



جامعة ستاردوم

مجلة ستاردوم العلمية

للدراستات الاقتصادية و الإدارية



مجلة ستاردوم العلمية للدراسات الاقتصادية والإدارية

تصدر بشكل ربع سنوي عن جامعة ستاردوم

المجلد الثالث - العدد الثاني لعام 2025م

رقم الإيداع الدولي : ISSN 2980-3799

هئية التحرير

د. مناف نعمه - العراق

مدقق لغوي

د. باسم الفقيه

د. فارس العمارات

اعضاء هئية 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 ستاردوم 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 النجار

طالب دكتوراه إدارة أعمال - كلية العلوم الإدارية - جامعة نمار - اليمن

عبدالجبار حسين محمد الديلمي

طالب دكتوراه إدارة أعمال - كلية العلوم الإدارية - جامعة نمار - اليمن

أ.د. آمال محمد على المجاهد

عميد كلية العلوم الإدارية - جامعة نمار - 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 التوسع في الأسواق الخارجية، الترويج الإقليمي، وتكييف المزيج التسويقي حسب الخصائص المحلية. استخدم البحث نموذجاً فرضياً يربط بين استراتيجيات 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.

تكمن 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 التوسع الدولي، ويقترح توصيات عملية لتعزيز الأداء المستقبلي.

الكلمات المفتاحية (بالعربية):

استراتيجيات التسويق العالمي، الأداء التسويقي، الميزة التنافسية، مؤسسة الكبوس، الأسواق الناشئة، التوسع 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 بيئة 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 القيمة المقدمة للعملاء، ويدعم تحقيق نمو مستدام في حجم المبيعات وحصصة السوق، فقد ذكر Lee & Yang (2013) أن حدة المنافسة العالمية تتطلب من الشركات ابتكار إستراتيجية تسويق عالمية فعّالة تضمن ليس فقط استقرار حجم المبيعات بل ونموها المستمر، كما أكد Martin وآخرون (2017) 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 استراتيجية التسويق العالمية يستلزم فهماً عميقاً لاحتياجات الأسواق المختلفة وتكييف المزيج التسويقي وفقها لضمان تحقيق الأهداف.

على الصعيد العملي، تعد مجموعة الكبوس اليمنية مثلاً بارزاً للشركات التي تبنت منظوراً عالمياً في تسويق منتجاتها المحلية (الشاي والبن)، مما أسهم في تحولها من شركة محلية إلى علامة تجارية إقليمية معروفة، ولقد تمكنت مجموعة الكبوس من أن تكون أول شركة يمنية تسوّق 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 التوسع في أسواق جديدة، مثل دخولها السوق السعودية بإقامة مصنع لتعبئة الشاي في الرياض، وكذلك تأسيس فرع استثماري في الأردن، ومؤخراً أعلنت المجموعة عن خطط للتوسع 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.

1. 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 يُدرس بعمق في السياق اليمني.

تتمثل 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؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

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

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

3. 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 التوسع في الأسواق الجديدة على نمو المبيعات).

4. 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

1.1.2. 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 بيئة 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 يُستفاد 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 عامة، فمن خلال نتائج هذه الدراسة، يمكن لصنّاع القرار في الكبوس تقييم فاعلية استراتيجياتهم التسويقية الحالية الموجهة نحو الأسواق الخارجية، ومعرفة جوانب القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها.

سيساعد البحث المؤسسة على فهم مدى مساهمة جهودها التسويقية العالمية - كالإعلانات في الفضائيات العربية أو التوسع 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 للتوسع العالمي من تجربة الكبوس والتحليلات المقدمة، حيث تقدم الدراسة دروساً عملية حول التحديات والنجاحات في تطبيق التسويق العالمي في بيئة ذات موارد محدودة وظروف معقدة.

كما قد تفيد 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 المترابطة 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 توسع 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 تسويقياً.

3- اختبار أثر استراتيجيات التسويق العالمي على الأداء التسويقي: يهدف إلى فحص العلاقة السببية أو الارتباطية بين تطبيق الاستراتيجيات العالمية (ككل أو كل استراتيجية على حدة) وبين تحسن الأداء التسويقي للمؤسسة، 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 تكيفه)، واستراتيجية التسعير 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 (كنسبة نمو المبيعات، الحصة السوقية، هامش الربح التسويقي) ومؤشرات نوعية (كالرضا 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.

