استراتيجيات التسويق الدولي وسبل الدخول الى الاسواق الخارجية

-تجربة مجمع سيفيتال-

International marketing strategies and access to foreign markets

-Civital Experience-

بوكعبارة ليلية[1]	رانية بن نجاعي	فلياشي علاء الدين
جامعة بسكرة	جامعة بسكرة	جامعة بسكرة
lilia.boukabara@univ-biskra.dz	rania.bennedjai@univ-biskra.dz	alaaeddine.filiachi@univ-biskra.dz

تاريخ الاستلام: 2023/09/02 **تاريخ القبول: 2023/10/27** **تاريخ النشر: 2023/12/30**

ملخص: تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على استراتيجيات التسويق الدولي للدخول الى الاسواق الخارجية والدولية، حيث يعتبر تدويل المؤسسات لمنتجاتها اداة مهمة لتحقيق الارباح توسيع حصتها السوقية اضافة الى الرفع من أدائها التسويقي من خلال تبنيها للخيارات الاستراتيجية والتي اصبحت ضرورة حتمية تفرض وجودها في جميع المؤسسات التي تهدف لدخول الأسواق الخارجية.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على قراءة معطيات لتجربة مجمع سيفيتال في تدويل منتجاته حيث توصلنا خلال هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أبرزها ان اكتساب مجمع سيفيتال للعديد من المؤسسات الاوروبية اضافة الى استثماره الضخم في السوق البرازيلية والايفوارية، كان بمثابة فرصة حقيقية لنمو وتوسع المجمع.

الكلمات المفتاحية: التسويق الدولي، الاسواق الخارجية، الاكتساب، الاستثمار الاجنبي المباشر.

Abstract: This study aims to highlight the strategies of international marketing to enter foreign and international markets. Internationalizing enterprises for their products is an important tool for achieving profits and expanding their market share in addition to increasing their marketing performance through their adoption of strategic options that have become an imperative necessity for their presence in all enterprises aiming to enter foreign markets.

This study relied on reading data of the experience of the cevital complex in internationalizing its products. During this study, we reached a series of results, notably that the acquisition of the cevital group for many European institutions in addition to its huge investment in the Brazilian and Ivorian market, served as a real opportunity for the growth and expansion of the complex.

Keywords: International Marketing, Foreign Markets, Acquisition, foreign direct investment.

[1] - بوكعبارة ليلية، lilia.boukabara@univ-biskra.dz

مقدمة:

يعيش العالم في زمن متصل ومترابط اقتصاديًا، حيث تفتح الأسواق العالمية فرصًا للشركات للتوسع والنمو وفتح أفاق أخرى لمنتجاتها والوصول إلى قاعدة عملاء أكبر وزيادة حجم مبيعاتها وتحقيق أرباح أكبر، ومن أجل تحقيق ذلك فإنها تعتمد على التسويق الدولي كمنهج استراتيجي في جميع أنشطها، وهذا الأخير هو مجال يركز على توسيع نطاق الأعمال التجارية خارج الحدود الوطنية، حيث يتطلب الدخول إلى تلك الأسواق فهم عميق للثقافات والقوانين والتوجهات التجارية المختلفة ولذلك يجب الأخذ بالحسبان ان نجاح عملية التسويق الدولي متوقفة على مدى فهم الصحيح والتحديد السليم للفرص التسويقية الموجودة في تلك الأسواق بتحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية.

وبناءً على ما سبق فإن إشكالية دراستنا تتمحور حول السؤال الرئيسي الآتي:

ماهي استراتيجيات التسويق الدولي وخيارات الدخول للأسواق الخارجية لمجمع سيفيتال؟

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على استراتيجيات التسويق الدولي وخيارات الدخول للأسواق الخارجية حيث نسعى في هذا الإطار إلى التعريف بالتسويق الدولي، اهميته واهم استراتيجياته ومن ثم التعريف بالأسواق الخارجية اهم عوامل الدخول الى الاسواق الخارجية وموانع ومعيقات غزوها ومن ثم تقديم تحليل لتدويل مجمع سيفيتال لمنتجاته ونشاطاته.

منهج الدراسة: من أجل دراسة الموضوع والوصول إلى أهداف البحث، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في شطريه النظري والتطبيقي، حيث أن هذا المنهج يتناسب أيضا مع محل دراستنا باعتباره يقوم على جمع الحقائق والظواهر كما هي موجودة على أرض الواقع، دون أن يتدخل الباحث في مجرياتها.

أولا: الاطار النظري للتسويق الدولي

1, تعريف التسويق الدولي Definition of international marketing ::

قدم الباحثون عدة تعاريف التي تحاول أن تقدم مفهوم واضح لمصطلح التسويق الدولي وفيما يلي بعض هذه التعاريف:

1-عرفه (**Czinkota & Ronkainen, 2013**) بأنه أداء الأنشطة التجارية التي تساعد على وصول المنتجات من سلع وخدمات المنظمة إلى الفئات المستهدفة في الدول الأخرى.

2- عرفته الجمعية الأمريكية للتسويق التسويق الدولي على أنه "عملية دولية لتخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات لخلق التبادل الذي يحقق أهداف المؤسسة والأفراد" (سنوسي و سالم، 2016، صفحة 45)

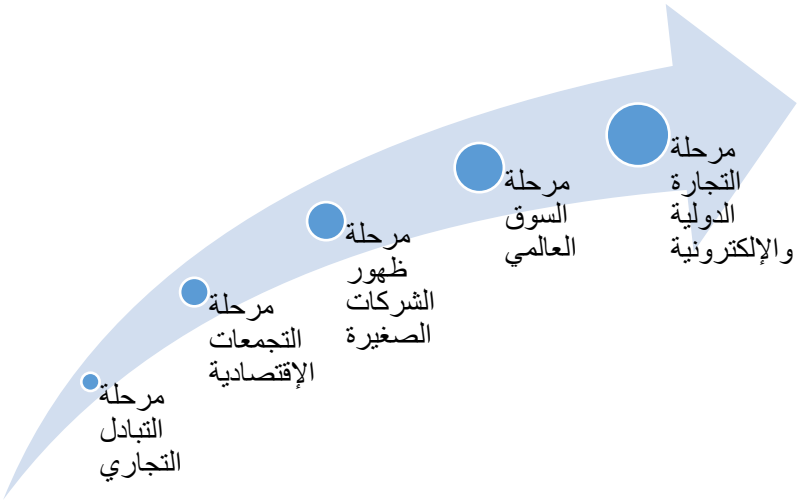
3- يرى الأب الروحي للتسويق العالم الأمريكي فيليب كوتلر التسويق الدولي على أنه "لا يعدو كونه نشاط ديناميكي مبتكر للبحث عن المستهلك الموجود في سوق تتميز بالتفاوت والتعقيد والوصول إلى هذا المستهلك وإشباع رغباته" (زيان و حداد، 2017، صفحة 358)

ويمكن القول إن **التسويق الدولي** هو "إتباع سياسات واستراتيجيات تسويقية تهدف إلى الدخول والتغلغل في الأسواق الخارجية والعالمية بهدفة توسعة النشاط والوصول إلى أكبر عدد من الفئات المستهدفة."

