

دور تحليل البيئة التسويقية العامة في اختيار استراتيجية دخول الأسواق الدولية دراسة حالة مجمع سيفيتال

The Role of analyzing Internal Marketing Environment in selecting The Entry Strategy to International Markets: Case Study Cevital Group

نوح فروجي^{1*}، محمد لمين علون²

¹ جامعة باتنة 1، الجزائر

² جامعة علي لونيسي -البليدة2-، الجزائر

تاريخ الاستلام: 2020/03/10؛ تاريخ المراجعة: 2020/03/20؛ تاريخ القبول: 2020/03/30

ملخص:

يشهد العالم اليوم توسعا كبيرا للأعمال الدولية الناتج عن التطورات المتسارعة في الأسواق الدولية من جهة ورغبة المؤسسات في النمو والتوسع من جهة أخرى، فهذه التحولات جعلت من البيئة التسويقية الدولية وخاصة العامة بيئة ذات تأثير بالغ على المؤسسة تهدف هذه الدراسة إلى إبراز كيفية اختيار مجمع سيفيتال لإستراتيجية دخول الأسواق الدولية إنطلاقا من الفرص والتهديدات التي تفرزها متغيرات البيئة التسويقية العامة، ومن أهم نتائج الدراسة صعوبة السيطرة والتحكم في متغيرات البيئة التسويقية العامة التي تمتاز بالتعقيد وعدم الإستقرار.

الكلمات المفتاح: البيئة التسويقية العامة، تحليل البيئة التسويقية، إستراتيجية الدخول، الفرص والتهديدات، مجمع سيفيتال.
تصنيف JEL: P33، L11، M31.

Abstract:

World is witnessing a great expansion of international business resulting from the rapid developments in international markets and the desire of institutions to grow and expand, these transformations have made the international marketing environment especially the public has a major impact on institution.

This study aims to highlight how Cevital Group select the suitable strategy for entering the international markets starting from opportunities and threats resulted from changes of the public marketing environment, the most important study results is the difficulty in controlling and denominating the changes of public marketing environment which characterized by complexity and instability

Keywords: Public Marketing Environment; Marketing Environment Analysis; Entrance Strategy; Opportunities & Threats, Cevital Group
Jel Classification Codes : P33; L11; M31.

* mohamed lamine alloune, e-mail:m.alloune@univ-blida2.dz

I- تمهيد

تشهد البيئة التسويقية الدولية تطورات وتغيرات مستمرة أنتجت حالة من التعقيد وعدم الإستقرار الأمر الذي وضع المؤسسة في محيط مضطرب، خاصة في ظل التطور التكنولوجي وتحرير التجارة وإنتفاخ الأسواق حتى أصبحت الأسواق المحلية في حد ذاتها أسواقا غير آمنة فرضت على المؤسسات التفكير والبحث عن أسواق خارجية، وحتى يكون التفاعل بين المؤسسة التي ترغب في خدمة الأسواق الدولية وبيئتها التسويقية العامة مجديا، يتطلب الأمر إستخدام أدوات تحليلية تمكن المؤسسة من فهم جيد لهذه البيئة وتكوين نظرة شاملة لجميع متغيراتها لإكتشاف الفرص والتحديات التي تسمح لها من تحديد الإستراتيجية الملائمة للدخول إلى الأسواق الدولية وفي الواقع لا توجد أساليب منهجية ثابتة تتبعها كل المؤسسات إلا أنه يبقى من الضروري تحليل متغيرات البيئة التسويقية بإختيار الأسلوب الملائم.

1.I- الإشكالية وفرضيات الدراسة

من خلال ماسبق جاءت إشكالية الدراسة على النحو التالي:

كيف يساهم تحليل البيئة التسويقية العامة لمجمع سيفيتال في إختيار إستراتيجية مناسبة لدخول الأسواق الدولية؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة التالية:

- فيما تتمثل متغيرات البيئة التسويقية العامة؟
- ماهي خصائص البيئة التسويقية العامة؟
- ماهي إستراتيجيات دخول الأسواق الدولية؟
- ماهي الأسواق الخارجية التي يتواجد فيها مجمع سيفيتال؟

فرضيات الدراسة:

- **الفرضية الأولى:** يقوم مجمع سيفيتال بتحليل جميع متغيرات بيئتها التسويقية العامة من أجل معرفة جميع الفرص والتحديات الموجودة.
- **الفرضية الثانية:** يفضل مجمع سيفيتال الإستثمار الأجنبي المباشر المملوك كليا كإستراتيجية للدخول إلى الأسواق الخارجية.
- وتكمن أهمية البحث في إبراز كيفية إختيار المؤسسة لإستراتيجية دخول الأسواق الدولية دون أخرى انطلاقا من تحليل متغيرات بيئتها التسويقية العامة كون هذه المتغيرات معقدة وغير مستقرة.

أما **الهدف** الذي يسعى إليه هذا البحث فيكمن في تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية المتعلقة بالبيئة التسويقية العامة وتحليلها وكذلك الإستراتيجيات المختلفة للتواجد في الأسواق الدولية وماتمتاز به كل إستراتيجية.

2.I- الدراسات السابقة ومنهجية البحث

- **الدراسات السابقة:** تم الإعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة، نذكر منها:

*دراسة عمر محمود ابو عيدة (2012)، **الدخول إلى الأسواق الخارجية: العقبات والموانع (دراسة ميدانية من وجهة نظر المصدرين)**، مداخلة في إطار المؤتمر الاقتصادي حول نحو تعزيز تنافسية المنتجات الفلسطينية، جامعة القدس المفتوحة ، فقد ركزت هذه الدراسة على إستراتيجية التصدير فقط وكان أهم هدف منها هو معرفة أهم العوائق التي تواجه المصدر وخاصة الفلسطيني للدخول إلى الأسواق الخارجية، حيث تطرقت الدراسة إلى مكونات البيئة المؤثرة على الدخول إلى الأسواق الخارجية وكذا إستراتيجيات الدخول إلى هذه الأسواق كما تطرقت أيضا لأهمية الدخول إلى الأسواق الخارجية وشملت الدراسة جانب ميداني يخص مجموعة من المصدرين والتجار الراغبين في التصدير، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة ان هدف الدخول إلى الأسواق الخارجية يعود إلى الرغبة في تحقيق الأرباح إضافة إلى وجود عقبات أمام المصدر الفلسطيني تحول دون الدخول إلى الأسواق الخارجية وهي عقبات تعود إلى البيئة الاقتصادية والسياسية الفلسطينية.

*دراسة نوري منير (2005) **التسويق الإستراتيجي وأهميته في مساهمة العولمة الاقتصادية (اسقاط على الوطن العربي)** ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر ، من بين أهداف الدراسة هو إبراز الجوانب الإيجابية للعولمة ومحاولة إزالة جميع عوائق

التصدير كما هدفت أيضاً إلى لفت إنتباه مسيري المؤسسات بوجود أساليب تسويقية علمية خاصة بدراسة الأسواق وتحليلها للإستفادة من الفرص المتاحة، حيث تطرق الباحث في هذا الموضوع إلى بيئة التسويق الإستراتيجي في الوطن العربي وكذا تحليل البيئة التسويقية المحلية والدولية إضافة إلى تحديد مجال الأعمال والمنافسة والسوق، ومن أهم ما توصل إليه من نتائج وجود عوائق تفصل بين السوق المحلي والسوق العالمي، والعملة تؤثر بشكل ملموس على كافة عناصر البيئة الاقتصادية ويبقى الإستقرار على مستوى العالم غير مضمون، إضافة إلى ان التوسع العالمي لبعض المؤسسات المنخرطة في المنافسة العالمية يمثل طريق لكسب عائدات أكبر، كما أن هناك إختلاف في الدول العربية من ناحية سهولة النفاذ والخروج من أسواقها.

*دراسة رماس محمد أمين، "دراسة إختراق المؤسسة الجزائرية للأسواق الدولية (حالة المؤسسة الوطنية ALZINC)"، رسالة ماجستير، تخصص تسويق دولي، جامعة تلمسان، من بين أهداف الدراسة هو التعرف على المتغيرات البيئية في الأسواق الدولية والتعرف أيضاً على أهم الفرص والتحديات الموجودة في هذه الأسواق، فقد تناولت الدراسة بعض الجوانب الهامة كبيئة التسويق الدولي وكذا أهداف وموانع الدخول إلى الأسواق الدولية إضافة إلى طبيعة هذه الأسواق وطرق الدخول إليها، ومن أهم نتائج الدراسة أن عمليات إختيار الأسواق الدولية تعد من الخطوات الرئيسية والهامة للتواجد بنجاح في الأسواق المختارة، كما أن هناك تغير بيئي سريع ويمكن للمؤسسة إعتتماد أكثر من إستراتيجية لإختراق الأسواق الدولية.

