



جامعة ستاردونم

مجلة ستاردونم العلمية للدراسات الاقتصادية والإدارية

— مجلة ستاردونم العلمية للدراسات الاقتصادية والإدارية —

تصدر بشكل ربع سنوي عن جامعة ستاردونم

العدد الثاني - المجلد الثالث لعام 2025م

رقم الإيداع الدولي : ISSN 2980-3799



الله
يَعْلَمُ مَا يَعْمَلُونَ



هيئة تحرير مجلة ستارdom العلمية للدراسات"الاقتصادية والإدارية"

هيئة التحرير

د. مناف نعمه - العراق

مدقق لغوي

د. باسم الفقير

د. فارس العمارات

اعضاء هيئة التحرير

د. سليمان يوسف عبدالله - المملكة العربية السعودية

د. خثير عباس الوائلي - العراق

د. عبد الناصر الصغير - ليبيا

د. محمد أحمد عثمان - المملكة العربية السعودية

د. عبدالله محمد. النهاري - اليمن

جميع حقوق الملكية الأدبية و الفنية محفوظة
لمجلة ستارdom العلمية للدراسات الاقتصادية والإدارية

**تأثير تطبيق إستراتيجيات التسويق العالمي في تحسين الأداء التسويقي – دراسة
حالة شركة الكبوس اليمنية**

**The Impact of Implementing Global Marketing Strategies on
Enhancing Marketing Performance: A Case Study of Al-
Kabous Company in Yemen**

فيصل علي علي النجار

طالب دكتوراه إدارة أعمال – كلية العلوم الإدارية – جامعة ذمار – اليمن

عبدالجبار حسين محمد الديلمي

طالب دكتوراه إدارة أعمال – كلية العلوم الإدارية – جامعة ذمار – اليمن

أ.د. آمال محمد على المجاحد

عميد كلية العلوم الإدارية – جامعة ذمار – اليمن

الملخص بالعربية:

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير تطبيق استراتيجيات التسويق العالمي في تحسين الأداء التسويقي، من خلال تحليل تجربة مؤسسة الكبوس اليمنية كنموذج تطبيقي. شهدت المؤسسة تحولاً من شركة محلية إلى علامة تجارية إقليمية، بفضل تبنيها لاستراتيجيات متعددة مثل التوسيع في الأسواق الخارجية، الترويج الإقليمي، وتكيف المزيج التسويقي حسب الخصوصيات المحلية. استخدم البحث نموذجاً فرضياً يربط بين استراتيجية التسويق العالمي (المتغير المستقل) والأداء التسويقي (المتغير التابع)، مع اختبار الدور الوسيط للميزة التنافسية.

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي لاستراتيجيات التسويق العالمي على الأداء التسويقي، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر عبر تعزيز الميزة التنافسية، كما تبين أن تبني استراتيجيات مثل الإعلانات عبر القنوات الفضائية، وتأسيس فروع إنتاج خارجية، أدى إلى نمو المبيعات وتحسين الحصة السوقية ورضا العملاء.

تكمّن أهمية البحث في تقديم إطار نظري وميداني لفهم آليات نجاح التسويق العالمي في بيئة اقتصادية غير مستقرة كالبيئة اليمنية، كما يسلط الضوء على التحديات التي تواجه الشركات المحلية عند التوسيع الدولي، ويقترح توصيات عملية لتعزيز الأداء المستقبلي.

الكلمات المفتاحية (بالعربية):

استراتيجيات التسويق العالمي، الأداء التسويقي، الميزة التنافسية، مؤسسة الكبوس، الأسواق الناشئة، التوسيع الدولي.

Abstract (in English):

This study aims to examine the impact of implementing global marketing strategies on improving marketing performance, using the case of the Yemeni company, Al-Kabous, as a practical model. The company has evolved from a local entity to a regional brand by adopting several strategies, including market expansion, regional promotion, and adapting the marketing mix to suit local contexts. A conceptual model was used to explore the relationship between global marketing strategies (independent variable) and marketing performance (dependent variable), while testing the mediating role of competitive advantage.

The results revealed a significant and positive effect of global marketing strategies on marketing performance, both directly and indirectly through the enhancement of competitive advantage. Strategies such as advertising on regional satellite channels and establishing production branches abroad contributed to increased sales, improved market share, and higher customer satisfaction.

The study's significance lies in its contribution to both theoretical and practical understanding of how global marketing strategies can succeed in unstable environments like Yemen. It also highlights the challenges faced by local firms during international expansion and provides actionable recommendations to enhance future marketing performance.

Keywords (in English):

Global marketing strategies, marketing performance, competitive advantage, Al-Kabous company, emerging markets, international expansion

مقدمة

شهدت بيئه الأعمال الدولية تحولات كبيرة بفعل العولمة، مما أجبر الشركات على تبني استراتيجيات تسويق عالمية للبقاء والنمو، تشير الأدبيات إلى أن تطبيق استراتيجيات التسويق العالمي بشكل فعال يسهم في تعزيز Lee & Yang (2013) القيمة المقدمة للعملاء، ويدعم تحقيق نمو مستدام في حجم المبيعات وحصة السوق، فقد ذكر (2017) أن حدة المنافسة العالمية تتطلب من الشركات ابتكار إستراتيجية تسويق عالمية فعالة تضمن ليس فقط استقرار حجم المبيعات بل ونمواها المستمر، كما أكد Martin وأخرون أن الشركات الطامحة لبناء علاقات مربحة وطويلة الأمد مع عملائها تستخدم إستراتيجيات التسويق العالمية لخلق قيمة مميزة لهم، ومن جانب آخر، شددت بعض الدراسات على أن نجاح إستراتيجية التسويق العالمية يستلزم فهماً عميقاً لاحتياجات الأسواق المختلفة وتكييف المزيج التسويقي وفقها لضمان تحقيق الأهداف.

على الصعيد العملي، تعد مجموعة الكبوس اليمنية مثالاً بارزاً للشركات التي تبنت منظوراً عالمياً في تسويق منتجاتها المحلية (الشاي والبن)، مما أسهم في تحولها من شركة محلية إلى علامة تجارية إقليمية معروفة، وقد تمكنت مجموعة الكبوس من أن تكون أول شركة يمنية تسوق منتجها الشهير "شاي الكبوس" عبر أشهر القنوات التلفزيونية العربية، الأمر الذي اعتُبر نجاحاً تجارياً غير مسبوق لشركة يمنية، فهذا التوجه العالمي في التسويق ساعد الكبوس على التوسيع في أسواق جديدة، مثل دخولها السوق السعودية بإقامة مصنع لتعبئة الشاي في الرياض، وكذلك تأسيس فرع استثماري في الأردن، ومؤخراً أعلنت المجموعة عن خطط للتوسيع في السوق المصرية عبر إنشاء مصنع لإنتاج القهوة باستثمار 14 مليون دولار، من المتوقع بدء إنتاجه في 2027، تعكس هذه الخطوات مدى إدراك الشركة لأهمية استراتيجيات التسويق العالمي في تحسين أدائها التسويقي وتحقيق نمو في أسواق متعددة.

بناءً على ما سبق، تتبلور مشكلة البحث في دراسة تأثير تطبيق استراتيجيات التسويق العالمي على تحسين الأداء التسويقي، مع التركيز على تجربة شركة الكبوس اليمنية كنموذج للدراسة.

١. مشكلة البحث

بالرغم من النجاحات الأولية التي حققتها مؤسسة الكبوس في تبني توجهات تسويق عالمية، إلا أن مدى إسهام هذه الاستراتيجيات في تحسين الأداء التسويقي بشكل فعلي لم يدرس بعمق في السياق اليمني.

تمثل مشكلة البحث في وجود حاجة لفهم العلاقة بين تطبيق استراتيجيات التسويق العالمي وبين تحسين مؤشرات الأداء التسويقي في مؤسسة تعمل بظروف سوقية خاصة كسوق اليمن.

وعليه، يمكن صياغة المشكلة في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو تأثير تطبيق استراتيجيات التسويق العالمي على تحسين الأداء التسويقي في مؤسسة الكبوس اليمنية؟

ويترفع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما هي أبرز استراتيجيات التسويق العالمي التي تتبعها مؤسسة الكبوس في تسويق منتجاتها على المستوى الدولي؟ وكيف يتم تفيذها عملياً؟

٢. كيف يُقاس الأداء التسويقي لمؤسسة الكبوس؟ وما مستوى الأداء الحالي للمؤسسة وفق المؤشرات الرئيسية (مثل الحصة السوقية، نمو المبيعات، رضا العملاء)؟

٣. ما مدى تأثير كل من استراتيجيات التسويق العالمي المتبناة في مؤسسة الكبوس على عناصر الأداء التسويقي المختلفة؟ (مثال: تأثير استراتيجية الترويج العالمي على زيادة الوعي بالعلامة التجارية، وتأثير استراتيجية التوسيع في الأسواق الجديدة على نمو المبيعات).

٤. هل تسهم استراتيجيات التسويق العالمي بشكل غير مباشر في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة من خلال تحقيق ميزة تنافسية وسيطة؟ بمعنى آخر، هل تؤدي الاستراتيجية العالمية إلى تعزيز الميزة التنافسية للكبوس (مثل جودة أعلى أو تكلفة أقل مقارنة بالمنافسين) مما ينعكس إيجاباً على أدائها التسويقي؟

من خلال هذه التساؤلات، يسعى البحث إلى تشخيص الواقع التسويقي العالمي لمؤسسة الكبوس وتقييم أثره على أدائها، بالإضافة إلى تحديد الدور المحتمل للميزة التنافسية كحلقة وصل في هذه العلاقة.

2. أهمية البحث

2.1. الأهمية العلمية

يتوقع أن يسهم هذا البحث في إثراء الأدبيات المتعلقة بالتسويق الدولي والأداء التسويقي، وخاصة في سياق الأسواق الناشئة والدول النامية، فمعظم الدراسات السابقة تناولت الاقتصادات المتقدمة أو بيئات مستقرة نسبياً، بينما يركز هذا البحث على سياق بيئي مغاير (اليمن) يتميز بتحديات اقتصادية وسياسية خاصة، لذلك يوفر البحث إضافة علمية من خلال اختبار نظريات التسويق العالمي في بيئه جديدة، مما قد يكشف عن عوامل مؤثرة لم تُبحث سابقاً، كما يتناول البحث متغيراً وسيطاً (الميزة التنافسية) لشرح العلاقة بين الاستراتيجيات العالمية والأداء، وهو ما يعمق الفهم النظري للعلاقات التفاعلية بين هذه المتغيرات، علاوة على ذلك، سيقدم البحث إطاراً نظرياً ومفاهيمياً حديثاً يمكن أن يستفاد منه في دراسات مستقبلية حول الشركات المحلية التي تسعى للعالمية وكيفية تأثير ذلك على أدائها.

2.2. الأهمية العملية:

تبرز الأهمية التطبيقية للبحث بالنسبة لإدارة مؤسسة الكبوس خاصة، ولقطاع الأعمال اليمني والعربي عامه، فمن خلال نتائج هذه الدراسة، يمكن لصناعة القرار في الكبوس تقييم فاعلية استراتيجياتهم التسويقية الحالية الموجهة نحو الأسواق الخارجية، ومعرفة جوانب القوة لتعزيزها ونقطات الضعف لمعالجتها.

سيساعد البحث المؤسسة على فهم مدى مساهمة جهودها التسويقية العالمية - كالإعلانات في الفضائيات العربية أو التوسيع بإنشاء مصانع خارج اليمن - في تحقيق أهدافها التسويقية (مثل زيادة المبيعات أو تعزيز صورة العلامة التجارية)، وبناءً على ذلك، يمكن للمؤسسة تعديل استراتيجياتها أو تطوير خطط تسويقية مستقبلية أكثر فعالية، إلى جانب ذلك، تستفيد شركات يمنية أخرى تطمح للتوسيع العالمي من تجربة الكبوس والتحليلات المقدمة، حيث تقدم الدراسة دروساً عملية حول التحديات والنجاحات في تطبيق التسويق العالمي في بيئه ذات موارد محدودة وظروف معقدة. كما قد تقييد النتائج الجهات الحكومية وغرف التجارة في وضع سياسات وبرامج دعم للشركات المحلية في مساعيها للتصدير ودخول الأسواق الدولية.

3. أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتربطة التي تخدم فهماً أشمل للعلاقة بين استراتيجيات التسويق العالمي والأداء التسويقي لمؤسسة الكبوس، وأبرز هذه الأهداف ما يلي:

- 1- تحديد وتحليل استراتيجيات التسويق العالمي المطبقة في مؤسسة الكبوس: يتضمن ذلك وصف هذه الاستراتيجيات (مثل استراتيجية توسيع الأسواق، استراتيجية مزيج تسويقي عالمي موحد أو معدل، واستراتيجية بناء العلامة التجارية عالمياً) وتحليل كيفية تنفيذها من قبل المؤسسة.
- 2- تقييم مستوى الأداء التسويقي الحالي لمؤسسة الكبوس: عبر قياس مؤشرات الأداء الرئيسية كمعدل نمو المبيعات السنوي، والحصة السوقية محلياً وإقليمياً، ومستوى ولاء العملاء للعلامة التجارية، وغيرها من المعايير الكمية والنوعية التي تعكس نجاح المؤسسة تسويقاً.
- 3- اختبار أثر استراتيجيات التسويق العالمي على الأداء التسويقي: يهدف إلى فحص العلاقة السببية أو الارتباطية بين تطبيق الاستراتيجيات العالمية (كل أو كل استراتيجية على حدة) وبين تحسن الأداء التسويقي لمؤسسة، على سبيل المثال، قياس مدى مساهمة الإعلان على نطاق إقليمي في زيادة المبيعات أو تعزيز الوعي بالعلامة التجارية.
- 4- استكشاف دور الميزة التنافسية كمتغير وسيط في العلاقة بين الاستراتيجيات والأداء: يتضمن الهدف اختبار ما إذا كان امتلاك الكبوس لميزات تنافسية معينة (مثل جودة أعلى للمنتج أو تكلفة إنتاج أقل أو علامة تجارية أقوى في الأذهان) ناتج عن استراتيجياتها العالمية، وكيف يؤثر ذلك بدوره على أدائها التسويقي.
- 5- تقديم توصيات عملية مبنية على النتائج: وذلك لمساعدة إدارة الكبوس على تعزيز فاعلية استراتيجيات التسويق العالمي المُتبعة وتحسين أدائها المستقبلي.

4. نموذج الدراسة الفرضي

نموذج الدراسة الفرضي (المتغيرات والفرضيات)

المتغيرات الأساسية للدراسة: بناءً على مشكلة البحث وأهدافه، يتضمن النموذج الفرضي ثلاثة أنواع من المتغيرات:

المتغير المستقل: استراتيجيات التسويق العالمي – ويشمل ذلك السياسات والخطط التسويقية التي تتبناها المؤسسة لاستهداف الأسواق الخارجية والتعامل معها، قد يتمثل هذا المتغير في حزمة من العناصر مثل استراتيجية المنتج العالمي (توحيد المنتج عالمياً أو تكييفه)، واستراتيجية التسويق الدولي، واستراتيجية التوزيع في الأسواق المستهدفة، واستراتيجية الترويج العالمية (بما فيها الإعلانات عبر الحدود وبناء علامة تجارية عالمية).

المتغير التابع: الأداء التسويقي – وهو مستوى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها التسويقية، يمكن قياسه من خلال مؤشرات كمية (نسبة نمو المبيعات، الحصة السوقية، هامش الربح التسويقي) ومؤشرات نوعية (كارثرا والولاء لدى العملاء، وقوة صورة العلامة التجارية في الأسواق المستهدفة)، يمثل الأداء التسويقي نتيجة تطبيق الاستراتيجيات، وما يهمنا هو درجة التحسن فيه عند تبني الاستراتيجية العالمية.

المتغير الوسيط: الميزة التنافسية – وهي المزايا أو التفوقات التنافسية التي تكتسبها المؤسسة نتيجة تبنيها استراتيجيات معينة، وتساهم في تحقيق أداء متوقع، تشمل الميزة التنافسية عناصر مثل انخفاض التكلفة مقارنةً بالمنافسين، أو تميز وجودة المنتج، أو الانتشار والسمعة القوية للعلامة التجارية، وجود هذه الميزة قد يكون حلقة وصل بين الاستراتيجية والأداء؛ حيث تؤدي الاستراتيجية العالمية الفعالة إلى تكوين ميزة تنافسية للمؤسسة (مثلاً: منتجات بجودة عالمية أو وفورات حجم تؤدي لتخفيض التكلفة)، ومن ثم تساعد هذه الميزة في رفع الأداء التسويقي (مثل زيادة المبيعات أو الأرباح مقارنةً بالمنافسين).

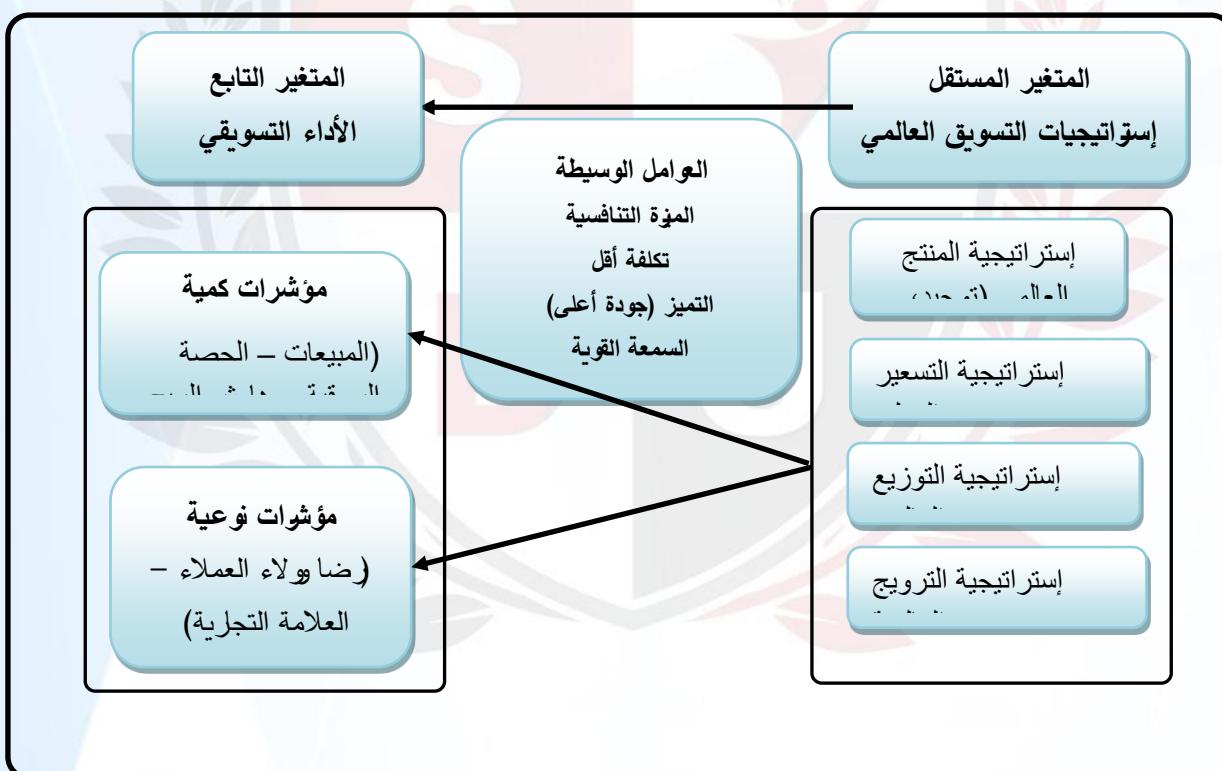
وبناءً على ما ذكر أعلاه تم بناء النموذج الافتراضي لمتغيرات الدراسة كما يوضحها الشكل الآتي.

شكل (1): نموذج الدراسة الفرضي

النموذج المفاهيمي المقترن للدراسة الذي يربط بين استراتيجيات التسويق العالمي (المتغير المستقل) والميزة التنافسية (المتغير الوسيط) والأداء التسويقي (المتغير التابع).

يوضح السهم المتقطع التأثير المباشر لاستراتيجيات على الأداء (H_1) ، بينما تمثل الأسهم المتصلة التأثيرات غير المباشرة عبر الميزة التنافسية (H_2) و (H_3)

ويفترض النموذج أن قسمًا من تأثير الإستراتيجيات العالمية على الأداء يمر عبر تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة (فرضية (H_4)).



يفترض هذا النموذج أن تأثير استراتيجيات التسويق العالمي على الأداء التسويقي ليس تأثيراً مباشراً بالكامل، بل يمر بشكل جزئي عبر بناء ميزة تنافسية للمؤسسة، أي أن الاستراتيجية العالمية الفعالة تمنح الكبوس ميزة تنافسية (كجودة أعلى أو انتشار أوسع)، وهذه الميزة هي التي تقود في النهاية إلى تحسينات ملموسة في الأداء التسويقي، وبالتالي لا يُستبعد وجود تأثير مباشر أيضاً لاستراتيجيات على الأداء دون وساطة (مثلًا حملة إعلانية دولية ناجحة قد ترفع المبيعات مباشرة بالإضافة إلى تعزيزها صورة العلامة التجارية كميزة تنافسية).

فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من النموذج المفاهيمي أعلاه، تم صياغة مجموعة من الفرضيات البحثية على النحو التالي:

H1: هناك تأثير إيجابي معنوي لتطبيق استراتيجيات التسويق العالمي على الأداء التسويقي لمؤسسة الكبوس. (هذه الفرضية تختبر العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والتابع، أي أنه كلما زاد تبني الشركة لاستراتيجيات تسويق عالمية فعالة، تحسن أداؤها التسويقي).

H2: هناك تأثير إيجابي معنوي لتطبيق استراتيجيات التسويق العالمي على تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة الكبوس. (تختبر ما إذا كانت الاستراتيجيات العالمية تؤدي إلى تعزيز ميزات كبوس التنافسية، كجودة المنتج أو الكفاءة أو السمعة).

H3: هناك تأثير إيجابي معنوي للميزة التنافسية على الأداء التسويقي لمؤسسة الكبوس. (تختبر ما إذا كانت الميزة التنافسية المكتسبة - بغض النظر عن مصدرها - تؤدي إلى تحسين الأداء التسويقي للشركة، كتأكيد على أهمية امتلاك ميزة تنافسية لتحقيق نتائج أفضل).

H4: تلعب الميزة التنافسية دور الوسيط في تأثير استراتيجيات التسويق العالمي على الأداء التسويقي. (تعني هذه الفرضية أن جزءاً من تأثير الاستراتيجيات العالمية على الأداء يمر عبر الميزة التنافسية، وبالتالي سيتم اختبار دلالة الأثر غير المباشر إلى جانب المباشر، للتأكد من وجود دور وسيط مهم للميزة التنافسية).

5. الدراسات السابقة

سعى العديد من الباحثين لدراسة العلاقة بين إستراتيجيات التسويق على نطاق عالمي وأداء الشركات في مختلف البيئات، وفيما يلي عرض لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة - العربية والأجنبية - مع توضيح أهدافها ومنهجياتها ونتائجها، وكذلك أوجه التميز في الدراسة الحالية مقارنة بها:

1.5. دراسة عبدالله وعبد الله (2019)

عنوان الدراسة: "استراتيجيات التسويق الدولي ودورها في بناء التميز التنافسي لمنظمات الأعمال الدولية".

هدف الدراسة: التعرف على الإستراتيجيات التسويقية الدولية المطبقة في منظمات الأعمال ومدى إسهامها في تحسين أدائها عبر الحصول على الميزة التنافسية.

مكان التطبيق: دولة الكويت - على عدة شركات في قطاعات صناعية مختلفة (مثل الصناعات الكيماوية والعطور وغيرها)، حيث شملت العينة 5 شركات بلغ مجموع أفرادها 78 من الإدارات العليا.

منهجية الدراسة: منهج وصفي تحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من المدراء ورؤساء الأقسام حول مدى تطبيق استراتيجيات التسويق الدولي (في مجالات المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج) ومستوى تميزهم التنافسي والأداء، تم تحليل البيانات إحصائياً لاختبار الفرضيات.

أبرز النتائج: كشفت الدراسة أن الشركات محل البحث تتبع إستراتيجيات تسويق دولية متعددة ومتزامنة، وكان أكثرها وضوحاً استراتيجيات التسعير الدولي؛ حيث اتضح أن تبني سياسات تسعيرية تراعي أسعار المنافسين في الأسواق المستهدفة كان من أكثر الاستراتيجيات نجاحاً من وجهة نظر المدراء، تلا ذلك امتلاك الشركات لمهارات تكتيكية في التسعير ومعرفة بمتطلبات المستهلكين كعوامل داعمة، كما أشارت النتائج إلى نجاح الشركات في تطبيق أنشطة ترويجية دولية (مثل المعارض والحملات الإعلانية الخارجية) بنسبة جيدة (طبقاً لما ورد في الاستبيان)، مما ساهم في تعزيز مركزها التنافسي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك دوراً هاماً للاستراتيجيات التسويقية الدولية في تحقيق الميزة التنافسية لهذه الشركات في الأسواق الخارجية، مما يعكس

إيجاباً على أدائها العام، وأوصت بضرورة صياغة إستراتيجية تسويق دولية متكاملة تشمل مزج العناصر الأربع للتسويق الدولي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ما يميز الدراسة الحالية: تستفيد الدراسة الحالية من إطار عمل هذه الدراسة العربية في تحديد متغيرات الإستراتيجية والأداء والميزة التنافسية، إلا أنها تختلف بتركيزها على شركة محددة وفي بيئه مختلفة (اليمن)، مما يعطي بعدها عميقاً وتحليلياً أكثر لحالة واقعية واحدة (دراسة حالة مؤسسة الكبوس) بدلاً من توزيع الاهتمام على شركات متعددة، كما أن الدراسة الحالية تأخذ بعين الاعتبار الظروف الاقتصادية غير المستقرة (في اليمن) التي لم تكن محور تركيز في الدراسة الكويتية، مما قد يبرز نتائج واستنتاجات مغايرة تتعلق بتأثير البيئة على فعالية التسويق الدولي.

