل العناقيد، تحليل التمايز المتعدد، تحليل العوامل، تحليل التفاعل التلقائي، تحليل القياس المتعدد الأبعاد، تحليل الانحدار المتعدد وتحليل التباين. لمزيد من المعلومات أنظر: ثابت عبد الرحمان ادريس، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2003). وأيضا

- Y.EVARD, B.PRAS, E.ROUX, **MARKET : études et recherches en marketing**, (Paris : ED : DUNOD, 2000).

² - لمزيد من التفاصيل حول هذه الأساليب وكيفية استخدامها في تقسيم السوق، إرجع إلى: نفس المرجع السابق.

الخطوة الثالثة: مرحلة التلخيص: من خلال المعلومات وعملية التحليل التي تمت في المراحل السابقة تأتي مرحلة تلخيص كل مجموعة من العملاء من ناحية مواقفها ، سلوكها، ديمغرافيتها، نفسياتها، والذين يستجيبون للمؤثرات التسويقية بنفس الطريقة وفي نفس الوقت وبشكل مختلف عن استجابات العملاء في القطاعات الأخرى. ويمكن إعطاء اسم لكل قطاع اعتمادا على الصفة المميزة السائدة مثل قطاع مستخدمي الحاسب في المنزل، قطاع الهواة، قطاع الفنيين والمتخصصين، قطاع المهنيين. ومن هنا فإن قطاعات السوق تتميز بالتجانس في داخلها والتباين بين بعضها البعض.

الخطوة الرابعة: مرحلة الاختبار: ولكي نصل إلى الاختيار الفعال للقطاعات السوقية، يجب أن نختبر مدى مقابلة كل قطاع للمعايير التالية:⁽¹⁾

- إمكانية القياس، أي أن تكون خصائص القطاع المزمع خدمته قابلة للقياس.
- إمكانية الوصول إلى القطاع السوقي من خلال قنوات التوزيع.
- حجم القطاع، أي أن يكون القطاع الموجه إليه الجهود التسويقية كبيرا بدرجة تسمح بهذا الجهد.
- إمكانية خدمة القطاع، أي أن تكون المنظمة قادرة على تصميم المزيج التسويقي الفعال الذي يجذب مفردات هذا القطاع لاستخدام منتجاتها.

ومما سبق يمكن استخلاص أن تجزئة السوق تكشف للمنظمة الفرص التسويقية، فهي بمثابة وسيلة للبحث عن المزايا التنافسية من خلال تقسيم السوق إلى مجموعات عملاء معنوية لهم احتياجات أو خصائص أو سلوكيات مميزة يمكن أن تتطلب منتجات مختلفة أو مزيج تسويقي مختلف. وبعد تحديد هذه القطاعات، يجب تقييم جاذبية كل قطاع سوقي واختيار واحد أو أكثر منها من خلال الاستهداف التسويقي.

ثانيا: الاستهداف السوقي والبحث عن المزايا التنافسية

إذا كان مفهوم القطاعات السوقية يمكن المنظمة من تحديد الفرص المتاحة لها في الأسواق من القطاعات المختلفة، فإن مفهوم الأسواق المستهدفة يحدد عدد القطاعات السوقية التي يمكن تغطيتها والكيفية التي يمكن بها الوصول إلى أفضل هذه القطاعات.

1: تحديد القطاعات السوقية الجذابة

تهدف المرحلة الثانية من التسويق الإستراتيجي بعد تجزئة السوق وتحديد مختلف القطاعات (منتجات/أسواق) إلى قياس "جاذبية الفرصة الاقتصادية" لمختلف القطاعات حتى تتمكن المنظمة من اختيار القطاع السوقي المستهدف.⁽²⁾ فإذا ما قررت المنظمة إتباع إستراتيجية التسويق المتنوع أو

¹ - تمثل عادة هذه المرحلة متطلبات تجزئة السوق الفعالة. لمزيد من المعلومات أنظر: ناجي معلا ورائف توفيق، أصول التسويق: مدخل تحليلي (عمان: وائل للنشر، 2005)، ص. 142.

² - Lanbin & Champitaz, op. cit., P. 189.

المركز، فإن عليها تحديد أكثر القطاعات جاذبية لتكون بمثابة الهدف السوقي لها. وتحتاج المنظمة لأجل ذلك إلى القيام بتحليل الجاذبية والتحليل التنافسي لمختلف القطاعات السوقية.

أ: **تحليل الجاذبية:** عند تحليل جاذبية أي قطاع سوقي محتمل، هناك أربعة عناصر مختلفة يجب أخذها في الاعتبار، هي:

- **التنبؤ بالطلب:** يعد التنبؤ بحجم الطلب في كل قطاع عنصراً أساسياً في عملية اختيار القطاعات السوقية. ويعبر الطلب عن الكمية المباعة من المنتجات في مكان معين وفي فترة زمنية معينة.⁽¹⁾ أما التنبؤ بحجم الطلب فيقصد به أفضل تقدير متفائل لكمية المنتجات التي يمكن للسوق الكلي شراؤها في فترة زمنية محددة. ولتحديد قدرة كل قطاع سوقي على استيعاب منتجات المنظمة، يجب تحديد الحد الأقصى لاحتمالات فرص البيع أمام جميع المنظمات المنتجة لهذا المنتج في هذه القطاعات خلال فترة معينة بغرض التعرف على أقصى الفرص المتاحة في هذه القطاعات السوقية نظراً لعدم كفاية حجم الطلب فيها.⁽²⁾

- **الحصة السوقية المحتملة:** ويقصد بها أفضل تقدير متفائل لنصيب المنظمة من السوق المحتمل في فترة زمنية محددة. ويعبر عنه في شكل نسبة مئوية من مبيعات الصناعة التي تتوقع المنظمة تحقيقها.

- **التنبؤ بالمبيعات:** ويقصد بها التقديرات المتوقعة للمبيعات في فترة زمنية محددة.

- **الربحية:** ويقصد بها الفرق بين الإيرادات المحتملة وبين تكاليف خدمة العملاء والمحافظة عليهم.

وهناك عدد من الأساليب الكمية والنوعية لقياس السوق المحتمل داخل أي قطاع سوقي من بينها تحليل الارتباط والتقدير الشخصية لمندوبي البيع والإدارة العليا.

ب: التحليل التنافسي: يعتمد نجاح أي إستراتيجية على قوة التحليل التنافسي، فقبل أن يتم اختراق أي قطاع سوقي محدد يجب أن يسبقه تحليل دقيق لعناصر قوة وضعف المنافسين محلياً ودولياً، بالإضافة إلى محاولة فهم البيئة وتوجيه التفكير نحو الكيفية الضرورية لتبني الإستراتيجية التي تسمح للمنظمة بإمكانية تقديم قيمة متفوقة ومن ثم كسب مزايا تنافسية في ذلك القطاع.⁽³⁾

وبعد تحديد وتقييم خصائص ومتطلبات القطاعات المختلفة، يبقى التساؤل الهام حول أي القطاعات السوقية الأكثر جاذبية والتي تتوافق مع إمكانيات المنظمة وخصائصها ونقاط القوة التي تمتلكها. ولا شك أن المنظمة ترغب في التركيز على القطاعات المرتفعة المبيعات والأرباح والتي تتميز في نفس الوقت بضعف المنافسة. وقد لا تستطيع المنظمة الحصول على كل هذه المزايا في وقت واحد، بل أن بعض القطاعات السوقية الكبيرة قد لا تكون جذابة للمنظمة إلا إذا توافر لديها الموارد والمهارات التي تمكنها من خدمة هذه القطاعات بكفاءة.

¹ - Ibid.

² - سمير عزيز العبادي ونظام موسى سويدان، مرجع سابق، ص. 96.

³ - لمزيد من التفاصيل عن أساليب التحليل التنافسي، ارجع إلى المبحث الأول من الفصل الثاني.

2: معايير اختيار إستراتيجيات الهدف السوقي

تتوقف عملية المفاضلة بين إستراتيجيات التسويق المستهدف التي تتبعها المنظمة في تعاملها مع السوق على عدة معايير يرتبط بعضها بالمنظمة في حين يرتبط الآخر بالمنتج والسوق وبالمنافسة كما يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (28) العوامل المؤثرة في اختيار إستراتيجية التعامل مع السوق المستهدف

اقتصاديات الحجم الإنتاجية والتسويقية	شدة المنافسة	موارد وإمكانات المنظمة	الحصة السوقية لمنتجات المنظمة	المنتج/السوق		حاجات ورغبات المستهلكين
				الهيكل	الحجم	
نعم	منخفضة	كبيرة	كبير	صغير	بسيط	متشابهة
↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
لا	عالية	محصورة	صغير	كبير	معقد	مختلفة

إستراتيجية السوق المعممة

منطقة الوسط تختار الإستراتيجية المتنوعة

هنا تختار التركيز على قطاع معين

Source : Graham J. HOOLEY & John SAUNDERS, **Competitive Positioning: The key to market success** (London: ED: prentice hall international, 1993), P.205.

يوضح الشكل أعلاه أهم معايير اختيار إستراتيجيات الهدف السوقي، وهي:⁽¹⁾

- موارد المنظمة: تعكس الموارد المالية والبشرية والإنتاجية والتسويقية إمكانيات المنظمة وقدرتها على إتباع إستراتيجية معينة. وكلما كانت هذه الموارد محدودة كلما واجهت صعوبات كبيرة في التعامل مع السوق الكلي أو مع عدد كبير من قطاعاته. ولذلك يكون من المناسب إتباع إستراتيجية التسويق المركز تكتسب من خلالها ميزة تنافسية مصدرها التخصص. أما في حالة توافر الموارد، فإن المنظمة لديها الاختيار بين إستراتيجية التسويق المتنوع أو غير المتنوع.

- درجة تجانس المنتج: كلما كانت منتجات المنظمة أكثر تجانسا كلما كان من المناسب إتباع إستراتيجية التسويق غير المتنوع، الأمر الذي يحقق لها ميزة تنافسية مصدرها التكلفة المنخفضة. أما في حالة منتجات مختلفة وغير متجانسة فإنه يفضل إتباع إستراتيجية التسويق المتنوع.

- درجة تجانس السوق: كلما كان العملاء في السوق متفاوتين من حيث الحاجات والرغبات والاستجابة للمؤثرات التسويقية فإنه من الأفضل إتباع إستراتيجية التسويق المتنوع، والعكس صحيح.

- مرحلة المنتج في دورة حياته: عند إدخال المنظمة لمنتج جديد إلى السوق يكون من الأفضل تقديمه في شكل واحد. ومن ثم فإن إتباع إستراتيجية التسويق غير المتنوع أو المركز يكون أفضل، حيث يساعد ذلك على خلق انتباه وإدراك المستهلك للمنتج. أما إذا وصل المنتج إلى مرحلة النضج فإن

¹ - Graham J. HOOLEY & John SAUNDERS, **Competitive Positioning: The key to market success** (London: ED: prentice hall international, 1993), P. 204.

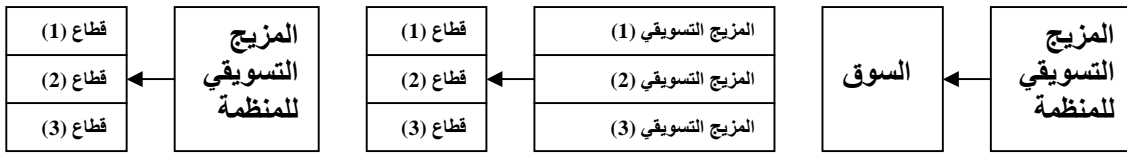
الإستراتيجية المثلى والتي تحقق للمنظمة مزايا تنافسية مصدرها التنوع هي إستراتيجية التسويق المتنوع.

- الإستراتيجية التسويقية للمنافسين: إذا كان المنافسين يخدمون قطاعات سوقية متعددة، يكون من الخطأ إتباع المنظمة إستراتيجية التسويق غير المتنوع، أما إذا طبق المنافسين إستراتيجية التسويق غير المتنوع من خلال خدمتهم لسوق موحدة، فإن إتباع إستراتيجية التسويق المتنوع أو المركز يحقق للمنظمة مزايا تنافسية في هذه الأسواق.

3: تحديد إستراتيجية السوق المستهدفة

هناك ثلاث إستراتيجيات بديلة يمكن للمنظمة اختيار من بينها عند تحديد التغطية السوقية كما هي موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (29) إستراتيجيات الهدف السوقي



أ- إستراتيجية التسويق غير المتمايز. ب- إستراتيجية التسويق المتمايز. ج- إستراتيجية التسويق المركز. المصدر: محمد فريد الصحن، التسويق: المفاهيم والاستراتيجيات (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 1998)، ص. 230.

أ: إستراتيجية التسويق غير المتنوع Undifferentiated Marketing Strategy

طبقاً لهذه الإستراتيجية تقوم المنظمة بتقديم عرض واحد من خلال مزيج تسويقي واحد يوجه إلى جميع القطاعات السوقية باعتبارها أسواق مستهدفة، حيث يركز المفهوم الأساسي لهذه الإستراتيجية على أن حاجات المستهلكين متشابهة ونمطية. ومن ثم يمكن لسلعة واحدة أن تخدم جميع المستهلكين بمزيج تسويقي واحد كما هو موضح في الشكل أعلاه.

وتتجاهل هذه الإستراتيجية حقيقة أساسية وهي أن المشتريين المحتملين لا يتشابهون من حيث رغباتهم وأذواقهم وخصائصهم وقدراتهم الشرائية. ومن ثم فإن توجيه مزيج تسويقي واحد لا يتناسب مع هذا التفاوت بين أعضاء السوق. إلا أن هذه الإستراتيجية ربما تصلح بالنسبة لتسويق بعض المنتجات الغذائية التي لا تتفاوت الرغبات والأذواق بالنسبة لها كثيراً مثل: السكر والملح والبيض وما شابه ذلك.⁽¹⁾

¹ - LANBIN & CHUMPITAZ, OP. CIT., P. 176.

وفي الواقع تعد هذه الإستراتيجية قليلة الاستخدام في الوقت الحالي نظرا لرغبة العديد من المنظمات إشباع الرغبات المختلفة للمستهلكين. ولكن يمكن أن تكون هذه الإستراتيجية فعالة في ظل وجود شرطين رئيسيين هما:⁽¹⁾

- أن تكون هناك نسبة كبيرة من المستهلكين لديهم حاجات ورغبات متشابهة بالنسبة للمنتوج.
- أن تكون المنظمة قادرة على تنمية برنامج تسويقي واحد والاستمرار فيه بشرط أن يقابل احتياجات ورغبات السوق.

وقد تعكس هذه الإستراتيجية ضعف الإدارة في التحليل والتخطيط أو بسبب اختيار إستراتيجي متعمق نظرا لعدم القدرة على إيجاد فروقات ذات معنى لاستجابات العملاء للجهد التسويقي، ويعتبر هذا أيضا مؤشر لضعف الإدارة.

ومن أهم المزايا التي قد تغري المنظمات لإتباع هذه الإستراتيجية هي تحقيق وفورات اقتصادية، حيث يؤدي التتميط والإنتاج بكميات كبيرة إلى خفض تكاليف الإنتاج، وكذلك خفض تكاليف التسويق من خلال تنمية برنامج تسويقي واحد. ومع أنه قد تواجه المنظمات التي تتبع هذه الإستراتيجية منافسة حادة في الأسواق نظرا لزيادة عدد المنظمات التي تحاول خدمة نفس القطاع السوقي الكبير، لأنه عادة ما تجذب هذه القطاعات الكبيرة العديد من المنافسين، الأمر الذي يدفع المنظمات إلى خدمة القطاعات الصغيرة الأخرى.⁽²⁾ وعلى الرغم من مساوئ هذه الإستراتيجية، يمكن أن تكون أحسن خيار في حالة ثبوت تفضيل المستهلك لميزة السعر المنخفض.

ب: إستراتيجية التسويق المتنوع Differentiated Marketing Strategy

طبقا لهذه الإستراتيجية تقوم المنظمة بتقديم عروض مختلفة من المنتج الواحد يتم توجيهها إلى قطاعات محددة من السوق الكلي مع مزيج تسويقي مختلف ومناسب لكل قطاع، حيث تعتبر كل قطاع من القطاعات السوقية المختلفة سوقا مستهدفة منفصلة عن القطاعات الأخرى. ويرتكز المفهوم الأساسي لهذه الإستراتيجية على أن حاجات ورغبات الأفراد متفاوتة وبالتالي ستكون الاستجابة بطرق متفاوتة للعروض المختلفة من هذا المنتج.⁽³⁾ وعادة ما تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تتعامل المنظمة مع أكثر من منتج واحد، وأن كل منتج موجه إلى قطاع معين.⁽⁴⁾

وتهدف المنظمات من وراء تبني هذه الإستراتيجية إلى التوسع في المبيعات وزيادة الربحية وخلق الولاء للمنتوج. وتتركز الميزة الأساسية في إتباع هذه الإستراتيجية في زيادة المبيعات مقارنة

¹ - ثابت عبد الرحمان ادريس وجمال الدين محمد المرسي، التسويق...، مرجع سابق، ص. 188.

² - محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص. 230.

³ - Philip KOTLER & Gary ARMSTRONG, op. cit., P. 210.

⁴ - Ibid.

بالإستراتيجيات الأخرى، بالإضافة إلى تحسين المركز التنافسي من خلال زيادة قدرتها على خدمة عملائها مما يزيد من ولاء العميل لمنتجات المنظمة وبالتالي زيادة حصتها في السوق.

وعلى الرغم من ذلك فإن محاولة المنظمة خدمة عدد من القطاعات سوف ينتج عنه ارتفاع في تكاليف الإنتاج والتسويق، لأن القيام بإنتاج تشكيلة من المنتجات وبكميات أقل سيزيد من تكاليف الإنتاج، بالإضافة إلى زيادة تكاليف التسويق من خلال تنمية مزيج تسويقي مختلف لكل منتج. كما أن رغبة المنظمة في تطوير منتجاتها وتقديم تشكيلة منها سوف يؤدي بالضرورة إلى زيادة تكاليف البحوث والتطوير وبحوث التسويق. ولذلك فإن التنوع في القطاعات يجب أن يتوقف عندما يصل الإيراد الحدي للمبيعات لكل قطاع إضافي إلى المستوى الذي يصبح بعده أقل من التكلفة الحدية للقطاع المضاف.⁽¹⁾

يتضح مما سبق أن المنظمة في ظل كل من إستراتيجية التسويق المتنوع وإستراتيجية التسويق غير المتنوع تسعى وراء السوق بأكمله لكن باختلاف في المزايا التي تطلبها كل شريحة من المستهلكين. وقد ترى العديد من المنظمات بأن هناك احتمالاً ثالثاً عندما تكون مواردها محدودة، وهو إستراتيجية التسويق المركز.

جـ: إستراتيجية التسويق المركز Concentrated Marketing Strategy

تعتمد هذه الإستراتيجية على مفهوم تجزئة السوق، فنقوم بتقسيم السوق إلى قطاعات متجانسة ولكنها تركز على خدمة قطاع واحد مستهدف في السوق أو عدد قليل من القطاعات السوقية من خلال مزيج تسويقي واحد. وهي إستراتيجية المنظمة المتخصصة التي عادة ما تتبناها المنظمات ذات الموارد المالية المحدودة نظراً للانخفاض النسبي في التكلفة الذي تتميز به، فتركز جهودها ومواردها على جزء واحد من السوق. الأمر الذي يؤدي إلى اكتساب بعض المزايا منها دراسة السوق وخدمته بكفاءة ومن ثم تحقيق مركز سوقي قوي نتيجة للخبرة التي تمتلكها والسمعة الجيدة التي تحصل عليها من السوق. بالإضافة إلى ذلك فإن إتباع إستراتيجية التسويق المركز قد يضيق من نطاق المنافسة التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة، كما أن قوة المنافسين في قطاع واحد تكون أقل من المنافسين الكبار على مستوى السوق ككل.⁽²⁾

وفي المقابل فإن تطبيق هذه الإستراتيجية يصاحبه مخاطر عالية كنتيجة طبيعية للتركيز على قطاع معين، مما يعرض المنظمة لخطر تغير أنماط الطلب على السلع أو دخول المنظمات الكبرى في هذا المجال مما يؤدي إلى سحب جزء من السوق لصالح هذه المنظمات.

ومما سبق يمكن استخلاص أن المنظمة تبحث عن المزايا التنافسية في عدد القطاعات السوقية التي يمكن تغطيتها من خلال قياس جاذبية الفرصة الاقتصادية لمختلف القطاعات واختيار تلك التي يمكن

¹ - Ibid., P. 211.

² - Lambin & Chumpitaz, OP. CIT., P. 176.

تغطيتها والكيفية التي يمكن بها الوصول إلى أفضلها، ثم يتم تحديد المركز التنافسي لكل منها من خلال التمركز. وهو ما سيتم مناقشته في النقطة الموالية.

ثالثا: التمركز وتثبيت المزايا التنافسية

بعد أن توضع معالم وأسس تجزئة السوق الكلية في إطار ومحتوى إستراتيجية الأعمال، وبعد أن تختار قطاعا سوقيا جذابا أو أكثر من القطاعات السوقية التي تمت تجزئتها على إحدى أو أكثر من أسس تجزئة السوق، تأتي الخطوة ذات الأهمية الكبرى وهي عملية "التمركز Positioning" في القطاع أو القطاعات المستهدفة، حيث تحتاج المنظمة إلى تحديد الموقع أو المركز الذي ترغب في الوصول إليه داخل هذه القطاعات. وعادة ما يطلق على هذه العملية عدة تسميات منها: التموقع، التوزيع، المركز الذهني للمنتج، المركز السوقي، إحلال المنتج أو تثبيت الصورة الذهنية "Le Positionnement". لقد أصبح للتمركز الدور الرئيسي في التسويق الحديث، حيث يعتبر بمثابة جسر العبور ما بين المنظمة وعملائها المستهدفين، وذلك من خلال وصفه للعملاء كيف تختلف المنظمة عن منافسيها الحاليين والمرتبين. فهو إذا تصميم حقيقي لصورة المنظمة حتى يفهم العملاء ويقدر مجهوداتها بالمقارنة مع منافسيها.⁽¹⁾

ويعرف KOTLER التمركز بأنه تصميم المنتج وصورته بهدف إعطائه مكان محدد في ذهن المستهلكين المستهدفين.⁽²⁾ كما يعرف بأنه استخدام عناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع والترويج) من أجل تكوين وخلق صورة ذهنية فريدة ومتميزة للمنتج أو العلامة التجارية أو المنظمة في أذهان المستهلكين.⁽³⁾ ولهذا فإن التمركز يتحدد من خلال كيفية إدراك وشعور المستهلكين المستهدفين من المنظمة عن ما تقدمه من منتجات وفق خصائص معينة وذلك مقارنة بما يقدمه منافسيها.

مما سبق يمكن استخلاص أن التمركز يتم على ثلاث مستويات، هي: مستوى المنظمة (التمركز السوقي Market Positioning)، مستوى المنتج (تمركز المنتج Product Positioning) ومستوى العلامة (تمركز العلامة Brand Positioning).

وحتى تحقق المنظمة التمركز فإن عليها أن تقوم بتحديد الميزة التنافسية المناسبة والتي يمكن أن تصل من خلالها إلى المكانة أو الصورة الذهنية المتميزة التي ترغب المنظمة أن تحتلها في أذهان المستهلكين ضمن قطاع سوقي معين قياسا بالصورة الذهنية التي يحتلها المنافسين في أذهان المستهلكين ضمن نفس القطاع.⁽⁴⁾

¹ - G. HOOLEY & J. SAUNDERS, op. cit., p. 169.

² - KOTLER & DUBOI, op. cit., P. 332.

³ - يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سابق، ص. 159.

⁴ - Lambin & Chumpitaz, op. cit., P. 179.

ولكي تتمكن المنظمة من بناء الميزة التنافسية في قطاع سوقي محدد فإنه يجب أن يقوم التسويق بدوره الإستراتيجي في إطار محتوى إستراتيجيات الأعمال في محاولة منه لخلق وضع أو مكانة معينة للمنظمة والمنتج والعلامة في ذهن المستهلك. ويتم ذلك عن طريق ربط المنتج بالمزايا والمنافع التي تحققها أكبر وأفضل مما تقدمه المنظمات المنافسة.

وعملياً، فإن المنظمة يمكن أن تحقق المكانة المطلوبة من خلال ثلاث خطوات أساسية، هي: (1)

- 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 (وهو ما سيتم تفصيله في المبحث الموالي).

ولتحقيق ما سبق يمكن للمنظمة أن تتبع عدة إستراتيجيات، ترتبط بعضها باختيار الصورة الذهنية العريضة (التمركز السوقي) والأخرى فهي خاصة بصورة ذهنية معينة (تمركز المنتج) أما الإستراتيجيات الأخرى تتعلق بتثبيت صورة القيمة الذهنية (تمركز العلامة).

1: إستراتيجيات التمركز السوقي

تعتمد معظم المنظمات في مجال تثبيت الصورة الذهنية العريضة على عمل "PORTER" كنقطة انطلاق والتي تتمثل في تحديد مجموعة من المزايا التنافسية المحتملة، حيث تمكن من بناء وضع معين في السوق، وقد اقترح PORTER ثلاثة بدائل إستراتيجية عريضة، هي: قيادة التكلفة، التمييز والتركيز. (2) وهذه الإستراتيجيات الرئيسية إذا ما أحسنت المنظمة استخدامها فسوف تمنحها القدرة على كسب وتأمين وضعها السوقي والتفوق على منافسيها. وينبئ "PORTER" إلى حقيقة أن كل واحدة من الإستراتيجيات الثلاثة تمثل أسلوباً وتوجهاً متميزاً يهدف إلى خلق والحفاظ على الميزة التنافسية لدى المنظمة. إضافة إلى ذلك تنادي كل إستراتيجية لتثبيت الصورة الذهنية إلى ثقافة تنظيمية مختلفة وإلى نظام إدارة مختلف. (3)

حذر PORTER المنظمات إذا حاولت استخدام أكثر من واحدة من الإستراتيجيات الثلاثة ولم تكن متميزة في أيها منها. وبحسب رأيه فإن مثل هذه المنظمة لا تملك أي ميزة تنافسية بسبب عدم رغبتها في اختيار طريق محددة للتنافس في السوق. (4) ولذا فإن ربحية هذه المنظمة ستكون متدنية لأن كل إستراتيجية تتطلب إجراءات محددة، بينما المنظمة المخنوقة في الوسط *Stuck in the Middel* تحاول تحقيق ميزة تنافسية عن طريق كل وسيلة ولكنها لا تحقق شيء في النهاية. فالمنافسون أصحاب التكلفة

¹ - P.KOTLER & G.ARMSTRONG, op. cit., P. 218.

² - Ibid., P. 534.

³ - كوتلر، كوتلر يتحدث...، مرجع سابق، ص.65.

⁴ - Ibid.

المنخفضة سوف يستهدفون العملاء الذين يشترون كميات كبيرة من المنتج بأسعار منخفضة تاركين للمنظمة النائية أو المختنقة حصة سوقية قليلة أو أرباح قليلة، أما العملاء الذين لديهم الاستعداد لدفع أسعار عالية فسوف يتم جذبهم بواسطة المنظمات الناجحة في التمييز التي تركز على تلك الشريحة.⁽¹⁾ و يوضح الشكل التالي الاستراتيجيات الشاملة.

شكل رقم (30) الإستراتيجيات الشاملة لـ PORTER
مزايا تنافسية

		تميز	تكلفة أقل
النطاق التنافسي	واسع	2- التمييز	1- القيادة في التكلفة
	ضيق	3-B- التركيز بالتمييز	3-A- التركيز بالتكلفة المنخفضة

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

أ: إستراتيجية القيادة في التكلفة La domination par les coûts

يرى "PORTER" أن قيادة التكلفة هي إحدى الإستراتيجيات الأساسية التي يمكن أن تتبناها المنظمة. وتستند هذه الإستراتيجية على فكرة التزام المنظمة بأن تكون المنتج الأقل تكلفة في القطاع الذي تعمل فيه مع الحفاظ على مستويات متوسطة نسبيا من التمييز.

وتتعدد المصادر التي تساعد المنظمة لتحقيق هذه الميزة، إلا أنها تعتمد بشكل أساسي على بنية القطاع المعني وعلى هيكل السوق. كما تعتمد على الطريقة التي من خلالها يتم الحصول على المواد الخام وعلى توفر التكنولوجيا المتقدمة بالإضافة إلى اعتمادها على اقتصاديات أو وفورات الحجم وعلى الاستفادة من آثار عوامل منحنى التعلم والخبرة. وإذا ما تم تطبيق هذه الإستراتيجية بنجاح، فإن المنظمة تستطيع أن تحقق وتحافظ على القيادة في التكلفة، مما يساعدها على تسعير منتجاتها بطريقة

¹ - - قام MURRAY سنة 1988 بربط إستراتيجيات PORTER العريضة مع مجموعة من المتغيرات في البيئة التي تعمل فيها المنظمات، نظرا لعدم تقبل الوضع الغريب لإستراتيجيات PORTER العريضة كونها خيارات متناقضة لا يمكن الجمع بين أي منهما تحت أي ظرف وهي فرضية غير مقبولة لدى الآخرين. وتوصل MURRAY إلى نتيجة مفادها أن الشرط المسبق لنجاح إستراتيجية القيادة في التكلفة تحده الصفات الذاتية للقطاع الذي تعمل فيه المنظمة، وأن الشرط المسبق لنجاح إستراتيجية التميز هو تعدد أدواق المستهلكين. وبما أن هذين العنصرين مستقلين فإن إمكانية إتباع إستراتيجيتي القيادة في التكلفة والتمييز في نفس الوقت واردة وغير مستبعدة. وهذا يعني ضمنا أنه عندما تمزج منظمة ما إستراتيجيتي التنافس بطريقة ناجحة فإنها يمكن أن تكون قادرة على التفوق على منافسيها الذين يتبعون إستراتيجية واحدة. ثمة معلومات أكثر في:

- D. Miller, 'Relating Porter business strategies to environment and structure: analysis and performance implications' In: Academy of Management Journal, 31 (2), (1988), pp. 280-308.

تنافسية تتفوق بها سعريا على المنافسين. بينما تكون في مستوى فوق المتوسط بالنسبة للأداء في القطاع الذي تعمل فيه.

وحتى يصبح منتج المنظمة في مستوى فوق المتوسط، فإنه يجب عليها كقائدة في التكلفة أن تحقق التعادل أو التقارب في أسس التمييز مقارنة بمنافسيها. وكذلك إذا أرادت المنظمة الاستمرار في المحافظة على مستويات عالية من الأداء لا بد من أن يجد المنافسين صعوبة في تقليد أسس التفوق في التكلفة كما أكد على ذلك "KAY".⁽¹⁾ الأمر الذي يؤدي إلى القول بأن تبني إستراتيجية "الإبتاع في التكلفة" من قبل المنافسين (أي أن يسعى هؤلاء المنافسين لأن يكونوا في المرتبة الثانية أو الثالثة) قد يكون الأسلوب الأكثر عقلانية من محاولة احتلال مركز "القيادة في التكلفة".^(*)

ب: إستراتيجية التمييز — La différenciation

تتبنى هذه الإستراتيجية على فكرة رئيسية وهي التمييز بطريقة فريدة تجد التقدير من العملاء. وينبغي أن تعتمد المنظمة التي تتبع هذه الإستراتيجية لتمييز منتجاتها وجعلها منفردة في القطاع الذي تعمل به على بعض الأبعاد التي تكون ذات قيمة عالية لدى الزبائن الذين لا تمثل الأسعار لديهم الأسباب الأولى عند الشراء. وبالتالي، فإن إستراتيجية التمييز الناجحة ستكون ذات تكلفة عالية على المنظمة مع الأخذ في الاعتبار أن التمييز يتطلب تحقيق تقارب في تكلفة المنتج مقارنة بالمنافسين. لذلك فإن المنظمة عند تحقيقها للتمييز والمحافظة عليه مع بيع المنتج بسعر أعلى من تكلفة التمييز فإن أداءها سيكون فوق المتوسط السائد في مجال عملها، وبالتالي تحقق أرباحا أعلى من المتوسط بناء على التسعير الإضافي.^(**)

وينبغي أن ينظر إلى التمييز أو التفرد على أنه يذهب إلى ما بعد الخصائص المادية وصفات الخدمة ليتضمن كل شيء يتعلق بالمنتج ويؤثر بالقيمة المحتملة التي يستمدتها الزبون من المنتج. وعليه، فإن تحقيق التمييز يمكن أن يتخذ أشكال عديدة وأساليب مختلفة مثل التمييز في خصائص

¹ - J. Kay, *Foundations of corporate success* (Oxford: Oxford University Press, 1993), p. 33.

* - هناك اختلافات كثيرة في تفسير إستراتيجية "القيادة في التكلفة" لـ PORTER، حيث نجد أنه من غير الواضح ما إذا كانت القيادة في التكلفة مرتبطة بالأسعار أم لا. وحول هذا التساؤل أكدت الدراسات إلى أن هناك اختلاف يتعلق بتفسير معنى "القيادة في التكلفة" وبالأخص تحديد ما إذا كان قادة التكلفة يتنافسون على أساس السعر (في جانب الطلب، حيث يمكن تحليل المواضيع المتعلقة به ببعدين رئيسيين هما: مدى تقييم خصائص ومزايا المنتج من جانب المستهلك قبل اتخاذ قرار الشراء وصلابة ومثانة المنتج نفسه) أو على ضبط التكلفة (في جانب العرض). الأمر الآخر هو ارتباط الإستراتيجية بالخصائص البيئية والتنظيمية التي تؤثر على إستراتيجية القيادة في التكلفة.

** - إن ادعاء PORTER بأن المنظمات التي تستخدم إستراتيجية التمييز تحقق أرباح أعلى عن طريق التسعير الإضافي لا يجد قبولا كبيرا، حيث أكدت العديد من الدراسات بأنه يرجع تميز هذه المنظمات إلى قدرتها على فرض سيطرتهم على السوق وفق سعر محدد. حتى أن PORTER نفسه أقر بأن الأداء المتميز لشركة American Airlines والتي يعتبرها مثالاً للتمييز نتج من قدرتها على زيادة حصتها السوقية وليس من استخدام أسلوب التسعير الإضافي فقط. فإذا كان الرابط بين التمييز والأداء يمر عبر الهيمنة على السوق (وبأسعار محددة) فهذا لا بد أن يتضمن مكاسب تتعلق بالفاعلية في الأداء (باعتبار أن "ضبط التكلفة" ميزة داخلية لدى المنظمة ولكنها قد لا تكون واضحة للعملاء)، وهذا الاحتمال قد يعني أن إستراتيجيتي التمييز والقيادة في التكلفة ليستا متناقضتين ولا يلتقيان بالضرورة.

ومزايا المنتج، في طريقة تسويق المنتج، في توزيع أو نظام تسليم المنتج للعميل، بالإضافة إلى التمييز في جوانب أخرى تعتمد في الأساس على طبيعة السوق.

ج: إستراتيجية التركيز

التركيز هي الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة أو وحدة الأعمال في جزء من السوق لكي توجه جهودها لخدمة الزبائن في هذا الجزء فقط. وتتناسب هذه الإستراتيجية مع المنظمات الصغيرة والمتوسطة والتي لا تستطيع منافسة المنظمات العملاقة في كل الأسواق. فتختار قطاعا معيناً لا تخدمه هذه المنظمات الكبيرة أو تتجاهله، خاصة وأنها تهدف للربح بدلاً من النمو.

وتحقق هذه الإستراتيجية ميزتها التنافسية إما من خلال التكلفة المنخفضة أو بواسطة تمييز المنتج ولكن في جزء معين من السوق وليس السوق كله. أي أنها تتوجه إلى شريحة معينة فقط من الزبائن في سوق معين دون سواهم. وبذلك تصبح الأسواق الكبيرة مجزأة أكثر فأكثر إلى أسواق صغيرة ضيقة تسعى فيها المنظمات إلى تحقيق ميزتها التنافسية من خلال تلبية الحاجات الشخصية للعملاء في كل سوق صغير إما على أساس التكلفة المنخفضة أو على أساس التمييز والتفرد.

أما Lindon BROWN الذي تأثر بتحليل PORTER، اقترح أربعة أوضاع إستراتيجية مختلفة تعتمد على توليفات مختلفة لنوعية الميزة التنافسية (قيادة التكلفة والتمييز)، والتي يمكن من خلالها تثبيت الصورة الذهنية العريضة للمنظمة، تتمثل هذه الإستراتيجيات فيما يلي:⁽¹⁾

- ميزة انخفاض التكلفة وانخفاض مستوى التمييز مع انخفاض نصيب المنظمة السوقي: إذا كان هذا الوضع يتسم بتجانس المنتجات، فإنه عادة ما يكون مصحوباً بانخفاض مستوى ربحية المنظمة. وبصفة عامة يكون لدى المنظمة في هذه الحالة الرغبة في تغيير هذا الوضع. إلا إذا مكنها من خلال نصيبها السوقي المحدود وانخفاض تكلفتها بالمقارنة مع منافسيها من قيادة السوق وتحقيق مستوى مقبول من الأرباح.
- ميزة انخفاض التكلفة وانخفاض مستوى التمييز ولكن مع ارتفاع النصيب السوقي للمنظمة: في هذه الحالة لن ترغب المنظمة في تغيير هذا الوضع خاصة إذا تمكنت من الحفاظ على ميزة انخفاض التكلفة، لأنه مع ارتفاع نصيبها السوقي وانخفاض مستوى التكلفة قد تحقق المنظمة مستوى عالي من الأرباح.
- ميزة انخفاض التكلفة وارتفاع مستوى التمييز، بالإضافة إلى انخفاض نصيب المنظمة السوقي: تكون كل منظمة في هذه الحالة في وضع شبه احتكاري، فتحاول الاحتفاظ بتمييز منتجاتها وتطويره باستمرار لحماية هذا التمييز.

¹ - L.BROWN & M. McDonald, OP.CIT., P. 75

- ميزة انخفاض التكلفة وارتفاع مستوى التمييز، ولكن مع ارتفاع النصيب السوقي للمنظمة: يعتبر هذا الوضع هو المفضل لدى المنظمة حيث يمكنها من فرض سعر مرتفع لمنتجاتها الأمر الذي يمكنها من تحقيق أعلى مستوى من الربحية.

مما سبق يمكن استنتاج بأن تحليل L.BROWN لم يختلف عن تحليل PORTER فيما يتعلق بمصادر المزايا التنافسية، ولكنه اقترح بأن سلوك المنظمة التي تتمتع بأي من هذه المزايا يختلف حسب نصيبها السوقي في كل حالة. كما يقترح Brown أيضا أنه على المنظمة الجديدة اختيار واحدة على الأقل من هذه المزايا لاكتسابها، لأن محاولة تحقيقها أنيا سوف يعرضها إلى فقدانها جميعا. ولم يغفل BROWN الظروف المحيطة بالمنظمة والتي قد تؤثر على ميزتها التنافسية مثل: ظروف الصناعة (وجود صناعات مغذية ومدعمة) ودور المنافسين أو الداخلين الجدد الذي اعتبره PORTER من المحددات الأساسية للميزة التنافسية.

وفي المقابل، أكدت العديد من الدراسات بأن هناك منظمات تتبع إستراتيجية الريادة في التكلفة وإستراتيجية التمييز معا ومع ذلك تمكنت من تحقيق التفوق التنافسي. وقد انطلق "محمد العوض" في دراسته التي تسعى لإيجاد إستراتيجيات تسويقية تنافسية تعتمد عليها المنظمات في تثبيت الصورة الذهنية العريضة من الفرضيات التالية:⁽¹⁾

- على المنظمة أن تميز بين جوانب العرض والطلب الخاصة بميزتها التنافسية؛
 - أن إستراتيجيات PORTER ليست بالضرورة مستقلة عن بعضها البعض؛
 - أهمية تعريف القطاع التي تنافس فيه المنظمة وطبيعة السوق المرتبط بذلك.
- وارتكزت دراسة "محمد العوض" على أن هناك أربع أسس أو قواعد للتفوق التنافسي كما هي موضحة في الشكل رقم (31)، اثنان منهما في جانب العرض هما: التفوق في التكلفة والتميز الإبداعي. واثنان في جانب الطلب هما: المنافسة السعرية والتميز التسويقي. وبالتالي فإن إعادة ترتيب هذه العناصر بهذا الشكل له أثران هامان هما:

- إزالة الغموض المشار إليه في سياق الانتقادات لعمل PORTER.
- زيادة الأساليب التي يمكن أن تستغلها المنظمة لتحقيق والمحافظة على تفوقها التنافسي.

شكل رقم (31) أسس المزايا التنافسية

جانب الطلب

جانب العرض

2
المنافسة السعرية

1
التفوق في التكلفة

قيادة التكلفة

4
التميز التسويقي

3
التميز الإبداعي

¹ - محمد بن عبد الله التسويق في الوطن العربي (الواقع وفاق التطوير)، الشارقة - الإمارات العربية المتحدة، (2002)، ص. 10.

التمييز

المصدر: محمد بن عبد الله العوض، "إستراتيجيات التسويق التنافسية (إطار جديد لمفهوم قديم)"، محاضرة أقيمت في الملتقى الدولي حول: التسويق في الوطن العربي (الواقع وآفاق التطوير)، الشارقة - الإمارات العربية المتحدة، (2002)، ص. 10.

جمع "محمد العوض" أسس التفوق التنافسي الموضحة في الشكل أعلاه لتشكيل عدد من الإستراتيجيات العريضة متبع في ذلك نفس الطريقة التي استخدمها PORTER في عمله. فقد اعتبر PORTER أن كل إستراتيجية عريضة تختلف أساسا في كيفية خلق واستمرار التفوق التنافسي، بينما يختلف "محمد العوض" بعض الشيء معه ويؤكد أن الأمر أكثر تعقيدا من ذلك. وتتمثل الإستراتيجيات الجديدة في التالي: (1)

أ: الريادة السعرية (PL) Price Leadership

تمزج هذه الإستراتيجية بين التفوق في التكلفة والمنافسة السعرية (الخلية 1، الخلية 2- الشكل رقم 31). واعتمادا على شهرة المنتج والاستهلاك أو الاستخدام المستمر للمنتج، فإن النشاط التسويقي ليس ذا قيمة كبيرة هنا، وذلك لأن المشتري قادر في هذه الحالة على تقييم خصائص ومزايا المنتج قبل الشروع في الشراء. وهذا يعني أن هناك حساسية سعرية من قبل المستهلكين، هذا من جانب الطلب. أما جانب العرض فيتميز هنا بالاستقرار الذي يحول دون المنافسة الإبداعية على أساس الموارد والمواهب المتميزة التي تملكها المنظمة. ولذا، فإنه وفي مثل هذه الأوضاع سيعتمد التفوق في الأداء على وجود تمايز في هياكل التكلفة بين المنظمات المتنافسة كما ذكر "MURRAY"، لأنه إذا تشابهت هياكل التكلفة بين جميع المنظمات فإنه يصبح من الصعب تبني إستراتيجية من هذا النوع. وسيقودنا مبدأ احتكار القلة الاقتصادي المحتمل هنا إلى إحدى الاحتمالين هما أن المنظمات ستمكن من تحقيق أرباحا فوق المستويات العادية في الصناعة إذا كان المتغير الإستراتيجي هو الكمية المنتجة (النتائج). أما إذا كان المتغير الإستراتيجي هو السعر، فإن المنافسة السعرية سوف تؤدي إلى انخفاض الأرباح إلى المستويات العادية. وفي ظل وجود هياكل التكلفة المتباينة، فإن النظرية الاقتصادية تقول أن منظمة واحدة أو مجموعة متشابهة من المنظمات سوف تحدد سعر المنتج. وتتحقق بذلك "الريادة السعرية" لتلك المنظمة أو لتلك المجموعة.

من هنا وبناء على الظروف السابقة الذكر، فإن القدرة على تحديد أسعار السوق هي الطريقة الوحيدة لتحقيق أداء متفوقا. ومن المعلوم، وكما أشرنا سابقا، فإن التكاليف المتباينة بين المنظمات تأتي

¹ - محمد بن عبد الله العوض، مرجع سابق، ص. 11 - 15.

بسبب تباين حجم السوق أو حجم الحصة السوقية للمنظمات أو بسبب الخصائص الهيكلية التي تحقق التفوق (أو عدمه) في التكلفة لكل منظمة.

ومما سبق فإن إستراتيجية الريادة السعرية يمكن تأسيسها بطريقتين: الطريقة الأولى من خلال التركيز، بحيث تسعى المنظمة لاحتكار شريحة أو جزء محدد من السوق بسبب اختلافات التكلفة التي تخلق حواجز تحول دون دخول أو وصول المنافسين لتلك الشريحة. وبناء على النظرية الاقتصادية الخاصة بالأسواق التي يسودها التنافس فإن تلك الحواجز يجب أن تشمل التكاليف المعرقة حتى تكون مؤثرة. وفي مثل هذه الأوضاع يمكننا الحديث على إستراتيجية "ريادة سعرية مركزة" تتحدد فيها درجة أو مستوى الريادة بمدى غياب التنافس في تلك الشريحة السوقية.

والطريقة الثانية في تحقيق الريادة السعرية هي أن ننظر إلى المنافسة هنا من خلال إتباع إستراتيجية "التبعية السعرية" بدلا من القيادة السعرية. ويأتي عدم التركيز هنا على تحقيق الريادة بناء على عدم قدرة المنظمة على أن تتبوأ موقع الريادة. ويمكن تحديد نوعان من المنظمات التابعة وهما: النوع الأول، وتمثله المنظمات التي تواجه تكاليف أعلى من المنافسين ولا تستطيع خفضها؛ أما النوع الثاني، فتمثله المنظمات التي يمكن أن تتغلب على تكاليفها المرتفعة ولكن تخشى عواقب ذلك على موقعها التنافسي مما يجعلها لا ترغب في تبني الإستراتيجية.

وباختصار فإن إستراتيجية الريادة السعرية غير المركزة تقودنا إلى إستراتيجية "التبعية السعرية". والحالة الوحيدة التي لا تستطيع المنظمة أن تحقق تفوق تنافسي دائم على المنافسين هي إذا كان واقع المنظمة المعنية هو الأقل فاعلية وكفاءة في السوق.

ب: إستراتيجية التمييز مع خفض التكاليف (LCD) Low Cost Differentiation

تجمع هذه الإستراتيجية الخليتين (1 و 4) في الشكل (31). ويأتي هذا الجمع بناء على أوضاع الاستقرار في جانب العرض وذلك في ظل تباين التكلفة، وبناء على أهمية النشاطات التسويقية في جانب الطلب والتي تتركز هنا على تلك المنتجات التي توجد صعوبة أو تكلفة في تقييم خصائصها ومزاياها قبل الشراء، حيث أن الجهد التسويقي يفترض هنا تباين الكميات المنتجة وانخفاض درجة الحساسية السعرية لدى المستهلكين وارتفاع أهمية شهرة المنتج.

وكما أشرنا سابقا فإنه من الضروري لفاعلية هذه الإستراتيجية أن توجد استقلالية في خصائص كل من الطلب والعرض بحيث أنه لا يتم المقارنة بين التكلفة والتمييز لدى المستهلك. وفي هذه الحالة فإن التفوق في التكلفة يوفر موارد مالية تستغل في خلق خصائص التمييز.

ج: إستراتيجية التمييز (DIF) Differentiation

تجمع هذه الإستراتيجية الخليتين (3 و 4) وتتطابق هنا خصائص جانب الطلب مع إستراتيجية التمييز مع خفض التكاليف السابقة بينما تتباين أوضاع جانب العرض. ويتم الاستثمار في هذه الإستراتيجية في

جانب العرض بهدف تأسيس وخلق مزايا للمنتجات باستخدام أساليب وتقنيات مبتكرة بحيث يكون الأداء متفوقا على مستوى المنافسين في القطاع بناء على التسعير المرتفع.

ومن الأمثلة المعبرة هنا BMW & Rolls Royce في قطاع صناعة السيارات و Marks & Burton Spencer في قطاع الملابس الجاهزة، حيث يبرر وجود التكاليف المرتفعة للتمييز بوجود حواجز عالية للتقليد أو المجاراة لدى مثل هذه المنظمات.

ويمكن لنا التعرف على نوعين من هذه الإستراتيجية وهي: التمييز المطلق والتمييز المبني على دورة حياة المنتج. أما الأول، فيتضمن عدم إمكانية التقليد أو المجاراة بصورة مطلقة. ويشمل وجود شبكات كفاءة في التنظيم والعرض والتوزيع مثل Marks & Burton Spencer أو خصائص وتقنيات في المنتج كما هو الحال في BMW & Rolls Royce. أما التمييز في دورة حياة المنتج وهي كما أسماها "Freeman" بالإستراتيجية الهجومية فلا تعتمد على الابتكارات التي لا يمكن تقليدها وإنما يعتمد بشكل أساسي على الاستمرار في القدرات الإبتكارية للمنظمة.⁽¹⁾

د: إستراتيجية التقليد (IMT) Imitation

تمزج هذه الإستراتيجية العريضة الخليتين (2 و 3) في الشكل (31). وتتشابه خصائص جوانب الطلب مع إستراتيجية "الريادة السعرية" ولكن خصائص جانب العرض تتشأ من التمييز الإبتكاري للمنظمة.

وهذا الربط يظل ملائما عندما يستخدم النشاط في جانب العرض لخفض التكاليف كما هو الحال مع ما يسميه Freeman "المبتكر المقلد".⁽²⁾ وعند ربط جانب الطلب فإن المقلد سوف يركز على المنافسة السعرية، لأن تكلفة الابتكار في هذا النوع من الإستراتيجية أقل من مثله في إستراتيجية التمييز وبالتالي فإن الأسعار ستكون أقل من الأسعار الموضوعية من المنظمات التي تتبع إستراتيجية "التمييز"، وخاصة وأن المنافسين يستطيعون الحصول على نسبة 70 بالمائة من المعلومات الخاصة بمنتج المنظمة الجديد خلال عام واحد من ظهوره مقابل ثلث التكلفة الأصلية كما أثبت ذلك "Ghemawat" في دراسته.⁽³⁾

ودور مثل تلك المنظمات المنافسة لا يقتصر على التقليد فقط بل يتعلمون من المنظمات "المتميزة" بالقدر الذي يسمح لهم بتحسين المنتج أو التقنية المستخدمة في إنتاجه. وبناء على رأي Freeman فإن هذا النوع من الإستراتيجيات يناسب المبتكرين المدافعين والذي يمكن تسميتهم بمتبعي المتميزين من

¹ - C. Freeman, **Industrial innovation** (Harmondsworth: Penguin Books, 1974), p. 123.

² - Ibid.

³ - P. Ghemawat, 'Sustainable advantage'. Harvard Business Review, (September-October 1986), pp. 53-58.

خلال دورة حياة المنتج، والذين سبق الحديث عنهم. إلا أن الاختلاف هنا هو انخفاض التكاليف مع استغلال القدرات التنافسية في جانب الطلب.^(*)

ومن نفس المنظور، قدم كل من Michael TREACY & Fred WIERSEMA (استشاريان في التسويق) اقتراح بديل يتكون من ثلاثة أطر أطلق عليه اسم ضوابط القيمة disciplines Value، حيث تستطيع منظمة ما أن تكون القائد في المنتج Product Leader وأخرى تكون متميزة من الناحية التشغيلية Operationally exellent firm أو أن تكون المنظمة الحميمة مع العميل Customer intimat firm.⁽¹⁾

ويعتمد هذا التصور على الفكرة القائلة بأنه يوجد في كل سوق ثلاثة أنواع من العملاء، بعض العملاء يحبذون المنظمة المتقدمة في المجال التقني (قائد المنتج)، والبعض الآخر لا يحتاج إلى أحدث المنتجات بقدر ما يحتاج إلى أداء موثوقا به ويعتمد عليه (التميز التشغيلي)، بينما هناك من العملاء من يفضل المنظمة التي تكون الأكثر استجابة ومرونة في تلبية احتياجاتهم الفردية (العميل الحميمي).

لاحظ TREACY & WIERSEMA أنه من الصعب على المنظمة أن تكون متميزة في الجوانب الثلاثة أو حتى في مجالين منها، لأن معظم المنظمات ليست لديها الموارد المالية لتكون متميزة في كل شيء. كما تتطلب ضوابط القيمة الثلاثة نظم إدارية مختلفة ونظم واتجاهات تكون في الغالب متضاربة. أما المنظمات ذات التميز التشغيلي مثل "ماك دونالد" و"فيدرال إكسبريس" فهي تشغل نظم ذات كفاية عالية من الصعب تغييرها، حيث تعمل هذه المنظمات كآلة وهذا سر قوتها وضعفها في نفس الوقت. وإذا حاولت المنظمة أن تكون حميمة تجاه العميل وأجرت تعديلات مختلفة لتلبية احتياجات العملاء المتغيرة، فلن تستطيع تأدية مهامها بنفس الكفاية الموعودة. ونفس الشيء بالنسبة للمنظمات المتميزة تشغيليا والتي تجد من الصعوبة أن تكون قائدة في المنتج، حيث يربك عرض منتجات جديدة على أساس متكرر الأداء المناسب للنظام التشغيلي.

ونظرا لأن كل من ضوابط القيمة يتطلب نظما إدارية وعمليات وتنظيما وثقافة مختلفة، اقترح TREACY & WIERSEMA أن تمارس كل من وحدات العمل لنفس المنظمة ضابطا مختلفا للقيمة. كما اقترحا أن تتبع المنظمة أربعة قواعد للنجاح هي:⁽²⁾

- أن تكون متميزة في أحد ضوابط القيمة.
- تحقيق مستوى ملائم في الأداء بالنسبة للضوابط الأخرى.
- المحافظة على تحسين موقفها المتميز في أحد الضوابط المختارة حتى لا تخسر لصالح منافس آخر.

* - قدمت المنظمات اليابانية لتصنيع السيارات الأمثلة الأفضل للتقليد، فتوغلها في أسواق السيارات في الغرب خاصة اعتمادها على استخدام تكنولوجيا مستمدة أو مقلدة في البداية مثل أنظمة الجودة الشاملة ونظام Just-In-Time (JIT) والتي ساهمت ليس فقط في تخفيض تكلفة الإنتاج بل وفي إثراء وزيادة المرونة في خطوط الإنتاج. وقد اعتمد صانعو السيارات في الغرب في المقابل على استخدام إستراتيجية "التميز متدني التكلفة" التي تتجاهل القدرة الابتكارية في جانب العرض.

¹ - نقلا عن: كوتلر، كوتلر يتحدث ..، مرجع سابق، ص. 65.

² - نفس المرجع، ص. 66.

- أن تكون ملائم في الضوابط الأخرى، طالما ظل المنافسون يرفعون توقعات العملاء فيما يختص بما هو الشيء الملائم.

توفر أطر تثبيت الصورة الذهنية العريضة نقطة انطلاق جيدة لتثبيت الصورة الذهنية للمنظمة لدى العملاء، غير أن هذه الأطر تخفي الكثير من الاحتمالات الأخرى لتثبيت الصورة الذهنية. يتضح مما سبق أن المزايا التنافسية متعددة الأشكال والمصادر، وإن كانت جميعها تؤدي نفس الدور بدرجات متفاوتة في تمكين المنظمة من تحقيق مركز تنافسي متفوق ومستمر طالما استمرت تلك المزايا فعالة، وطالما لم يتمكن المنافسون منها أو تحقيق مزايا أفضل وأقوى وثبيتها في أذهان العملاء.

2: إستراتيجيات تمركز المنتج

تحتاج المنظمة أن تذهب إلى أبعد من تثبيت الصورة الذهنية العريضة في ذهن العملاء لتعبر عن ميزة أو مزايا تنافسية معينة موجودة في منتجها دون المنتجات المنافسة. وهي تحاول في هذه الخطوة الثانية من خطوات تحقيق التمركز اختيار المزايا التنافسية الملائمة والتي يمكن تحقيقها، ثم توظف الأساليب والأدوات التسويقية القادرة على إظهار هذه المزايا في أعين العملاء.

ويمكن أن تعلن الكثير من المنظمات عن ميزة واحدة رئيسية لتثبيت صورة ذهنية معينة، معتمدة على احتمالات مثل: الأرقى جودة **best quality**، الأحسن أداء **best performance**، الأكثر اعتمادا **most reliable**، الأطول عمرا **most durable**، الأكثر أمانا **safest**، الأسرع **fastest**، الأحسن قيمة مقابل السعر **best value for money**، الأقل تكلفة **least expensive**، الأكثر رونقا، الأحسن تصميما وأسلوبا **best design and style**، الأحسن مكانة **best prestigious**، الأسهل استعمالا **Easiest to use**، الأكثر راحة **most comfortable**.

وبناء على ذلك نجد في سوق السيارات مثلا أن شركة **MERCEDES** تملك الصورة الذهنية لمنتجها "الأرقى مكانة"، وتملك **BMW** ميزة "أحسن الأداء في القيادة"، أما **Hyundai** فتملك الصورة الذهنية لمنتجها "الأقل تكلفة" وتملك **VOLVO** الصورة الذهنية لمنتجها "الأكثر أمانا".

وعلى هذا الأساس فإن المنظمة تستطيع التمييز بعدة طرق كالأرخص أو الأفضل أو الأحدث أو الأسرع. ويقصد بالتمييز تحقيق ميزة تنافسية. وبتعبير أكثر تحديدا يمكن للمنظمة أن تتمايز عندما تنفرد عن منافسيها ببعد أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية وهي لا تخرج عن المكونات الأربعة: الكفاءة، الجودة، الاستجابة لحاجات العملاء والابتكار.⁽¹⁾

ومما سبق يمكن استنتاج أن المنظمة تستطيع أن تحقق الميزة التنافسية من خلال عدة طرق. وعلى هذا الأساس، فإن وحدة الأعمال الإستراتيجية تستطيع اختيار الطريق الذي تركز فيه مجهوداتها على بعض الأبعاد التنافسية لتحقيق ميزتها التنافسية. وهذا يعني بأن الاهتمام يجب أن ينصب على

¹ - شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص. 196.

بعض الأبعاد. ومن غير الممكن أن تكون الأفضل في الجودة والأقل في التكلفة والأكثر مرونة في آن واحد. ولذلك، فإن الأبعاد التنافسية يجب أن توضع ضمن أسبقيات (أولويات) محددة من قبل وحدة الأعمال الإستراتيجية أو المنظمة ككل.⁽¹⁾

ويمكن أن تترجم أو تحول إستراتيجيات الأعمال التنافسية لـ PORTER والتي تعمل على خلق مزايا تنافسية إلى عدد من الأسبقيات التنافسية Competitive Priorities التي يمكن لوحدة الأعمال الإستراتيجية الاختيار منها لتثبيت الصورة الذهنية لمنتجها. وان الاختيار سيؤثر بالطريقة التي تدار بها وظيفة التسويق، حيث يجب أن تعكس إستراتيجيات التسويق الفهم الواضح للأهداف طويلة الأمد للمنظمة والمجهودات الوظيفية المشتركة (بين التسويق والعمليات) بهدف تتبع وتحديد حاجات كل جزء من أجزاء السوق وتحويل تلك الحاجات إلى قدرات مرغوبة تطلق عليها تسمية "الأسبقيات التنافسية".⁽²⁾ كما يطلق عليها تسميات أخرى مثل: أبعاد المنافسة ومقاييس الأداء الخارجي، ومهام التصنيع وأهداف العمليات، ويضعها البعض كأهداف للإدارة العملية.⁽³⁾

إن تحليل السوق يحدد حاجاته التي تستطيع المنظمة أن تستثمر فيها لتحقيق ميزتها التنافسية في كل جزء من أجزاء السوق. ويجب أن يتبع هذا التحويل أو النقل للحاجات بتطوير قدرات مختارة من بين تلك القدرات المرغوبة تتوافق مع القدرات التي ترتبط بذات المنتجات التي تقدمها المنظمة، ونظام التسليم القائم وعوامل الحجم، بحيث ينبغي على المنظمة التركيز على واحدة أو أكثر من القدرات التي تسمح لها بالأداء المتفوق على منافسيها بغرض كسب ميزة تنافسية.⁽⁴⁾ فمثلا أدركت VOLVO أنه في أي دولة في العالم يضع المشتريين للسيارات "الأمان" على رأس الأسبقيات، ولاكتشاف هذه الرغبة المتفردة للعملاء "niche"، تستطيع VOLVO بيع سياراتها في كل أنحاء العالم. كما أضافت منظمة VOLVO فائدة ثانية لتثبيت الصورة الذهنية لسياراتها، وهي أن سياراتها أطول السيارات عمرا، حيث تستعمل المنظمة هذه الفائدة (الميزة) في بلاد مثل المكسيك أين يهتم العميل بطول عمر السيارة أكثر من عنصر الأمان.

وفي المقابل فرض اشتداد المنافسة في بيئة الأعمال الجديدة على المنظمات الاعتماد على جميع الأسبقيات أو مزيج ملائم منها لعدم جدوى التنافس بأسبقيات واحدة من أجل تثبيت الصورة الذهنية لمنتجاتها. فمثلا تروج شركة Smith Kline Beecham معجونها للأسنان Aqua-Fresh عارضة ثلاثة فوائد له: الحماية ضد التسوس والنفس الطيب والأسنان البيضاء، حيث يخرج المعجون من الأنبوب في ثلاثة

¹ - عبد الكريم محسن وصباح مجيد النجار، مرجع سابق، ص. 52.

² - نفس المرجع السابق، ص. 56-57.

³ - P. Baranger & J. Chen, *Management de la production et des opérations* (Paris: Litec, 1994), p. 23.

⁴ - نفس المرجع، ص. 56.

ألوان يقترح كل منها فائدة مختلفة. تريد Beecham لاسم علامتها التجارية Aqua-Fresh أن يعكس تجزئة السوق counter-segment، بمعنى أن يجذب ثلاثة أجزاء بدلا من جزء واحد.*

تمثل الصفة الخصائص المادية الملموسة للمنتج كاللون والنكهة والحجم، أما المنفعة أو الفائدة هي مفهوم مجرد أي غير ملموس كالراحة والفرح والتسلية. والقاعدة المنطقية للمنفعة هي أن لها بعض الصفات أو أن الناس يستخدمونها في مناسبات معينة.⁽¹⁾ فمثلا يمكن دعم منفعة مذاق مشروب ما بفضل تحديد اختيار المنتج من النكهات أو بفضل بيان أن الكبار يستمتعون بهذا المشروب بعد العمل. وفي بعض الحالات تعزز المنفعة بصفة لا صلة لها بالمنتج كوسيلة للإغراء مثل الادعاء بأن للقهوة مذاقا فائقا لأنها زرعت في الجبال، علما بأن معظم نبات القهوة يزرع في الجبال. وتعد الصفات التي لا صلة لها بالمنتج مغرية لأنها توحي بوجود سبب لتصديق المنفعة المتضمنة في وضع لا يحتمل أن يتحقق المستهلكين من صدق الادعاء.

ينشأ أحيانا جدل حول كون إحدى معالم المنتج "صفة" أو "منفعة". فمثلا يمكن أن يعد المذاق صفة تؤثر في الاستمتاع بالمنفعة، أو ربما ينظر إلى المذاق على أنه منفعة، حيث تكون صفاته هي كمية التحلية أو كمية الإشباع الكربوني. إن المهمة الأساسية من المنظور الإستراتيجي هي تقييم أسبقيات الميزة التي تكون حسب منظور العميل ونتائجها، وتقرير ما الذي يجب إبرازه: الأسبقيات أو النتائج أو الجمع ما بينها (المزايا) والتي تحدد حسب إمكانيات وقدرات المنظمة.⁽²⁾

ومما سبق يمكن استنتاج أن الأسبقيات التنافسية تمثل الأركان الأساسية أو العامة في بناء المزايا التنافسية، والتي يمكن لأي منظمة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي أو المنتجات والخدمات التي تنتجها وتؤديها. وقد صنفت هذه الأسبقيات إلى أربعة أسس عامة هي: الجودة، الكفاءة، الابتكار والاستجابة لحاجات العملاء.⁽³⁾ كما هي موضحة في الشكل التالي:

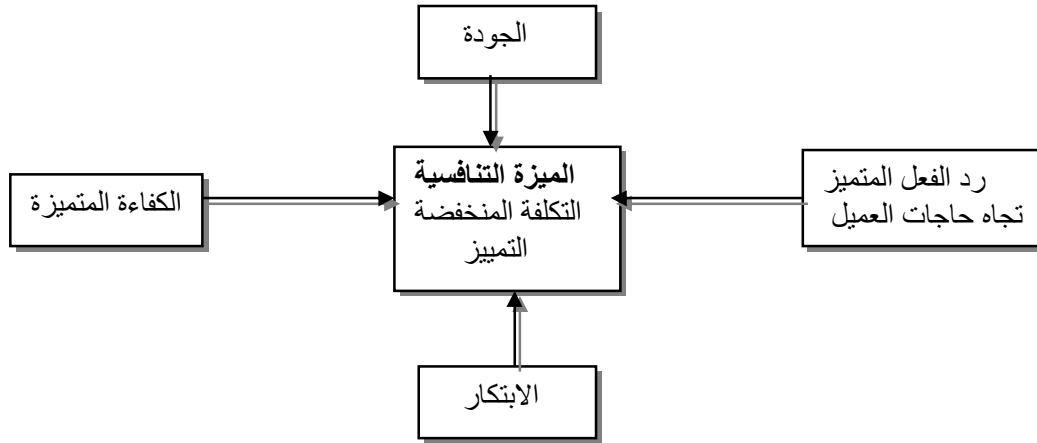
الشكل رقم (32) الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية (أبعاد المزايا التنافسية)

* - يتمثل الدافع الرئيسي وراء ظهور وانتشار هذه الإستراتيجية المضادة لتجزئة السوق في زيادة نسبة العملاء ذوي الحساسية العالية للسعر، خاصة في الفترة التي اتسمت بظروف تشبه الكساد (من منتصف السبعينات وحتى الثمانينات) في العالم. فلقد أصبح عدد كبير من العملاء على استعداد لقبول منتجات ذات أسعار أقل وإن كانت تقابل احتياجاتهم الضرورية بدرجة أقل.

¹ - أليس تايبوت وبريان ستيرنتال، ترجمة إبراهيم يحيى الشهابي، (2002)، "توضيح الصنف"، في دون اياكوبوتشي، كلية كيلوغ للدراسات الإدارية العليا تبحث في التسويق، مرجع سابق، ص. 81.

² - نفس المرجع السابق.

³ - شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص. 196.



Source : 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.

§ الكفاءة

إن المنظمة ما هي إلا أداة لتحويل المدخلات (عوامل أساسية للإنتاج مثل العمالة والأرض ورأس المال والإدارة والمهارة التكنولوجية) إلى مخرجات (سلع وخدمات). ويتمثل أبسط قياس للكفاءة في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة. وذلك يعني أن الكفاءة = المخرجات / المدخلات. وكلما كانت المنظمة أكثر كفاءة كلما انخفض مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة. وبذلك يساعد عامل الكفاءة المنظمة على تحقيق مزايا تنافسية منخفضة التكلفة.

إن أهم مكونات الكفاءة بالنسبة لكثير من المنظمات يتجسد في إنتاجية الموظف، ذلك العنصر الذي يقاس بالمخرجات بالنسبة لكل موظف. ومع أخذ كل الثوابت في الاعتبار، فإذا ما حققت المنظمة مستوى عالي من إنتاجية الموظف في مجال صناعي معين، فسوف تحقق المستوى الأدنى من تكاليف الإنتاج، أي ستمتلك هذه المنظمة مزايا تنافسية مرتكزة على التكلفة.

§ الجودة

لقد شهد مفهوم الجودة تطورين رئيسيين، فكان ينظر له من منظور المنظمة لكيفية الأداء الأفضل، وكانت تعني الجودة المطابقة للمواصفات؛ أما التطور الثاني هو النظر للجودة من منظور العميل، وهنا نجد عدد وفيرا من الأبحاث المؤكدة على كون الجودة مرادفا لتطابق المنتج مع توقعات العملاء أو التفوق عليه بما يحقق الرضا لديهم. ومن نفس المنطلق، يؤكد Lambin & Chumpitaz على أن مفهوم الجودة بمعناه الأساسي، لا يقصد منه جودة المطابقة مع مواصفات التصميم أو جودة وظائف أداء المنتج أو الخلو من العيوب فحسب، بل أصبح يستهدف رضا العميل ومقابلة توقعاته.⁽¹⁾

¹ - Lambin & Chumpitaz, OP.CIT., P. 343.

ويعرف Reeves الجودة بأنها ليست الاختيار الأفضل بشكل مطلق، بل هي الأفضل بالنسبة لظروف بعض العملاء، تلك الظروف التي يحتل فيها الاستخدام الحالي والسعر مركز الصدارة.⁽¹⁾ ولذلك، فإن الغرض الرئيسي لجهود تحسين الجودة في المنظمة أصبح تحقيق الرضا الكلي للعميل. فهي تبدأ باحتياجاته وتنتهي برضائه.

وعن التحدي الخاص بتحقيق الجودة المرتبطة برضا العميل، يرى كل من Bond & Ross بأن الوضع الآن يفرض على المنظمات جمع وتحليل واستخدام معلومات لقياس رضا العميل والذي يستوجب القيام ببعض الإجراءات أهمها:⁽²⁾

- تحديد العناصر الحرجة للجودة، والمتمثلة في: العناصر الأساسية والمهمة لتحقيق الجودة، حيث يسبب غيابها عدم الرضا؛ العناصر المفضلة وهي العناصر المعروفة لدى العميل، والتي بزيادتها يزيد مستوى رضائه؛ والعناصر المحفزة، والتي تعتبر العناصر غير المحددة بواسطة العميل وغيابها لا يؤدي إلى عدم رضائه، ولكن يعتبر وجودها مفاجأة مثيرة تزيد من رضا العميل.

- تحديد الأهمية النسبية لكل عنصر من العناصر السابقة، وهذا بوضعها في قائمة وجعل العملاء يرتبونها حسب الأهمية، وهذا خاصة في حالة خدمة المنظمة لعدة قطاعات سوقية.

- اكتشاف ادراكات العميل، حيث يقوم هذا الأخير بعد تحديد أهم العناصر بترتيب مستوى أداء المنظمة على مقياس من (1) إلى (10)، حيث يمكن استخدام ترتيب الأهمية وتحديد مستوى أداء المنظمة كمرشد لتحسين مستوى رضا العميل.

- إعداد خطة العمل، حيث يجب تركيز الاهتمام على العناصر التي تحتاج مجهودات بسيطة ولكن تحدث تغييرات جوهرية في مستوى رضا العميل.

وما زالت تثبت الدراسات أن رضا العميل هو أهم مقاييس أداء المنظمة من بقية المقاييس مثل الربح أو النصيب السوقي، حيث ينعكس المستوى العالي من الرضا في صورة ولاء أعلى وتوصيات إيجابية من العميل للآخرين.⁽³⁾

وعلى الرغم من اعتراف غالبية الباحثين بأن القياس الحالي لإدراكات العملاء للجودة يتوافق إلى حد كبير مع فكرة نموذج المطابقة/عدم المطابقة، غير أنهم يعترفون كذلك باختلاف وتمايز الجودة عن الرضا. ولعل أهم ما يميز هذا الاختلاف بين المفهومين هو النظر إلى الجودة المدركة على أنها تعتبر شكل من أشكال الاتجاه أي تقييم كلي طويل الأجل، بينما الرضا هو مقياس محدد يعكس الشعور نحو معاملة بذاتها.

¹ - for more detail, see : Carol A. Reeves & David A. Bernard, **Defining Quality : Alternatives and Implications**, Academy of Management Review, Vol. 19 (No. 3, 1994), p.p. 117-132.

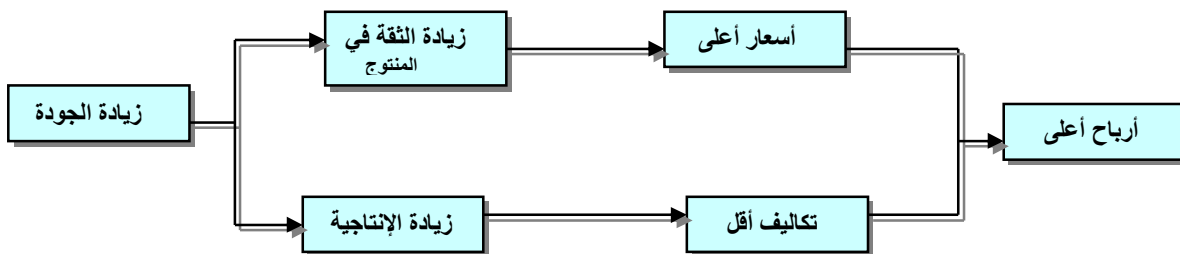
² - Edward U. Bond & Ross L. Fink, **Meeting the customer satisfaction challenge**, Industrial Management, Vol. 43 (Aug, 2001), p.p. 26-31.

³ - Jean-Claude Koskas, **Les liaisons entre qualité- satisfaction- fidélité**, In : Revue Française du Marketing, N° 164-1997/4, pp. 99-100.

كما اختلف الباحثون في أي من المفهومين يؤثر على الآخر، فقد بين البعض بأن الرضا يشكل من خلال الشعور اللاحق للشراء الذي يصبح في النهاية أحد العناصر المشكلة للاتجاه. ومن ثم يمكن اعتبار الرضا مؤثرا على تقييم العميل للجودة وكذلك على نواياه الشرائية وسلوكه الشرائي بالتبعية. ويشير كلا من إدريس والمرسي إلى أن نتائج الدراسات المتوفرة عن العلاقة بين الرضا والجودة تشبه العلاقة بين التوقعات والإدراكات الخاصة بالأداء، أي أن الجودة تؤثر مباشرة على رضا العميل بشكل مباشر، كما تؤثر في ذلك الرضا بشكل غير مباشر من خلال الآثار المترتبة على وجود حالات عدم مطابقة بين الأداء الفعلي والتوقعات.⁽¹⁾

ويعتبر تأثير الجودة للمنتوج على المزايا التنافسية تأثيرا مضاعفا، فتوفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة هذه المنتجات في نظر العملاء. وهذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي بدوره إلى السماح للمنظمة بفرض سعر عالي لمنتجاتها. أما التأثير الثاني لها على المزايا التنافسية فيصدر عن الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة، حيث أن أقل وقت يضيعه العامل يؤدي إلى خروج منتجات معيبة أو خدمات ذات مستوى أقل من المستوى القياسي. أما اختصار عامل الوقت فيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف أقل للوحدة. وهكذا نجد أن المنتج العالي الجودة لا يسمح للمنظمة فقط بفرض أسعار عالية لمنتجاتها ولكن يؤدي أيضا إلى خفض التكاليف كما يوضحه الشكل التالي.

شكل رقم (33) تأثير الجودة على الربح



Source : 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. 200.

وأخيرا، يمكن استخلاص أن الاتجاه العام بأن الجودة لم تعد مفهوما مجردا بقدر ما هو التزام واقتناع لدى كل من الإدارة والعاملين، فهو يتطلب الالتزام التام من الإدارة العليا بتبئية وتثبيت مفهوم الجودة على مختلف المستويات التنظيمية، وهذا التوجه يكون بالتركيز على جودة الأداء وليست جودة

¹ - ثابت إدريس وجمال الدين المرسي، قياس جودة الخدمة ... مرجع سابق، ص. 156.

المخرجات النهائية فقط؛ كما تتطلب من جميع العاملين على مستوى المنظمة اعتبار أنفسهم مسئولين عن إرضاء العميل بمنع حدوث الأخطاء وتقديم منتج يتوافق مع توقعات العملاء إذا لم يتفوق عليها.

§ الابتكار

يمثل الابتكار أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية، فعلى المدى الطويل وفي ظل الأسواق سريعة التغير والمنافسة المفرطة "Hyper-competition" على الصعيد العالمي، لا ضمان لاستمرارية أي ميزة تنافسية ما لم يتم تطويرها بشكل دائم، أي ما لم تكن المنظمة قادرة على القيام بالابتكارات المستمرة التي تحقق الاستدامة في الميزة التنافسية.^(*)

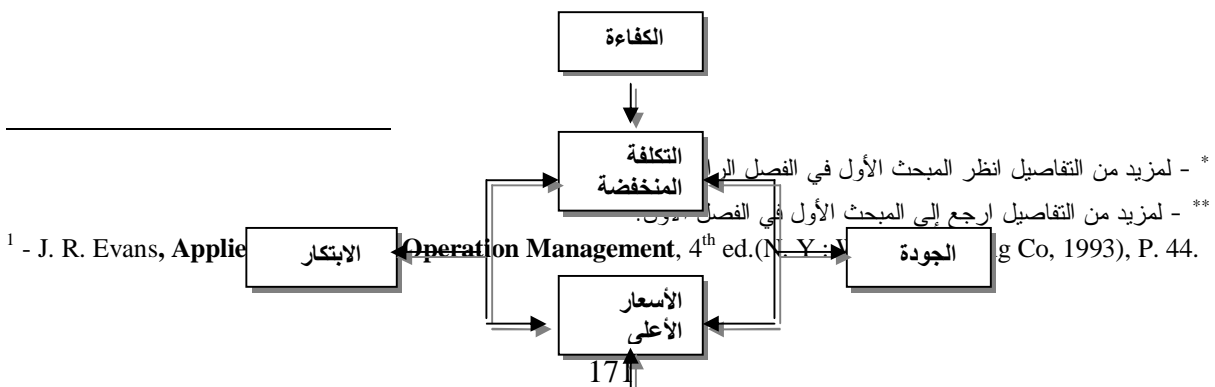
§ الإستجابة لحاجات العميل

لتحقيق استجابة متفوقة لحاجات العميل، فإن الأمر يتطلب تحقيق كفاءة متميزة وجودة متفوقة وابتكار مستمر، بالإضافة إلى تلبية طلب العميل في الوقت المناسب وأن يكون السلوك الكلي في المنظمة موجه نحو التركيز على العميل.^(**)

وتتكون أسبقية الاستجابة لحاجات العميل من تقديم منتجات متنوعة حسب الطلب أي تطوير قدرات المنظمة على تغيير نوع المنتج وفقا لحاجات العميل تبعا للتغير في طلبات السوق والتي يطلق عليها الإيحاء أو الزبونية وهي القدرة على التكيف والاستجابة مع الحاجات الفريدة لكل عميل وتغيير تصاميم المنتج، حيث يتم تقديم المنتجات والخدمات حسب تفضيلات العميل.⁽¹⁾

إن الكفاءة المتفوقة تمنح المنظمة الفرصة لتخفيض تكاليفها، كما تسمح لها الجودة المتفوقة فرض سعر عالي، فضلا عن خفض تكلفتها. أما الاستجابة المتفوقة تسمح لها أيضا بفرض سعر عالي، بينما يمكن أن يؤدي الابتكار إلى سعر أعلى أو تكلفة أقل بالنسبة للوحدة. والشكل التالي يوضح تأثير أسس المزايا التنافسية على تكلفة الوحدة والسعر.

شكل رقم (34) تأثير أسس بناء المزايا التنافسية على تكلفة الوحدة والسعر



Source : 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. 205.

تشكل العوامل الأربعة معا عاملا مساعدا للمنظمة لاستحداث مزيدا من القيمة من خلال خفض التكاليف أو تمييز منتجاتها مقارنة بمنافسيها، الأمر الذي يسمح للمنظمة بالتفوق عليهم. ويمكن للمنظمة أن تحسن جميع أسس بناء المزايا التنافسية اعتمادا على الموقف بصورة متزامنة. فمثلا عند تخفيض نسبة التلف والمعيب وتحسين الجودة فإن المنظمة يمكن أن تحقق تخفيضات كبيرة في التكاليف، وتحسين في الإنتاجية، وتخفيض وقت التسليم وبالتالي الاستجابة المتفوقة للعميل. ولكن من جهة أخرى، إن إجراء تحسينات إضافية في قدرات معينة انطلاقا من نقطة معينة قد وصلت إليها التحسينات في مداها الأول قد يتطلب المفاضلة بين تلك القدرات والقدرات الأخرى لغرض اختيار منها واحدة فقط. فالتسليم السريع قد يؤدي إلى الاحتفاظ بكميات كبيرة من المخزون، مما يؤدي من جانب آخر إلى تكاليف أعلى. وبذلك فإذا لم تكن المنظمة قادرة على النهوض بالمتطلبات الأساسية التي تسمح لها باختيار الأسبقية التنافسية فإنها سوف لا تستطيع البقاء في محيط الأعمال. إن القيام بالمفاضلات ما بين الأسبقيات التنافسية لاختيار أحدها يكون ممكنا في بعض الأوقات، وذلك عندما تصبح الأسبقية التنافسية مطلبا أساسيا ينبغي توفره بالمنظمة لكي تستطيع التنافس في السوق (المؤهل للحصول على الطلبية) وليس لغرض ضمان نجاحها التنافسي في السوق وتحقيق ميزتها التنافسية التي تتفوق بها على المنافسين من خلال ضمان الفوز بالطلبية.⁽¹⁾ ففي حالات معينة قد لا يقوم العملاء بطلب منتجات المنظمة ما لم تبرهن هذه الأخيرة على وجود مستوى معين من الأداء في ظل أسبقية تنافسية معينة. عند ذلك فإن المنظمة عند قيامها بمقابلة هذا المستوى من الأداء هو من أجل بلوغ المستوى الذي يجب أن يكون عليه من يصنف بـ"المؤهل للحصول على الطلبية" أو ما يسمى مؤهل الترتيب **order qualifiers** وليس الفوز بها، أي يصل

¹ - شافير وميريديث، مرجع سابق، ص. 87.

المستوى الذي يؤهله لدخول حلبة التنافس مع الآخرين ولكن ليس بالضرورة الفوز بها. فيكون مؤهل الترتيب خاصة للمنتوج يلزم وجودها إذا كان سيأخذ في الحسبان، أي هو متطلب سابق لدخول السوق.⁽¹⁾ وعندما تكافح المنظمة للفوز بالطلبية، يتوجب أن تكون بمستوى معين من الأداء في ظل أسبقية تنافسية أخرى تتفوق بها على المنافسين لكي تفوز بالطلبية أو كما يسمى رابع الترتيب **order winner**، حيث يكون هذا الأخير خاصية تريح العرض، أو الشراء. كما هو الحال فعلا في صناعة أجهزة التلفاز والفيديو فإن معولية المنتوج (كأحد مقاييس الجودة) تمثل "المؤهل للحصول على الطيبة".⁽²⁾

وفي إطار البحث عن تثبيت صورة ذهنية معينة وبالاعتماد على الأسبقيات التنافسية، يمكن لوحدة الأعمال أن تحقق تمركز المنتوج من خلال إحدى الإستراتيجيات التالية أو أكثر منها:⁽³⁾

- تثبيت الصورة الذهنية المعتمدة على الخصائص أو الصفة المميزة للمنتوج **attribute positioning**: تروج المنظمة منتجها بالاعتماد على خاصية معينة أو صفة مميزة له. فقد تؤكد منظمة للعصائر صورتها الذهنية على أن منتجها هو الأقدم، ويصف الفندق نفسه على أنه الأطول بين الفنادق. إن تثبيت الصورة الذهنية على أساس الصفة المميزة هو اختيار ضعيف طالما أنه لم يتبنى فائدة ما بصورة واضحة.
- تثبيت الصورة الذهنية اعتمادا على الفائدة **benefit positioning**: يروج في هذه الحالة للمنتوج بأنه يقدم فائدة ما أي أنه يحاول إيجاد حلول لمشاكل العملاء، وعادة ما يميل العملاء دائما إلى تثبيت الصورة الذهنية المعتمدة على الفائدة. فمثلا يحقق **Signal** التمركز من خلال تركيزه على زيادة بياض الأسنان، وأما **Crest** فيركز على منفعة القضاء على التسوس.
- تثبيت الصورة الذهنية اعتمادا على الاستعمال/التطبيق **use/application positioning**: يتم تثبيت صورة المنتوج على أنه الأحسن تطبيقا في حالات معينة. فمثلا تصف **Nike** نوعا من منتجاتها على أساس أنه الأحسن عند استعماله في السياق.
- تثبيت الصورة الذهنية اعتمادا على المستعمل **user positioning**: يتم هنا تثبيت الصورة الذهنية بالنسبة لمجموعة مستهدفة من مستعملي المنتوج. فمثلا تصف **Sun Microsystems** بأنها الأفضل بالنسبة لمهندسي التصميم.
- تثبيت الصورة الذهنية اعتمادا على المنافس **competitor positioning**: يعبر المنتوج في هذه الإستراتيجية عن تميزه أو اختلافه عن منتوج المنافس، حيث تعتمد المنظمة على هذا النوع من التمركز خاصة إذا ما كان للمنتوج نقطة اختلاف قوية ذات أهمية لدى العملاء. فمثلا عملت **7UP**

¹ - Ibid.

² - عبد الكريم محسن وصباح مجيد النجار، مرجع سابق، ص. 60.

³ - كوتلر، كوتلر يتحدث...، مرجع سابق، ص. 68 - 69.

على تحقيق تمركزها من خلال وصف نفسها على أنها ليست كولا Uncola ولكنها تعد بديلا جيدا لمنتجات Pepsi cola ومنتجات Coca cola.

• تثبيت الصورة الذهنية اعتمادا على الفئة **category positioning**: تلجأ المنظمة إلى هذه الإستراتيجية بغرض جعل المنتج منافسا عندما لا يكون له نقطة اختلاف، فمثلا تعتمد المنظمة على الفئة لتثبيت منتجها بوصفه المنتج الخاص لفئة الرجال بين 18 و 34 سنة من العمر، إذ يفترض أنه إذا ما أدرك العملاء أن المنتج قد حدد موقعه بطريقة حساسة لمشاكلهم فإنهم يعدون ذلك المنتج حلا لهذه المشاكل.

• تثبيت الصورة الذهنية اعتمادا على الجودة/السعر **quality/price positioning**: يتم تثبيت الصورة الذهنية على أساس مستوى معين من الجودة أو السعر. مثال ذلك تثبيت الصورة الذهنية لعطر Channel N.5 على أنه ذو جودة عالية وسعر مرتفع.

• تثبيت الصورة الذهنية من خلال المناسبات وأسباب الاستخدام **usage occasions positioning**: يزود وصف مستخدمى ومناسبات استخدام المنتج العميل بالمعلومات عن المنتجات التي يراد منافستها. وهكذا حددت مكانة 7UP على أنه مشروب غير روجي بفضل المناسبات التي يستخدم فيها: مع وجبات الطعام والأصدقاء والرياضة وأحداث أخرى. وتمتاز عن المشروبات غير الروحية الأخرى بأنها عديمة اللون في المظهر ولاذعة المذاق، وهما صفتان تتضمنان فائدة إرواء العطش الفائقة.

عند تثبيت الصورة الذهنية لمنتجاتها يجب أن تتفادى المنظمة الأخطاء التالية:⁽¹⁾

- التقليل من فائدة تثبيت الصورة الذهنية **underpositioning**: وتعني الفشل في عرض فائدة أساسية قوية أو تقديم سبب مبرر لشراء العلامة التجارية.
- المبالغة في فائدة تثبيت الصورة الذهنية **overpositioning**: ويعني تبني تثبيت صورة ذهنية بصورة ضيقة بالقدر الذي يجعل بعض العملاء المحتملين يصرفون النظر عن العلامة التجارية.
- تثبيت الصورة الذهنية المربك **confusing positioning**: هنا تدعي المنظمة فائدتين أو أكثر للمنتج تتعارض مع بعضها البعض.
- تثبيت الصورة الذهنية فاقدة العلاقة **irrelevant positioning**: ادعاء فائدة يهتم بها القليل من العملاء المرتقبين.
- تثبيت الصورة الذهنية المشكوك فيه **doubtful positioning**: ادعاء فائدة يشك الناس فيها أو في استطاعة المنظمة على توصيلها لهم.

¹ - كوتلر، كوتلر يتحدث...، كرجع سابق، ص. 69.

وتجدر الإشارة إلى أنه بإمكان المنظمات المنافسة إتباع نفس الإستراتيجيات السابقة الذكر، ومن ثم تبدو الجهود التسويقية المنافسة متشابهة، الأمر الذي يتطلب تطوير صورة للمنظمة أو العلامة التجارية قوية ومميزة، بحيث تنقل هذه الأخيرة القيمة المميزة للمنتج. وهذا ما سيتم مناقشته في النقطة الموالية.

3: تمركز العلامة التجارية

في سوق اليوم ذي الحساسية التنافسية العالية، تتصارع المنظمات لتمييز منتجاتها. ويواجه العميل بالعديد من المنتجات التي يمكن أن تحقق له نفس الإشباع لاحتياجاته أو رغباته. وحتى يمكنه المفاضلة أو الاختيار بين هذه العروض البديلة فإنه يتخذ قرار الشراء في ضوء إدراكاته للقيمة التي تحققها له المنتجات المختلفة. وتعرف القيمة بأنها الفرق بين ما يحصل عليه العميل من نتيجة امتلاك واستخدام منتج ما وبين التكلفة الكلية المصاحبة لشراء هذا المنتج.⁽¹⁾ ويعتبر سعر المنتج جزء فقط من التكلفة الكلية التي تشمل أيضا على المجهود والوقت المستغرق في الشراء والتكاليف النفسية. ويمكن تمثيل القيمة في المعادلة التالية: القيمة = المزايا/التكاليف.⁽²⁾

إن المنظمة الناجحة هي التي لها قدرة الإجابة على سؤال العميل: "لما يجب أن أشتري منك؟" من خلال إبراز عدة مزايا وصفات لمنتجها والتي تمثل العرض المتكامل للعلامة التجارية، حيث تعبر العلامة عن القيمة التي يتحصل عليها العميل عند التعامل مع المنتج. والمنظمة تحاول إظهار بأنها لا تبيع منتجات ولكنها تبيع مجموعة من الفوائد، كما أنها لا تبيع قيمة شرائية ولكنها تبيع قيمة الاستعمال.⁽³⁾

إن العلامة التجارية تدل على كل شيء أكثر من المنتج فهي تمثل مجموعة من الخدمات والقيم والوعود التي تقدمها المنظمة، فتعني علامة Evian بأن الماء سيكون صافيا، كما تعني علامة Starbucks بأن قهوته ستكون أحسن مذاقا وطازجة.⁽⁴⁾ ولذلك فإن العميل سيختبر الفرق للعرض المتكامل للعلامة التجارية إلى مجمل كل من العروض المنافسة التي يضعها في الاعتبار حتى يتم اختيار العلامة التي تقدم له العرض الأكثر جاذبية من حيث عرض القيمة الكلية. فمثلا إذا كان على العميل الاختيار بين عرضين V1 و V2 فإنه سيدرس العلاقة التالية: V1/V2 ثم يتم اختيار V1 إذا كانت النسبة أكبر من الواحد و V2 في حالة العكس. أما إذا كانت النسبة مساوية لواحد فإن العرضين متساويين.⁽⁵⁾

¹ - Kotler & Dubois, op. cit., P.16.

² - تتمثل المزايا في مجموع المزايا الوظيفية والتأثيرية أو النفسية، أما التكاليف فهي تشمل كل من سعر المنتج وتكلفة الوقت والطاقة والانزعاج أو القلق. لمزيد من التفاصيل ارجع إلى المبحث الثاني من الفصل الثاني.

³ - كوتلر، كوتلر يتحدث...، مرجع سابق، ص. 164.

⁴ - Malcom Baker, Greet Sterenberg & Earl Taylor, **Comment gérer les marques mondiales pour satisfaire les attentes du consommateur**, In : Revue Française du Marketing, N° 199-4/5 (Octobre 2004), PP. 69-70.

⁵ - Kotler & Dubpis, op. cit., p.16.

ومما سبق يكمن دور التسويق في إدراك هذا الجانب وعدم تخييب اعتقاد العملاء في هذه العلامة من خلال بناء صورة ذهنية لها والمحافظة على الانسجام والتوازن بين مظاهر ومعاني العلامة وقيم عملائها. ويمكن أن تتبع المنظمة إحدى الإستراتيجيات التالية لتثبيت صورة القيمة الذهنية للعلامة التجارية كما هي موضحة في الشكل التالي:⁽¹⁾

شكل رقم (35) إستراتيجيات تثبيت القيمة الذهنية للعلامة التجارية

		السعر			
		أقل	نفسه	أكثر	
الفوائد	أكثر	أكثر بمقابل أكثر	أكثر بنفس السعر	أكثر بمقابل أقل	أكثر
	نفسها			نفس الفوائد بسعر أقل	نفسها
	أقل			الأقل بأقل كثيرا	أقل

Source : P. Kotler & G. Armstrong, **Principles of Marketing**, 11th ed. (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005), p. 221.

أ: إستراتيجية أكثر بمقابل أكثر **More for More**: إن تثبيت الصورة الذهنية المعتمدة على مبدأ أكثر لأكثر يمكنه أن يبقى لفترة طويلة طالما أن المنظمة باقية في إظهار بأن منتجها ذات جودة عالية وبإمكانه إكساب العميل مكانة اجتماعية راقية، الأمر الذي يؤدي غالبا إلى أن يفوق السعر الارتفاع الحقيقي في الجودة. غير أن العلامات التجارية "لأكثر للأكثر" لا يمكن الاعتماد عليها كثيرا لأنها غالبا ما تخزي المقلدين الذين يدعون نفس الجودة ولكن بسعر أقل، كما أن سلع الرفاهية تواجه مخاطر أثناء التدهور الاقتصادي عندما يكون المشتري حذر في صرف نقوده.

ب: إستراتيجية أكثر بنفس السعر **More for the Same**: استطاعت المنظمات أن تتصدى لإستراتيجية "أكثر بمقابل أكثر" في العلامات التجارية بتقديمها علامات تدعي أن لها نفس الجودة والأداء ولكنها بسعر أقل بكثير من العلامات الأصلية، فهي تحاول بذلك تثبيت الصورة الذهنية للقيمة على أساس إظهار مبدأ "أكثر لنفس الشيء" من خلال أنشطتها الترويجية المختلفة.

ج: إستراتيجية المنتج بسعر أقل **The Same for Less**: إن محلات التخفيض "discount stores" لا تدعي أنها تقدم منتجات راقية، ولكنها تستطيع تقديم علامات تجارية عادية مقابل تخفيضات كبيرة، معتمدة في ذلك على القوة الشرائية الهائلة للمتسوقين.

¹ - P.Kotler & G.Armstrong, op. cit., pp. 221- 222.

د: إستراتيجية الأقل بأقل كثيرا **Less for Much Less**: لا تجد معظم المنظمات فرصة تطبيق هذه الإستراتيجية، لأن ذلك يستوجب حذف بعض الخدمات التي تكون مرتبطة بالمنتج الأساسي حتى ينخفض السعر.

و: إستراتيجية أكثر بمقابل أقل **More for Less**: إن القيمة الرابحة لتثبيت الصورة الذهنية لدى الجمهور هي أن تقدم للعملاء الحاليين والمحتملين "أكثر مقابل أقل"، فمثلا عند دخول المستهلك إلى محلات Wal-Mart فيقابل بنحية ودية ثم يرى عرضا متكاملا وجذاب، ومنتجات ذات علامات تجارية معروفة كما يجد أسعارا مخفضة كل يوم وطريقة ميسرة لسياسة الاسترجاع، ثم يترك المحل وهو يفكر بأن Wal-Mart محلات يجد فيها الأكثر مقابل الأقل.

ومما سبق يمكن القول بأن كل علامة تجارية يجب أن تتبنى إستراتيجية تثبيت القيمة الذهنية والمصممة لخدمة احتياجات ورغبات أسواقها المستهدفة. وعادة ما تشغل المنظمة مواقع مختلفة بنجاح في السوق، فيمكن أن تجذب إستراتيجية "أكثر بمقابل أكثر" سوق هدف واحد، بينما تجذب إستراتيجية "الأقل بأقل كثيرا" قطاع سوقي آخر، وهكذا.

4: تحليل التمركز

إن تثبيت الصورة الذهنية للعلامة التجارية يعتمد على كيفية إدراك العملاء له مقابل منتجات المنافسين، حيث يتعرض العملاء إلى كميات هائلة من المنتجات المتنافسة والمتشابهة والبديلة، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة المقارنة والتقييم ما بينها في كل مرة يرغب فيها بالشراء. ولذلك، فإن العميل يرسم في ذهنه تصنيفات وتقسيمات للمنتجات البديلة والمنظمات المتنافسة وعلاماتها التجارية، أي أن كل منتج يحتل مكانة معينة ضمن التصنيفات المختلفة المرسومة في ذهن العميل، وتتحقق هذه المكانة ضمن تصنيف معين بناء على مجموعة من المدركات والأحاسيس والمشاعر والتأثيرات العاطفية، العقلية النفسية وغيرها من العوامل.⁽¹⁾

وتعتبر الخرائط الإدراكية "Les Cartes Perceptuelles" إحدى الطرق الهامة في "تحليل التمركز Analyse de Positionnement" واختيار الإستراتيجية اللازمة. والخرائط الإدراكية ما هي إلا رسم بياني لإدراكات المستهلكين لبعض مزايا المنتج مقارنة بمنتجات المنافسين أو مقارنة بما يطلبه العميل.⁽²⁾ إن القيام برسم الخرائط الإدراكية يتطلب استخدام بحوث التسويق بغرض جمع ثلاثة أنواع من المعلومات من السوق المستهدف. يتمثل النوع الأول من المعلومات في تحديد مزايا المنتج التي تعد ذات أهمية للعميل. أما النوع الثاني فهي خاصة بمعلومات عن كيفية إدراك العميل لعدد من العلامات البديلة على هذه المزايا ذات الأهمية للعميل. بينما يمثل النوع الثالث من المعلومات المستوى الأمثل

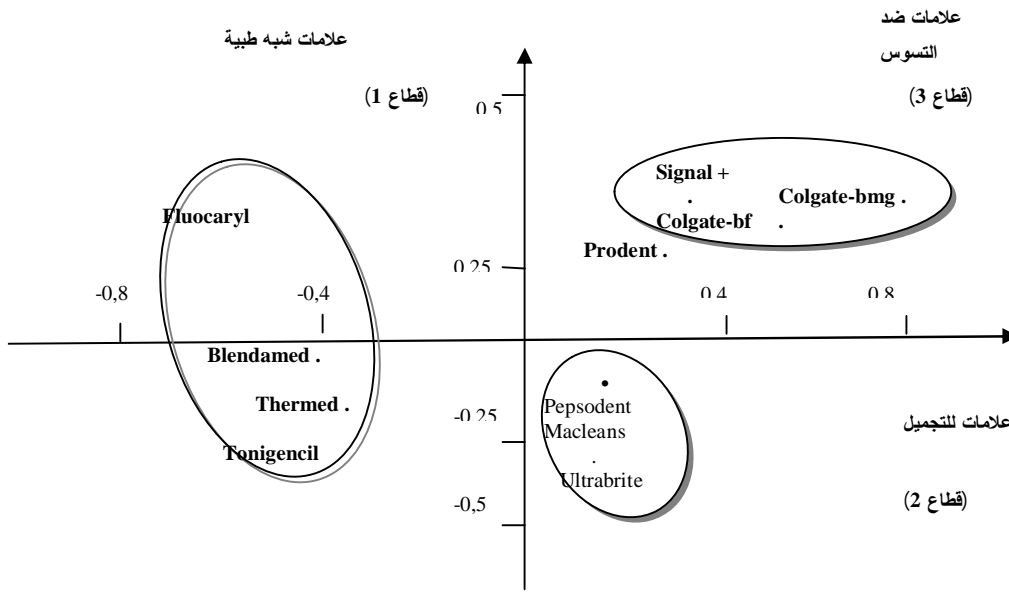
¹ - يوسف أبو فارة، مرجع سابق، ص. 162.

² - Lambin & Chumpitaz, op. cit., P.180.

الذي يفضله العملاء بالنسبة لهذه المزايا. والواقع أن أي علامة تجارية تقع عند هذا المستوى الأمثل تمثل العلامة التي يفضلها المستهلك عن غيرها من العلامات المماثلة.⁽¹⁾

يعتبر استخدام الخرائط الإدراكية مثال جيد للربط بين سلوك المستهلك والتطبيقات الكمية في حقل التسويق، حيث يمكن استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل تأثير العديد من المتغيرات على بعضها البعض من خلال استخدام بيانات يتم تجميعها من العملاء في الأسواق المستهدفة.⁽²⁾ كما قد يستخدم أسلوب تحليل المفاضلة لغزيلة أعداد كبيرة من المفاهيم والمتغيرات لتحديد ذلك العدد المتغير الذي يحتاج إلى المزيد من الاختبار، بالإضافة إلى استخدام المقاييس ثنائية الأبعاد لتحليل نتائج اختبار مفهوم معين باستخدام أوجه التشابه بين المستهلكين أو تصنيف أو ترتيب الأفضليات (الأسبقيات) لعينة المستهلكين المدروسة نحو هذه العلامة أو تلك. كما تستخدم أساليب إحصائية أكثر تقدماً لتحليل التمايز وتحليل عوامل التمركز في عملية إعادة التمركز.⁽³⁾

شكل رقم (36) تحليل التمركز لسوق معجون الأسنان



Source : LANBIN & CHUMPITAZ, *Marketing stratégique et opérationnel: du marketing à l'orientation – marché*, 5^e édition, ed. DUNOD, paris, 2002, p. 181.

ويمثل الشكل رقم (36) مثالا عن الخرائط الإدراكية ودورها في تحديد إستراتيجية التمركز، وهذا بعد القيام بالمراحل السابقة والخاصة بالأساليب الإحصائية المعتمدة في بحوث التسويق.

¹ - اسماعيل السيد، التسويق...، مرجع سابق، ص. 120. وأيضا:

- Aubrey Wilson, *New direction in marketing*, translated by :

نيفين غراد، اتجاهات جديدة في التسويق (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 2000)، ص. 39-46.

² - لمزيد من التفاصيل، انظر: أحمد شاکر العسكري، دراسات تسويقية متخصصة (عمان: دار زهران للنشر، 2000)، ص. 56-60.

³ - محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك (مدخل إستراتيجي)، الطبعة الثالثة (عمان: دار وائل للنشر، 2001)، ص. 62.

ويلاحظ من الشكل تقسيم سوق معجون الأسنان إلى ثلاثة قطاعات مختلفة: قطاع الشبه صحي، والذي يشمل العلامات التجارية المباعة في الصيدليات، حيث يكون سعرها مرتفع والتي تركز على حماية اللثة كميزة في المنتج؛ قطاع العلامات التي تركز على الناحية التجميلية، أين تكون خصائص مثل الرائحة المنعشة والذوق، بالإضافة إلى الإعلان والتغليف الجذاب؛ القطاع الخاص بالعلامات التي تركز على التسوس وبياض الأسنان مع ملائمة للأطفال واحتوائه للفليور؛ ويمثل القطاع الثالث القطاع الأكثر جاذبية لأنه ركز على المزايا الجدية والخاصة بحماية الأسنان.

إن هذا النوع من التحليل يسمح بتحليل السوق لمعرفة إدراكات المستهلكين لمختلف العلامات التجارية ومراقبة من خلال استخدام نموذج الفجوة الإستراتيجية إذا كانت إستراتيجية التمركز حققت الأهداف المرجوة منها. فإذا لم يتحقق التمركز المطلوب خاصة إذا حدثت تغييرات في السوق المستهدف (أذواق المستهلكين) أو في المنتج (أي الميزة التنافسية) أو الاثنين معاً، فإنه ينبغي العمل على إعادة التمركز Repositionnement من خلال مراجعة إستراتيجيات التمركز الحالية وإعداد وتطوير إستراتيجيات تمركز جديدة.

رابعاً: دور التسويق في تحديد المواقف التنافسية للمنظمة

إن توسيع مجال السوق التي تتمتع فيه المنظمة بوجود ميزة تنافسية وتعزيد تلك الميزة يصبح محل التركيز أو بؤرة الاهتمام في إستراتيجية التسويق. ويصبح الموقف التنافسي أهم وأفضل الأصول المتاحة لدى المنظمة. وعليه، يتم معرفة توقيت التنافس من خلال دور التسويق في تحديد المواقف التنافسية للمنظمة والتعرف على ردود الفعل المحتملة لكل منافس في مواجهة التحركات الإستراتيجية (Strategic Moves) التي قد تنتهجها المنظمات الأخرى.⁽¹⁾

وبشكل عام، تعتمد إحدى طرق تصنيف إستراتيجية أعمال المنظمة على توقيتها لإدخال المنتجات في السوق، حيث اقترح في هذا السياق الباحثان Maidique & Patch أربعة إستراتيجيات رئيسية في حقل تنافسي واحد تحدد على أساسها الموقف التنافسي للمنظمة. وتتمثل هذه الإستراتيجيات فيما يلي:⁽²⁾

- إستراتيجيات القائد Les Stratégies du Leader
- إستراتيجيات المتحدي Les Stratégies du Challenger
- إستراتيجيات التابع أو المنقاد Les Stratégies du Suiveur
- إستراتيجيات المتخصص Les Stratégies du Spécialiste

1: إستراتيجيات القائد

¹- Kotler & Dubois, op. cit., p. 296.

²- G.Marion & D.Michel, op. cit., P.132.

تسمى هذه الإستراتيجية أيضا بإستراتيجية الابتكار الجذري أو الإستراتيجية الإستباقية "Préemptive Stratégie"، حيث تستهدف أن تكون المنظمة هي الأولى في إدخال المنتجات الجديدة للسوق، ثم الأولى في تطوير الجيل الجديد من المنتج، إذ تعمل على التوصل إلى الفكرة الجديدة والمنتج الجديد بالاعتماد على قدرتها التكنولوجية ومن ثم الوصول إلى السوق أولاً.⁽¹⁾

وتطلق تسمية القائد أو الرائد على المنظمة وربما تكون منظمين التي تشغل مكانة مهيمنة في السوق، حيث يتراوح نصيبها ما بين 30-40 بالمائة من الصناعة فتهيمن بذلك على السوق وتصبح النقطة المرجعية بالنسبة للمنافسين،^(*) فكل منظمة إما أن تتحداها أو تقلدها أو تتجنبها. وبذلك، فإن أهم ما يميز قائد السوق هي القدرة على بناء سمعة ريادية في الصناعة وتخفيض التكاليف وتغيير الأسعار. وحتى تتمكن المنظمة من المحافظة على هذه الوضعية المتميزة في السوق، فإنها تلجأ إلى إتباع إحدى الإستراتيجيات التحتية (التكتيكات) التالية:⁽²⁾

أ: توسيع حجم الطلب الأساسي L'accroissement de la demande primaire

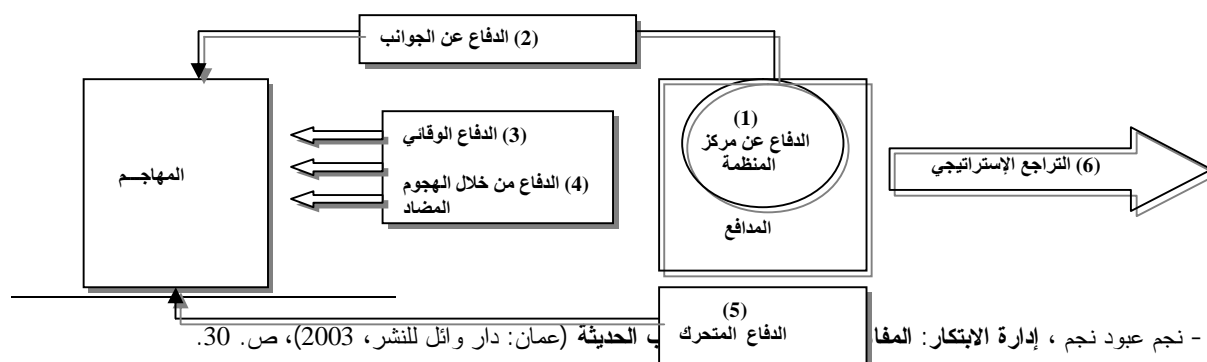
تعتمد المنظمة القائمة لتحقيق التقدم والريادة على زيادة حصتها السوقية من خلال توسيع حجم الطلب الكلي والحصول على النصيب الأكبر من تلك الزيادة. ويتم ذلك بإتباع عدد من البدائل الإستراتيجية الفرعية التالية:

- جذب مستخدمين جدد كان إدراكهم ضعيف بالنسبة للمنتج.
- إيجاد استخدامات جديدة للمنتج.
- زيادة معدلات الاستخدام.

ب: المحافظة على الحصة الحالية La protection de la part de marché

عندما تكون المنافسة شديدة ومتزايدة، تلجأ المنظمة إلى استخدام أساليب الحرب العسكرية حدها من أجل حماية مركزها السوقي ومكانتها من خلال البدائل الإستراتيجية الدفاعية الفرعية الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (37) الإستراتيجيات الدفاعية للمنظمة الرائدة



¹ - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم الحديثة (عمان: دار وائل للنشر، 2003)، ص. 30.
* عادة ما يصل النصيب السوقي للمنظمة الرائدة 40 بالمائة، أما المنظمة المتحدية فيتراوح نصيبها السوقي 30 بالمائة، بينما تأخذ المنظمة التابعة 20 بالمائة والمنظمة المتخصصة 10 بالمائة.

² - Kotler & Dubois, op. cit., pp. 280. 288.

Source : P. Kotler et B. Dubois, **Marketing management**, eleventh édition (N.J.: Prentice-Hall, Inc., 2000), Translated by D. Manceau, **Marketing management**, 11^{ème} ed. (Paris: Pearson Education, 2004), P. 283.

- ويوضح الشكل أعلاه كما يشير إلى ذلك **Kotler**، ستة أنواع من الإستراتيجيات الدفاعية:⁽¹⁾
- الدفاع عن مركز المنظمة (**la défense de position**)، حيث يتم ذلك من خلال تقوية منتجاتها وعلاماتها التجارية بالابتكار والتجديد.
 - الدفاع عن الجوانب (**la défense d'avant-poste**)، حيث يجب على المنظمة أن تولي اهتماما خاصا بمراقبة جوانبها الضعيفة بإحكام كإنتاج منتجات فرعية، حتى تتصدى لمهاجمة المنافسين خاصة الصغار منهم.
 - الدفاع الوقائي (**la défense préventive**)، ويفترض هذا النوع من الدفاع أو كما يسمى بالدفاع من خلال الهجوم أن الوقاية خير من العلاج، فهي بذلك تحاول تقليل توقعات المنافس المتحدي بحرب نفسية من خلال تصريحات عن منتجات جديدة أو تخفيضات في الأسعار أو الزيادة في حجم الإنتاج.
 - الدفاع من خلال الهجوم المضاد (**la contre-offensive**)، قد يهتز موقف المنظمة القائمة في السوق إزاء قيام المنافسين بتطوير منتجاتهم أو تخفيض أسعارهم أو تكثيف أنشطتهم الترويجية. عندئذ، فإنها تقوم بهجوم مضاد قد تستخدم فيه نفس أساليب المنافسين ولكن بشكل أكثر فاعلية، وربما تحاول توجيه ضربات إلى الجوانب الضعيفة للمنافسين أو أن تستغل ثغراتهم.
 - الدفاع المتحرك (**la défense mobile**)، ويتضمن قيام المنظمة بأكثر من تحرك في أكثر من اتجاه من أجل حماية وتدعيم مركزها السوقي. ويتم ذلك إما من خلال توسيع السوق مثل دخولها إلى أسواق جديدة يمكن أن تتخذ منها قواعد للدفاع والهجوم، أو من خلال التنويع مثل توسيع مفهومها للمنتوج لدى العملاء (استخدامات أكثر).
 - التراجع الإستراتيجي (**le repli stratégique**)، قد تجد المنظمة القائمة نفسها غير قادرة على الدفاع عن أوضاعها في السوق، عندئذ تلجأ إلى الانسحاب المخطط من بعض المواقع. وهذا لا يعني ترك السوق كلية وإنما التخلص فقط من الأوضاع الضعيفة وإعادة تخصيص وتوزيع الموارد لدعم الأوضاع الرئيسية والأقوى مثل إسقاط بعض المنتجات والإبقاء على الأخرى.

ج: توسيع الحصة السوقية **L'extension de la part de marché**

¹ - Ibid., p. 284-286.

يمكن للمنظمة الرائدة تحقيق ميزة تنافسية من خلال توسيع وزيادة الحصة السوقية بالتركيز على نقاط قوتها تجاه نقاط ضعف المنافسين، وذلك من خلال الاعتماد على الطريقة التي يتم الحصول بها على المواد الخام وتوفر التكنولوجيا المتقدمة بالإضافة إلى اعتمادها على اقتصاديات أو وفورات الحجم والاستفادة من آثار عوامل منحنى التعلم والخبرة.

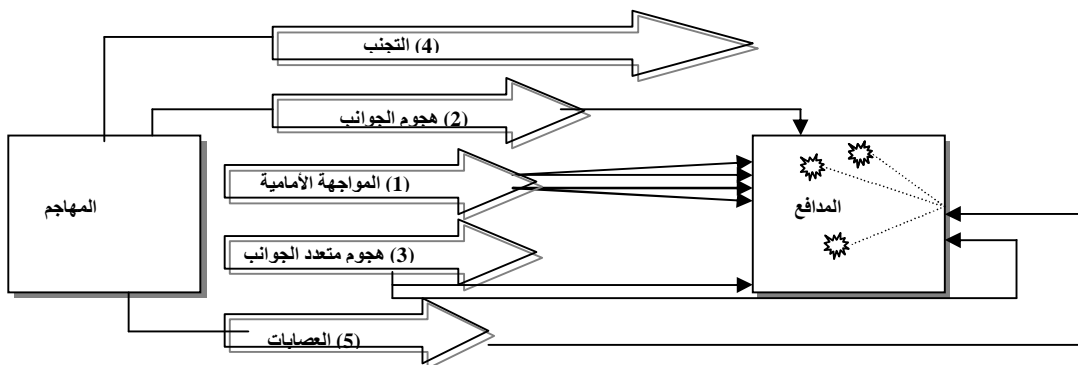
2: إستراتيجيات المتحدي

تكون هذه الإستراتيجيات الأفضل للمنظمات التي ترغب في الحصول على مزايا تنافسية لكونها ليست الرائدة في مجال عملها. والمتحدي هو المنظمة التي تحتل المرتبة الثانية أو الثالثة وربما أقل من ذلك في صناعة معينة، تتوفر على إمكانيات وموارد كافية لتطمح بأن تصبح القائدة في السوق، فهي تهاجم القائد أو المنافسين الآخرين في محاولة منها لزيادة نصيبها السوقية. ويعتمد نجاح هذه الإستراتيجية على طريقة الهجوم المستعملة. وإذا اختارت الهجوم الجبهي فهي بذلك تريد منافسة القائد في جزئه الأكثر أهمية الأمر الذي يعرضها إلى مخاطرة كبيرة ولكن قد يحقق لها مكاسب أكبر.

ولتحقيق النجاح في مثل هذا الهجوم يجب أن تمتلك المنظمة المتحدية ميزة تنافسية واضحة في مواجهة القائد، بالإضافة إلى عدم قدرة القائد لخدمة السوق بشكل جيد، أما إذا لم تتوفر هذه الشروط وتكون إمكانيات المتحدي أقل من الخصم فيعتبر هذا الهجوم انتحارياً.⁽¹⁾

بينما إذا اختارت المنظمة المتحدية طريقة الهجوم الجانبي وهو منافسة القائد في جزء صغير من السوق، فإن هذا الهجوم يعتمد على رد الفعل المتوقع من القائد إذا كان بطيء أو غائب أو في حالة اليقظة الكاملة. والشكل التالي يوضح مختلف الإستراتيجيات الهجومية التي يمكن أن تتبعها المنظمات المتحدية داخل السوق.

شكل رقم (38) الإستراتيجيات الهجومية للمنظمة المتحدية



Source : P. Kotler et B. Dubois, **Marketing management**, elevenième édition (N.J.: Prentice-Hall, Inc., 2000),
Translated by D. Manceau, **Marketing management**, 11^{ème} ed. (Paris: Pearson Education, 2004), P. 289.

أ: هجوم المواجهة الأمامية (الجبهي) L'attaque frontale

¹ - Lambin & Chumpitaz, op. cit., p. 276.

تشن المنظمة المتحدية في هذه الحالة هجوما شاملا على المنافس في منتجاته، مجهوداته الترويجية، برامج توزيعه وأسعاره. وهي بذلك تهاجم جوانب القوة أكثر من مهاجمتها لجوانب الضعف معتمدة في ذلك على المزايا التنافسية الواضحة للمنافسين.

ب: هجوم الأجنحة أو الجوانب **L'attaque de coté**

إن هذه الإستراتيجية تعتبر مناسبة للمنظمة المتحدية التي تكون مواردها وإمكاناتها أقل من المنافس الذي تهاجمه، فبدلا من مهاجمته في مركزه توجه المنظمة المتحدية هجومها إلى الجوانب الضعيفة والتي قد يغفل المنافس عن تحصينها بطريقة كافية عكس مراكزه القوية التي غالبا ما يسخر لها كل موارده وإمكاناته للتحصين. ويمكن أن تتبع المنظمة عدة أساليب للمهاجمة على الأجنحة أهمها: مهاجمة السياسة الضعيفة في التغليف أو الجودة أو استغلال ثغرات سوقية.

ج: الهجوم متعدد الجوانب **L'encercllement**

إذا كان الهجوم في الجوانب يبحث عن مناطق سوقية غير مغطاة من طرف الخصم ومحاولة استغلالها، فإن الهجوم متعدد الجوانب هو قيام المنظمة المتحدية بمهاجمة الخصم في اتجاهات عديدة حيث يصعب عليه حماية الجبهة الأمامية والجوانب والمؤخرة في نفس الوقت. وتكون هذه الإستراتيجية مقبولة إذا كانت إمكانيات وموارد المتحدي كبيرة وكافية، بالإضافة إلى أن تكون مدة الهجوم قصيرة ما أمكن.

د: هجوم التجنب **L'écart**

يعتبر هذا النوع من الإستراتيجيات التنافسية غير المباشرة، حيث يتجنب المتحدي المواجهة المباشرة مع المنافس ويستهدف أسواق أسهل أو يركز على مجالات غير تقليدية لتوسيع قاعدة موارده. ويتم ذلك من خلال ثلاث مداخل وهي: التنوع غير المرتبط بمنتجات المنافس، التنوع في أسواق جديدة جغرافيا، والاعتماد على التكنولوجيا الجديدة لتنمية منتجات تحل محل المنتجات الحالية.

و: هجوم العصابات **La guérilla**

تعد هذه الإستراتيجية التي تشبه حرب العصابات إحدى الخيارات أمام المنظمة المتحدية الصغيرة أو ذات موارد وإمكانات محدودة. ويشن المتحدي هجمات مركزة وسريعة ومنقطعة تربك المنافس وتلحق به الضرر، ثم يتجه إلى الانسحاب السريع خوفا من الهجوم المضاد وحاملا ما تحصل عليه من خلال هذا الهجوم. وتستخدم هذه الإستراتيجية بعض الوسائل مثل التخفيضات غير المتوقعة، هجوم مفاجئ على بعض مناطق السوق أو بعض الجوانب الضعيفة في المزيج التسويقي للمنافس أو أن تقوم بنشاط ترويجي مكثف يحدث ارتباكا في السوق.

3: إستراتيجيات التابع

وتسمى أيضا بإستراتيجية التحسين الجوهرى أو إتباع القائد، فليست كل المنظمات المتطلعة لديها الجرأة والقدرة على تحدي قائد السوق، ولكن تختار الكثير منها خيار التعايش السلمي لأن هدفها ليس

قيادة السوق ولكن الاكتفاء بمراكز أخرى. ولذلك يجب أن تكون لها قدرة تطويرية وهندسية كبيرة تمكنها من الاستجابة الفنية السريعة للمنتوج المطور من قبل قادة السوق، فهي تحاول الاستفادة من تجارب الآخرين والتركيز على المحافظة على حصتها السوقية مع معرفتها بأنها مستهدفة بالدرجة الأولى من قبل المنظمات المتحدية. ويمكن لها أن تتبع البدائل الإستراتيجية التالية:

أ: **التبعية عن قرب:** وفقا لهذه الإستراتيجية تسعى المنظمة التابعة إلى تقليد الرائد بالنسبة لمعظم مكونات المزيج التسويقي، حيث يمتد هذا التقليد إلى قطاعات عديدة في السوق، فهي بذلك تسمى المزور **cloner**. وقد يظهر من خلال هذه الإستراتيجية المنظمة التابعة كمتحدية للمنظمة القائدة ولكن بطريقة غير مباشرة.

ب: **التبعية عن بعد *suiveur a distance*:** تحتفظ المنظمة التابعة لنفسها من خلال هذه الإستراتيجية بنواحي تميزها عن المنظمة الرائدة، ولكن في نفس الوقت نجدها تتبع المنظمة الرائدة في بعض المكونات الهامة للمزيج التسويقي، وتسمى في هذه الحالة بالمقلد **Imitateur**.

ج: **التبعية الاختيارية:** يختار التابع بعض الجوانب المتميزة في المزيج التسويقي للمنظمة الرائدة ويتبعها بشرط أن تتلاءم مع إمكانياتها وظروفها، فهي بذلك تعتبر كمعدل أو محور **adaptateur**. غير أنها مع الاستمرارية في إتباع هذا النوع من الإستراتيجية يمكن أن تتحول المنظمة من تابعة إلى متحدية.

