

ثالثا - فى الإنتاج وقطاع الأعمال:

- ١٧ - نحو خريطة جديدة لتشكيلة الإنتاج المصرى
 - ١٨ - رؤية استراتيجية لقانون قطاع الأعمال العام
 - ١٩ - قانون قطاع الأعمال العام: التنفيذ الفعال
 - ٢٠ - برنامج أوروبا ١٩٩٢:
- ماذا يعنى لقطاع الأعمال المصرى

obeikandi.com



نحو خريطة جديدة لتشكيلة الإنتاج المصرى (*)

إن إجراءات التحول من قطاع عام إلى قطاع أعمال هى خطوة ضرورية لكنها غير كافية لتحقيق القدرة التنافسية للصناعات المصرية مالم يصاحبها تحديد لخريطة صناعية وطنية بالمفاهيم الإستراتيجية العالمية للميزة التنافسية، والتي سوف تؤثر على جميع الأنشطة الرئيسية والداعمة يكون لها الدور الرئيسى فى جذب وتوجيه الإستثمارات المحلية والعالمية وتعبئة وتحسين الموارد وتعظيم القيمة المضافة وتحقيق النمو الإقتصادى.

(*) دراسة مشتركة مع الأستاذ الدكتور/ لطفى لوزى سيفين نشرت بجريدة الأهرام بتاريخ ٢٨ نوفمبر ١٩٩١ تحت عنوان «التكنولوجيا هى مفتاح التقدم وإيجاد مكان لمصر على الخريطة الإقتصادية العالمية»، وفى باب قضايا وآراء بأهرام ٨ فبراير ١٩٩٢.

ويمكن أن نميز ثلاث محاور متتابعة حيناً ومتداخلة ومتوازية حيناً آخر تمر بها الصناعات، وبالتالي الدول لتحقيق ميزتها الصناعية التنافسية، أول هذه المحاور يغلب فيه الإعتماد على المزايا النسبية لعوامل الإنتاج الأساسية كالموارد الطبيعية أو الموقع الجغرافى أو الرخص النسبى للعمالة نصف الماهرة، بينما يتميز المحور الثانى بالإعتماد على الإستثمار الكثيف للحصول على وسائل إنتاج ضخمة متطورة وحديثة والحصول على تراخيص إنتاج وعقود معرفة والدخول فى إستثمارات مشتركة لنقل وتطوير وتوطين التكنولوجيا المستوردة، أما المحور الثالث فيكون الإعتماد الرئيسى فيه على الإبتكار الذى يتضاءل أمامه الإعتماد على المزايا النسبية لعوامل الإنتاج ليحل محله إنتاجية العوامل المميزة للمهارات المرتفعة والتكنولوجيا المبتكرة والمتميزة ليس فقط من خلال التميز وتفوق إستخدام التكنولوجيا المستوردة، ولكن فى خلق هذه التكنولوجيا وتطويرها وتحسينها بصورة مستمرة، وهذا المحور الأخير هو القادر على تحقيق قيمة مضافة عالية وتوفير الحد التنافسى اللازم للصناعات وتحقيق النمو المستمر والمستقر للإقتصاد.

وعلىنا فى هذا المقام أن نؤكد على الفرق الجوهرى بين المزايا النسبية Comparative Advantages والمزايا التنافسية Com-petitive Advantages، فبينما تعتمد الميزة النسبية على معطيات

ساكنة لعوامل الإنتاج، تعتمد الميزة التنافسية على تغيير وتطوير مستمر وديناميكي لهذه العوامل من خلال المعرفة والتكنولوجيا، لتعظيم القيمة المضافة بدراسة واعية لسلسلة القيمة فى أى صناعة، ورفع وتطوير حلقات القيمة المضافة فى الأنشطة الرئيسية والداعمة لخلق والمحافظة على الحد التنافسى . Competitive edge

فى اليابان وكوريا يمكن أن نميز بدقة المحاور الثلاث، والتي ذكرناها سلفا والتي تلت فيها مرحلة الإستثمار الكثيف مرحلة الميزة النسبية لعوامل الإنتاج، لتنتقل صناعتها إلى مرحلة الإبتكار، إلا أن أهم ما ميز تجربة اليابان هو تحديد السوق والمستهلك، فقد تيقنت اليابان أنها تحتاج إلى سوق كبير لا يتوافر إلا فى دول الغرب، وأن المستهلك فى هذا السوق يهمل فى المقام الأول الجودة والتميز والإبتكار، وحول هذه الإستراتيجية بنيت جميع الأنظمة الصناعية والإنتاجية ومناهج البحوث والتطوير وأساليب الإدارة، وما المفهوم الكلى للجودة TQM وحلقات الجودة اليابانية والمخزون الصفرى JIT وخطوط الإنتاج المرنة إلا نتائج لهذه الإستراتيجية وفى إيطاليا، وعلى عكس اليابان نجد أن مرحلة الإستثمار الكثيف فى الصناعة لم تحقق نجاحا يذكر، وذلك نتيجة للتخطيط المركزى والسطوة السياسية للقطاع الحكومى، والذي لم يمكن

مداركته، حتى بإجراءات التخصيصية بدركة يمكن معها تحقيق القدرة التنافسية لهذه الصناعات، ولكن الميزة التنافسية تحققت من خلال إنتقال مجموعة من الصناعات الإيطالية الخاصة من مرحلة الميزة النسبية لعوامل الإنتاج إلى مرحلة الإبتكار، وهذه المجموعة من الصناعات أختيرت بإستراتيجية واعية، فهى لاتتأثر بإقتصاديات الحجم، وبالتالي أمكن تحاشي كثافة الإستثمار، ومن ناحية أخرى تتمشى وتتوائم مع الثقافة والتدريب والتعليم.

وعند إعداد خريطة للصناعات المصرية علينا أن نضع فى اعتبارنا مجموعة من الحقائق التى ترسخت فى نهاية هذا القرن، أهمها أن الإقتصاد العالمى هو إقتصادا عالميا عابرا للحدود Transnational economy فقد أصبح الإستثمار يتعدى الحدود الجغرافية والسياسية، وأسواق المال تنظمها شبكة معلومات نشطة ودقيقة على مدار اليوم، واكتسب عنصر البيئة بعداً عالمياً، وأصبحت الممارسات الإقليمية للصناعات المحلية، التى تؤثر على البيئة، تؤخذ بعين الاعتبار فى الأسواق العالمية، كما أيقنت الدول الصناعية أن حماية الصناعات عن طريق الأغطية الجمركية تؤثر سلبا على أداء الصناعات فلجأت إلى المواصفات الدقيقة التى تشمل إلى جانب المنتجات مواصفات الأداء والتنظيم كمحددات للدخول فى الأسواق العالمية، وهى

بذلك توفر حماية إيجابية لصناعتها الوطنية كما صار التغيير والتطور فى التكنولوجيا والإدارة هو العنصر الحاسم فى معركة الإنتاج على المستوى الدولى .

