

التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية ببرج

بو عريريج .

د: إياس سالم

جامعة محمد بوضياف- المسيلة

Résumé: L'objectif de cet article est la détermination des forces influentes sur la concurrence dans le secteur de l'électroménager, en utilisant le modèle des "5 forces de Porter"; étude de cas de la société "CONDOR". Mots-clés : La concurrence, l'analyse concurrentielle, le modèle des forces de Porter, société "CONDOR".	ملخص: تهدف هذه الورقة البحثية إلى محاولة تطبيق نموذج بورتر الخماسي للقوى التنافسية على شركة كوندور للصناعات الالكترونية، من أجل معرفة أهم القوى المؤثرة على المنافسة في قطاع الصناعات الالكترونية، استعدادا لاتخاذ الإجراءات اللازمة لاغتنام الفرص وتجنب التهديدات التي تشكلها هذه القوى. الكلمات المفتاحية: التحليل التنافسي، المنافسة، النموذج الخماسي لبورتر، شركة كوندور
---	--

مقدمة

تعتبر عملية تحليل بيئة المؤسسة من الأنشطة الجوهرية للإدارة الإستراتيجية، على اعتبار أنها تحدد الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وتساعد على وضع الخيارات الإستراتيجية على ضوء نتائج التحليل البيئي لتغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة متمثلة في المتغيرات الكلية والمتغيرات التنافسية، بالإضافة إلى متغيرات البيئة الداخلية؛ والتي تمكنها من تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف في بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء.

ولأن السمة المميزة للبيئة الأعمال المعاصرة هو شدة المنافسة، فإنه على المؤسسة أن تولي اهتماما بالغا في تشخيصها لمحيطها التنافسي والذي يرتبط وبشكل مباشر بمصيرها وتحققها لأهدافها والصمود في وجه المنافسين، بالإضافة إلى عدم قدرتها على التأثير على متغيرات هذه البيئة والتي يجب التكيف وتحقيق المواءمة معها.

ولمعرفة أهم متغيرات البيئة التنافسية تأثيرها على نشاط المؤسسة، نعتمد نموذج "بورتر" الخماسي، والذي يحدد خمس قوى مؤثرة على المنافسة هي: المنافسون على مستوى القطاع، القوة التفاوضية للزبائن، القوة التفاوضية للموردين، تهديد الداخلين المرتقبين، تهديد المنتجات البديلة؛ محاولين الإجابة على إشكالية مفادها: كيف تؤثر القوى التنافسية ل "بورتر" على تنافسية شركة كوندور للصناعات الالكترونية؟

أولا : المنافسة و التحليل التنافسي

1- مفهوم المنافسة:

لقد تعددت تعريف المنافسة بتعدد وجهات نظر القائلين على ذلك إلا أن مراميها تصب في مصب واحد وهو التفوق وإرضاء العملاء، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعاريف:

عرفت المنافسة بأنها: "تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والمواصفات وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع والخدمة ما بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها"¹.

كما عرفت بأنها: "نظام من العلاقات الاقتصادية الذي ينطوي تحته عدد كبير من المشتريين والبائعين، وكل منهم يتصرف مستقلا عن الآخر لبلوغ أقصى ربح ممكن، بحيث تخضع الأسعار في هذا النظام لتفاعل قوى اقتصادية متحررة من أي قيد يفرض عليها متمثلة في قوى العرض والطلب"².

وتم تعريفها أيضا بأنها: "نكتسي عدة معاني، فهي من جهة تعني المزاومة بين عدد من الأشخاص أو القوى تسعى لتحقيق نفس الهدف، ومن جهة أخرى تعني العلاقة بين التجار والمنتهجين في صراعهم على الزبائن، والمنافسة تقوم على خاصية جوهرية هي الابتكار والتميز، ونتيجتها الحتمية هي القدرة على جذب الزبائن"³.

فلمنافسة إذا تعبر عن حالة المزاومة أو الصراع التي تكون بين الأشخاص أو المجموعات التي تمثل قوى التنافس في سعيها نحو التفوق وكسب العملاء، وتحويل العملاء الحاليين والمرتقبين لاقتناء منتجات المؤسسة، باستعمال مجموعة من الأساليب متمثلة في: الأسعار، الجودة، التوقيت، الخدمات المرفقة وغيرها.

إن معظم تعريف المنافسة تشترك في مجموعة من النقاط هي:

- أن الزبون هو محور التنافس.

التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية ببرج بوعريبيج د: سالم الياس

- أن المنافسة مرتبطة بظروف السوق.
- المنافسة تحمل في معناها التفوق والتميز.
- المنافسة مفهوم ديناميكي.

2- التحليل التنافسي:

1-2 مفهوم التحليل التنافسي:

هو عملية استكشاف للمنظمات داخل القطاع الصناعي، و التعرف بعمق على المنافسين، للحصول على حصة سوقية أكبر

و يتضمن التحليل التنافسي الإجابة على الأسئلة التالية⁴:

- ما الذي يجعل المنظمة تتنافس؟ أي تحديد معايير التنافس، الحجم، الموقع، الحصة السوقية.
- من هم المنافسون؟
- من هم الزبائن؟ الحاليين و المرتقبين.

