

المكاملة الإدارية والتقنية والتسويقية للمشروعات

الدكتور سامر مظهر قنطقجي

ورقة عمل قدمت إلى الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية 17-18/4/2006
جامعة حسينية بن بوعللي بالشلف

www.kantakji.com

حمأة بتاريخ 01/04/2006

ملخص الورقة

تشهد الأسواق تغيرات كبيرة وسريعة تزيد من حجم الفجوة بين الشركات المحلية والعالمية تقنياً وإدارياً وتسويقياً، وبالرغم من هذه التغيرات تزرع الشركات المحلية تحت وطأة مجموعة من المعوقات تبقىها مراوحة في مكانها، وإذا استمر الوضع على هذا الحال فإن مصيرها الخروج النهائي من المنافسة. إن هذه الورقة تهدف للبحث عن حلول علمية لهذه المعوقات إضافة إلى تقديمها لحلول عملية قابلة للتنفيذ فوراً لأن الوقت لم يعد يسمح بالاكتماء بالتنظير للمشكلة دون حلول واقعية. لذلك فإن المنهج المتبني في هذه الورقة هو تحليل الواقع الذي نعيشه، ثم ربط التجارب العملية بالأطر العلمية بوصفها المرشد في اتخاذ القرارات الأكثر صواباً. وكنتيجة فإننا نرى أن رعاية ودعم المستثمرين والمنتجين المحليين ورعاية الكفاءات والصناعات المحلية والقائمين عليها هو خير جاذب للاستثمار فعصفور في اليد خير* من مشاريع يؤمل كسبها خاصة وأنا قد تأخرنا عن الركب ولم يعد لدينا ما يغري تلك الاستثمارات الأجنبية سوى أن نقدم لها الغالي والرخيص.

Managerial, Technical & Marketing Integration for SME's

Dr. Samer Kantakji

Paper Summary

Global markets changes widely and rapidly, which leads to an increase in the technical, manegiral and marketing gap between local and global companies. But in spite of these changes, the local companies face a huge stress of obstacles make it stay in their place, and if this situtation is fixed, so the local companies will exit from the comeptition at the end.

The goal of this paper is to search for scientific solutions for these obstacles in addition to introducing an executive applicable solutions because ther is no time for theoretical ones.

Therefore, the adopted syllabus in this paper goes to the analyssees of actual life, then ties the practical experiences with the scientific roles because they repreasent a guide to better decisions making.

As a result, we advice to take care of and support the local investors and producers and strength the human resouces' skills. instead of depending on the foreign investments, because we have nothing to get from them but subjection to all their roles and terms.

مقدمة

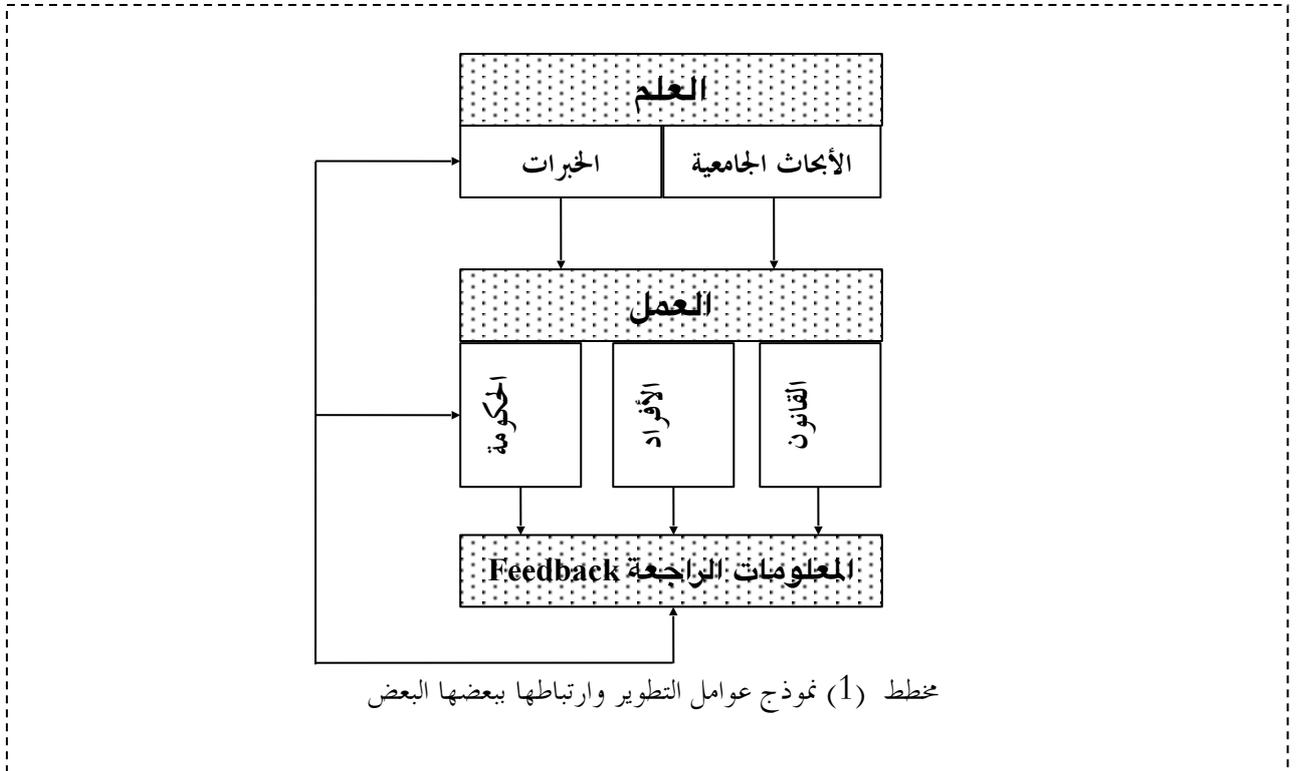
تزداد التحديات التي تعترض إدارة المشروع بشكل مستمر، مما يتطلب تغيير سياساتها بسرعة ومرونة، لذلك يتوجب على هذه الإدارات أن تتحلى بالنظرة الاستراتيجية المرنة لتستطيع مجابهة تبدل السياسات الاقتصادية المحيطة العالمية منها والمحلية.