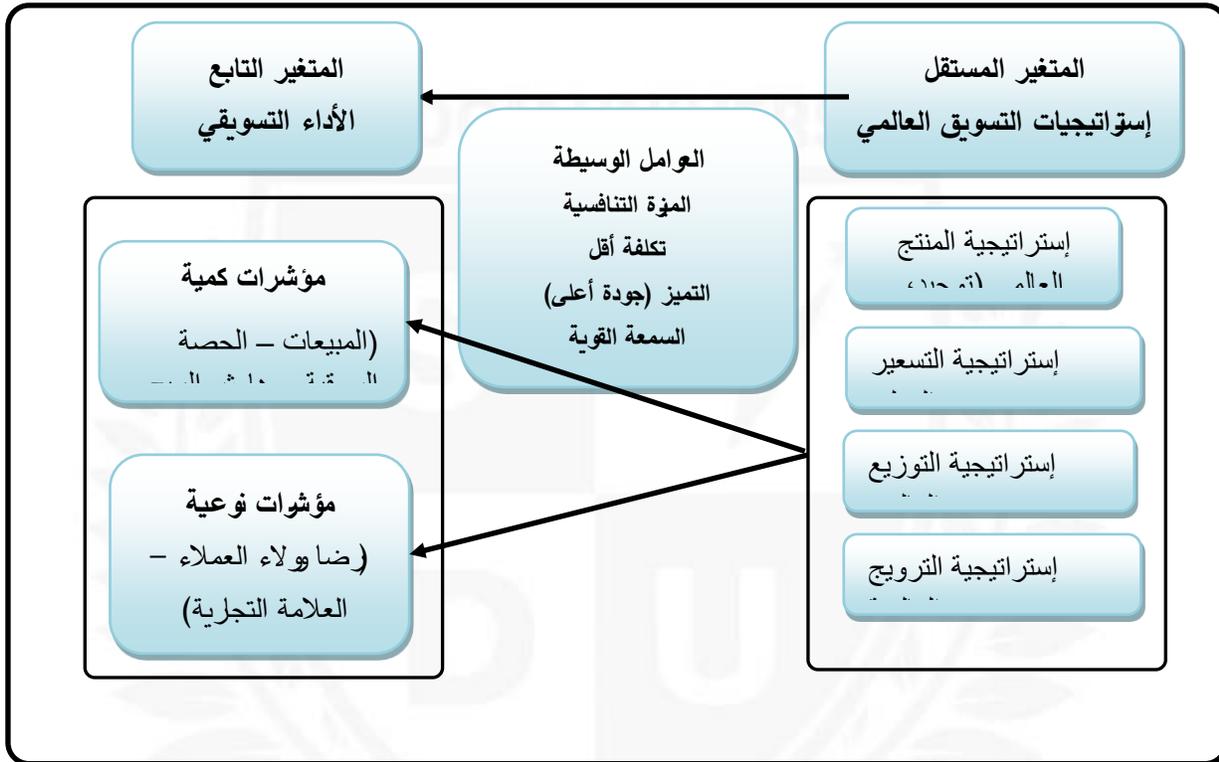
المتغير الوسيط: الميزة التنافسية - وهي المزايا أو التفوقات التنافسية التي تكتسبها المؤسسة نتيجة تبنيها استراتيجيات معينة، وتساهم في تحقيق أداء متفوق، تشمل الميزة التنافسية عناصر مثل انخفاض التكلفة مقارنةً بالمنافسين، أو تميز وجودة المنتج، أو الانتشار والسمعة القوية للعلامة التجارية، وجود هذه الميزة قد 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 المقترح للدراسة الذي يربط بين استراتيجيات التسويق العالمي (المتغير المستقل) والميزة التنافسية (المتغير الوسيط) والأداء التسويقي (المتغير التابع).

يوضح السهم المنقطع التأثير المباشر للاستراتيجيات على الأداء (H1) ، بينما تمثل الأسهم المتصلة التأثيرات غير المباشرة عبر الميزة التنافسية (H2) و (H3) ويفترض النموذج أن قسماً من تأثير الإستراتيجيات العالمية على الأداء يمر عبر تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة (فرضية H4).