4: إستراتيجيات المتخصص

تلجأ إلى هذه الإستراتيجية المنظمة التي تحاول تجنب مشاكل الاصطدام مع المنافسين. وهي تبحث لنفسها استهداف الأسواق الصغيرة ذات الأهمية القليلة أو المنعدمة بالنسبة للمنظمات الكبيرة (**niches**)، والتي عادة ما تفضل الجودة مهما كان السعر مرتفع.⁽¹⁾ ويشترط في المجال المتخصص الذي يكون مناسب للمنظمة المتجنبة ما يلي:⁽²⁾

- أن يتضمن حجما كافيا من الطلب والقدرة الشرائية.
 - أن يتضمن إمكانية النمو مستقبلا.
 - ألا يكون موضع اهتمام من جانب المنظمات الكبرى.
 - أن تتوفر لدى المنظمة الموارد والمهارات اللازمة لخدمتهم.
 - أن تكون المنظمة قادرة على الدفاع في حالة الهجوم.
- إن أساس إستراتيجيات التجنب هو لجوء المنظمة إلى التخصص الذي يتخذ أشكالا عديدة أهمها: التخصص على أساس نوع العميل أو على أساس حجم السوق، التخصص من خلال المستوى الرأسي، التخصص الجغرافي، التخصص في أحد أجزاء المنتوج أو في تقديم أحد عناصر المزيج التسويقي أو في تقديم خدمات خاصة جدا.

¹ - G.Mrion & autres, Antimanuel de MARKETING,... op. cit., P. 865.

² - Kotler & Dubois, op. cit., P. 295.

يمكن أن تعتمد المنظمة المتوسطة أو الصغيرة إستراتيجية التخصص أو كما تسمى بإستراتيجية "التحسين الموجه نحو التميز" من خلال قدرتها على إدخال التعديلات على المنتج الحالي وتكييفه لخدمة جزء محدودا ومحددا من السوق. وهي تدخل السوق في مرحلة نضج المنتج لتقوم بتوجيهه من خلال التحسين والتطوير نحو فئة معينة من السوق، حيث تستلزم هذه الإستراتيجية جهودا ضئيلة في البحث والتطوير مع جهد قوي وكثيف في هندسة الإنتاج.⁽¹⁾

مما سبق يمكن استخلاص بأن التسويق الإستراتيجي يربط منتجات المنظمة بالأسواق المستهدفة لاختيار وتحديد الميزة التنافسية والمحافظة عليها من خلال إستراتيجيات الاستهداف السوقي، إستراتيجيات التمركز والمواقف التنافسية. فبعد تحديد السوق من خلال التجزئة والاستهداف واكتشاف القطاعات السوقية الجذابة التي يمكن من خلالها أن تحقق المنظمة ميزة تنافسية، تقوم المنظمة بتحديد مجموعة المزايا التنافسية المحتملة والتي يمكن على أساسها تثبيت الصورة الذهنية العريضة واختيار الأسبقيات التنافسية حسب أفضليات العميل وذلك لغرض تمركز المنتج. والمنظمة الناجحة هي التي تقدم عرض متكامل للعلامة التجارية من خلال تمركز المنظمة والمنتج حتى تثبت الصورة الذهنية للقيمة المقدمة ثم تحاول معرفة ادراكات العملاء لعلامتها التجارية بالاعتماد على الخرائط الإدراكية كإحدى المعايير الهامة لاختيار إستراتيجيات التثبيت.

كما يمكن القول بأن الإستراتيجيات التسويقية التنافسية تتجسد من خلال التسويق التكتيكي بعد أن يتم اختيار وتحديد المزايا التنافسية على المستوى الاستراتيجي للتسويق ليصل إلى تنفيذها على المستوى التكتيكي له وهو ما سيتم مناقشته في النقطة الموالية.

المبحث الثاني: دور التسويق التكتيكي في تنفيذ المزايا التنافسية

يتحمل التسويق مسؤولية إنتاج قيمة مميزة للعميل من خلال اختيار القيمة الخاصة بالعرض بتجزئة السوق واختيار المستهدف منه ثم تطوير عرض القيمة عن طريق التمركز، كل ذلك يتم على مستوى التسويق الإستراتيجي. وبعد اختيار وتطوير القيمة، يكون التسويق جاهز لتقديمها، من خلال المنتجات والخدمات، السعر ونظام التوزيع بالإضافة إلى الترويج الذي يقوم باتصال القيمة مع العميل، وبذلك يبدأ ما يسمى بالتسويق التكتيكي.

ومن هذا المنطلق، تتطلب صياغة إستراتيجيات التسويق التنافسية ووضعها موضع التنفيذ من المنظمة توفير موارد مالية، طبيعية، بشرية، تكنولوجية، تنظيمية. فهي بمثابة مصدر أساسي لنشوء القدرات التنافسية في المنظمة، حيث تتطلب هذه الأخيرة إما مورد متفرد ذو قيمة عالية بالإضافة إلى المهارات الفردية الضرورية لاستغلال هذا المورد أو قدرة متفردة على إدارة الموارد العامة.⁽²⁾ وهذا ما أكده Porter من خلال أعماله على أن مفهوم الإستراتيجية يدور حول الاهتمام بالسوق والمركز

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص. 33.

² - شالز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص. 213.

التنافسي للمنظمة، حيث تكون أكثر وضوحا عند تنفيذها من خلال الاعتماد على الموارد. وبذلك تؤهل الموارد وما تتمتع به من نقاط قوة المنظمة لاكتساب ميزة تنافسية تتفرد بها عن غيرها، حيث تتحقق هذه الأخيرة عندما تتحقق قيمة مضافة بفضل الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة، في الوقت الذي يعجز منافسوها القيام بذلك أي تحقيق نفس القيمة بنفس الإستراتيجية وفي نفس الفترة.

وتتميز الإستراتيجية عن التكتيك بعموميتها، حيث تمثل الإستراتيجية الإطار العام الذي يتضمن الوسائل البديلة التي تمكن من الاستخدام الفعال والكفاء للموارد والإمكانيات المتاحة للمنظمة من أجل تحقيق رسالتها وأهدافها الرئيسية في إطار البيئة المحيطة بها، بينما تعتبر التكتيكات الخطوات التفصيلية التي يمكن من خلالها تنفيذ الإستراتيجية.⁽¹⁾

وعليه، تتمثل مجالات التركيز في التسويق التكتيكي في كيفية تعظيم إنتاجية الموارد وتفعيل القدرات التنافسية باعتبارها أساس الميزة التنافسية والمركز التنافسي، ضمن وظيفة التسويق، بهدف دعم وإسناد إستراتيجية التسويق التنافسية وتحقيق التكامل والتنسيق بين الأنشطة. ولا تهتم الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى (الوظيفي) بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة، ولكنها تضع إطار عام لتوجيه هذه العمليات، بالإضافة إلى تحديد أفكار أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العملية من خلال وضع والتزام إداري بمجموعة من السياسات الخاصة.⁽²⁾ وبذلك، يتم اتخاذ العديد من القرارات في التسويق التكتيكي حول كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي.⁽³⁾

ومما سبق يمكن القول بأن مفهوم التسويق الإستراتيجي يركز في القضايا والقرارات الإستراتيجية العامة على مستوى المنظمة ووحدة الأعمال من خلال اختيار منتجات/أسواق أين تحقق المنظمة بها مزايا تنافسية، بالإضافة إلى التنبؤ للطلب الأساسي لكل منتج/سوق مستهدف، بينما يركز التسويق التكتيكي على القرارات الإستراتيجية ذات الصلة بمتغيرات المزيج التسويقي التي تعتبر وسائل تطبيقه.⁽⁴⁾

ومن أجل تطوير سياسات فعالة للمزيج التسويقي، لا بد من وجود اتساق ومواءمة بين مجموعة القرارات والسياسات المتخذة في هذا المستوى مع الميزة التنافسية التي يسعى التسويق الإستراتيجي

¹ - الإستراتيجية، مسؤولة عن مجموع الحرب (أي توزيع وسائل وحركات الجيش قبل الحرب) وهدفها النصر، أما التكتيك، يهتم بحركة القوى في حضور العدو بميدان المعركة في عملية أو اشتباك معين. ثمة معلومات أكثر في: زهير ثابت وألفيا حسين، التسويق الفعال (القاهرة: جامعة عين شمس، 2006)، ص ص. 124-126.

² - كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص. 274.

³ - يقول في هذا السياق أحد علماء التسويق: إذا لم تساهم الإستراتيجية التسويقية في تحقيق نتائج تكتيكية، فإنها تعد إستراتيجية خاطئة بصرف النظر عن تقديمها بشكل مبدع... كما يضيف بأن الهدف من وجود الإستراتيجية هو جعل عمليات التنفيذ تستند على بعض الجوانب التكتيكية. ثمة معلومات أكثر في: إسماعيل السيد، التسويق...، مرجع سابق، ص ص. 84-86.

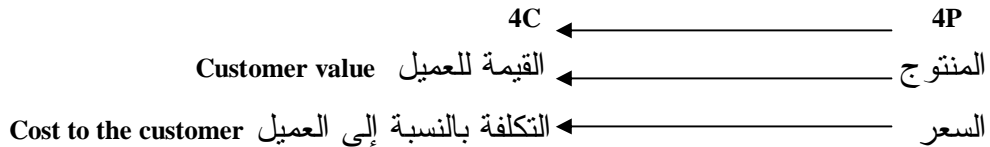
⁴ - Lambin & Champitaz, op. cit., p. 8.

إلى تحقيقها، حيث يجب أن ينبع التوجه الرئيسي للسياسات التسويقية من الإستراتيجية الكلية للمنظمة وإستراتيجية التسويق التنافسية.⁽¹⁾

ويعرف المزيج التسويقي بأنه مجموع الأدوات التسويقية المستعملة من طرف المنظمة لتحقيق الاستجابة المرغوبة في أسواقها المستهدفة.⁽²⁾ كما يعرف بأنه خليط من الأنشطة الرئيسية التي يتم من خلالها دراسة المنتج 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 أو تحقيق مبرر وجود المنظمة.⁽³⁾ وبذلك يتكون المزيج التسويقي من أي شيء يمكن للمنظمة عمله من أجل تحقيق التأثير الإيجابي في الطلب على منتجاتها. ومن ثم يحقق المزيج التسويقي الفعال المزج السليم لكافة الأدوات التسويقية والتنسيق المطلوب فيما بينها من أجل تعظيم القيمة المسلمة للعملاء.

وقد اقترح Neil Borden سنة 1948 مفهوم المزيج التسويقي ثم طوره Mc Carthy في بداية الستينات إلى أربعة مجموعات من المتغيرات سميت بـ 4P أي المنتج Product، السعر Price، المكان (التوزيع) Place والترويج Promotion.⁽⁴⁾

ومن ناحية أخرى يرى البعض أن مفهوم المزيج التسويقي أو ما يعرف بـ 4P يعكس وجهة نظر البائع (أي خاصة بنظرة المنظمة تجاه السوق) وليس المشتري. ولذلك اقترح Lauternborn إعادة صياغة هذه العناصر بحيث تكون حسب وجهة نظر المشتري، حيث يجب أن يترجم كل عمل تسويقي بميزة له. وسميت المعادلات التالية بـ 4C:⁽⁵⁾



¹ - ولتوضيح ما سبق نفترض أن المنظمة تتبع إستراتيجية التمييز في المنافسة من خلال التركيز على الجودة العالية للمنتجات المقدمة في السوق، ومن ثم فإنها تحتاج إلى إستراتيجية إنتاجية تركز على عمليات الجودة وخفض التكلفة والإنتاج بحجم كبير، كما تحتاج أيضا إلى إستراتيجية الموارد البشرية تركز على استقطاب المهارات العالية من العاملين وتدريبهم لتنمية قدراتهم في الأداء، بالإضافة إلى احتياجها إلى إستراتيجية تسويقية تركز على التسعير المناسب، قنوات التوزيع والترويج لتوسيع حجم الطلب. ومن ناحية أخرى إذا كانت المنظمة أو وحدة الأعمال تتبع إستراتيجية تنافسية أخرى مثل القيادة في التكلفة فإن ذلك يتطلب مجموعة أخرى من الإستراتيجيات الوظيفية لدعم هذا الاتجاه الإستراتيجي للمستوى الأعلى. لمزيد من المعلومات، انظر: مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص.ص. 191. 192.

² - Kotler & Dubois, op. cit., p. 20.

³ - نزار البروراري وأحمد البرزنجي، مرجع سابق، ص.ص. 152.

⁴ - اعتبر Borden بأن كل الأدوات التي تستخدمها المنظمة من أجل التأثير على العميل، تكون مزيج التسويق marketing mix. ثم قام Mc Carthy بتصنيفها إلى أربعة مجموعات 4P، ولكن أضاف البعض عناصر أخرى للمجموعات الأربعة وهي الأدلة المادية Physical Evidence والعمليات Processes والناس People. وبذلك أصبح المزيج التسويقي الجديد يطلق عليه 7P. بينما اقترح Kotler إضافة عنصرين لأهميتهما في التسويق العالمي ليصبح المزيج 6P، وهما السياسة Politics والرأي العام Public opinion. ثمة معلومات أكثر في: . وأيضا: كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق...، مرجع سابق، ص ص 112-113.

⁵ - نقلا عن: نفس المرجع السابق، ص. 114.

الإتاحة أو الراحة Cvenience

المكان

الاتصال Communication

الترويج

وهكذا، بينما يرى المسوق بأنه بائع للمنتجات، فإن العميل يعتبر نفسه مشتري لقيمة أو حلولا لمشكلاته. كذلك يهتم العميل بما هو أكثر من مجرد السعر، فهو يركز على التكلفة الكلية المصاحبة للحصول على المنتج واستخدامه. كما يرغب العميل بإتاحة المنتج في أنسب الأماكن والأوقات بالنسبة له، بالإضافة إلى أمله في الحصول على المعلومات الشاملة والدقيقة حول ما يعرض عليه من منتجات. ومن ثم يجب على المنظمة التفكير أولاً من منظور الـ 4C الخاصة بالعمل ثم تصميم 4P التي تحقق أكثر قدر من التوافق معها. وبذلك يتضمن هذا التصميم الخطوط العريضة لسياسات المنتج والتسعير والترويج والتوزيع التي سيتم تفصيلها في النقاط التالية.

أولاً: سياسة المنتج

يعتبر المنتج أحد العناصر الأساسية المكونة للمزيج التسويقي. ويمثل حلقة الوصل بين المنظمة وأسواقها المستهدفة، بحيث لا يمكن للمنظمة التخطيط للعناصر الأخرى للمزيج التسويقي بدون توافر المنتج.

1: المفهوم التسويقي للمنتج ومكوناته

يعرف المنتج بأنه أي شيء يمكن عرضه في السوق لجذب الانتباه أو الاستحواذ أو الاستخدام أو الاستهلاك، ويمكن من تلبية الحاجات أو تحقيق الرغبات. ويتضمن ذلك السلع الملموسة وغير الملموسة مثل الخدمات والأماكن والأفكار.⁽¹⁾ كما يعرف بأنه مجموعة من العناصر المادية وغير المادية (الخدمية والرمزية) التي تحقق فوائد أو منافع وظيفية واجتماعية ونفسية وإشباع للعميل.⁽²⁾ ويعرف أيضاً بأنه مجموعة من المواصفات مجتمعة يؤدي استخدامها إلى الحصول على منافع مادية ونفسية تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات لدى العملاء سواء كانت أشياء مادية أو خدمات شخصية أو أماكن أو أفكار.⁽³⁾

مما سبق يمكن استخلاص بأن هناك اتجاهين رئيسيين لتعريف المنتج من المنظور التسويقي، يعتمد الاتجاه الأول على المعنى المادي ويعتبره خليطاً من الخصائص الملموسة وغير الملموسة المقدمة لإشباع حاجات ورغبات العميل؛ بينما يعتمد الاتجاه الآخر على المعنى الشامل للمنتج ويعتبره مجموعة من المنافع الأساسية المقدمة لإشباع حاجات ورغبات العميل، وبذلك فهو يضم الخدمة والفكرة والمكان وغيرها.

¹ - Kotler & Armstrong, op. cit., p. 232.

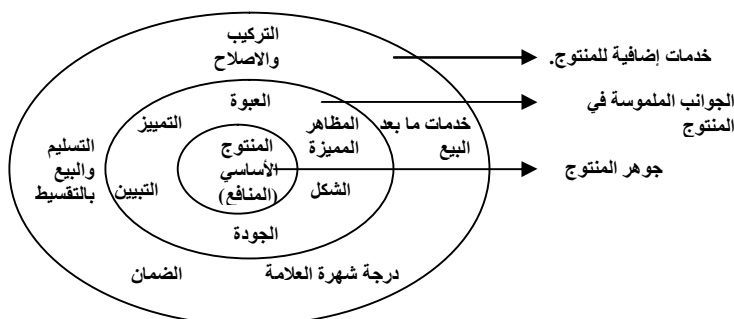
² - عبيد عنان وزهير ثابت، مرجع سابق، ص. 136.

³ - أمين عبد العزيز حسن، إستراتيجيات التسويق في القرن الحادي العشرين (القاهرة: دار قباء، 2001)، ص. 183.

وفي ضوء ماسبق، يمكن القول بأن العميل لا يقوم بشراء المنتج بقدر ما يشتري المنافع والإشباع الذي يتوقعها من هذا المنتج. ولذلك يعرف المنتج من وجهة نظر المنظمة (مجموعة من الخصائص) والعميل (مجموعة من المنافع) بالإضافة إلى وجهة نظر المجتمع الذي يرحب دائماً بالمنتجات المرغوبة والمفيدة باعتبار أنها تساهم في تحقيق رفاهية المستهلكين في الأجل الطويل.⁽¹⁾ وعليه، يجب على المنظمة مراعاة الاحتياجات الرئيسية للعميل التي سيتم تحقيقها من خلال المنتج، ثم تصميم هذا الأخير وتعزيزه بحزمة من المنافع تقدم تجربة العميل الأكثر رضاء له.⁽²⁾

ومن هذا المنطلق، ينظر Kotler & Armstrong إلى المنتج من خلال ثلاثة مستويات رئيسية كما هي موضحة في الشكل التالي، حيث يضيف كل مستوى قيمة أكبر للعميل.

شكل رقم (39) مستويات مفهوم المنتج



Source: Philip Kotler & Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, 11 Edition (New Jersey : Pearson Prentice Hall, 2005), P. 234.

يوضح الشكل أعلاه المستويات المختلفة لمفهوم المنتج، وهي:⁽³⁾

- **المنتج الأساسي:** ويمثل مجموعة المنافع الأساسية غير الملموسة التي يستهدفها العميل من وراء شراءه للمنتج. وتتم الإجابة في ظل هذا المستوى على السؤال الذي يدور حول الجوهر الحقيقي الذي يسعى العميل إلى شراؤه. ولذلك يجب تحليل الاحتياج والإشباع الذي يكمن وراء كل منتج والعمل على اكتشافه وتوفيره فيه، أي معرفة منافع أو خدمات حل المشكلة الرئيسية التي يبحث عنها العميل ومن ثم تسويق فوائد أو منافع وليس منتجات.⁽⁴⁾
- **المنتج الملموس:** ويتكون من الملامح والأبعاد المادية الملموسة مثل مكوناته، خصائصه، شكله، عناصر الجودة فيه واسمه المميز وعبوته وغلافه وغيرها من الجوانب الملموسة في المنتج لتسليم المنفعة الرئيسية للعميل.

¹ - زهير ثابت وألفيا حسين، مرجع سابق، ص. 236.

² - Gilles Marion & Daniel Michel, op. cit., p. 177.

³ - Kotler & Armstrong, op. cit., p. 234.

⁴ - تبحث المرأة مثلاً عند شرائها لمستحضرات التجميل عن الجمال والأمل وليس المستحضرات ذاتها. ولذلك تنتج المنظمة مستحضرات التجميل ولكنها تبيع الجمال والأمل. ثمة معلومات أكثر في: Gilles Marion & autres, Manuel... , op. cit., p. 423.

- المنتج المتنامي: ويتضمن مجموعة الخدمات المصاحبة للمنتج، بالإضافة إلى الجوانب النفسية التي تحسن من القيمة الإجمالية التي تلقاها العميل في مقابل السعر المدفوع.
- وتختلف طرق وأساليب تسويق المنتجات باختلاف أنواعها. ولا يوجد إستراتيجية واحدة يمكن أن تكون صالحة لكافة أنواع المنتجات، ومن ثم تكمن أهمية تصنيف المنتجات في مساعدة إدارة التسويق على فهم القرارات والخطط الواجب استخدامها عبر عناصر المزيج التسويقي. وعليه، اعتمد مفكرو التسويق في تقديمهم عدة تصنيفات لمختلف أنواع المنتجات على معايير مختلفة، أهمها:
- تصنيف المنتجات على أساس طول البقاء: ووفقا لذلك تصنف المنتجات إلى سلع معمرة، وغير معمرة وخدمات.
- تصنيف المنتجات على أساس الغرض من شرائها: وفي إطار هذا التصنيف، يفرق بين نوعين أساسيين من المنتجات، وهما: المنتجات الاستهلاكية، وهي السلع والخدمات التي يقوم المستهلك النهائي بشرائها بغرض الاستخدام الشخصي أو العائلي. وعادة ما تصنف هذه المنتجات بناء على كيفية شرائها، فتشمل منتجات سهلة المنال (متكررة وبأقل مقارنة وجهد تسويقي مثل الصابون) ومنتجات التسوق (بتكرار أقل مع إنفاق وقت وجهد والقيام بمقارنات بين البدائل على أساس عدد من الخصائص وذلك مثل الملابس والأجهزة المنزلية وخدمات الفنادق والنقل) ومنتجات خاصة (لها خصائص فريدة أو علامات مميزة وعادة لا تتم عملية المقارنة في هذا النوع من المنتجات ولكن تتطلب بذل جهد تسويقي خاص بها مثل أنواع خاصة من سيارات، معدات التصوير مرتفعة الجودة والسعر، ملابس من تصميم جهة معينة وخدمات المتخصصين في الطب أو القانون) بالإضافة إلى بعض المنتجات غير المطلوبة (لا يعرفها المستهلك أو يعرفها ولكنه لا يفكر في اقتناءها حاليا مثل التأمين على الحياة أو منتجات مبتكرة جديدة)؛ بينما يشمل النوع الآخر للمنتجات، المنتجات الصناعية وهي السلع التي يقوم بشرائها المستهلك الصناعي من الأفراد أو المنظمات أو المشتري الحكومي من المنظمات الحكومية بغرض استخدامها في العمليات الإنتاجية أو بغرض إنتاج سلع أو خدمات أخرى. وعادة ما تصنف هذه المنتجات بناء على كيفية دخولها العملية الإنتاجية وطبقا لتكلفتها، فتشمل المواد الأولية والأجزاء، المنتجات الرأسمالية بالإضافة إلى منتجات التشغيل والخدمات.⁽¹⁾

بالإضافة إلى المنتجات الملموسة والخدمات، توسع مفهوم المنتج في السنوات الأخيرة ليشمل عروض سوق أخرى مثل التنظيمات والأشخاص والأماكن والأفكار. ويتكون تسويق المنظمة **Organisation Marketing** (هادفة للربح أو غير هادفة للربح) من أنشطة تسعى إلى إنتاج أو الحفاظ أو

¹ - ويلاحظ أن معظم المنتجات يصعب التمييز بينها من حيث كونها استهلاكية أو صناعية، ولكن الأمر يتوقف على مجال الاستخدام النهائي لها. لمزيد من التفاصيل عن تصنيف المنتجات، انظر: إسماعيل السيد، التسويق...، مرجع سابق، ص ص. 262-271. وأيضا: بشير عباس العلق، التسويق الحديث: مبادئه، إدارته وبحثه (ليبيا: دار الجماهيرية للنشر، بدون سنة النشر)، ص ص. 52-61.

تغيير مواقف وسلوك مستهلكي الهدف تجاه المنظمة. بينما يتكون تسويق الشخص **Person Marketing** من أنشطة تسعى إلى إنتاج أو الحفاظ أو تغيير مواقف أو سلوك تجاه أناس معينين، ولذلك تحاول معظم المنظمات ربط نفسها بأحد المشاهير من الناس. كما يمكن أن يتحول الاستخدام الماهر لتسويق الشخص إلى وجود اسم الشخص في علامة تجارية قوية حتى تكسب هذا الشخص قوة وميزة أيضا. ويشمل تسويق المكان **Place Marketing** أنشطة تسعى إلى إنتاج أو الحفاظ أو تغيير المواقف أو السلوك تجاه أماكن معينة. كما يمكن تسويق الأفكار **Ideas Marketing** أيضا، فيكون كل التسويق تسويقا لفكرة سواء كانت فكرة عامة لتنظيف الأسنان بالفرشاة أو فكرة محددة بأن معجون **Crest** ينتج كل يوم الابتسامة. ويسمى هذا المجال تسويق أفكار اجتماعية، حيث يعرف التسويق الاجتماعي بأنه استخدام مفاهيم وأدوات التسويق التجارية في برامج تصمم للتأثير على سلوك الأفراد لتحسين حياتهم ومجتمعهم.⁽¹⁾

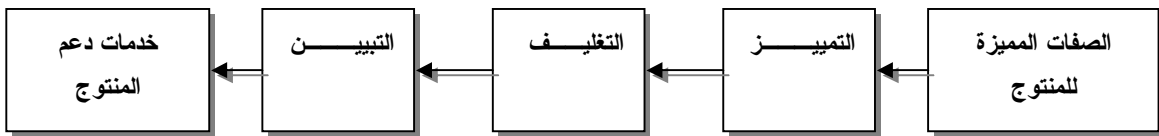
2: إدارة المنتجات وسياساتها

تتطلب إدارة المنتجات اتخاذ القرارات الخاصة بالمنتجات على ثلاثة مستويات، هي: قرارات المنتج الفردي، قرارات خط المنتجات وقرارات مزيج المنتجات.

أ: قرارات المنتج الفردي

يتولى التسويق إعداد السياسات اللازمة للمنتج الفردي الجديد، بالإضافة إلى دراسة وتحليل كل التغييرات الممكنة في السياسات الحالية لنفس المنتج. ويتم التركيز في هذا المستوى على القرارات الخاصة بكل من خصائص المنتج وعلامته التجارية وتغليفه وتسميته بالإضافة إلى خدمات دعمه، كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (40) قرارات المنتج الفردي



Source: Philip Kotler & Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, 11 Edition (New Jersey :Pearson Prentice Hall, 2005), P. 239.

يوضح الشكل أعلاه القرارات الخاصة بالمنتج الفردي، وهي:

§ الصفات المميزة للمنتج **Product attributes**

يتم تسليم القيمة للعميل عن طريق تعريف منافع المنتج. ويتم تقديم هذه الأخيرة من خلال الصفات المميزة للمنتج (خصائص المنتج) مثل الجودة والسمات والنموذج والتصميم. وتعرف

¹ - لمزيد من التفاصيل، انظر: Kotler & Armstrong, op. cit., pp. 236-239.

¹ - لمزيد من التفاصيل، انظر:

الجودة بأنها قدرة المنتج على تأدية وظائفه، وتشمل متانته وعوليته ودقته وسهولة عمله وإصلاحه وغيرها من الخصائص ذات قيمة أخرى. وترتبط الجودة ارتباطاً وثيقاً بقيمة العميل ورضائه، فهي إحدى أدوات تحديد تمركز المنتج. وحولت الكثير من المنظمات الجودة إلى سلاح إستراتيجي فعال لتحقيق رضا وقيمة للعميل.^(*)

ويمكن أن تقدم المنظمة منتجها بسمات **Features** مختلفة والتي تعتبر أداة تنافسية لتمييز منتج المنظمة عن منتجات المنافسين، وخاصة إذا كانت الأولى في إدخال هذه السمة أو السمات للمنتج في السوق والتي لها قيمة للعميل.^(**) بالإضافة إلى جودة المنتج وسماته، يمكن إضافة قيمة للعميل من خلال نموذج المنتج وتصميمه **Product style and design**. ويكون التصميم مفهوماً أوسع من النموذج، حيث يصف النموذج الشكل الخارجي للمنتج أي مظهره دون التعرض إلى مواصفاته، بينما يركز التصميم على الشكل الخارجي والجوهر أيضاً.⁽¹⁾

§ التمييز Branding

يمثل التمييز أحد القرارات الرئيسية في سياسة المنتجات. ولا تقتصر أهمية هذا النوع من القرارات على مجرد تمييز المنتج من خلال بناء العلامة التجارية، ولكن تمتد إلى كيفية إدارتها أيضاً. ويعبر مصطلح العلامة **Brand** عن مصطلح شامل يتضمن عدة مصطلحات فرعية، فقد تشمل العلامة اسم أو رمز أو حروف أو تصميم أو مزيج منها يستخدم في تمييز منتجات منظمة معينة عن منتجات المنافسون.⁽²⁾ بينما يقصد بتمييز المنتجات تحديد هويتها لتمييزها عن غيرها من المنتجات المنافسة في السوق ولتسهيل التعرف عليها من جانب المشتري.⁽³⁾ وهناك في الواقع أدوات مختلفة لتمييز المنتجات تتمثل في:⁽⁴⁾

- اسم العلامة **Brand**: وهي ذلك الجزء المنطوق من العلامة، والذي ربما يكون حروفاً أو كلمة أو أرقاماً (مثل 7UP).
- شكل العلامة **Brand Mark**: ويمثل الجزء غير المنطوق من العلامة، وهو غالباً يتمثل في الرمز أو التصميم أو الرسم أو اللون.
- العلامة التجارية **Trademark**: وتمثل العلامة أو جزء منها أو الاسم ذو الصفة القانونية التي تمنع الغير من المنافسين من استخدامها، فهي قاصرة على المنتج نفسه فقط بحكم القانون. ويتطلب ذلك

* - لمزيد من التفاصيل عن الجودة، ارجع إلى المبحث الأول.

** - لمزيد من التفاصيل، ارجع إلى المبحث الأول، وأيضاً المبحث الثاني من الفصل الرابع.

¹ - Ibid., p. 241.

² - Kotler & Dubois, op. cit., p. 455.

³ - ثابت إدريس وجمال الدين المرسي، التسويق...، مرجع سابق، ص. 264.

⁴ - نفس المرجع السابق.

قيام المنظمة بتسجيل العلامة التجارية لدى الجهة الحكومية المختصة مثل وزارة التجارة والصناعة.

- الاسم التجاري **Trade Name**: وهو الاسم القانوني للمنظمة وليس اسم المنتج نفسه. ونظرا لأهمية العلامة التجارية في تمييز منتجات المنظمة عن منتجات المنافسين ومن ثم تسهيل عملية تكرار الشراء وخلق الولاء من جانب العميل واعتبارها همزة وصل بينها وبين العميل، فإن اختيار اسم هذه العلامة يتطلب من المنظمة الحذر والدقة لما يضيف لها من نجاح كبير إلى المنتج. وعليه، تمر عملية اختيار اسم العلامة بعدة خطوات تبدأ بمراجعة دقيقة للمنتج وأهميته وفوائده ثم السوق المستهدف والإستراتيجيات التسويقية المستهدفة.⁽¹⁾ كما يتطلب أيضا أن تتوفر في العلامة بعض الخصائص، منها: أن تكون سهلة الفهم والتذكر والنطق، أن تكون مميزة ومقبولة اجتماعيا، إمكانية ترجمتها إلى لغات أجنبية بسهولة، أن تعطي دلالة إيجابية وواضحة عن طبيعة المنتج، أن يكون الاسم قابل للتوسع.⁽²⁾ وبعد اختيار اسم العلامة التجارية الذي يتبين أنه الأكثر ملائمة عن غيره، يجب حمايته قانونيا ولا يجوز استخدامه من قبل منظمات أخرى إلا بإذن مسبق من مالكة الأصلي.

غير أن وجود اسم للعلامة التجارية غير كافي بدون وجود ارتباطات إيجابية تعبر عنها هذه العلامة. ولذلك لا تعتمد العلامات التجارية القوية في كسب المعارك التنافسية على تسليمها منافع مميزة أو خدمة موثوق بها أو تقنيات إبتكارية فقط، وإنما أيضا على قدرتها على صياغة ارتباط عميق بالثقافة.⁽³⁾ ويجب الأخذ في الاعتبار خمسة أبعاد لوضع مجموعة الارتباطات الإيجابية للعلامة التجارية توصل المعنى المقصود وتؤدي بها إلى بناء هويتها. وتتمثل هذه الأبعاد في:⁽⁴⁾

- الصفات المميزة **Attributes**: يجب أن تثير العلامة التجارية القوية في ذهن العميل صفات مميزة معينة.

- الفوائد **Benefits**: يجب أن توحى العلامة بفوائد وليس المواصفات فقط.

- قيم المنظمة **Organisation Value**: يجب أن تعكس المنظمة القيم التي تقرها المنظمة فمثلا تتفخر شركة Mercedes بمهندسيها واختراعاتها وهي بالتالي منظمة وفعالة في عملياتها.

- الشخصية **Personality**: يجب أن تعكس العلامة التجارية بعض الصفات الشخصية فمثلا إذا كانت علامة سيارة Mercedes حيوانا لفكرنا في الأسد وما يصاحب شخصيته.

- المستعملون للمنتج **Users**: يجب أن تعكس العلامة التجارية القوية مختلف أنماط المشترين.

¹ - شفيق حداد ونظام سويدان، مرجع سابق، ص. 123.

² - لمزيد من التفاصيل عن خصائص العلامة التجارية، انظر: أبو بكر بعييرة، مرجع سابق، ص ص. 162-163. وأيضا:

- Sylvie Martin & Jean-Pierre Védrine, op. cit., pp. 79-80.

³ - Malcom Baker, Greet Sterenberg & Earl Taylor, op. cit., pp. 73-74.

⁴ - كوتلر، كوتلر يتحدث...، مرجع سابق، ص. 77.

ومما سبق يمكن استخلاص بأنه يمكن ابتكار هوية العلامة التجارية القوية بناء على الأبعاد السابقة والتي يتم تثبيتها في ذهن العميل حتى يمكنه التمييز بينها وبين العلامات المنافسة في السوق.

وفي المقابل، يستخدم القائمون على تصميم العلامة التجارية أدوات التمييز في الترويج عن منتجاتها من خلال الإعلان بغرض تقوية وإبراز صورة العلامة. ومن أهم هذه الأدوات ما يلي:

- الكلمة المعبرة عن الملكية: يجب أن يثير اسم العلامة التجارية في أذهان العملاء كلمة أخرى محبذة من طرفهم. فمثلا ترتبط علامة Volvo بكلمة الأمان Safety.
- الشعار: وهو إضافة عبارة إلى اسم العلامة التجارية بغرض التذكير، والتي يتم تكرارها في كل الإعلان. فمثلا يمثل شعار General Electric "نحن نأتي بالأشياء الجميلة إلى الحياة".
- الألوان: تستعمل المنظمة مجموعة من الألوان المميزة تساهم في التعرف على اسم العلامة التجارية. فمثلا تقوم شركة Caterpillar بطلاء مبنى الشركة وكل معداتها باللون الأصفر.
- الرموز: تلجأ المنظمة إلى استخدام شخصيات حقيقية مشهورة وأخرى خيالية (رسوم متحركة) في الترويج عن منتجاتها بغرض نقل صفات هذه الشخصيات إلى اسم علامتها التجارية. كما يقوم بتصميم شكل معين ليمثل المنظمة أو اسم العلامة التجارية. ولقد ابتكرت المنظمات تصاميم غامضة والتي أصبحت معروفة، بل أنها لجأت إلى تغيير في طريقة كتابة اسم العلامة التجارية حتى تحدث اختلافا في التعرف عليها وتذكرتها.
- مجموعة القصص: تلجأ بعض المنظمات إلى ترويج قصص ما بين العملاء عن مؤسس المنظمة والكفاح من أجل إنشاءها وغيرها من الأفكار الخاصة بالحالات الاجتماعية أو السياسية والتي تضيف شخصية للمنظمة.

وانطلاقا مما سبق تصبح العلامات التجارية أصولا قوية تضيف قيمة أو تقلل من القيمة التي يقدمها المنتج إلى العملاء. وتعرف قيمة العلامة التجارية على أنها امتياز تسويقي ذو قيمة مستمرة تتحصل عليه المنظمة حاملة العلامة التجارية نتيجة وجود أفكار معينة عن المنتج في أذهان العملاء، الأمر الذي يؤدي إلى اكتساب مزايا تنافسية قوية ومستمرة.⁽¹⁾

وعليه، تكون للعلامة التجارية حقوق ملكية تعكس قيمتها، وتكون حقوق ملكية العلامة التجارية تأثير التفاضل الايجابي لمعرفة اسم العلامة التجارية على استجابة العميل للمنتج.⁽²⁾ ويمكن قياس حقوق الملكية من خلال المدى الذي يرحب به العملاء بدفع المزيد للعلامة التجارية. ولذلك تصبح العلامة التجارية التي لها حقوق ملكية مرتفعة أصلا مرتفع القيمة وتكسب المنظمة مزايا تنافسية.⁽³⁾

¹ - جيفري راندل، ترجمة: خالد العامري، كيف تضع علامة تجارية لمنتجاتك وتروجها؟ (القاهرة: دار الفاروق للنشر، 2005)، ص. 33.
² - Kotler & Armstrong, op. cit., p. 248.

³ - تبلغ قيمة العلامة التجارية لكوكا كولا طبقا لأحدى التقديرات 67 بليون دولار، و61 بليون دولار لعلامة ميكروسوفت و54 بليون دولار لـ IBM. وتمثل جنرال إلكتريك وانتل ونوكيا وديزني وماكدونالد ومارلبورو ومرسيدس من بين العلامات التي تقدر ضمن الأكثر قيمة في العالم. ثمة معلومات أكثر في: Ibid.

ويكون تقييم العلامة التجارية عملية تقدير إجمالي القيمة المالية لها، ويتم ذلك من خلال بعض الطرق التي تعتمد بعضها على بعض المقاييس الصعبة نسبياً مثل الحصة السوقية والسعر النسبي، بينما تعتمد الأخرى على معايير أبسط من حيث القياس مثل تفضيل العميل ودرجة الجودة.⁽¹⁾

وفي نفس السياق، لا يمكن تقدير قيمة الأصول المعنوية ومنها العلامات التجارية بشكل منفصل عن العمليات التنظيمية التي تحولها إلى نتائج مالية ومتصلة بالعملاء، حيث تتوقف قيمة معظم هذه الأصول على السياق التنظيمي والإستراتيجية.⁽²⁾

ومن هذا المنطلق، يكون أمام المنظمة عدة اختيارات في محاولة تمييز منتجاتها وذلك في ضوء ما إذا كان التمييز يمثل جزءاً من خط منتجات لديها أو أنه يرتبط باسم المنظمة. وفي ضوء هذين العاملين، فإن الاختيارات البديلة تصبح أربعة سياسات مختلفة للتمييز كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (41) السياسات البديلة لتمييز منتجات المنظمة

اسم العلامة	اسم المنظمة	اسم العلامة
علامة واحدة	تمييز فردي	التمييز باسم المنظمة/العلامة
عدة علامات	تمييز خط المنتجات	التمييز العائلي

Source: Philip Kotler & Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, 11 Edition (New Jersey :Pearson Prentice Hall, 2005), P. 255.

- التمييز باستخدام علامات فردية **Individual Brands**: تحدد المنظمة في ظل هذه السياسة علاماتها المميزة لمنتجاتها دون الرجوع إلى خط المنتجات أو إلى اسم المنظمة، أي بإمكانها بيع كل علامة من منتجاتها بشكل مستقل ومن خلال التمييز الخاص بها. ومن ثم فإن كل علامة تمثل منتجاً مستقلاً من حيث تكاليفها وربحيتها وبرامج تسويقها.
- التمييز باستخدام الاسم العائلي **Family Name**: وهي عكس السياسة الأولى، يمكن للمنظمة أن تميز مزيج المنتجات الخاص بها من خلال اسم واحد، والذي يطلق عليه الاسم العائلي.
- تمييز خط المنتجات **Product-Line Branding**: تتوسط هذه السياسة التمييز الفردي والتمييز العائلي، أي يتم في هذه السياسة تمييز جميع المنتجات لخط معين بالمنظمة من خلال علامة أو اسم واحد. وتكون هذه السياسة صالحة بصفة خاصة عندما يكون للمنظمة عدة أنواع من خطوط المنتجات التي تتطلب تمييزاً منفصلاً.

¹ - نفس المرجع السابق.

² - طارق عبد العال حماد، الموازنات التقديرية: نظرة متكاملة (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005)، ص. 217.

- التمييز باستخدام اسم المنظمة/العلامة: تفضل بعض المنظمات ربط اسمها مع اسم العلامة. وبذلك تحقق المزايا الممكن الحصول عليها من خلال سياسة التمييز باستخدام العلامة الفردية والاسم العائلي.

إن الغرض الرئيسي من تطوير سياسات التمييز هو الوصول إلى تلك العلامة التي تحقق توقعات العميل حول الفوائد الخاصة بالمنتج. ويمكن أن يساعد التحديد الدقيق للعلامة على إدراكها من جانب العميل ومن ثم خلق انطباع قوي عنها **Strong Image**. ولذلك يصبح العميل أقل حساسية لسعر العلامة لمعرفته بها وبفوائدها المميزة ولولائه أحيانا لها. كما يساعد التحديد الدقيق للعلامة على تحديد وضعيتها في السوق مقارنة بالعلامات الأخرى.⁽¹⁾

وعليه، تكمن قوة العلامة التجارية في استخلاص تفضيل العميل وولائه، فهي تدل على العلاقة بين المنظمة والعميل. وتتضمن مجموعة من المزايا والخدمات التي يمكن أن يتوقعها العميل في المنتج. ولذلك يمكن خلق الولاء للعلامة التجارية من خلال طريقة تلبية توقعات العميل أو استباق توقعاته بما يحقق له الابتهاج.

§ التغليف Packaging

يعتبر التغليف أحد مجالات اتخاذ القرارات الخاصة بالمنتج، حيث أنه يمثل أحد الجوانب الملموسة للمنتج كسلعة. وينصرف مفهوم التغليف إلى إنتاج عبوة السلعة والتصميم الخارجي لغلافها. ويمكن أن يحقق التغليف وظائف هامة للسلعة مثل الحماية وسهولة النقل والحفظ والاستخدام، بالإضافة إلى تأثيره على اتجاهات المستهلك نحو السلعة والتي سوف تؤثر بالتالي على قرار الشراء. وبذلك يكون للغلاف دورا هاما في الترويج للسلعة من خلال الشكل والتصميم واللون الجذاب للعبوة والغلاف، ومن ثم تعزيز وتأكيد صورة المنظمة ومنتجاتها في أذهان العملاء. وتغطي سياسات التغليف المجالات التالية: تعدد العبوات أو توحيدها في حالة تعدد منتجات المنظمة، تعبئة عدد من الوحدات في عبوة واحدة، تعبئة المنتجات في عبوات مختلفة الأحجام، استعمال العبوة بعد استهلاك السلعة.⁽²⁾

§ التبيين Labelling

يقصد بتبيين المنتجات، البيانات التي يتم الإفصاح عنها حول المنتج من حيث وزنه أو حجمه ومحتوياته وتاريخ صلاحيته وطريقة استعماله وغيرها من البيانات الموجودة على غلاف السلعة أو بطاقة داخل العبوة، كما يمكن أن يتضمن التبيين رسومات معقدة تكون جزءا من التغليف.⁽³⁾ وتتضمن البيانات التي تتولى المنظمة الإفصاح عنها إما إراديا أو إجباريا بسبب القوانين والتشريعات الحكومية،

¹ - Siegfried Hogl & Olivier Hupp, **Une nouvelle génération d'instruments de pilotage de la marque : Comment évaluer l'efficacité et le rendement de l'ensemble du marketing-mix**, In : Revue Française du marketing, N° 199-4/5 (Octobre 2004), p. 52-53.

² - pour plus d'information, voir : J. Lendrevie & D. Lindon, op. cit., pp. 223-233. et : Gilles Marion et autres, op. cit., pp. 495-498.

³ - Kotler & Armstrong, op. cit., p. 245.

كل من السعر، الوزن أو الكمية أو الحجم أو العدد لمحتويات العبوة، تاريخ الإنتاج وتاريخ انتهاء الصلاحية، محتويات المنتج، التبيين الغذائي، طريقة الاستخدام، طريقة حفظ السلعة، التحذيرات، اسم المنظمة المنتجة واسم البلد الخاصة بها.⁽¹⁾

§ خدمات دعم المنتج

تمثل الخدمات التي تقدم للعملاء إحدى المجالات الرئيسية لاتخاذ القرارات التسويقية المرتبطة بالمنتج. وتستمد أهميتها من كونها مساعدة على خلق مزيد من الطلب على المنتجات للحصول عليها. ومن منطلق تعريف Kotler لخدمات دعم المنتج على أنها نشاط له قيمة عند العميل،⁽²⁾ فإن الخدمات تغطي عدة مجالات أهمها: دراسة احتياجات العميل وتزويده بالمعلومات، توصيل السلعة مجاناً، توفير أماكن للانتظار، تركيب السلعة، منح الائتمان، توفير قطع غيار السلعة وغيرها من الخدمات المغرية والتي تؤدي إلى رضا وقناعة العميل وتفضيله لسلعة أو خدمة معينة عن المنتجات المنافسة. ويمكن تصنيف خدمات دعم المنتج في نوعين رئيسيين، هما خدمات ما قبل البيع وأخرى ما بعد البيع.⁽³⁾ وتتعلق القرارات التي يتم اتخاذها بتقديم الخدمات للعملاء في تحديد عناصر المزيج الخدمي، تحديد مستوى الخدمات المقدمة وتحديد شكل هذه الخدمات. كما يتوقف نوع الخدمة على بعض العوامل، أهمها: طبيعة وخصائص السلعة، طبيعة السوق والقيمة البيعية للخدمة. وبذلك يمكن القول بأنه لا يكون اهتمام العميل بالمنتجات فقط وإنما بالفوائد والخدمات المصاحبة لها.

ب: قرارات خط المنتجات Product Line Decisions

بالإضافة إلى قرارات المنتج الفردي، تسعى سياسة المنتج إلى بناء خط المنتجات. وتتعلق قرارات خط المنتجات بمجموعة المنتجات الفردية التي يشتمل عليها خط معين والتي يرتبط كل منها بالآخر بسبب استخدامها لنفس المواد الخام أو نفس العملية الإنتاجية أو بيعها لنفس مجموعة العملاء أو غيرها من الارتباطات.⁽⁴⁾

وعادة ما تكون القرارات الخاصة بخط المنتجات مرتبطة بخطة التسويق على المستوى الاستراتيجي، حيث تحدد في هذه الخطة التغيرات في خطوط المنتجات بالمنظمة وتحديد المخصصات للموارد للمنتجات في كل خط. ومن ثم يمكن دراسة إمكانية التوسع في خط المنتجات الحالي أو إلغاء بعض المنتجات الفردية منه وتقييم الآثار الناتجة عن هذه الإضافة أو الحذف على الربحية الخاصة بالمنتجات الأخرى على نفس الخط.

ج: قرارات مزيج المنتجات Product Mix Decisions

¹ - لمزيد من التفاصيل عن التبيين، انظر: عبيد عنان وزهير ثابت، مرجع سابق، ص ص. 197-198.

² - Kotler & Dubois, op. cit., p. 496.

³ - pour plus d'information, voir : Ibid., pp. 496-499.

⁴ - إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص. 281.

يقصد بمزيج المنتجات أو كما تسمى حافظة المنتجات مجموعة خطوط المنتجات التي تقدمها المنظمة إلى السوق في فترة زمنية معينة.⁽¹⁾ ومن الخصائص المميزة له كل من الاتساع والعمق. ويقاس اتساع مزيج المنتجات بعدد خطوط المنتجات لدى المنظمة، بينما يقاس عمق المزيج بعدد المنتجات الفردية والأحجام والنماذج والألوان المختلفة لنفس المنتجات. ومن الخصائص الأخرى التي يمكن أن يوصف بها مزيج المنتجات لأي منظمة درجة الاتساق في هذا المزيج والتي تتحدد عن طريق درجة الارتباط بين كل منتجات المنظمة سواء في الاستخدام أو التوزيع أو نوع القطاع السوقي المستهدف أو أي وسيلة أخرى.⁽²⁾

وتعتبر إدارة مزيج منتجات المنظمة من مسؤولية الإدارة العليا أو وحدة الأعمال الإستراتيجية بها، وذلك على أساس ما إذا كانت مهام التخطيط بالمنظمة تتركز في مستوى الإدارة العليا أم تتم على مستوى كل وحدة أعمال إستراتيجية. وبغض النظر عن المستوى الإداري المسؤول عن قرارات مزيج المنتجات فإن تلك القرارات غالبا ما تتعلق بالمجالات التالية:⁽³⁾

- مزيج المنتجات الموجودة حاليا؛
 - خطوط المنتجات الجديدة أو التي سيتم حذفها من مزيج المنتجات؛
 - الأهمية النسبية لخطوط المنتجات الجديدة مقارنة بخطوط المنتجات الحالية في مزيج المنتجات؛
 - الآثار الناتجة عن إضافة أو حذف خطوط منتجات على ربحية مزيج المنتجات بصفة عامة وعلى خطوط المنتجات الأخرى في المزيج بصفة خاصة؛
 - الآثار المحتملة للتغيرات البيئية في المستقبل على مزيج المنتجات.
- تؤثر القرارات السابقة على نمو المنظمة في المستقبل وعلى قدرة توفير السيولة النقدية لها، بالإضافة إلى مركزها الربحي من خلال تدعيم خطوط المنتجات ذات المساهمة العالية في الأرباح وإسقاط المنتجات ذات المساهمة المحدودة في الأرباح.

3: دورة حياة المنتج

يرتكز مفهوم دورة حياة المنتج على تشبيه المنتج بالكائن الحي. فكما أن حياة هذا الكائن لها نطاق زمني محدد تمر عبره بمراحل مختلفة، فإن للمنتج أيضا دورة حياة تبدأ بظهوره في الأسواق وتنتهي بالانحدار منها. وبالرغم من أن غالبية المنتجات تمر بدورة حياة نمطية في عدد مراحلها، إلا أنها متباينة في طول كل مرحلة من هذه المراحل بالنسبة لمختلف أنواع المنتجات.⁽⁴⁾ ويوضح الشكل التالي دورة حياة نموذجية لإحدى المنتجات.

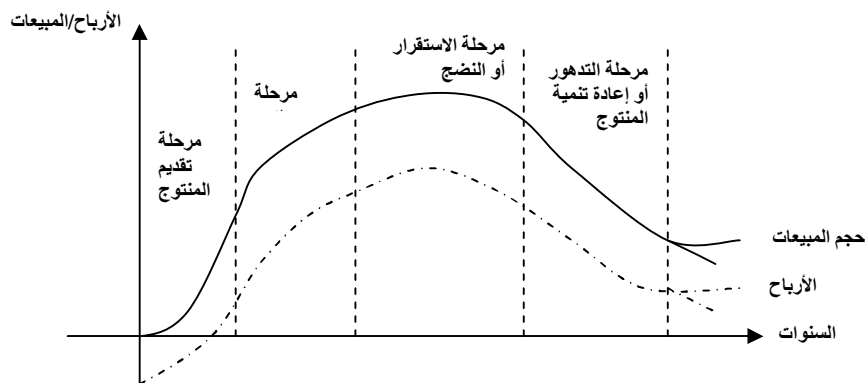
شكل رقم (42) دورة حياة المنتج

¹ - Sylvie Martin & Jean-Pierre Védrine, op. cit., p. 85.

² - Ibid.

³ - محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي (عمان: دار الحامد للنشر، 2004)، ص ص. 210-204.

⁴ - ناجي معلا ورائف توفيق، مرجع سابق، ص. 172.



Source : Eric Vernet, *L'essentiel du marketing : Marketing fondamental* (Paris : ED : D'organisation, 1998), p. 254.

يوضح الشكل أعلاه مراحل دورة حياة المنتج من خلال أرقام المبيعات والأرباح. وكل مرحلة من هذه المراحل ذات طبيعة متميزة من حيث سماتها أو ما تحتاجه من ترتيبات تسويقية. ولذلك يجب أن تحدد الإستراتيجيات والسياسات التسويقية الواجب إتباعها في كل مرحلة.

وتجدر الإشارة إلى أن فترة الحياة قد تختلف من منتج إلى آخر. كما أنه ليس من الضروري أن تمر كل المنتجات بجميع المراحل النموذجية لحياة المنتج، فقد تصاب بعض المنتجات مثلا بالفشل أثناء مرحلة تقديمها إلى السوق.⁽¹⁾

ويمكن تلخيص خصائص مراحل دورة حياة المنتج وما تتطلبه من استجابة تسويقية في الجدول التالي:

جدول رقم (07) خصائص دورة حياة المنتج والإستراتيجيات التسويقية

العوامل	التقديم	النمو	النضج	الانحدار
---------	---------	-------	-------	----------

¹ - pour plus d'information, voir : Kotler & Dubois, op. cit., pp. 352-354.

خصائص الصناعة: نمو السوق المنافسة - الاعتبارات التمويلية: المبيعات الإنتاج الإجمالي الإنتاج التسويقي الأرباح - الاستراتيجيات التسويقية: الهدف الاستراتيجي التركيز التسويقي العملاء	بطيء ليست ذات أهمية	سريع تظهر وتزداد	بطيء بطيء ومستقر منافسة مفرطة	تنجته إلى الانحدار عدد محدود من المنافسين
منخفضة مرتفع جدا مرتفع جدا منعدمة تقريبا	تنمو بمعدل سريع مرتفع مرتفع في أعلى مستوى	تنمو بمعدل سريع مرتفع مرتفع في أعلى مستوى	تنمو بمعدل بطيء يتجه إلى الانخفاض يتجه إلى الانخفاض تبدأ في الانخفاض	تنجته إلى الانحدار منخفض منخفض منخفضة أو منعدمة
إيجاد سوق للمنتوج جذب الانتباه للمنتوج فئة المجددين	اختراق السوق إيجاد تفضيل للمنتوج أوائل المستعملون والأغلبية المبكرة	اختراق السوق إيجاد تفضيل للمنتوج أوائل المستعملون والأغلبية المبكرة	المحافظة على الحصة السوقية إيجاد ولاء للمنتوج الأغلبية المتأخرة	الإنتاجية التركيز على بعض الأسواق أواخر المستعملين
لا يوجد سوق واسع بصورته الأساسية	تجزئة محدودة تطوير المنتوج	تجزئة محدودة تطوير المنتوج	أجزاء متعددة تميز المنتوج في الجودة والأداء	أجزاء انتقائية الإبقاء على المنتوج دون تعديل
مرتفع انتقائي مكثف لإيجاد طلب أولي	نفس المستوى أو أقل مكثف مكثف لإيجاد طلب انتقائي	نفس المستوى أو أقل مكثف مكثف لإيجاد طلب انتقائي	أقل - سعر تنافسي مكثف منخفض - ترويج دفاعي	منخفض انتقائي منخفض لتصرف المنتوج
السعر التوزيع الترويج				

المصدر: تم إعداد هذا الجدول بالاعتماد على المراجع التالية: أحمد عرفة وسمية شلبي، الإدارة الإستراتيجية للتسويق في صراع العولمة: الإبداعات الإدارية في التسويق وقيادة المستهلك لرضائه ورفاهته (بدون معلومات)، ص ص. 301-312. وأيضا:
- J. Lendrevie & D. Lindon, *Mercator* (Paris : Dalloz, 2000), p. 238.

ويتضح مما تقدم أن مفهوم دورة حياة المنتج يؤكد على ضرورة متابعة الخصائص السوقية مثل المبيعات والأرباح والإنفاق وغيرها من الخصائص الخاصة بالمنتجات خلال دورة حياتها حتى تتمكن إدارة التسويق من استخدام الإستراتيجيات التسويقية الفعالة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج.⁽¹⁾

ثانياً: سياسات السعر

لقد أخذت عملية التسعير بوصفها مهمة إدارية دوراً هاماً في العديد من المنظمات، إذ انتقلت من كونها قراراً يتخذ على مستوى الأقسام المالية والمحاسبية في حالة بيع المنظمة للأسعار إلى قراراً يأخذ بعداً تسويقياً بعد إدراك المنظمة بأنها تتبع مجموعة قيم. ويعد التسعير من أهم عناصر المزيج التسويقي الذي يتمتع بنفس إمكانية التنوع المتوفرة لكل أدوات التسويق الأخرى. ويتمثل الاهتمام الرئيسي لهذا العنصر في الكيفية التي يؤثر بها على مكانة المنظمة في السوق، بالإضافة إلى أنه العنصر الذي يؤثر مباشرة على إيرادات المنظمة في حين تمثل بقية العناصر الأخرى التكاليف.⁽²⁾

¹ - لمزيد من المعلومات، انظر: بشير العلق، التسويق الحديث...، مرجع سابق، ص ص. 46-49. وأيضا:

- : J. Lendrevie & D. Lindon, op. cit., pp. 238-239.

² - Sylvie Martin & Jean-Pierre Védrine, op. cit., p. 97.

وعلى الرغم مما سبق، يمثل التسعير المشكلة الرئيسية التي تواجه التسويق التكتيكي نظرا لضغط البيئة السعرية لتخفيض الأسعار بدلا من إقناع العملاء باستحقاق المنتجات لأعلى الأسعار، فبعد أن كان السعر يمثل العامل الرئيسي الذي يؤثر على اختيار الشراء، ظهرت في السنوات الأخيرة عوامل أخرى أكثر أهمية في تحديد سلوك المستهلك. ولذلك يجب أن يكون السعر موجه لقيمة العميل بدلا من توجيهه إلى التكلفة.

1: مفهوم السعر

يعتبر السعر من المنظور التسويقي أحد المحددات الرئيسة للقيمة أي التعبير النقدي للقيمة. وتتحدد هذه الأخيرة على أساس كل من المنفعة المدركة من جانب العملاء للمنتجات والتي تعبر عن خاصية المنتج التي تجعله قادرا على إشباع الحاجة وتحقيق الرغبة، وكذلك على أساس المبلغ الواجب دفعه مقابل الحصول على هذه المنفعة. ومن ثم تتضح أن العلاقة بين المنفعة والسعر هي التي تحدد القيمة، حيث كلما زادت مستويات المنفعة المدركة من العملاء بالمقارنة بالسعر كلما زادت القيمة للمنتج لدى العميل. ومن ناحية أخرى كلما زاد السعر عن المنفعة المدركة كلما انخفضت قيمة المنتج لدى العميل، وبالتالي تقل احتمالات التبادل حيث يتخلى العميل عن الشراء أو يؤجله أو يبحث عن منتج آخر تزيد فيه المنفعة المدركة عن الثمن المطلوب دفعه فيه.⁽¹⁾

وانطلاقا مما سبق، يمكن تعريف التسويق من منظورين الضيق والواسع. ويعرف السعر من خلال المعنى الضيق له وهو ما يعرف بالسعر المطلق على أنه المبلغ المطلوب في مقابل الحصول على المنتج.⁽²⁾ بينما يعرف حسب المفهوم الشامل وهو ما يعرف بالسعر النسبي، بأنه القيمة التي يكون العميل على استعداد لتحملها مقابل المنفعة التي يحصل عليها من استعمال المنتج.⁽³⁾ وهكذا يجب تحديد قيمة المنتج أو سعره حسب المفهوم الشامل للمنتج في ضوء المنافع والإشباع المدركة التي يتوقعها الشخص من شراء المنتج وليس فقط في ضوء المواصفات المادية للسلعة أو الخدمة أثناء عملية التبادل.

¹ - يرى الاقتصاديون أن السعر مرتبط بكل من المنفعة والقيمة. ويقصد بالمنفعة مواصفات المنتج التي تحقق الإشباع للاحتياجات، بينما تعبر القيمة عن المنتج والتي يمكن قياسها من خلال المبلغ الواجب دفعه للحصول على المنفعة المرغوبة (المنفعة تخلق القيمة وتقاس هذه الأخيرة بالسعر). ويتفق الفكر التسويقي والاقتصادي على أن السعر يرتبط بالقوة الشرائية التي يتمتع بها المشتري، كما أن هيكل السعر (أي وجهة نظر المشتري للسعر) لا يرتبط فقط بمواصفات المنتج ولكن يرتبط بالشروط أو الظروف التي يتم في ضوءها التبادل مثل وقت ومكان التبادل وطريقة الدفع والخدمات الإضافية المقدمة... الخ. بينما يعتمد الأسلوب المحاسبي في اتخاذ قرارات تحديد الأسعار على الطلب والتكاليف والمنافسة القائمة، ومن ثم يجب أن يكون السعر النهائي مؤهلا لاسترداد التكاليف الكلية. ثمة معلومات أكثر في: جيفري راندل، ترجمة خالد العمري، تحليل المنتج وتسعييره وإنشاء قنوات توزيعه، (القاهرة: دار الفاروق للنشر، 2003)، 31-36. وأيضا:

- Lambin & Chumpitaz, op. cit., pp. 393-394.

² - أمين عبد العزيز حسن، مرجع سابق، ص. 209.

³ - Ibid., P. 394-395.

2: العوامل المؤثرة على قرارات التسعير

تتقسم العوامل المؤثرة على قرارات التسعير إلى مجموعتين رئيسيتين، هما: العوامل الداخلية للمنظمة والعوامل الخارجية أو البيئية.

أ: العوامل الداخلية للمنظمة

وهي العوامل التي بإمكان المنظمة السيطرة عليها ولديها القدرة على الحد من آثارها السلبية. وتشمل هذه العوامل ما يلي:

§ **العوامل التسويقية:** وتتضمن مجموعة الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من جراء وضع سياسة التسعير المراد إتباعها. وبذلك تتأثر قرارات التسعير بأهداف التسعير التي تعتبر ذات أهمية خاصة لارتباطها المباشر بأهداف المنظمة. وتتمثل أهداف التسعير في الأهداف العامة والخاصة، ومن أبرز الأهداف العامة هدف البقاء وتعظيم الربح وتحقيق أكبر حصة سوقية وقيادة جودة المنتج، بينما تشمل الأهداف الخاصة مواجهة المنافسة أو المحافظة على النصيب السوقي أو استقرار السوق أو المحافظة على ولاء العميل أو تعزيز صورة المنظمة ومنتجاتها أو تعزيز موقف العناصر الأخرى للمزيج التسويقي وغيرها من الأهداف الخاصة.⁽¹⁾

§ **المزيج التسويقي:** تتأثر سياسة التسعير بالقرارات المتخذة لعناصر المزيج التسويقي الأخرى. وحتى يتم وضع برنامج تسويقي فعال، يجب أن تتسق قرارات التسعير مع قرارات تصميم المنتج وتوزيعه وترويجه. وتؤثر بقوة القرارات الخاصة بالجودة والترويج والتوزيع إذا تم قرار توزيع المنتج على عوامل غير سعرية، بينما إذا كان السعر عامل قوي في تحديد مركز المنظمة والمنتج فيكون تأثير السعر قوي على القرارات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي الأخرى. غير أنه يجب أن تراعي المنظمة حتى وإن كان السعر العامل الحاسم في تحديد مركز المنتج بأن العميل نادراً ما يشتري على أساس السعر وإنما يبحث عن المنتج الذي يوفر له أفضل قيمة بدلالة المنافع المتحصل عليها مقابل السعر المدفوع.⁽²⁾

§ **التكاليف:** تعمل المنظمات على تقدير حجم التكاليف وتحديد نصيب الوحدة من كل منتج منها والذي في ضوءه يتم تحديد السعر خاصة في حالة المنظمة التي تختار إستراتيجية قيادة التكلفة لتثبيت صورتها العريضة.⁽³⁾

§ **العوامل التنظيمية:** يجب أن تحدد المنظمة الجهة المسؤولة عن وضع الأسعار. ولذلك تقوم المنظمات بوضع سياسات التسعير بطرق مختلفة، ففي المنظمات الصغيرة الحجم تحدد الإدارة العليا السعر

¹ - Kotler & Armstrong, op. cit., p. 309.

² - محمود الصميدعي، إستراتيجيات التسويق...، مرجع سابق، ص. 216.

³ - لمزيد من التفاصيل عن تأثير التكلفة على سياسة السعر، انظر: لاشمان كريشنا مورثي، إستراتيجيات وتكتيكات التسعير، في: كلية كيلوغ...، مرجع سابق، ص. 431-437.

بينما تقوم إدارة الخط الإنتاجي أو الأقسام بتحديدته في حالة المنظمات الكبيرة الحجم. أما في الأسواق الصناعية يتم تفاوض رجال البيع مع العملاء ضمن مدى محدد للسعر. وفي المنظمات الصناعية الضخمة تؤسس إدارة مستقلة لوضع وتحديد الأسعار المناسبة.⁽¹⁾

ب: العوامل الخارجية

تتضمن العوامل الخارجية التي تؤثر على قرارات التسعير طبيعة السوق والطلب، المنافسة والعناصر البيئية الأخرى.

§ طبيعة السوق وحجم الطلب

بينما تحدد التكاليف الحد الأدنى للأسعار يحدد السوق والطلب الحد الأعلى لها. وعادة ما يوازن المستهلك النهائي والصناعي الأسعار للمنتجات بالنسبة إلى المنافع المتحققة من جراء اهتلاكها. ولذلك يجب على المنظمة قبل تحديدها للأسعار مراعاة العلاقة بين السعر والطلب لمنتجاتها وعلى أي أساس يتم تحديد هذا السعر في مختلف أنواع السوق. وتختلف سياسات التسعير باختلاف شكل السوق، فإذا كان سوق المنافسة الكاملة لا تستطيع المنظمة التحكم في أسعارها وإنما يعتمد ذلك على حجم الطلب والعرض في السوق؛ أما إذا كان سوق المنافسة الاحتكارية يتم التحكم في السعر عن طريق إضافة مزايا تنافسية للمنتجات تميزها عن غيرها من المنتجات المنافسة؛ بينما يتحدد السعر في سوق احتكار القلة بالاتفاق بين قلة البائعين في هذه السوق مع الحذر إذا حاول أحدهم رفع السعر قد يخسر حصته السوقية لينتقاسمها الآخرين، بينما يكون يجبر البائعين لتخفيض السعر إذا بادر أحدهم بالتخفيض؛ ويحدد السعر في حالة الاحتكار الكامل من قبل المحتكر بدون أن يتجاوز الحد الأعلى المحدد من قبل الأجهزة الحكومية.⁽²⁾

بالإضافة إلى ما سبق، يجب أن تعمل إدارة التسويق على دراسة وتحديد إدراك العميل للسعر والقيمة حتى تكون قرارات التسعير موجهة من العميل. ويستند التسعير الفعال الموجه من العميل إلى القيمة المحددة من طرف العميل للمنافع المتحصل عليها من المنتج، وبذلك يتم تحديد السعر الذي يتفق مع هذه القيمة.⁽³⁾ كما يجب أن تكون إدارة التسويق التي ترغب في تحديد أسعارها وفقا للطريقة

¹ - شفيق حداد ونظام سويدان، مرجع سابق، ص. 146.

² - لمزيد من المعلومات عن أشكال المنافسة وهيكل السوق، انظر: أحمد عرفة وسمية الشلبي، مرجع سابق، ص. 375-388. وأيضاً: مغاوري شلبي علي، حماية المنافسة ومنع الاحتكار بين النظرية والتطبيق: تحليل لأهم التجارب الدولية والعربية (القاهرة: دار النهضة العربية، 2005)، ص. 20-34.

³ - من السهل نسبياً على المنظمة تحديد تكلفة مكونات منتج معين ولكن من الصعب عليها قياس القيمة للارضاءات الأخرى التي يلحقها العملاء بمنتجاتها مثل المذاق والراحة، حيث تختلف هذه القيم باختلاف العملاء ومواقفهم. وبذلك يرفض عادة العميل شراء المنتج إذا أدرك أن السعر أكبر من قيمة المنتج، ويقوم العميل بالشراء إذا أدرك أن السعر أقل من قيمة المنتج. وعليه، فإن الطريق لفهم القيمة هو تقدير استجابة السعر أو حساسية السعر. ثمة معلومات أكثر عن طرق قياس الاستجابات والعوامل المؤثرة في حساسية السعر، في: لاکشمان كريشنامورثي، إستراتيجيات وتكتيكات التسعير، في: كلية كيلوغ...، مرجع سابق، ص. 443-450.

الموجهة بالعميل على معرفة بمستويات طلب العملاء عند الأسعار المختلفة (العلاقة بين السعر والطلب)، وبحساسية العملاء للتغيرات في الأسعار (المرونة السعرية للطلب).⁽¹⁾

§ المنافسة: تمثل المنافسة عاملا خارجيا هاما ومؤثرا على قدرة المنظمة في تحديد أسعارها مما يجبر المنظمة على إتباع التكتيكات السعرية للمنافسين بغرض مقارنة المنتجات وأسعارها والتعرف على مزايا كل منها. وتضع المنظمة سعر قريب من المنافس إذا وجدت تشابه في المزايا والمنافع المتوقعة. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أن سياسة التسعير المتبعة على طبيعة المنافسة التي تواجهها، فقد يشجع الاعتماد على الأسعار المرتفعة للمنافسين للدخول إلى السوق، في حين ستؤدي الأسعار المنخفضة إلى إبعادهم عنه.

§ عوامل خارجية أخرى: تتأثر السياسات السعرية بالظروف الاقتصادية والقانونية المحيطة مثل الازدهار والكساد والتضخم ونسبة الضرائب الحكومية ومعدلات الفائدة وذلك لتأثيرها المباشر على تكاليف خطوط الإنتاج وقدرات العملاء على الدفع وعمليات الاستثمار أيضا. كما أن للعوامل الاجتماعية أثر غير مباشر على سياسات التسعير.

3: الطرق العامة للتسعير

تحدد المنظمات عادة حد أعلى لأسعار منتجاتها والذي يتمثل في إدراك العميل للقيمة وحد أدنى لها والمتمثل في تكلفة المنتجات، وذلك بغرض تحديد حجم الطلب المتوقع عند كل مستوى من مستويات الأسعار وبالتالي التوصل إلى مستوى الأسعار الذي يحقق أعلى نسبة هامش ربح ممكن، وليس من الضروري أن يكون أعلى سعر. كما تضطر المنظمات أحيانا إلى تخفيض السعر نتيجة وجود المنافسين أو لعدم السماح لدخول المنافسين في السوق.

وعليه، تحدد المنظمات الأسعار عن طريق اختيار طريقة تسعير عامة تأخذ في الاعتبار عامل أو أكثر من العوامل الرئيسية في تحديد السعر والمتمثلة في تكاليف المنتج، إدراك المستهلك للقيمة وأسعار المنافسين وبقية العوامل الداخلية والخارجية. وعلى هذا الأساس تتمثل طرق التسعير العامة في: الطريقة المبنية على التكلفة، الطريقة المبنية على العميل والطريقة المبنية على المنافسة.

أ: التسعير المبني على أساس التكلفة

تعتبر طريقة التكلفة المضافة من أبسط أساليب التسعير المبنية على التكلفة وأكثرها شيوعا. ووفقا لهذه الطريقة يتم تسعير الوحدة للمنتج بسعر يساوي تكلفة الوحدة الواحدة مضافا إليه نسبة الربح المرغوب بها. ويتحدد هامش الربح كنسبة مئوية من التكاليف أو كنسبة تحقق عائد معين على الاستثمار. وتعتبر هذه الطريقة من الأساليب المناسبة للبائعين على أساس أنها تغطي التكاليف وتضمن

¹ - لمزيد من التفاصيل عن العلاقة بين السعر والطلب، والمرونة السعرية للطلب، انظر: ناجي معلا ورائف توفيق، مرجع سابق، ص ص. 216-220. وأيضا: Lambin & Chumpitaz, op. cit., pp. 402-405.

البقاء في السوق، وإذا اعتمدت أغلب المنظمات هذه الطريقة ستكون الأسعار متقاربة ومن ثم تقل المنافسة السعرية. ويعاب على هذه الطريقة خضوعها للتقدير الشخصي ولا تأخذ في الاعتبار الطلب، كما أنها تتطلب وجود نظام فعال وسليم لحساب التكاليف.⁽¹⁾

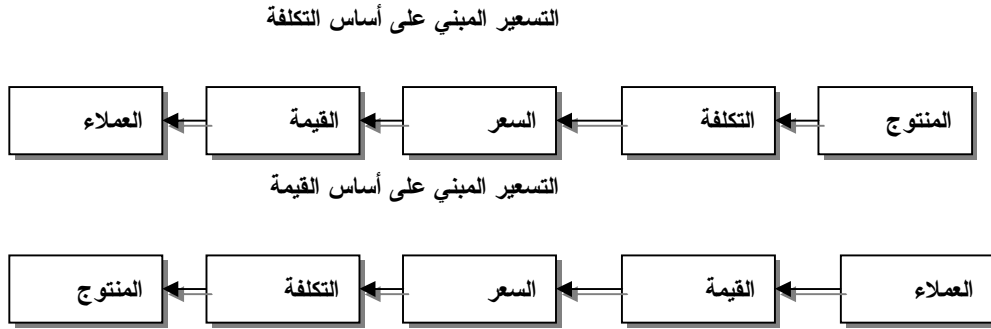
كما يمكن أن تعتمد المنظمات على طريقة أخرى مبنية على التكاليف وهي طريقة تسعير التعادل والأرباح المستهدفة. وتحاول المنظمة وفقا لهذه الطريقة تقدير السعر الذي يتعادل مع تكاليف إنتاج المنتج وتسويقه أو الذي يحقق لها أرباحا. ويمكن حساب الأرباح المستهدفة باستخدام نقطة التعادل المتمثلة عند تساوي إجمالي الإيرادات مع إجمالي التكاليف. وعليه، تكون هناك نقاط تعادل متعددة عند مستويات أسعار مختلفة لنفس المنتج، فالمبيعات التي تعقب نقطة التعادل تحقق أرباح والتي تسبقها تحقق خسائر.⁽²⁾

وعلى الرغم من أن الافتراضات خلف طرق تحديد السعر المعتمدة على التكلفة تكون على أساس أن الأسعار هي العامل الرئيسي لتحقيق التنافس، فإن هذا أيضا يمكن إحرازه عن طريق القيمة التي لا تعتمد على السعر.

ب: التسعير المبني على أساس القيمة

يعتمد عدد متزايد من المنظمات في تحديد أسعار منتجاتهم بناء على إدراكات العميل لقيمة المنتج بدلا من تكلفة البائع. وعليه، يعكس التسعير المبني على القيمة مراحل عملية التسعير المبني على التكلفة كما يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (44) التسعير المبني على أساس التكلفة مقابل التسعير المبني على أساس القيمة



Source: Philip Kotler & Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, 11 Edition (New Jersey :Pearson Prentice Hall, 2005), P. 322.

يقارن الشكل أعلاه التسعير المبني على أساس التكلفة مع التسعير المبني على أساس القيمة، حيث تصمم المنظمة وفقا للطريقة الأولى ما تعتبره منتجا جيد ثم تقوم بحساب التكاليف لتحديد السعر الذي يغطيها مضافا إليه الربح المستهدف. وعلى التسويق عندئذ إقناع العملاء بأن قيمة المنتج عند

¹ - Lendrevie & Lindon, op. cit., pp. 289-290.

² - لمزيد من التفاصيل، انظر: عبيد عنان وزهير ثابت، مرجع سابق، ص ص. 218-225. وأيضا:
- G. Marion & D. Michael, op. cit., pp. 232-233.

هذا السعر تبرر شرائه. وإذا تحول السعر لأن يكون مرتفعا جدا، يجب أن ترتب المنظمة لزيادة أقل أو لتقليل المبيعات وينتج عن كل منهما أرباحا متواضعة. وبذلك يعتبر التسعير المبني على التكلفة تسعيرا يقوده المنتج.

وفي المقابل، يبدأ التسعير وفقا للطريقة الثانية بتحليل احتياجات العميل وإدراكاته للقيمة لتحديد السعر الذي يتفق مع القيمة المدركة للعميل ثم تقوم بتصميم قرارات المنتج وأي التكاليف المشمولة على أساس القيمة والربح المستهدفين. وبذلك يعتبر التسعير المبني على القيمة تسعيرا يقوده العميل.⁽¹⁾ وعليه، يمثل التحديد الدقيق لإدراك السوق لقيمة العرض أساس تسعير القيمة. وتفرض المنظمة التي تتبنى تسعير القيمة سعرا منخفضا نسبيا لعرض ذو قيمة عالية للعملاء. وتحاول المنظمات قياس القيمة عن طريق سؤال العملاء عن مقدار المبلغ الذي يمكن دفعه في المنتج الأساسي ولكل منفعة إضافية يقدمها نفس المنتج أو عن طريق إجراء بعض التجارب لاختبار القيمة المدركة لعروض مختلفة للمنتج. ومن ثم تحاول المنظمة تقديم المنتج بمزيج مناسب من الجودة والخدمة الجيدة بسعر عادل.⁽²⁾

ج: التسعير المبني على أساس المنافسة

يتحدد السعر بمقتضى هذا الأسلوب على أساس أسعار المنافسين للمنتجات المشابهة. وتعتبر طريقة التسعير المعدل المستمر إحدى صيغ التسعير المبني على المنافسة، حيث يتحدد السعر وفقا لهذه الطريقة على أساس أسعار المنافسين مع توجيه اهتمام أقل لتكاليف المنظمة الذاتية أو للطلب. ويمكن أن يكون السعر مساويا لأسعار المنافسين الرئيسيين أو أعلى منها أو أقل. وكلما كانت المنافسة شديدة كلما صعب على المنظمة تحديد أسعارها بعيدا عن أسعار المنافسين. وإذا كان هناك تجانس وتمائل في المنتجات في سوق احتكار القلة يتم البيع على أساس متوسط السعر السائد في السوق، أما في حالة تميز المنتجات واختلافها فتختلف الأسعار بنسب تتفق مع تلك الاختلافات.⁽³⁾

4: سياسات التسعير

هناك عدة أنواع من السياسات الممكنة إتباعها عند تسعير المنتجات والتي تتفاوت في أهدافها. وسوف يتم استعراض هذه السياسات مع مراعاة أن الاختيار بينها يجب أن يتم حسب أهداف التسعير المحددة من جانب إدارة التسويق وظروف السوق والاستراتيجيات التنافسية في التسعير.

أ: سياسات تسعير المنتجات الجديدة

¹ - Kotler & Armstrong, op. cit., p. 323.

² - pour plus d'information, voir : Kotler & Dubois, op. cit., p. 516. et :

- S. Martin & Védrine, op. cit., pp. 109-110.

³ - نفس المرجع، ص. 228.

يرتبط هذا النوع من سياسات التسعير بالمنتجات الجديدة، فعادة ما تزداد أهمية التسعير بصفة خاصة عن قيام المنظمة بتسعير منتجاتها لأول مرة. وتتغير هذه السياسات بمرور المنتج خلال دورة حياته، وتكون مرحلة التقديم متحدية بصفة خاصة نظرا لتحديد الأسعار للمرة الأولى. ويمكن الاختيار بين سياستين، هما:

§ **سياسة كشط السوق:** تحدد المنظمة وفقا لهذه السياسة أسعار منتجاتها عند مرحلة التقديم على أساس أقصى سعر ممكن يستطيع العميل ذو الدخل المرتفع دفعه بغرض تحقيق أعلى الأرباح في الأجل القصير ثم تقوم بعد ذلك بتخفيض السعر بهدف البيع لفئات أقل قدرة مالية أي الدخول إلى قطاعات سوقية أخرى ذات مرونة أكبر في حساسيتها للأسعار. وبذلك تحدد المنظمة السعر الابتدائي لمنتجاتها مرتفع لتحقيق عائدات من قطاعات سوقية صغيرة لكنها مربحة. ويمكن إتباع هذه السياسة لتدعيم المنتج الذي يتوافر على مزايا فريدة أو ذو جودة عالية وسعر مرتفع مع إمكانية تقسيم السوق إلى شرائح وفقا لمدى تقبل السعر وإمكانية تخفيض هذا الأخير في المراحل التالية كوجودها في السوق ومن ثم الاستفادة من زيادة المبيعات بالحصول على فئات جديدة. بالإضافة إلى ذلك لا يمكن أن تكون تكاليف إنتاج الحجم الصغير مرتفعة إلى درجة إلغاء ميزة التحميل الأكبر، كما يجب السرعة واليقظة للمنافسين ونشاطهم لمنع دخولهم السوق وخفض السعر قبل جمع المنتج لنفقاته.⁽¹⁾

§ **سياسة اختراق السوق:** تسعى المنظمة في هذه السياسة إلى التغلغل السوقي من خلال جذب أكبر عدد من العملاء والحصول على أكبر كمية ممكنة من المبيعات ومن الحصص السوقية للمنظمة. ويتم ذلك عن طريق عرض السلعة بأقل سعر ممكن أو بسعر معتدل يتناسب مع فئات عريضة من العملاء. كما يمكن أن ينتج عن ارتفاع حجم المبيعات انخفاض في التكاليف مما يسمح للمنظمة بتقليل سعرها أكثر. إلا أن تطبيق هذه السياسة يحمل المنظمة الكثير من المخاطر إذا لم تحقق المبيعات التي تزيد عن نقطة التعادل. ويتطلب تطبيق هذه السياسة تحقيق بعض الشروط، هي: ضرورة توفر المرونة العالية في الطلب على السلع المباعة وإمكانية تجاوب العملاء مع تخفيض الأسعار؛ إمكانية تحقيق وفورات اقتصادية للمنظمة تساهم في تخفيض الأسعار نتيجة أرقام مبيعات مرتفعة؛ إمكانية مساعدة السعر المنخفض كعامل غير مشجع في إبعاد المنافسين. ويجب أن تحتفظ المنظمة المتبعة لهذه السياسة بمركزها السوقي لتحقيق ميزة السعر المنخفض وإلا ستكون هذه الميزة مؤقتة.

ب: سياسات تسعير مزيج المنتجات

تسعى المنظمة إلى تحديد أسعار لتعظيم الأرباح على كل مزيج المنتجات، ومن ثم تتغير سياسة تسعير المنتجات المتضمنة في هذا المزيج. وفيما يلي عرض لسياسات تسعير مزيج المنتجات.

¹ - pour plus d'information, voir : M. MacDonald, op. cit., pp. 378-381

§ **تسعير خط الإنتاج:** تهتم هذه السياسة بتحديد سعر كل منتج ضمن خط المنتجات اعتماداً على اختلافات التكلفة بين المنتجات في الخط وتقييم العملاء لسماتها المختلفة وأسعار المنافسين. وبذلك تحدد المنظمة أسعار مختلفة لنفس المنتج للجودة المتباينة (مرتفعة، متوسطة ومنخفضة) ومن ثم تحاول المنظمة تشييد الجودة المدركة التي تدعم اختلافات السعر. وحتى تنجح هذه السياسة يجب أن يكون الفارق متساوي بين الأسعار للجودات المختلفة لنفس المنتج.

§ **تسعير المنتج الاختياري:** تحدد المنظمة في هذه السياسة سعراً أساسياً للمنتج بدون أي إضافة عليه، ثم تلجأ إلى زيادة السعر في حالة طلب العميل إضافة المنتجات الثانوية أو الاختيارية للمنتج الأساسي.

§ **تسعير المنتج المقيد:** تلجأ المنظمات إلى استخدام هذه السياسة لضمان تسويق أسرع لمنتجاتها الأساسية عن طريق طرحها بأسعار معتدلة ومنخفضة في حين نجدها تحقق هوامش مرتفعة من مستلزمات هذه المنتجات.

§ **تسعير المنتج الثانوي:** تبحث معظم المنظمات عن أسواق لمنتجاتها الثانوية التي ترى فيها قيمة معينة مثل بيع قشور الكاكاو كمنتج ثانوي لمنظمة تنتج حلويات من الكاكاو. وتحدد المنظمة في هذه الحالة أسعار لمنتجاتها الثانوية بغرض جعل سعر المنتج الأساسي تنافسياً أكثر.

§ **تسعير مجموعة المنتجات:** عادة ما تعرض المنظمات مجموعة من منتجاتها بسعر منخفض بغرض تصريف بعض المنتجات التي لم يكن عليها طلب إلا بوجودها في هذه المجموعة.

ج: سياسات تعديل السعر

تلجأ المنظمة إلى تعديل أسعارها الأساسية لأخذها في الاعتبار الاختلافات المتنوعة بين العملاء وتغيير مواقفهم. وتتمثل هذه السياسات في الآتي:

§ **تسعير الخصم والمسموحات Les remises et rabais:** تكافئ معظم المنظمات عملائها لاستجابات معينة مثل الدفع المسبق أو شراء كميات كبيرة أو الشراء في غير موسم الذروة، بتخفيض السعر من خلال الخصومات أو المسموحات.⁽¹⁾

§ **التسعير المجزأ:** تقوم المنظمة وفقاً لهذه السياسة بالتمييز في السعر على أساس تقديم منتج واحد بأسعار مختلفة إلى القطاعات المتعددة من السوق رغم عدم وجود مبرر من حيث التكلفة. ويمكن أن يأخذ هذا النوع من التسعير عدة أشكال مثل تسعير قطاع العميل أين تدفع أسعار مختلفة لنفس المنتج باختلاف أعمار العملاء مثلاً، أو تسعير مختلف باختلاف صيغة المنتج رغم عدم وجود اختلاف في التكاليف، أو تسعير مختلف لمواقع مختلفة رغم عدم اختلاف تكلفة العرض في هذه المواقع، أو تسعير مختلف حسب الوقت أو المواسم. وحتى تكون هذه السياسة فعالة، يجب أن

- Kotler & Dubois, op. cit., pp. 520-522.

¹ - لمزيد من المعلومات عن أنواع الخصومات والمسموحات، انظر:

تتوفر على الشروط التالية: إمكانية تقسيم السوق إلى مجموعتين أو أكثر لكل منها مرونة طلب مختلفة على المنتج، يجب أن تعكس التجزئة الاختلافات الحقيقية في القيمة المدركة للعملاء.

§ **التسعير النفسي:** تأخذ في الاعتبار هذه السياسة التأثير النفسي للأسعار وليس اقتصاديات الأسعار فقط، ويستخدم السعر النفسي للدلالة على وجود شيء معين في المنتج مثل إدراك العميل بأن المنتجات المرتفعة السعر لها جودة عالية. وتمثل الأسعار المرجعية الوجه الآخر للتسعير النفسي، وهي الأسعار المرسخة في ذهن العملاء وتستخدم كمرجع أساسي عند الشراء. ويمكن أن يتكون السعر المرجعي من ملاحظة الأسعار الحالية وتذكرة الأسعار السابقة. ولذلك أصبحت المنظمات تعتمد على إشارات التسعير كممارسة عادية للتسويق مثل وضع علامات التخفيض (مثل "تخفيضات" أو "عروض" أو "سعر منفض جدا" أو "السعر بعد الخصم") أو استخدام الأسعار المنتهية بالرقم 9 وغيرها من الإشارات التي تعبر على اختلافات السعر لاختلافات في المنتج.⁽¹⁾

§ **التسعير الترويجي:** تلجأ المنظمة إلى تخفيض مؤقت لأسعار بعض المنتجات إلى أدنى ما يمكن وأحيانا تبيعها بأسعار أقل من التكلفة. وتستخدم محلات التجزئة هذه السياسة عادة على بعض المنتجات البسيطة ذات الطلب المنخفض حتى تستطيع جذب أكبر عدد من العملاء.⁽²⁾

§ **التسعير الجغرافي:** يجب أن تقرر المنظمة أسعار منتجاتها للعملاء المتواجدين في مناطق جغرافية أخرى من خلال استخدام بعض السياسات الفرعية مثل تسعير الأصل حرا على السفينة FOB-origin pricing^(*) أين تشحن السلع حرة ويدفع العميل مصاريف النقل من المصنع إلى المقصد أو تسعير التسليم المنتظم أين تحمل فيه المنظمة نفس السعر بالإضافة إلى متوسط مصاريف الشحن لكل العملاء بغض النظر عن مواقعهم. كما يمكن للمنظمة استخدام سياسة تسعير المنطقة التي تحدد فيه منطقتين أو أكثر، يدفع كل العملاء الموجودين في نفس المنطقة إجمالي سعر فردي وكلما ازدادت المسافة للمنطقة الأخرى كلما ازداد السعر. أما حسب سياسة تسعير نقطة الأساس، فتختار المنظمة مدينة معينة لتكون نقطة الأساس ويحمل كل العملاء تصاريف الشحن من هذه المدينة إلى موقع تواجده.

§ **التسعير الدولي:** تحدد في هذه السياسة المنظمة التي تسوق منتجاتها دوليا الأسعار التي تحملها للدول المختلفة وذلك حسب الظروف الاقتصادية، المواقف التنافسية، القوانين والتشريعات، اختلاف ادراكات العملاء وتفضيلاتهم.

ومما سبق يمكن القول بأنه على الرغم من التأكيد المتزايد على العوامل غير السعرية في الفترة الحالية، مازالت القرارات الخاصة بالتسعير تحظى بالأهمية التي تظهر من خلال تحديد الأسعار التي

¹ - for more details, see: Kotler & Armstrong, op. cit., pp. 337-341.

² -Lambin & Chumpitaz, op. cit., p. 409.

* - FOB : Free On Bord.

تتخذ بها المزايا التنافسية المحددة في المستوى الإستراتيجي وأي السياسات السعرية التي ستحقق بها المنظمة السبق على المنافسين.

ثالثاً: سياسة التوزيع

يركز التسويق التكتيكي على جانب التدفق لأسفل من شبكة تسليم القيمة من خلال دراسة وتحليل مختلف العوامل المؤثرة في قرار اختيار قنوات التوزيع الملائمة للمنظمة، بالإضافة إلى تحديد السياسات الخاصة بالتوزيع والتي تضمن زيادة كفاءة وفعالية التسويق في تنفيذ المزايا التنافسية وبما يحقق أعلى درجة من الرضا للعملاء في السوق مقارنة بالمنافسين.

1: مفهوم التوزيع وقنواته

يتزايد توجه المنظمات في الوقت الحالي إلى العمل من منظور شبكة تسليم القيمة الكاملة لأعمالهم. وتتكون شبكة تسليم القيمة من أعضاء (المنظمة، الموردين، الموزعين والعملاء) شركاء في تحسين أداء النظام كله. وعليه، فإن معظم المنظمات غير قادرة على تسليم القيمة للعملاء بمفردها، فإنها تلجأ وفقاً لهذه النظرة إلى العمل في تعاون وثيق مع منظمات أخرى في شبكة تسليم قيمة أكبر.

وبذلك تحتاج المنظمة إلى بناء علاقات ليس مع العملاء فقط، وإنما مع الموردين ومعيدي البيع الرئيسيين في سلسلة عرض المنظمة أيضاً. وتتكون هذه الأخيرة من شركاء "التدفق لأعلى Upstream" والتدفق لأسفل Downstream".⁽¹⁾ ويتكون التدفق الأعلى من مجموعة المنظمات التي تقوم بتوريد المواد الخام ومستلزمات الإنتاج، بينما يتكون التدفق الأسفل من سلسلة العرض على قنوات التوزيع التي تسعى إلى الربط بين المنظمة وعملائها من خلال توفير المنتجات للقطاعات المختلفة من السوق في المكان والوقت المناسبين.

ومن هذا المنطلق يعتبر التوزيع من العناصر الأساسية في المزيج التسويقي، حيث يعرف بأنه عملية إيصال المنتجات إلى العملاء عن طريق مجموعة المنظمات التي يتم من خلالها خلق المنافع الزمنية والمكانية والحيازية للسلع.⁽²⁾ ومن ثم تمثل قنوات التوزيع مجموعة المنظمات المعتمدة على بعضها البعض في عملية انسياب المنتج من المنظمة إلى العملاء النهائيين أو الصناعيين.⁽³⁾

وعليه، تعد كل من المنظمة والوسطاء والعملاء أعضاء في قناة التوزيع.^(*) ويتمثل الوسطاء الذين تضمهم قناة التوزيع في الوكلاء وتجار الجملة وتجار التجزئة. ويختلف الوكلاء عن تجار الجملة وتجار التجزئة في أن ملكية السلعة لا تنتقل إلى الوكيل أثناء عملية انسيابها من المنظمة إلى العملاء، بينما تنتقل ملكية السلعة من المنظمة إلى تاجر الجملة وتاجر التجزئة نتيجة لشرائها. ومن ثم يقوم

¹ - Kotler & Armstrong, op. cit., p. 361.

² - ناجي معلا ورائف توفيق، مرجع سابق، ص. 241.

³ - إسماعيل السيد، التسويق...، مرجع سابق، ص. 305.

* - يشير معنى كلمة "قناة" إلى المراحل التي تمر بها المنتجات من أجل انتقالها من نقطة الإنتاج إلى نقطة الاستخدام أو الاستهلاك النهائي مروراً بالوسطاء.

الوكلاء ببيع المنتج نيابة عن المنظمة مقابل عمولة، بينما يحصل تاجر الجملة والتجزئة على هامش ربح في مقابل قيامه بتصريف المنتج.⁽¹⁾

وتدعو الضرورة في العادة إلى استخدام الوسطاء من أجل تحقيق الاتصال الفعال بين المنظمة وعملائها وذلك عن طريق تقليص وتنميط العمليات التبادلية المعقدة. كما يحاول الوسطاء التنسيق وتعديل التناقضات بين العرض والطلب من خلال تحويل تشكيلة المنتجات التي تقوم المنظمة بإنتاجها إلى التشكيلة التي يرغبها العملاء. فبينما تميل المنظمة إلى إنتاج تشكيلة منتجات ضيقة بكميات كبيرة أي تعظيم كمية أنواع المنتجات، يميل العملاء إلى تشكيلة منتجات واسعة بكميات صغيرة أي تقليص الكمية من بدائل المنتجات إلى أقل قدر ممكن.⁽²⁾

وفي سبيل إتاحة المنتجات للعملاء من خلال قنوات توزيع فعالة، يضيف أعضاء قناة التوزيع قيمة على المنتج عن طريق غلق فجوات الوقت والمكان والحيازة التي تفصل المنتجات عن مستخدميها وذلك بخلق منفعة المكان والزمان والحيازة والتي ترتبط بالمنتجات خلال نشاطاتهم التسويقية. ويقصد بالمنفعة المكانية القيمة المدركة في المنتج من طرف العميل نتيجة توفيرها في المكان المناسب له، بينما تمثل المنفعة الزمنية القيمة التي يدركها العميل في المنتج نتيجة توفرها في الوقت المناسب، أما المنفعة الحيازية فيقصد بها القيمة التي يدركها العميل نتيجة امتلاكه للمنتج.⁽³⁾

ومن هذا المنطلق، يؤدي أعضاء قناة التوزيع مجموعة من الوظائف الأساسية عبر المراحل المختلفة التي تمر بها عملية تسويق المنتجات، ومن أهم هذه الوظائف: جمع المعلومات الضرورية لبحوث التسويق، ترويج المنتجات، إيجاد العملاء المحتملين والاتصال بهم، تشكيل العرض وتوقيفه مع احتياجات العملاء بما في ذلك أنشطة مثل التصنيع والتصنيف والتجميع والتغليف، التفاوض للوصول إلى اتفاق على السعر والشروط الأخرى للعرض حتى يمكن نقل الملكية، نقل السلع وتخزينها، التمويل من خلال الحصول على الأموال واستخدامها في تغطية تكاليف عمل القناة، المجازفة وتحمل المخاطرة.⁽⁴⁾

وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن التمييز بين قنوات التوزيع من خلال الإشارة إلى العديد من مستويات القنوات. ويمكن اعتبار كل وسيط يساهم في عملية انتقال المنتج ويجعل ملكيته أكثر قربا من المشتري النهائي ما يطلق عليه مستوى القناة Channel Level. وبذلك يختلف طول مرحلة التوزيع باختلاف عدد المستويات الوسيطة كما يوضحه الشكل التالي:

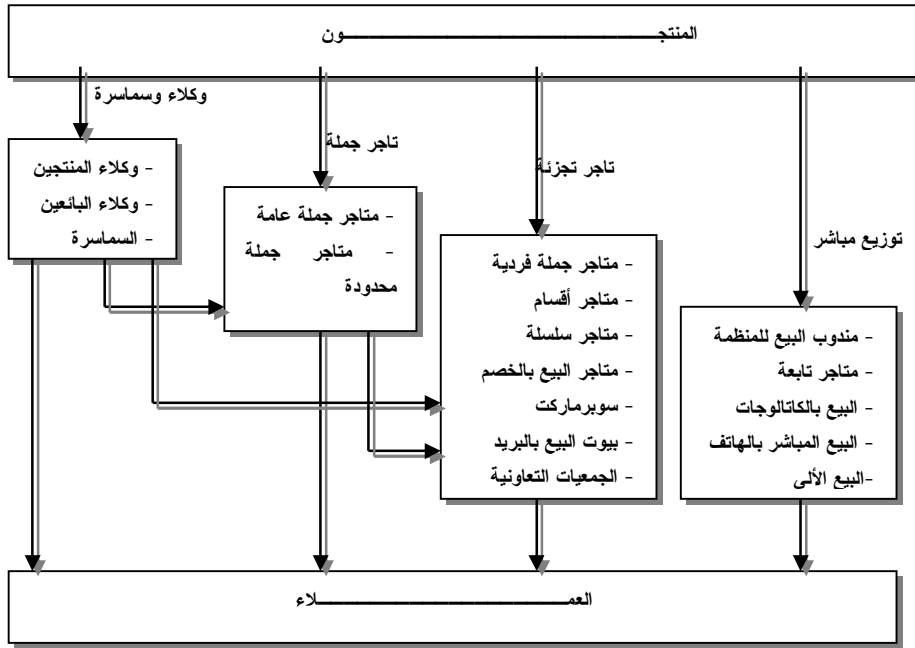
¹ - محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص. 374.

² - شفيق حداد ونظام سويدان، مرجع سابق، ص. 169.

³ - ناجي معلا ورائف توفيق، مرجع سابق، ص ص. 244-245.

⁴ - لمزيد من التفاصيل عن وظائف قناة التوزيع، انظر: أبو بكر بعبيرة، مرجع سابق، ص. 202.

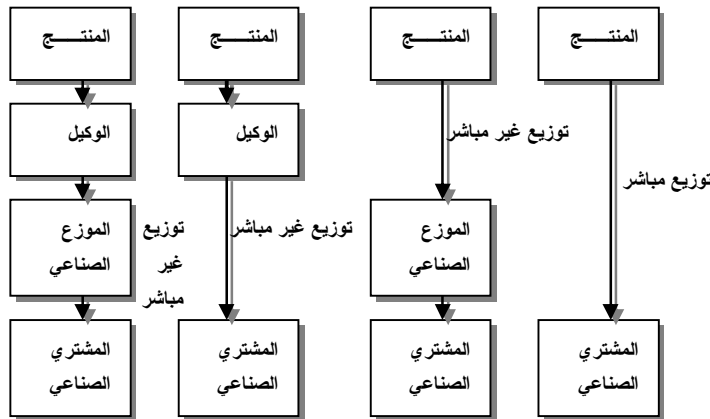
شكل رقم (45) المستويات المختلفة لقنوات توزيع المنتجات الاستهلاكية



المصدر: ثابت إدريس وجمال الدين المرسي، التسويق المعاصر (الإسكندرية: دار الجامعة للنشر، 2005)، ص. 321.

يوضح الشكل أعلاه المستويات الفرعية المباشرة وغير المباشرة لقنوات توزيع المنتجات الاستهلاكية. ويؤدي عدم استخدام الوسيط إلى قناة التوزيع المباشر، في حين تحتوي قناة التوزيع غير المباشر على مستوى وسيط واحد أو أكثر وهذا ما يتم أيضا في توزيع المنتجات الصناعية كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (46) المستويات المختلفة لقنوات توزيع المنتجات الصناعية



Source: Philip Kotler & Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, 11 Edition (New Jersey :Pearson Prentice Hall, 2005), P. 364.

يمثل العدد الأكبر لمستويات قنوات توزيع المنتجات الاستهلاكية أو الصناعية من وجهة نظر المنظمة المنتجة تحكماً أقل وتعقيداً أكثر للقناة. ونتيجة محاولة المنظمات التوصل إلى طرق جديدة

ومبتكرة في تسويق المنتجات بصورة سابقة على الأطراف المنافسة، بدأت في اللجوء إلى قنوات جديدة بالإضافة إلى القنوات التقليدية خاصة مع ظهور التجارة الالكترونية ومن ثم استخدام شبكة الإنترنت كوسيلة فعالة للتوزيع. وهذا ما أدى إلى تغير طبيعة أنواع قنوات التوزيع والتصميم الخاص بها مع مرور الوقت.⁽¹⁾

وتعتبر قناة التوزيع نظاما إذا تم النظر إليها من وجهة نظر التدفقات. وبذلك تتصل المنظمات في القناة بعدة أنواع من التدفقات، هي: التدفق المادي للمنتجات والذي يصف التحرك الفعلي للمنتجات المادية بدء من المواد الأولية حتى وصولها إلى العملاء النهائيين؛ تدفق الملكية، وهو ما يصف النقل الفعلي للملكية من المنظمات التسويقية إلى منظمات أخرى؛ تدفق المدفوعات أو المالي، ويوضح دفع العملاء قيمة الفواتير للوسطاء من خلال البنوك أو المنظمات المالية الأخرى؛ تدفق المعلومات، وهو الذي يصف كيفية تبادل المعلومات بين المنظمات في قناة التوزيع؛ وتدفق الترويج الذي يصف تدفق المؤثرات للأنشطة الترويجية من جزء واحد إلى بقية الأجزاء الأخرى في النظام.⁽²⁾

وحتى يمكن للمنظمة اختيار قنوات التوزيع الفعالة التي تحقق لها أنواع التدفق الانسيابي، يجب أن تأخذ في الاعتبار عدة اعتبارات، أهمها:⁽³⁾

- التفكير الإستراتيجي: والذي يتطلب النظر إلى أي عضو من قناة التوزيع على أنه شريك وليس مجرد عضو في القناة.
- الأهداف والغايات: وحتى يتم مراعاة الأهداف والغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، يجب أن تستخدم المنظمة الموارد المتاحة من أفراد وأموال وعناصر فنية. كما يجب أن تأخذ في الاعتبار القيود القانونية والتنافسية والتقنية والفنية.
- خصائص المنظمة: وتتضمن حجم المنظمة، الشهرة، القوة المالية، الخبرة والقدرة الإدارية.
- خصائص المنتج: وتتضمن مراعاة طبيعة المنتج، قيمة الوحدة الواحدة، الحجم والوزن، مكان المنتج ومدى نمطيته.
- خصائص العميل: وتشمل عدد العملاء ومواقعهم والأنماط الشرائية.
- خصائص السوق: وتتضمن حجم السوق، تركيزه الجغرافي، حجم الطلب والمنافسة.
- خصائص بيئية: وهي البيئة الاقتصادية، القانونية، الاجتماعية، السياسية والتنافسية للدولة.

¹ - لمزيد من التفاصيل، انظر: محمد طاهر نصير، التسويق الإلكتروني (عمان: دار الحامد للنشر، 2005)، ص. 320-356. وأيضا: - Marc Filser, **La stratégie de la distribution : Des interrogations managériales aux contributions académiques**, In : Revue Française du Marketing, N° 198-3/5 (Juillet 2004), pp. 8-16.

² - تشير كلمة "تدفق" إلى صورة تدفق متواصل للمنتج والمعلومات والتمويل والاتصالات الترويجية بين أعضاء القناة كتدفق الدم والنبض في الإنسان. ثمة معلومات أكثر في: عبيد عنان وزهير ثابت، مرجع سابق، ص. 251.

³ - تم الاعتماد على المراجع التالية: إسماعيل السيد، التسويق...، مرجع سابق، ص. 316-323. وأيضا: محمود الصميدعي، إستراتيجيات التسويق...، مرجع سابق، ص. 252.

ويؤثر حجم عملية التوسع في السوق من قبل المنظمة على اتجاه سياسة قناة التوزيع، بالإضافة إلى التأثير أيضا على عدد وسطاء عملية التسويق الذين يتم توظيفهم. ومن ثم، تأتي قرارات سياسة القناة المتبعة معتمدة على نطاق معين من الاعتبارات السابقة الذكر. ومن هنا يمكن الوقوف على السياسات المختلفة لقنوات التوزيع.

2: أنواع سياسات التوزيع

وتشمل كل من السياسات الرئيسية لتغطية السوق، السياسات التي تتبعها المنظمات في محاولة التأثير على العملاء، السياسات التعديلية وسياسة إدارة التعارض، وهي كما يلي:⁽¹⁾

أ: السياسات الرئيسية للتغطية السوقية

يتوقف قرار مستوى التغطية السوقية الذي ترغب المنظمة في تحقيقه على درجة الكثافة في التوزيع والتي تشير إلى عدد الوسطاء من كل نوع عند كل مستوى. ويمكن التمييز بين ثلاث درجات من كثافة التوزيع تعتبر بدائل رئيسية أمام المنظمة في الاختيار منها، وهي:

- التوزيع المكثف أو الشامل: تتطلب هذه السياسة تغطية شاملة للسوق وهي خاصة بالمنتجات الميسرة وعرضها من خلال أكبر عدد ممكن من منافذ التوزيع. ويمكن استخدام آلات البيع ومتاجر التجزئة الصغيرة لخدمة هذا الغرض.

- التوزيع الانتقائي: يتم استخدام عدد محدود من الوسطاء يتم اختيارهم من بين البدائل على أساس معايير معينة لغرض توزيع المنتجات. فبدلا من نشر الجهد التسويقي على مستوى واسع من منافذ التوزيع، يتم التركيز على أكثر المنافذ ربحا. وتستخدم هذه السياسة بشكل عام في منتجات التسوق.

- التوزيع الوحيد: تلجأ المنظمة في هذه السياسة إلى اختيار موزع وحيد وتوكيله بتوزيع المنتج في سوق محددة أو منطقة جغرافية معينة. وتستخدم هذه السياسة بغرض السيطرة على الأسعار والخدمات المقدمة من خلال القناة التوزيعية.

ويخضع اختيار المنظمة لبدائل منافذ التوزيع إلى العديد من الاعتبارات والمعايير التي تضمن في النهاية تحقيق الوسطاء لأهداف المنظمة طويلة المدى المتعلقة بالتوزيع. ومن ضمن هذه المعايير: المعايير الاقتصادية، حيث تقارن المنظمة ما بين مبيعات وتكاليف والربحية المتوقعة لكل بديل من بدائل القناة المختلفة؛ معايير التحكم والسيطرة، حيث تفضل المنظمة اختيار الوسطاء بطريقة تضمن معها إمكانية التحكم في تسويق المنتج وتحقيق الرقابة على الأسواق بغرض الحفاظ على تحقيق الإستراتيجيات التسويقية المتبعة من طرف المنظمة والصورة الذهنية لها؛ معايير التكيف، وهو اختيار القناة المرنة التي تستطيع التكيف مع التغيرات البيئية.⁽²⁾

ب: سياسات التأثير على العميل

¹ - Kotler & Dubois, op. cit., pp. 550-551.

² - Kotler & Armstrong, op. cit., pp. 375-376.

تسعى المنظمة للتأثير في العميل من خلال بدلين يتم الاختيار من بينهما، وهما: (1)

- سياسة الدفع **Push Politic**: يتم من خلال هذه السياسة اختيار الوسطاء لتحفيز طلب العملاء. وتستخدم المنظمة في ذلك بعض السياسات الفرعية للتأثير على الوسطاء ودفع المنتج من خلال: هامش ربح عالي محفز لبيع المنتج، المشاركة في نفقات الإعلان، منح خصومات أكبر من المنافسين، منح جوائز لتحفيز البيع، برامج تدريبية لتحسين الأداء في مجالات السيطرة على المخزون والحسابات وطريقة النقل... الخ. وتستخدم هذه السياسة بشكل خاص على المنتجات الصناعية بسبب الأهمية الكبرى للبيع الشخصي، كما تستخدم من قبل المنظمات الصغيرة والضعيفة لتحفيز الوسطاء على قبول توزيع منتجاتها.
- سياسة الجذب **Pull Politic**: وفيها يتم التأثير على العميل من خارج نظام التوزيع بجذبه للشراء من خلال الإعلان والأساليب الترويجية الأخرى. وتسعى المنظمة من خلال هذه السياسة إلى خلق الولاء لعلاقتها مع العملاء. وتستخدم هذه السياسة في المنظمات الكبرى التي لا تعطي اهتماما كبيرا للوسطاء.

ج: سياسات تعديل قنوات التوزيع

تعمل المنظمات في ظل ظروف بيئية متغيرة نتيجة تغيرات سوقية وتنافسية أو تطور تكنولوجي واستحداث منافذ توزيع جديدة، بالإضافة إلى تغير في اتجاهات المنظمة والسياسات التسويقية الأخرى والتغيير في القناة التوزيعية نفسها بسبب ظهور مشاكل بين أعضائها. كل ذلك يؤدي إلى ضرورة اتخاذ بعض الإجراءات التعديلية لمنافذ التوزيع المستخدمة من قبل المنظمة. وبصفة عامة يمكن الاختيار بين السياسات التعديلية الفرعية الموضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (47) السياسات الفرعية لتعديل القنوات التسويقية

	زيادة التغطية	المحافظة على التغطية المحافظة	تقليل التغطية
القناة الحالية	توسيع	المحافظة	التخفيض
القناة الجديدة	استحواذ وتطوير	تعديل	استبدال

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي (عمان: دار الحامد للنشر، 2004)، ص. 256.

- سياسة التوسع: وذلك عندما تقرر المنظمة زيادة كثافة التغطية السوقية بالتوزيع مباشرة إلى تجار التجزئة.

¹ - Helfer & Orsoni, op. cit., p.338.

- سياسة السيطرة والتطوير: وتستخدم هذه السياسة عند تقرير المنظمة زيادة كثافة التغطية من خلال استخدام وسطاء جدد أو من خلال امتلاك منظمة أخرى أو الاندماج معها مما يؤدي إلى زيادة قدراتها التوزيعية بشكل أكثر مما لو عملت منفردة. أما التطوير فهو يتضمن تغيير القنوات التوزيعية الحالية نحو الأفضل.
- سياسة المحافظة: وذلك بإبقاء شبكات التوزيع الحالية عندما لا ترغب المنظمة بالتغيير سواء في كثافة التوزيع أو نوع الوسطاء.
- سياسة التعديل: ويتم ذلك بالمحافظة على درجة كثافة التغطية مع تغيير نظام قناة التوزيع كاستبدال المنظمة لمنفذها التوزيعي عند فشله في زيادة المبيعات.
- سياسة التخفيض والاستبدال: حيث يتم في تخفيض درجة كثافة التغطية. وقد تؤدي هذه السياسة إلى تحقيق مبيعات أفضل من خلال الانتقال من نظام التوزيع المكثف إلى نظام التوزيع الانتقائي بالاستغناء عن عدد من الوسطاء لغرض زيادة السيطرة على الأسعار. كما يمكن أن تتم عملية تقليل درجة التغطية من خلال التغيير في قنوات التوزيع بتقليل عدد الموزعين والانتقال لنظام التوزيع المطلق بهدف ضمان أن يبذل الوسيط جهوداً في دفع منتجاته إلى العملاء والاحتفاظ والتعامل بمنتجات المنظمة.⁽¹⁾

وبالإضافة إلى ما سبق، أوضح Kotler بأنه يجب على المنظمة تقييم طرق التوزيع من وقت إلى آخر طالما أن الظروف البيعية لن تستمر على وضعية واحدة. وقد يعني هذا التقييم البدء في سياسة جديدة أو تعديل سياسة سابقة. وبصفة عامة فإن قرارات تعديل منافذ التوزيع يمكن أن تكون في شكل إضافة أو إسقاط عضو معين من المنفذ أو بعض المنافذ التي تعمل في أسواق معينة أو إعداد إستراتيجية جديدة لتوزيع المنتجات في جميع الأسواق.⁽²⁾

د: سياسة إدارة التعارض

تحاول المنظمة تطبيق سياسة تحقق قدراً من التعاون بين أعضاء القناة بدلاً من وجود نوعاً من الصراع فيما بينهم. ويظهر الصراع نتيجة سعي الوسطاء وراء تحقيق أهدافها الخاصة، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث نوع من التضارب في نظام قناة التوزيع. ويمكن أن يأخذ الصراع شكل أفقي يكون بين وسطاء نفس المستوى في القناة أو عمودي يتم بين مستويات مختلفة داخل القناة. ومن أجل حل الصراع القائم، تلجأ المنظمة إلى تعيين أحد أعضاء القناة كقائد للقناة بشرط أن يمتلك القوة والقدرة على توجيهه وقيادة وتدعيم بقية الأعضاء.⁽³⁾

¹ - محمود الصميدعي، إستراتيجيات التسويق...، مرجع سابق، ص ص. 254-256.

² - Kotler & Dubois, op. cit., p. 560.

³ - البروراري والبرونجي، مرجع سابق، ص. 213.

وتجدر الإشارة إلى أن النظرة التقليدية لقناة التوزيع تنظر إلى القناة على أنها مجموعة من المنظمات المستقلة (المنظمة المنتجة، وكلاء، تجار جملة، تجار تجزئة) والتي تتاور بشكل دائم للحصول على أكبر هامش ربح. غير أن هناك نظرة أكثر تقدماً والتي تتعكس في نظام التوزيع المتكامل. ووفقاً لهذه النظرة كما تم الطرق إليها سابقاً يعتبر نظام التوزيع الرأسي شبكة مبرمجة مركزياً تقدم نوعاً من العلاقة الدائمة والمستمرة بين المنظمة والوسطاء، كما تحاول القضاء على أسباب الصراع وتشجيع ونشر درجة عالية من التعاون بين الأعضاء داخل النظام. ويمكن الاختيار بين ثلاث أنواع من السياسات الفرعية للقضاء على الصراع، هي: (1)

- **التكامل الأفقي:** ويتم بين أعضاء قنوات التوزيع عندما يقوم عضو من القناة بالاندماج بعضو آخر مشابه له في نوع النشاط وعلى نفس مستوى التوزيع. وتتحقق عدة مزايا من خلال إتباع هذه السياسة مثل الكفاءة في التوزيع، وفورات اقتصادية في الإعلان والبحوث التسويقية.

- **التكامل الرأسي:** ويتم بين أعضاء قنوات التوزيع عندما يقوم أحد الأعضاء بالاندماج من آخرين في مستويات مختلفة في القناة. ويكون تكامل كلي إذا تم اندماج كل أعضاء القناة من المنظمة إلى تاجر التجزئة، كما يوجد أنواع أخرى من التكامل العمودي مثل التكامل التعاقدى أين يلتزم كل طرف بتنفيذ ما تم الاتفاق عليه في العقد (المجموعة التطوعية، المجموعة التعاونية، حق الامتياز)، التكامل الإداري أين يتم تنسيق الأنشطة التسويقية بين أطراف التكامل من خلال برامج محددة يتم تطويرها من قبل المنظمة المنتجة أو أعضاء القناة.

ومجمل القول، تكون قرارات قناة التوزيع ضمن القرارات الأكثر أهمية التي تواجهها المنظمة نظراً لما يمكن أن تحققه في تسليم القيم للعميل. وبذلك تحقق المنظمة السبق نتيجة التمتع بنظام أكثر فاعلية وقدرة على تنفيذ ميزة المكان من خلال إتاحة المنتج في أنسب الأماكن والأوقات بالنسبة للعميل.

رابعاً: سياسة الترويج

يعد التسويق أكثر الأنشطة ارتباطاً بالبيئة عامة وبالسوق خاصة، فهو الأداة الفعالة في التواصل مع كل مفردات السوق. وهذا ما انعكس على سرعة التطور والاستجابة إلى التغيرات البيئية بغرض التكيف معها. ويتطلب التسويق الحديث أكثر من اختيار القيمة على المستوى الإستراتيجي وتسليمها من خلال تطوير المنتج وتسعيره وإتاحته للعملاء المستهدفين، ولكن يجب أن تتم عملية اتصال القيمة الذي يتم من خلال استغلال القوى البيعية، تنشيط المبيعات، الإعلان وغيرها من الأساليب الترويجية الأخرى حتى تكتمل عملية خلق القيمة للعميل ومن ثم تحقيق مزايا تنافسية.

1: مفهوم الاتصالات التسويقية المتكاملة

¹ - لمزيد من المعلومات، انظر: ناجي معلا ورائف توفيق، مرجع سابق، ص 254-263. وأيضاً:
- إسماعيل السيد، التسويق...، مرجع سابق، ص 339-345.

يعتبر الترويج من العناصر التسويقية الحيوية التي تحقق الاتصال بين المنظمة والسوق المستهدف. كما أصبح من الأسلحة الفعالة التي تستخدمها المنظمات في ظل ظروف المنافسة في التأثير والإقناع ومحاولة تكوين الانطباع الجيد لدى العملاء عن المنظمة ومنتجاتها ومن ثم تعزيز العلاقة بالعملاء وولائهم للمنظمة.

والترويج هو ذلك الجزء من الاتصالات الذي يهدف إلى إعلام وإقناع وتذكرة العميل بمنتجات المنظمة والتأثير فيه لقبوله واستخدامه.⁽¹⁾ كما يعرف بأنه مجموعة الجهود التسويقية الخاصة بإمداد العميل بالمعلومات عن المزايا الخاصة بالمنتج وإثارة اهتمامه بها وإقناعه بمقدرتها عن غيرها من المنتجات بإشباع احتياجاته وذلك بهدف دفعه إلى اتخاذ قرار شرائه والاستمرار في استعماله مستقبلاً.⁽²⁾

وطبقاً للمفاهيم السابقة يمكن النظر إلى الترويج على أنه أداة الاتصالات التسويقية للمنظمة التي فرضتها الحاجة للانتقال من التسويق المعمم إلى التسويق المستهدف. وتهدف الاتصالات التسويقية إلى تعريف الجمهور المستهدف ومساعدتهم في حل مشاكلهم للحصول على الاستجابة المرغوبة. وعادة ما تركز الاتصالات التسويقية على أهداف الإلمام الفوري أو صورة المنظمة أو التفضيل في سوق الهدف، غير أن هذه الطريقة تكون قصيرة النظر جداً. لذلك انتقل التسويق تجاه رؤية الاتصالات على أنها إدارة علاقة العميل مع مرور الوقت.⁽³⁾ ويمكن جمع الأهداف السابقة في ثلاث مجموعات رئيسية، هي:⁽⁴⁾

- **التغطية:** ويقصد بها تغطية أهداف الاتصالات التسويقية للبحث عن المجاميع المستهدفة من الجمهور بشكل كفاء ومؤثر، وهذا يتطلب تجزئة واضحة للسوق المستهدف لتحديد الاحتياجات المطلوبة ومن ثم اختيار الوسيلة المناسبة للوصول والتوافق مع حاجات ووسائل الاتصال المعتمدة. ويمكن حصر الأهداف الفرعية للاتصالات التسويقية ضمن هذه المجموعة في: خلق الإدراك الذي يكون القاعدة العريضة التي تبنى عليها الخطوات اللاحقة في الاتصال التسويقي، تحفيز الطلب المتمثل في تشجيع العملاء على التقدم لشراء المنتج أو التعامل معه وذلك بالتركيز على المنتج ذاته وخصائصه من حيث ماهيته وكيفية استخدامه ومكان شرائه وأماكن توزيعه... أي التركيز على المنافع والمزايا التي يحتويها المنتج لمستخدميه أكثر من التركيز على العلامة التجارية، وتحديد التوقعات لحجم المبيعات.

¹ - محمد الصحن، مرجع سابق، ص. 336.

² - أمين حسن، مرجع سابق، ص. 253.

³ - Kotler & Armstrong, op. cit., p. 430.

⁴ - ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج (عمان: دار الحامد للنشر، 2006)، ص ص. 78-82.

- العمليات: وهي مجموع الإجراءات المتحققة في نظام الاتصالات التسويقية والتي تؤدي إلى الوصول للمجاميع المستهدفة من العملاء عبر الفعاليات الترويجية المعتمدة في ذلك لتحقيق الآتي: التشجيع على تجربة المنتج من خلال محاولة خلق الاهتمام به عبر استخدامه الرسائل الترويجية المختلفة، خلق الولاء للعلامة طالما أنها تحقق له قيمة أكبر قياسا بالعلامات المنافسة، مواجهة الجهود الترويجية للمنافسين وتقليل الآثار التنافسية المترتبة على برامجهم الترويجية واتصالاتهم مع السوق.

- الفاعلية: والتي تعتبر من أبرز المؤشرات المعتمدة في قياس مدى دقة وصول الرسالة الترويجية عبر عملية الاتصالات التسويقية وبما يتوافق مع الأهداف المخطط لها أساسا أي درجة الأداء. وهذا يعني بوجود توفير عناصر أساسية في الاتصالات التسويقية المعتمدة لتنفيذ برنامج ترويجي فاعل تتمثل في: التخطيط للاتصالات، حاجة المستلم للمعلومات وذلك من خلال رد الفعل أو الاستجابة لها، تعزيز العلاقة الشخصية مع العميل ونقلها إلى درجة الولاء للمنظمة ومنتجاتها.

وعلى الرغم من امتلاك المنظمات للقدرات التكتيكية في الاتصال مع عملائها وتحقيق أهدافها السابقة، غير أنها وفي ظل البيئة التسويقية المتغيرة لم تعد قادرة على تحقيق التواصل المطلوب مع العميل. وذلك نتيجة تلقي هذا الأخير رسائل عديدة ومن جهات وأطراف مختلفة وبأسلوب أسهل وأكثر معاصرة. وبذلك أصبحت الحاجة أكثر لأن تكون الاتصالات التسويقية أكثر اتساقا وانسجاما مع احتياجات ورغبات وتوقعات العميل. ونظرا لأن التطور التكنولوجي أصبح متاحا أمام المنظمة والعميل، صار بإمكان الاتصال ما بينهما بشكل مختلف عما كان عليه في السابق وهذا ما أطلق عليه بالاتصالات التسويقية المتكاملة (IMC) ⁽¹⁾.