2-2 دور و منافع التحليل التنافسي:

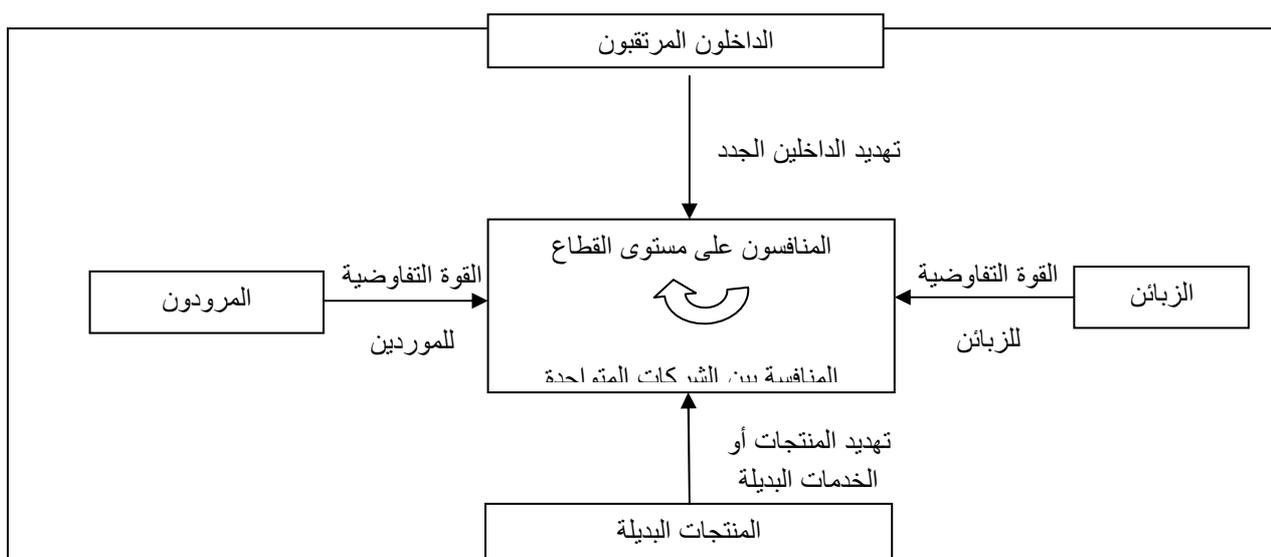
يلعب التحليل الاستراتيجي دورا مهما في التخطيط الاستراتيجي و يساعد في تحقيق جملة من المنافع للمؤسسة، يمكن إيجازها فيما يلي⁵:

- مساعدة الإدارة على فهم المزايا التنافسية التي تتمتع بها.
- توليد فهم لطبيعة المنافسين في الماضي و الاستراتيجيات المستقبلية
- توفير قاعدة واسعة لتطوير الاستراتيجيات لانجاز الميزة التنافسية في المستقبل.
- المساعدة على توقع العائدات و التي تعتبر محمدا للاستثمار المستقبلي.
- وضع الخطط اللازمة لاحتمالات ردود فعل المنافسين على منتج جديد، إستراتيجية تسعيرية، تقنية جديدة.
- توفير معلومات دقيقة عن كل ما يتعلق بالمنافسين من: أهداف، استراتيجيات و برامج.
- تحديد البيانات الخاطئة بالمنافسين و اتجاه الاستراتيجيات التنافسية الواجب إياغتها و تنفيذها.

ثانيا - نموذج القوى التنافسية لبورتر (porter):

إن إياغة أي إستراتيجية لمواجهة المنافسة يحتم على المؤسسة تحديد علاقتها مع محيطها التنافسي ومعرفة من أجل التعرف على القوى المؤثرة في اشتداد حدة المنافسة في السوق، ولقد وضع مايكل بوت (porter) نموذجا لتحليل البيئة التنافسية بحيث يعد من أكثر النماذج قبولا وشمولية لتحليل البيئة التنافسية للمؤسسة، والشكل التالي يوضح هذه القوى المؤثرة على المنافسة.

الشكل رقم (01): نموذج القوى الخمس المؤثرة على المنافسة لبورتر



التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية ببرج بوعريبيج د: سالم الياس

Source: Michaël E-porter: choix stratégiques et concurrence, Traduit par Philippe de lavergne, édition economica, paris, 1982, p 04.

1- حدة المنافسة:

تعتبر السوق في وضعية غير جذابة للدخول إذا كان يحوي عددا كبيرا من المنافسين الأقوياء والشرسين ، وتزداد حدة المنافسة حسب porter إذا كان:

- عدد المنافسين كبيرا في السوق.
- قوة المنافسين مما يسمح لهم بممارسة السيطرة في السوق.
- انخفاض معدل نمو السوق مما يرفع من درجة التنافس على الحصص السوقية .
- عدم تمايز المنتجات.
- ارتفاع التكاليف الثابتة.
- ارتفاع حواجز الخروج في السوق و[لعوبة تغيير النشاط.

2- تهديد الداخلين الجدد:

يشكل دخول منافسين جدد تهديدا على المنافسين في السوق على اعتبار أنهم يتميزون بقوة تنافسية معتبرة بالإضافة إلى أنهم يرغبون في امتلاك حصة من السوق ويفقد السوق جاذبيته كلما ضعفت حواجز الدخول إليه، إذ يسهل في هذه الحالة اختراق السوق من قبل منافسين أقوياء ، إذ يعتمد التهديد بدخول منافسين جدد على وجود عوائق للدخول في الصناعة والتي تشمل مجالا أو أكثر مما يأتي:

- الحجم الكبير أي تكلفة المنتج تخضع لحجم الإنتاج (اقتصاديات الحجم) فكلما تمكنت المؤسسة من تحقيق اقتصاديات الحجم مكنها ذلك من الاستفادة من ميزة التكلفة الأقل.
- تنوع أو تمايز المنتج.
- احتياجات رأس المال من خلال الحاجة إلى استثمارات مالية كبيرة.
- تكاليف التمويل.
- قنوات التوزيع.
- سياسات الحكومة والتي من شأنها منع الدخول إلى بعض الصناعات أو فرض بعض الشروط التي قد تكون عائقا في وجه الداخلين الجدد.