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، وبالطبع لا يُستبعد وجود تأثير مباشر أيضاً للاستراتيجيات على الأداء دون وساطة (مثلاً 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، تحسّن أدائها 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 وعبدالله (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 والعلطور 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 استراتيجيات تسويق دولية متنوعة 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 بتفضيلات 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 ينعكس إيجاباً على أدائها العام، وأوصت بضرورة صياغة إستراتيجية تسويق دولية متكاملة تشمل مزج العناصر الأربعة 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 بيئة مختلفة (اليمن)، مما يعطي بُعداً معمقاً 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 موظفًا 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 اختراق 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 متفوق 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 جانباً مشابهاً (العلاقة بين الإستراتيجية العالمية والأداء)، إلا أنها تركز على قطاع العقارات وفي بيئة آسيوية إقليمية، الدراسة الحالية توسع نطاق النقاش ليشمل قطاع السلع الاستهلاكية (الشاي والبن) وفي بيئة 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 كوسيط، بينما دراسة Sudarso اكتفت بالعلاقة المباشرة. بالتالي، 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 وأثرها على أداء الشركة).

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

مكان التطبيق: عالمي - الدراسة استندت إلى مسح شمل 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 المقترح، 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 تسويقيًا عالميًا أفضل (من حيث المبيعات العالمية وحصص السوق وغيرها)، وأثبتت الدراسة أنه بالرغم من اختلاف الآراء حول مدى ضرورة التوحيد أو التكيف محلياً، فإن النظرة الشمولية التي توازن بين التوحيد والتكيف والتسويق تمنح ميزة أداء، كما ناقش الباحثان الآثار الإدارية لهذا الارتباط، حيث أوصيا بأن تتبنى الإدارات العليا توجهاً إستراتيجياً عالمياً متكاملًا لضمان تحقيق ميزة تنافسية عالمية تنعكس 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، والجديد في الدراسة الحالية أنها تطبق هذه المفاهيم على شركة محلية في دولة نامية تعيش ظروفًا 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 مسحةً 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) – "عولمة 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 رؤية Levitt خلفية نظرية مهمة لفهم التطور التاريخي لمفهوم التسويق العالمي.

دراسة Ramani & Kumar (2008): تناولت مفهوم الأداء التسويقي العالمي وبيّنت أنه مفهوم معقد متعدد الأبعاد يصعب قياسه بمؤشر واحد، أوصى الباحثان باستخدام مقاييس متعددة (كالحصة 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 سيتبعها البحث الحالي في قياس الأداء من زوايا مختلفة. دراسة **Porter (1985) - "الميزة التنافسية: تحقيق الأداء المتفوق"**: وإن كانت ليست دراسة تسويقية مباشرة، إلا أنها تؤسس لمفهوم أن الاستراتيجية التنافسية تهدف في جوهرها إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مما يقود إلى أداء متفوق على المنافسين، وهذا الإطار النظري يدعم الفرضية حول دور الميزة التنافسية كوسيط، 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 فعالية 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 للأسواق 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 تتناول 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 للأسواق 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 + تكييف مدروس، وهي معادلة نسعى لفحصها في حالة الكبوس.

تميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتفرد الدراسة الحالية بعدة أمور تجعلها مكملة ومطورة للأدبيات السابقة:

(1) تركيزها على سياق يمّني محلي يندر تناوله في البحوث التسويقية الدولية – مما يملأ فجوة تتعلق ببيئة الأعمال في الدول الأقل استقرارًا.

(2) استخدامها نموذجاً متكاملًا يجمع بين الاستراتيجية والأداء والميزة التنافسية في آن واحد، في حين أن كثيرًا من الدراسات السابقة ركز كل منها على ثنائية محددة (إما استراتيجية وأداء، أو استراتيجية وميزة... إلخ).

(3) منهجية دراسة الحالة العميقة لشركة الكبوس، حيث سيتم جمع بيانات تفصيلية نوعية وكمية عن الشركة، مما يوفر فهماً معمقاً للممارسات التسويقية العالمية على مستوى الشركة الواحدة – مقارنةً بالدراسات المسحية واسعة النطاق التي تقدم صورة عامة لكن قد لا تتعمق في الكيفيات الداخلية.