ووفقا لمفهوم الاتصالات التسويقية المتكاملة تعمل المنظمة على تنسيق وتكامل لقنوات اتصالاتها المتعددة بهدف تسليم رسالة واضحة ومتسقة ومفروضة عن المنظمة وعلامتها التجارية وبشكل مميز عن المنافسين. ⁽²⁾ وعرفها Pride & Ferrell على أنها التنسيق بين النشاط الترويجي وبقية الجهود التسويقية الأخرى لتعظيم قيمة المعلومات المقدمة والمؤثرة على العميل. ⁽³⁾

وعليه، تمثل الاتصالات التسويقية المتكاملة في جوهرها عملية الترويج، وأن خلق التنسيق مع بقية الجهود التسويقية الأخرى تعني عملية التكامل التي تهدف إلى تعظيم قيمة المعلومات المقدمة للعميل والمؤثرة فيه. ومن ثم تبدأ الخطوة الأولى للاتصالات التسويقية المتكاملة بالتركيز على العميل الحالي أو المرتقب ومعرفة احتياجاته وتوقعاته ثم يتم على ضوءها تصميم الرسالة الواضحة والمؤثرة

¹ - اختلفت البيئة التسويقية اليوم كثيرا عما كانت عليه سابقا وخاصة في مجال الاتصالات التسويقية والأدوات المتاحة في عملية الاتصال. ولعل من أبرز هذه الأدوات هو الاستخدام الشائع للإنترنت والبريد الإلكتروني وأنظمة الأطباق الفضائية...وعليه، ظهر مفهوم IMC في بدايات 1962 ليتبلور بشكل واضح في أعقاب سنة 1990. ثمة معلومات أكثر في: ثامر البكري، مرجع سابق، ص ص. 91-93.

² - Kotler & Armstrong, op. cit., p. 429.

³ - نقلا عن: نفس المرجع السابق، ص. 97.

عن المنظمة وعلامتها التجارية، بالإضافة إلى تصميم الوسيلة المطلوب الاعتماد عليها والكفيلة بتحقيق الكفاءة في عملية الاتصال التسويقي المطلوب.⁽¹⁾

وتقاس فاعلية الاتصالات التسويقية المتكاملة من خلال مدى العلاقة المتحققة بين العميل والعلامة التجارية التي تمثل المنتج الذي تتعامل به المنظمة في السوق المستهدف. كما تقوم هذه الاتصالات على مبدأ التداؤب الذي يقصد به عمل جميع عناصر الاتصالات التسويقية بشكل مشترك، حيث تنطبق عليه القاعدة $(5=2+2)$ التي تعني مجموع الأجزاء المتنوعة للاتصال تكون أكبر من كونه مجموع كوحدة واحدة.⁽²⁾ وعليه، تتحد وتتوجه عناصر مزيج الاتصالات التسويقية بصوت واحد حول الهدف الاستراتيجي والمتمثل في تنفيذ ميزة الاتصال.

2: مزيج عناصر الاتصالات التسويقية

يتكون مزيج اتصالات التسويق Marketing Communications Mix للمنظمة والذي يسمى أيضا بالمزيج الترويجي Promotion Mix من خليط محدد من أدوات الإعلان والبيع الشخصي وتنشيط المبيعات والعلاقات العامة والتسويق المباشر التي تستخدمها المنظمة في متابعة أهدافها الترويجية بصفة خاصة والتسويقية بصفة عامة.⁽³⁾

أ: سياسة الإعلان La publicité

يعتبر الإعلان أكثر الوسائل انتشارا ومعرفة بواسطة العملاء والأكثر استخداما بواسطة المنظمات عند الترويج عن منتجاتها، خاصة إذا كانت هذه الأخيرة متميزة عن المنتجات المنافسة بموجب أبعاد هامة تتعلق بالعملاء. والإعلان هو أي صيغة مدفوعة الأجر من الاتصال غير الشخصي بغرض الترويج عن سلعة أو خدمة أو فكرة معينة وذلك من قبل جهة محددة باستخدام وسائل الإعلان واسعة الانتشار مثل الصحف والمجلات والتلفزيون والإذاعة والطرق.⁽⁴⁾

وعليه، يجب أن تتخذ إدارة التسويق أربعة قرارات رئيسية عند تطوير برنامج الإعلان، وهي: تحديد أهداف الإعلان، تحديد ميزانية الإعلان، تطوير إستراتيجية الإعلان ثم تقييم حملات الإعلان.

- أهداف الإعلان: يكون هدف الإعلان مهمة اتصالات محددة يراد تحقيقها مع الجمهور المستهدف ومحددة خلال فترة زمنية معينة. ويمكن تصنيف أهداف الإعلان طبقا للغرض الأولي إلى إخبار، مواجهة المنافسة والتذكير. وتتصب أهداف الإعلان الإخباري نحو تحديد التمهيدي بالتعريف بالمنتج عند إدخاله إلى السوق لأول مرة وخلق الطلب الأولي عليه من خلال التأكيد على المنافع والمزايا التي يحتويها المنتج، بالإضافة إلى محاولة تقليل مخاوف المستهلكين من الإقدام على

¹ - تعرف هذه الطريقة باسم إستراتيجية الترويج من "الخارج إلى الداخل" نظرا لبداية النشاط الترويجي مع رؤية العملاء لهذه الاتصالات وليس مع رؤية المنظمة له. ثمة معلومات أكثر في: إسماعيل السيد، التسويق...، مرجع سابق، ص. 354-355.

² - ثامر البكري، مرجع سابق، ص. 101.

³ - Kotler & Armstrong, op. cit., p. 427.

⁴ - ثابت إدريس وجمال الدين المرسي، التسويق...، مرجع سابق، ص. 354.

عملية الشراء وبناء صورة ومكانة للمنظمة في السوق ؛ بينما يتعلق الإعلان التنافسي بكيفية مواجهة المنافسة القائمة باتجاه خلق الطلب على المنتج وذلك من خلال خلق تفضيلات لدى العميل نحو العلامة التجارية، تشجيع العميل تبني العلامة والمنتج الذي تتعامل به المنظمة، تغيير إدراكات العميل لخصائص المنتج، متابعة العميل وإقناعه على تحقيق الشراء الآن وليس بوقت آخر. ويمكن يتم الإعلان التنافسي بأسلوب مباشر (تحقيق الفعل الشرائي في الوقت الحالي وذن انتظار) أو بأسلوب غير مباشر بالتركيز على المنافع التي يمكن تحقيقها مستقبلا عند اتخاذ العميل لقرار الشراء؛ أما هدف الإعلان التذكيري هو إبقاء المنتج الذي تتعامل به في ذاكرة العميل من خلال تذكيره باحتمال الحاجة له وبأماكن بيعه مع المحافظة على جعل المنتج في قمة اهتمامات وإدراكات العميل الذهنية.⁽¹⁾

- تحديد ميزانية الإعلان: بعد تحديد أهداف الإعلان تقوم المنظمة بتحديد ميزانية الإعلان لكل منتج من خلال إتباع إحدى الطرق التالية: التركيز على الموارد المتوفرة لدى المنظمة، تحديد نسبة معينة من المبيعات السابقة أو المرتقبة، اتباع المنافسة، التركيز على الأهداف والمهام، أو مزيج من الطرق السابقة.⁽²⁾ وعادة ما تعتمد ميزانية العلامة التجارية على مرحلتها في دورة حياة المنتج، كما تؤثر حصة السوق على عدد الإعلانات اللازمة نظرا لحاجة بناء السوق أو استيلاء على حصة المنافس.

- تطوير برنامج الإعلان: وذلك من خلال الحملة الإعلانية التي تعبر عن المجهود المخطط والمتكامل للإعلان الموجه من أحد المعلنين لفترة زمنية محددة. وعليه، تعتبر الحملة الإعلانية برنامج إعلاني محدد من المعلن إلى عملائه الحاليين والمرتقبين وخلال فترة زمنية معينة. وتشمل الحملة الإعلانية على ضرورة القيام بخطوات هامة، هي: تحديد أهداف الحملة الإعلانية، تحديد الجمهور المستهدف المعلن إليه، تصميم الرسالة الإعلانية وتوزيعها زمنيا واختيار الوسيلة الإعلانية المناسبة.⁽³⁾

- تقييم الحملات الإعلانية: ويتم التقييم من خلال قياس تأثير الإعلان على الاتصالات أي أثره على تذكير العميل أو معرفته بالمنتج أو تفضيله له، بالإضافة إلى أثره على مبيعات المنظمة.⁽⁴⁾

ب: سياسة تنشيط المبيعات *La promotion des ventes*

يعتبر ترويج المبيعات نشاط تكتيكي ضمن أدوات الترويج المستخدمة من قبل إدارة التسويق في تنفيذ إستراتيجيتها التسويقية التي تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية. وتستخدم المنظمة أسلوب تنشيط

¹ - ثامر البكري، مرجع سابق، ص ص. 201-203. وأيضا:

² - pour plus d'information, voir : G. Marion & D. Michel, op. cit., pp. 290-292.

³ - pour plus d'information, voir : Kotler & Dubois, op. cit., pp. 640-652.

⁴ - pour plus d'information, voir : G. Marion & D. Michel, op. cit., pp. 302-305.

المبيعات لتحقيق تأثير سريع في العميل ولأهداف قصيرة الأمد تتحصر أساساً في تشجيعه على الشراء أو في تحفيز الوسيط على إقامة علاقة مع المنظمة، فضلاً عن السعي لتحقيق قيمة مضافة للمنتج المقدم للعميل.

ويقصد بتنشيط المبيعات مجموعة الأساليب الموجهة للتأثير في الطلب على المدى القصير من خلال رفع مستوى شراء المنتج من طرف العملاء أو الوسطاء التجاريين.⁽¹⁾ كما يعرف أيضاً بأنه جميع الأنشطة والأساليب التي تستخدم بشكل مباشر للحث والإقناع أو عرض قيمة مضافة أو حوافز للمنتج وذلك لصالح البائعين والعملاء.⁽²⁾ وبذلك، يضم تنشيط المبيعات كافة الأنشطة والأعمال التي لا تمثل إعلاناً أو بيعاً شخصياً أو نشرًا والتي تستهدف جذب كافة العملاء وحثهم وإقناعهم بالمنتجات وذلك من خلال المعارض والأسواق، الكاتالوجات، العينات المجانية، الهدايا وغير ذلك من أدوات لترويج المبيعات.

- أهداف تنشيط المبيعات: تستمد أهداف تنشيط المبيعات أساساً من أهداف الترويج التي تعد جزءاً من المزيج التسويقي المرتبط بتنفيذ المزايا التنافسية المحددة في المستوى الإستراتيجي للتسويق. وعليه، يمكن استخدام إستراتيجيات الدفع أو السحب السابقة الذكر في مجال الاتصالات التسويقية بصفة عامة وترويج المبيعات على الخصوص، وذلك من خلال الاتصال المباشر بالعميل لتحفيزه على الشراء أو باعتماد التعامل مع الوسطاء لتحفيز السلسلة التالية منه لتفعيل الطلب على الشراء. ويمكن أن تستمد أهداف تنشيط المبيعات من الارتباط والتغيرات التي تطرأ على السوق المستهدف. وتستخدم المنظمة الترويج الذي يستهدف العميل في زيادة المبيعات في المدى القصير أو المساعدة في بناء حصة سوقية في المدى الطويل أو غيرها من الأهداف، كما يستخدم الترويج الذي يستهدف الوسطاء التجاريين في تشجيعهم على الشراء بكميات كبيرة بغرض تصفية المخزون أو مواجهة أنشطة ترويج المنافسين من خلال التعاون مع الوسطاء لتنفيذ حملات ترويجية في مناطقهم وأسواق تعاملهم أو غيرها من الأهداف، بينما تحاول المنظمة تفعيل دور القوى البيعية العاملة فيها لتنفيذ البرنامج الترويجي من خلال تشجيعهم على دعم المنتجات أو النماذج الجديدة التي تقدمها المنظمة إلى السوق أو التفاعل والتحفيز للمزيد من العلاقة مع المتعاملين من زبائن المنظمة أو غيرها من الأهداف.

- أدوات ترويج المبيعات: تستخدم المنظمة لتحقيق أهداف تنشيط المبيعات، أدوات تختلف حسب الهدف. وتشمل أدوات الترويج الموجهة للعميل على العينات، القسائم أو الكوبونات التي تستبدل بالهدايا، تخفيضات في السعر (خصم الكمية) أو الهدايا المرتبطة بشراء أكثر من وحدة من السلعة، تخفيضات في فترة زمنية معينة (خصم نقدي)، المسابقات، استبدال السلعة القديمة، خدمات ما بعد

¹ - Kotler & Dubois, op. cit., p. 659.

² - ثابت إدريس وجمال الدين المرسي، التسويق...، مرجع سابق، ص. 355.

البيع، المعارض التجارية وغيرها. كما تشمل أدوات الترويج الموجهة للوسطاء التجاريين على نفس الأدوات المستخدمة والموجهة للعملاء بالتركيز على المعارض التجارية والمسابقات. بينما تشمل أدوات الترويج الموجهة للقوى البيعية زيادة في رواتبهم أو نسبة العمولة على الكمية المباعة أو غيرها من الأدوات المستعملة لتنشيط المبيعات.⁽¹⁾

- تطوير برنامج تنشيط المبيعات: يجب أن تتخذ إدارة التسويق عددا من القرارات الأخرى بهدف تعريف برنامج ترويج المبيعات الكامل. ويمكن أن تنصب عملية التطوير نحو التحفيز الخاص بالعملاء لتشجيعهم نحو التعامل مع منتجات المنظمة، وتأخذ عملية التحفيز الخطوات التالية: تحديد حجم الحافز المطلوب تحقيقه الذي كلما كان كبيرا كلما كانت استجابة أكبر للمبيعات؛ تحديد شروط المشاركة والفترة الزمنية التي تستغرقها عملية الترويج، بالإضافة إلى اختيار أسلوب التوزيع وتقدير الميزانية المناسبة لتكاليف التنشيط للمبيعات. ويكون تقييم البرنامج من خلال مقارنة المبيعات قبل التنشيط وأثناءه وبعده.

ومما سبق يمكن القول بأن تنشيط المبيعات له دور هام في إجمالي المزيج الترويجي، حيث لا يهدف فقط إلى تحقيق مبيعات في المدى القصير أو تحويل مؤقت للعلامة التجارية، وإنما يساعد أيضا على تقوية مكانة المنظمة والمنتج والعلامة ومن ثم بناء علاقات عميل طويلة المدى. ولكن يجب أن يتم ذلك بالتنسيق مع عناصر المزيج الترويجي الأخرى في برنامج اتصالات التسويق المتكاملة.

جـ: العلاقات العامة Les relations publique

نظرا لاشترار وقيام المنظمات في مهام ومسؤوليات تهدف إلى التعريف بالمنظمة ذاتها أو بمنتجاتها أو برسم صورة إيجابية عنها في المجتمع أو المتعاملين معها، فإنها تعتمد على العلاقات العامة كأحد أدوات الترويج وجزءا مهما وأساسيا في المزيج الترويجي الفعال نحو تعميق الصلة والتواصل مع العملاء أو المنظمات الأخرى والمجتمع ككل.

ويقصد بالعلاقات العامة بناء علاقات جيدة مع العامة المختلفين من الناس عن طريق الحصول على دعاية إيجابية وبناء صورة جيدة والتعامل مع أو القضاء على الشائعات والقصص والأحداث السلبية.⁽²⁾ كما عرفها معهد العلاقات العامة البريطاني بأنها الجهود التخطيطية والتشاور الفعال لإسناد وتوضيح الفهم المشترك بين المنظمة وجمهورها.⁽³⁾ ويمكن أن تؤدي أقسام العلاقات العامة إحدى أو كل الأنشطة التالية: علاقات مع الصحافة أو الوكالات الصحفية، الدعاية لمنتجات محددة، بناء علاقات مع المجتمع المحلي وعلى المستوى الوطني والحفاظ عليها، بناء علاقات مع المشرعين والمسؤولين

¹ - Claude Demeure, op. cit., pp. 256-258.

² - Kotler & Armstrong, op. cit., p. 475.

³ - cité par : Geoff Lancaster & Paul Reynolds, **Marketing** (ED: Macmillan Business Masters, 1998), p. 269.

الحكوميين للتأثير على التشريعات والقوانين، الحفاظ على علاقات مع أصحاب الأسهم ومجتمع التمويل.⁽¹⁾

وعليه، تعتبر العلاقات العامة نشاط قائم على أساس التشاور والتخطيط والإسناد وليس على أساس العمل العفوي القائم على الصدفة. وتهدف إلى تغيير اتجاهات الأفراد إيجابيا نحو عمل المنظمة وأنشطتها وجعلهم أكثر إدراكا إلى منتجاتها ومحاولة رسم صورة إيجابية لديهم هذا ما ينعكس على زيادة المبيعات وتعزيز مركزها السوقي، فضلا عن بناء علاقة متينة وقوية مع وسائل النشر والإعلان المختلفة لكونها المصدر المهم في تفعيل الجانب الترويجي للعلاقات العامة.⁽²⁾

ومن هذا المنطلق، تسعى المنظمة من خلال العلاقات العامة إلى خلق التأثير الطويل الأمد في داخل المنظمة وعلى العاملين فيها وبما يحقق التفاعل الإيجابي مع الأنشطة التسويقية المختلفة، وهذا ما يزيد من أهميتها في كونها أداة اتصال داخلية في التسويق. كما يمتد التأثير الطويل المدى إلى خارج المنظمة وفي علاقتها مع الجمهور المستهدف والمنظمات أو الجهات الأخرى ذات الصلة بالمنظمة.

ومن أجل تعزيز دورها الترويجي، تستخدم العلاقات العامة عددا من الأدوات، من أهمها: الأخبار في مختلف وسائل الاتصال، الأحداث الخاصة التي تمثلها المؤتمرات الصحفية وجولات الصحافة والافتتاحات الكبيرة وعروض الألعاب، الوسائل المطبوعة مثل تقارير سنوية ومقالات ومجلات، الوسائل المرئية مثل التلفزيون والمعارض.⁽³⁾

ومما سبق يمكن القول بأن العلاقات العامة تعرف من أكثر من زاوية نظرا لتعدد المهام والواجبات التي تقوم بها. وعلى الرغم من كون العلاقات العامة لا تهدف في جوهرها إلى الجانب الترويجي في أنشطتها لتركيزها على الجانب الإخباري والمعرفي وتبادل الرأي، إلا أن ذلك يخدم الترويج بطريقتين غير مباشرة من خلال توفير الأرضية لقبول الرسالة الإعلانية وتحقيق التأثير الفاعل لتنشيط المبيعات... الخ. ومن ثم يكون للعلاقات العامة دور تكاملي وداعم مع بقية الأنشطة الترويجية الأخرى.

د: البيع الشخصي

يمثل البيع الشخصي العملية التي يتم من خلالها تزويد العملاء بالمعلومات وحثهم على شراء المنتجات من خلال الاتصال الشخصي أثناء التبادل.⁽⁴⁾ كما يعرف بأنه المجهودات الشخصية التي يقوم بها البائع لإمداد العميل الحالي أو المرتقب بمعلومات عن المنتج بهدف مساعدته وإقناعه لاتخاذ قرار الشراء.⁽⁵⁾

¹ - Kotler & Armstrong, op. cit., p. 475.

² - ثامر البكري، مرجع سابق، ص. 286.

³ - Claude Demeure, op. cit., p. 260.

⁴ - ثابت إدريس وجمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص. 354.

⁵ - أمين حسن، مرجع سابق، ص. 269.

وبذلك يتميز البيع الشخصي عن بقية عناصر المزيج الترويجي بمسؤولية القوى البيعية عن علاقة المنظمة بالعملاء باعتبارها الإدارة التنفيذية في السوق، ومن ثم يحتاج أكثر من أي نشاط آخر إلى عملية التحفيز لتحقيق أهدافه. كما أن توافر عنصر المواجهة الشخصية المباشرة في عملية البيع يمكن من فورية التغذية العكسية وهو ما يساهم في تطوير الحوار البيعي بصورة أسرع مما يزيد من فرص الإقناع واستمالة الاستجابة السلوكية وهو ما لا يتوافر في بقية عناصر المزيج الترويجي.⁽¹⁾

ومن هذا المنطلق، يمثل البيع الشخصي أداة ترويجية أكثر فاعلية في المنتجات الصناعية منها في المنتجات الاستهلاكية بسبب طبيعة المنتج وتعقيده ومحدودية مستخدميه، كما أنه أكثر فاعلية في المراحل المتأخرة لعملية الشراء خاصة في بناء أفضليات العميل وإقناعه ومن ثم اتخاذ قرار الشراء. وعليه، تحتاج المنظمة إلى تحليل أنشطة القوى البيعية وتخطيطها وتنفيذها ومراقبتها. وتشمل قرارات إدارة القوى البيعية على تصميم هيكلها وتحديد حجمها واختيار رجال البيع وتدريبهم والإشراف عليهم وتوزيعهم بما يتناسب مع خصوصية وطبيعة المنافسة القائمة في السوق ونوعية العملاء في تلك الأسواق.⁽²⁾

و: التسويق المباشر Le marketing direct

لقد شهدت السنوات الأخيرة زيادة ملحوظة في عدد المنظمات التي تستخدم التسويق المباشر بهدف الوصول إلى مستويات أعلى من الفعالية في خدمة قطاعات سوقية محددة بعناية وتنمية علاقات شخصية مربحة طويلة الأجل معها. وأدت العديد من العوامل إلى نمو التسويق المباشر كوسيلة ترويجية أهمها: التوجه نحو التجزئة الدقيقة للسوق واستخدام ما يقابل ذلك من وسائل في الاتصال والترويج للوصول والبحث عن الحاجات الدقيقة للعميل، التطور في تكنولوجيا المعلومات والأنظمة الإلكترونية، استخدام قاعدة المعلومات عن الأطراف المختلفة التي تتعامل معها المنظمة، الارتفاع في تكاليف البيع الشخصي، التطور في الخدمات المصرفية.⁽³⁾

وعليه، يستند التسويق المباشر إلى وجود قاعدة بيانات تفصيلية عن القطاعات المستهدفة من العملاء. وباستخدام هذه المعلومات يمكن بناء علاقة قوية ومستمرة مع العملاء عن طريق تقديم عروض شخصية تشبع الاحتياجات والرغبات الخاصة لديهم، وترويج هذه العروض من خلال وسائل اتصال انتقائية تتوافق مع السمات المميزة لهم.

وبدأت العديد من المنظمات تغيير نظرتها في الآونة الأخيرة إلى التسويق المباشر من مجرد أداة أو قناة مساعدة إلى سلاح إستراتيجي ونشاط محوري في تحقيق أهدافها السوقية. ويمثل التسويق المباشر خاصة في شكله الجديد (التسويق الإلكتروني) نموذجا جديدا ومتكاملا لأداء الأعمال، حيث أحدث هذا

¹ - ناجي معلا ورائف توفيق، مرجع سابق، ص. 328.

² - pour plus d'information, voir : Kotler & Armstrong, op. cit., pp. 487-500.

³ - لمزيد من التفاصيل، انظر: ثامر البكري، مرجع سابق، ص. 306-308.

النموذج تغييرا جوهريا في توقعات العملاء نحو مفاهيم الملائمة والسرعة والجودة والسعر والخدمة والتي تعتبرها المنظمة أسبقيات تنافسية يجب أخذها في الاعتبار حتى تكتسب مزايا تنافسية.

ومجمل القول، أصبحت الاتصالات التسويقية التعبير الأكثر حداثة ومعاصرة في حجم تفاعل المنظمة مع البيئة لتعبر بوضوح أكبر عن النشاط الترويجي الذي يمثل المزيج التسويقي للمنظمة في اتصالها الخارجي مع العملاء للإخبار والإقناع والتأثير في السلوك الشرائي والتفاعلي مع ما تطرحه المنظمة من سلع وخدمات وأفكار. وبذلك يمكن للمنظمة من خلال هذا التفاعل المستمر بينها وبين العملاء زيادة القيمة المدركة لمنتجاتها ومن ثم مستويات الرضا عنها عن طريق التحسين المستمر في عروضها التسويقية. ومن أجل زيادة جاذبية عمليات الاستقبال والتأثير لدى العميل الحالي أو المرتقب، يجب تحقيق التكامل بين الاتصالات التسويقية التي تجمع بين الوسائل التقليدية للاتصال وبين الإنترنت.

خلاصة الفصل الثالث

يتطلب بناء المنظمة لميزة تنافسية في قطاع سوقي محدد قيام التسويق بدوره الإستراتيجي في إطار محتوى إستراتيجيات الأعمال في محاولة منه لخلق مكانة معينة للمنظمة والمنتج والعلامة في ذهن العميل عن طريق ربط المنتج بالمزايا والمنافع التي تحققها أكبر وأفضل مما تقدمه المنظمات المنافسة.

ومن أجل تحقيق المكانة المطلوبة، يجب أن يقوم التسويق بتحديد مجموعة من المزايا التنافسية المحتملة من خلال إحدى إستراتيجيات التمركز السوقي (تمركز المنظمة) والتي يمكن على أساسها بناء وضع معين في السوق ومن ثم تثبيت الصورة العريضة للمنظمة. ثم بعد ذلك يتم اختيار المزايا التنافسية الملائمة منها والتي يمكن تحقيقها من خلال إحدى إستراتيجيات تمركز المنتج حتى تعبر عن ميزة أو مزايا معينة موجودة في منتجها دون المنتجات الأخرى، وذلك من خلال تركيزها على بعض الأبعاد التنافسية ووضعها ضمن أسبقيات محددة. بينما تتمثل الخطوة الأخيرة من خطوات بناء الميزة التنافسية في قيام التسويق بدوره التكتيكي في إطار محتوى إستراتيجيات الوظائف في محاولة منه لتحقيق الاتصال والتسليم الفعال لهذه المزايا للسوق المستهدف.

وعليه، يمثل التميز عن المنافسين مصدر القيم والمنافع الأعلى للعملاء ورضائهم، الأمر الذي يكسب المنظمة أرباحا وقدرات أعلى تستطيع من خلالها تحقيق مزيد من التميز والاختلاف. ومن ثم تعمل المنظمة على استدامة المزايا التنافسية لتحقيق التميز والسبق المستمر على المنافسين. وهو ما سيتم تناوله في الفصل الموالي.

الفصل الرابع:

دور التسويق في استدامة المزايا

التنافسية

الفصل الرابع:

دور التسويق في استدامة المزايا التنافسية

المقدمة:

تواجه المنظمات في بيئة الأعمال القائمة على المنافسة الشديدة متغيرات عالمية وظروف بيئية متعددة، الأمر الذي يتطلب منها فهم واستيعاب تلك التحديات وأساليب مواجهتها بروح من الإبداع والابتكار في كل المجالات ومن بينها التسويق لقيادة عملية التحول بما يضمن لها التفوق والتميز وتجنب خطر المنافسين والقدرة على التكيف مع المستجدات المعاصرة.

غير أن العمل بما هو متاح والتحضير للتفاعل مع متغيرات المحيط عن طريق التكيف أصبح لا يخدم كل المنظمات وفي كل المجالات التي تعمل بها، سيما أن وتيرة التغيير سريعة وقوته عالية، فإما أن تكون المنظمة يقظة بالقدر الذي تتصرف فيه قبل المنافسين أو أن تستبق التغيير. وأحد المرتكزات المهمة لامتلاك هذه القدرات في التميز أي في رد الفعل السريع هي تبني الابتكار التسويقي كمدخل حديث يرجى من خلاله جذب الزبائن والمحافظة عليهم من خلال خلق قيمة لهم أفضل مما يحققه المنافسون، وتلك هي الميزة المستدامة.

وإذا كانت النظرة التقليدية تدور حول تحقيق ميزة تنافسية من خلال استجابة المستهلكين للإستراتيجيات التسويقية وذلك بتلبية حاجاتهم ورغباتهم بميزة تنافسية، تنشأ هذه الأخيرة بموجب قواعد اللعبة التنافسية الموطدة من قبل المستهلكين ومن إيجاد قيمة متميزة في أذهانهم. في حين توجد مقاربة حديثة تتمحور في اكتساب ميزة تنافسية عن طريق صياغة قواعد اللعبة لمصلحة أحد المتنافسين دون الآخرين من خلال تطوير إستراتيجيات تسويقية تنافسية تعلم المستهلكين يطلق عليها اسم "إستراتيجيات دفع السوق" التي غيرت طبيعة الميزة التنافسية وأصبح معرفة المستهلك وفهم سلوكه الشرائي هو الذي يحدد القواعد الجوهرية للعبة التنافسية.

من خلال هذا الفصل، سيتم معالجة مجموعة من التساؤلات التي تتعلق بحقيقة دور التسويق الابتكاري في خلق المزايا التنافسية المستدامة واعتباره مصدر هام لتحقيقها، بالإضافة إلى استعراض إستراتيجيات دفع السوق وكيفية تغيير مفهوم الميزة التنافسية. وسيكون التحليل بمثابة الإجابة على السؤال الوارد في مقدمة البحث الذي يدور حول كيفية عمل التسويق على استدامة المزايا التنافسية.

المبحث الأول: التسويق الابتكاري مصدرا لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة

كان التركيز في خمسينيات وستينيات القرن العشرين منصبا على التكلفة الأدنى بوصفها بعدا أساسيا للتنافس. وفي السبعينيات والثمانينيات أضيف بعدا آخر وهو الجودة العالية، ثم أصبحت المرونة أهم بعد تنافسي في التسعينيات بسبب ديناميكية الأسواق الدولية. أما بالنسبة للتطور التكنولوجي وظروف السوق فقد أديا دورا فاعلا خلال العقد الماضيين، مما ساهم في إبراز الابتكار كبعد أساسي

من أبعاد التنافس أو كما يطلق عليه أحيانا بأبعاد الأداء الاستراتيجي. وبما أن التغيير هو القاعدة في العمليات التسويقية، كان لا بد من الاستجابة له في الاتجاه نحو الابتكار في المجال التسويقي.

أولاً: التسويق الابتكاري كمدخل حديث للتسويق

نظراً لما يكتسبه التسويق الابتكاري من أهمية بالغة في خلق المزايا التنافسية واستدامتها، سيتم تسليط الضوء عليه في محاولة لإبراز الكيفيات التي تمكن المنظمة من اللحاق بركب المنظمات الرائدة في مختلف مجالات الأعمال. وقبل الوصول إلى ذلك سيتم العرج على بعض المفاهيم الأساسية للابتكار والتسويق الابتكاري بالإضافة إلى طرح علاقته بالميزة التنافسية.

1: الابتكار والميزة التنافسية

تم تناول موضوع الابتكار ضمن تخصصات علمية مختلفة، وقد وردت الكثير من التعاريف له فضلاً عما أثير من جدل عند ترجمته إلى اللغة العربية واختلاف الآراء حول الكلمة المرادفة التي تعطي المعنى الدقيق لهذا المصطلح.⁽¹⁾ ويأخذ الابتكار شكلين أساسيين، الأول هو الابتكار الجذري أو الكلي (الإختراق) الذي يتمثل في التوصل إلى المنتج الجديد أو العملية الجديدة التي تختلف كلياً عما سبقها وتحقق وثبة إستراتيجية كبيرة في السوق، فهو بمثابة تقدم كبير مفاجئ يختلف عما قبله. ويختص الشكل الثاني بالابتكار الجزئي أو التدريجي (التحسين) وهو التوصل إلى المنتج الجديد جزئياً من خلال التحسينات. وبذلك فإن التحسين (improvement) هو عبارة عن إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعاً أو ملائمة في الاستخدام.⁽²⁾

وفي غالبية الأحيان تدل الأدبيات على أن لمصطلح الابتكار والإبداع *Créativité, innovation* نفس المعنى، إلا أنه توجد بعض الفروق بينهما. فإذا كان الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، فإن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها.⁽³⁾ كما يعرف بأنه توليد طرق وأساليب مفيدة لإنجاز الأعمال، والقرار الإبداعي هو القرار الذي يحمل بين طياته حلولاً للمشكلة

¹ - عادة ما يختلط مفهوم الابتكار مع مفاهيم أخرى مثل الاختراع، الإبداع، التحسين وغيرها من المصطلحات. إذ يقصد بالاختراع (*Invention*) التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المنظمات، أي أنه يعمل على التأثيرات الفنية في توليد الفكرة الجديدة حيث تكون الأهمية أكثر للموارد غير الملموسة كالوقت والعبقورية والتقدم الكلي في العلم. غير أن الابتكار يسعى إلى تحقيق التأثيرات الاقتصادية ويرتبط بتطوير العمليات والمنتجات الجديدة، وتكون الأهمية للموارد الملموسة (المادية والبشرية) أكثر في نقل الفكرة إلى منتج جديد. بينما يتمثل الإبداع في خلق الأفكار الجديدة والبعيدة عن السياق التقليدي في التفكير، واستحداث الطرق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذو قيمة للمجتمع. ثمة معلومات أكثر في: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 17-18.

² - نفس المرجع السابق.

³ - Jean BRILMAN, *Les meilleures pratiques de management « dans le nouveau contexte économique mondial »* (Paris : ed. D'organisation, 2003), p.193.

القائمة وبشكل جديد وفريد.⁽¹⁾ وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج.

وإذا كان هذا التمييز بين الإبداع والابتكار كمراحل متعاقبة مقبولا في الماضي، عندما كان التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد يظل لعقود طويلة في حالة الركون قبل أن يتحول إلى منتج أو عملية جديدة حيث كان هناك جهتان ذات علاقة بالابتكار: المبدع الذي يأتي بالفكرة والجهة أو المنظمة التي تطبق، فإن هذا التمييز لم يعد عمليا لأن أغلب الابتكارات الجديدة تتم عبر المنظمات التي تتوصل إلى المفهوم الجديد وهي التي تحوله إلى المنتج الجديد. وهذا ما سيتم تبنيه في هذا البحث.

ومن وجهة نظر تسويقية، الابتكار هو التوصل إلى الفكرة الجديدة وإلى المنتج الجديد، وإلى السوق، وهذا ما أشار له "J.R.SCHERMERHORN" وزملائه حيث يعرفون الابتكار بأنه عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة. مؤكدا على أن أفضل المنظمات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة ومن ثم تضعها في الممارسة، وهذا توسيع آخر في جعل الابتكار عملية متكاملة من الفكرة إلى المنتج (الممارسة) ومن ثم إلى السوق (الميزة).⁽²⁾

إن أكثر الحالات تأثرا، مع أنها أقل تطورا سوقيا هي حيث تعيد المنظمة تحديد قيمة المنتج من خلال تقنية مبتكرة أو إستراتيجية مبتكرة. ويعد الهاتف النقال مثلا على ابتكار القيمة الذي أسفر عن تغيرات عميقة في الإستراتيجيات التنافسية التسويقية. ومع أننا نقرن غالبا ابتكار القيمة بالتقدم التقني الإبداعي، إلا أنه يمكن للابتكارات الإستراتيجية أيضا أن تكون مصدر ابتكار القيمة.^(*)

ومن خلال ما سبق نصل إلى أن الابتكار ليس فقط فرصة فنية (تكنولوجية جديدة أو منتج جديد) يتم التوصل إليها في مختبرات البحث والتطوير وإنما يعتبر فرصة سوقية أيضا.^(**) فقد تكون الفكرة الجديدة هي تكنولوجية جديدة أو منتوجا جديدا أو عملية تنظيمية أو إدارية جديدة تحقق ميزة للمنظمة على منافسيها، كما قد يكون تقليدا لمنتوج أو فكرة مستخدمة في مكان آخر ويصبح تطبيقها

¹ - شوقي ناجي جواد، سلوكيات الإنسان وانعكاساته على إدارة العمال (بغداد: دار الحكمة للنشر، 1992)، ص. 175.

² - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 20.

* - تعد Starbucks مثلا رائعا على ابتكار القيمة من خلال الابتكارات الإستراتيجية، حيث أرادت هذه المنظمة إعادة توضع القهوة في أمريكا الشمالية باستخدام الطبخة الأوروبية الجنوبية "Es presso" بالرغم من الأفضليات المختلفة في هذه المنطقة فيما يخص القهوة. لقد توطدت تقنية إعداد "Es presso" جيدا ولكن بقيت جاذبيتها لدى الأمريكيين محدودة. إلا أن Starbucks تعيد تنقيف الأمريكيين الشماليين بواسطة مفهوم "المقهى" في مجال القهوة وتحدث عندهم ثقافة قهوة. ونتيجة لذلك يتخلى الكثيرون عن مفهومهم للقهوة (خفيفة أو مقطرة) ويعتمدون بدلا منها مفهوم Starbucks المهني للمقهى الإيطالي.

** - ساهمت المؤسسات اليابانية في التأكيد بأن الابتكار هو فرصة سوقية، فهي تعتبره تمييز الفرصة في السوق وحشد الموارد من أجل الإمساك بها. وبذلك فهي تخلق ميزة تنافسية بالابتكار من خلال التطوير لفرصة سوقية جديدة، أما المؤسسات الكورية فتحقق تلك الميزة من خلال التقليد الفعال للوصول الأسرع إلى الإنتاج الواسع.

فريدا عند وضعه في سياق جديد. وبذلك يمكن استخلاص أن الابتكار هو قدرة المنظمة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق. ويظهر الابتكار على مستويات مختلفة هي كما يلي:⁽¹⁾

- مستوى الابتكار الفردي: ويعتبر المستوى الأول أو قاعدة الأساس، و يبدأ في المراحل الأولى من العمر، وفيه يحاول المبدع سد الفجوة القائمة بين ما هو معروف وبين المجهول عن طريق التعبير أو الانطلاق الفكري والخيالي المجاز كرسوم الأطفال أو محاولات العمال لإيجاد حلول غير مطروحة لمسائل أو مشكلات ما تعترض مسيرتهم العملية.

- مستوى الابتكار الناقد: ويقوم على أساس تفكير يتجاوز التعبير الحر حيث ينتقد أسس النظم القائمة للأشياء ويسوق حججا مضادة تستند إلى المنطق في رفضه، وهذا المستوى يمهد الطريق نحو إبداع أكثر نضجا وتميزا.

- مستوى الابتكار الخلاق: هو بمثابة تحول كفي لكل ما سبقه، فهو أعلى مستويات الابتكار وأكثرها نضجا وأصالة، فهو لا يتوقف عند مجرد تجميع ورفض النظم القائمة بل يسعى للانطلاق منها، والنظم البديلة التي يتصورها المنطق في المستقبل فيتبع سبيلا لم يطرقه أحد من قبل، ويتخذ بداية جذرية تختلف عن الحاضر وكل ما يتوقعه الناس.

أما بالنسبة لأنواع الابتكار فهي متباينة حسب آراء المفكرين والعلماء، فيصنفه "هيجنز" إلى أربعة أنواع، وهي: المنتج النهائي، العملية، التسويق والإدارة.⁽²⁾ وينتج الابتكار في المنتج عن تفاعل الأشياء مع الأشياء للحصول على منتجات جديدة لأول مرة، أو تحسين أو تطوير منتجات أو خدمات قديمة؛ أما الابتكار في العملية فهو تفاعل الأفراد مع الأشياء ويوضح الكيفية التي يتم فيها إنتاج المنتج أو تطويره ويظهر في صورة عمليات مطورة داخل المنظمة، مثل عمليات التشغيل، وفي الموارد البشرية أو المالية، ويركز هذا الابتكار على تحسين الكفاءة والفاعلية؛ ويتعلق الابتكار في الإدارة بتطوير نظم أو فلسفة إدارية حديثة؛ بينما يأخذ الابتكار في التسويق على عاتقه كل عناصر المزيج التسويقي من منتج وتسعير وترويج وتوزيع، وهذا ما سيتم تناوله بالتفصيل لاحقا.

وهناك من يصنف الابتكار إلى تنظيمي وتكنولوجي. إذ يهتم الابتكار التنظيمي بالتغيير التنظيمي وإدخال إجراءات وتطبيقات جديدة للإدارة أو تعديلها، فهو يهدف أساسا إلى تحويل أو إعادة تنظيم الطرق والكيفيات والمعارف المكتسبة حتى تكون سلوكيات وعمليات المنظمة والأفراد أكثر ايجابية

¹ - زينب محمود شقير، رعاية المتفوقين والموهوبين والمبدعين (القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، 2002)، ص ص 228-230.

² - جيمس هيجنز، تعريب إصدارات "يميك"، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية (القاهرة: مركز الخبرات المهنية، 2001)، ص ص 29-30.

و ذات مردودية.⁽¹⁾ بينما يختص الابتكار التكنولوجي بالعملية المتعلقة بالمستجدات الايجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج.⁽²⁾ ومن ثم يتعلق الابتكار التكنولوجي بالنظام الفني في المنظمة، كما أنه ليس دائما نتيجة إختراع معين بل ينتج أحيانا عن حل المشاكل الإنتاجية التي تعترض العمال. وقد أثبتت الدراسات بأنه كلما كانت الفجوة الموجودة بين الابتكار التكنولوجي والابتكار التنظيمي أقل كلما كان أداء المنظمات أحسن.

وبالإضافة إلى التصنيفات السابقة هناك تصنيف آخر يعتبر أيضا ضروري بالنسبة للمنظمات المعاصرة يتمثل في الابتكار الفردي، الجماعي والتنظيمي.⁽³⁾

واقترح "هارولد لافيت" شروط لتحقيق الابتكار، تتمثل في: ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تتطلب أشخاص ذوي تفكير عميق؛ وضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية؛ بالإضافة إلى ضرورة تنمية المهارات و القدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها؛ وضرورة تنمية المهارات الإبداعية في بناء المشكلات.⁽⁴⁾

بينما يمكن تحديد ثلاث استراتيجيات إبتكارية حسب التركيز على النظام التشغيلي أو السوق يتم الاختيار من بينها حسب ظروف وإمكانيات كل منظمة، هذه الاستراتيجيات تتمثل فيما يلي:⁽⁵⁾

- إستراتيجية دفع التكنولوجيا **Technologie-push stratégie**: تركز هذه الإستراتيجية على النظام التشغيلي داخل المنظمة وبذلك فإن محور الابتكار هو الإنتاج وحدود قدرته الفنية، بينما ينحصر دور التسويق في خلق السوق لبيع المنتجات. وبهذا الخصوص أشار "R.M.PRICE" إلى أن أهم الأسباب الأساسية لإخفاق هذه الإستراتيجية هو وضع دفع التكنولوجيا في مقابل سحب السوق وعدم القدرة على تحويل دفع التكنولوجيا إلى سحب السوق.

- إستراتيجية سحب السوق **Market-Pull stratégie**: يركز الابتكار في هذه الإستراتيجية على الزبون واحتياجاته ورغباته، حيث يعتمد على السوق لابتكار المنتج مع أقل قدر من الاهتمام بالتكنولوجيا

¹ - M. S. OUKIL , « pour un management efficace de la recherche et développement de l'innovation technologique en Algérie », ouvrage coordonné par M.S. OUKIL, **recherche et développement** (Alger : CERIST, 1999), p. 5.

² - م. س. أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1994)، ص. 33.

³ - يمثل الابتكار الفردي الابتكار الذي توصل إليه الفرد، فبالرغم من توفر القدرة الإبداعية لدى عدد كبير من أفراد المجتمع إلا أن التعبير عنها في سلوك ابتكاري ينحصر في فئة محدودة حيث يتوقف ذلك على شروط نفسية واجتماعية عديدة ومتداخلة مثل مستوى الذكاء والشخصية (كشروط فردية) والسياق الاجتماعي الذي يشمل الأسرة والمدرسة وغيرها من منظمات المجتمع والنظام القيمي والقاعدة الثقافية الحضارية للمجتمع (كشروط اجتماعية). أما الابتكار الجماعي هو الذي يتم التوصل إليه من قبل الجماعة (فريق عمل مثلا)، حيث يفوق هذا الابتكار كثيرا الإبداعات الفردية للأعضاء اعتمادا على خاصية التداوب ونتيجة التفاعل فيما بينهم وتبادل الآراء والخبرة ومساعدة بعضهم البعض. بينما يعتبر الابتكار المنظمي أسلوب العمل اليومي والمستمر للمنظمات إذا أرادت الاستمرارية في البقاء والازدهار.

⁴ - حسين حريم، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد في المنظمات" (عمان: دار زهران للنشر، 2003)، ص. 308-312.

⁵ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص. 35-36.

الموجودة وعمليات الإنتاج فيكون بذلك للجهد التسويقي وبحوث السوق وآراء رجال البيع والموزعين دورا كبيرا في توجيه الابتكار واتجاهاته المستقبلية.

- الرؤية الوظيفية المتبادلة **Interfunctional view**: يتحقق الابتكار هنا من خلال التفاعل الوظيفي القائم على التعاون والتنسيق والتكامل بين الوظائف المختلفة: التصميم، الهندسة، الإنتاج، التسويق... الخ. وبالرغم من أفضلية هذه الإستراتيجية إلا أنها صعبة التنفيذ بالنظر إلى التنافس القائم بين الوظائف المختلفة.

ومما سبق يمكن القول بأنه لا توجد إستراتيجية مثلى للابتكار بشكل مطلق وإنما يمكن لكل منظمة تحديد الإستراتيجية الملائمة لها حسب ظروفها الداخلية والخارجية وإمكانياتها وحجمها وطبيعة المجال الذي تعمل فيه، مما يتطلب التحليل العميق للبيئة الداخلية والخارجية من أجل وضع إستراتيجية تحقق لها ميزة تنافسية في السوق. وعليه، تلجأ المنظمة إلى التحسين المستمر إذا كانت في صناعة تتميز بالتغير العالي، حيث لا تكون في هذه الصناعة ميزة تنافسية طويلة الأمد وإنما تكون سلسلة متواصلة من المزايا التنافسية التي تنشأ عن التحسين المستمر الذي يوصف بالسلاسل من السباقات في كل واحدة منها هناك ميزة تنافسية محدودة. ولكن لا أحد يحقق الاستمرارية إلا عند الفوز المتكرر بالتحسينات المستمرة على المنافسين. أما في الصناعة أين يكون فيها معدل التغير محدود، فإن مدخل الابتكار الجذري الذي يحل صناعة محل صناعة وعملية ومنتج محل عملية ومنتج سابقين هو الملائم وفيه يمكن العمل على ميزة تنافسية مستدامة من خلال الريوع الاقتصادية للابتكار. ويتم تحقيق ذلك بالاستثمار في البحث والتطوير وأصوله المتخصصة التي تمكن من تحقيق سلسلة من الابتكارات الجذرية.*

ومن هذا المنطلق يمكن للابتكار أن يقدم حلا استراتيجيا جيدا سواء على صعيد إدخال التحسينات من أجل اللحاق بالمبتكر الأصلي صاحب الحركة الأولى أو في النقاط فرص جديدة في السوق. و إذا كان القائم بالحركة الأولى ميزته تكنولوجية (هندسية) فإن القائم بالتحسين ميزته في جانب منها هندسي-إنتاجي وفي جانب آخر تسويقي، وذلك لأن التحسينات عادة ما تكون على أساس حاجات السوق وفرصه.⁽¹⁾ ومن ثم يمثل الابتكار المصدر الأكثر قوة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة سواء في المنظمات القائمة في السوق والتي تتبنى مدخل الابتكار الجذري أو المنظمات التابعة التي تعتمد على مدخل الابتكار الجزئي (التحسين).

2: مفهوم التسويق الابتكاري

* - يعد الابتكار الجذري كمصدر للميزة التنافسية نادرا في بيئة الأعمال، ذلك لأن مصادر تحقيقه محدودة ولا يتم إلا في فترات طويلة متباعدة بالإضافة إلى أنه يتسم بالانقطاع ويتطلب استثمارات كبيرة في المهارات والمعرفة والمخبرات. وهذا عكس الابتكار الجزئي أو التدريجي الذي يكون مستمرا ولا يتطلب استثمارات كبيرة.

¹ - pour plus d'informations voir : Delphine MONCEAU **Faut-il être le premier à innover ?** in revue : l'art du management (Paris : VILLAGE MONDIAL, 2001) PP. 29-32.

إن المنظمة التي تسعى إلى جعل الابتكار هو محور نجاحها وقاعدة ميزتها التنافسية يجب أن تعتمد على الابتكار الاستراتيجي كأحسن الاستراتيجيات ملائمة. ولقد أشار Drucker إلى أن الحكمة المسيطرة الخاصة بإستراتيجية المنظمة الناجحة يمكن أن تكون من أجل الأحسن، من أجل الأكثر. أما بالنسبة للإستراتيجية الابتكارية فنكون الحكمة: إلى الجديد، إلى المختلف.⁽¹⁾

ومن هذا المنطلق، أصبح واضحاً أن تغيير أسلوب النظر إلى الأشياء يستوجب تغيير أسلوب التعامل معها كذلك. وبمقابل اختلاف الحاجات يتوجب على القائمين في المنظمات التفريق بين ثلاث أنواع من التسويق:⁽²⁾

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

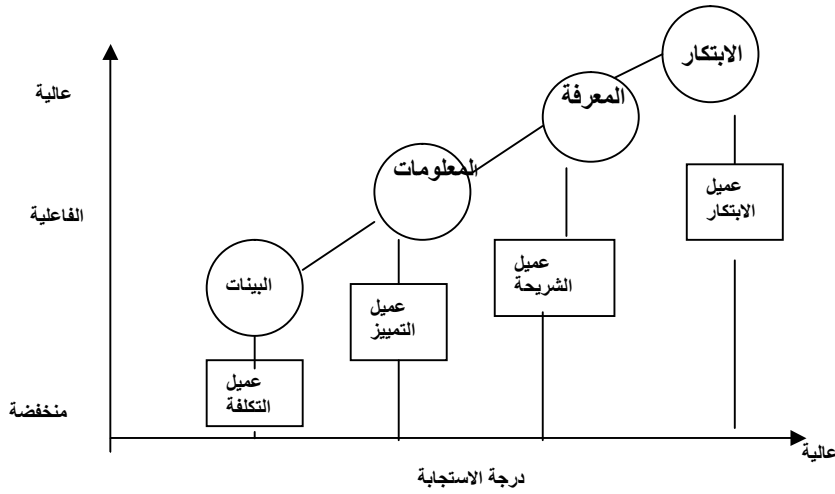
ويمكن التوصل إلى نتيجة مفادها أن التسويق المستجيب لا يلغي المستبق وهو بدوره لا يلغي الابتكاري. وبفرض اقتران تواجد التسويق بالحاجات فإن تواجد الأنواع الثلاثة للتسويق في أي منظمة أصبح أمراً ضرورياً، خاصة في ظروف المنافسة التي تزداد حدة وضراوة في عالم اليوم. وباعتبار الزبون مورد إستراتيجي هام وبغرض التعرف عليه فهو ينقسم طبقاً لمدخل التميز والابتكار إلى أربعة أنواع: زبون التكلفة، وهو الذي يركز في الشراء على تكلفة المنتج، وقد ساد هذا النوع من الزبائن في فترة اقتصاديات الحجم وتقبله مرحلة البيانات التي سادت الخمسينيات وبداية الستينيات؛ زبون التميز، وهو الذي يركز على الجودة والتنوع، وقد ساد هذا النوع في فترة الانتقال من اقتصاديات الحجم إلى اقتصاديات النطاق.^(*) ويقابل ذلك مرحلة المعلومات التي سادت أواخر الستينيات والنصف الأول من السبعينيات؛ زبون الشريحة والخدمة، وهو الذي يركز على الحاجات المتميزة لفئات مميزة من شريحة سوقية (**niche**) مع الاهتمام بالخدمة لتحسين قيمة المنتج من حيث التوقيت والملائمة والمحتوى المعلوماتي والمعرفة في العمل، ويقابل ذلك مرحلة المعرفة التي سادت أواخر السبعينيات والثمانينيات؛ زبون الابتكار، وهو الذي يركز على المنتج الجديد والخدمة الجديدة والأسلوب الجديد والتقنية الأخيرة، ويقابل ذلك مرحلة الابتكار التي يتم التنقل إليها ولا زالت تتطور في السنوات الأخيرة. والشكل التالي يوضح تطور سلسلة بيانات-الابتكار مع أنواع الزبون.

¹ - بيتر دراكر، ترجمة: صليب بطرس، الإدارة للمستقبل: التسعينات وما بعدها (القاهرة: الدار الدولية للنشر)، ص. 253.

² - Kotler & Dubois, op. cit., P. 27

* - أي وجود تشكيلة متنوعة على خط الإنتاج المرن بدلاً من منتج واحد.

شكل رقم (48) تطور السلسلة بالعلاقة مع أنواع الزبون (درجة الاستجابة)



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، (عمان: دار وائل للنشر، 2003)، ص. 196.

إن المنظمات التي تحاول الاحتفاظ بعملائها، تؤدي عملاً أفضل عن طريق اكتشاف وسائل إبداعية لاستباق توقعات العميل. وكنتيجة لذلك، اكتف المنافسون أنه أصبح من الصعوبة الشديدة جذب عملاء جدد. وعليه، تستغرق المنظمات وقتاً تفكر في كيفية بيع منتجاتها أكثر إلى عملائها الحاليين.⁽¹⁾ وبتسليط الضوء على مفهوم التسويق الابتكاري فيمكن القول أنه معني بوضع الأفكار الجديدة غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية. وقد ينصب على عنصر المنتج سواء كانت سلعة أو خدمة، أو على عنصر السعر، أو على عنصر الترويج، أو على عنصر التوزيع، أو على كل هذه العناصر في آن واحد. وبمعنى آخر فإن هذا النوع من الابتكار يوجه إلى عناصر المزيج التسويقي مجتمعة وقد يكون الابتكار في مجال بحوث التسويق.⁽²⁾

وفي نفس السياق، أفسح التفكير التسويقي القديم المجال لطرق جديدة من التفكير، فالمنظمات الذكية هي التي تطور معرفة العميل وتقنيات الارتباط به وفهم اقتصادياته، فهي تدعو العملاء إلى التعاون في تصميم المنتج وتقديم عروض مرنة في السوق، كما تستعمل وسائل إعلام موجهة بالإضافة إلى توحيد أدوات اتصالاتها التسويقية لتوصيل رسالة ثابتة عن طريق الاتصال بأي عميل.⁽³⁾ ومما سبق، يمكن القول بأن المنظمات وجدت وسائل لتوصيل قيمة رفيعة المستوى للعملاء. وعليه، يطلق على المنظمات التي تبتدع وسائل جديدة لتبتكر وتتصل وتوصل قيمة إلى أسواقها

¹ - كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق...، مرجع سابق، ص. 20.

² - نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري (القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004)، ص. 4.

³ - كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق...، مرجع سابق، ص. 18.

المستهدفة اسم "خياليو التسويق" Marketing Visionaries، نظرا لاختراقها المبتكر في التسويق. وبناء عليه فإن التسويق الابتكاري يتسم بعدد من الخصائص أهمها ما يلي:

- أنه لا يقف إلى حد توليد أو إيجاد الفكرة وإنما يتعدى ذلك إلى وضع هذه الفكرة موضع التطبيق العملي.

- يجب أن يستغل التسويق الابتكاري الأفكار الجديدة بنجاح حتى يكون مفيدا للمنظمة.
- لا يقتصر التسويق الابتكاري على مجال تسويقي معين، وإنما يمتد لأي مجال أو ممارسة تسويقية.
إن القائم بالابتكار التسويقي هو المبتكر التسويقي ويقصد به ذلك الشخص الذي تتوفر لديه القدرة على التوصل إلى أفكار جديدة وغير تقليدية، ولديه الرغبة في ذلك، ويستطيع أن يحول هذه الأفكار أو على الأقل يساهم في تحويلها إلى التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية.⁽¹⁾ وبهذا المعنى يمكن لأي شخص يعمل بالمنظمة أن يكون مبتكرا تسويقيا.

وتتمثل خصائص المسوق المبتكر فيما يلي: المعرفة، وهو مجموع ما تراكم لدى الفرد من معارف خلال قراءته وممارسته ومعايشته للأحداث والأعمال؛ التعليم، ويهتم بمدى اكتساب القدرة على مواجهة مسائل ومناهج لحلها؛ الذكاء، وهو التمتع بالقدرة التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء؛ الشخصية، إذ تتسم شخصية المبتكر بروح المخاطرة وقوة المثابرة والانفتاح على الآراء الجديدة وكذا الفضول.⁽²⁾

كما أكدت الدراسات أن المجموعات الصغيرة تعتبر أكثر فعالية في إبداع أفكار جديدة من أشخاص يعملون بمفردهم أو ضمن مجموعات كبيرة، فيجب إعادة تنظيم هذه المجموعات بعد كل تمرين لتعزيز الجو الإبداعي وخلق توصلات فكرية مختلفة وعرض أنواع مختلفة من التفكير.⁽³⁾ وبذلك يجب توافر بعض المهارات للمبتكر أهمها: الطلاقة "fluency": ويقصد بها القدرة على التوصل إلى أكبر عدد ممكن من الأفكار تفوق المتوسط العام في خلال فترة زمنية محددة، وقد تكون الطلاقة لفظية أو فكرية أو طلاقة تعبيرية؛ المرونة "flexibility"، وهي القدرة على الانتقال من موقف إلى آخر والتعامل معها جميعا، وفي هذا الإطار يمكن أن يبدي الشخص نوعا من المرونة التلقائية والتي تعني القدرة على إعطاء استجابات متنوعة، بالإضافة إلى المرونة التكيفية التي يتصف بها الفرد الذي يستطيع التكيف وتعديل سلوكياته بهدف التوصل إلى حل المشاكل التي تواجهه؛ الأصالة "originality"، ويقصد بها قدرة

¹ - علي الحمادي، 30 طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية (دار بن حزم للطباعة والنشر، 1999)، ص. 124.

² - نفس المرجع السابق.

³ - Eric SCHULZ, **The marketing game , how the world's best companies play to win**, translated by خالد الكردي، لعبة التسويق: كيف تمارس أفضل الشركات في العالم لعبة التسويق لتكسب (لبنان: دار راتب الجامعية، بدون سنة نشر)، ص. 21.

الفرد على توليد أفكار جديدة؛ القدرة على الإحساس بالمشاكل التسويقية وتحديد أبعادها والتعمق في التفكير فيها؛ الميل إلى إبراز التفاصيل واستنباطها بصورة مبدعة.⁽¹⁾

3: أنواع التسويق الإبتكاري

في الواقع يصعب التعرف على أنواع التسويق الإبتكاري، إذ تم تناوله بوجهات نظر مختلفة بحسب الأسس المستخدمة في ذلك بخلاف المجال التسويقي أو الوظيفة التسويقية موضع الابتكار. وأكثر الأسس شيوعاً تلك المبنية على نوع المنتجات أو نوع المنظمة أو تبعاً للهدف أو العميل. فقد يختلف شكل التسويق الإبتكاري أو كيفية وضع فكرة جديدة موضع التطبيق أو ربما نفس الفكرة الجديدة من نوع لآخر. وسيتم التعرف على أنواع التسويق الإبتكاري وفقاً لكل أساس كما يلي:⁽²⁾

- **التصنيف طبقاً لنوع المنتجات:** يمكن أن يكون التسويق الإبتكاري طبقاً لنوع المنتجات سواء كانت سلعة أو خدمة أو منظمة أو شخص أو فكرة، استناداً إلى المفهوم الموسع للتسويق. ولا شك أن الهدف الأساسي من التسويق الإبتكاري والشكل الذي يتخذه يمكن أن يتأثر بدرجة كبيرة بنوع المنتج الذي ينصب عليه.

- **التصنيف طبقاً لنوع المنظمة:** ويتم تقسيم التسويق الإبتكاري حسب نوع المنظمة التي تبتكر، وباستخدام هذا الأساس يمكن التقسيم بحسب الغرض من وجود المنظمة. فقد يختلف التسويق الإبتكاري من المنظمة التي تهدف إلى الربح عن التي لا تهدف إلى ذلك. كما يمكن التقسيم حسب النشاط الأساسي للمنظمة كأن تكون صناعية أو تجارية أو خدمية أو غير ذلك من الأسس مثل نوع الملكية.

- **التصنيف طبقاً للهدف:** طبقاً للهدف من وراء التسويق الإبتكاري، يمكن تقسيمه إلى تسويق إبتكاري يهدف إلى حل مشكلة معينة تواجهها المنظمة، أو مواجهة ظاهرة غير مرغوب فيها تعاني منها المنظمة مثل تدهور المبيعات. وقد يكون الابتكار بهدف تحسين الأداء والارتقاء به. وبالتالي فإن التسويق الإبتكاري في الحالة الأولى يكون رد فعل (reactive) بينما يكون في الحالة الثانية استباق أو مبادأة (proactive). وقد تجمع المنظمة بين النوعين من التسويق الإبتكاري إذا كانت تتعامل في أكثر من منتج أو أكثر من سوق، أو تقوم بأكثر من نشاط تواجه في بعضها مشاكل، بينما ترغب في التحسين المستمر في الأداء في البعض الآخر.

- **التصنيف طبقاً للعميل:** يمكن أن يتم تقسيم التسويق الإبتكاري طبقاً للعميل المستهدف إلى تسويق إبتكاري موجه للمستهلكين النهائيين (الأفراد) حيث يعتمد هنا بدرجة كبيرة على إثارة الدوافع العاطفية غير الرشيدة، أكثر من اعتماده على إثارة الدوافع العقلانية الرشيدة والتي تكون في النوع الثاني والخاص بالتسويق الإبتكاري الموجه للمشتريين الصناعيين (المنظمات).

¹ - فيروز الضمور، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، 2003، ص. 21.

² - نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص. 6 - 7.

4: المتطلبات الأساسية لتنمية تسويق ابتكاري في منظمات الأعمال

وبالنظر إلى أهمية هذه الابتكار وما يمكن أن يوفره من مزايا تنافسية للمنظمة يتطلب التسويق الابتكاري توفر خمسة متطلبات رئيسية، وهي: (1)

أ: متطلبات إدارية وتنظيمية

وتتعلق المتطلبات الإدارية والتنظيمية بنمط الإدارة السائدة بالمنظمة، وكذلك خصائص التنظيم بها. ومن أهم متطلبات التسويق الابتكاري هو اقتناع الإدارة العليا للمنظمة بضرورته وأهميته ودوره الأساسي في المنافسة مع غيرها من المنظمات، وفي نجاحها وتحقيق أهدافها. ويعتبر وجود هذا الاقتناع ضروري لتهيئة المناخ التنظيمي لوجود ونمو هذا الابتكار وتشجيعه، بل واعتباره جزءاً لا يتجزأ من سياسات وإستراتيجيات المنظمة.

وباعتبار المنظمة نظاماً مفتوحاً تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تعمل فيها، فإن فاعليتها تعتمد على مدى التأثير الذي يحدثه التفاعل بين الطرفين. (2) وتشير البيئة التنظيمية إلى خصائص بيئة العمل داخل المنظمة، والتي يمكن أن تستخدم في التمييز بين منظمة وغيرها من المنظمات. وتتكون مثل هذه البيئة من عدد من العوامل أو العناصر مثل سيادة روح العمل في شكل فريق، كيفية اتخاذ القرارات، الهيكل التنظيمي، العلاقات، الولاء، الانتماء، نظم الحوافز والمكافآت التي تأخذ في الاعتبار تمييز المبتكرين عن غيرهم. ويعتبر ذلك ضرورة لتأصيل التسويق الإبتكاري في المنظمة. ويضاف إلى العوامل السابقة التنسيق والتكامل بين الإدارات المهتمة بالأنشطة الإبتكارية، حيث يتطلب التسويق الإبتكاري العمل على وجود تنسيق وتكامل بين الإدارات التي تهتم بالأنشطة الإبتكارية بما فيها إدارة التسويق حيث هذا المتطلب من الدعائم الأساسية لتبني وتطبيق المفهوم التسويقي بشكل عام. (3)

ب: متطلبات خاصة بالمعلومات

ويوجد عدد من المتطلبات تتعلق بأمن المعلومات المرتدة أو أي نظام فرعي للمعلومات والتي يجب توافرها حتى يمكن الاستفادة من التسويق الإبتكاري. وتشمل هذه المتطلبات وجود آلية أو نظام للمعلومات يقوم بكل ما من شأنه تأمين المعلومات المتعلقة بالتسويق الإبتكاري وذلك من خلال وجود آلية أو نظام أمني للمحافظة على سرية هذه المعلومات وضمان عدم تسربها في مرحلة مبكرة من مراحل هذا الابتكار. فيتم توعية المدراء والعاملين بالمنظمة عموماً والعاملين بإدارة التسويق بصفة خاصة بأهمية المحافظة على هذه السرية وتطبيق نطاق المعرفة بالابتكار وحصره في عدد محدود من الأفراد ضماناً من عدم تسربه خارج المنظمة وحتى لا يستفيد من هذه المعلومات التسويقية المنافسون في المنظمات الأخرى.

¹ - نفس المرجع السابق، ص ص. 31-43.

² - ناجي معلا ورائف توفيق، مرجع سابق، ص. 31.

³ - pour plus d'informations voir : Kotler & Dubois, op.cit., p. 28.

ويتطلب التسويق الابتكاري ضرورة توافر المعلومات المرتدة عن نتائج تطبيق الابتكارات التسويقية حتى تتمكن من التقييم والاستفادة من نتائجه. بالإضافة إلى ذلك يفترض وجود نظام فرعي للمعلومات التسويقية خاص بكل ما يتعلق بالابتكارات التسويقية بما فيها المعلومات المرتدة السابقة الذكر حتى يستفيد منها واضعي الإستراتيجيات ومتخذو القرار.

ج: متطلبات متعلقة بإدارة الأفراد المشتغلين بالتسويق

تتطلب هذه الإدارة توافر عدد من العناصر من أهمها اعتبار القدرات الابتكارية شرطاً لشغل الوظائف، ووجود نظام فعال للتحفيز على الابتكار ويكون إما مادياً (كالعلاوات الاستثنائية والحوافز النقدية) أو معنوياً أو أدبياً (كشهادات التقدير، شهادات التميز أو ما يطلق عليه الترقية التي يترتب عليها زيادة في الأجور)، وإلحاق العاملين في التسويق بدورات تدريبية في مجال التفكير الابتكاري عموماً والتسويق الابتكاري على وجه الخصوص، وذلك بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم في هذا المجال. وقد أكدت الدراسات أنه حتى تحقق المنظمات ميزة تنافسية من خلال تنمية الموارد البشرية يتطلب تحقيق أقصى استفادة من الطاقات والقدرات الابتكارية والإبداعية للأفراد. ويمكن أن تساهم كل العناصر السابقة في ذلك.

د: متطلبات متعلقة بجدوى وتقييم الابتكارية التسويقية:

نظراً لكون التسويق الابتكاري يتطلب استثمارات ومبالغ ضخمة، فلا بد أن تكون دراسات جدوى قبل اتخاذ قرار الابتكار، خاصة أن المخاطرة بالتسويق الابتكاري تكون عالية في كثير من الأحيان. ومن ناحية أخرى يجب تقييم نتائج تطبيق الابتكار التسويقي لتحديد فيما إذا كان قد حقق النتائج المرجوة منه. وتتطلب عملية التقييم استخدام بعض المعايير مثل نسبة الزيادة في المبيعات أو الحصة السوقية الناتجة عن تطبيق الابتكار، والتغير في درجة رضاء - عدم رضاء العملاء، والتكلفة الفعلية للابتكار مقارنة بالعائد منه، ونسبة الزيادة في الأرباح التي ترجع إلى الابتكار، فضلاً عن التغير الذي طرأ على الصورة الذهنية للمنظمة كنتيجة لتبني وتطبيق الابتكار.

غير أنه يجب ملاحظة أن عملية التقييم سواء في مجال التسويق الابتكاري أو في غيره من المجالات أو على مستوى المنظمة ككل ليست سهلة، ويعترضها الكثير من المشاكل، لعل أهمها صعوبة الفصل بين أثر الابتكار كمتغير على الأداء وأثر المتغيرات الأخرى على ذلك الأداء.

و- متطلبات أخرى:

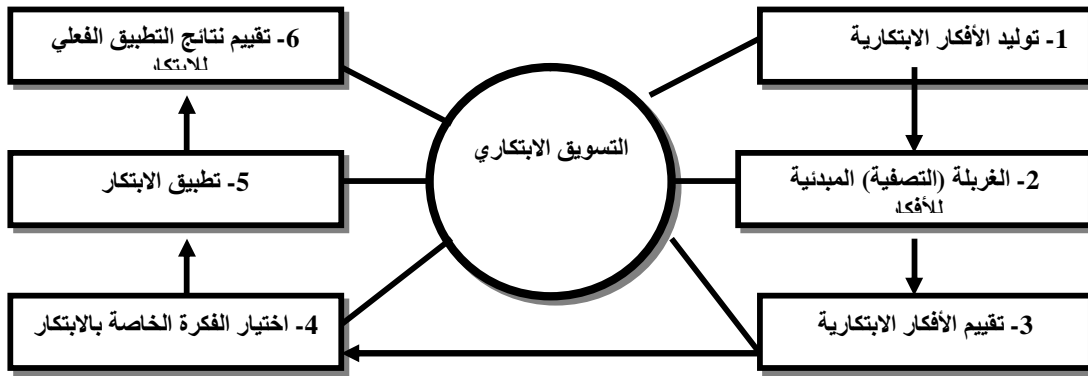
هناك عدد من متطلبات التسويق الابتكاري والتي لم تذكر مثل توقع مقاومة الابتكار التسويقي وتحديد مصدرها أو مصادرها سواء من داخل المنظمة كإدارة الإنتاج أو من خارجها كالمستهلكين أساساً، بالإضافة إلى تحديد أسبابها واستخدام الأسلوب المناسب والاستعداد للتعامل معها؛ ومراعاة التوازن في مجالات التسويق الابتكاري وعدم التركيز على عنصر معين دون العناصر الأخرى. ويعني ذلك التنوع في درجات المخاطرة للابتكارات التسويقية مما يؤدي إلى تقليل درجة المخاطرة

الكلية المرتبطة به، ويمكن أن يطلق على هذه العملية بإدارة حافظة الابتكارات التسويقية؛ وإدراك الإدارة بأهمية سرعة تطبيق التسويق الابتكاري، لأن التأخير في ذلك قد يؤدي إلى فشله أو التقليل من فوائده.

5: مراحل عملية التسويق الابتكاري

يجب النظر إلى التسويق الابتكاري على أنه عملية تتضمن مجموعة من المراحل حيث تخضع جميعها للتطبيق الإداري. والشكل التالي يوضح الخطوات الأساسية لعملية التسويق الابتكاري:

شكل رقم (49) مراحل عملية التسويق الابتكاري



المصدر: تم إعداد الشكل بالاعتماد على: نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الإبتكاري (القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004)، ص. 54.

بعد دراسة حاجات ورغبات العملاء تعمل المنظمة على توليد الأفكار الإبتكارية، ويمكن أن تكون في أي عنصر من عناصر المزيج التسويقي. ثم يتم الاستبعاد أو الغربلة المبدئية لبعض الأفكار الإبتكارية استنادا إلى عدد من الأسس والمعايير. أما الأفكار المتبقية فتخضع للتقييم بشيء من التفصيل ومعرفة الأفكار المجدية من غيرها حتى تنتقل إلى مرحلة اختبارها لتحديد فيما إذا كان يمكن تطبيقها أم لا، ثم تطبق هذه الابتكارات فعلا في البيئة الفعلية للنشاط التسويقي أو الأنشطة التسويقية التي يرتبط بها الابتكار. وبعد فترة زمنية كافية لتطبيقها يتم تقييم النتائج التي ترتبت على ذلك والتي قد تكون ايجابية أو سلبية أو مزيجا من الاثنين، حتى يمكن الحكم على الابتكار ومدى نجاحه، وكذلك التوصل إلى الاستفادة من هذه النتائج سواء فيما يتعلق بما يجب تجنبه أو عدم عمله أو ما يجب عمله، حتى يمكن زيادة احتمال نجاح الابتكار التسويقي أو تقليل احتمال فشله.⁽¹⁾

ثانيا: دور التسويق الابتكاري في خلق المزايا التنافسية المستدامة

على الرغم من صعوبة الإلمام بكل الوظائف التسويقية والمستويات التي تشغلها والمجالات التي تطبق فيها إلا أنه يمكن تلخيص دور التسويق في خلق المزايا التنافسية المستدامة من خلال مساهمته

¹ - للحصول على مزيد من التفاصيل عن طرق تقييم الأفكار الإبتكارية وكيفية اختبارها، يمكن الرجوع إلى: نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص ص. 62-74.

في الابتكار على مستوى المزيج التسويقي، خاصة أن هذه الأدوات هي المرآة العاكسة لكل الوظائف التسويقية في مختلف مستوياتها. فالتسويق الابتكاري يقوم على فكرة أساسية مفادها عدم قدرة أداة واحدة على تحقيق الأهداف والغايات بأفضل الأشكال وأحسن الصيغ، لذلك فإن مزج جميع هذه العناصر تكون أكثر قدرة على تلبية الأهداف التي تسعى إليها المنظمة من استخدام عنصر واحد فقط، ويضيف البعض عناصر أخرى مثل المحيط المادي والعمليات والأفراد الذين يلقي على عاتقهم أداء العملية التسويقية وتنفيذ ما يتم إبداعه وابتكاره. ويتجسد الابتكار التسويقي فيما يلي:

1: الابتكار في مجال المنتجات

إن ما يميز المنظمات في الوقت الحالي هو هذا التسارع في إدخال منتجات جديدة وتحسين المنتجات الحالية مما يجعلها تعيش فيما يشبه انفجار المنتجات الجديدة والتزايد المستمر لها. وتقضي الطبيعة الديناميكية للأسواق أن تكون المنظمة واعية ومدركة للحاجات والرغبات الاستهلاكية التي تتسم بالتنامي والتجدد والتطور، مما يتطلب ضرورة التعرف الدائم عليها والعمل على إحداث المطابقة الخلاقة بين تلك الحاجات وبين ما تنتجه المنظمة من سلع وخدمات. وضمن هذا السياق تعد عملية ابتكار المنتجات الجديدة إحدى الإستراتيجيات التي تمكن المنظمة من الرد على تحديات ديناميكية الأسواق.

وإذا كان المنتج هو العنصر الأساسي في المزيج التسويقي الذي تقوم عليه بقية العناصر الأخرى، والابتكار في مجاله هو الوصول إلى منتجات جديدة تماما في السوق أو إدخال تعديلات أو إضافات سواء جذرية أو محدودة على المنتجات الحالية أو تحسينها بحيث تختلف عن المنتجات الحالية بدرجة أو بأخرى،⁽¹⁾ فإن هذا النوع من الابتكار هو جزء من الابتكار التكنولوجي والذي يقصد به تقديم المنظمة لمنتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية، أو تصميم عمليات إنتاج جديدة أو تحسين العمليات القائمة.

ويعرف المنتج الجديد على أنه أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات وخصائص المنتج سواء المادية الملموسة أو غير الملموسة أو الخدمات المرافقة له ويؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات العملاء الحالية أو المرتقبة في قطاعات سوقية مستهدفة يكون هذا منتوجا جديدا على المؤسسة أو السوق أو العملاء أو جميعهم معا، وبغض النظر عن درجة التقدم التكنولوجي المستخدمة في تطويره.⁽²⁾

ومن خلال التعريف السابق فقد يشمل المنتج الجديد مواصفات المنتج، علامته التجارية، خدمات العملاء، سعره، ترويجه، توزيعه، خدمات ما بعد البيع، التخليف والعبوات، الضمانات المقدمة، طرق

¹ - نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص. 111.

² - مأمون نديم عكروش وسهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة: مدخل إستراتيجي متكامل وعصري (عمان: دار وائل للنشر، 2004)، ص. 94.

الدفع أو حتى عملية إعادة إحلال المنتج في قطاعات سوقية معينة. وبذلك يمكن تصنيف المنتجات الجديدة على النحو التالي:⁽¹⁾

- منتجات جديدة تطرح لأول مرة، وتكون جديدة على المنظمة والسوق والعملاء ونسبتها قليلة جداً، فهي نتيجة لإبتكارات أو اكتشافات علمية وتكنولوجية ضخمة.
- إضافة خطوط منتجات جديدة، وهي ليست جديدة على السوق وإنما على المنظمة فقط، حيث تحاول هذه الأخيرة من خلالها استثمار فرص سوقية متوفرة في قطاعات سوقية معينة.
- توسيع خطوط المنتجات الحالية، حيث تصنيف المنظمة منتجات جديدة إلى خطوط منتجاتها الحالية بهدف استغلال فرص سوقية في أسواقها الحالية أو في قطاعات سوقية جديدة. وتكون هذه المنتجات الحالية من حيث المواصفات والعوامل التسويقية الأخرى، ولكن هذه المنتجات جديدة بالنسبة للمؤسسة وغير جديدة بالنسبة للسوق.
- تحسين و مراجعة المنتجات الحالية، وقد تقوم المنظمة بتقديم منتجات جديدة عن طريق إجراء تعديلات أو تحسينات على منتجاتها الحالية، إما لغرض تقليل التكلفة أو زيادة القيمة المضافة للعملاء أو مواكبة ظروف المنافسة في السوق.
- تخفيض التكاليف، وهي المنتجات التي تقدم المنافع ذاتها بسعر أدنى.
- إعادة إحلال المنتجات (إعادة التوزيع)، وذلك في قطاعات سوقية معينة نظراً لاكتشاف استخدامات جديدة لمنتجاتها أو تغيير انطباعات العملاء في السوق حول الماركة أو مواصفات المنتجات أو وجود تطور تكنولوجي على المنتج أدى إلى إعادة إحلاله مثل المنتجات الطبية.
- تطوير نظام تسليم الخدمات، وذلك في شكل تطوير الأنشطة والعمليات والإجراءات أو قنوات التوزيع. والشكل التالي يوضح تصنيف المنتجات وعلاقتها بالمؤسسة والسوق.
- وعليه، أصبحت المقدرة على التفكير الإبداعي وتزويد السوق بالمنتجات الجديدة ذات القيمة المضافة العالية هي نتاج أنشطة البحث والتطوير والتي تعتبر أحد أهم الأسس التي تقوم عليها المنظمات والدول على حد سواء.

أ: علاقة الابتكار بوظيفة البحث والتطوير

يمثل البحث والتطوير النشاط الإبداعي الذي يتم على أساس قواعد عملية بهدف زيادة مخزون المعرفة واستخدامها في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي وتحقيق عائد مجزي.⁽²⁾ كما تعتبر قدرة المنظمة على تطوير منتجات جديدة وتهيئة كافة الظروف والعوامل الداخلية والخارجية بالشكل الذي يسمح بالتطوير وممارسة كافة الأنشطة والمراحل من أهم مخرجات عملية الابتكار. وهذا ما يؤكد

¹ - نفس المرجع، ص. 95.

² - خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال (بغداد: بدون ناشر، 1991)، ص. 433.

العلاقة الوثيقة بين الابتكار وتطوير منتجات جديدة، حيث تعد هذه الأخيرة إحدى العمليات الفرعية والهامة من عملية الابتكار على مستوى المنظمة ككل.

كما تتضح عملية اقتران وظيفة البحث والتطوير بالابتكار التكنولوجي من خلال إتباع أساليب البحث العلمي وتحويل النتائج المتوصل إليها إلى سلع وخدمات نافعة للمستهلكين وتطوير المنتجات والعمليات بالشكل الذي يحقق ميزة تنافسية للمنظمة وامتلاكها تقنيات متقدمة والابتكار فيها.⁽¹⁾

وباعتبار التسويق في اتصال دائم بالسوق وخاصة بالعملاء المعجبين أو المستاعين من منتجات المنظمة فإن له دور هام في نقل الأفكار المبدعة وبثها داخل المنظمة، فهو بذلك ينشئ قاعدة معطيات تسويقية تستغل في تصميم المنتجات الجديدة أو تعديل المنتجات الموجودة، كما يلعب دور الوسيط بين تطلعات واحتياجات ورغبات العملاء وبين كل وظائف المنظمة بصفة عامة ووظيفة البحث والتطوير بصفة خاصة. وعليه تتضح أهمية توثيق العلاقة بين هذه الأخيرة والتسويق لأجل إحداث تكامل فيما بينهما بشكل تدريجي ومنظم ورفع الحواجز المعرقة له وتوجيه جهود كل الأطراف لإنجاحه.⁽²⁾

والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل (50) الرفع من الحواجز المعرقة للتكامل بين التسويق والبحث والتطوير



Source : Therin, **Créer une orientation dans les entreprises High-Tech**, In : Gestion 2000, N° 6 (Nov, Dec 1998), p. 226.

وعلى الرغم من استخدام مصطلحي البحث والتطوير بشكل متلازم بل أن البعض يستخدمها بشكل مترادفان، إلا أن هناك فرق بينهما يتمثل في أن البحث هو وسيلة للدراسة يمكن الوصول من خلالها لحل المشكلات المختلفة عن طريق الاستقاء الشامل والدقيق للظواهر والمتغيرات والأدلة التي ترتبط بالمشكلة، أي أنه يهتم باكتشاف معارف ومهارات وطرق جديدة للعمل أو منتجات جديدة بإتباع أساليب

¹ - لمزيد من التفاصيل، انظر: محمد أوكيل، مرجع سابق.

² - Therin, **Créer une orientation dans les entreprises High-Tech**, In : Gestion 2000, N° 6 (Nov, Dec 1998), p. 226.

البحث العلمي.⁽¹⁾ أما التطوير الذي تقوم به منظمات سواء كانت دوافعها منه الربح أو غيره فيقصد به الاستخدام المنظم للمعرفة العلمية بغرض استحداث أو تحسين منتجات أو طرق أو نظم فهو يختص بالجانب التطبيقي لهذه الأفكار والمعارف وينتج عن أعمال البحوث، حيث تكون المنتجات محمية في شكل ابتكارات ذات براءة مهما كانت أهميتها واستعمالها أو شكلها.⁽²⁾

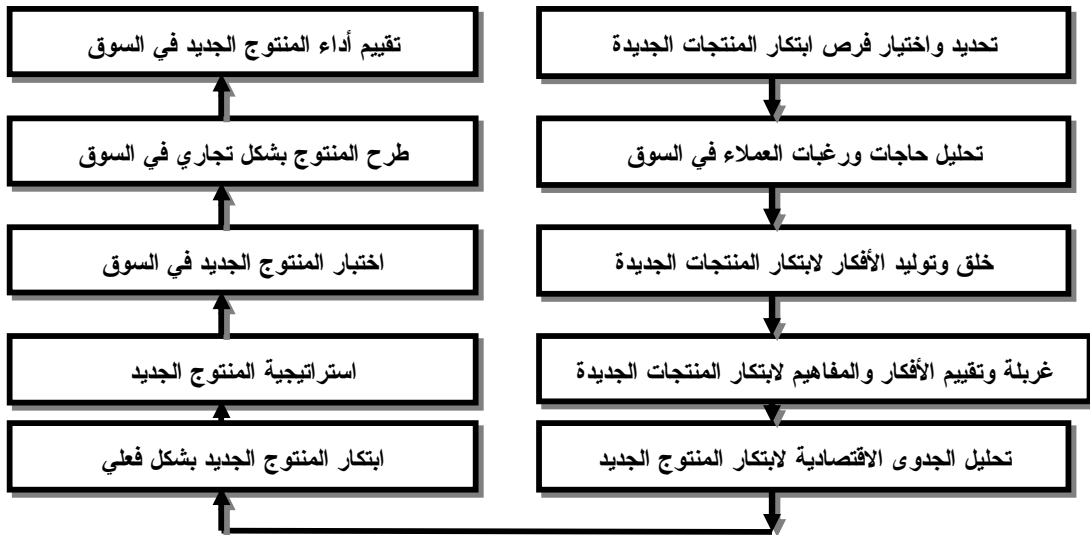
والبحوث تصنف إلى نوعين، يتمثل الصنف الأول في البحوث الأساسية والموجهة نحو توسيع حدود المعرفة فهي تشمل أعمال تجريبية أو نظرية تتعلق بظواهر وأحداث تم ملاحظتها دون أي نية في تطبيقها أو استعمالها بل لحيازة معارف جديدة فقط. أما البحوث التطبيقية والخاصة بالصنف الثاني تتمثل في الأعمال المنجزة لحصر التطبيقات الممكنة والناجمة عن البحث الأساسي أو من أجل إيجاد حلول جديدة تتيح الوصول إلى هدف محدد سلفاً، فهي إذاً تحسين تطبيق المعارف الموجودة لحل مشكلة بعينها.⁽³⁾

ومما سبق يمكن القول بأن البحث والتطوير هو المغذي الرئيسي للابتكار التكنولوجي خاصة بالنسبة للمنظمات الكبيرة والقادرة على توفير المخابر والإمكانيات المادية والبشرية، أما المنظمات المتوسطة والصغيرة فهي تعتمد على أفكار العملاء لإنتاج التكنولوجيا لأنها تنشط بالقرب منهم من جهة ولا تمتلك الإمكانيات من جهة أخرى.

ب- مراحل ابتكار المنتجات الجديدة

تمر عملية ابتكار المنتجات الجديدة بعدة مراحل وهي مبينة بالشكل أدناه.

شكل رقم (51) مراحل عملية ابتكار المنتجات الجديدة



¹ - نمير نجيب نعوم، إدارة مشروعات البحث والتطوير لتلبية احتياجات القطاع المستفيد، مذكرة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1990، ص. 7.

² - نفس المرجع.

³ - Pierre CASPAR & C. AFRIAT, L'Investissement intellectuel: Essai sur l'économie de l'immatériel. (Paris: ed. ECONOMICA, 1988), p.p. 33-34.

المصدر: تم إعداد الشكل بالاعتماد مأمون نديم عكروش وسهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة: مدخل إستراتيجي متكامل وعصري (عمان: دار وائل للنشر، 2004)، ص.115.

وتتمثل المرحلة الأولى في إتباع المنظمة لبعض الخطوات حتى تقوم بتحديد الفرص التسويقية ومنها دراسة وتحليل أهداف المنظمة، تعريف السوق المستهدف، تحليل وتقييم البيئة الداخلية والخارجية.⁽¹⁾ وتركز المنظمة في المرحلة الثانية على تحديد الأسواق التي تقدم لها أفضل الفرص، وتحليل حاجات ورغبات العملاء فيها من خلال تحديد الفجوات في السوق والتي ربما تقترح حاجات المستهلكين لم تشبع بعد، خاصة إذا عرفنا أن هناك حاجات موجودة وأخرى كامنة.*

وتهتم المرحلة الثالثة بخلق وتوليد الأفكار لابتكار المنتجات الجديدة، وهناك ما هو أهم من خلق الأفكار ألا وهو وجود ابتكار تسمح به المنظمة. وهذا الابتكار يتطلب وجود مخطط ابتكار المنتج. وعادة تعتبر فكرة وجود وخلق الأفكار لمنتج جديد ما هي إلا أولى مراحل الابتكار، حيث تبدأ هذه العملية بالبحث عن الأفكار ذات المضامين السلعية أو الخدمية الواعدة من المبدعين والخلاقين الذين يجب أن تتوفر لهم الظروف الملائمة والمكافآت الخاصة وكافة المقومات والثقافة التنظيمية للعمل الخلاق والمبدع وإزالة العوائق التي تحد من ذلك، كما يجب أن تتبنى المنظمات المبتكرة إستراتيجيات التفكير العبقري لتساعدها في خلق أفكار وتطوير منتجات جديدة، حيث يجد التفكير الخلاق العديد من الطرق للنظر إلى المشكلة بالإضافة إلى الحلول المرئية لها، كما يجب أن يؤدي هذا التفكير إلى الإنتاج وتكون طرقة دائمة الجاهزية لاستغلال الفرص المتاحة في السوق.⁽²⁾

وبشكل عام يمكن استقاء الأفكار الخاصة بالمنتجات الجديدة من مصادر مختلفة أهمها المصادر الداخلية والتي يقصد بها الإدارة العليا ورجال البيع وإدارة البحوث والتطوير وقسم بحوث السوق. أما المصادر الخارجية فتتمثل في الأطراف الخارجية مثل المستهلكين، المنافسين، الوسطاء، مراكز البحوث والدراسات المتخصصة، وكالات الإعلان، المجالات المتخصصة، الخبراء، العلماء، الشراكة الإستراتيجية مع مؤسسات أخرى وحركات الاندماج والتكتلات الاقتصادية وغيرها من المصادر. كما يمكن تنظيم عملية الحصول على الأفكار الجديدة من خلال إتباع عدة أساليب للإبداع من أهمها: تحليل مشاكل المستهلكين مع المنتجات الحالية، تحليل التعديلات الواجب إدخالها على المنتجات القائمة و جلسات العصف الذهني.⁽³⁾

وبعد حصول المنظمة على أكبر عدد ممكن من أفكار المنتجات الجديدة، يتعين عليها أن تقوم بعملية فحص وتصفية لهذه الأفكار لتحديد المربحة منها، وعادة ما تمر الأفكار الجديدة بخطوة أساسية

¹ - ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر...، ص. 241.

* - الحاجات الموجودة يستطيع المستهلك التعبير عنها ويمكن استخدام مناهج بحوث السوق التقليدية لمعرفةها، أما الحاجات الكامنة فهي التي لا يدركها المستهلك وغير قادر للتعبير عنها، وعلى المنظمة خلق هذه الحاجات واستعمال أدوات وتقنيات تركز على تنقيف العملاء عن طريق إطلاعهم على نموذج أولي و عرض واقعي له بغرض إيجاد مدخلات مناسبة لتصميم إستراتيجيات تتعلق بمثل هذه المنتجات الجديدة للعالم.

² - لمزيد من التفاصيل عن أسرار تطوير أفكار منتجات جديدة، إرجع إلى: شولز إيريك، مرجع سابق، ص. 58-70.

³ - pour plus d'information, voir : Kotler & Dubois, op. cit., pp. 386 - 387.

خاصة بالغريلة أو التصفية المبدئية، ويتم فيها التأكد من مدى توافق كل فكرة مع عدد من المعايير في هذا المجال مثل رسالة المنظمة وأهدافها الرئيسية وإستراتيجياتها ومواردها وإمكاناتها الإنتاجية والتسويقية والمالية والإدارية. ويمكن استخدام مدخل مبسط لغريلة الأفكار، حيث يتم تحديد المعايير في شكل أسئلة ثم تحديد ما إذا كان المعيار ينطبق على الفكرة أم لا، ثم ترتيب هذه الأفكار تنازليا طبقا لعدد المعايير التي تنطبق عليها، ويتم وضع قاعدة لاستبعاد الأفكار أو ما يسمى بنقطة الاستبعاد. فإذا كان مثلا عدد المعايير المستخدمة هي 10 فقد تكون نقطة الاستبعاد هي أقل من 7 أو أقل من 70 %.

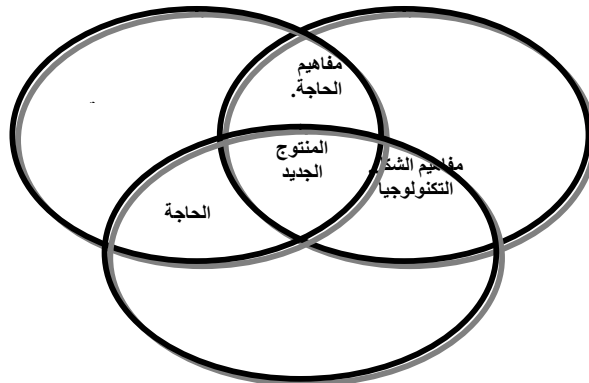
وفي ضوء نتائج الغريلة والتقييم يتم استبعاد الأفكار غير الملائمة، ثم تعمل إدارة التسويق على تهذيب و تطوير الأفكار التي تحمل معها أكبر احتمالات نسبية للنجاح. وحتى يكون هناك مفهوم قابل لتطوير منتج جديد لابد من أن تتوفر فيه ثلاث عناصر رئيسية وفي أن واحد لخلق مفهوم المنتج الجديد، وهي على النحو التالي: (1)

- الشكل: ويقصد به ذلك الشيء الفيزيائي الذي يتم خلقه، أو في حالة الخدمات، هي مجموعة من الخطوات المتسلسلة حيث يتم خلق الخدمة.

- التكنولوجيا: وهو المصدر الذي يمكن من خلاله الحصول على الشكل أي هي القوة من أجل عمل الأشياء.

- المنفعة: تكون للمنتج قيمة، فقط عندما يحقق منفعة حقيقية للعميل والتي يحتاجها ويرغبها. والشكل التالي يوضح كيفية تقاطع تلك العناصر من أجل تكوين مفهوم المنتج الجديد.

شكل رقم (52) مكونات المفهوم لتطوير منتج جديد



المصدر: مأمون نديم عكروش وسهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة: مدخل إستراتيجي متكامل وعصري (عمان: دار وائل للنشر، 2004)، ص. 188.

يبين الشكل أعلاه الطرق الأساسية لبدء تطوير منتج جديد (البدء بالحاجة أو التكنولوجيا أو الشكل). فإذا كان معلوما أن مفهوم المنتج هو عبارة عن ترجمة فكرة منتج جديد إلى مفهوم يتطلب تسمية عدة أوضاع بديلة للمنتج. (2) فيفضل البدء بتطوير المنتج الجديد عن طريق المنفعة التي

¹ - مأمون نديم عكروش وسهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص. 189.

² - ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين المرسي، التسويق...، مرجع سابق، ص. 248.

يحققها للعملاء في السوق، وذلك لأن جوهر عمل المنظمة والتسويق هو إشباع حاجات ورغبات العملاء في الأسواق المستهدفة. ذلك لأنه حتى لو كانت التكنولوجيا محكومة بالعلم، فالمنفعة هي الأساس لأنها ترتبط بالحاجة والتي تتطلب أعلى مجهود، فهي الحاكم على نجاح أو فشل المنتج الجديد في السوق. أما نقطة التقاطع هي التي تحدد إذا كان هذا المفهوم قابل للتطوير لمنتج جديد أم لا. (*) فأبي منتج يجب أن يكون له شكل معين ووجود تكنولوجيا متطورة قادرة على عمل هذا الشكل، وأن يؤدي إلى إشباع حاجة أو رغبة لدى العملاء في السوق ليتحقق النجاح المطلوب. وبذلك يأتي الإبداع والابتكار من طريقة المنظمة في تنفيذ الأفكار وتحويل المفاهيم الخلاقية لموظفيها أو العاملين فيها إلى حقائق بالتسبب في التغيير أو بالاستفادة منه، والابتكار المنتظم الأكثر فعالية هو الذي يستفيد من التغيير.

وبعد تحديد مفاهيم المنتج الممكنة، ثم انتقاءها للتوصل إلى أقل عدد ممكن أن يخضع إلى الاختبار الذي يتم عن طريق المستهلكين من خلال بحوث السوق بغرض اختيار أفضل وضع للمنتج من بين المفاهيم البديلة له وتحديد المجموعة المستهدفة من المستهلكين (الذين يقولون أنهم غالباً سيشترون هذا المنتج) بالإضافة إلى تحديد وضع مفهوم المنتج النسبي بالمقارنة بعلامات المنافسين. ثم تأتي مرحلة تحليل الجدوى الاقتصادية، ويعتمد التحليل الاقتصادي على دراسة وتقييم احتمالات البيع وتقديرات التكاليف والربحية لتحديد العائد المالي المحتمل للمنتج الجديد، ومعرفة ما إذا كان سيساهم في تحقيق أهداف المنظمة أم لا. وبالتالي تركز هذه المرحلة على:

- التنبؤ بالمبيعات: يمثل التنبؤ بالمبيعات أكبر المساهمات التسويقية للتحليل المالي، وهذا يشمل الأساليب الكمية والوصفية التي يمكن استخدامها في التنبؤ بحجم المبيعات مثل السلاسل الزمنية، تقديرات رجال البيع، تقديرات وحكم المدراء والمسح وغيرها. (1)

- تقدير التكاليف والأرباح: يتم الحصول على تكاليف الإنتاج والتسويق من خلال الاتصال بإدارات البحوث والتطوير، الإنتاج والعمليات، التسويق والمالية، ثم يحسب بعد ذلك صافي الربح عن نفس فترة تقدير المبيعات. ويمكن تقييم الاستثمار في المنتج الجديد والتعرف على مدى جاذبيته من خلال بعض الأساليب التحليلية مثل تحليل التعادل، معدل العائد على الاستثمار، تحليل الحساسية وغيرها.

وبعد التأكد من تحقيق فكرة المنتج الجديد لأهداف المنظمة، فإنها تنتقل إلى مرحلة التنمية المادية تمهيداً لاختبارها في الأسواق. ويتم تسليم المواصفات الخاصة بالمنتج التي تم التوصل إليها بعد تحديد مفهوم المنتج واختباره إلى قسم البحوث والتطوير بالتنسيق مع قسم بحوث التسويق

* - إذا اجتمع بعدد من الأبعاد الثلاثة (شكل، تكنولوجيا، منفعة) فإنها تكون المفهوم (المنتج المحتمل)، أما إذا تواجدت الأبعاد الثلاثة فإنها تكون المنتج الجديد، ولكنها تختلف في نسبة النجاح أو الفشل. وهذا هو الفرق بين المفهوم والمنتج الجديد.

¹ - لمزيد من التفاصيل عن أساليب التنبؤ بالمبيعات ارجع إلى: عيد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق...، مرجع سابق، ص ص. 285 - 356.

بالمؤسسة حتى تقوم بتحويل ذلك إلى منتج فعلي من خلال تحديد مواصفاته والتي تشمل: الحجم، الشكل، الطعم، العبوة، الغلاف وغيرها وحتى يمكن التوفيق بين تفضيلات السوق للخصائص الواجب توافرها في المنتج وبين الاعتبارات الفنية والاقتصادية الخاصة به.

أما مرحلة وضع استراتيجية المنتج الجديد، تستخدم إستراتيجيات تطوير المنتج الجديد المتكاملة كوسيلة لتحقيق ميزة تنافسية تتمتع بالديمومة من خلال إشباع حاجات ورغبات العملاء بشكل أفضل من المنافسين الآخرين. ويعتمد اختيار هذه الإستراتيجيات على ظروف السوق والفرص المحيطة، وكذلك نقاط القوة والضعف في المنظمة. ليأتي دور التخطيط الإستراتيجي كأداة إدارية لتحسين التكامل والإبقاء عليه والموائمة بين أهداف المنظمة ومصادرها والفرص المتوفرة في السوق.⁽¹⁾ وتحاول المنظمة في هذه المرحلة تصميم المنتج ماديا وتوضيحه بصورة ملائمة في أذهان العملاء المستهدفين وقلوبهم من خلال إستراتيجيات تسويقية متكاملة وتحديد آليات تنفيذها. ولأجل ذلك يجب أن يكون الفهم أعمق لإدراكات قيمة العملاء وأفضلياتهم.

وقبل تقديم المنتج الجديد إلى السوق، تحتاج المنظمة إلى معلومات كافية حول ردود أفعال المستهلكين المستهدفين للمنتج وذلك في ظروف واقعية للسوق من خلال اختبار النماذج المقترحة من المنتج الجديد مع الإستراتيجية التسويقية الكاملة عن طريق تقديمها لعينة من المستهلكين ممثلة لقطاعات السوق المستهدفة، وذلك لعدة أغراض، منها: تحديد درجة استجابة المستهلكين في أوضاع أكثر واقعية و طبيعية؛ تقييم إستراتيجية التسويق قبل مرحلة تعميم تقديمه للسوق؛ التنبؤ بالمبيعات والإيرادات الخاصة بالسوق ككل عن طريق اختبار المنتج في مناطق محدودة من هذا السوق؛ إدخال المنتج إلى السوق تدريجيا أو وفقا لأسلوب الخطوة بخطوة؛ وتقييم الوضع التنافسي للمنتج بالمقارنة بالعلامات المنافسة في السوق.⁽²⁾

وتساعد الاختبارات السوقية المنظمة على التعرف على القطاعات السوقية التي أظهرت اهتماما وتقبلا للمنتج الجديد واتخاذ قراراتها بشأن إسقاط المنتج أو الاستمرار في مراحل إعدادة للسوق، بالإضافة إلى تحديد نواحي التعديل والتطوير التي يجب إدخالها على النموذج المقترح قبل تعميم إنتاجه وتقديمه إلى السوق التي أظهرت اهتماما وتقبلا له. بينما تكمن خطورة الاختبارات في الكشف المبكر عن المنتج للمنافسين.⁽³⁾

وانطلاقا مما سبق يمكن القول بأنه لا توجد طريقة اختبار واحدة صالحة لكافة أنواع المنظمات التي تطور منتجات جديدة أو حتى لنفس المنظمة في كافة الأوقات، فكل واحدة يمكن لها أن تستخدم

¹ - مأمون نديم عكروش وسهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص. 332.

² - ثابت ادريس وجمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص. 253.

³ - زهير ثابت وألفيا حسين، مرجع سابق، ص. 244.

الأسلوب الذي يتناسب مع المنتج الجديد وظروفها الداخلية والخارجية. كما تختلف طرق اختبار السوق من أسواق المنظمات الصناعية عنها في أسواق المنظمات التي تنتج سلعا استهلاكية ومعمرة.⁽¹⁾ وهناك مجموعة من العوامل المؤثرة في اختيار الأسلوب أو الطريقة الأفضل لاختبار السوق، نذكر من بينها:⁽²⁾

- طبيعة المنتج الجديد والسوق المستهدف (استهلاكي، صناعي)؛
- خبرة المنظمة في تطوير منتجات جديدة وفلسفة الإدارة حول إجراء اختبار السوق أم لا والوقت المتاح للاختبار، بالإضافة إلى معرفتها بمزايا وعيوب كل أسلوب؛
- رأس المال المستثمر في مشروع تطوير المنتج بالإضافة إلى قدرة وتكلفة استخدام طريقة الاختبار؛
- درجة المنافسة في سوق المنظمة ودورة حياة المنتج الجديد.

ومن هذا المنطلق يمكن استخلاص الدور الحيوي والحاسم والموقع القيادي للتسويق في عملية إدارة طرح المنتج الجديد في السوق من حيث تطوير إستراتيجيات وخطط التسويق اللازمة وإعداد آليات تنفيذها بنجاح. وعليه فإن إدارة طرح المنتج الجديد تعتبر من أكثر العوامل مساهمة في نجاحه. وعلى المنظمة في هذه المرحلة اتخاذ أربعة قرارات رئيسية تتمثل في توقيت طرح المنتج في السوق الذي يتوقف على طبيعة ونوع واستخدامات المنتج، بالإضافة إلى ظروف السوق ودور المنظمة فيه (قائدة أم تابعة...); مناطق طرح المنتج التي تتوقف على حجم المنظمة الإنتاجية والتسويقية والمالية والإدارية (إما أن يطرح دفعة واحدة في أنحاء السوق أو يتدرج في التوزيع من منطقة إلى أخرى حتى يتم تغطية جميع أجزاء السوق); تحديد العملاء المستهدفين حتى تركز الجهود في التوزيع والترويج على أفضل العملاء المحتملين; تحديد الإستراتيجية المناسبة لتقديم المنتج للسوق، ويتطلب هذا القرار توزيع ميزانية التسويق بين عناصر المزيج التسويقي وتحديد أولويات وتسلسل الأنشطة.⁽³⁾

وقبل اتخاذ المنظمة القرارات السابقة، يستوجب عليها الاسترشاد بالحقائق المفيدة التي تتضمنها عملية انتشار وتبني المنتجات الجديدة.^(*) فقد أوضح "Everett ROGERS" في دراساته بأن عملية التبني تمر بخمس مراحل، تتمثل المرحلة الأولى في إدراك الفرد بوجود ابتكار؛ ثم الاهتمام والبحث عن معلومات إضافية؛ وتلي ذلك مرحلة التقييم أين يقدر الفرد منافع المنتج الجديد والجدوى من تجربته؛

¹ - لمزيد من التفاصيل عن أهم الطرق المستخدمة في اختبار السوق للمنتج الجديد، ارجع إلى: مأمون نديم عكروش وسهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص.ص. 413-423. وأيضا:

- G. Marion et autres, Antimanuel de Marketing ... op. cit., pp. 502-504.

² - نفس المرجع السابق، ص. 412.

³ - عبيد محمد عنان وزهير ثابت، مرجع سابق، ص. 151.

* - يقصد بالانتشار، مستوى تبني المستهلكين للمنتجات الجديدة؛ أما التبني فهو قيام الفرد باتخاذ قرار باستخدام الابتكار بطريقة مستمرة؛ بينما يقصد بعملية التبني ذاتها، العملية الذهنية التي مر بها الفرد من وقت سماعه عن الابتكار حتى يتم قبوله له.

وبعد ذلك تجربته لهذا المنتج الجديد على نطاق ضيق للحكم على مدى الإشباع الذي يحققه؛ حتى يتخذ قرار تبني المنتج واستخدامه بشكل منتظم ومستمر.⁽¹⁾

ويؤكد "ROGERS" على وجود اختلاف مابين الأفراد من حيث مدى قبولهم ورغبتهم في تجربة المنتجات الجديدة، إذ يميز بين خمسة فئات من الأفراد أثناء عملية التبني، وهم: المبتكرون المغامرين، وهي الفئة التي تقوم بتجربة الأفكار الجديدة بشيء من المخاطرة ونسبتهم قليلة (2.5%)؛ المبكرون، وهي الفئة التي تمثل قادة رأي المجتمع ويتبنوا هذه المنتجات في وقت مبكر ولكن بشيء من الحذر (13.5%)؛ الأغلبية المتقدمة، والتي على الرغم من أن غالبا ما تكون قادة الرأي إلا أنهم أول من يقوم بتجربة المنتجات الجديدة قبل عامة الناس عكس الأغلبية المتأخرة (34%)؛ بينما يرتاب المتأخرون أو المتقاعسون من التغيير فيتبنون هذه المنتجات فقط عندما تصبح تقليدية أو معروفة ومألوفة (16%).⁽²⁾

واثر عملية طرح المنتج الجديد في السوق وتسويقه في القطاعات السوقية المستهدفة لا بد من القيام بعملية تقييم شاملة من أجل مقارنة الأداء الفعلي للمنتج الجديد مع الأداء المتوقع لمعرفة الانحرافات الموجودة وحجمها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة من أجل تعزيز عناصر القوة في المنظمة والعمل على التخلص والحد من عناصر الضعف بما يحقق الأهداف المتوقعة من ابتكار المنتج الجديد مما ينعكس على قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق. وبشكل عام يمكن تقسيم المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء المنتج الجديد إلى مالية وغير مالية. فتحدد المعايير الكمية مسبقا من قبل المنظمة والتي يتم الحصول عليها من خلال الأداء المالي الحقيقي للمنتج في سجلاتها الرسمية ومنها ما يلي:⁽³⁾

- مساهمة المنتج الجديد في معدل العائد على الإستثمار في المنظمة؛
 - حجم ومعدل نمو المبيعات الإجمالية نتيجة طرح المنتج الجديد؛
 - الأرباح والحصة السوقية للمنتج الجديد ومعدل نموها مقارنة مع أقرب المنافسين؛
 - أثر أداء المنتج الجديد على أسعار أسهم المنظمة في السوق المالي، وهذا ينطبق على المنظمات الضخمة التي يتسع نطاق عملها على مستوى العالم.
- بينما تستخدم الإستبانات في المعايير النوعية وغير الملموسة لمعرفة رضا وآراء العملاء حول المنتج، بالإضافة إلى الحكم الشخصي والخبرة على أدائه، ومن المعايير غير المالية ما يلي:⁽⁴⁾
- تقييم أداء المنتج الجديد على شهرة المنظمة ومحفظه المنتجات وعلى دورة حياة المنتجات الأخرى؛

¹ - cité par : Kotler & Dubois, op. cit., p. 409.

² - Malcolm MacDonald, op. cit., P.189.

³ - مأمون نديم عكروش وسهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص. 453.

⁴ - نفس المرجع السابق.

- تقييم أداء المنتج الجديد على رضا العملاء وقدرته على الحفاظ بقاعدة العملاء الحاليين وزيادتها خلال فترة زمنية معينة، بالإضافة إلى قدرته على دعم العلاقات التجارية للمنظمة في أذهان العملاء في السوق؛
- تقييم أداء المنتج الجديد على تراكم خبرات ومهارات المنظمة، بالإضافة إلى قدرة هذا المنتج على إعطاء انطباع حسن عن المنظمة من حيث إمكانيتها تطوير منتجات جديدة وبالتالي قدرتها على الابتكار المستمر كتوجه إستراتيجي لديها؛
- تقييم أداء المنتج الجديد من حيث قدرته على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة والحفاظ على الموقع التنافسي لها أو تحسينه.

ولا شك أن الابتكار في مجال المنتج في حد ذاته قد لا يعتبر كافياً، كما أن بعض المنظمات قد تجد صعوبات في هذا المجال وذلك بالمقارنة بمجالات تسويقية أخرى كالتسعير والترويج والتوزيع وبحوث السوق. وسوف يتم عرض الابتكار في مجال التسعير في النقطة الموالية.

2: الابتكار في مجال السعر

إن القيادة في الابتكار في مجال السعر - مثله في ذلك مثل الابتكار في أي من المجالات التسويقية الأخرى - يترتب عليه تحقيق المنظمة المبتكرة للكثير من الفوائد. وهناك العديد من المجالات والأشكال للابتكار في هذا مجال، حيث لا يقتصر هذا الأخير على المنظمات التي تتعامل بالسلع وإنما يمتد إلى تلك التي تتعامل في الخدمات. كما تتطلب تطبيق طريقة معينة مبتكرة في السعر ونجاحها تضافر وتعاون جهود إدارات أخرى.

ولا يرتبط الابتكار السعري بالضرورة بالبحث عن وسيلة لتحديد سعر منخفض أو للتخفيض في الأسعار، ففي مواقف عديدة قد يتم الابتكار لكي تبدو الأسعار مرتفعة إذا كان يتوقع من ذلك أثراً إيجابياً على سلوك المستهلك. وعند التفكير في تطبيق الابتكار السعري يجب الأخذ في الاعتبار خصائص المستهلكين المستهدفين، فهناك أنواع من هذا الابتكار قد تصلح لقطاع أو قطاعات معينة دون الأخرى. وهناك بعض الأساليب المبتكرة في مجال التسعير استخدمت بواسطة أكثر من منظمة اتسمت كلها بالنجاح يمكن الاستدلال ببعض منها: (1)

- المستهلك يضع سعر المنتج بنفسه بدلاً من وضعه بواسطة المسؤولين عن هذه العملية بالمتجر، هذا مع توضيح بالقرب من أرفف المنتجات قائمة أسعار هذه المنتجات؛
- أسلوب رد المنظمة للمشتري بعد فترة معينة من شراءه جزء من الثمن نقداً بدلاً من الخصم التقليدي؛

¹ - نعيم أبو جمعة، مرجع سابق، ص. 181.

- المنافسة السعرية عن طريق الإعلان بأن أسعارها أقل من غيرها، أو إجراء تخفيضات في أسعار بعض الأصناف خاصة خلال أيام عطلة نهاية الأسبوع؛
- أسلوب تسعير المجموعة، أي التفرقة بين شراء العميل لعدد من المنتجات كل واحدة على حده، وشرائه لها كمجموعة في المرة الواحدة، بحيث يزيد إجمالي السعر بدرجة معقولة في الحالة الأولى عن إجمالي السعر في الحالة الثانية؛
- الحصول على مزايا سعرية لحاملي بطاقة اشتراك سنوية في النادي الماسي المشتركة فيه فنادق هيلتون مثلا، وهذه المزايا خاصة بالخدمات التي تقدمها فنادق هيلتون في الغالبية العظمى من بلدان العالم؛
- التسعير في وقت الذروة والتسعير خارج نطاق الذروة، حيث تضع المنظمة سعرا يكون مرتفعا في وقت الذروة وهو الوقت الذي يكون الطلب على المنتج أو الخدمة كبيرا إلى الحد الذي يفوق العرض منه- وسعرا منخفضا في غير أوقات الذروة وذلك حتى يتم تحويل الطلب على المنتج من وقت الذروة إلى الوقت الذي ينخفض الطلب فيه؛
- البيع بالتجزئة بسعر البيع بالجملة؛
- التسعير السيكولوجي (النفسي).

ومما سبق يمكن القول أن الابتكار في مجال السعر يعتبر من المداخل الهامة لتحقيق التميز التسويقي وإيجاد ميزة تنافسية للمنظمة. وبالرغم من أن السعر هو العنصر الوحيد في المزيج التسويقي الذي يولد إيرادات و المحدد الهام لطلب السوق وبالتالي تأثيره على الوضع التنافسي للمنظمة، إلا أنه لم يلق اهتمام الممارسين والباحثين في مجال التسويق مقارنة بالابتكار في مجالات أخرى مثل المنتج أو الترويج.

3: الابتكار في مجال الترويج

كان الترويج ولازال بعناصره المختلفة وبصفة خاصة الإعلان يمثل مجالا خصبا للابتكار وربما يلي المنتج من حيث انتشار تبني وتطبيق التسويق الأبتكاري فيه. ويضم المزيج الترويجي عدة عناصر يمكن أن يشملها الابتكار كما سيوضح أدناه، وهي أكثر إثارة وقربا إلى المستهلك لأنها تعتمد على الأساليب التي يتم من خلالها بناء التوقعات لدى العميل. غير أنه يجب أن لا يكون المحتوى مبالغ فيه لكي لا تحصل نتيجة عكسية وذلك ببناء مستويات من التوقعات عال جدا يؤدي بالمستهلك بعد استهلاكه الفعلي للمنتج إلى حالة عدم الرضا التي تحوله فورا إلى المنتجات المنافسة.

أ: الابتكار في مجال الإعلان

الإعلان الناجح هو ابتكار، إبداع فريد من نوعه، ومقنع.⁽¹⁾ وحتى يحقق الأهداف المرغوبة منه فإنه يجب أن يتم في إطار خطة إعلانية متكاملة ضمن الخطة الترويجية الكلية والتي تكون بدورها في إطار الخطة الكلية لوظيفة التسويق والمنظمة ككل.⁽²⁾ والهدف من الإعلان هو تزويد متلقي الرسالة بمعلومات عن منتج تحفزهم على شرائه، فتعزز إحاطتهم بمثل هذه المعلومات بتحريض المستهلكين على توسيع نطاق منافع المنتج، والذي يتم من خلال وجود حلقة ربط قوية بين المنتج والمنفعة.⁽³⁾ ويمكن تحقيق ما سبق بفضل إعلان ابتكاري يقوم على وعود صادقة عن المنتج وأدائه المتميز والجديد، وبفضل تميز هذا المنتج عن المنتجات المنافسة بدلالة المنفعة ونمط الإنجاز الابتكاري المستخدم.⁽⁴⁾

تحتاج المنظمة إلى وجهات نظر إبداعية مختلفة لمنتجاتها المتعددة، فإذا استأجرت فريق عمل إبداعي خاص بها ليعمل على كل منتجاتها فسيبدو المحتوى في التشابه مع الوقت وسيتهي الإعلان بأن يكون روتيني. أما إذا لجأت إلى وكالات إعلانية مختلفة حيث يتمتع فيها معظم المبدعين بأسلوب مميز وخاص في طريقة الإعلان الابتكاري فسيتمتع كل منتج معالجته الإبداعية الفريدة وتتمكن المنظمة بذلك من استغلال مواهب مبدعة كثيرة وتحقيق نتائج غير متوقعة باستمرار. وعليه، يجب أن تتأكد المنظمة من أن فريق الإبداع لهذه الوكالات مبدعون من الخبراء وليس المبتدئين حتى تضمن الحصول على عمل ناجح يمكن تعزيزه ببعض الإجراءات مثل ترك حرية الاستكشاف للفريق المبدع وتوفير الوقت لتطوير مفاهيمهم وأفكارهم (حيث عادة ما تحتاج معظم الإعلانات الابتكارية من ستة إلى ثمانية أشهر لاكتتمالها) ويكون التدخل فقط لتوضيح إستراتيجية تموقع المنتج ووضع قواعد رئيسية للنقد الإبداعي حيث يجب أن يركز أي نقد لوكالة إعلانية على التقييم الاستراتيجي عما إذا كانت الأفكار توصل الرسالة المحددة في إستراتيجية التموقع إلى العميل أم لا.

وهناك بعض الملاحظات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في الإعلان الابتكاري، أهمها ما يلي:⁽⁵⁾

- توجد فوائد لاستخدام روح الدعابة والمرح بشكل مبتكر في الإعلانات؛
- يكتسي إثارة الفضول دورا أساسيا في فعالية الرسالة الإعلانية؛
- لاستخدام المفاجأة أو الأحداث غير المتوقعة بشكل مبتكر في حدود معقولة دورا مهما في الأثر الإيجابي للإعلان؛

¹ - إيريك شولز، مرجع سابق، ص. 150.

² - أحمد عرفة وسمية شلبي، مرجع سابق، ص. 549.

³ - بريان ستيرنتال، إستراتيجية الإعلان، في: كلية كيلوغ تبحث في التسويق...، مرجع سابق، ص. 387.

⁴ - Jean-Pierre Bernadette, Antoine Bouchez & Stéphane Pihier, **Précis de marketing** (Paris : NATHAN, 1996), p. 118.

⁵ - نعيم أبو جمعة، مرجع سابق، ص ص. 221-222.

- ضرورة اختبار الإعلان المبتكر قبل تقرير استخدامه على نطاق واسع؛
 - ضرورة أن يأخذ الإعلان الابتكاري في الاعتبار القيم الاجتماعية والأخلاقية السائدة في المجتمع الذي يتم استخدامه فيه، بالإضافة إلى ما هو مقبول وما هو مرفوض، بحيث لا يدخل في مجال المرفوض، حتى ولو كان الابتكار يبدو أنه سيحقق أثر غير عادي على فعالية الإعلان؛
 - تجنب الإعلان الابتكاري الذي يسيء إلى المنافسين بشكل أو بآخر؛
 - عدم إجبار الموجه إليهم الرسالة الإعلانية على رؤيتها؛
 - الابتكار في العنوان الرئيسي في الإعلان لا بد أن يكون قادرا على الدلالة على جوهر الرسالة الإعلانية أو المنتج موضع الإعلان.
- وخلاصة القول، فإنه على الرغم من الدور الفعال للإعلان الابتكاري في تحقيق المزايا التنافسية وديمومتها، إلا أنه لا يمكن أن ينجح في تحقيق هذا الهدف بدون مساعدة الوسائل الأخرى للترويج.

ب: الابتكار في مجال البيع الشخصي

- يمكن اللجوء إلى الابتكار في مجال البيع الشخصي، فيتم تفعيل وزيادة احتمالات نجاح العملية البيعية من المرحلة الأولى وحتى المرحلة الأخيرة منها أي من البحث عن العملاء المرتقبين إلى غاية المتابعة. وبذلك يعتبر رجل البيع عنصر هام من نظام المعلومات التسويقية. ويجب أن يركز رجل البيع أولاً على العميل ثم على المنتج، لأنه يعتبر نقطة الوصل بين المنظمة والعملاء.⁽¹⁾
- ويمكن للرجال المتفوقين في المبيعات البيع من خمسة إلى عشرة أضعاف ما يبيع رجل المبيعات العادي، كما ينجزون مبيعات تكلفتها أقل مقارنة بعائد المبيعات أكثر من رجال المبيعات العاديين. ومهما كانت أهمية رجال البيع، إلا أن المنظمات تستمر في البحث عن طرق تقلل بها حجم فرق المبيعات وتكلفتهم ولهذا الغرض تلجأ إلى عدة أساليب، منها ما يلي:⁽²⁾
- زيادة فريق المبيعات في الداخل بالنسبة إلى فريق المبيعات في الخارج، حيث أدركت المنظمات ضرورة التوسع في عملية التسويق بالهاتف لتغطي عملاء أكثر والذي يفضل العديد منهم التعامل مع رجال البيع عبر الهاتف على التعامل معه شخصياً. فكلما تقبل رجال البيع والعملاء التعامل بالتجارة الإلكترونية كلما انخفضت تكاليف البيع الشخصي.
 - البيع عن طريق الموزعين، إذ تعين المنظمة التي تسعى وراء تغطية سريعة للسوق القومي موزعين لمنتجاتها والذين لهم فرقهم الخاصة من مندوبي المبيعات. ولكن مع نمو حجم أعمال المنظمة تكتشف عملياً أنه أمر أكثر اقتصادياً إذا ما شكلت مبيعات خاصة بها.
 - ميكنة البيع، فقد يتم التخلي عن بعض مكاتب البيع وتعويضها بجهاز كمبيوتر متنقل لرجال البيع.

¹ - Lambin & Chumpitaz, op. cit., pp. 433 – 434.

² - كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق...، مرجع سابق، ص ص. 131 – 133.

- تزيد إنتاجية رجال البيع بعدم وجود ضغوطات الإشراف المباشر من خلال مدير المبيعات ومن خلال تخصص كل منهم بمجالات معينة.

ج: الابتكار في مجال تنشيط المبيعات

يعد تنشيط المبيعات مجالاً خصباً للابتكار في التسويق. وتحاول المنظمات جاهدة أن تأتي بوسائل مبتكرة فيه، بحيث تتميز عن غيرها وتحقق الهدف المرجو منه. هذا ويلاحظ أن بعض الوسائل المبتكرة والتي تم عرضها في مجال الابتكار السعري لها أثر على تنشيط المبيعات، بل تعتبر أدوات أساسية لذلك. وبالإضافة إلى تلك الوسائل المتعلقة بالسعر هناك أكثر من وسيلة مبتكرة يمكن أن يتم اللجوء إليها في تنشيط المبيعات، ومنها:

- حافز المستخدم المتكرر، حيث يتم مكافأة العميل الذي يقوم بتكرار الشراء لمنتوج معين. ويؤدي هذا الأسلوب إلى إيجاد ولاء من قبل العميل للتعامل مع منظمة معينة وعادة ما تستخدم هذه الوسيلة بواسطة المنظمات الخدمية.

- المسابقات والألعاب، حيث يتنافس المستهلكون للحصول على جوائز تعتمد على مهاراتهم التحليلية أو الإبداعية. وهي تستخدم بهدف زيادة الحركة والتجول في متاجر التجزئة، وزيادة تكرار تعرض المستهلكين لرسائل ترويجية.

- أسرار الرعاية الفعالة، إذ يجب تطوير تفكير جديد حول أفضل استخدام للرعاية وخاصة الرياضية لرفع المبيعات بفعالية، وتعزيز التفضيل للمستهلك بالماركة التجارية.