- ما يميز هذه الدراسة على الدراسات السابقة : تتقاطع دراستنا مع الدراسات السابقة في إبراز طبيعة متغيرات البيئة التسويقية وما يرتبط بها من فرص وتهديدات والصعوبات التي تواجه المؤسسة للدخول إلى الأسواق الدولية، إلا أن بعض الدراسات ركزت على التصدير دون الإستراتيجيات الأخرى، على عكس دراستنا حيث تطرقت إلى مختلف هذه الإستراتيجيات، وركزت على محاولة ربط طبيعة سوق دولة ما (الفرص والتهديدات) والإستراتيجية الملائمة لدخول تلك السوق، من خلال تحليل متغيرات بيئته التسويقية.

- منهجية البحث : للإجابة على الإشكالية الرئيسية ومختلف الأسئلة الفرعية تم الإعتتماد في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بإعتباره الأنسب لهذا النوع من الدراسات، حيث تم إعتتماد المنهج الوصفي في الجانب النظري والتحليلي فيما يخص الجانب التطبيقي متخذين بذلك مجمع سيفيتال كدراسة حالة.

II - البيئة التسويقية الدولية

يتناول هذا المحور مفهوم البيئة التسويقية وكذا مكونات البيئة التسويقية العامة.

II.1 - مفهوم البيئة التسويقية

في الواقع ليس هناك إتفاق حول مفهوم محدد للبيئة التسويقية، نتيجة لتعدد وتداخل مكوناتها، كما أن إيجاد تعريف محدد، هو محاولة تعكس في الواقع وجهة نظر القائم بالدراسة وفقاً لأهداف الباحث، ومن هذا المنطلق نشأ الجدل والخلاف حول مفهوم البيئة التسويقية، وبصفة عامة تقسم البيئة التسويقية إلى بيئة تسويقية داخلية وخارجية، وتقسم هذه الأخيرة بدورها إلى خاصة وعامة، وعليه ستقتصر دراستنا على البيئة التسويقية العامة نظراً لتعدد وتشابك متغيراتها وعدم إستقرارها وكذا صعوبة تقدير متغيراتها.

لذلك ينظر إلى البيئة التسويقية أنها مفهوم يصعب تعريفه من الجانب العملي، كما لا يمكن دراستها مباشرة، فهو تعبير فقط من خلال التأثير الإيجابي والسلبي الذي تمارسه على المؤسسة¹، وعليه يمكن القول بأن متغيرات البيئة التسويقية لا يمكن دراستها بطريقة مباشرة وإنما بدراسة التأثير الذي تحدثه على المؤسسة.

فقد عرف **proctor** البيئة التسويقية على أنها: "بحر وإن المنظمة ماهي إلا سفينة بداخله"²، يعبر هذا التعريف على أن المؤسسة تتواجد في بيئة غير مستقرة تؤثر عليها بشكل مباشر وغير مباشر، وهذه المؤسسة ومن فيها تحاول التكيف مع الأوضاع السائدة.

أما البيئة التسويقية الخارجية للمؤسسة فقد عرفت بأنها: "الشيء الفعلي والتي تضم ما هو خارج المنظمة، فهي تتضمن العوامل الموجودة خارج حدود المنظمة والتي يمكن أن تقودها نحو الفرص أو التهديدات"³، بحيث تتكون من بيئة تنافسية أو خاصة وبيئة عامة وتسمى أيضاً بالكليّة، فهذه الأخيرة عرفت على أنها: "المحيط الواسع الأشمل المعقد والتي تضم العوامل التي تشترك بها جميع المنظمات"⁴.

أما بالنسبة للبيئة التسويقية الدولية فقد عرفت على أنها: " المناخ العام الذي يواجه الشركات عندما تقرر البيع خارج الحدود الوطنية لجزء أو لكامل إنتاجها المحلي، وتتكون هذه البيئة من العناصر والظروف التي تواجه المؤسسة عند مرورها عبر الحدود الجغرافية والسياسية وفي داخل الأسواق الدولية المضيفة" ⁵، فالبيئة التسويقية الدولية هي البيئة التي تتم فيها نفس الممارسات والأنشطة التي تمارس في البيئة التسويقية المحلية، ويبقى الاختلاف يكمن في تباين الظروف والمتغيرات من دولة لأخرى، وهنا تجدر الإشارة إلى أن نجاح المؤسسة على الصعيد المحلي لا يعني بالضرورة تحقيقه على الصعيد الدولي.

1- أوجه الاختلاف بين البيئة التسويقية المحلية والدولية

هناك بعض الفروق الأساسية بين البيئة التسويقية المحلية والدولية، وعادة ماتكون هذه الفروق بالغة الأهمية، بحيث تؤثر بصورة مباشرة في عمل المؤسسات، وتمثل هذه الاختلافات في: ⁶

- **القيم المختلفة للمتغير**: فبالرغم من تشابه المتغيرات في بلدين إلا أن قيمها غالباً ما تختلف بشكل واسع وأحياناً أخرى متعارضة تماماً، وعليه فإن تأثيرها سوف يختلف على الأهداف الواجب القيام بها.
- **صعوبة تقدير التغيرات**: فمتغيرات البيئة التسويقية الدولية قد يصعب تقديرها، وبالخصوص المتغيرات القانونية والسياسية، فقد يصدر قانون ذو طبيعة متطرفة لغرض إرضاء شريحة أو طائفة معينة، وقد يفهم من هذا القانون أن الحكومة تبدو غير مشجعة للإستثمار الأجنبي وهو في الحقيقة عكس ذلك. ومثال ذلك، المكسيك أين كان فيها قانون يمنع على الأجانب امتلاك الأغلبية في المؤسسات المكسيكية، إلا أنه كانت هناك فقرة تسمح بالإستثناء إذا كان الإستثمار الأجنبي يساهم في رفاهية الشعب.
- **الترباط بين المتغيرات**: على الرغم من إختلاف المتغيرات إلا أنها مترابطة فيما بينها كما تختلف أيضاً من حيث درجة ونوع الترابط الذي يحدث.
- **التعقيد في إتخاذ القرار**: فالمؤسسة التي يجب عليها إتخاذ القرارات المتعلقة والمؤثرة في فروعها المتواجدة في بلدان مختلفة، ليس على المدراء الأخذ بعين الإعتبار المتغيرات الوطنية فقط وإنما عليهم الأخذ في الحسبان تأثير بيئات البلدان الأخرى.

2- مفهوم تحليل البيئة التسويقية

لكي يتم معرفة متغيرات البيئة التسويقية العامة بشكل أفضل، تقوم المؤسسة بدراساتها وتقييمها بهدف فهم كيفية تأثيرها عليها في الوقت الحالي وكذلك في المستقبل.

فتحليل البيئة التسويقية هو آلية نظامية ضمن أنظمة المؤسسات الناجحة لضمان الوعي بكافة ما يؤثر على قدرة المؤسسة ومستقبلها، ويفترض أن التحليل البيئي هو المنهج المهني المستمر، لتتعرف المؤسسة على خصائص البيئة الخارجية وما يرتبط بها من فرص أو قيود أو تهديدات حالية ومرتبقة أو ممكنة، وكذلك للتعرف على حقيقة أوضاعها وإمكاناتها الداخلية وما بها من نقاط قوة أو نقاط ضعف قائمة أو مرتبقة أو ممكنة كذلك. ⁷

ولأن الواقع الدولي الحالي يشهد تحولات كثيرة من حيث درجة الإستقرار والتعقيد لذلك تمتاز البيئة التسويقية الدولية بتنوع وعدم إستقرار متغيراتها، وعليه سنتطرق إلى مفهومي الإستقرار والتعقيد البيئيين: ⁸

- **مفهوم الإستقرار البيئي**: يستخدم هذا المفهوم للإشارة إلى ديناميكية المتغيرات التي تتعامل معها المؤسسة ومدى قابلية هذه العناصر للتغير، ومعنى آخر فمفهوم الإستقرار البيئي يشير إلى درجة الصعوبة أو مدى القدرة على التنبؤ وإحتمال إستقرار الأوضاع الحالية المحيطة بالمؤسسة.
- **مفهوم التعقيد البيئي**: يستخدم هذا المفهوم للإشارة إلى درجة التركيز أو التنوع ودرجة التجانس في خصائص المتغيرات البيئية، فمع تنوع العوامل البيئية وإنخفاض درجة التجانس في خصائصها تزداد درجة التعقيد البيئي لدى المؤسسة.
- والشكل رقم (1) يبين تصنيف البيئة التسويقية وفق درجة الإستقرار (عدم التأكد) والتعقيد (التركيب)، فالشكل يعكس أربعة أنواع من البيئات التسويقية وفق معياري التعقيد والإستقرار، وتمثل في:
 - ✓ بيئة مستقرة بسيطة: عوامل بيئية محدودة، ديناميكية محدودة.
 - ✓ بيئة بسيطة متغيرة: عوامل بيئية محدودة، تغير بصفة مستمرة.

- ✓ بيئة معقدة مستقرة: عوامل كثيرة، ديناميكية محدودة.
- ✓ بيئة متغيرة معقدة: عوامل كثيرة، تغير بصفة مستمرة.

