أبعد من سوق واحدة

نسخة عربية منقّحة لغويًا · ترجمة الصفحة 1 من 34 · الصفحة الأصلية
تلي الترجمة صورة الصفحة الأصلية بما فيها الأشكال والجداول؛ النص الإنجليزي مرجع الاقتباس والأرقام.

زيزمو

مختبر الأبحاث

التقرير البحثي/الاعتراض على النشر 1.0

ما بعد

السوق الواحدة

الاضطراب السياسي ومرونة التجارة الإلكترونية والنمو في الأسواق الخارجية.

احمِ منظومة تشغيل الأعمال.

ابحث عن احتياجات متشابهة لدى العملاء.

اجعل قرارات التوسّع مبنية على القياس.

مهند أسامة زهران

مختبر زيزمو للأبحاث

5 أكتوبر 2026 · ZRL-ECOM-2026-001 · مراجعة للأدلة وإطار تخطيط أصلي واختبارات ضغط اصطناعية. طبعة نشر معتمدة من المؤلف.

RESEARCH REPORT / PUBLICATION EDITION 1.0

Beyond One Market.

Political disruption, e-commerce resilience and overseas growth.

> Protect the operating system.
>
> Find comparable customer needs.
>
> Expand through measured decisions.

Mohanad Osama Zahran

ZEISMO Research & Lab

5 October 2026 · ZRL-ECOM-2026-001

Evidence review, original planning framework and synthetic stress tests.

Publication edition approved by the author.

أبعد من سوق واحدة

نسخة عربية منقّحة لغويًا · ترجمة الصفحة 2 من 34 · الصفحة الأصلية
تلي الترجمة صورة الصفحة الأصلية بما فيها الأشكال والجداول؛ النص الإنجليزي مرجع الاقتباس والأرقام.

زيزمو

مختبر الأبحاث

المبادئ التوجيهية المنقحة

أدلة واستراتيجية وخطة عملية للاختبار.

اطّلع على الأدلة قبل استخدام الإطار. الأمثلة المالية اصطناعية، وأوراق العمل قوالب فارغة لتجربة أولية مستقبلية.

لا يفيد النمو إذا لم يصمد أمام الاضطراب.	3
ورقة استراتيجية تبيّن بوضوح حدود الأدلة التي تستند إليها.	4
اربط كل ادّعاء جوهري بمصدر يمكن تتبّعه.	5
كيف يُحدث الاضطراب ضررًا في الأعمال؟	6
قد يظلّ العميل راغبًا في المنتج لكنه يؤجّل تقديم الطلب.	7
وجود عميل في الخارج لا يمنع انقطاع الخدمة محليًا.	8
بنغلاديش: انقطاع موثّق في الاتصال.	9
قد يتأثر باضطراب الشحن نشاطٌ تجاري يعمل خارج البلد الذي وقع فيه الاضطراب.	10
ميّز بين تنويع قاعدة العملاء وتنويع العمليات.	11
ادرس الاستقرار والنمو بوصفهما مسألتين منفصلتين.	12
استخدم المؤشرات للإجابة عما تستطيع قياسه.	13
تحقّق أولًا من الشروط الإلزامية، ثم وازن بين التفضيلات.	14
ابحث عن الحاجة نفسها، ولا تفترض أن العميل في السوق الجديدة مطابق لعميلك الحالي.	15
اختبر فرضية التشابه بين الجمهورين بأدلة قابلة للقياس.	16
صِل إلى المشترين المعنيين عبر قنوات يمكن قياس أثرها.	17

عدد الطلبات ليس مقياسًا للربح.	18
مثال معروض بافتراضاته، لا دراسة حالة لشركة بعينها.	19
يساعد التنويع في صدمة ويضر في أخرى.	20
يتغيّر الاستنتاج عند هامش ربح قدره 25% في السوق الخارجية.	21
احمِ السيولة المتاحة، ولا تكتفِ بمتابعة هامش المساهمة.	22
اختر أدنى التزام تشغيلي يمكن الوفاء به فعليًا.	23
اختبر كل ما تعد به العميل.	24
تحتاج خطة الطوارئ إلى شخص محدد مخوّل بالقرار.	25
استخدم الذكاء الاصطناعي لتنظيم الأدلة، لا لاختلاق اليقين.	26
تقدّم بعد استيفاء متطلبات الأدلة، لا بمجرد مرور الوقت.	27
ابنِ الاستجابة على أدلة تتعلق بالخدمة، لا على العناوين السياسية وحدها.	28
كيف نختبر فاعلية الاستراتيجية بالفعل؟	29
جهّز إطار العمل للاستخدام قبل الإنفاق.	30
ما الذي جرى التحقق منه، وما الذي لا يزال فرضية؟	31
المراجع ونطاق المصادر	32
المراجع ونطاق المصادر	33
المراجع ونطاق المصادر	34
ZRL-ECOM-2026-001 · الإصدار 1.0 · 5 أكتوبر 2026	02 / 34

READING GUIDE

Evidence, strategy and a practical test plan.

Read the evidence before using the framework. The financial examples are synthetic and the worksheets are blank instruments for a future pilot.

Growth is useful only if it can survive the disruption. 3

A strategy paper with explicit evidence boundaries. 4

Make every important claim traceable. 5

How an event becomes commercial harm. 6

A customer can still want the product but postpone the order. 7

An overseas customer does not remove a local outage. 8

Bangladesh: a documented connectivity interruption. 9

Shipping disruption can reach businesses outside the affected country. 10

Separate customer diversification from operational diversification. 11

Treat stability and growth as separate questions. 12

Use indicators for the questions they can answer. 13

Hard gates first. Preferences second. 14

Find the same need, not an imagined identical customer. 15

Turn audience similarity into testable evidence. 16

Reach relevant buyers through measurable channels. 17

An order is not a profit measure. 18

A transparent example, not a company case study. 19

Diversification helps in one shock and hurts in another. 20

The conclusion changes at a 25% foreign margin. 21

Protect cash availability, not just contribution. 22

Choose the smallest credible operating commitment. 23

Test the entire customer promise. 24

A contingency plan needs named authority. 25

Use AI to organise evidence, not invent certainty. 26

Advance through evidence gates, not the calendar alone. 27

Respond to service evidence, not political headlines alone. 28

How to test whether the strategy actually works. 29

Make the framework usable before spending. 30

What has been checked, and what remains a hypothesis. 31

References and source scope 32

References and source scope 33

References and source scope 34

أبعد من سوق واحدة

نسخة عربية منقّحة لغويًا · ترجمة الصفحة 3 من 34 · الصفحة الأصلية
تلي الترجمة صورة الصفحة الأصلية بما فيها الأشكال والجداول؛ النص الإنجليزي مرجع الاقتباس والأرقام.

زيزمو

مختبر الأبحاث

01 / النتائج التنفيذية

لا يفيد النمو إذا لم يصمد أمام الاضطراب.

قد تؤثر صدمة سياسية داخلية في متجر إلكتروني بعدة طرق في الوقت نفسه: يؤجّل العملاء مشترياتهم، أو ينقطع الاتصال، أو تتوقف عمليات التسليم، أو يتعذر الوصول إلى المدفوعات، أو يصعب تنسيق القرارات. ويتعامل التقرير مع كل مسار على أنه موضع تعرّض مستقل يحتاج إلى أدلة واستجابة خاصة به.

قد يقلّل التوسّع خارج البلد من الاعتماد على سوق واحدة، لكنه لا يوفر حماية تلقائية. فإذا خدم البائع بلدًا ثانيًا عبر المستودع والبنك والمشغّل أنفسهم في بلده الأصلي، فقد تبقى نقطة الضعف التشغيلية كما هي. ويحتاج النشاط إلى طلب مجدٍ تجاريًا وإلى قدرة مختبرة على تلبيته عند وقوع الصدمة المعنية.

التسلسل المقترح هو حصر اعتماديات العمل، وحماية العمليات الأساسية، وتحديد عملاء في الخارج ذوي احتياجات مماثلة، وفرز الأسواق المرشحة، وإجراء تجربة تجارية محدودة مدفوعة. ولا تُخصّص أموال أكبر إلا بعد رصد الطلبات المسلّمة والمرتجعات وتسوية المدفوعات وهوامش المساهمة.

الهدف هو الوصول المربح إلى عملاء يقل تعرض طلبهم ومسار تقديم الخدمة لهم للاضطراب نفسه. ولا يكفي أن تسجل الدولة أعلى معدل نمو.

يوضح اختبار الضغط الاصطناعي جانبي الاستراتيجية: فوفق الافتراضات المعلنة، يقلّص التنويع الخسارة الشهرية في إحدى الصدمات المحلية من 5,000$ إلى 3,000$، بينما يزيد ضعف الهامش الخارجي الخسارة إلى 7,000$. وهذه أمثلة قابلة لإعادة الحساب، وليست نتائج مقاسة لشركة أو توقعات للمستقبل.

01 / EXECUTIVE FINDINGS

Growth is useful only if it can survive the disruption.

A domestic political shock can affect an online business through several paths at once: customers may defer purchases, connectivity may fail, deliveries may stop, payments may become inaccessible and decisions may become difficult to coordinate. This report treats those as separate exposures, each requiring evidence and a response.

Overseas expansion is a possible way to reduce dependence on one market. It is not automatic protection. Selling to a second country through the same home-country warehouse, bank and operator can leave the original operational vulnerability intact. The business needs both commercially viable demand and a tested ability to serve it during the relevant shock.

The recommended sequence is to map dependencies, protect essential operations, identify customers with similar needs abroad, screen candidate markets and run a bounded paid pilot. Commit larger capital only after delivered orders, returns, payment settlement and contribution margins have been observed.

> The objective is not the highest country growth rate. It is profitable access to customers whose demand and service pathway are less exposed to the same disruption.

Our synthetic stress test shows both sides. Under stated assumptions, diversification reduces one domestic-shock loss from $5,000 to $3,000 per month. A weaker foreign margin instead increases that loss to $7,000. These are reproducible illustrations, not measured company results or forecasts.

أبعد من سوق واحدة

نسخة عربية منقّحة لغويًا · ترجمة الصفحة 4 من 34 · الصفحة الأصلية
تلي الترجمة صورة الصفحة الأصلية بما فيها الأشكال والجداول؛ النص الإنجليزي مرجع الاقتباس والأرقام.

زيزمو

مختبر الأبحاث

02 / سؤال البحث ونطاقه

ورقة استراتيجية تبيّن بوضوح حدود الأدلة التي تستند إليها.

سؤال البحث

في أي ظروف يستطيع التوسع الخارجي في التجارة الإلكترونية تقليل الأضرار التجارية المرتبطة باضطراب سياسي محلي، مع الوصول إلى عملاء ذوي احتياجات شراء مماثلة؟

تركّز الدراسة على منشأة صغيرة أو متوسطة تبيع سلعًا مادية عبر الإنترنت. وتبحث الخدمات الرقمية حين تختلف الجهات أو المسارات التي تعتمد عليها. ولم يُحدّد بلد التشغيل أو فئة المنتج أو العائد والتكلفة على مستوى الطلب أو بلدان الوجهة، لذا تقدم هذه الطبعة منهجًا لاتخاذ القرار ولا توصي ببلد بعينه.

يقصد بالاضطراب السياسي هنا حدثٌ أو استجابةٌ في السياسات تُغيّر بصورة جوهرية أحد ما يعتمد عليه النشاط التجاري. ولا يعني ذلك أن كل انتخابات أو احتجاج أو تغيير حكومي يضر بالتجارة بالضرورة. ولا يجوز اعتبار المشاركة السلمية والتحولات السياسية الطبيعية دليلًا على تهديد تجاري دون رصد مسار تشغيلي يفسر ذلك.

يجمع التقرير بين مراجعة سردية موجّهة للأدلة وإطار إداري أصلي وحسابات حتمية. وهو ليس مراجعة منهجية شاملة للأدبيات، ولا تقديرًا سببيًا للأضرار السياسية، ولا تجربة ميدانية مكتملة. ولم تُجمع مقابلات مع تجار أو إجابات استبيانات من عملاء أو بيانات أداء خاصة بشركات.

تثبت الأمثلة التاريخية أن اضطرابات معينة وقعت. أما الضوابط المقترحة فمن أدوات التخطيط التي تقترحها زيزمو، والسيناريوهات العددية اصطناعية. ويبيّن إسناد التأليف مَن وجّه البحث، ولا يحوّل تدخلًا مقترحًا إلى نتيجة مقيسة.

02 / RESEARCH QUESTION AND SCOPE

A strategy paper with explicit evidence boundaries.

Research question

Under what conditions can overseas e-commerce expansion reduce the commercial harm associated with domestic political disruption while reaching customers with comparable purchase needs?

The primary setting is a small or medium-sized business selling physical goods online. Digital services are considered where their dependencies differ. The operating country, product category, order economics and destination countries have not been supplied, so this edition offers a decision method rather than a country recommendation.

Political disruption means an event or policy response that materially changes a business dependency. It does not mean that any election, protest or change of government necessarily damages commerce. Peaceful participation and normal political transitions must not be treated as evidence of a business threat without an observed operational pathway.

This is a targeted narrative evidence review combined with an original management framework and deterministic arithmetic. It is not a systematic literature review, a causal estimate of political damage or a completed field experiment. No merchant interviews, customer survey responses or proprietary company performance data were collected.

Historical examples establish that certain disruptions have occurred. The suggested controls are ZEISMO planning proposals. Numerical scenarios are synthetic. Author attribution identifies research direction; it does not turn a proposed intervention into a measured result.

أبعد من سوق واحدة

نسخة عربية منقّحة لغويًا · ترجمة الصفحة 5 من 34 · الصفحة الأصلية
تلي الترجمة صورة الصفحة الأصلية بما فيها الأشكال والجداول؛ النص الإنجليزي مرجع الاقتباس والأرقام.

زيزمو

مختبر الأبحاث

03 / المنهج

اربط كل ادّعاء جوهري بمصدر يمكن تتبّعه.

في 4 أكتوبر 2026، شمل البحث في المصادر الأولية الاضطرابات السياسية وإغلاق الإنترنت وتغيير مسارات الشحن البحري ومرونة سلاسل الإمداد ومؤشرات الحوكمة والخدمات اللوجستية والمدفوعات الرقمية وحماية المستهلك. واختيرت عشرة مصادر رسمية من مفوضية حقوق الإنسان والأونكتاد ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والبنك الدولي والوكالة الدولية لضمان الاستثمار. وكان الاختيار موجّهًا لغرض الدراسة ولم يكن مسحًا شاملًا.

يسجّل سجل المصادر، لكل مصدر مختار، الجهة الناشرة والعنوان والتاريخ والرابط ونطاق الادعاءات التي يسندها وحالة استرجاعه. وتُفصل الملاحظات التاريخية عن وثائق المؤشرات الحالية والتوقعات. وكون المصدر موثوقًا لا يجعله حديثًا بما يكفي لكل قرار تجاري.

نُزّلت نسخ ثابتة من ثمانية مصادر بصيغة HTML أو PDF. وقُرئت صفحة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عن القدرة على الصمود عبر أداة التصفح رغم حظر التنزيل المباشر. واقتصر الاطلاع في حالة الأونكتاد على مقاطع مفهرسة من التقرير الرسمي وعرضه العام، إذ تعذر جلب الوثيقة كاملة. واستُخدمت لتفسير آلية تغيير المسارات وصفياً فقط، دون نقل أي تقدير للخسائر.