د: الابتكار في مجال النشر

نظراً لكون النشر يأتي في شكل خبري ويحتوي على حقائق بصفة أساسية ويخرج عادة عن نطاق المنظمة التي يتم النشر عنها، فإن الابتكار في النشر لا يكون عادة في طريقة صياغة الخبر، وإنما يكون بالدرجة الأولى في مجال ما يتم نشره والوقت الذي يتم فيه النشر والوسيلة الملائمة للنشر. وبذلك فهو يرتبط بالدرجة الأولى بممارسات تسويقية و/أو إدارية بشكل عام والتي قد تكون مبتكرة ثم يتم اختيار ما يتم نشره منها، مما يحدث التأثير المطلوب في الجماهير المختلفة التي تتعامل مع المنظمة. ويمكن أن يكون الابتكار كذلك في الوسائل التي يتم الاعتماد عليها في كسب وسائل الإعلام واسعة الانتشار وتكوين علاقات طيبة مع المسؤولين والعاملين بها، بحيث يكون النشر في صالح المنظمة.

وتعتبر العلاقات العامة مصدراً هاماً لنشر المعلومات عن المنظمة في وسائل الإعلام لأنها أكثر مصداقية من المصادر التجارية. فنجد ثلاثة أنواع من جهود العلاقات العامة، تعتبر الأولى مؤسساتية تتعامل مع العمليات اليومية للمنظمة؛ بينما تختص الثانية بالدفاع عن المنظمة ضد أي هجوم؛ أما التسويقية منها فهي التي تطور برامج لدعم جهود تسويقية حاسمة لكسب إعلان مجاني للمنتجات مما يساعد على تثبيت صورة المنظمة وإستراتيجية التمتع لكل منتج. ولأجل ذلك تستخدم أقسام الإدارات

العامة بشكل نموذجي وسيلتين تقليديتين لنشر الأخبار، وهما: البيانات والمؤتمرات الصحفية. بينما يندفع النشر الابتكاري بقوة الأفكار لتطوير خطة علاقات عامة إبداعية مثيرة للاهتمام بالنسبة لوسائل الإعلام، فبدلاً من إصدار بيانات صحفية متشابهة يجب أن تكون أفكار مختلفة، أفضل ومميزة وبذلك تكون مادة تحريرية وخبرية جيدة لوسائل الاتصال الجماهيري، الأمر الذي يجعل من النشر الابتكاري وسيلة فعالة لتحقيق ميزة تنافسية.⁽¹⁾

4: الابتكار في مجال التوزيع

هناك العديد من أنشطة ومجالات التوزيع التي يمكن أن يفيد الابتكار فيها كل من المسوق والعملاء. فقد يكون الابتكار في طريقة جديدة غير مألوفة في توزيع المنتجات، أو في تصميم و/أو شكل منافذ التوزيع نفسه. كما قد يكون الابتكار في التصميم الداخلي لمنافذ التوزيع أو في الجو المحيط بعملية التوزيع والذي يؤثر على العملاء بدرجة أو بأخرى وغير ذلك من الأنشطة أو المجالات. وفيما يلي بعض من أساليب التوزيع الابتكاري والتي تتراوح ما بين أفكار بسيطة و متعمقة، وأن بعضها قد يصلح في بيئات معينة دون الأخرى، كما يمكن أن تساهم في تحسين الأداء التسويقي وتحقيق ميزة تنافسية أو أكثر:⁽²⁾

- مستوى وضع الأصناف على الأرفف، فمن الابتكارات الناجحة في مجال التوزيع ذلك الذي يتمثل في وضع أصناف المنتجات التي يمكن أن تجذب نظر الأطفال على أرفف في مستوى نظر ومتناول يدي الطفل. وبذلك يتم الشراء ليس لحاجة المستهلك لها إنما بسبب الموقف العاطفي للطفل.
- ابتكارات متنوعة في متاجر السوبر ماركت، والتي يمكن أن تمثل ميزة تنافسية للمتجر بالمقارنة بالتي لا توجد به مثل هذه الخدمات والتسهيلات. ومن هذه الابتكارات: تزويد عربة التسوق بألة حاسبة، وجود كافيتيريا ولعب أطفال وخلافه في المتاجر، الموسيقى المانعة للسرقة، تزويد المستهلك بمبالغ نقدية تضاف على قيمة مشترياته ثم تسديد عن طريق شيكات بنكية أو بطاقات الائتمان.
- متاجر Hypermarket، وهي شكل من الأشكال المبتكرة في توزيع المنتجات، فهي تجمع ما بين التسوق في متاجر السوبرماركت والتسوق في متاجر الخصم.
- البيع الآلي، ويعتبر أحد الابتكارات المهمة في مجال التوزيع المباشر.
- البيع من خلال حفلات منزلية، أي بإقناع ربات البيوت بالإسهام في تسويق منتجات معينة من خلال تنظيم حفلات بالمنازل، نظير حصولهن على مكافآت.
- التسويق من خلال التلفاز، ويتمثل الابتكار في التسويق من خلال التلفاز في استخدام أحد وسائل الاتصال الجماهيري المهمة، وما تتمتع به من إمكانيات عرض ومزايا متعددة في الاتصال في تسويق

¹ - لمزيد من التفاصيل عن الأنشطة الإبتكارية في مجال النشر، يمكن الرجوع إلى: إيريك شولز، مرجع سابق، ص ص. 165-178.

² - لمزيد من التفاصيل عن الأنشطة الإبتكارية في مجال التوزيع من خلال متاجر التجزئة يمكن الرجوع إلى: ثابت عبد الرحمن إدريس و آخرون، المنشآت التسويقية: مدخل وصفي تحليلي (الكويت: دار الفلاح للنشر، 1993).

المنتجات بعناصره المختلفة بما فيها التوزيع. وبذلك يمكن أن يتم التوصل إلى الأفكار المبتكرة في مجال التسويق من خلال متابعة التطورات التكنولوجية في جوانب الحياة المختلفة، والتفكير في كيفية استغلالها لخدمة التسويق.

- البيع بالتجزئة إلكترونياً من خلال شبكة الإنترنت.

5: الابتكار في بحوث التسويق

البحث التسويقي هو الوظيفة التي تربط المستهلك، الزبون، والجمهور بالمسوق عبر المعلومات.⁽¹⁾ فكثيراً ما يواجه القائم بالبحث التسويقي مشكلة أو أكثر في إنجاز بعض مراحلها. وقد يكمن حل ذلك في الوصول إلى فكرة أو أفكار مبتكرة وإيجاد أبعد من وسائل البحث العادي وتطبيقها. فقد تكون المشكلة أو الصعوبة في الطريقة التي تستخدم في جمع البيانات أو في تصميم البحث نفسه أو في تصميم قائمة الاستقصاء - إذا كان سيتم استخدامها - أو في اختيار العينة أو في تكوين إطار مجتمع البحث أو في كيفية تجنب تحيز الخاضعين للبحث أو ما شابه من المشاكل والصعوبات. وعموماً، فإن هناك إمكانية للابتكار في مجال بحوث التسويق شأنه شأن الابتكار في أي من المجالات التسويقية.

المبحث الثاني: إستراتيجيات دفع السوق: نحو مفهوم جديد للميزة التنافسية

إن اعتماد مفهوم التسويق على نطاق واسع في العقود الأخيرة من القرن العشرين أدى إلى هيمنة الميزة التنافسية كأساس مفهومي لتنمية إستراتيجيات تنافسية. ووفقاً لوجهة النظر تلك يعرف المستهلكون ماذا يريدون، وغاية أية إستراتيجية تنافسية هي تقديم لهم ذلك. وبعبارة أخرى يمكن القول بأن الإستراتيجية التنافسية هي إستراتيجية يدفعها أو يحركها الزبائن، حيث تنشأ الميزة التنافسية من إرضاء الزبائن بصورة أفضل وأسرع وأرخص من المنتجات المنافسة.^(*)

وكلما تطورت الأسواق بسرعة أكبر، واجه المستهلك منظومة متنامية من المنتجات الجديدة لا يعرف عنها الكثير، فيعتمد الفرد استجابة لذلك على خبرته وملاحظاته للحصول على معلومات خاصة بما يريد. وتعتمد هذه الخبرة على ما تقدمه المنظمات من إستراتيجيات. وهكذا بدلاً من إعطاء المستهلكين ما يريدون فإنه يتعاطم الاتجاه نحو تصميم الإستراتيجيات التنافسية بحيث تساعد على معرفة ما يريدون. ومع أن تعلم المستهلكين يبدو أكثر وضوحاً في الأسواق المتقدمة بسرعة، فإنه يتبين بأن كل مستهلك يتعلم في كل سوق بغض النظر عن سرعة التقدم التكنولوجي. وبتراكم المعرفة لدى المشتري يصبح مستهلك بفضل تعامله مع منتج إثر منتج وفتة إثر فتة.

¹ - دون إياكوبوتشي، بحث التسويق الكمي، في: كلية كيلوغ تبحث في التسويق...، مرجع سابق، ص. 337.

* - تتمثل الإستراتيجيات التنافسية التي تستطيع من خلالها المنظمة التأثير في عملية تعلم المستهلكين في إستراتيجيات التسويق المستهدف، إستراتيجيات التمركز وسياسات عناصر المزيج التسويقي.

ومن خلال الطرح السابق سيتم التطرق إلى دور التسويق في تغيير قواعد اللعبة التنافسية، بالإضافة إلى معرفة كيفية تحديد قواعد اللعبة التنافسية من خلال سلوك المستهلك. كما سيتم شرح الطرق المثلى لإيجاد ميزة تنافسية ثم العمل على استدامتها.

أولاً: التسويق وتغيير قواعد اللعبة التنافسية

إذا كانت المعالجة التقليدية للمنظمة قد ركزت ولفترة طويلة على منتجاتها وعلى أسواقها، فإن هذه النظرة كانت صالحة عندما كان المحيط التنافسي مستقرًا. غير أن سمات هذا المحيط الآن قد تغيرت وأصبحت تتميز بسرعة تطور المعارف والتكنولوجيات الحديثة مرفوقة بقدرة المستهلكين غير المعقولة للتبديل المستمر لما كان يعتبر ذا قيمة بالنسبة لهم. وأصبح النظام الحالي يتعلق بما يسمى بالمحيطات المتطايرة Volatiles أو المتفجرة، حيث تتميز هذه الأخيرة بتدفق هائل للتكنولوجيات الحديثة، وغياب ظروف التأكد فيما يتعلق بمن سيكون النموذج الاقتصادي المسيطر وتدفقات ديناميكية للعملاء. وقد أوجد الأمريكيون مصطلحا بديلا لوصف هذا الوضع وهو إفراط في المنافسة "Hypercompetition" عند محاولتهم رفع التحدي الياباني، ويفترض هذا المفهوم أن المنافسة تستطيع تغيير ميدان الصراع والسرعة كأحسن طريقة لمباغطة الخصم.⁽¹⁾

وستكون قدرة المنظمات على رد الفعل بسرعة، ودرجة المرونة العالية ما تعتمد هذه المنظمات في استراتيجياتها. ويجب أن تتجاهل أمر امتلاك ميزة مستدامة، لأن المعركة الحقيقية هي معركة بناء معايير bataille des normes.⁽²⁾ والمعالجة التي يفضلها الباحثون أمثال (1991) Glazer و (1998) Sampler هي إنشاء اتفاقيات للأسواق في الاقتصاد الجديد، بحيث لا يتعلق الأمر بتشكيل ميزة تنافسية (سواء اقتصاديات الحجم أو التمايز) ولكن بأن تكون المنظمة قادرة على إرساء قواعد اللعبة وأن تنتج مردودا.⁽³⁾

وفي نفس السياق، قدم Chris & Tara Brady مفهوما مثيرا ينظر إلى المنافسة باعتبارها مباراة Game يمارسها اللاعبون وفق قواعد يتحقق الفوز لمن يتقنها. ويشير الكاتبان إلى أن الأفراد بطبيعتهم يحبون لعب المباريات، ويكون العامل الأساسي المرجح للفوز هو كيفية اتخاذ اللاعبين القرارات أثناء اللعب. ويؤدي قبول هذه الفكرة البسيطة إلى تغيير المفاهيم التقليدية التي كانت معتمدة من قبل المنظمات والدول وحتى التجمعات الإقليمية، ومنها:⁽⁴⁾

¹ - A. Bienayme, op. cit., P. 146

² - إن القواعد والمعايير يمكن أن تأخذ عدة أشكال مثل: معايير تقنية Normes techniques، معايير لغوية Normes linguistiques، معايير قانونية normes juridiques، معايير اجتهاد normes cognitives. ثمة معلومات في:

- C. Benavent, "Les Ntic et le marketing strategique: les enjeux de la competition" (source électronique)

³ - Fore more details see: R. Glazer, "Marketing in an Information-Intensive Environment: Strategic Implications of Knowledge as an Asset", *Journal of Marketing*, Vol 55, Oct 1991, PP.1-19. And see: Sampler, "Redefining Industry Structure for the Information Age", In: *Strategic Management journal*, VI 19, PP. 343-355

⁴ - Chris Bara & Tara Brady, *Rules of the game business : a player's guide* (London: Prentice Hall, 2000), p. 6.

- أن الفوز في المباراة التنافسية لا يرتبط بحجم الموارد المتاحة بقدر ما يتحدد بكفاءة استخدام تلك الموارد وتوظيفها في المجال الأفضل والتوقيت السليم؛
- لا يتوقف الفوز في مباريات التنافس في مجالات الأعمال على مهارة وكفاءة وخبرة لاعب وحيد (المدير العام) مهما كانت قدراته وخبراته، ولكن الفوز سيكون رهنا بتجميع قدرات وخبرات ومهارات ومعارف فريق أو فرق اللاعبين على مختلف المستويات؛
- لا يتم الفوز في المباريات التنافسية بفعل الحظ أو المصادفة وإن كانت مفيدة في بعض الأحيان - ولكن يتحقق الفوز نتيجة التخطيط والإعداد والتصميم على بلوغ الأهداف والنتائج المحددة، وتوقع ردود الأفعال من المنافس وترتيب أساليب التعامل معها، وتأكيد سيطرة وتأثير تصرفات وتحركات فريق المتنافسين في المنظمة؛
- ضرورة معرفة طبيعة المباراة وإدراك أبعادها وقواعدها؛
- لا بد من الرجوع إلى قواعد موحدة للعبة عند تفسير الفوز أو الخسارة في مباريات التنافس، حيث تختلف النتائج وتفسيراتها باختلاف قواعد الاحتكام.
- ولقد صنف **Chris & Tara Brady** المباريات التنافسية حسب ما تهدف إليه وما تنتهي إليه فعلا على النحو التالي:⁽¹⁾

- مباريات النجاح **the glory game**، وهي التي تنتهي بتحقيق الأهداف المرغوبة بسهولة؛
- مباريات التوسع والنمو **the expansion game**، وهي التي تحقق للاعبين فرص النمو والتوسع فيما تحقق لهم من نتائج، بمعنى النجاح المستمر (التفوق)؛
- المباريات القذرة **the dirty game**، وهي التي يتحقق فيها الفوز بالاحتيال واستخدام أساليب غير مشروعة من طرف اللاعب الأكثر شراسة؛
- المباراة الأزمة **the crisis game**، وهي التي يكون اللاعب الرئيسي فيها في موقف الأزمة نتيجة الفشل في القراءة المتغيرات وعدم الإدراك السليم للعوامل المؤثرة في الموقف. وحتى يتم الخروج من الأزمة، يجب أن يتم الاعتراف بها وقراءة المتغيرات بشكل سليم؛
- المباراة الجدلية **the litigation game**، حيث يكون أساس المباراة هو الجدل والمجادلة؛
- مباراة الاستحواذ على قيمة ما **the brand game** أو كما أسماها الكاتبان مباراة العلامة التجارية **brand**، وفيها يحاول اللاعب الرئيسي الاستحواذ على شيء ذي قيمة لدى طرف آخر.

¹ - قدم **Chris & Tara Brady** نموذجا يفسر كيفية اكتساب المباريات التنافسية عبرا عنه بكلمة "MORES". وهي اختصار لخمس كلمات: Motivation, Others, Rules, Environment, Skills ويقصد بها أن الفوز في التنافس يقتضي أن يكون للاعب دوافع للفوز وأن يعرف المنافسين الآخرين ويتعرف على نواياهم وخططهم وأساليبهم في اللعب (أي في التنافس)، وأن يدرك اللاعبون قواعد اللعبة ويجيدون استخدامها مع متابعة الموقف أو المحيط وإدراك متغيراته ومعانيه، ثم أخيرا أن يتوفر للاعبين المهارات المناسبة لطبيعة المباراة والظروف التي تتم فيها. ومن جانب آخر، تتمثل المهارات الأساسية في اللاعب القادر على الفوز في المعرفة **Knowing**. ثمة معلومات أكثر في:

- Ibid., pp. 77-134.

ومن هذا المنطلق، ومن أجل الاستحواذ على قيمة مريحة من العملاء ومن ثم اكتساب ميزة تنافسية عن طريق صياغة قواعد اللعبة لمصلحة أحد المتنافسين دون الآخرين اقترح كل من S. Gregory, Carpenter, Rashi Glazer & Kent Nakamoto مفهوماً جديداً للميزة التنافسية من خلال تطوير إستراتيجيات تسويقية تنافسية تعلم المستهلكين يطلق عليها اسم "إستراتيجيات دفع السوق"⁽¹⁾. إن هدف الإستراتيجيات التنافسية التسويقية السابقة هو تحقيق ميزة تنافسية من خلال استجابة المستهلكين لها، فبتلبية حاجاتهم ورغباتهم بميزة تنافسية، تنشأ هذه الأخيرة بموجب قواعد اللعبة التنافسية الموطدة من قبل المستهلكين ومن إيجاد قيمة متميزة في أذهانهم. في حين تتمحور إستراتيجيات دفع السوق في اكتساب ميزة تنافسية عن طريق صياغة قواعد اللعبة لمصلحة أحد المتنافسين دون الآخرين. ومن ثم تغيرت طبيعة الميزة التنافسية وأصبح معرفة المستهلك وفهم سلوكه الشرائي هو الذي يحدد القواعد الجوهرية للعبة التنافسية.

وعليه، هناك فرق بين الإستراتيجيات التقليدية المركزة على الزبائن وإستراتيجيات دفع السوق المقترحة، حيث يقيم المستهلك المنتجات بموجب المقاربة التقليدية على أساس بعض الأبعاد التنافسية العامة. ويحكم المستهلك على قيمتها وفق أفضليات ثابتة (أسبقيات). ثم يختار المنتج الذي يقدم له أقصى منفعة. ولكن تكشف دراسة إستراتيجية دفع السوق أن الإدراكات والأفضليات واتخاذ القرارات من قبل المستهلكين وطبيعة الميزة التنافسية كلها تتغير كما هو موضح في الجدول التالي:^(*)

جدول رقم (08) إستراتيجيات مركزة على الزبائن مقابل إستراتيجيات دفع السوق

إستراتيجيات دفع السوق	سلوك المستهلك	إستراتيجيات مركزة على الزبائن
أ - شبكة القرائن	أ - إدراكات	أ - أبعاد عامة
ب - مفاهيم قيمة جرى تعلمها	ب - أفضليات	ب - أفضليات ثابتة
ت - الاعتماد على السياق	ت - اتخاذ القرارات	ت - تعظيم المنفعة إلى الحد الأقصى
ث - تكوين عملية التعلم	ث - ميزة تنافسية	ث - الاستجابة للمستهلكين

المصدر: س غريغوري، كاربنتر، راشي غليزر وكنت ناكاموتو، ترجمة إبراهيم يحي الشهابي، إستراتيجيات دفع السوق: نحو مفهوم جديد للميزة التنافسية، في: كلية كيلوغ للدراسات الإدارية العليا تبحث في التسويق، العيبكان للنشر، الرياض، 2002، ص. 199.

¹ - س غريغوري، كاربنتر، راشي غليزر وكنت ناكاموتو، إستراتيجيات دفع السوق: نحو مفهوم جديد للميزة التنافسية، في: كلية كيلوغ تبحث في التسويق...، مرجع سابق، ص. 189.

* - إن بعض أقوى المنظمات الناجحة اليوم تدفع السوق، وتعد Cisco، General Electric و Motorola أمثلة على هذه المنظمات التي أحدثت تغييراً وبنيت لنفسها مواقع ناجحة وأوجدت قيمة بطرق جديدة، حيث يعتبر نجاح Cisco ملحوظ ولكنه مفهوم أكثر بفضل دورها في الإنترنت، أما شركة GE فقد قانت في مجال عملها في محركات الطائرات بإعادة تحديد مفهومها للقيمة بفضل الانتقال من مجرد تقديم قطع الغيار والخدمات إلى العمل لإيجاد علاقات أوثق مع الخطوط الجوية بهدف زيادة الانتفاع من موجوداتها وإعادة تحديد القيمة في مسار العمل. بينما قامت شركة Wal-Mart في عمل ناضج مماثل، بإعادة تعريف القيمة للمشتريين بفضل برنامج الأسعار المنخفضة كل يوم الذي يقدم للمستهلكين أسعاراً منخفضة باستمرار ومجموعة مختارة ممتازة وخدمة جيدة. وشركة Disney أعادت تحديد ميدان الأفكار الرئيسية، وشركة Amazon تعيد ابتكار مخازن الكتب وربما التجزئة بصورة أعم. كل واحدة من هذه الشركات تدفع أسواقها وتجنّي ثمار ذلك.

ومما سبق يمكن القول بأن الإدراك المتنامي لقوة تعلم المستهلكين يعد إعادة تكوين لممارسة التسويق، حيث يحدث تعلم المستهلكين عملية تنافس مختلفة اختلافا كبيرا، فبدلا من أن تمنح الإستراتيجيات للزبائن ما يريدون، فإن التنافس يصبح معركة على قوانين المنافسة.

ثانيا: سلوك المستهلك وقواعد اللعبة التنافسية

تظل قواعد اللعبة ثابتة أو على الأقل بعيدة عن تأثير إستراتيجيات المنتجات المنافسة حسب وجهة نظر المستهلك التقليدية القائلة أنه يعرف ما يريد. ويغدو التنافس في تلك الحالة بين منتجين مثل "Coca Cola" و "Pepsi" أشبه بلعبة "الشطرنج" حيث الأحكام موطدة بوضوح بعيدا عن سيطرة اللاعبين، وتحول الإستراتيجيات التنافسية إلى حركات مأكرة خاضعة لتلك الأحكام. أما الميزة التنافسية في مثل تلك الحالة فتنشأ من اللعب بموجب هذه القواعد والأحكام الموطدة من قبل المستهلكين ومن إيجاد قيمة فريدة في أذهانهم.

1: مدخل في سلوك المستهلك

لقد شهدت السنوات الأخيرة اهتماما ملحوظا بتقهم سيكولوجية المستهلك ومبررات تصرفاته والتنبؤ بها بقدر الإمكان والنظر إلى المستهلك كجماعات تتأثر بعضها ببعض والاهتمام بالتغير الذي يحدث في سلوكهم وتحديد أسبابه، وقد أدى هذا بالمارسين والأكاديميين إلى الاستعانة بالعلوم السلوكية التي تساعد على تفسير سلوك المستهلك، حيث يقدم علم النفس العديد من المفاهيم التي تساعد على تفهم دوافع وإدراك وشخصية المستهلك.⁽¹⁾ كما يقدم علم النفس الاجتماعي العديد من المفاهيم الخاصة بتأثير الجماعات المختلفة على الأفراد وتأثرهم بالعوامل الثقافية والاجتماعية المختلفة والتي تشكل سلوكهم. وتاريخيا يعتبر الاقتصاديين أول من تناول دراسة وتحليل سلوك المستهلك، حيث يستند التحليل الاقتصادي على العقلانية كأساس للسلوك وأن المستهلك ينفق دخله المحدود من أجل الحصول على أكبر إشباع ممكن بدالة أذواقه والأسعار السائدة. ولما كانت الحاجات كثيرة والدخل محدود، وبالتالي عدم إمكانية تلبيتها جميعا، فإنه يتوجب أن يضع الفرد ترتيبا تنازليا موضحا الحاجات الضرورية في المرتبة الأولى ثم الحاجات الأقل أهمية تباعا.⁽²⁾

¹ - عمليا، تستخدم كلمة مستهلك لوصف نوعين من المستهلكين: المستهلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن المنتج وشراؤه لاستخدامه الشخصي أو العائلي، والمستهلك الصناعي الذي يضم كافة المنظمات الخاصة والعامة والتي تقوم بالبحث وشراء المنتجات التي تمكنها من تنفيذ أهدافها وخططها. ثمة معلومات أكثر في: محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك...، مرجع سابق، ص. 15.

² - يرجع أصول التحليل الاقتصادي إلى "Adam SMITH" سنة 1771 ثم تلاه كل من "BENTHAM" سنة 1780 و "MARSHALL" سنة 1890 وصولا إلى "LANCASTER" سنة 1970 الذي وضع جسرا مهما بين التحليل الاقتصادي وبعض الأساليب الحديثة للتسويق فيما يتعلق بدراسة سلوك المستهلك. ثمة معلومات أكثر في: أيمن علي عمر، قراءات في سلوك المستهلك، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2006).

لا تهتم النظرية الاقتصادية إلا بالاستجابة السلوكية التي تحدد طلب السوق ويقاس بالكميات المباعة أي القرار الشرائي للمستهلك وليس بمجمل العملية السلوكية التي تؤدي إلى هذا القرار.⁽¹⁾ أما في مجال الإدارة يعتبر "E.MAYO" المعبر عن الاتجاه السلوكي في التفكير الإداري، حيث أسهمت الدراسات التي قام بها سنة 1924 ولغاية بداية الثلاثينات من القرن الماضي بلفت النظر إلى دور العلاقات الإنسانية وأهمية السلوك الإنساني في العمل الإداري. ثم طور العالم النفساني "MASLOW" سلم الحاجات سنة 1943 والذي أصبح يعرف باسمه (سلم ماسلو للحاجات)، وتم اعتماده في الدراسات الإدارية وضمن مصنفاتها الأساسية. ثم جاءت بعد ذلك فلسفة التوجه نحو المستهلك مؤكدة على الاهتمام بحاجاته وإشباع رغباته.⁽²⁾

2: مفهوم سلوك المستهلك

يعرف سلوك المستهلك بأنه مجموعة الأنشطة الذهنية والعقلية المرتبطة بعملية تقييم والمفاضلة والحصول على السلع والخدمات واستخدامها.⁽³⁾ ومن هذا المفهوم، ترتبط دراسة سلوك المستهلك بالكيفية التي يقوم بها فرد ما باتخاذ قراراته المتعلقة بتوزيع وإنفاق الموارد المتاحة لديه (المال، الجهد، الوقت) على المنتجات المرغوبة والمقبولة لديه.

كما تشمل دراسة سلوك المستهلك الطريقة التي يتصرف بها المستهلك في السوق. وتعرف لهذه العملية وجهان، يتمثل الأول في الإجابة عن السؤال الخاص بمن وماذا يشتري المستهلك؟ حيث يتحدد من خلال الإجابة على هذا السؤال البناء الحقيقي للأسواق من ناحية الكمية، القيمة، مكان الشراء، صفات وخصائص المنتج، ومعدل تكرار شراء المنتج... الخ (تجزئة السوق). أما الوجه الثاني لدراسة سلوك المستهلك فيتمثل في الإجابة على السؤال الخاص بلماذا يشتري المستهلك؟ والذي تتضح من خلال الإجابة عليه تفسير أسباب تصرفات المستهلك.⁽⁴⁾

ونظرا لعدم ملاحظة أسباب السلوك المرئي بشكل مباشر فإن مصطلح "الصندوق الأسود Boite Noir"، يشير إلى تلك العمليات الذهنية التي تدور في عقول الأفراد عند اتخاذهم القرارات الشرائية. ويتعرض المستهلك إلى العديد من المؤثرات التسويقية للمنظمات المنافسة، وتتوقف استجابته لها على ما يدور في ذهنه وكيفية إدراكه لهذه المؤثرات وتفاعلها مع العديد من العوامل الأخرى، ولكي نتفهم المستهلك وسلوكه يجب معرفة ماذا يحدث من تفاعلات داخل المؤثرات والمحددات المختلفة التي تحدث تفاعلا في سلوك المستهلك وتجعله يتبنى تصرفا معينا.⁽⁵⁾

¹ - J.Lambin & R.Chumpitaz, op. cit., P. 87

² - البروراي والبرزنجي، مرجع سابق، ص. 110.

³ - عبد السلام أبو حقف، التسويق: وجهة نظر معاصرة (الإسكندرية: الإشعاع للنشر، 2001)، ص. 261.

⁴ - M. MacDonald, op. cit., pp. 132-135.

⁵ - إسماعيل السيد، مبادئ التسويق...، مرجع سابق، ص. 125.

وعليه لقد فرق Howard & Sheth بين ثلاثة أنواع للسلوك الشرائي، يتمثل الأول في السلوك الروتيني وهو أبسط أنواعه والخاص بشراء منتجات منخفضة التكلفة وبشكل متكرر، حيث تكون للمستهلك معرفة عن المنتج والعلامات الموجودة، ولديه تفضيل واضح من بين هذه العلامات. وبذلك لا يحتاج القرار الشرائي إلى وقت ومعلومات، الأمر الذي أدى إلى تسمية هذا النوع من السلوك بالمواقف الشرائية ذات السيطرة الفكرية المحدودة، ومن أمثلة هذه المنتجات الأطعمة والمشروبات. (1)

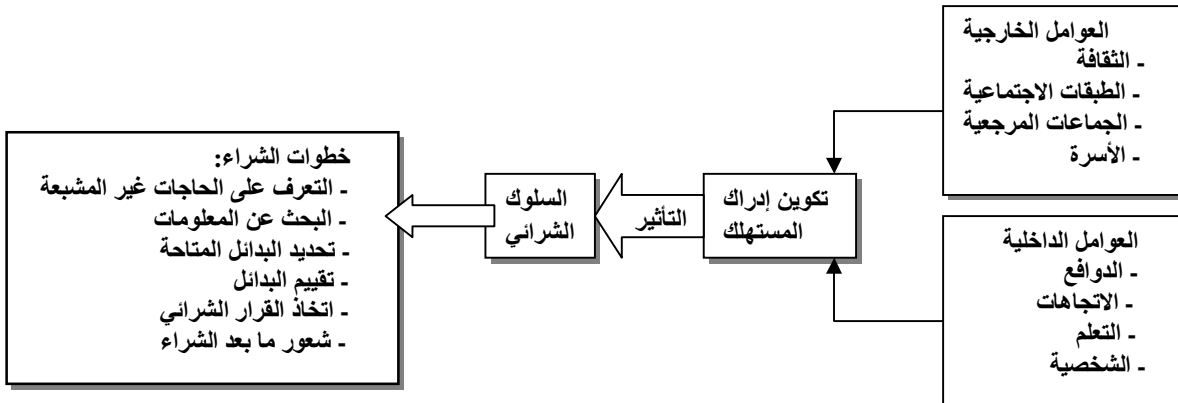
بينما يتمثل النوع الثاني في السلوك الشرائي المحدود والخاص بالمنتجات التي تحل من خلالها مشاكل محدودة مثل الملابس والأدوات الكهرومنزلية. وعادة ما يكون المستهلك ملماً بفئة المنتج ولكنه قد لا يكون ملماً بكافة البدائل المتاحة في هذه الفئة، كما أنه يقوم بالشراء بناء على خبرة سابقة ولكن غير كافية. ولذلك فهو يسعى للحصول على أقل قدر من المعلومات التي يتحصل على الكثير منها في مكان الشراء ذاته.

أما النوع الثالث فيتمثل في السلوك الشرائي المعقد والذي يخص القرارات الشرائية المعقدة لمنتجات مرتفعة الثمن وغير متكررة الشراء مثل السيارات والمنازل، أي يكون الشراء لأول مرة ولا يكون للمستهلك أي خبرة سابقة بهذا الشراء، حيث يحتاج هذا النوع إلى سعي المستهلك للحصول على كافة المعلومات التي تمكنه من تحديد مجموعة البدائل التي تساعد على تحديد مجموعة المعايير الهامة للقيام بعملية التقييم. ولذلك يطلق على الشراء في هذه الحالة اسم موقف الشراء ذو السيطرة الفكرية العالية.

3: العوامل المؤثرة في سلوك المستهلك

هناك العديد من المؤثرات والعوامل التي تتفاعل فيما بينها وتؤثر على السلوك الشرائي للمستهلكين بما تؤدي بهم إلى القيام بالتصرفات في اتجاه معين. والشكل التالي يوضح هذه المؤثرات.

شكل رقم (53) المؤثرات الخارجية والداخلية وتأثيرها على السلوك الشرائي



المصدر: تم إعداد الشكل بالاعتماد على: مصطفى فريد الصحن، التسويق: المفاهيم والإستراتيجيات، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 1998)، ص. 174.

¹ - نقلا عن: نفس المرجع السابق، ص. 136.

إن سلوك المستهلك سلوك تكيفي مع الظروف المحيطة به. ويعني هذا التكيف أن عملية اتخاذ القرار عند المستهلك تتأثر بالقوى الخارجية والتي تعتبر من المتغيرات البيئية المؤثرة على سلوك المستهلك وتوجه تصرفاته. ويمكن تقسيم هذه العوامل من حيث درجة تأثيرها على المستهلك إلى نوعين هي: عوامل لها تأثير عام على الأفراد مثل الثقافة والطبقات الاجتماعية وتقدم المجتمعات وزيادة أوقات الفراغ؛ أما النوع الثاني من العوامل فتتمثل في تلك التي لها تأثير مباشر نتيجة لتفاعل الأفراد الدائم للجماعات المكونة لتلك العوامل مثل الأسرة والجماعات المرجعية وقادة الرأي، ويلاحظ أن هذه العوامل لها تأثير قوي ومباشر وتعديل من سلوك المستهلك في مختلف تصرفاته. كما يتأثر سلوك المستهلك بمجموعة من المتغيرات النفسية المتشابهة والتي تتضمن العديد من المؤثرات منها الدوافع والإدراك والتعلم والاتجاهات والشخصية.

ومجمل القول، فإن سلوك المستهلك لا يخرج عن كونه سلوكا إنسانيا يتأثر بجميع العوامل والضغوط التي تؤثر على الفرد سواء كانت بيئية أو نفسية، الأمر الذي يجعل من التنبؤ بسلوك الفرد كمستهلك وكيفية اتخاذه لقرار الشراء من الأمور الهامة والمعقدة بسبب تداخل وتشابك هذه العوامل فيما بينها. وعليه، يستطيع التسويق من خلال الإستراتيجيات التنافسية التأثير في المستهلك عن طريق ربط المنتج المعلن عنه بالخصائص المختلفة والمؤثرة في اختياراته، كما يستطيع لفت انتباهه إلى بعض المعايير المتوافرة في المنتج ودفعه للاعتقاد بأهميتها عند قيامه بالمقارنة بين منتج المنظمة والمنتجات المنافسة. ومن ثم يكتسب المنظمة للمزايا التنافسية في مثل هذه الحالة من اللعب بموجب قواعد وأحكام اللعبة التنافسية الموطدة من قبل المستهلكين ومن إيجاد قيمة فريدة في أذهانهم.

وفي المقابل، يعتبر التنافس معركة على قواعد المنافسة الناجمة عن سلوك المستهلكين، حيث تتعهد إستراتيجيات دفع السوق بالقيام بتعلم المستهلكين. وتعد نتائج مفهوم الإستراتيجيات التسويقية التنافسية وما يتضمنه من تعلم المستهلكين عميقة. فمعرفة المستهلك وفهم سلوكه الشرائي خاصة إدراكاته وأفضلياته وأسس المنطقية للاختيار من بين المنتجات المتنافسة هي التي تحدد القواعد الجوهرية للعبة التنافسية، إذ ينبغي لكل منافس أن يفهم ويتصرف بموجب هذه القواعد. وإذا ما تعلم المستهلكين تطورت قواعد اللعبة اعتمادا على الإستراتيجيات التي تطرحها المنتجات بصورة متقدمة. ولهذا تدفع الإستراتيجيات التنافسية عملية تطور قواعد اللعبة التنافسية، ومن هنا جاء مصطلح "إستراتيجيات دفع السوق". (*) وهذا ما سيتم توضيحه في النقطة الموالية.

* - يمكن أن تكون لعبة "البوكر" مثال أفضل من لعبة "الشطرنج" بين المتنافسين، حيث تكون اللعبة من اختيار اللاعب ويكون انتخاب اللاعب عرضة للاختطاف، فيحدد اللاعب اليد الرابحة والمباراة تحدد من يلعب. وخلافا للعبة "البوكر"، يقوم اللاعب بتحديد القواعد في لعبة الورق بعد توزيعها على اللاعبين. وما دام موزع الورق محتفظا بموقعه، فإنه يستطيع السيطرة على اللعبة. وبالمثل يستطيع المنتج الذي يدفع السوق ويحركه مثل قهوة Starbucks وضع قواعد اللعبة طوال احتفاظه بالمبادرة، ويفضل تحديد القواعد تكسب المنظمة الدافعة للسوق أفضلية على منافسيها، إذ تنتج تلك الأفضلية ميزة تنافسية.

ثالثاً: تعلم المستهلكين والميزة التنافسية

إن التوجه الحديث في خلق المزايا التنافسية يرتكز على إستراتيجية دفع السوق والتي تقوم بدورها على تعليم المستهلكين. وبالإضافة إلى التعلم التنظيمي الذي أصبح أكثر شيوعاً في المنظمات المعاصرة، باعتباره من الوسائل المهمة في توسيع وزيادة الميزة التنافسية، تسعى هذه المنظمات إلى أن تكون أكثر تكيفاً مع التغيير المستمر في السوق من خلال تركيزها على عملية تعلم المستهلكين التي تستند طرقها (الإستراتيجيات التسويقية التنافسية) على مبدأ التغيير في السلوك الناتج عن تجربة مباشرة أو عن طريق الآخرين.⁽¹⁾

وبما أن نظرية التعلم ليست حديثة النشأة، فإنها اهتمت دوماً بأكثر ما يتعلق بالمستهلك وهو المنتجات الجديدة أو الابتكار، خاصة أن أقل حالات التعلم وضوحاً هي حيث تظل المنتجات ومنافسيها مستقرة لا تتغير لسنوات أو ربما لعقود من الزمن. ويقود الافتقار إلى الابتكار إلى اعتقاد المرء بأنه لا يوجد تعلم للمستهلكين، ولكن كلما تقدم المشترون في السن يدخلون أسواقاً جديدة كما يدخلون مراحل جديدة في حياتهم. وبذلك يتعلم وتتغير مدركاتهم ومفهومهم للقيمة وكيفية اتخاذ القرارات بموجب الخبرة المكتسبة. وبعبارة أخرى يمكن القول بأن تعلم المستهلكين يعد عملية مستمرة باستمرار الحياة.⁽²⁾

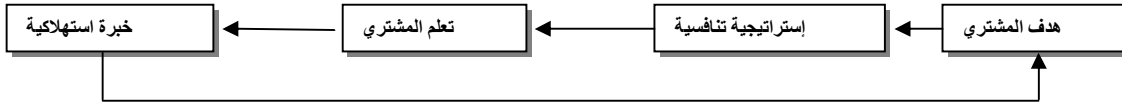
وسواء واجه المستهلك منتجاً جديداً أو قديماً لاختياره أول مرة، فإن عملية التعلم هي نفسها تبدأ بتحديد الأهداف التي يعتقد بأن له القدرة على تحقيقها إلى درجة ما إذا ما أصبح مشترياً، حيث يبحث وفي ذهنه تلك الأهداف، عن مجموعة من البدائل المرتكزة على الإستراتيجيات الملحوظة والتي نرى أنها قادرة على مساعدته في تحقيق أهدافه. وما أن يبدأ المستهلك في البحث كالقراءة أو الحديث مع الأصدقاء مثلاً حتى تبدأ عملية التعلم. وأخيراً يتخذ القرار بالاختيار استناداً إلى ما تعلمه. ثم تأتي مرحلة التقييم إذا ما ساعده اختياره فعلاً في تحقيق الأهداف التي سعى إليها. قد ينخرط المستهلك في هذه العملية مرة واحدة فقط إذا كان الأمر يتعلق بفئة منتج خاص مثل ثقافة العمل الجامعية أو عدة مرات حسب طبيعة المنتج. ويوضح هذا الشكل إحدى العمليات التي ينخرط فيها المشترون عدة مرات في حياتهم.

شكل رقم (54) عملية تعلم المشتريين

¹ - التعلم هو العملية التي تعمل على تحسين الأعمال من خلال الحصول على الفهم والمعرفة، فهو التغيير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة، أي أن الإنسان يتعلم كل شيء. ولذلك يعتبر التعلم عملية أساسية في الحياة، حيث أن أساليب السلوك والتصرف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد وما يقوم به من أنشطة وما ينجزه من أعمال ما هي إلا تعبير عن حصيلة هذه العملية. بينما يعتبر التعلم التنظيمي ظاهرة جماعية لاكتساب المعارف، حتى ولو أنه يتم فردياً فإن أثر المعرفة المكتسبة ستعود على المنظمة ككل أو على عدة أفرادها. ثمة معلومات أكثر في:

- J. C. Tarendeau, **Le management des savoirs**, 2ème édition (Paris : PUF, 2002), p. 32.

² - س غريغوري، كاربنتر، راشي غليزر وكنت ناكاموتو، إستراتيجيات دفع السوق: نحو مفهوم جديد للميزة التنافسية، في: كلية كيلوغ تبحث في التسويق...، مرجع سابق، ص. 195.



المصدر: س غريغوري، كارينتر، راشي غليزر وكنت ناكاموتو، ترجمة إبراهيم يحيى الشهابي، إستراتيجيات دفع السوق: نحو مفهوم جديد للميزة التنافسية، في: كلية كيلوغ للدراسات الإدارية العليا تبحث في التسويق، العبيكان للنشر، الرياض، 2002، ص. 197.

ويمكن توضيح عملية تعلم المستهلك بناء على سلوكه الذي يمثل مجموعة متتابعة من العمليات والتصرفات يمكن تحليلها من خلال دراسة وفهم عملية اتخاذ القرار الشرائي، وعادة ما يفيد ذلك المنظمة في تصميم الإستراتيجيات التسويقية التنافسية المناسبة للتأثير في المستهلك والحصول على تفضيله لمنتجاتها التي سيقوم باختيارها كوسيلة لإشباع حاجاته ورغباته. بينما يتمثل دور هذه الإستراتيجيات حسب المفهوم الجديد للميزة التنافسية في تعلم المستهلك بناء على إدراكاته ومفهومه للقيمة وتكوين الخيارات.⁽¹⁾

وبصفة عامة تمر عملية اتخاذ القرار الشرائي بمراحل أساسية منها ما يسبق القرار ذاته ومنها ما يأتي بعده، حيث تتطلب كل مرحلة من هذه المراحل تدخل الإستراتيجيات التسويقية التنافسية لتسهيل عملية اتخاذ القرار الشرائي ومحاولة تخفيض درجة المخاطرة التي يدركها المستهلك (خسارة الوقت والجهد المبذول، الخسارة المادية مثل الضرر الذي يمكن أن تسببه بعض الأدوية على صحة الفرد، الخسارة المالية، الخسارة المرتبطة بنظرة الفرد إلى ذاته أو نظرة الآخرين إليه). وفيما يلي المراحل التي تواجه متخذي القرار الشرائي.^(*)

1: التعرف على المشكلة Reconnaissance du problème

تبدأ عملية الشراء بشعور المستهلك لحاجة معينة، حيث تظهر المشكلة عند إدراكه بالفرق بين الحالة المرغوبة والحالة الفعلية، وقد يكون الشعور بالحاجة نتيجة مثيرات داخلية مثل الشعور بالجوع أو نتيجة مثيرات خارجية مثل الإعلان. ويظهر هنا دور التسويق في إظهار هذه الحاجات إلى الوجود من خلال الإستراتيجيات التسويقية الملائمة.

ولقد اهتمت إدارة التسويق بدراسة دوافع المستهلكين بغرض الوقوف على القوى الكامنة التي تحرك سلوكهم نحو الشراء أو الامتناع عنه. وقد كان الهدف من هذه الدراسات هو استخدام نتائجها في إثارة دوافع المستهلكين نحو الشراء، حيث تعتبر الدوافع القوة المحركة الكامنة في الأفراد والتي تدفعهم للسلوك باتجاه معين.⁽²⁾ وتتولد هذه القوة الدافعية نتيجة تلاقي أو انسجام المؤثرات التي يتعرض لها الأفراد مع الحاجات الكامنة لديهم والتي تؤدي بهم إلى حالات من التوتر تدفعهم إلى محاولة إتباع كل

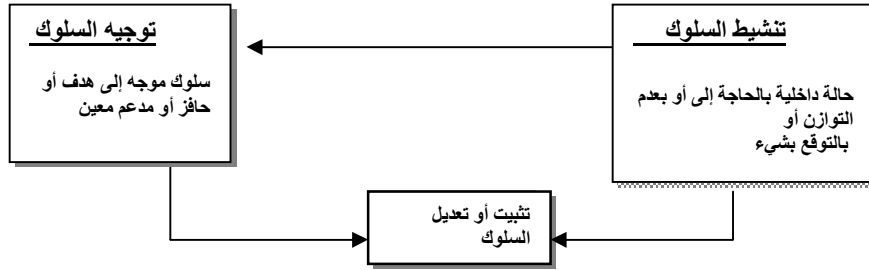
¹ - نفس المرجع، ص. 190.

^{*} - إن مرحلة الشراء الفعلي هي مرحلة واحدة في هذه العملية، وعادة لا تكون المرحلة الأولى، كما لا تقود دائما عملية اتخاذ القرار الشرائي إلى الشراء، فالفرد يمكن له إنهاء العملية في أي مرحلة، لذلك لا تمر جميع قرارات الشراء بهذه المراحل الخمسة.

² - محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك، مرجع سابق، ص. 76.

الأنشطة الممكنة الهادفة إلى إشباع الحاجات والرغبات. وبذلك يمكن القول بأن الدوافع تتحدد أساساً من ثلاث منطلقات تتمثل في تنشيط السلوك وتوجيهه وتثبيته أو تعديله كما هي موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (55) دائرية مكونات الدوافع



المصدر: أيمن علي عمر، قراءات في سلوك المستهلك (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2006)، ص. 106.

يلاحظ بأن الدوافع ليست منشئة للسلوك وإنما توجهه وتحدد قوته. كما لا يمكن ملاحظتها مباشرة وإنما يمكن الاستدلال على وجودها بملاحظة السلوك الظاهر للفرد، فهي عبارة عن هيكل متداخل يعرف على أساس اشتراطات سابقة وسلوك لاحق يمكن من خلاله الاستدلال على نوعية الدوافع. وقد قام بعض الباحثون في مجال التسويق بتقسيم الدوافع إلى ثلاثة أنواع: الدوافع الأولية التي تدعو المستهلك لشراء منتج معين بغض النظر عن العلامات المختلفة منه؛ ثم الدوافع الانتقائية وهي الأسباب الحقيقية التي تدفع المستهلك نحو شراء علامة معينة دون العلامات الأخرى؛ ودوافع التعامل وهي الأسباب التي تؤدي إلى تفضيل المستهلك لتعامل مع متجر معين دون المتاجر الأخرى.⁽¹⁾

وفي ظل مفهوم الدوافع، أظهر بعض الباحثون العلاقة الموجودة بين الدوافع والحاجات، فالحاجة تنشأ من الشعور بالنقص أو الحرمان من شيء ما لدى المستهلك، الأمر الذي يؤدي إلى الأثر في القوى الداخلية للفرد أو الدوافع بغرض إشباع هذه الحاجة بمستوى معين وبدرجة معينة من الإشباع، أي أن الحاجة هنا تؤثر في الدافع وفي السلوك الدافعي.⁽²⁾ وبالتالي فإن الحاجات طبقاً لهذا التفسير هي أساس الدوافع وأسبابها، ومن ثم فإن دراسة الحاجات الإنسانية هي دراسة لأسس الدوافع.

والواقع أن الحاجة غير المشبعة هي نقطة البداية في عملية الدافعية وهي التي تنشط السلوك الإنساني للحد من حالة التوتر أو عدم التوازن الداخلي لدى الفرد. وأثناء قيام هذا الأخير بالبحث عن الطرق والوسائل التي من المتوقع أن تمكن من إشباع هذه الحاجة، فإن المنظمة ومن خلال التسويق تحاول استثارة الحاجات الخاصة بالأفراد والتي تؤدي إلى إدراك المستهلك لهذه الحاجة، بحيث تتحول

¹ - محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص. 190.

² - Fred. LUTHANS, **Organizational Behavior** (ED : Mc Graw-Hill Inc, 1981), p. 151.

إلى باعث أو دافع تولد لديه الرغبة في إشباعها. وعندما تزداد قوة الدافع وتصبح مشكلة للمستهلك، فإن رجل التسويق يعمل على إقناعه بأن الحل لهذه المشكلة يتمثل في المنتج الذي يقوم بتقديمه.⁽¹⁾ وتعتبر نظرية "إبراهيم ماسلو Abraham Maslow" للدوافع الإنسانية من أكثر نظريات الدوافع استخداما في محاولات تفسير سلوك المستهلك والتي تساعد رجل التسويق على اكتشاف حاجات المستهلك وبالتالي تقديم المنتجات التي تشبع هذه الحاجات ومن ثم التقليل من حالات التوتر لديه، حيث قام "Maslow" بتسمية نظريته للدوافع الإنسانية اعتمادا على تقسيم الحاجات الإنسانية إلى مجموعات متدرجة كالآتي:⁽²⁾

- الحاجات الأساسية والسيولوجية (مثل الحاجة إلى الأكل، الشرب، الراحة)؛
- حاجات الأمان والاستقرار (مثل الحاجة إلى الاطمئنان، النظام والاستقرار)؛
- الحاجات الاجتماعية (مثل الحاجة إلى الحب، الانتماء، الصداقة)؛
- حاجات التقدير والاحترام (مثل الحاجة إلى تحقيق مكانة اجتماعية، التقدير والقبول من طرف الآخرين)؛
- الحاجات الشخصية (مثل الحاجة إلى تحقيق الذات والحرية).

وتجدر الإشارة إلى أن نظرية Maslow يمكن أن تستخدم كأساس لتجزئة السوق وبالتالي إعداد وتوجيه البرامج التسويقية المناسبة، خاصة إذا كان المنتج يمكن له أن يشبع الكثير من الحاجات دفعة واحدة. وقد يكون، مثلا، الدافع لشراء سيارة هو التعبير عن الذات، في حين قد يقوم الشخص بشرائها بهدف استعمالها في التنقل أو الرياضة.

أما نظرية التوقع لـ VROOM تعتبر من أشهر نظريات الدوافع في الأوساط العلمية وأكثرها وضوحا ودقة في تفسير دوافع الفرد، حيث تعتمد على فرضية مفادها أن الفرد تسبقه عملية مفاضلة بين عدة اختيارات أو بدائل تجعله يؤدي أو لا يؤدي سلوك معين. وتتم هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع أو العوائد المتوقعة والفوائد المحيية من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء. ودافع أي فرد للقيام بأداء معين في وقت ما يفرضه منافع العوائد التي نتوقع الحصول عليها من هذا الأداء ودرجة هذا التوقع لدى كل فرد. ويبقى على الباحث التعرف على الأساس الذي يتم عليه الاختيار أو المفاضلة بين مختلف البدائل المتوفرة أمام الفرد عند قيامه بأي سلوك في موقف ما.⁽³⁾

وتستند هذه النظرية على الخصائص التالية:⁽⁴⁾

- اتجاه الفرد إلى الاختيار بين العديد من البدائل، فهو يختار السلوك الذي يسمح له بتعظيم عوائده.

¹ - إسماعيل السيد، مبادئ التسويق...، مرجع سابق، ص. 143.

² - cite par : J.E.Mc CARTHY & W.D.PERREAULT, **Le Marketing : Une Approche Managériale**, 8ed, (Collection Gestion, 1987), p. 205.

³ - Fred. LUTHANS, op. cit., p. 180.

⁴ - Victor M. VROOM, **Work and Motivation** (New York : Wiley, 1964), pp .14-15.

- تعتبر دافعية الفرد لأداء معين محصلة لمتغيرات ثلاثة تتمثل في العوائد أو المنفعة التي يتوقع الحصول عليها وجاذبيتها؛ شعوره بأن أداءه هو الوسيلة الممكنة لتحقيق هذه العوائد؛ وتوقعه بأن نشاطه سوف يؤدي إلى هذا الأداء.
 - تعتمد عملية تقييم العناصر الثلاثة السابقة أساسا على تقدير شخصي ولا تخضع لقياس موضوعي أي أنها تختلف من فرد إلى آخر.
 - تفترض هذه النظرية أن الفرد سيبحث في ذاته عن المتغيرات السابقة (العوائد، الوسيلة، التوقع) قبل القيام بأي أداء أو سلوك معين.
- وترتكز هذه النظرية على ثلاثة عناصر أساسية هي: العزم^(*)، التوصل أو الوسيلة والتوقع. ويشير العزم إلى قوى التفضيل أو الرغبة الشخصية للوصول إلى حاصل أو نتيجة معين. أما التوصل فيمثل مدى مساهمة الحاصل من المستوى الأول في الوصول إلى الحاصل من المستوى الثاني المرغوب فيه. وبذلك، فإن الحواصل تعتبر متدرجة بحيث تتوقف إمكانية الوصول إلى الحاصل في المستوى الثاني على تحقق الحاصل من المستوى الأول. فمثلا يكون الفرد محفزا اتجاه الأداء العالي لأنه يرغب في الترقية، فهو يعتقد أن الأداء العالي (حاصل من المستوى الأول) هو الوسيلة للحصول على الترقية (حاصل من المستوى الثاني). أما التوقع فيقصد به احتمال أن يوصل الجهد الشخصي إلى ذلك الحاصل ويندرج هذا الاحتمال من الصفر إلى الواحد.⁽¹⁾
- وحسب إستراتيجية دفع السوق، التي تؤكد على تعلم المستهلك، فإن أكثر حالات التعلم وضوحا عندما يتعرف المستهلكون على منتج جديد والذي يسمى بالرائد^(**) وغالبا ما يواجه هذا المنتج تحد صعب يكمن في عدم معرفة المستهلكين بالمنتج ولا مفهوم للقيمة ولا خبرة في الاختيار. فأهداف "الرائد" الجوهرية هي إحاطة المستهلكين بمعلومات حول جوانب المنتج الهامة أي توطيد إدراك للمنتج، وإيجاد مفهوم للقيمة (مساعدتهم على تكوين أفضليات لمصلحة المنتج)، ومساعدتهم على إيجاد أسس منطقية لاختيار المنتج الرائد أي لتطوير إستراتيجية اختيار المنتجات.⁽²⁾
- ولكي يصبح المرء مشتريا من منظور المستهلكين لا بد له من التعلم. فالمنتجات الرائدة والناجحة تربط المشتريين بعملية التعلم وتحدث نتيجة لذلك أثرا دائما في السوق، حيث غالبا ما تغدو المنتجات الرائدة متميزة من حيث الإدراك مثلا.

2: البحث عن المعلومات Recherche d'information

* - يمكن تعويض العزم بعبارات أخرى مثل قيمة، دافع (القوة التحفيزية)، اتجاه ومنفعة مرغوبة.

¹ - Ibid.

** - يقصد بالمنتج الرائد، المنتج الجديد على العالم والذي طرح في السوق بنجاح مثل مقدم خدمات الإنترنت أو المنظم الرقمي.

² - س غريغوري، كارينتر، راشي غليزر وكنت ناكاموتو، إستراتيجيات دفع السوق: نحو مفهوم جديد للميزة التنافسية، في: كلية كيلوغ تبحث في التسويق...، مرجع سابق، ص. 192.

إن التعرف عن المشكلة أو الحاجة تزيد من حالة المستهلك اضطرابا فيسعى إلى إيجاد حلول فورية، ومن هنا فإنه يقوم بالبحث عن معلومات حول البدائل المختلفة التي تساعد في حل المشكلة أو إشباع الحاجة. وتتم هذه الخطوة على مرحلتين: تتمثل الأولى في الاهتمام بالتعرض للمؤثرات الخاصة بنوع المنتج، ثم الاهتمام الفعلي بجمع المعلومات من خلال إعطاء وقت وجهد لعملية البحث.⁽¹⁾ ويظهر هنا دور التسويق في التأثير على مصادر المعلومات والمساحة التي تأخذها في الوسائل المختلفة. وبصفة عامة يمكن التمييز بين أربعة مصادر للمعلومات، هي:⁽²⁾

- المصادر الشخصية (العائلة، الأصدقاء، الجيران).
 - المصادر التجارية (الإعلان، رجال البيع، الموزعين، التغليف، طريقة العرض).
 - المصادر العامة (وسائل الإعلام، جمعيات المستهلكين).
 - المصادر المرتبطة بالتجربة (استخدام المنتج واختباره بواسطة المستهلك أو الآخرين)
- وتختلف هذه المصادر من حيث الأهمية والتأثير باختلاف طبيعة المنتج وخصائص المستهلك. وبصفة عامة فإن أكثر المصادر انتشارا للمستهلك هي المصادر التجارية وأكثرها صدقا وفعالية هي المصادر الشخصية.

وقد قسم KOTLER عملية جمع المعلومات عن منتج معين إلى أربعة مجموعات، هي: المجموعة الكلية، وتشمل جميع العلامات التجارية المحتملة؛ ثم المجموعة الإدراكية، وتشمل تصفية لهذه العلامات لعدد أقل؛ ثم المجموعة التي تأخذ في الاعتبار؛ وتأتي في الأخير المجموعة التي يتم الاختيار من بينها عند اتخاذ قرار الشراء.⁽³⁾ وبطبيعة الحال تسعى المنظمة أن يكون منتجها ضمن هذه المجموعات حتى تصل إلى المجموعة الرابعة التي يتم الاختيار من بينها.

3: تقييم البدائل Evaluation des alternatives

تتاح أمام المستهلك العديد من البدائل كحلول لمشكلته بعد جمع المعلومات الكافية من وجهة نظره. وفي هذه الوضعية يمكنه ترتيب وتقييم البدائل باستخدام بعض المعايير التي تعكس خصائص موضوعية وغير موضوعية تمثل له أهمية كبيرة. وتتأثر عملية تقييم البدائل بإدراك المستهلك، فمن المحتمل أن يستخدم أكثر من مستهلك نفس المعايير مع إعطائها نفس الأهمية النسبية. ولكن قد تختلف رؤيتهم لكل معيار من هذه المعايير. فالإدراك هو كافة المراحل التي بواسطتها يقوم الفرد باختيار، وتنظيم، وتفسير، مؤثر ما ووضعه في صورة واضحة عن البدائل المتوفرة وذات معنى له وللعالم الخارجي من حوله.⁽⁴⁾

¹ - Kotler & Dubois, op. cit., p. 228.

² - Ibid.

³ - Ibid.

⁴ - Ibid., p. 220.

وتجدر الإشارة إلى أن المؤثرات التي يتعرض لها المستهلك متعددة. وقد يرتبط المؤثر بشخص ما، علامة تجارية، موضوع أو مفهوم ما. والفرد يتعرض يوميا للعديد من المؤثرات التي تتنافس على جذب انتباهه، غير أنه لا ينتبه إلا للبعض منها نظرا لمحدودية نطاق الفرد، كما أن كل فرد يفضل هذه المثيرات أو المدركات بأشكال مختلفة ويفسرها بطريقته الخاصة وفقا للمعلومات التي استوعبها متأثرا بقدراته، خبراته، ذاكرته، تجاربه، خصائصه الشخصية وتفضيلاته.⁽¹⁾

ومما سبق يمكن القول بأن المستهلك يقوم بترتيب المعلومات التي جمعها، ثم يضع معايير للاختيار مع تحديد أهميتها، ثم يحدد البدائل المختلفة والمقارنة بينها وفقا لإدراكاته تجاه مختلف العلامات والقيمة التي تم تحديدها لكل منتج أو علامة. ويستطيع التسويق من خلال الإستراتيجيات التنافسية التأثير في المستهلك عن طريق ربط المنتج المعلن عنه بالخصائص المختلفة والمؤثرة في اختياره لعلامة تجارية معينة، كما يستطيع أن يلفت انتباهه إلى بعض المعايير المتوافرة في المنتج ودفعه للاعتقاد بأهميتها عند قيامه بالمقارنة بين منتج المنظمة والمنتجات المنافسة.

وهناك بعض العوامل المؤثرة على تقييم البدائل تتمثل في الآتي:⁽²⁾

- كلما كانت الحاجة إلى المنتج شديدة كان مجهود التقييم أقل.
- كلما ازدادت أهمية المنتج بالنسبة للمستهلك كان مجهود التقييم أكبر.
- كلما زادت درجة المخاطرة المدركة في عملية الشراء زاد الجهد المبذول في عملية التقييم.
- كلما كانت البدائل معقدة كلما طالت عملية التقييم.

أما حسب إستراتيجيات دفع السوق لا يكون لدى المستهلك أية ادراكات لأي منتج، فكل المنتجات جديدة بالنسبة إليه في لحظة ما. وتتكون كل إدراكاته عن طريق التعلم، بناء على عوامل مختلفة، حيث يتم إدراك فروق في مواصفات المنتج وبالتالي تولد قرائن مختلفة عبر الإعلان عنه أو من خلال تصميمه، ومن ثم تقود الاستخدامات المختلفة إلى استخلاص استنتاجات مختلفة عن المنتج. إن من أقوى مصادر الميزة التنافسية كون المنتج ببساطة متميزا من حيث المفهوم وبارزا بين البدائل. ويمكن تحقيق التمايز بعدة طرق، ولكن يعتمد ذلك جوهريا على إيجاد مجموعة فريدة من ادراكات المنتج أو مجموعة قرائن للمنتج أكثر حيوية. فتحقق بعض المنتجات التمايز بفضل تحديد فئة المنتج، فعند تفكير المستهلكون بشراء أي منتج في فئته، فإن أول ما يتبادر إلى الذهن هو المنتج الرائد، ونتيجة لذلك يكون التفكير فيه أكثر من غيره وفي حالات كثيرة يتم اختياره أكثر من

¹ - سمير محمد حسين، الإعلان، (بدون ذكر البلد: مطبعة عالم الكتب، 1984)، ص. 296.

² - Frank R. KARDES & Gurumurthy KALYANARAM, **Order-of-Entry Effects on Consumer Memory and Judgment : An Information Integration Perspective**, Journal of Marketing Research, vol. 29 (1992), pp. 343-357.

سواء حتى ولو لم يكن ذا ميزة متأصلة فيه بدلالة المنتج. إذ تتشأ ميزته من تذكره أكثر من سواء وسهولة استدعائه للذهن وربما للثقة الكبرى التي يتمتع بها لدى المستهلكين.⁽¹⁾

ومن جهة أخرى يمكن أن يكون المنتج متميزا بدون أن يكون مرادفا للفئة، إذ يمكن تحقيق التمايز ببساطة بفضل إيجاد قرينة حيوية بصورة خاصة والتي تعد ذات قيمة تنافسية. فسيارة BMW مقترنة بالأداء، حيث بفضل ربط BMW بالأداء ربطا قويا فإنها تتمتع بميزة عن طريق الإشارة بصورة ضمنية إلى افتقار المنتجات المنافسة إلى القوة التي تتمتع بها BMW.⁽²⁾

عندما تحقق بعض المنتجات تمايزا عن طريق تكوين شبكة من القرائن التي إن جمعت كونت ميزة فريدة راسخة في الذاكرة. والمنتجات "الشخصانية" كما تسمى، تتألف من مجموعة من القرائن التي تشترك فيها من ناحية فردية مع منتجات أخرى، ولكنها إذا ما أخذت كمجموعة متكاملة فإنها تغدو فريدة. وقد استقى مصطلح "شخصاني" من الشخصية البشرية، إذ يمكن أن يشترك المرء بسمات مع والديه أو أحد أقربائه ولكن لكل امرئ شخصيته الفريدة التي تميزه عن سواء.⁽³⁾

ويمكن أن تكون المنتجات ذات الشخصيات الحيوية متميزة، فريدة بصورة منافسة، سهلة التذكر وإيجابية المظهر. ونتيجة لذلك تظل المنتجات ذات الشخصيات المتميزة محتفظة بميزاتها التنافسية ما دامت شخصيتها متميزة.

ويقدم تمايز المنتجات توضيحا آخر على الكيفية التي توجد بموجبها إستراتيجيات دفع السوق ميزة تنافسية بفضل التأثير في تعلم المستهلك. ومن وجهة النظر التقليدية للتمايز، يتطلب التمايز الناجح تمييز منتج عن المنتجات المنافسة الأخرى على أساس صفة ذات معنى وصلة بقيمة عند العميل. بينما كشفت بعض الدراسات بأن كثيرا من الأصناف تتمايز بصورة ناجحة بفضل صفة تبدو ذات قيمة ولكن لدى التدقيق فيها يتبين أن ليس لها صلة بالمنتج، تسمى هذه الإستراتيجيات "بإستراتيجية الصفات غير ذات الصلة".⁽⁴⁾

ولكن كيف يمكن لصفة أن تكون أساسا ذا معنى للتمايز، خصوصا إذا ما أدرك المستهلك عدم صلتها بالمنتج؟ إن عملية التعلم توحى بثلاث طرق يمكن أن يقيم بموجبها صفة لا صلة لها، وهي:⁽⁵⁾

- تميزية المنتج: ستكون الصفة فريدة، إذا ما قدم منتج واحد صفة لا صلة لها به، وسوف تكون إدراكات المستهلكين مختلفة تولد فروقا في شبكة القيمة العائدة للمنتج. فكون المنتج مختلفا يجعله

¹ - أحمد علي سليمان، سلوك المستهلك: بين النظرية والتطبيق على السوق السعودي، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 2000)، ص. 53.
² - pour plus d'information, voir: Malcom Baker, Greet Sterenberg & Earl Taylor, op. cit. pp. 70-72.
³ - س غريغوري، كارينتر، راشي غليزر وكنت ناكاموتو، إستراتيجيات دفع السوق: نحو مفهوم جديد للميزة التنافسية، في: كلية كيلوغ تبحث في التسويق...، مرجع سابق، ص. 204.

⁴ - Gregory S. Carpenter, Rashi GLAZER, & Kent NAKAMOTO, **Meaningful Brands from Meaningless Differentiation : Dependence on an Irrelevant Attribute**, Journal of Marketing Research, vol. 31 (August 1994), pp. 339-350.

⁵ - Ibid.

أكثر رسوخا في الذاكرة. الأمر الذي سيؤدي إلى اختياره بصورة متكررة. كما تؤكد الدراسات بأن إضافة صفة ليست بذات صلة تزيد من الأفضلية للمنتوج، حتى إن كان المستهلك يعرف ذلك.

- إيماءة القيمة: يمكن تقييم المستهلك لصفة لا صلة لها بالمنتوج لاعتقاده أن هذه الصفة تكشف شيئا من خصائص المنتج الهامة مثل الجودة أو الديمومة أو الفاعلية.

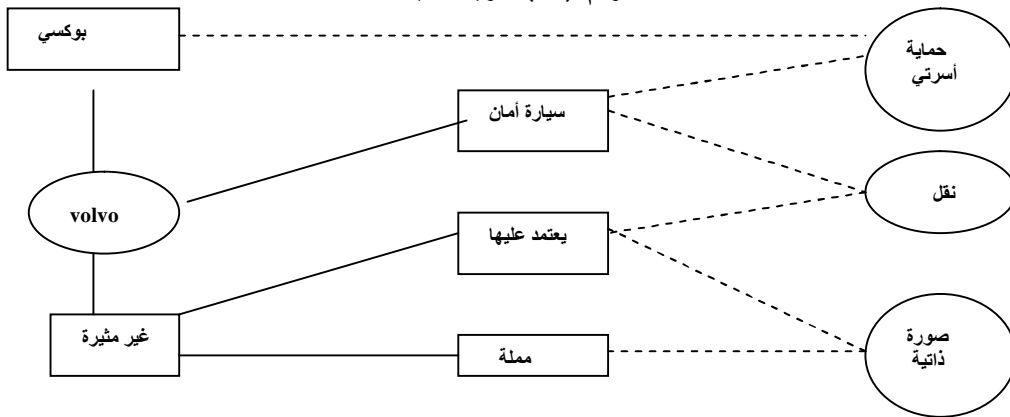
- التسعير: يعتمد إدراك القيمة التي أوصلتها صفة لا صلة لها على سعر المنتج الذي ميز عن سواه بالمقارنة مع أسعار المنتجات المنافسة. فأوضحت دراسات عن أثر إستراتيجيات التسعير في تفضيل المنتج المميز بأن الإيماءة التي أعطتها الصفة عززتها الإيماءة التي أعطتها السعر المرتفع، جاعلة بذلك الصفة المميزة ذات قيمة فعلا.

4: تقييم الفروق

يتعلم المستهلكون كيفية تكوين الأفضليات في كل فئة، ويكون ذلك "ذوقا مكتسبا" في بعض الفئات مثل المشروبات. وفي البداية لا يكون لدى المشتري فكرة عن كيفية تقييم صفات المنتج، ومن ثم عدم معرفتهم كيفية تقييم المنتجات البديلة، ولكن يتعلم المستهلك ذلك عن طريق الخبرة وتجربة المنتجات وبالتالي استنتاج خصائص المنتج الذي يحبه والذي لا يحبه. وبذلك يمكن أن تتكون لدى المشتري أفضلية لمنتج معين أو مجموعة من المنتجات من خلال الاستنتاجات المنطقية للفروق الموجودة في المنتج أو مواصفاته.

ويتم بناء أفضليات المستهلك على أساس إدراكاته للبدائل وللأهداف التي يسعى إليها. فلنفرض مثلا أن مشتري سيارة مرفهة يرغب في تقييم قيمة سيارة Volvo بالنسبة إليه، فعليه إدراك المظاهر الجوهرية لسيارة Volvo ويقرر قيمة كل منها، مع الأخذ في الحسبان أهدافه، أي يجب أن يوجد أفضليات لسيارة Volvo. وتعتبر شبكة قيمة الصنف المبينة في الشكل التالي إحدى طرق تمثيل ناتج تلك العملية.

شكل رقم (56) خريطة قيمة الصنف



المصدر: س غريغوري، كارينتر، راشي غليزر وكنت ناكاموتو، ترجمة إبراهيم يحيى الشهابي، إستراتيجيات دفع السوق: نحو مفهوم جديد للميزة التنافسية، في: كلية كيلوغ للدراسات الإدارية العليا تبحث في التسويق، العبيكان للنشر، الرياض، 2002، ص. 208.

يلاحظ على يسار الشكل ادراكات المستهلك لسيارة Volvo : آمنة، شبيهة بصندوق، موثوقة. في هذه الحالة يبحث المستهلك عن سيارة تمكنه من حماية أسرته وعن صورة ذاتية إيجابية، كما يسعى للاحتفاظ بفرديته وبوضعية خاصة به وبدرجة معينة من الإثارة. لا صلة لسيارة Volvo إلا بثلاثة من كل هذه الأهداف (حماية الأسرة، الصورة الذاتية والتنقل).

أما الخطوط المنقطعة بين القرائن وأهداف المستهلك الموجودة في يمين الشكل فتشير إلى كيف أن ادراكات المستهلك لسيارة Volvo تساهم في تقييمه لها. ويرتبط مثلا إدراك الأمان لسيارة Volvo مباشرة برغبة المشتري في حماية أسرته، تماما كما يرتبط بذلك ادراك تشابهها مع صندوق. وبفضل ادراك Volvo كسيارة موثوقة وآمنة يجعلها باعتقاد المستهلك توفر تنقلا موثوقا، وكذلك بفضل إدراكها كسيارة يعتمد عليها وإن كانت مملة يساهم في الصورة الذاتية. إن سيارة Volvo لا ترفد الأهداف الأخرى التي يسعى إليها المشتري كالفردية والوضعية الخاصة والإثارة.

تمثل شبكة قيمة المنتج خلاصة بسيطة وواضحة للقيمة التي يستخلصها المستهلك من الإدراكات التي يلاحظها، فهي توضح بأن المستهلك يبحث عن أهداف متعددة في إنجاز الشراء، هذه الأهداف هي التي تجعل المشتري في كثير من الأحيان صعبا جدا. أما المنتج المختلف لكونه يدرك بصورة مختلفة فسوف يرفد مجموعة أهداف متباينة واسعة تتجاوز الوظيفة الأساسية، جاعلة بذلك المنتجات المتناسقة وظيفيا متباينة في واقع الأمر بدلالة القيمة.⁽¹⁾

وما أن تتوطد شبكة قيمة منتج المستهلك حتى تأخذ بالتطور تماما كإدراكاته (مثل رؤية Volvo على أنها سيارة رياضية أكثر وأنها شبيهة بالصندوق)، أو كما يتطور المستهلك بإضافة أهداف إلى التي يسعى إليها أو بتغييرها. كما يمكن التقاط الفروق عبر قطاعات المستهلكين بوصفها بنى هدفية مختلفة بحيث يمكن إنشاء شبكة قيمة المنتج لقطاعات مختلفة من السوق.

وفي إطار البحث عن مزايا تنافسية قوية ودائمة، يمكن إيجادها أثناء عملية تكوين الأفضليات، وهذا الأمر واضح تماما في حالة المنتج الرائد الذي يحدد فئة منتج جديد، حيث تبدأ هذه المنتجات مع تحديد الفئة عملية ربط إدراكات المنتج بأهداف المستهلك.

ومن الناحية الجوهرية تمتلك المنتجات الرائدة فرصة تحديد أو إعادة تحديد القيمة (تغنتها أحيانا وتبديدها أحيانا أخرى)، حيث يولد تحديد القيمة مزايا تنافسية هائلة. وفي كثير من الأحيان يحدد منتج ما معيارا للقيمة مثل "Coca cola" التي حددت قيمة واستمرت في تحديد هذه القيمة بصورة ملحوظة طوال قرن من الزمان. أما في أسواق التكنولوجيا المتقدمة أصبح مفهوم المعيار الهندسي شائعا وأصبح مفتاح الفوز في المعارك هو إقامة المعيار التكنولوجي. أما في الأسواق التي ليس لديها نقاط تحكم هندسي توجد نقاط تحكم مفهومي ومعايير نفسية لها التأثير ذاته تماما.

¹ - س غريغوري، كاربنتر، راشي غليزر وكنت ناكاموتو، إستراتيجيات دفع السوق: نحو مفهوم جديد للميزة التنافسية، في: كلية كيلوغ ...، مرجع سابق، ص. 206.

وبفضل ابتكار معيار سوقي، تمتلك المنظمة الدافعة للسوق نقاط التحكم هذه في أذهان المستهلكين، ويحدث ذلك في كثير من الأحيان إشكالات للمنتجات المنافسة. وهناك ثلاث خيارات للتنافس مع منتج يدفع السوق هي: (1)

- الإطاحة بالرائد: إن أكثر الخيارات وضوحاً مع أنه ليس دائماً هو الأفضل، هو الاستعاضة عن المنتج الذي توطدت زعامته بين قطاع من المستهلكين على الأقل من خلال التحدي في صميم المنتج مثل المذاق ليحل منتج معين محل المنتج الرائد كمعيار للمقارنة (مثل تحدي شركة Pepsi وتفوقها على Coca-Cola عن طريق المذاق وتثبيت مشروبها كمعيار لدى المستهلكين الأصغر سناً).

- تحويل المعيار: إذا لم يكن بالإمكان الحلول محل المنتج الرائد، تتبع إستراتيجية أخرى هي حرف المعيار قليلاً ولكن الصورة بارزة لإحداث ميزة على المنتج الرائد.

- إقامة معيار جديد: وهي من أخطر الإستراتيجيات، فيعتبر من أهم طرق توليد معيار جديد ابتكار منتج جديد يتمتع بالعديد من المزايا التي كانت مقترنة بالمنتجات الرائدة، بالإضافة إلى معيار جديد يمكن هذا المنتج من احتلال مكان المنتج الرائد بوصفه معياراً للمقارنة. ويؤدي الابتكار دوراً مركزياً في أسواق التكنولوجيا العادية وأسواق التكنولوجيا المتقدمة على حد سواء.

5: اختيار البديل الأفضل

إن عملية تقييم البدائل المتاحة تؤدي بالعميل إلى اختيار أفضلها والتي يمكن أن تحقق له الإشباع المرغوب. وبالتالي يجب معرفة كيف يصل العميل إلى تكوين حكم اتجاه المنتجات المختلفة واختيار أحسنها؟ فالنماذج التي يتبعها العملاء في اتخاذ القرارات تعتمد على الإستراتيجيات التي تتبعها المنتجات وذات الأثر الكبير في طبيعة التنافس. فإذا كانت هذه المنتجات تقدم قيمة مبنية على الأهداف ذاتها وكانت المقارنة بين المنتجات سهلة، فإن العميل يبذل جهداً في مقارنة البدائل للكشف عن أفضل قيمة. أما وفي حالة أكثر تعقيداً، ربما يلجأ العميل إلى إستراتيجيات تيسر اختياره وإلى نماذج اختيار بسيطة (كشراء المنتج بصورة استثنائية أو بناء على توصية صديق). ومما سبق يمكن القول بأننا نتعلم من التجربة المدفوعة بإستراتيجيات تتبعها المنظمات "كيف ومتى نطبق نماذج اختيار البديل الأفضل؟".

وفي بعض الحالات يقوم العميل بجمع إستراتيجيات مختلفة ضمن منهج معين، إذ ربما يستخدم عملية غربلة لتوليد مجموعة فرعية من المنتجات المعتبرة بصورة جادة، ثم يطبق نموذج معين من بين النماذج التي تم التطرق إليها سابقاً لاتخاذ القرار واختيار بديلاً واحداً من المجموعة الفرعية. وفي مثال السيارة المترفة الذي تكلمنا عنه سابقاً، ربما يستعرض المستهلك سمة الأمان أولاً ثم يطبق إحدى

¹ -Peter N. GOLDER & Gérard J. TELLIS, **Pioneering Advantage : Marketing Logic or Marketing Legend**, Journal of Marketing Research, vol. 30 (May 1993), pp. 158-170

النماذج التعويضية على الخيارات المتبقية.^(*) ويستطيع المشتري أن يستعرض أبعادا متعددة بصورة متبادلة كالأمان والسعر ومن ثم يمكنه الاختيار على أساس معجمي من بين البدائل المتبقية المبنية على الإثارة والهيبة.^(**)

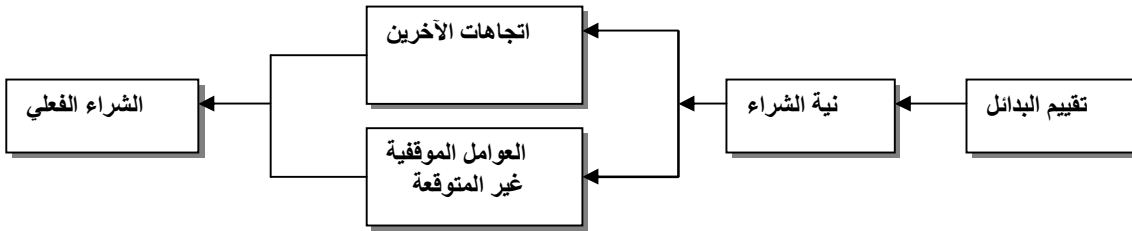
ويمكن توليد الميزة التنافسية في عملية الاختيار بفضل مساعدة المستهلكين على حل مشكلتهم الخاصة بكيفية اختيار إحدى البدائل المتوفرة، حيث يمكن الحصول على جواب هذا السؤال بالتعلم، فئة بعد فئة، ومشتريا بعد الآخر، اعتمادا على الإستراتيجيات التي تتبعها المنتجات.

وفي أبسط الحالات وهي التي توصل المنتجات كلها القيمة إلى الأهداف ذاتها، ينظر إلى المنتجات على أنها متماثلة وتكون فيها المقارنات سهلة. فطرح فروق في مثل هذه أسواق يمكن أن يؤدي إلى تغيير في نماذج القرار لدى المستهلكين. وبفضل الابتكار ربما يضطر المستهلكون إلى إعادة تقييم نماذج الاختيار لديهم التي تتجاهل كل شيء ما عدا السعر، ثم إن إلغاء التعادل بين كل شيء ما عدا السعر يمكن أن يحفز المستهلكين على إعادة التفكير بكيفية قيامهم بالاختيار ومن ثم ما الذي يختارونه.

6: قرار الشراء Décision d'achat

تعد هذه المرحلة حاسمة، فبعد قيام المستهلك بتحديد البدائل المتاحة من المنتجات وتقييمها يكون قد وضع تصورا أو قرارا مبدئيا في ذهنه بشراء المنتج الذي يشبع حاجاته، فإنه يسعى بعد ذلك لتنفيذ عملية الشراء. وعلى الرغم من ذلك فإن القرار النهائي قد يكون بعدم الشراء، وقد تظهر بعض العوامل الموقفية التي تتدخل وتتوسط بين النية للشراء واتخاذ القرار الفعلي والموضحة في الشكل رقم التالي:

شكل رقم (57) العوامل التي تتوسط بين تقييم البدائل واتخاذ قرار الشراء



Source : P. Kotler et B. Dubois, **Marketing management**, eleventh édition (N.J.: Prentice-Hall, Inc., 2000), Translated by D. Manceau, **Marketing management**, 11^{ème} ed. (Paris: Pearson Education, 2004), P. 230.

* - إن النماذج التعويضية من الناحية النظرية والتطبيقية هي التي يمكن التعويض عن الخاصية ذات القيمة المنخفضة لأحد البدائل بالخصائص الأخرى ذات القيم المرتفعة والتي يحتويها نفس المنتج، لأن الاختيار بين مختلف البدائل يتم وفق القيمة الإجمالية التي يحصل عليها كل منتج أو بديل.

** - يقصد بنماذج الاختيار المعجمية والتي تعتبر من بين أنواع النماذج غير التعويضية، تحديد المستهلك أهم الأهداف (الخصائص) ثم اختيار البديل الذي يقدم أكثر من سواه لتحقيق ذلك الهدف متجاهلين بقية الخصائص الأخرى فمثلا إذا كان الهدف في اختيار السيارة المترفة هو الإثارة، فإن الاختيار المنطقي سيقع على سيارة BMW، وفي حالة تساوي بديلين مع الخاصية الأولى، ينتقل التقييم على الخاصية المهمة الثانية وهكذا.

قد يكون للعوامل التي تتضمن اتجاهات الآخرين مثل أفراد العائلة أو الأصدقاء دور كبير في إتمام أو عدم إتمام عملية الشراء، حيث يعتمد مقدار تأثير هذه الاتجاهات على قوة مواقف الآخرين تجاه قرار الشراء وعلى دوافع المشتري للاستجابة لرغباتهم. كما قد تؤثر بعض العوامل الموقفية والتي تظهر بشكل مفاجئ على اتخاذ القرار النهائي للشراء مثل عدم الحصول على الدخل المتوقع، أو عدم توافر المنتج في المكان والزمان المرغوب فيهما، أو ظهور علامة جديدة تمتاز بخصائص فريدة وتشبع نفس الحاجات، أو تصرف رجل البيع داخل المتجر.

ويظهر هنا دور التسويق في التأثير في المستهلك لاتخاذ قرار الشراء الفعلي وبصورة سريعة من خلال التكرار الإعلاني، برامج تنشيط المبيعات، تدريب عمال البيع وتحفيزهم للتحدث بشكل إيجابي عن المنتج وغيرها من الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في ذلك.

وعند اتخاذ المستهلك للقرار الفعلي للشراء، تظهر بعض القرارات الفرعية المرتبطة بعملية الشراء مثل الكمية والتوقيت وطريقة الدفع.⁽¹⁾

7: سلوك ما بعد الشراء Comportement post-achat

إن عملية الشراء الاستهلاكي لا تنتهي بقرار الشراء بل تمتد لتشمل شعور ما بعد الشراء الذي يتضمن مدى رضا أو عدم رضا المستهلك عن المنتج ومدى استعداده لتكرار عملية الشراء، وذلك حسب نجاح المنتج في توفير الإشباع المتوقع. وإذا توافر الإشباع، فإن ذلك سيقوي درجة تفضيل المنتج في المستقبل والثقة في نفس مصادر المعلومات التي اعتمد عليها بالإضافة إلى استخدام نفس معايير التقييم، وقد يصبح مستهلك ذو ولاء لهذا المنتج والعلامة وحتى لنقطة البيع.

أما إذا فشل المنتج في إشباع حاجاته وأن أدائها لم يقابل توقعاته، فإنه سيخفض من اتجاهه الإيجابي نحوها. الأمر الذي يؤدي إلى إعادة النظر نحو عملية الشراء والبحث عن مصادر أخرى مع طلب ضمانات أكثر قبل اتخاذ قرار الشراء، وقد يتم استبعاد هذا المنتج نهائياً من بين تفضيلاته. ويطلق على عدم الرضا الذي يتبع عملية الشراء حالة الصراع النفسي الذي يعرف بأنه عدم التوازن النفسي الناتج من تلقي المشتري لمعلومات متضاربة بعد اتخاذه لقرار الشراء مما يدفعه إلى محاولة تخفيفه.⁽²⁾

ويظهر دور التسويق هنا في تخفيف هذا الصراع بتقديم خدمات ما بعد البيع من خلال بعض الأساليب مثل تهنئة المشتري الجدد أو التأكيد على ضمان المنتج أو إرسال كتيبات الاستعمال التي تشرح طريقة استعمال المنتج وإظهار مميزاته أو حث المشتري على تقديم الانتقادات والاقتراحات والعمل بها في التحسينات الممكنة للمنتج.

¹ - Kotler & Dubois, op. cit., p. 231.

² - Ibid., P. 232.

رابعاً: ريادة السوق لاستدامة الميزة التنافسية

تسعى معظم المنظمات الناجحة وخاصة على المستوى العالمي إلى كسب السباق نحو تحقيق الميزة التنافسية في السوق بسرعة الوصول إلى أسواقها المستهدفة بواسطة منتجات جديدة، وهذا ما يسمى بـ *being first in the market*.⁽¹⁾ وبذلك ظهر نمط جديد من التسيير يتعامل مع المستقبل بتبني وتيرة معينة للتغيير، يسمى بالتسيير بالسبق *Gestion par Anticipation* الذي اعتمده الكثير من المنظمات. وقد ظهر هذا التسيير تجسيدا للمبدأ السابق المتمثل في تقديم منتجات جديدة وفق وتيرة سريعة يتحدى المنافسة ويجبر المنظمة على السير بسرعة أكثر.⁽²⁾

ومن هذا المنطلق، توضح ريادة السوق كيفية خلق إستراتيجيات دفع السوق لميزة تنافسية تتمتع بالديمومة. ويظهر الدور الحاسم للتسويق في تحقيق هذه السرعة إذا كانت أول من يدخل السوق *the first mover*، نظرا لاتصاله المباشر مع العملاء ومن ثم محاولة ترسيخ انطباعات إيجابية حول هذه المنتجات في أذهان العملاء والمنافسين. وعليه، يلحق المنتج الرائد منتجات رائدة أخرى، بعضها يشبهه وبعضها يختلف عنه. وبذلك يحصل العملاء على التوالي على معلومات عن هذه المنتجات لدى دخول المنتجات الرائدة إلى السوق، الأمر الذي يؤكد على الدور الخاص الذي يؤديه المنتج الرائد في عملية التعلم، فضلا عن اعتباره معيارا أو مقياسا يستخدمه المنافسين عند تطوير وطرح منتجاتهم الجديدة.⁽³⁾

نظرا لعدم وجود الفئة في أذهان المستهلك قبل ظهور المنتج الرائد في السوق، لم توطد أية قواعد للمنافسة الأمر الذي يحدث له فرصة إنشاء تصورا أساسيا للقيمة (اقتراح القيمة للمنتج الرائد وللفئة كلها) بوصفه المنتج المثالي والمعياري الذي يحكم بموجبه المنتجات الأخرى لأن المستهلك يحب ما هو على علم به، ويمكن للإعلان والشراء المتكرر أن يعزز الروابط التي يكونها المستهلك. وهكذا يتعلم بفضل التجربة كيف يقيم ادراكاتهم. ولكن لما كانت هذه التجربة محصورة بالمنتج الرائد، فإنه هو الذي يحدد القيمة، ويتحديه للقيمة يحتل الموضع المثالي في الفئة. ولكونه متميز، فإنه يقلل من شأن المنتجات المنافسة الأخرى.

ولما كان المنتج الرائد حيويا ومثاليا في نظر المستهلكين، فإن تذكره يكون أكثر وتكرار عن سواه. وإذا كانت المنتجات الداخلة إلى السوق بعده تقترن اقترانا قويا بالفئة، فإنها غالبا ما تقارن بالمنتج الرائد، وهكذا يؤدي هذا المنتج دورا مركزيا في تقييم جميع المنتجات في الفئة لأن عملية المقارنة تتأثر بتعلمنا (أي بما نعرفه). إن أثر المنتج الرائد في ادراكاتنا وأفضلياتنا يحدث أثرا في نماذج الاختيار لدينا وتحديدها.

¹ - مأمون عكروش وسهير عكروش، مرجع سابق، ص. 167.

² - J. L. Brown & Alii, *La gestion par anticipation*, In : H.B.R. La stratégie de l'incertain (Paris : Les organisation, 2000), p. 76.

³ - نفس المرجع، ص. 168.

يوجد الدخول المبكر إلى السوق ميزة "الريادة"، ويتطلب التغلب على مثل هذه الميزة وضع سعر أدنى من سعر المنتج الرائد أو تقديم توضيح فائق أو إنفاق على الإعلان بنسبة تفوق على ما ينفق في المنتج الرائد. وفي حين أنه يمكن القيام بمثل هذه الأعمال، فإنها كلها مكلفة. والأهم من ذلك أن المنتج الرائد لا يحتاج إلى القيام بها للحصول على حصة أكبر في السوق، وبذلك يمكن أن تتصف الميزة التي أوجدتها الريادة في السوق بالديمومة.⁽¹⁾

خلاصة الفصل الرابع

أصبح الابتكار من السمات المميزة لأداء المنظمات وخدماتها سيما في بيئة تتصف بالصراع من أجل البقاء والنمو. ولا بد أن يكون التسويق الابتكاري في مستوى التحدي القائم من خلال الإبداع والابتكار في الجهود التسويقية عن طريق خلق مزيج تسويقي يساهم في جعل المنظمات بأفضل ما يمكن وذلك من أجل إرضاء العملاء وتحقيق ميزة تنافسية.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذا الفصل أن الابتكار أصبح سمة التنافس في هذا العصر، فلا توجد طريقة للتجاوب السريع مع هذه التغيرات غير أن تكون أسرع منها في طرح التغيير وذلك بصفة مستمرة سواء كان ذلك في مجال السلع أو في مجال الخدمات. وينطبق الأمر أيضا عند الحديث عن الابتكار في كونه عنصرا فاعلا في المنظمة العمومية منها والخاصة، العاملة في المجال الربحي أو اللاربحي. فسيان عند المستهلك أن يكون المنتج مربحا للمنظمة أم لا بقدر ما يجب أن يكون مطابقا لحجم التوقعات التي ينتظرها من خلال استهلاكه أو بصفة أدق انتفاعه من منتج معين. ويجب أن تتركز جهود المنظمة على التوقعات التي يبنيها المستهلك ومدى ثباتها أو تغييرها وحجم التغيير فيها وكيفية التجاوب معها. كل ذلك لا يدعو سوى إلى أن تكون المنظمة رائدة في الابتكار لكي تكون هي من يصنع التوقعات لدى العملاء ولا تفاجأ بمكونات أخرى تتأخر في فهمها. وهنا يمكن القول أن التسويق من خلال أنشطته وأدواته يمكن أن يكون ابتكاريا ويصنع التميز في المنظمات.

كما تم التوصل إلى أن التنافس يعتبر معركة على قواعد المنافسة الناجمة عن سلوك المستهلكين، حيث تتعهد إستراتيجيات دفع السوق بالقيام بتعلم المستهلكين، فمن خلال المنتجات المقدمة والإستراتيجيات التسويقية التنافسية تحدد خبرة المستهلكين التي يستند عليها في سلوكه من خلال عمليات الإدراك وتقييم الفروق والاختيار. وتعد نتائج مفهوم الإستراتيجيات التسويقية التنافسية وما يتضمنه من تعلم المستهلكين عميقة. فمعرفة المستهلك وفهم سلوكه الشرائي خاصة إدراكاته وأفضلياته وأسس المنطقية للاختيار من بين المنتجات المتنافسة هي التي تحدد القواعد الجوهرية للعبة التنافسية، إذ ينبغي لكل منافس أن يفهم ويتصرف بموجب هذه القواعد. وإذا ما تعلم المستهلكين تطورت قواعد اللعبة اعتمادا على الإستراتيجيات

¹ - E. BERNARDT, L.T. BUI, D.H. REILEY, & Glen L. URBAN, **Information Marketing and Pricing in the U.S. Anti-Ulcer Drug Industry**, American Economic Review, Papers and Proceedings, vol.85, no. 2 (1994), pp. 203-223

التي تطرحها المنتجات بصورة متقدمة. ولهذا تدفع الإستراتيجيات التنافسية عملية تطور قواعد اللعبة التنافسية وخلق ميزة تنافسية مستدامة.

ومجمل القول أن التسويق يستطيع، من خلال الإستراتيجيات التنافسية وما تتضمنه من تعلم المستهلكين وفهم سلوكه الشرائي خاصة إدراكاته وأفضلياته وأسس المنطقية للاختيار من بين المنتجات المتنافسة، تحديد القواعد الجوهرية للعبة التنافسية واكتساب ميزة تنافسية مستدامة عن طريق صياغة قواعد اللعبة لمصلحة أحد المتنافسين دون الآخرين.

خاتمة الجزء الأول

من أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذا الجزء هي أن التنافسية أصبحت الوسيلة الأساسية لكي تجد المنظمة مكانا لها في السوق. وأصبح سبيل المنظمة للبقاء والنجاح في إطار إرضاء العملاء هو بناء قدرة تنافسية من خلال تنمية المزايا النسبية وتحويلها إلى مزايا تنافسية. ولكي تضمن المنظمة هذه القدرة على التنافس، يجب أن تكون لها القدرة على إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز. ولا يتأتى هذا إلا من خلال التسويق الذي تغير تجاوبا مع المحيط التنافسي الجديد، حيث أصبح يصنع التميز للمنظمات من خلال إستراتيجياته التي تركز على التنافس في جانب التكاليف أو اختلاف وتميز المنتج أو غيرها من مصادر المزايا التنافسية، بالإضافة إلى سياساته المنفذة لهذه الإستراتيجيات والمتمثلة في أدوات المزيج التسويقي.

وقد توصلت النتائج أيضا إلى الإجابة على جملة من التساؤلات المطروحة في مقدمة البحث حول أثر التحولات الاقتصادية العالمية الجديدة على تنافسية المنظمات ومدى تجاوب التسويق مع هذه التحولات. كما شملت النتائج إجابة عن تنافسية المنظمات في ظل هيمنة التسويق وحقيقة العلاقة بين التسويق والتفكير الإستراتيجي للمنظمة، بالإضافة إلى دور التسويق في بناء المزايا التنافسية واستدامتها.

وقد اعتبرت العلاقة بين التسويق والمزايا التنافسية قوية في تدعيم تنافسية المنظمات. وبذلك أصبح للتسويق دور في معالجة إشكالية التنافسية بالتفكير الإستراتيجي وتنمية إستراتيجيات معتمدة على أسبقيات مهمة مثل الجودة والابتكار والكفاءة والاستجابة لحاجات العملاء.

وقد كانت نفس النتائج إثباتا لصحة الفرضية الأولى التي تؤكد أنه بإمكان التوجهات الحديثة في التسويق أن تعالج إشكالية التنافسية في المنظمات. وقد ثبت أن التسويق في بعده الإستراتيجي يعد مطلبا لتحقيق الفعالية والنجاح لعملية التخطيط الإستراتيجي. وأن مفهوم الميزة التنافسية يتحدد في مستوى التسويق الاستراتيجي وذلك بتحديد مكان التنافس وكيفية التنافس ووقت التنافس، ليصل إلى تنفيذها على مستوى التسويق التكتيكي. ولا شك أن التسويق، بطبيعته الابتكارية، يساهم في خلق المزايا التنافسية المستدامة من خلال أدواته التي تمثل المرآة العاكسة لكل الوظائف التسويقية في مختلف مستوياتها.

الجزء الثاني:

الدراسة الميدانية لموضوع البحث في

صناعة الدواء: دراسة حالة مجمع

صيدال

الجزء الثاني: الدراسة الميدانية لموضوع البحث في صناعة الدواء: دراسة حالة مجمع صيدال

المقدمة:

أدت التغيرات الاقتصادية والسياسية العالمية إلى ظهور العديد من المبادئ والقيم الاقتصادية الجديدة التي تعتمد بشكل أساسي على أدوات وسياسات اقتصادية مختلفة مثل اختلاف فلسفة التصنيع وإستراتيجياته وذلك بتغير مؤشرات تقييم النشاط الصناعي في الدول النامية. ولم تعد الميزة النسبية هي الحافز في تفضيل صناعة على أخرى أو هي الأساس في إنشاء وتطوير صناعات المستقبل وإنما أصبح أساس التقييم يتمثل في قدرة هذه الصناعات على المنافسة في الأسواق العالمية والإقليمية والوطنية، وإيجاد ميزة تنافسية للصناعة تمكنها من الصمود أمام المنافسة العالمية على المدى الطويل. وفي إطار توجه الجزائر الرامي إلى مواكبة متطلبات الاندماج الإيجابي في الاقتصاد العالمي، والانفتاح على الأسواق الخارجية، لجأت الحكومات المتعاقبة إلى اتخاذ السياسات والإجراءات الإصلاحية اللازمة. وقد استهدفت تلك البرامج التصحيحية معالجة الاختلالات الهيكلية وإعادة تأهيل مختلف القطاعات الاقتصادية وجعلها ذات قدرة تنافسية في ظل اقتصاد عالمي مفتوح وتنافسي. وككل المنظمات الوطنية التي تسعى إلى تحقيق القدرة التنافسية والاندماج في الاقتصاد العالمي، تأخذ هذه الدراسة المجمع الصناعي صيدال ومحاولة رفع تنافسيته والتعرف على الأسباب التي تحول دون ذلك. وخدمة لأهداف البحث سيتم الإجابة على بعض الأسئلة الهامة في هذا الجزء، منها: ما مدى مساهمة تنافسية صناعة الدواء لاندماج الاقتصاد الجزائري في الاقتصاد العالمي؟ وما هي أهم أساليب تدعيم تنافسية صناعة الدواء في الجزائر؟ وما هي فرص وآفاق مجمع صيدال لتدعيم تنافسية صناعة الدواء في الجزائر؟ وما هو دور التسويق في بناء المزايا التنافسية ومن ثم تحسين تنافسية المجمع الصناعي صيدال؟ كما سيتم اختبار الفرضيات التي تؤكد على وجود علاقة تفاعلية بين تنافسية الجزائر على مستوى صناعة الدواء وفرصة الاندماج في الاقتصاد العالمي، وأن التسويق هو الذي يساهم في زيادة التنافسية في مجمع صيدال من خلال دوره الاستراتيجي والتكتيكي.

وسوف تعالج هذه الطروحات من خلال ثلاث فصول، يلقي الأول نظرة على تنافسية الجزائر على مستوى صناعة الدواء وفرص الاندماج العالمي، أما الثاني فيهتم بالتعرف على واقع وآفاق مجمع صيدال في تدعيم القدرة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر، والفصل الثالث الذي يوضح فيه دور التسويق في تحقيق المزايا التنافسية في المجمع الصناعي صيدال ومن ثم تحسين تنافسيته. وينتظر من البحث الوصول إلى النتائج التي يتم من خلالها تأكيد صحة الفرضيات أو عدمه.

الفصل الأول:

تنافسية الجزائر على مستوى صناعة

الدواء

وفرص الاندماج العالمي

الفصل الأول: تنافسية الجزائر على مستوى صناعة الدواء وفرص الاندماج العالمي

المقدمة:

أفرزت التغيرات الجذرية التي طالت قوى التغيير والتطوير الفاعلة وذات التأثير العميق في عناصر ومكونات النظم الاقتصادية والاجتماعية الكلية والجزئية، اشتداد التنافس على الفرص والأسواق، بالإضافة إلى نقص القيمة التقليدية للمزايا النسبية والاعتماد المتزايد على القدرات التنافسية الخاضعة لمزيج متشابه من الأبعاد الاقتصادية والبيئية كأساس لخلق المزايا التنافسية للدول ومنظوماتها، بالإضافة إلى أنها تتيح لصادراتها النفاذ إلى مختلف الأسواق العالمية.

و باعتبار أن أكثر القطاعات تأثرا بهذه التغيرات هو قطاع الصناعة الذي يعد من أهم القطاعات في الاقتصاد الوطني لما له من دور كبير في دفع عجلة التنمية، فمن المؤكد أن هذه التغيرات سوف تلقى بتحديات على الصناعة الجزائرية ومن بينها صناعة الدواء. وعليه، لم تعد الميزة النسبية في المواد الخام أو اليد العاملة أو الأسواق المحلية المغلقة هي الحافز على تفضيل صناعة على أخرى أو الأساس في إنشاء وتطوير صناعات المستقبل. ولكن أصبح أساس التقييم يعتمد على قدرة هذه الصناعة على المنافسة في الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية، بالإضافة إلى إيجاد ميزة تنافسية لهذه الصناعة تمكنها من الصمود أمام المنافسة على المدى الطويل.

من خلال الطرح السابق سيتم معالجة مجموعة من التساؤلات التي يرجى الإجابة عليها في المباحث التالية: يتعلق المبحث الأول بمعرفة سوق الدواء والأوضاع المحيطة به على مستوى العالم والجزائر. بينما سوف يتناول المبحث الثاني العوامل المؤثرة في تنافسية صناعة الدواء في الجزائر. وسيتم تطبيق منهج Porter في المبحث الثالث للتعرف على محددات الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر. كما سيتم الإجابة على السؤال الوارد في مقدمة البحث الذي يدور حول مدى مساهمة تنافسية صناعة الدواء لاندماج الاقتصاد الجزائري في الاقتصاد العالمي، بالإضافة إلى التعرف على أهم أساليب تدعيم تنافسية صناعة الدواء في الجزائر. وسيتم اختبار مدى صحة الفرضية الثانية والثالثة.

المبحث الأول: سوق الدواء والأوضاع المحيطة به على مستوى العالم والجزائر

انطلاقاً من حقيقة أن الخدمة الصحية الجيدة تعني توفر الدواء بسعر معقول ونوعية جيدة، بدأت معظم الدول ومن بينها الجزائر التوجه بخطوات عملية نحو التصنيع المحلي للدواء. وبحكم الطبيعة الخاصة للأدوية، فإن لها أهمية بالغة وتأثير مباشر على الصحة وعلى رفاهية المجتمع في نفس الوقت. ولذلك يجب إدراك واستيعاب خصوصية صناعة الدواء والأوضاع المحيطة به على مستوى العالم والجزائر.

أولاً: صناعة الدواء وأبرز خصائصها

وجد الدواء كمنتوج منذ عرف الإنسان، لا يمكن الاستغناء عنه ولم تتوقف الحاجة إليه فقط وإنما هي في تطور مستمر من أجل الحصول على علاج أحسن ومواجهة أمراض جديدة. ولقد أدى اعتماد الابتكار الدوائي على البحث العلمي العميق والمتواصل بالإضافة إلى الخصائص المميزة بتمتع الدواء بقيمة مضافة عالية تجعل منه المنتوج الأكثر ربحية على الإطلاق بين جميع المنتجات المشروعة.

وتعتبر صناعة الدواء جزء من الصناعة الصيدلانية التي تضم جميع المنظمات المعنية بإنتاج وتسويق الأدوية. وصناعة الدواء هي في الواقع عبارة عن صناعة العقاقير الطبية والتي تكون في شكل مواد كيميائية في أي شكل أو أعشاب طبية (نباتات خام) يقوم الصيدلي بتركيبه ويخضع لسلسلة من البحوث والتحليل والاختبارات حتى يمكن للمستهلك استخدامه في صورته النهائية.⁽¹⁾

ولقد كان نبوغ العرب في صناعة الدواء هو الأساس في النهضة في علم الصيدلة وصناعة الأدوية التي ظهرت بعد ذلك في الدول المتقدمة والتي قامت عليها الحضارة الأوروبية في العصر الحديث في مجالات العلوم الطبية والصيدلانية. وتطورت الصناعة كثيرا منذ اكتشاف الميكروسكوب ومعرفة مكونات الميكروبات البكتيرية واستنباط المركبات الكيميائية الفعالة التي يمكن استخدامها كبديل للأعشاب الطبية النباتية والمستحضرات البدائية وتخليق مواد طبية جديدة والبحث عن مصادر أخرى للدواء منها النباتية أو الحيوانية أو الميكروبيولوجية... الخ.⁽²⁾

ومنتوج الدواء كما تعرفه المنظمة العالمية للصحة هو مادة تستعمل في تغيير أو معالجة الأنظمة الفيزيولوجية الخاصة بالمريض.⁽³⁾ وهناك عدة أشكال للأدوية منها الصلبة والسائلة، حيث تتمثل

¹ - يعتبر علم الصيدلة هو العلم الذي يبحث في أصول الأدوية سواء كانت طبيعية كالمصادر النباتية والحيوانية أو صناعية كالمواد الكيميائية، ودراسة تركيبها وتحضيرها ومعرفة خصائصها الكيميائية وتأثيرها الطبي، بالإضافة إلى جمع الأدوية وتصنيفها إلى عدة صور واختيار أجود الأنواع منها للحصول على أفضل التركيبات التي يقوم بتصميمها الطبيب. ولقد كان علم الصيدلة قديما مرتبطا ارتباطا وثيقا بالطب، حيث كان الطبيب هو الذي يقوم بتحضير الأدوية وتركيبها بنفسه ثم يصفها للمرضى. ولكن انفصلت بعد ذلك الصيدلة عن الطب لتصبح علما مستقلا قائما بذاته. ثمة معلومات أكثر في: علم الصيدلة، موقع الكتروني. وأيضا

- Recherche historique sur l'industrie pharmaceutique, Source électronique.

² - لقد عرف البحث عن الدواء وكيفية إعداده منذ أقدم العصور، ففي عهد القدماء المصريين حيث كانت مصر أول البلاد في إنتاج وتصنيع الدواء. وقد كانت معابد الكهنة في ذلك العصر هي المعامل التي تحتكر إنتاج الدواء والذي كان يعتمد في المقام الأول على الأعشاب الطبية النباتية، حيث ازدهرت زراعة النباتات الطبية في ذلك الحين. ثم بعد ذلك جاء عهد حضارة العرب الذين أسهموا كثيرا في تقدم كلاً من علم الصيدلة وتحضير المادة الطبية. ومن ضمن من أسهموا في هذا التقدم عند العرب كل من حنين بن اسحق (876 م)، أبو بكر الرازي (1599م) وعلي بن عباس المجوسي (994 م). وترجع نهضة إنتاج الأدوية عند العرب أساسا إلى العالم ابن سينا (1037 م) وكذلك الطبري وابن البيطار ودواود الإنطاكي (1599 م) والذين كان لهم أكبر الأثر في تطوير صناعة الدواء. فقد كان الاعتماد أساسا حتى القرن التاسع عشر ميلادي على الأعشاب الطبية واستخلاص العقار منها عن طريق الغلي أو النقع، ثم بدأ استخلاص الخلاصات من هذه الأعشاب في صورة أدوية. ثمة معلومات أكثر في: جورج شحاته قنواطي، تاريخ الصيدلة والعقاقير في العصر القديم والعصر الوسيط (القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب، بدون سنة النشر)، ص ص. 12-14.

³ - Larousse Médical, Paris 2005, p. 639.

الأشكال الصلبة في: أقراص comprimés، أكياس sachets، حبوب pilules، كبسولة gélules؛ بينما تتمثل الأشكال السائلة في: القطرات gouttes، الفيتامينات السائلة vitamines، السوائل sirops، المراهم pommades. كما توجد عدة طرق لاستعمال الدواء منها: المص sucée، الشرب voie orale، الحقن piqûre والدهن usage externe⁽¹⁾.

وهناك تسميتان للدواء، الأولى طبية والثانية تجارية. حيث يعتمد في التسمية الطبية للدواء على المركبات الكيميائية الداخلة في تركيبه، كما نجد أن دواء واحد له عدة أسماء مثل Paracétamol، Doliprane، Panadol وكل هذه الأسماء متماثلة Générique، والاسم الطبي يجب أن يكون موحد عالمياً (OMS Organisation La dénomination commune internationale DCI) لدى المنظمة العالمية للصحة (Mondiale de la Santé)؛ بينما يكون الاسم التجاري للدواء حماية قانونية، وهو اسم تضعه المؤسسات الصيدلانية عند البيع، وهذه الأسماء محمية لمدة تتراوح ما بين 10 إلى 99 سنة عند البلد المصنع له.⁽²⁾

ولا توجد طريقة موحدة لتصنيف الأدوية توفي جميع مستلزماتها، حيث تصنف الأدوية عادة بما يناسب الجهة المعنية من أطباء وصيدلة وكيميائيين وذلك إما: حسب تركيبها أو استعمالها أو حسب تحضيرها أو حسب وصفها. وبالنسبة للنوع الأول فهي تصنف إلى نوعين، أدوية بسيطة يدخل في تركيبها مادة أو اثنان وتحضر بسهولة اعتباراً من مواد أولية موجودة في الطبيعة بشكل عفوي، وأدوية مركبة تحضر من مادتين أو أكثر ويحتاج تحضيرها إلى عدة طرق وتكون معقدة كيميائياً وفيزيائياً. أما حسب استعمالها، فتصنف إلى أدوية خارجية تطبق على الجسم خارجياً كالمرهم وأدوية داخلية تؤخذ عن طريق الفم كالأقراص أو قطرات العيون والأنف والأذن. وبالنسبة لمعيار التحضير فتصنف إلى أدوية دستورية أي أنها تحضر حسب دساتير الأدوية المختلفة ولا يمكن إضافة أو حذف شي منها لأنها أدوية صادرة عن جهات رسمية في كل دولة، فهذا الدواء الدستوري يكون دائماً وعالمياً، وهناك أدوية وصفية تحضر حسب رغبة الطبيب أو حسب كتاب الأدوية الوطني، وهي أدوية معترف بها من الهيئة الصحية في البلد وتوصف عادة لحالات مرضية لا ترد في دستور الأدوية وتلائم الأمراض السارية في البلد نفسه وهي أدوية وقتية. بينما تصنف الأدوية حسب الوصف إلى الأدوية الضدية وهي التي تستند إلى الخواص الكيميائية والفيزيائية للمواد الفعالة التي تدخل في تركيبها وعلى مقدار تركيزها، وأدوية مثيلة تعتمد على مبدأ التشابه، وهذه الأدوية المثيلة حديثة وتشكل 25% من الأدوية العامة.⁽³⁾

كما يمكن تصنيف الأدوية حسب تأثيرها الفيزيولوجي. فهناك أدوية خاصة تهتم بمعالجة عضو معين من الجسم، وأخرى عامة محضرة من عدة مواد ولها تأثير دوائي خاص وعام في نفس الوقت،

¹ - Ibid, pp. 640-641.

² - Les particularités du médicament, www.Leem.org/ novembre 2007.

³ - Ibid.

بالإضافة إلى وجود أدوية مطولة التأثير والتي تحضر بطريقة صيدلانية بحيث تعطي المادة الدوائية مدة أطول لكي تمتص من قبل العضوية؛ أو حسب قوامها وشكلها، حيث توجد أربعة أشكال أساسية هي: الأشكال الصيدلانية الصلبة كالمساحيق والحبوب السكرية، الأشكال الصيدلانية اللزجة كالمراهم والكريمات، الأشكال السائلة كالكحول والمياه المعدنية، والأشكال الصيدلانية الغازية كالحللات الهوائية؛ أو حسب درجة خطورتها، حيث يعتمد هذا التصنيف على الجداول المقترحة في دساتير الأدوية. وصنفت هذه الأخيرة إلى ثلاث زمر هي: جدول المواد السامة الذي يضم جميع الأدوية ذات تأثير خطر على حياة الإنسان، جدول المواد المخدرة، و جدول المواد الخطرة أو المعزولة.⁽¹⁾

ويعتمد تصميم الدواء أساسا على معرفة مدى التناسق بين المستحضر الدوائي أو الصيدلي وأثره البيولوجي على الإنسان أو الحيوان. ويحاول العلماء التوصل إلى توافق ما بين علوم الكيمياء والصيدلة والطب والتوصل إلى نقاط محددة تحدد عند التداخل بين تلك العلوم بهدف علاج مرض ما عن طريق التغيير في وظيفة من وظائف الجسم بواسطة مستحضر دوائي معين.

أما بالنسبة للأدوية الجنيسة فيقصد بها تلك الأدوية التي دخلت براءة اختراعها في الميدان العمومي عند نهاية المدة القانونية لحمايتها، ومن ثم يكون متاح للتصنيع دون إذن من أصحاب البراءات ويمكن بيعه بالاسم الطبي للدواء وليس الاسم التجاري. ويعتبر الدواء الجنيس مطابق للدواء الأصلي، حيث تكون له نفس التركيبة والكيفية والكمية للمادة الفعالة ويكون له نفس الشكل الصيدلاني ويقدم نفس الأثر العلاجي. ويختلف هذا النوع من الأدوية عن الدواء الأصلي من حيث الوزن.⁽²⁾

ولقد كان للتغيرات في بيئة البحوث والتطوير أثر كبير في الصناعات الدوائية عالميا، حيث يؤدي التقدم في مجال البحث الأساسي أو التطبيقي إلى ظهور اكتشافات جديدة في مجالات ثلاثة، هي: الهندسة الوراثية؛ التقدم في التكنولوجيا الحيوية من خلال بيولوجيا الخلية، تصميم الدواء، البيولوجيا الجزيئية وأخرى؛ إدارة تكنولوجيا المعلومات. كما أدت تطورات علمية لظهور معارف جديدة وفرص جديدة للبحوث والتطوير في مجال صناعة الدواء، بالإضافة إلى ظهور ثورة جديدة في مجال صناعة الدواء ومنافع طبية.

إن التطور في تكنولوجيا المعلومات أدى إلى حدوث تطورا كبيرا في صناعة الدواء، حيث أصبحت تتم في الوقت الحالي عمليات تصميم الدواء باستخدام الكمبيوتر. كما أمكن ترشيد عمليات التصميم من خلال استخدام الحاسب الآلي، الأمر الذي أدى إلى تسهيل معالجة العيوب التي يمكن أن تحدث قبل الوصول إلى الدواء الناجح. ومن ثم تقليل فترة وتكلفة عمليات البحوث والتطوير التي

¹ - Ibid.

² - Médicaments génériques, www.Leem.Org/ Octobre 2007.

تهدف لاكتشاف أدوية جديدة. وبذلك، فإن استخدام تكنولوجيا المعلومات يساعد على توفير الوقت والتكاليف اللازمة لتصنيع الدواء، بالإضافة إلى غزبة العمليات الاستكشافية قبل القيام بها. كما يمثل التطور في التكنولوجيا الحيوية والهندسة الوراثية مدخلا لثورة في العديد من المجالات ومن ضمنها مجال العلاج الدوائي. حيث أدى الاهتمام بتطوير هذا العلم إلى حدوث طفرات في صناعة الدواء واستخدام مواد علاجية جديدة ذات آثار جانبية قليلة السلبية. ولقد ساهم أيضا استخدام النباتات الطبية والأعشاب والطحالب البحرية في استنباط أدوية جديدة ومن ثم في تطوير صناعة الدواء.

وعليه، تتميز الأدوية بعدة خصائص تميزها عن غيرها من المنتجات وهي كما يلي:⁽¹⁾

- يعتبر الدواء من المنتجات الضرورية ومن أحد الأساسيات في الحياة بالنسبة للإنسان مثل الغذاء؛
 - يعتبر الدواء من السلع التي لا يستطيع الإنسان التحكم في الطلب عليها، فهي ليست كالسلع التي تباع وتشتري برغبة من المستهلك ولكن الطبيب هو الذي يحدد نوع الدواء، ولذلك فلا إرادة للإنسان فيه ولا يوجد مرونة لقوانين العرض والطلب بها؛
 - خطورة الدواء تتضح من كونه تركيبة كيميائية، فهو خطير لأنه قد يكون سام خاصة عند استعماله دون وصفة طبية؛
 - تتأثر الأدوية بالضوء، فهناك مواد كيميائية تتفاعل مع الضوء، لذلك يجب حفظها بعيدا عن الضوء حتى لا يتغير شكلها ووظيفتها؛
 - تأثير بعض الأدوية بدرجة الحرارة والبرودة؛
 - ثبات سعر الدواء، حيث يتحدد من طرف الدولة وغير قابل للمساومة عكس مستحضرات العناية التي يتحدد سعرها من طرف الصيدلي أو البائع؛
 - وجودها في الصيدلية أو المستشفى فقط عكس مستحضرات العناية التي قد نجدها في الصيدلية ومحلات التجميل أيضا؛
 - يعتبر الدواء من السلع التي تخضع لقوانين خاصة في المراقبة والجودة.
- كما تتميز صناعة الدواء عموما ببعض السمات وخصائص عامة تميزها عن أي صناعة أخرى، وقد تغيرت هذه الخصائص خاصة في العقدين الأخيرين، ومن أهمها:⁽²⁾
- أنها أحد الصناعات القائمة على البحث العلمي والتكنولوجيا سواء في المؤسسة البحثية أو داخل المعامل الخاصة بالبحوث والتطوير في مؤسسات الأدوية نفسها؛

¹ - تم الاعتماد على المواقع الالكترونية التالية: صناعة الأدوية العربية، وأيضا:

- صناعة الدواء وضرورة البحث العلمي،

- Les entreprises du médicament, www.Leem.org/ octobre 2007.

² - تم الاعتماد على نفس المواقع الالكترونية السابقة.

- تعتبر أنشطة البحوث والتطوير من أهم الأنشطة في صناعة الدواء، فلا يظهر أي منتج دوائي على الوجود إلا من خلال جهود العلماء الباحثين من أجل استحداثه؛
 - اعتماد هذه الصناعة على التخصص والمهارات الراقية والخبرات المترجمة؛
 - ينتج التطور المستمر في هذه الصناعة لظهور أمراض جديدة أو القضاء على أمراض أخرى؛
 - يتوقف مستقبل هذه الصناعة عموماً على الدعم العلمي، بحيث تصبح الريادة في هذه الصناعة كنتيجة حتمية للريادة في مجال العلم والتكنولوجيا؛
 - ارتفاع تكلفة القيام بأنشطة البحوث والتطوير في مجال صناعة الدواء، فتخضع هذه العملية إلى عدة مراحل رقابية واختبارات عديدة، حيث يتم تجربة الدواء أولاً على حيوانات التجارب لإثبات فعاليته ولذلك يستغرق ظهور منتج دوائي وقتاً طويلاً؛
 - وجود عدة قوانين وأنظمة دولية ومحلية تتحكم في كافة مراحل تصنيع الدواء نظراً للآثار الجانبية السلبية التي قد تترتب في حالة عدم تطبيق أحد هذه القرارات أو الأنظمة، وتحدد هذه القرارات كافة مراحل الإنتاج والتصنيع ثم التسويق وكذلك تطوير المنتج؛
 - شدة المنافسة بين مؤسسات تصنيع الدواء الكبرى التي تتحكم في سوق صناعة الدواء العالمية للبقاء دائماً في القمة، بالإضافة إلى عدم القدرة إلى التنبؤ بالاكتشافات التي تمت من طرف المنافسين الآخرين؛
 - اتجاه العالم ككل إلى تقليل تكلفة تصنيع الدواء والعمل على زيادة أنشطة البحوث والتطوير من أجل خفض هذه التكلفة واحتواء الارتفاع المتزايد في أسعار الدواء لأن ارتفاع هذه الأسعار تؤدي بالتبعية إلى ارتفاع تكلفة الرعاية الصحية.
- ثانياً: الأوضاع العالمية المحيطة بسوق الدواء**
- يمكن سرد الأوضاع الاقتصادية والتجارية العالمية لسوق الدواء كما يلي:

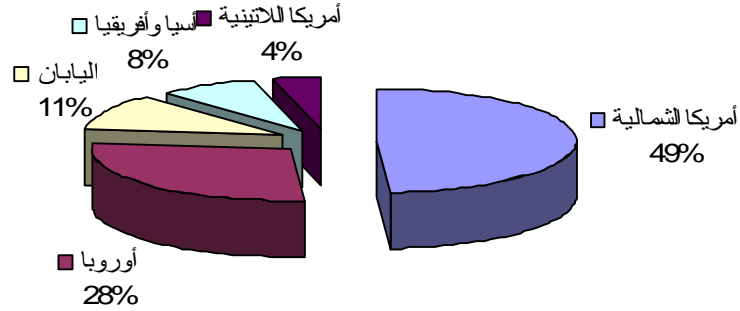
1: تطور السوق العالمي للدواء

عرف سوق الدواء العالمي تطوراً كبيراً في السنوات الأخيرة سواء من حيث الإنتاج أو الاستهلاك. ولقد شهد الاستثمار العالمي في سوق الدواء تزايداً من 337 مليار دولار سنة 1999 إلى 354 مليار دولار سنة 2000. وكان ذلك نتيجة التطور التكنولوجي الذي ساهم بشكل كبير في تحديث الصناعة الدوائية، بالإضافة إلى النمو السكاني الذي كان من أهم أسباب تزايد استهلاك الدواء.