1. مراحل تطور التسويق الدولي Stages of international marketing development :

مر التسويق الدولي بعدة مراحل حتى وصل لحالته الراهنة، والشكل التالي يوضح هذه التطورات:

الشكل (01): مراحل تطور التسويق الدولي



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على (باعلوي، 2013، صفحة 20)

من خلال الشكل نلاحظ ان مراحل تطور التسويق الدولي هي خمس مراحل أساسية:

مرحلة التبادل التجاري: وبدأت خلال الخمسينيات حتى عام 1960م وهي المرحلة التي بدأت فيها الشركات الأجنبية بتشجيع التبادل التجاري بين الدول بتخفيض الرسوم الجمركية وتوفير وسائل نقل السلع بين الدول.

مرحلة التجمعات الاقتصادية: ظهور التجمعات الاقتصادية مثل السوق الأوروبية المشتركة وتجمع دول أمريكا الشمالية قدم عدة مميزات مثل زيادة حجم السوق وزيادة نمو الأعمال.

مرحلة ظهور الشركات الصغيرة: في بداية الثمانينيات ظهرت الشركات الصغيرة التي استطاعت النفاذ إلى الأسواق الخارجية وتحقيق أرباح معتبرة.

مرحلة السوق العالمي: مع بداية 1985م ضاقت الفجوة الاستهلاكية بين المجتمعات بسبب تقارب الدول في الطلب على السلع والخدمات وتقارب الخصائص الثقافية والاجتماعية، حيث اتسمت المنتجات بالطابع الدولي بعد أن كانت تتس بالطابع المحلي.

مرحلة التجارة دولية والإلكترونية: بدأت مرحلة التجارية الدولية مع ظهور الاتفاقية المشهورة **General agreement for Tariff & Trade (GATT)** والتي سهلت من النفاذ إلى الأسواق العالمية دون قيود من الدول المضيفة، هذه المرحلة مهدت لظهور المرحلة الأخيرة من مراحل تطور التسويق الدولي والتي تستمر حتى وقتنا الحالي وهي مرحلة التجارة الإلكترونية والتي ظهرت وتطورت مع ظهور وتطور الشبكة العنكبوتية.

2. أسباب تطور التسويق الدولي: Reasons for the development of international marketing :

من القراءة الأولية للعنوان السابق يظهر لنا أن التسويق الدولي تطور بشكل الكبير وهذا راجع لعدة أسباب يمكن تلخصيها فيما يلي: (عمارة، 2009، صفحة 20)

- ظهور الاتحاديات التجارية والتجمعات الاقتصادية الإقليمية

- ظهور التحالفات الإستراتيجية بين منظمات الاعمال.
- نقل المنافسة بين منظمات الأعمال في البلد الواحد إلى منافسة بينها في بلدان أجنبية أخرى.
- العولمة والاتفاقيات الدولية
- النظام النقدي العالمي القائم على حرية دخول وخروج العملات وتبادلها في البورصات العالمية.
- التقدم التكنولوجي الهائل الذي شهده العالم في مجال الاتصالات، المواصلات، النقل، المعلومات، ...
- فرض الدول النامية لمبدأ الحماية الجمركية ولد الرغبة لدى الشركات الدولية للسيطرة على أسواق هذه الدول.

3. اهمية التسويق الدولي:

تتمثل اهمية التسويق الدولي فيما يلي: (قدو، 2009، الصفحات 27-30)(**Onkvisit & Shaw, 2004, p. 15**)

- **البقاء Servial**: ممارسة التسويق الدولي يضمن للشركات والمؤسسات البقاء في السوق والمنافسة وذلك للإفادة من مردودات الحجم الكبير من حيث الكلف والقدرة على المنافسة في الأسواق الخارجية.
- **تحقيق النمو في الأسواق الخارجية Growth in foreign markets** : الدول النامية أسواق ممتازة لا يمكن تجاهلها من قبل الشركات الكبرى أو الصغيرة والمتوسطة لأنها تمثل فرص ممتازة للتوسع في النشاط هذا رغم المشاكل الاقتصادية والتسويقية.
- **توفير فرص للمبيعات وتحقيق الأرباح Providing sales and profits**: الأسواق الخارجية في الحصة الكبرى لنشاطات العديد من الشركات الناجحة.
- **التنويع Diversification**: الأسواق الخارجية تقلل من حدة المخاطر الاجتماعية والاقتصادية التي من الممكن أن تعاني منها الدولة الأم لذلك يلجأ متخذو القرار التسويقي لدخول السوق العالمي.
- **التضخم واعتدال الأسعار Inflation and price moderation** : تفيد الاستيرادات إلى خفض كلف التشغيل، أما في حالة قلة الاستيرادات فيضطر المستهلك إلى دفع الأسعار المرتفعة وبالتالي تحمل أثار التضخم الحاصل.
- **التشغيل Eomployment**: الانكماش يؤدي إلى خلق البطالة في القوى العالمة، أما عند رفع القيود عن التبادل التجاري بالتالي يتحسن مستوى التشغيل للقوى العاملة.
- **مستوى المعيشة Standar of living**: يوفر التبادل التجاري بين الدول مستوى معيشة أفضل للمواطنين قياسا بحالة إنعدام هذا التبادل.
- **فهم العملية التسويقية Understanding the marketing process**: التسويق الدولي ليست حالة خاصة من التسويق المحلي إنما يوفر فرص لتسويق الثقافات والتفاعل مع الثقافات الأجنبية.

4. مبادئ وأهداف التسويق الدولي Principles and Objectives of International Marketing:

-أهداف التسويق الدولي : (شنيني، 2014، صفحة 39)

- **الربح والنمو**: أغلب المنظمات والشركات سواء كبرى أو صغيرة ومتوسطة تهدف إلى الربح في نشاطها التجاري والنمو أي التوسع، ولا شك أن الأرباح الكبيرة تقابلها نسب مخاطرة كبيرة أيضا، فعمليات التسويق الدولي تتضمن مخاطر ومعيقات اجتماعية، سياسية واقتصادية.

- **تحقيق استقرار في حجم المبيعات والإنتاج**: العمل في التجارة الخارجية أو الدولية تفيد الشركات في معالجة المشاكل المتعلقات بالإنتاج والمبيعات في التجارة الداخلية وذلك في حالة حصول تذبذب على الطلب داخل البلد الأم وذلك عن طريق التنوع في الأسواق.

- **استغلال القدرة الإنتاجية الفائضة**: وذلك نتيجة وجود موارد مالية وبشرية غير مستغلة في البلد الام فالتسويق الدولي يتيح عدة فرص لاستغلال هذه الموارد في زيادة حجم الإنتاج وتخفيض تكاليفه.

- **امتداد في دورة حياة المنتج**: وذلك عن طريق إتاحة فرصة أكبر لإمكانية قبول المنتج وزيادة الطلب عليه.

- **جاذبية الفرص التسويقية في الأسواق الخارجية**: الأسواق الخارجية وخاصة الدول النامية تتيح فرص تسويقية جذابة للشركات التي تملك الموارد للدخول لها.