فى هذه المرحلة الهامة، يتعين علينا بالتالى أن نضع أجندة قومية واضحة للصناعة المصرية، يكون هدفها الإستراتيجى التحول إلى مفهوم التميز والجودة للإنتاج، والإنتقال من السوق المحلى إلى السوق العالمى، ويمكن أن تتحدد خريطة تشكيلة الإنتاج المصرى بالآتى:

أولا - صناعات الميزة النسبية:

تحديد مجموعة الصناعات ذات الميزة النسبية فى عوامل الإنتاج الأساسية، وهذا المحور هو نقطة البداية لكنه لا يضمن الاستمرار أو التقدم، ويلاحظ أن نطاق هذه الصناعات سوف يتحدد بمجموعة الصناعات التى لا تحتاج إلى تكنولوجيا مرتفعة بما يمكن معه تقليد التكنولوجيا أو الحصول عليها بأسعار زهيدة.

* هذه الصناعات يجب أن تتحول إلى مرحلة الإبتكار، دون المرور بمرحلة الإستثمار، وهذا بالتالى يجعل الإختيار محكوماً بمجموعة صناعات لا تعتمد إعتماداً كبيراً على إقتصاديات الحجم، والتى يمكن تسميتها صناعات الكيان

الطرى، من خلال دراسة واعية لسلسلة القيمة (الصناعات الجلدية - الصناعات النسيجية - الأثاث - الصناعات الغذائية - الصناعات التعاقدية)، ويساعد على ازدهار هذه الصناعات التقدم المذهل لمستوى المعيشة فى عالم الغرب والذى أدى إلى خلق إحتياجات جديدة لمجموعة من السلع تعتمد من جديد على المهارات اليدوية.

ثانيا - الصناعات كثيفة الإستثمار:

١ - تحديد الصناعات كثيفة الاستثمار التى يمكنها الاستمرار والتحول إلى مرحلة الابتكار من خلال دراسة جادة لسلسلة القيمة، حيث يستهدف الاستثمار فى هذه الصناعات الحصول على أفضل تكنولوجيا متاحة فى الأسواق العالمية (والتي غالبا ما يكون الجيل التكنولوجى المتخلفا جيلا واحدا على الأقل عن الدول الرائدة).

٢ - تحديد الصناعات التى يمكنها من خلال توجيه إستثمارات مناسبة التحول إلى توطين وتطوير التكنولوجيا من خلال عقود معرفة قائمة أو مستحدثة.

٣ - تحديد الصناعات التى يتعين دخولها من خلال تحالفات عالية لإمكان توفير الإستثمار الكثيف لتطوير وتحديث التكنولوجيا المتواجدة وتوفير المعرفة.

كما يجب أن تتضمن الإستراتيجية الصناعية سياسات محددة وواضحة لرفع المهارة والمعرفة التقنية والإدارية لإستيعاب وتطوير التكنولوجيا، والإدارة الحديثة، والثقافة المحلية فى مواجهة الثقافة المستوردة وتأصيل مفهوم التغيير والتطوير المستمر فى الثقافة الصناعية، والإبتكار والإبداع فى الأساليب الإدارية.



رؤية إستراتيجية لقانون قطاع الأعمال العام، (*)

تطورت وتبدلت أشكال الرأسمالية فى العالم، من رأسمالية تجارية فى قرون سابقة، إلى رأسمالية مالية فى نهاية القرن الماضى وحتى سنوات قريبة، ثم إلى رأسمالية قائمة على الإدارة Managerial Capitalism فى الحقبة الحالية .

كما أن النماذج الرأسمالية السائدة اليوم تختلف من دولة إلى الأخرى، فالولايات المتحدة تتبع النموذج الذى يعتمد على المبادرة الفردية وحرية الحركة والمنافسة للمؤسسات الكبرى، بينما يتشكل النموذج اليابانى على الترابط المؤسسى بين قطاعى الصناعة والمال، وتأتى ألمانيا كنموذج وسط يجمع بين النمطين .

(*) مقالة نشرت فى باب قضايا وآراء بجريدة الأهرام فى ٢٠ أغسطس ١٩٩١ .

ومع سقوط إقتصاديات الأوامر Command Economies والتحول نحو إقتصاديات السوق، أصبح لزاما علينا فى هذه المرحلة من بدء التاريخ تحديد النمط أو الشكل الرأسمالى الذى ستتجهه مصر، والذى سيؤثر بالقطع على أدائنا على الساحتين المحلية والعالمية .

وفى هذا الإطار المفهومى تأتى الأهمية الإستراتيجية لقانون قطاع الأعمال العام، من حيث أنه سيمكن الدولة من صياغة الشكل أو النموذج المصرى للتطبيق الرأسمالى، ويسمح بإجراء تحولات هامة فى مسار الإقتصاد المصرى تحقق مشاركتنا ونصيبنا فى الهيكلة الجديدة للإقتصاد الدولى .

وعلينا فى هذا المقام أن نقر حقيقتين:

الحقيقة الأولى:

وهى أن غاية أى قانون أو تشريع أو إستراتيجية أو سياسة إقتصادية يجب أن تستهدف «رفع مستوى معيشة الإنسان المصرى» من خلال التحكم فى مجموعة مقومات المنافسة العالمية وهى الإدارة والتكنولوجيا والمنتجات والأسواق، وأن أى قانون أو تشريع لا يأخذ ذلك فى الإعتبار مآله الفشل، ولن تجدى السياسات المالية للإصلاح الإقتصادى ما لم تركز

على تعظيم إمكانات مصر فى السيطرة على هذه المقومات الأربعة .

الحقيقة الثانية :

وهى أن انخفاض كفاءة الأداء لا تقتصر على القطاع العام وحده، حيث أن المشكلة تتمثل فى انخفاض كفاءة الإقتصاد القومى ككل بما فيه القطاع الخاص وشركاته، سواء كانت مساهمة أو ذات طابع عائلى وتعثر غاليبتها، ولا يقصد بذلك التقليل من أهمية القطاع الخاص كأهم قطاع لإمتصاص البطالة، وبالذات فى مجال الصناعات الصغيرة والمتوسطة، ولكن القطاع الخاص المصرى تخلف تاريخيا وفكريا وعمليا عن حركة الرأسمالية العالمية، ولن يتمكن فى المرحلة الراهنة من اللحاق بركبها مما قد يجعله مجرد تابعا وليس نداءً أو شريكاً لها! .

نستخلص من تلك الحقائق أن دور الدولة رئيسى وحيوى فى قيادة التنمية الرأسمالية فى مصر، ويمكن للدولة أن تمارس هذا الدور - الذى يتطلب الكثير من الحنكة والوعى بالمتغيرات العالمية على الصعيدين الصناعى والتكنولوجى - من خلال قانون قطاع الأعمال العام بوصفها المالكة (١٠٠٪) للشركات القابضة، ولها نصيب الأغلبية فى الشركات التابعة .

