

التشابك كأداة لتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

-دراسة حالة تجمع مشروبات الجزائر-

Networking as a tool for internationalization of SMEs**Case: cluster boisson algerie**خالد دهان¹¹مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة- الجزائر

khaledpme@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2021/10/09 تاريخ القبول: 2021/12/14 تاريخ النشر: 2021/12/31

ملخص:

تهدف الدراسة الى إبراز دور شبكات المؤسسات كآلية تمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تدويل أنشطتها وذلك عبر دراسة حالة تجمع مشروبات الجزائر كتجربة رائدة في مجال الشبكات في الجزائر تم تحديد إمكانية الوصول إلى الموارد المختلفة من خلال الشبكات من خلال استخدام التحليل المركبات الأساسية ACP، كنتيجة توصلت الدراسة الى أن الشبكات يمكن أن تكون بديلا للتدويل الفردي من خلال توفير الموارد الضرورية للعملية التدويلية هذه الأخيرة التي يمكن أن نقسمها الى موارد الكفاءة الاستعدادية للتدويل وكذلك موارد الكفاءة التسويقية. كلمات مفتاحية: شبكات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التدويل، موارد التدويل.

كلمات مفتاحية: شبكات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التدويل، موارد التدويل

تصنيفات JEL : F24,L14.L16.041, P51,D21,D86,D85

Abstract: This article aims to highlight the role of networking as a mechanism or a tool allowing small and medium-sized enterprises to internationalize their activities through a case study of an Algerian beverage cluster as a pioneering experience in the field. networks in Algeria. The accessibility of resources through networks was determined through the use of the analysis of acp As a result, the study concluded that networks can be an alternative to individual internationalization by providing the necessary resources for the latter for this process of internationalization. Which can be divided into internationalization preparatory skills resources and marketing skills resource.

Keyword: network: network of sme, internationalization, internationalization resource.

Jel Classification Codes: F24,L14.L16.041, P51,D21,D86,D85

1. مقدمة

تمتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة موارد أو قدرات محدودة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، وبالتالي تحتاج إلى استخدام مواردها وقدراتها بشكل أكثر فعالية، إذ يبدو أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تواجه صعوبات أكبر من نظيراتها الكبيرة أو متعددة الجنسيات؛ وعلى وجه الخصوص، تواجه قيوداً داخلية مثل نقص الموارد المالية والبشرية، ونقص المهارات الإدارية والمعرفة بالأسواق الخارجية، قد تمنع هذه القيود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من معرفة الفرص الدولية.

إن التقارب والتعاون بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمثل العامل الرئيسي في التغلب على تلك العقبات، بل ويحسن أيضاً من الوضع التنافسي لتلك المؤسسات، ومن هنا نشأ مفهوم "شبكة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي يمكن من خلالها تحقيق العديد من المزايا في مواجهة التحديات التي تواجهها، من هنا يمكن أن نطرح السؤال التالي:

1.1. الاشكالية: ما هو دور شبكات المؤسسات في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

2.1. الفرضيات: للإجابة عن تساؤل الدراسة اخترنا اختبار الفرضيات التالية:

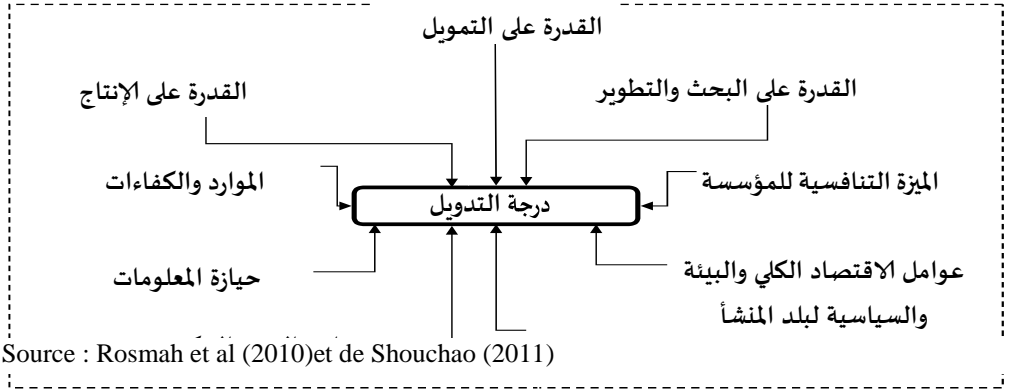
- تستخدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الشبكات أداة لسد حاجاتها المادية (موارد مالية، مواد أولية) والتي تعتبر أكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة خلال تدويل أنشطتها؛
- الشبكات وسيلة لسد فجوات المعرفة المطلوبة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال تدويل أنشطتها.

3.1. أهداف الدراسة: يهدف البحث الى تسليط الضوء على عمليات التشابك بين المؤسسات كأحدث الممارسات والاستراتيجيات التي يمكن أن تنتهجها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تخول لها تعزيز تنافسها محليا وكذلك على المستوى الدولي مستعملين منهجية دراسة الحالة في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي عبر دراسة تجمع مشروبات الجزائر، وللإحاطة بعملية التدويل يجب علينا أولاً دراسة مختلف العوامل التي من شأنها إنجاح تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

2. نجاح تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يبين تحليل الأدبيات المتعلقة بعوامل نجاح تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم تقارباً في وجهات نظر مختلف المؤلفين، حيث تحدد الدراسات التجريبية تسعة عوامل رئيسية تشجع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التدويل، الشكل التالي يوضح مختلف العوامل المؤثرة على نجاح عملية التدويل

شكل رقم(1): عوامل نجاح تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



حدد الشكل عاملين رئيسيين يشجعان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التدويل هما: العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية.

1.2.العوامل المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ترتبط العوامل الداخلية بمختلف موارد المؤسسات، يمكن تقسيم هذه العوامل على النحو التالي: الموارد والكفاءات، الميزة التنافسية للمؤسسة، القدرة الإنتاجية للمؤسسة، القدرة على البحث والتطوير لدى المؤسسة وقدرات التمويل.

1.1.2.الموارد والكفاءات

إن وجود موارد الكفاءات البشرية داخل المؤسسة أمر ضروري. حيث تساعد هذه الكفاءات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التغلب على المخاطر التي قد تواجهها هذه الأخيرة في مسعاها نحو التدويل. إذ غالباً ما تهمل المؤسسة هذا الجانب من التنمية، وذلك لعدة أسباب، منها صغر حجم هذه المؤسسات وكذا ضآلة مواردها.