ستتعرض هذه الورقة إلى البيئة الاستثمارية بوصفها تتضمن البيئة الإدارية التي تعمل فيها المشروعات ثم ستتعرض إلى ضرورة التكامل التقني للصناعات، وأخيراً إلى أهمية تكامل عملية التسويق واقتراح السبل لربط الأسواق المحلية بالأسواق العالمية لتحقيق أكبر ما يمكن من المنافع.

البيئة الاستثمارية بين العالمية والمحلية

تعتبر البيئة الاستثمارية (أي البنية التحتية *Infrastructure*) ببيان متكامل يصعب تناول أجزاء منه دون أخرى، لأننا نصبح أمام أعضاء هزيلة من جسم هزيل، وعليه فلا ينبغي لنا أن نعيش حضارة لسنا جزءاً فاعلاً فيها، فالتوجه نحو الاستهلاك والصناعة الاستهلاكية دون الإنتاج الحقيقي سيؤدي حتماً للإفلاس، فحتى النبع بحاجة لمن يغذيه.

ويمثل المخطط رقم (1) نموذجاً لمجموعة العوامل التي تساهم في عملية التطوير باتجاه أهداف مرسومة، وسنتناول بشيء من التفصيل هذه العوامل.



مخطط (1) نموذج عوامل التطوير وارتباطها ببعضها البعض

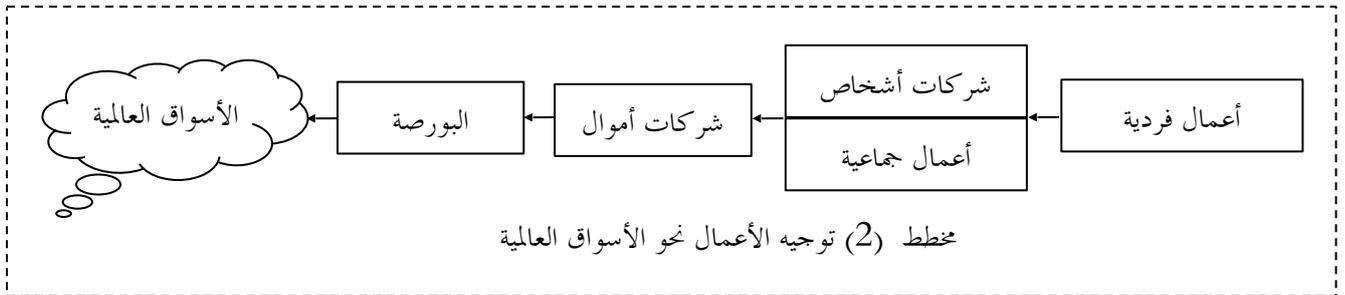
1- العلم: هو الأداة الرئيسة للتطور المنشود، والمرشد في اتخاذ القرارات العلمية الأكثر صواباً وذلك لاعتماده على أدوات كمية وإحصائية ومحاسبية.

لذلك لا بد من الاستفادة من الكنوز العلمية المتوافرة في تاريخ أمتنا العريقة ففيها من التجارب الناجحة في كل الميادين، ولاداع لتقليد النزعة النفعية البرغماتية السائدة. كما يجب الاستفادة من الخبرات المتراكمة لدى الأخصائيين وغير الأخصائيين. فمثلاً المربي أو المعلم الذي دخل مرحلة التقاعد يجب أن لا يُستبعد إلى قارعة الحياة بل لا بد من إبقائه كمستشار أو مفكر مبدع لأنه لا يزال معطاءً وصاحب خبرة لا يستهان بها، بينما يجب استبعاد المحسوبيات لأنها أداة تدمير للتطوير المنشود.

ولابد من الإشارة إلى الخسائر الفادحة الحاصلة في مجتمعنا وهي الأبحاث والدراسات الجامعية التي تُطوى وتُوضع على الرفوف بعد ما بُذل فيها من الجهود من قبل مشرفي وطلاب البحث العلمي الذين قضوا سنوات من العمل المضني حتى توصلوا إليها، وغالبا ما تحوي بحوثهم تطبيقات عملية مفيدة نحن أحوج ما نكون لها. ويجدر بالشركات وأصحاب الأعمال أن تختار الطلاب المجدِّين والمبدعين خلال دراساتهم الجامعية فتدعمهم مادياً ومعنوياً وتوجههم نحو أبحاث تهم أعمالهم وتطورها، وفي ذلك فائدة مشتركة لكلا الطرفين. ومما لا شك فيه أن الفائدة ستعود على المجتمع ككل بشكل مباشر أو غير مباشر.

