

الولوج للأسواق الدولية بين إعمال المنافسة العالمية والحفاظ على المكانة التنافسية في السوق المحلية

Access to international markets between the realization of global competition and preservation of the competitive position in the local market

رفاوي شهيناز* طالبة دكتوراه علوم

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل - الجزائر

Achkinez@yahoo.com

تاريخ النشر: 2024/07/18	تاريخ القبول: 2024/05/04	تاريخ الارسال: 2020/09/25
-------------------------	--------------------------	---------------------------

ملخص :

تسعى الشركات الأجنبية جاهدة للدخول إلى الأسواق الدولية رغبة منها في زيادة قدرتها التنافسية وكسب أسواق جديدة وتحقيق الربح والنمو وزياد المبيعات، وقد أوضحت العديد من التجارب أنه يصعب على أية شركة مهما بلغت إمكانياتها أن تدخل جميع الأسواق بنفس التوجه وبصيغة واحدة للدخول، نظرا لاختلاف كل سوق عن الأخرى، لذلك يجب على كل شركة أن تعمل على تكييف قدراتها حسب هذه الاختلافات وتنويع إستراتيجيتها لنجاح عملية اقتحامها للأسواق الدولية، وقد شكل دخول هذه الشركات للأسواق الدولية عامة والسوق الجزائرية خاصة تهديدا لمكانة الشركات القائمة في السوق المحلية، حيث جعلها عرضة لفقدان أرباحها وهروب زبائنها وفقدان مكانتها التنافسية، بسبب ظهور منتوجات وخدمات أكثر جودة وأقل سعرا، ومن أجل مواجهة هذه الوضعية تعمل الشركات الوطنية على وضع حواجز بالسوق واتخاذ استراتيجيات تهدف للحد من دخول المنافسين الجدد.

الكلمات المفتاحية: الأسواق الدولية، المنافسة، الشركات الأجنبية

*المؤلف المرسل: رفاوي شهيناز

Abstract:

Foreign companies want to enter international markets to increase their competitiveness, win new markets, achieve profit, grow and increase sales, but it is difficult for any company, regardless of its capabilities, to enter all markets in the same way, given that each market differs from the other, so each company must adapt its capabilities according to These differences and the diversification of their strategy for the success of their penetration into international markets, which constitutes a threat to the position of existing companies in the local market, as it makes them vulnerable to losing their profits, fleeing their customers and losing their competitive position due to the emergence of more quality and less expensive products and services. In order to face this situation, national companies are working to set up market barriers and take strategies that limit the entry of new competitors.

Keywords: international markets, competition, foreign companies

مقدمة:

شهد العالم تحولات كبيرة ومتزايدة في مجال التجارة الدولية، مما جعل الشركات تتسارع في مسابقة هذه التحولات والتكيف معها بهدف اختراق أكبر عدد ممكن من الأسواق الدولية، فافتتاح الأسواق الدولية أصبح حتمية تفرضها العولمة واقتصاد السوق، حيث صارت الشركات التي يقتصر نشاطها على الأسواق المحلية فقط مهددة بالفشل بسبب عدم قدرتها على مواجهة المنافسة المتأتية من الشركات الأجنبية، خاصة وأن نشاط هذه الأخيرة اتسع بشكل رهيب إلى درجة تطورها إلى ما يعرف بالشركات متعددة الجنسيات، والتي أصبحت تشكل بمفردها قوة حقيقية قادرة على إضعاف اقتصاد دولة بأكملها، فما بالك بشركة محلية لم ترق بعد إلى درجة التعامل مع عدة أسواق وتلبية حاجات ورغبات المستهلكين في أسواق دولية مختلفة.

ولا يخفى على أحد أن هذه الشركات تميل إلى أن تكون احتكارية، حيث تكون فيها الملكية والإدارة والإنتاج وأنشطة المبيعات ممتدة فوق نطاق سلطة عدة كيانات قومية، فقوة الشركات متعددة الجنسيات تكمن في إحكام طوق هيمنتها على العلم والتكنولوجيا ضامنة بواسطتها وضعها احتكاريا تستغله إلى أبعد الحدود في تحقيق الأرباح.

وقد فرضت الشركات متعددة الجنسيات استمرارها في الأسواق الدولية في كافة القطاعات عبر قدرتها على التكيف مع مختلف الظروف، وأصبحت القوة المحركة التي تقف وراء التحولات الاقتصادية الدولية، والعامل الجوهرية الذي ارتكزت عليه هذه الشركات هو النشاط التسويقي المحلي والدولي، والذي يهدف أساسا إلى التوفيق الأمثل بين إمكانيات وموارد الشركة وحاجات ورغبات المستهلكين المحليين والأجانب.

ولكن مما لا شك فيه أن الدول حين تسعى في إطار تحرير الاقتصاديات وعودتها إلى فتح أسواقها وتحضير مناخ استثماري مناسب لجلب شركات جديدة مع تقديم مجموعة من المزايا للمستثمر، فإن ذلك يعتبر تهديدا لمكانة الشركة القائمة في السوق، حيث ستجد هذه الشركة نفسها أمام إشكالية الحفاظ على المزايا التي كانت تتمتع بها من قبل، مع احتمال خروجها وتوقفها تماما، وذلك بسبب ضعفها مقارنة بالشركات الجديدة.

ومن هنا تظهر أهمية هذه الدراسة، فالواقع الاقتصادي الذي تعيشه الجزائر اليوم يثير الكثير من الشكوك والمخاوف حول مستقبل البلاد ومؤسساتها ومدى قدرتها على الصمود في وجه المنافسة الشرسة المتأتية من مؤسسات الدول المتقدمة التي غزت أسواق العالم بمختلف السلع والخدمات بفعل اقتصاد السوق والانفتاح الاقتصادي، لذلك لا بد من تحسين أداء المؤسسات الجزائرية وزيادة كفاءتها في مواجهة الشركات الأجنبية ومتعددة الجنسيات.

وتهدف دراستنا إلى معرفة العوامل المشجعة على دخول الأسواق الدولية، وإبراز أهم الاستراتيجيات التي تساعد على اختراقها، واستعراض مختلف المخططات والسياسات التي يمكن للشركات الوطنية أن تنتهجها للحد من تهديد دخول المنافسين الجدد والتصدي لتهديد الشركات متعددة الجنسيات وغزو المنتجات الأجنبية.