ولقد اتسع وصول الدواء من 2 إلى 4 مليار فرد في خلال 20 سنة، حيث ارتفع استهلاك العالم من الدواء في العشرية السابقة من 223 مليار دولار في سنة 1993 إلى 400.6 مليار دولار في سنة 2002 ثم تزايد إلى أن وصل 492 مليار دولار خلال سنة 2003. ولكن بقيت الفوارق في الاستهلاك كبيرة بين سكان العالم، حيث تستهلك الدول الصناعية التي يقطنها حوالي 14% من سكان العالم أكثر من 240 مليار دولار من الدواء، بينما تستهلك الدول العربية حوالي 5.4 مليار دولار فقط، وهذا

يشكل 1.5% من الاستهلاك العالمي. كما لا يمكن لحوالي 30% من سكان العالم الحصول على الدواء بشكل منتظم. (1) والشكل رقم (58) يوضح تقسيم استهلاك الدواء على دول العالم والذي كان يقدر بـ 492 مليار دولار خلال سنة 2003.

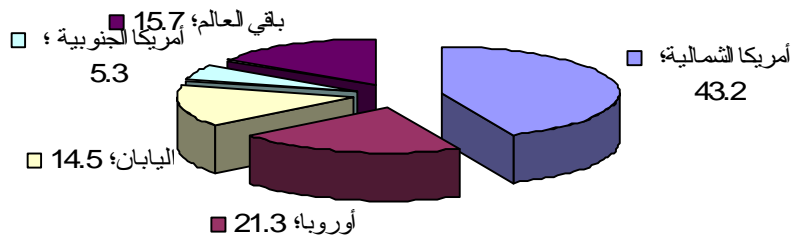
الإستهلاك العلمي للأدوية خلال سنة 2003



Source : www.Leem.org/ Les entreprises du médicament. 11/2007.

يلاحظ من الشكل أعلاه ارتفاع نسبة استهلاك الدواء في أمريكا الشمالية، وذلك يرجع إلى ارتفاع المستوى المعيشي للفرد في هذه الدول، بالإضافة إلى التطور العلمي في هذا المجال. ولكن تبقى حوالي 15% فقط من سكان العالم تستحوذ على 79% من العرض العالمي للأدوية. والشكل رقم (59) يوضح التوزيع العالمي لإنتاج الدواء حسب المناطق الجغرافية.

نتاج العالمي للدواء

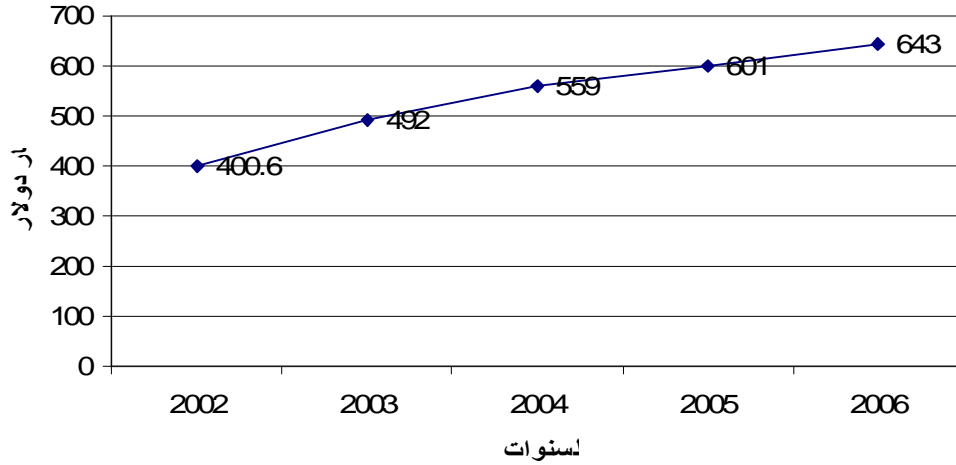


¹ - صناعة الدواء وضرورة البحث العلمي، في: مجلة صانعو الحدث، رقم 23 العدد (أفريل 2005). نقلا عن موقع الكتروني.

Source : www.Leem.org/ Les entreprises du médicament. 11/2007.

من خلال الشكل يلاحظ التركيز الكبير والملحوظ للولايات المتحدة الأمريكية على صناعة الدواء باعتبارها صناعة إستراتيجية. وبسبب عدم تركيز الدول الأوروبية كثيرا على هذه الصناعة، سجلت أوروبا نسبة أقل من سابقتها وهذا ما يوحي إلى قلة المنافسة بين هذه الدول. بينما تبقى حصة الدول النامية من الإنتاج العالمي للدواء ضعيفة مقارنة بالدول المتقدمة نتيجة تخصصها في إنتاج الأدوية الجنيسة، بالإضافة إلى استيراد المواد النصف المصنعة وتصنيعها. ولقد أدت كثافة التكنولوجيا ورأس المال التي تحتاجها صناعة الدواء إلى ارتفاع في تكاليفها ومن ثم احتكار سوق الدواء العالمي من طرف الدول المتقدمة. والشكل رقم (60) يوضح تطور قيمة السوق العالمي للدواء خلال السنوات 2002-2006.

تطور السوق العلمية للدواء خلال السنوات 2006-2002



Source : World review 2007.

يلاحظ من خلال الشكل السابق التزايد المستمر في قيمة السوق العالمي للدواء، حيث ارتفع من 322 مليار دولار في سنة 1999 إلى 643 مليار دولار في سنة 2006 أي بنسبة 100 % تقريبا. وكان هذا التطور تدريجي، حيث سجلت خلال سنة 2003/2002 نسبة تطور قدرت بـ 23 % ثم بـ 12.3 % خلال سنة 2004/2003 و 7.6 % و 6.6 % خلال السنوات 2005/2004 و 2006/2005 على التوالي. وعلى الرغم من الارتفاع بوتيرة متناقصة في النمو العالمي للقطاع الدوائي في السنوات الأخيرة (2006-2002)، فإن النمو بالقيمة المطلقة يبقى إيجابيا. وقد أثر في هذا النمو اكتشاف مستحضرات *Molécules* مبتكرة وخاصة من خلال الوراثة الحيوية *Biogénétique*، بالإضافة إلى فقدان عدة أنواع من الأدوية *Blockbusters* مع دخول الأدوية الجنيسة في هذا القطاع. وتتوقع *IMS Health*

(Organisme International des Statistiques du Médicament) ثبات النمو في حوالي 07 % إلى غاية 2009.⁽¹⁾

ونظرا لاستمرار احتكار الدول المتقدمة لهذه الصناعة، كانت حصة الولايات المتحدة وكندا مجتمعة خلال سنة 2006 تقدر بـ 45.1 % من السوق. بينما قدرت حصة أوروبا، أفريقيا وآسيا، أمريكا اللاتينية على التوالي 28.4 %، 21.1 % و 5.4 %. والجدول التالي يوضح تطور الأسواق الدوائية العشرة الأولى في العالم منذ 1976 إلى غاية 2000.

جدول رقم (09) تطور الأسواق الدوائية الأولى في العالم خلال السنوات 1976-2000

سنة 2000			سنة 1985			سنة 1976			الترتيب
% من العالم	القيمة (مليار دولار)	الدول	% من العالم	القيمة (مليار دولار)	الدول	% من العالم	القيمة (مليار دولار)	الدول	
52.9	149.5	الولايات المتحدة الأمريكية	28.1	26.45	الولايات المتحدة الأمريكية	18.4	7.90	الولايات المتحدة الأمريكية	1
18.2	51.5	اليابان	14.9	14.04	اليابان	9.3	4.02	اليابان	2
5.9	16.7	فرنسا	6.4	6.00	ألمانيا	7.9	3.41	ألمانيا	3
5.7	16.2	ألمانيا	5.0	4.70	الصين	6.3	2.70	فرنسا	4
3.9	11.1	انجلترا	4.8	4.47	فرنسا	6.0	2.60	الصين	5
3.9	10.9	إيطاليا	3.9	3.67	إيطاليا	4.4	1.90	إيطاليا	6
2.5	7.1	اسبانيا	2.5	2.35	انجلترا	3.1	1.32	اسبانيا	7
2.2	6.2	كندا	1.9	1.78	الهند	2.8	1.21	البرازيل	8
1.8	5.2	البرازيل	1.8	1.69	كندا	2.4	1.03	انجلترا	9
1.7	4.9	المكسيك	1.5	1.41	البرازيل	1.8	0.77	المكسيك	10
82.2	279.3	المجموع	70.7	66.56	المجموع	62.4	26.86	المجموع	
100	340	إجمالي مبيعات العالم	100	94.10	إجمالي مبيعات العالم	100	43.05	إجمالي مبيعات العالم	

Source : IMS Health (Organisme International des Statistiques du Médicament)

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه صدارة سوق الدواء الأمريكية على المستوى العالمي منذ سنة 1975 إلى غاية الآن. وكان ذلك مع التزايد المستمر للسوق العالمي الذي ارتفع من 43.05 مليار دولار في سنة 1976 إلى 340 مليار دولار في سنة 2000 ثم وصل كما أوضحنا سالفًا إلى 643 مليار دولار في سنة 2006. أما في ما يخص المنتجات الأكثر مباعة في العالم خلال سنة 2005، فهي موضحة في هذا الجدول:

¹ - IMS Health (2007).

جدول رقم (10) المنتجات الأكثر مباعاً في العالم خلال سنة 2005

الترتيب	المنتج	DCI	الصف العلاجي	المنظمة	المبيعات (مليار دولار)	%
01	LIPANOR	CIPROFIBRATE	Hypolipémiant	SANOFI AVENTIS	12,9	23
02	PLAVIX	CLAPIDOGREL*	Antiagrégant pl	BMS	05,9	10
03	INEXIUM	EZOMEPRAZOLE	Antiulcéreux	ASTRA ZENECA	05,7	10
04	SERETIDE	FLUTICASONE / SALMETÉROL	Antiasthmatique	GSK	05,6	10
05	ZOCOR	SIMVASTATINE**	Hypolipémiant	MSD	05,3	09
06	AMLOR	AMLODIPINE	Inhibiteur calcique	PFIZER	05,0	09
07	ZYPREXA	OLANZAPINE	Neuroleptique	ELI LILLY	04,7	08
08	RISPERDAL	RISPERIDONE	Neuroleptique	JANSSEN CILAG	04,0	07
09	OGASTORO	LANSOPRAZOLE	Antiulcéreux	TAKEDA	04,0	07
10	EFFEXOR	VENLAFAXINE	Antidépresseur	WYETH	03,8	07
				المجموع	56,9	100

Source : IMS Health

*منتج قيد التطوير في مجمع صيدال

**منتج في مرحلة الطرح في السوق

يستخلص من الجدول أعلاه ارتفاع نسبة المرضى بالقلب وتصلب الشرايين والأمراض المعدية والروماتيزمية... في العالم وهي تمثل أمراض مرتبطة بالدول الغنية. وهذا بالنظر إلى ارتفاع الأصناف والمنتجات المباعة في العالم وما تولده من رقم أعمال كبير. كما تشكل 10 منتجات الأولى لوحدها حوالي 10 % من السوق العالمي لسنة 2005.

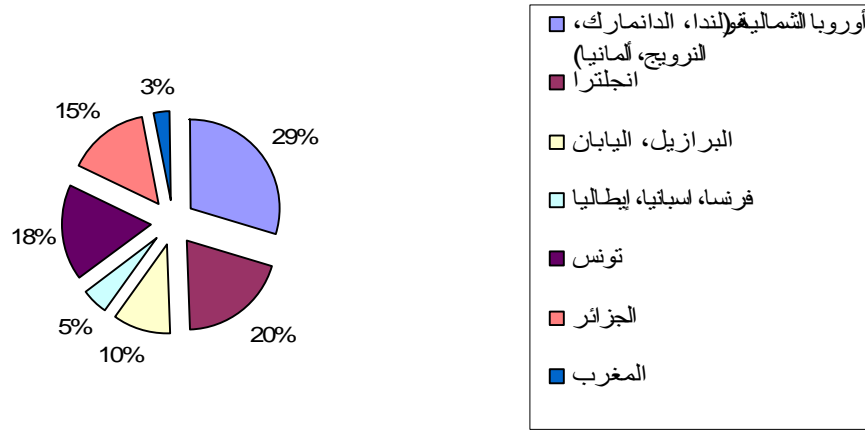
ولقد بدأت صناعة الأدوية الجنيسة في الازدهار منذ السبعينيات من القرن الماضي وعلى وجه الخصوص في الولايات المتحدة الأمريكية. وتجدر الإشارة إلى ظهور الأدوية الجنيسة بعد أن سقطت حماية أول براءات اختراع لبعض الأدوية وأصبحت ملكية عامة في الستينيات من القرن الماضي. وبسبب الحوادث العلاجية التي كانت في تلك الفترة الناتجة أساساً عن استعمال أدوية Thalidomide و Stalinon، زاد الاهتمام بالتكافؤ الحيوي Bio équivalence وتعززت المتطلبات القانونية لإنتاج الأدوية الجنيسة من قبل دول العالم لتجنب كل الحوادث المؤلمة. وبذلك أصبحت هذه الأدوية وبشكل تدريجي تتميز بنفس الأثر والخصائص العلاجية ومعايير الجودة كالأدوية الأصلية. وفي الثمانينيات من القرن الماضي، بدأت حكومات الدول المتقدمة في ترقية الأدوية الجنيسة بسبب الزيادة الثابتة للنفقات الصحية. كما تعتبر ألمانيا أول من أدخل مصطلح "السعر المرجعي Le Prix de Référence" في سنة 1989 للأدوية من أجل تعويض الأدوية وخاصة الجنيسة.⁽¹⁾

¹ - Médicament générique en Algérie, Source électronique, (Octobre 2007).

ولقد صاحب اتساع المنتجات الأصلية في سوق كبير جدا منافسة حادة نتج عنها انخفاض الأسعار وتقسيم المنظمات الدوائية إلى قوية وضعيفة. وتمثل المنظمات القوية تلك القادرة على مواجهة المنافسة وتطوير المنتجات إلى الجنييسة والأكثر جنييسة *super générique*.

وقدر سوق الدواء الجنييس في العالم بحوالي 40 مليار دولار لسنة 2000، حيث تطور خلال الخمس سنوات السابقة بنسبة 5 % في السنة. وكان السوق الأمريكي الأكثر أهمية، حيث تطور من 5.5 مليار دولار في سنة 1984 إلى 12 مليار دولار في سنة 1992 ووصل إلى 17 مليار دولار سنة 2000. والشكل رقم (61) يوضح توزيع حصة الدواء الجنييس حسب الدول.

شكل رقم (61) الأدوية الجنييسة في أسواق بعض الدول



Source : Médicament générique en Algérie, Source électronique, (Octobre 2007).

يتضح من الشكل اتجاه الدول النامية إلى استهلاك الأدوية الجنييسة أكثر من الدول المتقدمة والتي تعتمد في تغطية احتياجاتها من الدواء على 2/3 من الأدوية الأصلية. كما يتضح حصة الجزائر من الأدوية الجنييسة والتي تقل عن حصة تونس، وهذا راجع إلى اعتماد تونس أكثر على تلبية احتياجاتها من الإنتاج الوطني. وفي سنة 2005 وصل السوق الأوروبي للأدوية الجنييسة 20 مليار دولار (15 % من قيمة الاستهلاك). كما فقدت في نفس السنة المنتجات الأولى من التكنولوجيا الحيوية والكثير من الأدوية الأصلية حماية البراءة ومن ثم أصبحت جنييسة. بينما حقق السوق العالمي للدواء الجنييس في سنة 2005 ما قيمته 55 مليار دولار وبمعدل سنوي للنمو قدر بحوالي 11 %. وحسب IMS Health سوف يصل هذا السوق في سنة 2008 إلى 100 مليار دولار وبمعدل نمو ما بين 14 % إلى 17 %. كما سيصل معدل النمو في سنة 2009 حسب نفس المنظمة إلى 18 %. هذا النمو ناتج عن عدة عوامل، منها: فقدان عدة أدوية لبراءات الاختراع؛ ظهور الوراثة الحيوية؛ اعتماد بعض الدول مثل الهند والصين لهذا النوع من الصناعة ومن ثم الأدوية؛ وسياسة الصحة للدول الغنية من أجل تخفيض فاتورة العلاج.

ولقد قدر هذا التطور الذي لوحظ للأدوية الجنيسة منذ تبني الصيدليات حق التعويض Droit de substitution. ولكن مازال بعيدا عن أهداف السلطات العمومية وصناديق الضمان الاجتماعي خاصة في الدول النامية.

وتجدر الإشارة إلى أن الوكالة الفرنسية للأمن الصحي هي التي كلفت بإصدار الجريدة الرسمية لفهرس مجمع الجنريك Générique الذي يشمل على تخصصات الأدوية الجنيسة، بالإضافة إلى أحكام الجرعة والشكل الصيدلاني لهذه الأدوية. وتضم الترجمة الحالية للفهارس الحالية 724 اختصاص للأدوية الجنيسة. ويساعد هذا الفهرس الطبيب على وصف الدواء. فعلى سبيل المثال يمكن للصيدلي تعويض الدواء الأصلي بالدواء الجنيس وذلك طبقا للمرسوم رقم 92-284 الصادر في 06 جويلية 1992.⁽¹⁾

وتعتبر صناعة الدواء العربية أحد أهم الصناعات، حيث يشكل السوق العربي ما يعادل 1.5% من السوق العالمية للدواء أي ما يعادل 8 مليار دولار، في حين تقدر سوق الدواء الجزائرية سنويا بحوالي 1.5 مليار دولار. وتتم تغطية الحاجة العربية للدواء عبر الاستيراد أو الإنتاج من قبل مصانع الدواء المحلية والتي يبلغ عددها 230 مصنعا موزعة في العديد من الدول العربية. وتغطي مصر وسورية ما يعادل 90% من حاجاتها الدوائية من الصناعات المحلية، بينما تنصدر الأردن قائمة مصدري الأدوية العرب. وتعتبر الصناعات الدوائية المصرية الأكبر والأقدم في العالم العربي.⁽²⁾ ومما سبق يمكن استخلاص بعض مميزات سوق الدواء العالمي في ما يلي:

- سوق ديناميكي مع نمو متزايد؛
- تركيز متزايد في منظمات كبيرة مسيطرة؛
- عرض متزايد من الأدوية الجنيسة؛
- القواعد الخاصة بالتنظيم العالمي لهذا السوق متنازع عليها؛
- احتكار عشر دول لحوالي 85% من الإنتاج العالمي للدواء؛
- احتكار عشر منظمات عالمية حوالي 50% من مبيعات الدواء؛
- تمثل عشر أصناف علاجية حوالي 35% من المبيعات؛
- تمثل العشر منتجات الأكثر مباعا في العالم حوالي 10% من المبيعات العالمية؛
- يستهلك حوالي 15% من سكان العالم (دول متقدمة) حوالي 90% من الأدوية المباعا في العالم؛
- الانخفاض التدريجي لحصة الدول الفقيرة؛

¹ - Ibid.

² - الصناعات الدوائية السورية بين الصناعات العربية الواقع والطموح، في: جريدة الثورة، سوريا، نقلا عن موقع الكتروني: (سبتمبر 2005).

- يختلف هيكل استهلاك الدواء من الدول المتقدمة والأخرى، حيث تستهلك الدول المتقدمة 2/3 من الأدوية الأصلية، بينما تستهلك الدول الفقيرة 2/3 من الأدوية الجنيسة وحوالي 60 % منها في الدول النامية.

2: ظاهرة الاندماجات والتحالفات الإستراتيجية في صناعة الدواء

لقد أدت المنافسة التي أوجدها النظام العالمي الجديد إلى ظاهرة الاندماجات والتحالفات الإستراتيجية، حيث بدأت ظاهرة التحالفات الإستراتيجية في صناعة الدواء بين الشركات وبعضها البعض أو بين الشركات ومعاهد البحوث تنشأ في منتصف الثمانينيات وازدادت سنويا على مدى التسعينيات بمعدل حوالي 28 % في المتوسط. وتنشأ أغلب هذه التحالفات أساسا من أجل أهداف بحثية تطويرية في مجال تصميم الأدوية أو التكنولوجيا الحيوية أو التوصل إلى أشكال صيدلية جديدة، بالإضافة إلى وجود تحالفات في مجال الترويج والتسويق والإنتاج.

كما عرفت صناعة الدواء تسارع في حركة الاندماج بين منظمات عالمية كبرى وقيام منظمات كبرى بشراء شركات أخرى أصغر منها أي الاستحواذ *acquisitions*. وكان هدف عمليات الاندماج والاستحواذ زيادة قدرات التنافس والاحتكار، حيث بلغ سنة 1999 مجموع مبيعات المنظمات العشرين الأولى في مبيعات الأدوية على مستوى العالم 318 و211 مليار دولار وهو حجم يعادل قدر 62.7 % من الاستهلاك العالمي للدواء. بينما بلغت مبيعات العشرة شركات الأولى 44.4% من الإنتاج العالمي وأكثر من 17 % من حجم السوق العالمي للثلاث الشركات الأولى وهي: *Pfizer* الأمريكية، *SmithKlin* الإنجليزية و *NOVARTIS* السويسرية. والجدول رقم (11) يوضح الاندماجات التي تمت في السوق العالمي للدواء.⁽¹⁾

وبالرغم من الاندماج الكثيف الذي شهده سوق الدواء العالمي مؤخرا كما يوضحه الجدول أدناه، غير أن صناعة الدواء تبقى قليلة التركيز من طرف الدول المتقدمة مقارنة بالصناعات الأخرى مثل تجهيزات الإعلام الآلي وصناعة السيارات. ويحصر الاندماج الحاصل في السوق بين أهم مخابر الدواء العالمية، الأمر الذي دعم احتكارها لهذه الصناعة ومن ثم التقليل من إمكانية تطور صناعة الدواء في الدول النامية.

وبالرغم من أن الصناعات الدوائية العربية بدأت منذ خمسين سنة تقريبا وتطورت تطورا كبيرا خلال العقدين الماضيين نتيجة توفر الحاجات الملحة للسوق المحلية مدفوعة بحجم السوق الذي يتزايد باستمرار واعتبار هذه الصناعة في بعض الحالات النموذج الأكثر إشراقا للاستثمار العربي في هذا

¹ - لمزيد من المعلومات عن الاندماجات التي تمت قبل 1999 في مجال صناعة الدواء، ارجع إلى: رفعت السيد العوضي وإسماعيل علي بسبوني، الاندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية (القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005)، ص 65-66.

المجال، غير أنها لم تنتبه بقوة إلى أهمية الآليات الإدارية العالمية الجديدة (مثل التحالفات والاندماجات) في تنمية وتطوير أعمالها في مجالات البحث والتطوير والتسويق، بالإضافة إلى الآليات التقنية مثل إجراء بحوث تطويرية بالاعتماد على وحدات بحثية خارجية **Research and development outsourcing**.

جدول رقم (11) حركة الاندماج في بعض شركات صناعة الدواء خلال السنوات 1999-2005

الشركة الجديدة	الشركة B	الشركة A	السنوات
Astra-Zeneca Sanofi-Synthelabo Aventis	Zeneca (بريطانيا) Synthelabo Hostehst Marion Roussel (ألمانيا)	Astra (السويد) Sanofi Rhone Poulenc Riper (فرنسا)	1999
Abott Glaxo SmithKline Pfizer Pharmacia Corporation	Knoll (ألمانيا) Smith Kline Beecham (بريطانيا) Warner-Lambert (USA) Monsanto (USA/السويد)	Abott (USA) Glaxo-wellcome (بريطانيا) Pfizer (USA) Pharmacia & Upjohn (USA)	2000
Biomérieu - Pierre Fabre	Biomérieu Alliance (فرنسا)	Pierre Fabre (فرنسا)	2001
Amgen	Immunex (روسيا)	Amgen (USA)	2002
Biogen Idec Inc Pfizer	Idec Pharmaceuticals Pharmacia (روسيا)	Biogen Pfizer (USA)	2003
Sanofi-Aventis VCB Pharma Bioron	Aventis (فرنسا) Celltech (بريطانيا) Dolisos (فرنسا)	Sanofi-Synthelabo (فرنسا) VCB Pharma (بلجيكا) Boiron (فرنسا)	2004
Astelias-Pharma Solvay Dailchi-Sankyo Sandoz Teva Novartis	Yamanouchi (اليابان) Fournier (فرنسا) Sankyo (اليابان) Hexal (ألمانيا) Ivax (روسيا) Chiron (روسيا)	Fujesawa (اليابان) Solvay (بلجيكا) Dailchi (اليابان) Sandoz (السويد) Teva (إسرائيل) Novartis (سويسرا)	2005

Source : Le marché mondial, www.Leem.org/ 10/2007.

3: أثر منظمة التجارة العالمية وحقوق الملكية الفكرية على صناعة الدواء

تعد اتفاقيات التجارة الخارجية من أهم وأخطر وسائل النظام الاقتصادي العالمي الجديد في تطبيق حرية التجارة وحرية تدفق رؤوس الأموال والمنافسة الشديدة وانهيار المواقع والحوجز التقليدية وتدويل النشاط الاقتصادي، خاصة بعد أن تم توسيع نطاقها من خلال جولة "أوروجواي" لتشمل حوالي 90% من إجمالي التجارة العالمية.

ونظرا لطبيعة صناعة الدواء المعتمدة على الأبحاث **research-based industry**، لا يمكن صمودها أمام العالم الخارجي بدون حقوق الحماية الفعالة. ومن ثم تم اللجوء في بداية التسعينات إلى تطبيق

نظام الحماية الكلية للتجارة العالمية من خلال المنظمة العالمية للتجارة. وكانت اتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية المتعلقة بالتجارة (Trade Related Aspects of Intellectual Property Rights (TRIPS) إحدى اتفاقيات المنظمة. ويعتبر التعامل مع حقوق البراءات الناتجة عن أنشطة البحث والتطوير الدوائي من مهام القسم المتعلق بالملكية الصناعية الذي يهدف إلى توفير الحماية للاختراعات المحمية ببراءات الاختراع والتصميم الصناعي والأسرار التجارية. ولا تقضي هذه الاتفاقية بتطبيق نظام البراءة فقط على عملية التوصل إلى دواء جديد، وإنما أيضا على المنتج الدوائي نفسه. وقد حددت الاتفاقية إمكانية الحصول على براءات اختراع لأي اختراعات سواء كانت في منتجات أو عمليات صناعية في كافة ميادين التكنولوجيا بشرط أن تكون جديدة وتحتوي على خطوة إبداعية وقابلة للاستخدام في الصناعة. كما أجازت للبلدان الأعضاء استثناء الحصول على براءات الاختراع لطرق التشخيص والعلاج والجراحة.⁽¹⁾

وبمجرد توقيع الدول الأعضاء في منظمة التجارة العالمية على اتفاق أوروغواي، تصبح بذلك موافقة في نفس الوقت على الاتفاقيات الخاصة بحقوق الملكية الفكرية، حيث أن الاتفاقية قد وضعت بمنطق التوقيع الواحد المجمع، أي لا يمكن التوقيع على نتائج الجولة والتوصل في نفس الوقت من أي من الاتفاقيات التي تتضمنها. كما تكون الدول التي تسعى للحصول على العضوية (مثل الجزائر) مجبرة على الموافقة على هذه الاتفاقيات. بل غالبا ما تستخدم الدول المتقدمة سعي بعض الدول للانضمام للاتفاق ومطالبتها من تعديل القوانين المحلية الخاصة بحماية حقوق الملكية الفكرية.⁽²⁾

وبوجود العملية الصناعية من ضمن المواد القابلة للحصول على براءات الاختراع، تسعى المنظمات العالمية المحكرة لصناعة الدواء بتسجيل براءات اختراع للصناعات التي تقوم بها، وذلك من أجل حماية حقوق ملكيتها الفكرية. وتعطي هذه الاتفاقية عشرون سنة كحد أدنى لحماية براءات اختراع لمنتج الدواء، الأمر الذي يؤدي إلى تأخير كبير في الاستفادة العامة من المنتج خاصة بواسطة بلدان العالم الثالث.⁽³⁾ ذلك في الوقت الذي تنتشر فيه الشركات العالمية الكبرى بإيرادات ريع المعارف التكنولوجية بأكثر كثيرا مما تستحق كمقابل لتغطية تكاليف الأبحاث.^(*)

¹ - جولة أوروغواي، الترجمة العربية للوثيقة الختامية، لجنة المفاوضات، مراكش 15 أبريل 1994، ص. 410.

² - لقد ضغطت الولايات المتحدة على الصين التي ظلت تفاوض طوال 15 سنة للانضمام لمنظمة التجارة العالمية ولم تحصل على هذه العضوية إلا في سنة 2000 مع تعديل جذري في قوانين حماية الملكية الفكرية خاصة حقوق النسخ والطبع، حيث كانت تجارة رائجة في الصين. كما طالبت الولايات المتحدة أيضا دولة الإمارات العربية المتحدة بتعديل قوانين حقوق الملكية الفكرية أثناء تفاوض الإمارات على الانضمام للمنظمة. ثمة معلومات أكثر في: منظمة التجارة العالمية، موقع الكتروني.

³ - حصلت البلدان النامية من مجلس منظمة التجارة العالمية المسئول عن حقوق الملكية الفكرية في 22 يونيو 2002 بمد فترة تأجيل تنفيذ الاتفاقية للبلدان الأقل نموا في العالم حتى 1 يناير 2002 فيما يتعلق بحماية حقوق الملكية الفكرية، وبراءات الاختراع في حالة صناعة الدواء. حيث لوحظ أن أسعار الأدوية -خاصة أدوية الأمراض الخطيرة والوبائية- تعد مرتفعة للغاية؛ وهو ما يهدد أوضاع الصحة العامة في بعض البلدان، خاصة الأفريقية التي تعاني من انتشار وباء الإيبز، كما لوحظ أن بعض الأدوية لمكافحة أمراض كالسرطان تعد مرتفعة للغاية نتيجة لاستغلال شركات الأدوية في الدول الكبرى؛ حيث من الممكن إنتاج نفس الدواء في الدول النامية بأسعار أرخص كثيرا في حال السماح لها

وتحسب مدة الحماية لبراءات الاختراع المحددة بعشرين سنة كما تشير إليه الاتفاقية الخاصة ببراءات الاختراع اعتباراً من تاريخ التقدم بطلب الحصول على البراءة. وبذلك لا تستطيع المنظمات الدوائية الأخرى تقليد الدواء إلا بعد انتهاء هذه الفترة. كما أن من حق صاحب البراءة طبقاً للحقوق الممنوحة في المادة 28 من الاتفاقية منع أطراف ثالثة لم تحصل على موافقته من صنع أو استخدام أو بيع أو استيراد ذلك المنتج أو تلك العملية الصناعية، ولكن من حقه التنازل للغير وإبرام عقود التراخيص التي تتطلب من المنظمات الدوائية مبالغ كبيرة للحصول عليها. وإذا استطاعت المنظمة الحصول على حق الإنتاج، فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع أسعار الدواء من 05 إلى 10 أضعاف نتيجة ارتفاع تكاليفه، الأمر الذي يلقي العبء على المستهلك الذي لا يستطيع الاستغناء عن الدواء.⁽¹⁾

كما تنص المادة 45 من الاتفاقية والخاصة بالتعويضات على أن السلطات القضائية لها الحق في أمر المعتدي لدفع تعويضات مناسبة لصاحب الحق عن الضرر الذي لحق به بسبب التعدي، وفي الحالات المناسبة يجوز أن تأمر باسترداد الأرباح أو دفع التعويضات، مما يشير إلى استحالة تقليد المنظمات الدوائية لهذا الدواء خوفاً من العقوبات الصارمة التي قد تصل إلى إمكانية التصرف في السلع التي تجد أنها تشكل تعدياً على صاحب الحق والتصرف في المعدات التي تستخدم في الإنتاج كما جاء في المادة 46 والخاصة بالجزاءات الأخرى.⁽²⁾

ولقد ظهر مؤخراً إدراك متزايد لدى الدول النامية لخطورة العديد من مواد اتفاقية التجارة العالمية الخاصة بحقوق الملكية الفكرية على توفير الأدوية والصحة العامة بها. حيث يعد وضع حد أدنى قدره عشرون عاماً لحماية البراءات أمر غير منطقي بسبب تقصير دورة حياة المنتج (أو المستحضر) من خلال التطور المتواصل في العلم والتكنولوجيا الذي يهدف باستمرار إلى تقصير لدورات حياة المنتجات. ومن ثم تنتهي دورة حياة منتج الدواء قبل مرور عشرون عاماً بفترات تطول أو تقصر حسب نوع المنتج.

وتجدر الإشارة إلى أن تمديد البراءة يعني الاحتفاظ بالاحتكار ومنع شركات الدواء الأخرى من إنتاج الدواء باسمه العلمي وليس بالاسم التجاري الخاضع للاحتكار بواسطة الشركة الأم. كما أن إنتاج

بذلك. بل إن حكومات الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية قد جاهرت هي الأخرى بالشكوى مؤخراً من أن شركات الأدوية الكبرى تحقق مستويات عالية جداً من الأرباح من أدوية السرطان، على الرغم من أن الأبحاث في هذا المجال كان مقمداً لها دعماً فيدرالياً كبيراً. وكان من المقدر أن يتم التوصل لاتفاق بين حكومات الدول الأعضاء في منظمة التجارة العالمية بنهاية سنة 2002 لتحديد موعد لبدء التفاوض حول معاملة تفضيلية للبلدان النامية في مجال الدواء، وحق الوصول للأدوية الأساسية بالنسبة للبلدان الفقيرة التي لا تستطيع إنتاج هذه الأدوية بنفسه. ثمة معلومات أكثر في: منظمة التجارة العالمية www.Wto.org/

* - تحاول معظم الشركات الدوائية الكبرى تمديد فترة احتكارها لمنتجاتها لأكثر من الفترة الممنوحة لها (وهي عشرون سنة على الأقل) من خلال إما الضغط السياسي أو إدخال تعديل ما على الدواء (مثل تحضيره بدرجة نقاء أكبر)، وهو الأمر الذي قد يؤدي إلى تطويل فترة الحماية لمصلحة الشركة المحتكرة للدواء قد تصل إلى عشر سنوات أو أكثر.

¹ - جولة أوروغواي، مرجع سبق ذكره، ص. 414.

² - نفس المرجع.

الدواء بالاسم العلمي بعد انقضاء سريان فترة حماية الملكية الفكرية من شأنه تخفيض سعر الدواء إلى 20 % أو أقل مقارنة بثمنه الأصلي. وهو الإجراء الذي من شأنه إتاحة الدواء لمحدودي الدخل والفقراء في جميع بلدان العالم.

وتواجه الشركات الوطنية عدة صعوبات في تطبيق الترخيص الإلزامي المنصوص عليه في اتفاقية TRIPS، أهمها: صعوبات في منح الدولة الترخيص لإحدى هذه الشركات، وذلك مادامت في حاجة إلى هذا المنتج لمواجهة احتياجات وطنية ملحة يصعب تلبيتها من خلال الاحتكارات والأسعار التي تفرضها الشركات العالمية الكبرى صاحبة البراءة؛ وصعوبات معرفية خاصة بإنتاج المنتج موضوع البراءة؛ وأخرى تعد الأخطر والأهم تتمثل في الصعوبات السياسية التي تمارسها الشركات الكبرى أو الدول التي تنتمي إليها.⁽¹⁾

كما تمنح TRIPS براءات بمثابة احتكارات على مكتشفات في جسم الإنسان والخاصة بالتتابعات الجينية المسؤولة عن المتغيرات المرضية في جسم الإنسان. ولا تمثل هذه البراءة الممنوحة اعترافا بسبق في المعرفة العلمية بقدر ما تمثل فرصة لاحتكار أمر ما يتصل بمرض يمكن أن يحدث لأي إنسان في أي مكان على سطح الأرض. ولأن هذه البراءة تتعلق بالمعرفة يمكن أن تؤدي إلى اكتشاف أدوية جديدة. وعليه، يصبح المصير الصحي لأي إنسان مرهونا ليس بإنجازات البحث العلمي وإنما بتوجهات ومصالح محتكري البراءات.⁽²⁾

ومراعاة لظروف الدول الأقل نموا (الدول التي يبلغ دخل الفرد السنوي فيها أقل من 1000 دولار) ومنها الجزائر وهي الدول التي تواجه عقبات اقتصادية ومالية وإدارية والتي تحتاج إلى فترة زمنية كافية لخلق قاعدة تكنولوجية قابلة للاستمرار، فقد منحت الاتفاقية لهذه الدول فترة انتقالية مدتها 10 سنوات بعد انقضاء فترة زمنية مدتها سنة تلي تاريخ نفاذ اتفاقية منظمة التجارة العالمية. بالإضافة إلى التزام الدول المتقدمة بإتاحة حوافز لمنظمات الأعمال الموجودة عندها بهدف حفز وتشجيع نقل التكنولوجيا إلى الدول الأقل نموا.⁽³⁾

كما أشارت الاتفاقية إلى ضرورة قيام دول الأعضاء بإتاحة الوسائل التي تمكن من حماية براءات الاختراع في البلد العضو، وذلك اعتبارا من تاريخ سريان مفعول اتفاق منظمة التجارة العالمية. وهذا يؤكد على ضرورة اتفاق نظام حماية براءات الاختراع المطبق في الدول الأعضاء مع الاتفاقية. كما لا تفرض اتفاقية حقوق الملكية الفكرية التزامات بإعادة الحماية للمواد التي أصبحت ملكا عاما في تاريخ

¹ - وكمثال على هذه الحالة محاولة حكومة جنوب إفريقيا ممارسة هذا الحق بخصوص أدوية الإيدز نظرا لبلوغ سعر عبوة من دواء الإيدز 18 دولار بينما يمكن أن تتكلف فقط ثلث دولار واحد بالتصنيع المحلي غير الاحتكاري، غير أن الشركات العالمية قد أقامت النزاع ضدها واتهمتها بالسرقة. واستمر النزاع عشرات الأشهر بينما عدد الوفيات بالإيدز يتزايد بالملايين. ثمة معلومات أكثر في: صناعة الأدوية العربية، موقع الكتروني.

² - pour plus d'information, voir : Propriété intellectuelle (ADPIC)- Les brevets pharmaceutiques et l'accord sur les ADPIC, www.OMC.org/ Août 2007.

³ - جولة الأوروغواي، مرجع سابق، ص. 415.

تطبيقه في البلد المعني كما نصت المادة 07 الخاصة بحماية المواد القائمة حاليا. وأشارت أيضا هذه المادة إلى أن هذا الاتفاق لا ينشئ التزامات فيما يتصل بأعمال تمت قبل تاريخ تطبيق أحكامه في البلد العضو المعني.⁽¹⁾

4: الالتزام بالموصفات المقبولة عالميا

تتفق منظمات الدواء العالمية وحكومات الدول المتقدمة الكثير لإحداث توافق مستمر في المواصفات (مواد خام - مستحضرات - الدراسات الإكلينيكية...) من أجل الارتقاء بهذه المواصفات باستمرار. ويتم توافق المواصفات وتطوير مستويات التوافق طبقا للتقدم العلمي التكنولوجي للشركات الكبرى، حيث يحدث ذلك من خلال لقاءات المؤتمر الدولي للتوافق *International Congress of Harmonization Process*. وتصبح بذلك كل الشركات ملزمة بهذه المواصفات العالمية، الأمر الذي يؤدي إلى تحدي صعب وتهديد لشركات الدواء خاصة في الدول الأقل تقدما. وهذا بسبب ارتفاع المواصفات العالمية طبقا لاستيعاب وتمكن الشركات العالمية الكبرى.

ثالثا: الأوضاع المحيطة بسوق الدواء في الجزائر

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

1: التطورات التاريخية لسوق الدواء في الجزائر

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

في ظل السياق العام، رافقت صناعة الدواء تطور الخدمات الصحية وتكيفت تدريجيا مع زيادة مستوى الطلب الوطني للدواء، لكنها مرت أيضا بالصعوبات الناجمة عن التسيير الموجه للاقتصاد

¹ - نفس المرجع.

الوطني إلى غاية 1990. كما واجه سوق الدواء صعوبات ناتجة عن تحرير وانفتاح خارجي سريع وغير متحكم فيه بدرجة كافية. وبذلك لقد عاصر تنظيم هذا السوق أيضا ثلاث مراحل، هي:

أ: مرحلة التسيير المباشر من طرف الإدارة الصحية

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

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

- التصنيع المحلي للأدوية، أوكل لمؤسسة جديدة وهي المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني ENPP وهذا بمقتضى المرسوم 161/82 الصادر في أفريل 1982.
 - استيراد وتوزيع الأدوية الذي أسند إلى ثلاث مؤسسات جديدة، وهي: مؤسسات استيراد وتوزيع الأدوية لغرب الجزائر ENOPHARM وهران، ولشرق الجزائر ENCOPHARM قسنطينة، ووسط الجزائر ENAPHARM العاصمة.
 - استيراد الأجهزة والمستلزمات الطبية والذي أوكل إلى مؤسسة حكومية ENEMEDI.
- ومما سبق يمكن القول أن تمويل السوق الوطني للدواء ومن ثم تطبيق السياسة العامة في مجال الأدوية كانت تحت رعاية وزارة الصحة من خلال الصيدلية المركزية الجزائرية ثم المنظمات الجهوية التي ظهرت بعد إعادة الهيكلة. وقد كانت الصعوبات تتمثل في نمط إدارة كل الاقتصاد الوطني في ذلك الوقت، بالإضافة إلى القيود القوية في الوصول إلى العملة والتنظيم الجامد للأسواق والتدخل المكثف للإشراف الإداري على هذه المؤسسات. وقد تمثلت الصعوبة الرئيسية في النقص المزمن في السوق الوطني، الأمر الذي أدى إلى ظهور الاضطرابات الدائمة التي أثرت على كل النظام الصحي.⁽¹⁾
- وتجدر الإشارة إلى أن الإنتاج الوطني للدواء لم يعرف تطورا ملحوظا أثناء تلك الفترة، على الرغم من الاستثمارات الهامة في مشاريع واسعة النطاق والتي لم تكن نتائجها مرضية.

ج: مرحلة الانفتاح التدريجي للسوق الوطني للدواء

في البداية تم فتح هذه الفترة بحكم قانون المالية التكميلي لسنة 1990 (جويلية 1990) والذي سمح بإنشاء وكالات أجنبية في عدد من الأنشطة الاقتصادية ومنهم الخاصة بالدواء. وكان هذا الإجراء

¹ - L'organisation du marché national des médicaments, Source électronique.

كتمهيد لانفتاح السوق بدلا من الالتزام بالتصنيع الوطني. وبذلك أنشأت العديد من المنظمات والتي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع مصالح مخابر الدواء الأجنبية. وكانت هذه المنظمات الجديدة السبب في عملية الانفتاح التي اصطدمت بثلاث أنواع من العراقيل، هي: (1)

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

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

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

منذ سنة 1995 وفي إطار مخطط التعديل الهيكلي المفروض من طرف المؤسسات المالية الدولية، شهدت الجزائر تطورا ملحوظا تمثل في الحرية الكاملة للوصول إلى الأسواق الخارجية لكل الأنشطة الاقتصادية. هذا الانفتاح كان على نطاق أوسع تدريجيا وبشكل خاص مع ما يلي: (2)

- تقديرات هامة نحو قابلية التحويل التجاري للعملة الوطنية؛

- تخفيضات تدريجية للتعريفات الجمركية الخاصة بالسلع؛

- فتح مكثف لقطاعات اقتصادية مثل النقل والاتصالات؛

- تسهيل إجراءات الاستثمار الوطني والأجنبي؛

- توقيع اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي.

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

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

- الارتفاع الهام والسريع لعدد المتعاملين من القطاع الخاص على مستوى استيراد الدواء والتوزيع بالجملة، حيث وصل عدد المستوردين الخواص في الوقت الحالي إلى أكثر من 60 مستورد وأكثر من 400 موزع بالجملة بعد أن كانت هذه الأرقام منعقدة في بداية التسعينيات.

¹ - Ibid.

² - Ibid.

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

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

2: ممثلي سوق الدواء في الجزائر

تعتبر كل التطورات الخاصة بتنظيم سوق الدواء من بين التفاعلات المباشرة والفورية مع السياسة الوطنية للصحة العمومية. وتلقى مسؤولية معالجة هذه التفاعلات على عاتق السلطات العمومية وكل ممثلي السياسة الوطنية للصحة العمومية.

أ: الإدارات التنظيمية

باعتبار الدواء من السلع التي تمثل أخطار هامة على صحة الإنسان، يعتبر سوق الدواء من أكثر الأسواق تنظيما في الجزائر. وبالإضافة إلى الوكلاء المساهمين في تدفق المنتجات، توجد فئة أخرى متمثلة في الإدارات المنظمة لهذا السوق. وتمارس هذه الأخيرة بصفة عامة تأثير هام وحاسم على مختلف مستويات سوق الدواء في الجزائر. وتتمثل هذه الإدارات في الآتي:⁽¹⁾

- الوزارة المكلفة بالصحة العمومية

بقيت الوزارة المكلفة بالصحة العمومية على الرغم من الجهود الهامة للتحرير خلال العشرية الأخيرة، مركز عصب كل سوق الدواء. وتتدخل الوزارة على مستويات مختلفة، منها ما يلي: تحديد القائمة الوطنية لأسماء الأدوية الخاصة بالاستعمال الإنساني La Nomenclature؛ التسجيل المسبق للأدوية؛ الموافقة على الدخول في السوق؛ إعطاء الموافقة مسبقا لكل مؤسسة إنتاجية أو تجارية؛ الرقابة التقنية لكل الأدوية الموجهة للبيع أو الاستهلاك في الجزائر من طرف المخبر الوطني للرقابة المتخصصة.

وبالإضافة إلى القواعد العامة السابقة الذكر، توجد بعض التدخلات المباشرة أكثر من طرف هذه الوزارة في حقل الصفقات، أهمها ما يلي: منح الترخيص العام السنوي لبرنامج استيراد كل مستورد؛ تعيين محل الدفع المصرفي Domiciliation وجمركة كل صفقات الاستيراد؛ حيازة كمية من المخزون كحد أدنى لمدة ثلاث أشهر من كل منتج مستورد؛ الالتزام بانطلاق مشروع إنتاج الأدوية في خلال سنتين كحد أقصى؛ تثبيت السعر النهائي لكل منتج (PPA- Prix Public en Algérie)، بالإضافة إلى تحديد

¹ - Ministère de la santé, de la population et de la réforme hospitalière, Direction de la Pharmacie.

هوامش قانونية للإنتاج وتجارة الجملة والتجزئة. وتشكل التدخلات المباشرة نوعين من الصعوبات على وزارة الصحة العمومية، هي:

- تمثل الالتزامات المسطرة أعلاه انشغالات متعددة على الوزارة مثل رقابة فاتورة الاستيراد، ترقية الإنتاج الوطني، أفضل وصول للمنتجات وتوفيرها على مستوى التراب الوطني. ويعاب على هذه الالتزامات بأنها تعطي انطبعا على التعقيد والسيطرة والبيروقراطية الموجودة على مستوى سوق الدواء، ومن ثم عدم وضوح السياسة المتبعة من طرف السلطات.
- ومن جهة أخرى، بقي قطاع الصحة يعاني من سياسة تدخل الإدارة والتأطير الصارم للمعاملات، الأمر الذي يناقض قانون المنافسة. كل ذلك يجب أن يعدل ويكيف وفق القيود المخيفة الناتجة عن الدخول في المنظمة العالمية للتجارة.

- وزارة الضمان الاجتماعي

انطلاقا من أهمية ضمان تأمين العمال وأسرهم، يعتبر الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (CNAS Caisse Nationale d'Assurances Sociales) المنظمة التي تتكفل تحت وصاية الوزارة بتعويض المرضى لتكاليف الرعاية الطبية والأدوية الموصوفة. لذلك فهي تعتبر المشتري لأكبر حصة من الأدوية المتوفرة على التراب الوطني. ولهذا السبب يتمتع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بقوة التفاوض على مستوى التموين والتوزيع. وتمثل هذه القدرة على التفاوض التي لم تستعمل إلى اليوم أداة فعالة لتنظيم سوق الدواء خاصة في آفاق انفتاح السوق الوطني.

- الوزارات المكلفة بالصناعة

نظريا، تهتم كل من وزارة الصناعة ووزارة المؤسسات المتوسطة والصغيرة PME ووزارة مساهمة الدولة (في حالة المنظمات العمومية العاملة في القطاع الصيدلاني) بتطوير الصناعة الدوائية في الجزائر. ولكن تأثير هذه الإدارات في الواقع العملي على السوق غير واضح، بالإضافة إلى عدم وضع السياسات الخاصة لإدارة المنظمات الدوائية. ويعبر انعدام أدنى معلومات اقتصادية عن صناعة الدواء، إمكانياتها، وظائفها، إيراداتها... الخ على قصور السياسات الاقتصادية العامة في هذا الاتجاه.

ب: ممثلي إنتاج وتجارة الدواء

في مستوى أدنى من الإدارات التنظيمية، يمكن التمييز بين أربعة متدخلين على مستوى قنوات إنتاج وتوزيع الدواء، وهي: (1)

- القطاع العام

ويتمثل في المجمع 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 تستطيع مقاومة منافسة القطاع الخاص، منظمة Endimed

¹ - Ibid.

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 تموين شبكة المستشفيات العامة.

بخلاف الصيدلية المركزية للمستشفيات والتي لها وظيفة واضحة، تخضع بقية المنظمات العمومية إلى قواعد المنافسة مثل أي منظمة خاصة. وبذلك يتمثل دورها بالإضافة إلى بقاء الخبرة الاقتصادية السابقة في كونها أداة ذات مهام خاصة في إطار السياسة العامة للصحة. وفي هذا الاتجاه، يمكن التخمين بأن هذه المنظمات إما أن تتحمل مسؤولية تحقيق المصلحة العامة مستقبلاً أو بيعها ببساطة في إطار التخصصية.

- المنتجين والمستوردين الخواص

إذا كان إنتاج واستيراد الدواء في البداية محتكر من طرف المنظمات العمومية التابعة للدولة، كان انفتاح هذا النوع من الصناعة على المصالح الخاصة بالنسبة لها بمثابة شغف حقيقي. ولذلك، 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، وكان ذلك لأسباب مرتبطة من جهة بحدود السوق الوطني ومن جهة أخرى خاصة بفرض السلطات الصحية التزام كل مستورد بفتح مشروع إنتاجي للحد من نشاطه. وكان توزيع الحصة السوقية للمستوردين الخواص غير عادل، حيث يتركز 90 % من رقم الأعمال على حوالي 15 مستورد فقط. ويتوقع استمرار واشتداد هذا التركيز في السنوات القادمة.

أما عدد المنتجين الخواص فقد وصل حسب وزارة الصحة العمومية إلى 44 وحدة إنتاجية، 14 منها باشرت في العمل والأخرى مازالت قيد التنفيذ. بينما كان عدد القائمين بالتعبئة والتغليف Conditionneurs 23 وحدة.

- الموزعين تجار الجملة الخواص

يكلف تجار الجملة الخواص بتموين مختلف الصيدليات المنتشرة عبر التراب الوطني بالجملة. ويصل عددهم في الوقت الحالي حوالي 469 تاجر جملة مرخص لهم من طرف وزارة الصحة العمومية. وتحكم بنود المرسوم رقم 59/MSP المؤرخ في 20 جويلية 1995 نشاط التجار الخواص، حيث حدد هذا المرسوم شروط مزاوله نشاط التوزيع بالجملة للمنتجات الدوائية.

- الصيداللة الخواص

شهد عدد الصيداللة الخواص المكلفة بتوزيع الدواء الموجه للاستعمال الإنساني بالتجزئة نمواً سريعاً خلال السنوات الماضية. حيث ارتفع هذا العدد حسب وزارة الصحة العمومية من 1936 صيدلية

خاصة سنة 1991 (مقابل 1018 صيدلية عمومية) إلى أكثر من 4587 صيدلية خاصة سنة 2001 (مقابل 989 صيدلة عمومية). ووصل هذا العدد في سنة 2006 إلى أكثر من 5502 صيدلية خاصة (مقابل 1012 صيدلية عمومية). ويؤكد ارتفاع عدد الصيدليات النمو الحقيقي لاستهلاك الدواء.

3: تطور حجم وقيمة سوق الدواء في الجزائر

عرف سوق الدواء في الجزائر نموا واضحا، حيث احتلت الجزائر المرتبة 39 في سنة 2006 حسب توزيع السوق العالمي للدواء بعد تايلاند، إيرلندا، جمهورية التشاك وأفريقيا الجنوبية. وتمثلت الدول التي تأتي بعدها في النرويج، باكستان، مصر وإسرائيل. بينما احتلت المغرب وتونس المرتبة 50 و63 على التوالي. وهذا يدل على التزايد المستمر في سوق الدواء الجزائري وأهميته بالنسبة للسوق العالمي.

وتعتمد الجزائر في تغطية احتياجاتها من الدواء كما تم توضيحه سابقا على الاستيراد والإنتاج الوطني الذي يختص في الأدوية الجنيسة. والجدول التالي يوضح تطور قيمة وحجم سوق الدواء في الجزائر خلال السنوات 2002-2006.

جدول رقم (12) تطور سوق الدواء في الجزائر خلال السنوات 2002-2006

2006	2005	2004	2003	2002	البيانات
566.4	489.54	484.08	494.96	454.43	السوق الإجمالي (10 ⁶ uv) (1)
102597.75	84655.99	75968.98	70103.64	59320.47	السوق الإجمالي (10 ⁶) دج (2)
<u>71818.43</u>	<u>56211.58</u>	<u>51666.50</u>	<u>43043.63</u>	<u>35592.28</u>	قيمة الأدوية الأصلية (3)
65 %	66.40 %	68.01 %	61.40 %	60 %	نسبة الأدوية الأصلية من قيمة السوق الإجمالي (%)
+ 27.8 %	+ 08.8 %	+ 20 %	+ 20.9 %	---	معدل نمو الأدوية الأصلية
<u>30779.33</u>	<u>28444.41</u>	<u>24302.48</u>	<u>27060.01</u>	<u>23728.19</u>	قيمة الأدوية الجنيسة (4)
35%	33.60 %	31.99 %	38.66%	40%	نسبة الأدوية الجنيسة من قيمة السوق الإجمالي (%)
+ 08.2 %	+ 17 %	- 10.2 %	+ 14 %	-----	معدل نمو الأدوية الجنيسة

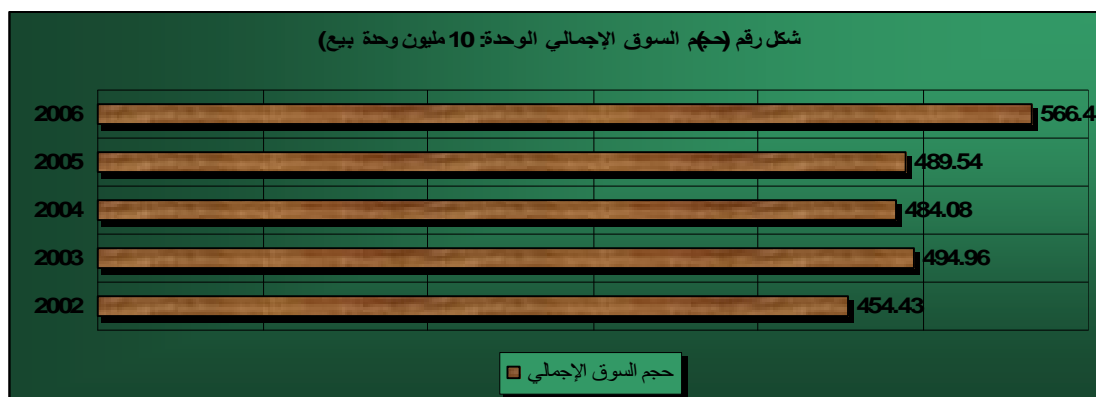
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

(1) (2) 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.

(3) (4) Médicament générique en Algérie, Source électronique, (Octobre 2007).

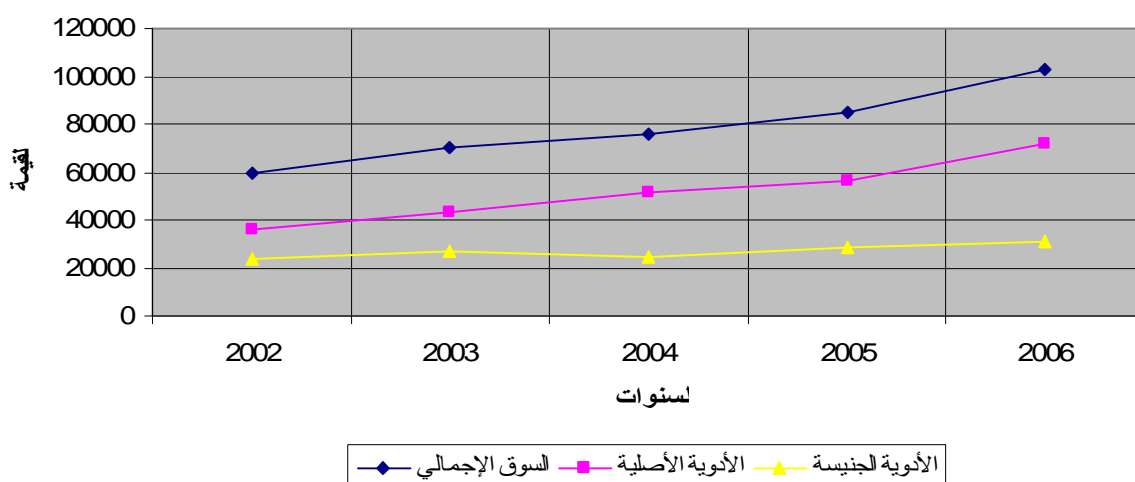
ويلاحظ في الجدول أعلاه تطور حجم سوق عرض الأدوية خلال سنوات الدراسة من 454.43 مليون وحدة سنة 2002 إلى 566.4 مليون وحدة سنة 2006 أي بنسبة 24.6 %. وهذا بالرغم من الانخفاض الذي شهده السوق في السنوات 2004-2005 والذي كان بسبب عجز في التموين لبعض

المنتجات. كما يلاحظ ارتفاع نسبة الأدوية الأصلية من السوق الإجمالي بمعدلات متزايدة خلال سنوات الدراسة. وكان 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 الجنيصة من السوق الإجمالي انخفاض ملحوظ في سنة 2004 بسبب ارتفاع في نسبة الأدوية الأصلية لتلك السنة. والشكل التالي (رقم 62) يوضح تطور حجم السوق الإجمالي للدواء في الجزائر خلال السنوات 2002-2006:



يلاحظ من الشكل السابق تطور حجم الدواء في سوق الجزائر الذي يرجع إلى تزايد الطلب على الأدوية ومحاولة الدولة لتلبية كل احتياجات السوق إما بالاستيراد أو بالإنتاج الوطني الذي يعتمد على الأدوية الجنيصة. بينما يوضح الشكل التالي (رقم 63) تطور قيمة سوق الدواء في الجزائر خلال السنوات 2002-2006.

تطور سوق الدواء في الجزائر خلال السنوات 2002-2006. (وحدة: 10 مليون دج)



يتضح من الشكل أعلاه تزايد قيمة الأدوية الأصلية في السوق الجزائري والتي تتميز بارتفاع أسعارها، وهذا بالرغم من محاولة ترقية الإنتاج الوطني من الأدوية الجنيسة الذي لم يستطع تغطية السوق وخاصة إثر الضغوطات التي تفرضها اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة.

ولقد كان تطوير الدواء الجنيس في السنوات الأخيرة من اتجاهات السلطات العمومية ومحاولة ترسيخه في السوق الوطني. وذلك من أجل تخفيض فاتورة استيراد الأدوية وإمكانية وصول كل مواطن للدواء ذو جودة وبأقل التكاليف.

وبالنظر إلى ارتفاع نسبة الواردات في الاستهلاك الوطني للدواء، تمثلت الخطوة لتشجيع الأدوية الجنيسة في تنظيم الواردات. وهذا ما جاء في تعليمات وزير الصحة في 07 سبتمبر 2003 والتي كانت في مصلحة تعميم الدواء الجنيس. وعليه، هناك ثلاث معايير للتأثير على الواردات من الدواء، وهي: (1)

- لا يتم السماح بتسجيل أدوية العلامة الأصلية إلا في حالة عدم وجودها في شكل دواء جنيس وضمن حدود لأقصى تكلفة بالنسبة للسعر المرجعي للاسم الموحد دوليا DCI Dénomination Commune Internationale والذي يتراوح في 25 % كحد أقصى؛

- تشجيع وتسهيل السلطات العمومية لإنتاج الأدوية الأصلية في شكلها الجنيس، بالإضافة إلى عدم استيراد الأدوية المنتجة محليا؛

- تدعيم الإنتاج الوطني من طرف السلطات العمومية من خلال الإعفاء من الضرائب على المدخلات ووضع تعريف مرعية للتعويض مشجعة.

وفي الواقع العملي، لم تأخذ هذه المعايير المشجعة للأدوية الجنيسة في الاعتبار، وهذا ما تؤكد حصة الأدوية الجنيسة في الجدول رقم (12) والتي انخفضت من 40 % سنة 2002 إلى 35 % سنة 2006. وذلك نتيجة أن الارتفاع في معدل نمو قيمة الأدوية الجنيسة كان أقل من معدل نمو قيمة الأدوية الأصلية. وبالرغم من السياسة التي وجهت منذ عدة سنوات لتشجيع الدواء الجنيس، غير أنها بقيت كشعار ونية السلطات العمومية فقط. فبالنظر إلى نظام الهوامش التجارية والتعويض الكبير للأدوية الأصلية واتفاقيات CNAS مع الصيدليات، يمكن القول بأنها أدوات موجهة لتشجيع استهلاك الأدوية الأصلية بدلا من الجنيسة.

المبحث الثاني: محددات الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر باستخدام النموذج الماسي لـ

Porter

يسعى هذا المبحث إلى تحديد ركائز النظام التنافسي الوطني والتي تساهم في صياغة المناخ الصناعي المحدد لأداء المنظمات الدوائية الجزائرية من خلال تطبيق النموذج الماسي لـ Porter .

¹ - L'organisation du marché national des médicaments, Source électronique.

وذلك بتناول المحددات الرئيسية والمساعدة التي تتشكل من خلالها الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر.

أولاً: المحددات الرئيسية للمزايا التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر

تشتمل المحددات الرئيسية على أربع عوامل، هي: ظروف عوامل الإنتاج، ظروف الطلب المحلي، الصناعات المرتبطة والمدعمة، إستراتيجية المنظمة وطبيعة المنافسة المحلية.⁽¹⁾

1: عوامل الإنتاج

وتعتبر عوامل الإنتاج المدخلات الضرورية اللازمة لدعم القدرة الصناعية لمنظمة ما على المنافسة، فلقد اهتم Porter بوجهة نظر الكلاسيك الخاصة بالدور الذي تؤديه عناصر الإنتاج المتوافرة نسبياً لدى الدولة في تحقيق ميزتها التنافسية. ولكن مع ملاحظة أن ثروات الدولة من عناصر الإنتاج لها دور جزئي فقط في تحقيق الميزة التنافسية. كما يجب أن تتسم الثروات بالديناميكية، بحيث يمكن خلقها وتطويرها وتخطيطها وعدم الاقتصار على كونها مورثة فقط. بل أنها قد تكون نتيجة عملية الاستثمار والابتكار.

وبالتطبيق على صناعة الدواء في الجزائر، يمكن تقسيم عناصر الإنتاج لهذه الصناعة إلى عدد من المجموعات ومحاولة معرفة دور كل مجموعة في تحقيق المزايا التنافسية لهذه الصناعة. فبالنسبة للموارد المادية والتي تشمل المناخ، الماء، المعادن، الغابات، مصادر الطاقة، موقع الدولة الجغرافي ومساحتها. وبالرغم من تمتع الجزائر بمساحة شاسعة وموقع إستراتيجي متميز ومناخ ملائم يعمل على تدعيم الميزة التنافسية لهذه الصناعة، غير أنها غير مستغلة بدرجة تكفي لذلك.

أما بالنسبة للموارد البشرية وباعتبار صناعة الدواء من الصناعات التي تتطلب مهارات وكفاءات متنوعة من مختلف التخصصات والمؤهلات العلمية. ونظراً لعدم توافر أي بيانات رسمية عن عنصر العمل على مستوى هذه الصناعة ككل، فسوف نستعير عن ذلك بنموذج استرشادي يوضح تصنيف العمالة بمجمع صيدال الذي يمثل حوالي 76% من الإنتاج المحلي في الجزائر، بالإضافة إلى تقدير حسب الدراسة التي قامت بها UNION NATIONALE DES OPERATEURS DE LA PHARMACIE (UNOP) في نهاية سنة 2004 لعدد العاملين في الوحدات الخاصة لإنتاج الدواء والتي حددت بحوالي 4512 عامل. وبذلك يصل عدد العمال في صناعة الدواء بالجزائر إلى ما يقارب 8755 عامل.

وفي المقابل، تنتهج غالبية المنظمات الخاصة أو العالمية إستراتيجية التخلص من العمالة الزائدة عن الحجم الأمثل، وكذلك غير الماهرة والتي لا تستطيع التكيف مع التغير التكنولوجي المتقدم والمستخدم حالياً في صناعة الدواء. ولكن بالرغم من اتجاه الجزائر إلى التدريب نحو تطوير المهارات التقنية والإدارية من خلال أحدث برامج التدريب بالاستعانة بخبراء من فروع الدول الأخرى أو

¹ - M. Porter, La concurrence selon..., op. cit., p.p. 174-204.

المخابر المتخصصة في صناعة الدواء، غير أنها ما زالت تعاني من هذه المهارات المتخصصة بسبب نقص ما تخصصه للإنفاق في هذا المجال بالمقارنة مع الآخرين.

وباعتبار التدريب أحد الأدوات الهامة المستخدمة في تنمية قدرات الإبداع لدى العاملين، يمثل العائد منه في تعديل أو تحويل السلوك الحالي للموظفين، الأمر الذي يزيد من مهاراتهم. ويعتمد التعليم المهني أو التدريب على تلقين المتدربين القواعد الأساسية والإرشادات للقيام بعمل ما، بالإضافة إلى التدريب على استخدام تكنولوجيا جديدة منخفضة التكاليف أو تسهيلات إنتاجية جديدة.

ولقد أدى تأهب مجمع صيدال سنة 2003 لنيل شهادة ISO 9001 Version 2000 إلى وضع برنامج تكوين واسع تم تحقيقه بنسبة كبيرة تحت إشراف المجموعة الكندية Pentacle. كما حاول المجمع من أجل تكملة التكوين المرتبط بإدارة الجودة تنفيذ برامج تكوين أخرى في مجالات التسيير المرتبط بالتغير، خاصة في الوظائف الأساسية المتعلقة بتقنيات إنتاج الدواء، مراقبة المخابر، BPF Bonnes Pratiques de Fabrication، التسويق والإدارة... ويتم ذلك بالتعاون مع معاهد وطنية مثل L'ISGO، CETIC, INPED, ESG... ويجب الإشارة إلى أن المنظمة الأم هي التي تقوم بإدارة التكوين المشترك، بينما تتحمل مصالح الموارد البشرية لفروع التكوين المتخصص.⁽¹⁾

ويتصف التكوين في المنظمات الدوائية بالقليل، حيث تخصص صيدال حوالي 01.8 % من مصاريف المستخدمين للتكوين. وإذا ما تمت مقارنة هذه النسبة مع ما تخصصه الدول المتقدمة (على الأقل 10 %)⁽²⁾، يمكن القول بأن المجمع يتصف بقلّة الإنفاق على تكوين العاملين فيه. وبذلك، تعاني الجزائر من غياب التكوين المستمر في المنظمات الدوائية نتيجة غياب التخطيط لذلك وضعف التأطير في مجال صناعة الأدوية التي تعتبر منعقدة كتخصص في الجامعات الجزائرية،⁽³⁾ الأمر الذي يمكننا من تصنيف العمالة الموجودة حاليا بمنظمات الدواء في الجزائر بالمهارة والكفاءة المتوسطة. وبذلك فهي تعتبر عمالة غير متقدمة ومتخصصة، أي لا يمكن اعتبارها أحد العوامل ذات التأثير الإيجابي على صناعة الدواء في الجزائر.

أما فيما يتعلق بسوق رأس المال في الجزائر، فقد عرف نشاط البورصة ضعفا منذ نشأتها ولم يتوصل إلى إيجاد أسلوب للنمو والتطور. وعليه، لا تعكس أسهم مجمع صيدال الأداء المسجل خلال السنوات الأخيرة. وهذا راجع إلى أسباب مختلفة، أهمها:⁽⁴⁾

- قلة عدد المنظمات المقيدة في البورصة (صيدال ومنظمة الرياض بسطيف) الذي لا يمكن الاعتماد عليه في التحليل؛

¹ - Groupe Sidal, **Rapport de Gestion** 2005, p. 21.

² - pour plus d'information, voir : Rachida MERAD, **Formations dans l'industrie pharmaceutique: un besoin urgent**, IN : Séminaire international sur l'industrie pharmaceutique nationale dans le contexte de l'accession à l'OMC, Alger (22-23 Octobre 2007).

³ - Ibid.

⁴ - Groupe Sidal, **Rapport de gestion**, 2006, p. 29.

- ضعف مستوى عدد الصفقات الذي لا يمكن الاعتماد عليه في التحليل؛
- غياب الاتصالات ما بين البورصة والمواطن الجزائري.

ولقد دخلت صيدال مجال البورصة بـ 20 % من رأسمالها والمقدر بـ 500 مليون دج ومقسم إلى مليونين سهم، قيمة كل سهم 800 دج تم توزيعها كما يلي: 30 % من الأسهم للمؤسسات المالية؛ 30 % للأشخاص المعنويين والمؤسسات العامة والخاصة؛ 5% لموظفي مجمع صيدال؛ و35% خاصة بالجمهور العام. ولقد وصلت أسهم صيدال خلال سنة 2006 ما بين 360-420 دج. كما وصل حجم الصفقات المنجزة خلال تلك السنة في السوق إلى 7000 صفقة.

بناء على ما سبق، يعتبر سوق الأوراق المالية الجزائرية أحد العوامل التي تدعم بسلبية مساهمة الموارد الرأسمالية في تحديد الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر.

أما بالنسبة للبنية الأساسية التي تتطلبها صناعة الدواء في الجزائر والتي تتمثل في نوعية وجودة هذه البنية وكيفية الاستخدام الأمثل لها، فهي تشمل شبكة الاتصالات، الطرق، إمدادات ثابتة من الكهرباء والوقود، موانئ بحرية... وقد عرفت الجزائر طفرة كبيرة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات خلال السنوات الأخيرة، وحاولت توفير هذه التكنولوجيا على مستوى كل المؤسسات ومن بينها المنتجة للدواء. كما حاولت الجزائر تحسين كل من الطرق، الموانئ، المطارات وزيادتها. بالإضافة إلى زيادة متوسط نصيب الفرد من الطاقة المستخدمة خلال تلك السنوات.

ولقد أكد تحليل تنافسية بيئة الأعمال الجزائرية على حصول الجزائر الرتبة 14 بالنسبة لمؤشر البنية التحتية الأساسية حيث صنفت من بين نقاط الضعف،⁽¹⁾ غير أن بعض مكونات هذا المؤشر كانت مصادر قوة مثل الموانئ وطاقتها السنوية، المطارات وطاقاتها (نقل المسافرين وعدد الرحلات)، طول السكك الحديدية وطاقاتها (نقل المسافرين) والتي يجب الاعتناء بها حتى تبقى في نفس المستوى أو تحسن مع المكونات الأخرى. وعليه، يمكن القول بأن البنية الأساسية ليست متوفرة بشكل جيد في الجزائر لكي تساهم بشكل مباشر في تدعيم القدرة التنافسية لصناعة الدواء.

وبالنسبة للعوامل المتخصصة والتي أشار إليها Porter بأنها المحور الأساسي في خلق ميزة تنافسية مستقرة، فهي تتضمن رصيد الدولة العلمي والفني والتسويقي في المنتجات. وتتمثل في الموارد المعرفية مثل الجامعات والمعاهد البحثية. وتعتبر هذه العوامل غير متوفرة بشكل كافي في صناعة الدواء الجزائرية. وتتمثل هذه العوامل في الجامعات والمعاهد والمخابر المتخصصة مثل معهد Pasteur، والتي تعمل جميعها على تدعيم هذه الصناعة في الجزائر من خلال مختلف الخدمات التي تقدمها لجميع الشركات العاملة في الجزائر من تصنيع، صيانة، إشراف فني وتكنولوجي، إدارة، إقامة

¹ - لمزيد من التفاصيل، انظر الجدول رقم (19) في المبحث الثاني من هذا الفصل.

دورات تدريبية متخصصة للعاملين في مجال الأدوية وغيرها من الخدمات التي تعمل على محاولة خلق الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر.

وعليه، يعتبر ضمان الاستمرار لأي صناعة هو البحث والتطوير. وتتميز صناعة الدواء بخاصية هامة وهي اعتمادها الدائم والمستمر على أنشطة البحوث والتطوير. وبذلك فهي تختلف عن الصناعات الأخرى بالارتفاع النسبي للمكون التكنولوجي أو البحثي التطويري مقارنة بالصناعات الأخرى. ويعتبر المكون التكنولوجي كل ما يتعلق بجمع معلومات علمية أو معرفة تفيد في الصناعة، بالإضافة إلى كافة الأبعاد التكنولوجية المؤثرة على الصناعة. ومن ثم تتأثر صناعة الدواء بشكل سريع بالتقدم التكنولوجي العالمي.

وفي ظل البيئة التنافسية العالمية، أصبح رفع أداء وربحية البحوث والتطوير في أي منظمة من أهم أهدافها. كما يعتبر تحديد أهداف البحوث والتطوير وجعلها متوافقة مع أهداف العمل الإستراتيجي بالمنظمة من المهام ذات الأولوية. ويتطلب ذلك التفهم الواضح للمفاهيم والعمليات والأدوات المتبعة لتحسين أداء البحوث والتطوير، بالإضافة إلى تحسين عملية إدارة حقوق الملكية الفكرية. كما يمكن الاستعانة بأنشطة البحوث والتطوير في تصميم وتنفيذ نظم الجودة.

وفي هذا الإطار فإن صناعة الدواء في الجزائر والتي هي أساسا صناعة تعتمد على البحث العلمي تتميز بضعف التفاعل بين الجامعات والمراكز المتخصصة ذات العلاقة بالصناعة الدوائية. وبذلك يمكن أن تكون دراسات التكافؤ الحيوي أحد المجالات الهامة التي يمكن للجامعات المساهمة فيها بفعالية وكفاءة عالية.⁽¹⁾ وتجدر الإشارة هنا إلى عدد العاملين في مجال البحث والتطوير الذي لا يتجاوز عددهم سنة 2006م 228 عاملا في مجمع صيدال من بينهم 80 % من الإطارات والذي وتعتبره الجزائر القلب النابض لصناعة الدواء في الجزائر.⁽²⁾ وبالرغم من عدم توفر المعلومات الكافية عن العدد الإجمالي للعاملين في هذا المجال على مستوى الجزائر، لكنه يبقى ضعيف جدا بالمقارنة مع اهتمام فرنسا بزيادة عدد العاملين في نفس المجال والذي تضاعف ثلاث مرات خلال العشرين سنة الماضية إلى أن وصل إلى 22167 عامل في سنة 2003.⁽³⁾

وتعتبر الدول المتقدمة من أهم الدول المنتجة للدواء، حيث تتواجد فيها أهم المخابر الصيدلانية العالمية. وتستعمل هذه المخابر تكنولوجية البحث والتطوير التي تمكنها من التجديد المستمر للدواء أو اكتشاف اختراعات جديدة. ولذلك تعتبر هذه الدول من أهم الدول المنتجة للدواء الأصلي، حيث تسيطر على 46.7 % من السوق العالمي للدواء ويصل رقم أعمالها أكثر من 277.8 مليار دولار.⁽⁴⁾ ولذلك تحاول هذه الدول زيادة سوق الدواء العالمي من خلال اختراع الدواء الأصلي والتطوير وهذا ما

¹ - Rachida MERAD, op. cit.

² -- Groupe Sidal, **Rapport de gestion**, 2006, p. 21.

³ - Recherche et développement, www.Leem.org/ Novembre 2007.

⁴ - La Globalisation des Leaders Pharmaceutiques, www.industrie.gouv.fr/pdf/pharma/pdf/ Novembre 2007.

يلزمها زيادة الإنفاق في هذا المجال، حيث يبلغ متوسط الإنفاق على أنشطة البحث والتطوير الدوائي على مستوى العالم 17.3 % من مجموع المبيعات. والجدول التالي يوضح إنفاق الدول المتقدمة المنتجة للدواء على البحث والتطوير خلال سنة 2003.

جدول رقم (13) تكاليف البحث والتطوير في بعض الدول المتقدمة لسنة 2003. الوحدة: مليون أورو

البيانات	أمريكا	اليابان	أوروبا	منها: ألمانيا	فرنسا	إيطاليا	إنجلترا	السويد	سويسرا
تكاليف البحث والتطوير	23930	6747	20495	3820	3951	812	4684	1030	2297
% du CA	14.7%	12.9%	8.0%	8.7%	11.9%	3.3%	13.8%	12.3%	10.1%

Source : Recherche et développement, www.Leem.org/ 11/2007.

يوضح الجدول أعلاه مدى اهتمام الدول المتقدمة بالبحث والتطوير في مجال الأدوية. ولقد عرف هذا المجال في الآونة الأخيرة تحول واضح خاصة بعد تطلب البحوث الهندسة الوراثية والتكنولوجيا الحيوية استثمارات كبيرة في المدى المتوسط والطويل. ومن ثم تتنافس هذه الدول في أن تكون لها الجاذبية من أجل إنشاء مثل هذه المراكز البحثية في داخلها. وعادة ما يتم توزيع تكاليف البحث والتطوير الدوائي على أنواع البحوث كالتالي:⁽¹⁾

- 51 % للتطوير التجريبي؛
- 34 % للبحث التطبيقي؛
- 15 % للبحث الأساسي.

وإذا كان تمويل استثمارات البحث والتطوير في الدول السابقة يتم من طرف المؤسسات الدوائية بنسبة 99%، فإن مصانع الدول العربية مجتمعة لا تستطيع حسب المعطيات الحالية تمويل عمليات البحث والتطوير لمستحضر دوائي جديد واحد، حيث تقدر تكلفة ذلك بحوالي 300 مليون دولار.⁽²⁾ ويوضح الشكل رقم (66) الفرق بين ما تنفقه أوروبا وما ينفق من طرف أمريكا واليابان على البحث والتطوير في مجال الدواء.

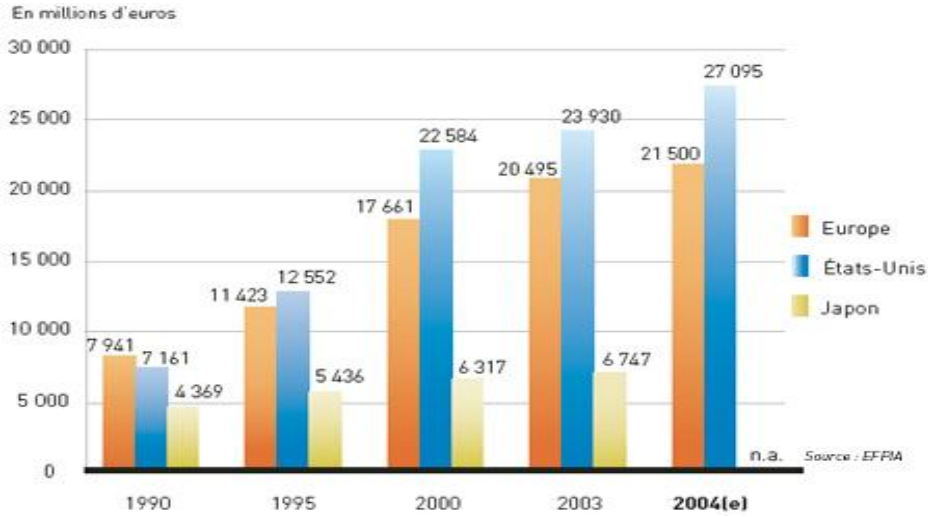
وبالرغم من اعتبار هذه الدول هي القوة الفاعلة في نشاط البحث والتطوير الدوائي، غير أن هناك دول أخرى (منها النامية) قد بدأت في تحقيق قدرات بحث وتطوير دوائي تجعل لها مساهمات مهمة على مستوى إنتاج مواد دوائية جديدة. ومن بين هذه الدول: الصين، إسرائيل، الهند، كندا وإسبانيا. ذلك بالإضافة إلى تميز كوبا على جميع الدول النامية في مجال إنتاج مواد دوائية بالتكنولوجيا الحيوية عن

¹ - Stratégie Sanitaires, www.MSP.fr/ Novembre 2007.

² - صناعة الأدوية العربية، نقلا عن موقع الكتروني، نوفمبر 2007.

طريق بحوث الهندسة العكسية، حيث توصلت سنة 1996 إلى مستوى تصدير بعض منتجاتها إلى 124 دولة.

شكل رقم (64) الفرق ما بين إنفاق أوروبا وكل من أمريكا واليابان على البحث والتطوير في الدواء



وتجدر الإشارة إلى أهم التوجهات البحثية التطويرية التكنولوجية في صناعة الدواء والمتمثلة في الآتي: (1)

- استخدام تكنولوجيا الكيمياء التوافقية *Combinatorial chemistry* والغرلة الفارماكولوجية السريعة جدا *High-throughput screening* في التوصل إلى الآلاف من المركبات الكيميائية وكذلك غربلتها بيولوجيا في خلال ساعات وليس سنوات كما كان يحدث من قبل. وبذلك تعتمد التكنولوجيا المذكورة على التوليف التقني بين تقنيات متقدمة مثل المعلوماتية والبيولوجيا الجزيئية والمواد الجديدة والأتمتة وغيرها، وذلك بالارتكاز على المفهوم المحاسبي الخاص بالتوافق.
- استحداث منتجات دوائية باستخدام التكنولوجيا الحيوية والهندسة الوراثية: لقد أدى التعرف على الجينوم البشري والذي تم الإعلان عنه في يونيو 2000 إلى ثورة كبرى في عالم الدواء. وذلك من خلال التغييرات النوعية فيما يتعلق بدقة الأثر الدوائي وبعلاج أمراض لم يكن لها علاجات من قبل. كما يتوقع أيضا أن يبدأ علاج الكثير من الأمراض قبل ظهور المرض.
- التوصل إلى تخليق المادة الدوائية في أنقى صورها الفعالة والأكثر مأمونية: ثبت حديثا طبقا لظاهرة عملية تسمى الأيدية *Chirality* أن حوالي 40 % من المواد الدوائية المعروفة تتكون من

¹ - صناعة الأدوية العربية، نقلا عن موقع الكتروني، نوفمبر 2007.

مركبين متمائنين كيميائيا ومتغايرين فيزيائيا **Enantiomers**، ذلك بينما يكون في معظم الأحيان أحدهما فقط هو الأكثر فعالية والأكثر مأمونية.

- تطوير الأشكال الصيدلانية (الأقراص، الكبسولات، القطرات...) واستحداث أنظمة جديدة لتوصيل الدواء إلى المكان المقصود داخل الجسم **New delivery systems**.

وعلى الرغم من أن المنفق على البحث والتطوير الدوائي في الجزائر والذي تبقى المعطيات عنه مجهولة إلا ما ينفقه مجمع صيدال والذي يقدر بحوالي 01.5% من رقم أعمالها لسنة 2006، يعتبر قليل جدا بالمقارنة مع ما تنفقه الدول الأخرى في نفس المجال، غير أنها تحاول في إطار البحث وتطوير الأدوية الجينية **Génériques**. ولقد توصل مجمع صيدال بعد جهد سنوات إلى الحصول على 5 براءات الاختراع الأولى من طرف المعهد الوطني للحماية الفكرية **INAPI Institut National de la Propriété Intellectuelle** وهذا في 06 ديسمبر 2006.⁽¹⁾ 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.

وبناء على ما سبق يمكن أن يترتب على كل نوع من عوامل الإنتاج السابقة والخاصة بصناعة الدواء في الجزائر ميزة تنافسية. ولذلك يجب أن تستغل هذه العوامل المتاحة الاستغلال الأمثل والاهتمام الدائم برفع إنتاجيتها مع محاولة التجديد والابتكار في أوضاع الإنتاج غير المواتية للتغلب على القصور. ومع الأخذ في الاعتبار أيضا بأن الاكتفاء بالاعتماد على معطيات عوامل الإنتاج المتاحة قد يكون سببا في تدهور هذه الميزة، لذلك يجب أن يقترن ذلك بالابتكار والتجديد المستمر.

2: ظروف الطلب

لقد تميز تحليل **Porter** عن سابقه بأنه لم يكتف بالتركيز على جانب العرض أو تكاليف الإنتاج فقط، وإنما اهتم أيضا بالطلب المحلي كأحد محددات الميزة التنافسية. وأوضح أيضا أنه كلما زاد حجم الطلب على صناعة ما، تمتعت المنظمات التي تعمل في هذه الصناعة بميزة تنافسية نتيجة ظهور اقتصاديات الحجم. وقد يعتبر الطلب المحلي مؤشرا للطلب الأجنبي في الأسواق الخارجية للمنظمة، فإذا كان الطلب المحلي سباقا في طلب المنتج بالمقارنة بالطلب الأجنبي، فإن ذلك يعطي للمنظمة فرصة التعرف وتوقع الطلب الأجنبي وهو ما أسماه **Porter** "بأسبقية الطلب المحلي **Early Demand at Home**". ولم يكتف **Porter** بالحجم المطلق للطلب المحلي، وإنما اهتم أيضا بمعدل نمو هذا الطلب. وذلك لأن زيادة هذا المعدل هي التي تحفز المنظمة على المزيد من البحث والتطوير والابتكار، مع تخفيض حجم المخاطر التي قد تترتب على استخدام فنون تكنولوجيا جديدة لمواجهة هذا النمو المتزايد في حجم الطلب، ومن ثم تتمتع المنظمة بميزة تنافسية مستقرة إلى حد كبير.⁽²⁾

¹ - Groupe Sidal, **Rapport de gestion**, 2006, p. 26.

² - Michel Porter, **The Competitive Advantage of Nation...**, op. cit., p. 93.

وبالتطبيق على صناعة الدواء في الجزائر ونظرا للارتباط الشديد للصحة بنسبة السكان، يمتاز الطلب على الدواء بالتزايد المستمر بسبب زيادة السكان مع زيادة الوعي لدى الأفراد. ولقد عرفت الجزائر بعد الاستقلال نمو ديموغرافي نتج عنه زيادة في عدد السكان بمعدل ثلاثة مرات ما بين السنوات 1962-2000. ولكن بدأت نسبة المواليد السنوية إلى عدد السكان تتخفف منذ العشرية السابقة. ولقد كان ارتفاع في متوسط سن الحياة الذي وصل إلى 72.4 سنة للرجال و69.8 سنة للنساء، بالإضافة إلى انخفاض النمو الديموغرافي الذي كان السبب في انعكاس هرم الأعمار.

وتعتمد الجزائر في مقابلة الطلب على الدواء على الإنتاج المحلي والاستيراد. وعلى الرغم من الاستثمارات الهامة التي انطلقت منذ السبعينيات، غير أن صناعة الدواء لا تزال تسعى لوضع أسس ثابتة من أجل مواجهة الاحتياجات الوطنية. وعلى الرغم من الأحكام القانونية الجديدة المشرعة في صالح إنشاء مصانع جديدة بالجزائر، غير أن نسبة تغطية الطلب من الإنتاج الوطني للأدوية تقدر بحوالي 20 % ، بينما يتم تلبية النسبة المتبقية من الطلب (80 %) عن طريق الاستيراد.⁽¹⁾

إن زيادة السكان واختلاف الأمراض يؤدي إلى زيادة الطلب على الدواء، حيث ارتفع استهلاك الدواء للفرد الجزائري من 01.15 وحدة في سنة 2000 إلى 01.8 وحدة في سنة 2005.⁽²⁾ ويمكن تقدير الطلب المحلي للدواء ومعرفة معدل نموه من خلال العلاقة التالية:

الطلب المحلي (الاستهلاك المحلي الظاهر) = رقم أعمال المنظمات الدوائية المحلية + الواردات - الصادرات - التغير في المخزون.

وتجدر الإشارة إلى أنه باستثناء معلومات مجمع صيدال والذي يمثل الرائد في إنتاج الدواء بالجزائر، لا تتوفر معلومات كافية عن التغير في مخزون الأدوية في القطاع الخاص. كما يجب الأخذ في الاعتبار متوسط هامش ربح تاجر التجزئة (الصيدلي) على المبيعات المحلية الذي يقدر بـ 1.45 دج، بالإضافة إلى متوسط هامش ربح الأدوية المستوردة الذي يقدر بـ 1.72 دج.⁽³⁾ وبذلك يمكن توضيح تطور الاستهلاك المحلي من الدواء في الجزائر خلال الفترة 2002-2006 من خلال الجدول التالي:

¹ - Dr Assouak, **Le marché mondiale et national du médicament**, IN : 5^{ème} Conférence Nationale de L'information Médicale, EL OUED (Mai 2007).

² - Ibid.

³ - Ministère de la santé, de la population et de la réforme hospitalière, Direction de la Pharmacie : **Système de marges applicables au médicament.**

جدول رقم (14) تطور الاستهلاك الوطني لمنتجات الدواء في الجزائر خلال السنوات 2002-2006 الوحدة: 10⁶ دج

2006	2005	2004	2003	2002	البيانات
6942.75	6596.27	6466.19	6003.66	5692.41	مبيعات صيدال *
7907	7760.63	7328	6723.81	6369.86	مبيعات القطاع الخاص**
14849.75	14356.9	13794.19	12727.47	10062.27	الإجمالي
21532.14	20817.51	20001.58	18454.83	17490.29	مبيعات الأدوية المحلية المقدرة بسعر التجزئة (1.45 دج) (1)
87750	70299.09	62174.79	57376.17	47258.2	واردات الجزائر***
150930	120914.43	106940.64	98687.01	81284.10	الواردات من الأدوية المقدرة بسعر التجزئة (1.72 دج) (2)
54.93	56.18	60.17	75.18	17.12	صادرات صيدال (3)****
2361	1850	1998	1300	1102	التغير في المخزون لمجمع صيدال (4)*****
172462.14	139825.76	124884.04	115766.66	97655.27	الاستهلاك المحلي الظاهر (5)=(1)+(2)-(3)- (4)
23.34 %	11.96 %	% 07.88	%18.55	----	معدل نمو الطلب على الأدوية %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر التالية:

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

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

(**) Office national des statistiques (ONS); www.algex.dz/ (Agence étatique pour la promotion de l'exportation); www.cnis.dz.

يلاحظ من الجدول أعلاه اتجاه الاستهلاك المحلي للدواء نحو التزايد خلال الفترة 2002-2006، حيث ارتفع من 97.66 مليار دج سنة 2002 إلى 172.5 مليار دج سنة 2006 وهذا بمعدل نمو متزايد يقدر بـ 76.63% عن سنة الأساس. كما بلغت نسبة استيعاب الإنتاج الوطني للطلب المحلي سنة 2002، 17.9% لتتخفف إلى 12.48% سنة 2006 بسبب زيادة معدل الطلب على الدواء، الأمر الذي يدل على وجود عجز في تلبية الطلب المحلي من خلال الإنتاج الوطني خلال كل سنوات الدراسة ومن ثم حتمية اللجوء إلى تغطية هذا العجز من خلال ارتفاع واردات الجزائر من الدواء. ومما سبق، يمكن القول بأن الطلب المحلي على الدواء يمثل أحد المحددات الرئيسية والتي لها أهمية بالغة للميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر.

3: الصناعات المرتبطة والمغذية

ترتبط صناعة الدواء في الجزائر بروابط أمامية وخلفية كثيرة مع صناعات أخرى. فهي تعتمد على الصناعات الكيماوية في الحصول على المواد الأولية كمدخلات لازمة للإنتاج وكصناعة مغذية ومساندة. كما تعتمد على الصناعات الهندسية في توفير قطع الغيار لوسائل الإنتاج، وغيرها من الصناعات المرتبطة والمغذية لصناعة الدواء.

وفي كثير من الأحيان تلجأ شركات الدواء الجزائرية إلى استيراد معظم مدخلاتها الإنتاجية بنسبة 74% (1) وبذلك يمكن القول بأن المحدد الخاص بالصناعات المرتبطة والمغذية من المحددات التي لا تساهم في توافر وتدعيم الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر.

4: إستراتيجية المنظمة وطبيعة المنافسة

يشمل هذا المحدد أهداف المنظمة واستراتيجياتها وأنظمتها الإدارية. وتساعد استراتيجيات المنظمة ونظم إدارتها وأهدافها، بالإضافة إلى مهارة أفرادها واهتمامهم بالتطوير والتميز والاستثمار في البحوث والتطوير ومن ثم تمكين المنظمة من تعظيم قدرتها التنافسية.

وبالتطبيق على شركات الدواء في الجزائر، توجد منظمة واحدة فقط تمثل القطاع العام (صيدال) وحوالي 44 منظمة أخرى ذات طبيعة مختلفة، تخضع الغالبية العظمى منهم إما للقطاع الخاص أو الإدارة الأجنبية. ومما لا شك فيه أن الإدارة الأجنبية وإدارة القطاع الخاص تتمتع بالمرونة في اتخاذ القرار وسرعته، بالإضافة إلى تمتعها بحرية الاختيار للعاملين ومتخذي القرار دون قيود. ويتم اختيار هؤلاء بناء على معايير الكفاءة ومدى القدرة على الإبداع وغيرها من المعايير، الأمر الذي يؤدي إلى الارتقاء بمستوى المنافسة بين الشركات ودفعها إلى تبني استراتيجيات تنافسية مبتكرة.

وهناك فارق كبير بين الإستراتيجيات التي تنتهجها منظمة حكومية محلية تدور في محيط الإطار الإداري البيروقراطي، والذي غالبا ما يفرز استراتيجيات عاجزة عن مواالة التطور في المفاهيم الإدارية والمرتكز بصفة أساسية على تبني مفهوم "التنافسية"، وبين الإستراتيجيات التي تنتهجها المنظمات الدولية أو المحلية الخاصة والتي تسعى إلى تحقيق النجاح عن طريق تطويع كافة السبل من أجل تحقيق التنافسية.

ولقد أصبحت مواصفات الجودة السلعية من أهم محددات الميزة التنافسية على المستوى العالمي، الأمر الذي استوجب مراعاة ذلك من قبل منظمات الدواء في الجزائر. وترجع أهمية تطبيق معايير الجودة العالمية "ISO 9000" إلى أنها تساعد على تدفق المنتجات إلى الأسواق العالمية. وهذا يعني ثقة العملاء في المنظمات المنتجة وقدرة الموردين على تقديم الدليل لعملائهم على إتباع النظام السليم الذي يكفل جودة الأداء. ومن هذا المنطلق، حرصت جميع منظمات الدواء في الجزائر سواء التابعة للقطاع الخاص أو الأجنبي أو الشركة الحكومية صيدال للحصول على شهادة ISO 9002 لتأكيد الجودة وشهادة ISO 14001 للتوافق مع البيئة. ونجحت معظم هذه الشركات في الحصول على الشهادات.

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

¹ - وثائق مجمع صيدال.

كما يتضمن هذا المحدد عنصرا هاما وهو المنافسة المحلية، حيث يوجد ترابط بين المنافسة المحلية القوية وخلق استمرارية ميزة تنافسية في أي صناعة. ذلك لأن هذه المنافسة بين المنظمات تولد عنصر ضغط عليها لإجراء مزيد من الابتكار والتجديد والتطوير لمنتجاتها سواء بتخفيض تكاليفها أو تحسين جودة المنتج في مواجهة منافسيها. كما يختلف تأثير المنافسة المحلية على الميزة التنافسية باختلاف نوعية المنافسة، حيث تختلف المنافسة السعرية التي تعتمد على تكلفة الإنتاج عن المنافسة التكنولوجية التي تعتمد على المستوى التكنولوجي للمنظمة والتي تؤدي إلى استمرارية الميزة التنافسية أو ديمومتها. ولا تقتصر مزايا المنافسة المحلية على السوق المحلي فقط ولكنها قد تدفع بالمنظمات المتنافسة إلى الأسواق العالمية خاصة إذا كانت تتمتع هذه المنظمات بمزايا الحجم الكبير.

وقد تؤثر المنافسة غير المشروعة التي تفرضها الشركات الأجنبية على المنظمات المنتجة للدواء في الجزائر، حيث يتم استيراد بعض الأدوية من قبل هذه المنظمات في غياب الرقابة وعدم احترام القوانين والتهرب الضريبي. وحسب القانون الجزائري للاستيراد الماضي (2003)، بإمكان المنظمة المستوردة للدواء الاستيراد لمدة لا تتجاوز سنتين، ويتوجب عليها تقديم مشروع استثماري يتضمن بناء أو تمويل منظمة صيدلانية في الجزائر بعد نهاية هذه المدة. والواقع أن 60 % من المستوردين يوقفون نشاطهم قبل نهاية المدة بأيام قليلة، مصرحون في أغلب الأحوال عن إفلاسهم لكي يتمكنوا من منحهم مدة جديدة تحت تسمية جديدة. وللتصدي إلى هذه الظاهرة، رسمت وزارة الصحة الجزائرية الأهداف التالية: ترقية الإنتاج الداخلي للأدوية؛ رقابة الأسعار والدخل السنوي؛ إدخال الأسعار المرجعية التي تستعمل خلال عملية السداد التي يقوم بها الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، حيث يمكن للمسجلين في هذا الصندوق من تلقي 80 % من سعر الأدوية.⁽¹⁾

وحسب قانون جوان 1995 المؤرخ في 25 جوان 1995 والمعدل في سنة 2003 والذي ينص على تحرير الأسعار في الجزائر، بالإضافة إلى رغبة تحرير السوق بأكمله. كما ينص المرسوم الوزاري المؤرخ في 26 جانفي 1995 على استثناءات ذلك القانون، حيث ورد في هذا المرسوم ما يلي:

- تنظيم الأملاك والخدمات في هذا القطاع بأسعار قانونية؛
- تحديد نسبة 20 % على الأكثر لإنتاج الأدوية؛
- تحديد نسبة 15 % لتجارة الأدوية بالجملة؛
- تحديد نسبة 33 % للسوق العادي؛
- فرض غرامة مالية على الذين لم يحترموا التعليمات السابقة؛
- إنشاء جهاز مكلف بالأسعار المرجعية لصالح مستفيدي خدمات صندوق الضمان الاجتماعي في الجزائر.

¹ - Le guide de la médecine et de la santé en Algérie, source électronique.

وعملياً، شكل هذا المرسوم عائقاً لإنشاء صناعة صيدلانية في إطار تنافسي لأنه فرض حداً للإنتاج الذي أدى إلى منافسة شديدة بين المنظمات المنتجة للدواء في الجزائر. وفي الواقع لا يزال الإنتاج الوطني ضعيفاً، والنوع الوحيد للمنافسة هو الذي تأتي به الشركات الأجنبية. بالإضافة إلى ذلك، فإن الأمر رقم 03 المؤرخ في 19 جويلية 2003، والمتضمن الأحكام العامة التي تنظم عمليات التصدير والاستيراد للأدوية ووجوب تسجيل كل الأدوية المستوردة، قد سمح من التأكد من عدم خطورة المنتج وقدرته الشفائية مع الحصول على كل المعطيات الخاصة بالإنتاج قبل دخولها إلى السوق.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا الإجراء يحتوي على بعض العراقيل الإدارية التي تعيق النشاط ذاته مثل إلزام المستورد بتقديم برنامج سنوي تقوم السلطات الصحية بدراسته وقبوله، حيث يحدد فيه طبيعة الدواء، الكمية، الوزن، أسعار البيع والسوق المستهدف. ومن جهة أخرى فإن كل المنظمات المستوردة للدواء ملزمة بتقديم مشروع استثماري خلال السنة ثم تقوم بعد ذلك بانجازه بعد السنتين المقبلتين. كما ينص هذا المرسوم على منع استيراد الأدوية المنتجة داخل الوطن لأنها تسجل، إلا إذا كان سعرها لا يتجاوز 25 % من المرجع الذي يعمل به صندوق الضمان الاجتماعي.

وبناء على ما سبق لم تستطع الشركات المنتجة للدواء في الجزائر التأقلم مع ظروف السوق التي تميزها المنافسة الشديدة السعرية والتكنولوجية في نفس الوقت بسبب حرية الاستيراد المكثف للأدوية. وعليه، يمكن القول بأن المحدد الخاص بالمنافسة، يعتبر من المحددات التي تساهم في توافر وتدعيم الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر.

ويمكن تلخيص العناصر الرئيسية السابقة ومساهمتها في تحديد المزايا التنافسية لصناعة الدواء في

الجزائر في الجدول التالي:

جدول رقم (15) مساهمة العناصر الرئيسية في تحديد المزايا التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر

المحددات	المساهمة
1: عوامل الإنتاج	-
- موارد مادية	- متوسطة
- موارد بشرية	- ضعيفة
- سوق المال	- ضعيفة
- البنية الأساسية	- قوية
- العوامل المتخصصة	- ضعيفة
2: الطلب المحلي	قوية
- زيادة السكان	- قوية
- زيادة الاستهلاك	- قوية
- زيادة معدل نمو الطلب	- قوية
3: الصناعات المرتبطة والمغذية	ضعيفة
4: إستراتيجية المنظمة وطبيعة المنافسة	-
- تبني إستراتيجية تنافسية	- متوسطة
- المنافسة المحلية	- قوية

ثانياً: المحددات المساعدة للمزايا التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر
وتتضمن المحددات المساعدة الدور الحكومي ودور الصدفة.

1: دور الصدفة

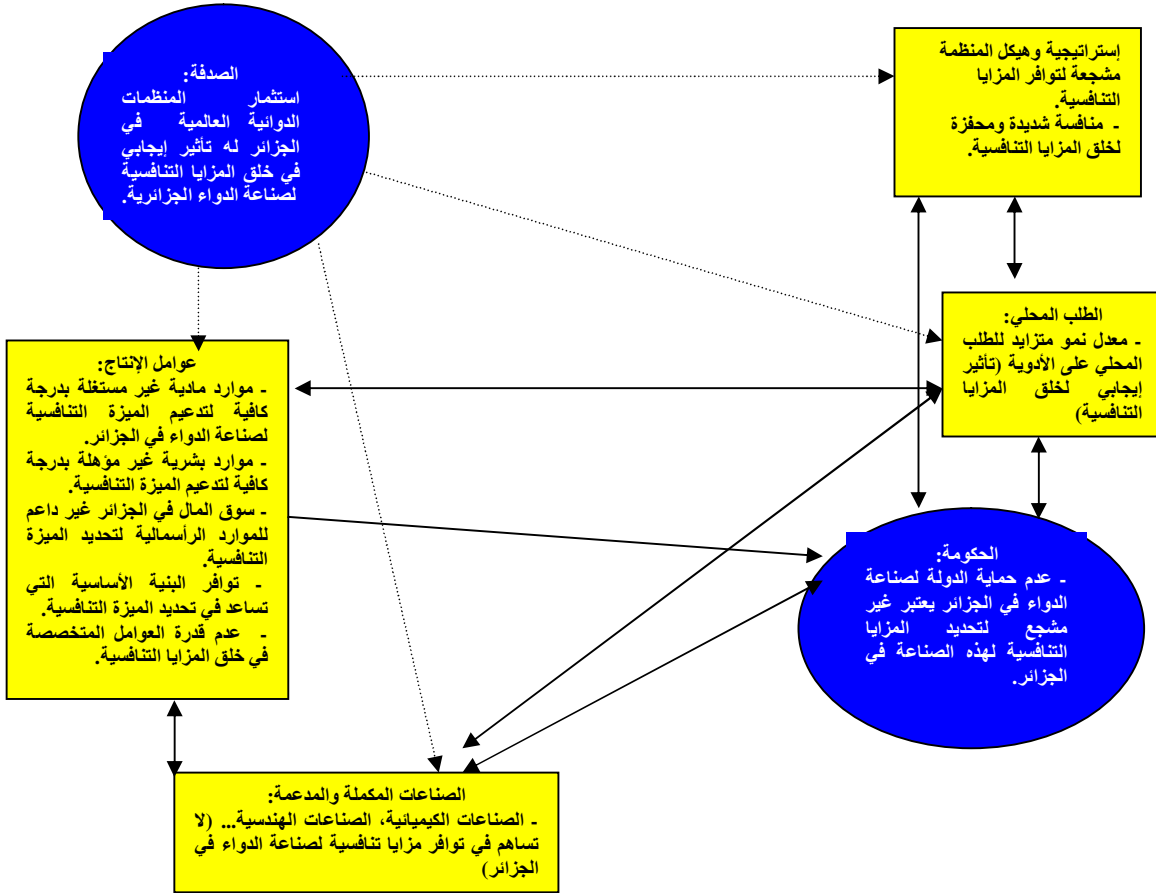
تمثل أحداث الصدفة في استثمار المنظمات الدوائية العالمية في خارج وطنها من أجل النمو والتوسع، وبالتالي ظهرت حاجة تلك المنظمات إلى إيجاد الدول ذات جاذبية لهذا الاستثمار. وتعتبر الجزائر من أهم الدول التي تمتلك هذه الجاذبية. ويعتبر كل ذلك فرصة لنقل تكنولوجيا تصنيع الأدوية في الجزائر.

2: دور الحكومة

على الرغم من أن Porter لم يعتبر الحكومة أحد المحددات الرئيسية للميزة التنافسية، إلا أنه أشار إلى دورها الفعال باعتبارها من المحددات المساعدة في خلق الميزة التنافسية الدولية من خلال التأثير بصورة ايجابية أو سلبية على باقي المحددات.*

ومما سبق، يمكن توضيح مختلف محددات الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر حسب النموذج الماسي لـ Porter ودرجة تأثيرها على خلق المزايا التنافسية في الشكل التالي:

شكل رقم (65) محددات الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر



* - سيتم التفصيل في دور الدولة الداعم لصناعة الدواء في الجزائر في البحث الثاني من هذا الفصل.

إن الشكل يلخص التأثير الإيجابي للطلب المحلي على الأدوية، المنافسة والصدفة على خلق المزايا التنافسية للصناعة الوطنية للدواء. في حين تؤثر أغلب عوامل الإنتاج، الصناعات المكملية والمدعمة ودور الحكومة سلبا على خلق المزايا التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر.

المبحث الثالث: تحليل صناعة الدواء في الجزائر وأساليب تدعيم القدرة التنافسية لهذه الصناعة

تعتبر صناعة الدواء من أهم الصناعات في الجزائر وكل دول العالم، باعتبار الدواء من السلع الإستراتيجية الهامة. بالإضافة إلى كون هذه الصناعة تنافسية لتعدد مجالات تسويقها وإمكانية تحقيق عائد سريع منها، الأمر الذي يتطلب تحليل هذه الصناعة وتحديد مختلف أساليب تدعيم قدرتها التنافسية.

أولاً: تحليل صناعة الدواء في الجزائر

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها في المبحث السابق الذي تم التعرف فيه على محددات الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر، يمكن القول بأن صناعة الدواء الجزائرية شأنها في ذلك شأن أي صناعة، تتمتع بنقاط قوة Strengths وتعاني من نقاط ضعف Weaknesses وتكون محاطة بمجموعة من التحديات Threats وأيضاً أمامها مجموعة من الفرص Opportunities. وسيتم في هذه النقطة محاولة تحديد هذه العناصر أو ما يطلق عليه بتحليل القوة والضعف «SWOT».

1: نقاط القوة ونقاط الضعف لصناعة الدواء الجزائرية

تهدف دراسة جوانب القوة والضعف لصناعة الدواء في الجزائر إلى معرفة الكفاءات المميزة التي تعتبر الطرف الأول للمزايا التنافسية التي تمكن الصناعة الوطنية من مواجهة المنافسة الأجنبية.

أ: نقاط القوة: ويمكن استخلاص أهم هذه النقاط فيما يلي:

- يعتبر الموقع الجغرافي الإستراتيجي للجزائر من أهم نقاط القوة للصناعة بصفة عامة وصناعة الدواء على الخصوص، خاصة في حالة التصدير؛
 - انخفاض تكلفة العمالة؛
 - انخفاض سعر الدواء (الجنيس) الوطني بالمقارنة مع المستورد منه.
- ب: نقاط الضعف: وتتمثل فيما يلي:
- عدم توافر المواد الخام في الجزائر؛
 - وجود ممارسات احتكارية في سوق الدواء، وهذا راجع إلى سيطرة المخابر الفرنسية على هذه السوق بنسبة تفوق 65% من الحصة السوقية لواردات الجزائر؛⁽¹⁾
 - عدم توافر قاعدة بيانات وافية عن صناعة الدواء في الجزائر؛

¹ - Exportation et Importation, www.Leem.org/ Novembre 2007.

- الاختناقات التي تقوم بها نقابة الصيادلة الخواص من أجل إصدار القانون الخاص بهامش الربح؛⁽¹⁾
- انعدام أو ضعف البنية البحثية، بالإضافة إلى بطء في البحث والتطوير للمنتجات الجينية؛
- عدم توافر معلومات كافية على مختلف المنافسين؛
- يتميز الإنتاج الوطني بالاحتكار من طرف مجمع صيدال الذي يسيطر على أكبر حصة سوقية بحوالي 80 %؛
- غياب التنسيق والتخطيط المشترك في الإنتاج والتسويق بين المنظمات المنتجة للدواء في الجزائر؛
- ضعف قطاع البنوك والقطاع المالي؛
- ضعف نظم الجودة.

2: الفرص المتاحة وتحديات صناعة الدواء الجزائرية

- تتمتع صناعة الدواء في الجزائر بفرص عديدة يمكن استغلالها في زيادة قدرتها التنافسية، في حين تواجه أيضا هذه الصناعة عدة تحديات تلزمها بالتميز بالمرونة وسرعة التفاعل ورد الفعل لتجنبها. ويعتبر تحليل الفرص والتهديدات الشق الثاني من الميزة التنافسية.
- أ: الفرص: وهي الأحداث المؤثرة بفاعلية على صناعة الدواء في الجزائر، حيث تعمل آثارها على إحداث نمو وتطوير في هذه الصناعة. ومن أهم الفرص التي يمكن أن تؤثر بإيجابية إذا ما تم اغتنامها في صناعة الدواء في الجزائر ما يلي:
- يعتبر سوق الدواء الجزائري والمقدر بحوالي مليار ونصف مليار دولار أهم سوق في المغرب العربي، فهو مصنّف على المستوى الإفريقي في المرتبة الثالثة بعد جنوب أفريقيا ومصر، وبذلك يمكن تعميق مكانة الدواء المصنّع في الجزائر على المدى المتوسط والطويل في هذا المستوى؛
 - تسعى السلطات إلى رفع النفقات الوطنية للصحة حتى تكون في نفس المستوى مع الدول المجاورة (3.6% في الجزائر، 4% في المغرب، 5.9% في تونس)؛
 - تزايد السكان ومن ثم تزايد الاستهلاك المحلي وإمكانية زيادة استيعاب السوق الوطني للمزيد من الإنتاج الوطني خلال السنوات المقبلة؛
 - ارتفاع أسعار الدواء الأصلي، الأمر الذي يتيح فرصة للدواء الجينيس بأسعاره المنخفضة؛
 - الاتجاه الحكومي نحو الاستثمار وتشجيعه من خلال منح الحكومة بعض الحوافز للصناعة تمثلت في تخفيض التعريفات الجمركية على بعض مستلزمات الإنتاج، الأمر الذي يعمل على جذب المزيد من المستثمرين في مختلف أوجه الصناعة ومن بينها صناعة الدواء؛
 - السياسة الوطنية لصالح الأدوية الجينية وترقيتها من طرف السلطات المحلية؛
 - التعريفات المرجعية لصالح الدواء الجينيس؛

¹ - جريدة الخبر، العدد 5154، الإثنين 29 أكتوبر 2007.

- اقتراب نهاية مدة حماية البراءة لعدة أدوية أصلية؛
 - يقدر متوسط نسبة نمو السكان بـ 01.5 + %/ السنة؛
 - قطاع ذو مردودية عالية (أمريكا 10%، فرنسا 3.7%، إنجلترا 10%، اليابان وإيطاليا 05%)؛
 - نمو خارجي (شراكة، اندماج...)
 - واردات مرتبطة أو بنائية (استعدادات صحية، تكمة التشكيلة).
- ب: التهديدات: وعلى الرغم من هذه الفرص، غير أن صناعة الدواء بالجزائر تواجه عدة تهديدات، منها:

- الدخول في الاتفاقيات الممضية من طرف الجزائر في إطار الشراكة الأوروبية والمنظمة العالمية للتجارة والتي ينجر عنها الانفتاح التام للسوق، ومن ثم يجب اعتماد آليات دعم لحماية المنتج الوطني قبل الانضمام الرسمي لمنظمة التجارة العالمية، لأنه ليس بإمكان البلد الذي ينضم تغيير القواعد المعتمدة؛
 - تشجيع استيراد المنتجات الدوائية المنتهية الصنع بدون رقابة كافية، وبخاصة الأدوية المنتجة محليا؛
 - واردات مكثفة من الأدوية في إطار فتح الأسواق (أكثر من 600 مليون دولار في السنة)؛
 - منافسة غير مشروعة في المعاملات التجارية؛
 - ضعف البحث والتطوير ومن ثم انعكاس هذه الأخيرة على صناعة الدواء في الجزائر؛
 - تخفيض الأدوية المعوضة وخاصة المنتجة محليا؛
 - مشاكل إيكولوجية نظرا للتلوث بالمواد الكيماوية الذي تسببه صناعة الدواء، ومن ثم ضرورة وضع برنامج من أجل الحفاظ على المحيط.
- بناء على ما سبق، وعلى الرغم من وجود تحديات تهدد تنمية صناعة الدواء في الجزائر، غير أن هذه الصناعة تتمتع بالعديد من الكفاءات المتميزة وعوامل النجاح التي تؤهلها لبناء مزايا تنافسية تمكنها من النجاح وتخطي العقبات والتهديدات في ظل بيئة تنافسية. ومن أجل ذلك يجب إيجاد أساليب لتدعيم هذه الصناعة، وهو محور النقطة الموالية.

ثانيا: أساليب تدعيم القدرة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر

لقد خضعت الصناعة الجزائرية في المرحلة الأولى من الإصلاحات والتي امتدت من الاستقلال إلى نهاية السبعينيات من القرن العشرين للتسيير الاشتراكي والتخطيط المركزي. وتميزت هذه المرحلة بوجود الكثير من العوائق التي واجهت الصناعات الوطنية من حيث إنجاز مهامها، منها تضخم في العمالة ونقص التأطير وعدم استغلال للطاقات المتاحة مما أدى إلى تكاليف عالية وزيادة الخسائر بسبب الأسعار المدعومة. وتغيرت السياسة الاقتصادية في المرحلة الثانية والتي كانت ما بعد الثمانينيات، الأمر الذي أدى إلى إخضاع المؤسسة الصناعية للعديد من التجارب في إطار الإصلاحات

الاقتصادية. وكانت البداية مع سياسة إعادة الهيكلة العضوية والمالية في بداية الثمانينيات حيث جاءت سياسة الاستقلالية التي توصي بتحرير المؤسسات الصناعية والاقتصاد الوطني ككل. غير أن هذه المرحلة تميزت أيضا بإهدار للطاقات وإحراق خسائر متوالية. ذلك أن تلك الإصلاحات لم تكن ذات بعد اقتصادي بحت، مما أدى إلى عدم الاستغلال الأمثل للموارد والطاقات المتاحة، وقد أدى ذلك بدوره إلى انخفاض مستويات الأداء الاقتصادي في أغلب الصناعات الوطنية.

ومما سبق يمكن القول بأن السياسات المطبقة على صعيد الصناعة الوطنية فشلت، الأمر الذي جعلها تواجه جملة من المشاكل التي شملت كل المجالات مثل مشاكل العمالة غير الماهرة والفائضة ومشاكل التسويق ومشاكل التمويل ومشاكل مصادر التمويل وغيرها من المشاكل ذات الأثر المباشر على التنافسية بصفة عامة. وعندما تم التوجه إلى اقتصاد السوق لم يتم ذلك بعد استيعاب طريقة عمل آلية السوق. وفي ظل العولمة التي اجتاحت العالم وجدت الصناعات الوطنية نفسها مضطرة إلى التكيف مع الظروف الحالية ذات المنافسة العالية. وأصبح البحث عن أساليب تدعيم القدرة التنافسية للصناعات الوطنية بصفة عامة وصناعة الدواء على وجه الخصوص من انشغالات السلطات العمومية.

وفي إطار التعرف على أهم الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها لتدعيم القدرة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر، سوف يتم التفصيل في الآتي: تدخل الدولة، بيئة الأعمال، برنامج تأهيل المنظمات ودور المنظمات المنتجة للدواء.

1: دور الدولة في تدعيم القدرة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر

في ظل الانفتاح الاقتصادي، لا تزال الجزائر تسعى لتنمية قدراتها التنافسية بأشكال حديثة. وبدلا من التدخل المباشر كإجراءات الحماية وتدعيم الأنشطة الإنتاجية، تحول هذا الدور إلى مساندة غير مباشرة متمثلة في تهيئة بيئة الأعمال من خلال السياسات الاقتصادية وأدواتها المختلفة التي تمكن الأنشطة الإنتاجية والخدمية من تحقيق مزايا تنافسية ومن ثم القدرة التنافسية على المستوى الوطني من أجل زيادة كفاءة الاقتصاد ورفع المستوى المعيشي للأفراد.

وعليه، لا يمكن الاعتماد على دور الدولة فقط كمحدد للميزة التنافسية، لأن هذا الدور بمفرده سيكون مبتورا، في حين يحقق نجاحا من خلال دعم محددات التنافس والسياسات المشجعة للأسواق ورأس المال. سيما أن الدولة لا تستطيع خلق صناعات تنافسية. وتعتبر المنظمات وحدها القادرة على ذلك، حيث يكمن دورها في تشجيع ودفع هذه المنظمات إلى تحسين أدائها التنافسي وذلك من خلال إتباعها للسياسات التالية:⁽¹⁾

- تنمية عامل الإنتاج من خلال ما تبذله الدولة من جهود لزيادة الإنتاجية عن طريق الاستثمارات في برامج التعليم والتدريب وربطها بالواقع الصناعي وإتباع السياسات التي تؤدي إلى تشجيع الاستثمار

¹ - Michael Porter, *La concurrence selon porter...*, op. cit., p.p. 193-199.

وعمليات التطوير والإبداع وتوفير البيانات والإحصاءات اللازمة لذلك وزيادة الاستثمارات في البنية الأساسية.

- رفع الطلب المحلي من خلال قواعد صارمة تضعها لمواصفات المنتج وقوانين حماية المستهلك ومن خلال أيضا دورها كمشتري رئيسي.

- كما يكمن دور الدولة غير المباشر في تدعيم إقامة تجمعات صناعية متكاملة وتوفير البنية الأساسية لذلك وخلق بيئة أين يمكن لهذه المنظمات أن تكون لها فيها ميزة تنافسية.

كما تستطيع الدولة تقوية الميزة التنافسية من خلال تقديم الإعانات للمنظمات من أجل مساعدتها في المراحل الأولية للتطور التنافسي، حيث تسير الميزة التنافسية وفقا لهذه المراحل والتي من خلالها تتحول المصادر الأساسية للميزة التنافسية من مصادر متواضعة إلى مصادر أكثر تميزا وفي اتجاه الصناعات مرتفعة الإنتاجية. وتتضمن كل مرحلة من هذه المراحل صناعات وأجزاء لصناعات معينة وإستراتيجيات متفاوتة للمؤسسة وكذلك سياسات حكومية مختلفة عن المراحل الأخرى للتطور التنافسي.

وبالنظر إلى صناعة الدواء في الجزائر، تتدخل الحكومة في هذه الصناعة بتنظيم سوق الدواء بهدف حماية المستهلكين بالدرجة الأولى وحماية المنتجين المحليين من المنافسة الأجنبية وخاصة غير المشروعة. وتجدر الإشارة إلى انتشار وبساطة النصوص القانونية التي تنظم سوق الدواء نسبيا، حيث جمعت ووزعت في سنة 1997 الوثائق القانونية التي تمثل مجموع قوانين والتشريعات المطبقة في مجال الدواء من طرف مصالح وزارة الصحة. وذلك من أجل إعطاء نظرة شاملة على النظام المطبق على مختلف مراحل المنتج الدوائي.⁽¹⁾ ولكن لم تجدد هذه الوثائق منذ ذلك الوقت لإدراج التغييرات التي حدثت في سوق الدواء.

كما تعاني التشريعات الحالية من قصور واضح في ثبات القوانين، حيث اعترفت مصالح وزارة الصحة بأن بنود القانون الخاص بالصحة، والذي يتعلق بالدواء، يعتبر ملغى ومهجور لأن الدولة كانت آنذاك محتكرة لإنتاج وتوزيع واستيراد الأدوية. وفي الواقع، طرأت تغييرات جذرية منذ سنة 1990 بفتح المجال للقطاع الخاص والمؤسسات الأجنبية. وهذا يفسر فشل القانون في تفسير عدة إجراءات مثل تسجيل الأدوية، تحديد الأسعار، تشجيع الأدوية الجنيسة، حماية الإنتاج الوطني... وقد تم تحديد كل هذه الإجراءات من خلال تعليمات أو منشورات، أو أوامر، الأمر الذي أدى إلى عدم فهم الآثار السلبية للتنظيمات أو شفافيتها أو شروط تطبيقها. كما يوجد اختلاف في أهمية المواضيع المعالجة ما بين النصوص (قوانين، المراسيم، القرارات) المنشورة في الجريدة الرسمية وبين التي تنشرها وزارة الصحة، حيث تتناول هذه الأخيرة قضايا هامة دون تحليل دقيق.