3- تهديد المنتجات البديلة:

تعتبر المنتجات البديلة تلك المنتجات التي تشبع الحاجة نفسها ، وتشكل المنتجات البديلة تهديدا على اعتبار أنها تشكل خطرا على المؤسسة من خلال⁶ :

- الحد من إمكانية البيع من خلال توجه بعض المستهلكين إلى المنتجات البديلة.
- خطر زوال السوق.
- فلقد شكلت العديد من المنتجات البديلة أخطارا على منتجات كانت قائمة من خلال مراجعة سياستها التسويقية والإنتاجية، فنجد مثلا: شكل التطور في [لناعات النقل بالقطارات خطرا كبيرا على [لنائة النقل الجوي خا[لة بعد ظهور وشيوع خدمات القطارات فائقة السرعة (TGV: Train de grande vitesse) لأنها تقدم خدمات ماثلة تقريبا وبسعر أقل؛ إن المنتجات البديلة يمكنها أن تحد من العائدات المحتملة للصناعة بوضع سقف على الأسعار التي من الممكن أن تطلبها المؤسسة والتي من الممكن أن تحقق لها أرباحا.

4- القوة التفاوضية للمشتري:

يمكن أن يؤثر العملاء على الصناعة من خلال قدرتهم على التفاوض بخصوص السعر، الجودة، آجال التسليم، الخدمة، ويمكن القول أن الوضعية التفاوضية تكون

لصالح الزبائن عندما يكون هناك :

- فائض في العرض يرغب الباعة في هذه الحالة في تصريف منتجاتهم.
- الشراء بكميات كبيرة ودرجة تركيز كبيرة لدى المشتريين.
- المنتجات مغطاة (produits standards) وغير متميزة.
- توافر العديد من المنتجات البديلة.
- احتمال التكامل الخلفي بين العملاء بتقديم نفس المنتج.
- يمثل المنتج الذي تم شراؤه نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي يتحملها المشتري مما يؤدي إلى دفع المشتري للبحث عن أسعار أقل.
- انخفاض هامش الربح للمشتري مما يجعله شديد الحساسية للاختلافات في التكاليف والخدمات (محلات البقالة عادة ما يكون هامش ربحها ضئيل جدا).

5- القوة التفاوضية للموردين:

التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية ببرج بوغريج د: سالم الياس

يؤثر الموردون على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع أو الخدمات المشتراة، ويكتسب الموردون قوتهم في السوق عندما تتوفر لهم الظروف التالية:

- سيولة (احتكار) عدد محدود من الموردين على الصناعة بالرغم من كبر حجم مبيعاتها.
 - ضعف المنتجات البديلة وعدم قدرتها على إحلال المنتجات الأصلية.
 - إمكانية التكامل الأمامي بين الموردين والتنافس مباشرة مع عملائهم الحاليين.
- يعتمد نموذج بورتر لتحليل المنافسة بدرجة كبيرة على أسواق الدول المتقدمة ، لذا حتى يمكن تطبيق هذا النموذج في الدول النامية والاستفادة منه في تحليل الصناعة وظروف المنافسة يجب تعديله كالتالي:⁷
- التعديل الأول: وهو إضافة عنصر آخر وهو تصرفات الحكومة باعتبارها قوة كبرى (méga-force)، ففي الدول النامية تؤثر الحكومة على هيكل الصناعة وديناميكياتها وذلك باعتبارها القوة السائدة والمهيمنة لإضافتها إلى نموذج "بورتر" ، فهي تحدد - الحكومة - من لديه حق الحصول على الموارد الرئيسية ، كما أنها الحاكم الذي يحدد العديد من الأسعار والتكاليف، لذا يمكن لشركات صناعة ما تحقيق ميزة تنافسية من خلال استجابتها لتصرفات الحكومة .
 - التعديل الثاني: إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة. فالعوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية، والديموغرافية، الاجتماعية، تؤثر على قوى التنافس الخمس وعلاقتها.

ثالثا: تحليل تنافسية شركة كوندور

1- تقديم شركة كوندور:

1-1 ملحة تعريفية بشركة كوندور

تقع شركة كوندور® Condor للصناعات الالكترونية بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوغريج، أنشئت في افريل 2002، وهي شركة ذات مسؤولية محدودة تحت اسم "Antar trade" ، ويمثل نشاطها الأساسي في صناعة الأجهزة الالكترونية والالكترومنزلية، يقدر رأسمالها ب: 132.680.000 دج، تتربع على مساحة تقدر ب: 90104 م².

تنتمي شركة كوندور إلى مجمع بن حمادي الذي يضم ست شركات أخرى هي:

- شركة Argilor لإنتاج الأجر و المواد الحمراء.
- شركة Gerbior لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته.
- شركة Polyben لإنتاج الأكياس البلاستيكية.
- شركة Gemac لإنتاج البلاط ومواد البناء.
- شركة Condor لإنتاج الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية.
- شركة Hodnamétal لإنتاج العمود المشلول.

1-2 مهام المؤسسة:

- من بين المهام التي تقوم بها المؤسسة نذكر ما يلي:
- توفير المنتجات والخدمات في مجال الالكترونيات و الالكترومنزلي.
- توفير مناصب الشغل.
- توفير منتج وطني جزائري في السوق.
- السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في القطاع.
- الحفاظ على الزبائن الحاليين واكتساب زبائن جدد.

