المؤتمر العلمى السابع والعشرين للاقتصاديين المصريين دور العناقيد الصناعية فى إدارة مخاطر المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة خبرة دولية - مع امكانية الاستفادة منها فى مصر

دكتور/ مصطفى محمود عبد السلام
خبير اقتصادى ومصرفى – بنك البركة مصر

مقدمة:

تلعب المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة دورا هاما فى تحقيق النمو الاقتصادى والتنمية فى الدول النامية، حيث تساهم تلك المشروعات فى توليد العمالة وخفض معدلات الفقر، وتحقيق توزيع عادل وأوسع للثروة والفرص الاقتصادية، ولكن هناك بعض المخاطر التى تواجه تلك المشروعات وتحول دون تحقيق تلك المشروعات للأهداف المرجوة منها.

وتشير التجارب الدولية للعديد من المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة إلى المخاطر التى أدت إلى فشل تلك المشروعات فى تحقيق مزايا وفورات الحجم عند شراء المواد اللازمة للإنتاج مثل المواد الخام والمعدات، بالإضافة إلى مخاطر ضعف التمويل والخدمات الاستشارية، الأمر الذى يحول دون إحراز تلك المشروعات الفرص السوقية التى تتطلب إنتاج كميات كبيرة،ومعايير متجانسة وعرض منتظم (Regular supply).

كذلك تعتبر المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة قيدا على الوظائف التى يتطلبها الدخول إلى العولمة مثل التدريب واللوجيستيك، والابتكارات التكنولوجيا والمعلومات السوقية، مما يؤدى إلى عدم قدرة تلك المشروعات على جنى ثمار التخصص وتقسيم العمل على المستوى المحلى، وبالتالى تتحقق الأرباح التى تحققها تلك المشروعات، لذلك فإن تلك المشروعات فى الدول النامية لا تستطيع إدخال تحسينات وابتكارات على المنتجات والعمليات الإنتاجية، مما يحد من الفرص المتاحة للمنشآت فى الدخول إلى الأسواق الجديدة.

وترجع عديد من الدراسات أن السبب الرئيسى فى تلك المخاطر هو عمل تلك المشروعات بصورة منفردة وبشكل منفصل (ISOLATION)، وليس بسبب الحجم لذلك فإن التقارب والتعاون بين المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة يمثل العامل الرئيسى فى التغلب على تلك المخاطر ومواجهتها، بل ويحسن أيضا من الوضع التنافسى لتلك المشروعات، ومن هنا نشأ مفهوم «العناقيد الصناعية» والتى يمكن من خلالها تحقيق العديد من المزايا ومواجهة الأخطار التى تواجه المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة.

مشكلة البحث:

اتبعت عديد من الدول النامية فكر الاقتصاد الحر منذ أوائل التسعينات، وصحب ذلك اتخاذ الحكومات بعض السياسات التى تدعم وضع هذه الدول التنافسى فى الأسواق الخارجية، وتمثلت إحدى هذه السياسات فى دعم وتنمية المشروعات الصناعية الصغيرة باعتبارها الوسيلة المناسبة لتعزيز القدرة التنافسية لهذه الدول، إلا أن اثر تلك الجهود مازال محدوداً. فالمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة بوجه عام تواجه العديد من المخاطر فى ما زالت تفتقر إلى العديد من مقومات التنافسية من إدارة واعية وعماله ماهرة وآلات ومعدات متقدمة، ونظم إنتاج وتسويق تتسم بالكفاءة.

وفى ظل ازدياد المنافسة سواء فى الأسواق المحلية أو العالمية يصبح التغلب على هذه المخاطر قضية مصيرية ليس لهذه المنشآت وحسب، بل للاقتصاد الوطنى بوجه عام.

تأسيسا على ذلك ومع عدم تحقيق المشروعات الصناعية الصغيرة للآمال المعقودة عليها وهى متفرقة بالرغم من الدعم والاهتمام الموجه إليها، كان لابد من البحث عن شكل جديد لتحسين أدائها، وقد ظهر هذا الشكل فى صورة «العناقيد الصناعية».

لذا فإن مشكلة البحث تتلخص فى السؤال التالي:

ما هو دور العناقيد الصناعية فى إدارة مخاطر المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة؟

و كيف واجهت العناقيد الصناعية هذه المخاطر من خلال عدد من النماذج المطبقة فى أحد الدول النامية، وكيف يمكن لمصر كدولة نامية تبنى هذه الإستراتيجية؟

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث فى أنه يلقى الضوء على الدور الذى يمكن أن تلعبه عناقيد الصناعات الصغيرة والمتوسطة فى إدارة ومواجهة المخاطر التى نتجت عن تدهور واضح

فى هذه الصناعات فى ظل بروز ونجاح العديد من الدول النامية فى إدارة مخاطر المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة عن طريق تجميع تلك الصناعات فى مكان واحد مع وجود الصناعات الداعمة والمغذية لإنتاج منتج واحد، ومن ثم اقتحام الأسواق العالمية والصمود أمام المنافسة فى السوق المحلى.

منهج البحث:

تعتمد الدراسة على إتباع منهج التحليل الوصفى الاستنباطى فى التحليل، والذى يتم فى ضوئه وضع إطار نظرى واف يتم فيه توضيح التعاريف المتعلقة بالعناقيد الصناعية، والمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، والمخاطر التى تواجهها هذه المنشآت مع بيان كيفية مواجهة هذه العناقيد لمخاطر هذه المنشآت. وذلك فى ضوء استعرض تجربة أحد الدول النامية (المكسيك) باعتبارها أحد التجارب الناجحة فى مواجهة مخاطر المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، وبالتالى كيف يستفيد النموذج المصرى منها.

خطة الدراسة

أولا: الإطار النظرى للدراسة.

ثانيا: آليات مواجهة العناقيد الصناعية لمخاطر المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة.

ثالثا: خبرة دولية لدور العناقيد الصناعية فى مواجهة مخاطر المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة وامكانية استفادة مصر.

أولا: الإطار النظرى للدراسة

تمهيد:

تحتل الصناعات الصغيرة والمتوسطة أهمية متميزة فى الهيكل الصناعي، وتمارس دورا مهما فى تحقيق التنمية الصناعية نظرا لدورها الفعال فى تكوين الدخل القومي، وخلق فرص عمل واسعة، وجذب المدخرات، وإيجاد فرص كبيرة لإقامة المشاريع ذات التكلفة الرأسمالية المنخفضة، كما أن معظمها يستخدم المواد الخام المحلية، أو المنتجات نصف المصنعة الناتجة عن الصناعات الكبيرة، كما أنها تقوم بتلبية احتياجاتها من بعض المنتجات الوسيطة بحيث تمارس دورا مؤثرا فى تكامل الصناعات.

وبالرغم من هذه الأهمية الاقتصادية والاجتماعية إلا أنها تواجه بالعديد من المخاطر التى تهدد كيانها ووجودها، نتيجة ما برز من تطوّرات إقليمية ودولية، وما شهدته الأسواق المحلية والدولية مؤخراً من تعاظم فى المنافسة التجارية. فالشركات التى تقع فى هذه الفئة تقف على عتبة عصر جديد، لأن الاتجاهات والأحداث التى لا مفر من تأثيرها العميق على نوعية الحياة، تتوالى بسرعة فائقة. كما أن التكنولوجيات الحديثة، ولا سيما تكنولوجيا المعلومات، أصبحت تدخل فى مجالات صناعية مختلفة، حاملة معها تغييرات فى إدارة الإنتاج والممارسة التجارية.

كذلك يشهد هيكل سوق الصادرات الدولية تحوّلاً جذرياً بعد تطبيق اتفاق منظمة التجارة العالمية. وتكتسب التكتلات الاقتصادية الإقليمية مزيداً من القوة، ويزداد تأثيرها باطراد على الأنماط التى تتدفق بها التجارة الدولية (كالتكتلات القائمة بين دول أوروبا وحوض البحر المتوسط)، فتفتح آفاقا جديدة، وإن كانت تثير مخاوف جديدة.

وهذا المحور يستعرض مفهوم المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة، ومفهوم إدارة المخاطر، وأيضا مفهوم العناقيد الصناعية التى يمكن لها أن تواجه هذه المخاطر.

١ - المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة (المفهوم – الأهمية)

إنه يصعب الاتفاق على تعريف معين ومحدد لمصطلح المشروعات الصغيرة نظرا لاختلاف طبيعتها لأسباب عدة اهمها: طبيعة ودرجة التطور والنمو الاقتصادى فى الدولة، وحجم وطبيعة المشروع من حيث العمالة وحجم الانتاج – المبيعات ورأس المال المستثمر. ، وعلى سبيل المثال، حددت منظمة التعاون الاقتصادى وتنمية المنشآت التى تستخدم ٩٩ عاملا فأقل بأنها منشآت صغيرة. (OECD, 2006: 142)

إلا أن هناك تعاريف ترتبط بنوع الصناعة والمنتج يؤخذ بهما كذلك. فمثلا المشروعات الصغيرة تشمل الصناعات الحرفية التى تستخدم طرق التصنيع التقليدية وتنتج منتجات يدوية وتقليدية تخدم الطبقات محدودة الدخل او الصناعات التى تستخدم طرق التصنيع ما بين الحديثة والتقليدية وتتميز بتصنيع منتجات يزداد عليها الطلب.

كما أن بعض الشركات الهندسية والدوائية والكيميائية التى تستخدم تقنيات حديثة فى عمليات الانتاج تنتج منتجات متطورة والتى تعمل فى بعض الاحيان بعقود من الباطن مع الشركات الكبيرة يمكن لهذه الشركات ان تندرج تحت مسمى المشروعات الصغيرة.