¹ - Ministère de la santé, de la population et de la réforme hospitalière, Direction de la Pharmacie.

وتتدخل الدولة في صناعة الدواء من خلال منح تراخيص التصنيع والتوزيع للداخلين في القطاع الدوائي (مرسوم تنفيذي رقم 92-285 بتاريخ 06 جويلية 1992 والمعدل والمكمل بالمرسوم رقم 93-114 بتاريخ 12 ماي 1993)، مراقبة مطابقة المنتجات للمواصفات العالمية، التسجيل في قائمة الأسماء للأدوية وتحديد قائمة الأدوية المستوردة والتأكد من أنها مسجلة ضمنها. حيث تشكل هذه القائمة الإطار العام لإبرام عقود الاستيراد، وهذا ضمن عملية اختيار المنتجات الأساسية التي تهدف إلى علاج أغلب الأمراض بأقل عدد من الأدوية. كما تهدف إلى تخفيض التكاليف وذلك بتخفيض عدد الأدوية المتخصصة والمستوردة، وتوزيع مصادر التمويل في الأسواق الدولية.

ويعتبر المخبر الوطني لمراقبة المنتجات الدوائية والذي تم إنشائه بمرسوم تنفيذي رقم 93-140 بتاريخ 1993 الهيئة المكلفة بتنظيم كل سوق الدواء في الجزائر من حيث المهام التالية:⁽¹⁾

- الدراسة العلمية لكل ملفات التسجيل الدوائي؛
 - وضع معايير تحليل تقنية مرجعية على المستوى الوطني؛
 - مراقبة جودة المنتجات الدوائية التي ستطرح في السوق الجزائري.
- ويشكل إعداد قائمة الأدوية المحددة في الدول السائرة في طريق النمو الدعائم الأساسية في صناعة الدواء، لأنها تبين قائمة الأدوية المطلوبة والمسطرة حسب اختيار التكاليف. ومن ثم فهي تهدف إلى مراقبة التكاليف واستيراد الأدوية الضرورية. وفي هذا الإطار لم تعرف الجزائر في السنوات الأولى من استقلالها قوائم محددة للأدوية وكانت كل المنتجات مقبولة في السوق. ولم يتم تحديد خصائص ونمط عمل اللجنة المكلفة بإعداد القائمة إلا في سنة 1980 (مرسوم رقم 80-142 بتاريخ 17 ماي 1980). ولم يطرأ على هذا المرسوم أي تغيير أو تعديل على هذا المرسوم إلا بقرار وزارة الصحة (رقم 47 بتاريخ 10 جويلية 1995). وفي سنة 1992 كانت التعليمات المنظمة لتسجيل الأدوية أي في بداية تحرير سوق الدواء. وقد حدد المرسوم رقم 92-284 الصادر بتاريخ 06 جويلية 1992 شروط ومراحل تسجيل منتج دوائي مراعاة لأهداف الصحة العامة، وتتمثل هذه المراحل والشروط في ما يلي:⁽²⁾

- التنظيم العام لنظام التسجيل الذي يركز على تسجيل وطني، بالإضافة إلى الجمع الرسمي للمنتجات الدوائية المسجلة رسمياً؛
- طرق تشكيل قرار التسجيل لمنتج دوائي، هذا القرار صالح لمدة 05 سنوات؛
- طرق فحص طلب التسجيل: ملف علمي شامل ومعاينة؛
- نظام اتخاذ القرار عن طريق اللجنة الوطنية للتسجيل ووزير الصحة؛
- وقت التسجيل الذي يكون في خلال 120 يوم كحد أقصى؛

¹ - Ibid.

² - Ibid.

- مقاييس الانسحاب أو تعليق أو نقل أو تجديد قرار التسجيل، وتكون هذه الأخيرة من مهام اللجنة الوطنية للتسجيل.

ونظرا للتغيرات التي طرأت على سوق الدواء، لم تعد المراحل والشروط السابقة صالحة للتطبيق ولكن لم يتم التعديل إلا في سنة 1995 ولكنه يبقى غير كافي في سياق هذه التغيرات. وقد طرأت منذ سنة 2001 بعض التعديلات في هذه الإجراءات ولكن بطريقة غير شفافة. ويؤكد كل ذلك بأن دور الدولة في هذه المرحلة الحساسة من تسجيل الدواء قبل طرحه في السوق الجزائرية غير واضح من خلال غياب الإجراءات الجديدة للتسجيل.⁽¹⁾

ولقد تم إعداد في سنة 1994 قائمة للمنتجات الدوائية حسب الشروط الاقتصادية والظروف السياسية السائدة. وعرفت هذه القائمة الصادرة من طرف اللجنة الوطنية لقائمة المنتجات الصيدلانية ثلاثة أصناف من المنتجات، هي: المنتجات الأساسية والتي تضم قائمتها 700 دواء ذات أولوية قريبة من تلك التي وضعتها المنظمة العالمية للصحة والتي قررت الحكومة تمويل استيرادها؛ المنتجات المفيدة ذات الدرجة الأولى؛ والمنتجات المفيدة ذات الدرجة الثانية.⁽²⁾ كما جددت هذه القائمة في نوفمبر سنة 1998 بإدخال بعض التعديلات المتمثلة في سحب 88 دواء من السوق، تسجيل 176 منتج جديد وتوسيع الأشكال والجرعات لـ 105 دواء.⁽³⁾

وقد وصل عدد الأدوية الجنيصة المسجلة في سنة 2004 إلى 138 دواء (مقابل 24 دواء أصلي) وارتفع إلى 252 (مقابل 38 دواء أصلي) سنة 2005 وهذا يمثل 86.90 % من المجموع. بينما تم تسجيل 13 دواء أصلي و 53 جنيس في السداسي الأول من سنة 2006. ولقد ارتفع عدد الأدوية المسجلة في قائمة الأدوية سنة 2005 إلى 3639، ووصل هذا الرقم في نهاية مارس 2006 إلى 3705 تمثل نسبة الإنتاج الوطني 23.40 %. والجدول التالي يوضح تسجيل الأدوية حسب الأصناف العلاجية في نهاية مارس 2006.

جدول رقم (16) عدد الأدوية المسجلة حسب الأصناف العلاجية (31-03-2006)

العدد	%	الصنف العلاجي Classe thérapeutique
660	17,81	Infectiologie
347	09,36	Cardiologie
307	08,28	Gastro-entérologie
263	07,99	Anti-Inflammatoires
258	06,96	Métabolisme/Diabète
212	05,72	Pneumologie
185	04,99	Dermatologie
179	04,83	Ophthalmologie
180	04,85	Psychiatrie
1109	29,21	Autres (17 classes)
3705	100	المجموع

¹ - L'organisation du marché national des médicaments, Source électronique.

² - Ministère de la santé, de la population et de la réforme hospitalière, Direction de la Pharmacie.

³ - Ibid.

تمثل الأدوية الخاصة بالأمراض المعدية وأمراض القلب والمعدة والأمعاء حسب الجدول أعلاه أكبر نسبة بالنسبة لمجموع الأدوية المسجلة في سنة 2006 وهذا نظرا لتزايد الطلب عليها. بينما تمثل الأدوية المنتجة في الجزائر 867 منتج من العدد الإجمالي للأدوية المسجلة في سنة 2006 أي بنسبة 23%. وتجدر الإشارة إلى أن صرامة ودقة إجراءات وشروط تطبيق مراقبة الأدوية التي تمت في السنوات الماضية، ساهمت في تسهيل جهود تحرير هذا السوق الحساس. ولقد أدى ضمان الرقابة التقنية إلى تشجيع دخول الكثير من منظمات القطاع الخاص في هذا القطاع سواء على مستوى الإنتاج أو الاستيراد أو التوزيع.

ويمكن القول بأن صناعة الدواء في الجزائر اقتحمت فرص الانفتاح التجاري وتطبيق اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة والاتحاد الأوروبي في فترة خاصة من تطورها التاريخي، أي في الوقت الذي عرف فيه السوق الوطني نموا كبيرا في حجمه والذي تضاعف خلال أربع سنوات ما بين 1999 و2004. وكان هذا النمو في الحقيقة من الواردات بالدرجة الأولى ولكن حتى الإنتاج الوطني عرف تطورا هاما في تلك الفترة. كما كان هذا التطور في أبعاد السوق والاستهلاك الوطني مصاحبا بمساهمة نشيطة لمنظمات القطاع الخاص والمشارك.

وقد دخلت المنظمات التابعة للقطاع الخاص في مشاريع إنتاج الدواء في إطار الالتزامات المفروضة من طرف وزارة الصحة. وذلك من خلال جدول الأعمال (exercice d'activité) لاستيراد وتوزيع الدواء في التسعينيات (قرار رقم 46 من وزارة الصحة بتاريخ 07 أكتوبر 1998). وقد ألزم ذلك، في إطار جدول الشروط، هذه المنظمات الدخول في مشاريع تصنيع الدواء ولو جزئيا على مستوى الوطن. وقد كان في مقابل هذه الالتزامات حماية السلطات لسوق الدواء من استيراد الأدوية المنتجة من طرف المنظمات الوطنية. وتمثلت التزامات المستورد حسب ذلك القرار في ما يلي:⁽¹⁾

- تقديم إجباري للبرنامج السنوي من طرف المستورد، موضح فيه طبيعة الدواء (DCI)، علامته التجارية، شكله والجرعة، الكميات، سعر الشراء، سعر البيع..؛
- تصريح إحصائي لكل الأدوية المستوردة يقدم من طرف المستورد قبل إتمام إجراءات الجمارك؛
- إلزام المستورد لطرح في السوق المنتجات الدوائية التي لم تتجاوز مدتها الثلث منذ وقت الشحن؛
- الإلزام بحد أدنى للمخزون يقدر بثلاث شهور لكل منتج مستورد؛
- الإلزام بتقديم مشروع استثماري في فترة سنة وتحقيقه في خلال السنتين المقبلة.

ولقد حرصت الحكومة الجزائرية على تهيئة البيئة المناسبة لدفع الاستثمارات الأجنبية بغرض مساعدة المنتج الوطني وذلك عن طريق مشاركة هذه المنظمات الأجنبية القادرة على تقديم أفكار

¹ - Ibid.

ومشاريع وخبرة إلى جانب الجودة والتنافس. كما تسعى الحكومة أيضا إلى تعديل ومراجعة الأحكام القانونية التي تعرقل تحرير السوق، والتي لا تتماشى مع قواعد الجهاز التجاري للمنظمة العالمية للتجارة (عدم التمييز، المنافسة القانونية والشفافية).

ولكن قد تتسبب القوانين الجديدة التي تنظم سوق الدواء في الجزائر في تراجع الإنتاج الوطني، وهذا بحجة الانفتاح الاقتصادي والتزامات الجزائر مع المنظمة العالمية للتجارة. وبخاصة إلغاء الشروط السابقة الذكر التي ظهرت في سنة 2005 (لم يبقى منها إلا الشرط الأول) إذ كانت تلزم مستوردي الدواء للاستثمار بعد سنتين من النشاط والذي كان الطريقة الأساسية لتطوير صناعة الدواء الوطنية،(*) بالإضافة إلى إلغاء قائمة بـ 128 دواء تصنع في الجزائر والتي منعت عن الاستيراد في سنة 2003. الأمر الذي قد يؤدي بالمنظمات المحلية، وخاصة التي أنشأت بعد سنة 2004 والتي لم تستفد من الدعم الحكومي، إلى مواجهة صعوبات كبيرة بعد هذه التغيرات المسجلة على مستوى الإطار التنظيمي والتشريعي.⁽¹⁾

ومما سبق يمكن القول بأن دور الدولة غير واضح من حيث تدعيمه للقدرة التنافسية لصناعة الدواء، وهذا ما يؤكد الاختلال في القوانين الخاصة بالدواء والتي تحاول أن تكون متوافقة مع الاتفاقيات الدولية (EU و OMC) ولكنه في نفس الوقت كان لها آثار سلبية على القدرة التنافسية لصناعة الدواء الوطنية. ولقد تغير دور الدولة من مرحلة إلى أخرى، كما يتدرج من التدخل المباشر (تقديم الحماية المؤقتة لتشجيع دخول المنافسين الجدد إلى السوق) إلى تدخل غير مباشر بأدوات جديدة (خاصة عدم حماية صناعة الدواء الوطنية).

2: دور بيئة الأعمال الجزائرية في تدعيم القدرات التنافسية لصناعة الدواء

يتم التعرف على دور بيئة الأعمال الجزائرية في تدعيم القدرات التنافسية للصناعة بصفة عامة وصناعة الدواء على الخصوص من خلال معرفة مدى انعكاس هذه البيئة على هذه الصناعات. وذلك بالاعتماد على تحليل عدد من المؤشرات التي تعبر عن بيئة الأعمال، ومقارنة تنافسية الجزائر بمجموعة من الدول العربية ودول العالم وبالتالي إبراز أهم معوقات بيئة الأعمال الجزائرية.

وهناك العديد من المؤشرات الاقتصادية تنشرها الهيئات والمنظمات العالمية، والتي تهدف إلى تقييم بيئات الأعمال وتنافسية الدول. وعلى الرغم من أن هذه المؤشرات يشوبها العديد من أوجه القصور فيما يتعلق بالفروض التي تستند إليها ومنهجية إعدادها أو عدد الدول التي تغطيها، إلا أنها

* - لقد تمت إضافة شرطين آخرين في سنة 2005، يتعلق الأول بإلزام المستورد للبيع فقط لتجار الجملة الموزعين، وبذلك منع التعامل مع الصيدلة أو المستشفيات أو أي منظمات أخرى؛ بينما يتعلق الشرط الثاني بإلزام المنظمات الأجنبية المستثمرة في الجزائر بأن لا تباع إلا عبر شبكتها التجارية الخاصة. ويخدم هذا الشرط الأخير مصالح فروع المنظمات الأجنبية الكبرى.

¹ - RACHID GHEBBI, L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE :Etat de la réglementation en Algérie, IN : Séminaire international sur l'industrie pharmaceutique nationale dans le contexte de l'accession à l'OMC, Alger (22-23 Octobre 2007).

تقدم فائدة كبيرة لمتخذي القرار وواضعي السياسات ورجال الأعمال والمستثمرين، فهي تساعد على التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف لكل دولة في علاقاتها بالمؤشرات موضع التحليل.⁽¹⁾ وفيما يلي سيتم عرض تنافسية الاقتصاد الجزائري مقارنة بعدد من الدول، وذلك عن طريق التعرف على التنافسية الإجمالية بصفة عامة وتنافسية بيئة الأعمال بصفة خاصة.

أ: تحليل تنافسية الاقتصاد الجزائري

يتطلب تحليل تنافسية الاقتصاد الجزائري مقارنتها مع دول أخرى لأن التنافسية هي مسألة نسبية أي القول مثلا أن الجزائر أكثر تنافسية من تونس أو أقل. وبما أن الجزائر دولة عربية سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على المؤشرات التي ينشرها المعهد الدولي للتخطيط (الكويت) من خلال تقريره للتنافسية العربية، حيث اختار مؤشرات تحدد مستوى تنافسية الدول العربية. ويقسم عوامل التنافسية إلى قسمين رئيسيين، هما: العوامل الظرفية والعوامل المستديمة. يعبر عن الأولى بمؤشر مركب حول التنافسية الجارية وتضم بدورها أربع مؤشرات فرعية أو عوامل أساسية تتمثل في: مؤشر الأداء الاقتصادي الكلي؛ مؤشر بيئة الأعمال (الذي يتكون أيضا من مؤشرات أولية، هي: مؤشر الحাকمية وفاعلية المنظمات، مؤشر البنية التحتية الأساسية، مؤشر جاذبية الاستثمار ومؤشر تدخل الحكومة في الاقتصاد)؛ مؤشر ديناميكية الأسواق والمنتجات؛ ومؤشر الإنتاجية والتكلفة. أما الثانية فيعبر عنها بمؤشر مركب حول التنافسية الكامنة وتضم ثلاث مؤشرات فرعية هي: مؤشر الطاقة الابتكارية وتوطين النقانة، مؤشر رأس المال البشري، ومؤشر البنية التحتية التقانية.⁽²⁾

إن معرفة موقع الجزائر حسب مؤشرات التنافسية العربية ومكوناتها يساعد على تحديد العوامل التي تشكل عائقا لتنافسية الجزائر. كما يعكس مؤشر التنافسية الأداء النسبي للجزائر في الأسواق الدولية خاصة بعد إدراج كوريا الجنوبية، ماليزيا وتركيا كدول للمقارنة كما هو موضح في الجدول رقم (17).

يقدم الجدول رقم (17) تصنيف الدول العربية بما فيها الجزائر مع كوريا، ماليزيا وتركيا كدول للمقارنة حسب مؤشرات التنافسية العربية ومكوناتها. ويعطي لنا الجدول قراءة سريعة لموقع الجزائر والدول الأخرى حسب كل مؤشر. ولقد ساهم إدراج كوريا وماليزيا ذات الوضع الجيد في مجال التنافسية والأداء الاقتصادي واعتبار أدائهما نقطا مرجعية في قياس تنافسية الجزائر والدول العربية بالنسبة لها، خاصة أن جل مؤشراتها تفوق المؤشرات العربية وهذا ما يعكس حجم فجوة الدول العربية في مجال التنافسية. أما بالنسبة لتركيا، فيتضح من النتائج أنها لا تمثل دولة مقارنة، لأن العديد من مؤشراتها أضعف ولا تشكل حدود خارجية لقيم مؤشرات الدول العربية.

¹ - طارق نوير، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مجلس الوزراء المصري، القاهرة، سبتمبر 2003، ص. 12.

² - تقرير التنافسية العربية 2003، ص. 27.

جدول رقم (17) مؤشر التنافسية للدول العربية ودول المقارنة (كوريا وماليزيا)

الترتيب	مؤشر التنافسية الكامنة مع الترتيب	مؤشر بيئة الأعمال مع الترتيب	مؤشر التنافسية الجارية مع الترتيب	مؤشر التنافسية الإجمالية	
01	0.72	0.73	0.68	0.70	كوريا
02	0.53	0.64	0.67	0.60	ماليزيا
03	0.52	0.54	0.58	0.55	البحرين
04	0.47	0.57	0.59	0.53	الإمارات
05	0.53	0.39	0.47	0.50	الكويت
06	0.47	0.45	0.48	0.48	قطر
07	0.38	0.45	0.51	0.44	تركيا
08	0.33	0.47	0.53	0.43	الأردن
09	0.34	0.43	0.49	0.42	تونس
10	0.34	0.42	0.49	0.42	السعودية
11	0.27	0.45	0.53	0.40	عمان
12	0.41	0.34	0.42	0.40	لبنان
13	0.25	0.44	0.48	0.37	المغرب
14	0.30	0.34	0.43	0.37	الجزائر
15	0.23	0.42	0.46	0.34	مصر
16	0.24	0.33	0.43	0.34	سوريا
17	0.11	0.34	0.46	0.28	اليمن
18	0.15	0.18	0.36	0.25	موريتانيا
19	0.15	0.11	0.31	0.23	السودان

المصدر: تم إعداد هذا الجدول بالاعتماد على تقرير التنافسية العربية لسنة 2003، ص. 148.

ومن خلال نفس الجدول يلاحظ أن أداء الدول العربية مجتمعة أفضل في مجال التنافسية الجارية منه في التنافسية الكامنة، ويعكس هذا الواقع أمرا سلبيا نظرا إلى كون التنافسية الكامنة هي التي تضمن تحقيق النمو واستمرارية ورفع مستوى رفاهية المجتمع على المدى الطويل. وكان احتلال الجزائر للمرتبة 12 فيما يخص مؤشر التنافسية الكامنة نتيجة حصولها على الرتبة السابعة للمؤشر الفرعي الخاص بمؤشر الطاقة الابتكارية وتوطين التكنولوجيا (أنظر جدول رقم 18)، حيث كانت نسبة المتخرجين في العلوم والتكنولوجيا من نقاط القوة لهذا المؤشر برصيد 0.85 وإحرازها على الرتبة الثانية وتليها المغرب برصيد 0.74. وتمثل بقية مكونات هذا المؤشر وهي: نسبة الاستثمار الخارجي من جملة الاستثمار ونسبة الواردات من السلع الرأسمالية إلى إجمالي الواردات ونسبة الصادرات ذات التقنية العالية نقاط ضعف لهذا المؤشر برصيد 0.25، 0.43، 0.02 والرتب 17، 10، 9 على التوالي.

وعلى الرغم من أن معظم الدول العربية كانت مؤشراتنا جيدة فيما يخص التنافسية الجارية حيث احتلت الإمارات والبحرين وعمان والأردن وتونس مراتب جيدة، غير أن الجزائر احتلت بالنسبة لهذا المؤشر والذي يشمل المؤشر الفرعي لبيئة الأعمال الرتبة 16 برصيد 0.43. وهذا ما يوضح معاناة الجزائر لمشكلة صعبة تتمثل في ضعف تنافسيتها الدولية بالمقارنة مع الدول العربية بما فيها بعض الدول السائرة في طريق النمو. وبالتعرف على عوامل إعاقه تنافسية الجزائر، التي تكمن خاصة في نقاط الضعف الموضحة في الجدول رقم (18)، يتضح أن تحقيق أداء متميز وتنافسي صعب جدا.

كما صدر عن المنتدى الاقتصادي العالمي WEF World Economic Forum تقرير التنافسية العربية لسنة 2005 الذي غطى 12 دولة عربية، وهو الإصدار الثاني بعد التقرير الأول عام 2002. وقد احتلت الجزائر عربيا فيما يخص مؤشر التنمية البشرية والذي يقاس من خلال ثلاث مؤشرات فرعية (متوسط العمر للفرد، المعرفة، مستوى المعيشة) الرتبة 12 والرتبة 103 عالميا، الأمر الذي أدى إلى تصنيفها بالمتوسطة. هذا بالإضافة إلى تصنيفها في الرتبة الثامنة وبرصيد 4.23 فيما يتعلق بالمؤشر الفرعي بمكون المؤسسات العامة. أما بالنسبة للمؤشر الفرعي الخاص بالبنية التحتية الرقمية فكان ترتيبها الأخير أي 12 وبرصيد 2.67.⁽¹⁾

ب: تحليل بيئة الأعمال الجزائرية

يوضح الجدول رقم (18) مواقع ضعف خاصة بالتنافسية الجارية للجزائر لا سيما على مستوى بيئة الأعمال والتي تعتبر إحدى مؤشراتنا المعبرة عن ملامح تبرز مناطق الضعف والقوة للاقتصاد الجزائري والمؤثرة على وضعها التنافسي سواء في اكتساب الأسواق الخارجية أو الحفاظ على أسواقها المحلية أو اجتذاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة. والغرض من تحليل مؤشر بيئة الأعمال هو رصد نوعية وجاذبية بيئة الأعمال ومدى ملائمتها لتدعيم القدرة التنافسية. وبذلك، يقدم الجدول التالي مختلف المؤشرات المكونة للتنافسية لسنة 2003 بما فيها بيئة الأعمال، كما يوضح المؤشرات التي تكسب الجزائر نقاط القوة ويرمز لها بحرف "ق" ونقاط الضعف والتي يرمز لها بالحرف "ض".

¹ - المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، هيئة عربية دولية، الكويت، العدد الفصلي الثالث 2005، ص.ص. 9-10.

جدول رقم (18): مؤشر التنافسية الجزائرية ومكونات بيئة الأعمال لسنة 2003

مؤشرات	قيمة المؤشرات	ترتيب الجزائر عربيا	ميزان التنافسية
المؤشر الإجمالي للتنافسية الجزائرية	0.37	14	ض
أولاً: مؤشر التنافسية الجارية	0.43	16	ض
1- مؤشر الأداء الاقتصادي الكلي	0.62	15	ض
2- مؤشر بيئة الأعمال	0.34	15	ض
أ- مؤشر الحاكمية وفاعلية المؤسسات	0.31	16	ض
* الفساد الإداري	0.49	9	-
* احترام القانون والنظام	0.14	17	ض
* البيروقراطية	0.31	14	ض
ب- مؤشر البنية التحتية الأساسية	0.22	14	ض
* الموائئ وطاقتها السنوية	0.14	6	ق
* نسبة الطرق المعبدة	0.65	11	-
* سنوات الانتظار للحصول على خط هاتف	0.37	16	ض
* المطارات وطاقاتها (الشحن الجوي)	0.002	15	ض
* المطارات وطاقاتها (نق المسافرين)	0.13	6	ق
* المطارات وطاقاتها (عدد الرحلات)	0.23	5	ق
* طول السكك الحديدية وطاقاتها (نقل السلع)	0.27	9	-
* طول السكك الحديدية وطاقاتها (نقل المسافرين)	0.06	6	ق
* حظيرة المركبات التجارية للفرد	0.27	8	-
* استهلاك الطاقة الكهربائية	0.04	15	ض
ج- مؤشر جاذبية الاستثمار	0.33	15	ض
* مدى تطور الأسواق المالية	×	×	-
* السيولة (معدل دوران الأسهم)	×	×	-
* مخزون الاستثمار الأجنبي المباشر للنتائج المحلي الإجمالي	0.06	12	-
* حصة القطاع الخاص من الائتمان المحلي	0.10	16	ض
* جاذبية الاستثمار	0.49	15	ض
* مؤشر الجدارة الاستثمارية	0.44	17	ض
* استثمار المحفظة للنتائج المحلي الإجمالي	0.11	19	ض
* الضرائب للنتائج المحلي الإجمالي	0.81	5	ق
د- مؤشر تدخل الحكومة في الاقتصاد	0.51	6	ق
* نسبة الإتفاق للنتائج المحلي الإجمالي	0.55	8	-
* نسبة الأجور والمرتببات للنتائج المحلي الإجمالي	0.71	4	ق
* حصة القطاع العام (الاستثمار/ الاستثمار الإجمالي)	0.46	9	-
* الإعانات والتحويلات للنتائج المحلي الإجمالي	0.42	13	-
3- مؤشر ديناميكية الأسواق والمنتجات والتخصص	0.37	14	ض
4- مؤشر الإنتاجية والتكلفة	0.19	18	ض
ثانياً: مؤشر التنافسية الكامنة	0.30	12	-
1- مؤشر الطاقة الابتكارية وتوطين التقانة	0.39	7	-
2- مؤشر رأس المال البشري	0.49	10	-
3- مؤشر البنية التحتية التقانية	0.03	16	ض

المصدر: تم إعداد هذا الجدول بالاعتماد على تقرير التنافسية العربية لسنة 2003، ص. 200-201.

تعكس مختلف المؤشرات ضعف جاذبية الاقتصاد الجزائري على أداء الأعمال. ويؤكد تحقيق الجزائر الرتبة 15 فيما يخص مؤشر بيئة الأعمال وبرصيد 0.34 على ضرورة توجيه عناية فائقة لمكونات بيئة الأعمال. ولقد كان مؤشر الحاكمية وفاعلية المؤسسات من بين نقاط الضعف باحتلال الجزائر الرتبة 16. بينما احتلت الجزائر مرتبة غير مشرفة من خلال تقرير منظمة "شفافية دولية" حول مؤشر الفساد في الدول المصدرة لسنة 2006 بحصولها على علامة تتراوح ما بين 2.6 إلى 2.8 من 10 وهو ما جعلها ضمن القائمة السوداء والمرتشحة⁽¹⁾. هذا بالرغم من مباشرة الجزائر في السنوات الأخيرة العديد من البرامج التنموية منها برنامج الإنعاش ودعم النمو وبعدها برنامج الجنوب والهضاب. وهي البرامج التي تخصص لها ما يزيد عن 100 مليار دولار الأمر الذي يفرض ضرورة إضفاء المزيد من الرقابة والشفافية لنقادي تفشي الفساد عند توزيع هذه الصفقات العمومية. ويمر تحسين الحاكمية وتطوير المؤسسات قطعاً بإشراك مختلف طبقات المجتمع المدني في إحداث التنمية وكذلك بالمسائلة وضمان الشفافية ورفع مستوى الجهاز الإداري من حيث التعيين والترقية بحسب الكفاءة والعمل على إخراج هذا الجهاز من دائرة ضغوطات أصحاب المصالح. كما يمر تحسين الحاكمية عن طريق إنفاذ القانون والعمل على عدم تضارب اللوائح والتشريعات.

أما بالنسبة لمؤشر البنية التحتية الأساسية، وبالرغم من حصول الجزائر على الرتبة 14 حيث صنفت من بين نقاط الضعف، غير أن هناك بعض مكونات هذا المؤشر التي كانت مصادر قوة مثل الموانئ وطاقتها السنوية، المطارات وطاقاتها (نقل المسافرين وعدد الرحلات)، طول السكك الحديدية وطاقاتها (نقل المسافرين) والتي يجب الاعتناء بها حتى تبقى في نفس المستوى أو تحسن مع المكونات الأخرى. وبالرغم من الجهود الاستثمارية المعتبرة المبذولة من طرف الحكومات المتعاقبة في تطوير البنية التحتية للجزائر، غير أن أدائها يعتبر متأخراً في بعض القطاعات مقارنة بأداء دول المقارنة. وهذا نتيجة لأزمة التمويل التي شهدتها مشاريع تطوير البنية التحتية، الأمر الذي ينعكس سلباً على تنافسية الجزائر في جذب رأس المال وارتفاع تكلفة المنتجات، إذ أن تكلفة النقل والتوريد تشكل جزءاً مهماً من السعر النهائي. وتلعب البنية التحتية الأساسية من شبكة الطرق والهاتف والنقل البري والجوي والبحري وتوفير الكهرباء والماء والطاقة دوراً حاسماً في ترويج الاقتصاد وتحسين بيئة الأعمال لجذب رأس المال والاستثمار ونقل السلع وتوفير الخدمات على أحسن وجه.

كما يتضح أن الجزائر لا توفر البيئة الجاذبة للاستثمار بشقيه الأجنبي والداخلي. وإذا أخذنا بمكونات هذا المؤشر والتي تمثل نقاط ضعف للجزائر، فإنه يتطلب إحداث تغييرات عميقة في الهياكل والمؤسسات والسياسات التي من شأنها أن تحفز الاستثمار. أما بالنسبة لمؤشر تدخل الحكومة في الاقتصاد فكان نقطة قوة بحصول الجزائر على الرتبة السادسة وبرصيد 0.51. ويقصد بهذا التدخل،

¹ - جريدة الخبر (4 أكتوبر 2006)، العدد 4825.

التدخل المباشر من خلال أنشطة الحكومة الإنتاجية والاستهلاكية. وتعود صعوبة قياس مستوى "تدخل الحكومة" في الاقتصاد لوجوب تحديد مجالات النشاط المفضلة لهذا التدخل ومن ثم قياسها. ونظرا للافتقار الكبير في بيانات شركات القطاع العام الذي تتدخل من خلاله الحكومة في الاقتصاد عبر آلية التخصيص الإداري للموارد ومن خلال النظام البيروقراطي السياسي للدولة، اقتصر قياس التدخل الحكومي على نشاط الحكومة المركزية عبر الإنفاق الجاري والاستثماري الذي يعتبر نسبة الإنفاق الحكومي إلى الناتج المحلي والإجمالي وكذلك نسبة الأجور والمرتبات إلى الناتج المحلي الإجمالي كمقياس لحجم الحكومة المركزية وحصّة القطاع العام من الاستثمار.

وتعكس نسبة الإنفاق العام إلى الناتج المحلي، حجم القطاع العام ومدى تغلغله في النشاط الاقتصادي. بينما تعكس نسبة الأجور والمرتبات إلى الناتج المحلي الإجمالي والتي تحصلت الجزائر على الرتبة الرابعة وبرصيد قوي 0.71 حجم أكبر بنود الإنفاق الحكومي وأقلها مساهمة في العملية التنموية، ومن ثم فهو أحد أهم المؤشرات التي يستدل بها على سلبية أثر التدخل الحكومي المباشر في الاقتصاد. ويعتبر مؤشر حصّة استثمارات القطاع العام إلى جملة الاستثمار أكثر المؤشرات صراحة في تقييم أثر التدخل الحكومي في تخصيص الموارد لأنه يعكس مدى مزاحمة القطاع العام للقطاع الخاص في الموارد الاستثمارية المتاحة. كما يعكس مؤشر نسبة الإعانات والتحويلات إلى جملة الناتج المحلي الإجمالي مزيجا من الإشارات بعضها سلبي كأثر الدعومات على الكفاءة الاقتصادية وتخصيص الموارد وبعضها إيجابي كأثر التحويلات على توزيع الدخل وتشجيع الاستثمار الخاص.

وإذا رجعنا إلى تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي WEF لسنة 2005، احتلت الجزائر المرتبة 71 عالميا في مؤشر التنافس من بين 104 دولة، كما تراجع مؤشر بيئة الأعمال التنافسية إلى المرتبة 89 عالميا. بينما كان ترتيب الجزائر في نفس التقرير لسنة 2007 الرتبة 81 في مؤشر التنافس من بين 134 دولة متراجعة بأربع خانات عن سنة 2006 ومحتلة المرتبة 12 في الترتيب العربي قبل ليبيا.⁽¹⁾ والجدول التالي يوضح ترتيب بعض الدول العربية فيما يتعلق بمؤشر بيئة الأعمال لسنة 2005:

جدول رقم (19): ترتيب بعض الدول العربية فيما يتعلق بمؤشر بيئة الأعمال لسنة 2004

الترتيب العالمي	البلد
28	الإمارات العربية
32	تونس
40	البحرين
43	الأردن
46	المغرب
66	مصر

¹ - ترتيب التنافسية العالمية، موقع الكتروني.

ويلاحظ من الجدول أن مؤشرات تونس، الأردن، المغرب ومصر أحسن بكثير من الجزائر رغم أن هذه الدول غير مصدرة للبترول. وهذا ما يدل على أن بيئة الأعمال الجزائرية تنعكس سلبا على تدعيم القدرات التنافسية لمختلف الصناعات بصفة عامة وصناعة الدواء على وجه الخصوص. وحتى يتم التعرف على أسباب الانعكاس السلبي لبيئة الأعمال الجزائرية على تدعيم القدرات التنافسية للصناعة في الجزائر ومنها صناعة الدواء، يجب التعرج على المعوقات الأساسية لذلك. وهذا ما سيتم توضيحه في النقطة الموالية.

ج: معوقات بيئة الأعمال الجزائرية

يشكل وجود بيئة ملائمة للأعمال عاملا مهما في تدعيم القدرة التنافسية للصناعة في الجزائر ومنها صناعة الدواء. وعلى الرغم من تشابك العناصر المكونة لهذه البيئة والمؤثرة فيها، فإن العبء الرئيسي يقع على عاتق الدولة في تجاوز المعوقات التي ترجع أساسا إلى اختلالات هيكلية على مستوى الاقتصاد الكلي والقصور في التشريع والتنظيم وسيطرتها على كثير من الأنشطة الاقتصادية. ويمكن تحديد أبرز معوقات بيئة الأعمال في الجزائر فيما يلي:⁽¹⁾

- **السياسات العامة:** تؤدي الدولة دورا حاسما في تهيئة بيئة ملائمة للأعمال من خلال السياسات العامة والتنظيم والرقابة. وتؤثر هذه السياسات خاصة المالية والنقدية منها بشكل مباشر على المحددات الأخرى لبيئة الأعمال. كما تشكل السياسات الضريبية أحد أهم المعوقات وخاصة أنها تستخدم كأداة للتحصيل الضريبي وزيادة العائدات المالية للحكومة وليس كأداة للمساعدة في إعادة توزيع الثروة وتخصيص الموارد وتحسين بيئة الأعمال، الأمر الذي يجعل أثرها سلبيا. ويؤدي أحيانا عدم ملائمة الهيكل الضريبي الذي تتعدد أنواعه وتتضارب فيما بينها إلى الازدواج الضريبي. ومن ثم يجب إعادة هيكلة التنظيم من خلال إيجاد بيئة قانونية متطورة تشجع على إقامة منظمات تنظيمية متخصصة ومستقلة. وذلك لأن إصلاح قطاع الخدمات والخصخصة والتعليمات والقوانين تشجع المنافسة وتدعم دور القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي.

- **التشريع والتنظيم:** تعاني معظم الدول العربية بما فيها الجزائر من عدم اكتمال الإطار التشريعي لقطاع الأعمال وقصور كبير في تطبيق القوانين الموجودة أو تضاربها ومن ثم تعطيلها. وتزداد حدة هذه المشكلة في ظل التطورات الدولية المتسارعة التي تفرض تعديل القوانين الوطنية وتكييفها مع متطلبات الاندماج في الاقتصاد العالمي وكذلك مع متطلبات اتفاقيات منظمة التجارة العالمية مثل قوانين

¹ - تقرير التنافسية العربية 2003، ص.ص. 42-43.

حماية الملكية الفكرية ومكافحة القرصنة وتزييف الماركات التجارية وتقليدها ونسخ برامج الكمبيوتر وغيرها. ويعتبر دعم حرية القضاء وتعزيز استقلالته عن الجهاز التنفيذي والضغوط السياسية من القضايا الرئيسية التي تواجه معظم الدول العربية بما فيها الجزائر.

- **قوانين الاستثمار:** يعتبر إيجاد البيئة القانونية الملائمة للاستثمار الخاص مكونا أساسيا في دعم بيئة الأعمال. وبالرغم من قيام الجزائر خلال السنوات الماضية بوضع قوانين خاصة لتشجيع الاستثمار الخاص الأجنبي والمحلي، غير أنها ما زالت تواجه العديد من المشاكل أهمها عدم وضوح هذه القوانين وعدم ثباتها وكذلك عدم تنفيذها بشكل دقيق أو وجود قوانين سارية المفعول تتناقض معها. كما يعتبر عدم قدرة الدولة على الوفاء بالتزاماتها المنصوص عليها في قوانين الاستثمار من أهم المشاكل أيضا.

- **شروط عناصر الإنتاج وخصائصه:** تعاني الجزائر من مشاكل متعددة في عنصر رأس المال سواء كان محليا أو أجنبيا تتمثل في ضعف سوق المال وارتفاع معدلات الفائدة وكذلك ارتفاع تكلفة الخدمات المصرفية، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة عنصر رأس المال. إضافة إلى عدم وجود أدوات تمويلية كفؤة وغياب النظم والتشريعات المالية الفعالة. كما تتمثل مشاكل رأس المال الأجنبي في عدم وجود المناخ المناسب لجذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة. إضافة إلى عدم وجود الدعم أو التمويل لمساندة برامج البحث والتطوير. ويضاف إلى ذلك مشكلة الطلب الخارجي على السلع والخدمات، حيث أن معظم السلع الجزائرية من المواد الخام الأولية والتي تتصف بمرونة سعرية عالمية ضعيفة ما عدا النفط الذي له خصوصيته ناهيك عن منتجات الصناعات التحويلية التي تعاني من عدم ملائمتها لمواصفات الجودة المطلوبة دوليا ما يحد من قدرتها التنافسية.

- **سوق العمل:** تتمثل أبرز المشاكل في نقص العمالة الماهرة وفرص التدريب وانخفاض أجور الكفاءات المؤهلة مقارنة بالأسواق الدولية. وهذا يعكس التشوه الموجود في النظام التعليمي وعدم ملائمتها لمتطلبات سوق العمل، بالإضافة إلى انتشار الأمية الأبجدية والثقافية وانعكاس كل ذلك على تكلفة التعليم ونوعيته ومن ثم على التنافسية. كما يعتبر عدم التقيد بتنفيذ قوانين العمل أحيانا وفي وجود نصوص غير ملائمة لتطوير بيئة الأعمال أحيانا أخرى من أبرز المشاكل.

- **البيروقراطية والفساد:** يشكل تعقيد الإجراءات التنظيمية وعدم الشفافية والبيروقراطية الإدارية من جهة والفساد من جهة أخرى مشكلة كبيرة لقطاع الأعمال في الجزائر. ويشمل ذلك تعدد أنواع الضرائب وطرق تحصيلها، إجراءات العمل، خدمات البنية التحتية، التخليص الجمركي، التراخيص المتعلقة بالاستثمار والتجارة والعمل. وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها الجزائر لمكافحة الفساد والتي شملت وضع قوانين خاصة لذلك وكذلك تنامي دور السلطات التشريعية وهيئات المجتمع المدني والإعلام في هذا المجال، لا يزال الفساد والمحسوبية من أبرز معوقات تطوير بيئة الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية. ويشجع على الفساد ضعف رواتب الموظفين الحكوميين وعدم الجدية في تنفيذ القوانين وملاحقة ذوي النفوذ.

وبناء على ما سبق، يمكن القول بأن المحدد الخاص بدور الحكومة، يعتبر من المحددات المساعدة التي لا تساهم في توافر وتدعيم الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر من خلال تأثيرها السلبي غير المناسب على بقية محددات الميزة التنافسية الأخرى.

3: دور تأهيل المؤسسات في تدعيم القدرة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر

تعبّر رغبة الجزائر في الاندماج في الاقتصاد العالمي من خلال تجسيد رغبتها في الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة OMC ومشاركة التكتلات الاقتصادية الكبرى منها الشراكة الأورومتوسطية والعربية. ولا يتحقق ذلك إلا بمنظمات ذات مستوى عالي من الأداء، الأمر الذي أدخل المنظمات الجزائرية ومن بينها المنتجة للدواء في تطبيق إصلاحات جذرية تحاول فيها استدراك التأخر الذي يفصلها على المنظمات المؤهلة دولياً. ويتم ذلك عن طريق برنامج يستند أساساً إلى الإنتاج بالموصفات الدولية، اعتماد المنافسة الشديدة كمتغيرة يجب مواجهتها والاهتمام بالتصدير كهدف أساسي في إستراتيجية المنظمة.

ولقد قامت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية « ONUDI « Organisation des Nations Unies pour le Développement industriel » في سنة 1995 بصياغة برنامج التأهيل وتطويره استجابة لمختلف متطلبات العصر التي فرضت الظروف الراهنة على الدول وخاصة الدول النامية. خاصة أن هذه الأخيرة في مرحلة الانتقال من أجل تسهيل اندماجها ضمن الاقتصاد الدولي الجديد والتكيف مع مختلف التغيرات. وتضم المنظمة خبراء مختصين في إدارة الأعمال تكمن مهمتهم الأساسية في تقديم المساعدة التقنية. وتتمثل هذه المساعدة في مجموعة من الإجراءات الموجهة لتحسين التنافسية وتنمية قدرات التصدير وتسهيل اتخاذ القرارات والإدارة الإستراتيجية للمنظمات.⁽¹⁾

وقد استفادت العديد من الدول من هذا البرنامج، ومن بينها الجزائر. وقد نتج ذلك جراء الاتفاقيات المبرمة بينها وبين عدد من شركائها وفي مقدمتها الاتحاد الأوروبي عن طريق اتفاق الشراكة الذي دخل حيز التنفيذ في 01 سبتمبر 2005. ويهدف هذا الاتفاق إلى خلق منطقة تبادل حر في حدود 2017، إضافة إلى مباشرة الجزائر في مفاوضات للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة منذ حوالي 1996. وقد ساهم ذلك بشكل مباشر في انفتاح الاقتصاد الجزائري والتحرير التدريجي لأسواقها، ومن بينها سوق الدواء. وكان من نتائج ذلك تعاظم المنافسة وطنياً وإقليمياً وعالمياً. وعليه، كان من الضروري إعادة النظر في تسيير المنظمات الجزائرية ومدى تنافسيتها مقارنة مع نظيرتها العربية والأوروبية خاصة والعالمية بشكل عام.⁽²⁾

¹ - pour plus d'information, voir : **Evaluation indépendante ALGERIE**, Programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie, <http://www.unido.org/> Novembre 2007.

² - Politiques d'appui à la compétitivité des entreprises algériennes, [http:// www. Pmert.dz.org](http://www.Pmert.dz.org), Avril 2006.

وفي ظل هذه التحولات المتسارعة التي يشهدها الاقتصاد الجزائري والتي تميزها ظاهرة التنافسية وما تمثله من رهانات وتحديات أمام المؤسسات الجزائرية، وجد برنامج تأهيل المؤسسات. وتظهر أهداف هذا الأخير في ثلاث مستويات، هي: عصرنة القطاع الصناعي بما يتناسب والمطلوب دوليا على المستوى الكلي؛ تدعيم وتقوية قدرات هياكل الدعم ودفع الصناعات المنافسة على المستوى الواسطي؛ تقوية وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة الجزائرية في مختلف وظائفها لمواجهة المنافسة المتنامية وطنيا ودوليا على المستوى الجزئي.

وعليه، يوجه البرنامج تأهيل السياسات العامة لوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة وذلك فيما يخص هيكلة القطاع الصناعي عن طريق وضع برنامج تأهيل للمؤسسات والمحيط الذي تنشط فيه. بالإضافة إلى ذلك يهتم البرنامج بوضع برنامج تحسسي وإعلامي لدى المنظمات لتوضيح السياسة الصناعية العامة لمختلف المتعاملين الاقتصاديين وتحديد الموارد المتوفرة لدى مختلف المنظمات ووضع سياسة صناعية لاستخدامها كعامل داعم ومساعد لبرامج الإسناد.⁽¹⁾

وتتمثل مهمة برنامج تأهيل المنظمات الصناعية في إبراز الهيئات المرافقة للمنظمة في إطار مجهوداتها لإعادة هيكلة مصالحها من خلال تنظيم دورات تكوينية متخصصة، تنظيم تسيير المناطق الحرة وإشراك البنوك والمنظمات المالية. ويعد برنامج التأهيل مسار تحسين قدرات المنظمة عن طريق إدخال مناهج وطرق جديدة لدى المنظمات.

ويتطلب برنامج تأهيل المنظمات تدخل عدة هيئات منها:⁽²⁾

- المديرية العامة للهيكلة الصناعية: التي تضع تحت تصرف اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية العمليات القادرة على توفير ترقية وتحسين التنافسية الصناعية للمنظمات كما تهتم بالتنسيق بين الأدوات التشريعية والمالية لصندوق ترقية التنافسية الصناعية وبيان الشروط التنظيمية لبرنامج التأهيل، وإبراز الهيئات المختلفة المشاركة في عمليات التأهيل، وبوضع برنامج إعلام وتكوين للأخصائيين المشاركين في البرنامج وإبراز الاحتياجات في مجال المعلومات بالنسبة للمنظمات.

- اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية: التي تنشط تحت رئاسة وزير الصناعة وإعادة الهيكلة وتهتم بوضع اتفاق نموذجي بين وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة والمنظمة المستفيدة. وتعمل أيضا على اقتراح أي عملية أو نشاط تراه مناسبا ومساعد في تحسين التنافسية الصناعية، وتقييم ومراقبة برنامج عمل صندوق ترقية التنافسية الصناعية. بالإضافة إلى ذلك فهي تقوم بدراسة الطلبات المقدمة من طرف المؤسسات المرشحة للحصول على مساعدات مالية في إطار العمليات الخاصة بتحسين قدراتها التنافسية، وتحديد شروط الانضمام في برنامج المساعدات المالية ومعدلاتها

¹ - Ministère de l'industrie et de la restructuration, **Dispositif de mise a niveau des entreprises**, 2006, p. 8.

² - Ibid., pp. 14-17.

ومبالغها، فضلا عن تشخيص طلبات تمويل النفقات المتعلقة بتحسين المحيط الإنتاجي للمؤسسات والخدمات المرتبطة بالصناعة.

- صندوق ترقية التنافسية الصناعية: وقد تم إنشائه سنة 2000 بهدف مساعدة المؤسسات والهيئات المرافقة لها ماليا في عملية تأهيلها.

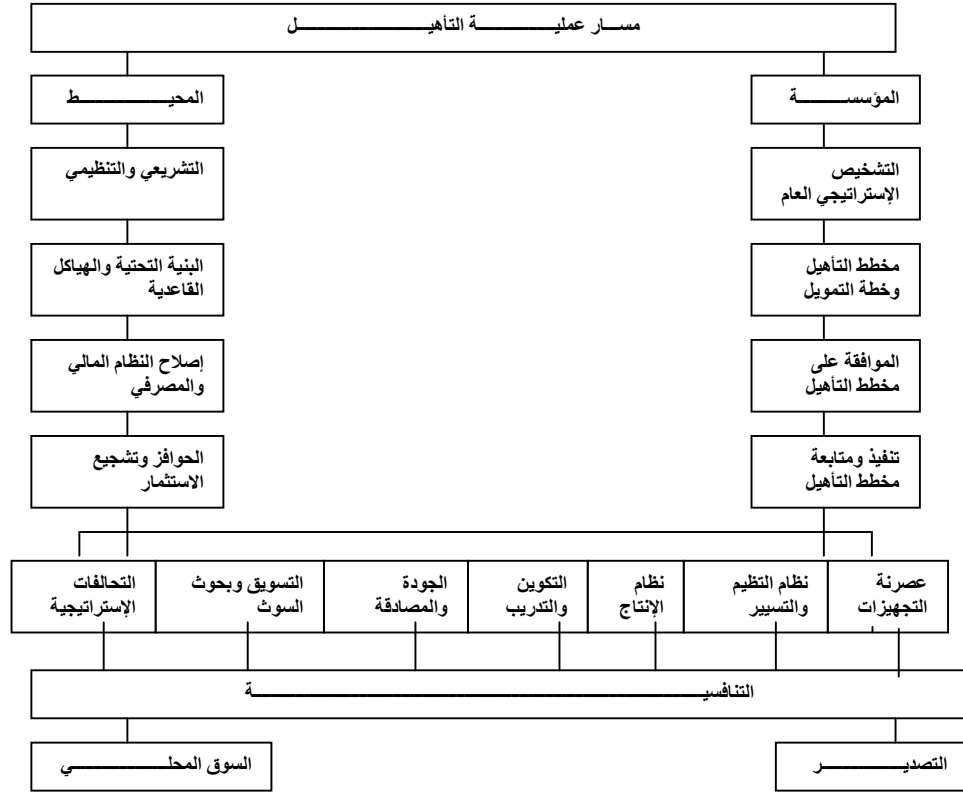
- البنوك ومصالح الإسناد والمرافقة المتمثلة في المراكز التقنية المتخصصة ومكاتب الدراسات. وتتمثل المساعدات المالية المقدمة للمنظمات، ومن بينها المنظمات المنتجة للدواء التي انضمت إلى البرنامج، في الاستثمارات غير المادية (التشخيص والتقييم) والاستثمارات المادية (التجهيزات والمعدات) والتشخيص الإستراتيجي العام ومخطط التأهيل. كما تتمثل المساعدات المالية المقدمة للهيئات المرافقة في النفقات المتعلقة بجميع العمليات الموجهة لتطوير التنافسية الصناعية، وجميع العمليات المرتبطة ببرامج تحديث المناطق الصناعية ومناطق النشاطات الكبرى، والعمليات الموجهة نحو تحسين بيئة نشاط المنظمة خاصة في المجال الإنتاجي أو الخدمات الملحقة بالقطاع الصناعي لا سيما تلك التي تهدف إلى تحسين النوعية والتكوين والبحث والتطوير، بالإضافة إلى وضع برامج تكوينية موجهة لمسيري المناطق الصناعية ومناطق النشاطات الكبرى.⁽¹⁾

وتجدر الإشارة إلى أن هناك صناديق خاصة مرتبطة بالمؤسسة مثل صندوق التهيئة العمرانية، صندوق تنمية المناطق الجنوبية، صندوق الضبط والتنمية الفلاحية، الصندوق الوطني للبيئة، صندوق ترقية التدريب، الصندوق الوطني للتحكم في الطاقة، صندوق ترقية الصادرات، الصندوق الوطني للبحث العلمي والتطور التكنولوجي. ويمكن توضيح مسار عملية تأهيل المنظمات الجزائرية في هذا الشكل رقم (68).

وحتى نهاية 2004، تم اختيار 191 منظمة وفق المعايير المحددة للاستفادة من عملية التأهيل. ويضمن ذلك لهذه المنظمات الاستفادة من مساعدة صندوق ترقية التنافسية الصناعية، وهذا على مستوى المرحلة الأولى والمتمثلة في إجراء التشخيص الإستراتيجي. وقد تم اختيار 64 منظمة ستستفيد من مساعدات الصندوق لانجاز الاستثمارات حسب ما جاء في مخططات التأهيل. وقد واجهت عملية التأهيل، التي لم تعط نتائجها النهائية إلى غاية الآن (2007)، بعض العراقيل والشروط التي حالت دون ذلك مثل الشروط الواجب توافرها في المؤسسة للاستفادة من البرنامج وطول آجال تكوين الملفات خاصة فيما يتعلق باستخراج الوثائق الإدارية والمصرفية.

¹ - Ibid., pp. 12.

شكل رقم (66) مسار عملية تأهيل المنظمات الجزائرية



Source : Ministère de l'industrie et de la restructuration, Dispositif de mise a niveau des entreprises, 2006, p. 13.

ومما سبق يمكن القول بأنه عند استكمال الإجراءات الخاصة ببرنامج تأهيل المنظمات الجزائرية، سيكون له دور إيجابي في تدعيم تنافسية الصناعة بصفة عامة وصناعة الدواء بصفة خاصة من خلال تأهيل المنظمات المنتجة للدواء بما في ذلك مجمع صيدال.

4: دور المنظمات الدوائية في تدعيم القدرة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر

تستطيع المنظمات المنتجة للدواء تطبيق بعض الإجراءات التي من شأنها تدعيم القدرة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر، ويمكن ذكر أهمها فيما يلي:

- العمل على تحسين الإنتاجية؛
- ضرورة التخلي عن منطق وثقافة التسيير المركزي الذي يعتبر من أهم معوقات التي مازالت سائدة في المنظمة العمومية الجزائرية؛
- إعادة النظر في المحيط الخارجي للمنظمة؛
- التسيير وفق قواعد اقتصاد السوق؛
- إعادة هيكلة العمليات الإنتاجية بإدخال طرق تعتمد على آليات السوق؛
- إصلاح التكوين المهني والتدريب بما يتماشى والتحول العالمية؛
- العمل على إتباع الفلسفة التسويقية في إدارة كل أنشطتها؛

- الاهتمام بالبحث والتطوير لما له من أهمية بالغة في هذه الصناعة؛
- ...الخ

ومن هذا المنطلق، يمكن خلق مزايا تنافسية من طرف المنظمات الدوائية سواء التابعة للقطاع الخاص أو العام. وباعتبار المجمع الصناعي صيدال الرائد في سوق الدواء من حيث الإنتاج وأكبر منظمة دوائية في الجزائر والتواجد الحكومي الوحيد في هذه الصناعة، فإن السؤال المطروح يكون حول آفاق وفرص صيدال لتدعيم القدرة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر. وهذا ما سيتم توضيحه في الفصل الموالي.

خلاصة الفصل الأول

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

وتشير نتائج الفصل إلى وجود علاقة تفاعلية بين تنافسية الجزائر على مستوى صناعة الدواء وفرصة الاندماج في الاقتصاد العالمي. وذلك من خلال تأثير هذه الصناعة بالتغيرات العميقة التي طالت النظم الاقتصادية والاجتماعية ومن ثم الاقتناع بضرورة الاعتماد على المزايا التنافسية لهذه الصناعة حتى تتمكن من الاندماج. وعلى الرغم من تزايد معدلات اندماج الدول النامية في الاقتصاد العالمي نتيجة تغير توجهات التنمية فيها من سياسات التوجه الداخلي وإحلال الواردات والانفتاح وتحرير الاقتصاد وتخفيض القيود على التجارة الخارجية، إلا أن الجزائر لا تزال تعاني من فجوة الاندماج. ولا تزال جهود يجب بذلها في إطار الإصلاح المؤسسي وتحرير التجارة الخارجية وتطوير البنيات التحتية والمعلوماتية وبخاصة في مجال المواصلات والاتصالات. كما يجب الاعتناء بالجانب التجاري والمالي.

ومن أجل البحث على مصادر الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر تم إتباع نموذج Porter لمحاولة تحديد من خلاله ركائز النظام التنافسي الوطني التي تساهم في صياغة المناخ الصناعي المحدد لأداء المنظمات المنتجة للدواء في الجزائر. ولقد أوضحت النتائج أن صناعة الدواء في الجزائر لا تمتلك بعض المحددات والمقومات التي تعمل على إيجاد ميزة تنافسية في هذه الصناعة. ومن ثم يمكن الإجابة على السؤال الثالث الوارد في المقدمة والقول بأن تنافسية صناعة الدواء لا تساهم في الوقت الحالي وبشكل كافي في اندماج الاقتصاد الجزائري في الاقتصاد العالمي.

وعلى ضوء نتائج تحليل صناعة الدواء في الجزائر، تبين بأنه على الرغم من وجود تحديات تهدد تنمية هذه الصناعة، غير أن هذه الأخيرة تتمتع بالعديد من مواطن القوة والفرص والإمكانات المتميزة التي تؤهلها للنجاح وتخطي العقبات والتهديدات في ظل بيئة تنافسية. ومن أجل ذلك حاولت الجزائر إيجاد أساليب لتدعيم صناعة الدواء وتنمية قدراتها التنافسية بهدف تحويل مزايا هذه الصناعة النسبية

إلى مزايا تنافسية قادرة على الحفاظ على مكانتها في السوق الوطني والعالمي. وذلك من خلال إتباع أساليب خاصة من بينها دور الدولة الذي كان غير واضح، حيث انعكس على مصادر الميزة التنافسية لصناعة الدواء ولكنه يتغير من مرحلة إلى أخرى ومن إيجابي إلى سلبي. كما يتدرج هذا التدخل من التدخل المباشر إلى غير المباشر بأدوات جديدة.

وبصفة عامة تتصف بيئة الأعمال بعدم اكتمال الإطار التشريعي المنظم لبيئة الأعمال وبترافق ذلك مع قصور كبير في تطبيق القوانين الموجودة أو تضاربها مما يؤدي إلى تعطيلها. وبالنسبة لسوق العمل فلا تزال أبرز المشكلات الأساسية تتمحور حول نقص العمالة الماهرة ونقص فرص التدريب وانخفاض أجور الكفاءات المؤهلة مقارنة بالأسواق الدولية، حيث يعكس ذلك التشوه في النظام التعليمي وعدم ملاءمته لمتطلبات سوق العمل. ومن جانب آخر يشكل تعقيد الإجراءات التنظيمية وعدم الشفافية والبيروقراطية الإدارية والفساد الإداري مشكلة كبيرة لبيئة الأعمال.

وعلى الرغم من أن الجزائر لم تحقق الغرض المطلوب منها في تدعيم القدرة التنافسية كما أكدته المؤشرات الخاصة بذلك، غير أنها لا زالت تواصل في الإصلاحات الاقتصادية. ويتم ذلك على المستوى الكلي والجزئي بهدف الارتقاء بالقدرة التنافسية للاقتصاد الوطني من خلال التدخلات غير المباشرة بأدوات السياسة المالية والنقدية والتجارية، ومن خلال التوجيهات والأنظمة الإدارية والتشريعية ومحاولة تخطي معوقات بيئة الأعمال.

وبالإضافة إلى ما سبق، اعتمدت أيضا الجزائر في تعزيز القدرة التنافسية لصناعة الدواء على برنامج تأهيل المنظمات الذي سوف يكون له دور إيجابي في تدعيم تنافسية الصناعة بصفة عامة وصناعة الدواء على وجه الخصوص من خلال تأهيل المنظمات المنتجة للدواء وخاصة مجمع صيدال الذي يلعب الدور الرئيسي والإيجابي في تدعيم القدرة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر. ولذلك سيتم توضيح واقع وآفاق مجمع صيدال في تدعيم هذه القدرة في الفصل الموالي.

وبناء على ما سبق، يمكن القول بأنه تم إثبات الفرضية الثانية التي تؤكد على أن تنافسية الجزائر على مستوى صناعة الدواء تعتبر فرصة وركيزة مهمة للاندماج في الاقتصاد العالمي. وذلك من خلال تأثير هذه الصناعة بالتغيرات العميقة التي طالت النظم الاقتصادية والاجتماعية ومن ثم الاقتناع بضرورة الاعتماد على المزايا التنافسية لهذه الصناعة حتى تتمكن من الاندماج. بالإضافة إلى أن تصور نموذج Porter الماسي يحدد بدقة القدرة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر بصفة عامة ومجمع صيدال بصفة خاصة.

الفصل الثاني:

واقع وآفاق مجمع صيدال في تدعيم

القدرة التنافسية لصناعة الدواء في

الجزائر

الفصل الثاني: واقع وآفاق مجمع صيدال في تدعيم القدرة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر

المقدمة:

إن توفير القدرة التنافسية للصناعة الجزائرية بصفة عامة وصناعة الدواء على وجه الخصوص يمثل التحدي الكبير الذي تواجهه الجزائر. ومن ثم لا بد من تضافر كافة الجهود وتبني كل الأساليب والأدوات التي يمكن من خلالها زيادة وتدعيم تلك القدرة. ويكون صيدال باعتباره المنظمة الرائدة في الإنتاج الوطني من أهم الأقطاب التي من شأنها تدعيم القدرة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر. وبذلك، سيركز هذا الفصل على عرض نظرة عامة على المجمع الصناعي صيدال. كما سيتم قياس تنافسيته والوقوف على أهم العوامل المؤثرة فيها.

المبحث الأول: نظرة عامة عن المجمع الصناعي صيدال

دفعت التطورات الاقتصادية الجديدة وسرعة التقلب التي تشهدها مختلف جوانب البيئة وخطورة آثارها بالكثير من المنظمات الاقتصادية إلى التوجه نحو تنويع مجالات نشاطاتها كأسلوب لمواجهة التنافسية. وبدخول المجمع الصناعي صيدال جبريا في الصراع التنافسي تحتم عليه معرفة الوضعيات المختلفة لمجالات نشاطه حتى يتمكن من تقييمها ومن ثم تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها. ولهذا الغرض سيتم تقديم والتعرف على المجمع ومختلف فروع وعقود الشراكة المبرمة من طرفه.

أولا: تقديم المجمع الصناعي صيدال

يعتبر مجمع صيدال المؤسسة الوطنية المنبثقة عن إعادة الهيكلة للصيدلية المركزية نموذجا لمستقبل صناعة الدواء في الجزائر باعتبارها التواجد العمومي الوحيد في سوق الدواء الجزائري.

1: نشأة وتطور مجمع صيدال⁽¹⁾

لقد تمثلت ممتلكات المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني ENPP في: وحدات الإنتاج بالجزائر العاصمة ومركب المضادات الحيوية بالمدينة الذي كان بحيازة الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية SNIC (Société Nationale des industries Chimiques) آنذاك. وفي سنة 1984 تغير اسم المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني لتصبح تحت تسمية "صيدال SAIDAL".

وأصبحت صيدال مؤسسة اقتصادية عمومية تتمتع بالاستقلالية في التسيير في فيفري 1989 وذلك تطبيقا لسياسة استقلالية المؤسسات. وتم بموجب ذلك تحويل رأسمالها إلى أسهم وأصبحت مؤسسة وطنية ذات أسهم. وفي إطار الإصلاح المالي لمؤسسات القطاع العمومي سنة 1993، تحملت الدولة جميع ديون وخسائر صيدال ومن جهة أخرى سمحت لها بإنشاء مؤسسات أو فروع جديدة تابعة لها.

واستنادا لمخطط إعادة الهيكلة الصناعية في بداية سنة 1997 والذي تم بموجبه تقييم المؤسسة بتشخيصها داخليا وخارجيا، تحولت المؤسسة في سنة 1998/02/02 بموجب عقد رقم 97/085 إلى

¹ - www.Saidalgroup.com.

"المجمع الصناعي صيدال". وكان الهدف من هذه الهيكلة تمكين المجمع من البحث في مجال الطب البشري والبيطري، بالإضافة إلى لامركزية القرارات، حيث طرأت أولى التحولات على الصعيد التنظيمي الذي كان مركزيا في السابق. وتم إعادة تنظيم المؤسسة إلى ثلاث فروع، هي: Biotic و Pharmal و Antibiotical وهذا ما يسمى بالتنظيم الأفقي، بينما تم إحداث تنظيم عمودي بالشراكة مع الأجنب مثل Pfizer وغيرها من المؤسسات العالمية.

وفي مارس 1999 وبعد أن قرر المجلس الإداري فتح 20 % من رأسماله للمساهمين الخواص، دخل مجمع صيدال بورصة الجزائر وقدرت قيمة السهم الواحد بـ 800 دج وكان أول تسعيرة لأسهم المجمع. ومن خلال مسيرته، تمكن صيدال من تحقيق نتائج هامة واستمرار نشاطه بتطور ملحوظ على المستوى الوطني والمغربي وفي الحوض الأبيض المتوسط.

وفي 2006/03/12 تم اختيار المجمع الصناعي صيدال مع 54 مؤسسة أخرى من بين 145 مؤسسة كبرى من أجل خصوصتها واستكمال فتح رأسمالها والبحث عن شريك استراتيجي بهدف تحسين قدرتها التنافسية.⁽¹⁾

2: تعريف مجمع صيدال، مهامه وأهدافه

يعتبر مجمع صيدال مؤسسة ذات أسهم يقدر رأسمالها بـ 2500000000 دج. ويتكون من عدة مديريات مركزية وثلاث فروع. إضافة إلى مركز البحث والتطوير وثلاث وحدات توزيع ومديرية التسويق والإعلام الطبي.⁽²⁾

ويحترف المجمع الصناعي "صيدال" في ميدان صناعة المواد والمنتجات الصيدلانية، حيث تتمثل المهمة الرئيسية له في تطوير، إنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للإستطباب البشري والبيطري. ويمكن تقسيم مهام المجمع إلى مهام أساسية وأخرى ثانوية، حيث تتمثل المهام الأساسية في:⁽³⁾

- إنتاج مواد مخصصة لصناعة الدواء؛
 - إنتاج الأساس الفعال للمضادات الحيوية؛
 - الاهتمام أكثر بالمهام التجارية، التوزيع والتسويق لمنتجات المجمع عبر كامل التراب الوطني لتغطية السوق الوطنية والسعي لاختراق الأسواق الدولية؛
 - تأمين الجودة ومراقبة تحليل وتركيب الدواء؛
 - القيام بالبحوث التطبيقية وتطوير الأدوية الجينية.
- بينما تتمثل مهام المجمع الثانوية في الآتي:

¹ - جريدة الخبر 2006/03/13.

² - منشورات صيدال، 2007.

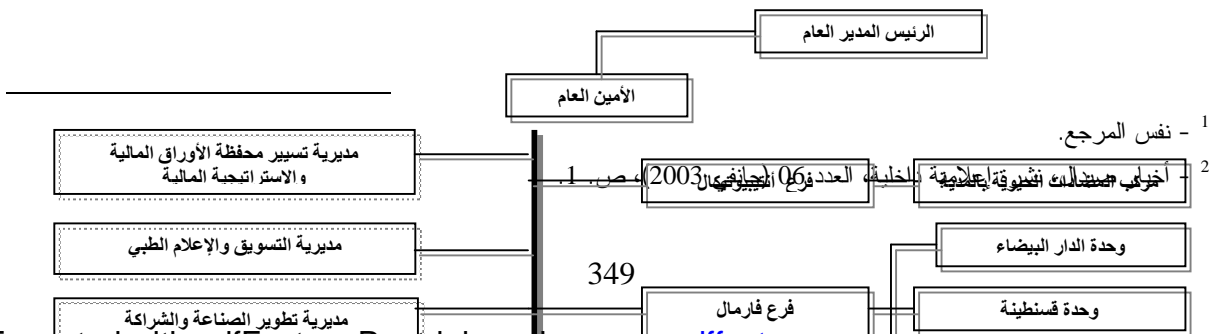
³ - نفس المرجع.

- إنتاج منتجات التعبئة والتغليف؛
- عبور ونقل السلع؛
- صيانة ذاتية لتجهيزات الإنتاج والعمل على تطوير التقنيات المستعملة في الإنتاج من أجل ضمان النوعية ورفع الطاقة الإنتاجية؛
- تقديم الخدمات (التشكيل أو التركيب "Façonnage" والتحليل).
- ويعتبر الوفاء، الالتزام، الدقة والانضباط من قيم المجمع. أما الأهداف الإستراتيجية لمجمع صيدال، تتمثل في الآتي: (1)
- تحقيق الأمن الدوائي "Assurance médicale"؛
- ضمان موقع فعال على المستوى الوطني والإقليمي وكذا اختراق السوق العالمية؛
- الإرضاء الكلي والدائم للزبون وهذا بوضع سياسة تسيير للنوعية والجودة تدريجيا؛
- تنويع قائمة المنتجات، حيث وضعت سياسة بحث وتطوير جديدة للأدوية الجنيصة على أشكال جالونسية لأجيال جديدة وبتكنولوجية متطورة؛
- تطوير الشراكة من خلال مشاريع مع مخابر ذات سمعة عالمية سواء عن طريق عقود شراكة أو اتفاقيات التصنيع؛
- الحفاظ والرفع من حصص السوق الوطنية لضمان استمرارية المجمع الذي يضمن له الدخول إلى الأسواق الخارجية والبحث الدائم على النمو الاقتصادي والمالي؛
- تقليص فاتورة استيراد الأدوية التي تقارب ما قيمته 600 مليون دولار سنويا؛
- الأخذ في الاعتبار انشغالات الصحة العمومية الوطنية.
- ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة، سطر المجمع برنامج عمل لثلاثة أفاق، هي: (2)
- برنامج على المدى القصير 2003-2004؛
- برنامج على المدى المتوسط 2004-2006؛
- برنامج على المدى الطويل 2006-2011.

3: التنظيم العام لمجمع صيدال

من أجل التكيف مع المحيط التنافسي الذي ينشط فيه مجمع صيدال والتجاوب مع التطورات الراهنة والمستمرة في سوق الدواء، قام المجمع بإعادة الهيكلة ووضع مخطط تنظيمي يتناسب مع هذه المتطلبات كالتالي:

شكل رقم (67) الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المصدر: وثائق مجمع صيدال.

يتكون الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال مما يلي:⁽¹⁾

- المؤسسة الأم **La Société Mère**: وهي تشمل الإدارة العامة للمجمع، الوحدة التجارية للوسط، مركز التوزيع بباتنة ووهران، مركز البحث والتطوير. ويمكن تعريف هذه المديریات والمراكز فيما يلي:

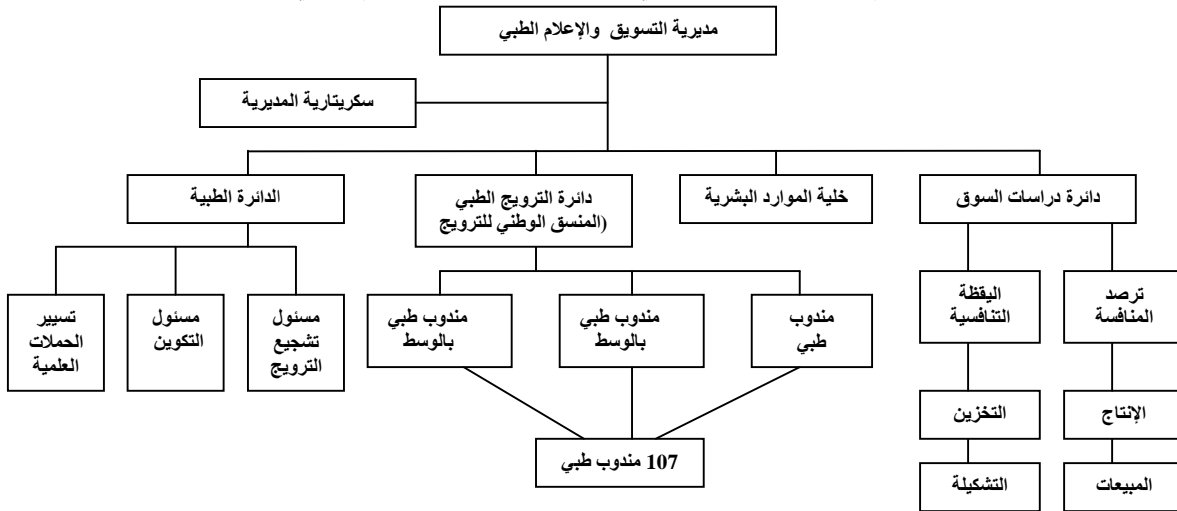
- الرئيس المدير العام: وهو المسؤول الأول على تسيير المجمع وتوجيه القرارات إلى المديرين المركزيين. كما يعتبر الممثل لمجمع صيدال داخليا وخارجيا.
- الأمين العام: وهو المسؤول الثاني على تسيير المجمع بتوليه مهمة التنسيق.
- المصالح الوظيفية: والمتمثلة في:
 - § مديرية التسيير المالي والإستراتيجيات: وهي تتولى تسيير النشاط المالي، متابعة المحفظة المالية، والتخطيط.
 - § مديرية التسويق والإعلام الطبي: وهي التي تتولى مهام التسويق بالدرجة الأولى ثم الإعلام الطبي وذلك من خلال دراسات السوق، توجيه المجمع في سياسته الإنتاجية والبيعية، إنشاء شبكة للمندوبين الطبيين عبر كامل التراب الوطني، بالإضافة إلى مهمة إصدار المجلات التالية: **Info Soidal**، **Soidal santé** و**صدى صيدال Soidal écho**.

¹ - وثائق داخلية من مجمع صيدال، 2007.

- § مديرية تطوير الصناعة والشراكة: وهي التي تتولى مهمة تطوير أساليب الإنتاج وترقية الشراكة مع المخابر العالمية من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة.
- § مديرية تأمين الجودة والأعمال الصيدلانية: وهي التي تتولى الاهتمام بضمان ومراقبة وترقية الجودة لمنتجات صيدال.
- § مديرية التدقيق وتحليل الحسابات المالية: وهي التي تهتم بتحليل ومراجعة جميع حسابات المجمع وعمليات التحليل المالي.
- § مديرية الموارد البشرية: وهي التي تتولى تسيير الموارد البشرية.
- § مديرية التطوير الصناعي والبيوتكنولوجية **Biotechnologie**: تأسست هذه المديرية في 27 أوت 2006، وهذا من أجل تطوير سوق الدواء الموجه أكثر نحو الأدوية الناتجة عن البيوتكنولوجية. وسوف تمكن هذه المديرية المجمع من تكملة تشكيلة منتجاته.
- § مركز البحث والتطوير: تأسس هذا المركز سنة 1975 وله أهمية بالنسبة للأبحاث والتطوير ويمثل جهازا استراتيجيا لربط قنوات الاتصال بين المجمع وعالم الأبحاث في المجال الصيدلاني.
- فروع ووحدات المجمع: سيتم تفصيلها لاحقا.

وتعتبر مديرية التسويق والإعلام الطبي من أهم المديرية التابعة مباشرة لمجمع صيدال، حيث أنشأت سنة 1996 بهدف مسايرة ومواجهة التغييرات السوقية الجديدة وتدعيم مكانة المجمع في السوق وتحسين صورته الخارجية من خلال المهام الموكلة إليها والتي تبرز في وظائف مختلف الدوائر المكونة لها. والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق والإعلام الطبي DMIM.

شكل رقم (68) الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق والإعلام الطبي



المصدر: مديرية التسويق والإعلام الطبي، مجمع صيدال.

يوضح الشكل مختلف الدوائر المكونة لمديرية التسويق والإعلام الطبي والمتمثلة في الآتي:

- الدائرة الطبية: وتهتم بتسيير الحملات العلمية للتحسيس بالمنتجات وترويجها، كما تلعب دورا هاما في المساعدة التقنية والتكوين.
 - دائرة الترويج الطبي: وهو تحت مسؤولية المنسق الوطني للمعلومة الطبية، وله وظائف أساسية وأدوار عديدة تتمثل في تفعيل سياسة وبرامج المعلومة الطبية. كما تسعى إلى ترويج منتجات المجمع بإعلام المستهلكين عن طريق المنوبين الطبيين عبر الأيام الدراسية والزيارات والمؤتمرات، بالإضافة إلى شرح وتفسير كيفية استعمال الأدوية عن طريق إجراء عمليات الاتصال عبر الوسائل المختلفة.
 - دائرة دراسات السوق: ولها دورا محوريا في توجيه خيارات المجمع وتدعيم استراتيجياته، وذلك عن طريق الدراسات المستمرة للسوق. بالإضافة إلى تحديد التغيرات لتوجيه الإنتاج ودعم تشكيلة المنتجات بخلق أخرى جديدة. كما تتولى هذه الدائرة ترصد المنافسة من أجل الحفاظ على الريادة.
 - خلية الموارد البشرية: وهي التي تهتم بتأمين وتسيير الموارد البشرية تحت رقابة إدارة التسويق والإعلام الطبي وبالتنسيق مع الإدارة العامة للمجمع.
- أما أهداف مديرية التسويق والإعلام الطبي، تتمثل فيما يلي:
- التسويق الجيد لمنتجات المجمع للرفع من حصته السوقية محليا والسعي إلى اقتحام أسواق خارجية؛
 - تفعيل إستراتيجية الاتصال؛
 - الاهتمام بالنوعية الجيدة لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين والحرص على تقديم خدمات مناسبة؛
 - متابعة المنافسة ومواجهتها؛
 - توجيه سياسة الإنتاج والبيع والعمل على تطوير الشراكة وتوسيع الاستثمار؛
 - بناء صورة للمجمع والسعي إلى خلق ولاء لمنتجاتها.

ثانيا: تقديم فروع ووحدات مجمع صيدال

يتكون المجمع من ثلاث فروع إنتاجية، تتمثل في: Biotic و Pharmal و Antibiotic، كما يشمل ثلاث وحدات تجارية ومركز هام للبحث والتطوير. ويمكن تقديمها كما يلي: (1)

1: فروع المجمع الصناعي صيدال

أ: فرع أنتيبوتيكـ Antibiotic

يتمثل هذا الفرع في مركب المضادات الحيوية الذي أصبح يدعى Antibiotic المتواجد في ولاية المدية على بعد 80 كلم جنوب الجزائر العاصمة. ويقدر رأسماله بـ 950 مليون دج، ويتربع على مساحة قدرها 25 هكتار من بينها 19 هكتار مبنية. ولقد بدأ المركب في العمل منذ أبريل 1988 ويختص في إنتاج المضادات الحيوية من نوع البنيسيلينية Penicilliniques وغيرها، بالإضافة إلى

¹ - منشورات مجمع صيدال، 2007.

منتجات تامة الصنع ومواد أولية. كما تم تجهيزه بجميع التجهيزات اللازمة لصناعة الأدوية ابتداء من الحيازة على المواد الأولية الفعالة إلى غاية تشكيل النوع الصيدلاني للمنتج. ويتميز المركب بطاقة إنتاجية معتبرة في إنتاج المواد الأولية، ومهارة عالية في التركيبات الحيوية، وخبرة معتبرة في إنتاج المضادات الحيوية، ومخابر للتحليل تسمح بالرقابة الكاملة للجودة. ويضم المركب الوحدات التالية:

- وحدة إنتاج المادة الفعالة البنيسيلينية وغير البنيسيلينية: ويتم فيها الإنتاج بواسطة عمليتي التخمر ونصف التحليل، حيث تصل سعة التخمر إلى 1200 م³ بطاقة إنتاج تبلغ 750 طن من المواد الأولية.

- وحدة إنتاج مواد التخصصات الصيدلانية: وتحتوي على بنائيتين منفصلتين، الأولى لإنتاج الأدوية البنيسيلينية والأخرى خاصة بإنتاج الأدوية غير البنيسيلينية. وتبلغ طاقة إنتاج هذه الوحدة 60 مليون وحدة بيع في السنة على مختلف الأشكال الصيدلانية كما يلي: 50 % من الحقن، 30 % من الأشكال الجافة (أقراص، كبسولات ومسحوق للشرب)، 5 % من الأشربة، 15 % من المراهم. كما للوحدة 04 ورشات معقمة من صنف 100 ومخازن مجهزة حسب الشروط النظامية لتخزين المواد الأولية ولوالم التعليب والمنتج النهائي.

- مطبعة: ذات قدرة تفوق 80 مليون علبة و 140 مليون وصفة سنوية، حيث تغطي بذلك مطبعة Antibiotic 100 % من احتياجاتها و 30 % من احتياجات فروع صيدال الأخرى.

ب: فرع فارمال Pharmal

يقدر رأسمال هذا الفرع بـ 200 مليون دج، يتواجد بالدار البيضاء ويتكون من ثلاث مصانع إنتاجية ومخبر لمراقبة الجودة والنوعية لمنتجات مصانع الفرع وكذلك بعض المؤسسات العمومية والخاصة. وقد ألحقت هذه الوحدات بفرع "فارمال" في جويلية 1999 بعدما كانت تابعة للمؤسسة الوطنية للتموين بالمواد الصيدلانية سابقا وهي كالاتي:⁽¹⁾

- مصنع الدار البيضاء: ويعتبر هذا المصنع الكائن بالمنطقة الصناعية بالعاصمة منذ 1958 من أقدم المصانع المكونة لفرع "فارمال". وللوحدة دورا رئيسيا في تنفيذ العديد من عقود الشراكة الموقعة بين المجمع والأطراف الأجنبية لإنتاج الأدوية بصيغة "عقود التصنيع Les Accords de Façonnage". وينتج هذا المصنع أصنافا صيدلانية متنوعة (أقراص، أشربة، كبسولات، مراهم، أملاح، محاليل للشرب وغيرها) وتفق قدرته الإنتاجية 40 مليون وحدة بيع لكل الأشكال.

- مصنع قسنطينة: ويتخصص في إنتاج الأشكال السائلة من الأشربة والمحاليل بقدرة إنتاجية تصل إلى 05 مليون وحدة بيع.

- مصنع عنابة: ويتخصص في إنتاج الأشكال الجافة من أقراص وكبسولات بقدرة إنتاجية تتجاوز 07 مليون وحدة بيع.

¹ - نفس المرجع.

- **مصنع الأنسولين بقسنطينة:** ويتخصص بصنع الأنسولين للاستعمال البشري، وهو مجهز بعتاد صناعي متطور يشغله عدد من العمال المؤهلين. ينتج هذا المصنع ثلاثة أصناف من الأنسولين، هي: الأنسولين السريع، الأنسولين المركب مزيج 25، والأنسولين أساسي/قاعدي على شكل قارورات حقن. وتصل القدرة الإنتاجية لهذا المصنع إلى 3.5 مليون وحدة بيع.

ج: فرع بيوتيك Biotic

يعتبر فرع "بيوتيك" أحد الفروع الثلاثة الناتجة عن إعادة هيكلة صيدال وتحويلها إلى مجمع صناعي في فيفري 1998. ويقدر رأسمال هذا الفرع بـ 250 مليون دج، مقره الاجتماعي بالمحمدية "الحراش" ويتكون من ثلاثة مصانع للإنتاج، هي: (1)

- مصنع الحراش

يتوفر هذا المصنع الذي دشن في مارس سنة 1971 على أربعة ورشات، هي:

§ ورشة الأشربة؛

§ ورشة المحاليل؛

§ ورشة الأفراس والملبسات؛

§ ورشة المراهم.

حيث تبلغ طاقة إنتاج هذه الورشات 20 مليون وحدة بيع، كما يتوفر أيضا على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحليل الفيزيوكيميائية والتسيير التقني والوثائقي.

- مصنع جسر قسنطينة

تفوق طاقة إنتاج هذا المصنع 20 مليون وحدة بيع وهو الوحيد على المستوى الوطني المختص في إنتاج المحاليل المكثفة بتكنولوجية حديثة جدا. ويتوفر المصنع على خمسة ورشات إنتاج مختصة في صناعة الأنواع الجالونيسية، وهي:

§ ورشة التحميلات؛

§ ورشة الأفراس والملبسات؛

§ ورشة الأمبولات؛

§ ورشة المحاليل المكثفة على شكل أكياس؛

§ ورشة المحاليل المكثفة على شكل قارورات.

كما يتوفر المصنع أيضا على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية وخصائص السموم، إلى جانب التسيير التقني والوثائقي.

- مصنع شرشال

¹ - نفس المرجع.

يقع مصنع شرشال بالمنطقة الصناعية واد بلاح بشرشال، ويتربع على مساحة 3120 م³. ويتكون المصنع من ثلاثة ورشات إنتاج، هي:

§ ورشة الأشربة؛

§ ورشة الأفراس والكبسولات والأكياس؛

§ ورشة المحاليل المكثفة.

يحتوي المصنع على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية وخصائص السموم.

- مصنع باتنة

يتخصص هذا المصنع في إنتاج التحاميل.

2: الوحدات التجارية

يتكون المجمع الصناعي "صيدال" من ثلاثة وحدات تجارية، حيث أنشأت أول وحدة تجارية مركزية بالعاصمة UCC سنة 1996 بهدف تخزين وتوزيع كل منتجات مجمع صيدال، ولضمان خدمة جيدة للعملاء (أكثر من 300 بين القطاع العام والخاص) وتهتم بالعمليات التجارية والتوزيع. وللتقرب أكثر من العملاء، وبعد النتائج التي أسفرت عن وحدة العاصمة والتي شجعت المجمع لفتح نقاط بيع أخرى في شرق وغرب الوطن، تأسست وحدتان للتوزيع، وحدة الشرق على مستوى باتنة UCE في سنة 1999 بـ 50 عاملا، ووحدة الغرب بوهران UCO في سنة 2000 بـ 40 عاملا.

ولقد ساهمت الخبرة التي تحصلت عليها هذه الوحدات في مجال التسويق والتوزيع إلى تطوير المجمع، حيث تضاعف رقم أعماله في الخمس السنوات الأخيرة.

3: مركز البحث والتطوير

يباشر مركز البحث والتطوير لمجمع صيدال على كل ما هو بحث علمي وتطوير للأدوية والتقنيات الصيدلانية والتحكم بعمق في تغيرات السوق. وقد تم إنشاء هذا المركز في 24 جويلية 1999 لتدعيم وحدة البحث في الأدوية والتقنيات الصيدلانية سابقا. وتكمن مهامه فيما يلي:⁽¹⁾

- تطوير الأدوية الجينية Générique لفائدة المجمع من خلال القيام بالأنشطة التالية:
- المشاركة في اقتراح قائمة الأدوية الواجب تطويرها، وذلك بناء على الدراسات التقنية؛
- وضع دفتر شروط على أساس رقابة دقيقة للتزويد بالمواد الأولية اللازمة لإنتاج الأدوية المزمع تطويرها؛
- متابعة استقرار وثبات الأدوية المطورة؛
- تحضير الملفات العلمية والتقنية اللازمة لتسجيل الأدوية المطورة؛

¹ - المنشورات الداخلية لمجمع صيدال، 2007.

- تحقيق التدرج في حجم التصنيع إبتداءً من المخبر إلى السلم الصناعي؛
 - المساهمة في توفير الإعلام العلمي الخاص بالأدوية المطورة؛
 - المشاركة في إنجازات ودراسات التكافؤ الحيوي.
 - تقييم وترويج الأعمال التقنية والعلمية المسجلة بالمجمع؛
 - توفير، توزيع وترويج الإعلام الفني الخاص بمهام المجمع وأنشطته؛
 - رقابة جودة الأدوية وغيرها؛
 - المساهمة في تدريب الإطارات الفنية للمجمع؛
 - تطوير الأبحاث في مجال العلوم الصيدلانية المرتبطة بالمهام الإستراتيجية للمجمع؛
 - تأمين المساعدة الفنية اللازمة للفروع الإنتاجية للمجمع؛
 - تنظيم جميع الإمكانيات والموارد البشرية والمادية والعلمية لتأمين اليقظة التكنولوجية للمجمع.
- ويتكون مركز البحث والتطوير من المختبرات التالية:
- § مخبر الجالينوس: ويقوم أساساً بتصميم تركيبات أدوية جنيصة وعرضها في أشكال صيدلانية مختلفة (سائلة، صلبة).
 - § مخبر التحاليل الكيماوية: يقوم بالتأكد من تطبيق المواد الأولية مع مواصفات الجودة، تصميم طرق التحليل، متابعة دراسات الاستقرار والثبات.
 - § مختبر الأبحاث السمية: يقوم بالتجارب السمية ومعرفة قدرة الجسم على المقاومة، بالإضافة إلى التأكد من مدى مطابقة المواد الأولية والمنتجات للمواصفات العالمية ومدى فعاليتها.
 - § مختبر الميكروبيولوجيا: يقوم بالتحليل والفحوصات اللازمة للتأكد من نجاعة المواد العقيمة ونقاؤها الجرثومي ومدى تطابقها مع مواصفات الجودة.
 - § مختبر علم أمراض المناعة: يقوم بالدراسات المتعلقة بعلم المناعة في مجال مرض فقدان المناعة المكتسبة SIDA وغيرها من أمراض حديثة الظهور.
 - § قسم التوثيق والإعلام التقني والعلمي: تتمثل مهامه في إنجاز شبكة معلومات موثقة ومتطابقة مع أهداف واحتياجات التطوير، ويتم تحديثها بصفة مستمرة.
 - § قسم ضمان الجودة: يقوم بوضع نظام تأمين الجودة وطرق صيانتها طبقاً للمواصفات العالمية، بالإضافة إلى توضيح طريقة سيرها بهدف ضمان التحسين المستمر.
 - § قسم الشؤون الصيدلانية: يقوم بتحليل الملفات التقنية والعلمية الضرورية لتسجيل الأسماء التجارية لدى المعهد الوطني لحماية الملكية الصناعية، بالإضافة إلى تصميم المجسمات الهندسية للأدوية المطورة.
- كما يتولى المركز تنظيم الملتقيات والندوات العلمية الوطنية والدولية، بالإضافة تعاونه مع عدة مؤسسات وجامعات في مجال التدريب. أما بالنسبة لمشاريع البحث في المركز، فتنتمثل في مشروع

الزيوت الأساسية التي تستخدم في مجالات متعددة مثل المجال الصيدلاني، الغذائي، العطور وأدوات التجميل. وتعتبر الجزائر من الدول التي تمتلك ثروة من النباتات والأعشاب الطبية مثل النعناع، الياسمين، الورد، النرجس، إكليل الجبل.

ثالثا: عقود الشراكة المبرمة من طرف مجمع صيدال

أدى استمرار تطور سوق الأدوية إلى جانب التسهيلات والالتزامات التي يمنحها قانون الاستثمار إلى استقطاب اهتمام الأجانب لإقامة عقود شراكة في الجزائر. ولقد عمل المجمع الصناعي "صيدال" يوميا على تطبيق مبادئ الممارسة الجيدة للتصنيع الدوائي على مستوى جميع فروع حتى أصبح الرائد في هذا المجال، الأمر الذي أهله لأن يكون موقع أنظار المخابر العالمية التي تنوي الاستثمار في الجزائر. وطبقا لبرنامج التطوير الصناعي ومن أجل رفع رصيده خبرته وتنمية إنتاجه، ونظرا للمكانة التي حققها المجمع ليس فقط على المستوى الوطني وإنما على مستوى البحر الأبيض المتوسط وإفريقيا أيضا، تمكن المجمع من توقيع عقود شراكة مع أكبر المخابر العالمية، منها: فايزر الأمريكية، دار الدواء وتافكو الأردنية، سبيماكو السعودية، أكديما (شركة مؤسسة من طرف المجلس الاقتصادي للجامعة العربية)، سانوفي - أفانتيس الفرنسية الألمانية، رون بولانك الفرنسية، التجمع الصيدلاني الأوروبي، أبولميد الروسية وسوليفارم (شركة جزائرية خاصة).

ولقد اعتمدت صيدال نوعين من الشراكة، هي:

- الشراكة الصناعية أو كما تسمى المشاريع المشتركة **Joint venture**: ويتم من خلال مساهمة كبيرة للمتعامل الأجنبي في رأس المال. ويتم بناء وحدات مشتركة للإنتاج وإنشاء إدارات ومجالس إدارة خاصة تتولى تسيير المشروع المشترك. وتسمح هذه الصيغة بجلب رؤوس الأموال الأجنبية، تقاسم المخاطر، كسب مهارات التسيير والرقابة، اكتساب التكنولوجيا وطرق تسييرها.
- الشراكة بعقود التصنيع **Les Accords de Façonnage**: وهذا من خلال تصنيع دواء الشريك بالوحدات الإنتاجية التابعة للمجمع. وتسمح هذه الصيغة بنقل تكنولوجيا الشركاء، رفع مهارات العمال، استغلال كامل للطاقة الإنتاجية للوحدات، تمكين المجمع من مساهمة آخر التطورات في مجال صناعة الدواء.

ويمكن عرض مشاريع الشراكة التي تمت بين مجمع صيدال وبعض المخابر العالمية خلال السنوات الماضية في الجدول التالي:

جدول رقم (20) ملخص لأهم عقود الشراكة لمجمع صيدال

عقود الشراكة	تاريخ إمضاء العقد	المقر	تاريخ انطلاق الإنتاج
PFIZER – SAIDAL Manufacturing (USA)	08 سبتمبر 1998	الدار البيضاء	23 جوان 2002
SAIDAL AVENTIS (France)	14 سبتمبر 1998	واد السمار	23 جوان 2002
SAIDAL – GPE (Europe)	17 سبتمبر 1998	واد السمار	أنجزت المرحلة الأولى في 16 أبريل 2002

29 ماي 2002	جسر قسنطينة	أفريل 1999	SAIDAL- DAR AL DAWA (Jordanie)
نهاية 2004	روبية	1999/05/26	SAIDAL-ACDIMA-SPIMACO- JPM-DIGROMED(Pays Arabes).
نهاية 2004	باتنة	ديسمبر 2002	SAIDAL-Hayat Pharm
نهاية 2004	باتنة	ديسمبر 2002	SAIDAL-Ram Pharm
نهاية 2004	المدية	28 مارس 2004	SAIDAL-Abolmed (Russie)
نهاية 2004	الطارف	09 مارس 2004	SAIDAL-Solupharm Pharmaceutique
نهاية 2004	الطارف	22 سبتمبر 2004	SAIDAL-Biotechnica (Tunisie)
نهاية 2004	الطارف	فيفري 2004	SAIDAL-Mepha (Suisse)
جوان 2006			SAIDAL-Taphco

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على التقارير السنوية للتسيير الخاصة بمجمع صيدال

ولقد تم توقيع يوم 12 نوفمبر 2006 بروتوكول اتفاق بين المجمع و"ألفا" للصناعات الدوائية السورية. وقد تم الاتفاق على تأسيس شركة مختلطة في الجزائر لتصنيع كافة المستحضرات الصيدلانية من نوع Céphalosporine مع تبادل الخبرات التقنية والبشرية في ما يتعلق بتنفيذ إنتاج الأدوية المتفق عليها، بالإضافة إلى دراسة إمكانية تسجيل كافة أصناف صيدال المطلوبة في السوق السورية لكي يتم استيرادها وتوزيعها من طرف "ألفا".⁽¹⁾

كما أمضى المجمع يوم 08 فيفري 2007 عقد شراكة مع أكبر شركات الصناعة الدوائية في مصر وهي الشركة المصرية القابضة "هولدي فارما للأدوية والكيماويات". وقد تم الاتفاق على تصنيع المجمع لمستحضرات هذه الشركة مع تبادل الخبرات التقنية والبشرية وخاصة التقنيات الجديدة في ميدان البيوتكنولوجي، بالإضافة إلى تسويق الشركة القابضة لمنتجات صيدال المتفق عليها في مصر.⁽²⁾

المبحث الثاني: تنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء والعوامل المؤثرة فيها

سيتم قياس تنافسية مجمع صيدال باستخدام بعض مؤشرات القياس وحسب المعلومات المتوفرة، ثم محاولة التعرف على مدى قدرته التنافسية ومن ثم إمكانية مساهمته في تدعيم القدرة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر. كما سيتم التعرف على أهم العوامل المؤثرة في ذلك.

أولاً: قياس تنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء

¹ - أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية لمجمع صيدال، العدد 26، (ديسمبر 2006)، ص. 06.

² - أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية لمجمع صيدال، العدد 27، (فيفري 2007)، ص. 01.

إن غالبية مقاييس تنافسية المنظمة تتطبق على تنافسية الصناعة، فتكون الصناعة ذات تنافسية إذا كانت الإنتاجية للعوامل متساوية مع المنظمات الأجنبية المزاخرة أو أعلى منها، أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي التكاليف الوحودية للمزاحمين الأجانب أو يقل عنه. وبصفة عامة يمكن قياس تنافسية الصناعة بالاعتماد على بعض المؤشرات، أهمها: التكاليف، الإنتاجية، الميزان التجاري، الحصة من السوق الدولية، الميزة النسبية الظاهرة ومؤشر التجارة داخل نفس الصناعة وغيرها.

وانطلاقاً من أن تنافسية المنظمة تتجسد أكثر من خلال العلاقة بالعملاء والمقارنة مع المنافسين، فإن المؤشرات الأكثر قياساً لها هي: الربحية، الإنتاجية، التكلفة والحصة السوقية.⁽¹⁾ ويركز أغلب الباحثين لقياس تنافسية المنظمات على حصتها في السوق العالمية والوطنية. لذلك سوف يعتمد هذا البحث على مقارنة تنافسية صيدال مع تنافسية المنافسين على هذا المؤشر الأخير، بينما يكتفي البحث بحساب المؤشرات الثلاثة الأولى للتعرف على تنافسية صيدال بصفة مطلقة أي دون مقارنتها مع المنافسين سيما هذا الإجراء يفترض توفر معلومات حول كل المنافسين (58 مستورد، 14 خواص).

1: مؤشر الربحية

يمكن توضيح ربحية مجمع صيدال خلال السنوات 2002-2006 في الجدول التالي في شكل النسب التالية: عائد حقوق الملكية، عائد رأس المال، ربحية التكاليف، ربحية رقم الأعمال.

البيانات	2002	2003	2004	2005	2006
النتيجة الصافية (1)	187.34	482.29	456.23	430.56	547.48
رأس مال (2)	2500	2500	2500	2500	2500
الأموال الخاصة (3)	5396.90	5455.51	5665.06	5771.99	5906.74
التكاليف الإجمالية (4)	5265.14	5407.77	5989.32	5871.23	6156.49

¹ - في كثير من الأحيان يوجد تداخل في مؤشرات قياس التنافسية ومؤشرات قياس الأداء، وفي الحقيقة يستجيب الأداء لتطلعات مختلف الأطراف ذات المصلحة في المنظمة من خلال عمال، موردين، إداريين، عملاء وغيرهم، في حين تتجسد التنافسية وإن كانت تتوقف على الأداء من خلال العلاقة بالعملاء والمقارنة مع المنافسين. وعليه، تتميز التنافسية بخاصية الديناميكية، بينما يميل الأداء إلى السكون لأنه يركز على الإنجازات. والمنظمة بدون أداء يصعب عليها أن تكون ذات تنافسية، وبدون تنافسية لن تستطيع تحقيق الأداء، ولذلك فإن الجانبين متكاملين وهما الشرطان والنتيجتان في الوقت نفسه لنجاح الاختيارات الإستراتيجية للمنظمة. ثمة معلومات أكثر في: - A. Desreumaux, **Introduction a la gestion des entreprises** (Paris: Armand Colin, 1992), pp. 135-136.

7222.36	6720.84	6578.62	6129.51	5820.81	رقم الأعمال (5)
0.22	0.17	0.18	0.19	0.07	عائد رأس المال (2)/(1)=(6)
+ 0.29	- 0.06	- 0.05	+ 01.74	----	معدل نمو عائد رأس المال
0.09	0.07	0.08	0.09	0.03	عائد حقوق الملكية (3)/(1)=(7)
+ 0.29	- 0.13	- 0.11	+ 02	----	معدل نمو عائد حقوق الملكية
0.09	0.07	0.08	0.09	0.04	ربحية التكاليف (4)/(1)=(8)
+ 0.29	- 0.13	- 0.11	+ 01.25	---	معدل نمو ربحية التكاليف
0.08	0.06	0.07	0.08	0.03	ربحية رقم الأعمال (5)/(1)=(8)
+ 0.33	- 0.14	- 0.13	+ 01.67	-	معدل نمو ربحية رقم الأعمال

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية للتسيير الخاصة بمجمع صيدال

توضح هذه النسب مؤشر ربحية المجمع خلال السنوات 2002-2006 في سوق يتسم بالمنافسة الشديدة مع الأدوية المستوردة. وتهدف نسبة عائد رأس المال إلى تقديم المعلومات عن أداء المجمع بالتركيز على الكفاءة التي يستخدم معها رأس المال، حيث حقق سنة 2002 حوالي 0.07 دج من الأرباح وراء كل وحدة نقدية مستثمرة وارتفع إلى 0.22 دج سنة 2006 أي بمعدل يقدر بـ 214 % . بينما توضح نسبة عائد حقوق الملكية ربحية المجمع فيما يتعلق برأس المال الذي يقدمه ملاك المجمع (المساهمين)، حيث سجلت هذه النسبة ارتفاعا طفيفا من 03 % سنة 2002 كنصيب لكل مساهم عن كل سهم إلى 09 % سنة 2006 أي بمعدل يقدر بـ 200 % . وفي المقابل، توضح نسب ربحية تكاليف المجمع الأرباح المحققة من وراء كل دينار تم إنفاقه، حيث ارتفعت هذه النسبة من 04 % سنة 2002. ويمكن التأكد من تتبع معدل النمو الذي انخفض في سنتي 2004-2005 ليرتفع إلى 09 % سنة 2006. بينما توضح ربحية رقم الأعمال لمجمع صيدال النسبة التي تبين مقدار الأرباح المحققة من رقم الأعمال. ولقد سجل المجمع ارتفاع هذه النسبة سنة 2003 إلى 08 % بعد أن كانت تقدر بـ 03 % سنة 2002، ثم تراجعت في الانخفاض سنة 2004 و 2005 وعادت إلى ما كانت عليه سنة 2003 في سنة 2006.

أما معدل نمو ربحية رقم الأعمال والذي يحسب انطلاقا من نسبة النمو الذي تحققه أرباح المجمع بالتوازي مع نمو رقم الأعمال، فقد سجل سنة 2003 ارتفاعا ملحوظا بسبب كونه أكثر من الواحد. بينما تراجع هذا المعدل في السنوات 2004 و 2005 نتيجة عدم تحقيق مجمع صيدال للمرونة التامة

بين الأرباح ورقم الأعمال آنذاك. وعلى الرغم من تناقص معدل نمو الربحية في المجمع خلال السنوات 2004-2005، غير أنها تعرف ارتفاعاً في الربحية على المطلق. وقد حققت صيدال أقصى معدل نمو للربحية في سنة 2003 من جراء منع حوالي 128 دواء جنيس من الاستيراد لأنه ينتج محلياً. بينما كان الارتفاع في سنة 2006 نتيجة بيع صيدال لأدوية ذات قيمة عالية. ومما سبق يمكن القول أن مجمع صيدال حسب مؤشر الربحية، له قدرة تنافسية في المدى القصير وهو ما يؤكد النتيجة السابقة التي تم وصف المركز المالي الحالي لصيدال بالوضع الجيد. غير أن هذه الوضعية معرضة لخطر التهديدات ونقاط الضعف الداخلية التي يجب التفكير في معالجتها باستغلال الأوضاع الجيدة الحالية.

2: مؤشر التكلفة

ويقصد بالتكاليف أساساً المدخلات. وتمثل تكلفة الصنع جميع عناصر تكاليف الإنتاج التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصنع أو بإنتاج المنتجات. وتعتبر تكلفة الصنع المتوسطة للمنتجات بالقياس إلى تكلفة المنافسين مؤشراً كافياً عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمنظمة. ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية.⁽¹⁾

وتعتبر التكلفة حجر الزاوية في تقييم التنافسية، واختلاف التكاليف النسبية للإنتاج هو الأساس في تعريف المزايا النسبية. وكما أن التكلفة من أكثر عناصر التنافسية أهمية، تعتبر أيضاً من أكثرها صعوبة في التقييم بسبب صعوبة التحقق من التقنيات الإنتاجية والأسعار في الواقع، الأمر الذي يجعل حساب المؤشرات الأكثر ارتباطاً بالتنافسية كتكلفة الموارد المحلية ومعدلات الحماية الفعلية أمراً مستحيلاً.⁽²⁾

وبناء على ما سبق، يمكن الاعتماد في توضيح المزايا النسبية لمجمع صيدال على حسابات المجموعة السادسة وخاصة التي تمثل تكاليف عوامل الإنتاج، وهي: مواد ولوازم مستهلكة (61)، خدمات (62)، مصاريف المستخدمين (63)، ضرائب ورسوم (64)، مصاريف مالية (65)، مصاريف مختلفة (66)، مخصصات الاهتلاك (68). والجدول التالي يوضح مختلف التكاليف لكل وحدات المجمع في السنوات 2002-2006.

الوحدة: 10 ⁶ دج		جدول رقم (22) تطور التكاليف بالمجمع خلال الفترة 2002-2006				
2006	2005	2004	2003	2002	البيانات	
2563.99	2527	2829.80	2750.46	2627.58	مواد ولوازم (61)	
22.44	26.76	22.01	26.63	18.64	المؤسسة الأم	
733.80	780.16	1087.09	1156.62	1151.26	Antibiotic	
825.84	825.90	825.46	736.44	740.78	Pharmal	

¹ - القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 24 (ديسمبر 2003)، ص. 11.

² - تقرير التنافسية العربية لسنة 2003، ص. 61.

1008.97	917.79	934.38	903.16	771.34	Biotic
465.81	397.80	367.37	310.98	295.91	خدمات (62)
157.89	154.00	144.76	143.93	142.18	المؤسسة الأم
43.84	41.75	37.71	83.78	85.61	Antibiotic
148.90	141.46	132.41	91.56	102.77	Pharmal
207.89	147.49	103.29	126.08	114.06	Biotic
2122.15	1995.05	1801.49	1498.09	1429.42	مصاريـف مستخدمين (63)
372.35	331.31	296.28	249.93	233.33	المؤسسة الأم
728.95	750.94	735.20	621.77	595.36	Antibiotic
420.55	399.63	327.13	290.27	282.54	Pharmal
600.29	513.17	442.88	336.11	318.19	Biotic
175.47	199.61	194.3	193.21	181.95	ضرائب ورسوم (64)
91.58	90.07	81.50	77.34	68.73	المؤسسة الأم
29.36	37.85	44.10	51.57	52.94	Antibiotic
19.33	31.26	31.87	35.14	37.67	Pharmal
35.20	40.43	36.83	29.16	22.61	Biotic
223.70	255.01	379.89	267.95	283.68	مصاريـف مالية (65)
33.12	44.74	52.85	42.28	78.40	المؤسسة الأم
51.83	79.41	95.42	61.88	49.09	Antibiotic
67.07	81.44	148.91	70.84	82.17	Pharmal
71.68	49.43	82.71	92.96	74.03	Biotic
68.18	56.74	30.56	36.67	46.93	مصاريـف مختلفة (66)
11.23	15.44	3.10	7.40	22.40	المؤسسة الأم
15.33	14.81	12.20	13.56	15.37	Antibiotic
28.74	11.19	7.34	7.87	31.55	Pharmal
12.89	15.30	7.92	7.84	6.64	Biotic
537.19	440.02	385.91	350.41	402.67	مخصصات الإهلاك (68)
55.99	56.91	62.14	54.10	51.33	المؤسسة الأم
118.47	114.24	91.72	85.74	168.68	Antibiotic
204.13	126.65	89.85	78.13	78.36	Pharmal
158.60	142.21	142.21	132.44	104.29	Biotic
6156.49	5871.23	5989.32	5407.77	5265.14	مجموع التكاليف

Source : Tableau des comptes de résultats, Rapports de gestion 2002-2006

يلاحظ من الجدول أعلاه الارتفاع المتزايد لمجموع التكاليف باستثناء سنة 2005 ويفسر ذلك بانخفاض في كمية الإنتاج بـ 10% وليس بتحكم في التكاليف. ومن ثم أدى ذلك إلى انخفاض المواد واللوازم المستهلكة وكان ذلك بغرض تصريف مخزون منتجات المجمع. ولقد عرف حساب المواد واللوازم المستهلكة انخفاضا ملحوظا خلال فترة الدراسة، فبعد ما كانت تقدر بـ 2627.58 مليون دج في سنة 2002 انخفضت خلال سنة 2006 إلى 2563.99 مليون دج بالرغم من زيادة حجم الإنتاج

من 121.11 مليون وحدة في سنة 2002 إلى 122.34 مليون وحدة في سنة 2006. وقد يدل هذا الانخفاض على التحكم في تسيير المخزون وحسن تسيير الفضلات والمهمات.

كما تميزت الضرائب والرسوم في الانخفاض خلال سنة 2006 وهذا نتيجة المراجعات والتغييرات على الهياكل الجمركية التي اتبعتها الجزائر في إطار سعيها للانضمام لمنظمة التجارة العالمية. بينما اتسمت المصاريف المالية بالانخفاض في السنوات 2005 و 2006 عن سنة 2004 التي حققت أكبر قيمة للمصاريف المالية نتيجة عدم الاستقرار الواضح في هيكل الأسعار الحقيقية للفائدة، بالإضافة إلى عدم استقرار سعر الصرف.

كما تمثل مصاريف المستخدمين أهم عناصر تكلفة الإنتاج بعد المواد واللوازم المستهلكة، حيث شهدت تزايد مستمر خلال سنوات الدراسة نتيجة تزايد عدد العمال. وكانت وحدة Biotic أكثر وحدات المجمع التي عرفت هذا التزايد في تكاليف المستخدمين. ويلاحظ أيضا الارتباط الوثيق بين الإنتاجية ومعدلات الأجور، حيث زادت الأجور بزيادة إنتاجية العمال في المجمع فبعد أن كان متوسط أجر العامل في المجمع يقدر بـ 33432.03 دج في سنة 2002 ارتفع إلى 41679.43 دج في سنة 2006 أي بمعدل 24 %.

ويمكن حساب تكلفة الصنع المتوسطة للمجمع خلال السنوات 2002-2006 في الجدول التالي:

جدول رقم (23) تكلفة صنع الدواء المتوسطة في مجمع صيدال خلال السنوات 2002-2006

البيانات	2002	2003	2004	2005	2006
تكاليف الإنتاج ⁶ دج(2)	5265.14	5407.77	5989.32	5871.23	6156.49
كمية الإنتاج (1000uv) (1)	121111	124371	126517	115897	122344
تكلفة الصنع المتوسطة (2)/(1)=(3)	43.47 دج	43.48 دج	45.34 دج	50.66 دج	50.32 دج
معدل نمو تكلفة الصنع	----	+ 0.0002	+ 0.04	+ 0.12	- 0.007

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير تسيير المجمع خلال السنوات 2002-2006.

ويلاحظ من الجدول أعلاه ارتفاع التكلفة الوحودية لإنتاج الدواء في مجمع صيدال من 43.47 دج في سنة 2002 إلى 50.32 دج في سنة 2006 أي بنسبة 15.8 % وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى إنتاج الأدوية ذات القيمة المرتفعة ومن ثم تطلبها إلى تكاليف أكثر. وبالنظر إلى معدل نمو تكلفة الصنع يلاحظ التطور الإيجابي الذي حدث في سنة 2006. مما يؤكد تحكم أكثر في التكاليف كما ورد سابقا. وحتى يمكن معرفة تنافسية صيدال في السوق الوطني من حيث مؤشر التكاليف ونظرا لعدم توفر المعلومات الكافية عن تكلفة صنع الدواء المتوسطة لمنافسي صيدال (الواردات، القطاع الخاص)،

سوف يتم الاعتماد على تطور متوسط أسعار الدواء لصيدال، الواردات والقطاع الخاص خلال السنوات 2002-2006.

وبصفة عامة فإن سعر الأدوية (والتي يتعتبر من بين المنتجات الحساسة والمستثنية من قانون تحرير الأسعار لسنة 1995 بوضع حد أقصى لهوامش الربح) يخضع لقوانين محددة من طرف الدولة ممثلة في وزارة الصحة والتي تحاول من خلالها المحافظة على القدرة الشرائية للمستهلك وأن يكون سعر الدواء الجنييس أقل بـ 30 % من سعر الدواء الأصلي. وبذلك، يتحدد سعر الدواء في صيدال على أساس تكلفة الإنتاج مضافا إليه هامش الربح للإنتاج الذي حدده المرسوم رقم 98-44 بتاريخ 01 فيفري 1998 بـ 20 %. وقد تمت إعادة النظر في هوامش الربح نتيجة للارتفاع الذي عرفته الأسعار خلال السنوات 1991-1998. ويوضح الجدول التالي مختلف هوامش الربح المفصلة في مرسوم 1998.

جدول رقم (24) هوامش الربح المحددة لمختلف المتعاملين في سوق الدواء

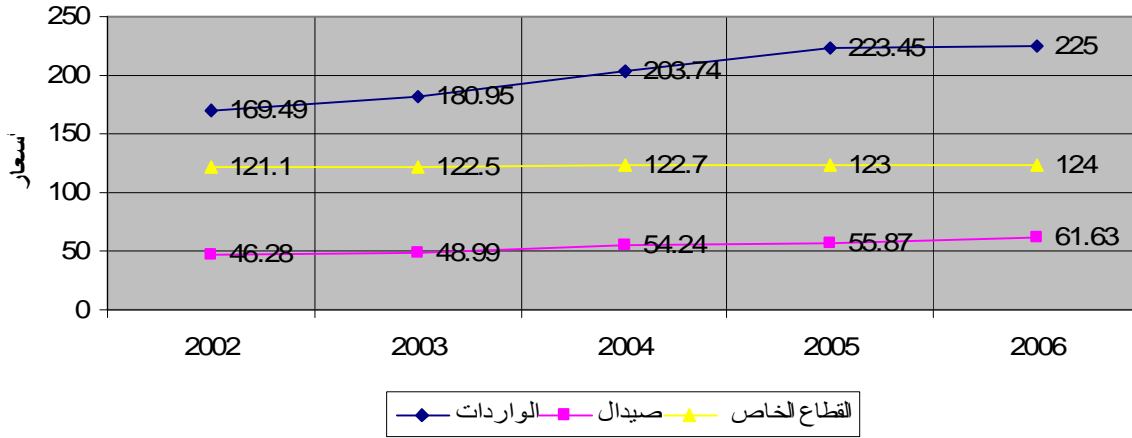
هامش التجزئة (الصيدالية)	هامش الجملة	هامش الإنتاج	الأسعار
50 %	20 %	20 %	أقل من 70 دج
33 %	15 %	20 %	من 70.01 إلى 110 دج
25 %	12 %	20 %	من 110.01 إلى 150 دج
22 %	10 %	20 %	أكثر من 150 دج

المصدر: وثائق من مجمع صيدال

يوضح الجدول أعلاه هامش الربح الذي يلتزم به كل من المصنع المنتج للدواء وتاجر الجملة وتاجر التجزئة (الصيدالية). ولكن تسعى النقابة الوطنية للصيادلة الخواص إلى تسريع وزارة العمل والضمان الاجتماعي لإصدار قانون خاص بهامش الربح بسبب تضرر الصيدلي من جراء تطبيق السعر المرجعي.⁽¹⁾ ونظرا لعدم التفصيل في الأدوية المنتجة من طرف صيدال أو القطاع الخاص أو المستوردة حسب فئات الأسعار الموضحة في الجدول، سوف يتم الاعتماد على متوسط السعر من خلال قيمة المبيعات وكمية الوحدات. والشكل التالي (رقم 69) يوضح تطور متوسط أسعار الأدوية خلال فترة الدراسة.

¹ - جريدة الخبر، العدد 5154، (29 أكتوبر 2007).

شكل رقم () تطور متوسط أسعار الدواء في الجزائر خلال السنوات 2006-2002
(الوحدة: دج)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- (Importation) Office national des statistiques (ONS) ; www.algex.dz/ ; www.cnis.dz
- (Saidal) Groupe Saidal, **Rapports de gestion**, 2002-2006.
- (Secteur Privé) IMS Health 2002-2006 ; www.snapo.org ; UNION NATIONALE DES OPERATEURS DE LA PHARMACIE (UNOP).

يوضح الشكل أعلاه تميز صيدال بالأسعار المنخفضة نتيجة سيطرتها على التكاليف وتحقيق ميزة أقل تكلفة بالمقارنة مع القطاع الخاص. ولكن مقارنة أسعار صيدال التي تختص في إنتاج الأدوية الجنيسة المنخفضة التكلفة أصلا بأسعار الواردات غير وارد، نظرا لسيطرة الأدوية الأصلية بحوالي 70 % من إجمالي الواردات وهما صنفان غير متنافسان مباشرة. وعليه، تؤكد صيدال على تحقيق ميزة تنافسية في قدرتها على بيع منتجاتها (الجنيسة) بأقل الأسعار من خلال تحكمها في التكاليف مقارنة مع القطاع الخاص.

3: مؤشرات الإنتاجية الكلية للعوامل

يمكن قياس الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج من خلال العلاقة التالية: القيمة المضافة/ تكاليف عوامل الإنتاج. ويوضح الجدول التالي تطور مؤشر الإنتاجية الكلية للعوامل لمجمع صيدال خلال الفترة 2006-2002.

جدول رقم (25) تطور مؤشرات الإنتاجية لمجمع صيدال خلال الفترة 2006-2002 الوحدة: 10 ⁶ دج					
البيانات	2002	2003	2004	2005	2006
القيمة المضافة (10 ⁶)	2837.23	3339.16	3979.03	3707.64	4279.44

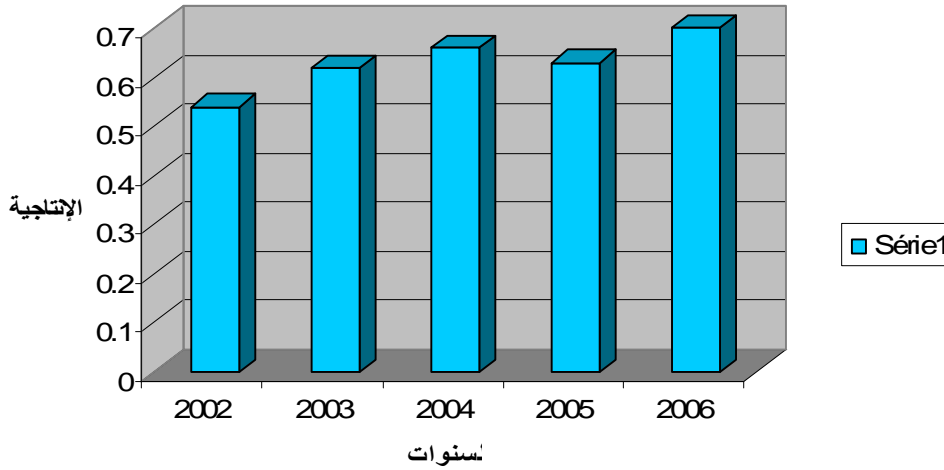
					دج (1)
6156.49	5871.23	5989.32	5407.77	5265.14	تكاليف الإنتاج (2) (دج 10 ⁶)
0.70	0.63	0.66	0.62	0.54	الإنتاجية الكلية للعوامل (3) = (2)/(1) دج/دج
+ 0.11	- 0.05	+ 0.06	+ 0.15	----	معدل نمو الإنتاجية الكلمية للعوامل
2563.99	2527	2829.80	2750.46	2627.58	تكاليف المواد المستهلكة (4)
1.67	1.46	1.41	1.21	1.08	إنتاجية المواد المستهلكة الإجمالية (4)/(1)=(5) دج/دج
2122.15	1995.05	1801.49	1498.09	1429.42	تكاليف العمال(6)
2.02	1.86	2.21	2.23	1.98	إنتاجية تكاليف العمال (7)=(6)/1 دج/دج
4243	4104	3917	3706	3563	عدد العمال (8)
1.01	0.90	1.02	0.90	0.80	إنتاجية العمال (8)/(1)=(9) دج/عامل
537.19	440.02	385.91	350.41	402.67	الاهتلاكات (10)
07.97	08.42	10.31	09.53	07.05	إنتاجية الاستثمارات (10)/(1)=(11) دج/دج

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير تسيير المجمع للسنوات 2002-2006.

يلاحظ من خلال الجدول ارتفاع ما كان ينتج عن إنفاق المجمع للدينار من 0.54 دج في سنة 2002 إلى 0.70 دج في سنة 2006. وفي إطار البحث عن أسباب المؤشر تم الاستدلال بالإنتاجية الجزئية للمواد والعمال والاستثمارات. وقد سارت إنتاجية المواد في نفس الاتجاه. أما بالنسبة لإنتاجية تكاليف أو ساعات العمل فقد انخفضت في سنة 2005 نتيجة لخفض كمية الإنتاج في تلك السنة مع ثبات أو ارتفاع التكاليف إلى انخفاض إنتاجية ساعات العمل، فبعد أن كان ينتج عن ساعة من العمل 1.98 دج في سنة 2002 ارتفعت سنة 2003 إلى 2.23 دج و 2.21 دج سنة 2004 ثم بدأت في التراجع إلى أن وصلت 1.86 سنة 2005. ويلاحظ ارتفاع مستوى إنتاجية العامل في مجمع صيدال، فبعد أن كان يساهم العامل في سنة 2002 في الناتج بقيمة 0.80 دج، ارتفعت إنتاجيته في سنة 2006 وأصبحت تقدر مساهمة العامل الواحد في الناتج ما قيمته 01.01 دج. وترجع أسباب الارتفاع في

إنتاجية العامل إلى الزيادة في القيمة المضافة مع ارتفاع طفيف في عدد عمال المجمع لسنة 2006. بينما تسير إنتاجية الاستثمارات في اتجاه سلبي نتيجة ارتفاع الاهتلاك مما يعني ارتفاع التكاليف الثابتة للمنتجات. ويورد الشكل التالي (رقم 70) تطور مؤشر الإنتاجية الكلية للعوامل بأسعار جارية في المجمع خلال سنوات الدراسة.