تسأل المراجعة: هل يسند المصدر المذكور العبارة المرتبطة به فعلًا؟ وهل تاريخه ظاهر؟ وهل قُدّم الاستنتاج على أنه ملاحظة؟ وهي لا تصادق على جميع الأبحاث التي تستند إليها المؤسسات الأصلية. وتتيح إحالات صفحات المصادر وسجل مستقل للادعاءات مراجعة هذه الحدود.

تستخدم الحسابات الأصلية نموذجًا صغيرًا بلغة Python ومدخلات محفوظة ومخرجات متوقعة محددة. وهي تبيّن الحساسية للافتراضات، ولا تقدّر احتمالات الأحداث. أما القوالب فهي أدوات فارغة للاستخدام لاحقًا، ولا تحتوي على مستجيبين مختلقين أو درجات مفترضة للبلدان.

03 / METHOD

Make every important claim traceable.

On 4 October 2026, primary-source searches covered political disruption, internet shutdowns, maritime rerouting, supply-chain resilience, governance indicators, logistics, digital payments and consumer protection. Ten official sources were retained from OHCHR, UNCTAD, OECD, World Bank and MIGA. Source selection was purposeful rather than exhaustive.

For each retained source, the register records its publisher, title, date, link, supported scope and retrieval status. Historical observations, current indicator documentation and forecasts are labelled separately. A source being authoritative does not make it current for every business decision.

Eight sources were downloaded successfully as HTML or PDF snapshots. The OECD resilience page was read through the web tool despite a blocked direct download. The UNCTAD case is limited to official indexed report and overview passages: full-document retrieval was blocked. It is used only for the qualitative rerouting mechanism, with no borrowed loss estimate.

The review asks whether the cited source actually supports the associated statement, whether its date is visible and whether an inference has been presented as an observation. It does not certify all underlying institutional research. Source-page references and a separate claim register make the limits reviewable.

Original calculations use a small Python model, retained inputs and exact expected outputs. They demonstrate sensitivity to assumptions rather than estimating event likelihood. Templates are blank instruments for future use; they contain no invented respondents or country scores.

أبعد من سوق واحدة

نسخة عربية منقّحة لغويًا · ترجمة الصفحة 6 من 34 · الصفحة الأصلية
تلي الترجمة صورة الصفحة الأصلية بما فيها الأشكال والجداول؛ النص الإنجليزي مرجع الاقتباس والأرقام.

زيزمو

مختبر الأبحاث

04 / خريطة انتقال الأثر

كيف يُحدث الاضطراب ضررًا في الأعمال؟

حدث سياسي أو استجابة على مستوى السياسات

سجّل التاريخ والإجراء الذي يمكن التحقق من حدوثه.

تغيّر الموارد والخدمات التي يعتمد عليها النشاط

الاتصال أو الوصول أو المال أو النقل أو القوة الشرائية.

الأثر التجاري

الطلبات، أو هامش الربح، أو التسليم، أو المبالغ المستردة، أو السيولة المتاحة.

نتائج الأعمال

جودة الخدمة والسيولة والاحتفاظ بالعملاء والاستمرارية.

هذا المخطط السببي بنية تحليلية مقترحة. ولنسبة تراجع إلى حدث معين، يجب إثبات الروابط الوسيطة. فقد يتزامن انخفاض الطلبات مع حدث سياسي بسبب الموسمية أو تغير السعر أو نفاد المخزون أو خفض الإعلانات. ولا يكفي التزامن وحده لعزل السبب.

مسار الأثر المراد فحصه	مؤشر يمكن رصده	الاستجابة الممكنة
الطلب	تغيّر معدل الشراء وسلة المشتريات لكل مجموعة من العملاء	اضبط المخزون والعروض وفق الاحتياجات المرصودة.
الوصول	تعطّل إتمام الشراء أو انقطاع الشبكة	اختبر إمكان الوصول إلى الخدمة عبر مسار مستقل
تنفيذ الطلبات	التأخر في الإرسال والتسليم	تحقّق من صلاحية مسار آخر أو موقع بديل للمخزون
المدفوعات	حالات التأخير في التسوية والمبالغ المستردة	حافظ على سيولة وخيارات لمزوّدي الخدمات تتفق مع القانون
الثقة	أنماط الإلغاء والدعم	انشر التزامات بالخدمة تعكس القدرة الفعلية

افصل سلامة الأشخاص عن التقييم التجاري. ولا يجوز لخطة استمرارية الأعمال أن تُلزم الموظفين أو عمال التوصيل بالعمل في ظروف خطرة حفاظًا على هدفٍ للخدمة.

04 / TRANSMISSION MAP

How an event becomes commercial harm.

Political event or policy response

Record the date and verifiable action.

Dependency changes

Connectivity, access, money, transport or purchasing power.

Commercial effect

Orders, margin, delivery, refunds or cash availability.

Business outcome

Service quality, liquidity, retention and continuity.

This causal diagram is a proposed analytical structure. To attribute a decline to an event, the intermediate links need evidence. A fall in orders around a political event could also reflect seasonality, a price change, unavailable stock or reduced advertising. Timing alone cannot isolate the cause.

Pathway to investigate	Observable signal	Possible response
Demand	Conversion and basket changes by cohort	Adjust stock and offers using observed needs
Access	Checkout or network unavailability	Test independent service access
Fulfilment	Dispatch and delivery delays	Qualify another route or stock position
Payments	Settlement delays and refunds	Maintain lawful liquidity and provider options
Confidence	Cancellation and support patterns	Publish accurate service commitments

Keep people’s safety separate from the commercial score. A business continuity plan must not require staff or couriers to enter unsafe conditions to preserve a service target.

أبعد من سوق واحدة

زيزمو

مختبر الأبحاث

05 / الطلب والقوة الشرائية

قد يظلّ العميل راغبًا في المنتج لكنه يؤجّل تقديم الطلب.

الآلية المقترحة: قد يغيّر عدم اليقين توقيت الإنفاق وما يُنفَق عليه. فقد تقدّم أسرة شراء الضروريات، أو تؤجّل شركة طلب شراء، أو يرفض مشترٍ الدفع مقدمًا إذا لم يطمئن إلى التسليم. ويعتمد حجم الأثر واتجاهه على المنتج والعميل؛ فلا ينبغي افتراض أن الطلب على السلع الأساسية والكمالية يستجيب بالطريقة نفسها.

حلّل مراحل الشراء إلى جانب الإيرادات: ميّز الزيارات المؤهلة، وتوافر المنتجات، وبدء الدفع، والموافقات على الدفع، والطلبات المدفوعة، والإلغاءات، والطلبات المسلّمة. وإذا ظل عدد الزيارات مستقرًا وانخفضت الطلبات المدفوعة، فتحقّق من الأسعار والثقة وإمكان الدفع قبل استنتاج أن الجمهور اختفى.

عندما تُسعّر المدخلات المستوردة بعملة أخرى، قد يؤدي ثبات سعر البيع المحلي بعد انخفاض العملة إلى تقلص الهامش. وقد تعكس تحركات الصرف أيضًا السياسة النقدية أو أسعار السلع أو الظروف المالية العالمية؛ لذلك لا تصف كل تغير في سعر الصرف بأنه سياسي.

تميّز الوكالة الدولية لضمان الاستثمار (MIGA)، ضمن منتجاتها لضمان الاستثمار، بين تعذّر تحويل العملة وقيود تحويل الأموال بوصفهما فئتين من المخاطر السياسية. وهذا غير الخسارة التجارية الناشئة عن تغيّر سعر الصرف. ويجب النظر في شروط الأهلية وشروط العقد. [S8]

مقترح لجمع الأدلة: احتفظ بأسعار أسبوعية وسعر الصرف الفعلي المستخدم في التسوية وتكاليف المنتجات وحالات الإلغاء، مع تصنيفات لأسبابها لا تكشف الهوية. وقارن المنتجات والعروض المتماثلة، وفسّر البيانات المفقودة. ولا تعتبر الارتفاع المؤقت في الإيرادات الاسمية دليلًا على تحسّن القوة الشرائية الحقيقية.

05 / DEMAND AND PURCHASING POWER

A customer can still want the product but postpone the order.

Proposed mechanism: uncertainty can change the timing and composition of spending. A household may prioritise necessities, a company may postpone procurement, or a buyer may refuse to prepay when delivery is uncertain. The size and direction of these effects depend on the product and customer. Essential products and discretionary goods should not share an assumed demand response.

Analyse the funnel rather than revenue alone. Separate qualified visits, product availability, checkout starts, payment authorisations, paid orders, cancellations and delivered orders. If visits remain stable but paid orders fall, investigate pricing, trust and payment access before concluding that the audience disappeared.

Where imported inputs are priced in another currency, a local-currency price held constant can compress margin after depreciation. Currency movements can also reflect monetary policy, commodity prices or global financial conditions. Do not label every exchange-rate change political.

MIGA distinguishes currency inconvertibility and transfer restrictions as political-risk categories within its investment guarantee products. That is different from the commercial loss caused by a changing exchange rate. Product eligibility and contract terms matter. [S8]

Proposed evidence collection: retain weekly prices, the actual settlement exchange rate, product costs and cancellations with non-identifying reason categories. Compare like-for-like products and promotions. Explain missing data and avoid treating a temporary nominal revenue rise as an improvement in real purchasing power.

أبعد من سوق واحدة

زيزمو

مختبر الأبحاث

06 / الوصول الرقمي وصلاحيات التشغيل

وجود عميل في الخارج لا يمنع انقطاع الخدمة محليًا.

الآلية المقترحة: قد يمنع انقطاع الاتصال داخل البلد الموظفين من تأكيد الطلبات أو دخول الأدوات السحابية أو ردّ الأموال أو الموافقة على الشحن، حتى لو كان المتجر مستضافًا في الخارج. فمدة إتاحة الموقع والقدرة الفعلية على تقديم الخدمة مقياسان مختلفان.

أعدّ قائمة بما تعتمد عليه دورة الطلب كاملة: إدارة النطاق ونظام DNS، والاستضافة، والمصادقة على الدفع، وتحديث المخزون، وتعليمات تنفيذ الطلب، والدعم، وردّ الأموال، واستعادة حساب المسؤول. حدّد كل خطوة تستلزم وجود شخص أو جهاز أو مزوّد أو اتصال داخل بلد التشغيل.

اختبر مسار استعادة مستقلًا في تمرين قانوني ومعتمد. استخدم الحد الأدنى من الصلاحيات، ومسؤولين منفصلين مخوّلين بالاستعادة، ومصادقة قوية، وإجراءً لتسوية المعاملات. نسخة الموقع التي لا تتوافر لها بيانات دخول صالحة أو حالة المخزون أو سجل الطلبات ليست بيئة استعادة قابلة للاستخدام.

قد لا تتعرّض شركة اشتراكات برمجية لمخاطر المستودعات، فيما تبقى معتمدة على الفوترة والوصول إلى السحابة والدعم. أما في تجارة السلع المادية، فقد يزيد استمرار قبول الدفع من سوء الحادث إذا تعذّر تنفيذ الطلبات. وقد يكون التصرف المناسب تعليق العروض المتأثرة مع إبقاء الدعم وردّ الأموال متاحين.

اختبر القدرة على إتمام طلب نموذجي وردّ قيمته أثناء تعطّل مضبوط لأحد الموارد التي يعتمد عليها العمل. نجاح تسجيل الدخول أو عودة الصفحة الرئيسية لا يمثّل إلا خطوة واحدة من الاختبار.

هذه ضوابط مقترحة؛ ولا يدّعي البحث أن زيزمو نفذتها لتاجر ضمن هذه الدراسة.

06 / DIGITAL ACCESS AND OPERATIONAL AUTHORITY

An overseas customer does not remove a local outage.

Proposed mechanism: a domestic connectivity interruption can prevent staff from confirming orders, accessing cloud tools, handling refunds or approving shipments even when the storefront is hosted abroad. Website uptime and business availability are different measurements.

Create a dependency inventory for the full order lifecycle: domain and DNS management, hosting, payment authentication, inventory updates, fulfilment instructions, support, refunds and administrator identity recovery. Mark which step needs a person, device, provider or connection in the operating country.

An independent recovery path should be tested through a lawful, approved exercise. Use least-privilege access, separate authorised recovery operators, strong authentication and a transaction reconciliation procedure. A copy of the website without usable credentials, stock state or order history is not a usable recovery environment.

For a software subscription business, warehouse exposure may disappear while billing, cloud access and support dependencies remain. For physical commerce, keeping the checkout open can worsen the incident if orders cannot be fulfilled. The response may be to pause affected offers while preserving support and refunds.

> Test the ability to complete a representative order and refund during a controlled dependency outage. A successful login or restored homepage is only one step of that test.

These are proposed controls, not claims that ZEISMO has implemented them for a merchant in this study.

أبعد من سوق واحدة

نسخة عربية منقّحة لغويًا · ترجمة الصفحة 9 من 34 · الصفحة الأصلية
تلي الترجمة صورة الصفحة الأصلية بما فيها الأشكال والجداول؛ النص الإنجليزي مرجع الاقتباس والأرقام.

زيزمو

مختبر الأبحاث

07 / الشواهد التاريخية

بنغلاديش: انقطاع موثّق في الاتصال.

يصف التحليل الأولي لمفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان، المؤرّخ في 16 أغسطس 2024، انقطاع الإنترنت في الفترتين 23–18 يوليو و4–5 أغسطس 2024، بالتزامن مع اضطرابات وقيود على التنقل. ويوثّق القسم الخاص بالقيود على الاتصالات وقوع الانقطاع. لا يستخدم التقرير هذا المصدر لتقدير خسائر إيرادات التجارة الإلكترونية. [S1]

توضح الحالة اعتمادًا يستطيع النشاط التجاري عبر الإنترنت رصده قبل الأزمة: قدرة العملاء والمشغّلين على التواصل مع خدمات بعيدة. وهي لا تثبت أن جميع التجار واجهوا مدة الانقطاع نفسها، أو أن الإغلاق تسبب في كل تراجع للإيرادات، أو أن بلدًا آخر سيبقى بمنأى عن الأثر.

تمرين مقترح لاختبار استمرارية الأعمال

حاكِ فقدان الاتصال الرئيسي لمسؤول التشغيل في بيئة معزولة. تحقّق من أن البديل المخوّل يستطيع تحديد الطلبات المدفوعة التي لم تُنفّذ، وإبلاغ العملاء بحالة تسليم دقيقة، وإيقاف المنتجات غير المتاحة، وتسوية التحديثات اللاحقة من دون تكرار الشحن أو ردّ الأموال.

سجّل زمن التعافي من لحظة الانقطاع حتى عودة الخدمة، وعدد المعاملات التي لم تُسوَّ، وأي إخفاقات في الصلاحيات. لا تُدرج بيانات العملاء في تقرير التمرين العام. ولا تنشر إلا النتائج المجمّعة بعد تنفيذ التمرين فعلًا.

هذه واقعة تاريخية، وليست تصنيفًا حاليًا لبنغلاديش أو توصية ضد شعبها أو شركاتها. ويتطلب اختيار وجهة في الوقت الحاضر أدلة جديدة. والدرس القابل للتعميم هو فحص ما تأثر من اعتماديات النشاط التجاري، بدلًا من نقل وصف دائم للبلد من حادثة سابقة.

07 / HISTORICAL EVIDENCE

Bangladesh: a documented connectivity interruption.

OHCHR's preliminary analysis dated 16 August 2024 describes internet shutdowns during 18–23 July and again on 4–5 August 2024, alongside unrest and restrictions on movement. Its communication-restrictions section supports the historical existence of this interruption. This report does not use it to estimate e-commerce revenue losses. [S1]

The case illustrates a dependency that an online business can map before a crisis: the ability of customers and operators to communicate with remote services. It does not establish that every merchant experienced the same outage duration, that every revenue decline came from the shutdown, or that another country would remain unaffected.

