

تمهيد:

يعتبر المجمع الصناعي صيدال من بين المؤسسات الجزائرية التي تقدر أهمية التحولات التي يشهدها المحيط الاقتصادي ومحاولة التكيف معها، ونظرا لأن إمكانياته وقدراته لا تسمح له بذلك، قام بإتباع إستراتيجية التحالف عبر كامل مراحل الدورة الإنتاجية، فمن البحث والتطوير، إلى الاستثمار، إلى الإنتاج، وصولا إلى التسويق، وذلك من خلال البحث عن حلفاء لهم مكانة رائدة في صناعة الدواء.

إن لجوء مجمع صيدال لهذا القرار الإستراتيجي سمح له بإبرام الكثير من العقود، خاصة وأنه يتمتع بصورة حسنة وسمعة جيدة لدى المخابر والدول العربية والأجنبية، حيث رأى أن الاحتكاك بهم يكرس خبرته ويزيد من طاقته الإنتاجية، ويساهم في تحسين نوعية وجودة منتجاته باستمرار، وخلق ميزة تنافسية لها من خلال الحصول على التكنولوجيا والمعارف الضرورية، إضافة إلى تدعيم مكانته في السوق الوطنية ومحاولة بلوغ الأسواق الخارجية.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول معرفة نتائج قرار التحالف الإستراتيجي على مجمع صيدال وتأثيره على تنافسيته خلال الفترة 1996-2009، وذلك بالتطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: نظرة عامة حول مجمع صيدال.

المبحث الثاني: تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمجمع صيدال.

المبحث الثالث: التحالفات الإستراتيجية داخل مجمع صيدال.

المبحث الرابع: تحليل تنافسية مجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية.

المبحث الأول: نظرة عامة حول مجمع صيدال

يتمتع مجمع صيدال بخبرة كبيرة في مجال صناعة الدواء دامت أكثر من 37 سنة، سمحت له بتحقيق نتائج جيدة كزيادة الإنتاج والمبيعات ورقم الأعمال، وقد مر بمجموعة من المراحل والإصلاحات وصولاً إلى وضعيته الحالية.

المطلب الأول: تقديم مجمع صيدال

أولاً: نشأة مجمع صيدال

عرف مجمع صيدال عدة تطورات أثناء وجوده، وتتمثل أهم مراحل نشأته في:

1- في سنة 1963 تأسست الصيدلية المركزية الجزائرية PCA* بناء على بعض الهياكل التي ورثتها الجزائر من الحقبة الاستعمارية في مجال الخدمات الصحية، وتتمثل هذه الهياكل في مجموعة من المخازن العمومية القديمة لتخزين الأدوية، حيث لم يترك الاستعمار بعد خروجه أي صناعة صيدلانية في الجزائر؛

2- في سنة 1969 عهدت الدولة للصيدلية المركزية مهمة احتكار استيراد، تصنيع وتسويق المنتجات الصيدلانية الخاصة بالطب البشري، وهذا بناء على أمر رئاسي أوكلها هذه المهام، وفي إطار مهمتها الإنتاجية أسست سنة 1971 وحدة للإنتاج بالحرش؛

3- في سنة 1982 تحولت الصيدلية المركزية الجزائرية إلى المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني ENPP بناء على المرسوم 1982/161، والمؤرخ في أبريل 1982، لتصبح بعد ذلك تحت وصاية وزارة الطاقة والصناعات الكيماوية والبتروكيماوية، تحت اسم مؤسسة صيدال؛

3- في سنة 1989 صارت صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية ذات استقلالية في التسيير، وهذا وفقاً لقانون استقلالية المؤسسات، كما عهد لها احتكار إنتاج وتوزيع الأدوية والمنتجات الصيدلانية، وأصبحت ذات قانون أساسي جديد (شركة ذات أسهم)، ولكنها بقيت خاضعة لمراقبة صندوق المساهمة البتروكيماوية وصيدلة؛

4- في سنة 1993 سمحت التغييرات التي أجريت على قانون المؤسسة، بمشاركة صيدال في العمليات الصناعية والتجارية التي من شأنها خدمة هدفها الاجتماعي سواء بإنشاء شركات جديدة أو فروع تابعة

* Pharmacie Centrale Algérien.

لها، وقد تم أيضا في هذا العام الإصلاح المالي لصيدال، حيث تحملت الدولة ديونها وخسائرها في إطار الإصلاح المالي لمؤسسات القطاع العام؛

5- في سنة 1997 تم تحويل كل رأسمال المؤسسة إلى ملكية الشركة القابضة للصيدلة والكيمياء، كما تم إعادة هيكلة المؤسسة مما أدى لتحويلها إلى مجمع صناعي، وقد اتجه المجمع في هذه السنة إلى إنتاج المضادات الحيوية بالمدينة، كما عرف تطورا لفعاليته في عدة مجالات، حيث سجل الإنتاج زيادة بنسبة 16%، كما ارتفعت المبيعات بنسبة 24% وذلك مقارنة بسنة 1996؛

6- في سنة 1998 قام مجمع صيدال بتطوير هدفه الاجتماعي، بالتوجه إلى عمليات البحث الأساسي في مجال الطب الإنساني والبيطري؛¹

7- في مارس 1999 عرضت أسهم مجمع صيدال للبيع في بورصة الجزائر، حيث قدرت قيمة السهم الواحد 800 دينار جزائري وكانت أول تسعيرة لأسهم المجمع.²

أما اليوم فأصبح مجمع صيدال شركة ذات أسهم يقدر رأس مالها بـ 2.5 مليار دينار جزائري، مهمته الأساسية تطوير، إنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للإستطباق البشري والبيطري، لضمان موقع فعال على المستوى الوطني والإقليمي وكذا اختراق الأسواق العالمية.³ ويركز المجمع على مجموعة من القيم تتمثل في الوفاء، الالتزام، الدقة والانضباط.⁴

ثانيا: أهداف مجمع صيدال

يسعى مجمع صيدال إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية:⁵

- 1- البحث عن الإرضاء الكلي للزبون، وهذا من خلال نظام إدارة الجودة الشاملة (TQM)؛
- 2- تنويع تشكيلة المنتجات، من خلال تحديد سياسة خاصة بالبحث والتطوير لمنتجات جديدة عامة (Générique)؛
- 3- تطوير التحالف الإستراتيجي من خلال الاشتراك في مشاريع مع مخابر ذوي شهرة عالمية؛

¹ Note d'information, Sidal, 1999, p p 13, 14.

² بوسهوه نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي يحي فارس بالمدينة، الجزائر، 2008/2007، ص ص 104، 105.

³ وثائق تعريفية داخلية خاصة بمجمع صيدال.

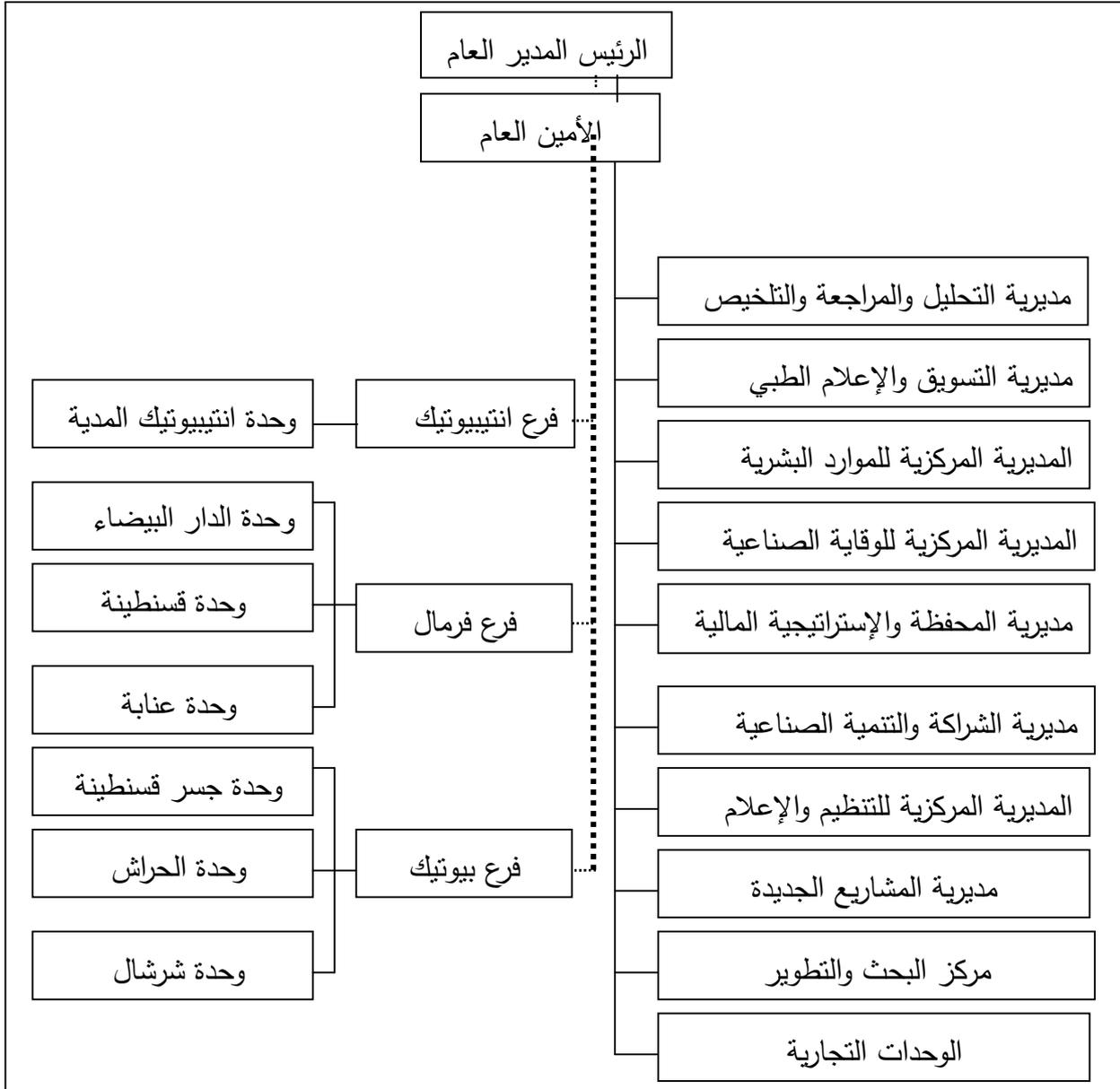
⁴ وثيقة داخلية Groupe Sidal: Nos performances au service de la santé

⁵ وثائق تعريفية داخلية خاصة بالمجمع.

4- ضمان استمرارية المجمع عن طريق المحافظة والرفع من حصته السوقية الوطنية، دخول الأسواق الأجنبية والبحث المستمر في إمكانية تطوير الأداء الاقتصادي والمالي، مع الأخذ بعين الاعتبار انشغالات الصحة العمومية للمواطن.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال

شكل رقم (18) : الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



----- علاقات وظيفية، ——— علاقات هرمية

المصدر: نقلا عن الموقع الإلكتروني www.Saidalgroup.dz، تاريخ الزيارة 20 - 09 - 2010.

من خلال المخطط يتبين أن هناك نوعين من العلاقات الموجودة في المجمع، وهي علاقة وظيفية وعلاقة هرمية.

-العلاقة الوظيفية: تتمثل في ارتباط كل من الرئيس المدير العام، الأمين العام ومختلف الفروع، حيث تم صياغة كل الوحدات الإنتاجية المتشابهة في فرع واحد، وذلك قصد التنظيم والرفع من الأداء في العملية الإنتاجية لضمان اتساع خط المنتجات.

-العلاقة الهرمية: هذه العلاقة تربط كل من الرئيس المدير العام، الأمين العام، مختلف المديريات الفرعية والوحدات التجارية ومخبر البحث والتطوير.

ويتكون الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال من:

أولاً: الإدارة العليا

وهي السلطة العليا في المؤسسة وتتمثل أساساً في:

1) الرئيس المدير العام: يوجد في أعلى هرم المؤسسة ومن مهامه:

- 1- تحديد الإستراتيجية ووضع السياسات المتبعة؛
- 2- تمثيل المجمع داخليا وخارجيا؛
- 3- الاجتماع بمجلس الإدارة للبحث في التطورات الجارية على مستوى المجمع، هذا المجلس يتكون من تسعة أعضاء، ومن مهامه معالجة الأمور التالية:

1- أنشطة المجمع في نهاية السنة؛

2- مخطط السنة الحالية والقادمة؛

3- تنظيم المجمع ونشاطات التحالف الإستراتيجي.

2) الأمين العام: يمثل الهيئة الإستراتيجية التي تتولى مهمة التنسيق والمساعدة في عملية اتخاذ

القرارات.¹

¹ أحمد بن مویزة، مرجع سابق، ص 151.