1-3 إستراتيجية شركة كوندور:

إن الإستراتيجية التي اختارتها المؤسسة هي إستراتيجية التنوع، وهي تقوم على تحقيق غاياتها وأفاقها تحت شعار (رسالة) "الحياة ابتكار Innovation is life"

، وترسيخا لهذا الشعار يكون الابتكار بهدف:

- تحقيق أكثر رفاهية.
- تلبية الحاجات المتجددة.
- تبسيط الاستعمال.
- كما أنها تسعى لتحقيق الرؤى (visions) التالية:
- تخفيض التكاليف عن طريق تعظيم الإنتاج.
- التواجد عبر كامل التراب الوطني.

1-4 دور الشركة في الاقتصاد الوطني:

إن التحسين الذي تشهده المؤسسة منذ نشأتها، والوتيرة الإنتاجية والتسويقية التي تشهدها، سمحت لها بان تساهم بشكل كبير في تدعيم خزينة الدولة عن طريق الضرائب التي تدفعها بانتظام لإدارة الضرائب، كما أنها توظف عددا جد معتبر من العمال تجاوز عددهم 4000 عامل، فهي تساهم في امتصاص البطالة، بالإضافة إلى إتاحة تشكيلة هامة من المنتجات الالكترونية و الالكترومنزلية وبأسعار جد معقولة.

2- تحليل القوى التنافسية لشركة كوندور باستخدام نموذج بورتر:

تعمل شركة كوندور للالكترونيات منذ إنشائها في محيط تنافسي، يحوي مجموعة معتبرة من المؤسسات التي تعمل في مجال الإنتاج، التركيب و الاستيراد لمنتجات تامة الصنع، موزعة بين علامات محلية، أجنبية أو وكلاء معتمدين لمؤسسات أجنبية؛ هذا الجو التنافسي الحاد له تأثير كبير على ربحية المؤسسة، نموها ومزاياها التنافسية. وفيما يلي نتطرق إلى القوى التنافسية الخمسة المؤثرة او المكونة لهيكل الصناعة والمؤثرة على نشاط المؤسسات المتنافسة.

1-2 شدة المنافسة بين المؤسسات في القطاع: يتكون المحيط التنافسي لمؤسسة كوندور من مجموعة من المؤسسات والعلامات المعروضة في السوق، موضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (01): أهم المؤسسات المتنافسة في قطاع الالكترونيات بالجزائر

المؤسسات	بداية النشاط	العلامة	الولاية
شركة هاني للالكترونيك Sarl Hani m.a.e	2002	SPACE.NET	برج بوعريريج
شركة سامسونغ للالكترونيك UPAC ELECTRONICS	1999	SAMSUNG	برج بوعريريج
شركة عطية للالكترونيك ATTIA ELECTRONICS	1998	CHEROKEE	برج بوعريريج
شركة كوبرا Sté cobra	1998	COBRA NEW STAR	برج بوعريريج
شركة كريستور للالكترونيك sarl ABABOU ELECTRONICS	1997	CRISTOR	برج بوعريريج
الشركة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE	1978	ENIE	سيدي بلعباس
شركة اكيرا SARL AKIRA	2002	AKIRA	سطيف
شركة سامحة SAMHA ELECTRONICS		SAMSUNG	سطيف
الشركة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM	1983	ENIEM	تيزي وزو
شركة السلام الكترونيكس LG	1997	LG	تبسة
شركة ميديا MIDEA		MIDEA	برج بوعريريج
شركة فريفور SARL FRIGOR	1997	FRIGOR	تيزي وزو
بيرة الكترونيك SPA THOMSON ALGERIE	1998	THOMSON	وهران
شركة ساتيراكس SARL SATEREX	2005	IRIS SAT	سطيف
شركة التطوير الصناعي والتجاري SODINCO	1999	HAIER	الجزائر

المصدر: مصلحة إدارة الجودة في شركة كوندور.

بالإضافة للشركات المذكورة في الجدول أعلاه هناك العديد من المؤسسات العاملة في مجال الإنتاج والاستيراد للالكترونيات، مثل مؤسسة رايلان (RAYLAN) بعنابة، مؤسسة LOTUS SAT وMATRIX لاستيراد المنتجات الالكترونية التامة الصنع بالمسيلة وغيرها.

التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية ببرج بوعريبرج د: سالم الياس

إن تواجد هذا الكم الكبير من المؤسسات العاملة في قطاع الالكترونيات بالجزائر، زاد من حدة المواجهة بين المؤسسات في الوصول إلى المستهلك وتحقيق رضاه بأحسن طريقة ممكنة، مما جعل هذه المؤسسات تسعى جاهدة لتضمين منتجاتها لعوامل التفوق المتمثلة في المزايا التنافسية والمتمثلة أساسا في التكلفة الأقل أي الأسعار التنافسية بالإضافة إلى الجودة العالية للمنتجات، و مما زاد من حدة المنافسة في القطاع نجد:

- ارتفاع معدل نمو السوق لهذه المنتجات، والذي سببه توافر المنتج الإلكتروني في السوق الجزائرية بعد فترة طويلة من الانغلاق، وذلك بعد تبني الحكومة الجزائرية سياسة اقتصاد السوق والانفتاح الاقتصادي وإتاحة الفرصة للخوارج للاستثمار في هذا القطاع بعدما كان حكرا على مؤسستي ENIE و ENIEM وبعض ما تستورده الدولة لتعرضه في أسواق الفلاح والأروقة الجزائرية سابقا؛ إذ يلاحظ أن جميع هذه المؤسسات - عدا العمومية منها- أنشئ بعد منتصف التسعينات، ليجد المستهلك الجزائري نفسه أمام تشكيلة لا بأس بها من المنتجات المحلية والمستوردة، كلها تسعى إلى الوصول إليه بأسعار مناسبة بعيدا عن الممارسات الاحتكارية.