Proposed continuity exercise

Simulate loss of the primary operator connection in an isolated environment. Confirm that an authorised alternate can identify paid but unfulfilled orders, communicate accurate delivery status, pause unavailable products and reconcile later updates without duplicate shipments or refunds.

Record recovery time from interruption to restored service, the number of unreconciled transactions and any permission failures. Keep customer data out of the public exercise report. Publish only aggregate outcomes after the exercise actually occurs.

This is a historical episode, not a present-day classification of Bangladesh or a recommendation against its people or businesses. A contemporary destination decision requires new evidence. The transferable lesson is to examine the affected dependency rather than copy a permanent country label from a past incident.

أبعد من سوق واحدة

نسخة عربية منقّحة لغويًا · ترجمة الصفحة 10 من 34 · الصفحة الأصلية
تلي الترجمة صورة الصفحة الأصلية بما فيها الأشكال والجداول؛ النص الإنجليزي مرجع الاقتباس والأرقام.

زيزمو

مختبر الأبحاث

08 / الشواهد التاريخية

قد يتأثر باضطراب الشحن نشاطٌ تجاري يعمل خارج البلد الذي وقع فيه الاضطراب.

يعرض تقرير الأونكتاد البحري لعام 2024 وموجزه الرسمي تحوّل السفن عن طرق البحر الأحمر إلى رحلات أطول، منها الالتفاف حول رأس الرجاء الصالح. ويذكر الموجز زيادة تكاليف الطواقم واستئجار السفن والتأمين والوقود مع طول المسارات. ويقتصر الاستخدام هنا على هذه الآلية النوعية. [S2]

الاستنتاج التجاري المستنبط هو أن سوق التصدير قد يكون معرضًا لمخاطر النقل نفسها التي تتعرض لها السوق المحلية. وإذا كانت السوقان تعتمدان على مسار إمداد سابق واحد، فقد لا تضمن إضافة منطقة ثانية للعملاء استمرار الإمداد عند تعطل ذلك المسار.

اطلب من المورّدين وشركاء الخدمات اللوجستية تحديد المسار الفعلي للخدمة والبدائل الواقعية. قارن بين التكلفة الإجمالية حتى وصول البضاعة، وتوزيع مدد التسليم، وعمر المخزون، ومعالجة المرتجعات، ورأس المال العامل اللازم أثناء النقل. لا يكفي اختلاف اسم الناقل إذا كانت الخدمتان تعتمدان على الميناء أو المسار المعرّض للتعطل نفسه.

يتعلق مثال البحر الأحمر بممر دولي، ولا يصح وصفه بأنه تجربة سياسية داخلية. ويكمّل حالة انقطاع الاتصال بإظهار أن عملاء متباعدين جغرافيًا قد يظلون جميعًا معتمدين على المورد أو المسار نفسه.

تعدّ مراجعة منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي التكيّف وتنويع العلاقات التجارية عاملين مفيدين للصمود. لكن نماذجها تشكك في افتراض أن إعادة سلاسل الإمداد إلى السوق المحلية تحسّن الصمود بالضرورة. تقدّم هذه النمذجة على مستوى الاقتصاد سياقًا للدراسة، ولا تعطي تنبؤًا رقميًا لمتجر بعينه.

[S3]

القرار المقترح: اختر المسار وخطة المخزون اللذين يظلان مجديين اقتصاديًا عند وقوع الاضطراب المحدد، بدل الاكتفاء بعدّ الدول التي تصلها الخدمة.

08 / HISTORICAL EVIDENCE

Shipping disruption can reach businesses outside the affected country.

UNCTAD's 2024 maritime review and official overview describe vessels diverted from Red Sea routes to longer journeys, including routes around the Cape of Good Hope. The overview identifies additional crew, chartering, insurance and fuel costs associated with longer routes. Only this qualitative mechanism is used here. [S2]

The business implication is an inference: an overseas sales market can share the same transport exposure as the home market. If both depend on one upstream route, adding a second customer geography may not preserve supply during that route's disruption.

Ask suppliers and logistics partners for the actual service pathway and credible alternatives. Compare total landed cost, lead-time distribution, stock ageing, return handling and the working capital needed while goods are in transit. An alternate carrier name is insufficient if both services share the same vulnerable port or route.

The Red Sea example involves an international corridor and must not be described as a domestic political experiment. It complements the domestic connectivity case by showing how geographically distant customers can remain exposed to a common dependency.

OECD's resilience review similarly treats adaptation and diversified trade relationships as useful, while its modelling challenges the assumption that moving supply chains home necessarily improves resilience. That economy-wide modelling is contextual evidence, not a quantified forecast for an individual store. [S3]

Proposed decision: prefer a route and inventory plan that remains economically usable under the specified disruption, rather than simply counting the number of countries served.

أبعد من سوق واحدة

نسخة عربية منقّحة لغويًا · ترجمة الصفحة 11 من 34 · الصفحة الأصلية
تلي الترجمة صورة الصفحة الأصلية بما فيها الأشكال والجداول؛ النص الإنجليزي مرجع الاقتباس والأرقام.

زيزمو

مختبر الأبحاث

09 / النفقات المتوقعة

ميّز بين تنويع قاعدة العملاء وتنويع العمليات.

البُعد	التنويع السطحي	أدلة أقوى
العملاء	اسمان لبلدين مختلفين	تعرّض مختلف لتقلّبات الطلب، وحاجة إلى الشراء جرى اختبارها.
المدفوعات	شعاران لخدمتي دفع عند إتمام الشراء	معرفة الجهات التي تعتمد عليها تسوية المدفوعات والبدائل المعتمدة
المخزون	موردان	مسارات الإنتاج والنقل المستقلة
العمليات	واجهة متجر مستضافة سحابيًا	يمكن للموظفين المخوّلين تلبية الطلبات وتقديم الدعم ومطابقة السجلات.
رأس المال	الإيرادات الأجنبية	نقد يمكن الوصول إليه قانونيًا عند استحقاق الالتزامات.
اكتساب العملاء	حملتان	مسارات مختلفة للعثور على المنتج مع قياس معدل التحول إلى الشراء

هذه المصفوفة أداة أصلية للتخطيط، وليست دعوة إلى توزيع العمل على أكبر عدد ممكن من المزوّدين. فكل مزوّد إضافي يزيد كلفة التكامل والأمن والمطابقة المحاسبية والإدارة. استعن ببدائل حين تخفّف اعتمادًا جوهريًا، ثم اختبر قدرتها على العمل.

عندما تتوزّع الإيرادات بين السوق المحلية بنسبة 60% والخارج بنسبة 40%، يكون مجموع مربّعات الحصص $0.6^2 + 0.4^2 = 0.52$، مقابل 1.00 عند الاعتماد على سوق واحدة. وهذا حساب للتركّز فحسب؛ ولا يشمل الارتباطات بين الطلب أو النقل أو العملات أو المزوّدين.

قد ينخفض تركّز الإيرادات في وقت ترتفع فيه المخاطر التشغيلية. لذلك استخدم المؤشر مع خريطة الاعتمادات وسيناريوهات صريحة لصدمات مشتركة. واسأل أي جزء من النشاط يظل يحقق هامش مساهمة يمكن الاستفادة منه عند تعطّل مورد محدد يعتمد عليه.

09 / EXPOSURE ARCHITECTURE

Separate customer diversification from operational diversification.

Dimension	Superficial diversification	Stronger evidence
Customers	Two country labels	Different demand exposure and tested purchase need
Payments	Two checkout logos	Known settlement dependencies and approved alternatives
Inventory	Two suppliers	Independent production and transport pathways
Operations	Cloud storefront	Authorised staff can fulfil, support and reconcile
Capital	Foreign revenue	Lawfully accessible cash when obligations fall due
Acquisition	Two campaigns	Different discovery routes with measured conversion

This matrix is an original planning tool. It does not prescribe maximum fragmentation. Every extra provider creates integration, security, reconciliation and management costs. Select redundancy where it reduces a material dependency, then test that it works.

For a revenue portfolio with home share 60% and foreign share 40%, the sum of squared shares is $0.60^2 + 0.40^2 = 0.52$, compared with 1.00 for a single market. This concentration calculation is arithmetic only. It does not include correlations between demand, transport, currency or providers.

A lower revenue concentration measure can therefore coexist with higher operational risk. Use it alongside a dependency map and explicit shared-shock scenarios. Ask which part of the business continues earning usable contribution when a specific dependency fails.

أبعد من سوق واحدة

نسخة عربية منقّحة لغويًا · ترجمة الصفحة 12 من 34 · الصفحة الأصلية
تلي الترجمة صورة الصفحة الأصلية بما فيها الأشكال والجداول؛ النص الإنجليزي مرجع الاقتباس والأرقام.

زيزمو

مختبر الأبحاث

10 / المستوى البلدي

ادرس الاستقرار والنمو بوصفهما مسألتين منفصلتين.

توضح وثائق الحوكمة لدى البنك الدولي أن المؤشرات المركّبة تستند إلى التصورات، وتبيّن ما يحيط بها من عدم يقين. لا يصح اعتبار فروق طفيفة دليلًا دقيقًا على أن أحد الأسواق أكثر أمانًا. وتحذّر إرشادات الاستخدام كذلك من اتخاذ مؤشرات الحوكمة العالمية (WGI) معيارًا حاسمًا لمخاطر الاستثمار أو للقرارات المالية المهمة الأخرى. [S4] [S5]

يجمع فحص الأسواق المقترح بين أنواع مختلفة من الأدلة. افحص القدرة الشرائية والطلب على فئة المنتج، وشروط دخول السوق قانونيًا، والتسوية الفعلية للمدفوعات، والتسليم والإرجاع، وموثوقية البنية التحتية، وعلاقة مخاطر السوق المقصودة بالمخاطر التي تواجهها الشركة أصلًا. وقد يكون النمو مهمًا، لكن رقمه الإجمالي لا يجيب عن هذه الأسئلة كلها.

استخدم توقعات البنك الدولي الاقتصادية الصادرة في يونيو 2026 مصدرًا مؤرخًا للتنبؤات حيث يناسب، وأظهر افتراضات السيناريو ومراجعاته. لا يُثبت التنبؤ أن بلدًا سيحقق نموًا مستقرًا، أو أن فئة معينة من العملاء ستشتري منتجًا بعينه. [S10]

سؤال	الأدلة المطلوب جمعها
هل يرغب الناس في هذا العرض، وهل يستطيعون تحمّل كلفته؟	معاملات فئة المنتجات واختبارات الأسعار ومقابلات العملاء.
هل يجوز للشركة قانونًا أن تخدم هؤلاء العملاء؟	مراجعة القواعد المتعلقة بالمنتج والكيان القانوني والضرائب والمستهلك
هل تتحوّل قيمة الطلبات إلى سيولة يمكن استخدامها؟	أهلية التاجر لدى المزوّد واختبارات فعلية لتسوية المدفوعات وردّها.
هل يصمد المسار عند تعرّض السوق المحلية للصدمة؟	خريطة الاعتماد على المورد والمصرف وتنفيذ الطلبات ووسائل الوصول.
هل يستمر النمو في سيناريو سلبي؟	الإيرادات والتكاليف المرصودة في التجربة الأولية، وافتراضات صريحة لاختبار الضغط.

لا يمنح هذا الإصدار أي بلد شارة أمان ولا يوصي ببلد معيّن. فتفاصيل بلد التشغيل والمنتج، وهي غير متاحة هنا، من شأنها أن تغيّر قائمة الخيارات المرشّحة تغييرًا جوهريًا.

10 / COUNTRY SELECTION

Treat stability and growth as separate questions.

The World Bank's governance documentation describes perception-based composite indicators and their uncertainty. Small differences should not be treated as precise evidence that one market is safer. Its usage advisory also warns against treating WGI as definitive criteria for investment-risk or other critical financial decisions. [S4] [S5]

The proposed market screen combines several evidence types. Examine purchasing power and category demand, legal access, actual payment settlement, delivery and returns, infrastructure reliability and the relationship between destination risks and existing exposures. Growth may matter, but no aggregate growth number answers all of these questions.

Use the World Bank's June 2026 economic outlook as a dated forecast source where relevant, keeping its scenario assumptions and revisions visible. A forecast is not evidence that a country will realise stable growth or that a specific customer segment will buy a particular product. [S10]

Question	Evidence to collect
Can people afford and want this offer?	Category transactions, price tests and customer interviews
Can the business legally serve them?	Product, entity, tax and consumer-rule review
Can orders become accessible cash?	Provider eligibility, live settlement and refund tests
Does the route survive the home shock?	Supplier, bank, fulfilment and access dependency map
Can growth survive a downside case?	Observed pilot economics and explicit stress assumptions

No country receives a safety badge or recommendation in this edition. The missing operating-country and product details would materially change the shortlist.

أبعد من سوق واحدة

نسخة عربية منقّحة لغويًا · ترجمة الصفحة 13 من 34 · الصفحة الأصلية
تلي الترجمة صورة الصفحة الأصلية بما فيها الأشكال والجداول؛ النص الإنجليزي مرجع الاقتباس والأرقام.

زيزمو
مختبر الأبحاث
11/داتا لأخصائي مفتون

استخدم المؤشرات للإجابة عما تستطيع قياسه.

يتناول مؤشر الأداء اللوجستي لعام 2023 القدرة على نقل السلع عبر الحدود بموثوقية والظروف البنيوية اللوجستية المرتبطة بها. وهو نقطة انطلاق للتقييم اللوجستي، لا عرض سعر راهنًا لشحن طرد ولا ضمانًا للخدمة في رمز بريدي محدد. [S6]

يستند تقرير 2025 Global Findex إلى مسوح أُجريت في 2024، ويوفّر سياقًا عن الوصول إلى الخدمات المالية والمدفوعات والاتصال. ولا يثبت انتشار وسيلة دفع على مستوى السكان أهلية تاجر لاستخدام مزوّد قبول مدفوعات محلي أو وجود طلب على منتجه. [S7]

المُدخل	الاستخدام في هذا الإطار	حدِّث المعلومات قبل اتخاذ الإجراء
الدخل الحقيقي والنمو	القدرة على الشراء والافتراضات في السيناريو السلبي	أحدث البيانات الرسمية وتاريخ إصدار التوقعات
مؤشرات الحوكمة	أسئلة عامة تستدعي مزيدًا من التحقّق	المقاييس التي بُنيت عليها المؤشرات وما يحيط بها من عدم يقين
الأدلة اللوجستية	جدوى مسار النقل وإمكان التسليم	شحنات اختبار فعلية وعروض أسعار لشحن المرتجعات
أدلة الدفع	ملاءمة طريقة الدفع لعملاء السوق	قبول التاجر لدى المزوّد وتسوية المدفوعات وردّ المبالغ
الطلب على فئة المنتج	مدى ملاءمة المنتج	الاختبار الأولي المدفوع الأجر وملاحظة نية الشراء
قواعد التشغيل	صلاحية البيع وتقديم الخدمة	مراجعة متخصصة تراعي متطلبات السوق المقصودة

سجّل سنة الرصد وتاريخ النشر وتاريخ الاطلاع كلًّا على حدة. فالجمع بين مؤشر لوجستي قديم وتوقع نمو حديث دون إظهار التاريخين يوحي بدقة زائفة. ويمكن لقائمة أسواق مختارة بعناية أن تتضمن معلومات مجهولة، ولا ينبغي إخفاؤها بإسناد درجات متوسطة إليها.

إذا افتقر السوق المرشح إلى دليل على قدرة أساسية، فصنّفه «قيد الاستكمال». ولا تدع سردية نمو قوية تعوّض غياب حق البيع أو عدم اختبار وسيلة استلام المدفوعات.

