

مقدمة :

مع عولمة الاقتصاد وشمولية الأسواق أصبحت اليوم المؤسسات تواجه مجموعة من التحديات الداخلية والخارجية ليبقى الرهان الكبير لهذه المؤسسات هو قدرتها على جذب زبائن أجنب جدد وتعزيز سمعتها ومكانتها في الأسواق الدولية. إذا كان التوسع خارج الحدود الوطنية يحفز المؤسسات على اتباع ديناميكية تجارية وربما حتى صناعية جديدة تعتمد أساساً على اغتنام العرض (المناخ) (السوق، تقنية الكاليف، إقتصادات السلام، شروط جباية مغرية، ...) فإنّ الانفتاح الدولي يبرز على الأقل ثلاثة أسباب رئيسية :

- صغر السوق الوطنية أو تشبعها وهو ما يفسّر حجم الطلب الضئيل أو سوق كبيرة مع معدل نمو ضعيف جداً.

لتجاوز هذا المأزق، تلجأ المؤسسات العربية خصوصاً إلى إعادة توطين أنشطتها ما يسمح لها بتلبية الطلب في الأسواق المصنفة مع امتيازات أخرى بالإضافة إلى تقديم منتجات بأسعار تنافسية في أسواقها الأصلية.

- تخصص المؤسسة وتركيزها على بعض الأنشطة الخاصة يُقابل به في الطلب عدم إمكانية اعتبار السوق الوطنية سوقاً محصورة لها لوجود عدد قليل من الزبائن. هو مثال الكثير من المنتجات الفاخرة ولكن أيضاً بعض المنتجات العادية التي نالت حظاً إقاراً في حاسن غير عادي منها تموقع عالٍ في تصور وإدراك الزبائن الأجانب.

- تنظيم وبنية مبيعات المؤسسة على الأقل في حالتين مختلفتين. من جهة، فانضخ المخزونات التي يتعدّر بيعها من خلال القنوات المعهودة للسوق الوطنية تصّخم من حدة الصعوبات المالية، هذه الأخيرة يمكن تخفيفها بطليان مصدرها الأسواق الأجنبية ومن جهة أخرى، عند ما تعرف مبيعات المؤسسة تغيرات فعلية قوية، يكون بإمكان المؤسسة الاستفادة من التفاوت الجغرافي والمناخي للأسواق الأجنبية من أجل بيع منتجاتها في فترات الفراغ التي تعرفها سوقها الوطنية.

تعريف التسويق الدولي :

التسويق الدولي هو مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى إشباع بطريقة أنجح من المنافسة حاجات وطموحات زبائن السوق الأصلية والأسواق الأجنبية معاً تحت ضغط عرض وتهديدات المحيط الإجمالي من جهة، وترشيد موارد المنظمة من جهة أخرى.

التسويق الدولي vs التسويق الوطني

- هناك من يعتبر أن التسويق الدولي لا يختلف عن التسويق الوطني بل هما وجهان لعملة واحدة . تُغذي هذه الفكرة أعمال عدد من الباحثين في مجال التسويق .

- بالمقابل هناك من يرى أن المصطلحين مختلفين تمامًا . رواد هذه المقاربة يرجعون هذا الاختلاف إلى أن التسويق الدولي يأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المتغيرات المختلفة والمعقدة في الآن نفسه .

نذكر لاختصار المتغيرات التالية :

- 1- الاختلافات الاجتماعية والثقافية
- 2- العادات المختلفة
- 3- درجة متطلبات المستهلكين
- 4- الاختلافات في قنوات التوزيع
- 5- الاختلافات القانونية
- 6- متغيرات (المقايير الاقتصادية الكلية ، الدين ، الأحداث ، الأزمات الدولية ، ...)