-مبادئ التسويق الدولي:

يقوم التسويق الدولي على عدة مبادئ نلخصها فيما يلي: (رماس و زناقي ، 2015، الصفحات 56-57)

- تقسيم العمل (**Division of Labor**): تعني هذه المبدأ توزيع العمل بين الدول بناءً على مزاياها النسبية وقدرتها على إنتاج سلع وخدمات بتكلفة منخفضة أو بجودة عالية. عندما يقوم كل بلد بتركيز جهوده على إنتاج السلع والخدمات التي يمتلك فيها ميزة تنافسية، يمكن تحقيق تحسين في الكفاءة وتقليل التكاليف.

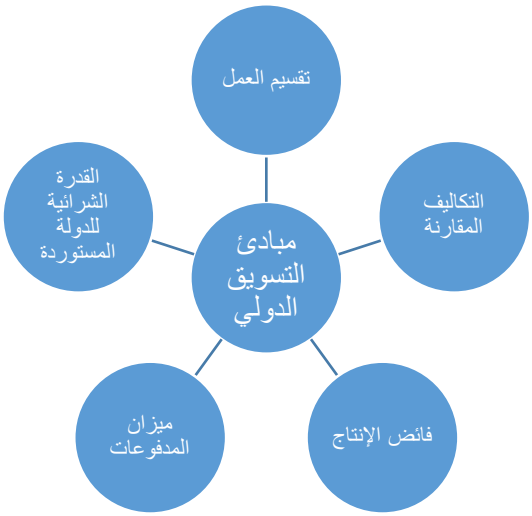
- التكاليف المقارنة (**Comparative Costs**): تعني هذه المبدأ مقارنة التكاليف المتعلقة بإنتاج السلع والخدمات في مختلف البلدان. عند اتخاذ قرار بالتصدير أو الاستيراد، يجب مقارنة التكاليف المتعلقة بالإنتاج والتوزيع والتسويق في البلدين لتحديد.

- فائض الإنتاج (**Production Surplus**) :يشير هذا المبدأ إلى استغلال الدول لفائض إنتاجها في السلع والخدمات لتصديرها إلى الأسواق الخارجية. عندما تمتلك دولة إمكانية إنتاج فائضة، يمكنها تصدير تلك السلع وزيادة إيراداتها من التجارة الدولية.

- ميزان المدفوعات (**Balance of Payments**):يشير هذا المبدأ إلى توازن المدفوعات بين الدول عندما يتم تبادل السلع والخدمات والرأسمال والمدفوعات الأخرى. يتعين على الدول مراقبة ميزان المدفوعات لضمان عدم حدوث فجوات كبيرة أو متكررة في التجارة الدولية والاستثمارات الخارجية.

- القوة الشرائية للدولة المستوردة (**Purchasing Power of Importing Country**):تعني هذه المبدأ تحليل قوة الشراء للدولة المستوردة، أي الدولة التي تستورد السلع والخدمات. يجب أن يتم تقييم الدخل المتاح والقدرة على الشراء في السوق المستهدفة لضمان توافر الطلب على المنتجات أو الخدمات التي يتم تسويقها دوليًا.

الشكل (02): مبادئ التسويق الدولي



المصدر: (باعلوي، 2013، صفحة 22)

5. أبعاد التسويق الدولي Dimensions of international marketing:

حسب رأي أغلب الباحثين في هذا المجال يمكن إدراج أهم أبعاد التسويق الدولي في المراحل التالية: (ماحي و عبيد، 2017، صفحة 175)

- **المرحلة الأولى**: في بداية الأمر تكون منتجات المؤسسة تصرف في منافذ التوزيع المحلية الداخلية أي تباع في الأوساق المحلية فقط.

- **المرحلة الثانية**: بعد وصول السوق المحلي إلى درجة التشبع ووجود فائض بصفة مؤقتة في الإنتاج تلجآ المنظمات إلى الأسواق الخارجية لتصريف منتجاتها الفائضة وبذلك تكون المؤسسة ليس لديها النية في التوجه نحو السوق الخارجي وإنما الفائض من الإنتاج هو الذي فرض ذلك.

- **المرحلة الثالثة**: مع تزايد الفائض يبدأ متخذة القرار في التفكير الجدي في في تصريف المنتجات إلى السوق العالمي وذلك عن طريق عقد صفقات صغيرة مع الدول الأخرى.

- **المرحلة الرابعة**: درجة المنافسة وتزايد الطاقة الإنتاجية يجعل المؤسسات تبحث عن وسطاء دائمين سواء من الداخل أو الخارج تكون لهم اعتمادات لمؤسسات أجنبية وعقد صفقات معهم تأخذ شكل الالتزام والارتباط.

- **المرحلة الخامسة**: بعد ذلك تلجأ المؤسسة إلى منح تراخيص لجهات اجنبية تنتج بموجبها بعض السلع مع اكتفاء المؤسسة الأم بعائد التراخيص.

- **المرحلة السادسة**: تدخل المؤسسة الأم في مرحلة أخرى تتمثل في غزو الأسواق العالية وليس تصريف المنتجات فقط.

6. المزيج التسويقي الدولي International Marketing Mix:

يراد بالمزيج التسويقي الدولي المتطلبات الأساسية للمزيج التسويقي التي يجب على المسوقين اخذها بعين الاعتبار عند تطوير إستراتيجية التسويق للوصول إلى الأسواق العالمية، والتي يمكن تلخصيها فيما يلي:

المنتج الدولي international product: يشير إلى السلع أو الخدمات التي يتم تسويقها في الأسواق الدولية. يتطلب تحقيق نجاح التسويق الدولي تصميم منتج يتوافق مع احتياجات وتفضيلات العملاء المستهدفين في السوق الدولية. يجب مراعاة عوامل مثل جودة المنتج، وملاءمته للسوق المستهدفة، والابتكار، والتعبئة والتغليف. (**Cateora., 2007, p. 336**)

التسعير الدولي International pricing: يشمل تحديد سعر المنتج أو الخدمة المقدمة في الأسواق الدولية. يجب أخذ في الاعتبار عوامل مثل تكاليف الإنتاج، وتكاليف التوزيع، والمنافسة في السوق، والقيمة المستحقة للعملاء. يمكن استخدام استراتيجيات التسعير المختلفة مثل التسعير التنافسي أو التسعير الفعال أو التسعير التفضيلي. (**Czinkota & Ronkainen, 2013, p. 459**)

التوزيع الدولي international distribution: يشير إلى قنوات التوزيع المستخدمة لتوصيل المنتجات أو الخدمات إلى العملاء المستهدفين في الأسواق الدولية. يجب تحديد القنوات المناسبة للتواصل مع العملاء وضمان توفير المنتجات في المواقع المناسبة وفي الوقت المناسب. قد تشمل قنوات التوزيع المختلفة التجار التجزئة، والموزعين، والتجار عبر الإنترنت، والوكلاء، وغيرها. (**Brady, 2011, p. 233**)

الترويج الدولي international promotion: يشمل جميع الأنشطة التسويقية المستخدمة للتواصل مع العملاء المستهدفين في الأسواق الدولية. تشمل هذه الأنشطة الإعلان، والعلاقات العامة، والمبيعات الترويجية، والتسويق الشخصي، والتسويق عبر الإنترنت، وغيرها. يتعين على المسوقين تحديد الرسائل التسويقية المناسبة ووسائل الاتصال الملائمة للترويج للمنتجات أو الخدمات في السوق الدولية . (**Fletcher, Burca, & Brown, 2004, p. 31**)

7. الإستراتيجيات التسويقية الدولية International Marketing Strategies: (حماد، 2015، الصفحات 45-52)

يميز الباحثون في المجال خمس إستراتيجيات تسويقية دولية:

-**تنمية اتساع المنتوج:** يقصد بهذه الإستراتيجية الانفتاح على الأسواق العالمية بنفس المنتجات الحالية دون إجراء أي تعديل.