11 / DATA FOR A SHORTLIST

Use indicators for the questions they can answer.

The Logistics Performance Index 2023 concerns the ability to move goods across borders reliably and associated structural logistics conditions. It is a starting point for a logistics screen, not a current parcel quote or a guarantee for a particular postcode. [S6]

The Global Findex 2025 report is based on surveys conducted in 2024. It provides context about financial access, payments and connectivity. Population-level payment adoption does not show that a merchant is eligible for a local acquirer or that its product has demand. [S7]

Input	Use in this framework	Refresh before action
Real income and growth	Affordability context and downside assumptions	Current official data and forecast vintage
Governance indicators	Broad questions for further diligence	Underlying measures and uncertainty
Logistics evidence	Route and delivery feasibility	Actual test shipments and return quotes
Payment evidence	Customer method fit	Merchant approval, settlement and refund
Category demand	Product relevance	Paid pilot and observed purchase intent
Operating rules	Permission to sell and service	Destination-specific professional review

Preserve the observation year, publication date and access date separately. Combining an old logistics measure with a new growth forecast without those labels produces false precision. A high-quality shortlist can contain unknowns; it should not disguise them as average scores.

If a candidate lacks evidence for an essential capability, classify it as pending. Do not let a strong growth narrative compensate for a missing right to sell or an untested way to receive payment.

أبعد من سوق واحدة

زيزمو

مختبر الأبحاث

12 / إطار عملي لتقييم القرار

تحقّق أولًا من الشروط الإلزامية، ثم وازن بين التفضيلات.

قبل تقييم جاذبية السوق، اشترط قانونية دخول المنتج، واعتماد حساب التاجر وترتيبات التسوية، وإمكان التسليم والإرجاع، وكفاية تمويل التجربة المحدودة، وخطة تشغيل آمنة. وإذا أخفق أحد الشروط الأساسية، يُعلّق المقترح مهما ارتفعت درجته الإجمالية.

الأوزان التالية تفضيلات إدارية مقترحة، وليست معاملات ثبتت صلاحيتها إحصائيًا. قيّم كل بُعد من 0 إلى 5 حين تتوافر أدلة، وسجّل تاريخها وعدم اليقين إلى جانب الدرجة. واترك البُعد المفقود دون تقييم، بدلًا من إعطائه صفرًا أو متوسطًا ضمنًا.

البُعد	وزن ترجيحي توضيحي	شروط الحصول على درجة مرتفعة
ملاءمة العرض لحاجة العميل وملاءمة سعره	30%	طلب مدفوع بسعر إجمالي يتيح جدوى تجارية.
اقتصاديات هامش المساهمة	25%	الهامش بعد تكلفة اكتساب العميل والتسليم والمرتجعات
مدى استقلال الموارد والخدمات التي يعتمد عليها النشاط	20%	تعرّض أقل للصدمة المحلية المحددة في السيناريو.
الجدوى التشغيلية	15%	نجاح تنفيذ الطلب وتسوية الدفع وردّ المبلغ
النمو والقدرة الشرائية	10%	معطيات موثوقة مع اختبار حساسيتها للسيناريو السلبي

للسجلات المكتملة، تُحسب الدرجة المقترحة بجمع درجات الأبعاد بعد ترجيحها، ثم القسمة على خمسة وعرض النتيجة من 100. أعِد الترتيب بأوزان بديلة؛ فإذا تغيّر المرشح الأول بتعديلات طفيفة، فاذكر أن الاختيار حساس للأوزان واجمع مزيدًا من الأدلة.

استخدام النتيجة في تنظيم مناقشة، لا للمطالبة ببلد أمثل علميا. حافظ على القرار والأساس المنطقي المنفصلين. وقد تكون السوق الأصغر ذات الاختبار الأولي الأفضل أكثر فائدة من سوق أكبر وأسرع نمواً مع ضعف الاقتصاد.

12 / A PRACTICAL DECISION RUBRIC

Hard gates first. Preferences second.

Before scoring market attractiveness, require lawful product access, an approved merchant and settlement arrangement, feasible delivery and returns, sufficient funding for the bounded pilot and a safe operating plan. Failure of an essential gate pauses the proposal regardless of its headline score.

The following weights are suggested management preferences, not statistically validated coefficients. Score each dimension from 0 to 5 only when evidence exists. Record the evidence date and uncertainty alongside the score. Keep a missing dimension unscored rather than silently assigning zero or an average.

Dimension	Illustrative weight	What a high score requires
Customer need and price fit	30%	Paid demand at a viable total price
Contribution economics	25%	Margin after acquisition, delivery and returns
Dependency independence	20%	Less exposure to the specified home shock
Operational feasibility	15%	Successful fulfilment, settlement and refund
Growth and purchasing power	10%	Credible context with downside sensitivity

For complete records, the proposed score is the weighted sum of dimension scores divided by five, expressed out of 100. Repeat the ranking with alternative weights. If modest changes reverse the winner, report that the choice is sensitive and collect more evidence.

Use the score to structure a discussion, not to claim a scientifically optimal country. Preserve the separate hard-gate decision and rationale. A smaller market with a better pilot may be more useful than a larger, faster-growing market with weak economics.

أبعد من سوق واحدة

زيزمو

مختبر الأبحاث

13 / استمرارية خدمة العملاء

ابحث عن الحاجة نفسها، ولا تفترض أن العميل في السوق الجديدة مطابق لعميلك الحالي.

لا يصح افتراض أن جمهور السوق الخارجية سيتصرف كالجمهور الحالي. فالمفيد مقارنة الحاجة التي تدفع إلى الشراء: ماذا يريد المشتري تحقيقه؟ وما البدائل التي يفكر فيها، وميزانيته، ومدى استعجاله، وما مستوى الخدمة الذي يجعله يقبل الطلب؟

على سبيل المثال، يمكن لبائع افتراضي لملحقات المكاتب المريحة أن يدرس احتياجات العاملين إلى مكاتب ممن يبحثون عن الراحة ضمن ميزانية محددة. وعليه اختبار المقاسات المحلية والتوقعات والعروض المنافسة ومتطلبات التسليم. فاللغة المشتركة لا تثبت أن المشترين مستعدون لدفع السعر نفسه.

قارن	كيفية التحقق
حالة الاستخدام	مقابلات طوعية واختيارات منتجات يمكن رصدها
السعر الإجمالي الذي يستطيع العميل دفعه	اختبارات أسعار تشمل تكاليف التوصيل والرسوم المُفصح عنها.
مدى استعجال الشراء	المهل التي يذكرها العملاء وخيارات التسليم التي يختارونها فعلًا
ما يحتاج إليه العميل ليطمئن إلى الشراء	أسئلة عن إرجاع السلع والضمانات وهوية البائع.
قناة اكتساب العملاء	نية البحث، والمحتوى الملائم، والزيارات المُحالة ذات الصلة.
تكرار الحاجة إلى المنتج	طلبات متكررة مرصودة خلال فترة زمنية مناسبة.

استخدم الحد الضروري من المعلومات التي وافق أصحابها على استخدامها. ولا تستنتج الآراء السياسية أو الدين أو أي سمة حساسة أخرى لاختيار العملاء. يدرس التقرير الظروف السياسية المؤثرة في التجارة، ولا يدرس الإقناع السياسي أو التنميط.

سمّ الشريحة المستهدفة «شريحة ذات حاجة مماثلة» إلى أن تظهر أدلة على تشابه سلوكها. فنجاح عملية شراء أولى لا يثبت الاحتفاظ بالعملاء طويلًا. وافصل فرضيات اكتساب العملاء ورضاهم وتكرار الطلب.

13 / CUSTOMER CONTINUITY

Find the same need, not an imagined identical customer.

An overseas audience cannot be assumed to behave like the current one. The useful unit of comparison is a purchase problem: what the buyer is trying to achieve, the alternatives considered, the budget, the urgency and the service promise that makes an order acceptable.

For example, a hypothetical seller of ergonomic desk accessories could investigate people who work at a desk and seek comfort within a defined budget. It should test local sizes, expectations, competing offers and delivery requirements. Shared language alone is not evidence of equal willingness to pay.

Compare	How to investigate
Use case	Voluntary interviews and observable product choices
Affordable total price	Price tests including delivery and disclosed charges
Purchase urgency	Customer-stated deadlines and observed delivery choices
Trust requirements	Questions about returns, warranties and seller identity
Acquisition route	Search intent, relevant content and qualified referrals
Repeat need	Observed repeat orders over an appropriate time window

Work from consented, minimum necessary information. Do not infer political opinions, religion or other sensitive attributes to select customers. The report studies political conditions affecting commerce, not political persuasion or profiling.

Call the target a comparable-need segment until evidence shows similar behaviour. A successful first purchase is still not proof of long-term retention. Keep distinct hypotheses for acquisition, satisfaction and repeat demand.

أبعد من سوق واحدة

نسخة عربية منقّحة لغويًا · ترجمة الصفحة 16 من 34 · الصفحة الأصلية
تلي الترجمة صورة الصفحة الأصلية بما فيها الأشكال والجداول؛ النص الإنجليزي مرجع الاقتباس والأرقام.

زيزمو

مختبر الأبحاث

14 / مراكيت

اختبر فرضية التشابه بين الجمهورين بأدلة قابلة للقياس.

ابدأ بملخص موجز للمنتج والشريحة المستهدفة: المشكلة التي يحلها، وقيمة الطلب المعتادة، وإجمالي المساهمة، وسلوك تكرار الشراء الحالي، وأسباب الإرجاع. وحدّد الميزات الأساسية وما يحتاج إلى تكييف محلي. فاستيراد كتالوج منتجات لا يعني أنك أعددت عرضًا للسوق المحلية.

لكل سوق مرشّحة، راجع المنتجات المنافسة والأسعار شاملة التسليم ومواعيده الموعودة وترتيبات الإرجاع وأسئلة العملاء الشائعة. واحفظ التواريخ وروابط المصادر العلنية. فتقييمات المتاجر ملاحظات انتقائية وليست بيانات مسح ممثل؛ ولا تختلق تقديرات لإيرادات المنافسين أو للطلب.

أجرِ مقابلات طوعية تستخدم الأسئلة الأساسية نفسها في الأسواق المختلفة. اسأل عن المشتريات الحديثة والبدائل الفعلية قبل طلب الرأي في جاذبية عرض افتراضي. وبيّن طريقة استقطاب المشاركين والحوافز وحدود العينة. لم تُجرَ مقابلات لأغراض هذا التقرير.

سؤال مقابلة مقترح: «حدّثنا عن آخر مرة اشتريت فيها منتجًا لحل هذه المشكلة. ما البدائل التي قارنتها؟ وكم دفعت إجمالًا؟ وما الذي كاد يمنعك من الشراء؟»

أتبع الاستكشاف النوعي بصفحة منتج صادقة توضّح التوافر الفعلي والسعر الإجمالي وتوقعات التسليم وسياسة الإرجاع. ويمكن لقائمة انتظار واضحة الصفة أن تختبر الاهتمام، لكنها لا تُحسب مبيعات. والطلب المدفوع دليل أقوى على الطلب، لكنه يظل بحاجة إلى التنفيذ ومتابعة المبالغ المستردة.

احتفظ بسجل التغييرات بين الاختبارات؛ وإلا فقد يُنسب تحسن سببه صورة أفضل أو سعر أقل خطأً إلى البلد المستهدف.

14 / MARKET DISCOVERY

Turn audience similarity into testable evidence.

Begin with a short product-and-segment brief: the problem solved, typical order value, gross contribution, existing repeat behaviour and reasons for returns. Identify which features are essential and which need local adaptation. An imported product catalogue is not yet a local offer.

For each candidate market, review competing products, delivered prices, delivery promises, return arrangements and common customer questions. Save dates and public source links. Treat marketplace reviews as selective observations rather than representative survey data. Avoid invented competitor revenue or demand estimates.

Conduct voluntary interviews using the same core questions across markets. Ask about recent purchases and actual alternatives before asking whether a hypothetical offer sounds appealing. State recruitment method, incentives and sample limitations. No interviews have been conducted for this report.

> Proposed interview prompt: “Tell us about the last time you bought a product to solve this problem. What did you compare, what did you pay in total, and what almost stopped you?”

Follow qualitative discovery with an honest product page showing real availability, total price, delivery expectations and returns. A waitlist can test interest if clearly labelled; it must not be reported as a sale. A paid order is stronger demand evidence but still needs fulfilment and refund follow-through.

Retain a record of changes between tests. Otherwise improvements caused by a better photograph or lower price may be incorrectly attributed to the destination country.

أبعد من سوق واحدة

زيزمو

مختبر الأبحاث

15 / اكتساب العملاء

صِل إلى المشترين المعنيين عبر قنوات يمكن قياس أثرها.

ابدأ تحسين ظهور المنتج من المشكلة التي يحلّها: صفحات مفيدة بلغة السوق، ومواصفات دقيقة، وعبارات بحث ذات صلة، وهوية موثوقة للمؤلف أو النشاط التجاري. ويجب أن يشمل التوطين تفاصيل الخدمة والقدرة على دعم العملاء، لا ترجمة الإعلانات وحدها. وتكتسب المراجعة البشرية أهمية خاصة عندما تغيّر الترجمة الوعد المقدّم عن المنتج.

ويمكن أن يقارن الاختبار الأولي المقيد الإعلان عن البحث في السياقات، وفنـاء مـن الأسواق، وإحالات الشركاء ذات الصلة. وهذه هي القنوات المرشحة، وليس المصادقة عليها أو الالتزامات التي يتعين إنفاقها. Establish a total budget, a stop date and a maximum acceptable loss before a campaign starts.

سجّل لكل مجموعة الجلسات المؤهلة والطلبات المدفوعة والمسلّمة والمبالغ المردودة وتكلفة اكتساب العميل وهامش المساهمة. ولا تعرض مرات الظهور أو النقرات دليلًا على تبنّي العملاء للمنتج. وعند مقارنة المواد الإعلانية أو العروض، وزّع الجمهور عشوائيًا حيث يمكن ذلك، وثبّت الاستهداف والفترة التي تُنسب فيها النتائج إلى الإعلان.

حدّد مسبقًا طريقة التعامل مع الزوار العائدين والزيارات العضوية والإلغاءات والتحويلات بين الأجهزة. وقد ينسب العائد الإعلاني الذي تعرضه المنصة الفضل إلى القناة بأكثر مما تستحق. وقد تساعد مجموعة ضابطة أو مقارنة مرحلية، لكن يجب أن يفسّر التصميم الآثار المتداخلة والموسمية.

تواصل بموافقة المتلقين، وأتح لهم إلغاء الاشتراك بسهولة. تجنّب قوائم الاتصال المجموعة دون إذن والادعاء بندرة غير حقيقية أو وجود مكاتب محلية غير موجودة أو تقييمات ملفّقة. ما يمكن البناء عليه مرارًا هو عرض جدير بالثقة ومسار عميل تُقاس نتائجه، لا قائمة جمهور جُمعت بلا موافقة.

15 / ACQUISITION

Reach relevant buyers through measurable channels.

Build discovery around the product problem: useful local-language pages, accurate product specifications, relevant search terms and a credible author or business identity. Localisation should include service details and support capability, not only translated advertising. Human review matters where translation changes the product promise.

A bounded pilot can compare contextual search advertising, selected marketplaces and relevant partner referrals. These are candidate channels, not endorsements or commitments to spend. Establish a total budget, a stop date and a maximum acceptable loss before a campaign starts.

