

## أهمية التحليل التنافسي في التخطيط الاستراتيجي للأنشطة التسويقية الدوائية

## دراسة حالة مجمع صيدال

إعداد:

د. باية وقنوني<sup>1</sup>.د. أسيا قاسيمي<sup>2</sup>.

ملخص:

تسعى المنظمات المنتجة للدواء إلى البقاء والاستمرارية في الصناعة التي تعمل فيها، لذا تقوم بمتابعة التطورات التي تحدث في بيئتها وتحليلها من أجل الوقوف على الفرص المتاحة أمامها والتحديات التي تواجهها. وتعتبر المنافسة من أهم التهديدات التي تواجه المنظمات الدوائية، ويساعد تحليلها على صياغة الاستراتيجيات التسويقية الواضحة والدقيقة لمواجهة المنافسين وتوسيع الحصة السوقية. وسنحاول في هذه الدراسة التعرف على الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي التسويقي الدوائي، والتحليل التنافسي لهذه الصناعة، كما سنحاول دراسة أهمية التحليل التنافسي للصناعة الدوائية في التخطيط الاستراتيجي للأنشطة التسويقية.

**الكلمات المفتاحية:** المنافسة، التحليل التنافسي، التخطيط الاستراتيجي التسويقي، الصناعة الدوائية.

**Abstract :**

Pharmaceutical organizations seek to survive and maintain the industry in which they operate, so they follow developments in their environment and analyze them in order to identify the opportunities available to them and the challenges they face.

Competition is one of the most important threats faced by pharmaceutical organizations, and its analysis helps to formulate clear and accurate marketing strategies to compete with competitors and expand market share.

In this study, we will attempt to identify the theoretical framework for strategic marketing, pharmaceutical marketing and competitive analysis of this industry. We will also try to study the importance of competitive analysis of the pharmaceutical industry in the strategic planning of marketing activities.

**Keywords:** The competition, competitive analysis, strategic marketing planning, pharmaceutical industry.

<sup>1</sup> أستاذة محاضرة قسم - أ - جامعة أكلى محند أولحاج- البويرة. ouaguenounia@gmail.com

<sup>2</sup> أستاذة محاضرة قسم - أ - جامعة أكلى محند أولحاج- البويرة.

## مقدمة:

تشهد المنظمات الدوائية جملة من التحديات التي تفرضها بيئتها التنافسية المطبوعة بطابع العولمة، ويلعب التسويق الدوائي دورا حاسما في التأثير على حصتها السوقية وتوجيه منتجاتها إلى المريض الذي يقف على قمة الهرم التسويقي.

ويعتبر التحليل التنافسي من الأولويات التي يجب على المنظمات المنتجة للأدوية القيام به حتى تقوم باكتشاف المنظمات العاملة في أسواق الأدوية المستهدفة، وتساعد البيانات الناتجة عنه في تقييم المنافسين ووضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة للتعامل معهم.

من هنا تنطلق إشكالية بحثنا التي يمكن ترجمتها في الآتي :

**كيف يساهم التحليل التنافسي في التخطيط الاستراتيجي للأنشطة التسويقية الدوائية؟**

وتدرج تحت هذا السؤال عدة أسئلة فرعية منها:

- فيما تتمثل مراحل التخطيط الاستراتيجي التسويقي الدوائي، وماهي أنواع الاستراتيجيات التسويقية للمنتجات الدوائية ؟

- كيف يمكن تحليل المنافسة في الصناعة الدوائية، وماهي أهم مراحلها؟

- ماهو دور التحليل التنافسي في التخطيط الاستراتيجي التسويقي الدوائي؟

## أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث فيمايلي:

- 1) تقديم إطار نظري عن التخطيط الاستراتيجي للأنشطة التسويقية الدوائية والأساليب التحليلية التنافسية.
- 2) تعزيز الوعي لدى صناع القرار التسويقي في القطاع الدوائي لأهمية تحليل المنافسة الحالية والمحتملة في التخطيط الاستراتيجي التسويقي.

## أهمية البحث:

تظهر أهمية البحث من خلال:

- دراسة موضوع الصناعة الدوائية الذي لا يزال حديثا في شكله النظري والتطبيقي.
- التعرض إلى التحليل التنافسي لمجمع صيدال وأهميته في التخطيط الإستراتيجي.
- التوصل إلى نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها مستقبلا.

## محاو البحث:

يتضمن هذا البحث اربعة محاور رئيسية تتمثل في الآتي:

**المحور الأول:** نظرة عامة حول التخطيط الاستراتيجي للأنشطة التسويقية الدوائية.

**المحور الثاني:** أساسيات التحليل التنافسي في الصناعة الدوائية

**المحور الثالث:** مساهمة التحليل التنافسي في مراحل التخطيط الاستراتيجي التسويقي للأنشطة الدوائية.

المحور الرابع: التحليل التنافسي لمجمع صيدال وأهميته في التخطيط الاستراتيجي.

المحور الأول: نظرة عامة حول التخطيط الاستراتيجي للأنشطة التسويقية الدوائية.

أولاً- ماهية التخطيط الاستراتيجي التسويقي، والعوامل المؤثرة عليه:

يعرف بيتر درنكر (Drunker) التخطيط الاستراتيجي على أنه " عمليات اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وأثارها في المستقبل، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات، وقياس النتائج في ضوء التوقعات، عن طريق توفر نظام للتغذية العكسية للمعلومات " (01).

وهو أيضا " أحد المهارات الأساسية للقيادة، و خريطة تُرشدك إلى الطريق الصحيح بين نقطتين، أولها أين أنت الآن، والأخرى أين ترغب أن تكون في المستقبل وكيف يمكنك أن تحقق ذلك " (02).