تطور الإنتاجية الكلية للعوامل في مجمع صيدال خلال السنوات 2006-2002



ويستخلص من الشكل التطور النسبي لمؤشر الإنتاجية الكلية للعوامل خلال سنوات الدراسة. وحتى يمكن تحليل إنتاجية المجمع أكثر يستحسن مقارنتها لعدة منظمات منافسة ومنتجة للدواء على المستوى المحلي والدولي، ولكن نظرا لصعوبة الحصول على هذه المعلومات يمكن تفسير هذه النتائج بأن المجمع يحاول إنتاج مخرجات أكثر باستخدام مدخلات أقل. ومن ثم يمكن القول بأنه يحاول أن تكون له القدرة على استغلال الموارد المتاحة. وهذا ما يؤكد من خلال ريادته لسوق إنتاج الدواء في الجزائر. أي أن له قدرة تنافسية في سوق إنتاج الدواء محليا من خلال إمكانية تحديد الأسعار المنخفضة أقل من منافسيه (أسعار تنافسية).

وبما أن تطور الإنتاجية الكلية للعوامل إيجابي خلال سنوات الدراسة، سوف يتم حساب إنتاجية صيدال بأسعار سنة 2002 كأسعار مرجعية للتعرف على مصداقية هذا التطور، هل هو فعلي أم يعكس زيادة في الأسعار. ويتم حساب الأسعار المرجعية للبسط والمقام، إذ يتم حساب السعر المرجعي للبسط كما يلي:

- السعر المرجعي للقيمة المضافة = القيمة المضافة لسنة (2002) / الكمية (2002) = 23.1 دج
وبالنسبة للسعر المرجعي للمقام يتم حسابه كما يلي:

- السعر المرجعي للتكاليف = تكاليف (2002) / الكمية (2002) = 42.8 دج

جدول رقم (26) تطور مؤشرات الإنتاجية لمجمع صيدال بأسعار مرجعية خلال الفترة 2006-2002

2006	2005	2004	2003	2002	البيانات
2602.2	2588.12	2753.52	2830.67	2837.23	القيمة المضافة بأسعار مرجعية (10 ⁶ دج) (1)
4821.42	4795.31	5101.76	5244.71	5265.14	تكاليف الإنتاج بأسعار مرجعية (10 ⁶ دج) (2)
0.54	0.54	0.54	0.54	0.54	الإنتاجية الكلية للعوامل بأسعار مرجعية (3) = (2)/(1) دج/دج

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير تسيير المجمع للسنوات 2002-2006.

يتضح من الجدول أعلاه ثبات الإنتاجية الكلية للعوامل في المجمع خلال سنوات الدراسة بعد ما تم حسابها بأسعار مرجعية لسنة 2002. وهذا يؤكد بأن التطور الإيجابي في إنتاجية المجمع بالأسعار الجارية لم يكن فعليا وإنما نتيجة لزيادة الأسعار.

ومن أجل رفع الإنتاجية وتعزيز تنافسية المجمع، يجب إعادة هيكلة وتأهيل المجمع من حيث التكنولوجيا والطاقات الإنتاجية، إدارة وتوظيف الموارد ومن حيث تنوع المنتجات الدوائية وتلاؤمها مع الأسواق الدولية. وتقدم التكنولوجيا أحد أهم مداخل رفع الإنتاجية من خلال تقصير دورة الإنتاج والتخزين ووقت التسليم، حيث يوصى باعتماد المجمع الطرق الحديثة في إدارة الإنتاج في مختلف مراحلها. كما يؤدي تحسين بيئة الأعمال الجزئية إلى تحسين ورفع في إنتاجية المجمع ومن ثم تحسين تنافسيته.

4: مؤشر الحصة السوقية

يمكن معرفة الحصة السوقية لأهم مخابر الدواء العالمية خلال سنتي 2005-2006 (وتجدر الإشارة إلى عدم توفر المعلومات للسنوات السابقة) من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (27) الحصة السوقية لأهم مخابر الدواء العالمية لسنتي 2005 و 2006

الترتيب	المخابر	الدولة	رقم	الحصة	إعادة ترتيب المخابر	رقم	الحصة
---------	---------	--------	-----	-------	---------------------	-----	-------

السوقية % (2006)	الأعمال (مليار دولار)	سنة 2006	السوقية % (2005)	الأعمال (مليار دولار)	(2005)	سنة 2005
7.6	46	PFIZER	9.8	50.9	(USA)	Pfizer
6.1	37	GLAXOSMITHKLINE	6.3	32.7	(إنجلترا)	GlaxoSmithkline
5.2	31	NOVARTIS	5.2	27.1	(فرنسا)	Sanofi Aventis
5.1	30	SANOFI AVENTIS	4.7	24.6	(USA)	Johnson & Johnson
4.5	27	JOHNSON § JOHNSON	4.6	23.9	(USA)	Merck & Co
4.4	26	ASTRA ZENECA	4.4	22.7	(سويسرا)	Novartis
4.1	25	MERCK § CO	4.2	21.6	(G.B. / Suède)	ASTRA Zeneca
3.8	23	ROCHE	3.4	17.7	(سويسرا)	Roche
2.9	17	ABBOTT	3.0	15.5	(USA)	Britol-Myers Squibb
2.7	16	AMGEN	2.7	14.2	(USA)	Wyeth
---	---	---	2.7	14.24	(USA)	Abbott
---	---	---	2.4	12.68	(USA)	Lilly
% 46.4		المجموع	% 49		المجموع	

Source : La Globalisation des Leaders Pharmaceutiques, www.industrie.gouv.fr/pdf/pharma.pdf Novembre 2007.

يلاحظ من الجدول أعلاه صدارة الولايات المتحدة الأمريكية على سوق الدواء في العالم، حيث يحتل مخبر Pfizer المرتبة الأولى عالمياً ويسيطر على أكبر حصة سوقية في سنة 2006 (7.6 %) وهذا بالرغم من تراجع في نسبة النمو لسنة 2006-2005. في حين ارتفعت نسبة النمو لـ Novartis السويسرية إلى 36.6 % خلال سنة 2006 واحتلت بذلك الرتبة الثالثة بعد GLAXOSMITHKLINE الإنجليزية، بينما تعرف المخابر الفرنسية والإنجليزية عموماً توازن بين حصصها السوقية ونسبة نموها. وعلى الرغم من ذلك تعتبر حوالي 50 % من الشركات العالمية للدواء والمقدرة بـ 39 شركة أمريكية الأصل. كما يلاحظ بأن هذه الشركات تمثل مجتمعة أكثر من 46 % من سوق العالم بعد أن كانت تمثل 26 % في سنة 1970، وهذا يدل على إتباع إستراتيجية تركيز هذه الصناعة والبحث في مجالها في هذه الدول. ولقد تمثلت مبيعات الدواء حسب بعض الدول خلال سنة 2006 في الجدول التالي:

جدول رقم (28) التوزيع العالمي لمبيعات الدواء حسب الدول

نسبة التطور	مليار دولار	الدول
+ 8	274	الولايات المتحدة الأمريكية
- 6	64	اليابان
+ 5	34	فرنسا
+ 3	32	ألمانيا

Source : World review 2007.

يؤكد الجدول أعلاه سيطرة الولايات المتحدة على سوق الدواء بعد تطور سوقها الدوائي منذ سنوات، حيث تطور رقم أعمالها من 149.8 مليار دولار في سنة 1996 إلى 274 مليار دولار في سنة 2006. كما يؤكد ما سبق الفرق الشاسع بين أمريكا التي تعتبر في المرتبة الأولى والدولة التي تليها، حيث تدهور رقم أعمال اليابان لمنتوج الدواء في سنة 2006 عن 2005 بنسبة 06 % . وعليه، تتوقف تنافسية المنظمة على قدرتها على الاحتفاظ بنصيبها من السوق العالمي أو زيادته، على أن يصاحب ذلك تحقيق عائد مقبول على رأس المال. ويمكن الاعتماد على ذلك لمعرفة مدى تنافسية مجمع صيدال من السوق العالمي للدواء خلال السنوات 2002-2006 والذي يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (29) حصة مجمع صيدال من السوق العالمي للدواء خلال السنوات 2002-2006 الوحدة مليار دولار

البيانات	2002	2003	2004	2005	2006
قيمة السوق العالمي للدواء (1)	400.6	492	559	601	643
رقم أعمال صيدال (2) (*)	0.0714	0.0776	0.0897	0.0897	0.0956
الحصة السوقية لصيدال (%)	0.018 %	0.014 %	0.016 %	0.015 %	0.015 %
رقم أعمال قائدة السوق العالمي للدواء (Pfizer)	----	----	----	50.9	46
الحصة السوقية لصيدال بالنسبة للمنظمة القائدة (Pfizer)	-----	---	----	0.18 %	0.21 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- (1) World review 2007.
- (2) Groupe Sidal, **Rapports de gestion**, 2002-2006.

يلاحظ من الجدول أعلاه عدم احتفاظ المجمع على نصيبه من السوق العالمي للدواء خلال السنوات 2003-2006، فبعد أن كانت تمثل حصة صيدال من السوق العالمي للدواء 0.018 % سنة 2002 انخفضت خلال سنوات الدراسة إلى أن وصلت إلى نسبة 0.015 % في سنة 2006. وهذا يدل على تضاعف القدرة التنافسية لمجمع صيدال بسبب شدة المنافسة في هذا السوق وظهور تحالفات واندماجات لمنظمات عالمية خاصة خلال سنة 2005، الأمر الذي أدى إلى عدم نجاح المجمع في زيادة حصته في السوق العالمي بالرغم من ارتفاع رقم أعماله خلال هذه السنوات. غير أن الحصة السوقية لصيدال بالنسبة لقائدة السوق العالمي للدواء (Pfizer) ارتفعت في 2005 إلى 2006.

* - Taux de change : Banque d'Algérie et ONS.

ولا يكون ربط تنافسية المنظمات بقدرتها على الاحتفاظ بتفوقها في السوق العالمي في مجال التجارة فقط وإنما أيضا في مجال الاستثمار. وعلى الرغم من مشاريع الاستثمار بمجمع صيدال والمتمثلة في إعادة التأهيل الصناعي والاستثمار في المشاريع الابتكارية مثل الأدوية ضد السرطان والتكوين المتخصص، غير أنه لم يحقق قدرة تنافسية في هذا المجال بالمقارنة مع المنظمات العالمية الأخرى. ويمكن استناد عدم تفوق مجمع صيدال في السوق العالمي بعدم قدرته على المنافسة في السوق الوطني، الأمر الذي يعكس الاهتمام بالسوق الوطني ك نطاق أولي لبناء القدرة التنافسية للمجمع. وعليه، سوف يتم محاولة إيجاد نصيب مجمع صيدال من السوق الوطني للدواء بالكميات وبالقيمة.

أ: نصيب مجمع صيدال من حجم السوق الوطني للدواء

يشترك الاستيراد والإنتاج الوطني في توفير احتياجات السوق الجزائري من الدواء. وتمثل صيدال القطاع العام بتحويل المواد الأولية إلى المنتج النهائي الصنع، كما تقوم بعض الوحدات الإنتاجية التابعة للقطاع الخاص بذلك مع تعبئة وتغليف الدواء Conditionnement. ويوضح الجدول رقم (30) الحصة السوقية بالكميات لمختلف المتعاملين في سوق الدواء في الجزائر بما فيهم مجمع صيدال. يشير الجدول رقم (30) إلى التزايد المستمر في حجم السوق الإجمالي للدواء على مدى الفترة من 2002 وحتى 2006. وقد كان معدل نمو حجم السوق الإجمالي للدواء في تزايد، بالرغم 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 من 61.4 % سنة 2002 إلى 68.9 % سنة 2006. وكان معدل نمو الحصة السوقية للواردات في تزايد إلا في سنة 2004 بسبب نقص في السوق الإجمالي للدواء لتلك السنة. بينما ازدياد حجم مبيعات القطاع الخاص بالرغم من التراجع النسبي في نسبة مساهمته في السوق الإجمالي والذي يرجع إلى الزيادة المستمرة لهذا الأخير.

جدول رقم (30) الحصة السوقية بالكمية لمختلف المتعاملين في سوق الدواء في الجزائر الوحدة: 10⁶ وحدة بيع

البيانات	2002	2003	2004	2005	2006
----------	------	------	------	------	------

566.4	489.54	484.08	494.96	454.43	حجم السوق الوطني الإجمالي
+ 15.7 %	+ 01.1 %	- 02.2 %	+ 08.9%	---	معدل نمو حجم السوق الإجمالي
390.00	314.61	305.16	317.08	278.83	الواردات (1)
% 68.9	% 64.3	% 63.0	% 64.1	% 61.4	النصيب السوقي للواردات
+ 07.2%	+ 02.1%	- 01.7%	+ 04 %	---	معدل نمو نصيب الواردات
63.75	62.89	59.72	55.34	52.6	حجم مبيعات القطاع الخاص (14) المنتجين +23 (Conditionneurs (2)
%11.3	%12.8	% 12.3	%11.2	%11.6	النصيب السوقي للقطاع الخاص
- 11.7%	+ 04.1%	+ 09.8%	- 03.4%	---	معدل نمو نصيب القطاع الخاص من سوق الدواء
112.65	112.04	119.20	122.54	123.00	حجم مبيعات صيدال (3)
% 19.9	% 22.9	% 24.6	% 24.8	% 27.1	النصيب السوقي لصيدال
- 13.1%	- 06.9%	- 0.8%	- 08.5%	---	معدل نمو نصيب صيدال من سوق الدواء

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

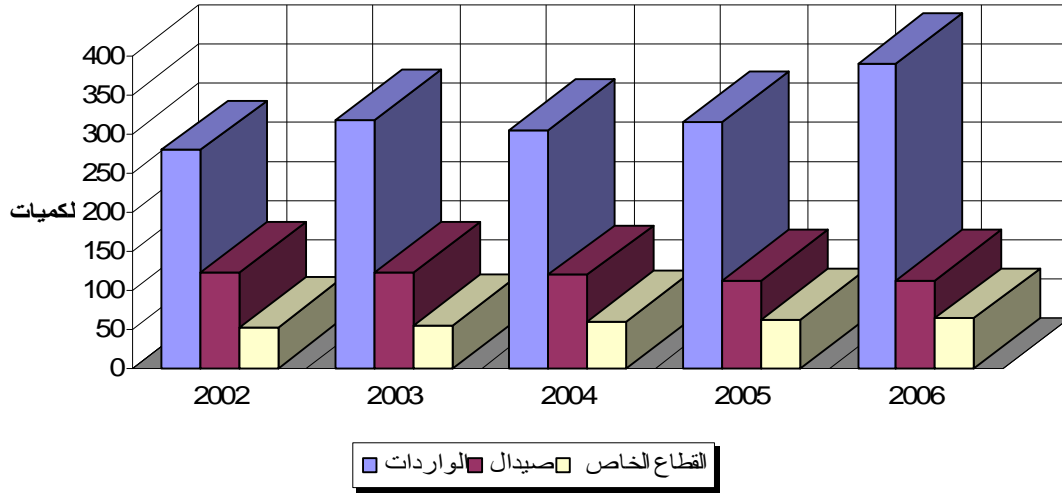
(1) Office national des statistiques (ONS) ; www.algex.dz/ ; www.cnis.dz

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

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

كما يتضح من خلال الجدول انخفاض مساهمة صيدال في تغطية الاحتياجات الوطنية من الدواء، حيث كانت تمثل بنسبة 27.1 % خلال سنة 2002 وأصبحت تمثل بنسبة 19.9 % سنة 2006. ويرجع ذلك إلى إلغاء الحماية من قبل الدولة في سنة 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.

شكل رقم () تطور الحصص السوقية (لكميات)



يوضح الشكل أعلاه (رقم 71) سيطرة حجم الواردات على سوق الدواء في الجزائر وضآلة نسبة مساهمة الإنتاج الوطني الممثل في القطاع العمومي والخاص. وتعتبر فرنسا المورد الرئيسي للدواء خلال سنوات الدراسة، حيث تساهم فرنسا بحوالي 70 % من واردات الدواء للجزائر، تليها الأردن بحوالي 5.7 % ثم إنجلترا بـ 03 % وإيطاليا بـ 2.7 %.⁽¹⁾

ب: نصيب مجمع صيدال من قيمة السوق الوطني للدواء

يوضح الجدول رقم (31) نصيب صيدال من القيمة الإجمالية لسوق الدواء في الجزائر، بالإضافة إلى نصيب الواردات والقطاع الخاص.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (31) ارتفاع قيمة سوق الأدوية الإجمالي بمعدل نمو متزايد. والذي ترجع أسبابه الرئيسية إلى زيادة معدل نمو الطلب الوطني خلال سنوات الدراسة، حيث كانت معدلات نمو الطلب على الدواء خلال السنوات 2006-2003 كما يلي: 18.55 %، 07.88 %، 11.96 % و23.34 % على التوالي. كما يلاحظ اعتماد الجزائر في تغطيتها لحاجيات السوق من الدواء على الواردات، وهذا ما تؤكد نسبة المساهمة التي ارتفعت من 79.7 % سنة 2002 إلى 85.5 % سنة 2006. والذي ترجع أسبابه الرئيسية إلى عدم قدرة الإنتاج الوطني من تلبية الطلب، بالإضافة إلى ارتفاع نسبة استيراد المستحضرات الأصلية التي تتميز بارتفاع في أسعارها. كما يلاحظ أيضا انخفاض حصة القطاع الخاص في الدواء الجزائري خلال سنوات الدراسة، حيث كانت تقدر بـ 10.7 % خلال سنة 2002 وأصبحت تقدر بـ 07.7 % في سنة 2006. وهذا نتيجة الزيادة المستمرة لمعدل نمو الطلب على الدواء التي لم تتوافق مع القدرة الإنتاجية الوطنية. بينما تراجعت الحصة السوقية لصيدال خلال سنوات الدراسة ولم يكن لها القدرة الكافية على المحافظة على الأقل على نسبة

¹ - Le médicament en Algérie, source électronique.

مساهمتها في السوق الوطني، حيث كانت تقدر هذه النسبة في سنة 2002 بـ 09.6 % وانخفضت إلى 06.8 % سنة 2006. وهذا بالرغم من مجهودات صيدال في زيادة حصتها السوقية الوطنية.

جدول رقم (31) الحصة السوقية بالقيمة لمختلف المتعاملين في سوق الدواء في الجزائر الوحدة: (10⁶ دج)

البيانات	2002	2003	2004	2005	2006
قيمة السوق الوطني الإجمالي	59320.47	70103.64	75968.98	84655.99	102597.75
معدل نمو قيمة السوق الإجمالي	---	+ 18.2 %	+ 08.4 %	+ 11.4 %	+ 21.2 %
الواردات (1) سعر الصرف (*)	سعر 47258.2 الصرف: 1\$=79.68DA	سعر 57376.17 الصرف: 1\$=77.39DA	سعر 62174.79 سعر الصرف: 1\$=72.07DA	سعر 70299.09 الصرف: 1\$=73.56DA	سعر 87750 الصرف: 1\$=72.65DA
النصيب السوقي للواردات	%79.7	%81.8	%81.8	% 83	85.5 %
معدل نمو نصيب الواردات	---	+ 02.6 %	00	+ 01.5 %	+ 03 %
قيمة مبيعات القطاع الخاص (14 المنتجين +23 Conditionneurs) (2)	6369.86	6723.81	7328	7760.63	7907
النصيب السوقي للقطاع الخاص	%10.7	%09.6	%09.6	%09.2	%07.7
معدل نمو نصيب القطاع الخاص من سوق الدواء	----	- 10.3 %	00	- 04.2 %	- 16.3 %
قيمة مبيعات صيدال (3)	5692.41	6003.66	6466.19	6596.27	6942.75
النصيب السوقي لصيدال	%09.6	%08.6	%08.5	%07.8	06.8 %
معدل نمو نصيب صيدال من سوق الدواء	---	-10.4 %	- 01.2 %	- 08.2 %	-12.8 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

(1) Office national des statistiques (ONS); www.algex.dz/ (Agence étatique pour la promotion de l'exportation); www.cnis.dz

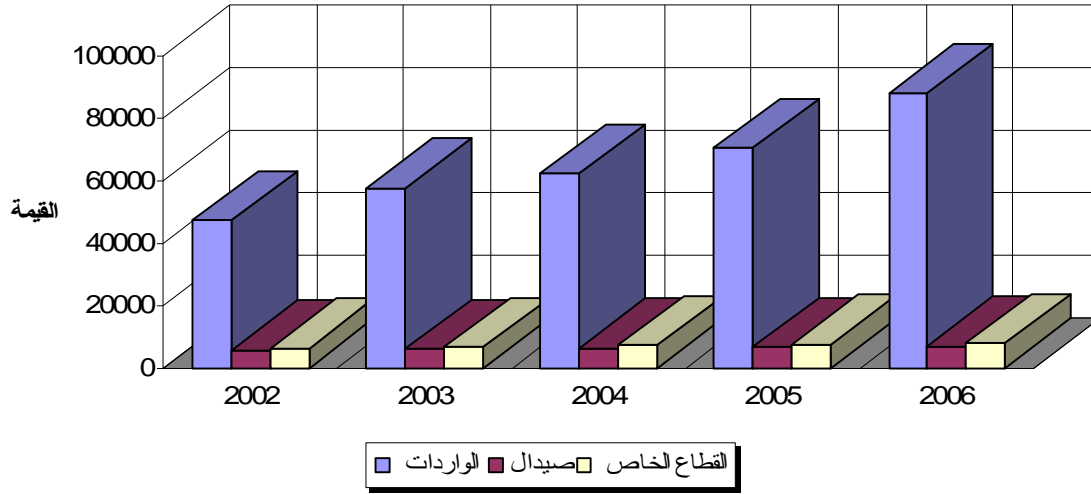
(*) Banque d'Algérie et ONS

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

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

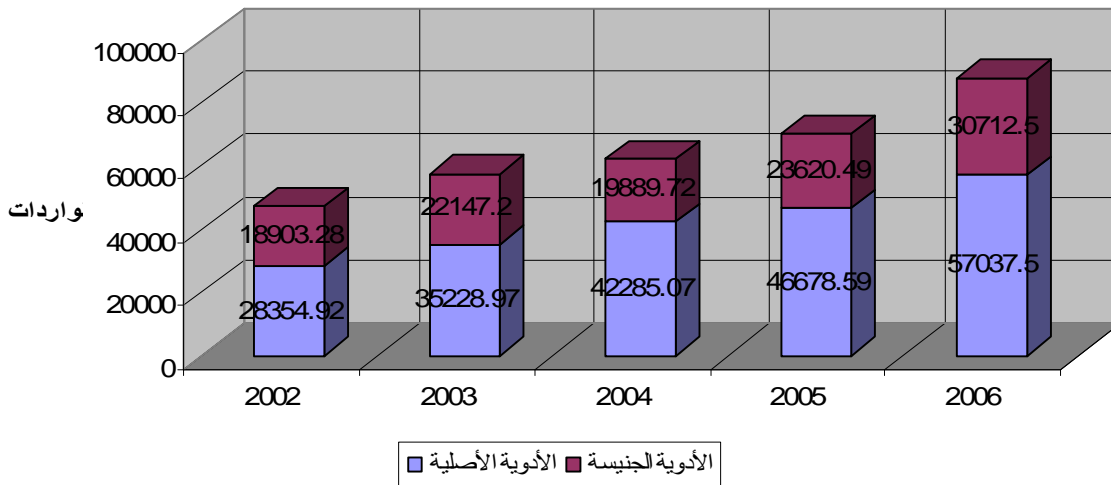
ويعبر معدل نمو الحصة السوقية لصيدال الذي كان بوتيرة متناقصة خلال سنوات الدراسة بالمقارنة مع معدل نمو الطلب على الدواء إلى عدم مسايرة صيدال هذا الطلب. في حين عرف معدل نمو نصيب الواردات من سوق الدواء تزايد خلال سنوات الدراسة، الأمر الذي يوضح تغطية أكبر نسبة من الطلب من خلال الواردات من الأدوية وبعد الإنتاج الوطني (صيدال والقطاع الخاص) عن معدل نمو الطلب الذي يعتبر في تزايد مستمر نتيجة طبيعة المنتج (الدواء) الذي يعتبر ضروري لحياة كل البشر. والشكل التالي (رقم 72) يوضح تطور الحصة السوقية بالقيمة خلال سنوات الدراسة.

شكل رقم () تطور الحصة السوقية (بالقيمة)



وبالرغم من تحقيق صيدال زيادة في حجم إنتاجها لسنة 2007 والذي وصل إلى 120 مليون وحدة ومن ثم ارتفاع في رقم الأعمال إلى 7200 مليون دج، غير أن حصتها السوقية تبقى ضعيفة بالمقارنة مع الواردات. حيث وصلت فاتورة الواردات من الأدوية بالنسبة لسنة 2007 إلى 1.39 مليار دولار أي حوالي 104250 مليون دج. وذلك نتيجة عدم قدرة صيدال والقطاع الخاص لتغطية احتياجات السوق الوطني، بالإضافة إلى تَعود المستهلك الجزائري على الأدوية الأصلية وعدم ثقته الكافية بالأدوية الجينية. كما تستورد الجزائر الأدوية الجينية بالإضافة إلى الأدوية الأصلية، والشكل التالي (رقم 73) يوضح نسبة الأدوية الجينية والأصلية من الواردات.

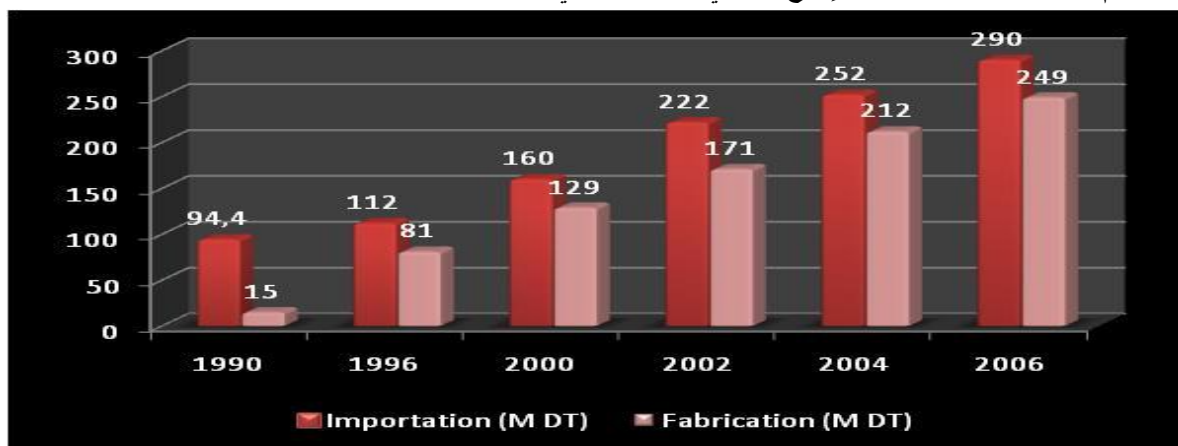
شكل رقم () حصة الأدوية الأصلية والجينية من الواردات (بالقيمة)



يلاحظ من الشكل ارتفاع قيمة الواردات خلال سنوات الدراسة. كما يلاحظ ارتفاع قيمة الأدوية الجنيسة بالرغم من انخفاض نسبتها بالنسبة للسوق الإجمالي والتي انخفضت كما تم توضيحه في الفصل السابق من 31.87 % في سنة إلى 29.93 % . وهذا يؤكد عدم قدرة الإنتاج الوطني الذي يعتمد على الأدوية الجنيسة على تغطية الاحتياجات المتزايدة من الدواء. ومن أجل ذلك تحاول السلطات العمومية التكتيف من تطوير القدرات التنافسية للإنتاج الوطني وترويج ثقافة استهلاك الأدوية الجنيسة.

ويمكن اختيار تونس كدولة مقارنة والتي تعتمد في تغطية احتياجاتها السوقية مثل الجزائر على الإنتاج الوطني والواردات. و الشكل التالي يوضح من تطور السوق التونسي للدواء وتوزيعه على الإنتاج المحلي والواردات خلال السنوات 1990-2006.

شكل رقم (74) التغطية السوقية للإنتاج المحلي والواردات في تونس خلال السنوات 1990-2006



Source : Abdelfatteh FASSATOUI, L'industrie pharmaceutique en Tunisie, IN : : Séminaire international sur l'industrie pharmaceutique nationale dans le contexte de l'accession à l'OMC, Alger (22-23 Octobre 2007).

يلاحظ من خلال الشكل انتقال الإنتاج الوطني بتونس من 15 مليون دينار تونسي إلى 249 (م د ت)، وهذا ما أدى إلى ارتفاع الحصة السوقية للإنتاج المحلي التونسي من 13.7 % سنة 1990 إلى 44.5 % سنة 2006. حيث تزامن هذا التطور مع التطور في الواردات، الأمر الذي لم يلاحظ في الإنتاج الوطني الجزائري الذي لم يحقق التطور المتوازي مع الواردات. وعليه، حقق الإنتاج الوطني من الدواء في تونس تنافسية في سوق الدواء الوطني من خلال قدرته على رفع الحصة السوقية خلال السنوات 1990-2006 بالرغم من منافسة الواردات.

ومما سبق، يمكن القول أن صيدال غير قادرة على الاحتفاظ بتفوقها في السوق الوطني نتيجة المنافسة الشديدة للأدوية المستوردة. وذلك بالرغم 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 العالمي والوطني أيضا، الأمر الذي يلزمها بضرورة انتهاج إستراتيجية تنافسية في مجالي التجارة والاستثمار.

ومما سبق يمكن القول بأن تنافسية المجمع الصناعي صيدال منخفضة انطلاقا من المؤشرات السابق تحليلها. ويمكن إرجاع أسباب هذا الانخفاض إلى تشابك عدة عوامل داخلية وخارجية يصعب تحديد مساهمة كل عنصر في تحقيق هذا المستوى. وهو ما سيتم تناوله في النقطة الموالية.

ثانيا: العوامل المؤثرة على تنافسية المجمع الصناعي صيدال

بعد الانفتاح التدريجي خلال التسعينيات وعندما بدأت تعليمات تطوير الإنتاج الوطني تعطي ثمارها، أخذت صناعة الدواء في الجزائر منعطف آخر ميزه دخول قواعد جديدة من جراء الارتباطات الدولية للجزائر الناتجة عن الشراكة الأوروبية وخاصة السعي للدخول في المنظمة العالمية للتجارة. وبذلك تؤثر هذه الاتفاقيات التجارية الكبرى على الاقتصاد الوطني بصفة عامة وعلى الصناعة الأكثر حساسة كالصناعة الدوائية على وجه الخصوص. ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة على تنافسية صيدال إلى نوعين رئيسيين، عوامل داخلية وأخرى خارجية.

1: العوامل الداخلية المؤثرة على تنافسية مجمع صيدال

انطلاقا من أثر التغيير الذي سينجم عند تطبيق اتفاقيات الشراكة الأوروبية والمنظمة العالمية للتجارة، يلتزم كل المتعاملين في صناعة الدواء (السلطات والمنظمات) بمعرفة محتويات هذه القواعد الجديدة وآثارها الأكثر ملحوظة. وتتعدى أهمية ومخاطر التغييرات المعلنة على صناعة الدواء إلى نظام الصحة ككل. فحسب المنظمة العالمية للصحة OMS، لا تكون العلاقة ما بين الدواء والسياسة الصحية جيدة لتحسين الخدمات فقط، وإنما يجب أن تكون القوة الدافعة لكل إصلاح في النظام الصحي.⁽¹⁾ وعليه، يجب أن يركز اهتمام السلطات أكثر على إصلاح النظام الكلي للصحة.

ومن هذا المنطلق، تواجه تنافسية صناعة الدواء في الجزائر بصفة عامة ومجمع صيدال على وجه الخصوص تحديات داخلية ناتجة عن مجموع المخاوف والانشغالات الخاصة بسوء تنظيم قطاع الدواء في مصلحة هذا التغيير. وتأخذ هذه التحديات عدة أبعاد، يمكن حصرها فيما يلي:⁽²⁾

- تلبية احتياجات المواطنين من الدواء وتوفيره في السوق؛
- المشاكل الخاصة بتطور سعر الدواء وآثار هذه التغييرات على قدرة المريض للوصول إلى المنتجات الضرورية؛

¹ – Fernando S. Antezana, & German Velasquez, **Drugs and Health Sector Reform**, IN: Action Program on essential Drugs, Document WHO/TFHE/96-2 (December 1996), cf. PP 17-18

² - L'organisation du marché national des médicaments, Source électronique.

- الارتفاع السريع لفاتورة الواردات في السنوات الأخيرة ومن ثم ضرورة تخفيضها؛
 - ترويج استهلاك الأدوية الجنيسة؛
 - ضرورة التحكم في نفقات الضمان الاجتماعي عند تعويض أو تمويل الاستهلاك للأدوية؛
 - ضرورة رفع نفقات الأسر الخاصة بالدواء. فبالرغم من التقدم الحقيقي لاستهلاك الأفراد للأدوية (حوالي 34.7 أورو/ الفرد في سنة 2005 مقابل 28.2 أورو في سنة 2004 أي بزيادة 23 %)، غير أنها تبقى محدودة مقابل متوسط إنفاق الفرنسي على الدواء في السنة الذي وصل إلى 440 أورو؛⁽¹⁾
 - ترقية الصناعة الوطنية للدواء؛
 - الدخول في مجالات الابتكار مثل التكنولوجيا الحيوية.
- كل هذه التحديات التي تمارس في المجال الاقتصادي الداخلي لم تجد إلى حد الآن الأجوبة المناسبة. وعليه، يتمثل التحدي الرئيسي لصيدال في محاولة رفع تنافسية هذا المجمع الصناعي وجعله أكثر تكيفا مع أهداف السياسة الوطنية للصحة.
- ونظرا لارتباط تنافسية صيدال بالتحديات السابقة الذكر، يواجه هذا المجمع بعض العوامل الداخلية المؤثرة على تنافسيته، والتي تتمثل في ما يلي:
- غياب رؤية شاملة للتحديات الداخلية وتحديد برنامج وجدول لتحقيقها؛
 - تجديد التشريعات والقواعد الداخلية حتى تتكيف مع معايير القانون المفروض من الاتفاقيات الدولية؛
 - تقطع عملية التحولات التشريعية والتعليمات وبدون برنامج وتقييم مبدئي للطرق أو الكيفيات الخاصة بتطبيقها.
 - غياب تعليمات واضحة للخطوات الواجب إتباعها نحو التغيير الذي مس براءات الاختراع (مرسوم جويلية 2003) وجدول الشروط المفروض على المستوردين، الأمر الذي كشف عن خطوات ارتجالية قد تؤدي في المستقبل إلى المخاطر.
 - آثار التغييرات التشريعية أو القانونية على تماسك السياسات التنظيمية التي ستطبق على صناعة الدواء؛
 - التحولات التي ستلحق بالنظام الحالي لمراقبة الواردات من الأدوية والذي سينتج عنه آثار على سياسات السلطات العمومية في مجالات هامة مثل الأسعار، تطوير الصناعة الوطنية للدواء، مراقبة معايير الجودة... وتتطلب كل هذه النتائج إلى تحليل وتوقع مسبق.
 - اختفاء الحماية ومن ثم التهديدات القوية التي تفرضها المنظمات العالمية والمنافسة الأجنبية على المستوى التقني والمالي والتجاري ليس فقط في مجال الأدوية الأصلية وإنما أيضا في مجال سوق الأدوية الجنيسة.

¹ - Le médicament en Algérie, source électronique.

وانطلاقاً مما سبق، تمثل تساؤلات المجمع في معرفة كيف يمكن للسلطات تحمل المسؤولية تجاه حماية الإنتاج الوطني ومشاريع الاستثمارات المحققة والتي هي قيد التنفيذ بدافع من سياستها المباشرة. وإذا أدت ضرورة تعاقد الجزائر مع اتفاقيات تجارية إقليمية أو متعددة الجوانب إلى خلق ضغط إيجابي للتغيير على المستوى الداخلي، فإن نفس هذه الضغوطات تحمل قيود ثقيلة ومخاطر (تهديدات) أكبر. وبذلك تتمثل الخاصية الأساسية لاتفاقيات OMC و UE عند بداية تطبيقها بأنها مصدر التزامات على القانون الداخلي ومن ثم العامل الداخلي الرئيسي المؤثر على تنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء. ومن الآثار الإيجابية للاتفاقيات OMC و UE على مجمع صيدال هو اتجاهها لتحسين جودة منتجاته لتتمكن من منافسة المنتجات الواردة إلى السوق الوطني نتيجة تخفيض الرسوم الجمركية وفتح الأسواق أمام منتجات المنظمات العالمية. بالإضافة على الاهتمام بمجال البحث والتطوير والتوسع من خلال التصدير.

2: العوامل الخارجية المؤثرة على تنافسية مجمع صيدال

إن السعي للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وتطبيق مبادئ اتفاقيات هذه الأخيرة والأخرى الخاصة بالشراكة الأوروبية ستؤدي إلى نتائج مؤثرة على تنافسية صناعة الدواء في الجزائر بما فيها مجمع صيدال بصفة خاصة وعلى نظام الصحة ككل بصفة عامة.

أ: الالتزامات الناتجة عن اتفاقية الشراكة والمنظمة العالمية للتجارة

يفترض الدخول إلى المنظمة العالمية للتجارة تبنى القواعد المتعددة الأطراف المطبقة في جميع الدول الأعضاء والتي تم التفاوض والاتفاق عليها. بينما يعتبر اتفاق الشراكة إقليمي ذو بعد اقتصادي وتجاري ولكن يشمل أيضاً بعد سياسي هام. وعليه، تتفصل الاتفاقيتين وتختلف عن بعضها البعض، ولكن يرتكز كلاهما من حيث المصطلحات الاقتصادية والتجارية على نفس القواعد الأساسية والخاصة بالمنظمة العالمية للتجارة. كما يحمل كلاهما منطقتين مماثلتين للتغيير.⁽¹⁾

§ مبادئ اتفاقية الشراكة الأوروبية

تتمثل المبادئ الخاصة باتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي في ما يلي:

- **الإطار العام:** تتمثل إجراءات البند رقم 06 من اتفاقية الشراكة في قواعد OMC المطبقة على كل الإجراءات التجارية للاتفاقية. كما يجب أن تتوافق اتفاقية الشراكة مع إجراءات البند رقم 24 من اتفاقية الـ GATT الخاصة بالاتفاقيات الاقتصادية الإقليمية والمنبثقة من المنظمة العالمية للتجارة؛

¹ -Joseph ROCHER, Pistes de négociation à l'OMC pour le renforcement de l'industrie pharmaceutique algérienne dans le cadre de la politique de santé du pays ? IN : Séminaire international sur l'industrie pharmaceutique nationale dans le contexte de l'accession à l'OMC, Alger (22-23 Octobre 2007).

- منع القيود الكمية: يلزم البند رقم 17 من اتفاقية الشراكة بأن يكون التبادل ما بين الجزائر ودول الاتحاد الأوروبي بدون حدود كمية سواء بالنسبة للاستيراد أو التصدير. وتكون لهذا الإجراء أهمية في حالة المنتجات الدوائية التي كانت دائما محددة كميًا من طرف وزارة الصحة.
 - القضاء على التعريف الجمركية: تهدف اتفاقية الشراكة في المدى البعيد إلى إقامة منطقة التبادل الحر، ومن ثم تخفيض التعريف الجمركية تدريجيا لواردات الجزائر من دول الاتحاد الأوروبي. ويعتبر منتج الدواء معني بهذا الإجراء، حتى إذا طبق عليه قانون الجمارك حاليا 05 %، ولكن سيختفي هذا القانون بعد السنة السابعة من تطبيق الاتفاقية (ملحق رقم 03 من الاتفاقية).
 - إجراءات خاصة بالمنافسة: وهي محتوى البنود رقم 41 إلى 43 من الاتفاقية، حيث ترمي إلى تقادي المقاييس المساهمة في تأثير التجارة بين الأعضاء المشاركة سواء من حيث الاحتكارات أو التحالفات. وفي الجزائر لا توجد مثل هذه المقاييس في الوقت الحالي عكس ما قامت به الكثير من الدول في قطاع الصحة. ويعتبر هذا وسيلة لتنظيم سوق الدواء الذي مازال مغلق؛
 - الملكية الفكرية: يفرض البند رقم 44 على الأعضاء الالتزام بالمعايير العالمية. مثل هذا الإجراء يعيق الجزائر خاصة أنه يذهب إلى أبعد حد وهو الالتزام باتفاقية ADPIC (Accord sur les aspects des droits de la propriétés intellectuelle liés au commerce) للمنظمة العالمية للتجارة.
 - الخدمات: يضمن البند رقم 32-b من اتفاقية الشراكة لمنظمات الاتحاد الأوروبي المستثمرة في الجزائر التعامل معها بالشروط الوطنية للإقامة وطرح خدماتها في السوق الوطني، أي أنها في نفس مستوى شروط المنظمات الجزائرية. ويعتبر هذا الإجراء هام خاصة بالنسبة لقطاع الصحة، لما للمنظمات الدوائية الأجنبية أهمية كبيرة خاصة في نشاط التوزيع. مع العلم أن هذا الحق لا تستفيد منه المنظمات الجزائرية التي تريد الاستثمار في الدول الأوروبية.
- § مبادئ اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة**
- تتمثل أهم المبادئ العامة لـ 24 اتفاقية تجارية الخاصة بالمنظمة العالمية للتجارة والتي ستطبق على الاقتصاد الجزائري ومن ثم قطاع الصحة في ما يلي:⁽¹⁾
- مبدأ عدم التمييز: في معالجة المشاكل التجارية ما بين دول الأعضاء؛
 - التعامل مع المنتجات الأجنبية بالقوانين الوطنية: أي بنفس القواعد الخاصة بالمنتجات المحلية، فمثلا يعتبر الدواء المستورد بعد استيفاء كل إجراءات الاستيراد كمنتوج وطني من حيث الضرائب، مراقبة مقاييس الجودة، التوزيع..؛

¹ - Djellab said, LE PROCESSUS D'ACCESSION DE L'ALGERIE A L'OMC et marges de manœuvre pour l'industrie pharmaceutique, IN : Séminaire international sur l'industrie pharmaceutique nationale dans le contexte de l'accession à l'OMC, Alger (22-23 Octobre 2007).

- **شفافية القواعد:** يجب أن تكون القواعد الخاصة باستيراد الأدوية مثلاً أو إنتاجها وطنياً منشورة ومعروفة مسبقاً. وبذلك تلتزم كل الدول بالتنظيمات التقنية المطبقة في قطاع الدواء؛
- **الإنفتاح الدائم من خلال المفاوضات:** لا تعتبر اتفاقيات OMC جامدة، ولكن العكس فهي قابلة للتفاوض الدائم من حيث تفسيرها أو من حيث فتح دائرة التفاوض الواسعة المتعددة الأطراف والتي تهدف بالنسبة إلى الدول الأعضاء العمل في اتجاه تحرير التجارة على المستوى العالمي. وتجدر الإشارة إلى فتح الدورة الخاصة بالتفاوض التجاري المتعدد الأطراف منذ نوفمبر 2001 (دورة DOHA) إلى غاية الآن؛
- **آليات حل النزاعات:** وهو الإجراء المنظم لمجموع نظام اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة، حيث تلجأ الدول المعنية إلى هذا الإجراء لحل النزاعات. ويفهم من هذا المبدأ بأنه في حالة مصادقة الجزائر على اتفاقيات OMC تصبح إلزامية. وبذلك، يجب دراستها وتحضيرها بشكل يحافظ على المصالح الاقتصادية والتجارية للجزائر. هذه الملاحظة العامة تكون أكثر أهمية في قطاع حساس مثل الصحة.

وتجدر الإشارة إلى الاستثناءات الخاصة بالصحة العامة، حيث يرتكز المبدأ العام لاتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة على عدم تأثير أي إجراء يهدف إلى تحرير تدفق السلع والخدمات أو حقوق الملكية الفكرية على أمن أو صحة الأفراد والحيوانات أو حماية النباتات.

ب: مخاطر الالتزامات الدولية على تنافسية مجمع صيدال

هناك اتفاقيتين من بين 24 اتفاقية تمثل قواعد مرجعية خاصة بتصميم، تطوير وتطبيق القوانين المطبقة على تنظيم سوق الدواء. هذه الاتفاقيات هي: اتفاقية الحواجز التقنية على التجارة (OTC) (L'Accord sur les Obstacles Techniques au Commerce) والاتفاقية الخاصة بالإجراءات المتعلقة بصحة الإنسان والحيوان والنبات (SPS L'accord sur les mesures sanitaires et phytosanitaires). وترتبط أهمية هذه الاتفاقيات كثيراً بحقيقة تعرض واردات أو صادرات الأدوية إلى قوانين تقنية مفصلة وصارمة جداً. كما تشجع هذه الاتفاقيتين العمل بالمعايير العالمية كقاعدة للمقاييس التقنية التي تنظم من خلالها التجارة.⁽¹⁾

وفي إطار السعي لانضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة تعتبر اتفاقية OTC و SPS ذات أهمية كبيرة لوضع الإطار القانوني للمعايير التي ستتخذها السلطات الصحية الجزائرية لتنظيم تدفق تجارة الدواء (الاستيراد بشكل خاص). وترتبط هذه المعايير بطرق تسجيل الدواء، شروط الجودة التي يجب احترامها، إجراءات مراقبة الدواء..، وذلك لأن مراقبة مطابقة الأدوية ستتم بالمقارنة مع هذه الاتفاقيتين. ولذلك تكون وزارة الصحة مسئولة لدراسة هذه الاتفاقيات والتحكم في شروط تطبيقها في الجزائر.

¹ - Les accords de l'OMC et la santé publique (Etude conjointe OMS-OMC), (2002), Source électronique.

كما تهتم أساسا اتفاقية ADPIC لـ OMC والخاصة بصناعة الدواء ببراءات الاختراع والعلامات التجارية. وبالرغم من أن أوامر 19 جويلية 2003 ضمنت مطابقة التشريعات الجزائرية لمعايير هذه الاتفاقية، غير أن حماية المنتجات الدوائية تبقى غير مضمونة في القانون الجزائري. وبذلك يفرض هذا القانون المعدل على كل دول الأعضاء أن يكون لكل المنتجات الدوائية المسجلة براءة اختراع التي تمنح له خصوصية الاستغلال التجاري لمدة 20 سنة.

وتتمثل النتيجة الرئيسية لهذا الإجراء في القيود التي تفرضها على سياسات الدول النامية وخصوصا التي تريد تشجيع الدخول السريع للأدوية الجنيسة في ترابها الوطني مثل الجزائر سواء لحاجة صناعتها المحلية أو وارداتها من الأدوية. وبالنظر إلى حالة الجزائر التي تعتمد كثيرا على الواردات من الأدوية، يؤثر اتساع الحماية من خلال براءة الاختراع كثيرا على فاتورة الاستيراد. ويمكن تلخيص آثار ومخاطر اتفاقية ADPIC على تنافسية مجمع صيدال في الآتي:

- خطر الزيادة المبالغة في أسعار الدواء المحمية والتي تكون ضرورية لحماية صحة الإنسان؛
- خطر اختفاء أو زيادة أسعار الأدوية المنتجة حاليا أو المستوردة في الجزائر بسبب خضوعها للحماية ببراءة الاختراع؛
- الخطر على الاتفاقيات الحالية للشراكة مع صيدال والتي قد تلغى من المنظمات التي تفضل تزويد السوق من مصادر إنتاج أجنبية؛
- خطر تحول العلاج في اتجاه الأدوية الجديدة الناتجة عن التكنولوجيا الحيوية ذات التكلفة العالية والتي تكون بالتأكيد أكثر فاعلية ولكنها محتكرة من طرف الدول الأكثر تقدما؛
- الخطر المرتبط بارتفاع حجم المنظمات العالمية ومن ثم ظهور عشرات من المنظمات العملاقة المحتكرة لحوالي 80 % من السوق العالمي والتي تفرض قوانينها على الدول. كما تحتكر هذه المنظمات التكنولوجيا المتقدمة في صناعة المواد الخام الفعالة وفي الصناعات الثقيلة في الدواء، حيث يكلف ابتكار مادة خام ما يتراوح بين 100 و 200 مليون دولار؛
- يؤدي امتداد فترة الحماية إلى تخلف الصناعة الدوائية عن ملاحقة التطورات العالمية؛
- احتكار صاحب براءة الاختراع لحقوق الاستيراد؛
- حماية التصنيع الدوائي في الاتفاقية يؤدي إلى حرمان المجمع من جزء هام من التصنيع الدوائي ومن ثم تقليص الإنتاج؛
- ارتفاع أسعار المواد الخام الدوائية الداخلة في مدة الحماية، الأمر الذي يؤدي إلى رفع سعر الدواء. وبعد تطبيق اتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية سوف تفرض بنودها على المنظمات الدوائية ومنها صيدال ضرورة البحث عن إستراتيجيات جديدة لإمكانية إنتاج الدواء بمواد مصنعة محليا. ويعتبر ذلك أيضا خطر على تنافسية صيدال في المستقبل نظرا لاحتكار صاحب البراءة للاختراعات لهذه المواد وامتداد فترة الحماية ومن ثم عدم قدرة صيدال للحصول على المواد الخام إلا بدفع إتاوة قد

تؤدي إلى رفع سعر منتجاتها الدوائية مما لا يستطيع معه المستهلك الجزائري شراء أدوية صيدال والاتجاه نحو الدواء الأجنبي الأرخص سعرا أو الأحسن جودة، خاصة إذا كان الدواء من السلع التي لا تخضع إلى مرونة سعرية وأن المستهلك لا يستطيع الاستغناء عليه.

ومجمل القول، تتمثل مخاطر الاتفاقيات الدولية في الضغوطات المرتبطة بتسجيل الأدوية، إجراءات استيراد الأدوية، سياسة تشجيع الأدوية الجنيسة وأثر الانفتاح التجاري للسوق. وقد تم التطرق للإجراءات الجديدة في مجال استيراد الأدوية وأثر الانفتاح التجاري سابقا لأنها كانت واضحة في الاتفاقية وغير قابلة للنقاش. في حين يبقى أثر تغيير القوانين الخاصة بنظام تسجيل الأدوية وسياسة تشجيع الدواء الجنيس من أهم الضغوطات التي يمكن التفاوض فيها والتي لها آثار بالغة الأهمية خاصة بعد الانضمام الرسمي للجزائر في المنظمة العالمية للتجارة على تنافسية صناعة الدواء الوطنية بصفة عامة ومجمع صيدال على الخصوص.

§ ضغوطات نظام تسجيل الأدوية:

يعتبر إدارة نظام التسجيل الأساس لكل نظام سوق الدواء، حيث يتم فيه اختيار موافقة أو رفض دخول الدواء في السوق سواء عن طريق الإنتاج أو الاستيراد. وبذلك يتم فيه التقاء المصالح التجارية وفي نفس الوقت انشغالات تسيير والمحافظة على الصحة العامة. وفي هذا المستوى تستجوب السلطات الصحية خلال تحضيرات مفاوضات الموافقة للدخول في المنظمة العالمية. كما تتركز عليه الرهانات الأساسية لشكل السوق المستقبلي للدواء.

ومن هذا المنطلق، يجب أن تمارس ضغوطات تغيير النظام الحالي لتنظيم سوق الدواء على مستوى تسجيل الأدوية ويكون الحجة التي يجب أن تظهر بكل شفافية في مفاوضات الدخول إلى المنظمة العالمية للتجارة. في حين تعتبر كل الإجراءات التابعة الأخرى (تصريح التموين، إجراءات خاصة بالاستيراد، معايير مراقبة الجودة والقواعد المطبقة على التوزيع) محددة بوضوح من خلال بنود اتفاقيات المنظمة العالمية، كما تعتبر الزامية وغير قابلة للنقاش.

وفي الواقع العملي، لا توجد معلومات من خلال تصريحات الإدارة الصحية عن اتجاه نمط إدارة التسجيلات وكيف سيتم تطورها في سياق الدخول إلى المنظمة العالمية. وحقيقة فإن نمط إدارة التسجيلات يشكل بعض الصعوبات والمرتبطة بالتأخر في إعطاء التعليمات الدورية، وبعدم احترام التعليمات الموجودة، وبصفة عامة ترتبط بغياب الشفافية في القرارات ورد فعل ضعيف من طرف الإدارة المسؤولة في اتجاه مسألة أساسية. وعليه، يمكن أن تسوء حالات القصور في إدارة التسجيلات من خلال القيود الإضافية التي تفرضها اتفاقيات المنظمة العالمية ومن ثم ضرورة التزام الجزائر بها.

ونظرا للوضعية الحرجة للجزائر كونها دولة تفاوض للدخول في المنظمة العالمية للتجارة، فسوف تفرض عليها ضغوطات أكبر خاصة من طرف بعض الدول المتقدمة الأعضاء في المنظمة العالمية للتجارة في مجال شروط تسجيل المنتجات الدوائية الموجهة للاستيراد. وعليه، يجب الاستعانة بخبرة

دولية لتدعيم مجموعة العمل (مسئولي وزارة الصحة) التي تفاوض بدون موقع تقني دقيق من أجل تجنب كل الأمور الخاصة بالتسجيلات وتفادي كل الالتزامات في هذا المجال التي ستكون لها آثار خطيرة وضارة.

§ السياسة الوطنية لتشجيع الأدوية الجنيسة:

يساهم تطبيق مبادئ المنظمة العالمية للتجارة في انهيار إجراءات تشجيع الأدوية الجنيسة ومن ثم انهيار القدرة التنافسية لصيدال بما أنها منظمة لإنتاج وتسويق الأدوية الجنيسة. ونظريا، يعتمد اتجاه تشجيع الأدوية الجنيسة على القيود التجارية للاستيراد أو التسجيل في الدولة. ولذلك، يفترض أن تسجل هذه الأدوية في قائمة لمنعها من الاستيراد وأن تستفيد من تسهيلات على مستوى تسجيلها، الأمر الذي تفنقه الأدوية الجنيسة في الجزائر. وتقع مسؤولية تشجيع الدواء الجنيس على عاتق وزارة الصحة ولكن قبلها سياسة الحكومة. كما تشترك في ذلك إدارات أخرى مثل الصناعة، المالية، التجارة، الضمان الاجتماعي، البحث العلمي، وكالة الملكية الصناعية... الخ.

إن تغيير إجراءات الاستيراد الموافقة لمبادئ المنظمة العالمية للتجارة لا يمكنها أن تسمح للتأثير بطريقة مباشرة لتوجيه الاستيراد إلى الأدوية الجنيسة. ولذلك يجب إيجاد طرق غير مباشرة وأكثر محرضة على هذا العمل. كما يساهم نظام حقوق الملكية الفكرية عند تطبيق الاتفاقية ليس فقط في توضيح القوانين الجزائرية الخاصة بحماية براءات الاختراع، وإنما خاصة في توضيح الأساليب القانونية لاحترام هذه الحقوق عن طريق النظام القانوني. ولذلك يجب الاستعانة بخبرات دولية من أجل التفاوض على ذلك.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن صياغة سياسة الأدوية الجنيسة إذا انتهت مفاوضات الدخول إلى المنظمة. وفي هذه الحالة يؤسف على عدم وجود سياسة لتشجيع الدواء الجنيس. كما يؤسف أيضا عدم إدراج مثل هذه السياسة في المفاوضات الجارية. ويبقى كل الرهان على إيجاد أساليب لدفع (أو إجبار) المنظمات الأجنبية لقبول تقسيم الأسواق مع المنظمات المحلية. ولكن لا تملك الإدارات المسؤولة عن ذلك القدرة على مثل هذه السياسة. ولذلك يفترض أن تعاني الأدوية الجنيسة كثيرا على الأقل خلال السنوات الأولى لتطبيق اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة.

ومما سبق يمكن القول بأن الآثار والمخاطر التي تفرضها تطبيق اتفاقيات OMC و UE وخاصة الاتفاقيات الخاصة بحماية حقوق الملكية الفكرية تشير إلى ضعف تنافسية مجمع صيدال. وذلك يؤدي إلى وجوب الاستعداد لمواجهة التهديدات المحتملة خاصة بعد الانضمام الرسمي للجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة والتي سوف تلقي العبء أكثر على المجمع نتيجة أن الأدوية الأجنبية سوف تدخل للسوق الجزائري بأسعار نقل عن أسعار المجمع وبجودة أعلى. وعليه، يجب البحث في الطرق الملائمة لمواجهة هذه المخاطر ومن ثم تحسين التنافسية. وهو محور الفصل الموالي.

خلاصة الفصل الثاني

لقد تم من خلال هذا الفصل التعرف على مجمع صيدال ومختلف فروعها المتمثلة في Biotic وPharmal وAntibiotical والتي تعمل من خلال 10 مصانع منتشرة على التراب الوطني وبأهمية متفاوتة من حيث الإنتاج وعدد العمال. كما تم التعرف على الوحدات التجارية للمجمع والمتمثلة في الوحدة التجارية المركزية بالعاصمة UCC، وحدة الشرق على مستوى باتنة UCE ووحدة الغرب بوهران UCO. ولقد ساهمت الخبرة التي تحصلت عليها هذه الوحدات في مجال التسويق والتوزيع إلى تطوير المجمع. كما تم التعرف على مركز البحث والتطوير لمجمع صيدال الذي يباشر على كل ما هو بحث علمي وتطوير للأدوية والتقنيات الصيدلانية والتحكم بعمق في تغيرات السوق. وكانت لصيدال اتفاقيات هامة للشراكة مع منظمات دوائية دولية أكسبتها خبرة في مجالات الإنتاج والبحث والتطوير.

وفي إطار البحث عن آفاق وفرص صيدال لتدعيم القدرة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر بما أنها المنظمة الرائدة في الإنتاج الوطني، تم قياس تنافسية المجمع بتطبيق مؤشرات القياس. وكانت النتيجة التي تم التوصل إليها هي عدم قدرة صيدال على الاحتفاظ بتفوقها في السوق الوطني نتيجة المنافسة الشديدة للأدوية المستوردة. وذلك بالرغم من ريادتها لسوق الدواء من ناحية الإنتاج. 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 العالمي والوطني أيضا، الأمر الذي يلزمها بضرورة انتهاج إستراتيجية تنافسية في مجالي التجارة والاستثمار.

وفي محاول للبحث عن أسباب ضعف تنافسية صيدال، تم التوصل إلى أن تشابك عدة عوامل داخلية وخارجية والتي يصعب تحديد مساهمة كل عنصر في تحقيق هذا المستوى. وكانت الضغوطات التي تحملها اتفاقيات OMC و UE عند بداية تطبيقها والتي تمثل مصدر التزامات على القانون الداخلي الجزائري هي العامل الداخلي الرئيسي المؤثر على تنافسية مجمع صيدال. وإذا أدت ضرورة تعاقد الجزائر مع اتفاقيات تجارية إقليمية أو متعددة الجوانب إلى خلق ضغط إيجابي للتغيير على المستوى الداخلي، فإن نفس هذه الضغوطات تحمل قيود ثقيلة ومخاطر (تهديدات) أكبر. وتتمثل اتفاقيتي OTC و SPS أكبر تهديد خارجي، حيث تشمل على قواعد مرجعية خاصة بتصميم، تطوير وتطبيق القوانين المطبقة على تنظيم سوق الدواء. كما ترتبط أهمية هذه الاتفاقيات كثيرا بحقيقة تعرض واردات أو صادرات الأدوية إلى قوانين تقنية مفصلة وصارمة جدا، بالإضافة إلى تشجيعها للعمل بالمعايير العالمية كقاعدة للمقاييس التقنية التي تنظم من خلالها التجارة.

تشكل كل هذه المخاطر وأخرى تساؤلات تفرض على السياسات، يجب على السلطات أخذها في الاعتبار من أجل إمكانية حماية الصحة العامة وتنافسية الصناعة الوطنية للدواء في بيئة أين يمكن أن

تتحصر المصالح الوطنية بالالتزامات الناتجة عن الاتفاقيات الدولية. وبهدف ضمان تكييف النظام التشريعي مع الاتفاقيات الدولية وفي نفس الوقت حماية ووقاية المصالح الأساسية لسياسة الصحة العمومية وتنافسية صناعة الدواء، كان من الضروري وضع قواعد أساسية وإجراءات وقائية تتمثل في حسن استغلال الجوانب الايجابية لهذه الاتفاقيات لمصلحة الاقتصاد الجزائري بصفة عامة وتنافسية صناعة الدواء بصفة خاصة.

ومن أجل ذلك، يفترض على المعنيين العمل على فهم المحتويات الدقيقة لهذه الاتفاقيات ومحاولة تكييفها مع البيئة الاقتصادية الجديدة. هذه البيئة التي تتميز بانفتاح تجاري سريع والذي ينجر عنه نتائج هامة على نظام سوق الدواء في الجزائر وعلى الآفاق المستقبلية لصناعة الدواء الوطنية التي يفترض أن تكتسب مزايا تنافسية للتصدي إلى كل هذه التحديات. ويمكن تجسيد موضوع الدراسة في هذا الموقع من خلال اعتبار التسويق أحد الحلول المقترحة للخروج من هذه الوضعية. وسيهتم الفصل الموالي بإبراز أهمية التسويق في تحقيق المزايا التنافسية لصيدال من خلال بعده الإستراتيجي والتكتيكي.

الفصل الثالث:

مساهمة في بناء المزايا التنافسية

لمجمع صيدال من خلال التسويق

الفصل الثالث: مساهمة في بناء المزايا التنافسية
لمجمع صيدال من خلال التسويق

المقدمة:

إن التزامات الجزائر الدولية من السعي للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وإمضاء اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وما تحمله من ضغوطات على القانون الداخلي الجزائري وقيود ثقيلة ومخاطر على المنتج الدوائي الوطني والحد من قدرته على مواجهة المنتج الأجنبي، تشكل تحديات وتأثيرات سلبية على تنافسية المجمع الصناعي صيدال. كل ذلك زاد من شدة المنافسة في سوق الدواء الجزائري وأدى إلى زيادة اهتمام صيدال في البحث عن أسلوب لمعالجة هذه الإشكالية. ويعتبر تنمية وتدعيم قدرات صيدال التنافسية (الجودة، الكفاءة، الابتكار والاستجابة لحاجات العملاء) بهدف تحويل مزاياها النسبية إلى مزايا تنافسية قادرة على الحفاظ على مكانتها في السوق الوطني والعالمي من أهم الطرق للتغلب على المنافسين.

ومن خلال الطرح السابق، سيركز هذا الفصل على تطبيق موضوع الدراسة على مجمع صيدال والمتمثل في توضيح دور التسويق في البحث وتحديد وتنفيذ المزايا التنافسية. ومن أجل ذلك سيتم تطبيق مثلث التسويق الاستراتيجي للمجمع لتحديد مجال عمل صيدال من أجل سهولة تعيين الميزة التنافسية الملائمة لكل نشاط. كما سيتم تطبيق بعض الأسس المقترحة لتجزئة سوق الدواء في الجزائر وتحديد الأجزاء السوقية التي يمكن أن تكون فرص تسويقية موجودة في السوق الجزائري. بالإضافة إلى محاولة تحديد مجال تنافس المجمع بتطبيق نموذج Porter للمجموعات الإستراتيجية ومن ثم تحديد المجموعة الإستراتيجية التي تنتمي إليها صيدال وكيفية التعامل مع كل مجموعة. وسيتم معرفة مختلف القطاعات السوقية الأكثر جاذبية لصيدال من خلال تحليل الجاذبية والتنافسية باستخدام أساليب التحليل المختلفة، ومن ثم الوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف وتحديد الفرص والتهديدات. وكثاني مرحلة تحديد الخيارات الإستراتيجية للاستهداف السوقي التي يصلح تطبيقها على مستوى القطاعات السوقية المختلفة والتي تمكن صيدال من تحقيق مزايا تنافسية أقوى في السوق. كما سيتم تحديد الموقع الذي ترغب صيدال في الوصول إليه داخل هذه القطاعات وذلك من خلال بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية وتسليمها عن طريق متغيرات المزيج التسويقي.

المبحث الأول: مثلث التسويق الإستراتيجي في مجمع صيدال لصناعة الدواء

عرف سوق الدواء في الجزائر منذ الانفتاح على المنافسة الوطنية والعالمية تغيرات جذرية في مكوناته وفي سلوك مستهلكيه. وفي ظل هذه البيئة التنافسية، يبقى مجمع صيدال الرائد في السوق الوطني من حيث الإنتاج (حوالي 20 % من الحصة السوقية بالكمية و 09 % بالقيمة). وبالرغم من هذه المكانة القوية، يواجه المجمع منافسة شرسة وأحيانا غير مشروعة. ولهذا الغرض سيتم تحديد مثلث التسويق الإستراتيجي لمجمع صيدال التي يرجى من خلالها التعرف على مجال عمل، سوق وتنافس المجمع.

ويعتبر التسويق الإستراتيجي أحد الوظائف الفعلية لمجمع صيدال على المستوى الإستراتيجي، حيث يتم فيه الإجابة على ماذا ينتج صيدال؟ (أي توافق جيد بين القوة الكلية وحاجات العملاء) ولمن ينتج؟ (أي تحديد واضح للسوق) ومن هم منافسيه؟ (أي الأداء المتميز والمتناسب مع المنافسة).

أولاً: تحديد مجال عمل المجمع الصناعي صيدال

يحدد مجال العمل مجال أنشطة وحدات العمل الإستراتيجية (SBU's) Strategic Business Unit الحالية والمتوقعة في مجمع صيدال. ويتطلب الوصول إلى وضع استراتيجي شاملة للمجمع معرفة دقيقة لمختلف الجوانب التي تمس جميع ميادين الأنشطة التي تتواجد به، لأن ذلك يسمح بالوصول إلى تقييم شامل لها وبالتالي القدرة على اتخاذ الإجراءات الملائمة بشأنها. ويمكن إتباع خطوات التجزئة الإستراتيجية التي تتوافق مع الصناعة الدوائية والمتبعة من طرف المنظمات الدوائية الكبرى. وسوف يتم الاعتماد في تحديد مجالات عمل المجمع على الأصناف العلاجية Classes Thérapeutique. ويعتبر هذا المعيار للتجزئة جديد على صيدال لأنها كانت تقوم دائماً بتقسيم أسواقها حسب الشكل الجالينوسي *Forme Galéniques* عكس المنظمات الدوائية الكبرى التي تعتمد على الصنف العلاجي لتقسيم أنشطتها الأساسية منذ عدة سنوات.

ويتمثل مجال نشاط المجمع في الأدوية الجنيصة من خلال 21 صنف علاجي (مقابل 27 موجودة في السوق) سيتم التعرف عليها لاحقاً. وتمتلك صيدال تشكيلة زبائن وهم: تجار الجملة وهم الزبون الرئيسي بحوالي 80 %، الموزع الوطني للأدوية "Digromed" بنسبة 08 %، الصيدلية المركزية للمستشفيات بنسبة 05 %، العيادات الخاصة بنسبة 01 %، والصندوق الوطني الاجتماعي Cnas بنسبة 01 %، القطاع العسكري والتصدير بنسبة 05 %. أما التكنولوجيا المستعملة فيمكن وصفها بالعالية. ونظراً للتقارب الموجود بين أنواع الأدوية المختلفة في المواصفات وفي حاجات السوق (أي في عوامل النجاح) فهي تدخل ضمن صنف علاجي واحد. ويمكن إعطاء وصف عام لمجال العمل حسب الأصناف العلاجية في المجمع وذلك بترتيبهم حسب رقم الأعمال من خلال الجدول رقم (32). يلاحظ من الجدول رقم (32) بأن كل صنف علاجي يشكل مجال عمل للمجمع، ويشمل كل من هذه المجالات وحدة متجانسة من المنتجات تخدم سوق محددة ولها قواعد منافسة معروفة، تمكن القيام بتشخيص إستراتيجي وتقديم اقتراح للإستراتيجية المناسبة بالإضافة إلى إمكانية اتخاذ القرارات الخاصة بتخصيص الموارد في المجمع وكيفية توزيعها مع سهولة تعيين الميزة التنافسية الملائمة لكل صنف علاجي.

جدول رقم (32) الأصناف العلاجية المنتجة في المجمع الصناعي صيدال.

الترتيب	الأصناف العلاجية / SAIDAL (DAS)
---------	------------------------------------

Infectiologie	01
Métabolisme./Nutri./Diabète	02
Dermatologie	03
Pneumologie	04
Gastro-Entérologie	05
Psychiatrie	06
Antalgique	07
Anti-Inflammatoires	08
Rhinologie	09
Divers	10
Hématologie et Hémostase	11
Cardiologie	12
Allergologie	13
Rhumatologie	14
Ophthalmologie	15
Endocrino/Hormones	16
Stomatologie	17
Neurologie	18
Urologie et Néphrologie	19
أخرى	20

المصدر: تقرير تسيير المجمع الصناعي صيدال لسنة 2006.

ثانيا: تحديد مجال السوق

لا يختلف سوق الدواء بجوهره عن بقية أسواق المنظمات الأخرى، ولكن يكمن الاختلاف في خصوصية هذا السوق الناتجة عن عدم تدخل المستهلك النهائي في اتخاذ القرار الشرائي، خاصة في حالة الأدوية العلاجية التي لا يمكن صرفها بدون وصفة طبية. ويرجع في هذه الحالة قرار تحديد نوعية وكمية الدواء إلى واصفي الدواء (الأطباء). ويعرف سوق الدواء بأنه تجمع على شكل أفراد (المرضى، الأطباء) أو منظمات (المراكز الصحية، المستشفيات، شركات التأمين، الصيدليات، وزارة الصحة...) والتي لها حاجة إلى المنتجات الدوائية.

وعليه، 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 تسويقيا. وحتى يتم تحديد الأجزاء السوقية لسوق الدواء، يجب تقسيمه حسب بعض الأسس للتجزئة التسويقية والتي تتوافق مع طبيعة المنتج (الدواء).

1: الأسس المقترحة لتجزئة سوق الدواء في الجزائر

قد يختلف استهلاك الدواء عند الأفراد بسبب اختلاف الأمراض عند الدول والعمر والنوع، حيث يتأثر الاستهلاك بمستوى التطور العلمي والطبي في الدول. ومن ثم سوف يتم الاعتماد على بعض الأسس في تقسيم سوق الدواء في الجزائر، وهي:

أ: **تجزئة السوق حسب الأسس الديمغرافية:** نظرا لإمكانية تعرض كل الناس بمختلف أعمارهم للأمراض، يمكن تجزئة سوق الدواء في الجزائر حسب مجموعات السن كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (33) تطور نسبة فئات الأعمار في الجزائر خلال السنوات 1997-2006.

2006		2001		1997		البيانات
100 (%)	33,5	100 (%)	31,4	100 (%)	29,2	عدد السكان (بالملايين)
08.7	02.92	09.5	02.98	10.7	3.13	أقل من 05 سنوات
27.8	09.32	32.8	10.30	37.4	10.93	من 05 إلى 19 سنة
42	14.08	39.4	12.38	37.5	10.94	من 20 إلى 44 سنة
11.8	03.96	10.2	03.19	08.9	02.59	من 45 إلى 59 سنة
09.6	03.22	08.2	02.56	06.6	01.93	60 سنة فأكثر

Source : Ministère de la santé et de la Population

يوضح الجدول أعلاه تقسيم السوق الكلي للدواء حسب فئات الأعمار، بالإضافة إلى تطور هذه الفئات خلال السنوات 1997-2006 للمساعدة في التحليل. وتمثل الفئة الأقل من 25 سنة أكثر من 50 % من سكان الجزائر مقابل 67 % في سنة 1977. ومنذ سنة 1998 بدأت هذه الفئة العمرية في الانخفاض البسيط في مقابل تزايد الفئة العمرية الثالثة أي بصفة عامة الأكثر من 25 سنة. فانتقلت هذه الفئة من 10.94 مليون نسمة في سنة 1997 إلى 14.08 مليون نسمة في سنة 2006. وهذا يوضح ارتفاع في نسبة هذه الفئة العمرية ومن ثم الاهتمام أكثر بالأمراض التي تكون شائعة في هذه الفئة. بالإضافة إلى السن الذي يعتبر المعيار الأساسي لتحديد طلب الدواء في المجتمع ونظرا لاختلاف استهلاك الإناث لبعض الأدوية عن الذكور، يستوجب تقسيم سوق صيدال حسب معياري السن والنوع كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (34) تصنيف سكان الجزائر حسب مجموعات السن والنوع لسنة 2006

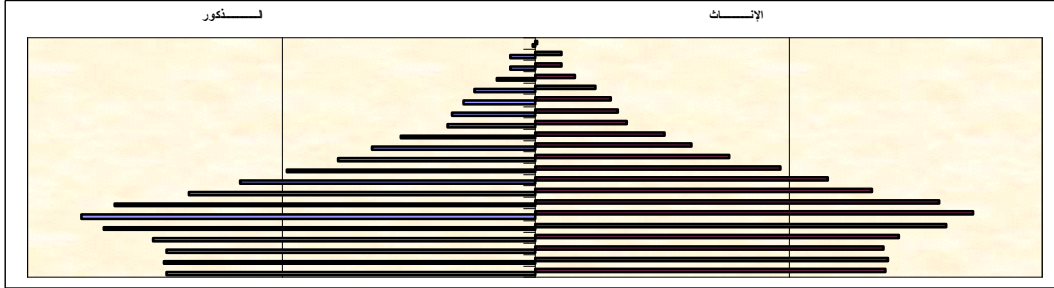
المجموع	الإناث	الذكور	مجموعات السن
2 923 414	1 425 128	1 498 286	0 - 4 سنوات
2 900 466	1 413 941	1 486 525	5-9 سنوات
3 013 757	1 469 965	1 543 792	10-14 سنة
3 406 723	1 666 915	1 739 808	15-19 سنة
3 604 749	1 767 786	1 836 963	20-24 سنة
3 336 333	1 635 626	1 700 707	25-29 سنة
2 767 462	1 365 444	1 402 018	30-34 سنة
2 378 474	1 181 247	1 197 227	35-39 سنة
1 994 947	990 407	1 004 540	40-44 سنة
1 580 141	783 503	796 638	45-49 سنة
1 320 419	658 407	662 012	50-54 سنة
1 063 211	520 933	542 278	55-59 سنة
725 739	372 965	352 774	60-64 سنة
664 865	333 507	331 358	65-69 سنة
592 356	306 311	286 045	70-74 سنة
489 889	248 296	241 593	75-79 سنة
316 693	160 572	156 121	80-84 سنة
207 363	106 187	101 176	85-89 سنة
219 965	116 937	103 028	أكثر من 90 سنة
33 519 762	16 531 060	16 988 702	المجموع

Source : Ministère de la santé et de la Population

يلاحظ من الجدول أعلاه ارتفاع طفيف في العدد الإجمالي للذكور خلال سنة 2006 عن الإناث. وعموما، تولي فئة النساء أهمية أكثر للأدوية عن الذكور، بينما يستهلك الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 35 سنة 0.7 منتج دواء في الأسبوع، ويصل استهلاك الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 35-49 سنة دواء واحد في الأسبوع، أما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 50-65 سنة يصل استهلاكهم

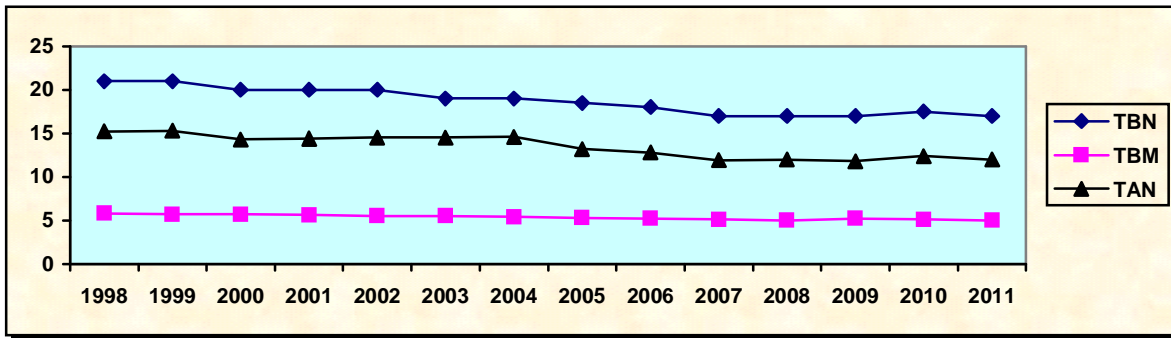
إلى 3.7 دواء في الأسبوع.⁽¹⁾ وسوف تتضح أكثر هذه الفروقات من خلال الشكل التالي الذي يمثل هرم العمر بالنسبة لسكان الجزائر في سنة 2006:

شكل رقم (75) الهرم العمري لسكان الجزائر خلال سنة 2006



وقد يصل عدد سكان الجزائر حسب دراسة لوزارة الصحة والسكان والمركز الوطني للإحصائيات والمركز الوطني للدراسة والتحليل من أجل التخطيط في سنة 2011 إلى 35.47 مليون نسمة بمعدل نمو 1.16. ومن ثم سيبرز عن هذه الزيادة انعكاس للهرم العمري كما هو موضح في الشكل أعلاه في المدى المتوسط والطويل، أمراض خاصة بأشخاص العمر الثالث (7% من السكان في سنة 2003) مثل السكري، ارتفاع ضغط الدم، السرطان، السمنة، ارتفاع الكوليسترول... وتوضح نفس الدراسة تقديرات لتطور نسبة المواليد والوفيات والنمو الطبيعي في الجزائر للسنوات 1998-2011 كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (76) تطور نسبة المواليد والوفيات والنمو الطبيعي في الجزائر للسنوات 1998-2011



Source : Ministère de la santé et de la Population

يلاحظ من الشكل أعلاه انخفاض النسبة الإجمالية للمواليد (TBN Taux Brut de Natalité) خلال السنوات السابقة، حيث انتقل من 30.9 في الألف سنة 1990 إلى 21 في الألف في سنة 1998 أي انخفاض 9.9 في الألف. هذا الانخفاض سوف يتواصل حسب تقديرات وزارة الصحة ويتعدى من 21

¹ - www.Leem.fr/

في الألف في سنة 1998 إلى 17 في الألف سنة 2011. بينما انتقلت النسبة الإجمالية للوفيات (TBM) (Taux Brut de Mortalité) من 06 في الألف في سنة 1990 إلى 6.5 في الألف في سنة 1994 (فترة الإرهاب) ثم إلى 5.8 في الألف سنة 1998. وحسب نفس الدراسة سوف تصل هذه النسبة في سنة 2011 إلى 05 في الألف. كما انتقلت نسبة النمو الطبيعي (TAN Taux d'accroissement naturel) من 24.9 في الألف في سنة 1990 إلى 15.2 في الألف في سنة 1998 وسوف يرتفع إلى 12 في الألف حسب نفس الدراسة في سنة 2011.

ب: تجزئة السوق حسب الأمراض: يعتبر معيار المرض أنسب الأسس لتقسيم سوق الدواء في كل الدول، نظرا لأن المنتج الذي تريد به المنظمات الدوائية خدمة هذه الأسواق هي الأدوية المعالجة لمختلف الأمراض كما تم توضيحه سابقا.

إن انتشار بعض الأمراض التي تعاني منها الدول المتقدمة في الجزائر كان نتيجة التحضر وتغير نمط الحياة. وتكون عادة هذه الأمراض عند الفئة من 25 سنة فما فوق. كما ما زالت الجزائر تعاني ولو بنسبة أقل مما كانت عليه سابقا من الأمراض المعدية والتي تعاني منها الدول النامية. والجدول التالي يوضح أغلب الأمراض المسببة للموت في الجزائر.

جدول رقم (35) تطور الأمراض المسببة للموت في الجزائر خلال السنوات 1971-2005.

البيانات	1971 (%)	2005 (%)
الأمراض المعدية	80	30
الأمراض غير المعدية	15	60
أسباب أخرى	5	10
المجموع	100	100

Source : Enquête nationale MICS 3, UNICEF, ONS, Ministère de la Santé (2006)

يلاحظ من الجدول تغير معدل الأمراض المسببة للموت في السنوات الأخيرة في الجزائر من الأمراض المعدية والتي تم القضاء عليها تقريبا من خلال التلقيحات إلى الأمراض غير المعدية. فبعد أن كانت الأمراض المعدية في سنة 1971 هي السبب في الموت عند الجزائريين وخاصة فئة الأطفال بـ 80 %، انخفضت هذه النسبة في سنة 2005 إلى 30 % وأصبحت الأمراض غير المعدية هي السبب الرئيسي للموت بنسبة 60 % وخاصة في فئة الأفراد من 25 سنة فما فوق. وأوضحت نفس الدراسة بأن أمراض مثل السرطان، السكري، القلب هي الأكثر انتشارا في هذه الفئة من الأمراض. والجدول التالي يوضح الأمراض الأساسية غير المعدية في الجزائر.

جدول رقم (36) الأمراض غير المعدية في الجزائر

الأمراض	Prévalence %	الرجال %	النساء %
ارتفاع ضغط الدم HTA	26.1	22.5	29.8
السكري	07.3	07.1	07.6

03.7	03.1	03.4	الأمراض التنفسية
02.6	03.1	02.9	Syndrome métabolique
03.1	01.9	02.5	Maladie Cardiovasculaire
01.9	01.3	01.6	Asthme
00.4	00.7	01.0	Dyslipémies
00.4	00.5	00.5	السرطان

Source : Enquête nationale MICS 3, UNICEF, ONS, Ministère de la Santé (2006)

يمثل ارتفاع ضغط الدم والسكري كما يوضحه الجدول أعلاه الأمراض الأكثر انتشارا ما بين الأفراد الذين يفوق سنهم 25 سنة من سكان الجزائر، حيث تصل النسب على التوالي إلى 26.1 % و 07.3 % من السكان. وحسب تنبؤات "IMS Health"، يمكن أن تتضاعف هذه الأرقام في خلال العشر سنوات القادمة. وتعاني فئة النساء من أمراض ارتفاع الدم وتصلب الشرايين أكثر من فئة الرجال.

2: الأجزاء السوقية الناتجة

بالاعتماد على المعلومات السابقة، يمكن تقسيم السوق إلى عدة قطاعات، هي: قطاع المرضى بارتفاع ضغط الدم، قطاع المرضى بالسكري، قطاع المرضى بالقلب والشرايين، قطاع المرضى بالاستقلاب، قطاع المرضى بالأمراض التنفسية، قطاع المصابين بخلل الدهون Dyslipémies، قطاع المرضى بالسرطان، قطاع المرضى بالربو. وكل قطاع يشمل قطاعات فرعية مثل قطاع المرضى بالسكري (الخاص بالأطفال والآخر بالكبار). ويمكن توضيح كل عدد المستهلكين المحتملين في كل قطاع والقطاعات الفرعية من خلال الجدول رقم (37).

من الجدول رقم (37) 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 ومن ثم تحتاج هذه القطاعات 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.

جدول رقم (37) أهم الأجزاء السوقية المقترحة لسوق الدواء في الجزائر

البيانات	المرض	السن	النوع	العدد (مليون نسمة)	حجم كل قطاع (مليون نسمة)
القطاع (1)	ارتفاع ضغط	أكثر من 25 سنة	رجال	02.02	04.62

	02.59	نساء		الدم HTA	
02.45	01.21	رجال	كل الفئات	السكري Diabète	القطاع (2)
	01.26	نساء			
01.14	0.53	رجال	كل الفئات	الأمراض التنفسية Maladies Respiratoires	القطاع (3)
	0.61	نساء			
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 والشرابين 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 الباحثة بالاعتماد على: (2006) UNICEF, ONS, Ministère de la Santé, Enquête nationale MICS 3.

وإذا كانت تجزئة سوق الدواء تحدد لصيدال عدد الفرص التسويقية الموجودة في السوق الجزائري من القطاعات المختلفة، فإن الاستهداف السوقي سوف يمكنها من معرفة عدد القطاعات السوقية الأكثر جاذبية والتي يمكن تغطيتها والكيفية التي يمكن بها الوصول إلى أفضل هذه القطاعات. وهذا ما سيتم تفصيله لاحقاً.

ثالثاً: تحديد مجال تنافس صيدال بتطبيق المجموعات الإستراتيجية لـ Porter

إن تحديد مجال التنافس لا يتطلب فقط ممارسة على مستوى الصناعة ككل، ولكن أيضاً على مستوى القطاعات الحيوية التي تم التوصل إليها عند تحليل العملاء. وعليه، يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية على مستوى السوق بدلاً من الصناعة. ومن أجل تحديد مجال تنافس صيدال، يجب معرفة المنافسين وإستراتيجياتهم ونقاط القوة والضعف لديهم.

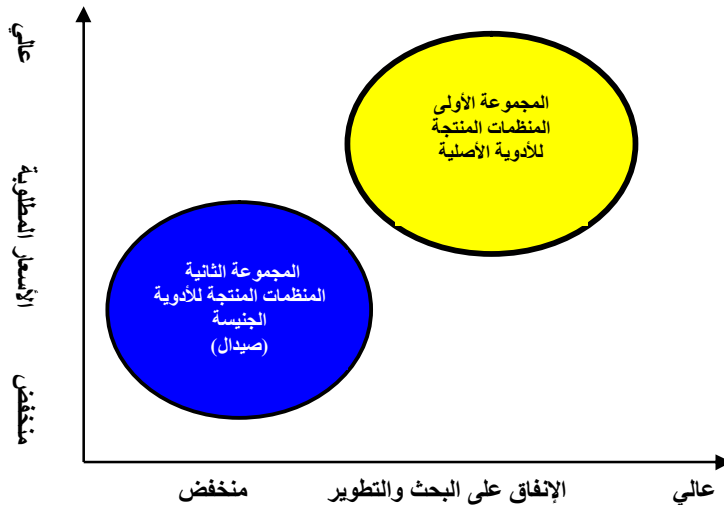
إن التواجد في ميدان صناعة الدواء يتميز بكثرة وتعدد المنافسة من القطاع الخاص الذي يعمل في مجال الأدوية الجنيسة والواردات من الأدوية الأصلية والجنيسة والتي تنتشر في مناطق جغرافية مختلفة وتعمل على تلبية أو إشباع حاجة المستهلكين المحليين. وبالاعتماد على مؤشر الحصة السوقية^(*)، يمكن القول بأن صيدال تتنافس مع نوعين من المنافسين، وهم: المنقبون أو الرواد أين تكمن قوتهم في مواصلة الإبتكار للأدوية وإيجاد استثمار منتجات وفرص سوقية جديدة ومن ثم يمثلون

* - أنظر المبحث الثاني من الفصل الثاني من الجزء الثاني.

مصدر التغيير. يعتبر المجمع غير متقارب تماما مع هذه المنظمات العالمية من حيث نصيب السوق والمستوى التكنولوجي؛ والمدافعون: وهم الخواص الذين يملكون عدد قليل من المنتجات لخدمة جزء محدود من السوق.

وفي محاولة لمعرفة المكانة التنافسية لمجمع صيدال وآفاق تطويره تم رسم خريطة القطاع والتعرف على المجموعات الإستراتيجية الموجودة في هذا القطاع، ليتضح كيفية التصرف مع كل مجموعة. ومن أجل ذلك نحتاج إلى التعرف على المزايا المعروفة في قطاع الدواء. ويمكن القول أنه توجد عدة مزايا توجه القطاع وهي: البحث والتطوير، التكاليف، درجة التخصص، الجودة والتكنولوجيا المستعملة. وسوف يتم الاعتماد على متغيرين هما: البحث والتطوير والأسعار لرسم الخريطة.

الشكل رقم (77) خريطة قطاع الدواء حسب نموذج Porter للمجموعات الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحثة

يبرز الشكل مجموعتين إستراتيجيتين رئيسيتين في مجال الصناعة الدوائية، حيث تتميز المنظمات التي تضمها المجموعة الأولى مثل PFIZER و SANOFI AVENTIS و Smith Kline بحجم الإنفاق الكبير على البحث والتطوير والتركيز على إنتاج أدوية تمتلك وحدها حق تصنيعها. وتتبنى هذه المنظمات إستراتيجيات تتميز بالمخاطرة العالية نظرا لارتفاع تكلفة الأبحاث التي قد تصل ما بين 100 مليون إلى 200 مليون دولار على طرح دواء جديد في السوق واستغراقه عقد من الزمن في الأبحاث الإكلينيكية، بالإضافة إلى العوائد المرتفعة نظرا إلى فترة احتكار إنتاج وبيع الدواء الناجح المسجل بموجب براءة الاختراع من طرف مبتكره مدتها عشرون سنة، الأمر الذي يتيح لمبتكر الدواء فرض سعرا عاليا. ومن ثم تحتل هذه المنظمات في المجموعة الأولى مركزا قويا تاريخيا في مواجهة المشترين. كما يقتصر التنافس في هذه المجموعة على تسجيل الأدوية الجديدة (سباق براءات

الاختراع). وبالرغم من ندرة المنافسة السعرية في هذه المجموعة، غير أنها تفرض أسعارا عالية وتحقق أرباحا عالية جدا. وتبرز Sanofi-Anventis الفرنسية المنظمة القائمة في هذه المجموعة، كما تعتبر كل بصفة عامة المنظمات القائمة لهذه المجموعة فرنسية نظرا لاعتماد الجزائر في استيرادها على فرنسا بحوالي 70 %.

بينما تركز المجموعة الإستراتيجية الثانية على تصنيع الأدوية الجنيسة (أي التي سبق لمجموعة المنظمات المالكة لحق إنتاجها الاستفاد منها) التي انتهت صلاحية مدة الحماية بالنسبة لها. وتتسم هذه المجموعة بالإفناق المنخفض على البحث والتطوير والتركيز على السعر المنافس. كما تتبنى المنظمات التي تضمها هذه المجموعة مثل SAIDAL و IMA, LAM, Pharmaliance, Pharmagreb, Soprophal, Labo و Salem, Biophar, Medicom, Sanamed, Pharmagen إستراتيجيات قليلة المخاطر والتكلفة نظرا لعدم استثمارها في البحث والتطوير، ومنخفضة العوائد نظرا لعدم فرض أسعارا عالية. وفي هذه المجموعة تبرز صيدال كرائد في هذا المجال على مستوى الجزائر.

وبما أن صيدال تنتمي إلى المجموعة الثانية فإن التعامل مع المنافسين يختلف مع المجموعة الأخرى. ومنه فإن صيدال تواجه منافسة مباشرة مع وحدات القطاع الخاص والمنظمات الأجنبية المنتجة للأدوية الجنيسة (خاصة الفرنسية بحكم وصول نسبة استيراد الجزائر من فرنسا حوالي 70%).(*)

من خلال التحليل السابق يمكن التعرف على أهم المشاكل التي تواجه مجمع صيدال في المدى القصير، حيث تواجه صيدال مشكلة الحصة السوقية بالرغم من أسعارها التنافسية. ويعتبر ذلك نتيجة انفتاح السوق ومن ثم تهديد منافسة الأدوية الأصلية والواردات من الأدوية الجنيسة. وتعتبر إستراتيجية البحث عن الأسواق الخارجية أكثر ملائمة ويمكن تجسيدها طالما أن صيدال لها تجربة ناجحة مع التصدير. ويفترض أن يتجه المجمع إلى البحث عن الصفقات الخارجية في إطار الاتفاقيات مع الدول المغاربية، العربية والإفريقية مستغلة في ذلك ميزة الأسعار المنخفضة التي تؤهلها لكسب حصة سوقية في هذه الأسواق. وباستغلال المكانة التنافسية على مستوى الإنتاج الوطني بالنسبة للتعامل مع منافسي المجموعة الإستراتيجية الثانية، يمكن القول أنه بإمكان المجمع رفع مستويات الإنتاج إلى حدود الطاقة المتاحة لتعزيز مكانته. ويمكن التغلب على منافسة الأدوية الأصلية (المجموعة الأولى) أيضا عن طريق التميز بالجودة للأدوية الجنيسة والسعر وأساليب التسويق الأخرى.

بينما تعتبر إستراتيجية التحالفات هي الأكثر تناسبا في المدى المتوسط والطويل لصيدال. حيث أكدت الوزارة المعنية (*) على الانسحاب الكلي للدولة من دعم الصناعة الوطنية للدواء، واقتراح جعل

* - يمكن الرجوع إلى المبحث الثاني من الفصل الثاني من الجزء الثاني لمعرفة ترتيب صيدال نسبة إلى بقية المنافسين.

* - وزير الصناعة وترقية الاستثمارات "عبد الحميد تمار".

مجمع صيدال منظمة كبيرة من خلال التحالفات مع القطاع الخاص وبالتالي إمكانية فرض منتجاتها في السوق العالمي.⁽¹⁾

المبحث الثاني: الإستهداف السوقي والتموقع لاختيار وتحديد المزايا التنافسية لصيدال

إن تطبيق أساليب تحليل الجاذبية والتحليل التنافسي بغرض اختيار إستراتيجيات الإستهداف السوقي والتموقع، يرجى منه اختبار الفرضية التي تقوم على مساهمة التسويق في بناء المزايا التنافسية من خلال دوره الإستراتيجي والتكتيكي. كما سيتم أيضا التعرف على الإستراتيجية التي تحقق سبق لمجمع صيدال واستدامة المزايا التنافسية.

أولا: الأسواق المستهدفة للمجمع الصناعي صيدال

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

1: تحليل الجاذبية

نظرا لخصوصية القطاعات السابقة والناجمة 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...). 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. والجدول التالي يوضح الأصناف من المنتجات المعالجة لمختلف الأمراض السابقة حسب رقم الأعمال والحصة السوقية خلال سنة 2006.

جدول رقم (38) الأصناف العلاجية للمجمع الصناعي صيدال حسب رقم الأعمال خلال سنة 2006.

الترتيب	الأصناف العلاجية Classe thérapeutique / SAIDAL (DAS)	رقم الأعمال لكل صنف (10 ⁶) (دج)	% من رقم الأعمال الإجمالي	الحصة السوقية (% من قيمة السوق الإجمالية)
---------	--	---	------------------------------	---

¹ - Développement de l'industrie pharmaceutique en Algérie: L'Etat se désengage, **elwatan** (23/10/2007).

102667.47)				
(مليون دج)				
1.6 %	% 24	1666.08	Infectiologie	01
0.82 %	% 12	842.59	Métabolisme./Nutri./Diabète	02
0.78 %	% 12	804.74	Dermatologie	03
0.54 %	% 08	559.49	Pneumologie	04
0.42 %	% 06	426.90	Gastro-Entérologie	05
0.33 %	% 05	335.29	Psychiatrie	06
0.3 %	% 04	304.50	Antalgique	07
0.29 %	% 04	293.86	Anti-Inflammatoires	08
0.24 %	% 04	251.28	Rhinologie	09
0.2 %	% 03	207.33	Divers	10
0.19 %	% 02.8	195.01	Hématologie et Hémostase	11
0.18 %	% 02.7	188.82	Cardiologie	12
0.18 %	% 02.6	179.66	Allergologie	13
0.16 %	% 02.4	166.48	Rhumatologie	14
0.16 %	% 02.4	165.73	Ophthalmologie	15
0.11 %	% 01.7	117.26	Endocrino/Hormones	16
0.11 %	% 01.6	110.99	Stomatologie	17
0.1 %	% 01.1	77.58	Neurologie	18
0.019 %	% 0.028	1.42	Urologie et Néphrologie	19
0.05 %	% 0.070	48.75	أخرى	20
% 06.77	% 100	6942.75	الإجمالي	

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على تقرير تسيير المجمع لسنة 2006.

يلاحظ من الجدول أعلاه بأن المضادات الحيوية تحتل المكانة الأولى بنسبة 24 % من رقم أعمال المجمع لسنة 2006 وبقيمة 1.67 مليار دج مقابل 1.7 مليار دج لسنة 2005 أي تراجع بنسبة 08 % . هذا التراجع يعكس عدم الإقبال على بعض جزيئات Molécules عائلة المضادات Cyclines مثل (Doxycycline et Oxytétracycline) التي تعتبر حاليا في مرحلة الانحدار من دورة حياتها في سوق الأدوية. كما عرفت منتجات Pénicilliniques أيضا تراجع بالنسبة لسنة 2005 وهذا بسبب تراجع طلب المستشفيات نتيجة دخول أنواع جديدة للسوق. وفي المقابل، أدخلت صيدال أنواع جديدة في المنتجات الخاصة بالمضادات الحيوية مثل (Retarciline 0.6 MUI et Amoxypen Comprimé Dispensible). وإذا سجلت منتجات الصنف "الأبيض" Métabolique المكانة الثانية في رقم أعمال صيدال، فإن ذلك نتيجة المنتجات المضادة للسكري Antidiabétiques أساسا. بينما كانت المنتجات الخاصة بعائلة "المركبات المعدنية Eléments minéraux" السبب الرئيس الذي أدى إلى التراجع الكبير في مبيعات "المحاليل Les Solutés" لسنة 2006 والتي وصلت إلى 02 مليون دج بعدما كانت تمثل في سنة 2005 ما قيمته 10 مليون دج. وكان ذلك نتيجة دخول أدوية جديدة في السوق ومن ثم تراجع المستشفيات عن طلب محاليل صيدال.

بينما يمثل الجدول التالي 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 (39) 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 (2007) IMS Health

يلاحظ من الجدول أعلاه، عدم تواجد صيدال في بعض الأصناف العلاجية مثل الأدوية المعالجة لأمراض الأذن Otologie وأمراض النساء Gynécologie 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 Endocrino/Hormones والذي يحتل المرتبة الرابعة من حيث رقم أعمال السوق. وفي حين تحتل أدوية القلب Cardiologies وأدوية المعدة والأمعاء Gastro-Entérologie 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 الأسباب السابقة الذكر والتي تشترك في ظهور أدوية جديدة في السوق الجزائري.

ومن أجل التحليل أكثر يورد الجدول الموالي واردات الجزائر من الأدوية لسنة 2006 بالكميات وحسب الأصناف العلاجية الموجودة في السوق الدوائي الجزائري.

جدول رقم (40) واردات الدواء بالكميات حسب الأصناف العلاجية خلال سنة 2006

الترتيب	الأصناف العلاجية	الكميات المستوردة 10 ⁶ UV	الحصة السوقية لأصناف الواردات (% من كل صنف علاجي)	الحصة السوقية للواردات حجم السوق الإجمالية (566.4 مليون وحدة)
01	INFECTIOLOGIE	104.32	26,75 %	18.4 %
02	GASTRO-ENTEROLOGIE	45.63	11,79 %	08 %
03	ANTI-INFLAMMATOIRES	34.71	8,99 %	06.1 %
04	ANTALGIQUES	34.32	8,86 %	06 %
05	METABOLISME- NUTRITION-DIABETE	24.45	6.27 %	04.3 %
06	ENDOCRINOLOGIE ET HORMONES	23.13	5,93 %	04 %
07	OPHTALMOLOGIE	20.98	5,38 %	03.7 %
08	CARDIOLOGIE ET ANGEIOLOGIE	20.86	5,35 %	03.7 %
09	PSYCHIATRIE	12.75	3,27 %	02.2 %
10	GYNECOLOGIE	11.93	3,06 %	02.1 %
11	DERMATOLOGIE	09.86	2,53 %	01.7 %
12	PNEUMOLOGIE	05.58	1,43 %	01 %
13	Autres (06 classes)	135.14	10,39 %	23.8 %
	المجموع	390	% 100	68.9 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: PROMEX 2007

يوضح الجدول أعلاه سيطرة الأدوية المعالجة للأمراض المعدية (أصلية وجنيسة) على واردات الجزائر بالكميات، بالرغم من تغير ترتيب بعض الأصناف العلاجية بالمقارنة مع قيمة السوق الإجمالي حسب هذه الأصناف. وتمثل الثلاث الأصناف الأولى تقريبا 50 % من كميات الدواء المستوردة لتلك السنة. كما يوضح الجدول جاذبية الأصناف العلاجية من حيث الكميات، الأمر الذي يستدعي اهتمام صيدال بهذه الأصناف العلاجية.

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.

2: 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 الكيفية الضرورية لتبني الإستراتيجية التي تسمح للمجمع إمكانية تقديم قيمة متفوقة ومن ثم كسب مزايا تنافسية في ذلك القطاع.

أ: تحليل البيئة الخارجية لمجمع صيدال حسب تحليل القوى التنافسية لـ Porter

ترتبط صيدال بعلاقات مع عناصر مختلفة في بيئتها، ومن هذا المنطلق فإنها مطالبة بمعرفة العلاقة الموجودة بين البيئة والميزة التنافسية قصد الاستفادة من الفرص التي تنتجها هذه العلاقة. وذلك لأن استغلال الفرص الموجودة في البيئة التنافسية يمثل المصدر الرئيسي للميزة التنافسية. وحسب تحليل القوى التنافسية لـ Porter، تواجه صيدال قوى تنافسية أخرى خارجية بالإضافة إلى الاستيراد والقطاع الخاص. وبذلك تتأثر مردودية صيدال في السوق بمختلف هذه القوى. ومن ثم 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 تنافسية قوية، فهو يتكون من 55 مستورد يمثلون حوالي 85 % من قيمة السوق و 44 منتج وطني و 23 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 بنسبة 85 % من الخارج. وتؤدي حالة احتكار 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 بأكثر 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 والتنويع في الطلب على الأدوية إذا اهتمت أكثر بتطوير منتجاتها وإنتاج الأدوية التي فقدت الحماية القانونية لبراءات اختراعها.

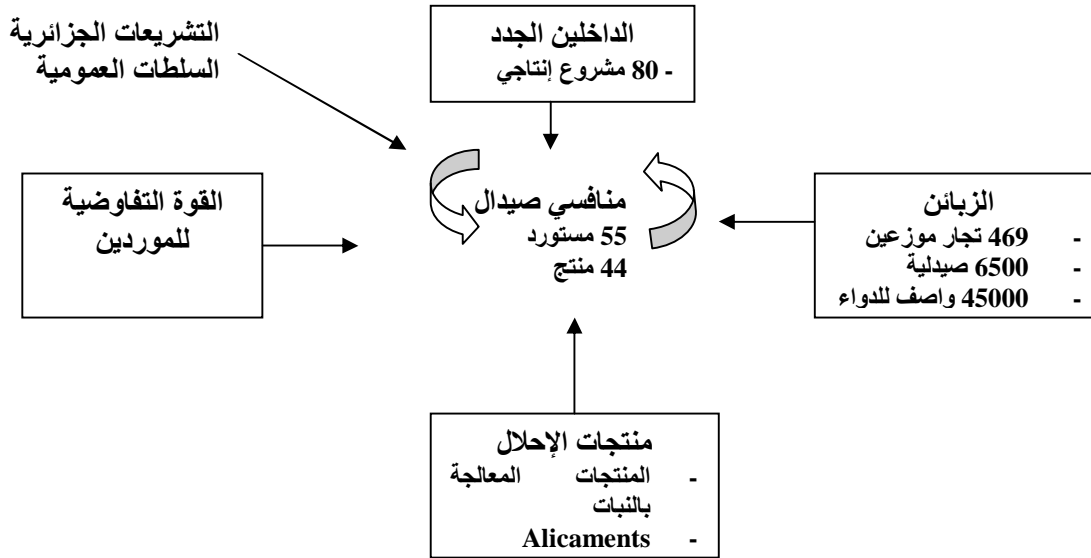
* - أنظر المبحث الأول من الفصل الأول في الجزء الثاني.

- **الداخليين الجدد**: على الرغم من أن أسعار المجمع تنافسية، غير أنه يواجه تأثير كبير من المنافسة المباشرة وهو ما يفسره عدم قدرة صيدال على الاحتفاظ بحصته السوقية أو زيادتها كما تم توضيحه سابقاً. 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**: إن ظهور المنتجات المعالجة بالنباتات **Phytothérapie** و **Alicaments** مثل الياغورت الملين، بالإضافة إلى التطوير في الشكل الصيدلاني للأدوية يشكل تهديداً قوياً 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 (78) القوى التنافسية لبيئة مجمع صيدال



المصدر: من إعداد الباحثة

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 يجب 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 (41) ملخص للفرص والتهديدات لمجمع صيدال

الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> - تطور الطلب على الأدوية - تشجيع صناعة واستهلاك الأدوية الجنيسة، 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 للمشاركة مع منظمات وطنية وأجنبية، كسب خبرة إنتاجية. - اقتراب نهاية مدة حماية براءة عدة أدوية. 	<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 سعرية. - تفضيل وصف الأدوية الأصلية عن أدوية صيدال الجنيسة. - يشكل احتكار المواد الأولية خطرا على التوريد، زيادة الأسعار. - تخفيض عدد الأدوية المعوضة. - لجوء الطلب نحو الأدوية الجديدة.

المصدر: من إعداد الباحثة.

ب: 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.

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

- الإمداد الداخلي

يشمل الإمداد الداخلي للمجمع مجموع الأنشطة المرتبطة باستلام، تخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتوج. وتشمل: مناولة المواد، المخازن، الرقابة على المخزون، جدولة النقل والمرتجات إلى الموردين. وبذلك فهو يؤكد على أن الاهتمام بالانسياب المادي الوارد إلى المجمع. وتهتم هذه الأنشطة بالإضافة إلى الشراء بالكمية والجودة المطلوبة بالمتابعة المستمرة بالمسار الذي تسلكه هذه المشتريات حتى الدخول في مجال الإنتاج.

- الإنتاج

وهي أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي. ويتوجب التعرف هنا على مناطق القوة والضعف في عدد من المؤشرات من بينها: أنواع وعدد المنتجات المتوفرة، الطاقة الإنتاجية للمجمع ودرجة استغلالها، التكنولوجيا المستعملة. ومن أجل التعرف على نشاطات المجمع

سيتم تجميع منتجاته في 17 خط إنتاجي، يحتوي كل خط إنتاج على عدد من المنتجات موضحة في الجدول التالي: (1)

جدول رقم (42) خطوط الإنتاج المتواجدة في مجمع صيدال.

الرقم	خطوط الإنتاج	عدد المنتجات في كل خط
01	Antibiotiques	36
02	Antiviraux	02
03	Anti-Inflammatoires non stéroïdiens	17
04	Antihypertenseurs, Diurétiques, Antiangineux.	15
05	Anti-Inflammatoires (corticoïdes)	03
06	Antitussifs, Mucolytiques, Antiseptiques Pulmonaires.	18
07	Antihistaminiques, Antiallergiques, broncho-dilatateurs	12
08	Neuroleptiques, Sédatifs	14
09	Antipyrétiques, Antalgiques	14
10	Antifongiques	10
11	Vitamines, Antianémiques	10
12	Hypoglycémiants	12
13	Antispasmodiques, Antiacides	10
14	Antiseptiques, Lotions dermiques, Cicatrisants	14
15	Divers et autres	10
16	Solutés Massifs	10
17	Laxatifs	05
الإجمالي		212

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق داخلية من المجمع.

يلاحظ من الجدول أعلاه تنوع في تشكيلة منتجات المجمع التي وصلت إلى 212 منتج في سنة 2006 وذلك تحت 17 خط إنتاج. كما يلاحظ تباين في عمق خطوط إنتاج مجمع صيدال، حيث يصل عمق بعض خطوط الإنتاج مثل المضادات الحيوية Antibiotiques إلى 36 منتج، بينما نجد البعض منها لا يتعدى عمقها 05 منتجات. وترتبط الخطوط المختلفة للإنتاج بعدة أبعاد خاصة: الاحتياجات الإنتاجية ومنافذ التوزيع والطلب على المنتجات. وبذلك يمكن القول بأن نسبة الترابط بين منتجات صيدال عالية نظرا لكون دوافع الشراء أو الطلب نفسها (العلاج)، بالإضافة إلى كون منافذ التوزيع المستخدمة لتصريف المنتجات واحدة. ويوضح الجدول التالي تطور الإنتاج بالكمية والقيمة خلال السنوات 2002-2006.

جدول رقم (43) تطور الإنتاج بالكمية والقيمة لمجمع صيدال خلال السنوات 2002-2006.

البيانات	2002	2003	2004	2005	2006
الإنتاج بالكمية ⁶ (UV)	121.11	124.37	126.52	115.90	122.34

¹ - لمزيد من التفاصيل عن اسم المنتجات والشكل والكمية، بالإضافة إلى الاسم التجاري، أنظر الملحق رقم (01).

49.09	39.63	--	37.23	--	Biotic
38.71	43.56	--	43.07	--	Pharmal
34.55	32.71	--	44.07	--	Antibiotical
6096.96	5514.75	6152.46	5230.66	4827.11	الإنتاج بالقيمة (10 ⁶ دج)
2465.66	2025.19	--	1771.05	--	Biotic
1993.6	1884.67	--	1674.65	--	Pharmal
1637.7	1604.89	--	1784.96	--	Antibiotical

Source : Groupe Sidal, Rapports de gestion, 2002-2006.

يوضح الجدول أعلاه تراجع في إنتاج صيدال بالكميات خلال سنوات الدراسة، فبعد أن ارتفع الإنتاج في سنة 2004 إلى 126.52 مليون وحدة، وذلك نتيجة قرار إلغاء قائمة (128) من الأدوية الجينية عن الاستيراد سنة 2003، انخفض في سنة 2005-2006 إلى 115.90 وحدة و 122.34 وحدة على التوالي. وكان سبب الانخفاض تراجع الحكومة في قرار الإلغاء السابق سنة 2005. أما فيما يخص انخفاض كمية الإنتاج بنسبة 10 % في سنة 2005، كان بسبب لجوء المجمع إلى سياسة تخفيض المخزون من 38 مليون وحدة في 2004/12/31 إلى 35 مليون وحدة. بينما يلاحظ ارتفاع في قيمة الإنتاج، وهذا نتيجة إدخال كل سنة منتجات ذات قيمة تجارية أكبر. أما تطور نسبة المنجز من الإنتاج المخطط خلال سنوات الدراسة فهو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (44) تطور نسبة المنجز من الإنتاج المخطط خلال السنوات 2006-2002

2006	2005	2004	2003	2002	البيانات
125.15	125.52	136.33	134.57	128.28	الإنتاج المخطط بالكميات UV 10 ⁶
122.34	115.90	126.52	124.37	121.11	الإنتاج المنجز UV 10 ⁶
98	92	93	92	94	%
6420.38	6474.95	6593.08	6039.14	5633.79	الإنتاج المخطط بالقيمة 10 ⁶ دج
6096.96	5514.75	6152.46	5230.66	4827.11	الإنتاج المنجز بالقيمة 10 ⁶ دج
95	85	93	87	86	%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير تسيير المجمع خلال السنوات 2006-2002.

يوضح الجدول أعلاه النسبة المرتفعة لإنجاز المجمع للإنتاج المخطط من الكميات والقيمة. وبالنظر إلى التحليل السابق يلاحظ ارتفاع المخطط من الإنتاج في سنة 2004. كما يمكن القول أن توقعات المجمع كانت موفقة خاصة في سنة 2006 لأن هناك تطور على مستوى إنجاز الأهداف. وللتعرف أكثر على نسبة استغلال الطاقة الإنتاجية في المجمع خلال سنوات الدراسة، فقد تم إعداد الجدول التالي:

جدول رقم (45) نسبة استغلال الطاقة الإنتاجية في المجمع الصناعي صيدال خلال سنة 2006.

الأشكال	الطاقة الإنتاجية/اليوم UV 1000	الطاقة الإنتاجية/السنة UV 10 ⁶	الإنتاج 2002	%	2003	%	2004	%	2005	%	2006	%
SIROP	180	39	18.79	48.2	22.7	58.2	-	-	20.99	53.8	20.32	52.1
COMPRIME	240	53	31.43	59.3	34.3	64.7	-	-	32.24	60.8	37.89	71.5
POMMADE	80	27.6	17.92	64.9	13.5	48.9	-	-	16.09	58.3	19.54	70.8
POUDRE	29	6.3	2.73	43.3	0.2	03.2	-	-	-	-	03	47.6
SOLUTE MASSIF	40	8.8	5.89	66.9	0.08	0.9	-	-	9.54	108	10.17	116
GELULE	95	20	8.01	40	9.09	45.5	-	-	8.68	43.4	6.98	34.9
INJECTABLES	180	39.6	23.07	58.3	4.50	11.4	-	-	14.94	37.7	15.51	39.2
INSULINE	/	6	/	/	/	/	-	-	/	/	0.2	3.3
SOLUTION	/	4	1.3	32.5	0.46	11.5	-	-	0.7	17.5	2.30	57.5
SUPPOSITOIRE	/	8	5.50	68.8	6.61	82.6	-	-	8.7	108	6.43	80.4
أخرى	/	/	06.47	/	32.93	/	-	-	04.01	-	-	-
الإجمالي	212		121.11	57.1	124.37	58.7	126.52	59.6	115.9	54.7	122.34	57.7

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير التسيير السنوية لصيدال.

يمكن ملاحظة أن نسب إنجاز الطاقة منخفضة في بعض الأشكال، الأمر الذي قد يسبب أعباء إضافية خاصة بالتكاليف الثابتة. ويلاحظ أن أكبر معدلات إنجاز الطاقة كان سنة 2004 أين حققت 59.6%، ثم انخفضت في 2005 وارتفعت مرة أخرى سنة 2006. وقد فاقت صيدال نسبة إنجاز الطاقة بالنسبة لمنتوج المحاليل SOLUTE MASSIF في السنوات 2005-2006 وهذا نتيجة المناوبة الليلية، ولكن لم تبع معظم الوحدات المنتجة من هذه المحاليل بسبب ظهور أخرى جديدة في السوق. كما وصلت نسبة إنجاز التحاميل SUPPOSITOIRE في سنة 2005 إلى أكثر من 100 % بسبب أيضا المناوبة الليلية.

وعلى الرغم من ارتفاع نسبة المنجز من المخطط في الإنتاج لمعظم سنوات الدراسة، غير أن المجمع يبقى بعيدا عن الكميات المقبولة بالنظر إلى الطاقة الإنتاجية غير المستغلة. وهذا كله يؤثر على هدف الكميات ومن ثم عدم تلبية حاجة الطلب المحلي.

وتخضع منتجات المجمع لرقابة صارمة خاصة أن منتجاتها لها تأثير مباشر على صحة المستهلك. وتباشر وزارة الصحة عملية المراقبة بصفة دورية لجودة المنتجات. كما تخضع هذه المنتجات لمراقبة داخلية أيضا. وقد تحصل صيدال على أربع شهادات الإيزو ISO، هي: شهادة ISO 9001 للمقر، والتي تمنح للمنظمات الإنتاجية والخدمية التي يبدأ عملها بالتصميم إلى غاية خدمات ما بعد البيع؛ ISO 9001 لمركز البحث والتطوير CRD؛ ISO 9002 لفرع Antibiotic والتي تمنح للمنظمات التي يقتصر عملها على الإنتاج والتركيب؛ ISO 9002 لفرع Biotic.

وأهم نقاط القوة الأساسية التي يمكن استنتاجها عبر تحليل أنشطة العمليات تتمثل 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 Antibiotiques 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.

- الإمداد الخارجي

وهي أنشطة مرتبطة بجمع، تخزين والتوزيع المادي للمنتوج إلى الزبائن. وتشمل: تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، العمليات الخاصة بوسائل التسليم، تنفيذ وجدولة الطلبات. وتسمح هذه الأنشطة بإيصال التدفقات الصادرة عن المجمع إلى مختلف الزبائن في ظروف مناسبة. والجدول الموالي سوف يبين المعلومات التي توضح لنا نقاط القوة والضعف في مجال المخزون.

جدول رقم (46) مخزون المنتجات المنتهية الصنع في نهاية الفترات 2002-2006 الوحدة: 10⁶ وحدة

البيانات	2002/12/31	2003/12/31	2004/12/31	2005/12/31	2006/12/31
Pharmal	09	10	11	10	09
Antibiotical	05	05	09	06	06
Biotic	05	05	09	08	10
وحدات التوزيع	07	10	09	11	10
إجمالي الكميات	26	30	38	35	35
قيمة إجمالي المخزون (دج)	1102 مليون دج	1300 مليون دج	1998 مليون دج	1850 مليون دج	2361 مليون دج

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير تسيير المجمع.

ويلاحظ من خلال الجدول أعلاه ارتفاع كمية وقيمة مخزون المجمع من المنتجات الناتج عن عدم إمكانية تصريفه بالرغم من الأسعار المنخفضة لهذه المنتجات باستثناء مخزون نهاية سنة 2006 الذي كانت قيمته أعلى نتيجة قيمة المنتجات العالية. ويرجع سبب ارتفاع مخزون نهاية سنة 2003 من 26 مليون وحدة إلى 30 مليون وحدة، إلى الكمية الهامة المحققة من الإنتاج في شهري نوفمبر وديسمبر لتلك السنة. كما ترجع أعلى نسبة من المخزونات إلى منتجات في شكل الحبوب Les Comprimés التي

تجاوزت 42 % من المخزون الإجمالي. وتمثل مخزونات السنوات 2004، 2005، 2006 على التوالي 3، 2.5 و3.4 أشهر من الإنتاج. وكل هذا يعتبر رأس مال غير مستثمر ومخزن. أما طبيعة زبائن المجمع فهم تجار الجملة بنسبة 80 % تقريبا والذين يوزعون الأدوية بدورهم على تجار التجزئة (الصيدالة) حسب مناطق تواجدهم. ويعتمد المجمع على التوزيع المباشر من خلال وحدات التوزيع الخاصة به، كما يستعمل وسائل توزيع خاصة به وهو من بين نقاط القوة للمجمع.

- التسويق

يهتم المجمع بنشاط التسويق من أجل توفير الاحتياجات من الدواء للمستهلكين. ومن أجل التعرف على نقاط القوة والضعف في هذا النشاط سوف يتم تحليل بعض المؤشرات التسويقية. ومن خلال تحليل العوامل الإنتاجية يتضح مدى انخفاض نسبة استغلال الطاقة الإنتاجية، بالرغم من ارتفاع في معدلات الإنجاز. ويمكن ملاحظة تطور مبيعات صيدال خلال فترة الدراسة في الجدول التالي:

جدول رقم (47) تطور المبيعات وأسعار البيع في مجمع صيدال في الفترة 2002-2006.

البيانات	الكميات المباعة (10 ⁶ uv)	المؤشر	رقم الأعمال (10 ⁶) (دج)	المؤشر	أسعار البيع للوحدة
2002	123	100	5692.41	100	46.28
2003	122.54	- 0.004	6003.66	+0.05	48.99
2004	119.20	-0.03	6466.19	+ 0.14	54.23
2005	112.04	-0.09	6596.27	+ 0.14	58.87
2006	112.65	- 0.08	6942.75	+ 0.22	61.63

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير تسيير المجمع.

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. وقد تم إنجاز هذا الجدول لإيضاح تطور معدلات الإنجاز بالنسبة لمبيعات صيدال خلال سنوات الدراسة، وهي كما يلي:

جدول رقم (48) تطور معدلات الإنجاز بالنسبة لمبيعات المجمع من حيث الكمية والقيمة خلال السنوات 2002-2006

البيانات	2002	2003	2004	2005	2006
المبيعات المخططة بالكميات UV 10 ⁶	130.2	129.52	123	129.52	115.49
المبيعات المحققة UV 10 ⁶	123.00	122.54	119.20	112.04	112.65
% المنجز/المخطط	94	95	97	87	98
المبيعات المخططة بالقيمة 10 ⁶ دج	6231.39	6655.05	7263.09	6834.54	6894.14
المبيعات المحققة	5692.41	6003.66	6466.19	6596.27	6942.75

					بالقيمة 10 ⁶ دج
101	97	89	90	91	% المنجز/المخطط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير تسيير المجمع.

يوضح الجدول ارتفاع في نسبة تحقيق المبيعات بالنسبة للمخطط بحوالي 95 % في الكميات والقيمة. وما يمكن قوله عن تطور نسب تحقيق المبيعات بأنها كانت مطابقة نوعا ما للإنتاج المخطط. وبما أن المجمع ملتزم من خلال عقود مع زبائنه، فإنه يمكن القول بأن صيدال تحترم الآجال. أما تطور كمية وقيمة المبيعات حسب شبكة توزيع صيدال فهي كما يلي:

جدول رقم (49) تطور مبيعات صيدال حسب الوحدات في الفترة 2002-2006

2006	2005	2004	2003	2002	البيانات
112.65	112.04	119.20	122.54	123.00	مبيعات صيدال (الكمية) 10 ⁶ uv، منها:
51.56	48.64	غير متوفر	64.6	غير متوفر	الوحدة التجارية بالوسط (الجزائر)
30.44	20.77	----	21.81	----	الوحدة التجارية بالغرب (وهران)
22.03	30.53	----	26.19	----	الوحدة التجارية بالشرق (باتنة)
104.03	99.94	----	112.60	-----	إجمالي مبيعات الوحدات
8.62	12.10	----	9.94	----	إجمالي المبيعات المباشرة من الفروع
6942.75	6596.27	6466.19	6003.66	5692.41	مبيعات صيدال 10 ⁶ دج، منها:
3222.57	2960.60	غير متوفر	3117.36	غير متوفر	الوحدة التجارية بالوسط (الجزائر)
1867.74	1245.55	----	1049.05	----	الوحدة التجارية بالغرب (وهران)
1328.58	1832.47	----	1279.62	----	الوحدة التجارية بالشرق (باتنة)
6418.90	6038.61	5449.83	4888.69	----	إجمالي مبيعات الوحدات
523.86	557.67	1016.36	1114.98	----	إجمالي المبيعات المباشرة من الفروع

المصدر: بالاعتماد على تقارير تسيير المجمع.

يوضح الجدول أعلاه اعتماد صيدال على الوحدات التجارية في توزيع منتجاتها مباشرة بنسبة 90 % تقريبا. وتسيطر الوحدة التجارية بالوسط على أكثر من 45% من إجمالي المبيعات نسبة إلى بقية الوحدات التابعة للمجمع. وللتحليل أكثر سوف يوضح الجدول الموالي تطور مبيعات صيدال حسب الزبائن.

جدول رقم (50) هيكل الزبائن ونصيبهم من المبيعات في مجمع صيدال خلال الفترة 2002-2006

2006	2005	2004	2003	2002	البيانات
%	%	%	%	النسبة	البيانات
79.7	82.8	80.8	78.2	--	تجار الجملة
18	13.2	08.4	18.8	--	الدولة

01.5	105.87	03.2	210.13	09.9	638.86	01.7	99.79	--	---	EPE Digomed- Cnas
0.79	54.93	0.85	56.18	0.90	60.17	01.3	75.37	0.30	17.12	التصدير
100	6942.75	100	6596.27	100	6466.19	100	6003.66	100	5692.41	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير تسيير المجمع.