Capture qualified sessions, paid orders, delivered orders, refunds, acquisition cost and contribution by cohort. Do not report impressions or clicks as customer adoption. When comparing creatives or offers, use an appropriate randomised split where feasible and maintain consistent targeting and attribution windows.

Predefine how repeat visitors, organic traffic, cancellations and cross-device conversions will be treated. A simple platform-attributed return on advertising spend can over-credit the channel. A holdout or a phased comparison may help, but the design must explain spillovers and seasonality.

Use consent-based contact and clear unsubscribe paths. Avoid scraped contact lists, false scarcity, invented local offices or fabricated reviews. The repeatable asset is a trusted offer and a measured customer pathway, not an audience list acquired without permission.

أبعد من سوق واحدة

نسخة عربية منقّحة لغويًا · ترجمة الصفحة 18 من 34 · الصفحة الأصلية
تلي الترجمة صورة الصفحة الأصلية بما فيها الأشكال والجداول؛ النص الإنجليزي مرجع الاقتباس والأرقام.

زيزمو

مختبر الأبحاث

16 الاقتصاد الموحد

عدد الطلبات ليس مقياسًا للربح.

النتيجة التشغيلية الشهرية = مجموع (صافي المبيعات في كل سوق × هامش المساهمة فيها) − تكلفة التشغيل الثابتة

في هذا التقرير، تستبعد صافي المبيعات ضرائبَ المبيعات، وتكون المبالغ المستردة والخصومات محسوبة فيها بالفعل. أما هامش المساهمة فيُحسب بعد طرح التكاليف المتغيرة المرتبطة بهذه المبيعات، بما فيها تكلفة المنتج والتنفيذ ورسوم المعاملات وتكاليف اكتساب العملاء المتغيرة والتكلفة المتوقعة لمعالجة المرتجعات. ويجب توحيد المعالجة المحاسبية حتى لا تُخصم المبالغ المستردة أو التكاليف مرتين.

البند	ما يجب توضيحه
صافي المبيعات	العملة والمعالجة الضريبية والمبالغ المردودة والخصومات
تكلفة المنتج وتنفيذ الطلب	التزامات البائع والتغليف والتوصيل إلى الوجهة النهائية.
اكتساب العملاء	تكلفة القناة المدفوعة المخصّصة للمجموعة نفسها.
المدفوعات	الرسوم وتكاليف تحويل العملة والمبالغ المتنازع عليها غير المستردة
المرتجعات	قيمة ما يمكن استرداده وتكلفة نقل المرتجعات
التكاليف الثابتة	النفقات العامة الأساسية والنفقات العامة الإضافية للعمل في الخارج

النتيجة التشغيلية ليست تدفقًا نقديًا أو صافي دخل أو تقييمًا للشركة. وهي تستبعد تكاليف التمويل وضريبة دخل الشركات ونفقات التأسيس الاستثنائية غير المتكررة، إلا إذا أضيفت صراحة. وقد تسجّل الشركة نتيجة تشغيلية موجبة مع عجزها عن تمويل المخزون أو في أثناء انتظار تسوية مستحقاتها لدى مزوّد الدفع.

قدّر قيمة تكرار الشراء من الاحتفاظ المرصود بالعملاء أو من افتراضات معلنة بوضوح. لا تُظهر تجربة خاسرة على مستوى الطلب الأول كما لو أنها ناجحة باستخدام مضاعف غير مختبر لقيمة العميل مدى الحياة. وطابِق النموذج مع المعاملات التي اكتمل تسليمها وتسويتها قبل تخصيص رأس المال على أساسه.

16 / UNIT ECONOMICS

An order is not a profit measure.

Monthly operating result = Σ(net sales by market × contribution margin) − fixed operating cost

For this report, net sales exclude sales taxes and already reflect refunds and discounts. Contribution margin is after the variable costs associated with those sales, including product cost, fulfilment, transaction fees, variable acquisition and expected return handling. The exact accounting treatment must be consistent so that refunds and costs are not deducted twice.

Item	Keep explicit
Net sales	Currency, tax treatment, refunds and discounts
Product and fulfilment cost	Duties borne by seller, packaging and last mile
Acquisition	Paid channel cost allocated to the same cohort
Payments	Fees, FX costs and unrecovered disputes
Returns	Recovery value and reverse-logistics expense
Fixed costs	Core overhead plus incremental overseas overhead

This operating result is not cash flow, net income or a valuation. It excludes financing, corporate income tax and exceptional one-time setup expenditure unless explicitly added. A business can show a positive operating result while being unable to fund inventory or waiting for a payment provider to settle.

Estimate repeat value only from observed retention or clearly marked assumptions. Do not make an unprofitable first-order pilot look successful by attaching an untested lifetime-value multiple. Reconcile the model to delivered and settled transactions before using it for capital allocation.

أبعد من سوق واحدة

نسخة عربية منقّحة لغويًا · ترجمة الصفحة 19 من 34 · الصفحة الأصلية
تلي الترجمة صورة الصفحة الأصلية بما فيها الأشكال والجداول؛ النص الإنجليزي مرجع الاقتباس والأرقام.

زيزمو

مختبر الأبحاث

17 / اختبار ضغط اصطناعي

مثال معروض بافتراضاته، لا دراسة حالة لشركة بعينها.

جميع المبالغ بالدولار في الصفحات الثلاث التالية افتراضات لتمرين تخطيط حتمي. ولا تصف زيزمو أو تاجرًا محددًا أو بلدًا بعينه. ويثبّت السيناريو المرجعي صافي المبيعات الشهرية المحتملة عند 100,000 دولار في كل الاستراتيجيات، لعزل أثر التوزيع والتكلفة. ولا يفترض أن التوسع يخلق طلبًا بلا جهد.

المُدخل	خطة تقتصر على السوق المحلية	خطة تنويع الأسواق
صافي المبيعات الشهرية المحتملة	$100,000	$100,000
حصة السوق المحلية والأسواق الخارجية من المبيعات	100% / 0%	60% / 40%
هامش المساهمة في السوق المحلية	30%	30%
هامش المساهمة في السوق الخارجية	لا ينطبق	30%، مع افتراض بديل قدره 20%
التكلفة الثابتة الأساسية	$20,000	$20,000
التكلفة الثابتة الإضافية للعمل في الخارج	$0	$4,000
تكلفة التأسيس غير المتكررة	مستبعدة	مستبعدة من الحساب؛ وتُموَّل على حدة

الصدمة المحلية: تتراجع المبيعات المحلية 50%، بينما تبقى المبيعات الخارجية دون تغير. والصدمة المشتركة: يتراجع السوقان 50%. وهذه شدة ضغوط مفترضة، لم تُستَد إليها احتمالات. وتبقى التكلفة الثابتة وهوامش المساهمة ثابتة داخل كل حساب، بينما يُبحث المخزون وتأخر التسوية بصورة منفصلة.

لا يقدّر النموذج احتمال الصدمتين أو مدة أيّ منهما أو إمكان تأمين طلب خارجي فعلي بالتكلفة المفترضة. وهذه أسئلة تجريبية تُبحث في تجربة استطلاعية لاحقة. وغرض النموذج كشف المواضع التي تستند فيها حجة التنويع إلى افتراضات هشّة.

17 / SYNTHETIC STRESS TEST

A transparent example, not a company case study.

All dollar amounts on the next three pages are invented inputs for a deterministic planning exercise. They do not describe ZEISMO, an identified merchant or a country. The baseline holds potential monthly net sales at $100,000 across strategies to isolate allocation and cost effects. It does not assume expansion creates demand without effort.

Input	Domestic-only plan	Diversified plan
Potential monthly net sales	$100,000	$100,000
Home / foreign sales share	100% / 0%	60% / 40%
Home contribution margin	30%	30%
Foreign contribution margin	Not applicable	30%, with 20% alternative
Core fixed cost	$20,000	$20,000
Extra foreign fixed cost	$0	$4,000
One-time setup cost	Excluded	Excluded; fund separately

Domestic shock: home sales fall 50% while foreign sales remain unchanged. Shared shock: both markets fall 50%. These are assumed stress magnitudes with no assigned probabilities. Fixed cost and contribution margins remain constant inside each calculation. Inventory and settlement delays are examined separately.

The model does not estimate how often either shock occurs, how long it lasts, or whether real foreign demand could be secured at the assumed cost. Those are empirical questions for a subsequent pilot. Its purpose is to reveal where a diversification argument depends on fragile assumptions.

أبعد من سوق واحدة

نسخة عربية منقّحة لغويًا · ترجمة الصفحة 20 من 34 · الصفحة الأصلية
تلي الترجمة صورة الصفحة الأصلية بما فيها الأشكال والجداول؛ النص الإنجليزي مرجع الاقتباس والأرقام.

زيزمو

مختبر الأبحاث

18 /الاستجابات الخاصة

يساعد التنويع في صدمة ويضر في أخرى.

الشكل 1. نتائج شهرية اصطناعية. جميع المدخلات افتراضات، ولا تعبّر القيم عن أداء مرصود.

خطّط	من دون صدمة	صدمة في السوق المحلية	الصدمة المشتركة
السوق المحلية فقط	$10,000	−$5,000	−$5,000
تنويع الأسواق / هامش المساهمة الخارجي 30%	$6,000	−$3,000	−$9,000
تنويع الأسواق / هامش المساهمة الخارجي 20%	$2,000	−$7,000	−$11,000

عند هامش مساهمة خارجي قدره 30%، يخفض التنويع الخسارة الناتجة عن الصدمة المحلية وحدها بمقدار 2,000 دولار، لكنه يخفض الربح التشغيلي في الظروف العادية بمقدار 4,000 دولار. أي إن للمقدرة على الصمود كلفة، وفي سيناريو الصدمة المشتركة المفترضة تزيد التكاليف الثابتة الإضافية النتيجة سوءًا.

عند هامش خارجي 20%، تزيد خسارة التنويع أيضًا في الصدمة المحلية وحدها. وهذا المثال المضاد أساسي: فقد يقلل التوسع الخارجي تركّز الإيرادات بينما يضعف القدرة المالية على الصمود. ولا توجد استراتيجية تتفوق في الظروف الافتراضية الثلاثة كلها.

18 / SCENARIO RESULTS

Diversification helps in one shock and hurts in another.

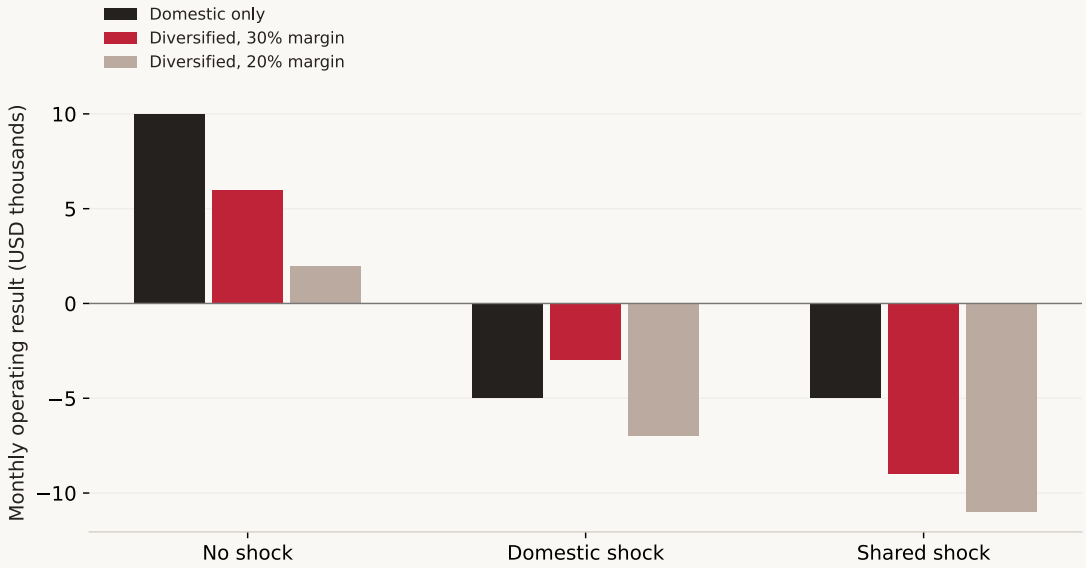


Figure 1. Synthetic monthly results. All inputs are assumptions; values are not observed performance.

Plan	No shock	Home shock	Shared shock
Domestic only	$10,000	-$5,000	-$5,000
Diversified / foreign margin 30%	$6,000	-$3,000	-$9,000
Diversified / foreign margin 20%	$2,000	-$7,000	-$11,000

At a 30% foreign margin, the home-only shock produces $2,000 less loss under diversification, but normal operating profit is $4,000 lower. The business is paying for resilience. Under the assumed shared shock, extra fixed cost worsens the result.

At a 20% foreign margin, diversification also loses more during the home-only shock. This counterexample is essential: overseas expansion can reduce revenue concentration while worsening financial resilience. No strategy dominates all three assumed conditions.

أبعد من سوق واحدة

زيزمو

مختبر الأبحاث

19 / تحليل الحساسية

يتغيّر الاستنتاج عند هامش ربح قدره 25% في السوق الخارجية.

الشكل 2. تحليل حساسية اصطناعي مع تثبيت حصص المبيعات والصدمة المحلية والتكاليف الثابتة.

في سيناريو الصدمة المحلية، تساوي نتيجة استراتيجية التنويع مساهمة محلية قدرها 9,000 دولار، زائد 40,000 دولار مضروبة في هامش المساهمة الخارجي، ناقص تكاليف ثابتة قدرها 24,000 دولار. وبمساواتها بالخسارة البالغة 5,000 دولار عند الاقتصار على السوق المحلية، يكون هامش المساهمة الخارجي 25%.

عند هذه العتبة يتساوى أداء الاستراتيجيتين في هذا السيناريو تحديدًا، ولا تعني بدء تحقيق الربح للنشاط المتنوّع. ولكي تكون نتيجة التشغيل صفرًا عند الصدمة نفسها، يلزم هامش قدره 37.5% في الأسواق الخارجية. وتتغير العتبتان بتغيّر التكاليف أو المبيعات أو شدة الصدمة.

في مثال تساوي هوامش الربح، يوفّر تقليل التعرض للسوق المحلية 6,000 دولار عند حدوث الصدمة المفترضة، مقابل 4,000 دولار تكاليف تشغيل شهرية إضافية. والفرق هو تحسّن بمقدار 2,000 دولار كما في الصفحة السابقة. وبما أن المثال لا يحدّد احتمال حدوث الصدمة، فلا يمكن منه حساب القيمة السنوية المتوقعة أو إثبات جدوى تحمّل التكاليف الإضافية.

19 / SENSITIVITY

The conclusion changes at a 25% foreign margin.