فالإشكالية ليست فى التخصيص من عدمه، أو تطوير أو تصفية، أو قطاع خاص مقابل قطاع عام، بقدر ما هى قضية «إدماج» اقتصاد مصر فى الإقتصاد العالمى، الذى يتشكل بمنهج جديد تتمزج فيه وتختلط الأنشطة والمنشآت والمنتجات والأسواق على مستوى دول العالم المتقدمة صناعيا (Globalization)، فالدول ومنشآتها التى ستنجح فى ربط اقتصادها بهذا النظام الدولى الجديد، هى التى سيقدر لها المشاركة الفعلية فى حياة القرن الواحد والعشرين، بينما سيندثر دور الأمم ومنشآتها التى لم تدرك قواعد اللعبة.

والتقنيات الحديثة فى مجال التعامل العالمى مثل: «التحالفات الإستراتيجية» بين الشركات Strategic Alliances والتجارة المدارة Managed Trade والتبادلية Reciprocity والمشاركة، يمكن للدولة استخدامها بكفاءة وفاعلية لجذب الشركات الأجنبية وما تحمله معها من إدارة وتكنولوجيا ومنتجات وأسواق.

ولست هذه دعوة لقيام الدولة بفتح أبواب القطاع العام أمام الشركات العالمية، ولكنها دعوة لإدارة واعية لإستراتيجية الإدماج فى الإقتصاد الدولى الجديد، من خلال القانون الجديد لقطاع الأعمال العام.

قانون قطاع الأعمال العام : التنفيذ الفعال (*)

إن إصدار قانون شركات قطاع الأعمال العام فى ١٩ يونيو ١٩٩١ يعتبر خطوة هامة فى طريق الانتقال من «اقتصاد الأوامر» إلى «اقتصاد السوق»، ولقد تعرض قطاع الأعمال العام - خلال الثلاثين سنة الماضية - لمجموعة من التغيرات والتعديلات فى ميادين التنظيم والإدارة والإشراف حتى صار جزءا من الجهاز الإدارى للدولة، ويعتبر ذلك أخطر ما تعرض له هذا القطاع نظرا لأن طبيعة الأعمال تتميز بالحركة السريعة وتتطلب سرعة ودقة اتخاذ القرار، وجاء القانون الجديد ليرفع القيود التى كبلت أداء قطاع الأعمال مثل تعدد أجهزة الرقابة وثبات وغطية الهياكل التنظيمية وتبعية الإدارات القانونية والأمن، علاوة على عدم تداول أسهم الشركات العامة فى سوق الأوراق المالية، وعدم إمكان تصفية الخاسرة منها.

(*) ورقة عمل قدمها المؤلف بإسم جمعية رجال الأعمال بالاسكندرية فى المؤتمر السنوى الثانى لمركز التنمية الإدارية بجامعة الاسكندرية فى ٥ سبتمبر ١٩٩١ .

وعلينا أن نتعرف أولاً على الهدف الذى نريد التوصل إليه وبيوضوح، فالقانون هو بداية الطريق، طريق الإقتصاد الحر، الذى تباشر فيه الدولة دور الرقابة والإشراف، وليس دور المالك والمنتج والمنفذ، تاركة لمواطنيها حرية العمل والحركة والتملك، مما يفجر القدرات الخلاقة والإبداعية للمجتمع المصرى.

إذن فهذا هو قانون مرحلى، وجمعيات عمومية مرحلية، ورؤساء شركات لفترة تمهيدية، ينتقل فيها الزمام بعد ذلك إلى جمعيات عمومية حقيقية مكونة من مساهمين حقيقيين، والذين بدورهم يتولوا اختيار قيادات إدارة تخضع لتقييم السوق وحركة الأسهم صعوداً وهبوطاً.

وهذا القانون سيكون العامل الحفاز لتنشيط سوق المال، وما يمكنه أن توفره هذه السوق من موارد مالية للإستثمار والأعمال، كما أن بيع شركات القطاع العام هى وسيلة لتغطية عجز الميزانية العامة ولسداد فوائد أذون الخزانة دون طبع أوراق نقد جديدة.

من خلال هذا الإطار المفهومى، نورد فيما يلى تصوراتنا حول بعض بنود هذا القانون، وكذلك بعض الأفكار العامة

التي نرجو أخذها في الإعتبار عند إعداد اللائحة التنفيذية وعند تطبيق القانون وذلك ضمانا لفعالية التنفيذ:

أولا - إن نجاح أو فشل هذا القانون يعتمد أولا وأخيرا على إختيار «الإدارة»، فالإدارة التي نريدها هي الإدارة الجديدة التي تؤمن بالتغيير وتعمل على تحقيقه، الإدارة التي تنظر إلى المستقبل وتعد له بالتخطيط المدروس، الإدارة التي ترفض عن نفسها تراكمات التفكير التقليدي وتحجر نفسها من القوالب الجامدة وتباشر وظائفها موقنة بضرورة التعامل مع المتغيرات والتفاعل معها.

لضمان ذلك نرى:

١ - تشكيل لجنة تضم قيادات مسؤولة في الدولة وشخصيات عامة وقيادات من قطاع الأعمال العام والخاص لفرز ترشيحات رؤساء وأعضاء مجالس إدارة الشركات القابضة، ولا يمكن ترشيح أى عضو في هذه اللجنة في الشركات القابضة أو التابعة حيث أن صفة الحياد هي التي تميز هذه اللجنة، وتقوم اللجنة بعرض توصياتها على الوزير المختص لإصدار قرارات التعيين، ويصدر تشكيل اللجنة بقرار من رئيس الجمهورية.

٢ - تعيين نائب رئيس مجلس الإدارة الشركة القابضة والتابعة فى نفس وقت تعيين الرئيس، حتى تضمن استمرارية العمل والسياسات، وإعداد الرجل الثانى، وإيجاد التوازن المطلوب فى الإدارة.

٣ - ضم كل أو بعض رؤساء مجالس إدارة الشركات التابعة إلى الجمعية العمومية للشركة التابعة لتوفير عناصر الخبرة والمعلومات فى هذه الجمعية.

٤ - ضرورة وضع معايير أخرى لحوافز الإدارة (غير نسبة توزيع ٥٪ من الأرباح) فى حالة الشركات الخاسرة والمتعثرة والتي قد تحتاج علاج أوضاعها وقتا طويلا وخبرة إدارية متميزة، وحتى لا يحجم من له الكفاءة المطلوبة عن إدارتها، ويمكن ربط هذه الحوافز بأرقام الإنتاج والمبيعات وتخفيض الخسائر.

ثانيا - إن نجاح طرح أسهم شركات قطاع الأعمال للبيع يتطلب عددا من المقومات الضرورية تولد التشجيع والإغراء والأمان لدى المستثمر، من بينها:

١ - إطلاق حرية توزيع الأرباح، مع إلغاء التفرقة بين معاملة الأوعية الإدخارية والأوعية الإستثمارية، فبينما ناتج المدخرات المصرفى معفى إعفاء مطلقا، يقتصر الإعفاء بالنسبة

لنتاج الأسهم والسندات المتداولة فى البورصة بنسبة ٥٠٪ فقط!

٢ - تناسب قيمة السهم مع الربح الذى يحققه، حيث أن المستثمر بالضرورة سيقوم بمقارنة عائد أسهمه بالعائد الذى يتحقق من خلال الأوعية الإيدخارية، ومن الطبيعى أن يأخذ فى الحسبان احتمالات ارتفاع قيمة السهم نظراً لنجاح الشركة وزيادة أصولها، ولكن ذلك يتم عامة فى حدود نسب متقاربة ومعقولة.