ومن هذا المنطلق نطرح التساؤل التالي: في ظل سعي الشركات الأجنبية للولوج للأسواق الدولية وفرض هيمنتها عليها واحتكارها كيف تحافظ الشركات الوطنية على مكانتها التنافسية في السوق المحلية؟ وما هي أهم الاستراتيجيات التي تحد من تهديد دخول المنافس المحتمل؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية سنعمد على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع الحقائق والمعلومات والعمل على استخلاص أهم القواعد والأحكام للإحاطة بكل ما قيل في الموضوع، كما سنستعمل المنهج التحليلي لتحليل المعطيات بهدف توضيح الفكرة وإزالة الغموض.

وسنعمد على الخطة التالية:

أولا. غزو الأسواق الدولية كمدخل لإعمال المنافسة العالمية

1. أسباب غزو الأسواق الدولية وأهدافه

2. معايير اختيار الأسواق الدولية

3. الإجراءات التي تتبعها الشركات قبل الدخول إلى الأسواق الدولية

4. إستراتيجيات وطرق غزو الأسواق الدولية

ثانيا. تهديد مكانة الشركة القائمة في السوق بدخول المنافس المحتمل

1. استراتيجيات الشركة في الحفاظ على تنافسيتها أمام دخول المنافس الأجنبي للسوق

2. وضع العوائق والعراقيل لمنع الدخول إلى السوق

أولا: غزو الأسواق الدولية كمدخل لإعمال المنافسة العالمية

لا تستطيع الدول أن تعيش منعزلة عن بعضها البعض متبعة سياسة الاكتفاء بصورة شاملة ولفترة طويلة من الزمن، لهذا تعتمد غالبا على بعضها البعض في إشباع جزء من حاجتها من السلع والخدمات، فالسوق لم تعد مغلقة أو قائمة على منطقة جغرافية واحدة تضم مجتمعا وتكويننا سياسيا واحدا، بل اتسعت لتتم المبادلات السلعية والخدماتية فيما بين أقاليم ذات مقومات اجتماعية وسياسية مختلفة، ومن ثم يمكن القول أن التجارة الدولية هي حصيلة توسع عمليات التبادل التجاري بين الدولة والعالم الخارجي.¹

وللشركات أسباب وغايات متعددة تكمن وراء رغبتها في الدخول إلى الأسواق الدولية، وحتى تحقق ذلك ينبغي عليها البحث عن الأسواق المناسبة واختيار الأفضل منها لتحقيق تلك الأهداف، كما يجب أن تتبّع الإجراءات والخطوات المسهلة لعملية الدخول، وتنويع استراتيجيات الدخول أيضا.

1 - أسباب غزو الأسواق الدولية وأهدافه

توجد أسباب عديدة ومتنوعة تدفع الشركات للتفكير في اقتحام الأسواق الدولية، لعل أهمها ما يلي:

.تعد المنافسة العالمية أهم دافع للتعامل دوليا، فإذا لم تسارع الشركات إلى إقامة مشروعات في أسواق خارجية فإن المتنافسين الموجودين أصلا في هذه الأسواق سيدعمون وجودهم فيها بحيث لا تستطيع الشركات دخول هذه الأسواق فيما بعد، كما أن هؤلاء المنافسين بما يتوافر لهم من مزايا العمل الدولي سيسهل عليهم غزو هذه الشركات في أسواقها.

.تدفع العوائق والقواعد التي تصنعها الدولة الأم وتحد من أعمال الشركات الوطنية وربحها إلى البحث عن أسواق أخرى خارج حدود الوطن تمارس فيها أنشطتها وأعمالها وتستطيع من خلالها تحقيق طموحاتها في النمو².

. ترى الشركة التي تعمل في ظل سوق محلية محدودة الحجم أن الولوج إلى السوق الدولية يشكل فرصتها الوحيدة للنمو.

.يشكل تشبع السوق المحلية نتيجة كثرة المنتجين والمستوردين دافعا قويا أيضا لخلق سوق في الأسواق الأجنبية، وذلك من أجل زيادة المبيعات وتعويض الحصص المفقودة في السوق المحلية أو التي سيتم فقدانها مع مرور الوقت.

. يؤدي ركود السوق المحلية وبعض الصناعات أو الخدمات إلى البحث عن كيفية الولوج للأسواق الدولية عوض انتظار إعادة انتعاش السوق المحلية.

. موسمية بعض المنتجات والخدمات في السوق المحلية تجبر الشركة على غزو الأسواق الدولية بغية تعديل هذه التذبذبات الموسمية.

. تخصص الشركة واختيارها لقسم معين من السوق يجعلها معرضة لهجمات المنافسة عند دخول أي منافس جديد للصناعة التي تخصصت فيها، فبحكم تخصصها قد يكون سوقها المحلي محدودا، مما يدفعها للتفكير في التدويل والبقاء في ميدان تخصصها.

. تعد المخاطر التي تواجهها الشركة في السوق المحلية دافعا آخر لولوجها للأسواق الدولية،
كانخفاض قيمة المنتج، وخسارة السوق بسبب ظهور منتجين جدد يملكون مزايا تنافسية
أكبر، وتغير الأسعار.³

. وهناك دوافع أخرى جعلت من التوسع في الأعمال الدولية خارج الحدود الجغرافية بديلا
جذابا ومربحا، كعنصر تكلفة العمالة المنخفضة في الدول النامية، والمزايا الضريبية التي
تمنحها الدول النامية لتشجيع جذب الاستثمارات الأجنبية، بالإضافة إلى أن اختبار بعض
المنتجات في الأسواق الخارجية لتجنب المنافسة المباشرة والقرب من المواد الأولية والمواد
الطاقوية يعد كذلك من بين الدوافع.⁴

وتسعى الشركات من وراء غزو الأسواق الدولية إلى تحقيق عدة أهداف نذكر منها:

. تحقيق الربح والنمو سواء في السوق المحلي أو السوق الخارجي، إذ من خلال تحقيق الأرباح
تستطيع الشركات الاستمرار في عملياتها التجارية، فالعمل في أكثر من سوق واحدة أو تحديد
نسبة من العائد على الاستثمار سيعوضها في مواجهة كل المخاطر المحتملة.⁵

. إمكانية زيادة المبيعات وتحقيق الاستقرار في الأسواق الخارجية أو في الحصص السوقية
للشركات، علما أن الزيادة في المبيعات تؤدي إلى تخفيض التكلفة والتغلب على تذبذب الطلب
الحاصل على سلعها في السوق المحلية.

. استغلال القدرة الإنتاجية الفائضة عن حاجة السوق المحلية، والتي قد تكون ناتجة عن
أجهزة ومعدات غير مستخدمة، أو موارد مالية أو يد عاملة غير مستغلة بالشكل المطلوب،
حيث أن الاستخدام لن يؤدي إلى زيادة كبيرة في التكاليف، بل قد يساعد على تخفيض
تكاليف الإنتاج، ذلك أن الاقتصاد في الإنتاج سوف يرفع المستوى التنافسي للشركة، ليس
فقط في السوق المحلية بل أيضا في الأسواق الخارجية، وذلك عن طريق تقديم سلع وخدمات
ذات تكلفة أقل.