2- العمل: وهو التطبيق العملي للأبحاث العلمية، ويجب التمييز بين دور كل من عمل الحكومة وعمل الأفراد. فدور الحكومة هو دور العقل المفكر الموجه لأفراد الأمة، من خلال تهيئة الفرص المناسبة النافعة واستثناء الضار منها ضمناً لفهم قراراتها وحسن تطبيقها. ويجب أن تتجنب أعمال الحكومة التنظير الاقتصادي، وأن لا تلجأ إلى اللجان التي تعتبر بمثابة مقابر رسمية. كما يتوجب على الحكومة تأمين التمويل المالي اللازم للقيام بالمشاريع وخاصة الكبيرة منها، مبتعدة عن الديون الربوية الأمر الذي يتعارض مع الشريعة الإسلامية لأنها معتقد غالبية الناس في بلادنا مما يؤدي حتماً إلى احجام الكثير منهم عن الاستفادة من هذا التمويل، وتدلُّ بعض الاحصائيات عزوف الكثير من الشركات عن التوسع لحاجتها للتمويل بسبب حرمة الأنواع المتاحة في الأسواق المحلية.

ويشمر دور الفرد حين يتجاوب مع دور الحكومة ويكون له موقف إيجابي تجاه سياساتها، وهذا لا يقل أهمية عن موقف القيادة المخلصة ذات القوامة. ولا بد من منح الخبراء مزايا مادية وعينية مجزية، لأنهم دعامة القاعدة الإنتاجية المتينة. وغني عن البيان أن القرار السياسي يتأثر قوة وضعفاً بقدر ما يملك من طاقات إنتاجية. لذلك يتوجب على الخطط التنموية أن تهدف إلى توجيه الأفراد نحو بناء مشاريع كبيرة وضخمة (المخطط رقم 2) من خلال سياسات الاعفاءات الجمركية والضريبية والإجرائية، تسهياً لهم لدخول الأسواق العالمية وعدم الاكتفاء بكسب الأسواق المحلية. إلا أن الأعمال الجماعية لا تتم دون حماية الحقوق الخاصة والعامية على حد سواء.



وغالباً ما تكون الأعمال الجماعية فاشلة في شركائنا المحلية، ويغلب عليها الطابع الفردي أو العائلي، لذلك فإن رأس مالها محدود وخبراتها متدنية وتكتفي بما يرثه الأبناء عن الآباء والأجداد، مما يجعلها راتبة معدومة الحداثة. وفي أحسن الأحوال تنتشر الشركات التضامنية وشركات التوصية البسيطة، وبالرغم من سيطرة أحد الشركاء على الآخرين، فغالباً ما تكون القرارات فيها ارتجالية لا علمية ولا موضوعية، وغالباً ما تتضارب آراء الشركاء فيما بينهم مما يؤدي إلى ازدواج القرارات رغم وجود مدير منتدب. ولو أن هذه الشركات المتواضعة تقيدت بنظام داخلي صارم يحد من تصرفات كل شريك بما يحقق محاسبة المسؤولية لانضبطت الأمور في سياق ناجح ومفيد. ويزيد الأمر سوءاً التراخي في تطبيق الأحكام القضائية. ويساعد هذا الانفلات في عدم توافر شركات ومكاتب دراسات واستشارات اختصاصية تقدم خدماتها لقطاع الأعمال، وينطبق على هذه الشركات ما ينطبق على سابقاتها رغم كون أفرادها إداريين وأكثر علمية.

أما القانون، فهو الناظم لحياة الناس ضمن سياق العدالة، فلا جور ولا ظلم لطرف على آخر سواء بين الأفراد أو بينهم وبين الحكومة. وبالرغم من ذلك فقد حدثت أخطاء فادحة اقتصادية وغير اقتصادية أدت إلى تجاوزه بغض النظر عن الأسباب الداعية إلى ذلك. فالتأميم مثلاً هو خطأ اقتصادي استراتيجي كان بمثابة الإسفين الأول في نعوش الاقتصاديات المحلية، لأنه ضيّع الحقوق الخاصة والعامة، ولا بد من إعادة كامل الحقوق لأصحابها، فالعدل سياق الأمة وحصنها الحصين. وطالما هناك هتك للحقوق، وطالما أن القضاء لا يعيد تلك الحقوق إلى أصحابها خلال فترات وجيزة فإن ذلك يعتبر ممانعة والممانعة مضيعة للوقت، وغالباً ما يترك صاحب الحق حقه أو أنه يقبل بأقل منه، مما يعين أصحاب النفوس المريضة على التمادي ويضعف الثقة بين الناس، وبما أن رأس المال جبان فإنه سرعان ما يهرب إلى أسواق تمده بثقة أكبر وأكثر أماناً. وينطبق نفس الكلام على أصحاب الفكر والابداع الذين هم بمثابة المحرك الخفي للأعمال، وبهضم حقوقهم لن نلتمس التطور والابداع.