الاختلافات الاجتماعية والثقافية :

يمكن التطرق إليها تحت أوجه عديدة على شكل نقاط مختصرة .
- العادات الغذائية المتجذرة في ثقافة الناس تختلف اختلافًا ملحوظًا .
ففي سبيل المثال إستهلاك لحم البقر ضعيف جدًا في اليابان على عكس الولايات المتحدة الأمريكية أو الأرجنتين (الأمريكي يأكل في المتوسط 98 كغ سنويًا مقابل 6 كغ فقط للياباني) .
- هناك بعض العادات الغذائية التي تستند مباشرة على عقائد البشر أي الدين . فمثلًا المسلمون لا يتناولون لحم الخنزير ولا الجيفة ولا يشربون الخمر واليهود غير المسلمين لا يأكلون لحم البقر لاعتقادهم أن البقرة تجسد للأُم الإلهية الكونية .
- صورة وسمعة العلامة القوية على المستوى العالمي قد لا تشفع

لها في اختراق كل الأسواق بنجاح من خلال تقديم نفس العرض
(Une offre standardisée).

Mattel العالمية أخفقت في السوق الصيني لعدم أخذها بعين الاعتبار خصوصية
هذه السوق في مجال دمية الأطفال واضعبت منه تمامًا سنة 2011.

- لغة الألوان لها أهمية لا يستهان بها لعدم تجانس نظرة وإدراك الناس للإيحاءات
التي تصاحب من الألوان واستعمالاتها.

فاللون الأبيض مثلاً يرمز إلى الحزن (اندولها) أو الموت في اليابان
بمعنى آخر الحيداد. لهذا السبب قامت العلامة

السهيبة لـ McDonald's بتغيير اللون الأبيض للمهرج « Le clown Ronald »

- عامل اللغة مهم جداً أيضاً خصوصاً حينما يتعلق الأمر بلغة مغايرة
للغة العلامة الأم فيصعب حينئذ اختيار الكلمات والعبارات
المناسبة كما تصعب الترجمة أو تخطئ في بلوغ المراد
الأصلي للعلامة أو المؤسسة.

فقال بسيل المثال :

شركة General Motors اضطرت إلى تغيير اسم نموذج سيارتها Nova
في الدول الناطقة بالإسبانية في أمريكا اللاتينية، لأن كلمة Nova
بالإسبانية تعني حرفياً : لا تمشي أو لا تسير.

شركة Pepsi حاولت هي الأخرى ترجمة حملتها الإعلانية في الصين
من الإنجليزية التي كانت بعنوان : Come a live With the Pepsi Generation
إلى اللغة الصينية فكانت المفاجأة غير السارة حينما علمت
الشركة أن الترجمة الصينية لهذه الحملة أصبحت تعني :
« Pepsi تخرج أحبادك من قبورهم »

- الإعلانات القانونية هي السبب الأساسي في ظهور السلوك
الانتهازي للمؤسسات التي تكون رصيدها إبداعات مبهفات مع مؤسسات
مع كل ما يحمله هذا القرار من خطورة عدم معرفة الشريك الأجنبي.

لهذا السبب وفي حالة حدوث إخفاق في هذه الشراكة يلجأ الأمر ليكون مثلاً مباشرة للقضاء في حين يفضل شركاء دول أخرى تفعيل العلاقة الإنسانية في حل الخلافات بطرق ودية (اليابان، ألمانيا، ...).

مستويات التدويل = Les niveaux de l'internationalisation

الشركة التي ترغب في ولوج الأسواق الدولية بإمكانها سلك طرق كثيرة .

1- التصدير : هي كلمة لها مدلولات جمركية تعني ببساطة بيع خارج الحدود الوطنية ما لا يمكن بيعه في السوق الوطنية . فالتصدير هو عبارة عن عملية محدودة عرضها التخلص من المخزونات الزائدة . على قدر ما يبدو سهلة وفي متناول كل المؤسسات ، عملية التصدير تتأثر بشكل كبير بالبيئة الدولية للأعمال .
فمثلاً : جائحة كورونا أدت إلى تعطيل كامل لقطاع السياحة ما أثر سلباً على تصدير البطاطا في كثير من الدول لغلق المطاعم فيها .

2- المستوى الدولي : L'international

عند هذا المستوى ، تحقّد المؤسسة أنّه من مصلحتها الإهتمام بالسوق الأجنبية وأنّها على استعداد لتعيين مسؤول أو وسيط هناك وأنّها على استعداد لتكييف منتجاتها مع هذه السوق . مع هذا ، لا يجب إغفال وجود الحدود والبلد يبقى الوحدة المرجعية . عدد الدول المستهدفة غالباً ما يكون محدوداً والحضور الكامل للمؤسسة مثله محافظ جداً كونه حضور تجاري أكثر منه صناعي .