وهناك طريقة أخرى أخيرا، وهى أكثر تعقيدا فى تعريف تلك المشروعات وهى «طريقة الربحيـــة»، وتعتبر هذه الطريقة أكثر صعوبة حيث تتنوع الأرباح الناتجة عن المشـــروعات باختـــلاف أنواع المشـــروعات نفســـها، ولتوضح هذا المفهوم يمكننـــا أن نقارن بين صاحب مشـــروع فى مجال النســـيج مثلا وبين سمســـار بورصة يعمل لدى كل منها ٥٠ عامل، فقد يصل إجمالى الأرباح الســـنوية عن الصفقات المالية فى مجال السمســـرة إلى مئات الملايين مـــن الدولارات، بينما تصل أرباح تصنيع النســـيج إلى أقـــل من ذلك بكثير، وبالتالى يجب مراعاة المقارنات المبنية على الأرباح العديد من العوامل التى تتعلق بنوع المشـــروع الذى يتم تقديمه (Lowson, B., (2006 : 157، وتمثل المشـــروعات الصغيرة والمتوســـطة واحدة من أهـــم الركائز التى يعتمد عليها فى التنميـــة الاقتصادية والاجتماعية حيث انها توفر فرص عمل حقيقية وواعدة ومتنوعة، إلى جانب مساهمتها بنصيب كبير فى إجمالى القيمة المضافة وقيامها بتوفير الســـلع والخدمات بأسعار فى متناول اليد لشريحة ضخمة من ذوى الدخل المحدود، وهى تعتبر وســـيلة مفيـــدة لتوجيه المدخرات الصغيرة إلى الاســـتثمار، كما أنها قادرة على تدعيم التجديد والابتكار وإجراء التجارب التى تعتبر أساســـية للتغيير الهيكلى من خلال ظهور مجموعة من رواد الأعمال ذوى الكفاءة والطموح والنشاط، وهى قادرة أيضا على لعب دور أكثر ايجابية فى تنمية الصادرات وفى المســـاعدة على اســـتحداث منتجات جديدة، وهى عند مستويات معينة من الإنتاجية يمكنها العمل كصناعات مغذية للصناعات الكبيرة (كما هو الحال فى اليابان)، وبهذا يتم توفير النقد الأجنبى الذى ينفق على استيراد السلع الوسيطة أو الرأسمالية.

ومصطلح المشـــروعات الصغيرة مصطلح واســـع انتشـــر اســـتخدامه مؤخرا، ويشمل هذا المصطلح الأنشطة التى تتراوح بين من يعمل لحسابه الخاص أو فى منشأة صغيرة تستخدم عدد معين من العمال ولا يقتصر هذا المصطلح على منشآت القطاع الخاص وملاكها وأصحاب الأعمال والمستخدمين ولكنه يشمل كذلك التعاونيات ومجموعات الإنتاج الأسرية أو المنزلية. وتجمع الآراء على الأهمية المتعاظمة للمشـــروعات الصغيرة فى الاقتصاد القومى ســـواء فى البلاد المتقدمة أو النامية خاصة فى ظل الاحتياج المتزايد لتوليد فرص العمل المنتجة.

وتشير بعض الإحصائيات إلى أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تمثل نحو ٩٠٪ من إجمالى الشـــركات فى معظم اقتصاديات العالم،كما تسهم هذه المشـــروعات بحوالى ٤٦٪ من الناتج المحلى العالمي، كما أنها توفر ما بين ٤٠٪ – ٨٠٪ من إجمالى فرص العمل، وتساهم بنسبة كبيرة فى الناتج المحلى للعديد من الدول، فعلى ســـبيل المثال تســـاهم المشروعات الصغيرة

والمتوسطة بنحو ٨٥٪، ٥١٪ من إجمالى الناتج المحلى فى كل من انجلترا والولايات المتحدة الأمريكية على الترتيب. (Meghana & Thorsten Beck, 2006:23).

ولقد ساهمت هذه العوامل مجتمعة فى تهيئة فرص للبقاء والنماء كبيرة امام المشروعات الصغيرة نسبة لما تتميز به من مرونة وحيوية امام المستجدات والمتغيرات الاقتصادية منها والسياسية والاجتماعية.

٢ - مفهوم إدارة المخاطر:

ينشأ الخطر عندما يكون هناك احتمال لأكثر من نتيجة والمحصلة النهائية غير معروفة، ولأنه لا يوجد مشروع ليس به مخاطر بل جميع المشاريع بها مخاطر، وأن تحليل تلك المخاطر بعد التعرف عليها ومن ثم إدارتها تعتبر جزءاً مكمل لإدارة المشروع ومن دون ذلك سيكون المشروع عرضة للفشل.

وتحليل وإدارة مخاطر المشروع عبارة عن العملية التى تمكن من معرفة المخاطر وتحليل تلك المخاطر، ومن ثم وضع الحل المناسب الذى يزيل ذلك الخطر أو يقلل من آثاره.

وبشكل آخر فهى العملية التى تزيد من نجاح وإنهاء المشروع من منظور التكلفة والوقت والمواصفات، بأقل ما يمكن من مشكلات. (Beckers, S., 2004 :321)

وعمليات إدارة وتحليل المخاطر هى عمليات صممت لإزالة أو التخفيف من آثار المخاطر التى تهدد إنجاز أهداف المشروع. وتتضمن إدارة المخاطر تحديد المقاييس الوقائية لتجنب المخاطر أو تخفيف حدة تأثيرها.

ومن ثم فهى تعنى عمل أقصى ما يمكن لتخفيف هذه المخاطر خلال جمع المعلومات الجيدة وبالتالى وضوح الرؤية لدى صانعى القرار.

كما أن هناك إستراتيجية إزالة المخاطر فى المشروع، التقليل من المخاطر أهم الاستراتيجيات فى إدارة المخاطر، ومن ثم هذه الإستراتيجية تعمل على فهم جيد للمشروع يقود هذا الفهم إلى تكوين خطط واقعية ومنطقية فى تقدير تكلفة المشروع وتحديد مدة المشروع، و الفهم الجيد للمخاطر فى المشروع يمكن جميع الأطراف المتعلقة بالمشروع، ويستفيد أصحاب المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة من استخدام تحليل المخاطر والذين يهمهم معرفة مواطن المخاطرة فى المشروع والقيام بتحليل تلك المخاطر وعلى ضوء ذلك يتم وضع الحلول المناسبة.

وتواجه المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة العديد من المخاطر كلما سعت إلى الخروج عن نطاق الأسواق المحلية ومحاولة اختراق السوق العالمي، تتمثل هذه المخاطر فيما يلي:-

- مخاطر الحصول على المعلومات (عن الدول، عن الأسواق، القطاعات، الأعراف لثقافية، المنتجات).
- مخاطر بناء القدرات التكنولوجية، وتقنيات التجارة العالمية.
- مخاطر التسويق (تكاليف السفر، الترويج، الاشتراك فى العروض التجارية والمعارض).
- مخاطر التوثيق التجارى (التعقيد فى الفواتير، خطابات الائتمان، النماذج الأخرى).
- مخاطر التمويل التجارى (توافر التمويل، الآلية، طريقة الدفع).
- مخاطر النقل والتوزيع.
- مخاطر التعريفات الجمركية واللوائح والاتفاقات التجارية.

٢- مفهوم العناقيد الصناعية (The Industrial Clusters):

قد كان الأمل معقودا على المشروعات الصغيرة والمتوسطة فى رفع القدرة التنافسية للدول النامية إلا أن تلك المشروعات قد واجهتها العديد من المشكلات التى ترجع غالباً إلى صغر الحجم، فهى تعانى من التكاليف المرتفعة للحصول على المواد الخام والمعدات الإنتاجية الأخرى كالاستشارات الفنية والمالية والتدريب، وهو ما لا يمكنها من تحقيق التطورات التكنولوجية المطلوبة فى تقنيات الإنتاج، كما أنها لا تستطيع الاستفادة من الفرص التسويقية التى تتطلب شركات ذات حجم كبير.

إلا أن الدراسات الحديثة أوضحت أخيراً أن تلك المشكلات السابقة لا ترتبط فى الأصل بصغر حجم المنشآت فقط، وإنما بتفككها أو عزلها (**Isolation**) وعدم ارتباطها فى هياكل متكاملة.

حيث تواجه المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة تفتتا فى عمليات الإنتاج والتسويق والشراء، ومن هنا ظهر مفهوم العناقيد الصناعية لتطوير المشروعات من خلال شبكة من هذه المنشآت التى ترتبط مع بعضها فى كيان واحد، غير أن إنجاح هذه العناقيد وحثها على التنمية والتطور المتواصل لا يتطلب فقط تحقيق الترابط بين الشركات الموجودة فى العنقود، وإنما تحقيق الترابط بين جهات مختلفة فى المجتمع بصفة عامة، بما يمكنه من خدمة العنقود ورفع كفاءته الإنتاجية وفرصه التسويقية، وهو ما يتطلب مستويات عالية من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق هذا الترابط بين كافة المؤسسات والهيئات التى لها دور فى تنمية نشاط العناقيد الناشئة.

إن واحداً من أهم المحددات للمقدرة التنافسية للصناعات هو انتشار ظاهرة العناقيد الصناعية، تلك الظاهرة التي وقفت وراء تفسير تميز دولة بعينها فى صناعات دون غيرها. وهى الظاهرة التى أصبح لزاماً على كل دولة تسعى إلى تعزيز مقدرتها التنافسية أن تنظر إليها بجدية.

فالعنقود كما تعرفه الأدبيات الاقتصادية هو تجمع يضم مجموعة من شركات التى تجمع بينها عوامل مشتركة كاستخدام تكنولوجيا متشابهة أو الاشتراك فى القنوات التسويقية ذاتها أو الاستقاء من وسط عمالة مشترك أو حتى الارتباط بعلاقات أمامية وخلفية فيما بينها. ويضم هذا التجمع كذلك مجموعة من المؤسسات المرتبطة به والداعمة له، والتى يعتبر وجودها ضرورة لتعزيز تنافسية أعضاء التجمع كالجامعات والمعاهد التعليمية. (Schmitz, H., 1992 :64)

ويتجاوز هذا المفهوم فكرة التجمع المجردة إلى إرادة حقيقية للتعاون والتنسيق بين عناصر السلسلة المختلفة تؤدى فى نهاية الأمر إلى تحقيق ربحية أعلى للجميع، من خلال خلق وسط من المنافسة التى تؤدى إلى رفع الإنتاجية. وهى الفكرة التى تقف فى جوهرها فى وجه النظرة التقليدية للصناعة، والمتمثلة بالقطاع الذى يشمل جميع الصناعات ذات الإنتاج النهائى المتشابه، والمرتبط غالباً بالتردد فى التنسيق والتعامل بين المتنافسين والاعتماد الأكبر على الدعم والحماية الحكومية دون غيرها.

ومن الجدير بالذكر أن العنقود كما تم تعريفه سابقاً قد يكون الشكل الأكثر نضجاً للعمل التكاملى ما بين المؤسسات العاملة فى اقتصاد ما، في حين يمكن أن توجد أشكال أخرى للتجمعات الصناعية تشكل فى جوهرها عنقوداً محتملاً **Potential Cluster**، وهى الأشكال التى تعد من زاوية عملية الأكثر أهمية لواضعى السياسة فى الدول النامية. فمعرفة ما يمكن أن يكون عنقوداً ودراسة الظروف المحيطة به ستسهم بشكل فاعل فى توجيه السياسات التنموية، لحفزه للانتقال إلى عنقود ناضج.