. امتداد دورة حياة السلع، ذلك أن فتح أسواق جديدة أو تطويرها يُعد إحدى الاستراتيجيات
التسويقية التي تنفذها بعض الشركات - وخاصة المنتجة للسلع التكنولوجية - من أجل إطالة
حياة السلعة، لأن السلعة تمر بعدة مراحل من الحياة، وهي الظهور، النمو، النضج

والانحدار، فقبل أن تصل السلع إلى مرحلة الانحدار في السوق المحلية، يتم بعثها إلى أسواق خارجية لتكتسب دورة حياة جديدة في ذلك السوق.⁶

. اكتساب الخبرة التسويقية في مجال التصدير والاستيراد والاحتكاك بالأسواق الخارجية والتعرف على كيفية التعامل مع تلك الأسواق.

. الرغبة في زيادة القدرة التنافسية باعتبار أن الأسواق الجديدة تساهم في إتاحة أكبر فرصة ممكنة للمنتوجات المحلية للاستمرار في الحصول على قبول السلع والخدمات، وينعكس ذلك على دورة حياة المنتج حيث يساهم في زيادة بقاء السلع والخدمات في الأسواق الجديدة أطول فترة ممكنة قد تزيد عن فترة بقاء السلع أو الخدمات في الأسواق الداخلية.⁷

. تنوع مصادر الدخل القومي، حيث أن الدخول للأسواق الدولية بمنتجات محلية يساهم في تنوع مصادر الدخل، خاصة إذا كانت الدولة تعتمد على مصدر واحد للدخل كما هو الحال في دول الخليج.⁸

2 – معايير اختيار الأسواق الدولية

تتمثل أهم المعايير التي يتم اختيار الأسواق على أساسها فيما يلي⁹:

. قابلية الدخول إلى السوق: يكون الدخول للأسواق الدولية سهلا كلما كان الحصول على الترخيص للدخول ممكنا، وكلما كانت السبل متاحة دون عراقيل أو معوقات تجعل عملية التصدير أو الاستثمار في السوق الدولية مكلفة جدا، ومن ثم تعتمد الشركات إلى اختيار الأسواق التي تقل فيها العراقيل، ويمكن قياس هذه العراقيل وفق عدة مؤشرات:

. مؤشرات فيزيائية: تتمثل في الموارد الطبيعية المتوفرة والبنى التحتية للسوق المستهدفة، كوسائل النقل والطرق وغيرها.

. مؤشرات اقتصادية وسياسية: تتمثل في مختلف القوانين والنظم المعتمدة في بلد السوق المستهدفة.

. مؤشرات اجتماعية وثقافية: تتمثل في جميع مكملات الدولة الثقافية منها والاجتماعية والحضارية، كالدين والعادات والتقاليد واللغة والتاريخ.

. طاقة السوق: يتم قياس أو تقييم حجم السوق بواسطة مؤشرات اقتصادية عامة ومعطيات متعلقة بمنتجات الشركة، كالنتائج الوطني الخام، مستوى النمو، مؤشرات حول مستوى تطور الدين الخارجي، الميزان التجاري، التوجهات السياسية والاقتصادية.

. سعة السوق: يتم تقييم السوق الحالي عن طرق حساب الاستهلاك (الاستهلاك = المنتجات المحلية + الواردات - الصادرات)، وتقييم السوق المحتمل من خلال التنبؤ حول نمو المعطيات ومعلومات حول خصائص الزبائن.

. استقرار السوق: وذلك من خلال مراعاة ومحاولة تقدير الأخطاء المتعلقة بالوضع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للسوق المستهدفة.

3 - الإجراءات التي تتبعها الشركات قبل الدخول إلى الأسواق الدولية

لا يمكن للشركات اتخاذ قرار الدخول للأسواق الدولية ما لم تستند على الدراسات والإجراءات التالية:¹⁰

. التعرف على البيئة العالمية: وذلك من خلال التعرف على طبيعة العوامل المؤثرة فيها، وطبيعة الأنشطة التجارية، وطبيعة المنافسة فيها، سواء على الصعيد المحلي للسوق أو من قبل الشركات التي سبق لها وأن اخترقت السوق.

. تحديد الأسواق الدولية التي تستطيع الشركة العمل فيها: فمن خلال المعلومات التي تجمعها عن طبيعة البيئة العالمية ستستطيع أن تحدد إمكانية الدخول وتقدر احتمال المخاطرة.

. تحديد الفرص المتاحة: بعد أن يتم تحديد الأسواق الدولية التي سيتم العمل فيها تقوم الشركة بتقييم الفرص المتاحة من حيث المردود الاقتصادي وحجم القطاع وتوقع مستوى الاستجابة وردود فعل المنافسين المحليين والأجانبين، وغيرها من العوامل التي يمكن أن تؤثر على نشاطها في السوق.

. تحديد طريقة الدخول: ويعني ذلك اختيار أحسن طريقة مناسبة لغزو السوق الدولية، كطريقة التصدير المباشر أو غير المباشر أو التحالفات أو غيرها من الطرق والاستراتيجيات.

. اختيار التوقيت المناسب لدخول الأسواق الدولية، وذلك بالاعتماد على عدة مبادئ من أهمها:¹¹

- تهيئة المستهلك الأجنبي لتقبل الشركة، وقد تكون هذه التهيئة طبيعية، كأن تكون لدى المستهلك الأجنبي رغبات غير مشبعة أو شكاوى من بعض العيوب الموجودة في المنتجات المعروضة في السوق، الأمر الذي يتيح الفرصة والوقت المناسب لدخول السوق الدولية وعرض منتجات تخلص من عيوب المنتجات المتواجدة وتشبع رغبات المستهلك، وقد تتم التهيئة بواسطة الشركة من خلال البرنامج الترويجي المكثف الذي يصاحب عرض المنتج في السوق الدولية لإقناع المستهلك بمميزات المنتج مقارنة بالمنتجات الأخرى المنافسة.
- التعرف على اتجاه السياسة الحكومية في الدولة الأجنبية، وذلك من أجل الاستفادة من المميزات التي قد تتيحها، فإذا كانت تتجه نحو إصدار بعض القرارات التي تقدم مميزات لتشجيع استيراد منتج معين فإنه من الأفضل للمؤسسة أن تؤجل الدخول إلى حين صدور هذه القرارات.
- مراعاة الظروف المناخية للدولة الأجنبية، فقد تضطر الشركة التي ترغب في غزو أسواق الدول المطلة على نهر الدانوب مثلا والذي يتجمد في فصل الشتاء إلى دخول هذه الأسواق مبكرا وقبل حلول فصل الشتاء، وذلك لضمان سهولة شحن البضائع وعدم تأخير عرضها عند بداية موسم الطلب عليها.
- مراعاة توافق أوقات الإنتاج مع أوقات الطلب، ففي بعض الحالات قد يكون وقت إنتاج المنتج في الدولة المصدرة يتفق مع أوقات الطلب عليه في الدول المستوردة، الأمر الذي يعطيها ميزة تفضيلية عن بقية الدول المصدرة الأخرى التي يتأخر موعد إنتاجها عن وقت الطلب عليه، وتظهر أهمية هذا المبدأ بالخصوص في السلع الزراعية.

