

امتحان مادة التحليل الاستراتيجي والتنافسي

ماستر 1 تخصص إدارة استراتيجي

السؤال الأول: (10 نقاط) اجب على مايلي: إجابة واضحة ومختصرة

- 1- صعوبة التقليد تتوقف على عاملين أساسيين ما هما؟
- 2- ما الذي يميز الاستراتيجيات التنافسية عن استراتيجيات النمو؟
- 3- ماهي الأسباب التي يمكن ان تجعل الطاقة الإنتاجية لصناعة ما تفوق الطلب الإجمالي للسوق؟
- 4- لإدارة الصراع التنافسي تلجأ المنظمات إلى تحليل منافسيها، بين أبرز العناصر التي يجب أن تركز عليها؟
- 5- تأخذ الموارد والقدرات الصفة الاستراتيجية او الجوهرية إذا تميزت بماذا؟

السؤال الثاني: (10 نقاط)

تعد صناعة الادوية من الصناعات المهمة على جميع الأصدعة ولاسيما الصعيدي الاقتصادي. حيث تعتبر من أكثر الصناعات أمانا. فقد اثبتت مقاومتها للركود والتقلبات الاقتصادية. ومع تزايد الطلب العالمي على الدواء استمرت صناعة الادوية في النمو بوتيرة عالية ومتسارعة. ان هذه الصناعة تخضع لقوانين تنظيمية صارمة. حيث يطلب منها الموازنة بين أهمية انقاذ حياة الناس والارباح وتكاليف البحث والتطوير وبين انتاج دواء فعال وامن ويسعر مقبول للمرضى. وتستمر صناعة الأدوية في التطور، مدفوعة بالتقدم التكنولوجي والابتكارات المستمرة، مما يعزز من قدرتها على تلبية احتياجات الصحة العالمية. ويتربع على صناعة الادوية في العالم مجموعة من الشركات أهمها: (Pfizer) 58.5 مليار دولار، (Johnson & Johnson) 54.8 مليار دولار، (AbbVie) 54.3 مليار دولار، (Merck & Co) 53.6 مليار دولار، (Roche) 49.9 مليار دولار، (Sanofi) 46.16 مليار دولار، (AstraZeneca) 45.8 مليار دولار، (Novartis) 45.4 مليار دولار، (Bristol-Myers Squibb) 45 مليار دولار. (احصائيات هيئة الدواء لسنة 2023). ان اغلب هذه الشركات تتنافس على تطوير الادوية والعلاجات الخاصة بالأورام السرطانية، امراض القلب والاعوية الدموية، السكري، وكذا الامراض المناعية. وبما ان هذه الصناعة تعتمد على الأبحاث، فانه يتم إنفاق ميزانيات ضخمة من قبل شركات الأدوية كل عام على مشاريع البحث والتطوير. فمثلا سنة 2020 ووفقا لاحصائيات هيئة الدواء العالمية فقد انفقت كل من: شركة "Roche" 11.3 مليار دولار، Johnson & Johnson 9.6 مليار دولار، Merck 9.2 مليار دولار، Pfizer 8.9 مليار دولار، Novartis 8.5 مليار دولار

وتعتبر شركة Merck & Co. من اللاعبين الأساسيين في هذه الصناعة و في الأونة الأخيرة تحول اتجاه الشركة من التركيز على تطوير مجموعة من الأدوية إلى التركيز إلى حد كبير على عقار واحد هو Keytruda وهو نوع جديد من أدوية السرطان التي تعزز الجهاز المناعي للمريض لمحاربة أورام السرطان. تم تسويق الدواء بالفعل لعلاج سرطانات الجلد والمثانة، لكن الشركة بحثت عن المزيد من الاستخدامات له. قامت شركة Merck بتوسيع فريق الأورام لديها، من الأطباء الذين يدرسون ويعالجون السرطان، من 20 إلى 100 متخصص. تمتلك الشركة أكثر من 700 تجربة سريرية تبحث في كيفية علاج Keytruda لأكثر من 30 نوعا من السرطان. أكثر من نصف ميزانية ميرك للتجارب السريرية موجهة إلى Keytruda. وقد اظهرت تجارب سرطانات الكلى والدماغ والرئة والمرى نتائج إيجابية. وحصلت الشركة على 41 موافقة من إدارة الغذاء والدواء الأمريكية لاستخدامه لعلاج هذه الأنواع من السرطانات. نمت مبيعات Keytruda بسرعة، حيث وعلى الرغم من ازدحام السوق بالعلامات المتنافسة احتل Keytruda بقوة مركزا مهيمنًا، حيث حصل على 54٪ من حصة السوق في عام 2021. وهو يمثل 50% من مبيعات الشركة والتي بلغت سنة (2024) 25 مليار دولار. لكن مع اقتراب انتهاء صلاحية براءة اختراع Keytruda في عام 2028، تعمل ميرك على تطوير استراتيجيات جديدة لضمان استمرار النمو وتعويض أي خسائر محتملة في الإيرادات. لذلك في السنوات الأخيرة أبدت ميرك اهتماما قويا بالاستثمار في الأجهزة الطبية، والاستحواذ على شركات التكنولوجيا الحيوية التي تركز على العلاج الجيني والمناعي. وتوجهت لتطوير المنتجات المتاحة دون وصفة طبية.