ثانياً: الفروع

يتكون مجمع صيدال من ثلاثة فروع متخصصة في إنتاج الأدوية على شكل شركات ذات أسهم، كل شركة يسيروها مجلس إدارة مع مراقب حسابات، وهذه الفروع هي:¹

(1) فرع فارمال: هو أحد الفروع الثلاثة المكونة لمجمع صيدال بعد إعادة هيكلته، يتكون هذا الفرع من ثلاثة وحدات إنتاجية، ومخبر لمراقبة الجودة والنوعية، وهذه الوحدات هي:

أ- وحدة الدار البيضاء: يعتبر مصنع الدار البيضاء الكائن بالعاصمة من أقدم المصانع المكونة لفرع فارمال، ينتج هذا المصنع أصناف صيدلانية متنوعة تتمثل في أقراص، أشربة، محاليل للشرب، كبسولات، مراهم، أملاح،... الخ، وتفوق قدرته الإنتاجية 40 مليون وحدة بيع سنوياً لكل الأشكال، مزود بمخبر لمراقبة الجودة، وهو مخبر معتمد ومصادق عليه من قبل المختبر الوطني لمراقبة الأدوية، مكلف بالقيام بالتحاليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية.

ب- وحدة عنابة: المصنع واقع بعنابة، مختص في إنتاج الأشكال الجافة من الأقراص والكبسولات، بقدرة إنتاجية تتجاوز مليون وحدة بيع سنوياً.

ج- وحدة قسنطينة: يتخصص هذا المصنع الواقع بالمنطقة الصناعية بولاية قسنطينة في إنتاج الأشكال السائلة من أشربة ومحاليل، بقدرة إنتاجية تصل إلى 5 مليون وحدة بيع سنوياً.

(2) فرع بيوتيك: نتج فرع بيوتيك عن إعادة هيكلة صيدال، يحتوي على عدة وحدات هي:

أ- وحدة الحراش بالعاصمة: دشنت في مارس 1971، تحتوي على أربع ورشات إنتاج هي ورشة الأشربة، ورشة المحاليل، ورشة الأقراص والملبسات، ورشة المراهم، تبلغ طاقة إنتاج هذه الورشات 20 مليون وحدة بيع سنوياً، كما يتوفر المصنع أيضاً على مخبر لمراقبة الجودة، مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والتسيير التقني والوثائقي.

ب- وحدة جسر قسنطينة: تفوق طاقة إنتاج هذا المصنع 20 مليون وحدة بيع سنوياً، وهو الوحيد على المستوى الوطني المختص في إنتاج المحاليل المكثفة ذات قارورات وأكياس بتكنولوجيا جد حديثة، يتوفر المصنع على خمس ورشات إنتاج مختصة في صناعة الأنواع الجالونيسية وهي ورشة التحميلات، ورشة الأقراص والملبسات، ورشة المحاليل المكثفة على شكل أكياس وورشة المحاليل المكثفة على شكل

¹ سليمان نور، مرجع سابق، ص 125.

قارورات، كما يتوفر المصنع أيضا على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية وخصائص السموم، إلى جانب التسيير التقني والوثائقي.

ج- وحدة شرشال: تتكون من ثلاث ورشات إنتاج هي ورشة الأشربة، ورشة المحاليل المكثفة، ورشة الأقراص والكبسولات والأكياس، يحتوي المصنع على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية وخصائص السموم.

د- وحدة باتنة: تختص ورشات هذه الوحدة في إنتاج التحاميل.

(3) فرع أنتيبوتيكال: انطلقت تاريخيا فكرة إنتاج هذا الفرع في 1967، حيث أنجزت الدراسات اللازمة لتنفيذه عام 1975، وبدأت أشغال التنفيذ بالتعاون مع شركة CTIP الإيطالية في نهاية 1987، إلا أن نشاط الإنتاج به كان في بداية عام 1988، وعند إعادة هيكلة الصيدلة المركزية الجزائرية وإنشاء مؤسسة صيدال بقي فرع أنتيبوتيكال مرتبطا وتابعا لهذه المؤسسة، حتى تاريخ إنشاء مجمع صيدال المنبثق نفسه عن إعادة هيكلتها.

يعتبر فرع أنتيبوتيكال أحد الفروع الهامة للمجمع، يختص في إنتاج المضادات الحيوية البنسيلينية وغير البنسيلينية، مجهز بجميع التجهيزات اللازمة لصناعة الأدوية، ابتداء من الحيازة على المواد الأولية الفعالة إلى غاية تشكيل النوع الصيدلاني للمنتج، ويضم وحدة إنتاج المادة الفعالة البنسيلينية وغير البنسيلينية، ووحدة إنتاج مواد التخصصات الصيدلانية.¹

ثالثا: مركز البحث والتطوير CRD

أنشئ في جويلية سنة 1999، يتوفر على أحدث المعدات وعلى كفاءة بشرية مؤهلة، يشرف مركز البحث والتطوير على كل ما هو بحث علمي خاص بالأدوية وتطويرها والتقنيات الصيدلانية، من ضمن مهامه المساهمة في إعداد سياسة تطوير من أجل ابتكار صيدلاني متواصل، أخذا على عاتقه تصميم وتطوير الأدوية الجنيصة، ونشير إلى أن مركز البحث والتطوير هو القلب النابض لمجمع صيدال، حيث يوظف أكثر من 233 عامل.

رابعا: الوحدات التجارية

¹ سليمان نورة، مرجع سابق، ص 126، 127.

للمجمع ثلاثة وحدات تجارية هي:

- (1) الوحدة التجارية بالوسط UCC: تم إنشاؤها سنة 1996، مقرها المحمدية بالجزائر، تهتم بتسويق منتجات مجمع صيدال، وتشغل أكثر من 234 عامل لسنة 2005.
- (2) الوحدة التجارية للشرق UCE: تم إنشاؤها سنة 1999 مقرها باتنة، تضمن تغطية أكثر من 18 ولاية.
- (3) الوحدة التجارية بالغرب UCO: تم إنشاؤها سنة 2000، مقرها وهران، مكلّفة بتغطية الجهة الغربية للبلاد.

خامسا: المديرية

- (1) مديرية تسيير المحفظة والإستراتيجية المالية: تقوم بوضع الاستراتيجيات المالية والتخطيط المالي، وكذا يبحث ومتابعة العمليات التمويلية الطويلة والقصيرة الأجل، والمتعلقة بالأهداف الرئيسية للمجمع.
- (2) مديرية الموارد البشرية: تهتم بشؤون جميع الأفراد العاملين، وتنظيم العمل وفقا للقرارات والإستراتيجية المحددة.
- (3) مديرية التسويق والإعلام الطبي: تهتم بتدعيم النوعية، الجودة، الاتصال الطبي، تطوير الإنتاج وترقية صورة المجمع، بالإضافة إلى وضع إستراتيجية تسويقية جيدة، والقيام بدراسات للسوق، والمساهمة في إعداد مجلات ونشرات داخلية وتكوين شبكات المندوبين الطبيين عبر الوطن.
- (4) مديرية التطوير الصناعي والشراكة: تعمل هذه المديرية على تطوير أساليب الإنتاج وترقية التحالفات مع المخابر العالمية، بهدف رفع المستوى وتعزيز مكانة المجمع بين المؤسسات العالمية.
- (5) مديرية ضمان الجودة والأعمال الصيدلانية: من مهامها مراقبة مدى تطابق المواد المنتجة مع المعايير الأصلية، والعمل على تحسين الجودة والنوعية لضمان صحة المستهلك.¹
- (6) مديرية المراجعة والتحليل والتركيب: من أهم وظائفها المراجعة الداخلية لجميع حسابات المجمع وعمليات التحليل المالي.²

المطلب الثالث: تطور نشاط مجمع صيدال

¹ نصر الدين بن عمارة، دور و أثر الميزة التنافسية في تسويق المنتجات الصيدلانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2007، ص ص 160، 161.

² نصر الدين بن عمارة، مرجع سابق، ص 161.

أولاً: تطور مبيعات مجمع صيدال

يمكننا عرض تطور مبيعات مجمع صيدال من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (06): تطور مبيعات مجمع صيدال خلال الفترة 1996 - 2009

السنة	الكمية 10^3 و.ب	القيمة 10^3 دج
1996	67352	2960514
1997	83809	3650550
1998	99929	4499579
1999	112413	4630438
2000	89797	4139512
2001	113797	5190671
2002	123000	5692414
2003	122540	6003661
2004	119200	6466188
2005	112042	6596274
2006	112650	6942750
2007	118715	7735448
2008	126218	9692772
2009	119498	9513280

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (Les rapports de gestion (1996-2009)

نلاحظ على العموم أن هناك تطورا في مبيعات مجمع صيدال، وهذا راجع إلى:

1- تحسين نظم التسيير المتبعة بالمجمع والموجهة لإرضاء العملاء؛

2- الملاءمة بين العرض والطلب؛

3- الجهود المبذولة في مجال التصدير؛

4- التحالفات الإستراتيجية المبرمة مع الأطراف الخارجية.

لكن هناك انخفاض في المبيعات سنة 2000، 2003، 2004، 2005، 2009، راجع إلى:

1- المنافسة غير القانونية القوية للمتعاملين الخواص في السوق الجزائرية؛

2- انخفاض مشتريات الزبون "DIGROMED" خاصة لسنة 2009؛

- 3- عدم الحصول على عقد التصدير للعراق في عام 2000؛
- 4- ارتفاع تكلفة إنتاج بعض المواد وطول مدة توزيعها، مما يجعلها تتجاوز فترة الصلاحية، وهو ما أدى بالفروع الإنتاجية إلى تطبيق سياسة البطء في الإنتاج، مما أثر سلباً على معدل المبيعات.
- أما بالنسبة لرقم الأعمال فهو في تزايد مستمر، وهذا راجع إلى تركيز المجمع على بيع منتجات ذات قيمة عالية ومطلوبة في السوق، لكن كان هناك انخفاض سنة 2000 راجع إلى الانخفاض الشديد في كمية المبيعات لهذه السنة.

ثانياً: تطور إنتاج مجمع صيدال

شهد الإنتاج في مجمع صيدال تطوراً في الكمية، وهذا ما يوضحه الجدول اللاحق.

جدول رقم (07): تطور إنتاج مجمع صيدال خلال الفترة 1996 - 2009

السنة	الكمية 10^3 و
1996	72090
1997	83613
1998	100707

110313	1999
97287	2000
112509	2001
121111	2002
124371	2003
126517	2004
115897	2005
122344	2006
135141	2007
133025	2008
139988	2009

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على (1996-2009) Les rapports de gestion

نلاحظ بأن كمية الإنتاج تسجل تزييدا ملحوظا خلال الفترة 1996-1999، وهذا راجع إلى أن المجمع قام بمجموعة من الإصلاحات في مجال هياكل وتجهيزات وظروف الإنتاج سنة 1996، كما أن الاستقلالية في اتخاذ القرارات التي منحت للفروع والتي تدخل في إطار إعادة هيكلة المجمع أعطت نتائج حسنة من حيث الزيادة في الإنتاج، وفيما يخص سنة 2000 شهدت تراجعا حادا في الإنتاج مقدر بـ 97287000 وحدة، يرجع لجملة أسباب منها دخول مستوردين للسوق مما أدى إلى تشبعه وكذلك اختلالات على مستوى التموين والتخزين للمواد الأولية، ثم عاد الإنتاج إلى الزيادة خلال الفترة 2001 - 2009، نتيجة تكثيف عمليات التحالف الإستراتيجي مع المؤسسات والمخابر الأجنبية، إلا أن هناك انخفاض طفيف في الإنتاج سنة 2005 و 2008 راجع إلى زيادة الواردات.

ثالثا: تطور صادرات مجمع صيدال

يقوم مجمع صيدال بالتصدير نحو 15 بلد تتمثل في:¹

¹ وثيقة داخلية: Groupe Saidal: Nos performances au service de la santé

- 1- عشرة بلدان إفريقية هي إفريقيا الجنوبية، الكامرون، المالي، التشاد، السودان، تنزانيا، السنغال، بوركينا فاسو، مدغشقر والنيجر؛
 - 2- ثلاث بلدان عربية هي اليمن، العراق وليبيا؛
 - 3- بلدين أوروبيين هما إيطاليا وألمانيا.
- وسنحاول دراسة تطور رقم الأعمال التصديري للمجمع ومقارنته برقم أعماله الإجمالي في الجدول التالي:

جدول رقم (08): تطور نسبة رقم الأعمال التصديري مقارنة برقم الأعمال الإجمالي

السنوات	CA التصدير ³ 10 دج	CA المبيعات الإجمالية ³ 10 دج	نسبة رقم الأعمال التصديري بالنسبة إلى رقم الأعمال الإجمالي %
2000	105600	4139512	0.0025
2001	916076	5190671	0.017
2002	17151221	5692414	0.30
2003	75184534	6003661	1.25
2004	60165139	6466188	0.93
2005	56185302	6596274	0.85
2006	31007296	6942750	0.44
2007	21979835	7735448	0.28
2008	17508000	9692772	0.18
2009	31599000	9513290	0.33

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (1996-2009) Les rapports de gestion

نلاحظ أن رقم أعمال المبيعات الإجمالية في تزايد مستمر خلال الفترة 2000-2009، بينما رقم أعمال التصدير فشهد زيادة خلال الفترة 2000-2003، بينما في الفترة 2004-2008 شهد انخفاضا راجع إلى الاهتمام بخدمة السوق المحلية أكثر من السوق الخارجية، وللمنافسة الشديدة من قبل المنتجات الأجنبية، بينما في سنة 2009 كان هناك ارتفاع ملحوظ في رقم الأعمال التصديري.

أما بالنسبة لنسبة رقم الأعمال التصديري مقارنة برقم الأعمال الإجمالي فهي منخفضة جدا، وهذا ما تبينه النسب السابقة، حيث أعلى نسبة له تقدر بـ 1.25%، وهذا سنة 2003.