ومن الأمثلة على أدوات تحليل البيئة التسويقية العامة تحليل **PEST**، حيث يعتبر هذا التحليل من بين أدوات التحليل التي تستعملها المؤسسة لمعرفة عوامل وتأثيرات البيئة الخارجية العامة، حيث تشير هذه الحروف الأربعة (PEST) إلى:

P: politique et légal: وهي العوامل السياسية والقانونية

E: Economique: تعني العوامل الاقتصادية

S: Socioculturel: وهي العوامل الاجتماعية والثقافية

T: Technologique: العوامل البيئية والتكنولوجية

ويمكن إعداد قائمة تلخص تحليل متغيرات البيئة التسويقية العامة في شكل فرص وتحديات لأهم العوامل التي قد تؤثر على المؤسسة سلبا أو إيجابا.

II.2- مكونات البيئة التسويقية العامة

تتمثل مكونات ومتغيرات البيئة التسويقية العامة عموما في:

1- البيئة السياسية والقانونية: تتمثل في سياسة وحكومة البلد الأم، إضافة إلى سياسة البلد أو البلدان المضيفة، ومن أهم العناصر التي تمثل البيئة السياسية من وجهة نظر المؤسسة نذكر:⁹

- **النظام الاقتصادي والقانوني:** أي فلسفة الاقتصاد، بمعنى نوع النظام المتبع سواء الحر أو المركزي ويقابل كل نظام اقتصادي نظام قانوني.

- **الشعور الوطني:** هو شعور بشري طبيعي موجود في كل بلد ويعني الإخلاص الوطني ووضع مصالح الوطن فوق أي اعتبار، فقد ينتج من هذا الشعور ضغوطا على المؤسسات.

- **مدى تدخل الدولة وتحكمها:** تظهر صور تدخل الدولة في المصادرة أو التأميم وكذا في تحديد الاسعار وتنظيم الإستيراد والتصدير... الخ، وتختلف الدول في تدخلها ومدى تأثير ذلك على المؤسسات الأجنبية.

- **الإستقرار السياسي:** هناك مقاييس عديدة للإستقرار السياسي من بينها مؤشرات التماسك الاجتماعي أو عدمه كالإضطرابات المدنية والنشاطات الإرهابية إضافة إلى علاقات الدولة مع الدول الأخرى.

وهنا يبرز ما يسمى بالخطر السياسي، وهو احتمال حدوث تغير في سياسة الدولة المضيفة من شأنه أن يؤثر على أداء المؤسسة الأجنبية، ويميز بين نوعين من المخاطر السياسية وهما:¹⁰

✓ **مخاطر عامة:** تتعرض لها جميع المؤسسات الأجنبية دون إستثناء.

✓ **مخاطر خاصة:** تواجه مؤسسة أجنبية محددة أو صناعة معينة، كما ينقسم هذا النوع إلى:

● **مخاطر تؤثر على الملكية،** وقد تستدعي التنازل عنها كلياً أو جزئياً.

● **مخاطر تؤثر على العمليات،** وبالتالي على التدفق النقدي ومعدل الفائدة... الخ.

ويلاحظ أن أغلب المخاطر هي من النوع الثاني، والتي تخص العمليات دون الملكية فهي كثيرا ما تؤثر في سياسات العمليات كحرية التسعير وتعيين الموظفين الأجانب... الخ.

أما **البيئة القانونية**، فتتضمن القانون العربي في بعض الدول والقانون الوضعي، القانون الدولي، قانون التبادلات، تنظيم مكافحة الإحتكار، لوائح في مواضيع الفساد، إضافة إلى القوانين المتعلقة بالمنتج والعلامات التجارية والأجال القانونية للمنازعات، كل هذه القوانين تختلف وتتعدد من بلد لآخر.¹¹

ولأن المؤسسة قد تنشط في أكثر من دولة وقد تعود ملكيتها لأشخاص ذوي جنسيات مختلفة، لهذا لابد أن تكون لها دراية حول جوانب ومصادر القانون الواجب تطبيقه مادامت خارج بلدها الأم، وعليه فإن القوانين القابلة للتطبيق في مجال الأعمال الدولية هي:¹² قانون الدولة المضيفة وقانون الدولة الأم، القانون الدولي.

- 2- البيئة الاقتصادية:** يعد هذا المتغير البيئي من أعقد المتغيرات المحيطة بالمؤسسة، لما يمثله من فرصة لبقائها أو بالمقابل تهديداً لها.
- 3- البيئة الاجتماعية والثقافية:** يتطلب معرفة هذه البيئة إهتمامات بالغة من أجل فهم وتحليل إتجاهات الأفراد، أنماط حياتهم ودراسة سلوكهم في مختلف الأسواق الأجنبية، فالإختلافات الثقافية بين الدول (الأسواق)، يجعل فهم مدى تأثيرها على سلوك الأفراد ضرورة حتمية بالنسبة للمؤسسة الدولية، فإذا لم تكن هذه الأخيرة على معرفة بثقافات الأسواق التي ستتعامل معها فإن هذا يمثل كارثة لها.¹³
- 4- البيئة التكنولوجية:** التطور التكنولوجي السريع في عالم الأعمال يعد متغيراً هاماً ولائهائي التغيير، له تأثيراته على الطلب وبالتالي على العمليات الإنتاجية والعرض وكذا على استخدام العمالة اليدوية وعلى المجتمع ككل، فيؤثر على البيئة التسويقية الخارجية للمؤسسة.¹⁴
- 5- البيئة الطبيعية:** هذه البيئة تؤثر على الكثير من الأسواق والمؤسسات، فالإدراك المتنامي بالمنتجات وتأثيراتها الجانبية والقلق المتزايد بضرورة الحفاظ على الطبيعة، بالإضافة إلى تزايد عدد جمعيات الدفاع عن حقوق المستهلكين، هذه القوى وغيرها باتت تترك بصماتها على صناعات كثيرة.

وعند تحليل متغيرات البيئة التسويقية الكلية يمكن تصورها كمضلع، كل نقطة منه تمثل عامل من عوامل هذه البيئة أما الخطوط التي تربط كل نقطة بباقي النقاط فهي تمثل التأثير المتبادل على بقية العوامل الأخرى في كل الإتجاهات. والشكل رقم (2) يوضح هذا الترابط والتأثير.

الشكل يعكس الطبيعة المعقدة لمتغيرات البيئة الكلية، ومدى تأثيرها وتأثرها ببعضها البعض وهذا ما يعكس أيضا درجة الصعوبة التي تواجهها المؤسسة في تتبع أثر التغيرات التي تمتد إلى المتغيرات الأخرى.

III- إستراتيجيات دخول الأسواق الدولية

تتيح الأسواق الدولية الإستفادة من فرص كثيرة اذا توفرت لدى المؤسسة نظرة تحليلية ومعلومات وموارد كافية، وتعرف إستراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية بأنها: "الوسيلة طويلة الأجل التي تتخذ من قبل المنتجين والمؤسسات للدخول إلى الأسواق الأجنبية وعرض منتجاتهم بما يحقق أهدافهم."¹⁵

III.1- إستراتيجية التصدير

- غالبا ما تبدأ المؤسسة دخول الأسواق الدولية بالإعتماد على إستراتيجية التصدير حيث تنقسم إلى تصدير مباشر وغير مباشر، وتمثل أهم مزايا وعيوب التصدير في الآتي:¹⁶
- 1- التصدير المباشر:** يعتبر طريقة سهلة ولا تحتاج لإستثمارات كبيرة، كما يسمح بالحضور والرقابة المباشرة داخل السوق، لكن أحيانا يكون تصديراً عفويماً من خلال الرد على طلبات العملاء.
- 2- التصدير غير المباشر:** يتميز بالوفرة والسرعة، حيث تستفيد المؤسسة من تجربة أحد الشركاء بالخارج ومن علاقاته، وبهذا يتحمل هذا الوسيط إدارة المخزون ومخاطر عدم الدفع، ومن عيوبه أنه لا يتوجب على الوسيط إعلام المؤسسة عن المشتري، وبالتالي صعوبة إنفصال المؤسسة عن الوسيط.