4 - إستراتيجيات وطرق غزو الأسواق الدولية

أوضحت العديد من التجارب أنه يصعب على أية شركة مهما بلغت إمكانياتها أن تدخل جميع الأسواق بنفس التوجه وبصيغة واحدة للدخول، فحتى الشركات الكبرى وبكل ما تملكه من خبرة لا بد لها من تكييف طرق عملها واعتماد استراتيجيات متعددة لدخول الأسواق

الدولية، فالطبيعة الديناميكية المميزة للعديد من الأسواق تجعل من المستحيل أن تكون هناك إستراتيجية واحدة فاعلة في جميع الأسواق، وتتمثل هذه الإستراتيجيات فيما يلي:

.التصدير

يعد التصدير الطريقة الأبسط للدخول إلى الأسواق الخارجية، ويعرف بأنه تلك العملية التي تتعلق بالسلع والخدمات التي يؤديها بصفة نهائية المقيمون وغير المقيمين في البلد بغض النظر إذا كانوا متواجدين داخل الحدود الإقليمية أو خارجها، يهدف إلى تحقيق تدفقات سلعية وخدماتية ومعلوماتية ومالية وثقافية وسياحية وبشرية إلى دول وأسواق دولية أخرى بغرض تحقيق الأرباح وتوسيع نمو الاستثمار وتوفير فرص العمل والتعرف على ثقافات البلدان الأخرى والحصول على تكنولوجيا جديدة،¹² وتفضل الشركات هذه الطريقة في حالة ما إذا أرادت تقليل المخاطر أو تجربة الأسواق الدولية لأخذ انطباع المستهلكين المستهدفين حول منتوجات الشركة.¹³

لا يحتاج التصدير إلى استثمارات مالية كبيرة، كما أنه يتم بأقل ما يمكن من الموارد البشرية، ومن ثم فهو لا يتضمن مخاطر ونفقات كبيرة، ولكنه بالمقابل لا يسمح بمعرفة تطورات السوق وسلوك المنافسين والمستهلكين بشكل جيد، كما أنه لا يساعد الشركة في إيصال سياستها التجارية إلى الأسواق الخارجية، إضافة إلى أن المصدر يمكن أن يتعرض إلى بعض العوائق الإدارية والسياسية - ضرائب جمركية وأنظمة التقنين والحصص والمواصفات وغيرها - الشيء الذي يحد من نشاطه الخارجي.¹⁴

.الاتفاقات التعاقدية (الاستثمار غير المباشر)

هي الارتباط بين شركة وطنية وأخرى أجنبية، يتم بمقتضاه إحداث تسهيلات إنتاجية أو تسويقية، فهي ارتباط طويل الأجل بين شركتين في دوليتين مختلفتين يتم من خلالها نقل التكنولوجيا وحق المعرفة أو الاسم التجاري من الطرف الأول إلى الطرف الثاني دون استثمارات في أصول مادية.¹⁵

تتجه نحو هذا الأسلوب معظم الشركات التي تولي أهمية كبيرة للبحث والتطوير ومعرفة التكنولوجيا، وتهتم بالموارد البشرية وما ينصب عنها من براءات اختراع وتطوير تكنولوجي، وكذا الشركات التي تتجه إلى تدويل علامتها التجارية والشهرة العالمية.

يعتبر هذا الأسلوب أقل مخاطرة مقارنة بالأساليب والاستراتيجيات الأخرى لدخول الأسواق الدولية، مادام أنه لا ينجر عنه أي انتقال أو استثمار للأصول الثابتة، ويمكن للشركة من خلاله تفاذي الحواجز القانونية والسياسية للدخول، كما أن اعتماده على التطور التكنولوجي والبحث والتطوير يجعل الشركة تتماشى مع مفرزات بيئة الأعمال الدولية والعمولة الاقتصادية وتواكب التطورات التكنولوجية الحاصلة على المستوى الدولي وترقى إلى مستوى الجودة العالية وفقا للمعايير والمقاييس المفروضة دوليا للجودة.

ومن بين الاتفاقات التعاقدية الأكثر شيوعا في المعاملات الدولية نذكر:

. الترخيص: هو اتفاقية تتيح لشركة أخرى حق استعمال التكنولوجيا الخاصة بها وشبكة توزيعها، أو حق تصنيع منتجاتها، ويستند الترخيص لعقد محدد المدة يدفع بموجبه المرخص له مبلغ ثابت أو رسم للحقوق التي تم التنازل له عنها.

. حق الامتياز: هو اتفاق تسمح بموجبه إحدى الشركات لشركة أخرى استخدام الاسم التجاري وبيع منتجاتها أو خدماتها، يوضع لمدة محددة من الزمن مقابل مبلغ يدفعه طالب الامتياز للحصول على حق الشراء.¹⁶

. المشاريع المشتركة

ويقصد بها استحداث شركة من قبل اثنين أو أكثر من المستثمرين يتشاركون في التملك والرقابة والسيطرة عليها، ومن ثم فهي عبارة عن مشاركة على مستوى الشركة، بحيث يمكن أن تكون مشاركة محلية أو دولية في أكثر من بلد واحد، ويعتبر المسوقون هذا الأسلوب أكثر ديناميكية لإمكانية الشركة الأم تغيير هدفها وقدراتها.