يمكن أن تكون المهارات والقدرات التي يتمتع بها الأشخاص عامل حاسم في قرار التدويل. تم تسليط الضوء على نوعين من الخصائص الواجب توفرها لدى العنصر البشري من قبل الباحثين؛ الخصائص الموضوعية والخصائص الذاتية (Leonidou, 1998, p. 79) فيما يتعلق بالخصائص الموضوعية، فقد أظهرت دراسات مختلفة تأثير الرأسمال البشري (الكفاءات) لرواد الأعمال (المقاول) على التدويل؛ إذ تتيح الكفاءات في مجال التدويل معرفة أفضل بالممارسات والقواعد والثقافات الأجنبية وتمنح المؤسسة شبكة من الشركاء. كما أن الخصائص الذاتية للمديرين لها تأثير على المشاركة الدولية للمؤسسة. إن إدراك المدير للفرص والتهديدات في الأسواق الأجنبية والمزايا التنافسية للمؤسسة ورغبته الشخصية في التدويل تؤثر بشكل كبير على المسعى الاستراتيجي للمؤسسة.

ومن هذا المنطلق، يشير (Joyal, 1996, p. 137) إلى مجموعة متنوعة من العناصر ذات الصلة بالمشاكل التنظيمية التي تعاني منها المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، ومن بينها، نقص الموظفين المؤهلين والوقت المخصص لإدارة المصادرات. وترجع هذه المشكلة مباشرة حسب المؤلف إلى خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاسيما من حيث حجمها ومحدودية مواردها، لذا يجب أن تكون المؤسسة قادرة على الاعتماد على موظفين مؤهلين وهذا يفترض وجود موظفين مدربين وأكفاء (Hego, 1994) في كثير من الحالات، تحتاج المؤسسة إلى مراجعة هيكلها وتكييفه لإنشاء مصلحة للتصدير حيث أن أحد الشروط اللازمة لنجاح استراتيجية التدويل مثل التصدير هو تعيين شخص مسؤول عن توجيه طلبيات التصدير (Panet-Raymond, 1999, p. 6)، بما أن مسير المؤسسة لا يملك الوقت الكافي لإنجاز هذه المهمة.

في دراسة أجراها (Bayad, 1997, p. 65) على 299 منشأة صناعية صغيرة ومتوسطة في منطقة لورين، يشير إلى أن المدير يجب أن يولي اهتماما خاصا لإدارة الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بالاحتياجات الخاصة للمؤسسة المصدرة. تركز هذه الدراسة على توجهات وممارسات تسيير الموارد البشرية وفقاً لأهمية وطبيعة مشاركة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الخارجية.

2.1.2. الميزة التنافسية للمؤسسة

تجدد الإشارة إلى أن مصطلح "الميزة التنافسية" كان موضوع كتابات، مايكل بورتر. فوفقا للكاتب (Porter, 1993, p. 43): فإنه لإنشاء ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين، يجب على المؤسسة إما أن تقدم للعملاء قيمة مماثلة للقيمة المقترحة من قبل المنافسين ولكن تكون أكثر كفاءة من

حيث الإنتاج (الهيمنة بالتكلفة)، أو أن تطور أنواع فريدة من الأنشطة التي تولد قيمة نهائية أكبر تسمح بزيادة أسعار البيع (استراتيجية التمايز). لذا من الضروري أن تحدد المؤسسة مصادر للمزايا التنافسية لديها قبل استغلالها.

إن ما يحدد الميزة التنافسية للمؤسسة أو الكفاءة المميزة لها يعتمد على نقاط قوتها، وبشكل أكثر تحديداً ما يميزها عن بقية السوق ويتيح لها التميز والنمو. على المؤسسة أن تحدد ما هي المزايا المتفردة، أو ما يجعلها فريدة على ساحة المنافسة، حتى تتمكن من اتخاذ قرارات حول كيفية استخدام هذه المزايا في الوقت الراهن وفي المستقبل (Jauch & Glueck, 1990, p. 175)

بالنسبة (Croué, 2003, pp. 32-33) فإن تطوير استراتيجية تسويق دولية، هو امر لا مفر منه للتعامل مع كثافة المنافسة العالمية. وبالتالي، فإن تكثيف المنافسة العالمية يحتم على المؤسسات تطوير أو تعزيز مزاياها التنافسية. يميز المؤلف بين نوعين من المزايا التنافسية؛ أولاً المزايا التنافسية الهيكلية، وهي تلك المتعلقة بتنظيم المؤسسة والطريقة التي تزاوّل بها أعمالها والمزايا المتعلقة بالنشاط التسويقي للمؤسسة في الأسواق الدولية وفي هذا الصدد، ذكر أن الميزة التنافسية تكمن أيضاً في الاختيار الحكيم للأسواق المستهدفة في الخارج.

وفقاً (Hamel & Prahalad, 1995, p. 220) ، فإن أي كفاءة أساسية تقدم ميزة تنافسية طالما أنه لا يوجد ما يعادلها في السوق وهي بذلك تزيد من قيمة المنتج في نظر الزبون.

3.1.2 القدرة على الإنتاج

تشير الأدبيات الخاصة بالمؤسسات التي تدول أنشطتها، إلى أن أحد عوامل النجاح في الأسواق الخارجية هي القدرة على الاستجابة للطلب، حيث يمكن للمؤسسة الاستجابة عن طريق الإنتاج بإمكانياتها أو عبر توكيل مؤسسات أخرى. أحد الأسئلة التي يجب على المؤسسة أن تسألها قبل اختراق الأسواق الأجنبية يتعلق بقدرتها الإنتاجية. وهذا المعنى، فإنه من المهم للمؤسسة أن تكون قادرة على تلبية متطلبات السوق المحلية والخارجية على حد سواء، لأن "عدم القدرة على الوفاء الكامل بهذا الالتزام قد يعرض جميع الجهود المستقبلية في الأسواق

الخارجية للخطر" (Panet-Raymond, 1999, p. 10)

يجب ألا يكون لدى المؤسسة طاقة إنتاجية زائدة فقط لجعل هذا شرطاً كافياً للتصدير، وأن يكون المصدر قادراً على الإنتاج بكميات كافية على مدى فترة طويلة من الزمن (Pasco-Berho, 2002, p. 36). لأنها ليست مسألة بيع فائض إنتاج مناسباتي. بل يجب تقييم القدرة الإنتاجية أثناء

تشخيص التصدير الذي على المؤسسة القيام به (Nehmé c. , 1992, p. 92)، بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تتأكد من أن معداتها قابلة للتكيف مع الأسواق المختلفة التي تستهدفها وأن تكون قادرة على تخزين الإنتاج الموجه إلى الخارج.

من أجل تلبية طلب العملاء، يمكن للمؤسسة نقل عملية إنتاجها إلى الخارج. وبهذا المعنى، يمكن أن ينظر إلى عملية نقل الإنتاج كميزة تنافسية لان مواقع الإنتاج الموزعة جغرافياً تمكن المؤسسة من الوصول إلى الإمدادات بأقل تكلفة ومن ثم عرض أسعار أقل وفي النهاية ربح جزء من السوق (Prime & Usunier, 2012, p. 93).