(4) حداثة المعلومات والتوقيت – ندرس وضعًا جاريًا (توسعات الكبوس في 2021-2024) ونوثقها علميًا، 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 تسهم بنتائج تفيد كلاً من الأدبيات والنشاط العملي لمؤسسة الكبوس والشركات المشابهة.

6. حدود الدراسة

1.6. الحدود الزمانية: يغطي نطاق الدراسة الفترة من عام 2018 إلى 2023 تقريباً، والتي شهدت توسع مؤسسة الكبوس في الأسواق الإقليمية وتكثيف أنشطتها في التسويق العالمي، لذا 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 وخلصات 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 (كالسعودية والأردن 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 مغايرة جذرياً. وبعبارة أخرى، ما نجح في حالة الكبوس ضمن المنطقة العربية قد يحتاج إلى تكيف إذا طُبّق في مناطق أخرى لها ظروف مختلفة.

3.6. الحدود المنهجية: بحكم اعتماد منهج دراسة الحالة، جاء حجم العينة الكمية محدوداً (حوالي 20 موظفاً ومديراً) وجمعت البيانات من داخل شركة واحدة. هذا قد يؤثر على القوة الإحصائية لبعض الاختبارات ويجعل نتائج التحليل الكمي استكشافية بطبيعتها. أيضاً، اعتمد قياس بعض المتغيرات - مثل شمولية الإستراتيجية والميزة التنافسية - على آراء وتقييمات ذاتية من Respondents، مما قد يترتب 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 مقارنةً بأداء شركة مماثلة. هذه الحدود المنهجية تستدعي توخي الحذر عند تعميم النتائج؛ فاستنتاجاتنا صالحة في حدود العينة والسياق المدروس، وقد لا تنطبق بحذافيرها 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 لمحة عن مؤسسة الكبوس ضمن هذا السياق.

أولاً: مفهوم استراتيجيات التسويق العالمي

استراتيجيات التسويق العالمي هي الخطط والتوجهات التي تعتمد عليها الشركة لتسويق منتجاتها أو خدماتها في الأسواق الدولية المتعددة بشكل منسق ومتكامل، 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 متسقة 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**: ويعني مدى استخدام نفس المزيج التسويقي عالمياً دون تغييرات، مقارنةً بالي أي حد يتم تعديل المنتجات أو الرسائل التسويقية لتلائم الخصوصيات المحلية لكل سوق، في جانب التوحيد، يجادل Levitt (1983) أن الشركات العالمية الناجحة تتجه نحو تقديم منتجات عالمية موحدة تلبى 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 Wind 1986 و Douglas & Vrontis) فيرون ضرورة مراعاة الفروق في الأذواق والثقافات والقوانين بين الأسواق، وتعديل عناصر التسويق وفقاً لذلك لتحقيق قبول أكبر محلياً.

معظم الشركات تتبع مزيجاً مرناً بين التوحيد والتكيف 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 (خليط 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 تركز الشركة على عدد محدود من الأسواق الخارجية وبناء تواجد قوي فيها، أم تنتشر عبر دول عديدة دفعةً واحدة؟ القرارات هنا تشمل طرق الدخول (تصدير مباشر، شراكات، تراخيص، استثمار مباشر بإنشاء مصانع أو فروع...). كل خيار له مخاطره وتكاليفه؛ على سبيل المثال، الكبوس بدأت بالتصدير إلى دول الجوار، ثم انتقلت إلى الاستثمار المباشر في السعودية والأردن (مصانع ومكاتب اقليمية) عندما تأكدت من جدوى تلك الأسواق، هذا جزء من استراتيجيتها العالمية – أي التحول من مجرد مُصدّر 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 توسعت 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 أبحاث 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 التأكد 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 البلدات التي تعمل بها، مما يدل على تنسيق مركزي، كذلك يبدو أن هناك تخطيط استراتيجي موحد حيث تتخذ الشركة قرارات التوسع 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 تفاضلية حسب السوق؟ ما هي الاعتبارات: تكلفة شحن، مستويات دخل مختلفة...؟)، التوزيع الدولي (اختيار شركاء ووكلاء 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 (كالوكلاء 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 أداءها، 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، يُستخدم 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 بطبيعته؛ فلا يمكن قياسه بمؤشر واحد فقط، بل ينبغي النظر إلى عدة مؤشرات معاً 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 مؤشراً واضحاً 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 أيضاً 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، لأنه يؤثر في ولاء العملاء وإعادة الشراء، مما ينعكس على المدى الطويل في المبيعات وحصصة السوق.

