

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

جامعة محمد خيضر

بسكرة



تأثير التحالفات الإستراتيجية على تنافسية المؤسسة الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد صناعي.

إشراف الدكتور:

بن بريكة عبد الوهاب

إعداد الطالبة:

محبوب فاطمة

لجنة المناقشة:

السنة الجامعية 2010/2009

قال الله تعالى:

(و قل رب ادخلني مدخل صدق واخرجني مخرج صدق

واجعل لي من لدنك سلطانا نصيرا)

[الإسراء:80]

إهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله.
إلى جدتي الغالية رحمها الله.
إلى إخوتي الأعزاء وأخص بالذكر الهادي وكمال اللذان كان لهما
الفضل الكبير والكبير جدا في انجاز هذه المذكرة فجزاهما الله عني كل
خير.

شكر

الحمد والشكر أولاً وآخرًا لله عز وجل أن كان نصيري في كل حين ومدني بالقوة والإيمان والصبر والتوفيق، فالحمد لله كثيرًا يوافي نعمه و يكافئ مزيده.

يشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان الكثير إلى كل من مد لي يد المساعدة وساهم معي في تذليل ما واجهني من صعوبات وأخص بالذكر :

الدكتور بن بريكة عبد الوهاب تقديرًا لما قدمه لي من مساعدة وتوجيهات طوال فترة البحث فجزاه الله عني كل خير. كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الأفاضل الذين حملوا على عاتقهم شرف مناقشة هذه المذكرة.

كما أشكر كل أساتذة جامعة محمد خيضر الذين قدموا لي يد العون والمساعدة.

كما لا يفوتني أن أشكر جميع عمال مجمع صيدال على ما قدموه من مساعدة وتسهيل لهذا العمل.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد حتى بالكلمة الطيبة أو الدعوة الصادقة.

محبوب فاطمة

ملخص:

نتيجة التغيرات العالمية وتزايد حدة المنافسة برزت التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات كشكل من أشكال التعاون وكبديل عن المنافسة، وتتحصر الدوافع الأساسية لتبني هذه الإستراتيجية في ظهور وتنامي ظاهرة العولمة، ارتفاع تكاليف التكنولوجيا والبحث والتطوير، توفير الاحتياجات من الموارد والمهارات، تقليل تكاليف الصفقة، تقليل حالة عدم اليقين واختراق الأسواق الأجنبية.

تستخدم التحالفات الإستراتيجية من أجل كسب ميزات تنافسية من خلال خلق قيمة مضافة أكبر للمنتج محل التعاون، نتيجة تكاثف الجهود والخبرات والموارد بين أطراف التحالف، وكذا رفع تنافسية المؤسسة من خلال التأثير على التكاليف، الربحية، الإنتاجية والحصة السوقية، إضافة إلى أنها تؤثر على نمط المنافسة في السوق وهيكل الصناعة من خلال زيادة درجة التركيز.

ويعتبر مجمع صيدال للصناعة الدوائية الجزائرية من بين المؤسسات الصناعية التي تأقلمت مع التحولات الاقتصادية والتطورات التي عرفها المحيط العالمي، وذلك بتبنيه لإستراتيجية التحالف مع أكبر المخابر ذات الشهرة العالمية والتي تنوعت بين الشراكة المختلطة والتحالفات المتكاملة، وهذا من أجل مواجهة المنافسة الشديدة المفروضة عليه وتنويع تشكيلة منتجاته، ورفع كفاءته وتنافسيته على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.

الكلمات المفتاحية: التحالفات الإستراتيجية، الشراكة، المنافسة، التنافسية، الميزة التنافسية، مجمع صيدال.

Résumé:

En conséquence des changements mondiaux et de l'augmentation de la concurrence, il apparut des alliances stratégiques entre les sociétés comme forme de coopération qui remplace la concurrence. Les causes de cette stratégie peuvent se résumer dans l'apparition et la croissance du phénomène de la mondialisation, l'augmentation des frais de la technologie, de la recherche et du développement, la disponibilité des ressources et des compétences, la diminution des frais du marché, la diminution de la situation d'invisibilité et la pénétration dans les marchés étrangers.