الأسئلة: 1- بعد قراءة تلك للحالة اجب على مايلي

- 1- تظهر بيئة المنافسة في هذه الصناعة، سوق ذات عوائق دخول عالية، منافسة وبدائل قوية، وقوة تفاوض متفاوتة بين الموردين والمشتريين. وضح ذلك؟
- 2- ماهي المؤشرات الرئيسية لجاذبية هذه الصناعة؟
- 3- ما الموارد التي تمتلكها شركة Merck التي وردت في نص الحالة؟ وهل يمكن اعتبار قدرة شركة ميرك على استغلال هذه الموارد قدرة جوهرية؟ لماذا؟
- 4- ما استراتيجيات النمو التي تبنتها شركة ميرك؟ برر إجابتك؟

الإجابة النموذجية:

الجواب الأول: لكل سؤال نقطتين

- 1- العاملين هما: تكلفة التقليد أي إلى أي مدى تكلفة التقليد كبيرة. مدى تعقيد المنتج أو الخدمة أو العملية ومعناه أن المنظمات المنافسة لا تستطيع أن تفهم الطريقة التي شكلت بها هذه الموارد ميزة تنافسية لمنظمة.
- 2- وهي الاستراتيجيات التي تحدد طبيعة وأسس التنافس وكيفية تحقيق ميزة تنافسية، أما الاستراتيجيات النمو فهي استراتيجيات تحدد كيفية التوسع وزيادة حجم الأعمال والحصة السوقية (اقتحام أسواق جديدة، منتجات جديدة، الاندماج والاستحواذ). استراتيجيات النمو تركز على التوسع والفرص المستقبلية، بينما استراتيجيات التنافسية تركز على البقاء والتفوق في المنافسة الحالية
- 3- الأسباب هي:

-دخول منافسين جدد للصناعة بطاقات جديدة تحت فائضا فيها

-التغير في اذواق المستهلكين وعاداتهم الشرائية ومع مرور الوقت قد يجعل الطلب على السلع والخدمات يتراجع

-التغيرات في القوى العامة الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، التشريعية كالتغيرات في الدخل، مستوى التشغيل، القوانين. قد يجعل الطلب على الصناعة يتباطأ مقارنة بالطاقة الإنتاجية.

-انفتاح البلد على السوق العالمي ودخول سلع مستوردة اقل تكلفة او ذات جودة افضل من المنتجات التي تقدمها المنظمات المحلية.

-اكتشاف فرص تقوم على اقتصاديات الحجم يجعل الشركات الكبيرة تسيطر على الصناعة وترغم الشركات الصغيرة على الخروج من الصناعة.

-ظهور سلع بديلة ذات درجة إحلال عالية

- 4- العناصر التي تركز عليها المنظمة لتحليل المنافس هي: اهداف المنافس، افتراضات المنافس، تقييم موارد وقدرات المنافس، استراتيجية المنافس (مع شرح بسيط لكل عنصر)
- 5- تكون الموارد والقدرات ذات صف استراتيجية اذا تميزت بما يلي: القيمة، الندرة، صعوبة التقليد، ارتباطها باهداف المنظمة، غير قابلة للتحويل، غير قابلة للإحلال، ديمومة (مع شرح بسيط)

الجواب الثاني:

1- توضيح القوى الخمسة (كل قوة نقطة)

✓ تهديد دخول منافسين جدد:

عوائق الدخول المرتفعة: الاستثمار الضخم في البحث والتطوير (R&D) المطلوب لتطوير الأدوية، الحاجة إلى خبرات متقدمة ومتخصصة في العلوم والصيدلة. القوانين والتنظيمات الصارمة المتعلقة بالموافقة على الادوية، الحاجة إلى شبكات توزيع واسعة لتغطية الأسواق العالمية. التميز وقوة العلامة، ردود أفعال المنافسين الحاليين في الصناعة التي تعتبر شرسة، الخبرة وتحقيق وفورات الحجم

عوامل قد تقلل التهديد: الابتكارات التكنولوجية والشركات الناشئة التي تعمل في مجالات محددة (مثل التقنية الحيوية). شراكات بين الشركات الصغيرة وشركات الأدوية الكبرى.