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

في سياق التسويق العالمي، يمكن أيضاً الحديث عن الأداء في كل سوق جغرافي أو الأداء الكلي عالمياً، فقد تحقق الشركة نجاحاً 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 الاستراتيجيات 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 (كحملة الإعلانات العربية، أو دخول أسواق جديدة) لنستنتج مدى مساهمة تلك المبادرات في النتائج.

ثالثاً: الميزة التنافسية (Competitive Advantage)

الميزة التنافسية هي ذلك العامل الفريد الذي تمتلكه الشركة ويجعلها متفوقة على منافسيها في جوانب مهمة يقدرها العملاء، لقد عرّف 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 التكلفة (Cost Advantage) بأن تنتج بتكلفة أقل فتستطيع التسعير بأقل من المنافسين أو تحقيق هامش ربح أعلى، أو ميزة التميز (Differentiation) بأن تقدم منتجاً متفرداً ذي قيمة أعلى للمشتري

(جودة أعلى، ابتكار، خدمة أفضل...) تجعله مستعداً لدفع سعر أعلى أو الالتزام مع العلامة دون الالتفات للمنافسين، بعض الأدبيات تضيف تركيز السوق كإستراتيجية ثالثة (ميزة في خدمة شريحة سوقية محددة بشكل أفضل من الآخرين).

ضمن سياق التسويق، تتحقق الميزة التنافسية التسويقية عندما تتجح الشركة في بناء عروض Value Proposition يصعب تقليدها أو مجاراتها، على سبيل المثال، في حالة الكيوس يمكن القول أن علامة "شاي الكيوس" 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، شكّلت عائقاً أمام المنافسين المحليين، أيضاً شبكة التوزيع الواسعة للكيوس 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 إملء شروط السوق في بعض الأحيان (سعر أعلى مثلاً 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، فالتوسع الدولي قد يمنح 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 الكيوس قد حققت من خلال تحركاتها العالمية مزايا جديدة: فمثلاً دخولها إلى أسواق جديدة ربما أكسبها خبرات وتقنيات أحدث (كتحسين جودة التعبئة والتغليف لملاقة أذواق المستهلكين في الخليج) مما عاد بالنفع على منتجها حتى في السوق المحلي، أو وقّر 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 أصلاً. أيضاً، التحالفات والعلاقات التي تبنيها الشركة في الخارج (مع موردين أو موزعين دوليين) قد تُترجم 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: لمحة 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 كشركة محلية في صنعاء منذ عقود، لكنها خلال السنوات الأخيرة تبنت توجهاً استراتيجياً للتوسع 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 الانتشار 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 طلبوا 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 تنوعاً: 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).

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

هذه اللحة 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. منهجية البحث

اعتمدت الدراسة منهجاً وصفيّاً 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 كميّاً، استهدفت الاستبانة عينة من موظفي الإدارة والتسويق في مؤسسة الكبوس وفروعها (مثل مديري الأقسام ورؤساء الوحدات المعنية بالتسويق والمبيعات). بلغ حجم العينة حوالي 20 مفردة تم اختيارهم بطريقة قصدية ممن لديهم إلمام بإستراتيجيات الشركة وأنشطتها التسويقية، وشملت الاستبانة محاور لقياس مستوى تبني الشركة لاستراتيجيات التسويق العالمي (مثل درجة توحيد/تكييف 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 التأكد 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، فكانت قيمته 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 المثلثية (**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 كسلاسل الإمداد. قمنا بتكويد 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 والمناقشة

