

التسويق الدولي

Global Marketing

المحاضرة السابعة

الاستراتيجيات التنافسية العالمية

(Global Competitive Strategy)

جامعة المنارة - كلية لإدارة الأعمال - د. عباس رشيد كعده



تقوم التنافسية العالمية على مبدأ بسيط: أن تكون الشركة قادرة على تقديم قيمة أعلى من منافسيها العالميين بطريقة يصعب تقليدها. فالتنافس في الأسواق الدولية ليس مجرد منافسة على الأسعار أو الجودة، بل هو صراع على المكانة الذهنية في عقول المستهلكين عبر دول متعددة. وتُعرّف الاستراتيجية التنافسية بأنها:

“خطة متكاملة تهدف إلى تحقيق ميزة مستدامة في السوق العالمي من خلال اختيار موقع تنافسي متميز وتنفيذ سياسات تسويقية مناسبة”.

مفهوم الميزة التنافسية (Competitive Advantage)

الميزة التنافسية هي العنصر الذي يمنح الشركة القدرة على التفوق المستمر، سواء كان ذلك عبر خفض التكلفة، أو عبر تمييز المنتج، أو عبر خدمة أكثر فعالية.

◆ أبرز مصادر الميزة التنافسية الدولية:

الابتكار والتطوير المستمر: تقديم منتجات جديدة أو تحسين الأداء بشكل يفوق المنافسين.

العلامة التجارية العالمية: بناء ثقة وصورة ذهنية قوية تتجاوز الحدود.

التحكم في التكاليف وسلاسل التوريد: استغلال فروق التكلفة بين الدول لتقديم أسعار منافسة.

القدرة على التكيف الثقافي: تعديل الاستراتيجيات التسويقية حسب خصوصية كل سوق.

استخدام التكنولوجيا والتحول الرقمي: لتحقيق كفاءة أعلى ومرونة أسرع في مواجهة التغيرات

نموذج بورتر للاستراتيجيات التنافسية

يُعدّ **Michael Porter** من أبرز من وضعوا الإطار العلمي لفهم المنافسة. واقترح ثلاث استراتيجيات رئيسية يمكن للشركات اتباعها عالمياً:

1- استراتيجية القيادة في التكلفة: (Cost Leadership)

تهدف إلى تقديم منتج مقبول بأقل تكلفة ممكنة عبر كفاءة الإنتاج وسلاسل الإمداد.

● **مثال:** شركات مثل *IKEA* و *Dell* تعتمد على تخفيض التكاليف التشغيلية مع الحفاظ على مستوى جودة مناسب.

2- استراتيجية التمييز: (Differentiation)

تركّز على تقديم قيمة فريدة لا يقدمها المنافسون، كالجودة العالية أو التصميم المميز أو الخدمة المتفوقة.

● **مثال:** *Apple*: بنت تفوقها العالمي عبر تصميم مبتكر وتجربة استخدام متكاملة جعلت المستهلك يدفع سعراً أعلى بثقة.

3- استراتيجية التركيز: (Focus Strategy)

تستهدف شريحة سوقية محددة أو منطقة جغرافية معينة بخدمات متخصصة.

● **مثال:** *Tesla*: بدأت باستهداف فئة السيارات الكهربائية الفاخرة قبل التوسع لاحقاً إلى فئات أخرى.

يفسّر هذا النموذج لماذا تنجح شركات دول دون أخرى في بناء ميزة تنافسية عالمية. ويرى بورتر أن نجاح الدول في تصدير شركات قوية يرتبط بأربعة عوامل رئيسية:

العنصر	التوضيح
عوامل الإنتاج (Factor Conditions)	جودة الموارد، التكنولوجيا، الكفاءات البشرية.
ظروف الطلب المحلي (Demand Conditions)	تطلب المستهلك المحلي يرفع مستوى الابتكار.
الصناعات المساندة (Related and Supporting Industries)	وجود موردين أكفاء يعزز التطوير المستمر.
هيكل المنافسة المحلية (Firm Strategy, Structure, Rivalry)	التنافس الداخلي الصارم يجهّز الشركات للأسواق العالمية.

اليابان تميّزت في صناعة السيارات لأن طلبها المحلي كان صارمًا، ومورديها (مثل شركات الإلكترونيات الدقيقة) متفوقون، والمنافسة الداخلية شديدة، ما جعل شركات مثل *Honda* و *Toyota* قادرة على التفوق عالميًا.