

دور تحليل البيئة التسويقية الداخلية في اختيار استراتيجية الدخول الى الاسواق 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*}، وسيلة سبتي²

¹ جامعة باتنة 1 (الجزائر)، Nouhi05@gmail.com

² جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، Sebti.wassila@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2020-09-30

تاريخ القبول: 2020-08-09

تاريخ الاستلام: 2020-01-18

ملخص:

يشهد العالم تحولات كثيرة ومتسارعة جعلت من الاسواق المحلية اسواقا غير امنة فرضت على المؤسسات ايجاد اسواق دولية اخرى، كذلك لم تقتصر هذه التحولات على ما هو خارج المؤسسة بل مست كل ما هو موجود في بيئتها التسويقية الداخلية.

يتناول هذا المقال ابراز كيفية اختيار المؤسسة لاستراتيجية مناسبة لدخول الاسواق الدولية انطلاقا من تحليل مكونات بيئتها التسويقية الداخلية لمعرفة ماتحتويه من نقاط القوة والضعف من خلال دراسة مجمع سيفيتال بحكم مكانته في السوق الجزائرية والاسواق الدولية.

كلمات مفتاحية: الاسواق الدولية، استراتيجية الدخول، البيئة التسويقية الداخلية، نقاط القوة والضعف، مجمع سيفيتال.

تصنيفات JEL : P33، L11، M31

Abstract:

World is witnessing a lot of rapid changes that made the local markets unsafe which imposed on institutions to find another international markets, in addition those changes affects not only the institution external environment but also all its internal marketing environment.

This article highlight how the institutions select the suitable strategy for entering the international markets starting from analyzing the components of internal marketing environment to identify strength and weakness points through studying of Cevital group as of its major stature in the Algerian and international markets.

Keywords: International Markets, Entry Strategy, Internal Marketing Environment, Strength &Weakness Points, Cevital Group.

Jel Classification Codes: P33, L11, M31

1. مقدمة:

تعرف بيئة الأعمال تطورات وتغيرات جذرية، وهو ما فرض على المؤسسات اتخاذ التدابير اللازمة للتكيف، خاصة في ظل العولمة حيث باتت الحياة مستحيلة بمعزل عن هذه الظاهرة وخاصة المؤسسات التي ترغب في التوسع من خلال الانتقال الى سوق او اسواق خارجية، هنا تجد نفسها امام عوامل يصعب السيطرة عليها، لذلك فاختيار الاستراتيجية المناسبة لن يكون بضرية حظ بل بتحليل متغيرات البيئة التسويقية الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف، فهي نقاط تترجم كل ما يحدث في البيئة التسويقية الخارجية، مما يعطي للمؤسسة صورة اكثر وضوحا لإتخاذ القرارات.

حاولت هذه الورقة التركيز على البيئة التسويقية الداخلية، نظرا لاهميتها وكذا امكانية تقدير متغيراتها دون اهمال البيئة الخارجية، وابرار الدور الذي يلعبه تحليل هذه البيئة في اختيار الاستراتيجية المناسبة للدخول الى الاسواق الدولية.

من هذا المنطلق، وإدراكا منا لأهمية الموضوع، يمكننا طرح الإشكالية التالية:

كيف يساهم تحليل البيئة التسويقية الداخلية للمؤسسة في اختيار إستراتيجية الدخول إلى الأسواق

الدولية؟

إمتدادا للإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- فيما تتمثل استراتيجيات دخول الاسواق الدولية؟ وما هي مميزات كل استراتيجية؟
- ما هي مكونات البيئة التسويقية الداخلية للمؤسسة؟
- ما هي استراتيجيات التدويل المتبعة من طرف مجمع سيفيتال للدخول الى الاسواق الدولية؟

فرضيات البحث:

- بناء على متغيرات الدراسة والأهداف المراد تحقيقها، سعت الدراسة الى اختبار صحة فرضيتين لوضع بعض التصورات بهدف الوصول الى معالجة الاشكالية المطروحة، وهي على النحو الاتي:
- تعد استراتيجية الشراكة من افضل استراتيجيات دخول الاسواق الدولية؛
 - يكفي توفر الموارد المالية للانتقال والاستثمار في الاسواق الدولية.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في ابرار كيفية اختيار المؤسسة لاستراتيجية دخول الاسواق الدولية دون الاخرى انطلاقا من نقاط قوتها وضعفها اضافة الى ابرار انه في الوقت الحالي اصبحت الاسواق المحلية اسواقا غير امنة ولا بد من ايجاد اسواق اخرى.

اهداف البحث:

اما الهدف الذي يسعى اليه هذا البحث فيمكن في تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية المتعلقة بالاستراتيجيات المختلفة للتواجد في الاسواق الدولية اضافة الى محاولة ازالة الغموض والتداخل حول هذه الاستراتيجيات بالاضافة الى معرفة مكونات البيئة التسويقية الداخلية للمؤسسة واهميتها في نقل المؤسسة الى الاسواق الدولية ومحاولة القاء الضوء على وضعية مجمع سيفيتال.

تم تقسيم هذا البحث الى ثلاث محاور اساسية وهي:

المحور الأول: استراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية؛

المحور الثاني: تحليل البيئة التسويقية الداخلية وتحديد إستراتيجية دخول الأسواق الدولية؛

المحور الثالث: دراسة حالة مجمع سيفيتال (CEVITAL) -الجزائر-.

الدراسات السابقة: تم الانطلاق في اعداد هذا البحث اعتمادا على الدراسات السابقة التالية:

-دراسة بن حمو عبد الرحمن، بعنوان¹ اثر المتغيرات البيئية على تدويل المؤسسات الجزائرية -دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية الدولية- من بين اهداف الدراسة الوقوف على دوافع المؤسسات الجزائرية لتدويل نشاطها وكذا امكانياتها ونقائصها، ومن بين نتائج الدراسة انه لا بد على المؤسسة عند تدويل نشاطها ان تحدد نقاط قوتها وضعفها، كذلك عملية التدويل تمر بمراحل حيث تنطلق من اتخاذ القرار داخل المؤسسة وصولا الى ايجاد تنظيم محكم يسمح بالسير الحسن للمؤسسة دوليا.