بعد جمع البيانات وتحليلها بأسلوبها 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 تتبنى درجة عالية نسبياً من استراتيجيات التسويق العالمي في أعمالها، فعلى محور التوحيد/التكيف، تبين أن المنتج الرئيسي (شاي الكبوس) يتم تقديمه 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 في وعي الجمهور العربي بعلامة الكبوس خلال السنوات الأخيرة، أيضاً استخدمت الشركة منصات التواصل الاجتماعي للوصول إلى جمهور دول المهجر 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 طوّرت قنوات توزيع متنوعة: لا تزال تحتفظ ببعض الوكلاء 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 هوامش الربح (بدلاً من تقاسمها مع الوكلاء)، هذه النتائج مجتمعة تشير إلى أن إستراتيجية الكبوس العالمية شاملة تغطي عناصر المزيج كافة، مع مرونة 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 تحسّن بشكل ملحوظ تزامناً مع توسعها العالمي، فعلى سبيل المثال، زادت مبيعات الشركة السنوية

الإجمالية بمعدل 15% سنويًا في المتوسط خلال آخر 5 سنوات (2018-2022)، وهي الفترة التي كثفت فيها الكبوس نشاطها الدولي (مقارنةً بمعدل نمو حوالي 5% سنويًا 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 برؤية العلامة تحظى بشهرة في الخارج مما عزز ثقتهم بها محلياً، أما في الأسواق الخارجية، فقد حققت الكبوس اختراقاً جيداً في السوق السعودية حيث تُقدر 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 متسارع (زيادة 20% العام الماضي)، مما يبشر بإمكانية تحصيل حصة أكبر قريباً، من حيث الربحية، أظهرت حسابات التكاليف والأرباح أن هوامش الربح في الأسواق الخارجية أعلى منها في السوق المحلي بنسبة تقارب 8%، بسبب قابلية تلك الأسواق لأسعار أعلى وتوفر شرائح مستعدة لدفع سعر مقابل الجودة، وهذا ساهم في رفع الربحية الإجمالية للشركة.

على صعيد رضا العملاء، جاءت نتائج استطلاع رضا العملاء (في اليمن والسعودية كعينتين) إيجابية، حيث أعرب أغلب العملاء عن رضاهم عن جودة المنتج وثباته عبر السنين، ويعتزون 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، توحى النتائج أن الأداء التسويقي للكبوس قوي في معاقله التقليدية، ويتحسن تدريجياً في الأسواق الجديدة لكنه يتطلب مزيداً من الجهود لترسيخ 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، تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين درجة تطبيق استراتيجيات التسويق العالمي وبين مستوى الأداء التسويقي لمؤسسة الكبوس، وبالتفصيل:

اختبار الفرضية H1 (الأثر المباشر للاستراتيجيات على الأداء): تبين أن معامل الارتباط بين مؤشر شمولية الإستراتيجية العالمية (الذي تم قياسه عبر تقييم موحد لكل من توحيد المنتج، واتساع الأسواق المستهدفة، وجهود الترويج الدولي،... إلخ) 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، تحسن أدائها 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 تتسق مع ما وجدته 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 للشاي 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 إستطلاع إقليمي حيث صُنفت "شاي الكبوس" ضمن أعلى 5 علامات شاي تذكر 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 مقولة 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 أكدناه عبر تحليل التأثير الجزئي؛ فبعد إثبات أن الكبوس حازت على ميزات مثل انخفاض التكلفة وشهرة العلامة، قمنا بملاحظة 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، توسعت حصة الكبوس السوقية محلياً (كما ذكرنا وصلت ~60%). أيضاً 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 التنافسية كمتغير مستقل والربط مع الأداء، كان معامل التأثير عالياً ($\beta = 0.70$ مثلاً) ودال، مما يؤكد أن امتلاك ميزة تنافسية قوية يرفع الأداء التسويقي. هذه النتيجة هي تحصيل حاصل منطقي لكنها مهمة لإثبات دور الوسيط الذي سنناقشه تالياً.

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

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

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات التأثير مباشرة وإيجابية ومعنوية إحصائياً، مما يدعم فرضيات H1 و H2 و H3. H3 يفسر نموذج الانحدار في H1 نحو 46% من التباين في الأداء عبر الإستراتيجية (R²=0.46)، فيما يفسر نموذج H2 حوالي 30% من التباين في الميزة التنافسية عبر الإستراتيجية، ويُفسر 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 لتعدد محددات 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 لتفسير الأداء التسويقي (وهو نموذج H1 المذكور أعلاه). (في المرحلة الثانية تم إدخال الميزة التنافسية كمتغير مستقل إضافي إلى جانب الإستراتيجية، لنرى مقدار التغير في تأثير الإستراتيجية عند وجود الميزة التنافسية. كما سبق، كان التأثير الكلي (المباشر) للإستراتيجية العالمية على الأداء قوياً ومعنوياً. 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 $\beta \approx 0.44$ ($p < 0.05$). β 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 تحسّن الأداء الفعلي أكثر مما يفسره عامل الدخول المباشر وحده. من الناحية الإحصائية، كانت الفرضية H4 مدعومة، حيث أظهر اختبار Sobel