زاد من معدل نمو السوق والطلب على هذه المنتجات مشروع مليوني سكن الذي أطلقته الحكومة الجزائرية، إذ تحتاج هذه السكنات إلى تجهيزات إلكترونية والكثروموزيلية، وقد اخبرنا بعض المسؤولين في المؤسسة ميدان الدراسة أن من معايير زيادة الإنتاج الهياكل القاعدية والسكنات الاجتماعية التي أقامتها الدولة الجزائرية؛ دون إغفال التحسن في أجور الموظفين بداية من سنة 2008 والذي رفع من قدراتهم الشرائية مما انعكس طرديا على ارتفاع معدل نمو سوق الالكترونيات.

يضاف إلى ذلك التركيبة الديمغرافية للمجتمع الجزائري الذي تبلغ نسبة الشباب في أكثر من 75%، إذ يعتبر هؤلاء جيلهم أو كليلهم زبائن مرتقبين للمنتجات الالكترونية والالكتروموزيلية.

- تركز أغلب المؤسسات المنافسة لشركة كوندور في ولاية برج بوعريبرج وبعض الولايات المجاورة مثل سطيف والمسيلة وأسواق العلمة بولاية سطيف، هذا ما يجعل السوق غير مستقرة والمؤسسات غير قادرة على فرض سيطرتها على السوق؛ ورغم ذلك إلا أننا نجد مؤسسة كوندور تحتل مركز الريادة في ظل هذا المحيط التنافسي الشديد التنافسية.

- تسويق شركة كوندور لمنتجاتها تحت علامة تجارية جزائرية مسجلة ومعروفة لدى المستهلك الجزائري نظرا للسمعة الطيبة في السوق الجزائرية خاصة بعد تبنيها لسياسة (جودة/سعر) أي تقديم منتجات ذات جودة عالية بأسعار تنافسية.

- لجوء المؤسسات المنافسة إلى التنافس على أساس الجودة من خلال الإبداع في المنتجات، والمزايا والخدمات السابقة واللاحقة للإنتاج بدلا من التنافس على الأسعار، رغم ما لسياسة السعر من أهمية بالغة في تحقيق التفوق التنافسي، وهو ما عمدت إليه شركة كوندور رغم جهودها المعتبرة الرامية إلى تخفيض الأسعار من خلال تبنيها مجموعة من السياسات التي من شأنها الضغط على التكاليف.

2-2 القوة التفاوضية للموردين:

إن القوة التفاوضية للموردين بإمكانها أن تشكل تهديدا حقيقيا للصناعة، فتقلد من مردوديتها عن طريق الضغط الذي يمارسونه، إما برفع الأسعار أو بتدنية مستويات الجودة للمواد التي يوردونها.

وتعتمد شركة كوندور في صناعتها على الاستيراد من الخارج لتكبيبة من المواد الداخلة في إنتاج الالكترونيات، حيث يتوزع هؤلاء الموردين عبر العالم في مجموعة من الدول المختلفة، موضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (02): الموردون الرئيسيون لكوندور

المورد	البلد
هيسانس HISENSE	الصين
غري GREE	الصين
ميديا MIDEA	الصين
TCL	الصين
دايو DAEWOO	كوريا الجنوبية
كيومتيل KUMTEL	تركيا

المصدر: مصلحة إدارة الجودة بشركة كوندور

يتضح من خلال الجدول أن الشركة تعتمد في الحصول على الموارد الداخلة في إنتاج مختلف منتجاتها على مجموعة من الموردون المختلفين، وغير المتمركزين في بلد واحد، أو مجموعة مع بعضها البعض، مما من شأنه تشكيل احتكار قلة على المؤسسة قد يفرض عليها بعض الضغوط التفاوضية بشأن السعر أو جودة المواد الموردة. ولتقليل قوة ضغط الموردون، وتقليل التعامل معهم إلى أقصى ما يمكن، عمدت المؤسسة إلى الرفع من نسبة الاندماج في منتجاتها، وتعني بالاندماج تقليل نسبة المواد المستوردة من الخارج والداخلة في الإنتاج والحصول عليها محليا، ومن أجل ذلك قامت بما يلي:

التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية ببرج بوعرييريج د: سالم الياس

- إنشاء مصنع للبطاقات الالكترونية والذي يعتبر الأول على المستوى العربي والإفريقي بداية 2006، وهذا من أجل توقيف عملية استيراد البطاقات الالكترونية وتزويد الشركات المحلية المنافسة بهذه البطاقات التي يصل سعر استيراد الواحدة منها 20 دولارا أمريكيا.
 - حصولها على نسبة 1% من قطع الغيار المشتراة والتي تدخل في إنتاج الأجهزة الالكترونية مجانا من طرف المورد، وتوجه بالأساس إلى مصلحة خدمات ما بعد البيع والتي يتم توزيعها على الوكلاء في فترة الضمان، أو بيعها لهم خارج فترة الضمان.
 - إنشاء وحدة لإنتاج البلاستيك من أجل إنتاج الإطار الأمامي والخلفي للتلفاز، وإنتاج مروحيات المكيفات الهوائية.
 - إنشاء وحدة لإنتاج مواد التغليف (البولستيران) من أجل تغليف وحماية المنتج عند الانتهاء من صنعه، وهذا بهدف تقليل تكاليف الاستيراد وتوفير العملة الصعبة.
 - إنشاء وحدة لإنتاج الثلاجات على مستوى الشركة بدلا من تركيبها.
 - إنشاء وحدة خاصة بإنتاج الكارتون المستعمل في تعبئة منتجات الشركة.
- إن هذه الممارسات التي قامت بها شركة كوندور بغية التقليل من قوة ضغط مورديها ، بالإضافة إلى سعيها للرفع من معدل الاندماج في إنتاج منتجاتها محليا، مكنها من التحكم الكبير في التكاليف، بالإضافة إلى التحكم الكبير في تفتيات الإنتاج والتصنيع، مما أكسب عاملها مهارات كبيرة وخبرات عالية استطاعت من خلالها الرفع من جودة المنتجات، مما أعطى منتجات المؤسسة مزايا تنافسية (على مستوى الجودة وكذلك السعر).
- ويمكن القول بأن موردي شركة كوندور لا تعتبرهم المؤسسة تهديدا لها بقدر ما تعتبرهم، ويعتبرون أنفسهم -الموردين- شركاء بعضهم مع بعض بهدف الارتقاء بجودة منتجاتها وتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية، الإقليمية والدولية، والتي مكنتها (قدرتها التنافسية) من اقتحام بعض الأسواق العربية والإفريقية سعيا إلى الدخول إلى الأسواق الأوروبية.

