CONCEPT

# استراتيجية الأعمال الدولية: العولمة وتراجعها ودخول الأسواق الخارجية

4 – 15 أكتوبر 2027

دبي - فندق خمس نجوم في وسط الأعمال



# استراتيجية الأعمال الدولية: العولمة وتراجعها ودخول الأسواق الخارجية

**المرجع:** 20736_863 **التاريخ:** 4 – 15 أكتوبر 2027 **المكان:** دبي - فندق خمس نجوم في وسط الأعمال **الرسوم:** SAR 35100

## مقدمة:

أصبح رسم استراتيجية الأعمال الدولية أصعب مع تشظي تدفقات التجارة والاستثمار واتجاه سلاسل الإمداد نحو الأقلمة وسقوط الافتراضات التي بني عليها التوسع الخارجي سابقا. فكثيرا ما تقر مجالس الإدارة دخول أسواق جديدة بأدلة ضعيفة، وتختار نمط الدخول بحكم العادة، ولا تكتشف تعرضها لمخاطر العملات والمخاطر السياسية والتنظيمية إلا بعد ضخ رأس المال. تقدم هذه الدورة من كور كونسبت للتنفيذيين منهجا منظما لقراءة العولمة وتراجعها، واختيار أين وكيف تنافس المؤسسة خارج سوقها الأم، وتنظيم الشركة متعددة الجنسيات، والتخارج عند الحاجة. ويخرج المشاركون بخطة استراتيجية للتوسع الدولي ودراسة جدوى لنمط الدخول لشركة حالة دراسية.

## أهداف الدورة:

- تفسير مؤشرات العولمة وتراجعها والحكم على أثر الأقلمة ونقل الإنتاج إلى الدول الصديقة وفك ارتباط سلاسل الإمداد على انتشار المؤسسة
- اختيار التوجه الاستراتيجي الدولي بالموازنة بين ضغوط التكامل العالمي ومتطلبات الاستجابة المحلية
- ترتيب أولويات الأسواق الخارجية باستخدام نماذج تقييم جاذبية الدول وأطر قياس المسافة بين الأسواق
- المقارنة بين التصدير والترخيص والامتياز التجاري والمشروع المشترك والاستحواذ والتأسيس من الصفر من حيث السيطرة وحجم الموارد والمخاطر وإمكانية التراجع
- تحديد هيكل الشركة متعددة الجنسيات وتوزيع صلاحيات الشركات التابعة وإدارة التعرض لمخاطر العملات والمخاطر السياسية
- عرض خطة استراتيجية للتوسع الدولي ودراسة جدوى لنمط الدخول أمام مجلس إدارة

## الفئة المستهدفة:

- التنفيذيون المسؤولون عن توجيه النمو خارج السوق الأم وتخصيص رأس المال له
- قادة الاستراتيجية والتخطيط المؤسسي الذين يعدون خيارات الأسواق لمجلس الإدارة
- رؤساء تطوير الأعمال الذين يقودون الصفقات والشراكات والاستحواذات الخارجية
- قادة التوسع الدولي ومديرو الدول المسؤولون عن الشركات التابعة الجديدة والمراكز الإقليمية
- كبار قادة المالية والمخاطر الذين يعتمدون دراسات الاستثمار العابر للحدود

## محاور الدورة:

### اليوم 1: محركات العولمة والتحول نحو تراجعها

- تدفقات التجارة ورأس المال والتقنية بوصفها محركات للعولمة الاقتصادية
- مؤشرات تراجع العولمة: نسبة التجارة إلى الناتج المحلي والاستثمار الأجنبي المباشر والتعريفات وضوابط رأس المال
- أنماط الأقلمة وإعادة التوطين ونقل الإنتاج إلى الدول الصديقة في الاستثمار العابر للحدود
- فك ارتباط سلاسل الإمداد والتوريد المزدوج لمواجهة تركز مصادر التوريد
- مسح تعرض الإيرادات ومصادر التوريد والأصول لتحولات العولمة

### اليوم 2: قراءة التحولات الجيوسياسية والاقتصادية الكلية

- لوحة مؤشرات الاقتصاد الكلي: النمو والتضخم وأسعار الفائدة وأسعار الصرف
- تشكل التكتلات التجارية وتبدل التحالفات الاقتصادية بوصفها إشارات استراتيجية
- محاور السيناريوهات لاقتصاد عالمي متشظ
- النزعة الاقتصادية القومية والسياسات الصناعية ومتطلبات المحتوى المحلي
- مذكرة الانعكاسات الاستراتيجية للجنة التنفيذية

### اليوم 3: التكامل العالمي في مقابل الاستجابة المحلية

- شبكة التكامل والاستجابة Integration-Responsiveness Grid: ضغوط خفض التكلفة مقابل ضغوط التكييف المحلي
- أنواع الاستراتيجية: الدولية ومتعددة المحليات والعالمية وعابرة الحدود
- خيارات التوحيد مقابل التكييف في المنتج والسعر والعلامة التجارية
- النموذج الانتقائي OLI Eclectic Paradigm: مزايا الملكية والموقع والاستيعاب الداخلي
- تدقيق مزايا السوق الأم قبل الانطلاق إلى الخارج

### اليوم 4: اختيار الأسواق الخارجية وترتيب أولوياتها

- نموذج تقييم جاذبية الدول بمعايير مرجحة
- إطار المسافة CAGE Distance Framework: المسافة الثقافية والإدارية والجغرافية والاقتصادية
- المسافة النفسية ونموذج Uppsala للتدويل التدريجي
- تسلسل دخول الأسواق: الانتشار المتتابع مقابل الانتشار المتوازي
- خريطة حرارية لأولويات الأسواق والقائمة المختصرة