وإلى جانب تحقيق العدل بين الناس لا بد من مراعاة معتقداتهم الدينية، فكثيراً من القوانين الموروثة من القانون الفرنسي تتعارض مع الشريعة الإسلامية كقانون الإيجار ونظام الضرائب وغيرهما كثير. الأمر الذي يؤدي إلى ازدواج شخصية الأفراد وإيقاعهم في فوضى فكرية وتشريعية. لذلك على المشرع أن يسعى إلى طمأننة الناس بتشريع ما هو لصالحهم وألا يتجاوز معتقداتهم وإلا فكل منهما، المشرع والمواطن، سيكون في واد. فكثير من الناس يملك مالا ولا يرغب بتحمل المخاطر، وتميل أنفسهم إلى الاستثمار المضمون رغم تواضع ربحه، فيستثمرون بالعقارات مستفيدين من ريعها. وبالمقابل هناك آخرون من ذوي الخبرة والكفاءة الفنية ويتمتعون بروح الإقدام ويتطلعون إلى ممارسة أعمال جديدة بالاحترام والتقدير لكنهم يفتقرون إلى المال. فلو وفرنا لصاحب العقار الثقة بعودة عقاره عند الحاجة ولصاحب المال بإعادة حقوقه عند حصول التباس ما، لأمكن توفير القاعدة الأساسية للبنية التحتية للأعمال. بعد ذلك سرعان ما يتحمل أصحاب الخبرة ما اعتادوا عليه من المخاطر لتشكيل البنى الأساسية للأعمال، وبمجرد نجاح أفكارهم فإن الآخرين سيتشجعون للحاق بهم أو لمشاركتهم فتكبر الأعمال وتنمو، فنجاح الأعمال المحلية هو الجاذب القوي للاستثمارات الخارجية وهو بمثابة مقياس درجة المخاطرة في هذه الرقعة الجغرافية. وبهذه الحالة لن نكون صغاراً ولا عاليةً على هذه الاستثمارات ولن نستجدي المستثمرين استجداءً. فنحن نملك جميع عناصر

النهضة والقوة، ومن الأفضل في هذا المقام أن ندعم صناعيين وحرفيين ومستثمرين بتقديم كل التسهيلات والاعفاءات لهم، ثم لنتنظر ثورة علمية واقتصادية تقوم على أكتاف أبنائنا.

3- المعلومات الراجعة *Feedback*: وهي صدى تطبيق القانون وتنفيذ أعمال كل من الأفراد والحكومة. وتضم المعلومات الإيجابية والسلبية. ولا بد من التركيز على السلبيات ومعالجتها بسرعة كبيرة لمساعدة الناس وتيسير أمورهم، فلا تفريط بمصلحة المواطن ومصلحة الجماعة ولا مغالاة بأي منهما على حساب الآخر. ومن المفيد ذكره في هذا المجال، أن شركة تويوتا تستقبل سنوياً أكثر من 18.000 تقرير من زبائنها وعمالها وتؤخذ معظم الاقتراحات بعين الاعتبار والجدية وتعتبر تلك المعلومات مفيدة لتطوير العمل ونجاحه. وتعتبر المعلومات الراجعة بمثابة العصب الحيوي للخطط التنموية حيث تعدل هذه الخطط بناء على المستجدات الحاصلة مما يبقيها مرنة تستجيب لكل تطور.

إن اقتران العلم بالعمل لن يؤدي إلا إلى خير الفرد والجماعة من خلال الإدارة العلمية ذات الكفاءة العالية. فالعلم بمدرسه الاستنباطية والعمل بمدرسه التجريبية ما هما إلا وجهان لعملة واحدة لا نجاح لأحدهما بمعزل عن الآخر. وكل ذلك سيساعد في زيادة قناعة الفرد بقرارات حكومته وجديتها وأنها تعمل لخيره ولسعاده، ولن يخل حينئذ بكل غالٍ وثمين في سبيلها، لأنها تعتبر بمثابة العقل المدبر له ولغيره وسيعمل على إنجاح سياساتها وتحقيق أهدافها. وإلا فإن العكس سيحصل أو على أقل تقدير سيكون فرداً سلبياً. وعند ذلك فإن التطوير سيكون حبراً على ورق وبمجرد شعارات طنانة. والوقت لا يسمح بذلك في ظل التغيرات العالمية المحيطة.

المنافسة والأسواق العالمية:

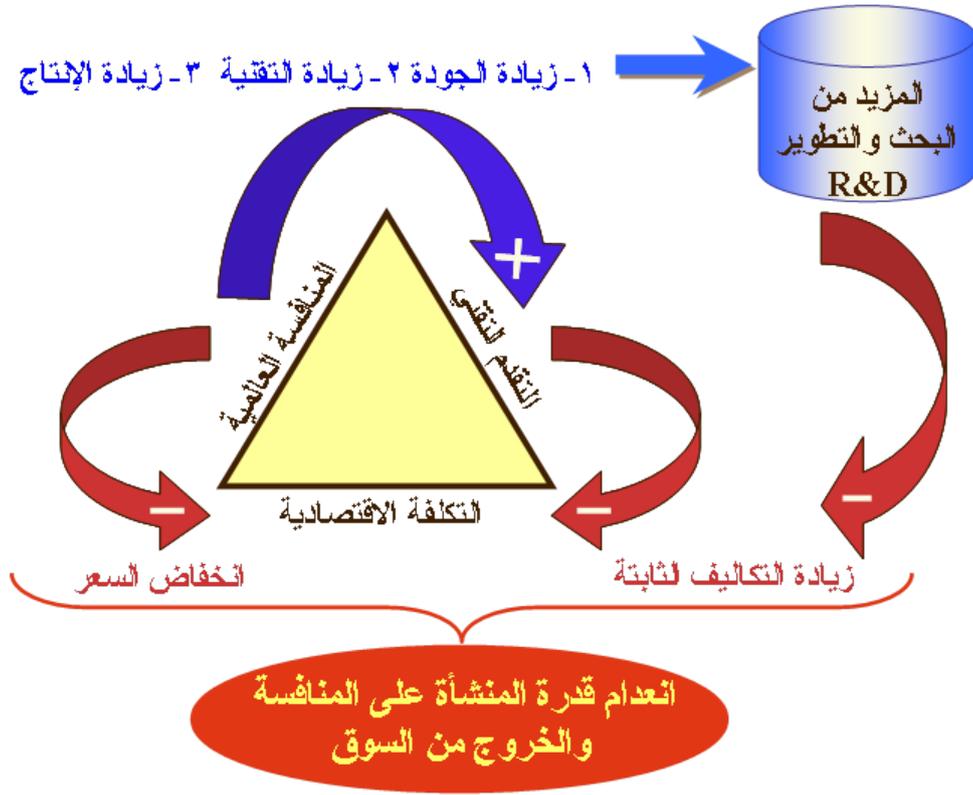
لقد انفتحت الأسواق العالمية والإقليمية وأدت لزيادة حدة المنافسة بشدة، فالشركات المنافسة تتميز:

1. بالإنتاج الكبير.
 2. وتركز رؤوس الأموال.
 3. وزيادة التكنولوجيا.
- كما أن المنتجات في ظل المنافسة العالمية أصبح لها صفاتاً خاصة بها، مثال ذلك:
1. التنوع.
 2. ازدياد الجودة.
 3. ازدياد التقنية.
 4. انخفاض التكلفة.
 5. انخفاض السعر.

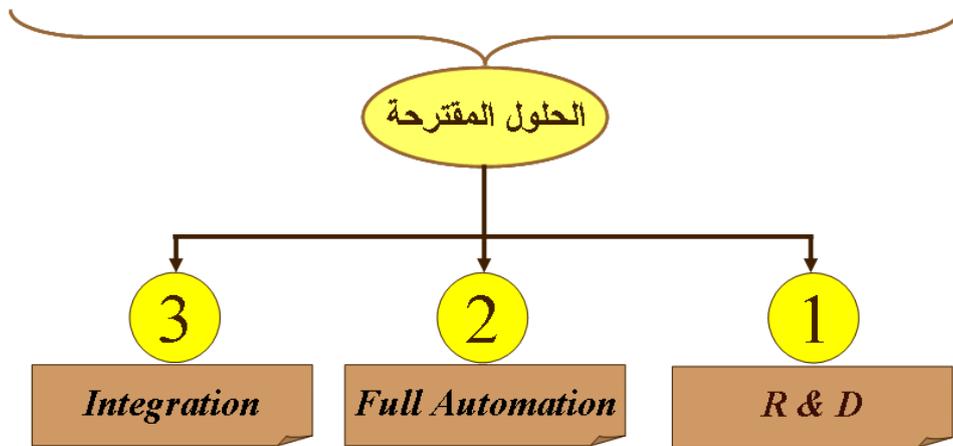
لذلك يمكننا بيان القيود التقنية في ظل المنافسة العالمية كالتالي:

تزداد حدة المنافسة العالمية من خلال زيادة التكتلات على مستوى الأسواق وعلى مستوى الشركات ويشهد السوق العالمي اندماجات عملاقة تهدد كل الصناعات الصغيرة من خلال تحكمها برؤوس أموال كبيرة

وبمنتجات عالية الجودة تحتاج إلى تمركز كبير في رأس المال لمقابلة زيادات الإنتاج وبالتالي الاستفادة من وفورات الحجم، فهي قادرة على إجراء أبحاث علمية متطورة تمكنها من تحقيق التقدم التقني الكبير الذي يساعدها في استيعاب التكاليف المتزايدة وبالتالي خفض أسعارها من خلال سيطرتها على أسواق كبيرة وواسعة، فأبحاث السوق والدراسات التسويقية والحملات الإعلانية العالمية متاحة لديها، لذلك هي قادرة على استخدام الوسائل الإعلامية والإعلانية بمرونة مما يحقق لها انتشاراً يصعب منافسته. لذلك أصبح صعباً على غيرها من الشركات الدخول في منافسة حقيقية، بل ويخشى عليها من الخروج من السوق. والمخطط رقم (3) يوضح هذه العلاقات:

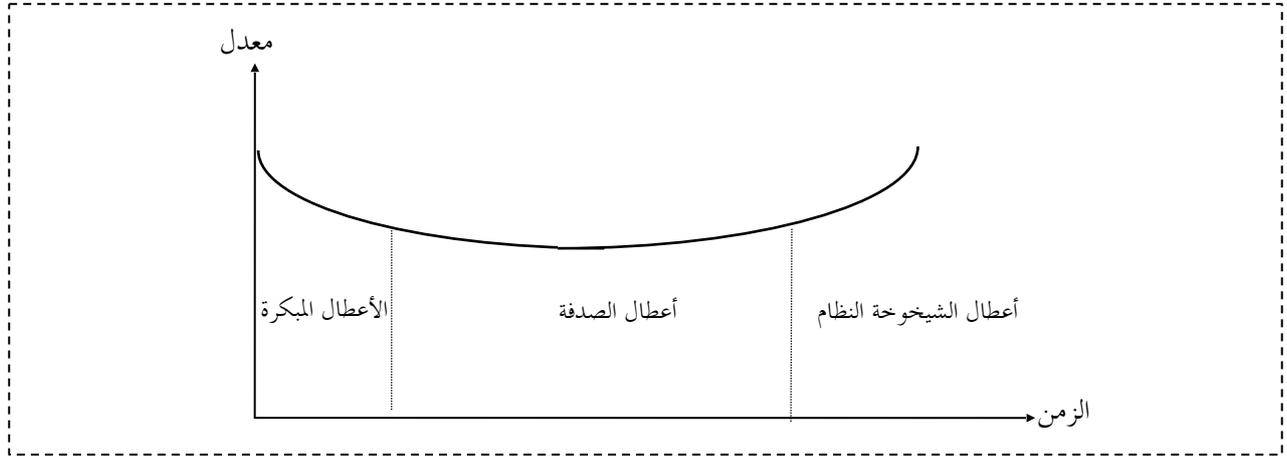


أما الحلول المقترحة لمعالجة هذه التحديات فتتحقق بالتكامل لزيادة درجة الأتمتة من خلال مكاملة الأنظمة الإدارية والصناعية للمنشآت وزيادة فعاليات البحث والتطوير لأنه بمثابة صمام الأمان للبقاء في الأسواق، إضافة إلى التكامل على مستوى التسويق بوصفه الرئة التي ستتنفس منها المشروعات، (المخطط رقم 4):



مكاملة الأنظمة الإدارية والصناعية Integration & Automation

يمثل الاقتصاديون والفنيون وجهان لعملة واحدة، فلا غنى لطرفٍ عن الآخر لأن كليهما مكمل للآخر، فالفني حرٌّ بالقدر الذي تسمح به الجدوى الاقتصادية للعمل ذاته، فالمعيار الذي يحكم هذه العلاقة أساسه مقارنة عائد وتكلفة أي عمل قبل المتابعة فيه، فطالما العائد أكبر من التكلفة فلا بأس من تنفيذ العمل. إن غياب عمليات التحديث والتطوير باستمرار يؤدي بالأنظمة عموماً إلى دخولها مرحلة الشيخوخة وخاصة الأنظمة التقنية منها، لذلك لا بد من استخدام الموارد المتاحة بكفاءة عالية كالتركيز على تنمية المهارات البشرية والمحافظة على الموارد المتاحة من الآلات والتجهيزات وزيادة أدائها حتى فيما لو تم إدخال تقنيات جديدة باستمرار، وذلك بدعم عمليات التحديث والتطوير بشكل مستمر تحاشياً لدخول الأنظمة التقنية مرحلة الشيخوخة المبكرة، مما قد يستلزم تأهيلها ثانية لإعادة الحيوية والكفاءة لها لإعادتها إلى الإنتاج بأسرع وقت وعدم إخراجها من العمل، (المخطط رقم 5).



ونميز بين نوعين من شيخوخة الأنظمة التقنية:

1. شيخوخة طبيعية: نميزها بازدياد أعمال الصيانة أو انتهاء العمر الإنتاجي ويحدد ذلك توابع الموثوقية لتحديد تاريخ استبدالها الأفضل اقتصادياً.

2. شيخوخة مبكرة: كالخروج تقنياً أي انتهاء العمر التقني للنظام التقني ولمعالجة ذلك نلجأ لتقنيات التحديث والتطوير.

مراكز البحث والتطوير R&D

إن بناء مراكز البحث والتطوير في المنشآت الصناعية يؤدي إلى تحمل تكاليف باهظة، لكن بالتعاون مع مراكز الخبرة والمختصين على المستوى العالمي وبالتعاون مع غرف الصناعة الخبيرة بأعضائها وبصناعاتها واحتياجاتهم، نستطيع أن نشكل نقطة ارتباط هامة مع الأبحاث الجامعية العالمية والمحلية، محققين بذلك ربط الأبحاث التطبيقية والنظرية التي تتناولها الجامعات بمراكز البحث بالطريقة المشار إليها أي ربط الجامعة بالمجتمع بطريقة علمية وعملية تصب مباشرة في تقنيات البحث والتطوير R&D وضمن حدود التكلفة المقبولة.

وبذلك تتجه البرامج والحلول إلى تغطية الثغرات التقنية بسويات وخبرات عالمية إضافة إلى بناء خبراء وباحثين مؤهلين أكاديمياً ومهنياً في أرقى جامعات العالم بإيفادهم ببعثات خارجية مجانية. يساعد البحث والتطوير في:

- إدخال منتجات جديدة.
- تطوير منتجات قائمة.
- زيادة طرق الاستخدام.
- إعادة استخدام المخلفات (تحسين بيئي).

ويعتبر توحيد الجهود الحل الأمثل لمجابهة ازدياد تكاليف R&D وهذا ما أدى لتعاون دولي بشأن تمويل أبحاث الفضاء فاجتمع ألد الأعداء (USA, EU, RU) مع بعضهم لتحقيق ذلك الهدف.