رابعا: تطور الموارد البشرية لمجمع صيدال

عرفت الموارد البشرية زيادة ملحوظة في مختلف الأصناف وهذا ما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم(09): تطور الموارد البشرية لمجمع صيدال خلال الفترة 1996 – 2009

السنة	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
إطارات	590	629	697	720	827	1103	1241
أعوان تحكم	1121	1070	1162	1168	1046	1371	1562
منفذون	501	422	443	437	1297	938	760
المجموع الكلي	2212	2121	2302	2325	3210	3412	3563
السنة	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
إطارات	1355	1484	1627	1737	1801	1883	.
أعوان تحكم	1604	1733	1808	1821	1896	2004	.
منفذون	747	700	669	685	666	583	.
المجموع الكلي	3706	3917	4104	4243	4363	4470	4559

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (1996-2009) Les rapports de gestion

شهد المجمع تطورا كبيرا للموارد البشرية في السنوات الأخيرة، نتيجة سياسة عامة تشمل تطوير القدرات الإنتاجية البشرية من حيث الكمية والنوعية، وهو ما أدى به إلى انتهاج سياسة جديدة في مجال التوظيف، إذ أصبح يعتمد على الكفاءات العلمية المؤهلة، وهذا ما نلاحظه من الجدول السابق، حيث تزايدت الموارد البشرية يتمثل في الإطارات، ويمكن تفسير ذلك بطبيعة ونوعية نشاط المجمع في مجال الصناعة الصيدلانية، التي تعتمد على الإطارات بشكل أساسي.

المبحث الثاني: تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمجمع صيدال

يهدف مجمع صيدال من خلال تحليل البيئة الداخلية إلى معرفة نقاط الضعف والقوة التي يتمتع بها، بينما يضمن تحليل البيئة الخارجية معرفة القوى التنافسية التي تواجهه، والفرص والتهديدات التي يتعرض لها، وانطلاقاً من التحليلين السابقين يتمكن المجمع من إتباع إحدى الإستراتيجيات التي تمكنه من تحقيق ميزة تنافسية.

المطلب الأول: تحليل سلسلة القيمة لمجمع صيدال

أولاً: الأنشطة الرئيسية

تتمثل الأنشطة الرئيسية لمجمع صيدال في:

(1) الإمداد الداخلي: يتعلق الإمداد الداخلي لمجمع صيدال بأنشطة استلام، تخزين، توصيل المدخلات اللازمة للمنتج والرقابة على نوعية وكمية المواد الأولية الداخلة في إنتاج كل منتج قبل البدء في العملية الإنتاجية، حيث أن أغلب مدخلات المجمع من المواد الأولية تأتي من الأسواق الخارجية، ويعاني المجمع من فائض في بعض المواد الأولية وانقطاع للبعض منها.

(2) الإنتاج: يهدف مجمع صيدال إلى تحسين جودة منتجاته وكسب ثقة المريض، فينطلق من مركز البحث والتطوير لاكتشاف المنتج المطلوب أكثر في السوق وإجراء التجارب اللازمة، ثم يأتي دور المراقبة التي تتم على مستوى العملية الإنتاجية، وفحص للمنتج النهائي يتم في المخابر المعنية بذلك قبل إعطاء الأمر بخروجه إلى المستهلك النهائي، وهذه المراقبة شديدة وصارمة ولا يسمح فيها بالخطأ، لأن المنتج يتعلق بحياة مستهلكه أو مستعمله.

(3) الإمداد الخارجي: يتعلق بأنشطة جمع، تخزين وتوزيع المنتج إلى الزبائن، والجدول اللاحق يوضح كمية وقيمة المخزون.

جدول رقم(10): مخزون المنتجات المنتهية الصنع في نهاية السنة للفترة 1996-2009

الوحدة: 10⁶ وحدة

البيان	Pharmal	Antibiotic	Biotic	وحدات التوزيع	إجمالي الكميات	قيمة إجمالي المخزون مليون دج
1996-12-31	28	905
1997-12-31	27	1052
1998-12-31	9	5	4	7	25	850
1999-12-31	6	6	2	9	23	831
2000-12-31
2001-12-31	8	4	4	13	29	1249
2002-12-31	9	5	5	7	26	1102
2003-12-31	10	5	5	10	30	1300
2004-12-31	11	9	9	9	38	1998
2005-12-31	10	6	8	11	35	1850
2006-12-31	9	6	10	10	35	2361
2007-12-31	9	8	9	11	37	2734
2008-12-31	7	6	10	9	32	3078
2009-12-31	16	9	11	.	36	4982

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (1996-2009) Les rapports de gestion

نلاحظ من الجدول ارتفاع كمية وقيمة المخزونات التامة الصنع، وعدم إمكانية تصريفها بالرغم من أسعارها التنافسية، وهذا راجع إلى منافسة المنتجات الأجنبية لها، التي تتميز بالجودة العالية، وإلى زيادة كمية الواردات.

أما بالنسبة لتوزيع المنتجات فسيتم التطرق إليه لاحقا.

(4) التسويق: يستعمل مجمع صيدال عناصر المزيج التسويقي في مجال تسويق منتجاته والمتمثلة في:

أ- **سياسة المنتج:** يتميز إنتاج مجمع صيدال بالزيادة في الكمية والقيمة، وذلك راجع إلى توسيع خطوط الإنتاج وتنويعها، وإلى تحسين نظم وأساليب تسيير الإنتاج على مستوى الوحدات الإنتاجية، حيث يركز المجمع على إنتاج الأدوية الجنيسة، التي تمتاز بانخفاض تكاليفها وبالتالي انخفاض أسعارها مقارنة بالأدوية الأصلية، كما يسعى المجمع إلى تحسين نوعية المنتج من ناحية الجودة والتغليف.

يقوم مجمع صيدال بتقديم 324 منتج دوائي، تخضع للتسجيل لدى وزارة الصحة والسكان، من بينها المضادات الحيوية، مضادات الالتهاب، مهدئات السعال، المطهرات الرئوية، الأدوية المانعة للحمى والمسكنة للألم، المحاليل المكثفة، منقصات السكر في الدم، المضادات الهيستيمينية ومضادات الحساسية، مهدآت الأعصاب والمسكنات، المضادات الفطرية، مضادات فقر الدم، الفيتامينات، المطهرات، مضادات التشنج، المليينات،...الخ.

إن هذه التشكيلة الواسعة والمتنوعة لمنتجات مجمع صيدال لا تستجيب لكل متطلبات السوق من حيث الكمية، ولكن تستجيب لحصة معتبرة من حيث تنويعها وأشكالها المختلفة، كما أدخل المجمع بعض التعديلات على هذه التشكيلة هي:

- 1- إلغاء بعض المنتجات في حالة الزوال، والتي تمثل تكلفة للمجمع مثل منتجات Antifongiques؛
- 2- تطوير جزيئات جديدة بالنسبة للمنتجات المتدهورة، مثل المضادات الحيوية L'oxyteraceline؛
- 3- إعطاء أهمية للمنتجات التي تقدم مزايا مادام الطلب عليها في السوق كبير، كما هو الحال بالنسبة للمحلول المكثف.

بالإضافة إلى هذه التعديلات يقوم مجمع صيدال بتوسيع تشكيلة منتجاته مع شركائه الأجانب.

ب- **سياسة السعر:** تتدخل الدولة في تحديد سعر الأدوية، وذلك من خلال تحديدها للهامش الواجب تطبيقه، فحسب المرسوم المؤرخ في 01 فيفري 1998 فإن الهامش على الإنتاج يقدر بـ 20%، أما هامش الموزعين فهو يتراوح ما بين 10% إلى 20%، أما هامش تجار الجملة فهو يقدر بـ 20% وبالنسبة لتجار التجزئة أي الصيدليات فهو يقدر بـ 17% كما أن المنافسة وارتفاع ثمن المواد الأولية، وانخفاض القدرة الشرائية وغيرها من العوامل الأخرى تتدخل في تحديد سعر منتج المجمع.

ج- سياسة التوزيع: يعتمد مجمع صيدال في السوق المحلية على مراكز توزيع، حيث 80% منها تتمثل في تجار الجملة، أما على المستوى الدولي فيعتمد على التصدير غير المباشر، وذلك بموجب عقود مع المستوردين الخواص أو مع القطاع العام للدولة المستهدفة.

د- سياسة الترويج: يهدف مجمع صيدال من خلال إتباع إستراتيجية الترويج إلى خلق اتصال دائم بين المجمع وعملائه، ومن بين الوسائل المستخدمة في ذلك نذكر:

1- الإعلان: يقوم مجمع صيدال بالتركيز على هذه الوسيلة الاتصالية من أجل خلق صورة جيدة عن المجمع أمام المنافسين، وذلك بقيامه بـ:

- إصدار العديد من المجلات والجرائد الدورية، كدورية أخبار صيدال Saidal News و News Biotic وهي نشرة فصلية تصدر عن وحدة بيوتيك التابعة لمجمع صيدال؛

- إصدار تقارير تسيير سنوية Les rapports de gestion، تتضمن ملخص لجميع نشاطات المجمع؛

- إنشاء موقع الكتروني على شبكة الانترنت www.saidalgroup.com في ديسمبر 2001، حيث يحتوي على العديد من المعلومات الخاصة بالمجمع؛

- المشاركة في المعارض الدولية.

2- البيع الشخصي: يعتبر المندوبون الطبيون من أهم الوسائل الترويجية التي يركز عليها المجمع في تعريف منتجاته لدى الصيادلة، الأطباء وتجار الجملة.

3- تنشيط المبيعات: يعتمد مجمع صيدال على هذه الوسيلة من أجل تدعيم جهوده الترويجية، من خلال تقديم عينات مجانية للأطباء والصيادلة من أجل تجربة الدواء، تقديم الخصومات في الكمية للوسطاء والقيام بالمعارض التجارية داخل الوطن وخارجه.

4- العلاقات العامة: يقوم المجمع بجملة من الجهود من أجل بناء صورة جيدة عن المجمع، وذلك من خلال تحسين ظروف استقبال الحلفاء المحليين والأجانب، تقوية العلاقة مع وسائل الإعلام خاصة الصحافة المكتوبة، لما لها تأثير مباشر على زبائن المجمع، تنظيم ندوات صحفية لتقديم المنتجات الجديدة، وتقديم الهبات والمساعدات لضحايا الكوارث كمنكوبي زلزال 2003.

ثانياً: الأنشطة الداعمة

تتمثل الأنشطة الداعمة في:

(1) التمويين: تسمح وظيفة التمويين بتأمين سيرورة عملية الإنتاج، وهذا لتوفرها على المواد الأولية التي أغلبها تستورد من الأسواق الخارجية بنسبة 76%، بينما النسبة الباقية تستورد من السوق المحلية، هذا ما أدى بالمجمع إلى التبعية للخارج وضغط الموردين عليه، وارتفاع تكلفة إنتاج منتجاته. ومن بين نقاط ضعف مجمع صيدال في مجال التمويين نذكر:

- 1- فائض تخزين لبعض المواد وانقطاع لآخر؛
- 2- مخزون الأمان وإعادة التمويين غير محدد؛
- 3- اختلال بين برامج الإنتاج والتمويين؛
- 4- غياب محاسبة المواد.

(2) التطور التكنولوجي: إن وظيفة البحث والتطوير متدنية في مجمع صيدال، إذ يقدر إنفاقه على هذه الوظيفة 3% من رقم أعماله، وقد حصل على 14 براءة اختراع من طرف المعهد الوطني للحماية الفكرية، وينبغي عليه في هذا المجال أن يرفع من كفاءات إطاراته والعمل على إكسابهم معارف ومهارات جديدة، بالإضافة إلى توفير وسائل الإنتاج الحديثة والمتطورة.

(3) الموارد البشرية: يبذل مجمع صيدال جهود استثمارية كبيرة، تمثلت في الإعداد والالتزام بإستراتيجية تنموية للتكوين المتواصل لموارده البشرية من أجل رفع قدراتها، وأهم ما يمكن ملاحظته على عمال مجمع صيدال هو:

- 1- إطارات وموارد بشرية شابة؛
 - 2- موارد بشرية ذات تجربة وخبرة في مجال الإنتاج؛
 - 3- جو عمل ممتاز؛
- وعلى الرغم من المزايا السابقة يعاني المجمع من العيوب التالية:

- 1- تكوين غير كاف؛
- 2- غياب التكوين في الميدان التسييري للإطارات؛

3- عدم وضوح المهام الموكلة لشاغل الوظيفة.

ولتفادي العيوب السابقة ينبغي على المجمع القيام بما يلي:¹

1- تكوين إطارات في هياكل متخصصة حول نظم التكوين؛

2- إطلاق وإنجاز برامج مشتركة للتكوين مع مديريات أخرى محلية أو أجنبية؛

3- تكوين إطارات متخصصة حول تقييم الموارد البشرية ووضعها في العمل للسنوات القادمة.