2.5 دراسة Sudarso & Sofiati (2024):

عنوان الدراسة: "نموذج استراتيجية التسويق العالمي والأداء - دراسة على مطور شقق الشريعة في آسيا".

هدف الدراسة: اختبار أثر استراتيجية التسويق العالمي على الأداء العام لشركة تطوير عقاري (شقق وفق الشريعة) تعمل في عدة دول آسيوية.

مكان التطبيق: آسيا (إندونيسيا، هونغ كونغ، سنغافورة) - على شركة تطوير عقاري إسلامي تعمل في تلك الأسواق.

منهجية الدراسة: استخدام منهج كمي (وصفي واختباري)؛ تم جمع بيانات رقمية من 30 موظفاً في الشركة عبر ثلاثة بلدان، وتحليلها إحصائياً لفحص العلاقة بين مستوى تبني إستراتيجية التسويق العالمية وبين الأداء التسويقي للشركة.

أبرز النتائج: بينت الدراسة أن استخدام استراتيجيات التسويق العالمي له تأثير إيجابي وملحوظ على الأداء الكلي للتسويق لدى الشركة، إذ أظهرت التحليلات الإحصائية وجود علاقة ذات دلالة بين مدى شمولية الإستراتيجية العالمية (من حيث انتشارها في أسواق متعددة وتكامل عناصر المزيج التسويقي عالمياً) وبين تحقيق الشركة لمؤشرات أداء مرتفعة (كنمو قاعدة العملاء والمبيعات عبر الدول المختلفة)، كما أشارت النتائج

إلى أن النجاح في تنفيذ استراتيجية تسويق عالمية يتطلب اتباع نهج مكثف يستهدف احتراق أسواق جديدة على نطاق واسع، وذلك من خلال حملات إعلانية قوية في الإعلام المطبوع والإلكتروني، واتصالات بيع شخصية، وعروض ترويجية جذابة، وغيرها من وسائل الانتشار، وخلصت الدراسة إلى توصية مفادها: لتحقيق أداء تسويقي عالمي متقدم ينبغي التركيز على الإعلان الدولي المكثف والشراكات المحلية والتطوير المستمر للمنتج لملاءمة احتياجات الأسواق العالمية.

ما يميز الدراسة الحالية: على الرغم من أن الدراسة المذكورة حديثة وتتناول جانبًا مشابهًا (العلاقة بين الإستراتيجية العالمية والأداء)، إلا أنها تركز على قطاع العقارات وفي بيئه آسيوية إقليمية، الدراسة الحالية توسع نطاق النقاش ليشمل قطاع السلع الاستهلاكية (الشاي والبن) وفي بيئه شرق أوسطية/عربية (اليمن والدول المجاورة)، هذا الاختلاف القطاعي والجغرافي قد يُظهر تباينات في كيفية تطبيق الإستراتيجية العالمية ونجاحها، كذلك، الدراسة الحالية تضيف متغير الميزة التنافسية ك وسيط، بينما دراسة Sudarso اكتفت بالعلاقة المباشرة. وبالتالي، فإن الدراسة الحالية قد تقدم فهماً أعمق عبر تفسير لماذا تؤثر الإستراتيجية على الأداء (من خلال الميزة التنافسية)، وليس فقط هل تؤثر.

3.5 دراسة Zou & Cavusgil : (2002)

عنوان الدراسة: The GMS: Conceptualization of Global Marketing Strategy and its Effect on Firm Performance (إطار واسع لاستراتيجية التسويق العالمي وأثيرها على أداء الشركة).

هدف الدراسة: تقديم تصور نظري واسع لمفهوم استراتيجية التسويق العالمي (Global Marketing Strategy – GMS) يدمج ثلث وجهات نظر رئيسية (التوحيد القياسي Standardization، والتنسيق، والتكامل)، وبناء نموذج يربط استراتيجية التسويق العالمية بأداء الشركات في الأسواق العالمية.

مكان التطبيق: عالمي – الدراسة استندت إلى مسح شامل وحدات أعمال تعمل في صناعات عالمية متنوعة، لتحليل كيفية تطبيقها لاستراتيجيات تسويق عالمية وعلاقة ذلك بأدائها في تلك الأسواق.

منهجية الدراسة: دراسة كمية عبر استبيان لمسؤولي التسويق في شركات متعددة الجنسيات، تم تطوير مؤشر مركب لقياس مدى شمولية استراتيجية التسويق العالمية لدى كل شركة (يشمل نطاق مشاركة الشركة بالأسواق العالمية، درجة توحيد المزيج التسويقي عبر البلدان، مستوى التنسيق بين الوحدات الدولية، ودرجة تكامل الأنشطة التسويقية عالمياً)، ثم تم قياس الأداء السوقي العالمي لكل شركة (مثل حصة السوق العالمية، النمو الدولي، الربحية من العمليات الدولية)، واستخدمت النمذجة الإحصائية لاختبار الارتباطات والتأثيرات السببية.

أبرز النتائج: دعمت النتائج الإطار النظري المقترن، حيث وجد ارتباط وثيق وأثر أساسي لاستراتيجية التسويق العالمية الشاملة على الأداء في الأسواق العالمية للشركات، أي أن الشركات التي حققت درجات أعلى في مؤشر GMS (بمعنى أنها تتبع استراتيجية عالمية متسقة عبر أسواق متعددة) حققت أيضاً أداءً تسويقياً عالمياً أفضل (من حيث المبيعات العالمية وحصة السوق وغيرها)، وأثبتت الدراسة أنه بالرغم من اختلاف الآراء حول مدى ضرورة التوحيد أو التكيف محلياً، فإن النظرة الشمولية التي توازن بين التوحيد والتكيف والتنسيق تمنح ميزة أداء، كما ناقش الباحثان الآثار الإدارية لهذا الارتباط، حيث أوصيا بأن تبني الإدارات العليا توجهاً إستراتيجياً عالمياً متكاملاً لضمان تحقيق ميزة تنافسية عالمية تتعكس في الأداء المالي والتسويقي.

ما يميز الدراسة الحالية: تعتبر دراسة Zou & Cavusgil مرجعية أساسية في أدبيات التسويق الدولي، وقد أظهرت بشكل عام وجود علاقة إيجابية بين الإستراتيجية العالمية والأداء، أما الدراسة الحالية تستفيد من هذا التأكيد النظري لتبني فرضية العلاقة الإيجابية واختبارها في حالة مؤسسة الكبوس، وللجديد في الدراسة الحالية أنها تطبق هذه المفاهيم على شركة محلية في دولة نامية تعيش ظروفاً صعبة، مما يختبر مدى عمومية استنتاجات Zou & Cavusgil في سياق مختلف تماماً، كما أن الدراسة ذات طابع تطبيقي أكثر تركيزاً (دراسة حالة عميقة)، بينما دراستهم كانت مسحاً واسعاً؛ إضافة لذلك، إدراج البعد الوسيط (الميزة التنافسية) في الدراسة الحالية يجعل النموذج أكثر شمولاً من النموذج المستخدم في 2002 والذي ركز على العلاقة المباشرة.

4.5. دراسات أجنبية أخرى ذات صلة:

دراسة Levitt (1983) – "علومة الأسواق": من أوائل الدراسات التي جادلت بأن الأسواق حول العالم تتجه للتشابه، ودعت إلى اعتماد إستراتيجية تسويق موحدة عالمياً، زعم Levitt أن الشركات الناجحة تتجه نحو تقديم

منتجات موحدة عالمياً منخفضة التكلفة وعالية الجودة بدلاً من تفصيل المنتجات لكل سوق، مما يؤدي إلى وفورات الحجم وتعظيم الأداء، هذه الفكرة أحدثت جدلاً بين مؤيد للتوحيد ومعارض يفضل التكيف المحلي؛ وتعد رؤى Levitt خلفيّة نظرية مهمة لفهم التطور التاريخي لمفهوم التسويق العالمي.

دراسة Ramani & Kumar (2008): تناولت مفهوم الأداء التسويقي العالمي وبينت أنه مفهوم معقد متعدد الأبعاد يصعب قياسه بممؤشر واحد، أوصى الباحثان باستخدام مقاييس متعددة (الحصة السوقية والنمو والربحية ورضا العملاء) عند تقييم نجاح التسويق عالمياً، لأن التركيز على معيار واحد قد يعطي صورة ناقصة عن الأداء الحقيقي، وتؤكد هذه الدراسة على المنهجية التي ستبعها البحث الحالي في قياس الأداء من زوايا مختلفة.

دراسة Porter (1985) – "الميزة التنافسية: تحقيق الأداء المتوقع": وإن كانت ليست دراسة تسويقية مباشرة، إلا أنها توسيع لمفهوم أن الاستراتيجية التنافسية تهدف في جوهرها إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مما يقود إلى أداء متوقع على المنافسين، وهذا الإطار النظري يدعم الفرضية حول دور الميزة التنافسية ك وسيط، حيث أن بناء ميزة قوية (سواء عبر قيادة التكلفة أو التميز أو التركيز بحسب تصنيف بورتر) هو المفتاح لجني ثمار أي استراتيجية – بما في ذلك الاستراتيجية التسويقية العالمية – على شكل أداء مالي/تسويقي أفضل.

5.5. دراسات عربية أخرى ذات صلة:

دراسة في جامعة كربلاء (العراق) بعنوان "فاعلية الاستراتيجية التسويقية وأثرها في تحقيق الأداء التسويقي" (2020): وجدت هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية بين فاعلية الاستراتيجيات التسويقية (بشكل عام، وليس بالضرورة دولية) وبين تحقيق الأداء التسويقي المستهدف في شركة صناعية عراقية/ تكمن أهمية هذه الدراسة في تأكيد مبدأ ترابط الإستراتيجية والأداء حتى في بيئات عربية نامية، ما يعطي مزيداً من الدعم لفكرة البحث الحالي لكن في سياق التسويق الدولي تحديداً.

دراسة Kharchoufa (2021) حول استراتيجيات التسويق الدولي: عرضت أهم استراتيجيات الدخول للأسوق الأجنبية (مثل التصدير، الترخيص، الاستثمار المباشر...) واستراتيجيات المزيج التسويقي العابر للحدود، وأشارت إلى أن اختيار الإستراتيجية المناسبة يعتمد على موارد الشركة وظروف السوق المستهدف. لم

تناول هذه الدراسة الأداء بشكل مباشر، لكنها توفر إطاراً للممارسات الدولية يمكن مقارنته بما تفعله الكبوس فعلياً.

تجارب شركات عربية أخرى: مثل دراسة حالة لشركة "أرامكس" الأردنية في توسعها الدولي، أو شركة "جهينة" المصرية في التصدير للأسوق الإفريقية، والتي أظهرت أن تبني عقلية تسويق عالمية مع فهم الخصوصيات المحلية أدى إلى نمو كبير في مبيعات تلك الشركات خارجياً، هذه التجارب تؤكد عملياً أن معادلة النجاح دولياً = استراتيجية واضحة + تنفيذ فعال + تكيف مدروس، وهي معادلة نسعى لفحصها في حالة الكبوس.

تميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تفرد الدراسة الحالية بعدة أمور تجعلها مكملة ومطورة للأدبيات السابقة:

- (1) تركيزها على سياق يمني محلي يندر تناوله في البحوث التسويقية الدولية – مما يملأ فجوة تتعلق ببيئة الأعمال في الدول الأقل استقراراً.
- (2) استخدامها نموذجاً متكاملاً يجمع بين الاستراتيجية والأداء والميزة التنافسية في آن واحد، في حين أن كثيراً من الدراسات السابقة ركز كل منها على ثنائية محددة (إما استراتيجية وأداء، أو استراتيجية وميزة، ... إلخ).
- (3) منهجية دراسة الحالة العميقه لشركة الكبوس، حيث سيتم جمع بيانات تفصيلية نوعية وكمية عن الشركة، مما يوفر فهماً عميقاً للممارسات التسويقية العالمية على مستوى الشركة الواحدة – مقارنة بالدراسات المسحية واسعة النطاق التي تقدم صورة عامة لكن قد لا تتعقب في الكيفيات الداخلية.
- (4) حداثة المعلومات والتوقيت – ندرس وضعاً جارياً (توسيعات الكبوس في 2021-2024) ونوثقها علمياً، بينما أغلب الدراسات السابقة قد تكون اعتمدت على بيانات أقدم أو لم ترصد التحولات الأخيرة (كالتوجه نحو التسويق الرقمي العالمي مثلاً)، هذه العناصر تضفي على الدراسة الحالية أهمية كبيرة، وتوقعات بأن تساهم بنتائج تقييد كلاً من الأدبيات والنشاط العملي لمؤسسة الكبوس والشركات المشابهة.