2-3 القوة التفاوضية للزبائن:

يعتبر الزبون محور أي نشاط في المؤسسة، ونقطة الانطلاق في تحقيق أهدافها المتمثلة أساسا في الربحية، النمو، البقاء والاستمرار؛ وتزيد أهميته في ظل النظريات والمفاهيم الإدارية الحديثة على غرار إدارة الجودة الشاملة، ثقافة المؤسسة؛ وهذا ما لمسناه في شركة كوندور من خلال ما تم معيّنته من وثائق إدارية داخلية، وكذا العديد من الممارسات والاستراتيجيات التي تضع الزبون في مركز اهتماماتها من خلال التعرف على رغباته، حاجاته وتطلعاته، ومن ثم ترجمتها في شكل منتجات تلبي هذه المتطلبات.

يتعدد ويتنوع زبائن شركة كوندور إلى ثلاث فئات رئيسية هي:

- تجار الجملة والذين بدورهم يتوجهون بسلعهم إلى تجار التجزئة لإيصال المنتج إلى المستهلك النهائي عبر كامل التراب الوطني.
 - الهيئات والإدارات العمومية ممثلة في الجامعات، الجماعات المحلية، وبعض مؤسسات الدولة مثل المديرية العامة للأمن الوطني...
 - المؤسسات الاقتصادية المختلفة والتي تقتني منتجات كوندور من أجل تجهيز مبانيها الإدارية أو من أجل بيعها بالتقسيط لفائدة العمال.
- إن هذا التعدد والتنوع في زبائن منتجات كوندور لا نرى فيه تهديدا على اعتبار انه لا يشكل قوة تفاوضية كبيرة على الأقل في المدى المنظور وهذا يرجع إلى:
- تركيز المؤسسة على الثنائية (جودة/سعر) بمعنى تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية.
 - كسب المؤسسة لولاء زبائنها نتيجة السبب السالف الذكر، بالإضافة إلى ضمانها لخدمات ما بعد البيع عبر كامل التراب الوطني.
- رغم هذه المزايا التي تتمتع بها المؤسسة مما سبق ذكره، إلا أننا نستطيع القول أن المؤسسة ليست في منأى عن تهديد القوة التفاوضية للزبائن في حال حصولهم على مزايا أفضل من المؤسسات المنافسة.

2-4 تهديد المنتجات البديلة:

تعتبر المنتجات البديلة عن تلك المنتجات التي تؤدي نفس الوظيفة أو تحقق نفس الإشباع، وبما أن جميع المؤسسات المنافسة لمؤسسة كوندور تقدم نفس المنتجات (تلفاز، جهاز استقبال رقمي، ثلاجة، مكيف هوائي...) فهي إذا منتجات متطابقة مع منتج كوندور، فهي إذا ليست منتجات بديلة، وعليه نعتقد بأنه لا توجد حاليا منتجات بديلة يمكنها إحلال منتجات شركة كوندور للالكترونيات.

2-5 تهديد الداخلين الجدد:

لا يقتصر تحليل القوى التنافسية على المنافسين المتواجدين في السوق والسعي وراء تحقيق مزايا تنافسية تمكن من التفوق عليهم، بل يتعداه إلى الداخلين الجدد (المرتقبين) الذين يمكنهم تشكيل تهديد للمؤسسات الحالية والإضعاف من تنافسيتها في حال امتلاكهم لقدرات وموارد معتبرة، بالإضافة إلى رغبتهم في امتلاك حصة سوقية، وبالتالي التقليل من الحصة السوقية للمنافسين وتقليد مردوديتهم، ويحدث ذلك خصوصا في حالة عدم وجود حواجز تسهل عملية الدخول إلى هذه الأسواق.

وفي حالة مؤسسة كوندور فإن الداخلين الجدد هم تلك المؤسسات الراغبة في دخول السوق الجزائرية للالكترونيك و الالكترومنزلي لإنتاج وتركيب واستيراد منتجات تامة الصنع.

وبما أن القطاع بعيد عن التشبع ويتمتع بمعدلات نمو عالية، خاصة مع تحسن أجور العمال، وتزايد عددهم وتركيباتهم الديمغرافية الشابة -أكثر من 70% من التركيبة الديمغرافية للمجتمع الجزائري شباب - بالإضافة إلى عدم وجود حواجز الدخول للاستثمار في هذه الصناعة بدليل وجود عدد لا بأس به من العلامات التجارية المحلية والعالمية والتمثيلية التجارية في السوق الجزائرية، وكذا تشجيع الاستثمار من قبل الحكومة الجزائرية عن طريق وكالات ترقية وتنشيط وتمويل الاستثمار خاصة في مجالات

التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية ببرج بوعريريج د: سالم الياس

الإنتاج أو التركيب، كل هذه العوامل تجعل من قطاع الصناعات الالكترونية و الالكترومنزلية قطاعا مغريا، وعليه فلا شك من احتمال دخول متعاملين جدد ، مما من شأنه التأثير على مردودية الصناعة وتنافسية المؤسسات الحالية.