III.2- إستراتيجية الترتيبات التعاقدية (تحالفات إستراتيجية)

- 1- الترخيص والإمتياز:** يقصد بعقود التراخيص، قيام المؤسسة الدولية (مانحة الترخيص) بالسماح لمؤسسة أخرى (المرخص له)، بإستعمال براءة اختراع، الملكية الفكرية، العلامة التجارية، التكنولوجية، إلخ، وذلك بمقابل أجر أو رسوم يتفق عليها الطرفين.¹⁷
- وإستراتيجية الترخيص مرنة جدا وسهلة لدخول السوق الدولية، خاصة عندما تكون تكاليف النقل مرتفعة قياسا بقيمة المنتج، كما يمكن للمؤسسة تجنب المخاطر والصعوبات، مثال ذلك كوكا-كولا التي رخصت بإستخدام اسمها في أكثر من 3000 سلعة في بلدان كثيرة.¹⁸

أما الإمتياز الدوليفيعد من أشكال عقود الترخيص، إذ يتم منحه من قبل مؤسسات الخدمات كفنادق HILTON ومطاعم .McDONALDS

2- عقود التصنيع والإدارة وتسليم المفتاح: هي عبارة عن إتفاقيات مبرمة بين المؤسسة الأجنبية والوطنية، يتم بمقتضاها قيام احد الطرفين نيابة عن الآخر بتصنيع سلعة معينة، أي أنها إتفاقيات إنتاج بالوكالة، وتكون عادة طويلة الأجل¹⁹، وما يميز هذا النوع من الإستراتيجيات هو عدم التعرض للمخاطر السياسية كما أنه يحتاج إلى رأس مال محدود، ويعاب عليه ربما نشوء التضارب في مصالح الطرفين، بينما عقود الإدارة فتتضمن تقديم الخبرة والخدمات الإدارية والتقنية خلال فترة زمنية بمقابل متفق عليه، وتستخدم كإستراتيجية للدخول بأدنى حد ممكن من المخاطر، ومميزاتها أقرب إلى عقود التصنيع. أما ترتيبات تسليم المفتاح، فيقصد بها بناء مشروع ما من قبل مؤسسة أجنبية وعند الإنتهاء يتم تسليم مفتاح تشغيله، وحسب هذه الإستراتيجية فإن وجود المؤسسة في سوق الدولة المضيفة يكون مؤقتاً، فتسليم المفتاح يمكن المؤسسة من الحصول على عوائد مادية وأخرى جراء بيع المستلزمات، إضافة إلى انخفاض درجة المخاطر السياسية والتجارية بصفة عامة، وإذا برهنت المؤسسة على مصداقيتها مع الطرف المحلي فيإمكانها التوسع في أعمالها، أما من بين عيوبها فهي لا تتناسب والمؤسسات الصغيرة كما لا توفر للمؤسسة أي رقابة على العمليات والجودة بعد تسليم المفتاح.²⁰

III.3- إستراتيجية الإستثمار الأجنبي المباشر

عرف بأنه: "الإستثمار الذي يتخذ عدّة أشكال يجريها مستثمر خارج بلده ومن ثم يديره ويشرف عليه بشكل مستقل أو مشارك، وهذا المستثمر يتخذ عدّة صفات (عمومي، خاص، الخ)".²¹

1- إستراتيجية الشراكة (الإستثمار المشترك، الإستثمار المملوك جزئياً)

بموجب هذه الإستراتيجية، تقوم المؤسسة بالدخول في حصة مشاركة مع مؤسسة دولية، ويمكن أن يختلف مقدار حصة المشاركة للمؤسستين، وغالبا ما تظهر هناك مشكلة في إدارة المشروع²²، وعليه إكتشفت الكثير من المؤسسات الأمريكية أنه من السهل لها مزاوله نشاطها في اليابان بالتعاون مع شريك ياباني، ومن بين تلك المشاريع شهرة مشروع فوجي- زيروكس لإنتاج آلات النسخ والتصوير في السوق اليابانية، حيث تشترك كل منهما بـ: 50%²³، والمثال الآخر قيام BMW بالدخول إلى السوق الصينية وإنشاء مصنع بالشراكة المتساوية مع مجمع Brilliance، يختص في إنتاج وتوزيع سيارات من نوع 3série و 5série.²⁴

2- إستراتيجية الإستثمار الأجنبي المملوك كليا

يتم عن طريق الإكتساب الكلي لمؤسسة محلية قائمة أو إنشاء مؤسسة جديدة قانونيا لإنشاء فرع.

- إنشاء فرع جديد: بموجبه يتسنى للمؤسسة إختيار الموقع والإشراف والتحكم فيه، لكن مع مطلع التسعينات عرف هذا الشكل تراجعاً بسبب المدة التي يقضيها المستثمر لإنشاء الفرع.²⁵

- الإندماجات: تعتبر ظاهرة واسعة الإنتشار وفي ظلها يمكن التمييز بين نوعين أساسيين:²⁶

✓ الإندماج بطريق الضم أو الإكتساب: وهو إلتحام مؤسسة أو أكثر بمؤسسة أخرى، فتزول الشخصية المعنوية للأولى وتنتقل أصولها وخصومها إلى الثانية التي تبقى محتفظة بشخصيتها.

✓ الإندماج بطريق المزج (الإنصهار): هو أشبه ما يكون بالتأسيس لمؤسسة جديدة، ويحدث عندما يتفق الأطراف على توقفهم عن الوجود وإنصهارهم في مؤسسة جديدة.

IV- مساهمة تحليل البيئة التسويقية العامة في تحديد إستراتيجية دخول الأسواق الدولية

عقب الحرب العالمية الثانية إتجهت المؤسسات الأمريكية للعمل في الأسواق الدولية خاصة أوروبا وبعدها قامت المؤسسات الأوروبية بالتحرك لمواجهتها وتدعيم مركزها عن طريق الإندماج والإستيلاء على المؤسسات الصغرى، وعلى هذا الأساس إنتشرت أنماط مختلفة من الروابط بين المؤسسات الأوروبية والأمريكية وبين المؤسسات اليابانية كذلك والأمريكية وتتضمن هذه الروابط منح التراخيص وإنشاء مؤسسات مشتركة²⁷، كما ان دوافع الإنتقال إلى الدولية مختلفة، فهي في المؤسسات الأمريكية بدافع البحث عن مواقع أقل تكلفة تقليديا بينما الدوافع وراء الإستثمارات اليابانية في الغالب هو تجاوز الجواجز التجارية التي تواجهها الصادرات اليابانية، حيث نتج عن ذلك

نشوء نمط ثلاثي الأطراف، حيث تشتري المؤسسات المنتسبة اليابانية المكونات من اليابان وتصدر المنتجات النهائية مباشرة من موقعها في الخارج إلى الأسواق ثلاثة.²⁸

تقوم المؤسسات بإتباع الإستراتيجيات المختلفة كالإندماج أو الإكتساب أو شكل آخر، قد يكون الهدف منها الإحتكار أو التحكم في تزويد السوق العالمية أو لأسباب مالية وتنافسية، فحجم إندماج المؤسسات سواء الصغرى أو الكبرى تزيد عن 15% سنويا، ومن تلك الإندماجات والتحالفات الإستراتيجية إبتلاع مؤسسة فولكس فاجن لمؤسسة AUDI ومؤسسة SKODE الرائدة في أوروبا الشرقية وشراء BMW مؤسسة ROVER أكبر منتج للسيارات في بريطانيا، وتسلم فورد مقاليد الأمور في MAZDA المنتج الرابع في اليابان كما تحالفت فولكس فاجن مع فورد لشراء مصنع في البرتغال لإنتاج السيارات الفارهة، وتشارك ميتسوبيشي مع فولفو في هولندا وتنتج ميتسوبيشي لحساب كرايسلر في تايلندا سيارات صغيرة الحجم، وهناك شراكة بين فيات وبيجو، أما تويوتا فهي تنتج مواراء البحار أكثر مما تنتج في اليابان، وفي الصناعات ذات التقنية المتدنية في إنتاج الملابس والأحذية ولعب الأطفال والأجهزة الكهربائية، تحول المنتجون إلى مستوردين يقومون بشراء منتجاتهم من منتجين أسيويين أو تسويق ماتنتجهم مصانعهم الكائنة في الخارج، فمؤسسات مثل NIKE أو MRATEL تتعاقد مع مختلف المنتجين في أندونيسيا وبولندا وحتى المكسيك.²⁹

قد تضطر المؤسسة إلى إتباع إستراتيجية الإستثمار الأجنبي المباشر في سوق دولة ما إذا قامت هذه الدولة بفرض قيود جمركية على وارداتها، هنا تلجأ المؤسسة إلى إحدى الإستراتيجيات المباشرة للدخول كإنشاء مصنع داخلها³⁰، وفي الحقيقة إن تهديد الكونجرس الصريح بفرض تعريفات جمركية على السيارات اليابانية قد أدى مباشرة إلى قيام مؤسسات يابانية كثيرة بإقامة مصانع في الولايات المتحدة.³¹ والمثال الآخر حول تفادي مثل هذه الحواجز هو قيام مؤسسة Bel المتخصصة في صناعة الجبن بإنشاء مصنع لها بالقاهرة حيث مكنتها هذه الإستراتيجية من تحقيق مزايا تنافسية في السعر وذلك بفضل تسويق منتجها المعروف بالبقرة الضاحكة والذي كان يخضع إلى رسوم جمركية عالية قبل إنشاء الفرع³²، وعلى العكس في حالة إنخفاض الحواجز الجمركية من الأفضل للمؤسسات إتباع إستراتيجية التصدير للأسواق الدولية بدلا من الإستثمار المباشر فيها تجنباً للمخاطر.