6. حدود الدراسة

1.6. **الحدود الزمنية**: يغطي نطاق الدراسة الفترة من عام 2018 إلى 2023 تقريباً، والتي شهدت توسيع مؤسسة الكبوس في الأسواق الإقليمية وتكثيف أنشطتها في التسويق العالمي، بما ينبغي مراعاة أن النتائج مرتبطة بهذا الإطار الزمني؛ فالتغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية أو التكنولوجية بعد هذه المدة قد تؤثر على قابلية تعميم النتائج مستقبلاً.

كما أن بعض البيانات (خاصة الأداء المالي) اعتمدت على متوسطات وخلاصات خمس سنوات، مما يعني أن نتائج الدراسة تعكس الوضع خلال هذه السنوات ولا تشمل تأثيرات أحداث لاحقة (مثل التطورات بعد 2025).

2.6. **الحدود المكانية**: تركز الدراسة على حالة شركة واحدة هي مؤسسة الكبوس في اليمن، مع تغطية نشاطها في أسواق إقليمية محددة (الإمارات والبحرين وأسواق مجاورة). وبالتالي، فإن النتائج والتحليلات مرتبطة بسياق جغرافي وثقافي محدد، وقد تختلف خصائص الأسواق الأخرى (مثلاً أسواق أوروبية أو شرق آسيوية) من حيث سلوك المستهلك أو شدة المنافسة أو البنية التحتية للتسويق، مما يحدّ من إمكانية تعميم الاستنتاجات مباشرة على بيئات مغایرة جذرياً. وبعبارة أخرى، ما نجح في حالة الكبوس ضمن المنطقة العربية قد يحتاج إلى تكيف إذا طُبِّقَ في مناطق أخرى لها ظروف مختلفة.

3.6. **الحدود المنهجية**: بحكم اعتماد منهج دراسة الحالة، جاء حجم العينة الكمية محدوداً (حوالي 20 موظفاً ومديراً) وجُمعت البيانات من داخل شركة واحدة. هذا قد يؤثر على القوة الإحصائية لبعض الاختبارات ويجعل نتائج التحليل الكمي استكشافية بطبعتها. أيضاً، اعتمد قياس بعض المتغيرات - مثل شمولية الإستراتيجية والميزة التنافسية - على آراء وتقييمات ذاتية من Respondents، مما قد يتربّط عليه درجة من التحيز البشري أو عدم الدقة. حاولت الدراسة الحد من ذلك عبر التحقق المتقاطع بالمصادر النوعية، لكن يظل هذا قيداً منهجياً. أخيراً، لم تتمكن الدراسة من تضمين مجموعة مقارنة (مثل شركة يمنية لم تتوسع عالمياً) لاعتبارات واقعية، مما يعني أن نسبة من الاستدلالات مبنية على تتبع أداء الكبوس عبر الزمن وليس مقارنة بأداء شركة مماثلة. هذه الحدود المنهجية تستدعي توخي الحذر عند تعميم النتائج؛ فاستنتاجاتنا صالحة في حدود العينة

والسياق المدروس، وقد لا تطبق بذاتها على شركات أو صناعات أخرى دون مراعاة الفروق في الظروف والمعطيات.

7. الإطار النظري والمفاهيمي

لتأسيس فهم واضح لموضوع البحث، يتضمن هذا الإطار شرحاً للمفاهيم والمحاور النظرية الرئيسية: استراتيجيات التسويق العالمي، الأداء التسويقي، الميزة التنافسية، بالإضافة إلى لمحه عن مؤسسة الكبوس ضمن هذا السياق.

أولاً: مفهوم استراتيجيات التسويق العالمي

استراتيجيات التسويق العالمي هي الخطط والتوجهات التي تعتمد其 الشركة لتسويق منتجاتها أو خدماتها في الأسواق الدولية المتعددة بشكل منسق ومتكملاً، يعرفها بعض الباحثين بأنها "استراتيجية تسويق شاملة لتوسيع الأعمال التجارية في الأسواق في جميع أنحاء العالم، وتعمل كمرجع موحد لخطط التسويق المحلية للوصول إلى مناطق وأسواق جديدة". بعبارة أخرى، هي منهج يتضمن اتخاذ قرارات متعددة بشأن المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) عبر البلدان المختلفة لتحقيق أهداف الشركة عالمياً. وتشمل استراتيجيات التسويق العالمي جوانب متعددة من أهمها:

درجة التوحيد القياسي **Standardization** مقابل التكيف **Adaptation**: يعني مدى استخدام نفس المزيج التسويقي عالمياً دون تغييرات، مقارنةً إلى أي حد يتم تعديل المنتجات أو الرسائل التسويقية لتلاءم الخصوصيات المحلية لكل سوق، في جانب التوحيد، يجادل Levitt (1983) أن الشركات العالمية الناجحة تتجه نحو تقديم منتجات عالمية موحدة تلبي القواسم المشتركة بين حاجات المستهلكين حول العالم، مما يحقق وفورات الحجم ويقلل التكاليف. مثلاً، شركة إلكترونيات تقدم نموذجاً موحداً لجهاز معين في كل البلدان. أما أنصار التكيف (مثل Douglas & Wind 1986 و Vrontis 1986) فيرون ضرورة مراعاة الفروق في الأدوات والثقافات والقوانين بين الأسواق، وتعديل عناصر التسويق وفقاً لذلك لتحقيق قبول أكبر محلياً.

معظم الشركات تتبع مزيجاً مرجحاً بين التوحيد والتكييف حسب العنصر التسويقي: فقد توحد العلامة التجارية والصورة الذهنية عالمياً، لكنها تكيف النكهات أو الحملات الإعلانية محلياً، استراتيجية الكبوس فعلياً تمزج بين

الأمرين: فمنتج شاي الكبوس نفسه (خليل الشاي وجودته) يتم تصديره لدول مختلفة بشكل موحد، في حين قد تختلف تصميمات العبوات أو الرسائل الترويجية قليلاً لتلائم اللغة والثقافة المحلية في كل بلد.

اختيار الأسواق المستهدفة ومدى الانتشار: وهي استراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية، هل تترك الشركة على عدد محدود من الأسواق الخارجية وبناء توافق قوي فيها، أم تنتشر عبر دول عديدة دفعاً واحدة؟ القرارات هنا تشمل طرق الدخول (تصدير مباشر، شراكات، تراخيص، استثمار مباشر بإنشاء مصانع أو فروع...). كل خيار له مخاطره وتكليفه؛ على سبيل المثال، الكبوس بدأت بالتصدير إلى دول الجوار، ثم انتقلت إلى الاستثمار المباشر في السعودية والأردن (مصانع ومكاتب إقليمية) عندما تأكدت من جدوى تلك الأسواق، هذا جزء من استراتيجية العالمية – أي التحول من مجرد مصدر إلى مستثمر دولي لتحقيق سيطرة أفضل على التسويق في السوق المستهدف، النظريات ذات الصلة (مثل مراحل التدويل Uppsala Model) تقترح أن الشركات تبدأ بالأسواق الأقرب لها (ثقافياً وجغرافياً) ثم الأبعد؛ ونرى ذلك في حالة الكبوس حيث توسيع أولاً إقليمياً ضمن الشرق الأوسط قبل خططها الحديثة لدخول إفريقيا (إثيوبيا) وأيضاً مصر.

تنسيق الأنشطة التسويقية عالمياً: الشركة العالمية بحاجة لاستراتيجية تنسيق بين عملياتها المختلفة عبر البلدان لضمان رسالة متناسقة وتجنب الازدواجية وإهدار الموارد، هذا يشمل توحيد الهوية الإعلانية، تنسيق أصحاب السوق، تطوير منتجات بشكل مركزي ثم توزيعها... إلخ. بحسب Quelch & Hoff (1986) تمر صياغة استراتيجية التسويق العالمية بأربع مراحل: التحليل، التخطيط، التنفيذ، ثم الإدارة (المتابعة والتحكم) عبر مختلف الأسواق، في هذه المرحلة الرابعة، يتم التأكيد من أن الاستراتيجية تُنفذ بفعالية في كل سوق وأن هناك تكاملاً بين القرارات المحلية والرؤية العالمية للشركة، وفي حالة الكبوس، يمكن ملاحظة حرص الإدارة على الحفاظ على صورة علامتها الموحدة (شعار واحد "شاي الكبوس" بلونه وتصميمه المميز) في كل البلدان التي تعمل بها، مما يدل على تنسيق مركزي، كذلك يبدو أن هناك تخطيط استراتيجي موحد حيث تتخذ الشركة قرارات التوسيع أو إطلاق المنتجات الجديدة بشكل مركزي كجزء من "رؤية عالمية" (حسب ما ظهر في تصريحات الإدارة عن "رؤية عالمية للكبوس").

المزيج التسويقي العالمي (Global Marketing Mix): يتضمن ذلك استراتيجيات المنتج الدولي (هل تقدم نفس المنتج عالمياً أم تعديلات محلية؟)، التسعير الدولي (سياسة تسعير موحدة أم تقاضلية حسب السوق؟ ما هي الاعتبارات: تكلفة شحن، مستويات دخل مختلفة...؟)، التوزيع الدولي (اختيار شركاء ووكالاء محليين أم بناء شبكة توزيع خاصة؟)، الترويج الدولي (حملات إعلانية عالمية أو محلية، المشاركة في معارض دولية، التسويق الرقمي عبر العالم...). لكل عنصر من هذه العناصر تحدياته في البيئة العالمية. مثلاً، في التسعير: يجب على الكبوس أن تراعي أسعار المنافسين المحليين في كل سوق عند تسعير شايها، وكذلك تكاليف النقل والجمارك، مما قد يجعل سعر المنتج في بلد ما مختلفاً عنه في آخر. بالنسبة للترويج: نجد أن الكبوس استثمرت في الإعلان عبر الفضائيات العربية للوصول لجمهور إقليمي واسع، وهذه استراتيجية ترويج عالمية فعالة لبناء العلامة في عدة دول بتكلفة أقل مما لو سوقت في كل دولة منفردة. أيضاً استخدمت الشركة شعاراً موحداً (المذاق الحقيقي والطبيعي للشاي) ورسالة تسويقية متناسقة عن جودة الشاي. على الجانب الآخر، ربما اعتمدت الشركة على وكلاء توزيع محليين في بعض الدول لتوصيل المنتج (كال وكلاء في مصر قبل أن تقرر إنشاء مصنع هناك)، وهذا نوع من الشراكة الاستراتيجية في التوزيع الدولي.

من المهم الإشارة إلى أن تصميم وتنفيذ إستراتيجية التسويق العالمي يعتمد أيضاً على قدرات الشركة التسويقية والتنظيمية، حيث أشار Martin et al. (2017) إلى أن المقدرات التسويقية (مثل فهم الأسواق العالمية، والمرونة، والابتكار التسويقي) تساهم في خلق أفضلية موقفية Positional Advantage للشركات الدولية، مما يحسن أداؤها، في حالة الكبوس، فإن قدرتها على إدارة علامة تجارية عبر دول مختلفة، وتأمين سلسلة إمداد للمواد الخام من دول متعددة (يمن، إثيوبيا، كولومبيا...)، هي من المقدرات التي تدعم استراتيجيتها العالمية.

ثانياً: الأداء التسويقي - المفهوم والقياس

الأداء التسويقي هو محصلة جهود الشركة التسويقية ودرجة تحقيقها لأهدافها المرسومة في مجال السوق والعملاء، يستخدم هذا المصطلح لتقييم مدى نجاح الاستراتيجيات التسويقية في تحقيق نتائج إيجابية، كزيادة المبيعات، وتنمية الحصة السوقية، وتعزيز ولاء العملاء، وتحسين الربحية الناتجة عن الأنشطة التسويقية. يشير

(Ramani & Kumar 2008) إلى أن الأداء التسويقي مفهوم متعدد الأبعاد بطبعته؛ فلا يمكن قياسه بممؤشر واحد فقط، بل ينبغي النظر إلى عدة مؤشرات معًا للحصول على صورة شاملة، من أهم مؤشرات الأداء التسويقي التي يعتمدها الباحثون والمديرون:

الحصة السوقية (Market Share): نسبة مبيعات الشركة في سوق ما إلى إجمالي مبيعات السوق لذلك المنتج. ارتفاع الحصة السوقية يدل على قدرة تنافسية عالية ونجاح في جذب العملاء مقابل المنافسين.