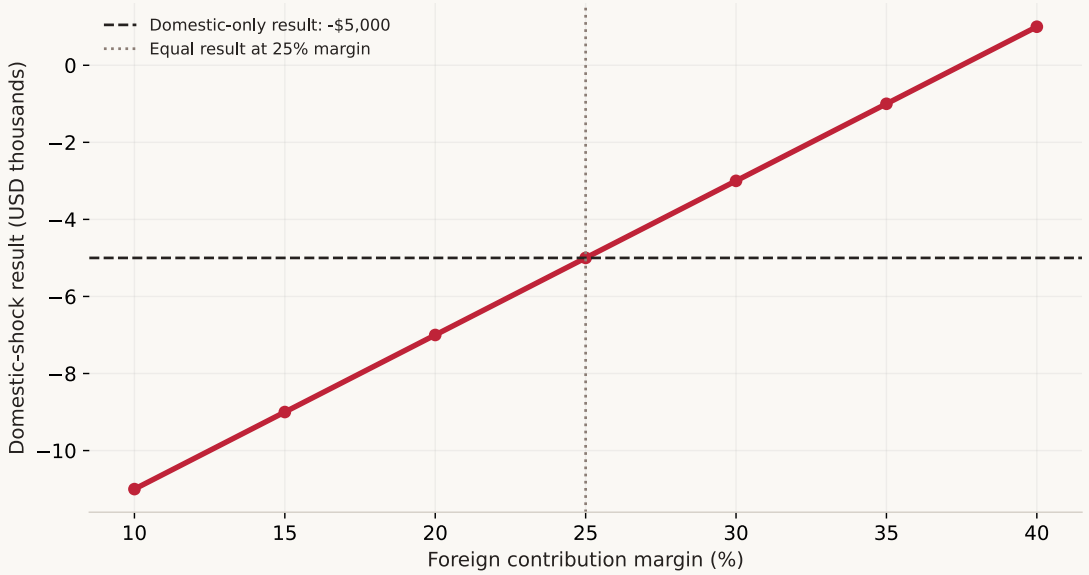


Figure 2. Synthetic sensitivity, holding sales shares, home shock and fixed costs constant.

Under the home-shock assumptions, the diversified result is $9,000 of home contribution plus $40,000 × foreign margin, minus $24,000 fixed costs. Equating that with the domestic-only loss of $5,000 gives a foreign contribution margin of 25%.

This is the equal-performance threshold between strategies in this one scenario. It is not the threshold for the diversified business to make a profit. Zero operating result under the same shock requires a 37.5% foreign margin. Both thresholds move when costs, sales or shock intensity change.

In the equal-margin example, the avoided home exposure contributes $6,000 under the assumed shock, while the extra monthly overhead costs $4,000. That leaves the $2,000 improvement shown on the preceding page. With no probability of a shock, this exercise cannot calculate expected annual value or prove that the extra overhead is worth paying.

أبعد من سوق واحدة

زيزمو

مختبر الأبحاث

20 / السيولة

احمِ السيولة المتاحة، ولا تكتفِ بمتابعة هامش المساهمة.

أعدّ جدولًا نقديًا أسبوعيًا مستقلًا يتضمن الرصيد الافتتاحي المتاح بلا قيود، والمبالغ المحصّلة من العملاء، ومدفوعات المورّدين، والأجور، والخدمات اللوجستية، والمبالغ المردودة، والضرائب، ومخصصات الطوارئ. وأظهر الأموال غير المسوّاة والأرصدة المقيّدة على حدة؛ فإثبات إيراد عند تسجيل طلب لا يعني توافر نقد لسداد فاتورة.

قد يخلق تأخّر تسوية المدفوعات الخارجية حاجة إلى تمويل، حتى عندما تكون المبيعات الخارجية مربحة. ففي مثال توضيحي، يحول تعليق مبلغ 40,000 دولار كان سيُقبض خلال الشهر دون دخوله في مقبوضات ذلك الشهر، فتنخفض بمقدار 40,000 دولار قبل احتساب أي تغييرات زمنية معاكسة. ولا يعني هذا خسارة دائمة قدرها 40,000 دولار.

يضاف إلى نموذج الإجهاد الإنفاق على التجهيز، والودائع، والالتزامات المتعلقة بالمخزونات، وتوقيت التسوية الواقعي. وقد يستهلك الاختبار الأولي الذي يتطلب دفع مبالغ كبيرة من المخزون المسبق الاحتياطي اللازم لحماية العملاء الحاليين. ولا تحسب الاحتياطي نفسه مرتين كغطاء رأس المال التوسعي واسترداد الأموال في حالات الطوارئ.

ضوابط مقترحة لإدارة السيولة

احتفظ بكشف مؤرخ للنقد المتاح فعليًا، وطابق أرصدة المزوّدين، وخصّص احتياطيًا للمبالغ المستردة يتناسب مع الالتزامات الحقيقية. واتفق مسبقًا على صلاحيات الإنفاق الطارئ، ووثّق آلية التحويل والصرف القانونيين.

تتطلب أي ترتيبات مصرفية أو دفع بديلة الموافقة والالتزام بالقواعد السارية. ولا يجوز تقديم التوسع الخارجي وسيلة لتجاوز قيود التحويل أو العقوبات أو الالتزامات الضريبية. وينبغي إدراج تحليل قانوني وضريبي خاص بالبلد في ملف القرار قبل التنفيذ.

20 / LIQUIDITY

Protect cash availability, not just contribution.

Build a separate weekly cash schedule for opening unrestricted cash, collected customer payments, supplier payments, payroll, logistics, refunds, taxes and contingency costs. Show unsettled funds and restricted balances separately. Revenue recognised on an order is not necessarily cash available to pay a bill.

A delayed foreign settlement can create a funding need even when foreign sales are profitable. In an illustrative extension, withholding $40,000 that would otherwise be received during a month reduces that month's cash receipts by $40,000, before any offsetting timing changes. It does not mean a permanent $40,000 loss.

Add setup spending, deposits, inventory commitments and realistic settlement timing to the stress model. A pilot requiring substantial stock prepayment may consume the reserve needed to protect existing customers. Do not count the same reserve twice as both expansion capital and emergency refund cover.

Proposed treasury controls

Keep a dated view of accessible cash; reconcile provider balances; maintain a refund reserve appropriate to actual obligations; pre-agree authority for emergency spending; and document how lawful currency conversion and transfers will operate.

Any alternative bank or payment arrangement needs approval and compliance with applicable rules. Offshore expansion must not be framed as a way to bypass transfer restrictions, sanctions or tax obligations. Country-specific legal and tax analysis belongs in the decision file before execution.

أبعد من سوق واحدة

نسخة عربية منقّحة لغويًا · ترجمة الصفحة 23 من 34 · الصفحة الأصلية
تلي الترجمة صورة الصفحة الأصلية بما فيها الأشكال والجداول؛ النص الإنجليزي مرجع الاقتباس والأرقام.

زيزمو

مختبر الأبحاث

21 / نماذج دخول السوق

اختر أدنى التزام تشغيلي يمكن الوفاء به فعليًا.

النموذج	الميزة المحتملة	المخاطر التي يجب فحصها
التصدير من مقر العمليات الحالي	التزامات تأسيس أقل في السوق المقصودة	يبقى تنفيذ الطلبات معتمدًا على البلد الأصلي وعلى عبور الحدود
تجربة بيع محدودة عبر منصة تجارية	آليات قائمة للعثور على المنتجات وإتمام الشراء	الرسوم ومدى تحكّم المنصة وشروط قبول التاجر
شريك محلي لتنفيذ الطلبات	مخزون أقرب إلى العملاء	الالتزام بتمويل المخزون، والمرتجعات، وإخفاق الشريك
موزّع أو بائع يعيد بيع المنتج	يقدّم الشريك معرفة بالسوق	تحكّم أقل وهوامش ربح تخضع للتفاوض
الكيان التشغيلي المحلي	تحكّم مباشر أكبر في العمليات	تكلفة ثابتة أعلى، ومتطلبات حوكمة وضرائب أكثر تعقيدًا.
التوصيل الرقمي	لا حاجة إلى تجهيز طرود وشحنها	التزامات الدفع والدعم والخدمات السحابية والبيانات

هذه بدائل للتخطيط لا خطوات يجب أن تتبعها كل شركة بالتسلسل. وجاذبية بلد ما لا تبرّر وحدها إنشاء كيان قانوني فيه. تحقّق أولًا من إمكان طرح المنتج، وكيف تصل الأموال إلى الشركة، وما إذا كان الهامش المرصود يكفي لتحمّل تكاليف الهيكل المقترح.

استخدام الالتزامات القابلة للنقض حيثما أمكن: فهرس ضيق، وتوزيع حصري، وعقد يتضمن أحكاما صريحة للإنهاء وإعادة البيانات. تحقق مما يحدث للمخزونات غير المبيعة، وعودة العملاء وفتح المنازعات إذا أغلق الاختبار الأولي.

قارن النماذج في ضوء الخطر المحلي المحدد. فالتصدير من المستودع المحلي قد ينوّع الطلب لكنه لا يعالج إلا قليلًا أثر توقف تنفيذ الطلبات محليًا. والاحتفاظ بمخزون داخل سوق الوجهة قد يحسن التسليم لكنه يخلق مخاطر إدارية ومخاطر لرأس المال العامل.

21 / ENTRY MODELS

Choose the smallest credible operating commitment.

Model	Potential advantage	Exposure to investigate
Export from existing base	Lower local setup commitment	Home fulfilment and border dependency remain
Marketplace pilot	Existing discovery and checkout conventions	Fees, platform control and merchant eligibility
Local fulfilment partner	Stock closer to customers	Inventory commitment, returns and partner failure
Distributor or reseller	Partner brings market knowledge	Lower control and negotiated margins
Local operating entity	Greater direct operating control	Higher fixed cost, governance and tax complexity
Digital delivery	No parcel fulfilment	Payment, support, cloud and data obligations

These are planning alternatives, not a progression every firm must follow. A business should not create a foreign entity merely because a country appears attractive. First determine whether the product can be offered, how cash reaches the business and whether the observed margin can support the proposed structure.

Use reversible commitments where possible: a narrow catalogue, a bounded inventory allocation and a contract with explicit termination and data-return provisions. Verify what happens to unsold stock, customer returns and open disputes if the pilot closes.

Compare the models against the specific domestic exposure. Exporting from the home warehouse may diversify demand but do little for a home fulfilment shutdown. A local stock position may help delivery but introduces its own working-capital and management risks.

أبعد من سوق واحدة

نسخة عربية منقّحة لغويًا · ترجمة الصفحة 24 من 34 · الصفحة الأصلية
تلي الترجمة صورة الصفحة الأصلية بما فيها الأشكال والجداول؛ النص الإنجليزي مرجع الاقتباس والأرقام.

زيزمو

مختبر الأبحاث

الخدمة /22

اختبر كل ما تعد به العميل.

يتطلب البيع المجدي خارج البلاد توافر المنتج وقبول الدفع ودقة معلومات التسليم ونجاحه وتقديم الدعم وإمكان إرجاع السلعة وإتمام ردّ المبلغ. اختبر طلبات ممثّلة والحالات الاستثنائية قبل توسيع الإتاحة، واحتفظ بأدلة على النتائج بدل الاكتفاء بعرض المزوّد التسويقي.

في الخدمات اللوجستية، قِس زمن الإرسال الفعلي وإجراءات الجمارك وأداء مرحلة التسليم الأخيرة والسلع المفقودة أو التالفة واكتمال المرتجعات. تحقّق مما إذا كانت خطة التعطل تغير وعد الخدمة للعميل، وكيف ستُحدّث واجهة المتجر. ولا تدّعِ توافر قدرة خدمية محلية غير موجودة.

تحقق مع مزوّد الدفع من أهلية التاجر وفئة النشاط المسموح بها وعملة التسوية وتوقيتها وشروط الاحتياطي وإمكان رد المبالغ. فإمكان اختيار العميل وسيلة دفع لا يثبت قدرة التاجر على استلام حصيلتها والاحتفاظ بها.

حدّد للدعم مشغّلًا مسؤولًا واللغات المتاحة وساعات الخدمة ومسار الإحالة. احمِ صلاحيات الإدارة، وتحقّق من قدرة مشغّل بديل مخوّل على خدمة العملاء من دون تلقي معلومات شخصية لا يحتاج إليها.

تتناول توصية منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي بشأن التجارة الإلكترونية وضوح المعلومات، وحماية المدفوعات، والخصوصية، وتسوية المنازعات. وهي إطار لحماية المستهلك؛ أما الالتزامات المحددة فتتوقف على القانون الواجب التطبيق والمعاملة المعنية. [S9]

ينجح الإطلاق حين يمكن الوفاء بوعوده في الظروف العادية، وتحمي الاستجابة للإخفاق العميل عند تدهور الظروف.

22 / SERVICE RELIABILITY

Test the entire customer promise.

A viable overseas pathway includes product availability, payment acceptance, accurate delivery information, successful delivery, support, returns and a completed refund. Test representative orders and exceptions before offering broad availability. Keep evidence of outcomes rather than relying only on a provider sales presentation.

For logistics, measure actual dispatch time, customs handling, last-mile performance, damaged or missing items, and return completion. Check whether a disruption plan changes the customer-facing promise and how the storefront will be updated. Avoid claiming a local service capability that does not exist.

For payments, establish merchant eligibility, permitted business category, settlement currency, timing, reserve conditions and refund capability with the provider. A customer being able to select a payment method does not prove the merchant can receive and retain the proceeds.

For support, assign a responsible operator, language capability, service hours and escalation path. Keep administrator access protected and verify that an alternate authorised operator can serve customers without receiving unnecessary personal information.

OECD's e-commerce recommendation addresses transparent information, payment protection, privacy and dispute resolution. It supplies a consumer-protection framework; the exact obligations still depend on the applicable jurisdiction and transaction. [S9]

A successful launch is one whose promises can be fulfilled under ordinary conditions and whose failure response protects the customer when conditions deteriorate.

أبعد من سوق واحدة

زيزمو

مختبر الأبحاث

23 /الحكومة والحماية

تحتاج خطة الطوارئ إلى شخص محدد مخوّل بالقرار.

حدّد مسؤولًا لكل من العمليات والمالية ودعم العملاء والأمن والمراجعة القانونية. حدّد مَن يمكنه تعليق العمل في سوق، أو اعتماد استرداد استثنائي، أو نقل المخزون، أو تغيير وعد الخدمة. وعيّن الأدلة المطلوبة وطريقة توثيق القرارات. لا تمنح مؤشرًا آليًا واحدًا سلطة مطلقة على الأموال أو العملاء.

قبل تجربة سوق مقصودة، اطلب مراجعة تخص المنتج لقواعد الاستيراد والسلامة والضرائب والفوترة وحقوق الإرجاع والخصوصية والموافقة على التسويق وأي عقوبات أو قيود دفع. ولا يحدّد التقرير التسجيلات أو الأذونات التي يحتاج إليها تاجر بعينه.

يتناول دليل ضمانات الوكالة الدولية لضمان الاستثمار (MIGA) الاستثمارات المؤهلة العابرة للحدود. ويحدّد مخاطر سياسية تشمل قيود تحويل الأموال ونزع الملكية والإخلال بالعقد والحرب أو الاضطرابات المدنية. ولا يثبت أن بائعًا صغيرًا عبر الإنترنت مؤمّن ضد خسارة المبيعات؛ فالتغطية تُراجع وفق وثيقة التأمين والاستثمار الفعليين. [S8]

احتفظ بسجل القرار: المقترح، وتاريخ البيانات، والآثار السلبية المتوقعة، والمسؤول، وحد الإنفاق، والموافقة، وتاريخ المراجعة، وشروط الخروج. أعد النظر في القرار بعد أي تغيير جوهري في القواعد، أو إذا فشل اختبار التسوية أو تنفيذ الطلب.

احرص طوال الوقت على سلامة الموظفين والعملاء. الحادث لا يبرّر إخفاء تأخّر التسليم أو الامتناع عن ردّ الأموال أو الضغط على العاملين لتنفيذ إجراء غير آمن. ولا تكون لاستمرارية العمل قيمة إلا إذا بقيت مشروعة وجديرة بالثقة.

23 / GOVERNANCE AND PROTECTION

A contingency plan needs named authority.

Assign accountable roles for operations, finance, customer support, security and legal review. Identify who can pause a market, approve exceptional refunds, move stock or change a service promise. Define the evidence required and how decisions are recorded. Avoid giving one automated score unrestricted control over money or customers.