وعليه ننصح مؤسسة كوندور بضرورة تطوير تنافسيتها والاستعداد والتنبؤ المبكر لدخول متعاملين جديدا وإعداد ردود الأفعال المناسبة على مستوى الجودة والسعر على اعتبار أنهما من أهم المزايا التنافسية التي تساعد على التفوق والتميز على المنافسين سواء الحاليين أو المرتقبين، دون إغفال عوامل التفوق الأخرى مثل الوقت والخدمات المرافقة.

وفي هذا الصدد بإمكاننا تقديم بعض العوامل التي من شأنها الرفع من حواجز الدخول إلى سوق الالكترونيات ، تمكن مؤسسة كوندور من تعزيز تنافسيتها وهي كما يلي:

- استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة لدى المؤسسة، ولقد بلغت في معظم الوحدات الإنتاجية حدود 100%، وهذا من شأنه أن يقلل من التكاليف الثابتة للإنتاج وبالتالي تقليل التكلفة الوحدوية.

- الإنتاج بكميات كبيرة (تحقيق اقتصاديات الحجم في الإنتاج) وهذا تلبية للطلب المتزايد على المنتجات الالكترونية والالكترومنزلية في السوق الجزائرية والذي يمكن من تقليل التكاليف الثابتة لها، بما يعكس على التكاليف الوحدوية بالانخفاض، وبالتالي تحديد أسعار تنافسية.

- تحقيق اقتصاديات الحجم والتي تمكن من تقليل تكاليف المنتج عن طريق تقليل تكاليفه الثابتة.

- التركيز على التكاليف غير المرتبطة بحجم الإنتاج مثل: التموقع الجيد، امتلاك تكنولوجيا متفوقة للتصنيع.

- الاستفادة من أثر التعلم ومنحنى الخبرة للمؤسسة.

- التركيز على تميز المنتج والسمة الطيبة للمؤسسة والذي من شأنه تحقيق ولاء الزبائن لمنتجات المؤسسة.

- السيطرة على قنوات التوزيع والذي يمكن أن يعيق الداخلين الجدد.

إن النتائج المحققة من قبل الشركة والتي عرفت تطورا مستمرا، إما مرده إلى مجموعة من العوامل الرئيسية و التي أهمها:

- تنوع منتجات الشركة وذلك من خلال تبنيها إستراتيجية التنوع؛ حيث تقوم شركة كوندور بإنتاج تشكيلة معتبرة من الأجهزة الالكترونية متمثلة في: التلفاز، جهاز الاستقبال الرقمي، وكذا مجموعة من الأجهزة الالكترومنزلية متمثلة في: المكيفات، الثلاجات، الطباخات، الغسالات وأجهزة الطهي (Micro-ondes)، وكل نوع من هذه الأنواع من المنتجات و خطوط الإنتاج يصل عمقه إلى أكثر من (02)، وكان سبب إتباع إستراتيجية التنوع الرغبة في تفادي المخاطرة التي تواجه منتوجا واحدا.

- الاستفادة من السمعة الطيبة التي بنتها الشركة منذ بداية تأسيسها في تنوع منتوجاتها.

- تلبية الطلب المحلي المتزايد على الالكترونيات في السوق الجزائرية، خاصة بعد إتاحتها محليا وبأسعار اقل من أسعار الاستيراد.

- الإمكانات المالية و المادية الأخرى المتاحة للشركة خاصة وأنها تنتمي إلى مجمع يضم أكثر من ست شركات.

- التحكم في طرق وأساليب العمل وتطوير سياسة تكوين تجيب على احتياجات المؤسسة إذ تعتمد المؤسسة على استقطاب يد عاملة مؤهلة جدا، حيث أن عدد كبير من إطارات وتقنيي الشركة لهم خبر ومعرفة كبيرة سابقة سواء في القطاع العام أو الخاص، تم توظيفهم في المؤسسة؛ بالإضافة إلى خريجي الجامعات ومعاهد التكوين المهني من متفوقو الدفعات، إذ لم تكتف الشركة بما يملكونه من مهارات أكاديمية أو مهنية تاريخية، بل اعتمدت سياسة تكوين داخل الوطن وخارجه؛ أما داخل الوطن فاستعانت بمجموعة من معاهد ومراكز التكوين المتخصصة على غرار المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية INPED والمعروف بشهرته في هذا المجال، أما خارج الوطن فاستعانت بالمؤسسات الموردة لتكنولوجيا الالكترونيات مثل الشريك الاستراتيجي HISENSE ، وغيرها من المعاهد ومدارس التكوين في البلدان العربية والغربية، وذلك من أجل الرفع من كفاءة ومهارة العنصر البشري في الشركة والذي كان له بالغ الأثر في الحصول على منتجات ذات جودة عالية وبأسعار جد تنافسية، خاصة مع تركيز الشركة على التموقع السوقي من خلال الثنائية (جودة/سعر)، والتي تمثل أهم المزايا التنافسية للشركة.

- وضع نظام لإدارة الجودة: جاء في تصريح الإدارة (المدير العام) بتاريخ: 2010/02/17 ، إن سياسة الجودة لشركة كوندور تركز أساسا على مجموعة من المرتكزات الرامية إلى تحقيق النجاح والازدهار، وهي كما يلي:

- . تلبية متطلبات الزبائن: حيث يعتبر إرضاء الزبون في شركة كوندور نقطة الارتكاز ومحور الاهتمام، حيث تسعى الشركة إلى معرفة رغباته ومتطلباته، ومن ثم ترجمتها في شكل سلع وخدمات مرافقة بالجودة والسعر المناسبين والتي تجعله يقبل على اقتناء منتجات الشركة دون غيرها.
- . التكوين المستمر لعمال وإطارات الشركة بهدف تحسين مستواهم والرفع من قدراتهم في مجال الإنتاج والتسيير والخدمة.
- . تحسين نظام تسيير المؤسسة.