٣ - قيام بيوت خبرة عالمية بتقييم أصول القطاع العام حيث تأخذ فى الإعتبار الحدائة والتطور التكنولوجى، والعمر الافتراضى مصاحباً له العمر التشغيلى، والصلاحية الفعلية من ناحية الكفاءة والدقة والصيانة، والسعر الحالى لمثل هذه المعدات فى العالم. . إلخ من التقنيات الحديثة فى التقييم، والتى تتم بمزج العديد من العوامل فى برنامج على الحاسب الآلى، ويمكن تمويل أعمال بيوت الخبرة من منح الدول الأجنبية.

ثالثاً - إن تشجيع الإستثمار والشراء فى شركات القطاع العام يتطلب مراجعة بعض النصوص الضريبية التى تخص هذا القطاع، مثل:

١ - إغفال المشرع الضريبي لأثر التضخم العالمى على إرتفاع القيمة الإستبدالية لأصول القطاع العام، وقصور مخصصات الإهلاك المستندة للقيم التاريخية الدفترية للأصول الثابتة والتي تقل كثيرا عن قيمة الإستعاضة.

٢ - حرمان القطاع العام من المزايا الضريبية الممنوحة للقطاع الخاص بإعتبار أن النظام الضريبي اعتبر القطاع العام قاعدة أساسية للموارد السيادية، حيث تخضع أرباح القطاع العام لـ ٤٠٪ ضريبة أرباح تجارية وصناعية، و ١٥٪ للخدمات المركزية والمحلية، و ٥٪ للسندات الحكومية، و ٢٪ لبنك ناصر الإجتماعى، و ٥٪ للإتحاد الرياضى بمجموع ٦٢,٥٪!!.

٣ - عدم تطبيق المبدأ المعمول به فى كثير من الدول المتقدمة والذي ينص على خصم قيمة الإستثمارات التى تضخها الشركة للتطوير من رقم أرباح الشركة الخاضع للضريبة، وخاصة أن المرحلة القادمة يجب أن تشهد تحديثا وتطورا فى أصول القطاع العام.

رابعا = إن إصلاح الهياكل التمويلية للقطاع العام لا يجب أن يتم من خلال ضخ أموال من ميزانية الدولة بل يجب أن يعتمد على التسويات المختلفة، ومن بينها التسوية من خلال مشاركة البنوك الدائنة فى رؤوس أموال الشركات المدنية مع

إصدار هذه الحصص في شكل أسهم يسمح لها بالتداول في البورصة.

خامسا - إن مقدرتنا على الإبداع وغزو الأسواق والارتفاع بمستوى وجودة المنتجات وإدخالنا للتكنولوجيات المختلفة يعتمد على قدرتنا على إطلاق المنافسة بين شركاتنا المحلية، وذلك يتطلب أن تسيطر الشركات القابضة على شركات تابعة متنوعة ويحبذ على أساس تقارب جغرافي، وليس على أساس الشركات النوعية كما هو الحال الآن.

كما أنه من الضروري التأكيد على حرية حركة إدارة الشركة التابعة وذلك في تحديد الأسعار وشراء مستلزمات الإنتاج والذي لا يصح أن يتم عن طريق الشركة القابضة، حيث أن كل شركة تابعة ستحدد طبيعة مورديها ونوعية وجودة المستلزمات المطلوبة نظرا لاختلاف شريحة الأسواق والمستهلكين لكل شركة مما يقتضى عدم التقييد بمواصفات نمطية واحدة لكل الشركات لأن ذلك يخل بأهم عناصر المزايا التنافسية.

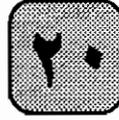
سادسا - إننا ننظر إلى «إدماج» اقتصاد مصر في الاقتصاد العالمي كنقطة استراتيجية في تطبيق قانون قطاع الأعمال العام، فإما أن نكون جزءاً من الإقتصاد العالمي الجديد، وإما أن نترك

فى سلة الدول التى تعيش على هامش وحافة القرن الواحد والعشرين، ومن هنا نرى ضرورة التعامل مع الشركات العالمية التى يمكن أن تحقق لنا مزايا فى الأسواق والتكنولوجيا والمنتجات الجديدة علاوة على أساليب الإدارة الحديثة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال طرح الأسهم فى بورصات عالمية وعربية من خلال شركات الإكتتاب المعروفة عالميا، وذلك بعملات أجنبية وبنسب تمنع الملكية المتحكممة.

سابعا - لقد صدر القرار الجمهورى رقم ٤٧٢٣ فى ١٩٦٦ بالنظام المحاسبى الموحد وتقرر تعميم تطبيقه على القطاع العام خلال عام من تاريخ صدوره، وقد وضع هذا النظام منهجا للربط فيما بين الموازنات المالية والموازنات العينية فى وحدات القطاع العام تشمل الطاقات الإنتاجية والإنتاج المخطط ومستوى التحميل المحقق والمرسوم، وكذلك بالنسبة للمبيعات ومستلزمات الإنتاج والعمالة، كما تقرر إعداد موازنات نقدية تستند إلى الموازنات المالية ووضع أسس ومفاهيم موحدة للتكاليف ولتحديد نتائج النشاط وللمراكز المالية وللتدفقات الرأسمالية.

وإذا كانت موازنات شركات القطاع العام تقتضى المرونة وفقا لطبيعة النشاط الإقتصادى لمواجهة تغيرات السوق على

المستوى المحلى أو الخارجى، فإن حيوية هذا النشاط لاتسمح بأن يسرى على موازناته ما يسرى على الموازنة العامة للدولة من قواعد وقيود تتعارض مع إقتصاديات الإنتاج. فهل يعتبر القرار الجمهورى بالنظام المحاسبى الموحد سارى المفعول بعد صدور قانون قطاع الأعمال العام؟.



برنامج أوروبا ١٩٩٢ :

ماذا يعنى لقطاع الأعمال المصرى؟ (*)

المعادلة الأوروبية الجديدة:

مضت أكثر من ثلاثين عاما على قيام ستة دول أوروبية بتوقيع «معاهدة روما» الخاصة بتكوين «المجموعة الأوروبية»، والتي تجمع اليوم اثني عشرة دولة، كما مضت ثلاثة سنوات على سريان «القرار الأوروبي الموحد (Single European Act)» الصادر فى أول يوليو ١٩٨٧، وتنص خطة هذا القرار والتي أطلق عليها «استكمال السوق الداخلى Completing The

(*) بحث قدم فى المؤتمر السادس والعشرين لجامعة خريجي المعهد القومى للإدارة

العليا والمنعقد بالاسكندرية خلال الفترة من ٣١ أكتوبر إلى ٤ نوفمبر ١٩٩٠.

• ونشر بأهرام الجمعة ٢ نوفمبر ١٩٩٠ تحت عنوان «أوروبا ١٩٩٢ وقطاع الأعمال

المصرى، اقتصادنا وشركتنا يجب ألا تنتظر».