Before a destination pilot, obtain a product-specific review of import rules, product safety, tax and invoicing, consumer returns, privacy, marketing consent and any sanctions or payment restrictions. This report does not determine which registrations or permissions a particular merchant requires.

MIGA's guarantee guide concerns eligible cross-border investments and specifies political-risk categories including transfer restrictions, expropriation, breach of contract and war or civil disturbance. It does not establish that a small online seller has coverage for lost sales. Insurance protection must be confirmed against the actual policy and investment. [S8]

Preserve a decision record: proposal, data vintage, foreseeable downside, owner, spending limit, approval, review date and exit conditions. Reconsider the decision after a material rule change or a failed settlement or fulfilment test.

Protect staff and customer welfare throughout. An incident is not an excuse to conceal delivery delays, avoid refunds or pressure workers into unsafe activity. Operational continuity is valuable only when it remains lawful and credible.

أبعد من سوق واحدة

زيزمو

مختبر الأبحاث

24 /البحث المدرج في القائمة

استخدم الذكاء الاصطناعي لتنظيم الأدلة، لا لاختلاق اليقين.

يمكن لنظام مراقبة يستعين بالذكاء الاصطناعي جمع الإشعارات العامة المعتمدة وتحديثات خدمات المورّدين ومؤشرات الأعمال الإجمالية. ويمكنه تصنيفها حسب التبعيات والكشف عن الأدلة المتقادمة وإعداد موجز للقرار. هذه وظائف مقترحة؛ لم يُبنَ لهذا التقرير نظام مراقبة حي جديد أو نموذج تنبؤي.

ينبغي أن يحفظ كل تنبيه مصدره ووقت نشره والمسار أو الخدمة المتأثرة ودرجة الثقة وموعد انتهاء صلاحيته أو مراجعته. وعلى المشغّلين التحقق من المعلومات ذات العواقب المهمة بالرجوع إلى إشعارات موثوقة قبل تغيير سوق أو تحويل أموال أو إبلاغ العملاء بحادثة.

قد تكون النصوص المتعلقة بمخاطر بلدٍ ما قديمة أو مسيّسة أو ناقصة. لا ينبغي للنموذج استنتاج التوجّه السياسي لشخص، أو اختيار العملاء على أساس انتمائهم السياسي، أو تصنيف بلد كامل استنادًا إلى شائعة. استند إلى متطلبات الأعمال التي يمكن رصدها وإلى احتياجات العملاء التي شاركوها بموافقتهم.

مهام قد يساعد فيها الذكاء الاصطناعي	مهام تبقى تحت إشراف شخص مسؤول
لخّص مصدرًا مؤرخًا	اعتماد تفسير تترتب عليه نتائج مهمة
كشف مدخل مفقود	تحديد مستوى عدم اليقين المقبول والتمويل المناسب
حساب نتائج السيناريوهات المحددة	تحديد الافتراضات والإذن بتخصيص رأس المال
صياغة مسودة مترجمة لمحتوى المنتج	التحقق من دقة المعلومات والقدرة على الوفاء بالتزامات الخدمة
إعداد موجز عن الحادثة	إبلاغ العملاء بالالتزامات الجوهرية تجاههم

قيّم الأداة المقترحة باستخدام إشعارات تاريخية محجوبة عن مرحلة التطوير، وتنبيهات كاذبة معروفة، وأمثلة لمصادر قديمة. وقِس التغيرات الجوهرية التي فاتتها والادعاءات غير المسندة، إلى جانب السرعة. ولا تفيد سرعة التقارير إلا مع الحفاظ على جودة الأدلة وحدود اتخاذ القرار.

24 / AI-ASSISTED RESEARCH

Use AI to organise evidence, not invent certainty.

An AI-assisted monitoring system could collect approved public notices, provider service updates and aggregated business measurements. It could classify them by dependency, identify stale evidence and draft a decision brief. These are proposed functions; no new live monitoring system or predictive model was built for this report.

Each alert should retain its source, publication time, affected route or service, confidence and an expiry or review time. Human operators should verify consequential claims against authoritative notices before changing a market, transferring funds or announcing an incident to customers.

Country-risk text can be outdated, politically charged or incomplete. The model should not infer a person's politics, select customers by political affiliation or convert a rumour into a national risk label. Use observable commercial dependencies and consented customer needs.

AI may assist	Keep under accountable human control
Summarise a dated source	Approve a consequential interpretation
Detect a missing input	Choose acceptable uncertainty and funding
Calculate stated scenarios	Set assumptions and authorise capital
Draft translated product content	Confirm accuracy and service obligations
Prepare an incident brief	Communicate material promises to customers

Evaluate this proposed tool with withheld historical notices, known false alerts and stale-source examples. Measure missed material changes and unsupported claims as well as speed. Faster reporting is useful only if evidence quality and decision boundaries remain intact.

أبعد من سوق واحدة

نسخة عربية منقّحة لغويًا · ترجمة الصفحة 27 من 34 · الصفحة الأصلية
تلي الترجمة صورة الصفحة الأصلية بما فيها الأشكال والجداول؛ النص الإنجليزي مرجع الاقتباس والأرقام.

زيزمو

مختبر الأبحاث

25 / تجربة مدتها تسعون يومًا

تقدّم بعد استيفاء متطلبات الأدلة، لا بمجرد مرور الوقت.

الفترة	العمل	شرط الانتقال إلى الخطوة التالية
الأيام 1–15	تحديد موارد الاعتماد والقيود على السيولة والمنتج	يوافق المسؤول على النطاق والشروط الإلزامية
الأيام 16–30	أعدّ قائمة مرشّحين مختصرة، وقارن الاحتياجات، واطلب عروض أسعار من المزوّدين.	ما يكفي من الأدلة لاختيار الاختبار الأولي المقيد
الأيام 31–45	كيّف العرض مع السوق المحلية، واختبر الدفع والتسليم وردّ المبالغ.	إمكان الوفاء بوعد الخدمة عمليًا
الأيام 46–75	تنفيذ التجربة المعتمدة لاكتساب العملاء	تتبّع الإيرادات والتكاليف والاستثناءات لكل مجموعة من العملاء
الأيام 76–90	مطابقة النتائج وتجربة خطة الطوارئ	اتخاذ قرار بالتوسّع أو إعادة التصميم أو التوقف

تمثّل فترة التسعين يومًا إيقاعًا مقترحًا للتخطيط. وقد تتطلب التصاريح واختبارات المنتج ودورات البيع وفترات الإرجاع وقتًا أطول. ولا تعلن نتائج ناضجة للاحتفاظ بالعملاء أو انتهاء المرتجعات قبل مرور مدة كافية.

حدّد منذ البداية أقصى خسارة مسموحة للتجربة، وحجم التعرض في المخزون، والحد الأدنى للاحتياطي النقدي، والأدلة المطلوبة للتوسع. ويضع مالك النشاط هذه القيم وفق موارده الفعلية؛ ولا يبتكر التقرير حدًا عالميًا للإنفاق.

في المراجعة النهائية، طابِق الطلبات المدفوعة مع عمليات التسليم والمبالغ المستردة والنزاعات والتسويات. قارِن المساهمة المحققة بالسيناريو المتشائم، واعرض المجموعات التي لم تُحسم نتائجها على حدة. ولا يتوسع النشاط إلا إذا أثبت جدواه الاقتصادية، وتوفر دليل على أن المسار البديل يخفف الاعتماد المستهدف.

إذا كان الطلب ضعيفًا، اختبر ما إذا كانت المشكلة في المنتج أو السعر أو قناة البيع قبل إضافة بلد آخر. وإذا أخفقت سلسلة تقديم الخدمة فأصلحها قبل زيادة الإنفاق على اكتساب العملاء. ومن النتائج البحثية المشروعة أن تتوقف التجربة عند حدّ حُدّد سلفًا.

25 / NINETY-DAY PILOT

Advance through evidence gates, not the calendar alone.

Window	Work	Gate to continue
Days 1–15	Map dependencies, cash and product constraints	Owner accepts scope and hard gates
Days 16–30	Build shortlist, compare needs, obtain provider quotes	Enough evidence to select a bounded pilot
Days 31–45	Localise offer, test payment, delivery and refund	Service promise works in practice
Days 46–75	Run approved customer-acquisition pilot	Track full cohort economics and exceptions
Days 76–90	Reconcile outcomes and exercise contingency	Decide scale, redesign or stop

The ninety-day window is a suggested planning cadence. Permissions, product testing, sales cycles and return windows may require longer. Do not report mature retention or closed returns before sufficient time has elapsed.

At the start, define the maximum pilot loss, inventory exposure, minimum cash reserve and evidence needed for expansion. The business owner sets those values using actual resources; this report does not invent a universal spending limit.

At the final review, reconcile paid orders with deliveries, refunds, disputes and settlements. Compare the achieved contribution with the downside scenario, and report unresolved cohorts separately. Scaling should require both viable economics and evidence that the alternative pathway reduces the targeted dependency.

If demand is weak, test whether the product, price or channel is the problem before adding another country. If the service pathway fails, correct it before increasing acquisition. Stopping a pilot at a predefined boundary is a valid research result.

أبعد من سوق واحدة

نسخة عربية منقّحة لغويًا · ترجمة الصفحة 28 من 34 · الصفحة الأصلية
تلي الترجمة صورة الصفحة الأصلية بما فيها الأشكال والجداول؛ النص الإنجليزي مرجع الاقتباس والأرقام.

زيزمو

مختبر الأبحاث

26 / مؤشرات التفعيل والاستجابة

ابنِ الاستجابة على أدلة تتعلق بالخدمة، لا على العناوين السياسية وحدها.

شرط التفعيل الذي يجب تحديده قبل الإطلاق	الدور المسؤول	الاستجابة الأولى
تأخّر تسوية المدفوعات عن الحد المتفق عليه	المالية	طابِق الأرصدة وأعِد تقييم التعرض الجديد للمخاطر.
تعذّر التسليم في الموعد الذي اختُبر ووُعد به العميل	العمليات	تحديث معلومات التوافر والخيارات المتاحة للعملاء
تعذّر وصول العملاء إلى خدمة الدعم	مسؤول فريق الدعم	تفعيل المسار البديل المعتمد
عدم وضوح الحق القانوني في خدمة السوق	مسؤول الامتثال	تعليق المعاملات المتأثرة لحين مراجعتها
بلوغ حد خسارة التجربة أو حد الاحتياطي.	المسؤول عن النشاط	إيقاف الإنفاق الإضافي ومطابقة الحسابات
معلومات مصدر أساسي متقادمة أو تخالفها أدلة أخرى	المسؤول عن البحث	سحب التنبيه إلى أن يُتحقق منه

يجب أن تستند حدود التفاوت العددي إلى اتفاقات المزوّدين وتذبذب خط الأساس المرصود والتزامات المنتج وقدرة النشاط التجاري. فقد يؤدي حد موحّد إلى توقفات غير ضرورية في سوق وتأخير خطير في أخرى. وسجّل من يحق له تعديل كل حد وسبب التعديل.

نفّذ تمرين محاكاة مكتبيًا قبل أول التزام كبير. اطرح على مسؤول التشغيل سيناريو يجمع انقطاع الاتصال وتأخر تسوية المدفوعات وطلبات عملاء لاسترداد أموالهم. راقب هل يستطيع الفريق تحديد المسؤوليات واسترجاع الأدلة والتصرف من دون معاملات مكررة أو غير مأذون بها.

بعد الحادث، ميّز الضرر الأولي عن آثار الاستجابة. فتعليق التسويق قد يقلّل الطلبات الجديدة ويمنع في الوقت نفسه التزامات يتعذر الوفاء بها. ويجب أن تبيّن المراجعة هذه المفاضلة بدل قياس النجاح بحجم المبيعات وحده.

26 / TRIGGERS AND RESPONSE

Respond to service evidence, not political headlines alone.

Trigger to define before launch	Responsible role	First response
Payment settlement exceeds agreed tolerance	Finance	Reconcile funds and review new exposure
Delivery misses the tested promise	Operations	Update availability and customer options
Customer support becomes inaccessible	Support lead	Activate approved alternate route
Legal access becomes uncertain	Compliance owner	Pause affected transactions for review
Pilot loss or reserve limit is reached	Business owner	Stop incremental spending and reconcile
Critical source is stale or contradicted	Research owner	Withdraw alert until verified

Numerical tolerances should come from provider agreements, observed baseline variation, product obligations and business capacity. A single global threshold can produce needless shutdowns in one market and dangerous delay in another. Record who can change a threshold and why.

Run a tabletop exercise before the first major commitment. Present an operator with a connectivity interruption, a delayed settlement and customer requests for refunds. Observe whether the team can identify ownership, retrieve evidence and act without duplicated or unauthorised transactions.

After an incident, distinguish the original harm from the effects of the response. Pausing marketing may reduce new orders while preventing unfulfillable obligations. The review should report that trade-off instead of measuring success only through sales volume.

أبعد من سوق واحدة

زيزمو

مختبر الأبحاث

27 /الدراسة الإجبارية المقبلة

كيف نختبر فاعلية الاستراتيجية بالفعل؟

يمكن لدراسة لاحقة مقارنة نتائج التجار قبل التنويع وبعده، مع تحديد فترات الاضطراب واختيار وحدات المقارنة بعناية. وستحتاج إلى بيانات مرصودة عن المبيعات والتكاليف والتسوية والتنفيذ والتعرض للمخاطر. ولم تُجمع أي من هذه البيانات على مستوى التجار في هذه الطبعة.

عرّف التدخل مسبقًا، كاختبار مسار خارجي لتنفيذ الطلب والدفع بدل الاكتفاء بتفعيل الشحن الدولي في المتجر. وحدّد النتيجة الأساسية باعتبارها المساهمة النقدية أو مساهمة الطلبات المكتملة في فترة اضطراب محددة، مع اتخاذ نتائج العملاء والموظفين ضوابط وقائية.

من العوامل المربكة المحتملة الموسمية ومزيج المنتجات وتغيّر الإعلانات والتضخم وتوافر المخزون ودخول منافسين وقوة التاجر قبل التوسع. فقد تكون الشركات القادرة على التوسّع أصلًا أقدر على الصمود. ولا يكفي تحسن النتائج بعده لإثبات أثر التنويع.

عند استخدام منهج الفرق في الفروق، برّر افتراض توازي الاتجاهات قبل التدخل وافحص الآثار المنتقلة إلى المجموعات الأخرى. وعند توزيع تجربة تجارية محدودة عشوائيًا، اختر وحدة توزيع مناسبة وراعِ التفاعل بين المستخدمين والقنوات والأسواق. واستند في حساب القوة الإحصائية إلى التباين الفعلي في بيانات خط الأساس، ولا تَعِد بدلالة إحصائية انطلاقًا من حجم عينة اعتباطي.

سجّل خطة التحليل مسبقًا عند الاقتضاء، ووثّق البيانات المفقودة، وأبلغ عن النتائج غير المواتية. ولا تنشر إلا مجاميع تحمي الخصوصية مع المقامات وعدم اليقين. ويجب ألا تحتوي حزمة الأدلة العامة على معرّفات العملاء أو العناوين الخام أو سجلات الدفع الخاصة.

27 / FUTURE EMPIRICAL STUDY

How to test whether the strategy actually works.

A later study could compare merchant outcomes before and after diversification, with clearly defined disruption windows and carefully selected comparison units. It would need observed sales, costs, settlement, fulfilment and exposure data. None of those merchant-level data have been collected in this edition.

Predefine the intervention: for example, a tested foreign fulfilment-and-payment pathway rather than merely enabling international delivery in a store. Define the primary outcome as cash contribution or completed-order contribution during a specified disruption, with customer and staff outcomes as safeguards.