3- المستوى متعدد الجنسيات : Le multinational

عند هذا المستوى ، الدول الأجنبية لا تعتبر فقط ملاذاً لمبيعات المؤسسة بل تنظر إليها نظرة جدية يتم من خلالها تجميعها إلى مناطق مع تعيين مدير لكل منطقة . وطائفي التوزيع والسوقي يتم تكييفها حسب كل منطقة . الإنتاج أيضاً يتم تقسيمه حسب معايير تكاليف اليد العاملة ، مماثلة لبعض الدول ولا اعتبارات نقدية صرفية . وظيفة البحث والتطوير هي في الغالب من اختصاص المقر المركزي للمؤسسة .

4- المستوى العابر للحدود : Le transnational

عند هذا المستوى، وصفيّة وسلوك المؤسسة تركز على عدم إختيار الحدود معطى ذا أهمية، ولكن فقط معيار يُرجع إليه مستقبلاً على مستوى تنفيذ أنشطة المؤسسة.

5- المستوى الشامل : Le global

هذا المستوى يمثل المرحلة الأخيرة في سيروية التدويل لأنه ليس فقط سلوك المؤسسة وإستراتيجيتها عابرة للحدود وإنما المؤسسة تصبح الوحدة المرجعية نفسها. مجال الرؤية في هذه الحالة يتسع بحيث تعمل المؤسسة على تلبية حاجات المستهلكين كل منطقة لنفس المنتج حتى وإن تحتم الأمر فيما بعد إجراء تعديلات طفيفة تتدرج ضمن إطار قاعدة : « Think global and act local ».

الإفتاح الدولي : L'ouverture internationale

منه إرتفاعاً دولياً الوصفية التي من خلالها المؤسسة الصناعية والتجارية تحقق رقم أعمال ليس فقط إرتفاعاً من سوقها المحلي بل تتجاوزة إلى أسواق أجنبية أخرى. يتم تقييم الإفتاح الدولي من خلال نسبة رقم الأعمال خارج الرسم المحقق من المصدّر مقارنة مع رقم الأعمال السنوي خارج الرسم.

معايير تقييم الإفتاح الدولي : Les critères d'évaluation

هناك معيارين على الأقل لتقييم الإفتاح الدولي :

1- نسبة المصدّر = Le pourcentage export

هي نسبة رقم الأعمال الكلي السنوي المحقق خارج الوطن. هذه النسبة ليست ثابتة بل تقل وتزيد حسب ظروف وطبيعة مناخ الأعمال.

على سبيل المثال :

Nike حققت سنة 2006 ما نسبته 56% من رقم أعمالها في الخارج.
Coca Cola تحقق في المتوسط ما يقارب 75% من رقم أعمالها في الخارج.

2- عدد الأسواق المستهدفة :

يمثل عدد الدول أو الوجهات التي تشمل فيها المؤسسة وتحقق جزء من رقم أعمالها فيها .

على سبيل المثال :

- Coca-Cola متواجدة في أكثر من 200 دولة مع أكثر من 500 علامة و 3500 مشروب مختلف .

- Nestlé متواجدة في أكثر من 187 بلد مع أكثر من 2000 علامة مسوقة حول العالم .

- Procter & Gamble متواجدة في أكثر من 180 بلد ويقتصر عدد علاماتها على 65 علامة (toutes les locomotives mondiales)
فذكرتها : Head & Shoulders , Gillette , Pampers .

نموذج EPRG :

هذا النموذج يسيى اختصاراً " EPRG " نسبة إلى 4 توجهات أو استراتيجيات بإمكان كل مؤسسة إنتهاج إحداها على الأقل من أجل إيجاد الوصفية المناسبة لها في الأسواق الدولية على أساس أربعيات ومبادئ السوق الدولي (

Géocentrisme, Régio-centrisme, Polycentrisme, Ethnocentrisme).

1- مقارنة L'éthnocentrisme :

في هذه الحالة، تعتبر المؤسسة أنشطتها وعملياتها على مستوى الأسواق الدولية ثانوية مقارنة مع سوقها الوطني . تركز المؤسسة بنصب في معظمه على سوقها المحلية . المبيعات على المستوى الدولي لا تعدو أن تكون مجرد وسيلة للتخلص من فائض الإنتاج وتعديل المخرجات .
المؤسسة لا تتبنى إستراتيجية خاصة بالأسواق الدولية بل نفس الإستراتيجية سوقها الوطني .