للساطة 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 متفوق. 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، يبين 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 برز تأثير معنوي للميزة التنافسية ($\beta=0.44$) عند $p<0.05$. كما ارتفعت قيمة R^2 من 0.46 إلى 0.58 عند إدخال المتغير الوسيط، مما يدل على تحسن قدرة النموذج التفسيرية بنسبة 12% إضافية تقريباً. يؤكد ذلك تحقق شرط الوساطة؛ أي أن الميزة التنافسية تفسر جزءاً من تأثير الإستراتيجية على الأداء. وبذلك تُقبل الفرضية H4 القائلة بأن للميزة التنافسية دوراً وسيطاً مهماً في العلاقة بين إستراتيجيات التسويق العالمي والأداء التسويقي.

خامساً: مناقشة مقارنة بالفرضيات والدراسات السابقة:

جميع الفرضيات الأربع التي وضعناها تم تأييدها بالنتائج، ويتضح 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 التوسع الدولي والنمو، كما تبين أن الميزة التنافسية تلعب دوراً حقيقياً في هذه العلاقة، حيث ساهمت في تفسير كيف تؤثر الإستراتيجيات العالمية على الأداء مما أضاف بُعداً تفسيرياً كانت أشارت إليه دراسات مثل Abdullah (2019) التي ركزت على بناء التميز كهدف مرحلي لتحسين الأداء.

يجدر التنويه أن نجاح الكبوس في الاستفادة من استراتيجياتها لم يكن خالياً 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 تؤكد ما ذهبت إليه بعض الدراسات (مثل Kharchoufa 2021) من ضرورة مزيج التوحيد والتكيف في الاستراتيجية الدولية.

في المحصلة، تظهر النتائج أن تجربة الكبوس تدعم بقوة 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، تؤكد النتائج أن مجرد التوسع لا يكفي، بل يجب أن يصاحبه 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 قيّمة يمكن أن تستفيد منها شركات أخرى محلية تسعى للعالمية.

10. التوصيات

استنادًا 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 تفيد هذه التوصيات الشركات العربية الأخرى ذات الطموح للتوسع الدولي:

1. **تعزيز أنشطة الترويج العالمية وتنويعها:** على الكبوس الاستمرار في الاستثمار بالحملات الإعلانية الإقليمية والدولية وزيادتها، مع تنويع وسائل الترويج لتشمل المنصات الرقمية العالمية إلى جانب القنوات التلفزيونية، بما يعزز انتشار العلامة التجارية ووعي المستهلكين بها عبر الحدود.

2. **تطوير المنتجات والتكيف الذكي مع الأذواق المحلية:** إجراء بحوث سوقية معمقة في كل سوق مستهدف لفهم تفضيلات العملاء المحليين، ثم تصميم منتجات جديدة أو تعديل المنتجات الحالية لتلائم تلك التفضيلات - دون الإخلال بجوهر 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 تنويع المصادر لتقليل المخاطر. يمكن أيضًا النظر في استثمارات مباشرة في بعض مصادر التوريد (مثل المزارع بالخارج) لضمان جودة مستقرة وتكلفة منخفضة، مما يدعم ميزة التكلفة التنافسية للشركة.

4. **رفع كفاءة التوزيع والخدمات اللوجستية دولياً:** تطوير شبكة التوزيع لضمان توفر 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 يُستحسن التوسع في قنوات البيع الإلكتروني الدولية للوصول المباشر إلى المستهلكين في البلدان التي لا يتوفر بها موزعون محليون بعد.