Les alliances stratégiques sont utilisés pour acquérir des caractères compétitifs à travers la création d'une valeur ajoutés plus importante au producteur coopérateur, en conséquences de l'union des efforts, des expériences et des ressources de l'alliance , ainsi l'augmentation de la compétitivité de la société à travers l'influence sur les frais bénéfiques, la productivité et la part au marché, cela aussi sur la forme de la concurrence dans le marché et l'infrastructure de l'industrie à travers l'augmentation du degré de concentration.

Le groupe Sidal de l'industrie des médicaments et considéré l'une des société industrielle qui a réussi à s'intégrer dans le système de changements et de développements mondiaux. Cela est du et l'adoption de la stratégie des coopérations avec les plus grandes laboratoires et les plus connus mondialement, et qui s'est diversifiée entre le partenariat mixte et les alliances complémentaires, cela pour faire face à la grande concurrence. Donc il doit diversifier sa gamme de produits, augmenter sa compétitivité sur le plan local, régional et mondial.

Mots clés: les alliances stratégiques, le partenariat, la compétitivité, l'avantage concurrentiel, la concurrence, le groupe Sidal.

الفهرس

خطة البحث:

مقدمة..... أ - هـ

50-1.....	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمنافسة والميزة التنافسية الصناعية
2.....	تمهيد
3.....	المبحث الأول: نظرة عامة حول المنافسة
3.....	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المنافسة
3.....	أولاً: تعريف المنافسة
4.....	ثانياً: خصائص المنافسة
5.....	المطلب الثاني: تحليل المنافسة، مستوياتها وأنواعها
5.....	أولاً: تحليل المنافسة
7.....	ثانياً: مستويات المنافسة
8.....	ثالثاً: أنواع المنافسة
8.....	المطلب الثالث: أنواع هياكل المنافسة
8.....	أولاً: المنافسة التامة
9.....	ثانياً: احتكار القلة
10.....	ثالثاً: المنافسة الاحتكارية
10.....	رابعاً: الاحتكار التام
12.....	المبحث الثاني: الإطار العام للتنافسية الصناعية
12.....	المطلب الأول: تعريف التنافسية الصناعية، أهميتها وأنواعها
12.....	أولاً: تعريف التنافسية الصناعية
13.....	ثانياً: أهمية التنافسية الصناعية
13.....	ثالثاً: أنواع التنافسية الصناعية
14.....	المطلب الثاني: مؤشرات قياس التنافسية الصناعية
14.....	أولاً: على مستوى المؤسسة الصناعية
15.....	ثانياً: على مستوى القطاع
15.....	ثالثاً: على مستوى الدولة
16.....	المطلب الثالث: تعريف الميزة التنافسية الصناعية، مصادرها ومؤشراتها
16.....	أولاً: تعريف الميزة التنافسية الصناعية

17.....	ثانيا: مصادر الميزة التنافسية الصناعية.....
18.....	ثالثا: تحليل سلسلة القيمة.....
20.....	المطلب الرابع: استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية الصناعية.....
20.....	أولا: استراتيجيات M.Porter للميزة التنافسية الصناعية.....
25.....	ثانيا: التحالف إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية الصناعية.....
25.....	المبحث الثالث: تحليل المنافسة وقوى التنافس على مستوى القطاع.....
25.....	المطلب الأول: نموذج الاقتصاد الصناعي.....
25.....	أولا: تعريف الاقتصاد الصناعي.....
26.....	ثانيا: تطور الاقتصاد الصناعي.....
27.....	ثالثا: نموذج SCP (هيكل - سلوك - أداء).....
31.....	المطلب الثاني: تحليل هيكل القطاع وفق نموذج القوى الخمسة لـ Porter.....
31.....	أولا: دخول منافسين جدد للقطاع.....
32.....	ثانيا: القوة التفاوضية للزبائن.....
33.....	ثالثا: القوة التفاوضية للموردين.....
33.....	رابعا: تهديد المنتجات البديلة.....
34.....	خامسا: التنافس على المركز السوقي.....
36.....	المطلب الثالث: نموذج أوستين لتحليل هيكل الصناعة وقوى التنافس.....
40.....	المبحث الرابع: الإطار العام للمنافسة العالمية.....
40.....	المطلب الأول: مفهوم المنافسة العالمية.....
40.....	أولا: تعريف المنافسة العالمية.....
41.....	ثانيا: أبعاد المنافسة العالمية.....
42.....	المطلب الثاني: الدخول إلى الأسواق العالمية.....
42.....	أولا: أسباب توجه المؤسسات نحو الأسواق العالمية.....
43.....	ثانيا: الإجراءات التي تتبعها المؤسسات قبل الدخول إلى الأسواق العالمية.....
44.....	ثالثا: اختيار الأسواق العالمية.....
45.....	المطلب الثالث: الخيارات الإستراتيجية وطرق الدخول إلى الأسواق العالمية.....
45.....	أولا: الخيارات الإستراتيجية.....