أما التخطيط الاستراتيجي التسويقي فيعرفه كوتلر على أنه (العملية الإدارية الخاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المنظمة والمهارات المتاحة والموارد والفرص التسويقية المتغيرة " (03).

ومن هذا التعريف يمكن أن نستنتج بعض خصائص التخطيط الاستراتيجي التسويقي والتي يمكن تمثيلها في الآتي:

❖ هو عملية إدارية مستمرة تسعى إلى تحقيق الأهداف التسويقية للمنظمة.

❖ يسعى إلى خلق الموازنة بين أهداف وموارد المنظمة، وما هو متاح لها من نقاط قوة وفرص في السوق.

❖ تتميز الفرص التسويقية بالتغير، وهذا يؤدي إلى تغير الأدوات المستخدمة للتخطيط الاستراتيجي التسويقي.

وينطلق التخطيط الاستراتيجي التسويقي من الحاضر لبناء مستقبل ناجح للمنظمة، ويعمل على متابعة وتقييم البيئة التسويقية للمنظمة، وكذا تقييم أدائها في ضوء الأهداف والخطط الموضوعية، وتهدف الخطة التسويقية الاستراتيجية إلى تحقيق جملة من الأهداف أبرزها تحديد الأنشطة التسويقية الكلية للمنظمة والأهداف المشتركة التي توفر توجيه واضح للنشاط التسويقي، تحقيق التكامل بين الموارد التسويقية وغير التسويقية استغلال الفرص وتجنب التهديدات، استباق الأحداث والاستعداد لها خاصة المرتبطة بالمنافسين والمستهلكين... الخ.

وتتأثر عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي بنوعين من العوامل هما:

- **عوامل البيئة الخارجية:** وهي العوامل التي لا تستطيع أن تسيطر وتتحكم في عناصرها إدارة التسويق وتمثل في العوامل الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية، إضافة إلى حجم السوق واتجاهاته حجم المنافسة وطبيعة المنافسين، المستهلكون والموردون والجمهور العام.
- **العوامل الداخلية للمنظمة:** يمكن لإدارة التسويق أن تتحكم في هذه العوامل بدرجات متفاوتة، وتشمل هذه العوامل سياسة المنظمة وفلسفتها، العوامل التنظيمية والتسويقية، الموارد المالية و البشرية و المعنوية التي يمكن تحويلها إلى مجموعة أنشطة و أعمال إنتاجية و تسويقية.

ولا يختلف التخطيط الاستراتيجي التسويقي في المنظمات الدوائية عن المنظمات الأخرى من حيث الأهمية و الأهداف والعوامل المؤثرة عليه، غير انه يعتبر ضرورة ملحة لبقاء أي منظمة منتجة للأدوية في الأسواق المستهدفة، ويعود ذلك إلى خصوصية المنتجات الدوائية عن بقية المنتجات من الناحية الصناعية والتسويقية.

## ثانيا- مراحل التخطيط الاستراتيجي التسويقي الدوائي:

ينطلق التخطيط الاستراتيجي التسويقي الدوائي من التخطيط الاستراتيجي العام للمنظمة، أين يتم تحديد رسالة المنظمة، أهدافها واستراتيجياتها العامة، ويمكن إيجاز مراحل التخطيط الاستراتيجي للأنشطة التسويقية الدوائية في الأتي:

- **التحليل الموقفي:** تهدف هذه المرحلة إلى تحديد المكانة التي تحتلها المنظمة المنتجة للدواء داخل السوق والمكانة المستقبلية التي تهدف للوصول إليها، كما تهدف إلى تحديد المستلزمات الضرورية واللازمة لتحقيق ما تريد المنظمة الوصول إليه في المستقبل والإطار الزمني اللازم لذلك.

- **تحليل السوق:** يتم في هذه المرحلة تقييم الفرص والمخاطر، وذلك من خلال تحديد نقاط القوة والضعف للمنظمة وكذلك للمنتجات والسوق وللمنافسين من اجل تحديد الفرص المتوافرة والتي يمكن استغلالها وكذلك المخاطر التي تهدد المنظمة في هذه الأسواق (05).

- **تحديد الأهداف التسويقية:** تسعى المنظمات الدوائية إلى توسيع حصتها التسويقية وضمان بقائها ونموها في الأسواق، وذلك من خلال تمييزها عن المنافسين والحصول على رضا المستهلكين، وبناء صورة موجبة عن المنظمة ومنتجاتها، وامتلاك القدرة على مواجهة المنافسة والحفاظ على المركز التنافسي في السوق.

- **تحديد الجمهور المستهدف:** يختلف الجمهور المستهدف في الصناعة الدوائية، فقد يكون المشتري أو المريض، كما قد يكون المستشفيات والصيدلانيات وتجار الجملة والتجزئة للأدوية، ويجب على المنظمة تحديد الجمهور بدقة حتى تمكن من وضع الاستراتيجية المناسبة له.

- **صياغة الاستراتيجيات التسويقية الدوائية:** بعد تحديد الأهداف المرغوب فيها والجمهور المستهدف، يقوم رجل التسويق بتصميم الإستراتيجية التسويقية المناسبة لمنتجاته الدوائية، وذلك بالنظر إلى حجم الموارد المالية للمنظمة وطبيعة المنتجات ودورة حياتها.

- **اختيار الوسائل المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية وتحديد الميزانية اللازمة:** تمثل ميزانية التسويق المبالغ المخصصة للإنفاق على طرق ووسائل وإستراتيجية التسويق المختارة من طرف المنظمة المنتجة للأدوية، للوصول إلى الأهداف التسويقية الإستراتيجية.