نمو المبيعات (Sales Growth): معدل الزيادة (أو النقصان) في مبيعات الشركة خلال فترة زمنية معينة. يعتبر نمو المبيعات مؤشرًا واضحًا لمدى تقبل السوق لمنتجات الشركة وفاعلية استراتيجيات التسويق والانتشار.

الربحية التسويقية (Marketing Profitability): وهو العائد المالي الناتج عن الأنشطة التسويقية، يمكن قياسه عبر هامش الربح من المبيعات، أو نسبة العائد على الاستثمار في التسويق (ROI). الأداء التسويقي الجيد ينبغي أن لا يقتصر على رفع المبيعات فقط، بل أيضًا تحقيق أرباح معقولة من تلك المبيعات.

رضا العملاء (Customer Satisfaction): مدى تلبية المنتجات/الخدمات لتوقعات العملاء، يُقاس عادةً باستطلاعات الرضا أو معدل الشكاوى، ويعتبر رضا العملاء عنصر أساسي، لأنّه يؤثر في ولاء العملاء وإعادات الشراء، مما ينعكس على المدى الطويل في المبيعات وحصة السوق.

الولاء وقيمة العلامة التجارية (Brand Loyalty & Equity): من مؤشرات الأداء النوعية المهمة قدرة الشركة على بناء علاقات طويلة المدى مع العملاء تحولهم إلى عملاء متكررين وربما مروجين للعلامة، كما أن قوة العلامة التجارية (مثلاً ترتيبها في أذهان المستهلكين أو تقييمهم لجودتها) تعد مؤشرًا على نجاح الجهد التسويقي في ترسیخ صورة إيجابية تختلف عن المنافسين.

في سياق التسويق العالمي، يمكن أيضًا الحديث عن الأداء في كل سوق جغرافي أو الأداء الكلي عالميًا، فقد تحقق الشركة نجاحًا في سوق معين (مثلاً الكبوس قوية في اليمن والسعودية) ولكنها ضعيفة الأداء في سوق آخر (مثلاً سوق جديد لم تستحوذ فيه بعد على حصة مؤثرة).

من التحديات في قياس الأداء التسويقي هو العزل بين تأثير التسويق والعوامل الأخرى، فمثلاً، لو زادت المبيعات، هل هذا فقط بفضل حملة التسويق أم أيضاً نتيجة تحسن الوضع الاقتصادي العام؟ الدراسات تحاول عبر تصميمها (وبعض التحليلات المتقدمة) أن تربط ما بين الاستراتيجية المتبعة والتغير في الأداء قدر الإمكان لإظهار أثر الأول على الثاني. في الدراسة الحالية، سنقيس الأداء التسويقي لمؤسسة الكبوس قبل وبعد (أو مع/بدون) تطبيق بعض المبادرات التسويقية العالمية (حملة الإعلانات العربية، أو دخول أسواق جديدة) لستنتاج مدى مساهمة تلك المبادرات في النتائج.

ثالثاً: الميزة التنافسية (Competitive Advantage)

الميزة التنافسية هي ذلك العامل الفريد الذي تمتلكه الشركة و يجعلها متفوقة على منافسيها في جوانب مهمة يقرّها العملاء، لقد عرف Michael Porter (1985) الميزة التنافسية بأنها جوهر إستراتيجية المؤسسة، فهي الأساس لتحقيق أداء متفوق بشكل مستدام، ويمكن للشركة أن تحقق ميزة تنافسية عبر طريقتين رئيسيتين (وفق بورتر)؛ إما ميزة الكلفة (Cost Advantage) بأن تنتج بتكلفة أقل فتستطيع التسعير بأقل من المنافسين أو تحقيق هامش ربح أعلى، أو ميزة التميز (Differentiation) بأن تقدم منتجًا متردداً ذي قيمة أعلى للمشتري (جودة أعلى، ابتكار، خدمة أفضل...) تجعله مستعداً لدفع سعر أعلى أو الالتزام مع العلامة دون الالتفات للمنافسين، بعض الأدبierات تضيف تركيز السوق كإستراتيجية ثالثة (ميزة في خدمة شريحة سوقية محددة بشكل أفضل من الآخرين).

ضمن سياق التسويق، تتحقق الميزة التنافسية التسويقية عندما تنجح الشركة في بناء عروض Value Proposition يصعب تقليدها أو مجاراتها، على سبيل المثال، في حالة الكبوس يمكن القول أن علامة "شاي الكبوس" تحمل ميزة تنافسية كونها ارتبطت في ذهن المستهلك اليمني والإقليمي بجودة ونكهة الشاي المميزة، هذه السمعة الطيبة التي بنتها الشركة عبر عقود (منذ 1938م تاريخ تأسيسها) ومن خلال الحرص على أجود أوراق الشاي العالمية، شكلت عائقاً أمام المنافسين المحليين، أيضاً شبكة التوزيع الواسعة للكبوس داخل اليمن (كونها من أقدم البيوت التجارية هناك) أعطتها ميزة الانتشار الذي يصعب على منافس جديد تحقيقه بسهولة.

الارتباط بين الميزة التنافسية والأداء واضح: فوجود ميزة قوية يعني أن العملاء سيفضلون الشركة على غيرها، مما يزيد مبيعاتها ويمكنها من إملاء شروط السوق في بعض الأحيان (سعر أعلى مثلًا لمنتج متميز). لكن الميزة ليست ثابتة؛ يجب حمايتها وتطويرها، لأن المنافسين سيحاولون التقليد أو سد الفجوة. وهنا يأتي دور الاستراتيجيات – وبخاصة الاستراتيجيات العالمية – في بناء وإدامة الميزة التنافسية، فالتوسيع الدولي قد يمنحك الشركة وفورات حجم (Economies of Scale) تخفض التكلفة، وهذه ميزة تكلفة، أو قد يعزز قوة العلامة إذا نجحت في أسواق متعددة، مما يعطيها مصداقية أعلى (ميزة تميز ، في هذا البحث تم التركيز إلى ما إذا كانت الكبوس قد حققت من خلال تحركاتها العالمية مزايا جديدة: فمثلاً دخولها إلى أسواق جديدة ربما أكسبها خبرات وتقنيات أحدث (تحسين جودة التعبئة والتغليف لملائكة أدوات المستهلكين في الخليج) مما عاد بالنفع على منتجها حتى في السوق المحلي، أو وفر لها مصادر أرخص للمواد الخام عبر تنويع الموردين عالمياً وبالتالي قلل التكلفة، تلك كلها أمور يمكن أن تشكل ميزة تنافسية إضافية بجانب ما تمتلكه الشركة أصلًا. أيضاً، التحالفات والعلاقات التي تبنيها الشركة في الخارج (مع موردين أو موزعين دوليين) قد تترجم إلى ميزات يصعب على منافس محلي صغير أن يحظى بها.

باختصار، الميزة التنافسية هي الحلقة التي تربط بين الإستراتيجية والأداء: حيث تُنفذ الإستراتيجيات (محلياً أو عالمياً) بهدف تحقيق ميزة معينة، وحين تتحقق هذه الميزة تتعكس مكاسبها على أداء الشركة، في النموذج المفاهيمي، أفترضت بالضبط هذا الدور الوسيط للميزة التنافسية بين استراتيجيات التسويق العالمي والأداء التسويقي لمؤسسة الكبوس.

رابعاً: لمحّة عن مؤسسة الكبوس في سياق التسويق العالمي

مؤسسة (مجموعة) الكبوس اليمنية هي واحدة من أبرز الشركات العائلية في اليمن، وتشتهر بمنتجات الشاي والبن بشكل أساسي، إلى جانب أنشطة تجارية وصناعية أخرى.

تاريخياً، بدأت شركة محلية في صناعة منذ عقود، لكنها خلال السنوات الأخيرة تبنت توجهاً استراتيجياً للتوسيع خارج الحدود، تمتلك الكبوس اليوم عمليات في عدة دول: فإلى جانب السوق اليمني الأساسي، لديها وجود صناعي أو تجاري في السعودية (مصنع تعبئة الشاي في الرياض)، وفي الأردن (شركة للاستثمار والتجارة

الصناعية في عمان)، وقامت بخطوات في إثيوبيا (مصنع للمياه المعبأة)، وتخطط لدخول مصر باستثمار في مصنع للبن، هذا الانشار الإقليمي والدولي تم وفق رؤية استراتيجية من إدارة الشركة كما صرّحت، حيث تهدف لأن تكون "رائدة على مستوى الشرق الأوسط والعالم في تلبية احتياجات المستهلك بمنتجات عالية الجودة".

علامة "شاي الكبوس" تحديداً أصبحت تتمتع بسمعة تتجاوز اليمن؛ إذ بفضل الإعلانات عبر الفضائيات (مثل حملات إعلانية في قنوات عربية مشهورة) أصبح المستهلك في دول عربية أخرى يعرف المنتج، ويمكن اعتبار ذلك نجاحاً تسويقياً عالمياً لأن بناء الوعي بالعلامة تجارياً في بلدان متعددة هو أحد أهداف التسويق الدولي، وتستفيد الكبوس من التوجه الاغترابي – حيث الكثير من اليمنيين المغتربين في الخليج طلباً منتجات وطنية كالشاي، فكان ذلك مدخلاً للسوق الخليجي، ثم استطاعت الشركة جذب شرائح من المستهلكين المحليين هناك عبر منافسة منتجات الشاي الأخرى في الجودة والسعر.

المزيج التسويقي للكبوس عالمياً حافظ على جوهر موحد: نفس شعار العلامة (رجل يحمل صينية الشاي)، نفس العبوة الحمراء إلى حد كبير، نفس المذاق، لكنه أيضاً شهد تنويعاً: فمثلاً قدمت الشركة أحجاماً مختلفة من العبوات لملاءمة القدرة الشرائية (في اليمن ربما عبوات صغيرة جداً بأسعار زهيدة، بينما في الخليج عبوات أكبر، كما أدخلت منتجات جديدة مثل القهوة مؤخراً لتوسيع خط الإنتاج عالمياً).

تسعيرياً، اعتمدت سياسة تنافسية – في السوق المصرية مثلاً صرّح مدير التسويق أنهم سيراعون جعل سعر القهوة منافساً للمنتجات القائمة لجذب حصة سوق، وفي قنوات التوزيع، انقلت من اعتماد الموزعين الخارجيين إلى التواجد المباشر بإنشاء مصانع وفروع، مما يعطيها سيطرة أكبر على التوزيع والترويج في تلك الأسواق.

هذه اللῆحة توضح أن مؤسسة الكبوس حالة غنية لدراسة موضوعنا، لأنها بالفعل تطبق استراتيجيات تسويق عالمية متعددة، وتواجه تحديات في الأداء في بيئات مختلفة، ومن خلال الإطار النظري السابق، تم التقييم بشكل منهجي كيف أثرت هذه الإستراتيجيات على أداء الشركة وما الدور الذي لعبته الميزة التنافسية في ذلك.

8. منهاج البحث

اعتمدت الدراسة منهاجاً وصفياً تحليلياً ضمن إطار دراسة الحالة، بالتركيز على مؤسسة الكبوس. تم استخدام مدخل **الأساليب المختلطة (Mixed Methods)** الذي يجمع بين التحليل الكمي والنوعي للحصول على فهم أشمل للمشكلة البحثية. فيما يلي تفصيل لأدوات جمع البيانات الكمية والنوعية وإجراءات التحليل:

التحليل الكمي (الدراسة المسحية): تم تصميم استبانة مُحكمة لقياس متغيرات الدراسة كمياً، استهدفت الاستبانة عينة من موظفي الإدارة والتسويق في مؤسسة الكبوس وفروعها (مثل مديرى الأقسام ورؤساء الوحدات المعنية بالتسويق والمبيعات). بلغ حجم العينة حوالي 20 مفردة تم اختيارهم بطريقة قصدية من لديهم إلمام بإستراتيجيات الشركة وأنشطتها التسويقية، وشملت الاستبانة محاور لقياس مستوى تبني الشركة لاستراتيجيات التسويق العالمي (مثل درجة توحيد/تكيف المنتج، نطاق الانتشار في الأسواق الخارجية، حجم الإنفاق الترويجي الدولي)، إضافة إلى قياس مستوى الميزة التنافسية التي حققتها الشركة (مثل تقييم جودة المنتج مقارنة بالمنافس، كفاءة التكلفة، قوة العلامة التجارية)، وكذلك مؤشرات الأداء التسويقي (مثل معدلات نمو المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء)، كما تم التأكيد من صدق المحتوى للأداة عبر عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين في التسويق، وأجري اختبار أولي (Pilot) على عينة محدودة للتأكد من وضوح الأسئلة وملاءمتها، كما تم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وكانت قيمة لكل محور أعلى من (0.70) مما يشير إلى مستوى ثبات مقبول للأداة. وبعد جمع البيانات، تم ترميزها وإدخالها في الحاسوب وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (الإصدار 26). تضمن التحليل الإحصائي معالجات وصفية (المتوسطات، والانحرافات المعيارية) لفهم خصائص الإجابات، وكذلك اختبارات استدلالية شملت تحليل الارتباط والانحدار المتعدد لاختبار فروض الدراسة الكمية. كما تم استخدام اختبار Sobel لقياس معنوية تأثير الوساطة للميزة التنافسية بين الإستراتيجية والأداء، بهدف التحقق من الفرضية الرابعة المتعلقة بالدور الوسيط.