تتلخص الأهمية الاقتصادية لمكاملة الأنظمة بما يلي:

1. المحافظة على البنى التحتية *Infrastructure* فالمنشآت التي اقتنت تجهيزات تقنية بمراحل مختلفة صار لديها مجموعة من التقنيات التي تعتمد أنظمة تشغيل ولغات برمجة متعددة غالباً ما يصعب توافقها. ويعتبر استبدال هذه الأنظمة عند كل تطور حاصل في البرمجيات والأجهزة مكلفاً وفيه مضيق للوقت. وبما أن ابتعاد المنشآت عن استخدام التقنيات الأكثر تطوراً قد يُخرجها من عالم المنافسة، لذلك فإن مكاملة الأنظمة تعتبر حلاً اقتصادياً وفتحاً ناجحاً، فالمنشآت تستمر في أنظمتها التي اعتادت على استخدامها بل وطورتها بما يتناسب مع اهتماماتها واحتياجاتها، وبنفس الوقت هي قادرة على استخدام أفضل التقنيات دون اعتبار التوافقية كشرط حاجز.
2. بعد اجتياز حاجز التوافقية، تصبح البنى التحتية الموجودة مؤهلة للاستثمارات المستقبلية في الأنظمة التقنية من خلال زيادة إمكانياتها باستعادة دورها الإنتاجي ضمن برامج وأنظمة مؤتمتة.
3. ينجم عن ذلك:
 - تكامل أنظمة التكاليف من خلال:

- خفض التكاليف البينية بسبب التحكم الكمبيوترى.
- زيادة فعالية محاسبة المسؤولية بمزيد من السيطرة على تكاليف الصنع.
- ربط محاسبة التكاليف ببطاقات الوقت وبطاقات الإنتاج بتحكم كمبيوترى متكامل يؤدي إلى تتبع دقيق للتكاليف وبالتالي تحميلها بشكل نموذجى على مراكز التكلفة.
- تتيح الكاملة للإدارة مرونة في التسعير لزيادة سيطرتها على تكاليفها وهذا يلائم ظروف المنافسة الشديدة التي تتعرض لها منتجات هذه المنشآت في ظل الأسواق المفتوحة.
- زيادة الطاقات الإنتاجية المستغلة.
- الحصول على أفضل مردود استثمارى ممكن.

تطوير الأسواق الخارجية

- وبناء على ماسبق، لابد من تطوير الأسواق الخارجية بغية التغلب على موانع النمو الناشئة بسبب دخول أسواق جديدة أو تأسيس نشاطات إنتاج خارج الوطن الأم. وهناك اتجاهان تسويقيان لتحقيق ذلك:
- تأسيس دار تجارية تماثل دور التجارة اليابانية "Sogo Shoshas" حيث تأخذ صغار المنتجين تحت مظلتها بتوليها إدارة مبيعات منتجاتهم في الأسواق الأجنبية، مع توليهم إدارة مبيعات منتجاتهم في أسواقهم المحلية. مما يمكن تلك الشركات من زيادة مبيعاتها دون أن تنفق أموالاً في تعيين موظفين إضافيين متخصصين في التجارة الدولية مما سيزيد من كفاءتها.
 - الاعتماد على دور التجارة الغربية التقليدية التي تنتهز الفرص بشرائها للمنتجات من أصحابها ثم بيعها لطرف آخر.

تتخذ الدار التجارية مكاتب في مدن وبلدات ملائمة تقوم بالترويج للخدمات التي تقدمها في سائر الأنحاء، وتمثل الخدمات التي تعرضها على زبائنها فيما يلي:

1. بيع المنتجات المصنوعة محلياً في الأسواق الخارجية، ومعالجة المراسلات الأجنبية وكل الأمور المتعلقة بالنقل والتأمين وإجراءات الاستيراد والاعتمادات وتحصيل الديون المستحقة.
 2. الترويج والمساعدة لإنشاء استثمارات صناعية مشتركة في البلد المحلي بالتعاون مع مستثمرين خارجيين.
 3. المساعدة في المفاوضات مع المصارف والمؤسسات المالية.
 4. المساعدة في التعامل مع المجموعات الاقتصادية الكبرى.
 5. المساعدة في صياغة برامج تسويق إستراتيجية لمجموعات المنتجين والزبائن.
 6. إعلام الزبائن بأي منتجات جديدة قد تظهر في الأسواق الأجنبية.
- وتقوم الدار التجارية من خلال مكاتبها المنتشرة حول العالم بتنفيذ ما يلي:

1. الحصول على موزعين ووكلاء مناسبين وضمان خدماتهم من أجل تسويق منتجات الزبائن المحليين في تلك البلدان.

2. القيام ببيع منتجات الزبائن المحليين مباشرة إلى كبار الزبائن الخارجيين بواسطة موظفي المبيعات التابعين للدار والمنتشرين في أنحاء العالم.

3. الترويج لمنتجات الزبائن المحليين وتعزيز حضورها في المعارض الملائمة.

4. عمل المطبوعات الإعلامية باللغة الإسبانية والبرتغالية والإنكليزية والإيطالية، والقيام بالأنشطة الإعلانية والترويجية لمنتجات الزبائن المحليين.