Potential confounders include seasonality, product mix, advertising changes, inflation, stock availability, competitor entry and prior merchant strength. Businesses able to expand may already be more resilient. A before-and-after improvement alone cannot establish the effect of diversification.

If using difference-in-differences, justify parallel pre-trends and inspect spillovers. If randomising a bounded commercial pilot, choose an appropriate unit and account for interactions between users, channels and markets. Use a power calculation based on actual baseline variability; do not promise significance from an arbitrary sample size.

Pre-register the analysis plan where appropriate, document missingness and report unfavourable outcomes. Release only privacy-safe aggregates with denominators and uncertainty. Customer identifiers, raw addresses and private payment records should not appear in the public evidence package.

أبعد من سوق واحدة

نسخة عربية منقّحة لغويًا · ترجمة الصفحة 30 من 34 · الصفحة الأصلية
تلي الترجمة صورة الصفحة الأصلية بما فيها الأشكال والجداول؛ النص الإنجليزي مرجع الاقتباس والأرقام.

زيزمو

مختبر الأبحاث

28 /التركات العاملة

جهّز إطار العمل للاستخدام قبل الإنفاق.

قوالب CSV المرفقة أدوات بحثية فارغة. صُمّمت لتكشف مواضع نقص الأدلة، لا لإصدار موافقات تلقائية. ولم تُدرج فيها درجات فعلية لأي تاجر أو سوق وجهة.

النموذج	الحد الأدنى لما يجب تسجيله
Market-screen.csv	البلد، والمنتج، وشرط الانتقال، وتاريخ المصدر، وموضع عدم اليقين، والمسؤول.
التبعية(ج)	العملية والمزوّد والبلد والمورد المشترك الذي يعتمد عليه العمل واختبار البديل.
مقاييس تجريبية(ج)	المجموعة المدروسة، والزيارات المستوفية للشروط، والطلبات المدفوعة والمسلّمة، والمبالغ المستردة، والتكاليف.
رقم القرار: (csv)	المقترح والأدلة وسقف الميزانية والقرار وسببه وتاريخ المراجعة.
Customer-questions.csv	السؤال والغرض وإرشادات جمع البيانات مع مراعاة موافقة أصحابها

مذكرة قرار المسؤول عن النشاط

نختبر [العرض] لتلبية [حاجة مماثلة] في [السوق المرشحة]. والاعتماد الذي نريد تقليل التعرض له هو [اعتماد محدد]. ولن نخاطر بأكثر من [المبلغ المعتمد]، وسنحافظ على [الاحتياطي المطلوب]، ولن نستمر إلا بعد [شرط موثّق]. والمسؤول هو [الدور]، وتُجرى المراجعة في [التاريخ].

حدّد صلاحيات الوصول ومدد الاحتفاظ قبل إدخال بيانات حقيقية في القوالب. احفظ البيانات الشخصية في نظام العمل المخوّل، واستخدم في نسخة البحث مجموعات مجمّعة كلما أمكن. ويعني الحقل الفارغ أن الدليل المطلوب لم يتوافر بعد.

يتطلب إعداد نسخة مخصّصة معرفة بلد التشغيل ونوع المنتج وتوزيع الطلبات الحالي بحسب الوجهة ومكان تنفيذ الطلبات وترتيبات التسوية المالية وإيرادات الطلب وتكاليفه والميزانية المتاحة للتجربة. وأي توصية ببلد من دون هذه المعطيات تظل سابقة لأوانها.

28 / WORKING INSTRUMENTS

Make the framework usable before spending.

The accompanying CSV templates are empty research instruments. They are designed to make missing evidence visible, not to produce automatic approvals. No actual merchant or destination scores have been inserted.

Template	Record at minimum
Market-screen.csv	Country, product, gate, source date, uncertainty, owner
Dependency-register.csv	Process, provider, country, common dependency, fallback test
Pilot-metrics.csv	Cohort, qualified visits, paid and delivered orders, refunds, costs
Decision-log.csv	Proposal, evidence, budget limit, decision, reason, review date
Customer-questions.csv	Question, purpose and consent-aware collection guidance

Owner decision memo

We are testing [offer] for [comparable need] in [candidate market]. The exposure to reduce is [specific dependency]. We will risk no more than [approved amount], preserve [required reserve], and continue only after [documented gate]. The responsible owner is [role], with a review on [date].

Before putting real data into the templates, define access permissions and retention. Keep personal information in the authorised business system; the research copy should use aggregate cohorts wherever possible. A blank field means evidence remains pending.

The next information needed for a tailored edition is the operating country, product type, current destination mix, fulfilment origin, settlement arrangement, order economics and affordable pilot budget. A country recommendation without those facts would be premature.

أبعد من سوق واحدة

ما الذي جرى التحقق منه، وما الذي لا يزال فرضية؟

فحصت المراجعة الداخلية أثناء الإعداد صلة كل مصدر بالادعاء المرتبط به، وفصلت الوقائع التاريخية عن التوقعات، وأعادت حساب الأمثلة العددية، وراجعت المخطوط بحثًا عن معلومات تجارية حساسة. وتُوثّق اختبارات التنسيق وملفات PDF الآلية بصورة منفصلة بعد التصيير. وتتعلق هذه الفحوص بالوثيقة وحساباتها.

لم يُنفّذ عمل ميداني أو مسح ممثل للعملاء أو تقدير للعلاقة السببية. ولم يثبت أن بلدًا بعينه يوفّر نموًا مستقرًا أو عملاء مماثلين أو ربحية أعلى للنشاط الافتراضي. والأوزان المقترحة وشروط الانتقال وخطوات سير العمل أدوات إدارية، لا تنبؤات تحققت صحتها تجريبيًا.

لم يُتح من أحد المصادر أثناء إعداد البحث سوى مقتطفات رسمية مفهرسة، وأمكن الاطلاع على آخر عبر المتصفح دون تنزيله مباشرةً. وُثّقت هذه القيود. وتساند الحالات التاريخية آليات تعطّل محددة، لكنها ليست روايات شاملة لأوضاع البلدان أو للأحداث.

تستبعد السيناريوهات عمدًا تعقيدات واقعية كثيرة، منها تغير الهوامش أثناء الصدمة، وتأخر التنفيذ، وتوليد الطلب، وتكاليف التمويل، والضرائب، واحتمالات الأحداث. ويجب إضافتها قبل اتخاذ قرار استثماري. وعدم اختلاق ملاحظات لا يزيل عدم اليقين من الاستراتيجية.

حالة الإصدار: طبعة النشر 1.0 المعتمدة من المؤلف، بتاريخ 5 أكتوبر 2026. وهي مراجعة للأدلة وإطار للتخطيط وسيناريوهات اصطناعية، وليست دراسة تجريبية لنتائج التجار. وتثبت بصمة الملف أيَّ ملف فُحص، ولا تثبت أن استنتاجاته صحيحة في جميع الأحوال.

بيان المساهمة: تولّى مهند أسامة زهران التوجيه البحثي. جرى استرجاع المصادر والصياغة وترميز السيناريوهات وإعداد الوثيقة بمساعدة الذكاء الاصطناعي. ولا يُدّعى وجود مراجع خارجي أو توقيع أو تزكية أو اعتماد.

29 / RELIABILITY AND LIMITATIONS

What has been checked, and what remains a hypothesis.

The internal preparation review checked the association between source and claim, separated historical facts from forecasts, reproduced the numerical examples and reviewed the manuscript for sensitive business information. Automated layout and PDF checks are recorded separately after rendering. These checks concern this document and its arithmetic.

No fieldwork, representative customer survey or causal estimation was performed. No particular country has been demonstrated to offer stable growth, comparable customers or superior profitability for the unspecified business. Proposed weights, gates and workflow steps are management tools rather than empirically validated predictions.

One source has only indexed official passages available in this research session, and another was accessible through the browser but not direct download. These retrieval limits are recorded. The historical cases support narrow disruption mechanisms; they are not complete accounts of the countries or events.

The scenarios deliberately omit many real complications, including varying margins during a shock, implementation delays, demand creation, financing costs, taxes and event probabilities. Add those before an investment decision. The absence of invented observations does not remove uncertainty from a strategy.

> Release status: author-approved publication edition 1.0, dated 5 October 2026. This is an evidence review and planning framework with synthetic scenarios, not an empirical merchant study. Its file hash proves which file was checked, not that its conclusions are universally true.

Contribution statement: Mohanad Osama Zahran supplied the research direction. Source retrieval, drafting, scenario coding and document preparation were AI-assisted. No external reviewer, signature, endorsement or certification is asserted.

أبعد من سوق واحدة

زيزمو

مختبر الأبحاث

المصادر التذكارية/ 1

المراجع ونطاق المصادر

م 1 - مفوضية حقوق الإنسان

تحليل أولي للاحتجاجات والاضطرابات الأخيرة في بنغلاديش، 16-08-2024 · تاريخ الاطلاع: 4 أكتوبر 2026

يوثّق قيود الاتصالات وانقطاع الإنترنت في يوليو وأغسطس 2024. وهي حالة تاريخية وليست تقييمًا راهنًا للبلد.

افتح المصدر الأولي ↗

م 2 - الأونكتاد

استعراض النقل البحري 2024 · 22-10-2024 · جرى الاطلاع عليه في 4 أكتوبر 2026

يوثّق اضطراب الملاحة في البحر الأحمر وتغيير المسارات والضغط على أجور الشحن؛ مثالٌ لانتقال الأثر عبر الحدود، لا تقدير لخسائر التجارة الإلكترونية.

افتح المصدر الأولي ↗

م 3 - منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: مراجعة مرونة سلاسل الإمداد — التعامل مع المخاطر، 02-06-2025 · تاريخ الاطلاع: 4 أكتوبر 2026

يناقش التنويع والتكيّف واعتماد التجارة على سلاسل الإمداد. ونقل النشاط إلى الداخل لا يزيد القدرة على الصمود بالضرورة.

افتح المصدر الأولي ↗

S4 · البنك الدولي

مؤشرات الحوكمة العالمية: وثائق جرى الاطلاع عليها في 04-10-2026 · تاريخ الاطلاع 4 أكتوبر 2026

مؤشرات مركّبة مبنية على التصورات وتحيط بها درجة من عدم اليقين. تصلح للفرز الأولي، ولا تعطي احتمالات دقيقة لأمان كل بلد.

افتح المصدر الأولي ↗

PRIMARY SOURCES / 1

References and source scope

S1 · OHCHR

Preliminary Analysis of Recent Protests and Unrest in Bangladesh
2024-08-16 · Accessed 4 October 2026

Communication restrictions and Internet shutdowns during July and August 2024; historical case, not a current country assessment.

Open primary source ↗

S2 · UNCTAD

Review of Maritime Transport 2024
2024-10-22 · Accessed 4 October 2026

Red Sea disruption, rerouting and freight-rate pressure; a cross-border propagation case, not an estimate of ecommerce losses.

Open primary source ↗

S3 · OECD

OECD Supply Chain Resilience Review: Navigating Risks
2025-06-02 · Accessed 4 October 2026

Diversification, adaptation and trade dependencies; relocalisation does not necessarily improve resilience.

Open primary source ↗

S4 · World Bank

Worldwide Governance Indicators: Documentation
accessed 2026-10-04 · Accessed 4 October 2026

Perceptions-based composite indicators and uncertainty; broad screening rather than precise country safety probabilities.

Open primary source ↗

أبعد من سوق واحدة

المراجع ونطاق المصادر

S5 · البنك الدولي

مؤشرات الحوكمة العالمية: إرشادات الاستخدام. تاريخ الاطّلاع: 04-10-2026 (4 أكتوبر 2026).

لا تصلح مؤشرات الحوكمة العالمية (WGI) معاييرَ حاسمة لاتخاذ قرارات مالية كبرى أو تقدير مخاطر استثمار بعينه.

افتح المصدر الأولي ↗

S6 · البنك الدولي

البنك الدولي يصدر مؤشر الأداء اللوجستي لعام 2023، 21-04-2023 · تاريخ الاطلاع: 4 أكتوبر 2026

مؤشرات أولية لبنية الخدمات اللوجستية والأداء الحدودي، لا ضمان لخدمة ناقل اليوم.

افتح المصدر الأولي ↗

S7 · البنك الدولي

قاعدة بيانات المؤشر العالمي للشمول المالي 2025: التقرير، 2025 · تاريخ الاطلاع: 4 أكتوبر 2026

تستند طبعة 2025 إلى مسوح أُجريت في 2024. وهي توضّح انتشار وسائل الدفع والاتصال ولا تثبت وجود طلب على فئة منتجات.

افتح المصدر الأولي ↗

PRIMARY SOURCES / 2

References and source scope

S5 · World Bank

Worldwide Governance Indicators: Usage Advisory
accessed 2026-10-04 · Accessed 4 October 2026

WGI are not definitive criteria for critical financial or investment-risk decisions.

Open primary source ↗

S6 · World Bank

World Bank Releases Logistics Performance Index 2023
2023-04-21 · Accessed 4 October 2026

Structural logistics and border-performance screen; not a current carrier service guarantee.

Open primary source ↗

S7 · World Bank

The Global Findex Database 2025: report
2025 · Accessed 4 October 2026

2025 edition uses surveys conducted in 2024; payment adoption and connectivity context, not proof of category demand.

Open primary source ↗

أبعد من سوق واحدة

نسخة عربية منقّحة لغويًا · ترجمة الصفحة 34 من 34 · الصفحة الأصلية
تلي الترجمة صورة الصفحة الأصلية بما فيها الأشكال والجداول؛ النص الإنجليزي مرجع الاقتباس والأرقام.

زيزمو

مختبر الأبحاث

المصادر التذكارية/ 3

المراجع ونطاق المصادر

S8 · MIGA

دليل ضمانات الاستثمار من MIGA · 2023-05-30 · جرى الاطلاع عليه في 4 أكتوبر 2026

يعرض فئات المخاطر السياسية ونطاق ضمانات الاستثمار عبر الحدود، ولا يوفّر تأمينًا شاملًا للتجارة الإلكترونية.

افتح المصدر الأولي ↗

البرنامج الفرعي 9 - منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي

توصية المجلس بشأن حماية المستهلك في التجارة الإلكترونية، 2016 · تاريخ الاطلاع: 4 أكتوبر 2026

يتناول المعلومات الواجب الإفصاح عنها للمستهلك وحماية الدفع والخصوصية وسبل الانتصاف عبر الحدود؛ وهو إرشاد عام لا رأي قانوني خاص ببلد.

افتح المصدر الأولي ↗

S10 · البنك الدولي

الآفاق الاقتصادية العالمية، يونيو 2026: بيان صحفي بتاريخ 2026-06-11 · جرى الاطلاع عليه في 4 أكتوبر 2026

توقعات نمو مؤرّخة ومشروطة بالتطورات الجيوسياسية وتطورات الطاقة. والتوقع لا يساوي نتيجة تحققت بالفعل.

افتح المصدر الأولي ↗

PRIMARY SOURCES / 3

References and source scope

S8 · MIGA

MIGA Investment Guarantee Guide
2023-05-30 · Accessed 4 October 2026

Political-risk categories and scope of cross-border investment guarantees; not blanket ecommerce insurance.

Open primary source ↗

S9 · OECD

Recommendation of the Council on Consumer Protection in E-Commerce
2016 · Accessed 4 October 2026

Consumer disclosures, payment protection, privacy and cross-border redress; guidance not a country-specific legal opinion.

Open primary source ↗

S10 · World Bank

Global Economic Prospects June 2026: press release
2026-06-11 · Accessed 4 October 2026

Dated growth outlook conditional on geopolitical and energy developments; forecasts are not observed future outcomes.

Open primary source ↗