في هذه الحالة، تولي المؤسسة أهمية خاصة لنوعية وخصوصيات الأسواق الأجنبية .
القرارات السوقية تتمحور حول مناطق إقتصادية متماثلة مع الأخذ في الحسبان
الاختلافات الاجتماعية والثقافية لكل منطقة . هذا التصور يترجم غالباً بخلاف
عدة فروع للمؤسسة في الخارج مع منح كل فرع الإستقلالية في مواجهة
سوقه المستهدفة .

3- مقارنة Régio-centrisme

في هذه الحالة، المؤسسة لها درجة نضج كبيرة وخبيرة قوية داخل الأسواق الدولية .
لتصور المؤسسة يركز على تقسيم السوق العالمية إلى جهات جغرافية
(régions géographiques) بحيث تشمل كل جهة مجموعة من الدول مع إعتبارها
سوقاً واحداً فيسهل على المؤسسة حينئذ تطوير إستراتيجية سوقية
جهوية متكاملة . تعتمد هذه الإستراتيجية أساساً على نقاط التشبه والتقارب
بين الدول المنتمية لنفس الجهة الجغرافية، والقرارات السوقية تكون
موحدة متى سمحت خصائص كل سوق جهوية ذلك .
فما يسهل المثال العصر، تنتمي الجزائر إلى منطقة : الشرق الأوسط وشمال
أفريقيا، فتجد شركات عاملة خاصة في قطاع L'agro-alimentaire ك :
Nestlé و Pepsi تتعامل مع الجزائر ضمن هذا المنظور .

4- مقارنة Le Géocentrisme

في هذه الحالة، تعتبر المؤسسة الكرة الأرضية كسوق واحدة موحدة وأذواق
وحاجات المستهلكين متجانسة ومتجانسة . تتبنى المؤسسة في ضوء
هذا التصور إستراتيجية سوقية شاملة أو كونية، وتعمل على توحيد
أنماطها التكتيكية على المستوى العالمي بتقديم تشكيلات من المنتجات
والخدمات المتجانسة والمتكاملة ضمن مزيج سوقي شامل بامتياز .
العديد من المؤسسات في عديد القطاعات تجدو هذا المنحى كمثلًا :
Nike , Unilever , Procter & Gamble , Coca-cola .

إستراتيجيات التسويق الدولي

الإشكالية الرئيسية التي تواجه أي مؤسسة على المستوى الدولي تكمن في وجوب النظر إلى الأسواق العالمية نظرة شمولية تتساوى فيها الأجزاء مع الكل أم نظرة تفحصية تتساوى فيها الأجزاء مع بعضها ومع الكل مالم يحكم التجربة بخلاف ذلك . على منوء هذا التساؤل يمكننا الحديث عن ثلاث (3) إستراتيجيات على مستوى التسويق الدولي تمنح للمؤسسات فرصة عبور الحدود الوطنية بنجاح .

1- التسويق للتصدير (التكييف الآلي) :

المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية تطبق إيجاب كل سوق أجنبية سياسات تسويقية مختلفة لجميع عناصر المزيج التسويقي . التكييف يكون آلي ونسقي على مستوى كل سوق تصدير . وبهذا يصبح التكييف قيد أساسي لكل عارض في أي سوق كانت .

هناك أسباب عديدة تدعو إلى تكييف سياسات المزيج التسويقي :

- في حالة مؤسسة مبدئة أو جديدة على المستوى الدولي ، تكون سمعتها أو شهرتها ضعيفة وبالتالي فكون موازين القوى التجارية لصالح السوق والموزعين .
- في حالة نشاط المؤسسة في قطاعات مبدلة (ضعيفة القيمة) وشديدة المنافسة .
- في حالة تبني المؤسسة إستراتيجية تسويقية خاصة بالقطاع السوقي الصغيرة .
- عندما تفرض الممارسات والعادات المهنية والخصوصيات الصناعية التكييف بصفة شبه تلقائية كقطاع BTP الذي يعمل فقط بأسلوب Les appels d'offre ودفت الشروط .
- عندما تصبح المعايير الدولية من نوع ISO دافع للتكيف خصوصاً ما يتعلق باستعمال التكنولوجيات الحديثة .