- **التنفيذ والتقييم للخطة التسويقية الدوائية:** بعد تنفيذ الإستراتيجية التسويقية، تأتي مرحلة تقييم نتائجها وإدخال التعديلات عليها إن لازم الأمر، وتتم عملية التقييم من خلال قياس الأرباح الفعلية المتحققة بعد استخدام الإستراتيجية التسويقية، وأيضا من خلال مراقبة نتائج الخطة التسويقية والمتعلقة بالإنجاز المطلوب تحقيقه في مجال المبيعات الحالية والأرباح والأهداف الأخرى التي تصب في هذا الجانب.

## ثالثاً- أنواع الاستراتيجيات التسويقية للمنتجات الدوائية:

الاستراتيجية التسويقية الدوائية هي عبارة عن تطوير لرؤى المنظمة الدوائية حول الأسواق التي تهتم بها ووضع الأهداف وتطويرها، وإعداد البرامج التسويقية بما يحقق مكانة المنظمة، وتستجيب لمتطلبات الزبون في السوق المستهدف (06).

ويشكل عام هناك أنواع من الاستراتيجيات الدوائية التي يمكن تطبيقها في تسويق المنتجات الدوائية والتي يمكن إيجازها في الآتي (07):

- ❖ إستراتيجية القيادة السوقية: لكي تستطيع المنظمة القائمة المحافظة على مكانتها، لابد لها أن تستخدم بعض الأساليب منها: الأسلوب الدفاعي أو الأسلوب الهجومي أو اخذ جزء من حصة المنافسين.
  - ❖ إستراتيجية الهجوم المباشر: وذلك بتقليد المنظمة المنافسة في طرح منتج جديد أو في عرض برنامج ترويجي وهكذا.
  - ❖ إستراتيجية الباب الخلفي: تقوم المنظمة المتحدية بالاستيلاء على حصص المنظمات الأخرى المتواجدة في السوق.
  - ❖ إستراتيجية التبعية: وهي سياسة تتبعها المنظمات الصغيرة التي لا تستطيع تحدي المنظمة القائمة، فتتبعها دائما في أعمالها وتصرفاتها.
- ومن الاستراتيجيات التسويقية للأنشطة الدوائية نجد:
- ❖ إستراتيجية التمدد: من خلال جذب منافذ توزيعية جديدة ( مستودعات، صيادلة، واصفي الدواء)، التمدد إلى أسواق جديدة، جذب مستهلكي المنتجات المنافسة، خفض الأسعار... الخ.
  - ❖ إستراتيجية تطوير المنتج: تقوم هذه الاستراتيجية على طرح منتجات دوائية جديدة وحديثة الاستعمال.
  - ❖ إستراتيجية الاستبعاد: من خلال استبعاد المنتجات الدوائية الضعيفة.
- ومن أهم الاستراتيجيات التي تستخدم لمواجهة المنافسين مايلي:
- ❖ إستراتيجية التكلفة المنخفضة: تهدف هذه الاستراتيجية إلى تخفيض التكاليف وذلك باختيار مصادر لتوريد المواد الخام الأقل تكلفة، وزيادة حجم المبيعات.
  - ❖ إستراتيجية التميز والاختلاف: تركز هذه الاستراتيجية على التميز والاختلاف بالخصائص والصفات والمنافع للمنتجات الدوائية المقدمة في الأسواق.
  - ❖ إستراتيجية التخصص والتركيز: وذلك من خلال التخصص في مجال محدد أو إنتاج أدوية محددة أو التركيز على سوق محدد أو زبائن محدد.
- ولصياغة الاستراتيجية التسويقية المناسبة، تحتاج المنظمات الدوائية إلى معرفة من هم المستهلكين المستهدفين، وماهي الميزة التنافسية النسبية للمنتجات الدوائية، وحجم حصتها السوقية لمنتجاتها المختلفة ومعدل نموها السوقي، ونقاط قوتها وضعفها ونتائج تحليلها التنافسي.

## المحور الثاني: أساسيات التحليل التنافسي في الصناعة الدوائية

## أولاً- المنافسة والتنافسية داخل الصناعة الدوائية:

بشكل عام، يمكن القول أن صناعة الدواء تضم جميع المؤسسات والشركات المعنية بإنتاج وتسويق الأدوية، ومن أبرز خصائصها نجد: أنها صناعة كثيفة رأس المال وكثيفة التكنولوجيا، تعتمد على التخصص والمهارات الراقية والخبرات المتراكمة، وتمتد بمعدلات إنتاجية عالية، كما أنها تمتلك أنظمة توزيع ديناميكية، وهي صناعة تشد فيها المنافسة باعتبارها صناعة مريحة تثير رغبة الآخرين بالدخول إلى أسواقها<sup>(8)</sup>.

ويعتبر مصطلح التنافسية (Compétitivité) من المصطلحات الأكثر رواجاً في هذا العصر، وكذا المنافسة (Concurrence) خاصة على المستويين الاقتصادي والسياسي، وهما وإن اختلفا إلى حد ما في مدلولهما بحيث يستعمل الأول في المدلول الاقتصادي على المستوى الدولي والثاني على مستوى المنظمة، فإنهما يتداخلان إلى حد بعيد ضمن ما أصبح يعرف بالميزة أو القدرة التنافسية (l'avantage concurrentiel).

والميزة التنافسية هي " أن يكون للمنظمة ما يميزها عن غيرها ويؤدي إلى زيادة ربحيتها"<sup>(9)</sup>.

أما التنافسية فتشير التنافسية الدولية إلى " قدرة البلد على توسيع حصصه في الأسواق المحلية والدولية "<sup>(10)</sup>.

وعلى مستوى المنظمة تعرف التنافسية على أنها " القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالتنوع الجيدة وبالسعر المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى "<sup>(11)</sup>، وهناك أربعة مؤشرات تنافسية لقياس تنافسية المنظمات وهي، الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية، والحصة من السوق.

و المنافسة هي 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 أياً كانت طبيعتها.