وتتخذ العناقيد فى العادة صبغة مكانية بتركزها فى مكان جغرافى واحد، وهو ما يطلق عليه بالعنقود المكانى (أو الإقليمى) **Regional Cluster** (مثال ذلك صناعة الكمبيوتر والخدمات ذات العلاقة بتكنولوجيا المعلومات فى **Silicon Valley**) حيث تعتمد درجة تركز العناقيد إلى حد ما على مدى تطور وسائل النقل والاتصالات، الأمر الذى يتوقع معه أن يكون للتطور الكبير فى مجال الاتصالات أثر على هذه الظاهرة، وخصوصاً فى الصناعات القائمة على المعرفة كصناعة تكنولوجيا المعلومات والخدمات المرتبطة بها.

ثانيا: آليات مواجهة العناقيد الصناعية لمخاطر المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة

تمهيد

ويمكن تقسيمها إلى آليات على مستوى المنشآت (المنتجين)، وآليات على مستوى المستهلكين، وآليات على المستوى القومي:-

أولاً: آليات مواجهة المخاطر على مستوى المنشآت (المنتجين)

يساهم العنقود الصناعى فى مواجهة المخاطر على مستوى المنشآت الداخلة فى العنقود، تتمثل أهم تلك الآليات فى الآتي:-

١- زيادة الإنتاجية:

إن الهدف الأساسى الذى تسعى إليه أية منشأة صناعية من الدخول فى عمليات إنتاجية هو تحقيق أعلى معدلات إنتاجية، لذا فإن تكوين العنقود الصناعى يساعد المنشآت الصناعية على تحقيق هدف زيادة الإنتاجية، وذلك بسبب تحقيق عدد من العوامل التى تؤدى إلى رفع مستوى الإنتاجية التى تحققها المنشآت الداخلة فى العنقود وتتمثل أهم تلك العوامل فى ما يلي:-

- سهولة الحصول على المدخلات الإنتاجية:

حيث يؤدى التقارب الجغرافى للمنتجين والموردين المتخصصين فى المدخلات الأساسية اللازمة للإنتاج إلى سهولة حصول المنشآت على احتياجاتها ومتطلباتها من المدخلات الأساسية من الموردين المحليين الذين يعملون بالقرب من العنقود، الأمر الذى يؤدى إلى خفض تكاليف الاستيراد والتأخيرات (**Delays**) وبالتالى زيادة السمعة الجيدة للموردين المحليين. (**Sudesh, K., 2005:171**)، كذلك يسهم التقارب الجغرافى فى تحسين الاتصالات بما يمكن الموردين من تقديم الخدمات المساعدة والداعمة لمدخلاتهم مثل خدمات التركيب والتشغيل، الأمر الذى يؤدى إلى انخفاض المخاطر الناجمة عن عيوب الصناعة.

وعلى الجانب الآخر فإن التعاون مع الموردين الموجودين فى العنقود يتغلب على بعض المشكلات التى قد تظهر عند التعامل مع موردين من خارج العنقود، والتى تتمثل فى تعقد

وصعوبة المفاوضات ومشاكل التحكم والإدارة والتى قد تؤثر سلباً على مرونة عمل المنشآت، لذا فإن العلاقات غير الرسمية التى تنشأ بين المنشآت الداخلة فى العنقود تسهم فى تنفيذ الصفقات بأقل مخاطرة.

- انخفاض تكاليف الصفقات:

يسهم التقارب الجغرافى للمنشآت الموجودة فى العنقود فى انخفاض تكاليف الصفقات، وتشير تكاليف الصفقات، إلى كل تكاليف الأنشطة المتعلقة بتنفيذ المشروع

ولا تدخل ضمن **تكاليف الإنتاج**، مثل جمع المعلومات والتفاوض والرقابة والإشراف.

فكلما انخفضت تكاليف الصفقات عن تكاليف الإنتاج، تزداد فرص المنشأة فى التأثير على السوق من خلال توسيع وزيادة إنتاجها وأنشطتها، وعلى الجانب الآخر يؤدى انخفاض تكاليف الصفقات إلى إجبار المنشآت على توجيه طاقاتها إلى خطوط الإنتاج الأكثر ربحية. (Tavares, J., 2006: 59):

- انخفاض تكاليف النقل (الميزة الرئيسية): فالتركز الجغرافى للمنشآت العنقودية فى مكان متقارب يؤدى إلى انخفاض تكاليف النقل اللازمة لنقل المدخلات والمواد الخام بين منشآت العنقود الأمر الذى يؤدى إلى خلق ميزة لوجستية (**Logistic**) للعنقود، وتشير الميزة اللوجيستية إلى درجة ضبط وإدارة تدفق المواد الخام، وعمليات الإنتاج والتوزيع، ثم النقل إلى أسواق الاستهلاك فى أسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة. (Gunther, M., & Edward M., 2006 :173)

وتؤدى هذه الميزة إلى توفير الوقت والنفقات وتحقيق جودة عالية فى الإنتاج، فضلاً عن زيادة الإنتاجية والكفاءة لكل عنصر من عناصر الإنتاج، ويرتبط تحقيق تلك الميزة بتوافر عدد من المحددات أهمها البنية الأساسية الجيدة بالإقليم الذى يعمل به العنقود.

- انخفاض تكلفة المخزون:

ينجم عن العلاقات العنقودية ظهور علامات التكامل الخلفى، والتى تعنى قيام المنشأة بإنتاج بعض المواد التى تحتاج إليها منشآت أخرى كمدخلات فى العملية الإنتاجية، كأن تقوم المؤسسة أو المنشأة بإنتاج المواد الخام أو المواد نصف المصنعة التى تحتاج إليها المنشأة الأخرى.

والذى بدوره يؤدى إلى حدوث سرعة تداول المدخلات الوسيطة والسلع نصف المصنعة والنهائية، مما يؤدى إلى انخفاض حاجة المنتجين إلى الاحتفاظ بكميات كبيرة من المخزون. (van, D.,& Rabellotti, R., (eds) 2006:89)

وبالتالى تنخفض التكاليف والمخاطر الناجمة عن ذلك المخزون مما يسهم فى دعم إنتاجية المنشأة.

٢- زيادة الحصة السوقية:

حيث تسعى المنشآت إلى الانضمام للعنقود من أجل التمتع بمزايا زيادة الطلب المحلى الناجم عن الصناعات المرتبطة، وبالتالى زيادة قدرة المنشأة فى الحصول على نصيب أكبر من السوق، مما يزيد من قدرتها على مواجهة المنافسة المحلية أو الخارجية.

ويرجع السبب فى ذلك إلى أن العناقيد تمثل أسواقا مختلفة متمركزة فى مكان واحد، وبالتالى تمكن الموردين من الحصول على الأسعار المرضية وتحقيق الكفاءة المطلوبة فى التسويق وخدمات ما بعد البيع، وذلك على عكس التعامل مع الأسواق المتفرقة أو المنفصلة (البعيدة) التى تؤدى إلى ارتفاع التكاليف.

كما يسهم العنقود فى شمولية المعرفة بالسوق فكل منشأة على حدة تعرف جزءاً عن السوق وتقوم بنشر تلك المعلومات بين المنشآت الداخلة فى العنقود.

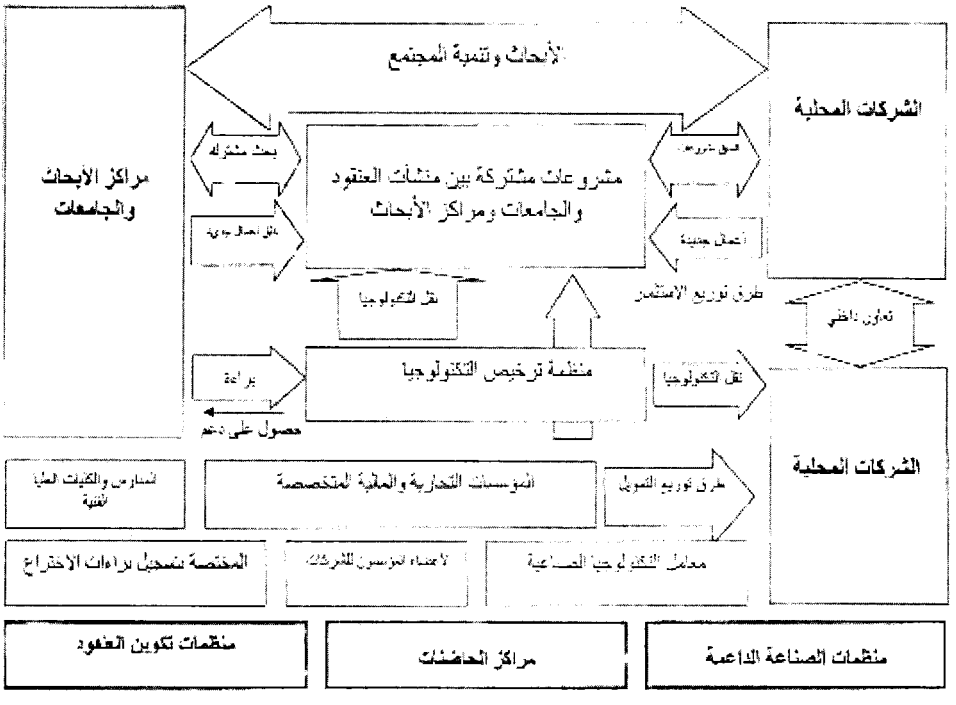
٣- زيادة القدرة الابتكارية:

حيث يسهم العنقود الصناعى فى تنمية وتحفيز الطاقات الابتكارية، والتى تمكن المنشآت من الحصول على المدخلات الجديدة، والمنتجات المتنوعة، والتى تتلاءم مع أذواق المستهلكين، كذلك تساعد تلك الطاقة الإبتكارية فى انخفاض تكاليف التجريب (Experimental Costs)، وذلك بسبب توافر معلومات تكنولوجية جديدة داخل العنقود تمكن المشروعات من التعرف على الفرص السوقية المتاحة للاستثمار فى منتجات وخدمات جديدة أو تطوير مراحل التصنيع، بما يسهم فى انخفاض التكاليف والمخاطر التى تتحملها المنشآت الداخلة فى العنقود.

ويجب الإشارة إلى أن العناقيد الصناعية تكون فيما يعرف بسلسلة الابتكارات (Innovation Chain)، وهى تعنى التعاون بين المنشآت والجامعات ومراكز الأبحاث ومنظمات الصناعات الداعمة، والمجالس المحلية والحكومية بالشكل الذى

يحقق أهداف التنمية الصناعية للدولة، حيث يؤدى هذا التعاون إلى زيادة الابتكارات وتحقيــق أفضلية للصناعة ككل تؤدى إلى زيادة القدرة التنافســية وذلك كما هو موضح بالشكل التالى: (Simmie, J, 2004:41)

أنظمة التكامل فى العنقود الصناعى



ويتضح من الشــكل الســابق مدى التكامــل والتعاون الذى يتم بــين العناقيد الصناعية وجميع الكيانات الموجودة داخل العنقود.