✓ قوة تفاوض الموردين: (قوة تفاوض الموردين متوسطة إلى مرتفعة) الموردون الأساسيون: شركات المواد الخام الدوائية. شركات التقنية الحيوية التي تقدم تقنيات أو جزيئات جديدة.

قوة الموردين: وجود عدد محدود من الموردين لبعض المواد الخام أو التقنيات الأساسية يمنحهم قوة تفاوضية. اعتماد الشركات الدوائية على الجودة والموثوقية في الإمداد.

عوامل تحد من القوة: الشركات الكبرى غالبا ما تمتلك القدرة على التفاوض بسبب حجم الطلب الكبير. إمكانية تنويع مصادر المواد الخام لتقليل الاعتماد على مورد بعينه.

✓ قوة تفاوض المشترين: (قوة تفاوض المشترين متوسطة إلى مرتفعة) المشترين الأساسيون: الحكومات والمؤسسات الصحية (المشترين الأكبر عبر برامج التأمين الصحي). الصيدليات وسلاسل التوزيع. المستهلكون الأفراد

قوة المشترين: المشترين الكبار مثل الحكومات لديهم قدرة تفاوضية قوية للحصول على أسعار مخفضة. ظهور الأدوية الجينية يعزز خيارات المشترين ويزيد من قدرتهم التفاوضية. ومن بين العوامل التي تحد من القوة: الاعتماد على الأدوية المبتكرة التي ليس لها بدائل كافية ، حساسية الطلب على الأدوية الأساسية.

✓ تهديد المنتجات البديلة: تهديد المنتجات البديلة مرتفع

البدائل الرئيسية: الأدوية الجينية (Generics) التي تكون أرخص من الأدوية المبتكرة، العلاجات البديلة (مثل الطب البديل أو المكملات الغذائية).

التقنيات غير الدوائية (مثل العلاج الجيني أو العلاج الإشعاعي). ومن العوامل التي تزيد من التهديد: انتهاء صلاحية براءات الاختراع للأدوية المبتكرة.

وعي المستهلكين بالبدائل الأرخص.

✓ شدة المنافسة بين الشركات: الشركات متقاربة من حيث الحجم وبالتالي لا احد يسيطر على الصناعة أيضا عددها كبير وهذا ما يرفع من شدة

المنافسة، الاختلاف بين الشركات من حيث الثقافات والتوجهات يرفع من شدة المنافسة، الصناعة تتميز بمعدلات نمو عالية وبالتالي بإمكان الشركات الحفاظ على ربحيتها، هناك تقارب في طبيعة المنتجات المقدمة مما يجعل سبل تمييزها عن بعض صعبة وهذا يؤدي الى رفع شدة المنافسة.

2- مؤشرات جاذبية هذه الصناعة: معدل نمو السوق فالطلب على الادوية في تزايد مستمر، حجم الاستثمارات فهي صناعة تتطلب ميزانيات ضخمة، افاق

الابتكار فهي تعتمد بالدرجة الأولى على الأبحاث، هامش ربح القطاع الذي يعتبر مرتفع جدا. 2

3- الموارد ملموسة: موارد مالية وتتمثل في ميزانية التجارب السريرية (نصف ميزانية ميرك للتجارب السريرية موجهة إلى Keytruda). الموارد لالملموسة: وهي

موارد بشرية وتتمثل في إجمالي الأفراد المكلفين بالبحث والتطوير. وموارد تكنولوجية والمتمثلة في براءة الاختراع المتعلقة بدواء Keytruda. **نقطة**

- نعم يمكن اعتبار قدرة شركة ميرك على استغلال هذه الموارد جوهرية ، لأن عند استغلالها لهذه الموارد تمكنت من تحقيق ما يلي: تقديم قيمة قصوى للزبائن،

حيث قدمت علاجا لمرضى أنواع عديدة من السرطان. دخول أسواق جديدة من خلال اكتشافها لإمكانية علاجه لأنواع أخرى من السرطان. تفردا وتميزها عن

المنافسين وهذا ما يؤكد حصولها على أكبر حصة سوقية مقارنة بمنافسها. **نقطة**

4- استراتيجيات النمو التي تبنتها شركة ميرك هي استراتيجية تطوير السوق: فقد وجهت نفس المنتج Keytruda (الذي تم تسويقه في الأول لعلاج سرطانات

الجلد والمثانة) إلى أسواق جديدة وهي أصناف أخرى من مرضى السرطان. استراتيجية التنوع المرتبط: الاستثمار في الأجهزة الطبية، التكنولوجيا الحيوية،

الادوية بدون وصفة طبية. **نقطة**