(4) التمويل: يمكن معرفة قدرات مجمع صيدال على التمويل من خلال متابعة المؤشرات التالية:

جدول رقم (11): قدرات التمويل للمجمع الوحدة: 10⁶ دج

السنة	رقم الأعمال	القيمة المضافة	نتيجة الاستغلال	النتيجة الصافية
1996	2960.514	1764.823839	585.220650	244.566280
1997	3650.550	2073.680610	749.148075	397.460361
1998	4499.579	2243.997781	875.493134	569.006067
1999	4630.438	2471.852233	242.991921	721.774513
2000	41395.12	2300.818867	615.559987	271.109220
2001	5190.671	2662.059605	755.465767	379.810901
2002	5692.414	2837.225055	566.394100	187.339238
2003	6003.661	3339.164435	1032.401846	482.290897
2004	6466.188	3979.032396	1311.453988	456.231457
2005	6596.274	3707.637469	864.953730	430.555200
2006	6942.750	4279.436814	1219.665503	547.483833
2007	7735.448	4871.616363	1411.993594	872.149771
2008	9692.772	6220.523630	2006.878681	134.6638302
2009	9513.290	7855.445923	3559.136076	256.0637476

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على (Les rapports de gestion (1996-2009)

على العموم نلاحظ تزايد كل من رقم الأعمال، القيمة المضافة، نتيجة الاستغلال والنتيجة الصافية،

وهذا يدل على تحسن الوضعية المالية للمجمع، ومن ثم ارتفاع قدراته على التمويل.

¹ Rapport de gestion 2004.

وللتوضيح أكثر نقوم بدراسة نسبة الاستقلال المالي من خلال العلاقة التالية: نسبة الاستقلال المالي =
الأموال الخاصة/القروض متوسطة وطويلة الأجل، والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(12): نسبة الاستقلال المالي لمجمع صيدال خلال الفترة 1996 - 2009 الوحدة: 10⁶ دج

السنة	أموال خاصة	قروض متوسطة وطويلة الأجل	نسبة الاستقلال المالي %
1996	7060.515287	1876.915322	3.76
1997	6142.527281	1772.436759	3.47
1998	6593.416748	7875.83933	8.37
1999	6417.686553	1233.823709	5.20
2000	6248.185491	1549.221492	4.03
2001	5776.104950	2143.375182	2.69
2002	5396.898937	1847.590318	2.92
2003	5455.505165	2170.232409	2.51
2004	5665.062698	2595.149395	2.18
2005	5771.991417	3086.963140	1.87
2006	5906.738853	2712.313428	2.18
2007	6143.335024	2612.086364	2.35
2008	6984.405510	2434.280973	2.87
2009	8753.895027	2152.080821	4.07

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (1996-2009) Les rapports de gestion

من النتائج السابقة نلاحظ أن المجمع يتمتع باستقلالية مالية، لأن الأموال الخاصة أكبر من القروض متوسطة وطويلة الأجل، ومن ثم إمكانية الحصول على المزيد من القروض.

انطلاقاً من تحليل الوضعية الداخلية للمجمع تم التوصل إلى نقاط القوة والضعف الموضحة في الجدول اللاحق.

جدول رقم(13): نقاط القوة والضعف لمجمع صيدال

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - تنوع تشكيلة المنتجات؛ - توزيع وطني ودولي للمنتجات؛ - الاستقلال المالي؛ - تزايد رقم الأعمال والنتيجة الصافية؛ - حصول المجمع على شهادات الإيزو؛ - موارد بشرية ذات تجربة كبيرة في مجال الإنتاج؛ - إدخال منتجات جديدة على تشكيلته؛ - زيادة عدد المندوبين الطبيين؛ - الرقابة على العملية الإنتاجية؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - تكوين الأفراد غير كاف؛ - عدم توفر المواد الأولية في الوقت المحدد؛ - انقطاع متكرر للمخزون يؤدي إلى توقف سلاسل الإنتاج، و فقدان حصص سوقية؛ - اعتماد المجمع على المصادر الخارجية للحصول على المواد الأولية؛ - زيادة كمية وقيمة المخزون من المنتجات تامة الصنع.

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: تحليل هيكل قطاع صناعة الدواء حسب نموذج القوى الخمسة لـ Porter

أولاً: المنافسة في القطاع

يشهد مجمع صيدال منافسة كبيرة في السوق التي ينشط فيها، نتيجة تواجد مجموعة من المخابر المحلية والأجنبية التي تقوم بعملية الإنتاج والاستيراد، لكن التهديد الأكبر لا يأتي من المنتجين المحليين، لأن عملهم يقتصر على إنتاج وتسويق منتجات معينة، بل المنافسة الحقيقية تأتي من المستوردين، حيث بلغ عددهم سنة 2007 حوالي 79 مستورداً¹، وترجع أسباب قيامهم بعملية الاستيراد إلى:

1- عملية الاستيراد لا تتطلب إمكانيات استثمارية ضخمة؛

2- ارتفاع معدل المرودية لهذه الاستثمارات؛

¹ Document du Ministère de la Santé de la Population et de la Reforme Hospitalière, Direction de la Pharmacie.

3- شهرة العلامة للمنتجات المستوردة.

كما يفتقد مجمع صيدال لبعض الأدوية ذات طلب مرتفع وربحية عالية مثل أدوية معالجة أمراض السرطان، أدوية أمراض القلب وأدوية أمراض الأعصاب، والتي لا تزال حكرا على المخابر العالمية مثل مخبر Aventis الفرنسي و Pfizer الأمريكي.

ويواجه مجمع صيدال تهديدا من قبل المؤسسات التي يعقد معها تحالفات إستراتيجية، حيث تبقى منافسة له في السوق خارج نطاق التحالف الإستراتيجي.

ثانيا: الداخلون الجدد

يواجه مجمع صيدال تهديدا من المؤسسات الراغبة في الدخول إلى هذا القطاع، خاصة بعد القانون الذي يجبر المؤسسات على إنشاء مشاريع إنتاجية بعد سنتين من بداية عملية الاستيراد، حيث يبلغ عدد المشاريع الاستثمارية قيد التنفيذ حوالي 80 مشروعا محليا وأجيبيا سنة 2006، لكن هناك عوائق قد تحد من دخول منافسين جدد تتمثل في:

1- الحاجة الكبيرة لرؤوس الأموال من أجل الاستثمار؛

2- الخبرة الكبيرة لمجمع صيدال في صناعة الدواء، والتي مكنته من تخفيض تكاليف الإنتاج؛

3- الصورة الجيدة لمنتجات مجمع صيدال نتيجة حصوله على شهادة ISO*، حيث تحصل المجمع، فرع Antibiotic و فرع Biotic على ISO 9002، بينما مركز البحث والتطوير تحصل على ISO 9001، وهذا سنة 2001¹؛

4- حصول مجمع صيدال على تكنولوجيا عالية نتيجة تحالفاته مع أكبر المخابر العالمية؛

5- سيطرة مجمع صيدال على القنوات التوزيعية.

ثالثا: القوة التفاوضية للموردين

*ISO: هي مجموعة مواصفات تصدر عن المنظمة الدولية للتقييس The international organisation for standardisation، والتي يطلق عليها اختصارا منظمة ISO، وفي الحقيقة فإن حروف ISO ليست اختصارا لاسم المنظمة، بل تمثل مقطعا من الكلمة اليونانية ISOS والتي تعني التشابه أو التناظر، لذلك جاء استخدام المقطع ISO دلالة على هذه المنظمة، من منطلق أن دورها الرئيسي يتمثل في إصدار مواصفات دولية موحدة.

¹ Rapport de gestion de groupe Sidal 2001.

يعتمد مجمع صيدال في توريداته للمادة الأولية على مصدرين، السوق المحلية والأجنبية، ويمكن توضيح قيمة الواردات ونسبتها في الجدول التالي:

جدول رقم(14): مصادر التمويل لمجمع صيدال الوحدة: دج

البيانات	المواد الأولية	مواد التعبئة والتغليف	قطع الغيار	المجموع	النسبة %
مشتريات محلية	234735	500434	94013	919182	0.24
مشتريات أجنبية	1954425	853299	162274	2969998	0.76
المجموع	2279160	1353733	256287	3889180	100
النسبة %	0.59	0.35	0.06	100	

Source: **rapport de gestion 2009**, p 19.

من خلال الجدول وكما أشرنا سابقا نلاحظ أن ما نسبته 76% من التمويل تأتي من الأسواق الأجنبية، بينما 24% فقط تستورد من السوق المحلي، وهذا ما يعطي للأجانب قدرة كبيرة على التفاوض، وتعتبر ألمانيا والهند من أهم موردي مجمع صيدال بنسبة تقدر بـ 22.31%، 19.51% على التوالي، وهذا ما يوضحه الجدول اللاحق.

جدول رقم(15): قيمة ونسبة المشتريات لمجمع صيدال حسب الدول لسنة 2009 الوحدة: مليار دج

النسبة %	قيمة المشتريات	الدولة
22.31	670198862	ألمانيا
19.51	586070281	الهند
13.49	405298878	فرنسا
10.09	303024830	سويسرا
9.19	276147926	إيطاليا
5.05	151704085	الصين
4.51	135368035	بلجيكا
2.77	83264325	تونس
2.62	78767048	اسبانيا
2.89	86916663	الولايات المتحدة الأمريكية
1.61	48243008	التشيك
1.32	39743669	النمسا
1.04	31204237	سلوفاكيا
0.81	24221636	المجر
0.64	19274420	بريطانيا
0.50	14965523	مصر
0.38	11476521	البرتغال
0.08	2342154	السعودية
0.03	928423	فنلندا
0.02	453964	الإمارات العربية
0.01	367583	هولندا
0.00	16927	كوبا
100	2969998916	المجموع

Source: rapport de gestion 2009, p 19.

رابعاً: القوة التفاوضية للزبائن

يتعامل مجمع صيدال مع تشكيلة متنوعة من الزبائن تتمثل في:¹

- 1- تجار الجملة بنسبة 80%؛
- 2- مؤسسة التوزيع بالجملة Digromed بنسبة 7%؛
- 3- الصيدلة المركزية للمستشفيات بنسبة 5%؛
- 4- المستوردون بنسبة 5%؛
- 5- الضمان الاجتماعي بنسبة 1%؛
- 6- وزارة الدفاع الوطني بنسبة 1%؛
- 7- العيادات الخاصة بنسبة 1%.

نلاحظ مما سبق تركيز زبائن مجمع صيدال في تجار الجملة، مما يزيد من قدرتهم التفاوضية، حيث أن هدفهم هو الحصول على منتج منخفض السعر وبجودة عالية، هذا ما يدفعهم للجوء إلى المنتجات الأجنبية الأصلية التي تحقق هوامش ربح مرتفعة.

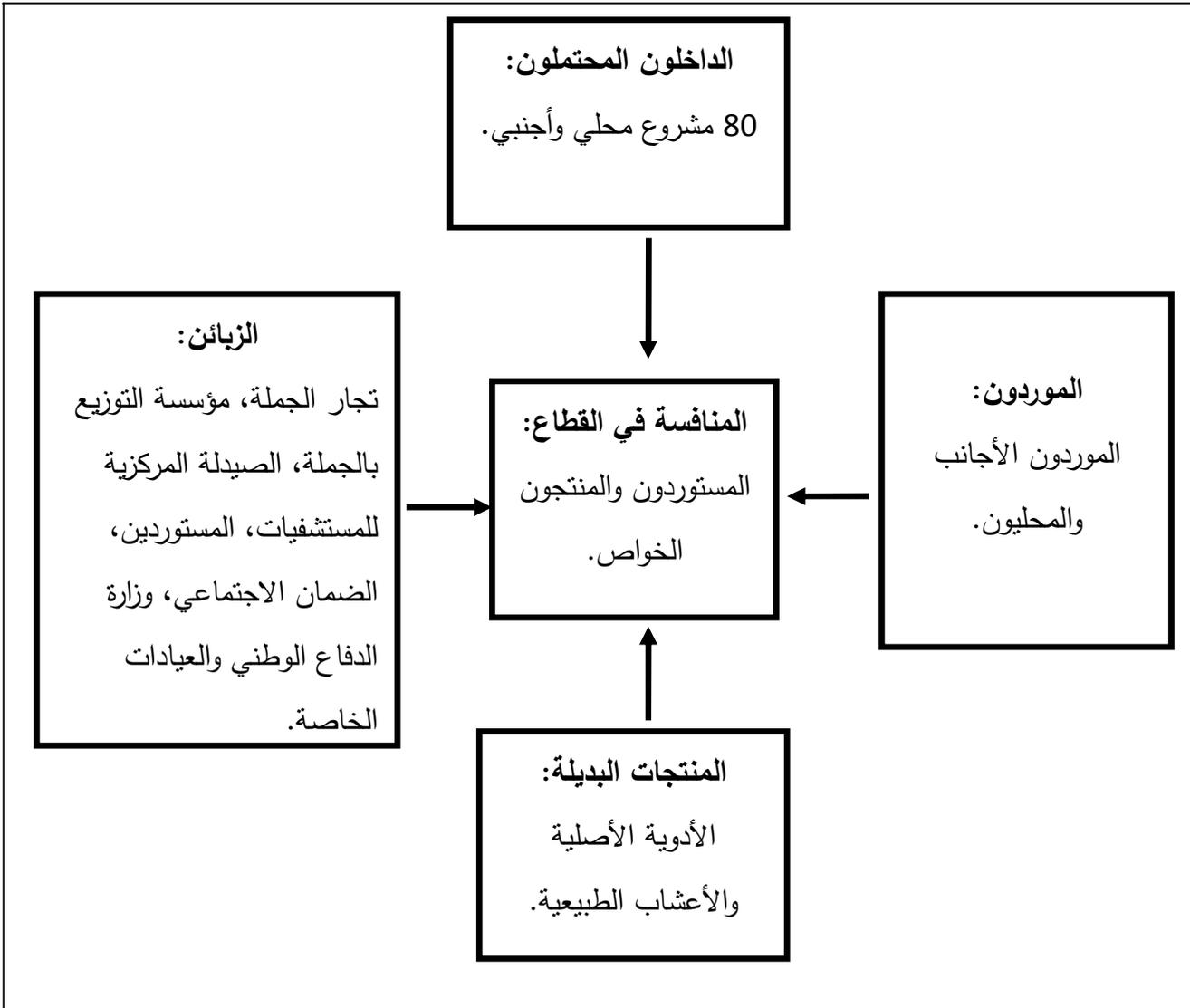
خامسا: منتجات الإحلال

تتمثل منتجات الإحلال في المنتجات الأصلية المستوردة، وهي ذات طلب مرتفع مقارنة بالمنتجات الجنيسة التي ينتجها المجمع، إضافة إلى الأعشاب الطبية والزيوت الطبيعية التي يستخدمها المستهلك للعلاج.