ويمكن تعريفها اقتصادياً على أنها " حالة المزاومة بين شركتين أو اقتصاديين من أجل كسب أكبر حصة سوقية ممكنة سواء أكان في السوق المحمية أم في السوق العالمية، وبالتالي يخرج أحد الأطراف رابح والطرف الآخر خاسر"<sup>(12)</sup>.

وهناك نوعين أساسيين من المنافسة هما: المنافسة السعرية (التي تعتمد الأسعار أساساً لها)، والمنافسة غير السعرية (والتي تعتمد على عناصر أخرى غير السعر كمستويات الجودة والخصائص التي تتمتع بها المنتجات ووسائل الترويج والتوزيع والبحث والتطوير).

ويمثل تحديد المنظمات المنافسة احدي الأولويات التي يجب على المنظمة الدوائية القيام بها، وترتكز عوامل المنافسة في الصناعة الدوائية على الأسعار، الجودة في المنتجات وطريقة التوزيع التي يتدخل فيها مجموعة مختلفة من الوسطاء، ويعتبر سوق الصناعة الدوائية من الصناعات التي عليها طلب ورغبة باستمرار، لذلك فهي مفتوحة لدخول منظمات منافسة جديدة.

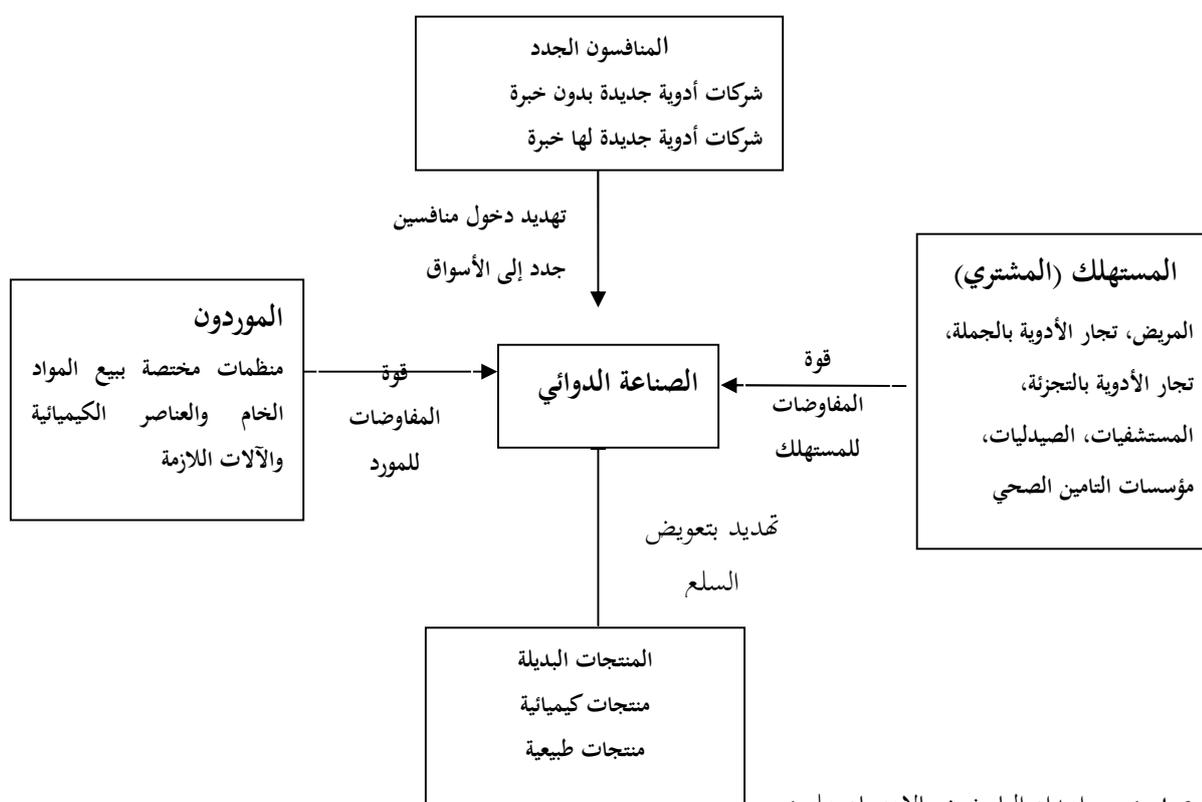
## ثانياً- تحليل المنافسة في الصناعة الدوائية ومراحلها:

تقاس تنافسية الصناعة الدوائية من خلال عدة نماذج، أهمها:

### أ- نموذج بورتر للمنافسة في الصناعة الدوائية:

إن تكوين وصياغة إستراتيجية ناجحة للمنتجات الدوائية يتطلب تحليل كافة العوامل المتعلقة بالمنظمات المنافسة المنتجة للدواء من حيث سماتها، قدراتها المادية والبشرية، الاستراتيجيات الإنتاجية، البرامج الترويجية... الخ ويعتبر تحليل بورتر من أهم نماذج تحليل قوى المنافسة، وقد عمم استخدامه بشكل واسع النطاق في الصناعة أولاً وفي الخدمات، وسنحاول في الشكل الآتي توضيح القوى التنافسية الخمسة للصناعة الدوائية.

الشكل رقم (01): نموذج بورتر للمنافسة في الصناعة الدوائية.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على:

1- رشاد محمد الساعد، محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص96.

نلاحظ من الجدول أن هناك خمسة عوامل أساسية تشكل قوى تنافسية لا بد من دراستها لإعداد خطة إستراتيجية تسويقية دوائية ويمكن تجسيد هذه القوى كالآتي (13).

1- **الصناعة الدوائية:** تشمل على جميع المنظمات والوكالات التي تقوم بتصنيع وتسويق الأدوية العلاجية (المنظمات الدوائية المنافسة) ويؤثر عدد هذه المنظمات على قوة وشدة المنافسة، وكذلك حجم النمو في هذه الصناعة الحيوية والأساسية.