فكما يتضح من الشكل السابق، فإنه توجد علاقة متبادلة بين مراكز الأبحاث والجامعات والمنشآت والمشروعات القائمة أو الجديدة، حيث تمد الجامعات ومراكز البحوث المشروعات والأبحــاث اللازمة لتطوير أعمال العنقود الصناعى، وتحصل منهم على ما يفيد نجاح تلك الأبحاث وإمكانية التطبيق لأخذه فى الاعتبار عند القيام بأبحاث جديدة.

ثانياً: آليات مواجهة المخاطر على مستوى المستهلكين

إن الهدف الأساسى من تكوين العنقود هو تقديم منتجات وخدمات تُشبع احتياجات المستهلك ورغباته، لذلك فإننا نجد أن تفضيلات المستهلكين للسلع تلعب دوراً كبيراً فى تحديد أنواع المنتجات التى يقوم بإنتاجها العنقود، وكذلك أنواع المشروعات الصغيرة التى يمكن أن تندمج فى عنقود واحد لتعظيم الفوائد المتحققة للمستهلكين من منتجات لعنقود. (Pedersen, P.O., 2004 :128)

لذا يعتبر المستهلكون مصدراً هاماً لتدفق الأفكار والابتكارات للمنشآت الداخلة فى العنقود.

وبالتالى نجد أن كل المنشآت تحرص على وجود مركز لخدمة المستهلكين يعمل على تلقى مقترحاتهم وشكواهم بما يعظم من الفوائد والمنافع المتحققة للمستهلك.

وعلى الجانب الآخر نجد أن وجود العلاقات التكاملية والتقارب الجغرافى لمنشآت العنقود يؤدى إلى انخفاض تكاليف التسوق.

وبالتالى يجعل الشراء من العناقيد أكثر جاذبية للمستهلكين، حيث يوجد بالعنقود عديد من البائعين فى مكان واحد، وهو الأمر الذى يؤدى إلى انخفاض مخاطر الشراء نتيجة تعدد مصادر الشراء.

بالإضافة إلى ذلك فإن انخفاض تكاليف الإنتاج والصفقات، وتكاليف النقل بالنسبة للمنتجين يؤدى إلى انخفاض السعر النهائى للمنتج، الأمر الذى يؤدى إلى حصول المستهلك على منتج عال الجودة وبأسعار مقبولة، وبالتالى لا يتعرض لمخاطر الغش والاستغلال من قبل بعض المنتجين.

ثالثا: آليات مواجهة المخاطر على المستوى القومي:

يسهم العنقود الصناعى فى تحقيق المزيد من الأهداف القومية التى تعود بالنفع على الاقتصاد القومي، ومن أهم تلك الأهداف خفض معدلات البطالة والتخفيف من حدة الفقر ورفع القدرة التنافسية للاقتصاد القومي.

١- خفض معدلات البطالة والتخفيف من حدة الفقر:

يترتب على دخول المنشآت الصغيرة والمتوسطة فى العناقيد مجموعة من التغيرات التى تؤثر على حياة الفقراء عن طريق تحسين قدرة الأفراد، وطاقاتهم سواء كانوا عمالا، أو منتجين بالشكل الذى يمكنهم من تحسين دخولهم وزيادة رفاهيتهم.

حيث تسمح العناقيد لصغار المنتجين باستخدام أفضل للمواد والموارد المتاحة مثل المدخرات صغيرة الحجم أو عمالة الأسرة، وتوليد الدخول، والتى فى مثل هذه العوامل لا تنتج أية آثار إيجابية بشكل منفرد إذا لم تندمج فى عنقود، حيث يترتب على دخول المنشآت فى عنقود مجموعة من المكاسب، وهى مكاسب التكتل (**Agglomeration gains**) وذلك بالنسبة للشركات الداخلة والمدعمة للعنقود، مثل انتعاش أسواق العمل، سهولة الحصول على المدخلات، توافر المعلومات والتكنولوجيا. (**Nadvi,K.,&Stephanie, B., 2006:57**)

وتسهم فكرة العناقيد الصناعية والتى يتم فيها التمركز الجغرافى (**geographical concentration**)، لنفس الصناعات والصناعات المرتبطة والداعمة فى زيادة فرص العمالة للعمال ذوى المهارات المتشابهة، الأمر الذى يؤدى إلى التخفيف من حدة البطالة، ويشجع بذلك سوق العمل على توليد فرص عمالة متزايدة، مما يكون له أكبر الأثر على محاربة الفقر والتخفيف من آثاره.

ولتحليل العلاقة بين العناقيد والفقر سيتم التركيز على سمات ثلاثة تؤثر على كل من العمال والمنتجين فى العنقود، وبالتالى لها أثر مباشر على الفقر:-

أ - موقع العنقود Location Cluster

تشتد حدة الفقر فى الدول النامية، وتختلف مستويا ت الفقر بين الريف والحضر، ولكن الفقر فى الريف يمثل نسبة أكبر من إجمالى الفقر الكلى على مستوى القطر النامي.

وهذا يؤكد على أهمية الدخول الزراعية (دخول المزارعين)، والعمالة خارج المزارع بالنسبة لفقراء الريف، وبناء على ذلك فإن العناقيد فى الريف (**Rural Clusters**) خاصة فى مجال المعالجة الزراعية، وأنشطة الخدمات الزراعية (تنقية دودة القطن تمثل أولى مراحل سلسلة القيمة لعنقود المنسوجات، رش المبيدات وغيرها)، والتى تعتمد على عمل الأسرة، خاصة الأسر التى لا تمتلك أراضى،

تعتبر أحد المصادر الهامة لتوفير الدخل لفقراء الريف وهم القطاع غير الرسمى لاقتصاديات الدول النامية. (**Eric, A. ,2005:49**)

ب-القطاعات والمنشآت Sectors and Firms

حيث تشير الدراسات إلى أن القطاعات والمنشآت الداخلة والداعمة للعنقود لها آثارها على الفقر، فالعناقيد الصناعية فى الغالب عبارة عن صناعات صغيرة ومتوسطة، وتلك

لنوعية من المشروعات تتسم بالإنتاج كثيف العمالة، لذا فإن أغلب العناقيد الصناعية في الدول النامية تركز على الصناعات كثيفة العمالة، مثل صناعات الأحذية والأثاث، ومراحل تصنيع الغذاء، ومنتجات المعادن.

ج- العمالة Employment

العديد من الصناعات كثيفة العمالة الموجودة في العناقيد الصناعية تجذب العمال غير المهرة والعمالة المهمشة في المجتمعات الفقيرة، مثل المرأة، المهاجرين، الأطفال.

وتلعب طبيعة المهارات دورا هاما في التعرف على أفقر الفقراء، فتوليد عمالة غير ماهرة يجذب الفئات الأفقر عن العمالة الماهرة، ولكن يجب ملاحظة أن اعتماد العنقود على العمالة غير الماهرة فقط من شأنه أن يؤثر سلبا على الفقر.

وذلك لضعف مخرجات العنقود وجودته، وبالتالي لابد أن يوضح كل عنقود طبيعة المهارات للعاملين التي يحتاجها لرفع المستوى الإنتاجي للعنقود، ونسبة العمالة التي لا تتطلب المهارات واللازمة لإنجاز العمل.

اتضح من التحليل السابق أن هناك علاقة وأثراً مباشراً لسمات العنقود على تخفيف حدة الفقر، حيث أوضح التحليل تأثير العنقود في الريف في مراحله الأولى على امتصاص الجزء الأكبر من العمالة، والتي تتسم بالبدائية في العمل (مراحل الزراعة الأولى المتمثلة في البذور – رش المحصول – جني الثمار وغيرها)، وأن ذلك يؤدي على المستوى الكلي إلى استقرار العمالة، وعدم الهجرة من الريف للمدن، مما له أكبر الأثر على الاقتصاد القومي.

أيضا فإن تأثير القطاعات والمنشآت الداعمة والمرتبطة بالعنقود له أكبر الأثر على تخفيف حدة الفقر، حيث تتسم هذه المنشآت بالنتاج كثيف العمالة، مما له آثاره الكبيرة على التخفيف من حدة الفقر وتوليد الدخل، من خلال التوظيف كثيف العمالة، وهو ما تتسم به الدول النامية.

٢- آليات مواجهة المخاطر عن طريق رفع القدرة التنافسية للاقتصاد القومي

يمثل النظام العالمي الجديد، المتمثل بتحرير قيود التجارة العالمية، تحديا كبيرا وخطرا محتملا لدول العالم، أو بالأحرى شركاته، وبخاصة تلك الموجودة بالدول النامية.

ومن المعروف أنه – فى الوقت الحاضر – فإن الشركات هى التى تتنافس، وعليه فإن الشركات التى تملك قدرات تنافسية عالية، تكون قادرة على المهمة فى رفع مستوى معيشة أفراد دولها (وهو أحد تعاريف القدرة التنافسية).

ومن ثم يرتبط مستوى المعيشة فى دولة ما وبشكل كبير بنجاح الشركات العاملة فيها وقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير.

وتستطيع الصناعات المتميزة المنافسة محليا وعالميا، عندما تتشكل المنشآت والمؤسسات الداعمة والمرتبطة بها لتكون عنقودا صناعيا متكاملا تتعاون فيه المؤسسات لتحقيق ربحية أعلى للجميع.

وتكمن خصوصية العناقيد الصناعية بإيجاد موردين محليين لمدخلات الإنتاج وبتكلفة أقل نسبيا من استيرادها، مما يؤثر إيجابا على منافسة الصناعة فى السوق المحلى والعالمى

وكلما اتجهت الصناعات الداعمة والمرتبطة إلى إنتاج أجزاء محددة متخصصة من مدخلات الإنتاج، كلما كان لها دور أكبر فى مساعدة الصناعة الرئيسية على التطور والمنافسة عالميا، وبهذا يرتبط العنقود مباشرة برفع القدرة التنافسية للاقتصاد القومى.

ثالثا: خبرة دولية لدور العناقيد الصناعية فى مواجهة مخاطر المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة وامكانية استفادة مصر

١- تجربة عنقود Guadalajara فى المكسيك

جوادا لاجارا (**Guadalajara**) هى عاصمة ولاية خاليشكو، المكسيك. تقع فى منطقة المحيط الهادى الغربية. تعرف بعدة ألقاب منها «**La Pearl del Occident**» (لؤلؤة الغرب)، و«**Ciudad de la Rosas**» (مدينة الورد). كما تعرف بصناعة الزجاجيات والفخاريات والأحذية.