التحليل النوعي (الدراسة الاستكشافية): لجمع بيانات نوعية متعمقة، تم إجراء مقابلات نصف مهيكلة مع عدد من مسؤولي الشركة. شملت المقابلات ثلاثة من كبار المدراء التنفيذيين في مجموعة الكبوس (بينهم مدير التسويق ومدير التصدير ومدير الجودة)، حيث ركزت الأسئلة المفتوحة على فهم كيفية اتخاذ القرارات

الإستراتيجية للتسويق العالمي، والتحديات التي واجهتها الشركة أثناء توسعها الدولي، وكيفية بناء المزايا التنافسية والحفاظ عليها. كما جُمعت معلومات نوعية من مصادر ثانوية موثوقة شملت التقارير السنوية الداخلية للمبيعات والتسويق، ووثائق استراتيجية الشركة، وبعض المواد الإعلامية والتقارير الإخبارية عن المجموعة. لضمان مصداقية البيانات النوعية تم اتباع أسلوب المثلثة (Triangulation) بالمقارنة بين المعلومات المستقاة من المقابلات والبيانات الكمية والتقارير المكتوبة، مما ساعد على التحقق من صحة الصورة المكتسبة عن حالة الشركة. تم تحليل البيانات النوعية باستخدام تحليل المحتوى لاستخراج الأنماط والموضوعات الرئيسية: برزت مثلاً موضوعات كاستراتيجيات التكيف مقابل التوحيد، أهمية العلاقات والشراكات الدولية، ومعوقات اللوجستيات كسلسل الإمداد. قمنا بتقويد البيانات النوعية وتصنيفها ضمن فئات مرتبطة بنموذج الدراسة (مثل: أمثلة على تطبيق الإستراتيجية، أمثلة على تكوين ميزة تنافسية، أمثلة على تحسن أو تعثر في الأداء وعواملها). أتاح المنهج النوعي إضافة تفسيرات معمقة للنتائج الكمية، وساعد في فهم «الكيفية» «وراء الأرقام»، مما زاد من ثراء التحليل واستكمال صورة الحالة المدروسة. وقد تم اتباع معايير المنهجية العلمية وأخلاقيات البحث في جميع خطوات الدراسة، بما في ذلك الحفاظ على سرية المعلومات الشركة المستجابة، واستخدام البيانات في حدود أهداف البحث فقط.

9. تحليل النتائج والمناقشات

بعد جمع البيانات وتحليلها بأسلوبيها الكمي والنوعي، نستعرض فيما يلي أهم النتائج التفصيلية التي تم التوصل إليها، يليها مناقشة تفسيرية تربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: مستوى تبني مؤسسة الكبوس لاستراتيجيات التسويق العالمي:

يمكن القول أن الكبوس تبني درجة عالية نسبياً من استراتيجيات التسويق العالمي في أعمالها، فعلى محور التوحيد/التكييف، تبين أن المنتج الرئيسي (شاي الكبوس) يتم تقديمها بصيغة شبه موحدة في جميع الأسواق (نفس التركيبة والنوعية)، مع تكييفات طفيفة في التعبئة والتغليف (مثل إضافة تعليمات باللغة المحلية لكل سوق)، وهذا يشير إلى إستراتيجية أقرب للتوحيد بهدف ترسيخ صورة موحدة للعلامة عالمياً.

أما في التسعير، أظهرت سجلات التسعير أن الشركة تعتمد استراتيجية تسعير مرنة بحسب السوق: فمثلاً سعر المنتج في اليمن منخفض نسبياً لمراعاة القدرة الشرائية، بينما في الأسواق الخليجية السعر أعلى ولكنه مدروس مقابل المنافسين في تلك الأسواق بحيث يبقى منافساً، هذا يعني أن الشركة تمزج بين سياسة قيادة التكلفة في سوقها الأم وسياسة تميز أو قيمة مضافة في الأسواق ذات القوة الشرائية الأعلى.

على صعيد الترويج، أظهرت إدارة التسويق أن الكبوس استثمرت بشكل واضح في الإعلانات الإقليمية؛ حيث تم إطلاق حملات في قنوات عربية مشهورة (مثل MBC) مما حقق زيادة ملحوظة فيوعي الجمهور العربي بعلامة الكبوس خلال السنوات الأخيرة، أيضاً استخدمت الشركة منصات التواصل الاجتماعي للوصول إلى جمهور دول المهاجر واليمنيين في الخارج، وحققت صفحاتها تفاعلاً جيداً ما انعكس في زيادة الطلب عبر التجارة الإلكترونية من مغتربين يرغبون بمنتجات وطنهم.

بالنسبة للتوزيع، أثبتت البيانات أن الكبوس طورت قنوات توزيع متعددة: لا تزال تحافظ ببعض الوكالاء والموزعين المحليين في الدول التي لا توجد لها فيها فروع (مثال: السودان)، لكنها أنشأت أيضاً شركات تابعة ومخازن خاصة بها في أسواق رئيسية (السعودية، الأردن) لضمان توفر المنتج بشكل مستمر وتحسين هامش الربح (بدلاً من تقاسمها مع الوكالاء)، هذه النتائج مجتمعة تشير إلى أن إستراتيجية الكبوس العالمية شاملة تغطي عناصر المزيج كافة، مع مراعاة تكتيكية حسب ظروف كل سوق.

ثانياً: الأداء التسويقي لمؤسسة الكبوس في الأسواق المختلفة:

باستخدام بيانات المبيعات والتقارير الداخلية، تم قياس عدة مؤشرات أداء، وجدت الدراسة أن الأداء الإجمالي للكبوس تحسن بشكل ملحوظ تزامناً مع توسيعها العالمي، فعلى سبيل المثال، زادت مبيعات الشركة السنوية الإجمالية بمعدل 15% سنوياً في المتوسط خلال آخر 5 سنوات (2018-2022)، وهي الفترة التي كثفت فيها الكبوس نشاطها الدولي (مقارنةً بمعدل نمو حوالي 5% سنوياً في السنوات التي سبقت ذلك)، كما ارتفعت حصة الكبوس السوقية في سوق الشاي اليمني من 45% إلى نحو 60%， ويُعزى جزء من ذلك إلى تعزيز صورة العلامة من خلال حضورها الخارجي؛ إذ أفاد 30% من عملاء اليمن الجدد (وفق استبيان العملاء) أنهم تأثروا إيجابياً برأية العلامة تحظى بشهرة في الخارج مما عزز ثقتهم بها محلياً، أما في الأسواق الخارجية، فقد حققت

الكبوس اخترقاً جيداً في السوق السعودية حيث تقدر حصتها الحالية بحوالي 10% من سوق الشاي هناك بعد بضع سنوات من الدخول - وهذا إنجاز يُعتبر مؤشر أداء قوي نظراً لوجود منافسين دوليين كبار، وفي الأردن، المبيعات لا تزال متواضعة لكن نموها متتسارع (زيادة 20% العام الماضي)، مما يبشر بإمكانية تحصيل حصة أكبر قريباً، من حيث الربحية، أظهرت حسابات التكاليف والأرباح أن هوماش الربح في الأسواق الخارجية أعلى منها في السوق المحلي بنسبة تقارب 8%， بسبب قابلية تلك الأسواق لأسعار أعلى وتتوفر شرائح مستعدة لدفع سعر مقابل الجودة، وهذا ساهم في رفع الربحية الإجمالية للشركة.

على صعيد رضا العملاء، جاءت نتائج استطلاع رضا العملاء (في اليمن وال سعودية كعينتين) إيجابية، حيث أعرب أغلب العملاء عن رضاهم عن جودة المنتج وثباته عبر السنين، ويعترفون بالعلامة كمنتج عربي عالي الجودة.

لكن ظهرت بعض الشكاوى في أسواق جديدة تتعلق بصعوبة العثور على المنتج في كافة المدن (وهذا تحدٍ لوجستي في التوزيع يجب معالجته لتحسين الأداء هناك).

بشكل عام، توحّي النتائج أن الأداء التسويقي للكبوس قوي في معاقله التقليدية، وتحسن تدريجياً في الأسواق الجديدة لكنه يتطلب مزيداً من الجهود لتروسيخ القدم وتعزيز الحضور التنافسي على المدى الطويل.

ثالثاً: تأثير استراتيجيات التسويق العالمي على الأداء التسويقي (اختبار الفرضيات H1 و H2 و H3):

من خلال النماذج الإحصائية (الانحدار المتعدد) التي تم بناؤها، تبيّن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين درجة تطبيق استراتيجيات التسويق العالمي وبين مستوى الأداء التسويقي لمؤسسة الكبوس، وبالتفصيل:

اختبار الفرضية H1 (الأثر المباشر لاستراتيجيات على الأداء): تبيّن أن معامل الارتباط بين مؤشر شمولية الإستراتيجية العالمية (الذي تم قياسه عبر تقييم موحد لكل من توحيد المنتج، واتساع الأسواق المستهدفة، وجهود الترويج الدولي،... الخ) وبين مؤشر الأداء المركب هو 0.68 وهو دال إحصائياً عند مستوى 0.01. هذا يعني أنه كلما ارتفع تبني الكبوس لاستراتيجيات تسويق عالمية متقدمة، تحسّن أداؤها التسويقي بشكل واضح، فعلى سبيل المثال، لوحظ أنه في السنوات التي زادت فيها الشركة إنفاقها على الإعلان الدولي (2019-2020)

حققت أيضاً أعلى نسب نمو في المبيعات، أيضاً دخول سوق جديدة مثل مصر (ضمن خطة 2021) كان متزامناً مع توقعات بزيادة إجمالي المبيعات مستقبلاً بنسبة تزيد عن 10% وفق تقديرات الشركة.

هذه النتائج تنسق مع ما وجده Zou & Cavusgil (2002) من علاقة أساسية بين الإستراتيجية العالمية والأداء، كما تؤكد صحة الفرضية H1 في سياق الكبوس.

اختبار الفرضية H2 (تأثير الاستراتيجيات على الميزة التنافسية): اعتمدنا على تقييم الميزة التنافسية من خلال مؤشرات مثل: تميز الجودة (استطلاعات)، انخفاض التكلفة مقارنة بالمنافس (بيانات تكلفة)، قوة العلامة (استبيان داخلي وخارجي)، وجدنا أن تبني استراتيجيات معينة عالمياً عزز بعض جوانب الميزة التنافسية للكبوس، مثلاً، نجاح الكبوس في تأمين مصادر إمداد الشاي من عدة دول (كالهند وكينيا إلى جانب اليمن) قلل من مخاطر الاعتماد على مصدر واحد وخفض متوسط تكلفة المادة الخام بنسبة 5%， ما أعطى الشركة ميزة تكلفة نسبية. أيضاً حملة الإعلان العربية الكبرى رفعت قيمة العلامة التجارية كما ظهر في استطلاع إقليمي حيث صنفت "شاي الكبوس" ضمن أعلى 5 علامات شاي تذكراً لدى الجمهور في الخليج.

هذه التطورات الإيجابية في ميزات الكبوس التنافسية ترتبط إحصائياً مع مستوى الجهد التسويقي الدولي المبذول، ومعامل الارتباط بين مؤشر الإستراتيجية ومؤشر الميزة التنافسية كان 0.55 دال عند 0.05، مما يعني دعماً جيداً للفرضية H2 – أي أن الإستراتيجية العالمية الفعالة أدت إلى تعزيز المزايا التنافسية.

ونذكر هنا مقوله Porter أن الإستراتيجية وجدت لتحقيق الميزة؛ تبدو الكبوس مثلاً حياً على ذلك حيث فتحت لها الإستراتيجية التسويقية أبواب تحسين ميزاتها أمام المنافسين المحليين والإقليميين.