يمكن تلخيص القوى السابقة في الشكل اللاحق.

شكل رقم (19): هيكل قطاع صناعة الدواء

¹ Stratégie a long terme 2002- 2011.



المصدر: من إعداد الطالبة بالافتباس من القوى الخمسة لـ Porter، أنظر الفصل الأول ص 36.

مما سبق نستنتج بعض الفرص والتهديدات التي يواجهها المجمع والممثلة في الجدول التالي:

جدول رقم (16): الفرص والتهديدات التي يواجهها مجمع صيدال

التهديدات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> - ارتفاع كمية الواردات من الخارج؛ - اقتصار مجمع صيدال على صناعة الأدوية الجنيسة فقط؛ - المنافسة الأجنبية الشديدة في السوق المحلية؛ - تفضيل المستهلك للمنتجات الأجنبية الأصلية مقارنة بالمنتجات المحلية الجنيسة؛ - صعوبة الحصول على الموارد الأولية والتبعية للخارج في هذا المجال، مما يزيد من قدرتهم التفاوضية؛ - ازدواجية العلاج بين الطب التقليدي والحديث؛ - إمكانية ظهور منافسين محليين وأجانب في مجال الإنتاج بين الحين والآخر. 	<ul style="list-style-type: none"> - إبرام عقود تحالف إستراتيجي مع أكبر المخابر العالمية في مجال صناعة الأدوية؛ - كسب ثقة المخابر الدولية؛ - امتلاك خبرة كبيرة في مجال صناعة الأدوية؛ - حصول مجمع صيدال على شهادات ISO لمطابقة منتجاته لمعايير الجودة العالمية؛ - ارتفاع عدد المتدخلين في العمليات الشرائية للمنتج الصيدلاني؛ - مكانة مجمع صيدال الهامة على المستوى الدولي؛ - انخفاض أسعار المنتجات الجنيسة؛ - وجود عوائق تحد من دخول منافسين جدد كتكاليف الاستثمار المرتفعة.

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنافسية لمجمع صيدال

أولاً: إستراتيجية التركيز

من خلال تركيز مجمع صيدال على خدمة قطاع سوقي محدد بشكل فعال، بدلاً من خدمة السوق ككل، وهذا في الأصناف العلاجية المزمنة مثل أمراض تصلب الشرايين، الأمراض العصبية، أمراض السرطان، أمراض القلب، أمراض الجهاز التنفسي،... الخ، وهي أصناف تمثل حصصاً سوقية هامة يجب على المجمع الاستفادة منها، عن طريق تكثيف عمليتي البحث والتطوير، من خلال تخصيص موارد بشرية ومالية وتقنية هائلة، أو الحصول على رخص إنتاج من المخابر الأجنبية، أو من خلال تبني إستراتيجية التحالف مع أكبر المخابر العالمية.

ثانيا: إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

يمكن لمجمع صيدال تحقيق ميزة تنافسية عن طريق تخفيض تكاليفه، بالاستفادة من آثار التعلم والخبرة الكبيرة، وهذا في الأصناف العلاجية الخاصة بالأمراض غير المزمنة مثل أمراض العيون، أمراض الجلد، أمراض المعدة، أمراض الأمعاء، المسكنات والمهدئات، الفيتامينات، الأمراض النفسية، أمراض فقر الدم، أمراض الالتهاب...الخ، ومحاولة كسب ثقة المستهلكين فيها، عن طريق تكثيف الجهود الترويجية والتسويقية.

ويمكن توضيح الإستراتيجيتين السابقتين في الشكل التالي:

شكل رقم(20): الإستراتيجيتين التنافسيتين لمجمع صيدال

	تميز المنتج	تكلفة أقل
الصناعة ككل	الأدوية المعالجة للأمراض غير المزمنة.
قطاع سوقي		خدمة جزء معين من السوق عن طريق التركيز على الأدوية المعالجة للأمراض المزمنة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاقْتباس من الإستراتيجيات التنافسية لبورتر، أنظر الفصل الأول ص19.

المبحث الثالث: التحالفات الإستراتيجية داخل مجمع صيدال

تعتبر التحالفات قرارا استراتيجيا بالنسبة لمجمع صيدال، حيث تمكن من إبرام العديد من العقود مع أكبر المخابر العالمية، نتيجة المكانة الكبيرة التي يتمتع بها على المستوى المحلي والدولي، وهذا من أجل بناء قاعدة مشتركة للإنتاج وتبادل المعارف والخبرات.

المطلب الأول: أصول التحالفات الإستراتيجية، تنظيمها وأهدافها

أولاً: أصول التحالفات الإستراتيجية داخل مجمع صيدال

تعود إستراتيجية التحالفات المتبعة من طرف مجمع صيدال إلى مخطط التنمية المسطر في أواخر الثمانينات، والذي حضره مجموعة من خبراء منظمة ONUDI* عام 1984، وقد قدم إلى صيدال على أساس أنها تمثل الصناعة الصيدلانية الجزائرية، وذلك لتطبيقه بين عامي 1988-1989، وعلى إثر إعادة هيكلة المؤسسات العمومية، دخلت الشركات الوطنية الإنتاجية مرحلة الاستقلالية، وبدأت هذه الأخيرة الاعتماد على نفسها بعيداً عن دعم الدولة، ومنذ ذلك الحين أصبح مجمع صيدال يبحث عن التحالفات الإستراتيجية ويدعو لها بشتى الوسائل والإمكانيات، وقد توجت هذه الجهود بإنشاء برنامج تحالفات إستراتيجية في إطار المخطط التطوري الذي وضعه المجمع، وقد بدأ هذا البرنامج بإبرام اتفاقيات مع المخابر الصيدلانية ذات العلامة العالمية.¹

ثانياً: تنظيم نشاط التحالفات الإستراتيجية داخل مجمع صيدال

يولي مجمع صيدال مكانة هامة للتحالفات الإستراتيجية، وقد أدى ذلك إلى خلق مديرية الشراكة والتنمية على مستوى المديرية العامة للمجمع، وأوكل لها القيام بالمهام التالية:

- 1- تحديد وإرساء إستراتيجية المجمع في إطار التحالف والتطوير الصناعي؛
- 2- البحث عن الشركاء واستقطابهم؛
- 3- تحديد مشاريع التحالف الإستراتيجي؛
- 4- التفاوض وإعداد محاضر الاتفاق المطابقة للقوانين المنصوص عليها؛
- 5- التكفل بالعمليات الإدارية والقانونية المرتبطة بالتحالفات الإستراتيجية؛
- 6- المساهمة في متابعة مراحل قيادة وإنجاز المشروع الصناعي؛
- 7- التنسيق ومتابعة التقدم في إنجاز المشاريع الصناعية؛
- 8- مساعدة الشركاء لدى الإدارة المحلية والوطنية للحصول على مختلف الوثائق المتعلقة بالاستثمار (عقد الملكية، رخصة البناء،... الخ).

* ONUDI (Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel) : منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية تأسست سنة 1966، تقوم بتقديم مساعدات تقنية واستشارية لصناعات الدول النامية.
¹ بن عزة محمد أمين، التحالفات الإستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 317، 318.

إضافة لتلك المهام تقوم مديرية الشراكة والتنمية بالإشراف على كل المراحل والإجراءات اللازمة لإقامة التحالفات الإستراتيجية.

ثالثا: أهداف التحالفات الإستراتيجية داخل مجمع صيدال

يهدف المجمع من خلال تبني إستراتيجية التحالف إلى:¹

- 1- الحصول على تكنولوجيا عالية ومتطورة تسمح له بتطوير منتجاته؛
- 2- إتباع طرق التسيير الحديثة من خلال العمل بمبادئ التسيير الفعالة للحليف؛
- 3- تحسين نوعية وجودة منتجاته لتكون في مستوى منتجات المؤسسات المنافسة؛
- 4- القدرة على اكتساب ميزة تنافسية تسمح له بالبقاء في السوق؛
- 5- تحقيق أرباح تمكنه من الدخول في مشاريع تنموية والاستثمار في أسواق جديدة؛
- 6- إمكانية القيام بالبحث والتطوير، وذلك بوجود الحليف الذي يملك الإمكانيات المناسبة، لأن قطاع الأدوية يتطلب بحوث دائمة ومستمرة للبحث عن أدوية لعلاج مختلف الأمراض؛
- 7- توسيع خطوط منتجاته والتنوع في تشكيلاته؛
- 8- الحصول على مصادر التمويل؛
- 9- تلبية طلبات الزبائن وتحقيق الأمن الصحي بتوفير الاحتياجات من الأدوية؛
- 10- تدعيم سمعة مجمع صيدال في السوق، وذلك باقتران اسمه مع أسماء مؤسسات ضخمة في مجال صناعة الأدوية؛
- 11- تحسين القدرات التسويقية وإمكانية تقديم مزيج تسويقي يمتاز بالكفاءة والفعالية؛
- 12- توفير قنوات توزيع داخلية وخارجية؛
- 13- الاستفادة من العلاقات مع الحليف في الداخل والخارج.

رابعا: أهم نقاط القوة والضعف لمجمع صيدال في مجال التحالفات الإستراتيجية

يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

نقاط القوة	نقاط الضعف
¹ بوحفص رواني، سليمان دحو، مرجع سابق.	

<ul style="list-style-type: none"> - برنامج إعادة تأهيل جد قيم؛ - برنامج تحالف إستراتيجي جد مهم؛ - صورة جيدة لدى الحلفاء. 	<ul style="list-style-type: none"> - التأخر الكبير لبرنامج إعادة التأهيل؛ - مشاريع مشتركة متأخرة؛ - عدم الحصول على مردودية التحالفات الإستراتيجية في الأجل القصير.
--	---

جدول رقم(17): نقاط القوة والضعف لمجمع صيدال

Source: Stratégie a long terme 2002-2011.

المطلب الثاني: مراحل إقامة مشروع التحالف الإستراتيجي داخل المجمع ومضمون العقود

أولاً: مراحل إقامة مشروع التحالف الإستراتيجي داخل المجمع

(1) مرحلة الاتصال: هي مرحلة يبدي فيها كل من مجمع صيدال والطرف الأجنبي رغبة في إقامة مشروع مشترك، ويكون ذلك من خلال تبادل رسائل بريدية، زيارات، اتصالات أو تبادل لوجهات النظر.

(2) مرحلة المفاوضات: بعد اتخاذ قرار التحالف الإستراتيجي تبدأ المفاوضات لتحديد طبيعة العلاقة بين الطرفين، ويعتمد نجاح المفاوضات لكل طرف على مدى قدرته التفاوضية التي يحافظ من خلالها على مصالحه الخاصة.

(3) مرحلة توقيع محضر الاتفاقية: يعني التوقيع قبول نتائج المفاوضات رسمياً والالتزام بتنفيذها، وهذه المرحلة تعد بداية الارتباط الفعلي بين الطرفين.

(4) مرحلة التكوين القانوني للمشروع المشترك: في هذه المرحلة يتم إنشاء الأطر القانونية للمشروع، وتحديد الهيكل القانوني له (شركة ذات مسؤولية محدودة ، شركة ذات أسهم)، إضافة إلى الاتفاق على القانون الأساسي، المسيرين،...الخ.

(5) مرحلة القيد في السجل التجاري: هي إجراء إداري لازم لإنشاء المشروع المشترك.

(6) مرحلة إقامة دراسات الجدوى: هي مرحلة هامة في كل مشروع استثماري لتحديد التكاليف ومدى مردودية المشروع.

(7) مرحلة انطلاق إنجاز المشروع: يكون بتقديم حصص التمويل، إنشاء فرق عمل لتسيير عمليات الإنتاج واحترام مواعيد انطلاق نشاط الاستغلال.

(8) مرحلة استغلال المشروع وبداية الإنتاج: تتميز هذه المرحلة بتتصيب إدارة المشروع والتي تتكون عادة من نفس الفريق الذي قام بإنجازه، كما يتم خلال هذه المرحلة تنفيذ برامج الإنتاج بشكل تدريجي.