-دراسة شوقي جباري وحمزة العوادي²، بعنوان "تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح ومخاطر الفشل"، حيث هدفت الدراسة الى ابراز الفرص والمكاسب المتاحة لتدويل المؤسسات الجزائرية واهم عوامل نجاح المؤسسات الفرنسية في تدويل نشاطها، وخلصت الدراسة الى انه لا بد من اعطاء دعم للمؤسسات الراغبة في التدويل كما ان ظاهرة التدويل توفر للمؤسسات فرصا للتوسع وفي الوقت نفسه تخفي جملة من المخاطر.

- دراسة غول فرحات³، بعنوان: مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، وتطرق الباحث الى مجموعة من النقاط كاسباب التوجه العالمي للمؤسسة وتطرق ايضا الى تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة اضافة الى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وبعض ملامح بيئتها التسويقية، وقد خلصت الدراسة الى انه يتحتم على المؤسسات الراغبة في التنافس عالميا التمتع برؤية بعيدة تنطلق من تحليل البيئة الداخلية والخارجية لها.

2. استراتيجيات الدخول الى الأسواق الدولية

تتيح الاسواق الدولية الاستفادة من فرص كثيرة اذا توفرت لدى المؤسسة نظرة تحليلية ومعلومات وموارد كافية، وتعرف استراتيجية الدخول الى الاسواق الدولية بانها الوسيلة طويلة الاجل التي تتخذ من قبل المنتجين والمؤسسات للدخول الى الاسواق الاجنبية وعرض منتجاتهم بما يحقق اهدافهم.⁴

1.2. إستراتيجية التصدير

غالبا ما تبدأ المؤسسة دخول الأسواق الدولية بالاعتماد على إستراتيجية التصدير حيث تنقسم الى تصدير مباشر وغير مباشر، وتتمثل اهم مزايا وعيوب التصدير في الاتي:⁵

1.1.2. التصدير المباشر: يعتبر طريقة سهلة ولا تحتاج لاستثمارات كبيرة، كما يسمح بالحضور والرقابة المباشرة داخل السوق، لكن احيانا يكون تصديراً عفويّاً من خلال الرد على طلبات العملاء.

2.1.2. التصدير غير المباشر: يتميز بالوفرة والسرعة، حيث تستفيد المؤسسة من تجربة احد الشركاء بالخارج ومن علاقاته، وبهذا يتحمل هذا الوسيط إدارة المخزون ومخاطر عدم الدفع، ومن عيوبه انه لا يتوجب على الوسيط إعلام المؤسسة عن المشتري، وبالتالي صعوبة انفصال المؤسسة عن الوسيط.

2.2. استراتيجية الترتيبات التعاقدية (تحالفات إستراتيجية)

1.2.2. الترخيص والامتياز: يقصد بعقود التراخيص، قيام المؤسسة الدولية (مانحة الترخيص) بالسماح لمؤسسة أخرى (المرخص له)، باستعمال براءة اختراع، الملكية الفكرية، العلامة التجارية، التكنولوجيا،..إلخ، وذلك بمقابل أجر أو رسوم يتفق عليها الطرفين.⁶ إستراتيجية 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 باستخدام اسمها في أكثر من 3000 سلعة في بلدان كثيرة.⁷ اما الامتياز الدولي فيعد من اشكال عقود الترخيص، اذ يتم منحه من قبل مؤسسات الخدمات كفنادق HILTON ومطاعم McDONALDS.

2.2.2. عقود التصنيع والإدارة وتسليم المفتاح: هي عبارة عن اتفاقيات مبرمة بين المؤسسة الاجنبية والوطنية، يتم بمقتضاها قيام احد الطرفين نيابة عن الآخر بتصنيع سلعة معينة، أي انها اتفاقيات انتاج بالوكالة، وتكون عادة طويلة الاجل.⁸ ما يميز هذا النوع من الاستراتيجيات هو عدم التعرض للمخاطر السياسية كما انه يحتاج الى راس مال محدود، ويعاب عليه ربما نشوء التضارب في مصالح الطرفين. اما عقود الادارة فتتضمن تقديم الخبرة والخدمات الادارية والتقنية خلال فترة زمنية بمقابل متفق عليه، وتستخدم كاستراتيجية للدخول بأدنى حد ممكن من المخاطر، ومميزاتها اقرب الى عقود التصنيع. اما

ترتيبات تسليم المفتاح، فيقصد بها بناء مشروع ما من قبل مؤسسة اجنبية وعند الانتهاء يتم تسليم مفتاح تشغيله، وحسب هذه الاستراتيجية فان وجود المؤسسة في سوق الدولة المضيفة يكون مؤقتا، فتسليم المفتاح يمكن المؤسسة من الحصول على عوائد مادية واخرى جراء بيع المستلزمات، اضافة الى انخفاض درجة المخاطر السياسية والتجارية بصفة عامة، واذا برهنت المؤسسة على مصداقيتها مع الطرف المحلي فمن الممكن التوسع في اعمالها، اما من بين عيوبها فهي لا تتناسب والمؤسسات الصغيرة كما لا توفر للمؤسسة أي رقابة على العمليات والجودة بعد تسليم المفتاح.⁹

3.2. استراتيجية الاستثمار الاجنبي المباشر

عرف بانه "الاستثمار الذي يتخذ عدة أشكال يجريها مستثمر خارج بلده ومن ثم يديره ويشرف عليه بشكل مستقل أو مشارك، وهذا المستثمر يتخذ عدة صفات (عمومي، خاص،..الخ)."¹⁰

1.3.2. استراتيجية الشراكة (الاستثمار المشترك، الاستثمار المملوك جزئيا)