4.1.2 القدرة على البحث والتطوير

يعتبر اعتماد تقنيات التصنيع المتقدمة أحد العوامل الرئيسية في القدرة التنافسية للمؤسسات المصنعة. لأن هذه التقنيات تمكن من إنتاجية أكبر وتحسن جودة المنتج، حتى أنها عامل تدنية نسبة المعيب منها، وبالتالي فإن امتلاك هذه التقنيات ضرورة في الأسواق المحلية والخارجية على حد سواء. يمكن هذه العوامل تسريع تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما في ذلك عامل البحث والتطوير. الأبحاث التي قام بها كل من (Rosmah , Zizah Scott, & Enterkin, 2010) و (Shouchao , 2011) تعتبر عمليات البحث والتطوير سواء الرسمية منها وغير الرسمية شرط لتدويل المؤسسات. إذ أن عملية التدويل تعني تسارع المنافسة وبالتالي يستلزم الحاجة إلى مواصلة الجهود لتحديث عمليات الإنتاج (Julien & Morin, Mondialisation de l'économie et PME québécoises,, 1995, p. 164).

يشير (Saint-Pierre, 2003, p. 72) في دراسته لـ 323 مؤسسة صغيرة ومتوسطة الحجم، إلى أن المؤسسات المصدرة هي مؤسسات أكثر إبداعاً من غيرها، فهي تقوم أكثر من غيرها بعمليات البحث والتطوير. ونتيجة لذلك يستنتج المؤلف أن أنشطة البحث والتطوير تلعب دوراً هاماً في مردودية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة.

5.1.2 القدرة على التمويل

بالنسبة لعامل قدرة التمويل، فإن الأبحاث تجمع على الإبقاء على هذا العنصر ضرورياً لنجاح أنشطة التدويل. ومع ذلك تشير هذه الدراسات إلى أن عامل التمويل هو أحد الصعوبات الرئيسية التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث لا تملك هذه الأخيرة سوى موارد مالية ضئيلة. لأنه عندما تريد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تدويل أنشطتها، فإنها تواجه صعوبات كبيرة فبالنسبة للعديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يتطلب ضعف رأس المال

الخاص عوائد سريعة للاستثمارات، لذلك يتطلب النمو الدولي الناجح توطيداً مالياً مسبقاً (Léo, Juline A, & Philippe, 1995, p. 76). لهذه الأسباب فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تغامر بحذر

في الأسواق الدولية. ويمكن تفسير ذلك جزئياً، بنقص الموارد المالية (Panet-Raymond, 1999, p. 54) يعتبر التسيير المالي لأنشطة التدويل أكثر تعقيداً من الأنشطة في الأسواق الوطنية. كخطوة أولى من الضروري اختيار المشاريع المستهدفة دولياً من خلال التحليل الجيد لربحيتهما (Léo, Juline A, & Philippe, 1995, p. 163). إذ تتطلب هذه المشاريع تمويلاً ويجب تقييم مستوى المخاطر المرتبطة بكل مشروع. ومن هذا المنطلق فهناك حاجة إلى أن يكون لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدولة رأس مال عامل إضافي، مما يعني أيضاً حاجة إضافية للتمويل المرتبط بأنشطة التدويل.

2.2 العوامل المرتبطة بالمحيط الخارجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ترتبط العوامل الخارجية بالبيئة الخارجية للمؤسسة، وتوافق العديد من الأعمال البحثية على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد على عوامل خارجية من أجل اختراق سوق أجنبي، يمكن أن تكون هذه العوامل، امتلاك المعلومات حول برامج الدعم الحكومية، الوصول إلى المواد الخام، ظروف الوصول إلى الأسواق الخارجية والتطور الحالي والمحتمل لحالة الاقتصاد الكلي في البلدان المستهدفة.

1.2.2 حيازة المعلومات الاستراتيجية

يكنم الشرط الرئيسي للسعي وراء الأعمال الدولية في حيازة المعلومات الكافية بشأن بلد المستهدف (Gérin-Lajoie, 1978, p. 11). من المهم الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات قبل شروع المؤسسة في عملية التدويل وتعميق هذه المعرفة بالأسواق الخارجية في المراحل الأولى منه. يمكن أن تتعلق المعلومات بالتشريعات والتنظيم السائد، ظروف المعيشة، والأنماط الإدارية ومناخ الأعمال، ومعرفة الفاعلين المفيدين في قطاعات الأنشطة المختارة، هذه المعلومات يمكن أن تنقسم إلى نوعين:

المعلومات التي يمكن وصفها بأنها تشغيلية أو روتينية وتعلق بشروط وقوانين التصدير. النوع الثاني من المعلومات هو ما يسمى معلومات التطوير لأنها تغطي مسألة الفرص المتاحة في البلد المستهدف لبيع منتجاتها. تلعب المعلومات التطويرية دوراً حاسماً في نجاح العمليات الدولية. ويعتمد الحصول عليها على درجة انفتاح الأسواق، ويتوقف التحكم فيها وعقلنة معالجتها على استقرار النشاط الدولي (Léo, Juline A, & Philippe, 1995, p. 36). قد تمس

معلومات التطوير البلدان المستهدفة أو الشروط العامة لتسويق المنتجات في الخارج أو المعلومات المتعلقة بالشبكات التجارية.

لقد أدركت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفوائد الاستراتيجية لعملية التدويل وقد أثبتت نفسها في جميع أسواق العالم. وهذا بفضل المعلومات التي جعلت تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمرًا ممكنًا، فقد أتاحت المعلومة إمكانيات جديدة وأدت إلى إعادة تنظيم المهام البشرية وكذلك تنظيم سيرورة المعلومات داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2.2.2 تدابير الدعم الحكومية:

تعد الحكومات مصادر مساعدة لها فوائد بالنسبة للمؤسسات التي تعمل في خارج الحدود الوطنية، لهذا فانه من المهم للمؤسسة أن تتعرف منذ المراحل المبكرة للعملية الدولية على كل أوجه المساعدة التي يمكنك الاعتماد عليها (Gérin-Lajoie, 1978, p. 11) بالإضافة إلى كونها مفيدة من الناحية المالية ومن ناحية توفير المعلومات، إن برامج الدعم الحكومي تضمن مصداقية المشروع، لأن هذا الدعم يعزز بشكل عام الثقة بين المؤسسات والشركاء الأجانب، إذن المساعدات الحكومية تعزز وتدعم المؤسسات التي تخطط لإطلاق مشروع ما على المستوى الدولي. إذ يمكن للمؤسسات الاعتماد على العديد من الخدمات وبرامج الدعم التي تنشئها الحكومات، تتوفر المعلومات والمشورة، الندوات والدورات التكوينية وتوفير الدعم المالي، فضلاً عن خدمات المكاتب الاقتصادية الموجودة في جميع أنحاء العالم لمساعدة المؤسسات في المساعي التي تتبعها تجاه الدولية (Panet-Raymond, 1999, p. 43)