ثانيا: مضمون عقود التحالف الإستراتيجي¹

(1) المنتجات المتعاقد على إنتاجها: يهدف العقد الذي يربط مجمع صيدال بحليفه الأجنبي تحضير وصناعة عدد من المنتجات المتعاقد على إنتاجها، والتي تتضمن قائمة المنتجات الموجودة في ملحق العقد، كما يمكن إضافة منتجات أخرى للقائمة المتعاقد عليها، بعد الموافقة التثائية المسبقة بين الطرفين، ويلتزم المتعاقد بعدم إنتاج الأدوية التي هي من اختصاص مجمع صيدال.

(2) تقديم المساعدة الفنية: للشريك الأجنبي الحق في انتداب تقنيين لتحضير المنتجات المتعاقد عليها، ومساعدة العمال المؤهلين لمجمع صيدال، أو عمال الشركة المختلطة من أجل تزويدهم بتعليمات إضافية، متعلقة بالطرق والصيغ والقواعد والمقاييس المستعملة.

(3) حماية علامة الصنع: لضمان حماية علامة صنع الشريك الأجنبي، يتمتع مجمع صيدال من إنتاج منتجاته بدون الموافقة المسبقة له على ذلك.

(4) مصدر التموين والتخزين: يتولى الشريك الأجنبي التوريد بالكميات المطلوبة والمكونات الرئيسية والضرورية لتحضير المنتجات المتعاقد على إنتاجها، والتي يتم تخزينها وصيانتها في مقرات ومخازن مجمع صيدال، حتى يتم إرسالها للتصنيع، وفي حالة شراكة مشتركة يكون التخزين مشترك داخل الشركة المختلطة.

(5) التحليل والمراقبة: للحصول على منتج مطابق للمقاييس والمعايير الدولية، ينبغي على الشريك الأجنبي أن يتولى مسؤولية القيام بمراقبة كل المكونات الضرورية لتحضير المنتجات المتعاقد على إنتاجها، وكل المنتجات نصف المصنعة لمجمع صيدال، والذي هو بدوره ملزم بالقيام بتحليل المواد للتأكد من سلامتها، وعدم وجود تغيير أو غش أو إتلاف أثناء النقل.

(6) تقديم منتجات تامة الصنع: ينبغي أن يقدم مجمع صيدال أو الشركة المختلطة المنتجات التامة الصنع في التاريخ والموعود المحدد للتسليم، وهذا شريطة أن يسلم الشريك الأجنبي المواد والمكونات النشطة الخاصة بتحضير المنتجات المتعاقد على إنتاجها في الوقت اللازم.

¹ وثائق تعريفية داخلية خاصة بمجمع صيدال.

(7) النظام ومصاريف الإنتاج: في إطار التحالفات المتكاملة يدفع الشريك الأجنبي لمجمع صيدال مصاريف الإنتاج لتحضير أو تغليف المنتجات المتعاقد عليها، والتي توجد في قائمة الملحق، وفي إطار اتفاقيات الشراكة المشتركة يتحمل كل الأطراف أو الشركاء مصاريف الإنتاج.

(8) تسيير العلاقة التعاقدية: يلتزم كل الأطراف في العلاقة التعاقدية باحترام بنود العقود كلها، من أجل تفادي أي نوع من النزاع، فينبغي على مجمع صيدال أن يحترم الالتزامات المتمثلة في:

- 1- إعادة تأهيل وحدات الإنتاج؛
 - 2- صناعة المنتجات حسب المقاييس الدولية؛
 - 3- ضمان مقر إقامة الشركة المختلطة؛
 - 4- المساهمة في تسيير الشركة عن طريق المجلس الإداري؛
- في حالة عدم احترام معايير صنع المنتجات المتعاقد على إنتاجها ينبغي على مجمع صيدال أن:

- 1- يسترجع هذه الكمية لتصحيح النقائص والخلل؛
 - 2- يختار إتلاف هذه الكمية.
- أما بالنسبة للشريك الأجنبي ينبغي أن يقوم بـ:
- 1- تكوين عمال متخصصين لتحضير المنتجات المتعاقد على إنتاجها؛
 - 2- تقديم المساعدة التقنية وطريقة الصنع بغية الحفاظ على علامة الدواء؛
 - 3- تهيئة المباني الموجودة وشراء الأجهزة.

المطلب الثالث: أشكال التحالفات الإستراتيجية لدى مجمع صيدال

أولاً: عقود الشراكة المختلطة

تتميز هذه الصيغة بتمويل الطرف الأجنبي لجزء من الإنتاج، على أن يتقاسم المخاطر مع مجمع صيدال، كما يشارك الشريك الأجنبي في التسيير ومراقبة المشروع، وقد أبرم المجمع منذ سنة 1997 عدة عقود شراكة في شكل مشاريع مشتركة مع أكبر المخابر العالمية، وتتمثل هذه المشاريع في:¹

¹ Rapport de gestion 1999.

(1) مشروع فايزر - صيدال (Pfizer - Sidal): قام المجمع بإبرام عقد شراكة مع المخبر الأمريكي فايزر في سبتمبر 1998، يقتضي بإنشاء شركة مختلطة صيدال- فايزر سميت PSM، مقرها الاجتماعي يقع بالدار البيضاء ولاية الجزائر، تقدر الطاقة الإنتاجية لهذه الشركة 30 مليون وحدة بيع، ويبلغ رأس مالها الاجتماعي 912 مليون دج، يساهم فيها مجمع صيدال بنسبة 30%، بدأ المشروع عمليات الإنتاج في أكتوبر 2000، وتتمثل قائمة منتجاته في كل الأشكال الجافة والسائلة التالية مضادات الالتهاب، المضادات الحيوية ومضادات أمراض القلب.

(2) مشروع رون بولانك - صيدال (Rhône Poulenc (France) - Sidal): تم التوقيع على القانون الأساسي لهذا المشروع في سبتمبر 1998 بين مجمع صيدال والشركة الفرنسية "رون بولانك"، وتنص الاتفاقية على إنشاء وحدة إنتاج في المنطقة الصناعية واد سمار، تقدر طاقة الإنتاج 20 مليون وحدة بيع سنويا، وتقدر تكلفة هذا الاستثمار 400 مليون دينار جزائري، على أن تنطلق عملية الإنتاج في الثلاثي الأول من سنة 2000، لكن الانطلاقة الفعلية للإنتاج كانت في ديسمبر 2000، وتقدر نسبة مشاركة مجمع صيدال في رأس مال هذا المشروع 30%، في حين تبلغ حصة الشركة الفرنسية 70%، وتتعلق تشكيلته الإنتاجية بالأشكال الجافة لمختلف الأصناف العلاجية التالية المضادات الحيوية، مضادات الالتهاب، مضادات أمراض القلب، مضادات الطفيليات ومهدآت السعال.

(3) الشراكة المختلطة: التجمع الصيدلاني الأوروبي- صيدال (Groupement Pharmaceutique Européen - Sidal):

تم إبرام بروتوكول الاتفاق بين مجمع صيدال والمجمع الصيدلاني الأوروبي في سبتمبر 1998، ينص الاتفاق على انجاز وحدة إنتاجية سميت صوميديال SOMEDIAL بالمنطقة الصناعية واد سمار، ذات قدرة إنتاجية تقدر بـ 27 مليون وحدة بيع، كما بلغت تكلفة هذا الاستثمار 980 مليون دج.

باشرت شركة صوميديال أول مراحل الإنتاج خلال الثلاثي الرابع من سنة 2000، وتختص في إنتاج الأشكال الجافة، السائلة والعجينية التي تخص الفروع العلاجية التالية مانعات الحمل، مهدآت السعال ومضادات هيستامينيك.

(4) مشروع نوفونورديسك-بيارفايري - صيدال (Novo Nordisk - Pierre Fapre-Sidal):

أبرم عقد اتفاق بين مخابر نوفونورديسك الدانمركية ومخابر بيارفايري الفرنسية ومجمع صيدال في 13 جانفي 1999، وتنص الاتفاقية على إنجاز وحدة إنتاج الأنسولين ومقومات السرطان، بواد عيسى ولاية

تيزي وزو، وقد قدرت تكلفة هذا المشروع 2670 مليون دج، بطاقة إنتاج تقدر بـ 37 مليون وحدة بيع، يساهم فيه مجمع صيدال بنسبة 10% ومخابر نوفونورديسك بنسبة 45%، كما تساهم مخابر بيارفايري هي الأخرى بنسبة 45%، حدد تاريخ بداية الإنتاج في الثلاثي الأول من سنة 2001.

(5) مشروع دار الدواء - صيدال "صيدار" (Dar El Ddawa - Sidal): ينص هذا الاتفاق بين مجمع صيدال ودار الدواء الأردنية على إنشاء شركة مختلطة تسمى صيدار، بوحدة جسر قسنطينة لتصنيع قطرات حيوية للعين، ذات قدرة إنتاجية تقدر بـ 6 ملايين وحدة بيع، كما تقدر تكلفة الاستثمار 120 مليون دج، يساهم فيه مجمع صيدال بنسبة 30%. أبرم هذا الاتفاق في أفريل 1999، على أن ينطق الإنتاج في سبتمبر 2000.

(6) الشركة المشتركة "تافكو" (Saida - Acdima - Spimaco - JPM - Digromed): تأسست هذه الشركة من طرف "صيدال - أكديما - سبيماكو - جي بي أم- ديغروماد" في 8 جويلية 2000، وأطلق عليها اسم الشركة الصيدلانية العربية الطاسيلي Tassili Pharmaceutique Company، وتختصر في اسم "Taphco"، ولقد اختيرت قطعة الأرض التي يملكها مجمع صيدال بالروبية كموقع للمشروع، تتخصص شراكة "تافكو" في صناعة المنتجات الخاصة بأمراض العين ومنتجات الحقن، وقد قدر رأس مال هذه الشركة 1100 مليون دج، بطاقة إنتاجية تقدر بـ 17 مليون وحدة بيع. حدد موعد انطلاق الإنتاج بهذا المشروع في السادس الثالث من سنة 2001.

(7) المشروع المشترك ميداكتا - صيدال (Medacta - Sidal)¹: تم إمضاء بروتوكول الاتفاق في 20 نوفمبر 2000، بين مجمع صيدال ومجمع ميداكتا (شركة خاصة سويسرية متخصصة في البحث وصناعة اللوازم المخصصة لكل أنواع الجراحة، وصناعة الرمامات التجبيرية، أو أجهزة تبديل تجبيرية ذات تكنولوجيا عالية)، على إنشاء شركة مختلطة لإنتاج ألحام للجراحة وتسويقها في الجزائر، وأطلق على هذه الشركة اسم "صامد" "Samed"، وتبلغ قيمة هذا الاستثمار 192 مليون دج بقدرة إنتاج تصل إلى 3 مليون وحدة بيع سنويا.

يقع مقر هذا المشروع في شرشال، يساهم فيه مجمع صيدال بنسبة 40%، أما مجمع ميداكتا فتصل نسبة مساهمته إلى 60%، ولم يحدد تاريخ انطلاق هذا المشروع.

¹ Sidal: Synthèse active, 2000, p 10.

(8) المشروع المشترك صيدال - أبولميد Soidal - Abolmed: تم إمضاء بروتوكول الاتفاق بين مجمع صيدال وأبولميد الروسي في 28 مارس 2004 في المدينة، من أجل إنتاج المضادات الحيوية، ويقدر عدد المنتجات بـ 11 منتج.

(9) المشروع المشترك صيدال - سولوفارم الصيدلاني Soidal - Solupharm Pharmaceutique: تم إمضاء العقد في 9 مارس 2004 بولاية الطارف، متخصص في إنتاج أشكال محددة مثل الحقن، مضادات الروماتيزم ومضادات السرطان¹.

وهناك مشاريع مشتركة كانت قيد الإنجاز لسنة 2007، ولم يتم الانطلاق فيها لحد الآن تتمثل في:²

(1) عقد صيدال - سوميديال (Soidal - Somedial): حيث حصة مجمع صيدال 16.97% وسوميديال 83.03%، وتقدر طاقة الإنتاج 141 مليون دج.

(2) سانوفي - أفنتيس فارما صيدال (S - APS) (Sanofi - Aventis pharma Soidal): حصة مجمع صيدال 30%، وتقدر طاقة الإنتاج 127.8 مليون دج.

(3) جوراس فارماسونليكال - صيدال (Joras Pharmacenical - Soidal): حصة مجمع صيدال 30%، وتقدر طاقة الإنتاج 36 مليون دج.

(4) فايزر - صيدال مانوفاكنتورينج (Pfizer - Soidal Manufacturing) (PSM): حصة مجمع صيدال 30%، وتقدر طاقة الإنتاج 273 مليون دج.

والجدول التالي يوضح مجمل عقود الشراكة المختلطة لمجمع صيدال.

جدول رقم (18): عقود الشراكة المختلطة لمجمع صيدال الوحدة: 10⁶ دج

البيانات	التسمية	تكلفة الاستثمار	القدرة الإنتاجية 10 ⁶ وحدة بيع	الموقع	تاريخ الانطلاق في الإنتاج
Pfizer Soidal	PSM	912	30	الدار البيضاء	الثلاثي الرابع لسنة 2000
Rhône Poulenc Soidal	RPS	400	20	واد السمار	الثلاثي الرابع لسنة 2000

¹ Rapport de gestion 2004.

² Rapport de gestion 2007.