. الاستثمار الأجنبي المباشر

هو استثمار الشركة في مشاريع إنتاجية مملوكة لها بالكامل في البلد الذي يتم فيه الاستثمار، بهدف الحصول على مزايا تفوق ما يمكن للمنافسين المحليين تحقيقه، فضلا عن

اكتساب بعض المزايا الاحتكارية، وبالتالي فالاستثمار الأجنبي المباشر يتطلب احتكار القلة، وعليه فهو ينطوي على التملك الجزئي أو المطلق للطرف الأجنبي لمشروع الاستثمار، سواء كان مشروعاً للتسويق أو البيع أو التصنيع والإنتاج أو أي نوع آخر.¹⁷

يعتبر الاستثمار الأجنبي المباشر أقصى درجات التغلغل في الأسواق الدولية، وبالرغم من درجة المخاطرة وانتقال رؤوس الأموال إلى الأسواق المستهدفة فإن هذه الإستراتيجية توفر الحرية الكاملة في إدارة المشاريع وتعطيها أكبر درجة للتحكم في النشاط الإنتاجي وسياسات الأعمال المرتبطة بمختلف أوجه النشاط الوظيفي للشركة (تسويق، إنتاج، تمويل،...)، كما أن اشتداد المنافسة في بعض الأسواق يفرض على الشركات التغلغل أكثر قصد مواكبة متطلبات هذه الأسواق، بالإضافة إلى ذلك فإن هذه الإستراتيجية تحقق أكبر قدر من الأرباح المتوقعة الناجمة عن انخفاض تكاليف المدخلات أو عوامل الإنتاج بأنواعها في السوق المستهدفة، كما تسمح بتخفيض تكاليف الإمداد للسوق المستهدفة مقارنة بإستراتيجية التصدير، وذلك نتيجة تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال اليد العاملة الرخيصة والمواد الأولية وتكاليف النقل والمناولة وغيرها، هذه الأرباح تدفع الشركة للتوجه أكثر نحو البحث والتطوير ومسايرة التطورات التكنولوجية الحاصلة في ظل بيئة الأعمال الدولية والعمولة الاقتصادية، وكذا مواكبة المعايير والمقاييس الدولية للجودة، إضافة إلى الاستفادة من المزايا التنافسية للشركة عن طريق تواجد المستثمر في السوق المحلي وقربه من المستهلك النهائي، وبالتالي القدرة على دراسة تفصيلية للسوق وتعديل الإستراتيجية التسويقية بما يتوافق والسوق المستهدفة.

التحالفات الإستراتيجية

يعد التحالف الاستراتيجي الصيغة التنظيمية الحديثة لدخول الأسواق الدولية، حظيت هذه الصيغة من التعاون المؤسسي بالكثير من الاهتمام وخاصة من قبل الشركات متعددة الجنسيات التي تبحث عن شركاء استراتيجيين لاختراق السوق الدولية، وليس بالضرورة أن ينتج عن الاتفاق أو التحالف الاستراتيجي كيان قانوني، وإنما يمكن أن يتم من خلال التوزيع أو التصنيع أو البحث والتطوير.

وتتجه الشركات إلى هذا النوع من البدائل لأسباب عديدة، كالرغبة في الوصول إلى أسواق جديدة، أو الإسراع في دخول الأسواق الخارجية، أو إكمال خطوط الإنتاج، أو اكتساب مهارات جديدة،¹⁸ أو مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة من خلال التبادل والتكامل التكنولوجي بين الأطراف المتحالفة، بالإضافة إلى أنه في بعض الأحيان ومع تدني الإمكانيات المادية والمالية فإن الشركة تبحث لها عن شركاء قصد تغطية بعض التكاليف.

وتعتبر التحالفات الإستراتيجية في وقتنا الحاضر من أهم البدائل الإستراتيجية لغزو الأسواق الدولية، لأنها تساعد وتساهم في تطوير الشركة عموماً بدلاً من الصراع والمنافسة الناتجة عن مفرزات العولمة واشتداد الصراع الدولي نتيجة انفتاح الأسواق الدولية على بعضها البعض، كما تعتبر آلية للتحايل على المعوقات والحواجز التي تفرضها البيئة السياسية والقانونية لبعض الدول، ويمكننا القول أن هذه التحالفات أقل مخاطرة من إستراتيجية الاستثمار الأجنبي المباشر، لأنها قد تمس جزءاً أو كل أعمال الشركة قصد التبادل والاستفادة من المزايا الخاصة لكل المتحالفين، ولا يستلزم انتقال أموال ضخمة، بالإضافة إلى أنها تعتبر الوسيلة الأكثر نجاعة لتحقيق التعلم وتنشيط المعرفة وتجنب المخاطر والأزمات والمشاركة في الخسائر.

ثانياً: تهديد مكانة الشركة القائمة في السوق بدخول المنافس المحتمل

تسعى الدول في إطار تحرير الاقتصاديات وعولمتها إلى فتح أسواقها وتحضير مناخ استثماري مناسب لجلب شركات جديدة مع تقديم مجموعة من المزايا للمستثمر، مما يدعو إلى العمل في بيئة أساسها التنافس، وبالرغم من أن هذا المسعى يعتبر كفرصة للشركات الجديدة في استغلال المصادر والثروات المختلفة وكذا زيادة الأرباح المستقبلية وتكوين علاقات وطيدة مع الموردين والعملاء، إلا أنه يشكل تهديداً لمكانة الشركة الوطنية القائمة في السوق، ويتمثل هذا التهديد في فقدان الأرباح فوق عادية وهروب زبائنها وفقدان مكانتها التنافسية بسبب ظهور منتوجات وخدمات أكثر جودة ربما وأقل سعراً، مما يخلق قواعد جديدة ويغير من الوضعية التي تحتلها أغلب الشركات في السوق، وستجد الشركة الوطنية نفسها أمام إشكالية الحفاظ على المزايا التي كانت تتمتع بها من قبل، مع احتمال خروجها وتوقفها تماماً، وذلك بسبب ضعفها مقارنة بالشركات الأجنبية الجديدة.

ومن أجل مواجهة هذه الوضعية لأبد على الشركة الوطنية اعتماد استراتيجيات تحد من تهديد دخول المنافسين الجدد وتضع عراقيل وعوائق تمنع توسعهم وتطورهم، وتتمتع باليقظة الدائمة لمواجهة التغيرات التي تطرأ على المستوى العالمي والوطني.

1 - استراتيجيات الشركة في الحفاظ على تنافسيتها أمام دخول المنافس الأجنبي للسوق

تتمتع كل شركة بمجموعة من الإمكانيات والوسائل المادية والبشرية التي تساعد في جمع الأفكار واتخاذ القرارات المناسبة، خاصة عندما يتعلق الأمر بتهديد مكانتها التنافسية في السوق، ومن خلال خبرتها في التعامل تستطيع وضع العديد من الإستراتيجيات التي تقف حائلاً أمام تهديد المنافسين الجدد، ومن بين الاستراتيجيات التي تلجأ إليها نذكر:

إستراتيجية التسعير: تعمل الشركة الوطنية على تنسيق جهودها لوضع سعر محدد أو متفق عليه بالسوق مع الشركات الأجنبية الداخلة للسوق، حتى لا تنشأ حرب أسعار بينهم.