- التعديل في طرف الترويج: يعني بها التوغل في الأسواق الدولية بنفس المنتجات الحالية ولكن بتكثيف الجهود الترويجية والقيام بتعديلات جذرية في إستراتيجياتها.

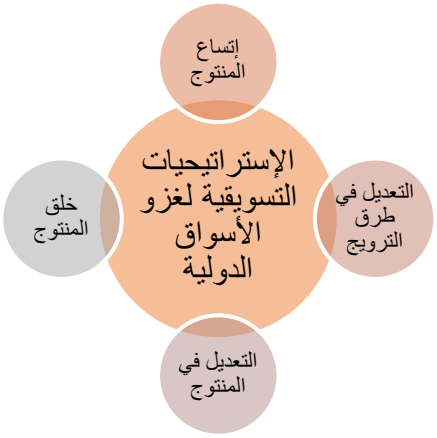
- التعديل في المنتوج: أي القيام بتعديلات وتحسين على المنتجات الحالية من أجل أن تلائم احتياجات ورغبات الفئات المستهدفة في الأسواق الخارجية.

- **التعديل المزدوج:** وتعنى هذه الاستراتيجية بتغيير المنتجات الحالية إضافة إلى تحسينات في المزيج الترويجي المتبع.

- **خلق المنتوج**: وفي هذه الحالة يتم تقديم منتج جديد في السوق وتتطلب هنا اتباع سياسات "طرح المنتجات الجديدة"، وتتطلب هذه الاستراتيجية تكاليف عالية ونسبة المخاطرة بها تكون كبيرة إلا ان الأرباح المتوقعة تكون مرتفعة.

وهذا ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (03): الإستراتيجيات التسويقية الدولية



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على (حماد، 2015)

ثانيا: الأسواق الخارجية foreign markets

1. تعريف الأسواق الخارجية Definition of foreign markets:

تسعى أغلب المؤسسات إلى التوسع في نشاطها والمرور إلى الأسواق الخارجية التي تختلف في طبيعتها وخصائصها عن الأسواق المحلية، وعليه سنحاول تقديم تعريف مبسط للسوق الدولية أو الخارجية:

1-يمكن القول أن **السوق** من وجهة نظر تسويقية هي المكان الذي تعرض فيه المؤسسات منتجاتها المتنوعة وبالتالي تقوم بجهود عدة لمحاولة التأثير على المسترين سواء كانوا أفراد أو مؤسسات أخرى، هذا يعني أن السوق هو مكان الذي يلتقي فيه جانبا الطلب والعرض.

2-أما السوق الخارجية فهي " تلك الأماكن التي تقع فيما وراء الحدود الدولية وتضم في طياتها مختلف المعاملات التي تنجم عن القطاعات الاقتصادية المختلفة، حيث تلتحم المجموعات الدولية في صراع ضد السيطرة لكي تتفق أو حتى تنتظم في الدفاع عن مصالحها." (فروجي، 2017، صفحة 9)

بالتالي يمكننا القول إن **السوق الخارجية** هي الأماكن التي تقع خارج الحدود الجغرافية للدولة الأم والتي تتميز بوجود فرص تسويقية جذابة للمؤسسة.

2. العوامل التي تشجع للدخول إلى الأسواق الخارجية 2. Factors that encourage access to external markets:

هناك عدة أسباب ودوافع التي تجعل المؤسسة تقدم على التوجه نحو الأسواق الخارجية يمكن تلخيصها فيما يلي: (**Deresky, 2010, pp. 221-223**)

- **التشغيل الاقتصادي:** وذلك عن طريق تخفيض تكلفة المنتج من خلال الإنتاج بكميات كبيرة مما يؤدي إلى وفرات في الحجم والاستخدام الكامل للمعدات الرأسمالية الصناعية هذا ينتج عنه تخفيض التكلفة الثابتة للوحدة.

- **فرص النمو:** عندما يصل المنتج إلى مرحلة النضج في السوق المحلي في البلد فإن الأسواق الخارجية توفر فرص ف إذالة عمر هذه المنتجات.

- **ظهور أسواق جديدة:** الدخول في أسواق جديدة لها القدرة والقابلية على قبول وتبنى المنتجات وهذا ما تتسارع إليه الشركات العالمية.

- **الحصول على الموارد وتقليل التكاليف:** وذلك عن طريق الاستفادة من المواد الخام والموارد الأخرى التي تدخل في عملية الإنتاج وذلك بتكلفة أقل، كما يمكن الحصول على عمالة بتكلفة أقل أيضا.

- **الحوافز المقدمة من الحكومة:** يمكن أن تقدم بعض الحكومات بتقديم مجموعة من التسهيلات التي تجعل المؤسسات تطمع في الاستثمار في ذلك البلد للاستفادة من الفئات المستهدفة الموجودة فيه.

3. موانع الدخول إلى الأسواق الخارجية Blocks on Entry to Foreign Markets:

مع وجود كل تلك الدوافع والعوامل التي تشجع الشركات والمؤسسات إلى الدخول في الأسواق الخارجية هذا لا يمنع من أن هناك بعض الصعوبات والتحديات التي تواجهها في سبيل تحقيق ذلك الهدف، ومنه يمكننا سرد اهم تلك العوائق: (التركستاني، 2008، الصفحات 99-100)

- **التكلفة المرتفعة:** زيادة تكاليف الإدارة أو أسعار المواد الخام ممكن تكون عائق أمام المؤسسة لدخول السوق الخارجي وهذا ما يؤدي لزيادة التكلفة الاقتصادية مقارنة بالشركات المنافسة وهذا ما يجعلها في موقع غير تنافسي.

- **رأس مال المستثمر:** التوجه نحو السوق العالمي يحتاج إلى رأس مال كبير واستثمار يعادل ما يستثمرون المنافسون هذا ممكن ان يكون مانع لدخول تلك الأسواق.

- **الإجراءات الحكومية:** تضع بعض الدول عراقيل إدارية أمام دخول المنتجات الأجنبية خاصة من الدول المستوردة وبالتالي هذا ما يجعل الشركات تمتنع عن دخول هذه الأسواق.

- **قلة الخبرة التسويقية:** الخبرة التسويقية من أهم الأمور الواجب توفرها في المؤسسات التي تهدف لتبني هذا النوع من الاستراتيجيات التسويقية لأن أقل خطأ يمكن أن يكلفها الكثير من الخسائر والموارد بالتالي هذا يشكل تحديا امامها.

- **عدد المنافسين:** مع وجود هذه الفرص التسويقية في الأسواق الخارجية يجعل المنافسة كبيرة جدا، هذه البيئة التنافسية الكبيرة تعيق المؤسسات الجديدة في اختراق تلك الأسواق.