ونتيجة لذلك، يجب أن تكون برامج الدعم الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة جزءاً من استراتيجية المؤسسة. ووفقاً (Julien & Morin, Pour des PME de classe mondiale. Recours à nouvelles technologies, Charlesbourg : Fondation de l'entrepreneurship ; 1994, p. 173) فإن 85٪ من المؤسسات المصدرة الكندية قد لجأت إلى برامج الدعم الحكومي الموجه للتصدير، يرى المؤلف أن المؤسسات المصدرة أو المهتمة بالتصدير تعتمد على المساعدات بنسبة أعلى. ومع ذلك فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحد من تكرار الاستفادة من المساعدة الحكومية بسبب نقص المعلومات المتعلقة بتدابير الدعم. في حالة الجزائر، توجد بعض التدابير التي توصف بأنها معقدة، خاصة في حالة المساعدات المالية. من جهة أخرى فإن المؤسسات ليس لديها دراية كبيرة ببرامج المساعدات الحكومية، أو أنهم يجهلون بوجود مثل هذه البرامج.

3.2.2. الحصول على الموارد الأولية

من المهم ضمان مصادر الإمداد على المدى المتوسط والبعيد وعلى أساس شروط محددة قدر الإمكان (Gérin-Lajoie , 1978, p. 13)، نظرا لندرة أو صعوبة الوصول إلى بعض المواد الأولية، بالإضافة إلى تقلب أسعارها، يتعين على المؤسسة بعد ذلك ضمان انتظام جيد لمورديها من حيث وقت التسليم ومن حيث جودة المواد الأولية (Nehmé, 1992, p. 97).

من هنا فنه من المهم للمؤسسة ضمان مصادر إمدادات منتظمة وذات نوعية ويجب عليها كذلك حماية مصادرها وتحسينها وذلك من خلال البحث عن الموردين المحتملين لأن لا تقع في فخ ضغط المورد الوحيد

4.2.2. وضعية الاقتصاد الكلي للبلد الأصلي

هي عوامل مثل محدودية نمو السوق المحلية وتحرير قيمة العملة، هذه العوامل الحاسمة هي نتائج التحسينات التنظيمية في بلد منشأ الاستثمار، وتحرير حساب رأس المال (تخفيف ضوابط الصرف)، توقيع اتفاقات التجارة، الاستثمار، الضرائب والحوافز المختلفة (على سبيل المثال، الائتمان الضريبي، حماية وتأمين الاستثمار) من طرف حكومات بلدان المنشأ (Gdoura A., Octobre 2006,, p. 20)

3. دور شبكات المؤسسات في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

توجد العديد من المقاربات النظرية التي تحاول التطرق لموضوع التدويل، في هذه الورقة نحاول التطرق إلى مقارنة الشبكات إذ تعتبر هذه الأخيرة (مقاربة الشبكات) امتدادا لعمل Mattson و Johanson (1988)، Valhne و Johanson (1990) لنموذج اوبسالا، تسلط مقارنة الشبكات الضوء على أهمية شبكة المؤسسة في شرح دوافع وطرق التدويل، تقدم النظرية عملية التدويل على أنها شبكة تتطور من خلال العلاقات مع الشركاء.

1.3. الإطار النظري لمقاربة الشبكات

يرى Mattson و Johanson (1988) أن التدويل هو عملية تراكمية يتم فيها إنشاء العلاقات وتطويرها والحفاظ عليها على أساس مستمر لتحقيق أهداف المؤسسة، درجة تدويل السوق والمؤسسة تؤثر على عملية التدويل، فكلما زادت درجة تدويل السوق، زادت إمكانية تدويل المؤسسة المحلية، حدد المؤلفان أربع وضعيات للتدويل (Khayat, 2004, p. 3)

يعرض الشكل (02) تولىفاً يوضح فيه وضعيات التدويل، الحالة الأولى عندما لا يكون لدى المؤسسة أي خبرة في التدويل، من الجانب الأخر يوجد السوق الذي تمارس فيه المؤسسة

نشاطها هو الأخر درجة تدويله ضعيف، في هذه المرحلة، تحاول المؤسسة الوصول إلى شبكة من خلال بناء رأسمال اجتماعي. يسمى هذا الموقف "البداية المبكرة"، بهذا تنتقل المؤسسة إلى وضعية أخرى أين تصبح المؤسسة عالية التدويل وذلك بفضل شبكتها، ولكنها تعمل في ظل سوق درجة التدويل فيه منخفضة في هذه المرحلة، يمكن للمؤسسة دمج العديد من الشبكات. هذا الوضع يسمى "الدولي الوحيد".

في الحالة الثالثة، لا تملك المؤسسة أي خبرة في التدويل، لكنها تنشط في سوق عالية التدويل، وتسمى هذه المرحلة "البادئ المتأخر"، وسوف تنتقل إلى حالة أخرى تسمى "الدولية بين آخرين"، ويتميز هذا الوضع بدرجة عالية من التدويل على مستوى السوق وكذلك على مستوى المؤسسات. في هذه المرحلة وصف يوهانسون وماتسون هذه الشبكة بأنها ذات تنافسية عالية، وهي الحالة التي تتراجع فيها السوق المحلية الوطنية في مواجهة تدويل الأسواق، ومن ثم يتم تقسيم الشبكات إلى نظام لعلاقات التبادل بين الفاعلين الصناعيين ونظام الإنتاج حيث يتم استخدام الموارد وتطويرها في الإنتاج، ويقدم منظور الشبكة عنصراً متعدد الأطراف بدلاً من عنصر أحادي في عملية التدويل (Maarouf & Levratto, 2011, p. 78)

شكل رقم(2) : تدويل المؤسسات وفق مقارنة الشبكة

		درجة تدويل السوق		
		ضعيف	ضعيف	قوي
المؤسسة	قوي	ضعيف	أول الداخلين	آخر الداخلين
	ضعيف	قوي	المدول الوحيد	التدويل ضمن الآخرين

Source: Johanson J and Mattsson L G, Interorganizational in Industrial Systems - A Network Approach, Croom Helm, London, 1988, page 289.

وضع كل من (Maarouf & Levratto , 2011, p. 79) نظرية الشبكات انطلاقاً من منطلق « اللوبيات» الذي يعالج بشكل أكبر المؤسسات التي تمارس نشاطها لعدة سنوات في سوق محلي، ثم يفسر انخراط هذه الأخيرة دولياً عن طريق الجمع بين صدمة أو فرصة خارجية يستجيبون لها من خلال تعبئة موارد المؤسسات، بهذا تكون ابعدها ما تكون تدويلاً بصفة تسلسلية.