فالتغيرات البيئة التسويقية الدولية قد يصعب تقديرها، وبالحصوص المتغيرات القانونية والسياسية، فقد يصدر قانون ذو طبيعة متطرفة لغرض إرضاء طائفة معينة من الشعب، وقد يفهم من هذا القانون أن الحكومة تبدو غير مشجعة للإستثمار الأجنبي وهو في الحقيقة عكس ذلك، ومثال ذلك المكسيك أين كان فيها ولغاية 1988 قانون يمنع على الأجانب امتلاك حصة الأغلبية في المؤسسات المكسيكية، إلا أنه كانت هناك فقرة في هذا القانون تسمح بالإستثناء إذا كان الإستثمار الأجنبي يساهم في رفاهية الشعب، لذلك فمؤسسات مثل IBM نجحت في الحصول على موافقة تأسيس فرع تمتلكه كلياً بموجب هذه الفقرة الإستثنائية في القانون المكسيكي.³³ كما أن بعض الإتفاقيات الدولية أو الإقليمية أو القرارات الأممية يمكن أن تعرقل عمل المؤسسات في بعض أسواق الدول، فدول جامعة الدول العربية وقعت على اتفاقية عدم التعامل مع المؤسسات الإسرائيلية وتقاطع أي مؤسسة أجنبية تتعامل مع إسرائيل، هنا اضطرت مؤسسة ماكدونالد سنة 1999 إلى غلق فرع لها أنشأتها داخل مستوطنة إسرائيلية في الأراضي الفلسطينية المحتلة، بعد أن هدد العرب بوقف التعامل مع مؤسسة ماكدونالد، إضافة إلى الحصار الاقتصادي الذي فرض على ليبيا والعراق وعلى دول أخرى يمنع التعامل مع المؤسسات الدولية مع هذه الدول في حدود ما نص عليه قرار الحصار، كما أن الولايات المتحدة الأمريكية تمنع مؤسساتها النفطية من التعامل مع إيران، ومن هنا يمكن القول بأنه لا توجد دولة خالية من المخاطر السياسية، كما أن مصدر هذه المخاطر ليس بالضرورة والدوام هو البلد المضيف، فقد يكون البلد الأم أو هيئة إقليمية أو دولية مثل جامعة الدول العربية أو منظمة الأمم المتحدة أو الهيئات التابعة لها هي مصدر هذه الأخطار، وتعاني بعض المؤسسات الأمريكية بصفة خاصة جراء تعرضها في دول عديدة لأعمال عنف وتخريب ردا على دعم الولايات المتحدة لإسرائيل أو ردا على التاريخ السياسي السلبي لأمريكا.³⁴

فإذا تم النظر إلى السوق الصينية مثلا، فهي تمثل فرصة كبيرة للنمو كما ان خصوصية هذه السوق تمثل فرصا وتحديات في الوقت نفسه، فالصين تختلف عن البلدان الغربية في جوانب متعددة، كالثقافة والسياسة وجوانب النظام الاقتصادي الصيني، لذا فهي توفر سوقا كامن ضخم جدا. وعلى الرغم من وجود فروقات بينها وبين البلدان الغربية، فإن العديد من المؤسسات الدولية تدرك أن السوق الصينية سوق جديدة يتوقع نمو الطلب عليها، ولكن الفروقات المشار إليها سابقا تمثل تحديات لهذه المؤسسات التي ينبغي أن تؤكد على إمتلاك المهارات اللازمة لإدارة المخاطر السياسية والاقتصادية وبالحصوص الثقافية، إنطلاقا من هذه الفروقات، إذا نظرنا إلى مؤسسة wal-

Mart، حيث بدأت بالانتقال إلى الأسواق الدولية في عام 1991، ومنذ ذلك الوقت، أصبحت من أكبر تجار التجزئة في كندا، وإستطاعت مع Mexico ان تفعل مخازنها في الأرجنتين، البرازيل، الصين وأندونيسيا من خلال المشاريع المشتركة، ولكي يستمر في التنوع دوليا، قررت الدخول إلى أسواق أوروبا، إذ بدأت العملية بشراء مؤسسة Wertkaufhypermarket في ألمانيا، ثم السوق البريطانية بضمها مخازن تجزئة كبيرة.³⁵ يتضح من خلال هذا المثال ان المؤسسة إستعانت بإستراتيجيات مختلفة للدخول إلى الأسواق الدولية المختلفة وإستطاعت التغلب على الإختلافات المميزة لكل سوق، فشتان بين الأسواق الأوروبية والآسيوية وأخرى في أمريكا اللاتينية. والمثال الآخر في نفس السياق، هو مؤسسة Danone حيث تمتلك فروعاً بنسبة 100% في معظم دول أوروبا الشرقية، وفي المقابل هي تتردد في إتباع نفس الإستراتيجية بالنسبة لبعض دول أوروبا الغربية التي تتميز ببعض المكونات الثقافية والاجتماعية التي تختلف عن نظيراتها الشرقية، وعليه لجأت Danone إلى تبنى إستراتيجية الشراكة مع شركاء محليين³⁶، حيث سمحت لها هذه الإستراتيجية من التواجد في الأسواق الغربية لأوروبا.

من جهة أخرى، يعد التقدم التكنولوجي بما يوفره من مزايا، فهو لم يسهل فقط الإتصال الجغرافي بين أسواق العالم المتباعدة، وبالتالي توسيع الأسواق أمام المؤسسات الدولية، ولكن سهل وقلل أيضا من تكاليف التنسيق والتعاون بين فروع المؤسسات المنتشرة في الدول المختلفة، مما يسر على هذه المؤسسات إمتلاك العديد منها خارج دولتها الأم، أيضا تعتبر التكنولوجيا ذاتها سببا من أسباب الإندماج، فرغبة المؤسسات الحصول على تكنولوجيا متطورة تملكها إحدى المؤسسات يعد الدافع الأساسي للإكتساب، وهذا ما يفسر جزء كبير من عمليات الإندماج في المؤسسات العاملة في مجال الادوية والمستحضرات الطبية وكذا قطاع تكنولوجيا المعلومات.³⁷ وقد أعتبر الدخول إلى الأسواق جديدة محددة بقوانين حكومية وحمائية عالية من بين الدوافع التي تحرك المؤسسات نحو تكوين تحالفات إستراتيجية وبدلا من أن تقوم المؤسسة بشراء مؤسسة أجنبية أو بناء مصنع في دولة أجنبية يمكن إستخدام التحالف الإستراتيجي.³⁸ وعليه يمكن تلخيص كل ماسبق في مثال مؤسسة سوني، التي كان إستخدامها بعوامل البيئة التسويقية الدولية متوقعا ولتخطي العوائق السياسية والاقتصادية والإدارية التي تضعها الدول المضيفة، كان الحل الامثل مشاركة مؤسسة محلية في إقامة مشروع مشترك لمنتجات سوني توضع عليه عبارة -صنع في الدولة حاضنة المشروع- وبذلك يصبح منتج سوني منتجا وطنيا في الدولة المضيفة، وبذلك يتحرر من تلك العوائق-وفيما يخص العلاقات مع الدول- ورغم العلاقات بين اليابان والصين وما يسيطر عليها من توتر، وبين اليابان وأمريكا وما يسودها من منافسة على الزعامة الاقتصادية، وكذا اليابان والدول الأخرى المجاورة، إضافة إلى الإختلافات الحضارية نجد اليابان فرضت مبادئ في مجال الإنتاج والتسويق³⁹، إذن نلاحظ ان مؤسسة سوني نجحت في الدخول والإنتاج والتسويق في كل بلد، بالرغم من غياب الدعم السياسي وهو ما يعكس تميز هذه المؤسسة.

V- دراسة حالة مجمع سيفيتال (CEVITAL) - الجزائر -

يتضمن هذا الجزء الدراسة الميدانية حول دور تحليل البيئة التسويقية العامة لمجمع سيفيتال في إختيار إستراتيجيات دخوله إلى الأسواق الدولية.

1.V- التعريف بمجمع سيفيتال -CEVITAL-

سيفيتال مجمع عائلي متنوع الأنشطة حقق نجاحاً في السوق المحلية الجزائرية خاصة في الصناعة الغذائية، حيث يعد المصدر الأول في الجزائر خارج قطاع المحروقات، يطمح بتواجده في الأسواق الدولية إلى خلق الثروة ومناصب العمل في الجزائر من خلال إعادة توطين الصناعات في الجزائر، يوظف حوالي 18000 عامل ويقدر رقم أعمال المجمع سنة 2015 بحوالي 240 مليار دينار جزائري ويرغب في تحقيق رقم أعمال يعادل 25 مليار دولار في أفق 2025.

1- الهيكل التنظيمي للمجمع

بالنسبة للهيكل التنظيمي المتبع من طرف مجمع سيفيتال فيظهر في الشكل رقم (3)، ويتضح من الشكل أن مجمع سيفيتال يعتمد على هيكل مصفوفي، يسعى من خلاله إلى محاولة إيجاد التنسيق بين أقطابه بالإعتماد على مختلف المديرات لتسهيل انسياب المعلومة وتحديد المهام.