2- **المستهلك (المشتري):** ويتمثل عادة في المستهلك المريض وفي تجار الأدوية بالجملة والتجزئة، وفي المستشفيات والصيدلانيات وأيضاً في المؤسسات التي تقوم بالتأمين الصحي لشريحة عريضة من الأفراد، بالإضافة إلى قيامها بصرف الأدوية للمشتري في التأمين الصحي لدى هذه المؤسسات.

3- **الموردين:** تحتاج عملية تصنيع الأدوية إلى المواد الخام والعناصر الكيميائية والآلات والتكنولوجيا، وكل هذه العناصر يتم الحصول عليها من طرف الموردين الذين يسعون دائماً لزيادة أرباحهم من خلال زيادة أسعار هذه المواد والتي لها أثر على ارتفاع كلف الإنتاج وبالتالي الأسعار النهائية للأدوية.

**المنتجات البديلة:** يمكن أن تكون منتجات تحتوي على عناصر كيميائية مختلفة، ولكنها تعطي نفس الفاعلية لمنتجات دوائية لها نفس الأصول مع تغيير الاسم والعلامة التجارية، منتجات وأعشاب طبيعية.

4- **المنافسون الجدد:** إن تحليل المنافسة يساعد بشكل مباشر على تحديد إمكانية دخول المنظمات الصناعية إلى سوق صناعة وتسويق الأدوية، ويمكن أن تكون هذه المنظمات شركات أدوية جديدة بدون خبرة سابقة، كما يمكن أن تكون شركات أدوية جديدة لها خبرة سابقة.

## ب- نموذج الماسة الصناعية:

اقترح بورتر إطاراً تحليلياً لفهم كيفية تفاعل مجموعة من العوامل مع بعضها لبناء صناعة أو قطاع اقتصادي تنافسي حيث يتم جمع العوامل التي تحدد تنافسية منظمة ما في أربع فئات رئيسية بالإضافة إلى دور الدولة والصدفة، والتي يمكن رسمها تخطيطياً لتشكيل الماسة، وأصبحت الماسة أحد المقاييس المرجعية للتحليل التنافسي وتتضمن ما يلي:

1. **عوامل الإنتاج:** ويشير إلى مدى توفر عوامل الإنتاج اللازمة لصنع الأدوية وتسويقها، ويتم التركيز في هذا العامل على نوعية ومدى تخصص عناصر الإنتاج في الحصول على أدوية قادرة على الاستجابة للطلب كماً ونوعاً<sup>(14)</sup>.

2. **ظروف الطلب:** يتضمن العوامل التي تتعامل مع طبيعة الطلب في السوق المحلية، ويتم التركيز على نوعية الطلب وتخصصه، وحجمه ومعدل نموه، وعلى توقعات المستهلكين، وإلى أي مدى تعتبر هذه التوقعات مصدر لتحفيز الصناعة الدوائية وتعزيز الأداء.

3. **الصناعات الداعمة:** وهي مجموعة من المتغيرات التي تبين مدى استفادة الصناعة الدوائية من البيئة الاقتصادية التي تقدم المدخلات والخدمات التي تحتاجها وتتفق مع المعايير التي تحقق احتياجاتها، فالصناعات الداعمة لها أهمية كبيرة في تكامل الصناعة وجعلها منافسة عالمياً<sup>(15)</sup>.

4. **إستراتيجية المنظمة وطبيعة المنافسة:** ويتم فيها دراسة أهداف المنظمات الدوائية، إستراتيجياتها وطرق التنظيم بها وكذلك دراسة مستوى التركيز في الصناعة وهيكلها، كما يتم دراسة المناخ التنافسي للصناعة الدوائية. ويجب الإشارة إلى دور الحكومة الذي يتمثل في إيجاد بيئة قانونية وتجارية مستقرة وملائمة للاستثمار والتجارة. حيث يقع على عاتق الحكومة إنشاء مراكز تدريب متخصصة، وتأسيس برامج و أبحاث في الجامعات للتعاون بين

المؤسسات والجامعات، ودعم نشاطات جمع المعلومات، وتحسين المواصلات والاتصالات والبنية التحتية، من أجل تحسين شبكات التوزيع، والدور السليم للدولة هو أن تلعب دور المحفز، وتقوم الدولة بدور فعال في خلق الميزة التنافسية من خلال التأثير على المحددات السابقة، الأمر الذي يحفز الأداء التنافسي للمنظمات الدوائية.

وتعمل الماسة بفعالية عندما تتفاعل عناصرها مع بعضها البعض بشكل ديناميكي، حيث أن أي ضعف في أي عنصر من عناصرها يضعف الماسة، وبالتالي يؤثر على المناخ التنافسي بشكل عام.

وتجدر الإشارة إلى أن الدخول إلى أسواق صناعة وتسويق الأدوية من قبل منظمات أخرى يعتبر قليلا قياسا بالمنتجات الأخرى، ويعود هذا إلى الأسباب التالية (16):

- صناعة الأدوية تحتاج إلى أموال واستثمارات طائلة في البحوث والتطوير.
  - صناعة الأدوية تحتاج إلى وقت طويل للوصول إلى منتجات دوائية جديدة.
  - إن استرجاع رأس المال والربح ليس بسهولة كما في الصناعات غير الدوائية الأخرى، ويحتاج إلى وقت طويل.
- ورغم أن الأسباب أعلاه تشير إلى أن الأسواق الدوائية ليست ذات جاذبية إلى حد ما للكثير من المستثمرين، إلا أن الأرباح الطائلة لهذه الصناعة تفتح الرغبة في الاستثمار فيها، ويتطلب دخول مستثمر جديد في هذه الصناعة دراسة مستفيضة للأسواق الدوائية من حيث الأرباح المحتملة، تهديدات المنافسين، تكلفة الصناعة، المنتجات البديلة، السياسات الحكومية... الخ.