بموجب هذه الاستراتيجية، تقوم المؤسسة بالدخول في حصة مشاركة مع مؤسسة دولية، ويمكن ان يختلف مقدار حصة المشاركة للمؤسستين، وغالبا ما تظهر هناك مشكلة في إدارة المشروع.¹¹ وعليه اكتشفت الكثير من المؤسسات الامريكية انه من السهل لها مزاوله نشاطها في اليابان بالتعاون مع شريك ياباني، ومن بين تلك المشاريع شهرة مشروع فوجي-زيروكس لانتاج آلات النسخ والتصوير في السوق اليابانية، حيث تشترك كل منهما ب: 50%.¹² والمثال الآخر قيام BMW بالدخول الى السوق الصينية وانشاء مصنع بالشراكة المتساوية مع مجمع Brilliance، يختص في انتاج وتوزيع سيارات من نوع série5 و3.série.¹³

2.3.2. إستراتيجية الاستثمار الأجنبي المملوك كليا

يتم عن طريق الاكتساب الكلي لمؤسسة محلية قائمة أو إنشاء مؤسسة جديدة قانونيا كإنشاء فرع.
- إنشاء فرع جديد: بموجبه يتسنى للمؤسسة اختيار الموقع والإشراف والتحكم فيه، لكن مع مطلع التسعينات عرف هذا الشكل تراجعاً بسبب المدة التي يقضيها المستثمر لإنشاء الفرع.¹⁴
- الاندماجات: تعتبر ظاهرة واسعة الانتشار وفي ظلها يمكن التمييز بين نوعين أساسيين:¹⁵
• الاندماج بطريق الضم او الاكتساب، وهو إلتحام مؤسسة او أكثر بمؤسسة أخرى، فتزول الشخصية المعنوية للأولى وتنتقل أصولها وخصومها إلى الثانية التي تبقى محتفظة بشخصيتها.
الاندماج بطريق المزج (الانصهار): هو أشبه ما يكون بالتأسيس لمؤسسة جديدة، ويحدث عندما يتفق الأطراف على توقفهم عن الوجود وانصهارهم في مؤسسة جديدة.

3. تحليل البيئة التسويقية الداخلية وتحديد إستراتيجية دخول الأسواق الدولية

1.3. البيئة التسويقية الداخلية

تمثل البيئة التسويقية الداخلية للمؤسسة مجموعة العناصر المادية، المعنوية، المالية والمعرفية ذات الصلة الوثيقة بالحدود الداخلية للمؤسسة وتختلف من مؤسسة الى اخرى من حيث نقاط قوتها وضعفها.

1.1.3. مفهوم تحليل البيئة التسويقية

يعبر تحليل البيئة التسويقية عن المنهج المهني المستمر، لتتعرف المؤسسة على بيئتها الخارجية وما يرتبط بها من فرص أو تهديدات، وكذلك التعرف على حقيقة أوضاعها وإمكانياتها الداخلية ومابها من نقاط قوة أو ضعف قائمة أو مرتقبة أو ممكنة.¹⁶ ولأن المؤسسة قد تنشط في أكثر من دولة لهذا لا بد أن تكون لها دراية كافية حول كيفية تسيير مواردها المختلفة وتجنب مختلف الصراعات الثقافية.

2.1.3. مكونات البيئة التسويقية الداخلية

مهما اختلفت التقسيمات وتعددت المكونات والعناصر في البيئة التسويقية الداخلية إلا انه يمكن إجمالها في ثلاث مكونات رئيسية وهي: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية وموارد المؤسسة. أ. **الهيكل التنظيمي:** يعتبر من المكونات الأساسية للبيئة الداخلية للمؤسسة، فقد عرف انه "تنظيم رسمي للمراكز والأدوار والعلاقات بين الأفراد والأقسام نحو تحقيق أهداف ومهام المنظمة"،¹⁷ وعليه فالهيكل التنظيمي يهدف الى التنسيق وتقسيم المهام والصلاحيات وتحديد المسؤوليات. للهيكل التنظيمي أهمية كبيرة لدى المؤسسات الدولية التي تنشط في بيئات مختلفة، هذا ما يدعوها إلى كفاءة تنظيمية عالية بتصميم هياكل تنظيمية مناسبة لمواجهة الصعوبات والاختلافات البيئية.

ب. **الثقافة التنظيمية:** تعبر عن مزيج من القيم والمعتقدات والمعاني والتوقعات التي يحملها الأفراد في مؤسسة ما وبالشكل الذي يجعل منها أداة للتفكير والتصرف، ولا يقصد بثقافة المؤسسة ثقافة المجتمع في المؤسسة وإنما المقصود هو ثقافة المؤسسة كنتاج للكيان الاجتماعي المتفاعل داخلها.¹⁸

أما اليوم، حيث تتواجد المؤسسات وتنتشر فروعها في دول عديدة ومختلفة، ظهر ما يسمى بالتعدد الثقافي وهو تعدد الثقافات القومية لعمال المؤسسة، فعند تأسيس مؤسسة جديدة في بلد اخر تتبع المؤسسة أحيانا ما يسمى بالحقل الأخضر أي ان موظفي هذا الفرع هم من نفس البلد، فتكون ثقافته هي نفس ثقافة البلد المضيف، هكذا تتجنب المؤسسة العديد من المشاكل ولكن على المقر الرئيسي ان يطور قدراته

للتواصل بين تلك الفروع.¹⁹

ج. موارد المؤسسة: تعتبر موارد المؤسسة كل ما يمكن استخدامه لممارسة الأنشطة وتحقيق الأهداف ويختلف تأثيرها في أنشطة المؤسسة باختلاف طبيعتها ومدى ارتباطها بها، وتتمثل في مختلف الوسائل المادية (تجهيزات، مباني؛..الخ)، وغير المادية (كفاءات، مهارات، خبرة؛..الخ) والمالية كمصادر التمويل الداخلية والخارجية، وهناك من يضيف جميع وظائف المؤسسة وسياسات مزيجها التسويقي.²⁰ بالنسبة للتكنولوجيا والشهرة والموارد الفكرية مثل العلامات التجارية وبراءة الاختراع؛..الخ، فلا شك ان تطويرها أمر صعب لكن متى تم إيجادها بنجاح فإنها قد توفر قيمة كبيرة، لذلك تعتمد مؤسسات السلع الاستهلاكية مثل Nike و Sony على العلامة التجارية كمورد رئيسي كما تعتمد شركتي Sap و Microsoft على الملكية الفكرية وما يتصل بها من برامج تم تطويرها.²¹

أما النوع الآخر فهو المورد البشري، والذي يسمى برأس المال البشري ويشمل ما تملك المؤسسة من إمكانيات بشرية تشغل وظائفها وتمتلك مهارات ومؤهلات وقدرات على الإبداع واتخاذ القرار.