عدد سكانها ١٦٤٦١٨٣ نسمة(عام ٢٠٠٥). مساحتها تبلغ ١٨٧,٩ كم٢، وهى ثانى أكبر مدن المكسيك.

تأسست جوادا لاجارا بواسطة الأسبان فى عام ١٥٣١م، وفى عام ١٨١٠م، وقد استقلت عن طريق زعيم الإستقلال «ميجيل هيدالجو»، و منذ عام ١٩٤٠م أصبحت إحدى المدن الصناعية الرئيسية بينما لا تزال تحتفظ بالتجارة الزراعية الغنية، يوجد فى «جوادا لاجارا» جامعتان، تعرف المدينة بمناظرها الخلابة، وهى محاطة بالجبال.

وتأتى تسمية المدينة نسبة إلى مدينة تحمل نفس الاسم فى أسبانيا، التى ينحدر اسمها من التسمية العربية للمدينة «وادى الحجارة» أثناء حكم المسلمين للأندلس لتصبح فيما بعد تدعى «جوادا لاجارا». http://www.Study-mexico.com

أسباب نشأة العنقود:

تقع مدينة **Guadalajara** فى الشمال الغربى من **Mexico City** وهى عاصمة ولاية **Jalisco**، وتعتبر ثالث أهم مركز صناعى بعد المكسيك بعد مدينة المكسيك ومدينة **Montrry**، وتتميز **Guadalajara** بتركز كبير للمشروعات الصغيرة فى قطاعات مثل الغذاء والمنسوجات والأحذية.

فى فترة الستينات والسبعينات طبقت الحكومة سياسة إحلال الواردات وحماية الصناعة الوطنية، ومنها صناعة الأحذية التى حدث بها نمو نتيجة للزيادة السكانية السريعة.

وفى فترة الثمانينات ازدادت مخاطر المنشآت الصغيرة والمتوسطة ومع حدوث الانفتاح فى الأسواق وتحرير التجارة والمنافسة الأجنبية، وتحرير تراخيص الاستيراد وتخفيض التعريفات تأثر بذلك سوق الأحذية، فقد أدت هذه التغيرات لإغراق السوق بالواردات من الأحذية الرخيصة، وزادت قيمة واردات الأحذية من ١٣,٧ مليون دولار أمريكى فى المتوسط فى السبعينات وبلغت ١٤٨,٤ مليون دولار أمريكى فى عام ١٩٩١. (Dominquez, V., L., Grossman, F., B.) (2006) :52

وبلغ حجم واردات الأحذية ١٠٧ مليون زوج فى عام ١٩٩١م، ويرجع هذا الانخفاض فى حجم الإنتاج المحلى إلى الزيادة فى درجة المنافسة، وضعف التجهيزات ومستويات الجودة ومستويات الموضة والتصميمات.

ولكن الحكومة فرضت تعريفة جمركية على واردات الأحذية فى عام ١٩٩٣، وقد تراوحت مستويات التعريفة من ١٦٠ : ١٠٠٠٪ من سعر استيراد الحذاء حسب نوعيته، وأدى ذلك إلى انتعاش كبير فى صناعة الأحذية المكسيكية وإعادة هيكلتها. (Lall, S., ed., (2006),

وبالتالى بدأت المشروعات فى تكوين عنقود يهدف إلى مواجهة مخاطر المنشآت الصغيرة والمتوسطة والمثلة فى نقص واردات الأحذية عن طريق الأداء المشترك، وزيادة درجة التعاون الأفقى والرأسى، وذلك لتحسين مستوى الجودة والكفاءة الإنتاجية لزيادة القدرة التنافسية للمشروعات لمواجهة مستويات المنافسة العالمية القوية بعد تحرير التجارة.

أشـارت دراسـة(Rabellotti, R , 2005)، و التى أجرت دراسـة ميدانية على ٦٣ مشروع من مشروعات العنقود فى Guadalajara، والتى اشتملت على منتجين، وموردين ومنظمـات للتجارة، إلى أن هنـاك مجموعة تغيرات حدثت بالعنقـود هدفت إلى مواجهة مخاطر المنشـآت الصغيرة والمتوسـطة، و رفع القدرة التنافسية لمشروعات العنقود وأهم تلك التغيرات هى:-

(أ) مواجهة مخاطر عن طريق التعاون بين المنتجين والموردين:

زادت درجـة التعاون بين المنتجين والموردين بدرجة كبيرة فى مختلف أنواع التعاون، وقد وتمثلت مظاهر التعاون فى تبادل المعلومات، والاتفاقات الخاصة بشروط التسليم والدفع وتحسين مستوى الجودة، وضرورة تنويع المنتجات.

ولعب الموردون دوراً هاماً فى تحسين مستوى الجودة ودعم القدرة التنافسية، وذلك عن طريق زياراتهم لمعارض التجارة الدولية الخاصة بصناعة الأحذية فى مختلف الدول الأوربية المعروفة بمركزها التنافسى العالمى فى الصناعة.

وتهدف هذه الزيارات إلى الإطلاع على ما هو جديد من التصميمات والابتكارات، حيث كانـت المشـروعات قبل ذلك تعتمد علـى نقل التصميمات من الصحـف الأوروبية وشمال أمريكا، ولذلك ظلت صناعة الأحذية لفترات طويلة تتصف بعدم التجديد، والاعتماد على التقليد فى ظل حماية الحكومة للصناعة.

أما بعد تحرير التجارة، فقد اهتمت المشـروعات بالإطلاع على الجديد بغرض التطوير والتجديد، هذا بجانب تعاون الموردين، والمنتجين من أجل تدعيم القدرة التنافسية.

وأدت زيادة درجة التعاون هذه إلى الزيادة فى درجة التجانس بين المشروعات، ويتضح ذلك من الجدول رقم (١).

جدول رقم (١)

معدلات الزيادة فى التعاون بين المنتجين والموردين

أوجه التعاون	موردين الجلود	موردى النعال
تبادل المعلومات %	٥٤	٥٤
اتفاقات شروط التسليم والدفع %	٥٥,٦	٤١,٩
تنمية المنتج %	٤٤,٤	٥٠
تحسين المنتج %	٤٦	٥٢,٤
احترام مواعيد التسليم %	٥٨,٧	٦٦,٧

Source: Ibid , pp : 159.

(ب) مواجهة المخاطر عن طريق التعاون بين المنتجين والمقاولين من الباطن (Subcontractor):

تميزت صناعة الأحذية فى العناقيد المكسيكية بدرجة منخفضة من تقسيم العمل أى أن معظم مراحل الإنتاج تتم تحت سقف واحد.

وتوصلت الدراسة السابقة إلى أنه نتيجة لمخاطر المنشآت الصغيرة والمتوسطة، فنجد أن ٦٠٪ من منتجى العينة لا يسندون أى مرحلة من مراحل الإنتاج لمقاولين من الباطن، وتتم جميع المراحل الإنتاجية تحت سقف واحد.

إلا أن هـذه الدراسـة أثبتت أيضـاً أن علاقة المنتجين بمقاولى الباطـن قوية فيما يتعلق بالاتفاق على تبادل المعلومات، حيث نجد أن ٦٠٪ من منتجى العينة زادت درجة تعاونهم مع مقاولى الباطن فى تبادل المعلومات، علاوة على أن ٨٠٪ من منتجى العينة زادت درجة تعاونهم يما يتعلق بنظم التحكم فى الجودة.

فى حين أن حوالى ٥٢ ٪ من مشـروعات العينة زادت درجة تعاونهم مع مقاولى الباطن فيما يتعلق باتفاقات التسليم والدفع.

(ج) مواجهة المخاطر عن طريق التعاون بين المنتجين والمشترين فى السوق المحلى:

بعد تحرير التجارة وتعرض العنقود للمنافسة القوية من صناعة الأحذية العالمية، لم يعد السوق المحلى المكسيكى مقتصراً على المنتجين المحليين فقط، حيث ضم المنتجين العالميين

أيضاً والذين غزوا السوق المحلى بقوة، وترتب على ذلك ضعف القوة التى كان يتمتع بها المنتجون المحليون قبل تحرير التجارة.

وقد كانت منظمة التجارة تقوم بالدور الأساسى فى العلاقة بين المنتجين والمشترين المحليين قبل تحرير التجارة، فكانت هذه المنظمة تتولى جمع ونشر المعلومات عن سلوك تجار التجزئة وتمد المنتجين بها.

أما بعد تحرير التجارة، فقد أصبحت العلاقة مباشرة بين المنتجين والمشترين، وزاد التعاون والتحاور فيما يتعلق بتبادل المعلومات والاتفاق على مستوى الجودة، واتفاقات التسليم والدفع وتحديد خصائص المنتج.

كما حدث تبادل للاقتراحات فيما يتعلق بخصائص المواد الخام التى تحقق مستويات الجودة والمكان الأمثل لشرائها.

ومن أهم مظاهر زيادة التعاون بين المنتجين والمشترين، قيام بعض المشترين بتوفير المواد الخام ومكونات الصناعة للمنتجين المتعاملين معهم، وذلك لضمان مستوى الجودة بعد التحرير.

وفى إطار زيادة التعاون بين المنتجين والمشترين، ظهر أسلوب جديد لتوزيع الأحذية وتسويقها وزيادة تسويقها فى السوق المحلي، وهذا الأسلوب هو استخدام كتالوج المبيعات الذى حقق نجاحاً كبيراً عند ظهوره مما شجع على استخدامه.

ويتطلب البيع بالكتالوج وجود التخطيط الكفء للإنتاج والمخزون، وأدرك المشترون (تجار الجملة والتجزئة)، ضرورة إقامة علاقات ثابتة وتعاون قوى بينهم وبين المنتجين، لتحقيق المنافسة والجودة وسرعة التسليم.

ويوضح الجدول رقم (٢) التعاقد بين المنتجين والمشترين فى السوق المحلى فى مختلف مظاهر التعاون وزيادته بعد الأزمة.

جدول رقم (٢)

التعاون بين المنتجين والمشترين فى السوق المحلي

(العدد = ٦١ مشروع)

أوجه التعاون	المنتجين فى السوق المحلي
تبادل المعلومات %	٦٧,٢
اتفاقات على شروط التسليم والدفع %	٦٠,٧
المساعدة التكنولوجية %	١٨
التحكم فى الجودة %	٦٣,٩
تحديد مواصفات المنتج %	٤٢,٦
تنظيم الإنتاج %	١٣,٦

.Source : Rabellott, R.,: 2005 , Recovery Of A Mexican Cluster op-cit, p.170

(د) مواجهة المخاطر عن طريق زيادة التعاون بين المنتجين والمشترين فى سوق الصادرات:

بلغ حجم الصادرات حوالى ٥ مليون حذاء فى المتوسط، وذلك قبل حدوث الانخفاض فى قيمة العملة **Peso** فى عام ١٩٩٥، أما بعد حدوث الانخفاض فى قيمة الـ **Peso** ومع العمل فى سوق عالمية حرة بعيدة عن حماية الأسواق تضاعفت الصادرات، ووصلت إلى ٢٠ مليون حذاء عن عام ٢٠٠٤.