- **العلامة التجارية:** الولاء للعلامات التجارية القديمة والمعروفة في السوق الخارجي يجعل من اختراق السوق للمؤسسات الجديدة أمر صعب وليس من السهل تحقيقه.

- **الإعلانات:** مع وجود هذا الكم من المنافسين في السوق وبما لا يدع مكان للشك فإنه يمارسون جهود ترويجية كبيرة وحملات إعلانية مكثفة وبالتالي الواجب على الداخلون الجدد لهذا السوق بذل قصارى جهدهم لمحاولة التميز.

- **تميز المنتج**: الأمر الصعب في اختراق هذه الأسواق والمنافسة فيها في تطوير منتج يتميز بمواصفات وخصائص تجعله ينافس المنتجات البديلة من العلامات التجارية الأخرى.

4. **الخيارات الإستراتيجية لغزو الأسواق الخارجيةStrategic options for invading foreign markets** :

تتعدد أساليب دخول الأسواق الدولية، وسنقوم بعرض أهم هذه الأساليب: (زرادنة ، 2021، الصفحات 121-127)

- **التصدير export**: التصدير هو بيع المنتجات في الأسواق الأجنبية دون وجود منظمة إنتاج أو تسويق في الخارج حيث تقوم المؤسسة بنفسها بتصدير المنتج وينقسم إلى نوعان: التصدير المباشر وهو ان تتولى المؤسسة المسوقة بنفسها عملية التصدير عن طريق أحد فروع الشركة في الخارج، والتصدير الغير مباشر وهو الاعتماد على وسطاء أو منافذ توزيع لتسويق منتجاتها كوكلاء التصدير والشركات المختصة في مجال التصدير ويعتبر هذا أحسن خيار بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- **الترخيص Licensing**: في حالة عدم فاعلية التصدير يمكن للمؤسسة منح التكنولوجيا والعلامة التجارية وعملية التصنيع لشريك محلي من الدولة الأجنبية المراد الدخول فيها وذلك مقابل حقوق ملكية.

- **الاستثمار المشتركco-investment** : وهو شراكة المؤسسة المسوقة مع مؤسسة أخرى أجنبية فالاستثمار المشترك مشروع يتم تشكليه بين اثنين أو أكثر من المستثمرين أو الشركات يتقاسمون فيه الملكية والسيطرة إلى جانب القدرة على التكيف مع القيود القانونية ومستوى المخاطر التي تفرضها البيئة الدولية.

- **الاستثمار الأجنبي المباشرFDI** : يشير إلى استثمار رأس مال أو موارد من قبل شركة أو فرد أجنبي في بلد آخر بغرض إنشاء وحدة إنتاج جديدة أو امتلاك حصة في شركة محلية أو توسيع الأنشطة القائمة في بلد آخر.

ثالثا: تجربة مجمع سيفيتال في دخول الاسواق الخارجية

1. التعريف بمجموعة او مجمع سيفيتال cevital (wikipedia, 2023)

مجموعة سيفيتال هي تكتل جزائري للصناعات الغذائية والتوزيع الشامل والصناعة والخدمات، أنشأها رجل الأعمال يسعد ربراب في عام 1998، سيفيتال هي أول مجموعة جزائرية خاصة موجودة أيضًا دوليًا وثالث شركة جزائرية من حيث حجم المبيعات.

2. انجازات مجمع سيفيتال بالارقام:(cevital, 2016)

-اول مجموعة الصناعات الزراعية في افريقيا.

-اول مجموعة خاصة في الجزائر.

-رقم اعمال يقدر ب 4 مليار دولار.

-معدل نمو يقدر ب30٪ سنويا.

-تملك 26 شركة تابعة في 3 قارات.

اول مجمع مصدر خارج المحروقات في الجزائر.

-قامت باكثر من 10 صفقات.

-تشغل اكثر من 18000 عامل.

3.منتجات وخدمات شركة سيفيتال:

تقدم شركة سيتيفال خدماتها ومنتجاتها من خلال الشركات التابعة لها التي تعمل في مختلف القطاعات، ولكنها جمعت أعمالها تحت ثلاث أقسام رئيسية وهي كما يلي: (الجراح، 2022)

1- قسم توزيع المنتجات الزراعية:

تأسس هذا القسم عام 2015، ويضم الشركات التي تعمل بمجال المنتجات الزراعية ومنه فهو يقدم خدمات توزيع المواد الغذائية والمواد غير الغذائية، خدمات الإنتاج الزراعي، وتوزيع متخصص في مجالات المعدات الشخصية والمنزلية ، ويمثل إنتاج المواد الغذائية حوالي 80٪ من أنشطة هذا القسم، في عام 2016 توسع ليشمل إنتاج السكر والزيوت والدهون النباتية والحبوب والعصائر والمياه المعدنية ولديها اليوم أكبر مصانع تكرير السكر بقدرة إنتاجية تصل إلى 2 مليون طن سنويًا، وأكبر مصانع لإنتاج الزيوت في إفريقيا بطاقة إنتاجية تصل إلى 570 ألف طن سنويًا.

2- قسم السيارات والخدمات:

أُنشأ هذا القسم سنة 2012 ويعمل في مجال السيارات وتأجيرها ابالاضافة الى العقارات، والإعلانات، تندرج تحته مجموعة كبيرة من الشركات التي تعمل في هذه المجالات، مثل هيونداي موتور ألجيري المسؤولة عن توزيع السيارات في الجزائر، والشركة العامة لمعدات الأشغال العمومية **COGETP** المسؤولة عن توزيع آلات البناء، وشركة إيمويبيس العقارية، وشركة **MTP** التي تعمل في مجال الخدمات اللوجستية، وشركة فتور ميديا الإعلامية.

3- قسم الصناعة

أُنشأ هذا القسم في عام 2014 ويقدم خدمات ومنتجات في مجال الأجهزة الالكترومنزلية من قبل مجموعة براندت **groupe Brandt**، النوافذ والستائر من شركة **Oxxo** ، الزجاج المسطح ومشتقاته من شركة **MFG** ، ومعدات البناء مثل الهياكل المعدنية والبناء الصلب والصنع المسبق من شركة بتيكومب **Baticompos** ، بالإضافة إلى الخدمات اللوجستية من شركة نوميلوغ **Numilog**.

4.استراتيجية تطور المؤسسة:(cevital, 2016)

تم بناء سيفيتال حول طموح ورؤية مؤسسها لبناء مجموعة صناعية على مستوى عالمي، ذات قدرة تنافسية عالية موجهة نحو التصدير وعالمية، حيث انها تمتلك وحدات إنتاج عالمية المستوى ومجهزة بأحدث التقنيات، تعتمد استراتيجية المجموعة على القدرة التنافسية القوية من حيث السعر والجودة والأحجام والخدمات اللوجستية والروبوتات والموقع المشترك، كما يتم منح مكان الصدارة أيضًا للبحث والتطوير والابتكار وتدريب الموظفين، اما وفقًا لإسعد ربراب مؤسس سيفيتال فإن نجاح المجموعة يعتمد على 7 نقاط رئيسية:

-إعادة استثمار منهجي للمكاسب في قطاعات النمو ذات القيمة المضافة العالية

-البحث عن أحدث المعارف التكنولوجية وتنفيذها.