إستراتيجية الإعلان: يعتبر الإعلان شكل من أشكال التمايز الذي يساعد في إيجاد وإحداث الإيجابيات المختلفة، كالوفاء للشركة والعلامة التجارية والإخلاص لها على المدى الطويل، بأن تبدو أكثر جذبا ولفنا لانتباه المستهلك مما يؤدي إلى عدم تفكيره في التحول والتغيير إلى علامات تجارية أخرى.¹⁹

إستراتيجية البحث والتطوير: يمنح التطور المستمر في مجال البحث للشركات قوة وفرصة كبيرة في الحصول على مزايا تنافسية في مواجهة مختلف التهديدات - لاسيما دخول شركات محتملة ووضع الحواجز في السوق الذي تنشط به - فهو يدعم قدرات الشركة بصورة مستمرة لمواجهة التغيرات المحيطة والمؤثرة بنشاطها، ويحاول دائما رفع مستوى الأرباح وتنمية الحصة السوقية، حيث يعرف مجال البحث والتطوير بأنه نشاط مقترن بالإبداع وتحصيل المعارف، إذ يسمح بتطوير العمليات والمنتجات، وزيادة عدد ونوع وتشكيلة السلع والخدمات، وزيادة الكفاءة والفعالية لتحقيق المردود المناسب، وهو بذلك يمنح الشركة ميزات تنافسية تمكنها من الصمود والمواجهة والحفاظ على مكانتها التنافسية أمام مختلف تهديدات المنافس المحتمل.²⁰

إستراتيجية التمايز: يعتمد تطبيق إستراتيجية التمايز على اختيار العناصر التي تشكل عوامل مهمة للتفرد داخل أي قطاع، بحيث تتحصل الشركة على ميزة خاصة تجعلها في نظر العميل الوحيدة في التعامل، وذلك عن طريق تقديمها وعرضها المنفرد للمنتوجات والخدمات مقارنة بتلك التي يقدمها المنافسون، فمن خلال خلق درجة عالية من التمايز تستطيع الشركة أن تجد لنفسها مركزا تنافسيا مميذا.

وكقاعدة عامة يمكن القول بأن إستراتيجية التمايز تحقق عدة مزايا، كإدراك المستهلك لقيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ومدى تميزه عن غيره من المنتوجات، وتعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع رغبات المستهلك، وعدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمايز، إلا أنه ينبغي على الشركة عندما تأخذ بهذه الإستراتيجية أن تحتاط من الوقوع في بعض الهفوات، كمحاولة التمايز في خلق التمايز بشكل يترتب عنه الارتفاع الشديد في تكاليف الإنتاج، أو إضافة خصائص في المنتج قد لا يحتاج إليها المستهلك أو قد يستغني عن وجودها مقابل سعر أقل.

إستراتيجية التحكم في التكاليف: تعمل الشركة في ظل هذه الإستراتيجية على تخفيض التكاليف والحصول على المزايا المتعلقة بالتكلفة قصد مواجهة المنافسة المحتملة، بحيث تعتبر هذه الإستراتيجية من استراتيجيات المنافسة، وهي تتمثل في حصول الشركة على عائد يفوق العائد السائد في السوق بالرغم من وجود منافسة قوية، وتمنح هذه الإستراتيجية عدة مزايا للشركة المنتجة بتكلفة أقل، بحيث تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر، وتتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار، كما يمكنها أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة، بالإضافة إلى أنها ستحتل مركزا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد، ويؤهلها لاستغلال تخفيضات السعر كفرص في الرد على السلع البديلة التي تباع بأسعار جذابة.

إستراتيجية التكامل الأفقي: يقصد بالتكامل الأفقي قيام شركة واحدة بمرحلتين أو أكثر من مراحل الإنتاج أو التوزيع أو كليهما معا، وتتمثل إستراتيجية التكامل لدى المؤسسات في محاولة السيطرة والتحكم في مختلف المصادر التي هي بحاجة إليها، وتهدف الشركة من خلال

اعتماد هذه إستراتيجية إلى تجنب مجموعة من التكاليف وتحقيق اقتصاديات سلم بمختلف مصادرها وأنواعها، مما يمنحها قوة في مواجهة المنافسين المحتملين ويساعدها في تجسيد وإقامة الحواجز بالسوق.²¹

2 – وضع العوائق والعراقيل لمنع الدخول إلى السوق

لا يكفي أن تتمتع الشركة الوطنية بنصيب كبير في السوق حتى تحافظ على حصتها، لهذا غالبا ما تلجأ إلى وضع العراقيل والعوائق لتقضي على المنافسين الموجودين أو المحتملين وتمنع توسعهم وتطورهم،²² ويقصد بعوائق الدخول إلى السوق الحواجز التي تجعل من الصعب على الشركات الجديدة أو التجار دخول السوق، سواء كانت هذه العوائق قانونية أو اقتصادية أو طبيعية، راجعة إلى فعل الشركة الوطنية أو إلى هيكل السوق ذاته عموما.

وتنقسم هذه العوائق إلى طائفتين: عوائق عمدية مفتعلة تضعها الشركة الوطنية المحتكرة للسوق عن عمد سعيا منها لتقوية وتدعيم مركزها المهيمن وإقصاء المنافسين الموجودين في السوق أو منع دخول منافسين جدد، وعوائق غير عمدية بطبيعتها تفرضها ظروف السوق نفسه أو ينظمها القانون، وهي عموما تتنوع بحسب مصدرها على النحو التالي:

– عوائق قانونية

يرى جانب من الفقه أن العوائق القانونية تعد الأكثر ضررا وتأثيرا، لكونها تقيد التجارة وتضر العملاء وتجبرهم أحيانا على قبول سلع أو خدمات أقل جودة من غيرها، ومن بين هذه العوائق نذكر:

ضرورة الحصول على تراخيص حكومية لممارسة نشاط معين، فالحكومة الجزائرية اعتبرت بعض الأنشطة إستراتيجية لهذا منعت الخواص من القيام بها، مثلما هو عليه الحال بالنسبة لنقل المسافرين عن طريق الطيران المدني، وقطاع الاتصالات،²³ واستغلال الجيل الثالث المتعلق بخدمات الانترنت،²⁴ واستيراد الزيت والسكر،²⁵ وغيرها من الأمثلة.