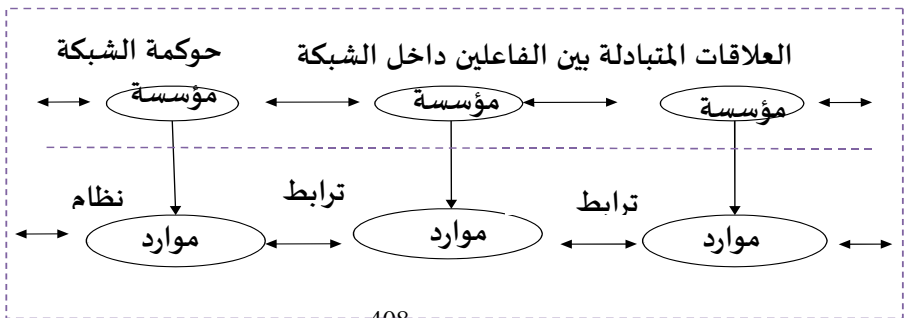
2.3. حدود نموذج الشبكة:

يعتبر **Johanson و Mattson** أي مؤسسة هي مؤسسة دولية لأنه يوجد مؤسسات دولية منتمية إلى شبكتها، في نموذج الشبكات يأخذ التعلم التدريجي واكتساب المعرفة من خلال التفاعلات بين الفاعلين داخل الشبكة أهمية كبيرة ومع ذلك لاحظ الباحثون أن هناك مؤسسات تنتمي إلى شبكات دولية دون أن تكون لها القدرة على تدويل أنشطتها تتجاوز مقارنة الشبكات كل نموذج اوبسالا أو نموذج الابتكار وتفترض أن الاستراتيجيات التي تطورها المؤسسة تتأثر بعلاقتها مع شبكتها ويمكن لهذه العلاقات أن تسهل أو تمنع عملية التدويل ويمكن أن تؤثر على اختار نمط دخول السوق الأجنبية (Caviello & Murno, 1997).
تقدم مقارنة الشبكات منظورا جديدا في يخص إجراءات تدويل المؤسسات خاصة عندما يتعلق الأمر بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث أن الانخراط في شبكات عنصرها أساسيا من اجل نموها أخذة في الحسبان محدودية مواردها (Laghzaoui, 6-9 Juin 2007, p. 08)

3.3. المزايا المتوخاة للتدويل عبر الشبكات:

تدرك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الطبيعة الحديثة لهذا النوع من التدويل، والذي يعزى إلى نقص الخبرة في هذا المجال، لذا فإن أغلبية أعضاء الشبكات يدركون أن التدويل عبر الشبكات يمكن أن يكون بديلاً للتدويل الفردي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي الواقع، فان بعض المؤسسات قد تقوم بتدويل أعمالها قبل الانضمام إلى الشبكة وهكذا، كان مديرو هذه المؤسسات قادرين على تحديد مساهمة التدويل من خلال الشبكة مقارنة بالتدويل الفردي، إذ يمكن تصنيف الفوائد المتصورة لهذا النوع من التدويل إلى أربع فئات:
- سد النقص في الموارد من خلال استخدام موارد الشبكة: لدى الشبكة العديد من الموارد التي يمكن استخدامها في التعامل مع الأسواق الدولية، وعادةً ما تكون هذه الموارد هي

شكل رقم (3): خصائص نظام الشبكات



الوقت والمال اللازمين للعثور على الشركاء، من خلال التوفير في الموظفين الذين يكرسون جهودهم لإقامة علاقات مع الشركاء الأجانب، إذ يمكن لفريق قيادة الشبكة مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل كبير في جهودها نحو التدويل

-التشابك : إذ بفضل عضويتها في الشبكة، تنضم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أولاً إلى شبكة محلية والتي تتكون بدورها من أعضاء آخرين، من خلال هذه الشبكات تتلقى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة معلومات واتصالات من العملاء أو الشركاء المحتملين وتستفيد من نقل المعرفة في مجال الأنشطة الدولية.

-المكاسب في مجال الشرعية: تسمح سمعة الشبكة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالانضمام إلى شركاء أجنب رفيعي المستوى، وينطبق هذا بشكل خاص على الشبكات ذات الامتداد العالمي، حيث تضم الشبكات ذات البعد الدولي من بين أعضائها عادة مؤسسات رائدة في مجالات عدة وتمتلك خبرات وإمكانيات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تستفيد من سمعة الشبكة بفضل هذه المؤسسات، وهكذا من أجل إنشاء تحالف بين الشبكات، تستفيد الشبكة من وجود هكذا مؤسسات رائدة.

-زيادة سرعة التدويل: الفائدة الرابعة المتصورة من التدويل عبر الشبكة هي زيادة سرعة التدويل، وبعبارة أخرى، يمكن لهذا النوع من التدويل أن يقلل بشكل كبير من الوقت اللازم لإقامة اتصالات أو علاقات عمل مع الشركاء الدوليين، فبالنسبة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، يمكن أن تكون استراتيجية الشبكة فرصة كبيرة لتكون المؤسسة أسرع في معرفة جميع الاتصالات الجيدة التي يمكن أن مباشرتها في بلدان أخرى. على وجه الخصوص، يبدو أن إقامة تحالفات فيما بين الشبكات هي وسيلة لتسريع وتيرة التنمية الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يمكن إيجاد العديد من الشركاء بسرعة نسبية في إطار هذه التحالفات

4. دراسة حالة تجمع مشروبات الجزائر *CBA*: نقوم في هذا الجزء بدراسة حالة تجمع مشروبات الجزائر قصد التعرف على إمكانية تدويل المؤسسات المنتمية انطلاقاً من استفادتها من الموارد التي يوفرها التجمع (الشبكة)

1.4. التعريف بتجمع مشروبات الجزائر: مجموعة المصالح الاقتصادية لقطاع المشروبات الجزائرية، هو التجمع (الكلاستر) الأول الذي تم إنشاؤه رسمياً في الجزائر في فيفري 2015، وتعود فكرة إنشاء التجمع كجزء من استراتيجية تطوير أقطاب التنافسية، التي أطلقها وزارة

الصناعة والتي حددت المناطق الجغرافية الرئيسية والتي تتميز بتركيز الجغرافي للفاعلين في نفس القطاع أو الشعبة.

تتمثل مهمة التجمع (الكلاستر) في تعزيز القدرة التنافسية والابتكار في صناعة المشروبات، من خلال إنشاء مراكز للخبرات وتجميع وتحسين سلسلة الخدمات اللوجستية، وذلك بفضل تجميع الموارد ووفورات الحجم بين أعضائها. من أهداف المجموعة أيضاً تهيئة مناخ جذاب ومناسب للاستثمار وإدماج القطاع داخل سلسلة قيمة الإنتاج.