الثلاثي الرابع لسنة 2000	واد السمار	27	980	SOMEDIAL	GPE Sidal
الثلاثي الأول لسنة 2001	واد عيسى	37	2670	Aldaph	Novo Nordisk- Pierre Fapre- Sidal
السداسي الرابع لسنة 2000	جسر قسنطينة	6	120	Saidar	Dar El Ddawa – Sidal
السداسي الرابع لسنة 2001	الروبية	17	1100	Taphco	Acdima- Spimaco – JPM – Digromed Sidal
غير محدد	شرشال	3	192	Samed	Medacta-Sidal
غير محدد	المدية	.	.	—	Abolmed-Sidal
غير محدد	الطارف	.	.	—	Sidal- Solupharm Pharmaceutique

Rapport de gestion 2004

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على

Sidal: Synthèse active, 2000

ثانيا: عقود التحالفات المتكاملة

يقوم مجمع صيدال بتصنيع أدوية خاصة بالأطراف الأجنبية في وحدات إنتاجه، سواء لحسابه أو لحساب الشركاء، حيث يستفيد من جلب المواد الأولية وطرق الإنتاج، وبالمقابل يدفع أتاوة للطرف الأجنبي، وقد يسمح هذا الشكل بنقل التكنولوجيا بتكلفة منخفضة، وفي هذا الإطار عقد المجمع عدة اتفاقيات تمثلت في:

(1) صيدال - فايزر (Pfizer - Sidal): تم إمضاء هذا العقد في أكتوبر 1997، والذي يقضي بصناعة أربع منتجات على مستوى فرع فارمال، ولقد تم تحضير المقر الخاص بالمشروع، وافتتحت ورشاته في 6

سبتمبر 1998، على أن يتخصص هذا المشروع في إنتاج الأنواع الجافة بطاقة إنتاجية تقدر بـ 30 مليون وحدة بيع، مع توفير 110 منصب شغل.

(2) صيدال - نوفونورديسك (Novo Nordisk - Sidal): تم إمضاء عقد تصنيع بين مجمع صيدال والمخبر الدانماركي "نوفونورديسك" في ديسمبر 1997، وهذا لإنتاج نوع من الدواء يتمثل في "دانيلاز - Danilase" على شكل أقراص وشراب، ويكون الإنتاج على مستوى فرع أنتيبوتيكال بالمدينة، وتصل قيمة منتجات هذا المشروع إلى 33.7 مليون دولار أمريكي.

انطلق الإنتاج في شكل شراب في نوفمبر 1998، أما فيما يخص إنتاج الأقراص فالدراسة جارية لإنتاجها على مستوى فرع فارمال.

(3) صيدال - دار الدواء (Dar El Ddawa - Sidal): تم إمضاء العقد بين مجمع صيدال والمخبر الأردني دار الدواء في ديسمبر 1997، لغرض إنتاج ستة أنواع من الأدوية تتمثل في:

- 1- ازوكار (Isocarde) على شكل أقراص؛
- 2- كابوكار (Capocard) على شكل أقراص؛
- 3- فيفيدار (Fifeder) على شكل كبسولات؛
- 4- ميكوهيل (Mycoheal) على شكل مرهم؛
- 5- امبولار (Ambolar) على شكل شراب؛
- 6- ديكولوجيك (Diclogesic) على شكل كريم.

(4) صيدال - رام فارما (Ram Pharma - Sidal): تم إمضاء عقد تحالف بين المجمع الصناعي صيدال والشركة الأردنية "رام فارما" في ديسمبر 1997، بهدف إنتاج ثلاث منتجات بفرع فارمال (وحدة الدار البيضاء)، هذه المنتجات هي امبيريزول (Omeprazole)، تاموكسيفين (Tamoxifene) واسيكلوفير (Aciclovir).

(5) صيدال - حياة فارم (Hayat Pharm - Sidal): تم اتفاق مجمع صيدال والشريك الأردني حياة فارم سنة 1998 على تصنيع منتجين بفرع فارمال بالدار البيضاء.

(6) صيدال - أنافال وسولوفارم (Infal et Solapharm - Sidal): في سنة 2004 تم إبرام عقدين مع الشريكين أنافال وسولوفارم، وبمقتضى هذان العقدان يقوم مجمع صيدال بإنتاج الأدوية المتفق عليها، وذلك في مركب المضادات الحيوية بالمدينة.

يمكن تلخيص العقود السابقة في الجدول التالي:

جدول رقم(19): عقود التحالفات المتكاملة لمجمع صيدال

الشركاء	تاريخ إمضاء العقد	عدد المنتجات	مقر الإنتاج
Pfizer	1997	04	الدار البيضاء
Rhône Poulenc Rorer	1997	06	الدار البيضاء
Dar el Dawa	1997	07	الدار البيضاء
Ram Pharma	1997	03	الدار البيضاء
Hayat Pharm	1998	02	الدار البيضاء
Infal	2004	-	مركب المدينة
Solapharm	2004	-	مركب المدينة

Les rapports de gestion 1999, 2004

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على

وقد أمضى مجمع صيدال سنة 2009 عقود في مجال البحث والتطوير ونقل التكنولوجيا مع المخابر

الكوبية التالية Pole Scientifique Cubain, Quimefa, Medicuba.¹

كما أمضى اتفاقيات لاقتناء رخص الإنتاج موضحة في الجدول اللاحق.

جدول رقم(20): اتفاقيات اقتناء الرخص لمجمع صيدال

الشركاء	تاريخ إمضاء العقد	عدد المنتجات	موقع الإنتاج
سولفاي فارم(Solvey Pharm (France)	1994	02	الدار البيضاء
ميدي كوبا (Cuba) Medi cuba	1998	04	مركب المدينة
حياة فارم(Ayat Pharm(Jordanie)	1998	02	الدار البيضاء
ميهيكو (Chine) Meheco	1998	03	مركب المدينة
	2003	02	
إيلي ليلي (USA) Ellililly	1999	02	مركب المدينة
ألشيم (Italie) Allchim	2003	01	.

¹ Rapport de gestion 2009.

.	04	2004	Biotechnica (Tunisi)
.	02	2004	Mepha (Suisse)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على **Les rapports de gestion 1999, 2003, 2004**

المطلب الرابع: نتائج التحالفات الإستراتيجية ومخاطرها على مجمع صيدال

أولاً: نتائج التحالفات الإستراتيجية على مجمع صيدال

- 1- تنويع الإنتاج، حيث كان عدد المنتجات قبل التحالفات الإستراتيجية 200 منتج والآن يبلغ عددها 324 منتج أي بنسبة زيادة 62%؛
- 2- الحصول على التكنولوجيا؛
- 3- قدرة مجمع صيدال على المنافسة في السوق المحلية؛
- 4- حصوله على شهادات ISO؛
- 5- تزايد رقم أعماله؛
- 6- التوصل إلى إنتاج الأنسولين، ومنافسة الدول العالمية الثلاث المنتجة له وهي Elililly، - Sanofi، Aventis، Novartis وهذا سنة 2007؛
- 7- رفع كفاءة الموارد البشرية؛
- 8- إعطاء صورة جيدة لمجمع صيدال لدى الحلفاء الأجانب؛
- 9- إعطاء ثقة أكبر للدواء الجزائري؛
- 10- زيادة الصادرات حيث بلغت سنة 2009 قيمة 31599000 دج مقارنة بسنة 2000 والمقدرة 105600 دج؛
- 11- التحكم الجيد في التكنولوجيا؛
- 12- زيادة استغلال الطاقة الإنتاجية؛
- 13- زيادة الترويج والتوزيع السريع للمنتجات؛¹

ثانياً: المخاطر التي واجهها مجمع صيدال من التحالفات الإستراتيجية

¹ أقاسم فطوم، مسؤولة عن مديرية الشراكة والتنمية الصناعية، نتائج التحالفات الإستراتيجية ومخاطرها على مجمع صيدال، الدار البيضاء، 11-2010 (مقابلة شخصية).

- 1- بعد انفتاح السوق الجزائرية زاد عدد المستثمرين والحلفاء في هذا القطاع، حيث فتحت لهم قوانين تسجيل الدواء من طرف وزارة الصحة، وبعد التأقلم مع بيئة العمل استغنوا عن الحلفاء المحليين وفتحوا فروع خاصة بهم، لكن الجزائر اعترفت بهذا بالخطأ ووضعت قانون جديد، حيث يشترط عند الدخول في عقد التحالف الإستراتيجي أن تكون نسبة مساهمة الشريك الأجنبي 49% والجزائري 51%؛
- 2- اشتداد المنافسة في السوق المحلية؛
- 3- قيام الشريك الأجنبي بتكوين الأجنبي في المعاهد الوطنية دون العمل داخل المصانع الدوائية الجزائرية.¹

المبحث الرابع: تحليل تنافسية مجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية

سنحاول في هذا المبحث دراسة تنافسية مجمع صيدال قبل التحالفات الإستراتيجية وبعدها باستخدام مؤشر الربحية، التكلفة، الإنتاجية والحصة السوقية، حيث أن انطلاقة الإنتاج في إطار التحالفات الإستراتيجية كانت في أواخر سنة 1998، وبالتالي تعتبر سنة 1999 كسنة فاصلة بين مرحلة ما قبل التحالف الإستراتيجي وبعده.

المطلب الأول: قياس تنافسية مجمع صيدال قبل التحالفات الإستراتيجية

أولاً: مؤشر الربحية

تتمثل أهم نسب الربحية في:

¹ نفس المرجع السابق.

- 1- هامش الربح التشغيلي = الأرباح قبل الفوائد والضرائب/رقم الأعمال.
 - 2- هامش الربح الصافي = النتيجة الصافية/رقم الأعمال.
 - 3- العائد على إجمالي الأصول = الأرباح قبل الفوائد والضرائب/إجمالي الأصول.
- وسنقوم بدراسة النسب السابقة في الجدول التالي:

جدول رقم (21): تطور نسب الربحية في مجمع صيدال خلال الفترة 1996-1998 الوحدة: دج

البيانات	الأرباح قبل الفوائد والضرائب	الأرباح بعد الضرائب	رقم الأعمال ³ ₁₀	إجمالي الأصول	هامش الربح التشغيلي	هامش الربح الصافي	العائد على الأصول
1996	585220650	244566280	2960514	2753430498	0.20	0.08	0.21
1997	749148075	397460361	3650550	3125831815	0.20	0.11	0.24
1998	875493134	569006067	4499579	2908864673	0.19	0.13	0.30

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (1996-1998) Les rapports de gestion

من الجدول نلاحظ أن هامش الربح التشغيلي شبه مستقر على طول الفترة، وهذا ناتج عن نسب الزيادة المتقاربة في كل من الأرباح قبل الفوائد والضرائب ورقم الأعمال، أما هامش الربح الصافي فقد عرف تطورا إيجابيا، يعود إلى النمو المعتبر في الأرباح الصافية، حيث ارتفعت بنسب أكبر مقارنة بنسب ارتفاع رقم الأعمال، لكن يبقى هذا الهامش ضعيفا.

أما بالنسبة للعائد على إجمالي الأصول فيعكس طاقة الاستثمار المستخدمة، فكل دينار من الاستثمارات يولد 0.30 دينار من الأرباح سنة 1998، ويبقى هذا العائد ضعيفا هو الآخر.

ثانيا: مؤشر التكلفة

تعبر التكلفة عن كل ما له علاقة بالإنتاج بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وهي تعتبر مؤشر جيد عن التنافسية، لذا سنقوم بدراسة تطور التكلفة المتوسطة للمجمع من خلال العلاقة التالية: التكلفة المتوسطة = تكاليف الإنتاج/كمية الإنتاج.

جدول رقم (22): تطور التكاليف بمجمع صيدال خلال الفترة 1996 - 1998 الوحدة: دج

البيانات	تكاليف الإنتاج	كمية الإنتاج 10 ³ و ب	تكلفة الإنتاج المتوسطة %	معدل نمو تكلفة الإنتاج المتوسطة
1996	2634242830	72090	36.54	.
1997	3014253221	83613	36.05	-0.013
1998	3439888246	100707	34.16	-0.052

Les rapports de gestion (1996-1998) من إعداد الطالبة بالاعتماد على

من الجدول السابق نلاحظ تناقص التكلفة المتوسطة خلال الفترة، وهذا راجع إلى زيادة كمية الإنتاج، حيث بلغت أدنى نسبة لها في سنة 1998 والمقدرة بنسبة 34.16%.

ثالثاً: مؤشر الإنتاجية

نقوم بدراسة الإنتاجية الكلية للعوامل وإنتاجية العمال من خلال العلاقة التالية: الإنتاجية الكلية للعوامل = القيمة المضافة/تكاليف الإنتاج، إنتاجية العمال = القيمة المضافة/عدد العمال على التوالي.

جدول رقم (23): تطور إنتاجية مجمع صيدال خلال الفترة 1996 - 1998 الوحدة: 10⁶ دج

البيانات	القيمة المضافة	تكاليف الإنتاج	الإنتاجية الكلية للعوامل	معدل نمو الإنتاجية الكلية	عدد العمال	إنتاجية العمال	معدل نمو إنتاجية العمال
1996	1764.823839	2634.242830	0.67	.	2510	0.7	.
1997	2073.680610	3014.253221	0.69	0.03	2471	0.84	0.2
1998	2243.997781	3439.888246	0.65	-0.06	2824	0.79	-0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (1996-1998) Les rapports de gestion

نلاحظ من الجدول السابق تناقص الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج قبل إبرام مجمع صيدال لعقود التحالف الإستراتيجي، نتيجة تزايد تكاليف الإنتاج خلال الفترة.