3.1.3. بعض التطورات العالمية الحاصلة في البيئة التسويقية الداخلية للمؤسسة

بالنسبة للتطورات التي عرفتتها البيئة الداخلية للمؤسسات فلا يمكن بطبيعة الحال حصرها جميعا، هذه التطورات مست جميع أساليب الإدارة والإنتاج والتسويق والموارد البشرية...الخ. من بين هذه التطورات، اعتماد المؤسسات على وفورات تنوع الإنتاج مع وفورات الحجم، فلم تعد تقتصر على منتج أو مجال واحد، بل أصبحت تمارس العديد من الأنشطة التي لا رابط بينها سوى تحقيق الربح، فالمؤسسة الدولية للتلفراف والهاتف ITT مثلا تمتلك فنادق شيراتون وتعمل في مجال التأمين والصناعات الغذائية والمستحضرات الصيدلانية، كذلك من بين التطورات نجد توزيع الانتاج في العديد من الدول تتخصص كل منها في جزء ويخرج في النهاية منتج اشتركت فيه العديد من الدول، ومثال ذلك السيارة الالمانية BMW التي يساهم في انتاجها اكثر من 280 مصنع.²²

مما لاشك فيه ايضا انه قد اصبح اليوم معيار الزمن يحتل فكر وتوجه المؤسسات وخاصة بعد النجاحات التي حققتها المؤسسات اليابانية من خلال استخدام نظام الجدولة الفورية للإنتاج (JIT) Just in Time، فهذه السياسة المعتمدة على التسليم في الوقت المحدد ساعدت المؤسسات على تقليل التكاليف و أيضا على التوسع في استخدام خطوط الإنتاج الواسعة وتغطية أجزاء واسعة من السوق، وتعرف الجدولة الفورية على أنها فلسفة موجهة لتقليل الضياع او الفاقد، فهي فلسفة متكاملة لإدارة الإنتاج من خلال التركيز على تقليل الاخطاء والعيوب وتقليل مستويات المخزون.²³

وبتتبع مدى تأثير النموذج الياباني في العمل فان تأثيره امتد الى أنحاء العالم، فهناك العديد من مؤسسات صناعة النسيج والأثاث في ايطاليا وجنوب ألمانيا تعمل طبقاً للنموذج، أما في الولايات المتحدة الأمريكية، استطاعت مؤسسة جنرال موتورز تطبيق مبادئ هذا النموذج.²⁴ بالإضافة الى ما سبق، نلاحظ أيضاً محاولة المؤسسات الحصول على سلسلة معايير الايزو (ISO) من المواصفات التي تصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات، حيث تحدد هذه السلسلة العناصر الرئيسية الواجب توفرها في نظام إدارة الجودة من اجل ملائمة المنتج واحتياجات العملاء.

2.3. مساهمة تحليل البيئة التسويقية الداخلية في تحديد إستراتيجية دخول الأسواق الدولية

من الملاحظ ان دوافع الانتقال الى الأسواق الدولية مختلفة، فهي مثلا لدى المؤسسات الامريكية بدافع البحث عن مواقع اقل تكلفة بينما اليابانية هي بدافع تجاوز الجواجز التجارية،²⁵ وعليه فمنذ خروج المؤسسات الأمريكية عقب الحرب العالمية الثانية للعمل في الأسواق الدولية خاصة أوروبا، بدأت المؤسسات الأوروبية التحرك لمواجهةها وتدعيم مراكزها عن طريق الاندماج والاستيلاء على المؤسسات الصغرى، وعليه انتشرت الروابط بين المؤسسات الأوروبية والأمريكية وبين المؤسسات اليابانية والأمريكية من خلال التراخيص وتبادل براءات الاختراع واستخدام التكنولوجيا... الخ.²⁶

تقوم المؤسسات بإتباع الاستراتيجيات المختلفة كالاندماج، بهدف الاحتكار او التحكم في تزويد السوق او لأسباب مالية وتنافسية، فحجم اندماج المؤسسات يزيد عن 15% سنويا، ومن تلك الاندماجات والتحالفات ابتلاع مؤسسة فولكس فاجن لمؤسسة AUDI ومؤسسة SKODA الرائدة في أوروبا الشرقية وشراء BMW مؤسسة ROVER البريطانية، وتسلم فورد مقاليد الأمور في MAZDA كما تحالفت فولكس فاجن مع فورد لشراء مصنع في البرتغال لإنتاج السيارات الفخمة، وتشارك ميتسوبيشي مع فولفو في هولندا وتنتج ميتسوبيشي لحساب كرايسلر في تايلندا سيارات صغيرة الحجم، وهناك شراكة بين فيات وبيجو، اما تويوتا فهي تنتج ما وراء البحار أكثر مما تنتجه في اليابان، وفي الصناعات ذات التقنية المتدنية في إنتاج الملابس والاحذية ولعب الاطفال والاجهزة الكهربائية، تحول المنتجون إلى مستوردين يقومون بشراء منتجاتهم من منتجين اسياويين، فمؤسسات مثل NIKE او MRATEL تتعاقد مع المنتجين في اندونيسيا وبولندا والمكسيك.²⁷

في المقابل تعتبر الشراكة إستراتيجية تقليل المخاطر خاصة تلك المرتبطة بالمنافسة وصعوبة اقتحام الأسواق الدولية فارتفاع تكاليف انجاز المشاريع الكبيرة يقتضي من المؤسسات إبرام اتفاقيات تحالف، ولقد