-الاهتمام باختيار الرجال والنساء وتدريبهم ونقل المهارات.

-ريادة الأعمال.

-حس الابتكار.

-البحث عن التميز.

-فخر وشغف لخدمة الاقتصاد الوطني.

5. فلسفة مجمع سيفيتال في تدويل نشاطه: (فروجي، 2017، ص 207)

لكل مؤسسة تتجه الى خدمة الأسواق الدولية والخارجية مجموعة من الاهداف والدوافع تدخل ضمن فلسفة عامة للمؤسسة، مثل ماهو الحال مع مجمع سيفيتال الذي اهتم بالانتقال الى الأسواق الخارجية ومن بين دوافع المجمع ما يلي:

-وجود الفرص واختلافها من سوق الى اخرى.

-حرية التجارة الدولية وحرية انتقال رؤوس الاموال والاستثمار في الخارج.

-وجود بعض الامتيازات والتسهيلات من طرف الدول المضيفة.

-الرغبة في الحصول على التكنولوجيا.

-وجود علاقات سياسية واقتصادية بين الجزائر والدول المستهدفة.

-الطموح والرغبة الشديدة لمتخذ القرار في التوسع خارج حدود السوق الجزائرية.

- رغبة الجزائر الانضمام الى المنظمة العالمية للتجارة.

6.اهداف مجمع سيفيتال في الأسواق الدولية: (فروجي، 2017، ص 208)

يهدف مجمع سيفيتال من خلال الانتقال والتواجد في الأسواق الدولية الى تحقيق مجموعة من الاهداف التالية:

-تحويل الجزائر من بلد مستورد الى بلد مصدر.

-تحقيق الارباح والتوسع في النشاط.

-انشاء الثروة وايجاد فرص العمل بالجزائر.

-الاستفادة من الموارد لتأمين احتياجات المجمع والاقتصاد الوطني الجزائري.

- تخفيض التكاليف من خلال الزيادة في الانتاج والاعتماد على الخدمات اللوجيستية.

7.استراتجيات مجمع سيفيتال للدخول الى الاسواق الدولية: (فروجي، 2017)

بعد نجاحه في السوق المحلية قرر مجمع سيفيتال التوجه الى الدولية، حيث استطاع ان يدخل ويسجل اسمه في مجموعة من الأسواق الخارجية التي تختلف خصائصها من دولة الى اخرى، فالبداية كانت بتصدير المواد الغذائية من سكر وزيت الى اسواق بعض الدول العربية والافريقية والى بعض دول الاتحاد الاوروبي انطلاقا من السوق الفرنسية.

وكما هو معلوم، فالسوق الاوروبية هي سوق واسعة وذات منافسة قوية، كذلك تسودها تشكيلة كبيرة من القوانين والتشريعات المتعلقة بالمواصفات التقنية والصحية بحيث يمكن القول بان هناك نوع من الحماية التجارية والمتمثلة في السلوكات الحكومية والمعاملات التمييزية بمختلف انواعها، والدليل على ذلك صعوبة دخول منتجات بعض الدول كاليابان ودول جنوب شرق اسيا الى سوق الاتحاد الاوروبي بسبب القيود الفنية الخاصة باجراءات الصحة وحماية البيئة.

بالرغم من هذا استطاع مجمع سيفيتال اقتحام هذه السوق ليس بالتصدير فقط بل تعدى الى الامتلاك الكامل لبعض المؤسسات الاوروبية.

1- التصدير المباشر: الى غاية 2012 كان تواجد سيفيتال في الأسواق الخارجية يتم من خلال استراتيجية التصدير بتصدير السكر والزجاج المسطح ومخلفات من قصب السكر تسمى بـ **Melasse** تتولد من عملية تكرير السكر، يقوم مجمع سفيتال بتصديرها الى اوروبا، هذه المخلفات تدخل في صناعة الخمائر والصناعة الصيدلانية،

-لتحقيق افضل مكان في السوق الاوروبية قام الفرع (**Glass Float Mediterranean** (**MFG** بإنشاء وحدة تجارية في اوروبا **Europe MFG** من اجل تلبية احتياجات عملاءها هناك في اوروبا، لان 70% من الزجاج المسطح المنتج من طرف **MFG** بالجزائر موجه للتصدير الى السوق الاوروبية وبالتحديد الى فرنسا وايطاليا واسبانيا اين تتواجد محطات الخدمات اللوجيستية ومنه الى سويسرا، المانيا، البرتغال وبلجيكا، كما يصدر حوالي 10% الى المغرب وتونس اللتان تتواجد بهما قاعدتين لوجيستيتين ايضا .

-للتواجد في الأسواق الدولية، قام **NUMILOG** بفتح فرع له في السوق المغربية من اجل النقل والخدمات اللوجستية من خلال استئجار مساحة ارض واقامة مستودع كبير تقتصر مهمته الان في مرافقة المنتجات الزجاجية للفرع **MFG** والكهرومنزلية لـ**Brandt** ، فهذا الفرع بمثابة نقطة او منصة لتزويد بعضا من دول غرب افريقيا.

ونفس الشيء قام به **NUMILOG** في فرنسا، فبالقرب من ميناء مارسيليا قام سيفيتال بانشاء مؤسسة **CTLOG** وهي عبارة عن محطة للخدمات اللوجستية كما تمتلك ايضا قاعدتين لوجستيتين ذات معايير اوروبية الاولى في ايطاليا والاخرى في اسبانيا مخصصتين لتصدير منتجات **MFG** ومنه اعادة التصدير لباقي الدول الاوروبية.

2- الاستثمار الاجنبي المباشر: مع بداية من 2013 قرر المجمع الانتقال الى الأسواق الخارجية او الدولية من خلال الاستثمار الاجنبي المباشر مثل متاهو الحال مع المؤسسات التالية:

OXXO : استطاع المجمع اكتساب المؤسسة الفرنسية **OXXO** المتواجدة بشرق فرنسا والناشطة في مجال نجارة **PVC**، تنتج سنويا حوالي 200000 من لوازم النجارة وحوالي 150000 نافذة سنويا، تم شراء المؤسسة الفرنسية بقيمة بـ 450000 اورو، حيث كانت على مقربة من الافلاس بسبب تراجع الطلب في السوق الفرنسية (البناء والترميم) وبعدها مباشرة تم انشاء **OXXO** الجزائر في ولاية برج بوعريريج بالجزائر تختص في صناعة النوافذ والأبواب ذات نظام عزل حراري بقدرة انتاج مليونين ومائة الف نافذة مزدوجة في السنة، ويضم المصنع 3000

عامل، فمؤسسة **OXXO** تمتلك معرفة فنية تساعد نشاط المجمع في الجزائر كما ترافقه ايضا في التصدير الى السوق الاوروبية، لديها موقع للانتاج وتسعة وكالات توزيع في انحاء فرنسا، اما الانتاج الجزائري فيتوزع مناصفة بين السوق المحلية الجزائرية والتصدير.