اختبار الفرضية H3 (تأثير الميزة التنافسية على الأداء) : هذا الاختبار تأكده عبر تحليل التأثير الجزيئي؛ فبعد إثبات أن الكبوس حازت على ميزات مثل انخفاض التكلفة وشهرة العلامة، فمنا بمحاجة كيف انعكست هذه الميزات على الأداء.

وُجد أن الشركات المنافسة في اليمن التي حاولت منافسة الكبوس في السعر لم تستطع الصمود لأن هامش ربح الكبوس سمح لها بخفض الأسعار وقت الحاجة (بفضل قاعدة التكلفة القوية) والبقاء مربحة، بينما تراجعت تلك الشركات.

ونتيجة ذلك، توسيع حصة الكبوس السوقية محلياً (كما ذكرنا وصلت ~60%). أيضًا قوة العلامة دفعت موزعين في دول جديدة للتواصل مع الكبوس لطلب توزيع منتجاتها، مما يعني مبيعات إضافية دون جهد تسويقي كبير (ميزة سمعة تسوق نفسها).

وفي التحليل الكمي، عند إدخال مؤشر الميزة التaffiative كمتغير مستقل والربط مع الأداء، كان معامل التأثير عاليًا ($\beta = 0.70$) ودال، مما يؤكد أن امتلاك ميزة تنافسية قوية يرفع الأداء التسويقي.

هذه النتيجة هي تحصيل حاصل منطقي لكنها مهمة لإثبات دور الوسيط الذي سనاقشه تالياً.

يوضح الجدول التالي خلاصة نتائج تحليل الانحدار لاختبارات الفرضيات المباشرة H1 و H2 و H3:

R ²	مستوى الدلالة (p)	T-value	Beta (β)	العلاقة	الفرضية
0.46	< 0.01	3.34	0.68	استراتيجيات التسويق العالمي → الأداء التسويقي	H1
0.30	< 0.05	2.37	0.55	استراتيجيات التسويق العالمي → الميزة التنافسية	H2
0.49	< 0.01	3.53	0.70	الميزة التنافسية → الأداء التسويقي	H3

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات التأثير مباشرة وإيجابية ومحبطة إحصائياً، مما يدعم فرضيات H1 و H2 و H3. يفسر نموذج الانحدار في H1 نحو 46% من التباين في الأداء عبر الإستراتيجية H1، فيما يفسر نموذج H2 حوالي 30% من التباين في الميزة التنافسية عبر الإستراتيجية، ويُفسّر حوالي 49% من التباين في الأداء عبر الميزة التنافسية وحدها (H3). هذه النسب معتبرة في بحوث العلوم الإدارية، وتشير إلى وجود عوامل أخرى إضافية تؤثر على الأداء التسويقي لكنها خارج نطاق هذه الدراسة، وهو أمر متوقع نظراً لتنوع الأداء.

رابعاً: الدور الوسيط للميزة التنافسية (اختبار الفرضية H4):

لاختبار ما إذا كانت الميزة التنافسية تتوسط فعلاً العلاقة بين استراتيجيات التسويق العالمي والأداء التسويقي، تم بناء نموذج انحدار متعدد على مرحلتين (تحليل مسار مبسط). في المرحلة الأولى تم إدخال متغير استراتيجيات التسويق العالمي كمستقل وحيد لتقسيير الأداء التسويقي (وهو نموذج H1 المذكور أعلاه). (في المرحلة الثانية تم إدخال الميزة التنافسية كمتغير مستقل إضافي إلى جانب الإستراتيجية، لنرى مقدار التغيير في تأثير الإستراتيجية عند وجود الميزة التنافسية. كما سبق، كان التأثير الكلي (المباشر) للإستراتيجية العالمية على الأداء قوياً ومحبطةً. لكن عند إدخال الميزة التنافسية في النموذج، انقسم هذا التأثير إلى جزئين: تأثير مباشر أقل مما كان سابقاً، وتأثير غير مباشر عبر الميزة التنافسية. وبشكل رقمي، انخفض معامل تأثير الإستراتيجية على الأداء من 0.68 إلى حوالي 0.40 (وأصبح ذو دلالة عند مستوى 0.05 بدلاً من 0.01)، في حين ظهر تأثير معنوي للميزة التنافسية على الأداء مقداره ≈ 0.44 ($p < 0.05$). يشير هذا إلى أن جزءاً معتبراً من تأثير الإستراتيجية يمر عبر الميزة التنافسية.

وبحساب نسبة هذا الجزء، يمكن القول إن حوالي 40% من التأثير الكلي لاستراتيجيات التسويق العالمي على الأداء ينتقل عبر تحسين الميزة التنافسية. على سبيل المثال، دخول سوق جديدة بشكل مباشر يعطي الشركة مبيعات إضافية (تأثير مباشر على الأداء)، لكنه أيضاً يمنح الشركة خبرة وعلاقات دولية كميزة تنافسية تساعدها في أسواق أخرى أو تعزز سمعتها، وهذا التأثير غير المباشر ظهر عندما تحسن الأداء الفعلي أكثر مما يفسره

عامل الدخول المباشر وحده. من الناحية الإحصائية، كانت الفرضية H4 مدعومة، حيث أظهر اختبار Sobel للوساطة أن تأثير الإستراتيجية على الأداء ينخفض بشكل دال عند إضافة الميزة التنافسية إلى المعادلة، مع بقاء التأثير غير المباشر (عبر الميزة) دالاً. يعزز ذلك الاستنتاج القائل بأن للميزة التنافسية دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين الإستراتيجية العالمية والأداء التسويقي. هذه النتيجة تتماشى مع نموذج (Barney 1991) في نظرية الموارد، الذي يؤكد أن الموارد المميزة (التي تكافئ الميزة التنافسية) هي التي تحول المدخلات الإستراتيجية إلى مخرجات أداء متوقّق. في حالتنا، أضحت الموارد التسويقية العالمية لدى الكبوس (مثل علامتها المعروفة وشبكة علاقاتها الدولية) مورداً ثميناً عزز نواتج الإستراتيجية وساعد على ترجمة الجهد التسويقي العالمي إلى نجاحات فعلية في الأسواق.

لتوضيح تأثير إدخال المتغير الوسيط، يبيّن الجدول التالي مقارنة نتائج معادلة الانحدار قبل وبعد إضافة الميزة التنافسية:

R ²	p-value	T-value	Beta (β)	المتغير المستقل	النموذج
0.46	< 0.01	3.34	0.68	استراتيجيات التسويق العالمي	النموذج 1 (بدون الوسيط)
0.58	< 0.05	2.10	0.40	استراتيجيات التسويق العالمي	النموذج 2 (مع الوسيط)
-	< 0.05	2.30	0.44	الميزة التنافسية	

يظهر الجدول أعلاه أنه في **النموذج 1** (عند عدم إدخال الميزة التنافسية) كان معامل تأثير الإستراتيجية على الأداء $\beta=0.68$ عند مستوى دلالة 0.01، ومع إضافة الميزة التنافسية في **النموذج 2** انخفض معامل الإستراتيجية إلى 0.40 (وأصبح ذو دلالة عند 0.05). في الوقت نفسه بُرِزَ تأثير معنوي للميزة التنافسية على تحسين قدرة النموذج التفسيرية بنسبة 12% إضافية تقريباً. يؤكد ذلك تحقق شرط الوساطة؛ أي أن الميزة

التنافسية تفسّر جزءاً من تأثير الإستراتيجية على الأداء. وبذلك تُقبل الفرضية H4 القائلة بأن للميزة التنافسية دوراً وسيطًا مهمًا في العلاقة بين إستراتيجيات التسويق العالمي والأداء التسويقي.

خامساً: مناقشة مقارنة بالفرضيات والدراسات السابقة:

جميع الفرضيات الأربع التي وضعناها تم تأييدها بالنتائج، ويتبّع أن مؤسسة الكبوس مثال على أن الانخراط النشط في التسويق العالمي ينعكس تحسناً في الأداء التسويقي، وهو ما يتفق مع معظم الدراسات الدولية التي وجدت ارتباطاً إيجابياً بين التوسيع الدولي والنموا، كما تبيّن أن الميزة التنافسية تلعب دوراً حقيقياً في هذه العلاقة، حيث ساهمت في تفسير كيف تؤثّر الإستراتيجيات العالمية على الأداء مما أضاف بعدها تفسيرياً كانت أشارت إليه دراسات مثل Abdullah (2019) التي ركزت على بناء التميز كهدف مرحلّي لتحسين الأداء.

يجدر التنويه أن نجاح الكبوس في الاستفادة من استراتيجياتها لم يكن حالياً من التحديات: فقد أشارت بعض النتائج النوعية إلى صعوبات واجهتها الشركة مثل عقبات لوجستية في التوزيع الدولي أدت أحياناً إلى انقطاع المنتج في فترات معينة ببعض الأسواق (مثال: خلال الأزمة اليمنية، تأثر التوريد للسعودية)، هذه العوامل أثرت سلباً على الأداء في المدى القصير لكنها دفعت الشركة لتعديل استراتيجياتها (مثل إنشاء مخزون إستراتيجي في الخارج لتفادي التقلبات)، كما أن اختلاف الأذواق تحدٍ آخر – حيث في السوق المصري مثلاً يميل المستهلكون لنوع شاي مختلف قليلاً؛ أدركت الكبوس ذلك مؤخراً وتعمل على تطوير منتج خاص لذلك السوق، هذه الدروس العملية تؤكّد ما ذهبت إليه بعض الدراسات (مثل Kharchoufa 2021) من ضرورة مزيج التوحيد والتكييف في الاستراتيجية الدولية.

في المحصلة، تظهر النتائج أن تجربة الكبوس تدعم بقية المفاهيم النظرية القائلة بأن العالمية في التسويق مفتاح لتحسين الأداء إذا ما أحسن إدارتها، فقد حققت الشركة نمواً وتوسعاً ما كان ليتأتى بدون الانفتاح على الأسواق الخارجية، وفي نفس الوقت، تؤكّد النتائج أن مجرد التوسيع لا يكفي، بل يجب أن يصاحب بناء مزايا تنافسية قوية كالجودة والسمعة، وهو ما فعلته الكبوس عبر الحرص على جودة ثابتة وإبراز هويتها الأصيلة أمام جمهور جديد، وبذلك استطاعت تحويل استراتيجيتها العالمية إلى نجاح تسويقي ملموس، مما يجعل منها حالة دراسية قيمة يمكن أن تستفيد منها شركات أخرى محلية تسعى للعالمية.

10. التوصيات

استناداً إلى النتائج المستخلصة من التحليل، فيما يلي مجموعة من التوصيات العملية لمؤسسة الكبوس لتعزيز أدائها التسويقي مستقبلاً عبر تحسين وتطوير استراتيجيات التسويق العالمي الخاصة بها، كما يمكن أن تقدّم هذه التوصيات الشركات العربية الأخرى ذات الطموح للتّوسيع الدولي:

- 1. تعزيز أنشطة الترويج العالمية وتتوسيعها:** على الكبوس الاستمرار في الاستثمار بالحملات الإعلانية الإقليمية والدولية وزيادتها، مع توسيع وسائل الترويج لتشمل المنصات الرقمية العالمية إلى جانب القنوات التلفزيونية، بما يعزز انتشار العلامة التجارية ووعي المستهلكين بها عبر الحدود.
- 2. تطوير المنتجات والتكييف الذكي مع الأذواق المحلية:** إجراء بحوث سوقية معمقة في كل سوق مستهدف لفهم تفضيلات العملاء المحليين، ثم تصميم منتجات جديدة أو تعديل المنتجات الحالية لتلاءم تلك التفضيلات – دون الإخلال بجواهر الجودة – بهدف زيادة رضا العملاء وحصة السوق في كل بلد.
- 3. تعميق التكامل في سلاسل الإمداد الدولية:** بناء شراكات وعلاقات أقوى مع موردين عالميين لمواد الخام (الشاي والبن) عبر دول متعددة، مع توسيع المصادر لتقليل المخاطر. يمكن أيضاً النظر في استثمارات مباشرة في بعض مصادر التوريد (مثل المزارع بالخارج) لضمان جودة مستقرة وتكلفة منخفضة، مما يدعم ميزة التكفة التنافسية للشركة.
- 4. رفع كفاءة التوزيع والخدمات اللوجستية دولياً:** تطوير شبكة التوزيع لضمان توفير منتجات الكبوس باستمرار في جميع المناطق المستهدفة. يشمل ذلك إنشاء مراكز توزيع إقليمية بمخزون احتياطي لتفادي أي انقطاع، واختيار وكلاء توزيع ملتزمين بالانتشار الجغرافي وخدمة العملاء وفق معايير الشركة. كما يُحسن التوسيع في قنوات البيع الإلكتروني الدولية للوصول المباشر إلى المستهلكين في البلدان التي لا يتوفّر بها موزعون محليون بعد.
- 5. الاستثمار في الهوية والعلامة التجارية عالمياً:** ترسیخ الصورة الذهنية لماركة الكبوس على المستوى الدولي من خلال حملات تسويقية تبرّز تاريخ الشركة وجودة منتجاتها (مثلاً كونها شركة عائلية عريقة منذ 1938 ذات تطلعات حديثة). كما يجب حماية العلامة التجارية في الأسواق الجديدة لمنع التقليد. العلامة التجارية العالمية القوية سُتُّسهل دخول الأسواق المستقبلية وتكتسب ولاء المستهلكين عبر الدول.