لجأت مؤسسة بوينغ مثلا لصناعة الطائرات في إطار صناعتها لطائرة بوينغ 777 الى اقامة تحالفات مع مؤسسات يابانية بسبب الموارد المالية الكبيرة التي يتطلبها هذا التطوير.²⁸

كذلك عندما تكون لدى المؤسسة القدرة الإدارية والفنية لحماية مصالحها، فإنها تستخدم خبرتها في تخفيض التكاليف، كأن تلجأ مثلا إلى إنشاء فروع لمصانعها في قرب الاسواق في الدول المجاورة بدلا من تحمل تكاليف النقل، فهذا الإجراء يعزز من قدرتها التنافسية في الأسواق الدولية التي أقامت فيها فروعها.²⁹ ويعزز هذا الاتجاه انه اذا كانت المؤسسة تمتلك وتتمتع بمميزات كإمكانية توفرها على عوامل الإنتاج بتكلفة منخفضة وتكنولوجيا متقدمة وكذا شبكة كبيرة للتوزيع والمهارات التسويقية والادارية اضافة الى الاسم التجاري وبراءات الاختراع وتعدد مصادر التمويل فضلا عن وفورات الحجم وتنوع الانتاج، فانه من الافضل لها استغلال هذه المميزات بنفسها بدلا من منح الغير حق استغلالها، وبالتالي تفضيل الاستثمار المباشر عن طريق فروع مملوكة لها بدلا من منح تراخيص.³⁰

من اجل تسريع الدخول الى أسواق جديدة وتجنب التكاليف تلجأ المؤسسات الى تكوين تحالفات إستراتيجية، وهو ما اعتمدته مؤسسات صناعة الأدوية، حيث قامت بتشكيل تراخيص عبر البلدان من اجل تصنيع أدويتها بشكل متبادل اذ قامت مؤسسة Fujisawa بتوزيع منتجات الأدوية الخاصة بمؤسستي Merck et Bayer في اليابان في حين ان Bayer وزعت المنتجات في أوروبا وبالتالي فان هذه المؤسسات تجنبت التكرار في التكاليف الثابتة للتوزيع والتسويق.³¹

4. دراسة حالة مجمع سيفيتال (CEVITAL) - الجزائر -

يتضمن هذا الجزء من الدراسة إختبار نتائج العمل الميداني حول دور تحليل البيئة التسويقية الداخلية لمجمع سيفيتال في اختيار استراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية.

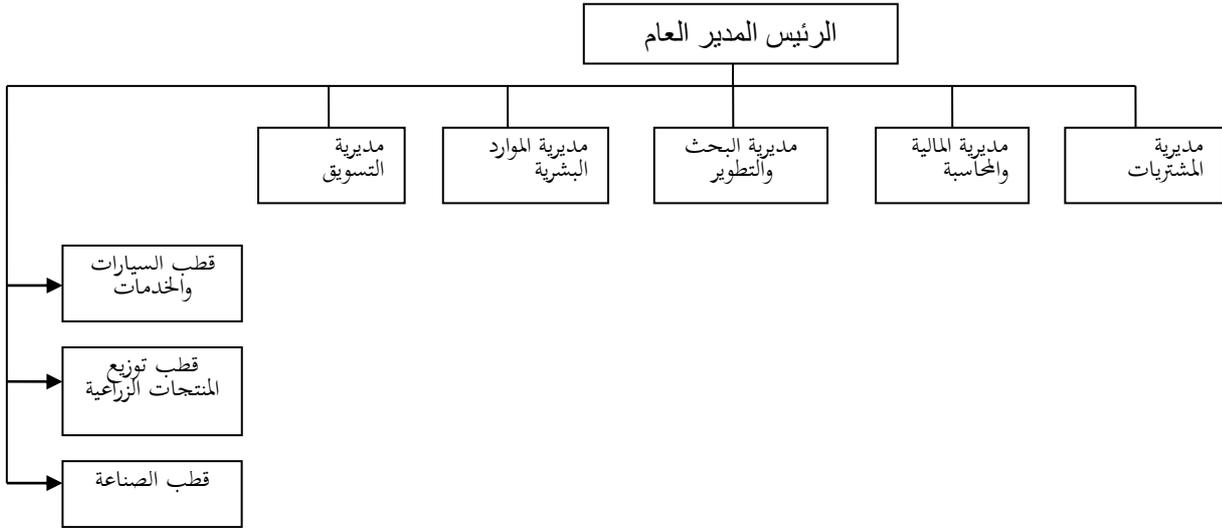
1.4. التعريف بمجمع سيفيتال -CEVITAL-

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 الى خلق الثروة ومناصب العمل في الجزائر من خلال إعادة توظيف 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.

1.1.4. الهيكل التنظيمي للمجمع

بالنسبة للهيكل التنظيمي المتبع من طرف مجمع سيفيتال فيظهر في الشكل رقم (1).

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لمجمع سيفيتال



المصدر: مديرية الموارد البشرية لمجمع سيفيتال.

يتضح من الشكل أن مجمع سيفيتال يعتمد على هيكل مصفوفي، يسعى من خلاله الى محاولة إيجاد التنسيق بين أقطابه بالاعتماد على مختلف المديريات لتسهيل انسياب المعلومة وتحديد المهام.

2.1.4. أقطاب مجمع سيفيتال

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

- **قطب السيارات والخدمات:** بالنسبة لهذا القطب فيعتبر سيفيتال عبارة عن ممثل لها في الجزائر، فهو قطب متنوع من حيث العلامات التجارية، منها Sodi Automotive خاصة بالعلامات الايطالية، ACT Specialist 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 **NUMIDIS** و **CEVI-AGRO** إضافة **CeviAgro** الى **CEVITAL AGRO-INDUSRIE** الذي يعد اكبر مركب خاص في الجزائر والرائد في الصناعة الغذائية بإفريقيا، يتكون من مجموعة وحدات لإنتاج السكر وتكرير الزيت والدهون ووحدة للمياه المعدنية واخرى للعصير ووحدة للمصبرات.

- **القطب الصناعي:** يعد اهم قطب في المجمع ويحتوي على الفروع المبينة في الجدول (1).