حياسة المؤسسة لحق من حقوق الملكية الفكرية سواء الصناعية أو الأدبية والفنية، لأنه من عادة الدول حماية براءات الاختراع وباقي حقوق الملكية الصناعية والأدبية بواسطة تشريعات

رابعة قد تصل إلى غرامات وتعويضات مالية كبيرة، وهذا ما يؤدي إلى إنشاء أو تدعيم المركز المسيطر ونفور باقي المنافسين من السوق المعني خشية انتهاك هذه الحقوق.

- عوائق اقتصادية

لا تقل العوائق الاقتصادية أهمية عن العوائق القانونية، وهي ناجمة عن مزايا تتمتع بها المؤسسات القائمة أو استراتيجيات تنتهجها، نذكر منها:
وفرة الإنتاج واستخدام التكنولوجيا الفائقة.

.التكاليف الإضافية التي يتحملها المستثمر الجديد لدخول السوق المعني، فكلما كان الولوج إلى السوق مكلفا كلما أدى إلى نفور المنافسين.

. الوفرة المالية التي تحوزها المؤسسة، فالشركة القوية ماليا بإمكانها مقاومة حرب الأسعار التي من المحتمل أن يشنها داخلون جدد للسوق قصد الظفر بحصص في السوق المعني.

. شهرة العلامة التجارية، فلجوء المؤسسة إلى إجراء الدعاية المركزة للسلعة التي تقوم ببيعها ترسخ سمعة حسنة أو صفة مميزة لدى العملاء وتجلب نظرهم إليها دون غيرها، على الرغم من أنه ليس ثمة فوارق حقيقية بينها وبين السلع الأخرى، كما أن ارتباط العملاء بعلامة معينة يجعل الأمر صعبا على أي منافس جديد يريد دخول السوق، لكون الأمر يتطلب نفقات إضافية قد باهضة لإقناع المستهلكين وحتى بآئي التجزئة بتغيير العلامة التي تعودوا على التعامل مع منتوجاتها، لاسيما وأن النفقات الخاصة بالدعاية والإشهار غير قابلة للاسترجاع.²⁶

- عوائق طبيعية

تلعب العوائق الطبيعية دورا هاما في الحد من عدد المنافسين الجدد بتثبيط عزيمتهم وقدرتهم على الدخول إلى السوق، ومن بين هذه العوائق:

. امتلاك مؤسسة واحدة لمصادر المادة الأولية اللازمة لتصنيع السلعة محل الاحتكار، بحيث لا يُسمح لأي منافس جديد بالحصول عليها من مصدر آخر، وحتى لو نجح المنافسون في الحصول على هذه المواد من مصدر آخر فلن تكون لديهم المقدرة على الدخول إلى السوق

المعني، لأن الأسعار التي تبيع بها المؤسسة المهيمنة طبيعياً لن تمكنهم من تحقيق الأرباح المرجوة.

. تشكل تكاليف النقل والرسوم الجمركية أيضاً عائقاً لدخول السوق، ولبيان ذلك نفترض وجود مشروع ما ينشط في سوق معينة ويتمتع بمركز احتكاري طبيعي في إنتاج سلعة ما، وفي الوقت نفسه يوجد بديل لهذه السلعة في سوق آخر، ففي هذه الحالة أيضاً لن يتمكن المشروع الراغب في منافسة المشروع المهيمن من دخول السوق المعتبرة قانوناً بفعل التكاليف المرتفعة لنقل السلعة وبفعل الرسوم الجمركية التي يجب على المشروع دفعها، وإذا نجح هذا المشروع في الدخول فإنه سيجد نفسه مضطراً إلى البيع بسعر أعلى عن السعر الذي يبيع به المشروع المتمتع بوضعية الهيمنة الطبيعية، وذلك لتغطية تكاليف النقل والرسوم الجمركية.²⁷

الخاتمة:

إن ما يشهده العالم اليوم من تحولات اقتصادية جعل الشركات تتوسع في الأسواق قصد تنمية وتطوير مبيعاتها والبحث عن أسواق جديدة من حيث الحجم واليد العاملة والمواد الأولية بأقل تكلفة، فراحت تبحث عن سبل واستراتيجيات لاختراق الأسواق الأجنبية، وقد تيسر لها ذلك عن طريق التصدير والشراكة وكذا الاستثمار المباشر وغير المباشر والعقود والتحالفات الإستراتيجية والاتفاقيات الدولية المختلفة.

وقد شكل ذلك تهديداً لمكانة الشركات القائمة في السوق المحلية، حيث جعلها عرضة لفقدان أرباحها وهروب زبائنها وفقدان مكانتها التنافسية بسبب ظهور منتوجات وخدمات أكثر جودة وأقل سعراً، وبذلك وجدت نفسها أمام إشكالية الحفاظ على المزايا التي كانت تتمتع بها من قبل، مع احتمال خروجها وتوقفها تماماً بسبب ضعفها مقارنة بالشركات متعددة الجنسيات، فهذه الكيانات العملاقة حَظِيَتْ بمكانة اقتصادية دولية جعلتها تحكم قبضتها وسيطرتها على مختلف الجوانب الاقتصادية في العالم، وبروز هذه الكيانات وتعاظم دورها لم يأت بمحض الصدفة فحسب، بل تطور نتيجة سعيها لوضع استراتيجيات ومخططات تضمن سيرها واستمرارها مستقبلاً، ومن أجل مواجهة هذه الوضعية تعمل الشركات الوطنية على اتخاذ استراتيجيات تهدف للحد من تهديد دخول المنافسين الجدد،

وذلك عن طريق وضع حواجز بالسوق واليقظة الدائمة لمواجهة التغيرات التي تطرأ على المستوى العالمي والوطني.

وتبعاً لذلك يمكن وضع بعض التوصيات التي من شأنها التصدي لدخول الشركات متعددة الجنسيات وغزو المنتجات الأجنبية وتمكن الشركات الوطنية من الصمود في وجه أية منافسة محتملة وتحافظ على مكانتها التنافسية في السوق المحلية، وتتمثل هذه التوصيات فيما يلي:

. الاهتمام أكثر بتحسين جودة المنتجات الوطنية وفقاً لمقاييس الجودة العالمية ومحاولة الشركات الوطنية الحصول على معظم الشهادات الدولية للجودة.

. يجب على الشركات الوطنية القيام بدراسة تحليلية لاستخراج وإدراك الفرص ونقاط القوة ومعرفة أهم التهديدات وتصحيح نقاط الضعف قصد مسايرة مختلف التغيرات وعدم التعرض للأزمات المفاجئة.