ومع وجود العناقيد ووجود الروابط بين أعضاء العنقود، وتحقيق المنافسة اكتشف (الوسطاء الأمريكيون للصادرات) بعد انخفاض قيمة العملة، وجود منتجين ينتجون عند مستوى جودة مرتفع وأسعار جيدة.

ومن العينة بالدراسة السابقة، تبين أن هناك زيادة فى التعاون بين المنتجين المحليين والمشترين الأجانب، والوسطاء خاصة الأمريكيين فى أمور تتعلق بالتحكم فى الجودة والتكنولوجيا، وتتعلق أيضاً بملاحظات تنظيمات الإنتاج وتبادل المعلومات، وشروط التسليم والدفع وتحديد مواصفات المنتج.

ويوضح الجدول رقم (٣) زيادة التعاون بين المنتجين والمشترين فى السوق العالمى والوسطاء فى مختلف مجالات التعاون من خلال العنقود:-

جدول رقم (٣)

التعاون بين المنتجين والمشترين فى السوق العالمى والوسطاء فى مختلف المجالات

أوجه التعاون	السوق العالمى (مشترين ووسطاء)
تبادل المعلومات %	٨٠
اتفاقات على شروط التسليم والدفع%	٦٠
المساعدة التكنولوجية %	٢٨
التحكم فى الجودة %	٨٠
تحديد مواصفات المنتج %	٦٠
تنظيم الإنتاج %	٢٠

.Source : Rabellotti, R., Recovery Of A Mexican Cluster, op-cit, p.171

(هـ) مواجهة المخاطر عن طريق الروابط والعلاقات بين المنتجين والمؤسسات فى العنقود: Woodruff, C., (2006)

لعبت مؤسسات العنقود دوراً مهماً وبارزاً فى مواجهة مخاطر المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ومن ثم تحقيق القدرة التنافسية لمشروعات العنقود، وأيضاً فى التكيف مع الظروف المحيطة بالعنقود بعد تحرير التجارة، ومن هذه المؤسسات ثلاثة فروع لمنظمات تجارية توجه جهودها لدعم صناعة الأحذية فى عنقود **Guadalajara** مثل:-

١ - مؤسسة (**The Institute Technology Del Galzado**) وتقوم هذه المؤسسة بتوفير التدريب اللازم للعمالة لمواجهة المنافسة العالمية بعد تحرير التجارة عن طريق تصميم، وتخطيط برامج تدريبية، كما تقوم أيضاً بتقديم الاستشارات الفنية للمشروعات، وتقديم المساعدات التكنولوجية عن طريق إرسال بعثات للخارج للإطلاع على أحدث نظم التكنولوجيا، والابتكار الخاص بصناعة الأحذية والتصميمات، وأيضاً لمعرفة توجهات الموضة لتحسين مستوى جودة المنتج.

٢ - مؤسسة (**The Credit Union**)، والهدف من إنشاء هذه المنظمة هو تقديم الدعم المالى لمشروعات العنقود، خاصة وأن التمويل له دورٌ مهم بالنسبة لمشروعات العنقود.

ويعمل هذا الإتحاد على تقديم القروض لتلك المشروعات، من أجل تمويل نشاطاتها وفقاً لأسعار فائدة منخفضة، وبعد تحرير التجارة زادت معدلات التعاون بين هذه المؤسسة وبين الإتحاد لمواجهة مستويات المنافسة العالمية ولتحسين مستوى الجودة.

٣ – مؤسسة (The Camara De Galzado)، وهى مؤسسة تجارية هدفها تنظيم المعارض من أجل جذب المشترين لمشروعات العنقود فى السوق المحلية والعالمية، وكان اهتمام المؤسسة قبل تحرير التجارة موجه نحو السوق المحلي، وتنظيم المعارض به لجذب المشترين (تجار الجملة، والتجزئة).

وبعد تحرير التجارة أصبح هدف المعارض مزدوجاً لأنه أصبح موجها لكلا السوقين المحلى والعالمي، وزاد الاهتمام بالمعارض وعددها، ونوعية الأحذية المعروضة بها، بجانب الاهتمام بمستوى الجودة.

وزادت العلاقات بين المشروعات، وبين هذه المؤسسة وأصبح عدد المعارض التى تنظمها المؤسسة كبيرا، حيث بلغ ٤٥٠ معرضا فى عام ٢٠٠٥م، بعد أن كان العدد لا يزيد عن ٢٥٠ معرضا فى منتصف التسعينيات. **(Woodruff, C., (2006**

وأدى ذلك إلى الزيادة فى عدد المشترين الأجانب والمحليين، أى أن هناك زيادة فى العلاقات والتعاون، وبذلك يكون التحسن الذى حدث فى مستوى الإنتاج، والمبيعات راجعاً إلى حد كبير لظروف العنقود، وإلى العلاقات والأداء المشترك بين المشروعات والمؤسسات والموردين والمشترين.

فمع تحرير التجارة وحدوث التغيرات فى قيمة العملة زاد الطلب واشتد التنافس، وعمل العنقود على تحسين نوعية المنتج والاستفادة من تحرير التجارة.

ولعبت المؤسسات والمنظمات دوراً كبيراً فى تدعيم علاقات العنقود، وتوفير الخدمات مثل تقديم الدراسات السوقية، وتوفير خدمات المعلومات والخدمات التكنولوجية للمشروعات.

(و) دور بنك «بانكوميكست» الحكومى الداعم للعناقيد الصناعية فى مواجهة مخاطر المنشآت الصغيرة والمتوسطة (Ten Kate, A., (2006,

يلعب بنك بانكوميكست (**Bancomext**) دوراً رائدة فى أنشطة ترويج صادرات المكسيك من منتجات العناقيد الصناعية، وهو بنك حكومى معنى بالتنمية تأسس عام ١٩٣٧م بهدف تشجيع وتمويل التجارة الخارجية.

وأصبح الهدف الأساسى لبنك بانكوميكست هو تطوير القدرة التنافسية للمشروعات العنقودية المكسيكية، ومساعدتها لتصبح مشروعات مصدرة.

هذا بالإضافة إلى أن البنك يعمل على جذب الاستثمارات الأجنبية لتشجيع الشراكات بين الشركات المكسيكية والأجنبية.

يقدم بنك بانكوميكست خدمات متنوعة للعناقيد الصناعية فى مجالات مثل التدريب، والمعلومات، والاستشارات، والتمويل بالإضافة إلى الخدمات الترويجية التى تساعد عملائه على النفاذ إلى الأسواق الأجنبية.

ويقدم خدماته المالية بناء على متطلبات السوق للعناقيد الصناعية ذات المقومات التصديرية فهى العميل الرئيسى للبنك، ويتم تقديم الخدمات سواء بشكل مباشر من خلال شبكة البنك التى تضم ٣٨ مكتب إقليمى و ٣٧ مكتب دولى، أو بشكل غير مباشر عن طريق المؤسسات التمويلية المكسيكية.

وتتمثل أقوى الطرق التى وظفتها المكسيك لتشجيع التصدير فى برامج الترويج المتكاملة التى تجمع حزمة متنوعة من الأدوات والخدمات الترويجية والتمويلية، منها برنامج المكسيك لصادرات العناقيد الصناعية، وبرنامج تطوير الموردين الذى يساعد بعض المشروعات الصغيرة والمتوسطة على أن تصبح مشروعات مدعمة للعناقيد الصناعية التى تقوم بالتصدير وتندمج داخلها.

ويقدم بنك بانكوميكست – أيضا – المعلومات الضرورية للعملاء المستقبليين، الذين يرغبون فى بدء مشروعات بالمكسيك.

وتشتمل الخدمات المقدمة على مساعدة العملاء فى العثور على الموردين المكسيكيين، ودعم خدمات الشراكة من خلال شبكة الإنترنت، ونشر المعلومات حول المعارض التجارية والأحداث الهامة المتعلقة بالعناقيد الصناعية داخل المكسيك، وتنظيم البعثات التجارية، وترتيب اللقاءات مع العملاء المستقلين مع نظرائهم المكسيكيين، وإتاحة المعلومات للعملاء الأجانب حول فرص الأعمال الجديدة مع المكسيك.

ويقدم بنك بانكوميكست مجموعة متنوعة من الخدمات المالية لتشجيع الصادرات المكسيكية علاوة على إشراك العناقيد الصناعية فى سلسلة المشروعات الإنتاجية الموجهة للتصدير، فيقوم البنك أيضاً بتمويل المصدرين سواء بشكل مباشر، أو من خلال المؤسسات التمويلية خاصة شرائح السوق التى لا تغطيها البنوك التجارية بشكل كامل.

وتشتمل المنتجات المالية على ما يلى:

- منح قروض التصدير بأسعار فائدة، ومبالغ، وفترات استحقاق تنافسية بما يغطى كل مرحلة من مراحل عملية التصدير للعناقيد الصناعية، بدءاً من الإنتاج وشراء الماكينات والمعدات، إلى تسويق البضائع أو الخدمات المكسيكية فى الخارج.
- تأمين القروض التى تحمى صادرات العناقيد الصناعية المكسيكية من مخاطر عدم السداد من جانب المشترين الأجانب.
- منح ضمانات ضد مخاطر تنفيذ خطابات الاعتماد فى عمليات التصدير.
- منح ضمانات إقراض المشروعات الاستثمارية التى يمكن أن تقوم بتطوير العناقيد الصناعية للصادرات الجديدة، أو التوسع فى العناقيد القائمة بالفعل.
- تسويق خطوط الائتمان القائمة بالفعل مع بنوك أمريكا اللاتينية لتمويل عمليات الشراء من المصدرين المكسيكيين.
- إصدار خطابات الاعتماد التى توفر تأمين قوى للصفقات التجارية.
- خدمات الاستثمار المصرفية لتمويل العناقيد الصناعية.

هذا بالإضافة إلى تقديم البنك لمجموعة كبيرة من الخدمات غير المالية المهمة، بهدف تيسير عمليات تشغيل العناقيد الصناعية وزيادة قدرتها التنافسية، مثل خدمات ترويج منتجات العناقيد المكسيكية فى الأسواق الأجنبية، ومعلومات حول الأسواق، والتدريب، والدعم الفني، والخدمات الاستشارية. وتشتمل هذه الخدمات على نشر المعلومات، والمطبوعات، والخدمات الاستشارية، والدعم الفنى (مثل تحسين إنتاجية العناقيد الصناعية، واستحداث التكنولوجيا الجديدة.... الخ) والتدريب.