ويمر التحليل التنافسي للصناعة الدوائية بمراحل مختلفة نوجزها في الآتي:

- **تحديد مجال المنافسة وقوتها:** ويتم فيه تحديد المنظمات التي تنتج نفس الدواء والقطاعات السوقية التي يستهدفها المنافس، وكذا مقدرته في مجال البحث العلمي وميزانيته المالية التقديرية ومكانته في القطاعات السوقية التي يعمل فيها.
- **وصف المنظمات الدوائية المنافسة:** وذلك بتجميع معلومات عن المنافسين من مصادر مختلفة كالأطباء والصيدلة وتجار الأدوية بالجملة، تجار الأدوية بالتجزئة، التقارير السنوية للصناعة الدوائية، المجالات والدوريات شبكة الانترنت وهكذا، وتهدف هذه المعلومات إلى التعرف على المنافسين من حيث أهدافه، مركزه التنافسي إمكانياته المالية وخبراته الإدارية، أسواقه المستهدفة، استراتيجياته التسويقية الحالية، التركيبة الدوائية ومشاريع الأدوية الجديدة، حصته السوقية وقدرة تأثيره على الطبيب لوصف الدواء، ردود فعل المرضى اتجاه الأدوية الخاصة بالمنافسين... الخ.
- **تقييم المنافسة:** وذلك بهدف تحديد نواحي القوة والضعف لكل منافس، ويتم ذلك بعد الحصول على المعلومات من المرحلة السابقة، فيتم معرفة مدى تغطية الأسواق الدوائية والقدرات الحالية للمنافسين وانجازاتهم السابقة وتصرفاتهم المستقبلية (17).
- **توقع إستراتيجية المنافس في المستقبل:** تمكن المعرفة المسبقة للاستراتيجيات المستقبلية الخاصة بالمنظمات المنافسة من تكوين خطط مضادة تمكن المنظمة من مواجهة المنافس و استراتيجياته.

المحور الثالث: مساهمة التحليل التنافسي في مراحل التخطيط الاستراتيجي التسويقي للأنشطة الدوائية.

يمر التخطيط الاستراتيجي التسويقي الدوائي بعدة مراحل، ويتدخل التحليل التنافسي في انجاز هذه المراحل وإنجاحها، وسنحاول في الأتي توضيح ذلك.

الجدول رقم (01): مساهمة التحليل التنافسي في التخطيط الاستراتيجي التسويقي الدوائي

خطوات التخطيط الاستراتيجي للتسويق الدوائي	أهمية التحليل التنافسي
التحليل الموقفي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معرفة المكانة التي تحتلها المنظمة المنتجة للدواء مقارنة بمنافسيها.</li> <li>- تحديد المبيعات المرتقبة في حدود الافتراضات في ظل المنافسة المتواجدة في الأسواق الدوائية، وذلك من اجل تحديد المكانة المستقبلية للمنظمة ومتطلبات الوصول إليها.</li> </ul>
تقييم الفرص والمخاطر	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين</li> <li>- دراسة الحصة السوقية للمنظمات المنافسة</li> <li>- تحديد أسعار المنتجات المنافسة ومستويات الطلب عليها.</li> <li>- الحصول على معلومات إستباقية عن المنافسين.</li> </ul>
تحديد الأهداف التسويقية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معرفة الأهداف الحقيقية والخفية للمنظمات الدوائية المنافسة.</li> </ul>
تحديد الجمهور المستهدف	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معرفة الفئة الجماهيرية المستهدفة بكثرة من طرف المنافسين.</li> </ul>
صياغة الاستراتيجيات التسويقية الدوائية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معرفة حجم وقوة المنافسة في الأسواق المستهدفة للمنتجات التي تتعامل معها المنظمة.</li> <li>- معرفة الاستراتيجيات الحالية والتنبؤ بالاستراتيجيات المستقبلية للمنافسين.</li> <li>- تحديد المكانة الذهنية لمنتجات المنافسين الدوائية.</li> <li>- تحديد الميزة التنافسية للمنتجات الدوائية المنافسة المعروضة في الأسواق المستهدفة، وذلك من خلال دراسة خصائصها ومدى فعاليتها للشفاء، وماهي أسعارها وأثارها الجانبية وجوانبها المختلفة عن المنتجات الأخرى.</li> </ul>
اختيار الوسائل المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية وتحديد الميزانية اللازمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معرفة الوسائل المختارة والميزانية المحددة لتنفيذ استراتيجيات المنافسين.</li> </ul>
التنفيذ والتقييم للخطة التسويقية الدوائية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد وقت تنفيذ الخطط المرسومة من قبل المنظمات المنافسة.</li> <li>- معرفة أساليب التقييم والتقييم الخاصة بالمنظمات الدوائية المنافسة.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الباحثين.

يوضح الشكل أن التحليل التنافسي يتدخل في كل مراحل التخطيط الاستراتيجي التسويقي للأنشطة الدوائية وخاصة مرحلة تقييم الفرص والمخاطر، ومرحلة صياغة الاستراتيجيات التسويقية الدوائية.

### المحور الرابع: التحليل التنافسي لمجمع صيدال وأهميته في التخطيط الاستراتيجي.

يعتبر المجمع الصناعي " صيدال " من المؤسسات الوطنية التي تأقلمت إلى درجة كبيرة مع التحولات و التطورات التي عرفها المحيط الإقتصادي العالمي و المحلي، و يسعى مجمع صيدال المجمع الصيدلاني العمومي الوحيد في الجزائر إلى كسب التحدي والمتمثل في تغطية احتياجات السوق الوطنية من حيث الأدوية من خلال إستراتيجية ترمي إلى تقليص الواردات من خلال تطوير صناعة صيدلانية وطنية ناجحة، و يطمح أيضا المجمع الذي أنشئ بعد عشرين سنة من إستقلال الجزائر إثر إعادة هيكلية الصيدلية المركزية الجزائرية و الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية إلى تقليص تبعية الجزائر للبلدان الأخرى فيما يخص الأدوية.