48.....	ثانيا: طرق دخول الأسواق العالمية.....
50.....	خلاصة.....
96-51.....	الفصل الثاني: التحالفات إستراتيجية للاندماج في الاقتصاد العالمي.....
52	تمهيد.....
53.....	المبحث الأول: مدخل إلى التحالفات الإستراتيجية.....
53.....	المطلب الأول: تعريف التحالف الإستراتيجي، خصائصه وأسبابه.....
53.....	أولا: تعريف التحالف الإستراتيجي.....
55.....	ثانيا: خصائص التحالفات الإستراتيجية.....
56.....	ثالثا: دوافع التحالفات الإستراتيجية.....
57.....	المطلب الثاني: مراحل التحالفات الإستراتيجية.....
57.....	أولا: مرحلة اتخاذ قرار التحالف الإستراتيجي.....
58.....	ثانيا: مرحلة التعرف أو التقارب.....
59.....	ثالثا: مرحلة المفاوضات.....
60.....	رابعا: مرحلة إعداد بروتوكول التحالف الإستراتيجي (عقد التحالف).....
60.....	خامسا: مرحلة البدء في انطلاق المشروع
61.....	سادسا: مرحلة إنهاء التحالف الإستراتيجي.....
62.....	المطلب الثالث: النظريات المفسرة للتحالف الإستراتيجي.....
62.....	أولا: نظرية الألعاب.....
63.....	ثانيا: نظرية تكلفة الصفقات.....
64.....	ثالثا: نظرية الوكالة.....
65.....	المبحث الثاني: أنواع التحالفات الإستراتيجية.....
67.....	المطلب الأول: أنواع التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات المتنافسة.....
67.....	أولا: التحالفات المتكاملة Les alliances complémentaires.....
69.....	ثانيا: تحالفات التكامل المشترك Les alliances de co- intégration.....
70.....	ثالثا: تحالفات شبه التركيز Alliances de pseudo-concentration.....
73.....	المطلب الثاني: أنواع الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة.....

73.....	أولاً: الشراكات المختلطة Les joints ventures de multinationalisation
74.....	ثانياً: الشراكة العمودية Le partenariat verticale
76.....	ثالثاً: الاتفاقيات ما بين القطاعات Les accords inter – sectoriels
76	المبحث الثالث: أغراض التحالفات الإستراتيجية ومقومات نجاحها
77.....	المطلب الأول: أغراض التحالفات الإستراتيجية ومخاطرها
77.....	أولاً: أغراض التحالفات الإستراتيجية
78.....	ثانياً: مخاطر التحالفات الإستراتيجية
80.....	المطلب الثاني: العناصر الأساسية لنجاح التحالفات الإستراتيجية
82.....	المطلب الثالث: تفعيل التحالفات الإستراتيجية واستراتيجيات تطويرها وتمييزها
82.....	أولاً: تفعيل التحالفات الإستراتيجية
84.....	ثانياً: استراتيجيات تطوير وتنمية التحالف الإستراتيجي
85.....	المبحث الرابع: نتائج التحالفات الإستراتيجية ومساهماتها في تعزيز الميزة التنافسية
85.....	المطلب الأول: نتائج التحالفات الإستراتيجية
85.....	أولاً: نتائج الشراكة للمؤسسات غير المتنافسة
87.....	ثانياً: نتائج التحالفات الإستراتيجية للمؤسسات المتنافسة
89.....	المطلب الثاني: تأثير التحالفات الإستراتيجية على هيكل المنافسة في السوق
90.....	المطلب الثالث: تأثير التحالفات الإستراتيجية على الميزة التنافسية الصناعية
93.....	المطلب الرابع: مساهمة التحالفات الإستراتيجية في رفع تنافسية المؤسسة
93.....	أولاً: خفض التكاليف
94.....	ثانياً: زيادة الأرباح
94.....	ثالثاً: زيادة الحصة السوقية
95.....	رابعاً: تحسين مستوى الإنتاجية
96.....	خلاصة
147-97.....	الفصل الثالث: واقع مجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية
98.....	تمهيد
99.....	المبحث الأول: نظرة عامة حول مجمع صيدال
99.....	المطلب الأول: تقديم مجمع صيدال