. لا بد على الشركات الوطنية من التفكير والتخطيط السليم للبقاء في الطليعة قدر المستطاع ومواجهة التهديدات التي تفرضها الشركات الأجنبية الراغبة في الدخول، لأنها سوف تؤدي إلى عواقب وخيمة قد تصل للخروج من المنافسة ومن السوق تماماً، مما يكون له انعكاس سلبي على جميع المستويات.

. وضع منظومة تشريعية صارمة ضد الاستيراد المدمر للاقتصاد الوطني وللصحة العمومية.

. وضع خطط وبرامج مشتركة من قبل الأطراف المعنية (منظمات حماية المستهلك، منظمات حماية البيئة، المجتمع المدني...) وذلك بهدف توعية المستهلكين للاستخدام الأفضل للمنتجات التي تعرضها الشركات الأجنبية وتحذيرهم من المنتجات الضارة بالصحة وبالبيئة.

الهوامش:

¹ موسى مطر وآخرون، التجارة الخارجية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 13.

² HELEN DERESKY, INTERNATIONAL MANAGEMENT, PAENTICE, HALL, 2003, pp.221.223 .

- ³ لعلاوي عمر، تشخيص التصدير بالمؤسسة وتحليل البيئة الخارجية ودورها في تحديد إستراتيجية غزو الأسواق الدولية، مداخلة في الملتقى العربي الخامس في التسويق الدولي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تونس، ماي 2007، ص 149.
- ⁴ Allain Olivier, Marketing International, que sait-je, presse universitaire, Paris, France, 1990, p 08.
- ⁵ هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 32.
- ⁶ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 112.
- ⁷ منير نوري، التسويق الدولي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 77.
- ⁸ أمين محمد رماس، محمد بن حميدة، أساليب اختراق المؤسسة الجزائرية للأسواق الدولية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية "ALZINC")، مجلة التنظيم والعمل، جامعة معسكر، المجلد 4، العدد 4، الجزائر، 2016، ص 48.
- ⁹ محمد سرور الحريري، إدارة التسويق الدولي والعالمي، الطبعة 1، الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 120.
- ¹⁰ فاطمة محبوب، تأثير التحالفات الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية (دراسة حالة مجمع صيدال)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015، ص 119-120.
- ¹¹ محمد بن حوجو، حكيم بن جروة، أهمية التسويق الدولي في تحديد البدائل الإستراتيجية لاقتحام الأسواق الدولية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزء 03، العدد 10، الجزائر، 2017، ص 227.
- ¹² فريد نجار، تسويق الصادرات العربية وآليات تفعيل التسويق الدولي ومناطق التجارة الحرة العربية الكبرى، دار قباء، القاهرة، 2002، ص 15.
- ¹³ عبد الوهاب شمام، أمال بوسمينة، التحالف الاستراتيجي ودوره في دخول المؤسسات للأسواق الدولية، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي، العدد 1، 4014، ص 35.
- ¹⁴ J.Paveau, Exporter, pratique du commerce international, 18 éditions, édition Fourché, Paris, France, 2003, p 31.
- ¹⁵ هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 20.
- ¹⁶ Anna Claudia Pellicelli, Strategic Alliances, Eadi Workshop (Clusters and global value chains in the north and the third world, University of Piemonte Orientale, Faculty of Economics, Navara, Italy, 30/31 octobre, 2003, pp 11-12.
- ¹⁷ عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 103.
- ¹⁸ بديع جمال قُدو، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2009، ص 188.
- ¹⁹ Daniel Soulié, Analyse Economique Et Stratégie D'entreprise, EDICEF, Paris, 1992, p 205.
- ²⁰ رحيم حسين، المؤسسات الاقتصادية تحديات المحيط التكنولوجي، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، 22 - 23 أفريل 2003.
- ²¹ مقدم عبيرات، حساب محمد الأمين، استراتيجيات وضع حواجز الدخول أمام تهديد المنافس المحتمل، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، العدد 05، 2008، ص 311 وما بعدها.
- ²² أمل محمد شلبي، التنظيم القانوني للمنافسة ومنع الاحتكار (دراسة مقارنة)، المكتب الجامعي الحديث، (د.ب.ن)، 2008، ص 53.
- ²³ ظلت اتصالات الجزائر لفترة طويلة حكرا على مؤسسة عمومية واحدة، ثم قامت الحكومة بعد ذلك بمنح ثلاثة تراخيص لاستغلال خدمات الهاتف النقال لفائدة متعاملين خواص هم: أوراسكوم تيليكوم الجزائر، و الوطنية للاتصالات (نجمة سابقا وأوريدو حاليا)، إضافة إلى الشركة العمومية موبيليس، وبهذا انتهى احتكار اتصالات الجزائر.
- ²⁴ ظلت الحكومة ترفض منح التراخيص لاستغلاله لعدة سنوات إلى أن رضخت في الأخير ومنحت التراخيص في شهر ديسمبر 2013 للمتعاملين المذكورين أعلاه.
- ²⁵ ظل استيراد الزيت والسكر محتكرا لفترة طويلة من طرف مجمع سفيتال وبدرجة أقل بكثير من قبل شركة عافية، إلا أن الحكومة قررت سنة 2015 منح تراخيص لمتعاملين آخرين لاستيرادهما واضعة حدا لاحتكار دام أكثر من 15 سنة.

²⁶ في قضية تتعلق بمشروع الاندماج بين شركة كوكا كولا وأورانجينا أكدت اللجنة الأوروبية على أن سمعة العلامة تلعب دورا أساسيا في زيادة المبيعات في مجال المشروبات الغازية بدون كحول، وأن شركات مثل كوكا كولا وبيبسي نجحت في جذب عملائها بفضل استثمارات ضخمة مكنتها من الحفاظ على السمعة الطيبة لعلامتها، فدخول علامة جديدة يتطلب نفقات مرتفعة للدعاية والترويج لإقناع العملاء المخلصين للتنازل عن علامات المشروبات الغازية بدون كحول التي تعودوا عليها، إضافة إلى وفاء العملاء للعلامات المعروفة، فالممون الجديد سيتلقى صعوبات كبيرة لإقناع تجار التجزئة بتغيير الممون، وهذا ما يشكل عائقا إضافيا للدخول إلى السوق المعترف قانونا، فهذه النفقات الإضافية للإشهار والترويج هي نفقات ضائعة، وتزيد بصفة معتبرة من مخاطر الدخول إلى هذا السوق.

COMMISSION européenne décision du 11 septembre 1997 N 98/327/ CE.

²⁷ بخدة كمال، المركز الاحتكاري وإساءة استعماله في التشريع الجزائري (دراسة مقارنة)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في القانون، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2017/2018، ص.ص 82-91.