3.1.4. الأسواق الدولية لمجمع سيفيتال واستراتيجيات الدخول المتبعة

بداية مجمع سيفيتال نحو الدولية كانت بتصدير المواد الغذائية من سكر وزيت الى أسواق بعض الدول العربية والإفريقية والى بعض دول الاتحاد الأوروبي انطلاقا من السوق الفرنسية.

كما هو معلوم، فالسوق الأوروبية هي سوق واسعة وذات منافسة قوية، تسودها تشكيلة كبيرة من القوانين والتشريعات المتعلقة بالموصفات 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 اقتحام هذه السوق ليس بالتصدير فقط بل تعدى الى الامتلاك الكامل لبعض المؤسسات، حيث استطاع اكتساب المؤسسة الفرنسية OXXO في مجال نجارة PVC³²، يقدر إنتاجها بحوالي 200000 من لوازم النجارة وحوالي 150000 نافذة سنويا.

تم شراء OXXO بـ 450000 اورو، وتم الاحتفاظ بـ 300 عامل فرنسي ومباشرة تم إنشاء OXXO الجزائر بولاية برج بوعرييج، لديها موقع للإنتاج وتسعة وكالات توزيع في أنحاء فرنسا، أما الإنتاج الجزائري فيتوزع مناصفة بين السوق المحلية والتصدير.

استطاع مجمع سيفيتال أيضا اكتساب الفرع الفرنسي لـ FAGOR BRANDT، التي تحوي مصنعين للإنتاج، كما استطاع سيفيتال الحصول على العلامات الفرنسية الأربعة المعروفة ذات المعايير الدولية وهي: Vedette -Sauter -De Dietrich -Brandt، وتم الاحتفاظ بمركز للبحث والتطوير الذي سيرافق عملية الإنتاج في الجزائر.

تم شراء BRANDT بـ 37 مليون و 500 ألف اورو، مع الاحتفاظ بـ 1200 عامل من مباشرة تم تجسيد مشروع بولاية سطيف سيوظف حوالي 7500 عامل تتراوح قدرته الإنتاجية بين 8 و 10 ملايين وحدة في السنة، 10% منها مخصصة للسوق المحلية والباقي للتصدير.

جرت عملية الشراء بمساعدة الحكومة الفرنسية من خلال وزير الاقتصاد الفرنسي، لان مجمع سيفيتال ليس لديه ترخيص بإخراج العملة الصعبة بالرغم من امتلاكه لها في الجزائر.

في نهاية 2014 تم اكتساب Aferpi/Lucchini الايطالية في قطاع الحديد والصلب، تم شرائها بـ 11 مليون اورو مع شرط تنظيف المنطقة من الملوثات التي خلفها المصنع، كما تم الاحتفاظ على 2200 عامل، هنا وافق بنك الجزائر لمجمع سيفيتال على تحويل 65 مليون اورو.

اما في السوق الاسبانية فقد تم اكتساب مؤسسة ALAS في 2014، تم شراءها بـ 7 ملايين و 500 ألف اورو، ومباشرة تم فتح خط إنتاج لنوافذ الالمنيوم بمصنعي OXXO الجزائر وفرنسا.

لتحقيق افضل مكان في السوق الاوروبية قام الفرع MFG (Mediterranean Float Glass) بإنشاء وحدة تجارية MFG Europe، لان 70% من الزجاج المسطح موجه 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 اين تتواجد بهما قاعدتين لوجيستيتين ايضا.

نفس الشيء قام به NUMILOG في فرنسا، فبالقرب من ميناء مارسيليا تم إنشاء مؤسسة CTLOG للخدمات اللوجستية كما تمتلك ايضا قاعدتين لوجيستيتين ذات معايير أوروبية في ايطاليا و اسبانيا مخصصتين لتصدير منتجات MFG ومنه اعادة التصدير لباقي الدول الاوروبية.

أما في البرازيل، قرر سيفيتال الاستثمار في القواعد اللوجيستية وذلك بإنشاء ثلاث موانئ في شمال البرازيل تسهل عملية التصدير والاستيراد، حيث ستسمح باستيراد 3,5 مليون طن/سنة من الذرة و 1,5 مليون طن من الصوجا وقرابة 2 مليون طن من قصب السكر، كما ان المجمع من خلال استثماره، وضع نصب عينيه ما تستورده اوروبا، حيث تستورد ما يقارب 34 مليون طن من الصوجا من الامريكيتين وخاصة من الولايات المتحدة الامريكية، البرازيل والأرجنتين.

كما يتم ايضا انشاء مصنع للحديد والصلب باعتبار البرازيل غنية بالحديد، بالتعاون مع مؤسسة فالي التي تعد اكبر مؤسسة تصدر خام الحديد، حيث تصدر حوالي 120 مليون طن/سنة وبفضل هذه الشراكة سيستفيد سيفيتال من السعر المتدني لخام الحديد في البرازيل.

أيضا سيفيتال متواجد في السوق الافوارية (ساحل العاج) في قطاع الزراعة والصناعة الغذائية حيث (الشركة الدولية للتجارة والصناعات CICA يتواجد استثماره بقرب ميناء ابيجان، بشراكة مع مؤسسة الزراعية) والبدائية ستكون بتطوير مشروع متكامل في إنتاج الأرز ثم الى إنتاج الزيوت النباتية والذرة إضافة الى خدمات تخزين الحبوب وإنتاج الأعلاف.