2- أقطاب مجمع سيفيتال

يحتوي مجمع سيفيتال على ثلاثة أقطاب رئيسية، كما يبرزه الهيكل التنظيمي وتمثل في:

- قطب السيارات والخدمات: بالنسبة لهذا القطب فيعتبر سيفيتال عبارة عن ممثل لها في الجزائر، فهو قطب متنوع من حيث العلامات التجارية، منها SodiAutomotive خاصة بالعلامات الإيطالية ، ACTSpecialist تختص في تسويق وصيانة المركبات التجارية والحافلات والشاحنات، MTP متخصصة في تأجير معدات النقل والأشغال العمومية بمختلف أنواعها، COGETP خاصة كذلك بمعدات الأشغال العمومية، وكانت في البداية الوكيل الحصري للعلامة Volvo، Future Média متخصصة في مجال الاتصالات متعددة الوسائط.

- قطب توزيع المنتجات الزراعية: يخص كلا CEVI-AGRO وCeviAgro إضافة إلى CEVITALAGRO-INDUSRIE الذي يعد أكبر مركب خاص في الجزائر والرائد في الصناعة الغذائية بإفريقيا، يتكون من مجموعة وحدات لإنتاج السكر وتكرير الزيت والدهون ووحدة للمياه المعدنية وأخرى للعصير ووحدة للمصبرات.

- القطب الصناعي: يعد أهم قطب في المجمع ويحتوي على الفروع المبنية في الجدول رقم (1).

من خلال ما سبق يمكن القول بان مجمع سيفيتال عبارة عن وحدة اقتصادية متنوعة ومتكاملة، حيث يتواجد في العديد من المجالات كالصناعة والنقل، الخدمات اللوجستية، الحديد والصلب... الخ.

3- منهجية الدراسة ووسائل جمع البيانات: قصد تحليل البحث وتبيان أهم المعالم المرتبطة به، قمنا بإستعمال بعض الأدوات المهمة في البحث العلمي، من بين هذه الأدوات حمل الوثائق المتحصل عليها من المجمع محل الدراسة بالإضافة إلى استخدام تقنية المقابلة وذلك بقيامنا بمجموعة من المقابلات المباشرة مع المدير التنفيذي وأعضاء مجلس الإدارة للشركة وبعض الموظفين ذلك من خلال طرح مجموعة من الأسئلة في إطار موضوع الدراسة، أما فيما يخص المنهجية المتبعة في هذا الجزء تم الإعتماد على منهج دراسة حالة مجمع سيفيتال.

2.V- الأسواق الدولية لمجمع سيفيتال وإستراتيجيات الدخول المتبعة

بداية مجمع سيفيتال نحو الدولية كانت بتصدير المواد الغذائية من سكر وزيت إلى الأسواق بعض الدول العربية والإفريقية وإلى بعض دول الاتحاد الأوروبي إنطلاقا من السوق الفرنسية.

كما هو معلوم، فالسوق الأوروبية هي سوق واسعة وذات منافسة قوية، تسودها تشكيلة كبيرة من القوانين والتشريعات المتعلقة بالمواصفات التقنية والصحية فهي أشبه ما تكون نوع من الحماية التجارية، لذلك يصعب دخول منتجات بعض الدول كاليابان ودول جنوب شرق آسيا، بالرغم من هذا استطاع سيفيتال إقتحام هذه السوق ليس بالتصدير فقط بل تعدى إلى الإمتلاك الكامل لبعض المؤسسات، حيث استطاع إكتساب المؤسسة الفرنسية OXXO في مجال نجارة PVC⁴⁰، أيضا استطاع المجمع إكتساب الفرع الفرنسي لفAGORBRANDT، الذي يحوي مصنعين للإنتاج.

اما في السوق الإيطالية وفي نهاية 2014 تم إكتساب Aferpi/Lucchini الإيطالية في قطاع الحديد والصلب.

وفي السوق الإسبانية فقد تم إكتساب مؤسسة ALAS في 2014، ومباشرة تم فتح خط إنتاج لنوافذ الألمنيوم بمصنعي OXXO الجزائر وفرنسا.

في السوق الأوروبية قام الفرع MFG (Mediterranean Float Glass) بإنشاء وحدة تجارية MFG Europe، لان 70% من الزجاج المسطح موجه إلى السوق الأوروبية وبالتحديد إلى فرنسا وإيطاليا وإسبانيا اين تتواجد محطات الخدمات اللوجيستية ومنه إلى سويسرا، ألمانيا، البرتغال وبلجيكا، كما يصدر حوالي 10% إلى المغرب وتونس اين تتواجد بهما قاعدتين لوجيستيتين أيضا.

نفس الشيء قام به NUMILOG في فرنسا، فبالقرب من ميناء مارسيليا تم إنشاء مؤسسة CTLOG للخدمات اللوجستية كما تمتلك أيضا قاعدتين لوجيستيتين ذات معايير أوروبية في إيطاليا وإسبانيا مخصصتين لتصدير منتجات MFG ومنه اعادة التصدير لباقي الدول الأوروبية.

أما في البرازيل، قرر سيفيتال الإستثمار في القواعد اللوجيستية وذلك بإنشاء ثلاث موانئ في شمال البرازيل تسهل عملية التصدير والإستيراد، حيث ستسمح بإستيراد 3,5 مليون طن/سنة من الذرة و 1,5 مليون طن من الصوجا وقرابة 2 مليون طن من قصب السكر. كما يتم أيضا في البرازيل إنشاء مصنع للحديد والصلب، بالشراكة مع مؤسسة فالي التي تعد أكبر مؤسسة تصدير خام الحديد، حيث تصدر حوالي 120 مليون طن/سنة.

أيضا سيفيتال متواجد في السوق الافوارية (ساحل العاج) في قطاع الزراعة والصناعة الغذائية بشراكة مع مؤسسة CICA (الشركة الدولية للتجارة والصناعات الزراعية) والبداية ستكون بتطوير مشروع متكامل في إنتاج الأرز ثم لإنتاج الزيوت النباتية والذرة إضافة إلى خدمات تخزين الحبوب وإنتاج الأعلاف.

3.V- تحليل البيئة التسويقية العامة لمجمع سيفيتال

البيئة الخارجية لمجمع سيفيتال أفرزت مجموعة من الفرص والتهديدات التي كانت سببا في إختيار المجمع لإستراتيجيات دخوله الأسواق الخارجية، حيث تتمثل في:

1- الفرص: تتمثل أهم الفرص لمجمع سيفيتال في النقاط التالية:

- زيادة الطلب العالمي على المواد الغذائية ومحاوله الدول إيجاد حلول لتأمين الغذاء.
- في افق 2050 افريقيا مثلا ستعرف تزايدا في عدد سكانها إلى الضعف اي أكثر من مليار و400 مليون نسمة.
- العلاقات التاريخية والسياسية الجزائرية خاصة مع فرنسا والدول الأوروبية عامة.
- زيارات بعض رؤساء الدول والوزراء وأصحاب مؤسسات خارجية إلى بعض فروع سيفيتال بالجزائر، ما أعطاه فرصا لإقامة شركات وإستثمارات في الخارج.
- الإمكانية القانونية لشراء وتملك الاراضي في بعض الدول كالبرازيل.
- البيئة التسويقية الأوروبية من جانب القوانين والتشريعات واضحة لا غموض فيها.
- زيادة الطلب على الزجاج في أوروبا وخاصة تركيا.- تحرير التجارة والإستثمار.
- الازمة المالية 2008 وأثارها السلبية على المؤسسات الأوروبية.

2- التهديدات: تتمثل أهم التهديدات التي تواجه مجمع سيفيتالفي:

- رغبة الجزائر الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.
- مشكلة تحويل العملة الصعبة من الجزائر.
- المنافسة القوية في الأسواق الدولية.
- إنتهاء نظام الكوفا في إنتاج السكر المطبق منذ 2005 في الإتحاد الأوروبي.
- هناك تقييد للمبادرات في الجزائر وفي حال تحريرها يمكن للاقتصاد الجزائري أن يعرف نموا برقمين.
- ضيق مساحة ميناء بجاية وعدم قدرته استيعاب طول مدة بقاء السفينة، مما يساهم في زيادة التكاليف.
- مشاريع لم يتم الترخيص لها والسبب غياب الارادة السياسية عموما، ومن بين هذه المشاريع:
 - ✓ مشروع في صناعة البيتروكيماويات في آرزو.
 - ✓ مشروع كاب جنات الذي يضم العديد من الصناعات وكان سيوظف حوالي مليون عامل.
 - ✓ مشروع Desertec: (مشروع يتضمن كلا من سيفيتال مع تسعة مؤسسات المانية ومؤسسة سويسرية وأخرى إسبانية) يختص بتصدير التيار المولد من الطاقة الشمسية من الصحراء إلى أوروبا.