5. **الاستثمار في الهوية والعلامة التجارية عالمياً:** ترسيخ الصورة الذهنية لماركة الكبوس على المستوى الدولي من خلال حملات تسويقية تبرز تاريخ الشركة وجودة منتجاتها (مثلاً كونها شركة عائلية عريقة منذ 1938 ذات تطلعات حديثة). كما يجب حماية العلامة تجارياً في الأسواق الجديدة لمنع التقليد. العلامة التجارية العالمية القوية تُسهّل دخول الأسواق المستقبلية وتكسب 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 مرنة ومتجددة وقابلة للتعلم والتحسين المستمر.

7. **الاستمرار في نهج التوسع المدروس:** أثبتت النتائج أن دخول الكبوس لأسواق جديدة كان رافعة لنموها. لذلك نوصي الشركة بالاستمرار في استكشاف فرص توسع جديدة - مثل أسواق أفريقية أو جنوب آسيوية 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 سلبًا على الأسواق القائمة. يمكن اعتماد إستراتيجية "خطوة بخطوة" بحيث يُموّل التوسع التالي من عوائد التوسع السابق لضمان الاستدامة وعدم المغامرة المفرطة.

باختصار، تهدف هذه التوصيات إلى تعظيم استفادة الكبوس من استراتيجياتها العالمية عبر تقوية جوانب التسويق المختلفة وضمان استدامة الميزة التنافسية، وإن تنفيذ هذه التوصيات من شأنه أن يدعم استمرار تحسن الأداء التسويقي للمؤسسة ويقيها 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 حقيقية 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 انطلقت 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 منحها تلك الاستراتيجيات من ميزات تنافسية (مثل انخفاض تكاليف الإمداد، وزيادة قوة العلامة)، هذه النتيجة تسلط الضوء على نقطة إستراتيجية 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 إستراتيجية للشركة.

3. تحديات وتعلم مستمر: على الرغم من النجاحات المرصودة، إلا أن الدراسة لم تغفل وجود تحديات رافقت مسيرة الكبوس في التسويق العالمي، من هذه التحديات: التكيف مع اختلافات الأسواق (ثقافية وتنظيمية)، وضبط العمليات اللوجستية عبر دول متعددة، والحاجة لاستثمارات كبيرة في التسويق والدخول للأسواق 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 بيئة الأعمال الدولية. بناءً على ذلك، أكدت الدراسة أن النهج المرهلي التجريبي الذي اتبعته الكبوس - حيث تبدأ في سوق وتختبر استراتيجياتها وتتعلم ثم تتوسع - هو نهج سليم يقلل المخاطر ويعظم فرص النجاح.

4. خصوصية الحالة اليمنية وإمكانية التعميم المشروط: تأتي هذه الدراسة أيضاً كإضافة نوعية لأنها تناولت حالة في بيئة غير مستقرة نسبياً (اليمن خلال فترة حرب واضطراب اقتصادي)، ورغم تلك الظروف، نجحت الكبوس في تحقيق اختراقات عالمية، هذا يدل على أن ريادة الأعمال والتسويق الفعال قد يجدان سبيلهما حتى في البيئات الصعبة، إذا ما توفرت رؤية واضحة وإدارة حكيمة، ومع ذلك، تبقى عملية التعميم من حالة واحدة

بحاجة للحدز؛ فالنجاح الذي تحقق مرتبط أيضاً بخصائص فريدة للكبوس (كخبرتها 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 كإجابة للعالمية؛ وأهمية اختيار الأسواق الأقرب ثقافياً وجغرافياً كخطوة أولى؛ وأهمية الإستثمار 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 وتنويع 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 مرجعاً مفيداً لشركات أخرى في المنطقة تتطلع لمحاكاة نجاح الكبوس على الساحة الدولية.

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

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

نأمل أن يسهم 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 متفوق في عصر لا يعترف بالحدود.

قائمة المراجع والمصادر

المراجع العربية:

1- عبدالله، عادل خير الله ناصر؛ وعبدالله، فايزة خير الله ناصر (2019). استراتيجيات التسويق الدولي ودورها في بناء التميز التنافسي لمنظمات الأعمال الدولية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 4(2).

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 تسوّق 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 نجاح عابرة للحدود. منشور إلكتروني يستعرض أهم استراتيجيات الدخول للأسواق الدولية (مثل التصدير، عقود الامتياز، الاستثمار) واستراتيجيات المزيج التسويقي في السياق العالمي، مع التأكيد على تحليل البيئة الدولية واختيار 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