2- الإستراتيجية الشاملة الموحدة :

في ظل هذه المقاربة ، يكون بإمكان المؤسسة توحيد سياساتها التسويقية على كافة أسواق التصدير خصوصاً إذا كانت منتوجاتها وخدماتها تكتسي طابعاً عالمياً. بعبارة أخرى، المؤسسة تبتني نفس السياسة التسويقية بالإلزام تكاثر على ثلاث (3) فرضيات رئيسية :

- 1- حاجات المستهلكين متجانسة على مستوى العالم .
 - 2- تفضيل عالمي للمنتوجات والخدمات التي تقدم أفضل علاقة "جودة/سعر" .
 - 3- تحقيق إقتصادات السلالم على مستوى الإنتاج والتسويق .
- على ضوء هذه الفرضيات من المعقول أن تبحث المؤسسة عن أسواق متجانسة خلق الحدود الوطنية وتقتصر أفضل توليفة "جودة/سعر" لمنتجات وخدمات موحدة ومتجانسة على نطاق واسع .
- على كل حال ، بناء هذا النوع من الإستراتيجيات يتطلب توفر مجموعة من الشروط الأساسية :

- 1- الطلب متجانس نسبياً مقابل المنتوجات المعروضة .
- 2- التمتع بصورة قوية بتخللها لموقع (Impositionnement) واضح ومفهوم .
- 3- حمان كفة ميزان القوة لصالح المؤسسة أمام الموزعين والمستهلكين .
- 4- يجب أن يكون حجم السوق كافياً لتبرير توحيد عرض المؤسسة دون أن يكون ذلك عائقاً أمام رغبة المستهلكين في التميز والتنويع .

مزايا الإستراتيجية الشاملة الموحدة :

- 1- تحقيق تكامل تجاري بين مختلف الفروع التي سوف (المنتوج) هذا التكامل سيسمح باكتساب خبرة ومعرفة بالإمكان إستغلالها في أسواق أخرى .
- التكامل الصناعي المرتبط بتوحيد المنتوجات يكون ممكناً في حالة شركة متعددة العنسيات لها فروع متخصصة في تركيب القطع والأجزاء (le montage des sous-ensembles) .
- 2- تناسب هذه الإستراتيجية كل مؤسسة جديدة لصنعتهم منتوجاً مبدئياً

إبداعيًا وتبقى رائدة في تكنولوجيا صناعة هذا المنتج . العرض المحدود يدرس
صنفاً على الطلب العالمي والمؤسسة لا تكون مجبرة في بادئ الأمر التكيّف
مع الأسواق الأجنبية .

- le Walkman de Sony.

غير مثال :

- l'Ipod et l'iPhone d'Apple.

3- تناسب هذه الإستراتيجية أيضاً كل مؤسسة تُنتج وتُوزع منتجات
« حاملة للعلم » أي كل المنتجات التي تندرج ضمن إطار السمعة الثقافية
لعبارة « صنع في = made in » .

على سبيل المثال :

- تشور دقلة نقر ، الكسكس ، القفطان ، الحلوى التقليدي ، طواقم السّاي التقليدي والمخاطب تمثل
المنتجات الحاملة للعلم بالسيّة للجزائر .
- السيارات بنوعها العامة والفاخرة ، المعدات الصناعية ، معدات المصريات و
مواد الكيمياء الصناعية تمثل كلها المنتجات الحاملة للعلم لدولة ألمانيا .

مسألة الإستراتيجية الشاملة الموحدة :

- لا تأخذ بعين الاعتبار المتمدّن التجاري (l'urbanisme commercial) ولا العادات
المهنية المتعلقة بالتدقيقات التجارية .
- لا تأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الإجماعية والثقافية ولا اختلافات الأذواق .
(سراويل الجينز Levi Strauss ، ساعات Rolex ، سيارات Ferrari) .
- تشبّه مبادرات المسيرين المسؤولين عن برامج التسويق في العزّ .
- لا تسمح لأخذ بعين الاعتبار إستراتيجيات التميّز والترويج للمنافسين .
- لا تسمح بإجراء تعديلات بدلالة تطورات السوق وعليه فهي تشلّ
وتجمّد مزيج المنتجات .