VI- النتائج ومناقشتها

إن إتجاه العالم نحو ظاهرة العولمة التي تعرف تحولات كبيرة أفرزت متغيرات بيئية تمتاز بالتعقيد وبالحركية الدائمة، حيث يصعب تحديد إتجاهاتها، خاصة البيئة التسويقية العامة التي أفرزت أمام المؤسسة عدم تأكد بيئي كان سببا في الدفع بالمؤسسات إلى تحليلها وضرورة إتباع وحتى تطوير أساليب علمية تحليلية تساهم في تبسيط هذا التعقيد وإعطاء فهم حقيقي لمكوناتها من خلال كشف أهم الفرص والتهديدات ومحاوله تتبع تأثيراتها المستقبلية والتي تسمح لها بإختيار إستراتيجية دخول مناسبة والتي تعد من القرارات الأكثر أهمية للمؤسسة الراغبة في خدمة الأسواق الدولية، إنطلاقا من التصدير الذي غالبا ما يعد الخطوة الأولى للتواجد في السوق الدولية وقلها مخاطرة، أو الإعتماد على التحالفات بمختلف أنواعها كالشراكة أو منح العقود المختلفة، كما يمكن للمؤسسة التي ترغب في السيطرة والمخاطرة الركون إلى الإستثمار الأجنبي المباشر المملوك كليا.

- **إختبار صحة الفرضيات:** من خلال البحث الذي قمنا به يمكن إختبار صحة الفرضيتين على النحو التالي:
- ✓ **إختبار صحة الفرضية الأولى:** إستنادا إلى بحثنا يتبين أنه من المستحسن أن تقوم المؤسسة محل الدراسة بتحليل جميع متغيرات بيئتها التسويقية العامة ولكن عمليا يتعذر على المجمع ذلك، نظرا للعدد الكبير لمتغيرات تلك البيئة وما ينجر عنه من تكاليف، لذلك يكتفي المجمع سيفيتال بتحليل المتغيرات التي تراها قد تؤثر عليها سواءا بمنحها فرصا أو الوقوف أمامها كتهديد، ومثال على ذلك تتبعه وتحليله للأزمة المالية العالمية ومدى تأثيرها على بعض المؤسسات الأوروبية التي قام في الأخير المجمع بإكتسابها.
- ✓ **إختبار صحة الفرضية الثانية:** لقد تم تأكيد صحة الفرضية نظرا لما يكتسبه مجمع سيفيتال من إمكانيات مالية وبشرية، فالإستثمارات التي قام بها في الأسواق الخارجية معظمها مملوكة ملكية كاملة للمجمع سواء عن طريق إنشاءها أو عن طريق إكتسابها (الإستحواذ) وهو ما حدث مع OXXO، BRANDT، AFERPI، وهذا لا يعني أن مجمع سيفيتال لا يعتمد على إستراتيجية التصدير أو الشراكة خاصة مع شريك محلي في سوق الدولة المضيفة، فقد لجأ المجمع للإستراتيجية الشراكة في السوق الإفوارية لعدم إستقرار البيئة السياسية والاجتماعية، وكذلك السوق البرازيلية للإستفادة من مزايا الشريك البرازيلي.
- **نتائج الدراسة:** لقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، نذكر منها:
- عوامل البيئة التسويقية العامة مترابطة ببعضها البعض ويصعب التفرقة والفصل بينها بحكم التداخل والتأثيرات التي تحدثها فيما بينها، كما يصعب السيطرة عليها.
- لا توجد مؤسسة مهما كان نوعها أو حجمها تعمل في بيئة تسويقية خالية من الفرص والتهديدات.
- من الصعب جدا على المؤسسة في إطار تحليل بيئتها التسويقية العامة معرفة كل ما تفرزه من فرص وتهديدات، بسبب عددها الكبير وما ينتج عنه من تكلفة كبيرة، وعليه تقتصر المؤسسة في تحليلها على بعض العوامل التي تراها مهمة وقد تؤثر عليها أثناء دخولها للأسواق المستهدفة.
- تمثيل محتشم للمؤسسات الجزائرية في الأسواق الدولية، وتواجدها يقتصر على التصدير، فأغلب المؤسسات الجزائرية لا تملك شهادات الأيزو إضافة إلى غياب النظرة الدولية لديها.
- إستغلال مجمع سيفيتال ما أفرزته العملة الاقتصادية من سلبيات وإيجابيات فمن سلبياتها هي إنتقالات الأزمات بين أسواق الدول بسبب ترابطها للمؤسسات التي تم إكتسابها في السوق الأوروبية تأثرت بالأزمة المالية العالمية (2008)، أما الجانب الإيجابي للعملة الاقتصادية هو تحرير التجارة والإستثمار الأجنبي المباشر ومنه إتاحة الفرص للمؤسسات من أجل الإنتقال والإستثمار في الخارج.
- ميول مجمع سيفيتال للإتباع إستراتيجيات دخول الأسواق الدولية التي تحقق له السيطرة الكاملة من خلال إنشاء فروع أو إمتلاك مؤسسات ملكية كاملة، غير ان لجوءه إلى الشراكة في السوق الإفوارية كانت ضرورة حتمية فرضتها عوامل البيئة التسويقية العامة، بسبب وجود نوع من عدم الإستقرار في البيئة السياسية والاجتماعية.
- **التوصيات والاقترحات:** في ضوء نتائج الدراسة يمكن تقديم بعضا من التوصيات التالية:
- ✓ مادامت هناك فرصا في الأسواق الدولية، فيجب على المؤسسات التي تتطلع إلى الدولية ان تكون على دراية بمخائص تلك الأسواق بالترصد ومتابعة ما يحصل فيها، من خلال تحليل عوامل بيئتها التسويقية العامة، لإختيار أفضل إستراتيجية تمكنها من الدخول والتواجد في السوق المستهدفة.
- ✓ مستجدات البيئة التسويقية الحالية دفعت إلى إنتهاج أساليب حديثة والتفكير الإستراتيجي من جانب إختيار الصناعات والأسواق إضافة إلى اعتماد تنوع الأنشطة.
- ✓ بالنسبة للمؤسسات الجزائرية، فالجزائر عازمة على الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، لذلك ستكون سوقها أكثر إنفتاحا أمام المؤسسات الأجنبية وبهذا ستصطدم مؤسساتها بمنافسة قوية، وعليه لابد من التمتع الجيد أولا في السوق المحلية والتفكير في إيجاد أسواق أخرى.
- ✓ توسيع المواني الجزائرية وتحسين تسييرها، بإعتبارها الرئة الاقتصادية للدولة.

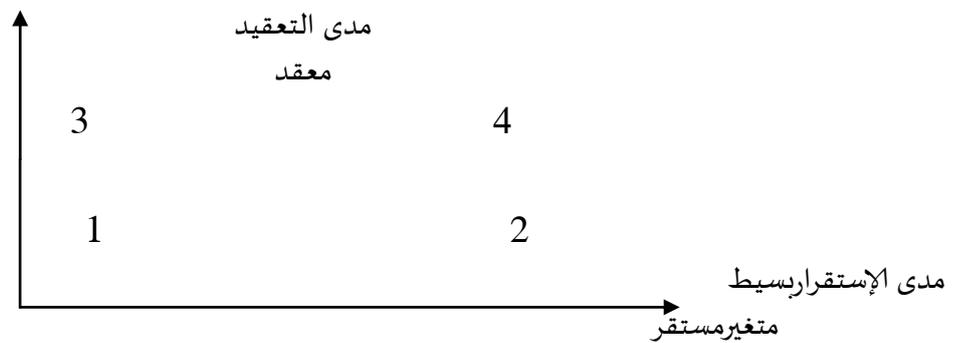
- ملاحق:

الجدول (1) : فروع القطب الصناعي لمجمع سيفيتال

المؤسسة (الإستثمار)	الشعار	النوع	السنة	مجال الصناعة
NOLIS		إنشاء	2000	النقل البحري
NUMILOG		إنشاء	2007	النقل البري والخدمات اللوجستية
MFG		شراكة	2007	الزجاج المسطح
BATICOMPOS		إكتساب	2007	البناء
CEVITAL ENTREPRISES		إنشاء	2007	معدات وعناصر البناء الجاهزة
CEVITALMINERALS		إنشاء	2008	استخراج المعادن
PCA		شراكة	2011	البناء والاشغال العمومية
OXXO Evolution FRANCE		إكتساب	2013	نجارة الاليمينيوم والبلاستيك
OXXO ALGERIE		إنشاء	2013	
ATLAS PNEUS		شراكة	2013	الإطارات
AlasIberia		إكتساب	2014	إنتاج الاليمينيوم
BRANDT FRANCE		إكتساب	2014	الاجهزة الكهرومنزلية
BRANDT ALGERIE		إنشاء	2014	
Aferpi/Lucchini		إكتساب	2014	الحديد والصلب
Metal Structure		إنشاء	2015	الحديد والصلب
METALSIDER		إنشاء (في طور الانجاز)		الحديد والصلب

المصدر: من اعداد الباحثين إعتقادا على: المعلومات الداخلية للمجمع، منشورات سيفيتال، الموقع الالكتروني للمجمع.