في السوق الفرنسية دائما، استطاع مجمع سيفيتال ايضا اكتساب الفرع الفرنسي لـ **BRANDT FAGOR** ، هي في الاصل شركة متعددة الجنسيات لديها 14 مصنع عبر العالم، تتواجد الشركة الام باسبانيا، وتقسم اصولها الى ثلاث اجزاء، جزء في اسبانيا والاخر في فرنسا وجزء في بولونيا.

BRANDT FAGOR مؤسسة كباقي المؤسسات التي تأثرت بازمة 2008 وفقدت جزءا من حصتها، حيث تمثل المؤسسة الثانية في السوق الفرنسية التي تحوي مصنعين للانتاج، كما استطاع مجمع سيفيتال الحصول على العلامات الفرنسية الاربعة المعروفة ذات المعايير الدولية وهي**Brandt– Dietrich De– Sauter– Vedette** : التابعة لمؤسسة ايرلندية تعود ملكيتها الى الجزء الاسباني، كما تم ايضا الحصول على1300 براءة اختراع، والاحتفاظ بمركز للبحث والتطوير الذي سيرافق عملية الانتاج في الجزائر، فالعلامة **BRANDT** متواجدة في السوق الاوروبية وشمال افريقيا (المغرب) والسوق الاسيوية (سنغافورة، ماليزيا، ومكتب في الصين).

تم شراء **BRANDT** بـ 37 مليون و500 الف اورو منها 25 مليون للعلامات التجارية، في ظل اكتسابه **BRANDT** قرر مجمع سيفيتال الحفاظ على النشاطات المربحة في اوروبا وتطويرها فيما بعد، ووقف النشاطات المتواجدة في الصين او في غرب اوروبا ثم تحويلها الى الجزائر لان الجزائر اليوم اكثر تنافسية من الصين بالنسبة للسوق الاوروبية، فبعض الدول الاوروبية لم تكتشف الفرص الموجودة في الجزائر، فمثلا تصدير شاحنة نصف مقطورة محملة بثلاجات من تركيا الى فرنسا او المانيا تكلف 3000 اورو، بينما يتم من الجزائر تصدير حاوية (40 قدم، تكافئ شاحنة نصف مقطورة بها 70 ثلاجة) تكلف اقل من 600 اورو فقط.

-وبهذا استطاع مجمع سيفيتال التواجد في السوق الفرنسية عن طريق استراتيجية مباشرة وهي استثمار اجنبي مباشر من خلال التملك الكامل لمؤسسات قائمة، فقد اتاحت له هذه الاستراتيجية الدخول السريع للسوق الاوروبية كما اتاحت له ايضا تجنب المخاطر السياسية والاجتماعية لان المؤسسات كانت قائمة اصلا.

3– الاكتساب كجزء من الاستثمار الاجنبي المباشر: في نهاية 2014 تم اكتساب **Lucchini/Aferpi** الايطالية وهي ثاني مؤسسة ايطالية في قطاع الحديد والصلب، تتواجد في منطقة**PIOMBINO** ، تم شرائها بـ 11 مليون اورو مع شرط تنظيف المنطقة من الملوثات التي خلفها مصنع الحديد، وهذا الشرط يعد مطلبا من قبل سكان المنطقة والحكومة الايطالية، تتربع المؤسسة على مساحة اجمالية تقدر بـ 266 هكتار قرب الميناء فالموقع الاستراتيجي للاستثمار جعل سيفيتال يتحرك بسرعة لتهيئته من خلال اعادة تنشيط مصنع الحديد والصلب تحت اسم **Aferpi** واستبدال الفرن القديم بفرن جديد كهربائي، وإقامة قطب صناعي للمواد الغذائية موجهة للتصدير نحو المانيا النمسا وفرنسا ومختلف البلدان الاوروبية اضافة الى تهيئة الميناء للخدمات اللوجيستية من خلال اقامة قاعدة لوجيستية لاستيعاب صادرات المجمع الى السوق الاوروبية، فالموقع عبارة عن نقطة لوجيستية مهمة لنشاط المجمع من اجل ربط التبادلات التجارية بين اسيا، اوروبا، افريقيا وامريكا. هذا الاستثمار يعكس النظرة والتفكير الاستراتيجي لمجمع سيفيتال، من خلال استهدافه للصناعة وكذا الموقع الهام الذي سيكون كنقطة انطلاق الى اسواق دول اخرى.

اما في السوق الاسبانية فقد تم اكتساب مؤسسة **ALAS** في 2014 والناشطة في مجال الاليمينيوم والتي تراعي احتياجات العملاء في السوق الاوروبية، فقد تم شراءها بمبلغ يقدر بـ 7 ملايين و500 الف اورو مع عدم الاحتفاظ باي عامل. مباشرة بعد اكتساب **ALAS**قام مجمع سيفيتال بفتح خط انتاج لنوافذ الألومينيوم بمصنعي **OXXO** في الجزائر وفرنسا.

اما في البرازيل، اين تتواجد امكانيات زراعية كبيرة وموارد طبيعية متنوعة، الا ان المشكلة تكمن في البنى التحتية للمواصلات والخدمات اللوجيستية، فهناك شاحنات تمكث 8 ايام في الميناء من اجل التفريغ (قبل 2014 كانت جميع الموانيء مسيرة من طرف الدولة)، فهذا المشكل طرح مرارا على السلطات الفدرالية البرازيلية وفي الاخير قررت فتح المجال للخواص. عليه قرر مجمع سيفيتال الدخول والتواجد في السوق البرازيلية من خلال استثماره في القواعد اللوجستية وذلك بانشاء ثلاث موانيء في شمال البرازيل تسهل عملية التصدير والاستيراد، لان الميناء بالنسبة لسيفيتال هو عبارة عن الرئة الاقتصادية للدولة، حيث ستسمح هذه الموانيء باستيراد 3,5 مليون طن/سنة من الذرة و 1,5 مليون طن من الصوجا وقرابة 2 مليون طن من قصب السكر، كما ان مجمع سيفيتال من خلال استثماره هذا، وضع نصب عينيه ما تستورده اوروبا، حيث تستورد ما يقارب 34 مليون طن من الصوجا من الامريكتين وخاصة من الولايات المتحدة الامريكية، البرازيل والارجنتين.

4- **الاستثمار المشترك**: ايضا مجمع سيفيتال متواجد في السوق الافوارية (ساحل العاج) في مجال الزراعة والصناعة الغذائية حيث يتواجد هذا الاستثمار الضخم بقرب ميناء ابيجان، بشراكة مع مؤسسة (**CICA** الشركة الدولية للتجارة والصناعات الزراعية) والبداية ستكون بتطوير مشروع متكامل في انتاج الارز ثم يتطور الى انتاج الزيوت النباتية والذرة اضافة الى خدمات تخزين الحبوب وانتاج الاعلاف وفي مرحلة اخرى سيتم انجاز محطة لتوليد الكهرباء.