99.....	أولاً: نشأة مجمع صيدال.....
100.....	ثانياً: أهداف مجمع صيدال.....
101.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال.....
102.....	أولاً: الإدارة العليا.....
103.....	ثانياً: الفروع.....
104.....	ثالثاً: مركز البحث والتطوير CRD.....
105.....	رابعاً: الوحدات التجارية.....
105.....	خامساً: المديریات.....
106.....	المطلب الثالث: تطور نشاط مجمع صيدال.....
106.....	أولاً: تطور مبيعات مجمع صيدال.....
107.....	ثانياً: تطور إنتاج مجمع صيدال.....
109.....	ثالثاً: تطور صادرات مجمع صيدال.....
110.....	رابعاً: تطور الموارد البشرية لمجمع صيدال.....
111.....	المبحث الثاني: تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمجمع صيدال.....
111.....	المطلب الأول: تحليل سلسلة القيمة لمجمع صيدال.....
111.....	أولاً: الأنشطة الرئيسية.....
115.....	ثانياً: الأنشطة الداعمة.....
118.....	المطلب الثاني: تحليل هيكل قطاع صناعة الدواء حسب نموذج القوى الخمسة لـ Porter.....
118.....	أولاً: المنافسة في القطاع.....
119.....	ثانياً: الداخلون الجدد.....
120.....	ثالثاً: القوة التفاوضية للموردين.....
122.....	رابعاً: القوة التفاوضية للزبائن.....
122.....	خامساً: منتجات الإحلال.....
124.....	المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنافسية لمجمع صيدال.....
124.....	أولاً: إستراتيجية التركيز.....
125.....	ثانياً: إستراتيجية السيطرة بالتكاليف.....
126.....	المبحث الثالث: التحالفات الإستراتيجية داخل مجمع صيدال.....

126.....	المطلب الأول: أصول التحالفات الإستراتيجية، تنظيمها وأهدافها.
126.....	أولاً: أصول التحالفات الإستراتيجية داخل مجمع صيدال.
126.....	ثانياً: تنظيم نشاط التحالفات الإستراتيجية داخل مجمع صيدال.
127.....	ثالثاً: أهداف التحالفات الإستراتيجية داخل مجمع صيدال.
128.....	رابعاً: أهم نقاط القوة والضعف لمجمع صيدال في مجال التحالفات الإستراتيجية.
128.....	المطلب الثاني: مراحل إقامة مشروع التحالف الإستراتيجي داخل المجمع ومضمون العقود.
128.....	أولاً: مراحل إقامة مشروع التحالف الإستراتيجي داخل المجمع.
129.....	ثانياً: مضمون عقود التحالف الإستراتيجي.
131.....	المطلب الثالث: أشكال التحالفات الإستراتيجية لدى مجمع صيدال.
131.....	أولاً: عقود الشراكة المختلطة.
135.....	ثانياً: عقود التحالفات المتكاملة.
137.....	المطلب الرابع: نتائج التحالفات الإستراتيجية ومخاطرها على مجمع صيدال.
137.....	أولاً: نتائج التحالفات الإستراتيجية على مجمع صيدال.
138.....	ثانياً: المخاطر التي واجهها مجمع صيدال من التحالفات الإستراتيجية.
139.....	المبحث الرابع: تحليل تنافسية مجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية.
139.....	المطلب الأول: قياس تنافسية مجمع صيدال قبل التحالفات الإستراتيجية.
139.....	أولاً: مؤشر الربحية.
140.....	ثانياً: مؤشر التكلفة.
140.....	ثالثاً: مؤشر الإنتاجية.
141.....	رابعاً: مؤشر الحصة السوقية.
141.....	المطلب الثاني: قياس تنافسية مجمع صيدال بعد التحالفات الإستراتيجية.
141.....	أولاً: مؤشر الربحية.
143.....	ثانياً: مؤشر التكلفة.
143.....	ثالثاً: مؤشر الإنتاجية.
145.....	رابعاً: مؤشر الحصة السوقية.
145.....	المطلب الثالث: مقارنة تنافسية مجمع صيدال قبل التحالفات الإستراتيجية وبعدها.
145.....	أولاً: بالنسبة لمؤشر الربحية.