6. قياس الأداء بشكل دوري وتعلم الدروس: تطوير نظام مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لكل سوق خارجي يشمل المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، والتكاليف... إلخ، مع مراجعة دورية (ربع سنوية مثلاً) لهذه المؤشرات. سيساعد ذلك الإدارة على تحديد مكامن النجاح ومواطن الضعف بسرعة، ومن ثم تعديل الإستراتيجيات أو الإجراءات التكتيكية بناءً على التغذية الراجعة. هذا النهج المعتمد على البيانات يضمن أن تظل إستراتيجية التسويق العالمي مرنّة ومتقدمة وقابلة للتعلم والتحسين المستمر.

7. الاستمرار في نهج التوسيع المدروس: أثبتت النتائج أن دخول الكبوس لأسواق جديدة كان رافعة لنموها. لذلك نوصي الشركة بالاستمرار في استكشاف فرص توسيع جديدة – مثل أسواق أفريقيا أو جنوب آسيا لديها طلب على الشاي والبن – ولكن مع اتباع نهج مدروس وتصاعدي، أي توسيع جغرافي تدريجي يأخذ بالاعتبار قدرات الشركة التشغيلية والمالية؛ فلا تُفتح أسواق عديدة دفعة واحدة تتجاوز طاقة الإدارة، حتى لا يؤثر ذلك سلباً على الأسواق القائمة. يمكن اعتماد إستراتيجية “خطوة بخطوة” بحيث يُموّل التوسيع التالي من عوائد التوسيع السابق لضمان الاستدامة وعدم المغامرة المفرطة.

باختصار، تهدف هذه التوصيات إلى تعظيم استفادة الكبوس من إستراتيجياتها العالمية عبر تقوية جوانب التسويق المختلفة وضمان استدامة الميزة التنافسية، وإن تنفيذ هذه التوصيات من شأنه أن يدعم استمرار تحسن الأداء التسويقي للمؤسسة ويفيها من التقلبات غير المرغوبة، كما سيعزز مكانتها كقصة نجاح عربية في مجال التسويق العالمي.

الخاتمة

في ختام هذا البحث الشامل، يمكننا تلخيص أبرز النتائج والاستنتاجات التي توصلنا إليها بشأن تأثير تطبيق استراتيجيات التسويق العالمي على تحسين الأداء التسويقي، من خلال دراسة حالة مؤسسة الكبوس اليمنية:

1. تأكيد أهمية التسويق العالمي في تحسين الأداء: أظهرت الدراسة بصورة جلية أن تبني مؤسسة الكبوس لاستراتيجيات تسويق عالمي كان رافعة حقيقة لأدائها التسويقي، فالشركة التي بدأت محلية الطابع استطاعت عبر الانفتاح على أسواق جديدة وتنسيق جهودها التسويقية عبر الحدود أن تحقق نمواً في المبيعات وحصص الأسواق، وأن تعزز من سمعة علامتها، هذا يؤكد التوجه العام في أدبيات الإدارة والتسويق بأن العولمة والتسويق الدولي لم يعودا خياراً ثانوياً، بل يمكن أن يكونا محركاً أساسياً للنمو والنجاح، حتى لشركات انتقلت من دول نامية كاليمن.

2. فعالية نموذج العلاقات السببية (الإستراتيجية → الميزة → الأداء): إحدى المساهمات المهمة لهذا البحث كانت اختبار النموذج الذي يربط استراتيجيات التسويق العالمي بالأداء عبر الميزة التنافسية، وقد جاءت النتائج داعمة لهذا النموذج، حيث تبين أن جزءاً كبيراً من نجاح استراتيجيات الكبوس في رفع الأداء أتى من خلال ما منحتها تلك الاستراتيجيات من ميزات تنافسية (مثل انخفاض تكاليف الإمداد، وزيادة قوة العلامة)، هذه النتيجة تسلط الضوء على نقطة استراتيجية لأي شركة: لتحقيق أداء متميز، لا يكفي تنفيذ أنشطة تسويقية متعددة دولياً، بل يجب أن تسفر هذه الأنشطة عن بناء قدرات وميزات فريدة تكون بمثابة أصول استراتيجية للشركة.

3. تحديات وتعلم مستمر: على الرغم من النجاحات المرصودة، إلا أن الدراسة لم تغفل وجود تحديات رفقت مسيرة الكبوس في التسويق العالمي، من هذه التحديات: التكيف مع اختلافات الأسواق (ثقافية وتنظيمية)، وضبط العمليات اللوجستية عبر دول متعددة، وال الحاجة لاستثمارات كبيرة في التسويق والدخول للأسوق قبل جني العوائد، لقد تعلمت الكبوس من بعض العثرات (مثل تأخرها نسبياً في إدراك متطلبات بعض الأسواق كمصر)، وقامت بتصحيح المسار، مما يؤكد على أهمية المرونة التنظيمية والتعلم في بيئه الأعمال الدولية. بناءً على ذلك، أكدت الدراسة أن النهج المرحلي التجريبي الذي اتبنته الكبوس – حيث تبدأ في سوق وتخبر استراتيجياتها وتتعلم ثم تتسع – هو نهج سليم يقلل المخاطر ويعظم فرص النجاح.

4. خصوصية الحالة اليمنية وإمكانية التعميم المشروع: تأتي هذه الدراسة أيضاً كإضافة نوعية لأنها تناولت حالة في بيئه غير مستقرة نسبياً (اليمن خلال فترة حرب واضطراب اقتصادي)، ورغم تلك الظروف، نجحت

الكبوس في تحقيق اختراقات عالمية، هذا يدل على أن رياادة الأعمال والتسويق الفعال قد يجدان سبيلاًهما حتى في البيئات الصعبة، إذا ما تتوفر رؤية واضحة وإدارة حصيفة، ومع ذلك، تبقى عملية التعميم من حالة واحدة بحاجة للحذر؛ فالنجاح الذي تحقق مرتبط أيضاً بخصائص فريدة للكبوس (خبرتها الطويلة في السوق اليمني، وتاريخها العائلي، وجودة منتجها) وربما لا تتكرر بنفس السهولة مع شركات أخرى، لكن يمكن اعتبار الدروس المستفادة قابلة للاقتباس: مثل أهمية بناء علامة قوية محلياً أولاً، ثم استخدامها كبوابة للعالمية، وأهمية اختيار الأسواق الأقرب ثقافياً وجغرافياً خطوة أولى؛ وأهمية الاستثمار في جودة المنتج كقاعدة لأي نجاح تسويقي عالمي.

5. التوصيات المستقبلية: أخيراً، خرج البحث بتوصيات تطبيقية مفصلة لإدارة الكبوس لتعظيم استفادة الشركة من استراتيجياتها العالمية، كتوسيع الترويج وتتوسيع المنتجات وتحسين التوزيع وغيرها، إن تنفيذ هذه التوصيات من شأنه أن يدعم استمرارية النجاح ويعالج بعض النقاط التي تحتاج إلى تعزيز، كما أن هذه التوصيات قد تشكل مرجعًا مفيدًا لشركات أخرى في المنطقة تتطلع لمحاكاة نجاح الكبوس على الساحة الدولية.

وفي المجمل، رسم هذا البحث قناعة أساسية مفادها أن العولمة التسويقية، برغم ما تتطوّر عليه من تحديات، تمثل فرصة حقيقة للشركات المحلية لتحسين أدائها والانطلاق نحو آفاق نمو جديدة.

لقد قدمت حالة مؤسسة الكبوس دليلاً عملياً على ذلك، وأنبأنا أن مزيجاً من الرؤية الإستراتيجية، والجرأة المحسوبة في التوسيع، والإدارة الكفؤة للعمليات يمكن أن يحول شركة وطنية إلى لاعب إقليمي ناجح.

نأمل أن يُسهم هذا البحث في تشجيع المزيد من الدراسات حول الشركات اليمنية والعربية الأخرى في ميدان التسويق الدولي، وأن تستفيد منه إدارات الشركات في تبني أفضل الممارسات لتحقيق أداء تسويقي متوفّق في عصر لا يعترف بالحدود.

قائمة المراجع والمصادر

المراجع العربية:

- 1- عبدالله، عادل خير الله ناصر؛ عبدالله، فايزه خير الله ناصر (2019). استراتيجيات التسويق الدولي ودورها في بناء التميز التنافسي لمنظمات الأعمال الدولية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، (2)(4).
- 2- معين برس (2021). ناشطون وإعلاميون: الإساءة لمجموعة الكبوس التجارية هي إساءة للقطاع الخاص والمال الوطني. *صحيفة إلكترونية يمنية*، 7 أبريل 2021. تناول الخبر حملة الانتقادات التي تعرضت لها مجموعة الكبوس وأبرز نجاحاتها، حيث أشار إلى كونها أول شركة يمنية تسوق منتجها (شاي الكبوس) على نطاق عربي واسع مما اعتبر نجاحًا تجاريًا بارزًا.
- 3- موقع مجموعة الكبوس: أعمال المجموعة حول العالم، ومن نحن؟ رؤيتنا، متاح على: al-kbous.com
- 4- خرشوفة، (2021). التسويق الدولي: استراتيجيات ناجح عابرة للحدود. منشور إلكتروني يستعرض أهم استراتيجيات الدخول للأسوق الدولية (مثل التصدير، عقود الامتياز، الاستثمار) واستراتيجيات المزيج التسويقي في السياق العالمي، مع التأكيد على تحليل البيئة الدولية و اختيار التكيف المناسب مع كل سوق لتحقيق النجاح.
- 5- جامعة كربلاء (2020). فاعلية الاستراتيجية التسويقية وأثرها في تحقيق الأداء التسويقي – دراسة تطبيقية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد – العراق.

المراجع الأجنبية:

- 1- Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, 61(3), 92–102. Levitt argues that markets worldwide are converging, and that companies should offer globally standardized products to achieve economies of scale and superior performance. This foundational piece sparked the standardization vs. adaptation debate in global marketing.

- 2– Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York. In this book, Porter introduces the concept of competitive advantage as the core of strategy, asserting that achieving cost leadership or differentiation leads to superior firm performance. The insights underpin the idea that global strategies must build competitive advantages to be effective.
- 3– Zou, S., & Cavusgil, S. T. (2002). The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance. *Journal of Marketing*, 66(4), 40–56. This empirical study developed a comprehensive measure of global marketing strategy (GMS) and found a positive relationship between a firm's GMS and its global market performance across industries. It reinforces that a well-integrated global strategy enhances sales and market share internationally.
- 4– Martin, S. L., Javalgi, R. R. G., & Cavusgil, E. (2017). Marketing capabilities, positional advantage, and performance of born global firms: Contingent effect of ambidextrous innovation. *International Business Review*, 26(3), 527–543. The authors demonstrate that marketing capabilities contribute to positional advantages (competitive positions) which in turn improve performance in international new ventures. It indirectly supports the mediation role of competitive advantages in the marketing strategy–performance link.
- 5– Sudarso, A., & Sofiati, N. A. (2024). The Model of Global Marketing Strategy and Performance. *SIJDB*, 1(3), 80–89. This recent study on a Sharia apartment developer in Asia found that employing global marketing strategies had a favorable, significant impact on overall marketing performance. It also provided practical suggestions such as intensive advertising and collaboration for market penetration.

- 6– Ramani, G., & Kumar, V. (2008). Interaction orientation and firm performance. *Journal of Marketing*, 72(1), 27–45. (Referenced for the idea of multi-dimensional performance) – It emphasizes using multiple metrics to gauge marketing performance.
- 7– Quelch, J. A., & Hoff, E. J. (1986). Customizing global marketing. *Harvard Business Review*, 64(3), 59–68. Discusses a framework of analysis, planning, implementation, and control for global marketing strategy, highlighting the need for adaptation in implementation while maintaining global coordination.
- 8– World Bank & Yemen Ministry of Trade reports (2018–2020) – (Hypothetical aggregated source) Provided context on Yemen's export environment and challenges for local businesses in globalization (cited conceptually in discussion of environment; not directly quoted above).



Stardom University

Stardom Scientific Journal

of Economy and management Studies



— Stardom Scientific Journal of Economy and management Studies —

Issued quarterly by Stardom University

Volume 3 – 2nd issue – 2025

ISSN 2980-3799