3- إستراتيجية التوحيد المكيّف

التجسّد الوصفية الوسط بين التكيّف الآلي والتوحيد الشامل . مصطلح التكيّف يعني تعديل يخصّ المظاهر التسويقية للمنتوج (الصفة و الصورة ، العلامة ، الغلاف ، ...) . التكيّف يكون في هذه الحالة غير مكلف و يؤمّم أو يُعطى الانطباع بأنّ المنتج صُنِعَ حصّيصاً من أجل السوق المستهدفة . سياسة التكيّف تبدو في بعض الأحيان طفيفة للغاية بغرض التوغّل في أسواق ضعيفة القدرة الشرائية وهذا ما يسمح للممارضة الإستراتيجية بتسويق منتجات تحت أشكال حرة مبسّطة تدعى في الغالب : التوائم غير الحقيقية .

بقي أن نشير أنّ مختلف بدائل إستراتيجية التكيّف الموحد تنطبق أساساً على :

- سياسة العلامة .
- مستويات الجودة .
- تحويل الطلب نتيجة الميولات الجديدة .
- موقع المؤسسة مقارنة مع منافسيها .

على العموم ، التسوّق التوحيدي يطرأ عليه تكيّف تقنيّ فيه الخصوصيات المحلية للسوق فيكون إلزاماً على المؤسسة وجميع فروعها :

- تكيّف منتجاتها حسب الخصوصيات الوطنية .
- تكيّف سياسة تغليف (le packaging) المنتجات .
- تخطيط إطلاق المنتجات .
- تحديد مخصصات الاستثمارات الترويجية .

نموذج الماس للباحث Michael Porter :

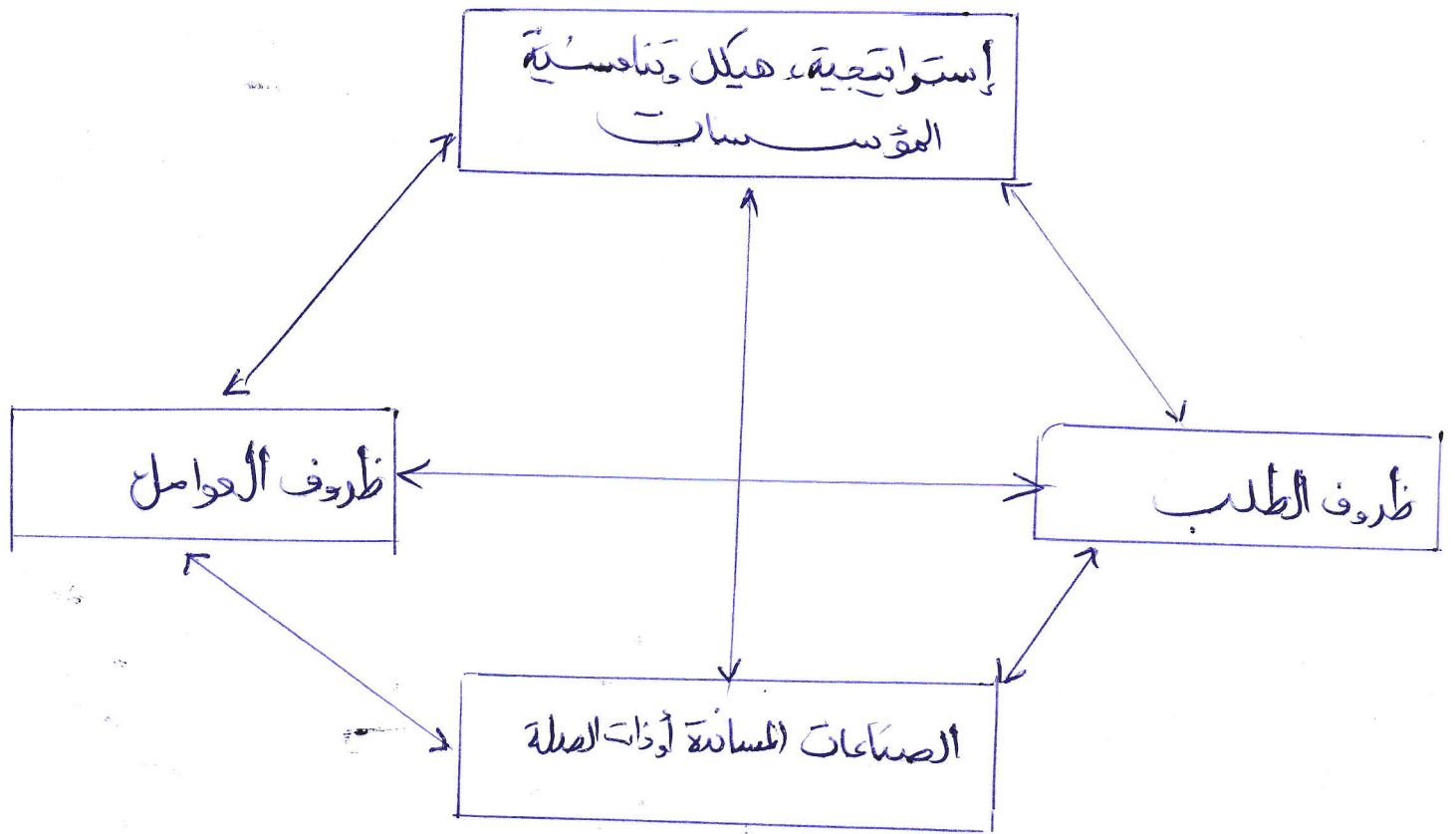
نموذج الماس لـ "Porter" يشرح لماذا تميل الدول لأن تكون أكثر تنافسية في بعض القطاعات الصناعية عن غيرها. وعليه، تختلف الميزة الوطنية للدول من قطاع صناعي لآخر اعتمادًا على أربعة (4) عوامل أساسية. هذه العوامل بالإمكان تحليلها منفردة لكن هذا لا يُقضي الإرباطات الوثيقة الموجودة بينها.