معايير نجاح عنقود الأحذية Guadalajara بالمكسيك فى مواجهة مخاطر المنشآت الصغيرة والمتوسطة:

من خلال دراسة التجربة يمكن استخلاص أهم معايير نجاح العنقود على النحو التالى:

١ - أحد السمات الأساسية فى نجاح العنقود هو تركزه الجغرافي، حيث أدى التركز الجغرافى لعنقود Guadalajara بالمكسيك إلى مواجهة مخاطر المنشآت الصغيرة والمتوسطة التى تعمل منفردة، ومن ثم أدى إلى رفع الإنتاجية وزيادة حجم الصادرات، ومن ثم رفع تنافسية الدولة.

٢- توافر الروابط الأمامية والخلفية بين المشروعات والموردين، والمؤسسات العامة والخاصة، أحد شروط نجاح عنقود Guadalajara، فى مواجهة مخاطر المنشآت الصغيرة والمتوسطة، فقد اتضحت قوة الروابط الأمامية والخلفية فى زيادة التعاون الأفقى المتمثل فى التعاون بين المنتجين وموردى الجلود والنعال بالنسبة للاتفاقات الخاصة بشروط التسليم والدفع، وتحسين مستوى الجودة وضرورة تنويع المنتجات، وحدثت أيضاً زيادة فى التعاون بين المنتجين والمشترين سواءً فى السوق المحلى أو فى السوق الأجنبى

وبرزت صور التعاون الأفقى التى أشار إليها Schmitz فى صورة تعاون بين مشروعات العنقود والمؤسسات، وهو صورة لتعاون متعدد الأطراف، فقد تعاونت مشروعات العنقود مع مؤسسات ثلاث استفادت منها على الوجه التالى:-

- مؤسسة (The Institute Technology Del Galzado) فى القيام بتوفير التدريب اللازم للعمالة لمواجهة المنافسة العالمية بعد تحرير التجارة وتقديم المساعدات التكنولوجية، والابتكار، الاستثمار فى الموارد البشرية وتوفير ظروف العمل المناسبة، وهى فكرة Schmitz التى تطالب منتجات العنقود تحقيق القدرة التنافسية لمشروعاتها بالاعتماد على (High Road)، والتى تعنى تحقيق المنافسة اعتماداً على الابتكار، والاكتشافات التكنولوجية الحديثة، الاستثمار بتنمية المنتجات وتطويرها.
- مؤسسة (The Credit Union)، واستفادت منتجات العنقود من هذه المؤسسة من خلال توفير الدعم المالى المطلوب.
- مؤسسة (The Camara De Galzado)، واستفادت مشروعات العنقود من هذه المؤسسة عن طريق ترويج وتسويق منتجات العنقود فى السوق الخارجي.

٣- تحقيق نموذج الكفاءة التجميعية، حيث أدت الوفورات الخارجية إلى إنعاش سوق العمل نتيجة تجمع أكبر عدد من المهارات المتخصصة، والتى أدت إلى استفادة كل من العملاء والمنشآت من تلك المهارات بما يعظم من الفرص التنموية التى يمارس فيها نشاط العنقود الصناعي، وهو ما حدث فى تجربة Guadalajara، أما الأداء المشترك (Joint Action) الشق الثانى فى نموذج Schmitz، فقد تحقق فى تجربة عنقود Guadalajara من خلال زيادة التعاون بين المنتجين المحليين والمشترين الأجانب،

زيادة تبادل المعلومات، وشروط التسليم والدفع وتحديد مواصفات المنتج، ومن ثم زادت من قدرة منتجات العنقود على الوصول إلى الأسواق الخارجية.

٤- التطوير والتحديث التكنولوجى لمنتجات العنقود، فقامت مؤسسة (The Institute Technology Del Galzado) بتقديم الاستشارات الفنية للمشروعات، وتقديم المساعدات التكنولوجية عن طريق إرسال بعثات للخارج للإطلاع على أحدث نظم التكنولوجيا، والابتكار الخاص بصناعة الأحذية والتصميمات، وأيضاً لمعرفة توجهات الموضة لتحسين مستوى جودة المنتج.

٥- اتضح من خلال تجربة عنقود Guadalajara اهتمام الدولة بالمشاركة فى نجاح العنقود، والذى اعتبره Schmitz محورا رئيسيا فى نجاح العنقود داخليا وخارجيا، وتبدى هذا الدور من خلال تدعيم بنك «بانكوميكسست» الحكومى لمنتجات هذا العنقود، عن طريق العديد من البرامج التى تساعد العنقود على نجاحه فى السوق الداخلى والخارجى معا، ومنها برنامج المكسيك لصادرات العناقيد الصناعية، وبرنامج تطوير الموردين الذى يساعد بعض المشروعات الصغيرة والمتوسطة على أن تصبح مشروعات مدعمة للعناقيد الصناعية التى تقوم بالتصدير وتندمج داخلها، والتى وصلت إلى محاولات لعرض وتسويق منتجات العنقود بالخارج.

ثانيا: عنقود صناعة الجلود (مصر القديمة وباب الشعرية)

وتتركز المدابغ فى منطقتين هما مصر القديمة بالقاهرة وتبلغ عدد المدابغ بها ٨٥ ٪ من إجمالى عدد المدابغ الموجودة، والمنطقة الثانية بالإسكندرية و بها ١٠ ٪ من إجمالى المدابغ، و ٥٪ الباقية بمحافظات الغربية والبحيرة والفيوم.

مثلت محافظة القاهرة فيها صناعة الجلود النسبة الكبرى، يتضح مدى التركز الجغرافى لصناعة الجلود بالقاهرة ٢٣,٢٧٪ فى توزيع المشروعات الصناعية التحويلية الصغيرة والمتوسطة طبقا للمحافظات، وقد مثلت صناعة الجلود بالقاهرة ٣١,٥٥٪ من نسبة توزيع المشروعات الصناعية التحويلية الصغيرة والمتوسطة طبقا لنوع الصناعة، وذلك من إجمالى المشروعات بتلك المحافظة.(2007), **Environmental Quality International**.

إلا إن رفع الحظر عن تصدير الجلود الخام والجلود فى حالة الدباغة الأولية أدى إلى الاندفاع فى تصدير أفضل نوعيات الجلود الخام مما أخل بموازين العرض والطلب وأدى

ذلك إلى حرمان الصناعة وبصفة خاصة للمصانع المصدرة من احتياجاتها من الجلود متميزة الجودة، وقد عادت المضاربات بصورة كبيرة بعد تحرير سعر الصرف واستغلال فارق سعر العملة بين السوق الرسمى والسوق غير الرسمي.

وتهتم الدول الأوروبية باستيراد الجلود الخام والمدبوغة (الويت بلو) نظرا لما فى هذه المرحلة من تأثيرات بيئية سلبية ضارة على المجتمع، إلا أن ذلك يحرم الصناعة المحلية من العائد الاقتصادى من قيمته المضافة بعد التصنيع.

ويفضل المستورد الأجنبى استيراد الجلود فى حالة «الويت بلو» للأسباب التالية:-

- تستنفذ عملية الدباغة بالكروم معدلات استهلاك عالية للمياه والطاقة الكهربائية المدعومة من قبل الحكومة المصرية.

الجلد فى هذه المرحلة تظهر به كل العيوب وبالتالى يسمح للمستورد بانتقاء الجلد المتميز بأقل الأسعار.

مشروع إعادة توطين عنقود الجلود بمدينة بدر

الغرض من مشروع إعادة التوطين هو ضيق المساحة وعدم توافر إمكانيات استخدام تكنولوجيات حديثة فى منطقة مصر القديمة وقد قررت الحكومة نقل المدابغ إلى منطقة صناعية جديدة فى منطقة الروبيكى وذلك لعدة أسباب أهمها:-

تحسين الظروف البيئية والصحية والاجتماعية لمحافظة القاهرة وتحسين جودة وزيادة إنتاج الجلود المدبوغة وذلك لزيادة الصادرات من المنتجات الجلدية وإمكانية صناعة الجلود المصرية بالمنافسة على مستوى السوق العالمي.

وسيقام المشروع على مساحة تقريبية تصل الى٥٣٠ فدان تقع فى منطقة الروبيكى على بعد حوالى ٤٥ كيلو متر من مدينة القاهرة على طريق القاهرة - السويس وفى الجزء الجنوبى لشبكة الطرق بين مدينة العاشر من رمضان ومدينة بدر وتقريبا فى منتصف المسافة بين المدينتين كما يحتوى مركز الخدمات الرئيسى فى منطقة الروبيكى عنصرا هاما للتعاون والتنسيق بين الدباغة وصناعة الجلود وسيؤدى هذا المركز إلى زيادة تنشيط وتطور هذه الصناعات بما سيقدمه من خدمات سوف تؤدى إلى النمو السريع للأنشطة الإنتاجية والإدارية مما يساعد هذه الصناعة فى التنافس على مستوى السوق العالمى ليضم عدد متنوع من مدبغة صغيرة ومتوسطة وكبيرة ومصانع للأحذية والمنتجات الجلدية ووحدات لإنتاج الغراء وإنتاج الباطس. http://www.sedo.org/flisc_a.asp

٢/٢ - الإجراءات المعوقة لعنقود صناعة الجلود

(أ) قصور التمويل: حيث أن هناك ارتفاع كبير فى أسعار الفائدة على القروض الممنوحة لهذه الصناعة، كما أن هناك خللا بين تحصيل المستحقات الآجلة واحتياجات التمويل نتيجة للركود الشديد فى السوق المحلية وشدة المنافسة فيه وكذلك البيع بالأجل.

(ب) ارتفاع تكلفة الإنتاج المحلى بالمقارنة بالمثيل المستورد:

ويرجع أهم أسبابه إلى ارتفاع الرسوم الجمركية المفروضة على مستلزمات الإنتاج المستخدمة فى صناعة الجلود والمنتجات الجلدية والأحذية والتى تتراوح بين ٣٪ إلى ٥٣٪، وذلك بالإضافة إلى الضريبة العامة على المبيعات التى تبلغ حوالى ٦٪، مما يضعف القدرة التنافسية للمنتج المحلى سواء فى السوق المحلية أو فى الأسواق الخارجية أمام المثيل من الإنتاج الأجنبى.. http://www.imc-egypt.org/en/studies/index.asp

(جـ) رفع الحظر عن تصدير الجلود الخام والجلود فى حالة الدباغة الأولية أدى إلى الاندفاع فى تصدير أفضل نوعيات الجلود الخام وهو ما ساعد فى ارتفاع الميزة التنافسية لعنقود الجلود والذى لا يعنى ارتفاع مؤشر الصادرات للمنتجات الجلدية المصنعة (أحذية ومنتجات جلدية وملابس جلدية)، ومن ثم فقد استأثر الجلد المدبوغ بالنصيب الأكبر فى صادرات العنقود، وهو ما يحرم الصناعة القومية من عائد لقيمة مضافة تسهم بها فى رفع القدرة التنافسية.