5. إيجاد الزبائن الخارجيين الذين يرغبون في عمل مشروعات صناعية مشتركة (JV).

6. إجراء دراسات وبحوث على الأسواق الأوروبية والأمريكية بناء على طلب الزبائن المحليين.

كما تقوم الدار التجارية من خلال مكاتبها الموجودة محلياً بالأنشطة التالية:

1. الحصول على موزعين ووكلاء مناسبين وضمان خدماتهم من أجل تسويق منتجات الزبائن الخارجيين محلياً.

2. القيام ببيع منتجات الزبائن الخارجيين مباشرة إلى كبار الزبائن المحليين بواسطة موظفي المبيعات التابعين للدار والمنتشرين محلياً.

3. الترويج لمنتجات الزبائن الخارجيين وتعزيز حضورها في المعارض الملائمة محلياً.

4. عمل المطبوعات الإعلامية باللغة العربية، والقيام بالأنشطة الدعائية والترويجية لمنتجات الزبائن الخارجيين.

5. البحث عن زبائن محليين ملائمين وتقديمهم للزبائن الخارجيين الذين يرغبون في عمل مشروعات صناعية مشتركة (JV) محلياً.

إن العملية المستمرة للعودة تسبب العديد من الصعوبات للصناعة المحلية لأنها مجبرة لأن تتبنى إستراتيجيات جديدة حتى تظل أسعارها قادرة على منافسة أسعار المنتجين الأجانب. وعليه فإن الصناعة المحلية أمامها ثلاثة خيارات لكي تظل قادرة على المنافسة:

1. أن تحقق مزايا الشركات ذات الحجم الكبير: فالعلاقة بين مبيعات سلعة ما وبين التكلفة الإجمالية لإنتاج

قطعة واحدة من تلك السلعة هي أن التكلفة الإجمالية لإنتاج القطعة الواحدة تنخفض عندما تتم مضاعفة المبيعات. لذا فإن ما يعيب الشركات المحلية بشكل خطير هو فقدانها لمزايا الحجم الكبير مقارنة مع منافساتها من الشركات العالمية. ولتقليل الآثار السلبية الناجمة عن صغر الحجم يجب على الشركات المحلية الصغيرة إما أن تتجمع سوية أو تجد أسواق جديدة لمبيعاتها.

2. التحول إلى إنتاج السلع الأقل تأثراً بتذبذب الأسعار، فقدوم غالبية أصحاب الشركات الصناعية الصغيرة من خلفية حرفية يصعب الأمور.

3. إن التفاعل الضعيف بين الجامعات والصناعيين وبين المجمعات التقنية يساعد على استفحال الفشل، على

عكس نجاح مجتمعات كمبريدج في بريطانيا أو المنطقة التقنية التي ازدهرت حول M.I.T. في الولايات المتحدة الأمريكية. والفارق الرئيسي بين هذه التكتلات الصناعية هو أن المجمعات التقنية تضم عادة شركات تصنع منتجات عالية التقنية، بينما تضم المنطقة الصناعية شركات تنتج عادة منتجات متشابهة مما

يعني توفر كل ما تحتاجه تلك الشركات من خدمات محلياً وبالتالي يؤدي ذلك إلى تقليل تكلفة الإنتاج. وتُحل هذه المشكلة بـ:

- نقل المصانع إلى البلدان حيث تكلفة التصنيع منخفضة، كالصين التي تتميز بتكاليف تصنيع منخفضة وبقاقتصاد يشهد نمواً سريعاً، لذلك من الضروري الاستفادة من الخبرات التي تمتلكها الشركات المحلية كتصميم السلع وفقاً للأذواق العالمية، والقدرة على التسويق في أوروبا والولايات المتحدة مثلاً.
- فتح قنوات جديدة للتسويق و المبيعات.

النتائج والتوصيات

لابد من أن يتحرك الجميع حكومة وشركات وأفراد كفريق عمل واحد ولا ضير أن يتسلم زمام المبادرة أشخاص أو جماعات أو حكومات أو قطاعات خاصة، فالوقت يمرّ مسرعاً ولا مكان في هذا العالم للضعيف أو للمتكاسل بل لابد من العمل بسرعة مع إتاحة الفرص أمام ظهور قادة أكفاء يحملون راية التطور والإبداع يدعمون ويقدرّون المبدعين. ويترتب على القادة الذين يشعرون بأنهم لم يعد يقدمون ما هو مبدع التخلي لمن هو أكثر كفاءة. إن عملية التنمية والنهوض كما أنّها مسؤولية الجميع، فلا بد من توفير البيئة التحتية المشجعة لقيامها من خلال قيام صناعات تقنية متجددة ومتطورة قادرة على إنتاج منتجات منافسة ومرغوبة، ولا بد من ضمان تسويق هذه المنتجات عالمياً لأن التسويق المحلي أو الفردي سيعجز عن مجابهة المنافسات العالمية الشديدة، ففي السوق حيتان ضخمة تلتهم جميع الأسماك الصغيرة منها والكبيرة، وحرب البقاء في السوق تستلزم أحياناً تسخير القدرات السياسية والعسكرية والاقتصادية والقانونية. فكيف تستطيع الشركات الصغيرة والفردية البقاء ضمن كل ذلك؟

...

انتهى وبحمد الله

...