« L'idée a été initialement conçue comme une méthode pour les pays en développement, mais Porter s'est rendu compte qu'elle était applicable aux entreprises. »

حسب Porter الانتقال من منطق الدول إلى منطق المؤسسات ممكن جدًا. فالمؤسسات مهما كانت طبيعتها تستطيع إستعمال نموذج الماس لمعرفة كيف يمكنها ترجمة الميزات التنافسية الوطنية إلى ميزات تنافسية دولية.

نموذج الماس يؤسس وجود 4 محددات من أجل تحليل الميزات التنافسية.

- 1- ظروف العوامل : تعصبها الموارد البشرية، الموارد المادية والطبيعية، المعلومات والمعارف، رؤوس الأموال، البنى التحتية، ...
- 2- ظروف الطلب : مستوى الطلب (هو، تدبب، اهتمام، ...)، خصوصيات الزبائن المحليين ودرجة متطلباتهم، قد تكون مصدر للميزة التنافسية على المستوى العالمي.
- 3- الصناعات المساندة أو ذات الصلة : الوجود المحلي للموردين يؤثر إيجابًا على تنافسية المؤسسة وكذلك وجود قطب صناعي من المؤسسات المتشابهة (مكملة أو منافسة) يساهم في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات التي تنشط في هذا المحيط.
- 4- إستراتيجية، هيكل وتنافسية المؤسسات : وجود منافسة محلية قوية يدفع المؤسسة إلى العمل أكثر لبلوغ درجات عالية من الإبداع والتنافسية (تخفيض التكاليف، تحسين الجودة، تطوير مستويات مبتكرة، ...) مما ينعكس إيجابًا على قدرة المؤسسة التنافسية على المستوى العالمي لكن شيء من التحفظ لأنّ الأسواق الدولية قد تكون أكثر صعوبة وتعقيد من السوق المحلية.



الشكل د نموذج الماس لـ « Porter »

كما امتداد لهذا العمل، أقام Porter في وقت لاحق بإظهار فعالية الأقطاب الصناعية (Cluster ou grappe) ودورها في خلق المزايا التنافسية المستدامة. نموذج La Silicon Valley بكاليفورنيا في ميدان التكنولوجيات المتقدمة يؤكد هذا النظرية فشركات مثل : Apple , Google , Facebook , Twitter لازالت إلى يومنا هذا رائدة عالميا في مجالات نشاطها .