وعرف مجمع صيدال مجموعة من التحولات حتى أصبح على شكله الحالي، هذه التحولات يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تم تأميم المخابر الفرنسية (LA DAZ ET MERELL TORANDE) من طرف الحكومة الجزائرية سنة 1971 ليتم تكوين الصيدلية المركزية الجزائرية (PCA) سنة 1977 ، بأمر رئاسي بأمر رئاسي يسند لها مهمة احتكار ، إستيراد و تسويق المنتجات الصيدلانية، بالإضافة إلى هذا فقد تم إنجاز وحدة للإنتاج سنة 1971 بالحرش، التي كانت مهمتها توزيع الأدوية، و في سنة 1982 تعرضت الصيدلية المركزية الجزائرية (PCA) لاعادة الهيكلة بموجب مرسوم 82/ 161 انبثقت منها شركة صيدال التي أوكلت لها المهام التالية : التصنيع المحلي للأدوية، إستيراد و توزيع الأدوية، إستيراد و توزيع الأدوية.

و في ظل استقلالية المؤسسات الإقتصادية التي اعتمدها الجزائر في الثمانينات أنشأ مجمع صيدال في شهر فيفري 1989 ، و كان المجمع يعمل في ظل احتكار إنتاج وتوزيع الأدوية بالجزائر ، ويتميز مجمع صيدال بعقود الشراكة التي ابرمها مع العديد من الشركات ، وقد أدت هذه العقود إلى إنشاء عدة وحدات إنتاجية اهمها:

- فايزر الأمريكية-صيدال (PSM) "Pfizer USA-Saidal Manufacturing" ،

(APS) "Sanofi Aventis Pharma Saidal" صانوفي صيدال أفنتيس فارما -

"(Somedial)" "Saidal-GPE(Europe)" صيدال المجمع الصيدلاني الأوروبي صوميدال -

ويتعرض مجمع صيدال لمنافسة شديدة من طرف عدة شركات وطنية وأجنبية منها: مجمع سانوفي افانتيس بالجزائر لإنتاج الأدوية، مصنع ميدي فارما لشركة دار الدواء الأردنية، مجموعة "الكندي" المتخصصة في الصناعة الصيدلانية، شركة (Bayer) الألمانية، شركة (Novo Nordisk) الدنماركية، شركة (Abbott Laboratories) الأمريكية، شركة Roche السويسرية، شركة (GlaxoSmithKline) البريطانية، شركة (Novartis) السويسرية وشركة جونسون آند جونسون الأمريكية.

ويمكن إتباع نموذج القوى الخمس لـ Porter لتوضيح المكانة التنافسية للمجمع في مجال نشاطه كما يلي<sup>18</sup> :

- المنافسون في نفس مجال النشاط : يتصف سوق الدواء في الجزائر بكثافة المنافسة، فهو يتكون من 55 مستورد يمثلون حوالي 85 % من قيمة السوق و 44 منتج وطني و 23 وحدة وطنية تقوم بالتعبئة والتغليف.

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

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

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

- منتجات الإحلال : يشكل ظهور المنتجات المعالجة بالنباتات (العلاج بالنباتات و المغذيات) مثل الياغورت الملين بالإضافة إلى التطوير في الشكل الصيدلاني للأدوية تهديدا قويا على صناعة الدواء بصفة عامة ومنتجات صيدال بصفة خاصة.

وتجدر الإشارة إلى أن مجمع صيدال اتجه إلى زيادة كمية الإنتاج من اجل تغطية العجز في الأدوية المستوردة، بعد صدور الدولة الجزائرية قرار تخفيض استيراد الأدوية بسبب الأزمة الاقتصادية المالية التي عرفت الجزائر منذ صيف 2014

والتي كان سببها الانخفاض المفاجئ لأسعار البترول والتبعية الاقتصادية الشبه كاملة لقطاع المحروقات. وبهذا شكلت الأزمة الاقتصادية الراهنة فرصة للمجمع من خلال تقليص الأدوية المستوردة وبالتالي الأدوية المنافسة له، وتشجيع الأدوية المحلية

مما أدى إلى زيادة الطلب على منتجاته ونموه المتزايد.

## وللتحليل التنافسي مساهمات في المجال الاستراتيجي التسويقي لمجمع صيدال أبرزها:

- الرفع من قدرة المجمع على التجديد، الإبداع، والإبتكار في المجال التسويقي الدوائي، ودعم روح الريادة والمبادرة التسويقية.
- الحصول على معلومات مهمة عن المنافسين الحاليين والمستقبليين.
- إتخاذ قرارات تسويقية إستراتيجية وإستباقية.
- إختيار الإستراتيجيات التسويقية الملائمة والبدلية، الحالية والمستقبلية للمنتجات الدوائية.
- تطوير المزيج التسويقي وفق المتطلبات الجديدة، وهذا ما يضمن النجاح والإستمرارية للمجمع.
- تحديد أبعاد الفرص التسويقية المتاحة والتهديدات المحتملة.
- التنبيه بالأخطار التسويقية المحدقة بالمجمع، وكشف إشارات الإنذارات المبكرة خاصة التي تتعلق بتقنيات المنافسين.
- تطوير المنتجات الحالية وطرح منتجات جديدة.
- يقلل من الوقت اللازم لتحقيق المواجهة ضد تحركات المنافسين.
- يسمح بمراقبة ومتابعة العوامل الحرجة للمنافسين، وباستخدام طريقة المعايرة، يستطيع المجمع مقارنة أدائه التسويقي بأداء المنافسين، ومن ثم تحسينه وتدعيم مركزه التنافسي.
- يساهم في كشف التحالفات أو إندماجات مستقبلية، كما يساهم في كشف التطورات التي تحدث في القوى التنافسية السائدة أو المحتملة في السوق.