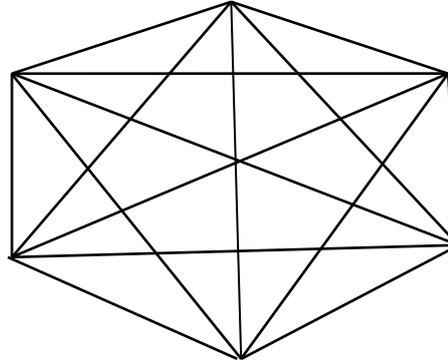
شكل(1): تصنيف البيئة التسويقية وفق درجة الإستقرار والتعقيد



المصدر: محمد محمد إبراهيم، إدارة التسويق (في إطار معايير إدارة الجودة التسويقية)، الدار الجامعية، مصر، 2011، ص356.

شكل(2): تأثير وتأثر عوامل البيئة التسويقية الكلية

متغيرات سياسية وقانونية



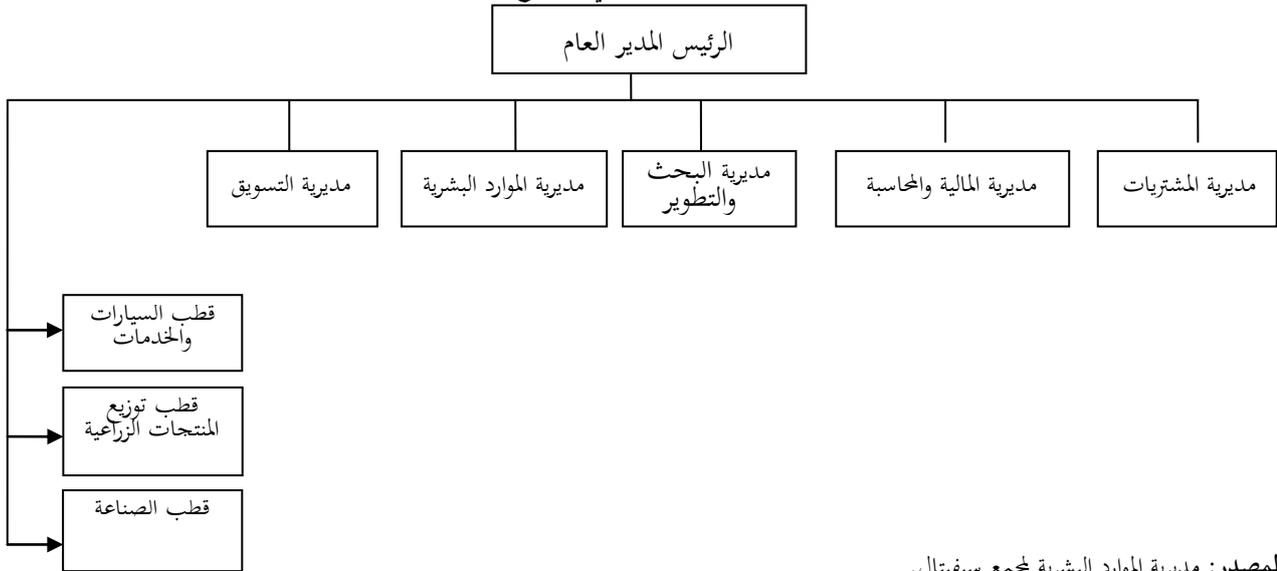
متغيرات اقتصادية متغيرات طبيعية

متغيرات دولية متغيرات تكنولوجية

متغيرات اجتماعية وثقافية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على قحطان العبدلي، بشير العلاق، التسويق (أساسيات ومبادئ)، دار زهران، الأردن، 1999، ص 35.

شكل (3): الهيكل التنظيمي لمجمع سيفيتال



المصدر: مديرية الموارد البشرية لمجمع سيفيتال.

- الإحالات والمراجع :

¹.Nadia Benitok et autres (2005), **Développement de l'unité commerciale**, Dunod, Paris, p164.

².محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف (2007)، **ادارة الاعمال الدولية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، ص32.

³.ثامر البكري (2006)، **التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة)**، دار اليازوري، الاردن، ص49.

⁴.نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي (2004)، **استراتيجيات التسويق (المفاهيم، الاسس، الوظائف)**، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، ص76.

⁵.رضوان المحمود العمر (2007)، **التسويق الدولي**، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، ص29.

⁶.محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص 40-43.

⁷.مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم (2008)، **الادارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة**، الدار الجامعية، مصر، ص129.

⁸.مصطفى محمود ابو بكر (2010)، **المرجع في التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية**، الدار الجامعية، مصر، ص225.

⁹.احمد عبد الرحمن احمد (2001)، **مدخل الى ادارة الاعمال الدولية**، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، ص 156-157.

- ¹⁰. سامح عبد المطلب عامر (2010)، إدارة الأعمال الدولية، دار الفكر، الأردن، ص36.
- ¹¹. Naresh Malhotra (2007), **Etudes marketing (avec SPSS)**, 5^{ème} éd, pearsoneducation, France, p651.
- ¹². علي ابراهيم الخضر (2007)، إدارة الاعمال الدولية، دار رسلان للطباعة والنشر، سوريا، ص ص 156-160.
- ¹³. Denis Pettigrew, Normand Turgeau(2007), **marketing**, 3^{ème} éd, mc-grew, france, P362.
- ¹⁴. صلاح عباس (2005)، الإدارة الإستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، ص64.
- ¹⁵. عمر محمود ابو عيدة (2012)، الدخول الى الاسواق الخارجية: العقبات والموانع (دراسة ميدانية من وجهة نظر المصدرين) ، المؤتمر الاقتصادي حول نحو تعزيز تنافسية المنتجات الفلسطينية، جامعة القدس المفتوحة، ص12.
- ¹⁶. رضوان المحمود العمر، مرجع سابق، ص ص137-141.
- ¹⁷ Denis Pettegrew, Normand Turgeon(1990), **marketing**, 2^{ème} éd, Mc Grew-Hill, Paris, P 374.
- ¹⁸. بديع جميل قلدو (2009)، التسويق الدولي، دار المسيرة، الاردن، ص178.
- ¹⁹. عبد السلام ابو قحف (2003)، الاشكال والسياسات المختلفة للاستثمارات الاجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، ص33.
- ²⁰. المرجع نفسه، ص33.
- ²¹. فارس فضيل (2004)، اهمية الاستثمار المباشر الاجنبي في الدول العربية مع دراسة مقارنة بين الجزائر، مصر والمملكة العربية السعودية، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، ص ص 13-14.
- ²². علي عباس (2007)، ادارة الاعمال الدولية (الاطار العام)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، ص30.
- ²³. شارلز هولوجارث جونز (2001)، الادارة الاستراتيجية (مدخل متكامل) ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، ص ص435-550.
- ²⁴. Laurence billard(2006), **analyse des marchés et des risques-pays et stratégie de développement international de l'entreprise**, office des publications universitaires, France, p63.
- ²⁵. فارس فضيل، مرجع سابق، ص ص24-25.
- ²⁶. محمود صالح قائد الارياني (2013)، اندماج الشركات كظاهرة مستحدثة، دار الفكر الجامعي، مصر، ص ص37-38.
- ²⁷. نشات علي عبد العال (2012)، الاستثمار والترابط الاقتصادي الدولي، دار الفكر الجامعي، مصر، ص186.
- ²⁸. سلام الرضي (2009)، النفوذ العالمي للشركات عبر الوطنية (اشكالية العلاقة بين الدولة وراس المال)، دار المنهل اللبناني، لبنان، ص ص48-52.
- ²⁹. نفس المرجع، ص ص49-50.
- ³⁰. علي عباس، مرجع سابق، ص174.
- ³¹. شارلز هولوجارث جونز، مرجع سابق، ص431.
- ³². براق محمد، عبيلة محمد، مرجع سابق (2006)، دفع الصادرات الجزائرية خارج المحروقات باستخدام مقارنة التسويق الدولي، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، (4)، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي، ص147.
- ³³. محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص41.
- ³⁴. عبد الكريم بعداش (2008)، الاستثمار الاجنبي المباشر واثاره على الاقتصاد الجزائري خلال الفترة 1996-2005، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية ونقود، جامعة الجزائر، ص ص122-123.
- ³⁵. محمد حسين العيساوي واخرون (2012)، الادارة الاستراتيجية المستدامة (مدخل لادارة المنظمات في الالفية الثالثة)، الوراق للنشر والتوزيع، الاردن ، ص ص484-503.
- ³⁶. براق محمد، عبيلة محمد، مرجع سابق، ص146.
- ³⁷. سامي سلامة نعمان (2008)، الشركات دولية النشاط واثارها على المنافسة والعمالة والتصدير في الدول النامية ، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ص 130-131.
- ³⁸. سعد علي العنزي، جواد محسن راضي (2011)، التحالفات الاستراتيجية في منظمات الاعمال (مفاهيم -مدخل - تطبيقات)، دار اليازوري، الاردن، ص ص13-14.
- ³⁹. صلاح عباس، مرجع سابق، ص ص130-131.
- ⁴⁰. اختصار لـ Polly VinylChloride ويعرف عادة ب: الفينيل، وهو نوع من البلاستيك المستعمل بدمجه مع مكونات اخرى ووضعه في درجات حرارة مرتفعة.