«internal Market»، على قيام مجلس الوزراء الأوروبي والدول الأعضاء بإقرار والالتزام بتنفيذ ٣٠٠ إجراء في موعد أقصاه عام ١٩٩٢، وهدف تلك الإجراءات تحقيق التوافق بين دول المجموعة في مجالات متعددة مثل المواصفات الفنية للمنتجات، وحقوق الملكية الفكرية وقوانين الشركات، علاوة على إسقاط الحواجز لتحقيق الإنتقال الحر للأفراد والسلع والخدمات بين هذه الدول، ولم تكن المشكلة بين دول المجموعة في تطبيق تعريفات جمركية، فلقد اختفت مثل هذه التعريفات منذ فترة طويلة، ولكن محور المشكلة في توحيد السوق يتركز في المواصفات القياسية الفنية والنظم المختلفة المطبقة في كل دولة وأيضاً بعض الإجراءات الطويلة والمعقدة الخاصة بإنتقال السلع والخدمات، فمرور شاحنة من هولندا إلى البرتغال - على سبيل المثال - يتطلب ملئ حوالى ٩٠ مستند، سيتم استبدالها في ١٩٩٢ بمستند واحد (Single Euro-document) ! .

وعلى جانب آخر، فإننا نرى تماثلاً واضحاً في سياسات حكومات دول المجموعة من حيث تخصيص القطاع العام ورفع القيود الاحتكارية للدولة Deregulation في مجالات النقل والمواصلات والإتصالات السلكية واللاسلكية، بالإضافة إلى اندماج أسواق المال والعمالة في المجموعة الأوروبية، مما

يزيد من إمكانية نجاح خطط التوافق بين دول المجموعة فى المجالات التشريعية والإجرائية السابق الإشارة إليها.

وتتنبأ دراسة أوروبية من ٦٠٠٠ صفحة بأنه إذا تم هذا التوافق ونفذت توجيهات برنامج ١٩٩٢، فسيزيد معدل النمو الإقتصادى للمجموعة الأوروبية بنسبة ٥ إلى ٧٪، وتخلق خمسة مليون فرصة عمل جديدة وتنخفض أسعار مجموعة كبيرة من السلع بنسب تصل إلى ٨٪.

وهكذا يكون العالم على أبواب «الشركة الأوروبية Europe Inc» (كما يسميها الخبير فى الولايات المتحدة)، وهكذا تتشكل المجموعة الأوروبية بمجموع من السكان قوامه ٣٢٣ مليون نسمة، لتصبح «سوقاً ضخماً» ذى أهمية حيوية بالنسبة لكل بلدان العالم.

كل ذلك لا يمنع أن نرى أيضاً ردود فعل مضادة لبعض نقاط برنامج ١٩٩٢ من قبل بعض الدول الأعضاء، فمن بين القرارات المطلوب إتخاذها مالها حساسية وتأثير سياسى، مثل القرارات المتعلقة بالضرائب (ضريبة القيمة المضافة أو ضريبة المبيعات)، كذلك إلغاء نقط التفتيش على الحدود بين دول المجموعة (مما يزيد من صعوبة مكافحة الإرهاب وتهريب المخدرات)، وأيضاً ما يخص «العملة الأوروبية الجديدة»

(الأيكو المتداول الآن عبارة عن سلة عملات وليس عملة وحيدة) وإنشاء بنك مركزي مشترك، وهما أكثر الأمور تعقيداً، حيث أن من شأنهما عدم تمكين حكومة أية دولة من دول السوق من تحديد نسب الفوائد بها وتقرير حجم العجز في الميزانية وحرية وكيفية تمويل هذا العجز وهو ما تعتبره بعض الحكومات إنقاصاً للسيادة الوطنية. وعلى نطاق أوسع، فإن موضوعات نزع السلاح ومحاولات إيجاد شكل جديد لحدود بعض الدول الأوروبية بعد أحداث أوروبا الشرقية، ستضيف صعوبات جديدة على عملية إتمام وحدة السوق كما حددها برنامج ١٩٩٢، فعملية إعادة توحيد ألمانيا قد تفسد مخططات إنشاء سوق تعمل بكفاءة وفاعلية في عام ١٩٩٢، بل إنها دفنت بالفعل المخطط الطموح الذي تسانده فرنسا لإصدار العملة الأوروبية الموحدة، حيث إن المرادف الطبيعي والواقعي المتوفر الآن هو المارك الألماني وليس عملة أوروبية جديدة! ونتيجة لهذه التطورات وبروز القوة الألمانية الجديدة، فإن الكثير من الأوروبيين يدعو إلى إعادة التفكير في برنامج ١٩٩٢ برمته، «فالمعادلة الأوروبية كلها قد تغيرت»... على حد قول جاك كالفيت رئيس شركة بيجو الفرنسية، فألمانيا الموحدة تعنى صادرات قيمتها ٤٢٨ بليون دولار مقابل ٦٣٤ بليون دولار للولايات المتحدة، و ٤١٣ بليون دولار لليابان،

كما تعنى دخلا قوميا يصل إلى ١٣٧٣ بليون دولار مقابل ٥٣٣٣ بليون دولار للولايات المتحدة و ٢٨٢٠ بليون دولار لليابان!

هذا ما يدعونا إلى التوقع بأن بعض توجيهات البرنامج لن تتحقق بحلول ١٩٩٢، ولكن مما شك فيه فإن معظم نقط البرنامج قد تحقق بالفعل ولا يتوقع فيها أية عودة للوراء.

الآثار المترتبة على برنامج ١٩٩٢:

يحدث برنامج ١٩٩٢ مجموعة من التغيرات على هيكل الإقتصاد الأوروي، وخاصة في مجالات الصناعة والمنتجات، وفي سياسات التسعير والتوزيع والاتصالات، وأعمال التشييد والبناء، بالإضافة إلى تأثيراته على أنماط الاستهلاك الأوروي، وأيضا على نمط إدارة المؤسسات والمنشآت.

١ - هيكل الصناعة والسوق:

إن خلق سوق موحدة يثير سلسلة من التفاعلات في هيكل الصناعة والسوق لدول المجموعة، نتيجتها صراع حول بقاء الأصح من المنشآت والمنتجات، ومما لا شك فيه فإن العديد من الشركات بل قطاعات صناعية أوروبية بأكملها مهددة بالفناء! ويؤكد سير «جون هارفي جونز» الرئيس السابق للشركة البريطانية العملاقة ICI بأن العشرة سنوات القادمة ستشهد

إغلاق نصف المصانع الأوروبية! ويتم من الآن تعويض ضحايا الإندماج الأوروبي، وذلك عن طريق برنامج EC Structural Fund، وهذا البرنامج يتضمن إنفاق سنوى يصل إلى أكثر من ١٢٠ بليون دولار يتجه إلى الدول الأفقر فى المجموعة (مثل اليونان وأيرلندا)، ويستخدم لتحسين البنية الأساسية بها، علاوة على المعاونة فى تخفيض حجم البطالة الناجمة عن إغلاق بعض المصانع غير المنافسة بهذه الدول، وذلك عن طريق إعادة تدريب العاملين بها على مهن أخرى تحتاجها المجموعة فى وضعها الجديد، إلا أن توقعات الإستثمار فى أوروبا الشرقية، وفرص التجارة معها ستخفف كثيرا من الضغوط الواقعة على الوحدات الصغيرة والمتوسطة فى مواجهة الكيانات الكبيرة الناجمة عن الوحدة الأوروبية.