- . توسيع شبكة التوزيع بما يضمن التغطية الشاملة لكل ربوع الوطن لتعزيز مكانة الشركة السوقية.

- . التحسين المستمر لأداء خدمات ما بعد البيع باعتبارها من أهم مفاتيح أو مقومات تعزيز تنافسية الشركة.

- . توسيع تشكيلة المنتجات.

زيادة نسبة الاندماج للمنتجات بهدف تقليل التكاليف وتحقيق أكثر استقلالية عن الموردين

. تصدير منتجات الشركة إلى الأسواق الخارجية، وهو ما تحقق فعلا من خلال التصدير إلى الأردن ، ليبيا وبعض الدول الإفريقية كخطوة أولى في مجال التصدير.

الخلاصة:

يعد التحليل التنافسي لمعرفة متغيرات البيئة التنافسية للمؤسسة، من التحليل التي لا يجب على المؤسسة الاقتصادية إغفالها، كونها تعرف المؤسسة بأهم الفاعلين والمؤثرين على محيطها التنافسي، بما يشكل عليها إما فرصة أو تهديدا، يحتم على المؤسسة الاستعداد لمواجهةها والتصدي له والتفوق عليه في حالة التهديد، واغتنامه لتطوير تنافسياتها وتدعيم مركزها السوقي في حالة الفرصة.

وتطبيق نموذج بورتر الخماسي للقوى التنافسية على شركة كوندور للصناعات الالكترونية، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- لا تعتبر شركة كوندور للصناعات الالكترونية مورديها تهديدا لها بقدر ما تعتبرهم، ويعتبرون أنفسهم -الموردين- شركاء بعضهم مع بعض بهدف الارتقاء بجودة منتوجاتها وتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية، الإقليمية والدولية، والتي مكنتها (قدرتها التنافسية) من اقتحام بعض الأسواق العربية والإفريقية سعيا إلى الدخول إلى الأسواق الأوروبية.

- تتعامل شركة كوندور مع مجموعة متعددة ومتنوعة من الزبائن، والتي لا ترى فيهم تهديدا على اعتبار أنهم لا يشكلون قوة تفاوضية كبيرة على الأقل في المدى المنظور، بسبب تركيزها على تقديم منتوجات ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية، بالإضافة إلى كسبها لولاء زبائنها نتيجة للسبب سالف الذكر، بالإضافة إلى ضمانها لخدمات ما بعد البيع عبر كامل التراب الوطني؛

رغم هذه المزايا غير أننا نستطيع القول أن المؤسسة ليست في مأمن من تهديد القوة التفاوضية للزبائن في حال حصولهم على مزايا أفضل من المؤسسات المنافسة.

- نعتقد بأنه لا توجد حاليا منتوجات بديلة يمكنها إحلال منتجات شركة كوندور للالكترونيات، على اعتبار أن كل المؤسسات العاملة في قطاع الالكترونيات تنتج نفس المنتوجات والتي هي غير بديلة.

- من خلال ملاحظة أن معدل نمو السوق في قطاع الالكترونيات مرتفع، و أن السوق بعيد عن حالة التشبع؛ إضافة إلى ضعف أو انعدام حواجز الدخول إلى الصناعة؛ فإنه من المرتقب دخول منافسين جدد يزاومون شركة كوندور في الحصة السوقية الحالية التي تمتلكها.

المواشم:

¹ - فريد النجار: المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 20.

² - حسين عمر: الموسوعة الاقتصادية، دار الفكر العربي، مصر، 1996، ص 07.

³ أحمد محمد محرز: الحق في منافسة المشروعات، منشورات كلية الحقوق، جامعة القاهرة، مصر، 1994، ص 20.

⁴ - Alexa Q : what is a competitive analysis, BEU, 2010, P05

⁵ - محمد جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف: التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة، عمان، الاردن، 2011، ص 237-238

⁶ - غلاب نعيمة: التحليل الاستراتيجي في التسويق، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سطيف، العدد 04، 2005.

⁷ - نبيل مرسي خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص 74.

⁸ - تعود تسمية Condor إلى احد الطيور وهو من اكبر الطيور في العالم، يعيش في أمريكا اللاتينية، ويعرف عنه انه يحلق عاليا، ليكون فأل خير على الشركة.

أما ®: فتعني علامة مسجلة لدى الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات.

المراجع المعتمدة:

1- أحمد محمد محرز: الحق في منافسة المشروعات، منشورات كلية الحقوق، جامعة القاهرة، مصر، 1994.

2- هشام سفيان صلواتشي و يوسف بودة: تحليل القوى التنافسية للمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي وتقسيم السوق، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف.

3- حسين عمر: الموسوعة الاقتصادية، دار الفكر العربي، مصر، 1996.

4- محمد جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف: التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011

5- نبيل مرسي خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998.

-
- 6- سامية لحول: التسويق و المزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء بالجزائر، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة باتنة، 2008/2007
- 7- العيهار فلة: دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005..
- 8- عبد الحكيم عبد الله النسور: الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية، 2009.
- 9- فريد النجار: المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
- 10- غلاب نعيمة: التحليل الاستراتيجي في التسويق، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سطيف، العدد 04، 2005.

باللغة الانجليزية:

1-Alexa Q : what is a competitive analysis, BEU, 2010 -1

2- Michaël E-porter: choix stratégiques et concurrence, traduit de l'américain par Philippe de lavergne , édition economica, Paris, 1982.