يلاحظ من الجدول اتساع في هيكل زبائن المجمع من حيث التشكيلة، ولكنه يتصف بالضيق من حيث حصة كل زبون إذ تتمركز حوالي 80 % من المبيعات في نوع واحد من الزبائن وهم تجار الجملة الخواص، ويمثلون أيضا الزبون الدائم لصيدال. ثم تأتي الدولة من خلال المستشفيات الحكومية في المرتبة الثانية. بينما يمثل التصدير النسبة الأقل أي بنسبة لا تتعدى على العموم 01 %، الأمر الذي يؤكد عدم قدرة صيدال للنفذ بمنتجاتها إلى الأسواق الدولية بالرغم من أسعارها التنافسية. وفي محاولة للتعرف على المنتجات الرائدة في صيدال وأهم نقاط القوة والضعف، سوف نستعين بطريقة Pareto لترتيب 20 منتج الأولى في رقم أعمال صيدال لسنة 2006. والجدول رقم (51) يوضح ترتيب المنتجات حسب طريقة Pareto:

على الرغم من ظهور معظم المنتجات في الجدول رقم (51) رائدة في قطاعاتها بالتتابع، غير أنها تعتبر جميعها قديمة جدا ولها أكثر من 20 سنة متواجدة في السوق بالنسبة للأحدث منها و55 سنة للأقدم. كما يعتبر جزيئات أكثر هذه المنتجات في مرحلة الانحدار من دورة حياتها. ويتصف ثلاث من هذه المنتجات بنقص أو انعدام في مردودية الخدمة الطبية. والبعض من أشكال الجالونيسية تخلت بعض دول العالم عن استعمالها تماما مثل شكل التحاميل La forme Suppositoire.

جدول رقم (51) ترتيب منتجات صيدال حسب طريقة Pareto

الترتيب	الاسم التجاري	الشكل	الملاحظة	%	تراكم %
01	DENFLUOR 1mg	Comprimés	منتج رائد، مقدم للسوق منذ 1976.	07.36 %	07.36 %
02	PARALGAN 500 B/20	Comprimés	منتج رائد، عدم توافره في شكل أكياس وإبر Sachets et Injectable في تشكيلة صيدال.	04.52 %	11.88 %
03	ORAPEN 1MUI	Comprimés	منتج رائد، جزيئاته في مرحلة الانحدار في السوق. 1958	03.72 %	15.60 %
04	AMOXYPEN 1 g	P/DRE Sol. Inject	منتج رائد، جزيئاته في مرحلة الانحدار في السوق. (1979)	03.29 %	18.88 %
05	SULPUREN 50 mg	Gélules	منتج رائد، جزيئاته في مرحلة الانحدار	03.18 %	22.07 %

		في السوق. (1969)			
25.23 %	03.17 %	منتوج راند، مردودية الخدمة الطبية منعدمة، (1962)	Pommades Dermiques	MYCOCYDE	06
28.12 %	02.89 %	منتوج راند، شكل جالينوسي في الاحدار، (1979).	Suppositoires	CLOFENAL 100 mg	07
30.77 %	02.65 %	منتوج راند، نقص في مردود الخدمة الطبية SMR Service Médical Rendu (1977).	Comprimés	RUMAFED	08
33.35 %	02.59 %	منتوج راند، (1986)	Comprimés	DUSPATALIN 100 mg	09
35.77 %	02.42 %	حصّة سوقية قوية، منتوج في الاحدار، (1963).	P/DRE Sol. Inject	OXACILINE 1 g	10
37.96 %	02.18 %	منتوج راند، في الاحدار، (1963).	Gélules	OXALINE 500 mg	11
40.03 %	02.07 %	منتوج راند، في الاحدار، (1960).	Comprimés	NEUROVIT B1/B6 250 mg B/20	12
42.10 %	02.07 %	منتوج راند، جزيئات في الاحدار، (1974).	Gélules	AMOXYPEN 500 mg B/12	13
44.15 %	02.05 %	منتوج راند، جزيئات في الاحدار، (1972).	Comprimés	DIAPHAG 80 mg	14
46.17 %	02.02 %	منتوج راند، نقص في مردود الخدمة الطبية، (1966).	Sirops	DENORAL ADULTE	15
48.13 %	01.95 %	منتوج راند، جزيئات في الاحدار، (1952).	P/DRE Sol. Inject	GECTAPEN 1000000 UI	16
49.88 %	01.76 %	منتوج راند، جزيئات في الاحدار، (1952).	Sirops	HEPTAGYL	17
51.63 %	01.75 %	حصّة سوقية قوية، منافسة شديدة.	Pates	NATRIBIFLUOR PATE 100 g	18
53.23 %	01.60 %	منتوج راند، جزيئات في الاحدار، (1965).	P/DRE Sol. Inject	AMPILINE 1 g	19
54.67 %	01.45 %	منتوج راند، جزيئات في الاحدار، (1952).	Pommades Ophthalmiques	CLOMICYNE 1%	20

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق داخلية للمجمع.

وانطلاقا مما سبق، يمكن استخلاص النتائج التالية من خلال تحليل مبيعات صيدال حسب طريقة

:Pareto

- تشمل 80/20 % لسنة 2006 على 47 منتوج مقابل 44 منتوج في سنة 2005؛
- تمثل 80 % من منتجات صيدال قيمة 5088 مليون دج مقابل 4955 مليون دج في سنة 2005، أي زيادة تقدر أكثر من 03 %.
- تمثل كميات 80/20 % 84 مليون وحدة، أي زيادة تقدر بـ 06 % مقارنة مع سنة 2005.
- يحتل منتوج PARALGAN المرتبة الثانية في سنة 2006 في حين احتكر منتوج DENFLUOR وهو خاص بالشراكة مع Solupharm. يمثل هذا المنتوج 07.36 % من رقم الأعمال مقاب 0.02 في سنة 2005.

- يبقى PARALGAN دائما المنتج المنير لصيدال، حتى وإن احتل المكانة الثانية من رقم أعمال المجمع بـ 04.52 %.
- من بين 47 منتج المحققة لـ 80 % من رقم أعمال المجمع، تميز 19 منهم بارتفاع في مبيعاتها حسب طريقة Pareto بالمقارنة مع ما حققته في سنة 2005. كما عرفت 19 من منتجات صيدال نزول في ترتيبها وبقي منتجين فقط ثابتة بالنسبة لمبيعات سنة 2005.
- من بين 47 منتج، تعرف 33 منهم فقط ترقية طبية.

ومما سبق يمكن إعطاء تحليل عام لتشكيلة صيدال يوضحه الجدول التالي:

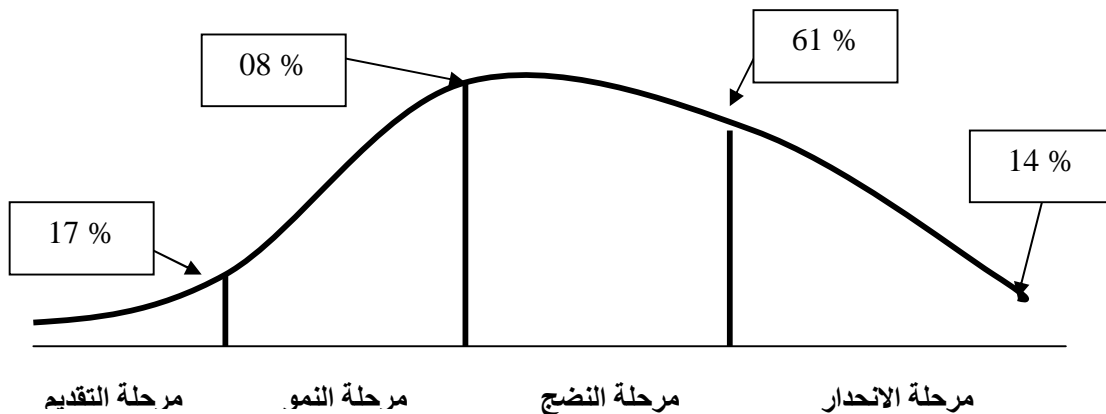
جدول رقم (52) تحليل عام لتشكيلة منتجات صيدال خلال سنة 2006

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: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق داخلية للمجمع.

يلاحظ من الجدول أنه أكثر 50 % من منتجات المجمع صيدال لها أكثر من 20 سنة في السوق، في حين 08 فقط من منتجاته لها أقل من 20 سنة متواجدة في السوق و 25 منتجات في مرحلة انحدار من دورة حياتها. كم يلاحظ أن 24 من منتجات صيدال لها مردودية طبية منعدمة أو منخفضة و 04 من الأشكال التي تعتمد 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 (79) دورة حياة منتجات تشكيلة مجمع صيدال



يوضح تحليل دورة حياة منتجات تشكيلة صيدال بأن 60 % من المنتجات في مرحلة النضج، ولكن هناك من هي في مرحلة النضج المنحدر. كما توجد 17 % و 08 % 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 جالينويسبي، 81 تخصص، 212 منتج)، بالإضافة إلى التوزيع على مستوى الجزائر ككل بوسائل حديثة. بينما تمثل نقاط الضعف في تقادم أكثر من نصف منتجات صيدال واعتبارها من الجيل القديم، بالإضافة إلى بقاء صيدال في الاعتماد على بعض الأشكال التي لم تعد 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 الجنيسة. 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.

- التموين

تعتبر وظيفة التموين الوظيفة الأكثر أهمية في الأنشطة الداعمة، سيما أنها تقوم بتوفير المواد الأولية الداخلة في منتجات المجمع والمستلزمات الأخرى للإنتاج. ويمكن تقسيم المواد الأولية إلى مواد مستوردة والمواد المحلية. ويبين هذا الجدول تطور مشتريات صيدال خلال فترة الدراسة.

جدول رقم (53) قيمة مشتريات صيدال في الفترة 2002-2006 الوحدة: 10⁶ دج

البيانات	2002	2004	2005	2006	تطور 2006/2005
المشتريات المحلية	204.3	182.23	223.18	179.32	- 0.20
المواد الأولية	512.96	503.94	399.70	364.28	- 0.09
مستلزمات التغليف	22.16	28.50	99.77	109.24	+ 0.09
قطع الغيار					

---	---	---	---	32.57	أخرى	
- 0.10	652.84	722.65	714.87	772	المجموع	
---	%26	%24	% 22	% 24.32	نسبة التغطية	
+ 0.13	1002.16	885.28	1246.29	1257.73	المواد الأولية	المشتريات
+ 0.19	699.53	590.09	760.40	636.45	مستلزمات التغليف	المستوردة
- 0.75	183.90	760.00	521.42	290.26	قطع الغيار	
---	---	---	---	217.43	أخرى	
- 0.16	1885.59	2235.37	2528.10	2401.86	المجموع	
---	% 74	% 76	% 78	% 75.68	نسبة التغطية	
- 0.14	2538.43	2958.02	3242.97	3173.86	إجمالي المشتريات	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير تسيير المجمع.

يوضح الجدول مدى اعتماد 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 فروعه من أجل تقوية قدرته التفاوضية بالكميات المشتراة. ويعتبر اعتماد المجمع على عدد صغير جدا من الموردين مؤشرا سلبيا في حالة ضغط هؤلاء عليه. كما يلاحظ انخفاض نسبي في مشتريات المجمع من المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج المحلية، في حين ارتفعت مشترياته من المواد الأولية لسنة 2006 بالمقارنة مع سنة 2005 بنسبة 13 %، بينما انخفضت مشترياته لقطع الغيار المستوردة بنسبة 75 % بالمقارنة مع سنة 2005. بينما سجل المجمع على العموم انخفاض في مشترياته في سنة 2006 بنسبة 14 % بالمقارنة مع سنة 2005. ويعود هذا الانخفاض أساسا إلى الانخفاض في مشتريات قطع الغيار المستوردة.

ويمكن حصر مجمل نقاط الضعف على مستوى وظيفة التمويل 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 التمويل. 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.

- التطوير التكنولوجي

تعتمد صناعة الدواء أساسا على البحث والتطوير، ويقدر ما ينفقه صيدال على البحث والتطوير حوالي 01.5% 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 الاختراع الأولى لأشكال صيدلانية جديدة من طرف المعهد الوطني للحماية الفكرية INAPI و 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.

- الوظيفة المالية

يمكن التعرف على قدرات التمويل من خلال نتائج المجمع:

الجدول رقم (54) تطور رقم الأعمال والقيمة المضافة
الوحدة: 10⁶ دج

البيانات	رقم الأعمال	المؤشر % (سنة الأساس: 2002)	القيمة المضافة	المؤشر % (سنة الأساس: 2002)	نتيجة الاستغلال	المؤشر % (سنة الأساس: 2002)	النتيجة الصافية	المؤشر % (سنة الأساس: 2002)
2002	5692.41	100	2837.23	100	566.39	100	187.34	100
2003	6003.66	+05	3339.16	+ 18	1032.40	+ 82	482.29	+ 157
2004	6466.19	+ 14	3979.03	+ 40	1311.45	+ 132	456.23	+ 144
2005	6596.27	+ 14	3707.64	+ 31	864.95	+ 53	430.56	+ 130
2006	6942.75	+ 22	4279.44	+ 51	1219.67	+115	547.48	+ 192

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على جدول حسابات النتائج (أنظر الملحق رقم 1).

يلاحظ من الجدول أعلاه ومن خلال مؤشرات التطور لكل من رقم الأعمال والقيمة المضافة ونتيجة الاستغلال والنتيجة الصافية تحسن في الوضعية المالية للمجمع نسبة إلى سنة الأساس 2002. وقد ازداد رقم أعمال المجمع بـ 22 %، كما تجاوزت نسبة الارتفاع في القيمة المضافة 51 % ومن ثم كان ارتفاع في نتيجة الاستغلال والنتيجة الصافية بـ 115 % و 192 % على التوالي. وقد أدى هذا الوضع إلى رفع قدرات التمويل الذاتي والاستقلال المالي للمجمع. وهذا الجدول يعطي صورة أكثر وضوحاً عن الوضعية المالية لمجمع صيدال خلال فترة الدراسة.

جدول رقم (55) مؤشرات الهيكل المالي والإداري للمجمع الصناعي صيدال خلال الفترة 2002-2006
الوحدة: 10⁶ دج

البيانات	2002	2003	2004	2005	2006
الأموال الخاصة (10 ⁶ دج) (1)	5396.89	5455.50	5665.06	5771.99	5906.74
قروض طويلة ومتوسطة (2)	1847.59	2170.23	2595.15	3086.96	2712.31
الأصول الثابتة (3)	4734.1	4878.4	5503.09	6158.3	5914.4
الأصول المتداولة (4)	6369.82	7248.12	7493.93	8128.12	8381.46
نسبة التوازن المالي (5)=(3)/(1)	01.14	01.12	01.03	0.94	01
نسبة الاستقلال المالي	02.92	02.51	02.18	01.87	02.18

					(6)=(1)/(2)
0.41	0.40	0.44	0.45	0.48	نسبة الرفع المالي (7)=(1)/مجموع الخصوم
- 07.66	- 386.3	161.97	577.1	662.79	رأس المال العامل (8)=(1)- (3)
- 0.001	- 0.05	0.02	0.08	0.10	نسبة مساهمة رأس المال العامل في تمويل الأصول المتداولة (9)=(8)/(4)
537.19	440.02	385.91	350.41	402.67	الإهتلاكات والمؤونات (10)
547.48	430.56	456.23	482.29	187.34	النتيجة الصافية (11)
1084.67	870.57	842.14	832.7	590.01	التمويل الذاتي (12)=(10)+(11)
742.13	1020.63	534.95	1036.77	469	القيم الجاهزة (11)
1856.01	1785.92	1550.80	1367.79	1340.7	ديون مالية (12)
- 1113.88	- 765.29	- 1015.85	- 331.02	- 871.7	الخزينة (13)=(11)-(12)
10.25	11.2	10.2	09.76	10	دوران رأس المال = (12)/المبيعات/الأصول الثابتة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق مجمع صيدال (انظر الملحق رقم 02) .

توضح المؤشرات السابقة الوضعية المالية المقبولة للمجمع، ويعود ذلك إلى تحقيقه لأرباح متوالية خلال فترة الدراسة. وكانت سنة 2006 أكثر هذه السنوات قبولاً في الوضعية المالية. وبالنظر إلى نسبة التوازن المالي، يلاحظ أن هذه النسبة كانت مرضية في كل سنوات الدراسة. بينما تعبر نسبة الاستقلال المالي على مدى استقلالية المجمع على مقرضيه، فإذا كانت الديون أقل من الأموال الخاصة، فهذا يعني تمتع المجمع باستقلالية مالية ومن ثم إمكانية الحصول على المزيد من القروض. وقد كانت أدنى قيمة لهذه النسبة في سنة 2005، حيث لم تكن للمجمع في تلك السنة القدرة على الوفاء بديونه من أمواله الخاصة فقط، الأمر الذي وضعه في حالة صعوبة عند لجوءه إلى الاقتراض. ولكن تدارك الوضع في السنة الموالية. كما يلاحظ من الجدول التزايد المستمر في قدرة المجمع على التمويل الذاتي، غير أنه لم يتمكن من تمويل خزينته خلال السنوات 2002، 2004 و2006. ويفسر ذلك مرور المجمع بأزمة تمويل في المدى القصير لتلك السنوات نظراً لعدم إمكانية تحصيل حقوقه المتواجدة لدى الغير.

- إدارة الموارد البشرية

يمكن توضيح اتجاهات العمل في المجمع الصناعي صيدال خلال فترة الدراسة في الجدول الموالي:

جدول رقم (56) تصنيف العمالة بمجمع صيدال للسنوات 2002-2006

البيانات	2002	2003	2004	2005	2006
----------	------	------	------	------	------

1737	1627	1484	1355	1241	الإطارات
1821	1808	1733	1604	1562	التقنيون
685	669	700	747	760	المنفذون
4243	4104	3917	3706	3563	الإجمالي
40	32	46	22	37	مصاريف التكوين (10 ⁶ دج)
2122.15	1995.05	1801.49	1498.09	1429.42	مصاريف المستخدمين (10 ⁶ دج)
0.50	0.49	0.46	0.40	0.40	متوسط الأجر (10 ⁶ دج)

المصدر: وثائق مجمع صيدال

ويشير الجدول إلى زيادة عدد العمال خلال فترة الدراسة، وهذا مؤشر سلبي، خاصة إذا كانت هذه الزيادة في نسبة الإطارات أكثر. وطبقا لبيانات المجمع، فقد بلغت نسبة العاملين بعقود لفترة محددة 15 % من 4243 عامل لسنة 2006. وترجع أعلى نسبة للعاملين إلى فئة التقنيين بنسبة 43% من إجمالي العمال. ويفسر هذا التصنيف للعمال من خلال طبيعة نشاط المجمع الذي يعتمد أكثر على التقنيين في الإنتاج، الصيانة وتسيير المخزون. وبالنظر إلى مصاريف العاملين المرافقة لكل سنة يلاحظ ارتفاعها المستمر وذلك يعتبر مؤشر سلبي. كما يلاحظ من الجدول محاولة المجمع الرفع من كفاءات مستخدميه وذلك من خلال برامج التكوين ولكن بأعداد قليلة بالنظر إلى مجموع العاملين. فمن بين 4243 عامل لسنة 2006، أتيحت فرصة التكوين فقط لـ 1542 منهم أي ما يعادل 36 %. كما تجدر الإشارة إلى تخصيص المجمع حوالي 2.7 % في سنة 2002 من تكاليف المستخدمين للتكوين، ولم ترتفع هذه النسبة في سنة 2006 إلا بـ 0.01. وهذا يدل على قلة الإنفاق على تكوين العاملين في المجمع، الأمر الذي يمكننا من تصنيف العمالة الموجودة حاليا بمنظمات الدواء في الجزائر بالمهارة والكفاءة المتوسطة. ويمكن تقييم وضعية الموارد البشرية بالمعقولة رغم الارتفاع الملحوظ لنسبة الإطارات إلى عمال الإنتاج، مما يستدعي السعي إلى تخفيض هذه النسبة مع رفع مستويات التكوين. أما جو العمل الجماعي فهو مقبول.

- الإدارة العامة

بالنظر 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، ومنها: تغيير أسلوب التوزيع من مؤسسات التوزيع العمومية إلى الاعتماد على تجار الجملة الخواص عن طريق البيع المباشر؛ إنشاء قوة بيع خاصة بالمجمع تعمل على التطبيق التدريجي لسياسته التسويقية؛

التخلي عن إنتاج 30 % من منتجات لم تعد مستعملة في السوق؛ التشغيل المتواصل لبعض آلات الإنتاج، الأمر الذي أدى إلى تقليل من قيمة الاهتلاك الذي كان له أثر في تخفيض تكلفة الإنتاج. 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. وعلى الرغم من عدم تحليل مختلف الجوانب في المجمع مثل الجوانب الفنية المرتبطة برضا العمال ورضا الزبائن لأسباب مردها أنها دراسات قائمة بذاتها تحتاج إلى دراسة ميدانية عبر طرح استثمارات يتم تحليل البيانات المجمعة واستخلاص النتائج، إلا أنه تم تسجيل بعض الملاحظات التي تبيّن القدرات المتوفرة لدى المجمع وإمكانية تطويرها والمساوئ التي يجب التخلص منها بسرعة. وبصفة عامة فإن ما يمكن قوله بعد الإطلاع على أهم الأنشطة في المجمع حسب سلسلة القيم هو 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 للتمييز عن منافسيها، ويمكن تلخيصها عبر الجدول رقم (57).

يحدد الجدول رقم (57) 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 حافظة نشاطها تبيّن 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.

الجدول رقم (57) ملخص لنقاط القوة والضعف في المجمع الصناعي صيدال

البيانات	قوي	متوسط	ضعيف
تنوع الإنتاج	*		
إنجاز الأهداف	*		
موقع الإنتاج	*		
وسائل الإنتاج		*	
استغلال الطاقة		*	
البحوث والتطوير			*
التمويل (الجودة والأجال)		*	
السعر التنافسي	*		

		*	تمركز الزبائن
	*		تصريف المبيعات
		*	هيكل المبيعات
		*	هيكل الزبائن
	*		السياسة التجارية
*			حصة السوق
	*		الموارد البشرية
		*	الجو العام للعمل
		*	شهادة الأيزو
*			التوسع العالمي
		*	الخبرة والتجربة
	*		التمويل الذاتي

المصدر: من إعداد الباحثة

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 والتهديدات الخارجية يمكن التوصل إلى الخيارات الإستراتيجية للاستهداف السوقي والتي يصلح تطبيقها على مستوى القطاعات السوقية المختلفة. وتهتم التوجهات المقترحة نحو إستراتيجية التسويق المركز على مستوى القطاعات التي تعاني من أمراض مزمنة. ولتفادي 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. وذلك باعتبار أن المجمع يتعامل مع أكثر من 200 منتج وكل مجموعة من المنتجات موجهة إلى قطاع معين، ومن ثم يجب أن يقدم صيدال 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 *Cardiologie*، أدوية المعدة والأمعاء *Gastro-Entérologie*، أدوية الغدد الصماء والهرمونات *Endocrino/Hormones*، الأدوية المسكنة للأوجاع *Antalgique*، أدوية الأمراض النفسية *Psychiatrie* والأدوية المضادة للالتهاب *Anti-Inflammatoires* 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 *Otologie* وأمراض النساء *Gynécologie* 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 للجيل الثالث « *Antibiotiques de troisièmes génération* » أو من خلال الشكل مثل شكل الأكياس "Sachet" لمسكنات الألام "Antalgique" ومضادات الحمى "Antipyrétiques" والحبوب الفوارة *Comprimés effervescents* لفيتامين س والأسبرين « *Vitamine c et l'Aspirine* ».

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 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 *La forme effervescente* وشكل الأكياس *la forme sachet* تمثل أساس سوق الدواء، بالإضافة إلى تفضيل سوق لفيتامين س على شكل الحبوب الفوارة أو التي تمضغ *la forme comprimées effervescentes et à croquer*. كما يجب تصفية بعض المنتجات التي تتصف بمرودية منعدمة 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 يخص المنتجات غير المسجلة والتي ما زالت صيدال تحتفظ بها ولكن يجب الاستغناء عنها، وهي ثلاث

منتجات خاصة بجزئيات 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 (1952 : AMPICILLINE)، 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 (58) 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.

المصدر: من إعداد الباحثة.

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

شكل رقم (80) إستراتيجيات الاستهداف السوقي المقترحة لمجمع صيدال

	منتجات جديدة	منتجات حالية
الأسواق الحالية	<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>	<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>
الأسواق الجديدة	<p><u>إستراتيجية التنويع الكامل</u>: الأدوية المعالجة لأمراض الأذن Otologie، أمراض النساء Gynécologie / المضادات الحيوية للجيل الثالث Antibiotiques de troisièmes génération / الأدوية الحيوية Les Bios، Les Alicaments، Les Phytomédicaments.</p>	<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>

يوضح الشكل مختلف الإستراتيجيات 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 مثل الأدوية المعالجة ارتفاع ضغط الدم HTA، السكري Diabète، الأمراض التنفسية Maladies Respiratoires، القلب والشرايين Cardiovasculaire، مرض الربو Asthme، ومرض السرطان Cancer، 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 تلاعما 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 أيضا، 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 تلاعما لصيدال في هذه الحالة لأنها لا تستطيع بدون الشراكة مع المخابر العالمية تصنيع الأدوية ذات التكنولوجيا العالية وغير المتمكن منها من طرف صيدال مثل: الأدوية الحيوية les bios médicaments، les alicaments، منتجات التجميل من أصل حيواني les produits cosmétiques d'origine végétale، والأدوية النباتية les phytomédicaments. وتسمح هذه الشراكة بنقل التكنولوجيا لصالح مركز البحث والتطوير (CRD). كما تعتبر الشراكة أيضا اختيار إستراتيجي دفاعي 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.

ثانيا: أثر التموقع في تحقيق المزايا التنافسية

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. وعادة ما يطلق على هذه العملية اسم التموقع أو تثبيت الصورة

الذهنية **Le Positionnement**. ولكي تتمكن صيدال من بناء الميزة التنافسية في قطاع سوقي محدد فإنه يجب أن يقوم التسويق بدوره الإستراتيجي في إطار محتوى إستراتيجيات الأعمال في محاولة منه لخلق وضع أو مكانة معينة للمجمع والمنتوج والعلامة في ذهن المستهلك عن طريق ربط المنتج بالمزايا والمنافع التي تحققها أكبر وأفضل مما تقدمه المنظمات الدوائية المنافسة.

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.

1: 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 HTA، السكري Diabète، الأمراض التنفسية Maladies Respiratoires، القلب والشرابين Cardiovasculaire، مرض الربو Asthme، مرض السرطان Cancer، وذلك عن طريق التميز بالجودة. بينما بالنسبة إلى الأصناف العلاجية والمتمثلة في الأدوية الخاصة بالأمراض غير المزمنة، وهي: الأدوية المعالجة للأمراض المعدية Infectiologie، أدوية أمراض المعدة والأمعاء Gastro-entérologie، الغدد والهرمونات Endocrino/Hormones، الأدوية المسكنة للأوجاع Antalgique، أدوية الأمراض النفسية Psychiatrie، المضادة للالتهاب Anti-Inflammatoires، الأدوية المعالجة لأمراض العيون Ophtalmologie، الأدوية الخاصة بالأمراض الجلدية Dermatologie، 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 (81) الإستراتيجيات التنافسية المقترحة على مجمع صيدال

المزايا التنافسية

الميزة المدركة من طرف المستهلك السيطرة على أساس التكاليف

واسع

الأصناف العلاجية للأمراض غير المزمنة
إستراتيجية القيادة في التكلفة

المصدر: من إعداد الباحثة

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. ومنتوج الدواء الجنييس على العموم يتميز بمكانة متميزة في ذهن المستهلك، غير أنه يحتاج إلى جهود تدميمية 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 المزمنة 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 والجنييسة 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 الجنييس. وبذلك، تحقق هذه الإستراتيجية ميزتها التنافسية إما من خلال الجودة أو التكلفة المنخفضة ولكن في جزء معين من السوق وليس السوق كله.

2: 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 الجينية أي التي سقطت منها حماية البراءة القانونية، فإن أسبقيات الابتكار مستبعدة من قائمة الأسبقيات. ونظرا لعدد منتجات تشكيله 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 وواصفى الدواء بأن الدواء الجينيس يعطي نفس الفعالية مثل الدواء الأصلي ولكن بسعر أقل.

3: تحقيق الاتصال والتسليم الفعال لهذه المزايا التنافسية للسوق المستهدف

تمثل الإستراتيجيات التسويقية التنافسية المقترحة الإطار العام الذي يتضمن الوسائل البديلة التي تمكن صيدال من الاستخدام الفعال والكفء للموارد والإمكانيات 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

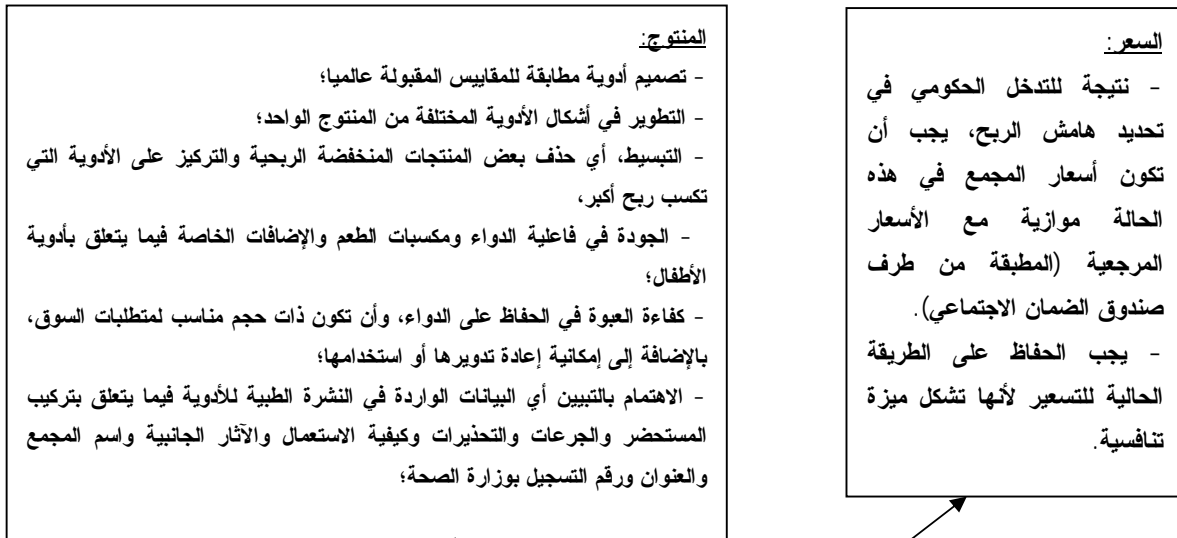
التنافسية باعتبارها أساس الميزة التنافسية والمركز التنافسي ضمن وظيفة التسويق ومن ثم تحسين تنافسية المجمع. وبذلك، يتم اتخاذ العديد من القرارات التي أظهرتها نتائج الدراسة النظرية في التسويق التكتيكي حول كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي.

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 (التتويج والتركيز) وإستراتيجية التسويق التنافسية (أقل تكلفة والتركيز على أساس الجودة).

والمزيج التسويقي هو مجموع الأدوات التسويقية الموضحة في الجانب النظري والتي يجب استعمالها من طرف المجمع لتحقيق الاستجابة المرغوبة في أسواقها المستهدفة. فهو 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. 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 الشكل رقم 82-83. 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:

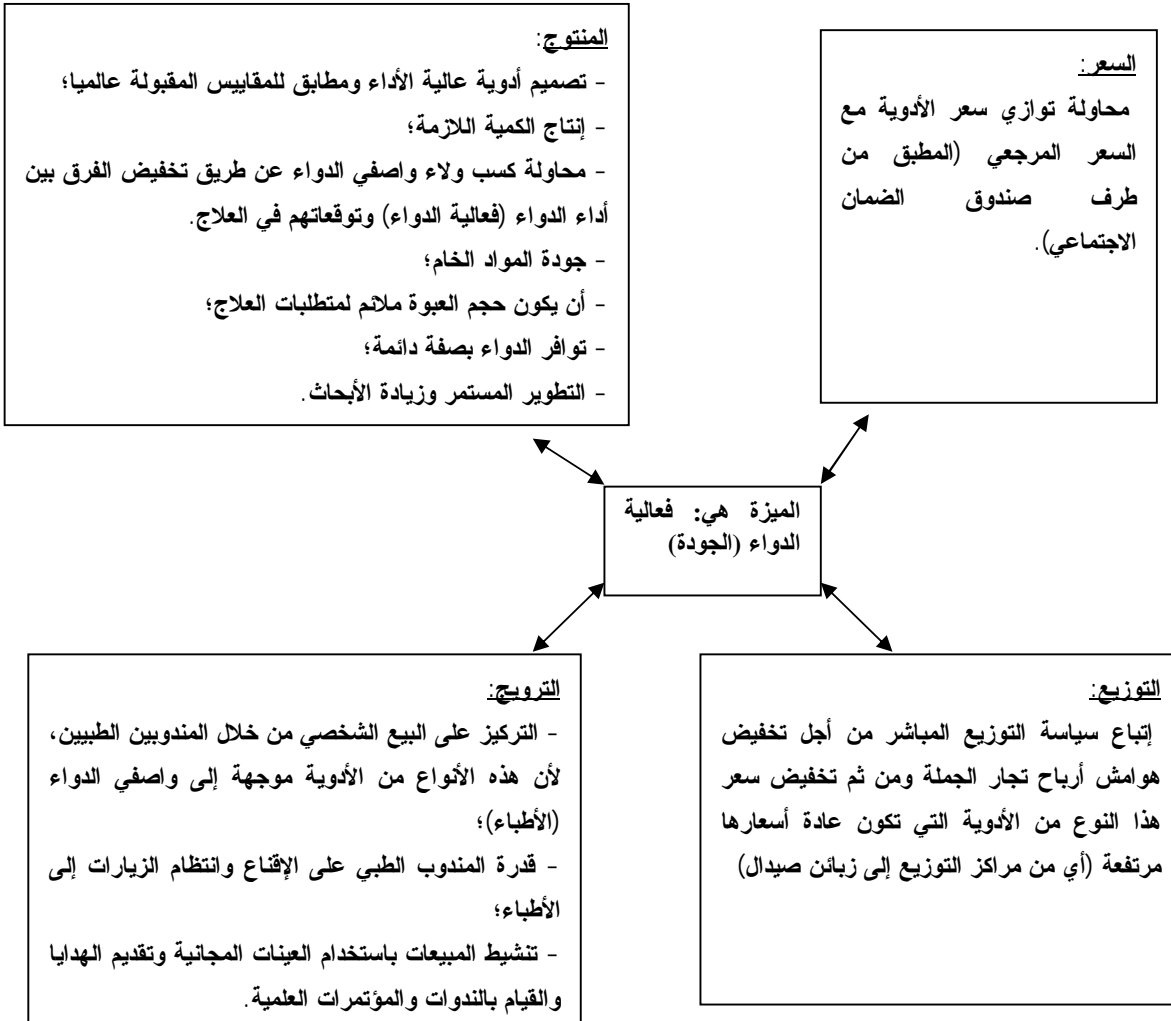
شكل رقم (82) أدوات المزيج التسويقي الواجب استخدامها من طرف مجمع صيدال لتسليم ميزة السعر المنخفض



المصدر: من إعداد الباحثة.

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 (83) 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 يجب أن تركز على إظهار ميزة الجودة (فعالية المنتج) في أعين واصفي الدواء أي فئة الأطباء باعتبارهم المؤثرين الأساسيين على قرار شراء الدواء.

ثالثا: أثر السياسات التسويقية على تحويل المزايا النسبية إلى مزايا تنافسية

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. وبذلك يتم تحويل المزايا النسبية إلى مزايا تنافسية. فمن 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.

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 (الصيدلة) وصولا إلى المستهلك النهائي عن طريق التمييز بين هوامش الأرباح، لأن لا يجب افتراض نفس النسبة مع مختلف الموزعين.

كما يترتب على السياسة الترويجية مستوى معين من التكاليف تبعا 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 والصيدلة والمخابر المختصة على المستوى الوطني. وتتمثل أهم عناصر المزيج الترويجي التي لها تأثير على التكلفة في الحملات الإعلانية (مجلات دورية موزعة على الأطباء والصيدلة والموزعين وعمال صيدال، مواقع الاتصال عبر شبكة الإنترنت، المشاركة في التظاهرات 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، ترتبط 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. وهذا ما سيتم تفصيله في النقطة الموالية.

رابعا: التقليد كمصدر لتحقيق استدامة في المزايا التنافسية لمجمع صيدال

تواجه صيدال منافسة شديدة من جراء متغيرات عالمية وظروف بيئية متعددة. ولا يمكن أن تعتمد على العمل بما هو متاح والتحضير للتفاعل مع هذه المتغيرات عن طريق التكيف فقط، خاصة وأن البحث والتطوير في المجال الدوائي من طرف المخابر العالمية وتيرته سريعة وقوته عالية، فلما أن تكون صيدال يقظة بالقدر الذي تتصرف فيه قبل المنافسين أو أن تستبق التغيير.

وبما أن صيدال منظمة منتجة ومسوقة للأدوية الجنيسة، فإن الخيار الوحيد المتاح لها هو تحقيق سبق والتصرف قبل المنافسين من خلال تطوير جزيئات الأدوية « *les Molécules* » الموجودة أصلا في السوق من أجل استدامة المزايا التنافسية. وبذلك تعتبر صيدال تابعة لقادة السوق (مالكي براءات الاختراع)، الأمر الذي يلزمها بأن يكون لها قدرة تطويرية كبيرة تمكنها من الاستجابة الفنية السريعة للمنتج المطور من قبل قادة السوق، فهي تحاول الاستفادة من تجارب الآخرين والتركيز على المحافظة على حصتها السوقية.

وعليه، يجب أن تبقى صيدال دائما في محاولة منها للتطوير والتجديد الدائم لتشكيلة منتجاتها من أجل تقديم جزيئات الأدوية بالجودة وبأقل تكلفة إلى واصفي الدواء والمستهلكين النهائيين. كما يجب تكيف تشكيلة منتجاتها مع العادات الجديدة لهؤلاء. ومن أجل ذلك يتم اقتراح تبني صيدال لسياسة المقلد أي التبعية عن بعد للفائد. حيث يجب أن تقوم بتقليد الأدوية الجديدة في الوقت الذي يسمح قانون الدولة بذلك. كما يجب اختيار من بين هذه الأدوية الجديدة تلك التي حصلت على حصة سوقية كبيرة وثقة واصفي الدواء (الأطباء).

بالإضافة إلى جزيئات الأدوية، يجب أن يفقد صيدال الأشكال الجديدة التي لها استعمال واسع في السوق مثل: القلم الخاص بالأنسولين *Stylos à insuline*، أشكال للاستنشاق *Formes à inhaler*، الجرعات الأحادية *Mono Prises* والعلاج لمدة صغيرة *traitement de courtes durées*، و *formes à libération prolongée (LP)*، و *Patch*. وعادة تعتبر هذه الأشكال غير مزعجة للمرضى ومعوضة للتحميل *Suppositoires* وعلاجات أخرى مثل المضادات الحيوية لمدة 10 أيام.

كما تجدر الإشارة إلى ضرورة اختيار الطريقة الأسرع في تطوير الأدوية الجنيسة الجديدة. ويكون ذلك إما عن طريق شراء الوصفة أو التطوير *intra-muros* من طرف مركز البحث والتطوير التابع لصيدال، وذلك من أجل كسب الوقت ويكون صيدال من ثم السباق في طرح الدواء الجنيس في السوق بعد الدواء الأصلي.

ومما سبق يمكن القول بأن 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 ويقظة تنافسية، الأمر الذي يحقق لها التميز عن المنافسين العاملين في مجال الأدوية الجنيسة واستدامة لمزاياها التنافسية.

خلاصة الفصل الثالث

لقد تم من خلال هذا الفصل تطبيق موضوع البحث على مجمع صيدال لصناعة الدواء، بحيث تم تحديد مجالات العمل والسوق والتنافس للمجمع من خلال التعرف على مثلث التسويق الاستراتيجي. وقد تم الاعتماد في تحديد مجالات عمل صيدال على الأصناف العلاجية، وتبين أنه يعمل في الأدوية الجينية من خلال 21 صنف علاجي من بين 26 صنف في السوق الجزائري. كما تم تحديد مجال سوق صيدال باستخدام بعض أسس التجزئة التسويقية التي أظهرت بأنه يمكن تقسيم السوق الكلي للدواء إلى أكثر من 09 أجزاء سوقية تختلف حسب الأمراض والعمر والنوع. وقد أفرزت التجزئة السوقية على حجم كل قطاع سوقي، والتي تمثل عدد الفرص التسويقية الموجودة في سوق الدواء الجزائري. كما تم تطبيق نموذج المجموعات الإستراتيجية لـ Porter للتعرف أكثر على مجال تنافس صيدال. وأظهرت نتائج التطبيق بوجود مجموعتين رئيسيتين، هما: مجموعة المنظمات الدوائية العالمية والتي تتميز بحجم الإنفاق الكبير على البحث والتطوير والتركيز على إنتاج أدوية تمتلك وحدها حق تصنيعها وتسويقها؛ أما المجموعة الثانية التي يعتبر مجمع صيدال من ضمنها مع منظمات القطاع الخاص وأجنبية تتميز بإستراتيجيات قليلة المخاطر والتكلفة نظرا لتركيزها على تصنيع الأدوية الجينية. ويعتبر مجمع صيدال الرائد في هذه المجموعة.

كما تم من خلال هذا الفصل اختبار مدى صحة فرضية مدى مساهمة التسويق في بناء المزايا التنافسية من خلال اقتراح إستراتيجيات السوق المستهدف والتوقع. وقد ثبت أن المزايا التنافسية مرتبطة 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 مثل الأدوية المعالجة لأمراض النساء والأذن، وأمراض الغدد والهرمونات التي تكاد تكون صيدال منعدمة في إنتاج هذه الأصناف. وقد 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 أيضا 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 حلا ضروريا لمواجهة خطر وتهديدات البيئة التنافسية الحالية واكتساب المزايا التنافسية. ويتعلق اقتراح إستراتيجية التنويع الجزئي من خلال الإستراتيجيات الفرعية الخاصة بتطوير منتجات مرحلة النضج والانحدار والأشكال الصيدلانية. بينما يتعلق اقتراح إستراتيجية نمو الأسواق بالأدوية الموجهة لأمراض القلب، المعدة والأمعاء، الغدد والهرمونات، الأدوية المسكنة للأوجاع، أدوية الأمراض النفسية، والأدوية المضادة للالتهاب. ويمكن

اعتماد إستراتيجية التوزيع الكامل أو البحث عن منتجات جديدة تخدم قطاعات سوقية جذابة مثل الأدوية المعالجة لأمراض الأذن، أمراض النساء، المضادات الحيوية للجيل الثالث، الأدوية الحيوية Les Bios Medicaments, Les Alicaments, والأدوية النباتية Les Phytomédicaments .

وتعتبر الإستراتيجية الأخيرة إستراتيجية فرعية لنمو وتوسيع المنظمة من خلال الشراكة أو التحالفات. وتعتبر الشراكة أكثر تلاءما لصيدال في هذه الحالة لأنها لا تتوفر لديها الإمكانيات حاليا (البشرية والتكنولوجية) بدون الشراكة مع المخابر العالمية لتصنيع الأدوية ذات التكنولوجيا العالية وغير المتمكن منها مثل الأدوية الحيوية les bios médicaments، les alicaments، منتجات التجميل من أصل حيواني les produits cosmétiques d'origine végétale، والأدوية النباتية les phytomédicaments. وتسمح هذه الشراكة بنقل التكنولوجيا لصالح مركز البحث والتطوير (CRD). كما تعتبر الشراكة أيضا خيار إستراتيجي دفاعي تسمح لصيدال لمواجهة أو إزاحة عوائق الدخول نتيجة اتفاقيات الجزائر مع الإتحاد الأوروبي والانضمام المنتظر إلى المنظمة العالمية للتجارة.

وفي المقابل، يعتبر اقتراح إستراتيجية التسويق المركز أي التخصص في بعض الأدوية الخاصة بالأمراض المزمنة مثل الأدوية المعالجة لارتفاع ضغط الدم، السكري، الأمراض التنفسية، القلب والشرابين، مرض الربو، ومرض السرطان، ومن ثم اختراق الأسواق الحالية بالمنتجات الحالية للمجمع، هي أكثر ملائمة للمجمع طالما أنها تمثل شريحة معتبرة من السوق ومن ثم رقم أعمال مرتفع وقيمة مضافة عالية. ويمكن أن تكتسب صيدال على المدى المتوسط والطويل مكانة تنافسية قوية لأنها الأكثر معرفة بحاجات العملاء في ميدان تخصصها.

وتهدف الإستراتيجيات السابقة 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.

وأكدت نتائج تسليم المزايا التنافسية للقطاعات المستهدفة اعتبار سياسات المزيج التسويقي الطريقة الأفضل لإظهار هذه المزايا في أعين العملاء (أطباء، صيادلة أو مرضى). 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 نظرا لطبيعة عمل المجمع (أدوية جنيسة)، والتي تعتبر السياسة الملائمة لتحقيق سبق في السوق من أجل استدامة مزاياها التنافسية.

خاتمة الجزء الثاني

لقد ساهم هذا الجزء في تطبيق موضوع البحث في مجمع صيدال لصناعة الأدوية. وقد تمت الإجابة على مختلف الأسئلة التي طرحها البحث حول مدى مساهمة تنافسية صناعة الدواء لاندماج الاقتصاد الجزائري في الاقتصاد العالمي، والتعرف على أهم أساليب تدعيمها، وفرص وآفاق مجمع صيدال لصناعة الدواء كأسلوب لهذا التدعيم من خلال تفعيل دور التسويق في تحقيق المزايا التنافسية ومن ثم تعزيز القدرة التنافسية. وكانت النتائج مؤكدة لأغلب الفرضيات المطروحة للاختبار.

ولقد أوضحت نتائج البحث عن مصادر الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر عدم امتلاك الجزائر لبعض المحددات والمقومات التي تعمل على إيجاد ميزة تنافسية في هذه الصناعة. ومن ثم عدم قدرة صناعة الدواء في الوقت الحالي المساهمة وبشكل كافي في اندماج الاقتصاد الجزائري في الاقتصاد العالمي. وعلى الرغم من سعي الجزائر لإيجاد أساليب لتدعيم صناعة الدواء وتنمية قدراتها التنافسية بهدف تحويل مزايا هذه الصناعة النسبية إلى مزايا تنافسية تمكنها من الحفاظ على مكانتها في السوق الوطني والعالمي، غير أن ذلك لم يجد نفعاً أو أن دور الدولة لم يكن واضحاً سيما أن بيئة الأعمال التي تتصف بعدم اكتمال الإطار التشريعي المنظم لها مع قصور كبير في تطبيق القوانين الموجودة أو تضاربها مما يؤدي إلى تعطيلها. ومن جانب آخر يشكل تعقيد الإجراءات التنظيمية وعدم الشفافية والبيروقراطية الإدارية والفساد الإداري مشكلة كبيرة لبيئة الأعمال. كما اعتمدت أيضاً الجزائر في تعزيز القدرة التنافسية لصناعة الدواء على برنامج تأهيل المنظمات الذي يرجى أن يكون له دور إيجابي في تدعيم تنافسية الصناعة بصفة عامة وصناعة الدواء على وجه الخصوص. وذلك من خلال تأهيل المنظمات المنتجة للدواء وخاصة مجمع صيدال الذي يلعب الدور الرئيسي والإيجابي في تدعيم القدرة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر.

وفي إطار البحث عن آفاق وفرص صيدال لتدعيم القدرة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر بما أنها المنظمة الرائدة في الإنتاج الوطني، تم قياس تنافسية المجمع بتطبيق مؤشرات القياس المعتمدة في البحث. وكانت النتيجة التي تم التوصل إليها هي عدم قدرة صيدال على الاحتفاظ بتفوقها في السوق الوطني نتيجة المنافسة الشديدة للأدوية المستوردة. وذلك بالرغم من ريادتها لسوق الدواء من ناحية الإنتاج. وعليه، تترجم هذه الحصة المزايا التنافسية في تكاليف عوامل الإنتاج.

وفي محال للبحث عن أسباب ضعف تنافسية صيدال، تم التوصل إلى أن تشابك عدة عوامل داخلية وخارجية والتي يصعب تحديد مساهمة كل عنصر في تحقيق هذا المستوى. وبالنظر إلى الضغوطات التي تحملها مشاريع اتفاقيات OMC و UE عند بداية تطبيقها والتي تمثل مصدر التزامات على القانون الداخلي الجزائري هي العامل الداخلي الرئيسي المؤثر على تنافسية مجمع صيدال. كما تتمثل اتفاقيتي OTC و SPS أكبر تهديد خارجي لها، حيث تشمل هذه الاتفاقيات على قواعد مرجعية خاصة بتصميم، تطوير وتطبيق القوانين المطبقة على تنظيم سوق الدواء. كما ترتبط أهمية هذه

الاتفاقيات كثيرا بحقيقة تعرض واردات أو صادرات الأدوية إلى قوانين تقنية مفصلة وصارمة جدا، بالإضافة إلى تشجيعها للعمل بالمعايير العالمية كقاعدة للمقاييس التقنية التي تنظم من خلالها التجارة. وتعتبر الوضعية التنافسية لصيدال في المدى القصير جيدة بالنظر إلى إمكانياتها، غير أن هذه الوضعية غير مطمئنة في المدى المتوسط والطويل نتيجة تهديدات ومخاطر الاتفاقيات الدولية، بالإضافة إلى العوامل الداخلية المتمثلة في سوء تسيير حافظة منتجاتها. ومن أجل تدعيم تنافسية صيدال تم اقتراح التسويق كأسلوب لمعالجة إشكالية التنافسية في المجمع من خلال دوره في بناء المزايا التنافسية. وكان تحديد مثلث التسويق الاستراتيجي لمجمع صيدال من خلال تحديد مجال العمل، مجال السوق ومجال التنافس أهم هذه المساهمات، خاصة أن نتائج البحث أظهرت وجود مزايا تنافسية في سوق الدواء الجزائري من خلال أسس التجزئة التسويقية، الأجزاء السوقية التي تعتبر فرص تسويقية يمكن لصيدال اقتناصها وخدمتها. كما أكدت نتائج اختيار المزايا التنافسية التي يمكن تنفيذها من طرف صيدال حسب إمكانياته المختلفة، من خلال تحليل الجاذبية والتحليل التنافسي، بأنها تتمتع بنقاط قوة وتعاني من نقاط ضعف، كما لها فرص سوقية وتواجه في نفس الوقت تهديدات خارجية. كل النتائج السابقة كانت الأساس في اقتراح إستراتيجية التركيز والتنوع التي أصبحت حلا ضروريا لمواجهة خطر وتهديدات البيئة التنافسية الحالية. ومن أجل تحقيق هذه الاستراتيجيات وبناء مكانة سوقية للمجمع تم تحديد المزايا التنافسية الملائمة لمختلف أنشطة صيدال، وهي ميزة التكلفة أقل وميزة التركيز على أجزاء سوقية على أساس الجودة. كما تم اقتراح إستراتيجية "نفس المنتج بسعر أقل" من أجل تثبيت صورة القيمة الذهنية للعلامات التجارية لمجمع صيدال. وأكدت نتائج تسليم المزايا التنافسية للقطاعات المستهدفة اعتبار سياسات المزيج التسويقي الطريقة الأفضل لإظهار هذه المزايا في أعين العملاء (أطباء، صيادلة أو مرضى). كما أكدت النتائج بأن سياسات المزيج التسويقي الواجب إتباعها من طرف صيدال يجب أن تتصف بالخصوصية تبعا للميزة المراد توصيلها وذلك من أجل تفعيل القدرات التنافسية للمجمع والمتمثلة في: الكفاءة التشغيلية، الجودة، الاستجابة لحاجات العميل والابتكار الذي يتجسد في سياسة التقليد نظرا لطبيعة عمل المجمع (أدوية جينية)، والتي تعتبر السياسة الملائمة لتحقيق السبق في السوق من أجل استدامة مزاياها التنافسية.

الخاتمة العامة

يعيش العالم المعاصر مجموعة من التغيرات الجذرية التي طالت مختلف جوانب المجتمع العالمي والتي أدت إلى ظهور اتجاهات بارزة تدل على أوضاع جديدة في هيكل النظام العالمي. وأصبحت

التنافسية النتيجة الطبيعية والسمة الرئيسية التي تحكم وتوجه كل نظام الأعمال الجديد. وقد أثر ذلك على قدرة المنظمة على التعايش في ظل بيئة تنافسية متمسكة بالعلامة وافتتاح الأسواق أمام حركة تحرير التجارة العالمية نتيجة الاتفاقيات الدولية. وأصبح استمرار القائمين على المنظمات باقتحام الأسواق والتنافس من منطلق مفهوم الميزة النسبية تفكيراً تجاوزته الأحداث والتطورات بمختلف المقاييس والدراسات. كما أصبح الاستمرار في الاعتماد على حماية الدولة وعوامل الإنتاج المنخفضة إشكالياً يستحق محاولة البحث فيه.

وقد أضحت وضع المنظمات في ظل سوق مفتوح تتفاعل فيه قوى العرض والطلب دون موانع إدارية أو مؤثرات عدا القوى النسبية لأطراف علاقات التعامل، مرتبطاً بتحقيق المزايا التنافسية. ولن تتحقق هذه الأخيرة بدون تفعيل دور التسويق الاستراتيجي، كما لا يمكن تجسيدها ميدانياً دون أدوات المزيج التسويقي.

ومن هذا المنطلق كان طرح إشكالية هذا البحث حول أساليب بناء المزايا التنافسية، ثم تم اقتراح التسويق كأسلوب لمعالجة إشكالية تنافسية المنظمات. وقد طرحت عدة تساؤلات جزئية، ووضعت فرضيات حاول البحث اختبار مدى صحتها على مسار هذا البحث، مبينا الإجابة على التساؤلات المطروحة والأهداف المرجوة.

لقد تم تأكيد الفرضية الأولى في الجزء الأول من البحث عندما تم استعراض الأحداث والتغيرات العالمية المتلاحقة التي كان لها أثر كبير على إستراتيجيات وسياسات المنظمة وقدرتها على البقاء والنمو. كما تم التمكن من خلال هذا الجزء من الوقوف على جملة من النتائج ذات الانعكاس المباشر على التسويق والمزايا التنافسية، من أهمها:

- أن تغير المفاهيم التقليدية للسوق نتيجة التأثير بالتحويلات العالمية أدى إلى تغيير فلسفات وممارسات المنظمات التي تقوم بخدمته. وأصبح التفكير السائد هو محاولة إنتاج قيمة للعميل واستخلاص قيمة مربحة منه بما يحقق للمنظمة بناء والحفاظ على أقصى ميزة تنافسية في السوق.
- أن التوجهات الحديثة للتسويق أدت إلى تغطية أغلب المجالات الحديثة بما فيها تفعيل القدرات التنافسية للمنظمة. كما أصبح بناء قدرة تنافسية من خلال تنمية المزايا النسبية وتحويلها إلى مزايا تنافسية هو سبيل المنظمة للبقاء والنجاح في إطار إرضاء العملاء.
- أن دور التسويق يتضح في التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة من خلال فلسفة توجيه المفهوم التسويقي التي تقترح على إستراتيجية المنظمة العمل حول بناء علاقات مربحة مع القطاعات المستهدفة. كما يقدم التسويق معلومات تساعد المخططين في تعريف فرص السوق الجذابة وتقييم إمكانية المنظمة في الاستفادة منها، ومن ثم محاولة تحريك وإثارة عوامل التغيير والتطوير في المنظمة على كافة المستويات لاكتساب القدرات الأساسية اللازمة لاستثمار هذه الفرص بغرض تنمية المزايا النسبية وتحويلها إلى مزايا تنافسية تستطيع من خلالها المنظمة إنتاج

قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه لهم المنافسون، بالإضافة إلى حالة التميز والاختلاف التي تتأكد فيما بينها وبين منافسيها.

- أن دور التسويق الاستراتيجي يتم تحديده في إطار محتوى إستراتيجيات الأعمال في محاولة منه لخلق مكانة معينة للمنظمة والمنتج والعلامة في ذهن العميل. وذلك عن طريق ربط المنتج بالمزايا والمنافع التي تحققها أكبر وأفضل مما تقدمه المنظمات المنافسة. وأبرزت عملية البحث بأن المزايا التنافسية تتحدد ويتم اختيار الملائمة منها وتسلم إلى الأسواق المستهدفة من خلال إستراتيجيات التسويق التنافسية وسياساته المتمثلة في المزيج التسويقي.

- أن الابتكار أصبح سمة التنافس في هذا العصر، فلا توجد طريقة للتجاوب السريع مع هذه التغيرات غير أن تكون أسرع منها في طرح التغيير وذلك بصفة مستمرة سواء كان ذلك في مجال السلع أو في مجال الخدمات. وأن التسويق لا بد أن يكون ابتكاري في مستوى التحدي القائم من خلال الإبداع والابتكار في الجهود التسويقية عن طريق خلق مزيج تسويقي يساهم في جعل المنظمات بأفضل ما يمكن وذلك من أجل إرضاء العملاء وتحقيق استدامة في المزايا التنافسية.

وبالرجوع إلى الجزء الثاني الذي عالج إشكالية البحث في مجمع صيدال لصناعة الدواء، كانت نتائجه إثباتاً لصحة الفرضيات الثانية والثالثة. وتتسم الوضعية العامة لصناعة الدواء في الجزائر بالانفتاح على المنافسة الوطنية والعالمية، الأمر الذي أدى إلى تغيرات جذرية في مكونات سوق الدواء وفي سلوك مستهلكيه. وفي ظل هذه البيئة التنافسية لهذه الصناعة (45 وحدة إنتاجية، 28 وحدة للتعبئة والتغليف، 58 مستورد والقائمة مفتوحة) يبقى مجمع صيدال لصناعة الأدوية بأكثر من 200 منتج (حوالي 20 % من الحصة السوقية بالكمية و 07 % بالقيمة) الرائد في سوق الدواء من حيث الإنتاج الوطني. وبالرغم من هذه المكانة القوية، يواجه المجمع منافسة شرسة وأحياناً غير مشروعة. كما يواجه بشكل خاص تهديدات المخابر الكبرى التي بفضل إمكانياتها البشرية والمالية المعتبرة في مجال البحث والتطوير والميزانية الهامة المخصصة لترقية الدواء، استطاعت الحفاظ على تطورها التكنولوجي في مجال الابتكار العلاجي وتطوير أدوية جديدة التي تعتبر أساس نشاط صناعة الدواء.

وفي محاولة لوصف القدرة التنافسية لمجمع صيدال لصناعة الأدوية، فإنه يمكن القول أن تنافسية المجمع تواجه نوعين رئيسيين من التحديات، هي:

- التحديات الداخلية المرتبطة بمحاولة رفع تنافسية صناعة الدواء وجعلها أكثر تكيفاً مع أهداف السياسة الوطنية للصحة. وتأخذ هذه التحديات عدة أبعاد، يمكن حصرها فيما يلي: تلبية احتياجات المواطنين من الدواء وتوفيره في السوق؛ تحكم نظام الضمان الاجتماعي في النفقات الخاصة بالتعويض؛ تخفيض من فاتورة الواردات؛ ترقية الصناعة الوطنية للدواء؛ تطوير الأدوية الجينية؛ الدخول في مجالات الإبتكار مثل التكنولوجيا الحيوية.

- التحديات الخارجية الناتجة عن التزامات الجزائر في إطار اتفاقيات الشراكة مع الإتحاد الأوروبي والسعي للانضمام في المنظمة العالمية للتجارة. وبذلك، تفرض هذه الاتفاقيات التجارية الانضباط بالقوانين المنصوص عليها والتي تؤثر على تنافسية صناعة الدواء في الجزائر بصفة عامة والمجمع بصفة خاصة.

ويكمن تخوف المجمع الصناعي صيدال في اختفاء حماية السلطات لسوق الدواء من منافسة الواردات من الأدوية خاصة في آفاق دخول الجزائر رسميا إلى المنظمة العالمية للتجارة، ومن ثم التهديدات القوية التي تفرضها المنظمات العالمية والمنافسة الأجنبية على المستوى التقني والمالي والتجاري. وهذا ليس فقط في مجال الأدوية الأصلية وإنما أيضا في مجال الأدوية الجنيسة. وتعتبر السوق الوطنية في وضعية النمو أي أن معدل النمو متزايد.

ويرجع أيضا اتجاه المنافسة لصالح الواردات إلى وجود مزايا تنافسية لدى هذه المنتجات. فالمنظمات تصل إلى ما يميزها عن المنظمات الأخرى عن طريق تحقيق ميزة تنافسية سواء بابتكار تكنولوجيا جديدة أو طريقة جديدة لأداء الأعمال تمكنها من استغلال الفرص المتاحة في السوق. ولا يمكن القول أن صناعة الدواء في الجزائر بصفة عامة ومجمع صيدال بصفة خاصة يمكنها التميز من خلال الابتكار لأنها تعتمد على تقليد الأدوية التي انتهت فترة حمايتها وأصبحت ملكية عامة، وقد يقوم المجمع بإدخال بعض التطويرات عليها وتقديمها للسوق بدون براءات اختراع جزائية يعتمد عليها في عملية التنافس. كما أن اتجاه المجمع للاستثمار في البحوث والتطوير يكلفه موارد مالية وبشرية طائلة قد لا تمكنه من الاستمرار في ظل ازدياد المنافسة في السوق الدوائية. وأمام سوق الدواء الدائم الحركة والكثافة التنافسية القوية، يبحث مجمع صيدال الرائد في إنتاج الدواء الجنيس في الجزائر عن أساليب للاحتفاظ وضمان الاستمرارية والبقاء في السوق، بالإضافة إلى أن يكون مساهرا لطلب السوق الذي تغير في كثير من المجالات.

وقد تمثلت نتائج الجزء الثاني من البحث في:

- هيمنة المنظمات الدوائية العالمية على صناعة الدواء على الصعيد العالمي. فقد ساهمت هذه المنظمات في تشجيع انفتاح الأسواق الوطنية والسعي لتفعيل خيار الشراكة واستقطاب الاستثمارات الأجنبية.

- تبين أن الجزائر لا تمتلك بعض المحددات والمقومات التي تعمل على إيجاد ميزة تنافسية في صناعة الدواء. ومن ثم فيمكن وصف هذه الصناعة بأنها غير قادرة، حاليا، على المساهمة وبشكل كافي في اندماج الاقتصاد الجزائري في الاقتصاد العالمي.

- في إطار البحث عن أساليب لتدعيم صناعة الدواء في الجزائر وتنمية قدراتها التنافسية بهدف تحويل مزايا هذه الصناعة النسبية إلى مزايا تنافسية تمكنها من الحفاظ على مكانتها في السوق الوطني والعالمي، تبين أن لمجمع صيدال، من خلال كونه أهم قطب من أقطاب تنافسية صناعة

الدواء في الجزائر، إمكانيات لعب الدور المحوري في تدعيم القدرة التنافسية لهذه الصناعة مستقبلا.

- في إطار الوقوف على قدرة مجمع صيدال في تدعيم تنافسية صناعة الدواء في الجزائر بقياس تنافسيته من خلال مؤشرات القياس المعتمدة في البحث، تبين أنه غير قادر على الاحتفاظ بتفوقه في السوق الوطني نتيجة المنافسة الشديدة للأدوية المستوردة. وذلك بالرغم من ريادته لسوق الدواء من ناحية الإنتاج. وأن ريادته الحالية لسوق الإنتاج الوطني ما هي إلا انعكاس للميزة التنافسية في تكاليف عوامل الإنتاج. بالإضافة إلى أن ارتباط الحصة السوقية من حيث الإنتاج الوطني تحقق فقط مع الربحية الأكبر. ولتعميق النتائج السابقة، تم التمييز بين أهداف صيدال، المتمثلة في توسيع الحصة السوقية الوطنية والعالمية، ومؤشرات التنافسية وتؤكد مرة أخرى عدم قدرته التنافسية في السوق العالمي والوطني أيضا، الأمر الذي يلزمها بضرورة انتهاج إستراتيجية تنافسية في مجالي التجارة والاستثمار.

- إن النتائج السابقة لا تعطي صورة واضحة عن أبعاد مشكلة الدراسة بمختلف أنواعها. ولا شك أن للاتجاهات التي صارت تشكل الإطار العام لأداء الاقتصاد العالمي طرف أساسي في تأزيم الوضعية التنافسية لمجمع صيدال.

- أصبحت الضغوطات التي تحملها مشاريع اتفاقيات OMC و UE عند بداية تطبيقها والتي تمثل مصدر التزامات على القانون الداخلي الجزائري هي العامل الداخلي الرئيسي المؤثر على تنافسية مجمع صيدال. كما تمثل اتفاقيتي OTC و SPS أكبر تهديد خارجي لها.

- ومن أجل إيجاد حل لتنافسية مجمع صيدال تم اقتراح التسويق كأسلوب لمعالجة هذه الإشكالية من خلال دوره في بناء المزايا التنافسية. وعبر عملية تحديد مثلث التسويق الاستراتيجي لمجمع صيدال من خلال تحديد مجال العمل، مجال السوق ومجال التنافس، تبين أن المزايا التنافسية في سوق الدواء الجزائري يتم البحث عنها منذ مرحلة تحديد أسس التجزئة التسويقية، الأجزاء السوقية التي تعتبر فرص تسويقية يمكن لصيدال اقتناصها وخدمتها.

- أكدت نتائج اختيار المزايا التنافسية التي يمكن تحقيقها من طرف صيدال حسب إمكانياتها المختلفة من خلال تحليل الجاذبية والتحليل التنافسي بأنها تتمتع بنقاط قوة وتعاني من نقاط ضعف، كما لها فرص سوقية وتواجه في نفس الوقت تهديدات خارجية.

كل النتائج السابقة كانت الأساس في الاقتراحات التالية:

- اقتراح إتباع مجمع صيدال إستراتيجية التركيز والتنويع التي أصبحت حلا ضروريا لمواجهة خطر وتهديدات البيئة التنافسية الحالية واكتساب المزايا التنافسية. وتهدف الإستراتيجيات السابقة إلى بناء مزايا تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة. ويتم ذلك من خلال خلق وضع أو مكانة معينة للأصناف العلاجية الخاصة بالمجمع ومنتجاته وعلامته التجارية في ذهن المستهلك، حيث يتم ربط

المنتوج بالمزايا والمنافع التي تحققها أفضل 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. في حين تعتبر إستراتيجية التقليد حسب موقف صيدال التنافسي، الإستراتيجية الملائمة لتحقيق السبق في السوق من أجل استدامة مزاياها التنافسية. وعلى ضوء النتائج السابقة وخاصة التحديات التي تواجهها تنافسية مجمع صيدال نتيجة قيود الانفتاح التجاري للسوق وتطبيق اتفاقيات الشراكة الأوروبية ومنظمة التجارة العالمية، يمكن تحديد بعض التوصيات في مجال الدراسة الميدانية التي تلخص التحركات اللازمة من أجل تعزيز القدرة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر بصفة عامة وتنافسية مجمع صيدال بصفة خاصة، بالإضافة إلى ضمان مصلحة المستهلك الجزائري.

أولاً: توصيات عامة على المستوى الكلي

- ضرورة دمج المنظمات الدوائية الوطنية لتحقيق التكامل والدعم لتنافسية صناعة الدواء في الجزائر؛
- تطوير الموارد البشرية والمعرفية على مستوى الجامعات والمعاهد الوطنية، بالإضافة إلى الاهتمام بتخصص صناعة الأدوية المفقود في الجامعات والمعاهد الجزائرية؛
- وضع حوافز خاصة للاستثمارات في مجال تكنولوجيا صناعة الدواء؛
- توفير دليل سنوي من طرف وزارة الصحة لكل من الأطباء والصيدالدة يحتوي على بدائل الأدوية المنتجة محلياً للأدوية المستوردة بهدف تدعيم تنافسية الأدوية المحلية ومن ثم التقليل من الاستيراد؛
- ضرورة وضع خطة واضحة للاحتياجات الفعلية للسوق الوطنية من الدواء بهدف التحكم في الكميات المنتجة والمستوردة؛
- العمل على تشجيع تصنيع النباتات الطبية المتوفرة في الجزائر؛
- تشجيع تبادل المعلومات التكنولوجية بين الدول النامية في مجال الصناعة الدوائية؛
- ضرورة معرفة أسباب تفضيل عدد كبير من الأطباء والصيدالدة للتعامل مع الأدوية المستوردة ثم وضع وإستراتيجيات قابلة للتنفيذ للتعامل مع هذه الأسباب.

ثانياً: توصيات على مستوى صناعة الدواء الوطنية

- كما يمكن إعطاء بعض التوصيات الخاصة بأشكال أخرى لدعم الدولة للقدرة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر والتي يمكن تطبيقها في إطار البرامج الحالية، وتتمثل هذه التوصيات في ما يلي:
- تقوية المفاوضات على الإشكالية الدوائية في سياق الموافقة للانضمام في المنظمة العالمية للتجارة؛

- التركيز على نظام التسجيل باعتباره الأساس في تنظيم كل السوق الوطني للدواء وخصوصا في ارتباطه الحتمي مع الصحة العمومية. وبذلك فهو الخطوة الأولى والأساسية لدخول أي منتج دوائي في السوق وبالتالي الوقت المناسب الذي تتدخل فيه الدولة للتفاوض على سعر دخول المنتج وكل ما يتعلق به؛
- الاعتماد على خبرات أجنبية في مجال تسجيل الأدوية لأنه السبيل الوحيد للضغط في المفاوضات وأن بقية الإجراءات الأخرى والمتمثلة في: تصريح التموين، إجراءات خاصة بالاستيراد، معايير مراقبة الجودة والقواعد المطبقة على التوزيع، تعتبر كلها محددة بوضوح من خلال بنود اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة ومن ثم فهي إلزامية وغير قابلة للنقاش؛
- تدخل مباشر للوزارات المعنية مثل وزارة الصناعة ووزارة الضمان الاجتماعي والتي تعتبر مستبعدة عن المفاوضات، في صيغة الأهداف التي يجب أن تضمنها مفاوضات الدخول؛
- ضرورة الاستفادة من فترة المفاوضات بوضع سياسات محددة واجبة التنفيذ لمواجهة الآثار الناتجة عند تطبيق الاتفاقية؛
- التركيز على سياسة التعويض التي تكون في صالح الأدوية المنتجة محليا، حيث يعتبر انتشار نظام تعويض الدواء فرصة قوية يمكن استغلالها في صالح تنافسية صناعة الدواء الوطنية. وتتعامل صناديق الضمان الاجتماعي مع المستهلك النهائي الذي يملك قوة التفاوض كبيرة لتوجيه السوق نحو الصناعة الوطنية؛
- التسهيلات الإدارية وسهولة الوصول إلى المعلومات الاقتصادية والتنظيمية. مثل هذه الإجراءات يمكن أن تكييف بسهولة الوصول إلى المنتجين المحليين؛
- المشتريات العمومية كوسيلة لإنعاش الإنتاج الوطني. وهذا من خلال تدخل الدولة من خلال سلطات الإدارات الصحية والتي تعتبر الوصية على منظمات الرعاية على مستوى الوطن. وهذا النوع من الشراكة يكون في مصلحة الصناعة الوطنية للدواء وأيضا وسيلة لترشيد استعمال الدواء ومن ثم الموارد المالية؛
- المساندة لتطوير برامج البحث في المنظمات الدوائية؛
- فتح الحوار بين المنظمات الدوائية الوطنية والسلطات المسؤولة عن الصحة العامة؛
- إصدار قانون الملكية الفكرية الذي يتناسب مع اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة؛
- الاهتمام أكثر بصناعة الخامات الدوائية؛
- تبني سياسة عامة للدواء في سياق الانفتاح التجاري والدخول إلى المنظمة العالمية للتجارة. حيث يمثل غياب مثل هذه السياسة التي تحدد الاختيارات الواجب أخذها من طرف السلطات العمومية لطريقة مواجهة اتفاقيات المنظمة العالمية وبالأخص التحديات مثل جودة المنتجات، سعر المنتجات وسهولة الحصول عليها من طرف المستهلك، توفيرها، واحتمال إنتاجها مباشرة في السوق

المحلي، من بين الصعوبات الأكثر جدية التي تواجهها تنافسية المنظمات الدوائية الوطنية بصفة عامة وتنافسية صيدال بصفة خاصة؛

- ضرورة إيجاد طرق غير مباشرة وأكثر محرضة على التأثير لتوجيه الاستيراد الأدوية الجنيسة؛
- يجب الاستعانة بخبرات دولية من أجل التفاوض على نظام حقوق الملكية الفكرية؛
- ضرورة الاهتمام بالبحث والتطوير مع التركيز على إنتاج الكيماويات الدوائية؛
- أهمية الاندماج مع المنظمات الدوائية الأخرى لتكوين كتلتات قادرة على القيام بالأبحاث والتطوير ومن ثم منافسة المنتجات العالمية.

ثالثاً: توصيات على مستوى مجمع صيدال

- الأخذ في الاعتبار كل التحديات المرتبطة بالحفاظ على الصحة العمومية ومستقبل الصناعة الوطنية للدواء؛

- 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؛

- 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؛
- ضرورة الاهتمام بالتوجهات الإستراتيجية والتكتيكية للتسويق من أجل بناء المزايا التنافسية؛
- ضرورة مراعاة تغير أسعار الصرف للعملة الأجنبية للمواد الأولية ومستلزمات الإنتاج؛
- ضرورة قيام صيدال بتحالفات مع المنظمات الأجنبية ذات القدرات التكنولوجية المرتفعة من أجل الإنتاج المشترك بهدف التعرف على التكنولوجيات الجديدة والتمكن منها؛

- إعداد برنامج واضح وقابل للتنفيذ عن أوجه التطور والآثار السلبية الناتجة من تطبيق اتفاقية المنظمة العالمية للتجارة وكيفية مواجهتها؛

- تصفية المنتجات التي تحقق مردودية الخدمة الطبية منعدمة أو منخفضة؛
- تطوير المستحضرات التي في مرحلة الانحدار، والاهتمام بتطوير الأشكال الصيدلانية؛
- الاهتمام أكثر بأنشطة البحوث والتطوير ورفع نسبة الإنفاق عليها من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية العالمية؛

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

- إتباع إستراتيجية التسويق المتنوع والمركز من أجل الوصول إلى المزايا التنافسية؛
 - الاهتمام أكثر بالقطاعات السوقية الخاصة بالمصابين بالأمراض المزمنة.
- وفي الأخير يمكن القول بأن هذا البحث يحتاج إلى مزيد من الإثراء من خلال ربط المزايا التنافسية في المنظمات الجزائرية بمتغيرات أخرى مثل الإنتاج، الموارد البشرية، التمويل. ومعرفة مدى مساهمة هذه المتغيرات في تدعيم القدرة التنافسية لهذه المنظمات بإمكانه أن يزيل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الصناعة الجزائرية.

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
10	أبعاد المفهوم الاجتماعي للتسويق	1
11	تطور اتجاهات السوق	2
13	دور التسويق في المنظمة	3
51	دورة حياة الميزة التنافسية	4
53	محددات الميزة التنافسية	5
66	الفرق ما بين الرسالة والمهمة	6
67	التجزئة الإستراتيجية في منظمة معينة	7
69	جزء إستراتيجي أو مجال النشاط الإستراتيجي	8
71	تدفقات التبادل في الاقتصاد المعاصر	9
77	المجموعات الإستراتيجية في الصناعة الصيدلانية	10
79	تمثيل قطري للموقف التنافسي	11
84	تطور الهياكل التنظيمية	12
88	القوى التنافسية المحددة لمردودية القطاع	13
90	نموذج BCG II	14
91	العلاقات بين معدل مردودية الاستثمار في المصفوفة BCG II	15
94	سلسلة القيمة لـ Porter	16
97	موقع نموذج LCAG من التخطيط الإستراتيجي	17
100	نموذج التحليل الرباعي	18
102	إستراتيجيات النمو	19
109	محددات القيمة المقدمة للعميل	20
110	أبعاد قيمة العميل	21
111	أبعاد خلق القيمة من وجهة نظر العميل	22
111	أسس خلق القيمة في التسويق	23
112	عملية خلق القيمة	24
119	علاقات مفهوم ولاء العميل	25
122	مجموعات علاقة العميل	26
127	مثلث التسويق الإستراتيجي	27
133	العوامل المؤثرة في اختيار إستراتيجية التعامل مع السوق المستهدف	28
134	إستراتيجيات الهدف السوقي	29
139	الإستراتيجيات الشاملة لـ PORTER	30
142	أسس المزايا التنافسية	31
149	الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية (أبعاد المزايا التنافسية)	32
152	تأثير الجودة على الربح	33

153	تأثير أسس بناء المزايا التنافسية على تكلفة الوحدة والسعر	34
157	إستراتيجيات تثبيت القيمة الذهنية للعلامة التجارية	35
160	تحليل التمرکز لسوق معجون الأسنان	36
162	الإستراتيجيات الدفاعية للمنظمة الرائدة	37
164	الإستراتيجيات الهجومية للمنظمة المتحدية	38
171	مستويات مفهوم المنتج	39
173	قرارات المنتج الفردي	40
177	السياسات البديلة لتمييز منتجات المنظمة	41
180	دورة حياة المنتج	42
187	التسعير المبني أساس التكلفة مقابل التسعير المبني على أساس القيمة	43
193	المستويات المختلفة لقنوات توزيع المنتجات الاستهلاكية	44
194	المستويات المختلفة لقنوات توزيع المنتجات الصناعية	45
197	السياسات الفرعية لتعديل القنوات التسويقية	46
217	تطور السلسلة بالعلاقة مع أنواع الزبون (درجة الاستجابة)	47
222	مراحل عملية التسويق الابتكاري	48
225	الرفع من الحواجز المعرقله للتكامل بين التسويق والبحث والتطوير	49
226	مراحل عملية ابتكار المنتجات الجديدة	50
228	مكونات المفهوم لتطوير منتج جديد	51
246	المؤثرات الخارجية والداخلية وتأثيرها على السلوك الشرائي	52
248	عملية تعلم المشترين	53
249	دائرية مكونات الدوافع	54
256	خريطة قيمة الصنف	55
259	العوامل التي تتوسط بين تقييم البدائل واتخاذ قرار الشراء	56
273	الاستهلاك العالمي للأدوية خلال سنة 2003	57
273	الإنتاج العالمي للدواء	58
274	تطور السوق العالمية للدواء خلال السنوات 2002-2006	59
277	نصيب الأدوية الجنيسة في أسواق بعض الدول	60
291	تطور حجم السوق الإجمالي للدواء في الجزائر خلال السنوات 2002-2006	61
291	تطور قيمة سوق الدواء في الجزائر خلال السنوات 2002-2006	62
298	الفرق ما بين إنفاق أوروبا وكل من أمريكا واليابان على البحث والتطوير في الدواء	63
305	محددات الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر	64
326	مسار عملية تأهيل المنظمات الجزائرية	65
333	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	66
334	الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق والإعلام الطبي	67
348	تطور متوسط أسعار الدواء في الجزائر خلال السنوات 2002-2006	68
350	تطور الإنتاجية الكلية للعوامل في مجمع صيدال خلال السنوات 2002-2006	69
356	تطور الحصص السوقية بالكميات	70
358	تطور الحصص السوقية بالقيمة	71
358	حصص الأدوية الأصلية والجنيسة من الواردات بالقيمة	72
359	التغطية السوقية للإنتاج المحلي والواردات في تونس خلال السنوات 1990-2006	73

375	الهرم العمري لسكان الجزائر خلال سنة 2006	74
375	تطور نسبة المواليد والوفيات والنمو الطبيعي في الجزائر للسنوات 1998-2011	75
379	خريطة قطاع الدواء حسب نموذج Porter للمجموعات الإستراتيجية	76
386	القوى التنافسية لبيئة مجمع صيدال	77
397	دورة حياة منتجات تشكيلية مجمع صيدال	78
406	إستراتيجيات الإستهداف السوقي المقترحة لمجمع صيدال	79
408	الإستراتيجيات التنافسية لمجمع صيدال (حسب مصفوفة PORTER)	80
411	أدوات المزيج التسويقي الواجب استخدامها من طرف مجمع صيدال لتسليم ميزة السعر المنخفض	81
412	أدوات المزيج التسويقي الواجب استخدامها من طرف مجمع صيدال لتسليم ميزة الجودة	82

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	المفهوم التقليدي والمفهوم الحديث للتسويق	14
2	مصفوفة البروفيل التنافسي	79
3	البروفيل التنافسي	80
4	مصفوفة SWOT	98
5	تحليل SPACE: محددات المركز الإستراتيجي	99
6	المقارنة بين إستراتيجية الحصة السوقية وإستراتيجية حصة العميل	121
7	خصائص دورة حياة المنتج والإستراتيجيات التسويقية	181
8	إستراتيجيات مركزة على الزبائن مقابل إستراتيجيات دفع السوق	243
9	تطور الأسواق الدوائية الأولى في العالم خلال السنوات 1976-2000	275
10	المنتجات الأكثر مياعة في العالم خلال سنة 2005	276
11	حركة الاندماج في بعض شركات صناعة الدواء خلال السنوات 1999-2005	280
12	تطور سوق الدواء في الجزائر خلال السنوات 2002-2006	290
13	تكاليف البحث والتطوير في بعض الدول المتقدمة لسنة 2003.	297
14	تطور الاستهلاك الوطني لمنتوج الدواء في الجزائر خلال السنوات 2002-2006	301
15	مساهمة العناصر الرئيسية في تحديد المزايا التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر	304
16	عدد الأدوية المسجلة حسب الأصناف العلاجية (31-03-2006)	312
17	مؤشر التنافسية للدول العربية ودول المقارنة (كوريا وماليزيا)	316
18	مؤشر التنافسية الجزائرية ومكونات بيئة الأعمال لسنة 2003	318
19	ترتيب بعض الدول العربية فيما يتعلق بمؤشر بيئة الأعمال لسنة 2004	321
20	ملخص لأهم عقود الشراكة لمجمع صيدال	341
21	نسبة العوائد على الموارد لمجمع صيدال خلال السنوات 2002-2006	343
22	تطور التكاليف بالمجمع خلال الفترة 2002-2006	345
23	تكلفة صنع الدواء المتوسطة في مجمع صيدال خلال السنوات 2002-2006	346
24	هوامش الربح المحددة لمختلف المتعاملين في سوق الدواء	347
25	تطور مؤشرات الإنتاجية لمجمع صيدال خلال الفترة 2002-2006	349
26	تطور مؤشرات الإنتاجية لمجمع صيدال بأسعار مرجعية خلال الفترة 2002-2006	351
27	الحصة السوقية لأهم مخابر الدواء العالمية لسنتي 2005 و 2006	352
28	التوزيع العالمي لمبيعات الدواء حسب الدول	352
29	حصة مجمع صيدال من السوق العالمي للدواء خلال السنوات 2002-2006	353
30	الحصة السوقية بالكمية لمختلف المتعاملين في سوق الدواء في الجزائر	355
31	الحصة السوقية بالقيمة لمختلف المتعاملين في سوق الدواء في الجزائر	357
32	الأصناف العلاجية المنتجة في المجمع الصناعي صيدال.	373

374	تطور نسبة فئات الأعمار في الجزائر خلال السنوات 1997-2006.	33
374	تصنيف سكان الجزائر حسب مجموعات السن والنوع لسنة 2006	34
376	تطور الأمراض المسببة للموت في الجزائر خلال السنوات 1971-2005.	35
377	الأمراض غير المعدية في الجزائر	36
378	أهم الأجزاء السوقية المقترحة لسوق الدواء في الجزائر	37
382	الأصناف العلاجية للمجمع الصناعي صيدال حسب رقم الأعمال خلال سنة 2006.	38
383	الحصة السوقية لأصناف صيدال العلاجية من كل صنف علاجي في السوق خلال سنة 2006.	39
384	واردات الدواء بالكميات حسب الأصناف العلاجية خلال سنة 2006	40
387	ملخص للفرص والتهديدات لمجمع صيدال	41
388	خطوط الإنتاج المتواجدة في مجمع صيدال.	42
389	تطور الإنتاج بالكمية والقيمة لمجمع صيدال خلال السنوات 2002-2006.	43
389	تطور نسبة المنجز من الإنتاج المخطط خلال السنوات 2002-2006	44
390	نسبة استغلال الطاقة الإنتاجية في المجمع الصناعي صيدال خلال سنة 2006.	45
391	مخزون المنتجات المنتهية الصنع في نهاية الفترات 2002-2006	46
392	تطور المبيعات وأسعار البيع في مجمع صيدال في الفترة 2002-2006.	47
393	تطور معدلات الإنتاج بالنسبة لمبيعات المجمع من حيث الكمية والقيمة خلال السنوات 2002-2006	48
393	تطور مبيعات صيدال حسب الوحدات في الفترة 2002-2006	49
394	هيكل الزبائن ونصيبهم من المبيعات في مجمع صيدال خلال الفترة 2002-2006	50
395	ترتيب منتجات صيدال حسب طريقة Pareto	51
396	تحليل عام لتشكيلة منتجات صيدال خلال سنة 2006	52
398	قيمة مشتريات صيدال في الفترة 2002-2006	53
399	تطور رقم الأعمال والقيمة المضافة	54
400	مؤشرات الهيكل المالي والإداري للمجمع الصناعي صيدال خلال الفترة 2002-2006	55
401	تصنيف العمالة بمجمع صيدال للسنوات 2002-2006	56
403	ملخص لنقاط القوة والضعف في المجمع الصناعي صيدال	57
405	إستراتيجيات المجمع على مستوى الأنشطة (الأصناف العلاجية)	58

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1: الكتب

1. أبو بكر، بعيرة. التسويق ودوره في التنمية. ليبيا: منشورات جامعة قاريونس بنغازي. (1993).
2. أبو بكر، مصطفى محمود. مدخل تطبيقي في إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية. (2004).
3. أبو بكر، مصطفى محمود. إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية. (2004/2003).
4. أبو بكر، مصطفى محمود. المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية. الإسكندرية: الدار الجامعية. (2004).
5. أبو جمعة، نعيم حافظ. التسويق الابتكاري. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2004).
6. أبو فارة، يوسف أحمد. التسويق الإلكتروني: عناصر المزيج التسويقي عبر الإنترنت. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. (2004).
7. أبو قحف، عبد السلام. أساسيات التسويق. الجزء الثالث والرابع. الإسكندرية: الدار الجامعية. (1995).
8. أبو قحف، عبد السلام. أساسيات التسويق. الإسكندرية: الدار الجامعية. (2001).
9. أبو قحف، عبد السلام. التسويق الدولي. الإسكندرية: الدار الجامعية. (2002).
10. أبو قحف، عبد السلام. إدارة الأعمال الدولية. الإسكندرية: الدار الجامعية. (2002).
11. أبو قحف، عبد السلام. التسويق: وجهة نظر معاصرة. الإسكندرية: مكتبة الإشعاع الفنية. (2001).
12. أبو قحف، عبد السلام. كيف تسيطر على الأسواق؟: تعلم من التجربة اليابانية. الإسكندرية: الدار الجامعية. (2003).
13. أرمسترونج، . المرجع الكامل في تقنيات الإدارة: الدليل الأكثر رواجاً لطرق الإدارة الحديثة. المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير. (2004).
14. أوكل، محمد سعيد. اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. (1994).
15. إدريس، ثابت عبد الرحمان وآخرون. المنشآت التسويقية: مدخل وصفي تحليلي. الكويت: دار الفلاح للنشر. (1993).
16. إدريس، ثابت والمرسي، جمال. الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر. (2002).
17. إدريس، ثابت عبد الرحمان. بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض (الإسكندرية: الدار الجامعية. (2003).
18. إدريس، ثابت عبد الرحمن والمرسي، جمال الدين محمد. التسويق المعاصر. الإسكندرية: الدار الجامعية. (2005).
19. البرواري، نزار عبد المجيد والبرزنجي أحمد محمد فهمي. استراتيجيات التسويق: المفاهيم-الأسس-الوظائف. عمان: دار وائل للنشر. (2004).
20. بن حبتور، عبد العزيز صالح. الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير. عمان: دار المسيرة. (2004).
21. البكري محمد، سونيا. إدارة الجودة الكلية. الإسكندرية: الدار الجامعية. (2002).
22. البكري، ثامر. الاتصالات التسويقية والترويج. عمان: دار الحامد للنشر. (2006).
23. ثابت، زهير وحسين، ألفيا. التسويق الفعال. القاهرة: جامعة عين شمس. (2006).
24. جواد، شوقي ناجي. سلوكيات الإنسان وانعكاساته على إدارة العمال. بغداد: دار الحكمة للنشر. (1992).
25. حداد، شفيق وسويدان، نظام. أساسيات التسويق، الطبعة الأولى. الجبيلة: دار الحامد للنشر. (1998).
26. حريم، حسين. السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد في المنظمات. عمان: دار زهران للنشر. (2003).
27. حسين عوض الله، زينب. الاقتصاد الدولي: نظرة عامة على بعض القضايا. بيروت: الدار الجامعية. (1998).
28. حسين، سمير محمد. الإعلان. مطبعة عالم الكتب. (1984).
29. حسن، أمين عبد العزيز. إستراتيجيات التسويق في القرن الحادي العشرين. القاهرة: دار قباء. (2001).

30. الحمادي، علي. 30 طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية. دار بن حزم للطباعة والنشر. (1999).
31. حماد، طارق عبد العال. الموازنات التقديرية: نظرة متكاملة. الإسكندرية: دار الجامعة. (2005).
32. خليل، سامي. الاقتصاد الدولي: نظرية التجارة الدولية، الجزء الأول. القاهرة: دار النهضة العربية. (2001).
33. خليل، نبيل مرسى. الميزة التنافسية في مجال الأعمال. بيروت: دار الجامعة. (1996).
34. دادي عدون، ناصر. الإدارة والتخطيط الإستراتيجي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. (2001).
35. دراكر، بيتر، ترجمة بطرس، صليب. الإدارة للمستقبل: التسعينيات وما بعدها. القاهرة: دار الدولية للنشر والتوزيع. (1995).
36. الركابي، كاظم نزار. الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. (2004).
37. السلمي، علي. خواطر في الإدارة المعاصرة. القاهرة: دار غريب للنشر. (2001).
38. السلمي، علي. إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. القاهرة: دار غريب. (2001).
39. السالم، مؤيد سعيد. أساسيات الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار وائل للنشر. (2005).
40. سليمان، أحمد علي. سلوك المستهلك: بين النظرية والتطبيق على السوق السعودي. الرياض: معهد الإدارة العامة. (2000).
41. السيد، إسماعيل. التسويق. الإسكندرية: دار الجامعة للنشر. (2004).
42. 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).
43. شافير وميريديث ترجمة سرور، سرور علي إبراهيم. إدارة العمليات: منهج عملية الأعمال بصفحات الانتشار. الرياض: دار المريخ. (2005).
44. شفيق، منى. التسويق بالعلاقات. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2005).
45. الشماع، خليل محمد حسن. مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال. بغداد: بدون جهة نشر. (1991).
46. شولز، ايريك ترجمة الكردي، خالد. (ب.س.ن)، لعبة التسويق: كيف تمارس أفضل الشركات في العالم لعبة التسويق لتكسب. الرياض وبيروت: مكتبة الشقري ودار الراتب الجامعية.
47. راندل، جيفري، ترجمة: العامري، خالد. تحليل المنتج وتسعيه وإنشاء قنوات توزيعه. القاهرة: دار الفاروق للنشر. (2003).
48. راندل، جيفري، ترجمة: خالد العامري. كيف تضع علامة تجارية لمنتجاتك وتروجها؟ القاهرة: دار الفاروق للنشر. (2005).
49. رفاعي، محمد رفاعي وعبد المتعال، محمد سيد أحمد. الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، الجزء الأول. الرياض: دار المريخ للنشر. (1998).
50. رضوان، حمدي. الاقتصاد الدولي: الأصالة الفكرية والديناميكية الواقعية.
51. الصحن، محمد فريد. التسويق: المفاهيم والإستراتيجيات. الإسكندرية: دار الجامعة. (1998).
52. الصمدي، محمود جاسم. مداخل التسويق المتقدم. عمان: دار زهران. (2000).
53. الصمدي، محمود جاسم. إستراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي. عمان: دار الحامد للنشر. (2004).
54. عابد، محمد سيد. التجارة الدولية. الإسكندرية: مكتبة الإشعاع. (2001).
55. العارف، نادية. الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة. الإسكندرية: دار الجامعة. (2000).
56. العارف، نادية. التخطيط إستراتيجي والعولمة. الإسكندرية: دار الجامعة. (2002).
57. عبد المحسن، توفيق محمد. بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية. القاهرة: دار الفكر العربي. (2004).
58. عبد المنعم، جيهان. العلاقة بين المشتري والمورد: مدخل للتسويق بالعلاقات. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2006).
59. عبيدات، محمد إبراهيم. التسويق الاجتماعي: الأخضر والبيئي. عمان: دار وائل للنشر.
60. عبيدات، محمد إبراهيم. سلوك المستهلك (مدخل إستراتيجي)، الطبعة الثالثة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. (2001).
61. عرفة، أحمد وشلبي سمية. الإدارة الإستراتيجية للتسويق في صراع العولمة: الإبداعات الإدارية في التسويق وقيادة المستهلك لرضائه ورفاهته. القاهرة: المؤلفين. (2005).
62. العسكري، أحمد شاكر. دراسات تسويقية متخصصة. عمان: دار زهران. (2000).
63. العلاق، بشير عباس. الاتصالات التسويقية الالكترونية: مدخل تحليلي - تطبيقي. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر. (2005).
64. العلاق، بشير عباس. التسويق الحديث: مبادئه، إدارته وبحوثه. ليبيا: دار الجماهيرية للنشر.

65. علي، مغاوري شلبي. حماية المنافسة ومنع الاحتكار بين النظرية والتطبيق: تحليل لأهم التجارب الدولية والعربية. القاهرة: دار النهضة العربية. (2005).
66. عكروش، مأمون نديم وعكروش، سهير نديم. تطوير المنتجات الجديدة: مدخل إستراتيجي متكامل وعصري. عمان: دار وائل للنشر. (2004).
67. عنان، عبيد محمد وثابت زهير. إدارة التسويق. القاهرة: كلية التجارة، جامعة عين شمس.
68. عمر، أيمن علي. قراءات في سلوك المستهلك. الإسكندرية: دار الجامعية للنشر. (2006).
69. العوضي، رفعت السيد وبسيوني إسماعيل علي. الاندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية. مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2005).
70. قنواطي، جورج شحاته. تاريخ الصيدلة والعقاقير في العصر القديم والعصر الوسيط. القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب.
71. كوتلر، فيليب ترجمة با بكر، فيصل عبد الله. كوتلر يتحدث عن التسويق: كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها، ط 3. الرياض: مكتبة جرير. (2004).
72. الماجي، حسين. تنظيم المنافسة. القاهرة: دار النهضة العربية. (2003).
73. مجيد، جاسم. الإدارة الحديثة في: التسويق - الوقت - الجودة. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة. (2004).
74. محرز، أحمد محمد. الحق في المنافسة المشروعة في مجالات النشاط الاقتصادي: الصناعة - التجارة - الخدمات. القاهرة: بدون جهة نشر. (1994).
75. محسن، عبد الكريم والنجار، صباح مجيد. إدارة الإنتاج والعمليات. بغداد: مكتبة الذاكرة. (2004).
76. محمود شقير، زينب. رعاية المتفوقين والموهوبين والمبدعين. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية. (2002).
77. معلا، ناجي وتوفيق، رانف. أصول التسويق: مدخل تحليلي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. (2005).
78. مصطفى، أحمد سيد. التنافسية في القرن الحادي والعشرين: مدخل إنتاجي. مصر: نشر المؤلف. (2003).
79. مصطفى، مريم أحمد وحفظي إحسان. قضايا التنمية في الدول النامية. الإسكندرية: دار المعرفة الجمعية. (2005).
80. مصطفى المنيأوي، عائشة. سلوك المستهلك: المفاهيم والإستراتيجيات، الطبعة الثانية. القاهرة: مكتبة عين شمس. (1998).
81. مندور، أحمد. مقدمة في الاقتصاد الدولي. الإسكندرية: دار الجامعية. (1990).
82. نصير، محمد طاهر. التسويق الإلكتروني. عمان: دار الحامد للنشر. (2005).
83. نوتس، كويس. التسويق المباشر. القاهرة: دار الفاروق للنشر. (2003).
84. ويلسن، أوبري، ترجمة لغراند نيفين. اتجاهات جديدة في التسويق. القاهرة: الدار الدولية. (2000).
85. هيجنز، جيمس، تعريب إصدارات "يميك". 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية. القاهرة: مركز الخبرات المهنية. (2001).

2: الدوريات

1. السلمي، علي. "انفتاح الأسواق وانهيار الحواجز الجغرافية والاقتصادية والاجتماعية بين أجزاء العالم المختلفة"، مجلة التنمية الإدارية، العدد 75، (أفريل 1997).
2. خيماني، شيام واندريستون. "مؤشرات القدرة التنافسية الدولية لدول شرق الأوسط وشمال إفريقيا"، منتدى البحوث الاقتصادية للدول العربية وإيران وتركيا، القاهرة، المجلد الثالث، العدد الثاني (يونيو 1996).
3. عبد الرحمان، إبراهيم حلمي. "التنافسية في ظل العولمة"، مجلة المدير العربي، العدد 138، (أفريل 1997).
4. عدنان، وديع محمد. "القدرة التنافسية وقياسها"، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد 24 (ديسمبر كانون الأول 2003).
5. فلاح، صالح عمر. "التنمية المستدامة بين تراكم رأس المال في الشمال واتساع الفقر في الجنوب"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، العدد 3، (جامعة سطيف، 2004).
6. نوير، طارق. "دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر"، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، (2002).

3: مقالات وأوراق العمل ومواقع الانترنت

1. إياكوبوتشي، دون. ترجمة لشهابي، إبراهيم يحي. بحث التسويق الكمي، في دون إياكوبوتشي، كلية كيلوغ للدراسات الإدارية العليا تبحث في التسويق. الرياض: دار العبيكان. (2002).

2. بركات، نسرين والعلوي، عادل. "مفهوم التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق الدولية"، ورشة عمل حول: "محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية"، المعهد العربي للتخطيط، الكويت. (2000).
3. بلاتبيرغ، روبرت وتوماس، جاكلين. ترجمة الشهابي، إبراهيم يحيى. "تقويم وظيفة التسويق وتحليلها وإدارتها باستخدام مبادئ أسهم الزبائن"، في دون إياكوبوتشي كلية كيلوغ للدراسات الإدارية العليا تبحث في التسويق. الرياض: مكتبة العبيكان. (2002).
4. تاييوت، أليس وستيرنتال، بريان. ترجمة لشهابي، إبراهيم يحيى. "توضيح الصنف"، في دون إياكوبوتشي، كلية كيلوغ للدراسات الإدارية العليا تبحث في التسويق. الرياض: دار العبيكان. (2002).
5. الجرف، منى طعيمة. "مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها"، أوراق اقتصادية لمركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية، القاهرة. (أكتوبر 2002).
6. حسني، محمود حسن. "الميزة التنافسية ومناهج قياسها مع التطبيق على قطاع الخدمات في مصر - صناعة البرمجيات"، محاضرة أقيمت في الندوة القومية الثانية حول "الاقتصاد المصري في مواجهة تحديات اتفاقية منظمة التجارة العالمية"، مركز بحوث ودراسات التنمية التكنولوجية. جامعة حلوان. (1999).
7. حسني، محمود حسن. "محددات الميزة التنافسية في صناعة الأغذية المصرية باستخدام منهج بورتر"، محاضرة أقيمت في المؤتمر العلمي الثالث، "المزايا التنافسية في المنطقة العربية، الواقع والمستقبل"، كلية التجارة، جامعة الأزهر، فرع البنات. (1999).
8. ديباك، جين، ترجمة الشهابي، إبراهيم يحيى. "إدارة تطوير منتجات جديدة لتحقيق ميزة تنافسية استراتيجية"، في دون إياكوبوتشي كلية كيلوغ للدراسات الإدارية العليا تبحث في التسويق. الرياض: مكتبة العبيكان. (2002).
9. ستيرنتال، بريان. ترجمة لشهابي، إبراهيم يحيى. إستراتيجية الإعلان، في دون إياكوبوتشي، كلية كيلوغ للدراسات الإدارية العليا تبحث في التسويق. الرياض: دار العبيكان. (2002).
10. كاربنتر وآخرون. تعريب الشهابي، إبراهيم يحيى. "استراتيجيات دفع السوق: نحو مفهوم جديد للميزة التنافسية"، في دون إياكوبوتشي، كلية كيلوغ للدراسات الإدارية العليا تبحث في التسويق. الرياض: دار العبيكان.
11. كريشنامورثي، لاشمان. ترجمة لشهابي، إبراهيم يحيى. إستراتيجيات وتكتيكات التسعير، في دون إياكوبوتشي، كلية كيلوغ للدراسات الإدارية العليا تبحث في التسويق. الرياض: دار العبيكان. (2002).
12. العوض، محمد بن عبد الله. "إستراتيجيات التسويق التنافسية (إطار جديد لمفهوم قديم)"، محاضرة أقيمت في الملتقى الدولي حول: "التسويق في الوطن العربي: الواقع وآفاق التطوير"، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة. (2002).
13. محمد سالم، دعاء. "بناء المزايا التنافسية في قطاع الصناعات التمويلية في مصر"، محاضرة أقيمت في المؤتمر العلمي الثالث والعشرين للاقتصاديين المصريين، "القدرة التنافسية للاقتصاد المصري". (ماي 2003).
14. وديع، محمد عدنان. "مسح في مؤشرات التنافسية وسياساتها"، ورقة عمل مقدمة إلى ورشة عمل حول: "محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية"، المعهد العربي للتخطيط، معهد الاقتصاد الكمي، تونس. (19-21 جوان 2000).
15. التنافسية وتجربة الأردن. موقع الكتروني.
16. "صناعة الدواء وضرورة البحث العلمي" (أفريل 2005)، موقع الكتروني.
17. "الصناعات الدوائية السورية بين الصناعات العربية الواقع والطموح" (سبتمبر 2005)، موقع الكتروني.
18. "منظمة التجارة العالمية"، موقع الكتروني.
19. "صناعة الأدوية العربية"، موقع الكتروني.
20. "ترتيب التنافسية العالمية"، موقع الكتروني.

4: رسائل جامعية

1. الضمور، فيروز. "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع التنظيمي"، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية. (2003).
2. قنطري، زوليخة. "مساهمة لقياس الإنتاجية وتوزيع الفائض باستعمال طريقة حساب فائض الإنتاجية الإجمالية. دراسة حالة: المؤسسة العمومية الاقتصادية لنقل المسافرين بشرق البلاد خلال الفترة 1988-1993"، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة. (1996).
3. عبد البر، علي جمال. "نموذج مقترح للعلاقة بين ثقافة المنظمة ومستوى رضا المستهلك في المنظمات الخدمية بالتطبيق على القطاع الخدمي"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة. (2002).

4. نعوم، نمير نجيب. "إدارة مشروعات البحث والتطوير لتلبية احتياجات القطاع المستفيد"، مذكرة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد. (1990).

5: تقارير ووثائق أخرى

1. تقرير التنافسية العربية، المعهد العربي للتخطيط (الكويت: 2003).
2. تقرير الاستثمار الدولي 2005، تطورات الاتجاهات الاستثمارية في الدول العربية، مؤشرات الحكومة الإلكترونية والتنافسية العربية والتنمية البشرية 2005، مؤسسة ضمان الاستثمار (الكويت: العدد الفصلي 3 / 2005).
3. تقرير جولة أوجواي 1994، الترجمة العربية للوثيقة الختامية، لجنة المفاوضات (مراكش: 15 أبريل 1994).
4. جريدة الخبر، العدد 5154 (29 أكتوبر 2007).
5. جريدة الخبر، العدد 4825 (4 أكتوبر 2006).
6. جريدة الشروق، العدد 1294 (2006).
7. أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية، العدد 06 (جانفي 2003).
8. منشورات مجمع صيدال (2007).
9. وثائق داخلية من مجمع صيدال.

ثانيا: باللغات الأجنبية

1 : Ouvrages

1. Angelier, J-P. Economie Industrielle : élément de méthode. Alger : OPU. (1993).
2. Archibugi, F. Economy and Ecology Towards Sustainable Development. London: Academic Publishers. BAKER, M. J. The Marketing Book, fourth edition. OXFORD: Butterworth-Heinemann. (1989).
3. Bara, C. & Brady, T. Rules of the game business : a player's guide. London: Prentice Hall. (2000).
4. Baranger, P. & Chen, J. Management de la production et des opérations. Paris: Litec. (1994).
5. Barou, Y. & Keizer, B. Les grandes économie. Paris : Du Seuil. (1988).
6. Bernadette, J. P. Bouchez, A & Stéphane Pihier, Précis de marketing . Paris : NATHAN. (1996).
7. Bienaymé, A. Principe de concurrence. Paris: Economica. (1998).
8. Bressey, G. & Christian, K. Economie d'entreprise. Paris : Dunod. (1991).
9. BRILMAN, J. Les meilleures pratiques de management « dans le nouveau contexte économique mondial ». Paris : Les éditions d'organisation. (2003).
10. BROWN, L. & McDonald, M. Competitive Marketing Strategy For European Developing, Maintaining and Defending Competitive Advantage. New York: Macmillan. (1998).
11. carlof, B. La stratégie des affaires. Alger : O.P.U. (1994).
12. CASPAR, P. & AFRIAT, C. L'Investissement intellectuel: Essai sur l'économie de l'immatériel. Paris: ECONOMICA. (1988).
13. Dayan, A. & et al. Manuel de gestion, T 1 , 2^{ème} ed. Paris: Ellipses. (2004).
14. Demeure, C. Marketing. Paris : DALLOZ. (2001).

15. Desreumaux, A. Introduction a la gestion des entreprises. Paris: Armand Colin. (1992).
16. Djitli, M. S. Marketing Stratégique. Alger: Djitli edition. (1998) .
17. Evans, J. R. Applied Production Operation Management, 4th ed. N. Y : West Publishing Co. (1993).
18. EVARD, Y. PRAS, B. & ROUX, E. MARKET : études et recherches en marketing. Paris : DUNOD. (2000).
19. Francis J. Guillard, F. J. Stratégie pour une entreprise compétitive. Paris : Economica. (1989).
20. Freeman, C. Industrial innovation. Harmondsworth: Penguin Books. (1974).
21. Gaétan, C. Marketing : Une approche intégrée. Québec : Gaétan Morin. (1978).
22. Garrette, B. & Dussage, P. Les stratégie d'alliance. Paris : Les éditions d'organisation. (1995).
23. GARIBALDI, G. Stratégie concurrentielle: choisir et gagner. Paris : Les éditions d'organisation. (1994).
24. Giget, M. La dynamique stratégique de l'entreprise. Paris : DUNOD. (1998).
25. Griffin, J. Customer loyalty : how to earn it, how to keep it. USA: Lexington Books. (1997).
26. Hamadouche, A. Méthodes et outils d'analyse stratégique,. Alger : chihab. (1997).
27. Hamel, G. & Prahalad, C. K. La conquête du futur. Paris : Dunod. (1999).
28. HOOLEY, G- J. & SAUNDERS, J. Competitive Positioning: The key to market success. London: prentice hall international. (1993).
29. Ingham, M. Management stratégique et compétitivité. Bruxelles : De Boeck Université. (1995).
30. John, R.& Al. Basic organizational behaviour. Canada: Von Hoffman press. (1998).
31. Joffre, P. & Koenig, G. Stratégie d'entreprise ; Paris : Economica. (1985).
32. Jonson, S. & Scholes, H. Stratégique. Paris : Publi-union. (2000).
33. Kay, J. Foundations of corporate success. Oxford: Oxford University Press. (1993).
34. Kotler, P. & Armstrong, G. Principles of Marketing, 11thed. New Jersey: Pearson Prentice Hall. (2005).
35. Kotler, P. & Dubois, B. Marketing management, eleventh edition. N.J.: Prentice-Hall, Inc. Translated by Manceau, D. (2004), Marketing management, 11^{ème} ed. Paris: Pearson Education. (2000).
36. Koontz, H. & Autres. Management : principes et méthodes de gestion. Canada : McGRAW-HILL. (1980).
37. Lambin, J-J. et Chumpitaz, R. Marketing stratégique et opérationnel: du marketing à l'orientation marché, 5^{ème} ed. Paris: DUNOD. (2002).
38. Ladwein, R. Le Comportement du consommateur et de l'acheteur. Paris: Economica. (1999).
39. Lancaster, G. & Reynolds, P. Marketing. Macmillan Business Masters. (1998).
40. Lendrevie, J. & Lindon, D. Mercator, 6^{ème} edition. Paris: Dalloz. (2000).
41. Lambin, J-J. Le marketing stratégique. Paris: édition- Paris. (1993).
42. LUTHANS, F. Organizational Behavior. Mc Graw-Hill Inc. (1981).
43. Marion, G. et Michel, D. Marketing: mode d'emploi. Paris: les éditions d'organisation. (1990).
44. Marion, G & autres. Antimanuel de Marketing. Paris : Les éditions d'organisation. (2003).
45. Marchesnay, M. Management Stratégique. Paris: Eyrolles. (1995).
46. Martin, S. et Vedrine, J-P. Marketing les concepts-clés. Paris: les éditions d'organisation. (1993).
47. Martinet, A. C. Diagnostic Stratégique. Paris: Vuibert. (1990).

48. Michel, D. et Salle, R. et Valla, J-P. Marketing industriel: Stratégies et mise en œuvre. Paris: Economica. (2000).
49. Mc CARTHY, J .E. & PERREAULT, W.D. Le Marketing : Une Approche Managériale, 8^{ème} ed. Collection Gestion. (1987).
50. McDonald, M. Marketing Plans, 5th ed. England: Elsevier Science Ltd. Translated by Chaix, P. (2004), Les Plans Marketing: comment les établir? Comment les utiliser? Paris: DE Boeck. (2002).
51. McFridge, D. G. La compétitivité : Notions et mesures. Canada : Ottawa. (1995).
52. Ostroff, F. L'entreprise horizontale. Paris : Dunod. (2000).
53. Perrotin, R. Le marketing achats : stratégie et tactique. Paris : Les éditions d'organisation. (1999).
54. Platteau, J-P. Les économistes classiques et le sous développement, T1. Belgique : Presses universitaires de NAMUR. (1978).
55. PORTER, M. E. l'Avantage concurrentiel des nations. Paris : inter-éditions. (1993).
56. Porter, M. E. The Competitive Advantage of Nations: A New Introduction. New York: Free Press. (1998).
57. Porter, M. E. La concurrence selon Porter. Paris : village mondial. (1999).
58. Salles, P. Problème économiques généraux, 6^e éd. Paris : DUNOD. (1986).
59. Samuelson, A. Les grands courants de la pensée économique : concept de base et question essentielles. Alger : OPU. (1993).
60. Smadja, A. Segmenter ses marchés : Application pratique dans les techniques de segmentation dans le marketing. Suisse : Presses Polytechniques Romandes. (1988).
61. Strategor Politique Générale de l'entreprise. Paris: Dunod. (2005).
62. Tarendeau, J. C. Le management des savoirs , 2^{ème} ed. Paris : PUF. (2002).
63. Thompson, J. Strategies management concepts practice and cases. Harper & Row publish. (1994).
64. Vernet, E. L'essentiel du marketing : Marketing fondamental. Paris : Les éditions d'organisation. (2001).
65. VROOM, V. M. Work and Motivation. New York : Wiley. (1964).
66. Weill, M. Le management stratégique. Paris : Armand colin. (1992).

2 : Périodiques

1. ADER, E & LAURIOL, J., "La segmentation fondement de l'analyse stratégique", N 40 (PARIS : HARVARD L'EXPRETION, PRINTEMP, 1986).
2. Arregle, J- L & Quelin, B., "L'approche fondée sur les ressources", Stratégie, actualité et futur de la recherche, (Paris : ED Vuibert-fnege, 2001).
3. AUCKENTHALER, E. et D'HUY, P., "le renouveau du marketing passera par l'innovation de rupture", Revue française du marketing, N° 164 (Paris: Adatem, 1997/4).
4. Baker, M. Sterenberg, G. & Taylor, E., "Comment gérer les marques mondiales pour satisfaire les attentes du consommateur", Revue Française du Marketing, N° 199-4/5 (Octobre 2004).
5. BERNARDT, E. BUI, L.T. REILEY, D.H. & URBAN, G. L., "Information Marketing and Pricing in the U.S. Anti-Ulcer Drug Industry", American Economic Review, Papers and Proceedings, vol.85, no. 2 (1994).
6. Bond, E. U. & Fink, R- L., "Meeting the customer satisfaction challenge", Industrial Management, Vol. 43 (Aug, 2001).
7. Brown, J. L. & Alii., "La gestion par anticipation", In : H.B.R. La stratégie de l'incertain (Paris : Les organisation, 2000).
8. Bondu, J., "Le Benchmarking des pratiques d'intelligence économique", Framatome, ANP, Groupe ESIEE.
9. Boss, J-F., "Les nouveaux visages du marketing", Revue française du marketing, N° 164 (Paris: Adatem, 1997/4).
10. Carpenter, G. S. GLAZER, R. & NAKAMOTO, K., "Meaningful Brands from Meaningless Differentiation : Dependence on an Irrelevant Attribute", Journal of Marketing Research, vol. 31 (August 1994).

11. Durand, R. f., "Un test répété de la contribution du courant des ressources à l'explication de la performance des entreprises", *Perspectives en Management Stratégique*, (Paris : EMS, 2000).
12. Filser, M., "La stratégie de la distribution : Des interrogations managériales aux contributions académiques", *Revue Française du Marketing*, N° 198-3/5 (Juillet 2004).
13. Glazer, R., "Marketing in an Information-Intensive Environment: Strategic Implications of Knowledge as an Asset", *Journal of Marketing*, Vol 55 (Oct 1991).
14. Ghemawat, P., "Sustainable advantage". *Harvard Business Review*, (September-October 1986).
15. GOLDBERGER, P. N. & TELLIS, G. J., "Pioneering Advantage : Marketing Logic or Marketing Legend", *Journal of Marketing Research*, vol. 30 (May 1993).
16. Hogl, S. & Hupp, O., "Une nouvelle génération d'instruments de pilotage de la marque : Comment évaluer l'efficacité et le rendement de l'ensemble du marketing-mix", *Revue Française du marketing*, N° 199-4/5 (Octobre 2004).
17. KARDES, F. R. & KALYANARAM, G., "Order-of-Entry Effects on Consumer Memory and Judgment : An Information Integration Perspective", *Journal of Marketing Research*, vol. 29 (1992).
18. Koskas, J- C., "Les liaisons entre qualité- satisfaction- fidélité", *Revue française du marketing*, N° 164 (Paris: Adatem, 1997/4).
19. Miller, D., "Relating Porter business strategies to environment and structure: analysis and performance implications" *Academy of Management Journal*, 31 (2), (1988).
20. MONCEAU, D., " Faut-il être le premier à innover ? ", revue : l'art du management (Paris : VILLAGE MONDIAL, 2001).
21. Moulins, J- L., "Risque perçu et fidélités à la marque : Une analyse exploratoire", *Revue Française du Marketing*, N° 199-4/5 (Octobre 2004).
22. Oliver, R- L., "Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Setting", In *Journal of Retailing*, Vol. 57 N° 3 (1981).
23. OUKIL, M. S., "pour un management efficace de la recherche et développement de l'innovation technologique en Algérie", ouvrage coordonné par M.S. OUKIL.
24. Reeves, C. A. & Bernard, D. A., "Defining Quality : Alternatives and Implications", *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 3, (1994).
25. Sampler., "Redefining Industry Structure for the Information Age", *Strategic Management journal*, VI 19.
26. Tarondeau, J- C., "Les stratégies fondée sur le savoir", *L'art de la stratégie*, (Paris : ED : Pearson éducation et village mondial, 2000).
27. Therin., " Créer une orientation dans les entreprises High-Tech", *Gestion 2000*, N° 6 (Nov, Dec 1998).
28. Waverman, L., "A critical Analysis of Porter's Framework of Competitive Advantage of Nations, Beyond the Diamond", *Research In : Global Strategic Management*, Vol. 5 (Greenwich, Conn and London: JAI Press, 1995).

3: Publications – Cites web

1. Antezana, F. S. & Velasquez, G., "Drugs and Health Sector Reform", IN: Action Program on essential Drugs, Document WHO/TFHE/96-2 (December 1996).

2. Assouak., “ Le marché mondiale et national du médicament”, IN : 5^{ème} Conférence Nationale de L’information Médicale, EL OUED (Mai 2007).
3. Benavent, C., “Les Ntic et le marketing stratégique: les enjeux de la compétition”, source électronique.
4. Djellab, S., “ LE PROCESSUS D’ACCESSION DE L’ALGERIE A L’OMC et marges de manœuvre pour l’industrie pharmaceutique”, IN : Séminaire international sur l’industrie pharmaceutique nationale dans le contexte de l’accession à l’OMC, Alger (22-23 Octobre 2007).
5. FASSATOUI, A., “L’industrie pharmaceutique en Tunisie”, IN : : Séminaire international sur l’industrie pharmaceutique nationale dans le contexte de l’accession à l’OMC, Alger (22-23 Octobre 2007).
6. GHEBBI, R., “ L’INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE :Etat de la réglementation en Algérie”, IN : Séminaire international sur l’industrie pharmaceutique nationale dans le contexte de l’accession à l’OMC, Alger (22-23 Octobre 2007).
7. Lall, S., “Foreign Direct Investment, Technology and Competitiveness, Trend and Challenges”, In: Background paper for World Bank Seminar (1999).
8. Lecoint, R. & C. Bia., “Mutation des entreprises et environnement économique”, Acte du Colloque : Mutation de l’environnement et compétitivité des entreprises, Faculté de droit et des sciences économiques, Université De Biskra, (29-30 Octobre 2002).
9. MERAD, R., “Formations dans l’industrie pharmaceutique:un besoin urgent”, IN : Séminaire international sur l’industrie pharmaceutique nationale dans le contexte de l’accession à l’OMC, Alger (22-23 Octobre 2007).
10. ROCHER, J., “Pistes de négociation à l’OMC pour le renforcement de l’industrie pharmaceutique algérienne dans le cadre de la politique de santé du pays ?” IN : Séminaire international sur l’industrie pharmaceutique nationale dans le contexte de l’accession à l’OMC, Alger (22-23 Octobre 2007).
11. Les accords de l’OMC et la santé publique (Etude conjointe OMS-OMC), (2002), Source électronique.
12. Recherche historique sur l’industrie pharmaceutique, Source électronique.
13. Les particularités du médicament, www.Leem.org/ novembre 2007.
14. Le médicament en Algérie, source électronique.
15. Médicaments génériques, www.Leem.Org/ Octobre 2007.
16. Médicament générique en Algérie, Source électronique, (Octobre 2007).
17. Les entreprises du médicament, www.Leem.org/ octobre 2007.
18. Le marché mondial, www.Leem.org/ 10/2007.
19. Propriété intellectuelle (ADPIC)- Les brevets pharmaceutiques et l’accord sur les ADPIC, www.OMC.org/ Août 2007.
20. L’organisation du marché national des médicaments, Source électronique.
21. Recherche et développement, www.Leem.org/ Novembre 2007.
22. La Globalisation des Leaders Pharmaceutiques, www.industrie.gouv.fr/pdf/pharma.pdf/ Novembre 2007.
23. Stratégie Sanitaires, www.MSP.fr/ Novembre 2007.
24. Le guide de la médecine et de la santé en Algérie, source électronique.
25. Exportation et Importation, www.Leem.org/ Novembre 2007.

26. **Evaluation indépendante ALGERIE**, Programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie, <http://www.unido.org/> Novembre 2007.
27. Politiques d'appui à la compétitivité des entreprises algériennes, [http:// www. Pmert.dz.org](http://www.Pmert.dz.org), Avril 2006.
28. La Globalisation des Leaders Pharmaceutiques, www.industrie.gouv.fr/pdf/pharma.pdf Novembre 2007.
29. www.Saidalgroup.Com.
30. www.algex.dz/ (Agence étatique pour la promotion de l'exportation).
31. www.cnis.dz.
32. www.snapo.org.
33. www.ONS.dz. (Office national des statistiques).
34. www.IMSHealth.org. (Organisme International des Statistiques du Médicament).
35. www.unop.dz. (UNION NATIONALE DES OPERATEURS DE LA PHARMACIE).

4: Rapports et autres documents

1. Rapport du CEPPI sur la Compétitivité des nations (1998). Paris : ECONOMICA.
2. Larousse Médical, (2005), Paris.
3. Ministère de la santé, de la population et de la réforme hospitalière, Direction de la Pharmacie : Système de marges applicables au médicament.
4. Enquête nationale MICS 3, UNICEF, ONS, Ministère de la Santé (2006).
5. Développement de l'industrie pharmaceutique en Algérie : L'Etat se désengage, elwatan (23/10/2007).
6. World reveiw 2007.
7. Banque d'Algérie, (2008).
8. Groupe Sidal, Rapport de Gestion (2002-20006).
9. Ministère de la santé, de la population et de la réforme hospitalière, Direction de la Pharmacie, (2007).
10. Ministère de l'industrie et de la restructuration, Dispositif de mise a niveau des entreprises, (2006).