وستصل السوق الأوروبية الجديدة إلى الحجم الحرج المطلوب Critical mass الذى يبرر مصروفات البحث والتطوير R & D، ويحقق اقتصاديات الحجم وما يطلق عليه «بالعضلات التسويقية».

لهذه الأسباب، تتجه شركات المجموعة إلى دمج أنشطتها فى مجالات التصنيع والتوزيع مآلها عدد أقل وأكبر من الوحدات، وبالتالي فإننا نشاهد الآن تمركزا Concentration للأنشطة من خلال عمليات الدمج والإكتساب فى البورصات

Mergers & Acquisitions، وبعض صفقات الدمج هذه تتم بمبادرات من الحكومات الأوروبية نفسها، (مثال على ذلك: مبادرة الحكومة الأسبانية بدمج سبعة بنوك أسبانيا الكبرى فى أربعة بنوك فقط).

وترتفع أيضاً نتيجة لهذه الأسباب، نسب التحالفات الإستراتيجية Strategic alliances بين شركات المجموعة، وتأخذ هذه التحالفات عدة أشكال أهمها:

- حق الحصول على تكنولوجيا معينة من خلال إنشاء شركة مشتركة.

- إتفاقات خاصة بالتوزيع مرتبطة بإنشاء الشركة المشتركة.

- منتجات مشتركة.

- تكنولوجيا مشتركة.

وتهدف التحالفات الإستراتيجية - فى بعض الأحوال - إلى التعاون المشترك فى مجال أنشطة البحث والتطوير، وذلك مثل مشروع European Silicon Structure الذى أقيم بمساندة مالية من الشركات الأوروبية الكبرى، ومثل مشروع ESPRIT فى مجال الإلكترونيات والذى أقيم بمساندة من حكومات المجموعة (ستتخفف التكلفة - حسب تقدير خبراء المجموعة الأوروبية -

نتيجة تضاعف حجم الإنتاج، بحوالى ٣٠٪ فى مجال الصناعات الإلكترونية وبنسبة ٣٥٪ فى البلاستيك الصناعى).

ولا شك أن الزيادة فى تمرکز الشركات الأوروبية يعطيها قوة تفاوضية فى مواجهة شبكات التوزيع العالمية الكبيرة، وبعض الصناعات الأوروبية صارت فعلا شديدة التمرکز، وأتاح لها هذا التمرکز توجهاً عالمياً وليس أوروبياً فقط (مثل صناعة الطائرات وصناعة الكمبيوتر وصناعة شبه الموصلات وصناعة البتروكيماويات)، والبعض الآخر يتجه نحو التمرکز بقرب موعد ١٩٩٢ مثل أنشطة البنوك والاتصالات وصناعة مواد البناء والأدوات المنزلية والصناعات الغذائية والمشروبات وأنشطة النقل والنشر والإعلان والخدمات الإستشارية والمحاسبة، أما الصناعات التى لا تتأثر بإقتصادات الحجم، فمن غير المتوقع حدوث تمرکز بها أو دمج بين شركاتها، وذلك مثل صناعات الأحذية والمصنوعات الجلدية والملابس الجاهزة والسجاد والموكيت، كما أنه من غير المتوقع أيضا انخفاض بالتالى فى أسعارها.

إن مزايا الحجم الكبير كما تعددها «اللجنة الأوروبية» يشوبها كثير من المبالغة، فاللجنة تركز على ما هو ممكن تكنولوجيا دون الأخذ فى الإعتبار القيود الإدارية والتنظيمية التى ستواجه منشآت الحجم الكبير، فالوحدات الكبيرة أكثر

تعرضاً للإضرابات مثلاً، كما أن تصور «اللجنة الأوروبية The Commission» من حيث أن مستقبل أوروبا الموحدة سيولد من خلال توحيد المستهلكين الأوروبيين في سوق كبير، هو تصور غير واقعي، ولا شك أن برنامج ١٩٩٢ يحقق سوقاً كبير الحجم Mass Market، ولكن ذلك لا يعنى بالضرورة سوقاً لمنتجات إقتصاديات الحجم (توطيد حجم السوق الداخلى لن يحول كل المستهلكين الأوروبيين إلى شاربي نبيذ - مثلاً - حتى لو انخفض سعر النبيذ إلى النصف نتيجة إقتصاديات الحجم).

وإصلاحات ١٩٩٢ تركز على جانب «الطلب» أكثر من تركيزها على جانب «العرض»، وبالتالي فإن إستراتيجيات التسويق للشركات الأوروبية تركز على الجوانب المشتركة والمتماثلة بين الأوروبيين، وتتجه سياسات هذه الشركات إلى المستهلكين الأوروبيين وكأنهم متشابهين في الأذواق والتطلعات، والحقيقة غير ذلك، فأذواق المستهلك الأوروبي تختلف من بلد لآخر نتيجة الاختلاف في الثقافات المحلية، كما أن الطلب على اختلاف السلع والمنتجات يزيد كلما زاد دخل الفرد الأوروبي، فأوروبا إذن غنية في إختلافات أذواق مستهلكيها، والتحدى الذى ستواجهه الشركات الأوروبية (والذى قد تستفيد منه الشركات غير الأوروبية وخاصة فى الدول النامية) سيتأتى من «التضحية» بالتنوع والاختلاف

المرغوب من المستهلك الأوروبي مقابل الحصول على أرباح إضافية نتيجة كفاءة إقتصاديات الحجم، وبالتالي فالإستراتيجية الأوروبية المبنية على التمرکز وإقتصاديات الحجم لن تؤدي بالضرورة إلى تحقيق نتائج أفضل على مستوى تحقيق رغبات المستهلكين.

وتجدر الإشارة هنا إلى خطة ألمانيا الغربية لإعادة بناء وتطوير ١٢٦ مؤسسة قطاع عام بألمانيا الشرقية والتي تنتج ٨٥٪ من الدخل القومي لهذا البلد، وأمل الألمان معقود بالذات على صناعة آلات الورش بألمانيا الشرقية والمنتظر أن يتضاعف حجم إنتاجها بحلول عام ١٩٩٤، لدرجة أن الأصوات ترفع الآن لتؤكد أن أوروبا ١٩٩٢ ستصير منطقة تجارة حرة تسيطر عليها القوة الصناعية لألمانيا!! ومن الطبيعي أن يتوجه - في الفترة القادمة - الإتحاد السوفيتي ودول شرق أوروبا لشراء السلع والمنتجات من ألمانيا الشرقية نظرا لأن أسعار السلع الغربية ستكون باهظة الثمن بالنسبة لهذه الدول، وهكذا تصبح أوروبا الشرقية هي الأمل لمنتجات ألمانيا الشرقية خلال الفترة الإنتقالية.