## اليوم 5: حالة الأسبوع الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي الدولي

- حالة سلع استهلاكية: الاختيار بين التوجه متعدد المحليات والتوجه عابر الحدود
- حالة معدات صناعية: إعادة توازن الانتشار بعد صدمات سلاسل الإمداد
- حالة خدمات مهنية: ترتيب الأسواق المرشحة حسب المسافة والجاذبية
- صياغة بيان النية الاستراتيجية الدولية
- عروض المجموعات ومساءلة تنفيذية لخيارات الأسبوع الأول

## اليوم 6: أنماط دخول الأسواق الخارجية ومفاضلاتها

- التصدير المباشر وغير المباشر عبر الوكلاء والموزعين
- الترخيص والامتياز التجاري: حماية المعرفة الفنية ومعايير العلامة
- المشروعات المشتركة بالملكية والحصص الأقلية
- الاستحواذ العابر للحدود مقابل تأسيس شركة تابعة من الصفر
- مصفوفة قرار نمط الدخول: السيطرة وحجم الموارد والمخاطر وإمكانية التراجع

## اليوم 7: التعرض لمخاطر العملات والمخاطر السياسية ومتطلبات الامتثال العابر للحدود

- التعرض لمخاطر العملات في المعاملات والترجمة المحاسبية والقيمة الاقتصادية
- التحوط الطبيعي وعملة الفوترة وسياسة التسعير في الأسواق الخارجية
- فئات التعرض السياسي: نزع الملكية وقيود تحويل الأموال وتعذر تنفيذ العقود
- نظرة عامة على الامتثال العابر للحدود: فحص العقوبات ومكافحة الرشوة وتسعير التحويل
- قواعد Incoterms ونقاط انتقال المخاطر في عقود التصدير

## اليوم 8: تنظيم الشركة متعددة الجنسيات وقيادة الفرق العالمية

- هياكل القسم الدولي والتقسيم الجغرافي والمنتج العالمي والمصفوفة
- تصنيفات أدوار المقر الرئيس والشركات التابعة وتحديد صلاحياتها
- اختيار الشريك في المشروع المشترك الدولي: تكامل الموارد وحقوق السيطرة
- خيارات التوظيف القيادي من الدولة الأم والدولة المضيفة ودولة ثالثة
- إيقاع عمل الفرق العالمية الافتراضية وصلاحيات اتخاذ القرار

### اليوم 9: انتشار العمليات العالمية والأداء والتخارج

- تصميم انتشار سلسلة الإمداد: النقل إلى الخارج والنقل إلى الجوار والمراكز الإقليمية
- قرارات مواقع المصانع والتوريد باستخدام التكلفة الإجمالية حتى الوصول
- بطاقة أداء وحدة الأعمال الدولية: الحصة السوقية والعائد على رأس المال المستثمر وإعادة الأرباح إلى المقر
- محفزات التصفية والخروج من السوق وإعادة الهيكلة
- خيارات التخارج: البيع لمستثمر استراتيجي والاستحواذ الإداري المحلي والتحول إلى الترخيص والإغلاق التدريجي

### اليوم 10: المشروع الختامي: خطة التوسع الدولي ودراسة جدوى نمط الدخول

- إحاطة الشركة محل الحالة وفرضية التوسع
- بناء التوصية بالسوق المستهدفة ونمط الدخول
- الجدوى المالية: حجم الاستثمار وأفق التعادل وسيناريوهات الانخفاض
- عرض دراسة جدوى التوسع الدولي أمام مجلس الإدارة
- لجنة مساءلة الأقران وخارطة مراحل التنفيذ

## المهارات التي ستكتسبها:

- قراءة إشارات تراجع العولمة
- اختيار التوجه الاستراتيجي الدولي
- ترتيب أولويات الأسواق الخارجية
- تقييم أنماط الدخول
- تصميم تنظيم الشركة متعددة الجنسيات
- إدارة التعرض لمخاطر الصرف الأجنبي
- تخطيط الانتشار العالمي للعمليات
- تخطيط التخارج من الأسواق الدولية

## لماذا تحضر هذه الدورة:

- العودة بخطة استراتيجية للتوسع الدولي ودراسة جدوى لنمط الدخول بعد الدفاع عنها أمام مجلس من الأقران
- اختبار انتشار مؤسستك الخارجي في ضوء اتجاهات الأقلمة وفك ارتباط سلاسل الإمداد
- دخول قرار السوق القادم بقائمة أسواق مرتبة ورؤية واضحة لما يكلفه كل نمط دخول من سيطرة ورأس مال
- مقارنة تجارب التوسع الدولي مع تنفيذيين من قطاعات ومؤسسات أخرى

## الخاتمة:

بات التنافس في الأسواق الخارجية يعني اختيار الأسواق وأنماط الدخول والهياكل في وقت يعاد فيه رسم الاقتصاد العالمي نفسه. ينتقل الأسبوع الأول من إشارات العولمة وتراجعها، إلى الموازنة بين التكامل والاستجابة وأنواع الاستراتيجية، ثم إلى اختيار الأسواق بأدوات الجاذبية والمسافة. ويضيف الأسبوع الثاني مفاضلات أنماط الدخول، والتعرض لمخاطر العملات والمخاطر السياسية، وتنظيم الشركة متعددة الجنسيات، وتصميم الانتشار، والتخارج. ويجمع المشروع الختامي الأسبوعين في خطة استراتيجية للتوسع الدولي ودراسة جدوى لنمط الدخول يعرضها المشاركون أمام مجلس من الأقران.