(د) نقص الخبرة التسويقية فى الأسواق الخارجية نتيجة لعدم قيام الدولة بمسؤوليتها لتوفير البنية الأساسية للتصدير، بالإضافة إلى الافتقار إلى الهياكل التسويقية بشريا ومؤسسيا والقادرة على اختراق الأسواق الخارجية والتعرف على احتياجاتها وتلبيتها بشكل أكثر احترافا ينبع من العلم المتزج بالخبرة. http://www.sedo.org/flisc_a.asp

(هـ) وجود قاعدة صناعية ضخمة تفوق طاقاتها استخدام الكميات الموجودة من الجلود، مما يعنى وجود طاقة كبيرة يمكن استغلالها فى عمليات التصدير فيما لو تمت بعض عمليات التحديث.

كيفية استفادة الاقتصاد المصرى من التجربة الدولية السابقة:-

فى ضوء استعراض لتجربة المكسيك الناجحة للعناقيد الصناعية فى مواجهة مخاطر

الصناعات الصغيرة والمتوسطة، ومن ثم تدعيم صادراتها الصناعية ودعم قدرتها التنافسية، يمكن للاقتصاد المصرى الاستفادة من تلك التجربة من خلال عدد من المعايير التى اتبعتها تلك الدول وأهم تلك المعايير:-

١ - ظهور مفهوم العناقيد الصناعية كأحد الاستراتيجيات المتبعة لحل ما تواجهه المشروعات صغيرة ومتوسطة الحجم من مخاطر سواء تتعلق بالتمويل أو التسويق أو التكنولوجيا، حيث ترجع أغلب مشكلات تلك المشروعات إلى وتفككها وعدم ارتباطها فى هياكل متكاملة.

٢ - توجيه المنشآت الصغيرة والمتوسطة نحو التركز الجغرافى للصناعة مع توافر الروابط الأمامية والخلفية للصناعات المتركزة، بما يمكنه من تكوين عنقود للصناعة يمكن أن يواجه به مخاطر تلك المنشآت المنفردة.

٣ - تبين أن هناك العديد من الميزات التى تترتب على تجمع المشروعات فى إطار العنقود الصناعى سواء للمشروعات أو للمجتمع ككل، فهو يساعد على زيادة فرص التخصص وتقسيم العمل، كما يؤدى إلى تقليل نفقات التبادل أثناء المراحل الإنتاجية وبالتالى تنخفض تكاليف الإنتاج بصفة عامة، وهو ما يؤدى فى النهاية إلى رفع المزايا التنافسية للمنتجات وتحسين فرص التصدير مما ينعكس على الاقتصاد ككل.

٤ - اختارت الدراسة خبرة دولية لمواجهة مخاطر المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة المكسيك، وتعمدت الدراسة اختيار دولة ساعية للتقدم، ولم تختر خبرات دولية لدول متقدمة اتخذت العناقيد الصناعية كأهم محدد من محددات القدرة التنافسية، حتى يمكن للدول النامية أن تستفيد من هذه التجربة، وتستلهم منها أهمية الخروج بالصناعات الصغيرة والمتوسطة إلى مراتب التنافسية، ومن ثم يظل الأمل معقودا على هذه العناقيد لدعم القدرة التنافسية للدول العربية.

٥ - يتضح دور السياسات الحكومية فى دعم العناقيد الصناعية للمشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة، ومن ثم لابد من وجود سياسات داعمة لتلك المنشآت وحمايتها من مخاطر يمكن أن تهدد كيانها خاصة أن وجود تلك المنشآت وتوجيهها نحو رفع قدرتها التنافسية سيسهم بلا شك فى دعم الاقتصاد المصرى على المستوى القومى فى المجالين الاقتصادى والاجتماعى معا.

٦ - مدى إسهام البنوك ومؤسسات التمويل فى إتاحة فرص الائتمان ومنح قروض للتصدير لتوفير مصادر تمويل دائمة لمشروعات العناقيد الصناعية، ويبرز هذا الدور إستراتيجية

وخطة واضحة هدفها استمرار تلك المنشآت لتواصل برامجها فى توفير المنتجات المحلية وتصدير منتجات أخرى يمكن لها أن تسهم بدور هام فى الاقتصاد الوطنى.

٧ – دور المؤسسات الأهلية والمنظمات غير الحكومية فى محاولة دعم العنقود ماليا ومساعدة تلك العناقيد فى الترويج والتسويق الدولى ليتمكن من المنافسة الدولية، ولا شك أن هذا الدور يمكن أن يواجه مخاطر للمنشآت الصغيرة والمتوسطة التى لا تستطيع الوصول إلى مرحلة التنافسية وبذلك يمكن للمجتمع المدنى أن يتشارك مع باقى عناصر العملية الإنتاجية للوصول لهدف رفع القدرة التنافسية لتلك العناقيد والتجارب الدولية أثبتت أن ذلك ممكن.

٨ – الاستفادة من التجربة المكسيكية بمنع تصدير الجلود الخام (الويت بلو)، إلا أن حرص وزارة الصناعة على تحقيق قدر سريع من معدلات النقد الأجنبي، وأن وقف التصدير فى هذه المرحلة والتى تعانى فيها الدولة من عجز واضح فى الميزان التجارى ونقص السيولة سيؤدى إلى تعقد كافة مراحل الصناعات الجلدية بداية من مرحلة الدباغة حتى التصنيع النهائي، مع ضعف القدرة التسويقية للمنتجات الجلدية المصرية، وبالتالى يمكن أن تتعرض الاستثمارات فى هذه الصناعة الهامة إلى انتكاسة سيظل أثرها على مدى بعيد.، غير أن هذا السبب الذى عرضته وزارة الصناعة غير كاف لفقد القيمة المضافة التى يمكن تحققها فى حالة التصنيع النهائى خاصة وأن الجلود المدبوغة المصرية من أجود أنواع الجلود بالعالم، وتعتبر ضمن أحد منشآت عنقود الجلود بإيطاليا وهو ما يفسر تقديم إيطاليا منحة لا ترد للإسراع فى توطين عنقود الجلود المصرى بمدينة بدر.

٩ – إن تفعيل إستراتيجية العناقيد الصناعية يتطلب العمل على جذب اهتمام المشروعات الصناعية صغيرة ومتوسطة الحجم إلى أهمية العنقود والمزايا التى تعود من العمل فى هذا الإطار، خاصة فى ظل المخاطر الشديدة التى تواجه تلك المشروعات، ويرجى من هذا التوجه أن يقاوم تلك المخاطر.

المراجع:

(1) Aygagari Meghana & Thorsten Beck and Asli Demirguc-Kunt, «Small and Medium Enterprises Across The Global: a New Database», World Bank Policy Research, Working Paper 3127, August ,2006.

(2) Beckers, S., (2004), "A Survey of Risk Management Theory and Practice", in Carol Alexander (Editor), Risk Management and Analysis, Volume 1: Measurement and Modeling Financial Risk, John Wiley and Sons, West Sussex.

(3) Dion, C., & Laplant, B. 1997, Monitoring Environmental Standards; Do Local Conditions Matter? (World Bank Development, Research Group Policy, Working Paper n. 1701,), online www.Worldbank.org.

(4) Dominquez, V., L., Grossman, F., B. (2006), «Employment And Income Effects Of Structural And Technological Change In Footwear Manufacturing In Mexico», (World Development Program Research, Working Paper n.224, Geneva, International Labour Office), pp.51, 52, online www.ilo.org/clusters.

(5) Eric, A., 2005, «Industrial clusters: Enhancing rural economies» through business linkages» University of Kentucky,

http://www.ext.msstate.edu/srdc.

(6) Gunther, M., & Edward, M. 2006, STATED PREFERENCES FOR TRANSPORT AMONG INDUSTRIAL CLUSTER FIRMS, Vienna University of Economics and Business Administration, Vienna, Austria.

(7) http://www.Study-mexico.com.

(8) Lall, S., ed., (2006), «The Technological Response to Import Liberalization in Mexico's», op. cit.

(9) Lowson, B. (2006), Quick Response for Small and Medium-sized

Enterprises – A Feasibility Study (University of Wales, Cardiff/The Textile Institute.

(10) Nadvi, K., & Stephanie. B, 2006, INDUSTRIAL CLUSTERS AND POVERTY REDUCTION Towards a methodology for poverty and social impact assessment of cluster development initiatives, Institute of Development Studies, University of Sussex, online www.unido.org .

(11) OECD, (2006) Globalization and Small and Medium Enterprises (SMEs), Vol. 1, Synthesis Report (Paris).

(12) Pedersen, P.O., 2004, 'Clusters of Enterprises Within Systems of Production and Distribution', online www.kstc.org/Clusters/Index. htm.

(13) Rabellotti, R., (2005), « Recovery Of A Mexican Cluster : Devaluation Bonanza of Collective Efficiency?», (World Bank), pp.157, online www. worldbank.

(14) Schmitz, H., 1992, 'On the Clustering of Small Firms', IDS Bulletin 23 (3) LONDON.

(15) Simmie, J. 2004. Innovation and Clustering in the Globalize International Economy. Urban Studies 41 (56/), online :www.unido.org.

(16) Sudesh, K, 2005, Development of Industrial Cluster, United Kingdom, online: www.mpra.ub.uni-muenchen.de/171.

(17) Tavares, J., 2006, Transaction Costs and Regional Trade, OAS Trade Unit, May 2006, online http://www.sice.oas.org/tunit/Studies/TRANS/ transac1.asp#Abstract.

(18) Ten Kate, A., (2006), « Trade Liberalization and Economic Stabilization in Mexico: Lessons of Experience», online www.en.wikpedia.org/wiki/ guadalajara_jalisco.

(19) Van, D. & Rabellotti, R. (eds) 2006, Enterprise Clusters and Networks in Developing Countries, London: Frank Cass.

(20) Woodruff, C., (2006), «Trade Associations and Coalition Bargaining with Incomplete clusters in Mexico's», mimeo, San Diego: University of California, pp:32 online www.viv.guadalajara.gob.mx.

(21) The Industrial Modernization Centre, (2006), A Strategic Sector Study On The Egyptian Footwear And Leather Industry, p: 56 online www. http://www.imc-egypt.org/en/studies/index.asp.

(22) Environmental Quality International, (2007), "Profile of M/ SME's in Egypt, Update report", p:53, online www.eqi.com.eg