145.....	ثانيا: بالنسبة لمؤشر التكاليف.....
146.....	ثالثا: بالنسبة لمؤشر الإنتاجية.....
146.....	رابعا: بالنسبة لمؤشر الحصة السوقية.....
147.....	خلاصة.....
153-148.....	الخاتمة.....
164-154.....	قائمة المراجع.....

قائمة الجداول والأشكال

أولاً: قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
--------	--------------	-------

11	أنواع هياكل المنافسة	01
39	تأثير سياسات الحكومة على قوى التنافس الخمسة	02
72	أنماط التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات المتنافسة	03
87	نتائج وآثار الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة	04
91	عناصر تحقيق الميزة التنافسية	05
106	تطور مبيعات مجمع صيدال خلال الفترة 1996-2009	06
108	تطور إنتاج مجمع صيدال خلال الفترة 1996-2009	07
109	تطور نسبة رقم الأعمال التصديري مقارنة برقم الأعمال الإجمالي	08
110	تطور الموارد البشرية لمجمع صيدال خلال الفترة 1996-2009	09
112	مخزون المنتجات المنتهية الصنع في نهاية السنة للفترة 1996-2009	10
116	قدرات التمويل للمجمع	11
117	نسبة الاستقلال المالي لمجمع صيدال خلال الفترة 1996-2009	12
118	نقاط القوة والضعف لمجمع صيدال	13
120	مصادر التمويل لمجمع صيدال	14
121	قيمة ونسبة المشتريات لمجمع صيدال حسب الدول	15
124	الفرص والتهديدات التي يواجهها مجمع صيدال	16
128	نقاط القوة والضعف لمجمع صيدال	17
134	عقود الشراكة المختلطة لمجمع صيدال	18
136	عقود التحالفات المتكاملة لمجمع صيدال	19
137	اتفاقيات اقتناء الرخص لمجمع صيدال	20
139	تطور نسب الربحية في مجمع صيدال خلال الفترة 1996-1998	21
140	تطور التكاليف بمجمع صيدال خلال الفترة 1996-1998	22
141	تطور إنتاجية مجمع صيدال خلال الفترة 1996-1998	23
142	تطور نسب ربحية مجمع صيدال خلال الفترة 1999-2009	24
143	تطور تكلفة الإنتاج المتوسطة لمجمع صيدال خلال الفترة 1999-2009	25
144	تطور الإنتاجية لمجمع صيدال خلال الفترة 1999-2009	26

ثانياً: قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	سلسلة القيمة	19

21	الإستراتيجيات التنافسية لـ M. Porter	02
30	نموذج SCP (هيكل - سلوك - أداء)	03
36	تحليل هيكل الصناعة	04
37	نموذج أوستين لتحليل هيكل الصناعة	05
46	الخيارات الأساسية لدخول الأسواق العالمية	06
54	التحالف الإستراتيجي	07
61	مراحل التحالفات الإستراتيجية	08
66	أصناف التحالف الإستراتيجي بين المؤسسات	09
67	أنواع التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات المتنافسة	10
68	التحالفات المتكاملة	11
69	تحالفات التكامل المشترك	12
71	تحالفات شبه التركيز	13
73	الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة	14
75	تطور علاقة الشراكة العمودية	15
92	نموذج غياب التحالف الإستراتيجي ونقص القيمة المضافة	16
92	نموذج التحالف الاستراتيجي وخلق القيمة المضافة	17
101	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	18
123	هيكل قطاع صناعة الدواء	19
125	الإستراتيجيتين التنافسيين لمجمع صيدال	20