أما بالنسبة لإنتاجية العمال فقد بلغت أدنى قيمة لها سنة 1996 والمقدرة بـ 0.7 دج/عامل، ثم عادت إلى الارتفاع سنة 1997 لتبلغ 0.84 دج/عامل، لتتخفض مجددا سنة 1999 لتبلغ 0.79 دج/عامل، وهذا راجع إلى ضعف الكفاءة والخبرة وعدم التحكم الجيد في التقنية.

رابعاً: مؤشر الحصة السوقية

في محاولة دراسة الحصة السوقية لمجمع صيدال تعذر علينا الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسات المنافسة له، لكن عند مقابلة بعض المسؤولين والأخذ بتصريحاتهم تبين لنا بأن حصة المجمع من السوق المحلي منخفضة قبل إبرامه لعقود التحالف الإستراتيجي، حيث كان يعاني من قلة جودة منتجاته وانخفاض تشكيلتها التي تؤدي به إلى عدم قدرته على تلبية الطلب المتزايد على الأدوية.

المطلب الثاني: قياس تنافسية مجمع صيدال بعد التحالفات الإستراتيجية

أولاً: مؤشر الربحية:

يمكن توضيح نسب ربحية مجمع صيدال في الجدول اللاحق.

البيانات	الأرباح قبل الفوائد والضرائب	الأرباح بعد الضرائب	رقم الأعمال ³¹⁰	إجمالي الأصول	هامش التشغيل	هامش الربح الصافي	العائد على إجمالي الأصول
1999	242991921	721774513	4630438	10440365457	0.05	0.16	0.02
2000	615559987	271109220	4139512	4347842779	0.15	0.07	0.14
2001	755465767	379810901	5190671	4597780926	0.15	0.07	0.16
2002	566394100	187339238	5692414	5562701926	0.10	0.03	0.10
2003	1032401846	482290897	6003661	6225742197	0.17	0.08	0.17
2004	1311453988	456231457	6466188	6882486919	0.20	0.07	0.19
2005	864953730	430555200	6596274	8102905174	0.13	0.07	0.11

0.15	0.08	0.18	7888778386	6942750	547483833	1219665503	2006
0.18	0.11	0.18	7999112009	7735448	872149771	1411993594	2007
0.23	0.14	0.21	8799940912	9692772	1346638302	2006878681	2008
0.47	0.27	0.37	7627745797	9513290	2560637476	3559136076	2009

جدول رقم (24): تطور نسب ربحية مجمع صيدال خلال الفترة 1999-2009 الوحدة: دج

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (Les rapports de gestion (1999-2009)

من الجدول السابق نلاحظ تزايد هامش الربح التشغيلي خلال الفترة ما عدا سنة 2002 و 2005، حيث شهدت هذه النسبة تراجعاً قدر بنسبة 0.10%، 0.13% على التوالي، وهذا راجع إلى تناقص الأرباح قبل الفوائد والضرائب.

أما بالنسبة لهامش الربح الصافي فقد شهد تذبذباً بين الارتفاع والانخفاض راجع إلى التذبذب في الأرباح بعد الضرائب.

أما العائد على إجمالي الأصول فقد عرف تزايداً خلال فترة الدراسة ما عدا سنة 2002 و 2005، حيث كان هناك انخفاضاً في هذا العائد.

ثانياً: مؤشر التكلفة

تطور التكلفة المتوسطة ومعدل نموها لمجمع صيدال بعد التحالفات الإستراتيجية موضح في الجدول

التالي:

جدول رقم(25): تطور تكلفة الإنتاج المتوسطة لمجمع صيدال خلال الفترة 1999- 2009

البيانات	تكاليف الإنتاج دج	كمية الإنتاج 10 ³ و ب	تكلفة الإنتاج المتوسطة %	معدل نمو تكلفة الإنتاج المتوسطة
1999	3930132084	110313	35.63	.
2000	3924733024	97287	40.34	0.13
2001	4792804900	112509	42.60	0.06

0.02	43.50	121111	5268125696	2002
-0.0004	43.48	124371	5407765757	2003
0.09	47.34	126517	5989317641	2004
0.07	50.66	115897	5871236461	2005
-0.007	50.32	122344	6156488334	2006
-0.019	49.38	135141	6673922040	2007
0.22	60.18	133025	8005779310	2008
-0.36	38.30	139988	5361621214	2009

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (1999-2009) Les rapports de gestion

من الجدول نلاحظ أن هناك تزايد في التكلفة المتوسطة خلال الفترة، وهذا راجع إلى إنتاج المجمع لمنتجات عالية التقنية بالتعاون مع الحلفاء الأجانب، لكن شهدت هذه النسبة انخفاضا حادا سنة 2009 راجع إلى الانخفاض الواضح في تكاليف الإنتاج.

ثالثا: مؤشر الإنتاجية

بعد التحالفات الإستراتيجية زادت كل من القيمة المضافة، تكاليف الإنتاج وعدد العمال، وسنحاول معرفة تأثير هذه الزيادة على كل من الإنتاجية الكلية للعوامل وإنتاجية العمال في الجدول اللاحق.

جدول رقم (26): تطور الإنتاجية لمجمع صيدال خلال الفترة 1999 - 2009 الوحدة: 10⁶ دج

البيانات	القيمة المضافة	تكاليف الإنتاج	الإنتاجية الكلية للعوامل	معدل نمو الإنتاجية الكلية	عدد العمال	إنتاجية العمال	معدل نمو إنتاجية العمال
1999	2471.852233	3930.132084	0.63		3046	0.81	
2000	818867.2300	3924.733024	0.59	-0.06	3210	0.72	-0.11
2001	2662.059605	4792.804900	0.56	-0.05	3412	0.78	0.08

0.03	0.8	3563	-0.03	0.54	5268.125696	2837.225055	2002
0.12	0.9	3706	0.15	0.62	5407.765757	3339.164435	2003
0.12	1.01	3917	0.06	0.66	5989.317641	3979.032396	2004
-0.11	0.9	4104	-0.05	0.63	5871.236461	3707.637469	2005
0.12	1.008	4243	0.11	0.7	6156.488334	4279.436814	2006
0.10	1.11	4363	0.04	0.73	6673.922040	4871.616363	2007
0.25	1.39	4470	0.07	0.78	8005.779310	6220.523630	2008
0.24	1.72	4559	0.87	1.46	5361.621214	7855.445923	2009

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (1999-2009) Les rapports de gestion

نلاحظ من الجدول السابق أن الإنتاجية الكلية للعوامل شهدت تذبذبا بين الزيادة والنقصان خلال الفترة 1999 - 2005، بينما في الفترة 2006 - 2009 شهدت زيادة ملحوظة.

أما بالنسبة لإنتاجية العمال فهي في تزايد، حيث بلغت 1.72 دج/عامل سنة 2009 بمعدل نمو 24%، وهذا راجع إلى تزايد القيمة المضافة حيث بلغت 7855445923 دج سنة 2009، نتيجة الاستغلال الأمثل للموارد والتحكم الجيد فيها.

رابعا: مؤشر الحصة السوقية

في محاولة دراستنا لمؤشر الحصة السوقية للمجمع خلال الفترة 1999-2009 تعذر علينا أيضا الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسات المنافسة له، لكن تنافسيته تبقى ضعيفة بسبب المنافسة الشديدة للمنتجات الأجنبية الأصلية، وزيادة حجم الواردات من الأدوية ومنافسة القطاع الخاص له، حيث أن نسبة تغطيته للسوق المحلي 23% سنة 2009 (مرتفعة مقارنة بالفترة التي تسبق التحالفات الإستراتيجية)، وهي نسبة ضعيفة برغم من إبرامه للعديد من عقود التحالفات الإستراتيجية سعيا منه لرفع هذه النسبة، أما حصته من السوق العالمي فبلغت 0.015% سنة 2006.

المطلب الثالث: مقارنة تنافسية مجمع صيدال قبل التحالفات الإستراتيجية وبعدها

أولاً: بالنسبة لمؤشر الربحية

نلاحظ أن هناك انخفاض في نسبي الربحية لمجمع صيدال بعد التحالفات الإستراتيجية إلى غاية سنة 2007، بينما خلال السنتين 2008 و 2009 كان هناك ارتفاع في هاته النسبتين مقارنة بكامل الفترة. أما بالنسبة للعائد على إجمالي الأصول فهو أيضا شهد انخفاضا خلال الفترة 1999-2008 مقارنة بالفترة 1996-1998، وذلك راجع إلى تزايد مجموع الأصول بسبب توسع احتياجات الاستغلال، ثم ارتفع خلال سنة 2009 نتيجة تناقص قيمة الأصول ليلبلغ 0.47 دج من الربح عن كل دينار مستثمر.

ثانيا: بالنسبة لمؤشر التكاليف

نلاحظ أن التكلفة المتوسطة للإنتاج عرفت ارتفاعا خلال فترة ما بعد التحالفات الإستراتيجية لتبلغ أعلى نسبة لها سنة 2008 والمقدرة بـ 60.18%، وهذا راجع إلى ارتفاع تكاليف العمال وما صاحبه من ارتفاع في تكاليف التكوين والأجور، وإلى زيادة القروض لتمويل الاحتياجات المتزايدة للاستثمارات الجديدة بسبب عقود التحالف الإستراتيجي، لكن هذه النسبة شهدت انخفاضا خلال سنة 2009 راجع إلى التحكم الجيد في التكنولوجيا المستخدمة وزيادة كمية الإنتاج.

ثالثا: بالنسبة لمؤشر الإنتاجية

هناك انخفاض في الإنتاجية الكلية للعوامل خلال الفترة 1999-2005 مقارنة بفترة ما قبل التحالف الإستراتيجي، وذلك راجع إلى زيادة استهلاك المواد واللوازم بسبب زيادة الإنتاج في إطار التحالفات المتكاملة أو الشراكة المختلطة، بينما خلال الفترة 2006-2009 نلاحظ هناك ارتفاع في الإنتاجية يفسر بالتحكم الجيد في التكنولوجيا وتزايد القيمة المضافة نتيجة تزايد المبيعات.

أما بالنسبة لإنتاجية العمال فلم تشهد انخفاضا بعد التحالفات الإستراتيجية، وكانت هناك زيادة ملحوظة ابتداء من سنة 2003، بسبب زيادة الخبرة والمعارف المكتسبة من العمال الأجانب، نتيجة زيادة الاحتكاك بهم.

رابعا: بالنسبة لمؤشر الحصة السوقية

هناك ارتفاع في نسبة الحصة السوقية لمجمع صيدال في السوق المحلية بعد التحالفات الإستراتيجية، لكنها تبقى ضعيفة ويبقى غير قادر على الاحتفاظ بها رغم ريادته للسوق المحلي، وهو يسعى دائما إلى توسيع حصته السوقية المحلية والعالمية.

ومن خلال إجراء مقارنة لهذه المؤشرات خلال الفترتين نلاحظ تحسن وضعية مجمع صيدال، حيث استطاع من خلال عقود التحالفات الإستراتيجية أن يوسع من تشكيلة منتجاته، يزيد من مبيعاته، يوسع من حصته السوقية وبالتالي يحسن من وضعيته التنافسية.

خلاصة:

يحتل مجمع صيدال المرتبة الأولى على المستوى الوطني، إذ يغطي 23% من الإنتاج، ويسعى إلى تلبية 50% من احتياجات السوق، ولتحقيق الهدف المرغوب لجأ إلى خيار التحالف الإستراتيجي، حيث حاولنا في هذا الفصل معرفة واقع مجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية، إذ بدأنا بنشأته، المراحل التي مر بها والهيكل التنظيمي له، لننتقل إلى دراسة مختلف تطورات بعض الأنشطة كالمبيعات، الإنتاج، التصدير والموارد البشرية.

أما الجزء الثاني فحاولنا فيه تحليل البيئة الداخلية ومعرفة نقاط القوة والضعف للمجمع، وكذا تحليل البيئة الخارجية من خلال معرفة القوى المؤثرة على تنافسيته، واستنتجنا بعد ذلك مختلف الفرص والتهديدات التي يواجهها، ولتحقيق مجمع صيدال لميزة تنافسية ينبغي عليه إتباع إحدى الإستراتيجيتين التاليتين التركيز أو السيطرة بالتكاليف.

أما الجزء الثالث فجاء حول التحالفات الإستراتيجية داخل المجمع من نشأتها إلى تنظيمها، من خلال إنشاء مديرية خاصة بها، لها مجموعة من المهام، وكذلك الأهداف التي يسعى المجمع إلى تحقيقها من خلال تنبيه لهذه الإستراتيجية، ومراحل إقامة عقد التحالف الإستراتيجي، ومضمون هذه العقود بالإضافة إلى أشكال التحالفات الإستراتيجية والمتمثلة في المشاريع المشتركة والتحالفات المتكاملة، ونتائجها على المجمع ومخاطرها.

أما الجزء الأخير فمنا فيه بدراسة تنافسية مجمع صيدال قبل التحالفات الإستراتيجية وبعدها باستخدام مؤشر الربحية، التكلفة، الإنتاجية والحصة السوقية، ورغم الجهود المبذولة في إطار التحالفات الإستراتيجية تبقى تنافسية مجمع صيدال ضعيفة خاصة على المستوى الدولي نتيجة الاعتماد الكبير على الواردات الأجنبية.