الجدول رقم (01): فروع القطب الصناعي لمجمع سيفيتال

مجال الصناعة	السنة	النوع	الشعار	المؤسسة (الاستثمار)
النقل البحري	2000	انشاء		NOLIS
النقل البري والخدمات اللوجستية	2007	انشاء		NUMILOG
الزجاج المسطح	2007	شراكة		MFG
البناء	2007	اكتساب		BATICOMPOS
معدات وعناصر البناء الجاهزة	2007	انشاء		CEVITAL ENTREPRISES
استخراج المعادن	2008	انشاء		CEVITAL MINERALS
البناء والاشغال العمومية	2011	شراكة		PCA
نجارة الاليمينوم والبلاستيك	2013	اكتساب		OXXO Evolution FRANCE
	2013	انشاء		OXXO ALGERIE
الاطارات	2013	شراكة		ATLAS PNEUS
انتاج الاليمينوم	2014	اكتساب		Alas Iberia
الاجهزة الكهرومنزلية	2014	اكتساب		BRANDT FRANCE
	2014	انشاء		BRANDT ALGERIE
الحديد والصلب	2014	اكتساب		Aferpi/Lucchini
الحديد والصلب	2015	انشاء		Metal Structure
الحديد والصلب		انشاء		METALSIDER

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

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

2.4. تحليل البيئة التسويقية الداخلية لمجمع سيفيتال

نتج عن عملية تحليل مكونات البيئة التسويقية الداخلية لمجمع سيفيتال مجموعة من نقاط القوة والضعف والتي مكنته من اختيار تلك الاستراتيجيات.

1.2.4. نقاط القوة: تتمثل أهم نقاط القوة لدى مجمع سيفيتال في:

- شخصية متخذ القرار في مجمع سيفيتال: له نزعة استثمارية في السوق المحلية والدولية؛
- مخازن مبنائية تفرغ 2000 طن/سا هذا ما مكن من المنافسة في الأسواق الدولية؛
- الثقة التي يتمتع بها المجمع مع البنوك الوطنية والدولية؛
- يتبع سياسة الإبقاء (الاحتفاظ) على الموظفين كورقة رابحة في اكتساب المؤسسات الأجنبية؛
- معرفة جيدة بالسوق الفرنسية التي تعد نقطة انطلاق وتوسع في الأسواق الأوروبية الأخرى؛
- سيفيتال قبل اكتسابه Brandt كانت له خبرة في الصناعة من خلال مؤسسة Samha بشراكة مع Samsung المختصة في توزيع وتصنيع الأدوات الكهرومنزلية والالكترونية؛
- اختيار مواقع الاستثمار وتغطية الأسواق من خلال شبكة التوزيع؛
- التزام المجمع بالمعايير الدولية في الانتاج وحصوله على شهادات الايزو المختلفة؛
- التنوع في الاعمال (تنوع الأنشطة) وتكامل بعض الفروع والاعتماد على اقتصاديات الحجم؛
- متابعة وتحليل الأسواق مع وجود علاقات شخصية خارجية؛
- امتلاك المجمع لفرق متعددة الثقافات والتخصصات مع تقوية روح الانتماء الى المجمع؛
- إمكانيات مالية ومادية وبشرية هائلة مع دورات تكوينية متواصلة.

2.2.4. نقاط الضعف: تتمثل أهم نقاط الضعف لمجمع سيفيتال في الآتي:

- مركزية القرارات باعتبار أن المجمع خاص (عائلي)؛
- انسحاب بعض الموظفين وتوجههم الى مؤسسات منافسة؛
- مشكلة العقار الصناعي ونقص التكنولوجيا؛
- مشكلة التواصل بين المتعاملين الاقتصاديين من جهة والحكومة الجزائرية من جهة أخرى؛
- طاقة تصديرية غير مستغلة بالنسبة للسكر الأبيض.

5. خاتمة:

التغيرات المستمرة في البيئة التسويقية دفعت المؤسسات الى تحليل بيئتها التسويقية وخاصة الداخلية بهدف معرفة جوانب القوة والضعف، لان الفرص تبقى فرصا في البيئة الخارجية ما لم تقم المؤسسة

باستغلالها بما تملكه من نقاط القوة، كذلك خدمة الأسواق الدولية تجبر المؤسسة على امتلاك الموارد اللازمة والثقافة التنظيمية المشجعة للتوسع والاستثمار والهيكل التنظيمي المناسب لذلك، وعليه نجد ان المؤسسات تدخل الاسواق الدولية بدرجات متفاوتة، فبعضها يميل الى السيطرة والمخاطرة وبعضها يقتصر على التواجد بأقل المخاطر والتكاليف انطلاقا من الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة التسويقية الداخلية.

لقد توصلت الدراسة الى جملة من النتائج، نذكر منها:

- مكونات البيئة التسويقية الداخلية للمؤسسة يمكن السيطرة عليها الى حد كبير، كما أن هذه المكونات تشهد تطورات وتغيرات من فترة الى أخرى؛

- تنوع استراتيجيات دخول مجمع سيفيتال للأسواق الدولية في ظل طبيعة نشاطه وإمكانياته؛

- النظرة والتفكير الاستراتيجي لمجمع سيفيتال مكنته من النمو والتوسع دوليا من خلال تنوع أنشطته وتكاملها واختياره لصناعات إستراتيجية تمتلك التكنولوجيا ومنه إعادة تدويل أنشطته؛

- وجود علاقات شخصية للمجمع تساهم في تقديم معلومات وتسهيلات، فقد ساهمت أطراف من الحكومة الفرنسية في اكتساب مجمع سيفيتال لـ Brandt داخل السوق الفرنسية؛

- توتر العلاقة بين مجمع سيفيتال والحكومة الجزائرية والمشكلة ليست في القوانين والأنظمة الاقتصادية بل تتعدى الى الخلافات الشخصية.

من خلال البحث الذي قمنا به يمكن اختبار صحة الفرضيتين على النحو التالي:

- الفرضية الاولى: لقد تم تأكيد صحة الفرضية نظرا لما تكتسبه استراتيجية الشراكة (خاصة مع شريك محلي) من ميزات الاستراتيجيات الاخرى من ناحية السيطرة والمخاطرة والوقت، وبالنظر الى الجانب الميداني، فقد لجأ سيفيتال الى استراتيجية الشراكة في السوق الإفوارية لعدم استقرار البيئة السياسية والاجتماعية، وكذلك السوق البرازيلية للاستفادة من مزايا الشريك وعليه يمكن القول بان الشراكة بمثابة استراتيجية تتوسط الاستراتيجيات الاخرى وتصلح لجميع الأسواق النامية والمتطورة.