أما بالنسبة للإدارة، فإن السوق الأوروبية تعد الآن جيلاً جديداً من المديرين يتبعون النموذج الأمريكي في الإدارة، ويتعدون عن النعرة الوطنية وينمون ثقافة أوروبية جديدة Pan-European داخل منشآتهم.

ومن هذه الأمثلة الإيطالي «كارلودى بنيدتى» رئيس الشركة المعروفة OLIVETTI والذي قفز بعدد العاملين الأوروبيين غير الإيطاليين بشركته إلى نصف العدد الكلى للعاملين كما أن الشركة لا تطلب منهم تعلم اللغة الإيطالية، حيث تعقد الاجتماعات باللغة الإنجليزية!

٢ - سياسات المنتجات والتسعير والتوزيع:

يتعهد برنامج ١٩٩٢ برفع أكثر من ١٠٠,٠٠٠ حاجز فى تعوق بيع المنتجات ذات المواصفات القياسية المختلفة داخل المجموعة الأوروبية، فالمواصفات المتباينة فرضت فى الماضى تكلفة إضافية أثرت على الميزة التنافسية للشركات الأوروبية [الدول الأعضاء فى المجموعة أنفقت ١٠ بليون دولار لتطوير ١٠ نظم مختلفة للإتصال التليفزيونى لتتواءم مع المواصفات القياسية لكل دولة مقارنة بـ ١,٥ بليون دولار أنفقته اليابان لنظام واحد فقط يطبق فى كل اليابان ومقارنة بـ ٣ بليون دولار أنفقتها الولايات المتحدة لتطوير ثلاثة نظم فقط].

وسيؤدى رفع تلك الحواجز الفنية - سواء عن طريق قبول منتجات كل دولة فى الدول الأخرى أو عن طريق توافق المواصفات القياسية - إلى فتح الباب لتصنيع منتجات أوروبية موحدة قياساً Europroducts، وذلك سيؤدى حتماً إلى

إنخفاض في مخزون الشركات من المنتجات التامة الصنع، وإلى الإستغناء عن مساحات التخزين الكبيرة، علاوة على تفادى الأخطاء في خطط التسويق والبيع، مما سيجب بتخطيط أدق للإنتاج والسوقيات Logistics، ومن المنتظر خلال الخمس سنوات القادمة إختفاء العديد من العلامات التجارية لتحل محلها منتجات جديدة، وهي محصلة كفاءة أكبر في تطوير المنتجات نتيجة إندماج السوق.

أما عن الأسعار، فإنها ستتنخفض في المدى القصير وال المدى الطويل، وذلك كلما حاولت شركات المجموعة الأوروبية زيادة حصة منتجاتها في السوق الموحد، وكلما زادت الكفاءة الإنتاجية، وتتنبأ اللجنة الأوروبية بأن أسعار المنتجات ستتنخفض في دول السوق بنسبة تصل إلى 3,8٪، أما الآن فإن سعر المنتج الواحد (أى نفس المنتج) يختلف من دولة أوروبية إلى أخرى نظراً لإختلاف إستراتيجيات البيع للشركة الواحدة من بلد إلى آخر، وأيضاً بسبب إختلاف نسبة ضريبة المبيعات في كل دولة، بالإضافة إلى الإختلاف الناشئ عن تذبذب أسعار الصرف بين العملات الأوروبية، وكذلك إختلاف هوامش الربح لتجارة الجملة والتجزئة في كل بلد.

وبالنسبة للتوزيع، فستزداد كفاءته عند رفع الإجراءات الجمركية، حيث أن الشاحنات البرية - على سبيل المثال -

تقضى ٣٠٪ من وقت السفر في التوقف عند نقط الحدود [بدأ اعتباراً من يناير ١٩٨٨ استخدام - بين الدول الأعضاء - مستند من صفحتين فقط بدلاً من عشرات المستندات المستخدمة قبل ذلك]، كما أن ٣٥٪ من الشاحنات تعود فارغة إلى منشأها بعد تفرغ شحناتها، ومن المتوقع حدوث وفر في أسعار النقل البرى يصل إلى ٥٪ بمجرد فتح الحدود.

٣ . سياسة الإتصالات:

إن التطور السريع الإيقاع فى مجال تكنولوجيا الإتصالات من جانب، ورفع القيود الإحتكارية التى فرضت على القطاع الخاص فى مجال الإتصال السلكية واللاسلكية من جانب آخر، يغيران الآن من خريطة «صناعة الإتصال» فى أوروبا، فنشاهد الآن محطات خاصة للإرسال التليفزيونى سواء بالث الهوائى أو بالكابل، والمحطات المستقلة للأقمار الصناعية بدأت تنافس وتتحدى إحتكارات محطات الدول! واليوم فإن ١٠٪ من الأسر الأوروبية يصلها إرسال تليفزيونى عن طريق الأقمار الصناعية، ومن المنتظر أن تصل هذه النسبة إلى ٢١٪ فى عام ١٩٩٢، ويعنى ذلك بالنسبة للمنتجين والمسوقين إضافة وسائل جديدة وتوافر وقت إضافى للإعلان التليفزيونى عن المنتجات والخدمات، فالإعلان التليفزيونى باهظ التكلفة الآن فى معظم دول السوق بالمقارنة بالدول الأخرى بالإضافة إلى محدوديته

حيث لاتسمح القوانين الأوروبية إلا بعدد محدود من الدقائق فى الساعة الواحدة للإعلانات! ومن المتوقع أن تضيف المحطات الجديدة فى أوروبا ٦٦٠٠٠٠ ساعة - فى عام ١٩٩١ - من البرامج بيث يصل إلى ١٨ ساعة يومياً، وبافتراض توافر ستة دقائق للإعلانات فى الساعة، فإن معنى ذلك أنه سيتوفر فى عام ١٩٩٢ لشركات الإعلان ما يقارب ٤ مليون دقيقة إضافية، مما سيخفض تكلفة الإعلان الأوروبى بشكل ملحوظ.

٤ . طفرة أوروبية فى التشييد:

تزداد حمى التشييد والبناء فى دول المجموعة الأوروبية كلما اقترب موعد السوق الحرة الموحدة، فمن برشلونة إلى برلين، يتجه الأوروبيون إلى إعادة بناء الطرق السريعة ومد الآلاف من الكيلومترات من خطوط القطارات ذات السرعات العالمية (ستقطع القطارات الجديدة المسافة بين فرانكفورت وآخن - على سبيل المثال - فى ساعتين بدلا من أربعة ساعات!)، كذلك تجديد شبكات المياه والصرف الصحى، وبناء عشرات من الملاعب وخطوط جديدة لمترو الأنفاق ومشروعات عديدة أخرى، وتتوقع مؤسسة ماجروهيل بأن تنفق الدول الثمانية الكبرى فى المجموعة على البنية الأساسية مايقارب ١٥٠ بليون دولار خلال هذا العام وحده، وحوالى ٢ ترليون دولار من

الآن وحتى نهاية هذا القرن! ذلك بالإضافة إلى بلايين الدولارات التي ستنفق على مشروعات تنقية البيئة، فألمانيا الغربية وحدها خصصت أكثر من مائة بليون دولار للإنفاق على مشروعات البيئة خلال الخمسة عشرة سنة القادمة، كما تأخذ ألمانيا الغربية على عاتقها إعادة بناء ألمانيا الشرقية، وذلك بتطوير وتحديث السكك الحديدية والطرق وتنقية البيئة، ومجموع ما قدر لهذه المشروعات يصل إلى ٢٠٦ بليون دولار، أما بناء مساكن جديدة بألمانيا الشرقية وتحديث شبكات التليفون والخدمات، فستكلف أيضاً مئات من البلايين الأخرى.