ينتمي الى التجمع 28 كيان (مؤسسات اقتصادية، هيئات دعم، مؤسسات عمومية اقتصادية، مؤسسات خدمية) من بين أعضاء التجمع نجد 13 مؤسسة تنشط في مجال صناعة المشروبات، أربع مؤسسات تنشط في مجال صناعة مختلف المدخلات، 6 مؤسسات في مجال النقل واللوجستيك

2.4. تحليل دور الشبكات في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من اجل تحليل دور الشبكات في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقد تم تصميم استبيان أرسل إلى المؤسسات المنتمية إلى التجمع عبر الوسائط الممكنة (الاميل، البريد العادي، عبر الانتقال إلى مقرات المؤسسات، علاقات الشخصية)

تحصلنا على استجابة 14 مؤسسة من مجموع 21 مؤسسة تنتمي إلى التجمع أي بمعدل استجابة 67% من المجموع

تم تصميم الاستبيان لقياس المتغيرات التي يراد قياس خلالها قدرة التجمع (الشبكة) على دعم تدويل المؤسسات المنتمية اليه عبر حصر الموارد التي يمكن أن توفرها الشبكات وقياس دور كل منها في عملية التدويل وذلك من خلال معرفة ما إذا كان أي مورد من الموارد اللازمة في العملية التدويلية يتم توفيره من خلال ثلاث مستويات من العلاقات:

- علاقة المؤسسة بمسيري التجمع
- علاقة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى داخل التجمع (موردين، زبائن، المنافسين)
- علاقة المؤسسات بشبكاتهما الاجتماعية (عائلة، الأصدقاء، الموظفين...)

- موارد السوق: تم التركيز بشكل رئيسي على المعرفة التدويلية كمورد أساسي للسوق. يمكن تعريف المعرفة التدويلية على أنها تلك المعارف المطلوبة لتطوير وتنفيذ استراتيجيات التدويل في الأسواق الخارجية، دراسات السوق، أذواق المستهلكين...

- الموارد البشرية: استخدام المتغير يهدف إلى قياس الوصول إلى الموظفين الذين لديهم عقلية ومهارات تمكن المؤسسات من دخول السوق الأجنبية عبر الشبكات، هذه الدراسة تهدف إلى تحديد ما إذا كانت الشبكات توفر هكذا موارد مفيدة لتدويل المؤسسات.

- موارد السمعة: يحدد هذا المورد ما إذا كان انضمام المؤسسة للشبكة له تأثير على سمعة (المصدقية والثقة والاعتراف) المؤسسة أو ما إذا كانت السمعة الدولية للمؤسسات داخل الشبكة تؤثر إيجاباً على السمعة الدولية للبقية وبالتالي التأثير على سرعة ومدى تدويل هذه الأخيرة

- الموارد المالية: يقيس هذا المتغير إمكانية الوصول إلى الموارد المالية اللازمة لتحقيق استراتيجيات التدويل.

- الموارد المادية: يتم تحديد إمكانية الوصول إلى قنوات التوزيع الأجنبية كمورد مادي مهم للتدويل.

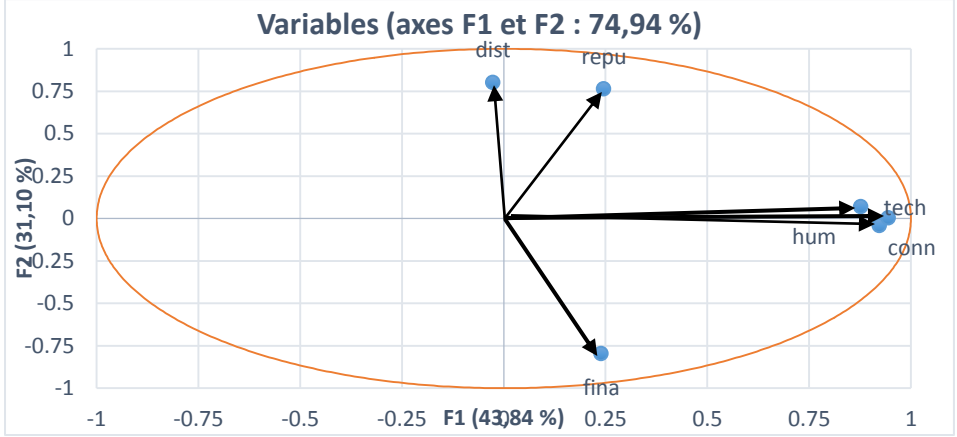
- الموارد التقنية: تقيس الموارد التقنية القدرة على تكييف المنتجات المحلية وفقاً لمعايير السوق الدولية.

يتم قياس المتغيرات المدروسة في هذا البحث باستخدام مقياس ليكرت السباعي لدرجة رضا المستجيب كما يوضح ذلك الجدول التالي:

يتم أولاً تحديد إمكانية الوصول إلى الموارد المختلفة من خلال الشبكات من خلال استخدام التحليل المركبات الأساسية acp (CAZES, Pierre, & CHOUAKRIA, 1997) والذي يعد أحد التقنيات المستخدمة لتلخيص البيانات واختصارها، حيث يقوم بتحويل العدد الكبير من المتغيرات المترابطة ضمناً ولو بشكل جزئي إلى مجموعة أصغر بكثير من المتحولات المستقلة التخيلية

3.4. نتائج التحليل بالمركبات الأساسية: يظهر تحليل acp مجموعة من النتائج على شكل جداول ورسومات بيانية نقوم فيما يلي بالتعليق على هذه النتائج:

شكل رقم(4): دائرة الارتباط

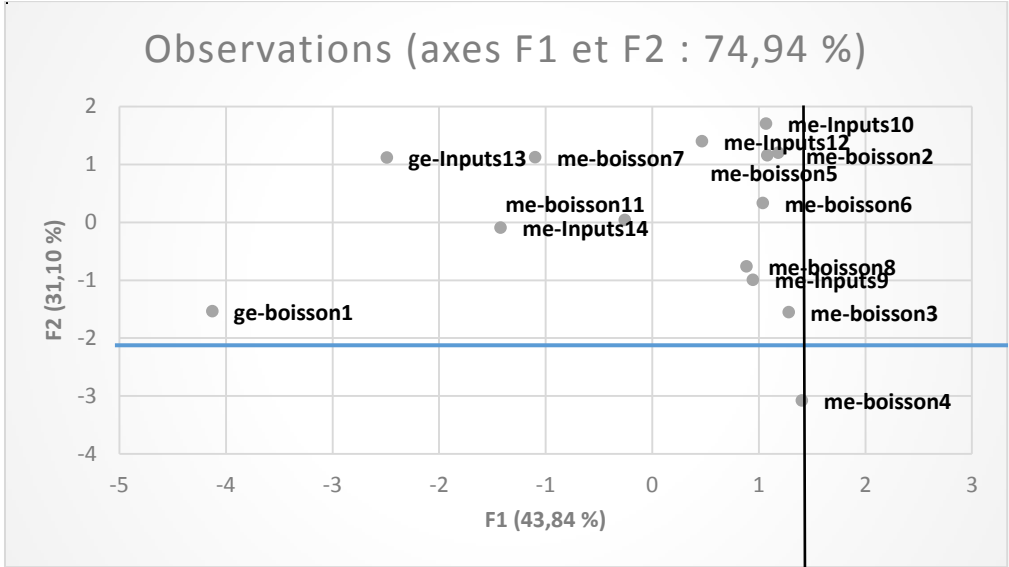


المصدر: مخرجات اكسال ستات لنتائج تحليل المركبات الأساسية

من الشكل نلاحظ انه:

- لا توجد علاقة عكسية بين المتغيرات الست
- توجد علاقة طردية قوية بين متغيرات الموارد التقنية، موارد المعرفة التدويلية والموارد البشرية على المحور f2 الممثل لـ 31.1% من البيانات، وبين موارد اللوجستية وموارد السمعة على المحور F2 الممثل لـ 43.84% من البيانات
- من الشكل نلاحظ عدم وجود علاقة متبادلة بين الموارد المالية اللازمة للعملية التدويلية وبقية الموارد التي توفرها الشبكة

شكل رقم(5): وضع المؤسسات على المحاور F1 وF2

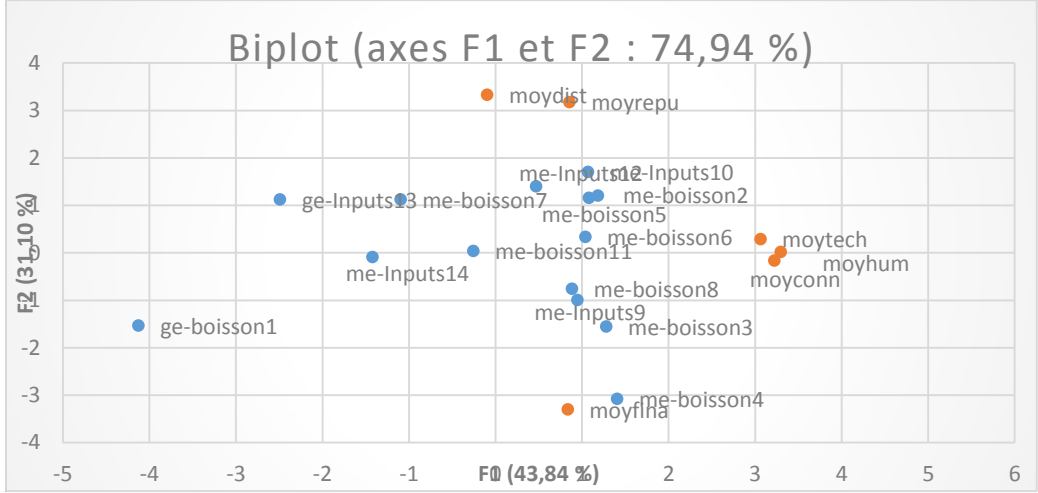


المصدر: مخرجات اكمال ستات لنتائج تحليل المركبات الأساسية

من الشكل يمكن وضع تصنيف مبدئي للمؤسسات حسب وضعيتها من المحورين F1 وF2 فنجد أن هناك موضعين رئيسيين:

المؤسسات الممثلة من قبل المحور الأول وهي غالبية المؤسسات ولأن المحور الأول F1 يمثل 43.84% من المعلومات وهي المؤسسات الواقعة في الجهة العلوية للشكل (7 مؤسسات) وهي أيضا ممثلة من طرف المحور الثاني F2 بصورة مقبولة أيضا المؤسسات الممثلة من طرف المحور الثاني (ثلاث مؤسسات) وهي المؤسسات الواقعة أسفل المحور الأول وإيجابيا مع المحور الأول، والشكل التالي يوضح علاقة المتغيرات والمؤسسات على المحاور F1 وF2:

شكل رقم(6): تموضع المؤسسات والمتغيرات على المحاور F1 وF2



المصدر : مخرجات اكمال ستات لنتائج تحليل المركبات الأساسية

المجموعة الأولى من التقسيم وتشمل الجزء الأكبر من المؤسسات المدروسة وعددها 8 مؤسسات أي ما نسبته 57.14% من المجموع كما في الشكل يمثلها المحور الأول F1 جزئيا المحور F2 وتشمل 7 مؤسسات متوسطة الحجم ومؤسسة واحدة كبيرة قطاع النشاط الرئيسي لها هو إنتاج المشروبات (5 مؤسسات) و3 مؤسسات تنشط في إنتاج المدخلات الوسيطة ، الميزة المشتركة بينها هي أن لديها قيم إيجابية على بالنسبة لمتغير الموارد اللوجستية وموارد السمعة (بمورد الكفاءة التسويقية) وقيم أيضا إيجابية بالنسبة لمتغيرات الموارد التقنية والبشرية وموارد المعرفة التدويلية (مورد الكفاءة الاستعدادية للتدويل)

هذه المجموعة ترى أن التجمع يوفر مجموعتين من الموارد مستقلتين كل منها يمكن لن تسهل عملية التدويل للمؤسسة أي أن 57% من المؤسسات ترى انه توجد علاقة إيجابية بين تدويل المؤسسات المنتمية للتجمع واستفادتها من الموارد التي يوفرها التجمع.

المجموعة الثانية؛ من حيث الأهمية هي المؤسسات المنتمية إلى القسم الثالث وتشمل 3 مؤسسات أي ما نسبته 21% من المجموع؛ تقع اسفل المحور الأول ولها قيم متواضعة نسبيا على هذا المحور أي أنها ترى أن الموارد التي يمثلها المحور F1 هي موارد تشكل أهمية بالنسبة لها خلال عملية التدويل أو أن هذه الموارد تم تلبيتها داخليا بالنسبة للمؤسسات، غير أن هذه المؤسسات لها قيم إيجابية على المتغيرات التي يمثلها المحور F2 أي أنها ترى أن موارد المعرفة

التدويلية والموارد التقنية والموارد البشرية (موارد الكفاءة الاستعدادية للتدويل) هي موارد يوفرها التجمع ويمكن أن تقدم بالإضافة بالنسبة لعملية التدويل إذا جمعنا النسبتين أي 57.14% و 21.43% نجد أن ما مجموعه 78.57% من المؤسسات تتفق على أن موارد الكفاءة الاستعدادية للتدويل هي موارد يوفرها التجمع يمكن أن تسهل عملية تدويل هذه المؤسسات وهي موارد مجتمعة يمكن أن تكون أكثر أهمية خلال العملية التدويلية للمؤسسات المنتمية للتجمع.