- الفرضية الثانية: استنادا الى بحثنا يتبين عدم صحة هذه الفرضية، لان الموارد المالية لا تكفي وحدها لجر المؤسسة الى الاسواق الدولية مالم تكن هناك موارد بشرية قادرة على حماية مختلف موارد المؤسسة وتسييرها اضافة الى التكيف والثقافات المختلفة.

في ضوء نتائج الدراسة، يمكن تقديم بعض التوصيات التي نرى بأنها يمكن أن تسهم في ولوج المؤسسات الجزائرية للأسواق الدولية عن طريق تطوير بيئتها التسويقية، نذكر منها:

- ضرورة انتهاج أساليب حديثة في التسيير والتفكير الاستراتيجي في اختيار الصناعات والأسواق؛
- ضرورة التمتع الجيد في السوق المحلية والتفكير في إيجاد أسواق بديلة أخرى؛
- ضرورة ترك الخلافات الشخصية جانبا في سبيل تطوير الاقتصاد الوطني؛
- من المستحسن لمجمع سيفيتال استحداث أقطاب أخرى أو ضم كلا من NOLIS و NUMILOG الى قطب السيارات والخدمات، ونفس الشيء بالنسبة للفروع الثلاثة في قطاع البناء BATICOMPOS، CEVITAL ENTREPRISES، PCA فيمكن ضمها في فرع واحد.

6. الإحالات والمراجع:

- 1 - بن حمو عبد الله، اثر المتغيرات البيئية على تدويل المؤسسات الجزائرية -دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية الدولية-، اطروحة دكتوراه، تخصص تسويق دولي، جامعة تلمسان، 2016-2017.
- 2 - شوقي جباري وحزمة العوادي، بعنوان تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح ومخاطر الفشل، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، عدد4، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013.
- 3 - غول فرحات، "مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)"، جامعة الجزائر، 2005-2006.
- 4 - عمر محمود ابو عيدة، الدخول الى الاسواق الخارجية: العقبات والموانع (دراسة ميدانية من وجهة نظر المصدرين)، المؤتمر الاقتصادي حول نحو تعزيز تنافسية المنتجات الفلسطينية، جامعة القدس المفتوحة، 16-17/10/2012، ص12.
- 5 - رضوان المحمود العمر التسويق الدولي، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2007، ص ص137-141.
- 6 - Denis Pettegrew, Normand Turgeon, **marketing**, 2^{me} éd, Mc Grew-Hill, Paris, 1990, P 374.
- 7 - بديع جميل قذو، التسويق الدولي، دار المسيرة، الاردن، 2009، ص178.
- 8 - عبد السلام ابو قحف، الاشكال والسياسات المختلفة للاستثمارات الاجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2003، ص33.
- 9 - عبد السلام ابو قحف، الاشكال والسياسات المختلفة للاستثمارات الاجنبية، مرجع سابق، ص33.
- 10 - فارس فضيل، اهمية الاستثمار المباشر الاجنبي في الدول العربية مع دراسة مقارنة بين الجزائر، مصر والمملكة العربية السعودية، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004، ص13_14.
- 11 - علي عباس، ادارة الاعمال الدولية (الاطر العام)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2007، ص30.
- 12 - شارلزهل وجاريت جونز، الادارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2001، ص ص435-550.
- 13 - Laurence billard, **analyse des marchés et des risques-pays et stratégie de développement international de l'entreprise**, office des publications universitaires, France, 2006, p63.
- 14 - فارس فضيل، مرجع سابق، ص ص24-25.
- 15 - محمود صالح قائد الارياني، اندماج الشركات كظاهرة مستحدثة، دار الفكر الجامعي، مصر، 2013، ص ص37-38.
- 16 - مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الادارة الاستراتيجية و جودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص129.
- 17 - زكريا مطلق الدوري، الادارة الاستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، دار البازوري، الاردن، 2005، ص125.
- 18 - بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية بايب غاز غرداية، اطروحة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص143.
- 19 - محمود نديم الطبقلي، التواصل الثقافي في الاعمال الدولية، دار غيداء للنشر والتوزيع، الاردن، 2012، ص112.
- 20 - الياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة (الاسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية للنمو)، دار وائل للنشر، الاردن، 2011، ص ص124-125.
- 21 - طارق محمد يوسف، ابتكار نموذج العمل التجاري، جبل عمان ناشرون، الاردن، 2013، ص35.

- 22 -سامي سلامة نعمان، الشركات دولية النشاط واثرها على المنافسة والعمالة والتصدير في الدول النامية، دون ذكر دار وبلد النشر، 2008، ص55.
- 23 -عبد الستار محمد العلي، خليل ابراهيم الكنعاني، ادارة سلاسل التوريد، دار المسيرة، الاردن، 2009، ص ص475-476.
- 24 -محمد عبد الوهاب العزاوي، عبد السلام محمد خميس، نظم التصنيع اليابانية ونظام الانتاج في الوقت المحدد، اثناء للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص ص91-94.
- 25 -سلام الرضي، النفوذ العالمي للشركات عبر الوطنية (اشكالية العلاقة بين الدولة وراس المال)، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2009، ص ص48-52.
- 26 -نشأت علي عبد العال، الاستثمار والترابط الاقتصادي الدولي، دار الفكر الجامعي، مصر، 2012، ص186.
- 27 -نفس المرجع، ص ص49-50.
- 28 -مرقاش سميرة، خلوف زهرة، التحالفات الاستراتيجية كضرورة لمواجهة المؤسسة الاقتصادية للمنافسة في الاسواق الدولية، الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2012، ص16.
- 29 -علي عباس، مرجع سابق، ص174.
- 30 -سامي سلامة نعمان، مرجع سابق، ص92.
- 31 -سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، التحالفات الاستراتيجية في منظمات الاعمال (مفاهيم - مداخل - تطبيقات)، دار اليازوري، الاردن، 2011، ص ص13-15.
- 32 -اختصار لـ Polly Vinyl Chloride ويعرف عادة بـ: الفينيل، وهو نوع من البلاستيك المستعمل بدمجه مع مكونات اخرى ووضعه في درجات حرارة مرتفعة.