شراكة سيفيتال كانت مع مؤسسة**CICA** ، فهي مؤسسة تمتلك خبرة طويلة في مجال اعمالها حيث تفوق 27 سنة وتنشط في مجال الصناعة الزراعية والتجارة الدولية (الارز، البن، الكاكاو، الزيت، السكر...الخ(، والمؤسسة كذلك منخرطة في مشروع تنمية افريقيا والأسواق الناشئة وخصوصا اقتصاديات غرب افريقيا، حيث مكنت مؤسسة **CICA** في السابق المؤسسة الامريكية **Cargill** من الدخول والاستثمار في السوق الافوارية

من خلال ماسبق يمكن القول بان اكتساب مجمع سيفيتال لتلك المؤسسات الاوروبية وبالخصوص **BRANDT** و**Aferpi** اضافة الى الاستثمار الضخم في السوق البرازيلية، كلها بمثابة فرصة حقيقية لنمو وتوسع المجمع، كما يلاحظ ايضا انه في اطار السوق الافوارية كل المؤسسات الاجنبية المتواجدة بها اعتمدت في دخولها على استراتيجية الشراكة مع مؤسسات محلية.

4.الخاتمة:

من خلال تطرقنا الى استراتيجيات التسويق الدولي والخيارات الاستراتيجية يمكننا اعتبارها مفتاح الدخول الى الاسواق الخارجية والدولية، بغض النظر عن المعيقات التي يمكن ان تواجه المؤسسات الا انها تعتبر فرصة للنفاذ اليها والتوسع فيها وبيع المنتجات والخدمات في الاسواق الخارجية،

حيث يتضح من خلال هذه الدراسة اثر تدويل المنتجات والخدمات على بقاء المؤسسة ونموها بشتى انواعها مثل ما هو الحال مع الخيارات الاستراتيجية الخاصة بمجمع سيفيتال في الدخول الى الاسواق الخارجية من خلال التصدير المباشر، الاستثمار الاجنبي المباشر، الاستثمار المشترك والاكتساب والتي اعطت للمجمع صفة الصدارة في افريقيا وفي العديد من الدول الاوروبية وبناءً على اشكالية الدراسة نتطرق الى أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

النتائج :

- أظهرت نتائج الدراسة أن للتسويق الدولي وللخيارات الاستراتيجية وزن كبير في تمكين المؤسسات للدخول الى الاسواق الخارجية والى تدويل منتجاتها وخدماتها.
- لتدويل المنتجات والخدمات اهمية كبيرة في نمو المؤسسات وتوسعها.
- اهمية الدخول في أسواق جديدة لها القدرة والقابلية على قبول وتبنى المنتجات.
- تقلل الأسواق الخارجية من حدة المخاطر الاجتماعية والاقتصادية التي من الممكن أن تعاني منها الدولة الام.

التوصيات :

- على المؤسسات تغيير طريقة التفكير المحلية الى اخرى دولية وخارجية لضمان نموها وتوسعها.
- على المؤسسات اختيار الطريقة المناسبة لاقتحام الاسواق الدولية والتي تتوافق مع امكانياتها.
- ضرورة فهم المؤسسات لطبيعة الاسواق والمشاكل التي يمكن ان تواجهها فيها ولتدارك معيقات الدخول اليها.
- ضرورة العمل على إنشاء تحالفات استراتيجية وإنتاجية وتسويقية مقابل المساعدة على الدخول إلى الأسواق الدولية.
- للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فرصة لدخول الاسواق الخارجية بسهولة خاصة الافريقية منها.

قائمة المراجع

Brady, **D**. (**2011**). ***Essentials of International Marketing***. **London**, **England**: **M E Sharp**, **1st Edition**.

Cateora., **G**. (**2007**). ***International Marketing***. **United States**: **McGraw Hill**, **13th Edition**.

cevital. (**2016**). ***CHIFFRES CLÉS***. **Consulté le 05 24**, **2023**, **sur cevital**: **https**://**www**.**cevital**.**com**/**chiffres-clefs**/

cevital. (**2016**). ***L'HISTOIRE DU GROUPE***. **Consulté le 05 23**, **2023**, **sur cevital**: **https**://**www**.**cevital**.**com**/**lhistoire-du-groupe**/

cevital. (**2016**). ***LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT***. **Consulté le 05 23**, **2023**, **sur cevital**: **https**://**www**.**cevital**.**com**/**la-strategie-de-developpement**/

Czinkota, **M**., **& Ronkainen**, **I**. (**2013**). ***International Marketing***. **United States**: **10th Edition**,**Cengage Learning**.

Deresky, **H**. (**2010**). ***International Management***. **London**, **England**.: **7th Edition**, **Pearson Education**.

Fletcher, **R**., **Burca**, **S**., **& Brown**, **L**. (**2004**). ***International Marketing An SME Perspective***. **Unite States**: **Pearson Education**, **1st Edition**.

Onkvisit, **S**., **& Shaw**, **J**. (**2004**). ***International Marketing***. **Canada**: **4th Edition**, **Routledge**.

wikipedia. (**2023**, **03 21**). ***Cevital***. **Consulté le 05 2023**, **23**, **sur wikipedia**: **https**://**fr**.**wikipedia**.**org**/**wiki**/**Cevital**

أمحمد ماحي، و زكرياء عبيد. (2017). دور إستراتيجية التسويق الدولي والشراكة الأجنبية في اختراق الأسواق الدولية – دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال الجزائري". *المقريزي للدراسات الاقتصادية والمالية*، المجلد 01، العدد02، الصفحات 167-192.

بديع جميل قدو. (2009). *التسويق الدولي*. عمان، الأردن.: الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

بيومي محمد عمارة. (2009). *التسويق الدولي*. القاهرة، مصر: الطبعة الأولى، مركز التعليم المفتوح كلية التجارة.

حبيب الله التركستاني. (2008). *التسويق الدولي*. عمان، الأردن: الطبعة الأولى، دار إعلام للنشر والتوزيع.

حسين شنيني. (2014). التجارة الإلكترونية كخيار استراتيجي لتواجد في الأسواق الدولية. *طروحة دكتوراه*. جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

خالد حماد. (2015). *التسويق الدولي*. عمان، الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

عبد الخالق باعلوي. (2013). *التسويق الدولي*. صنعاء، اليمن: الطبعة الأولى، جامعة العلوم والتكنولوجيا.

علي زيان، و نور الهدى حداد. (2017). استراتيجيات التسويق الدولي و سبل النفاذ للأسواق الخارجية. *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*، المجلد8، العدد 15، الصفحات 355-380.

علي سنوسي، و إلياس سالم. (2016). التسويق الدولي ودوره في تطوير الاستثمار الأجنبي المباشر دراسة في ضوء نظريات تدويل النشاط التسويقي. *مجلة اقتصاديات شمال افريقيا*، المجلد 12، العدد 14، الصفحات 43-52.

محمد أمين رماس، و سيد احمد زناقي . (2015). واقع التسويق الدولي للمؤسسة الجزائرية. *مجلة دفاتر اقتصادية*، المجلد 6، العدد 01، الصفحات 48-60.

محمد زرادنة . (2021). إدارة الإمدادات والتموقع في الأسواق الدولية. *أطروحة دكتوراه*. جامعة الجيلالي ليابس، سيدي بلعباس، الجزائر.

ميريه الجراح. (11 11, 2022). *شركة سيفيتال*. تاريخ الاسترداد 24 05, 2023، من **shirkaty**: **/https://shirkaty.com**

نوح فروجي. (2017). دور تحليل البيئة التسويقية في اختيار استراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية. *أطروحة دكتوراه*. جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.