4.4. تحليل النتائج: السؤال الأول الذي نريد الإجابة عنه في هذا البحث يتعلق بالدور المحتمل الذي يمكن أن تلعبه شبكات المؤسسات، مثل التجمعات ("الكلاستر" وهو الشكل أو النمط من الشبكات المنتهج في الجزائر)، في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتمية. قصد الإجابة عن هذا التساؤل فإننا من أجل تحليل دور الشبكات في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقد تم تصميم استبيان ارسل إلى المؤسسات المنتمية إلى التجمع عبر الوسائط الممكنة (الاميل، البريد العادي، عبر الانتقال إلى مقرات المؤسسات، علاقات الشخصية)، تشير النتائج إلى انه يمكن للمؤسسات الاستفادة من الموارد التي توفرها الشبكة، إذ إن أغلبية أعضاء الشبكات يدركون أن التدويل عبر الشبكات يمكن أن يكون بديلاً للتدويل الفردي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفقاً لنتائج البحث، يمكن تصنيف الموارد التي يمكن الاستفادة منها من خلال الشبكات إلى: موارد الكفاءة الاستعدادية للتدويل وتشمل الموارد التقنية والبشرية وموارد المعرفة التدويلية وثانياً الكفاءة التسويقية وتشمل الموارد اللوجستية وموارد السمعة.

يمكن للشبكة مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل كبير في جهودها نحو التدويل، إذ تحتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم إلى كل المساعدة التي يمكن أن تحصل عليها، لأن التوجه نحو الأسواق الخارجية يستغرق وقتاً طويلاً وتكاليف أيضاً.

5. خاتمة:

تشير النتائج إلى أن الشبكات يمكن أن تمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من التطور على المستوى الدولي، للقيام بذلك فإنها تعمل كوسيط أو "محفز" في تأسيس للسلوكيات التعاونية على مستوى الدولي مستوى الشبكة بأكملها، حيث حددت نتائج بحثنا أيضاً الفوائد المتأتية للتدويل عبر شبكات المؤسسات والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي:

أولاً: توفر الشبكات الموارد اللازمة للبحث عن شركاء دوليين، هذه النتيجة تؤكد التحليلات السابقة التي تشير إلى أن نقص رأس المال والمهارات الإدارية هي أهم القيود أمام تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وغالباً ما يكون لدي هذه المؤسسات معلومات محدودة عن الأسواق، وتفتقر العديد منها إلى الخبرة العملية في الأسواق الخارجية.

ثانياً: تساعد هذه الشبكات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على بناء الاتصالات، التي كما أظهرت الأبحاث السابقة أنها ضرورية للتوسع الدولي وكذا إلى الإمكانيات الضرورية لإيصال منتجها للعميل في الوقت وبالكمية المحددة

● قائمة المراجع:

- Croué, C. (2003). Marketing international (4e édition) Bruxelles: De Boeck Université.
- Hamel, G, & Prahalad, C. (1995). La conquête du futur,. Paris: Inter-Editions.
- Joyal, A. (1996). Des PME et le défi de l'exportation. Presses Inter Universitaires, Montréal
- Maarouf, R, & Levratto, (2011). Conceptualisation de l'internationalisation des PME : une application au cas du Liban. Revue internationale PME, vol.24 (N°1).
- Bayad, M. (1997). Internationalisation et pratiques de gestion des ressources humaines en PME. Revue internationale PME, vol. 10,(N°3-4)
- Caviello, N, & Murno, H. (1997). Network relationship and the internationalization process of small software firms. International Business review, vol 6(N°4)
- CAZES, Pierre, & CHOUAKRIA. (1997). Extension de l'analyse en composantes principales à des données de type intervalle. Revue de Statistique appliquée, vol. 45(no 3)
- Fouquet, A, & Lemaître, F. (1997). Démystifier la mondialisation de l'économie. Paris: Les Éditions d'organisation.
- Gdoura A,. (Octobre 2006). Internationalisation des entreprises: Les expériences internationales et la situation de la Tunisie,. Tunis: Union Tunisienne de l'Industrie du Commerce et de l'Artisanat. UTICA
- Gérin-Lajoie, P. (1978, septembre). L'industriel canadien et le marché international : opportunités et contraintes, Gestion,. Revue Internationale de Gestion, vol. 3(no 3).
- Hego, E. (1994). Le recours des PME au conseil à l'export, une démarche réelle mais encore confuse : le cas des industries agro-alimentaires. Revue internationale PME, vol. 7(N°2)
- JAMBU, Michel, & LEBEAUX. (1978). Classification automatique pour l'analyse des données. Paris: Dunod.
- Jauch, L,R, & Glueck, W. (1990). Management stratégique et politique générale. Montréal: Mc Graw-Hill.
- Julien, P, & Morin, M. (1994). Pour des PME de classe mondiale. Recours à de nouvelles technologies, Charlesbourg: Fondation de l'entrepreneurship; Montmagny : Marquis.
- Julien, P, & Morin, M. (1995). Mondialisation de l'économie et PME québécoises,. Presses de l'université du Québec.
- Khayat, I. (2004). L'internationalisation des PME : Vers une approche intégrative. 7eme Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME. Montpellier.

- Laghzaoui, S. (6-9 Juin 2007). Ressources et compétences : Une nouvelle grille de lecture de l'internationalisation des PME. XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique. Montréal.
- Léo, P, Juline A, P, & Philippe, J. (1995). Stratégies de développement international, dans P.M.E. et grands marchés. P.M.E. québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A. et au Marché unique,. paris, France, L'Harmattan,.
- leonidou, I. (1998). Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions. Journal of International Marketing, Vol. 6(No. 2).
- Nehmé. (1992). Stratégies commerciales et techniques internationales,. Paris: Éditions d'Organisation.
- Nehmé, c. (1992). Stratégies commerciales et techniques internationales. paris: Éditions d'Organisation.
- Panet-Raymond, A. (1999), La filière de l'exportation. Québec: Les Publications du Québec.
- Pasco-Berho, c. (2002). Marketing international (éd. 4). paris: dunod.
- Porter, M. (1993), L'avantage concurrentiel des nations,. Paris, Inter Éditions.
- Prime, N, & Usunier, J,C. (2012), Marketing international, 2012. Bruxelles: Pearson.
- Rosmah, M, Zizah Scott, C, & Enterkin, L. (2010). Influential Factors for SME Internationalization: Evidence from Malaysia,. international Journal of Economics, vol. 4, (no 2).
- Saint-Pierre, J. (2003). Relations entre l'exportation, le développement organisationnel et la situation financière des PME canadiennes,. Revue internationale PME, vol. 16,(N°2).
- Shouchao, H. (2011). The Influential Factors on Internationalization of the SMEs in China: on Wenzhou's Shoe Industry and Policy Implications,. Research in World Economy, vol. 2(N° 1).
- Stratégies commerciales et techniques internationales. (1992). Paris, Éditions d'Organisation.