## الخاتمة:

لقد أدت التحولات والتغيرات الجديدة في بيئة الأعمال إلى زيادة اهتمام المنظمات الدوائية بإدارة التسويق، والتعامل مع الأسواق المعاصرة، من خلال تحديد وانتهاز الفرص السوقية التي تعزز موقفها التنافسي باستمرار، ووضع الخطط والبرامج والإستراتيجيات التسويقية الملائمة بهدف تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.

ويساهم التحليل التنافسي المستمر في إكساب المنظمات الدوائية ميزة تنافسية ومعرفة دقيقة بالمنظمات التي تنافسها في الأسواق المختلفة، كما انه يعتبر احد الخطوات الأساسية في التخطيط الاستراتيجي للأنشطة التسويقية الدوائية.

ومن خلال هذه الورقة البحثية توصلنا إلى جملة من النتائج يمكن إبرازها في الآتي:

- التخطيط الاستراتيجي التسويقي هو العملية الإدارية الخاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المنظمة والمهارات المتاحة والموارد والفرص التسويقية المتغيرة.

- ينطلق التخطيط الاستراتيجي التسويقي الدوائي من التخطيط الاستراتيجي العام للمنظمة، ويمر بعدة مراحل بدءاً من التحليل الموقفي إلى التنفيذ والتقييم للخطة الموضوعية.
- تختلف أنواع الاستراتيجيات التسويقية للأنشطة الدوائية، وتساهم مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية في اختيارها.
- تقاس تنافسية الصناعة الدوائية من خلال عدة نماذج أهمها نموذج بورتر ، ونموذج الماسة.
- يمر التحليل التنافسي للصناعة الدوائية بمراحل مختلفة أهمها تحديد مجال المنافسة وقوتها، وصف المنظمات الدوائية المختلفة، تقييم المنافسة وتوقع إستراتيجية المنافس في المستقبل.
- يوفر تحليل المنافسين الإطار العام لاختيار الاستراتيجيات التسويقية للمنتجات الدوائية.
- يتعرض مجمع صيدال لمنافسة شديدة من طرف عدة شركات وطنية وأجنبية.
- يوفر تحليل المنافسين الإطار العام لاختيار الاستراتيجيات التسويقية لمنتجات مجمع صيدال، وكلما ازدادت قوة المنافسة كلما ازدادت أهميته، وازدادت أهمية إدخاله في جميع مراحل التخطيط الاستراتيجي للأنشطة التسويقية للمنتجات الدوائية.

#### التوصيات:

- من خلال هذا البحث، يمكن أن نقدم جملة من التوصيات يمكن تلخيصها في الآتي:
- إجراء التحليل التنافسي بشكل منتظم باعتباره عنصر أساسي في بناء إستراتيجية المنظمات الدوائية.
- التركيز على جودة التحليل التنافسي من خلال وضع مؤشرات لقياس تلك الجودة.
- تخصيص ميزانية محددة لنشاط التحليل التنافسي، وعدم النظر إلى العائد المتولد من هذا النشاط في الأجل القصير.
- زيادة وعي مجمع صيدال بأهمية معلومات التحليل التنافسي في رسم خطط تسويقية إستراتيجية.

#### قائمة الهوامش:

- (1) نجم العزاوي: اثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع الذي يعقد في جامعة الزرقاء الخاصة - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية . تحت عنوان " تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال " التحديات، الفرص، الآفاق، مدينة الزرقاء الأردن، 03-05/11/2009، ص 05.
- (2) الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي: التخطيط الاستراتيجي، متاح على الرابط: <http://www.abahe.co.uk/notions-strategic-planning-b.html> بتاريخ 2018/03/01.
- (3) ثامر ياسر البكري: استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 169.
- (4) رشاد محمد الساعد، محمود جاسم الصميدعي: التسويق الدوائي (مدخل استراتيجي تحليلي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص 66-67.
- (5) المرجع السابق، ص 78.
- (6) ثامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 53.
- (7) رشاد محمد الساعد، محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص ص 122-123.
- (8) بشير العلاق: أساسيات التسويق الدوائي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص 16-17.

- (9) محمود الشيخ: التسويق الدولي، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 80.
- (10) نوري منير: تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 04، جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف، الجزائر، جوان 2006، ص 23.
- (11) المرجع أعلاه، ص 25.
- (12) المرصد الوطني للتنافسية: التنافسية في الفكر الاقتصادي، المرصد الوطني للتنافسية، 2011، ص 09، متاح على الرابط: [www.ncosyria.com/assets/files/rep1.pdf](http://www.ncosyria.com/assets/files/rep1.pdf) بتاريخ 2018/02/25.
- (13) رشاد محمد الساعد، محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 93-96.
- (14) المرصد الوطني للتنافسية: التنافسية في الفكر الاقتصادي، المرصد الوطني للتنافسية، 2011، ص 17، متاح على الرابط: [www.ncosyria.com/assets/files/rep1.pdf](http://www.ncosyria.com/assets/files/rep1.pdf) بتاريخ 2018/02/25.
- (15) المرجع أعلاه، ص 18.
- (16) رشاد محمد الساعد، محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 97.
- (17) عبد الله الحسيني: كتاب الكتروني بعنوان التخطيط الاستراتيجي والتسويقي والتنافسي على المستقبل، المكتبة الاكاديمية، مصر، بدون سنة نشر، ص 41، متاح على الرابط: <https://books.google.dz/books>، بتاريخ 2018/02/24.
- (18) علاوي نصيرة: دور اليقظة التنافسية في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015/2014، ص 206.