وبالفعل فإن استثمار الأوروبيين في هذا التجديد الشامل للبنية الأساسية، لهو قادر على رفع كفاءة الإقتصاد الأوروبى ذى الـ ٥ تريليون دولار، وجعله منافساً قوياً للولايات المتحدة واليابان، وكما يساعد أوروبا السوق على أن تبرز كأهم مركز جديد للنمو فى العالم، مما يدفع البنوك والمؤسسات المالية العالمية إلى السعى لتمويل مشروعات البناء الأوروبية (٢٠٠٠ بـنك عالمى يقوم بتمويل بناء النفق تحت المانش بين فرنسا وإنجلترا).

تحرك غير الأوروبيين استعداداً لعام ١٩٩٢ :

تتخوف الدول والشركات - خارج المجموعة الأوروبية - من

تحول الوحدة الاقتصادية المقترحة إلى «قلعة أوروبية Fortress Europe»، ترتفع حول حدودها الجديدة أسوار عالية من الحماية، وتنادى - بالفعل - الأصوات داخل المقر الرئيسي للمجموعة في بروكسل بفرض أنواع من الحماية الجمركية تسرى خلال فترة إنتقالية بعد توحيد السوق، وتساند فرنسا وإيطاليا بالذات هذا الإتجاه، لإعتقدهما بضرورة مواكبة حل الحدود الداخلية لدول السوق بفرض حواجز لمواجهة الإستيراد من خارج المجموعة، وتؤكدان أنه فى حالة عدم الموافقة على مثل هذه الحواجز لحماية التجارة الداخلية بالسوق الموحدة، فستكون الشركات غير الأوروبية هى المستفيد الرئيسى من توحيد السوق الأوروبية! هذا الإتجاه نحو الحماية، بالإضافة إلى تيسير الإجراءات داخل دول المجموعة وتوحيد نظمها ومواصفاتها الفنية والقياسية، وأيضاً توحيد سياسات المشتريات العامة بواسطة الأجهزة الحكومية فى كل دول السوق، سيقوى بالقطع الشركات الأوروبية ويساندها فى مواجهة المنافسة الأجنبية.

ولقد بلغت مبيعات الشركات الأمريكية - من السلع والخدمات - فى دول المجموعة ٢٣٥ بليون دولار فى عام ١٩٨٧ وحده! ويصل حجم التجارة بين اليابان وهذه الدول إلى ٥٥ بليون دولار، و ١١ بليون دولار بين كل من كوريا

الجنوبية وتايوان وهونج كونج ونفس دول المجموعة، و ٦ بليون دولار بين سنغافورة والـ ١٢ دولة الأوروبية، وبالتالي تخوف هذه الدول والشركات من احتمالات تقلص نشاطها في دول السوق الناجم عن مجموعة الحواجز السابق ذكرها، وتكالب بالتالي الشركات العالمية (أمريكية/ يابانية/ آسيوية) على الإستثمار فى أوروبا، وعقد التحالفات الإستراتيجية مع شركاتها، وإنشاء الشركات المشتركة وعقد إتفاقيات للتوزيع داخل المجموعة الأوروبية، وتزداد حركة الإستثمارات هذه كلما زادت الفرص الإقتصادية الجديدة الناشئة أيضاً عن إنفتاح سوق أوروبا الشرقية للغرب بعد إنهيار النظم الشيوعية، وتأتى هذه الإستثمارات فى كل المجالات من التكنولوجيا والغذاء إلى صناعة الورق والسيارات، وتقدر وزارة التجارة الأمريكية الإستثمارات المباشرة للولايات المتحدة فى أوروبا بـ ١٧٦,١ بليون دولار! ففى عام ١٩٨٨، قامت الشركات الأمريكية بإستثمار ١٩ بليون دولار فى أوروبا المجموعة، وحذت الشركات اليابانية نفس النهج لتستثمر ٦,٥ بليون دولار خلال ١٩٨٨ أيضاً (فائض الميزان التجارى بين اليابان ودول المجموعة يصل إلى ٢٠ بليون دولار لصالح اليابان).

والأمثلة عديدة، فشركة بيبسى كولا دفعت ١,٤ بليون دولار لشراء شركتين إنجليزيتين فى مجال النشاط الغذائى

وشركة فورد إشترت شركة چاچوار الإنجليزية مقابل ٢,٥ بليون دولار، أما شركة تكساس انسترومنتيس، فقد إشتمرت ١,٢ بليون دولار في إيطاليا في مجال الصناعات الإلكترونية. وتنشأ اليابان المصانع (بالذات مصانع السيارات والأدوات الكهربائية والإلكترونية) داخل دول السوق، وتزيد من نسبة القيمة المضافة للتصنيع داخل أوروبا لتصل إلى أكثر من ٤٠٪ (باقي المكونات تستورد من اليابان)، لتتمكن من التغلب على التشريعات الأوروبية بهذا الخصوص والتي تنص على حد أدنى من القيمة المضافة داخل المجموعة، وبالتالي يسمح للمنتجات اليابانية المصنعة في أوروبا بحرية تامة في البيع داخل كل دول المجموعة دون أية قيود.

وعلى صعيد آخر، نجد دول أوروبية أخرى خارج المجموعة تحاول عقد الإتفاقات المشتركة مع دول السوق تأهباً لعام ١٩٩٢، فالسويد تتفاوض الآن لعقد إتفاق خاص مع المجموعة يسمح لها بحرية التجارة مع دول هذه المجموعة مقابل إلتزام السويد بكافة نظم وإجراءات السوق الموحدة، وتسعى النمسا للحصول على عضوية كاملة في السوق، بينما يتساءل السويسريون إذا كان بإمكانهم البقاء خارجها!.

ومع كل هذا التحرك، فإن الولايات المتحدة تحاول توطيد السوق الكبيرة في أمريكا الشمالية بالإشتراك مع كندا

والمكسيك، كما أن اليابان تحاول خلق تكتل آسيوى كبير يمكنه التعامل على قدم وساق مع التكتلين الأوروبى والأمريكى.

كيف تواجه إدارة الأعمال المصرية الموقف؟

لا توجد شركة يمكنها تحمل رفاهية سياسية «إنتظار ماسيحدث»، وعلى إدارة الأعمال المصرية - فى القطاعين العام والخاص على السواء - تقييم برنامج ١٩٩٢ ودراسة تأثيراته المحددة.

على نشاط الشركة المصرية، من حيث هيكل الصناعة وسياسات التسعير وتطوير المنتجات والتوزيع... إلخ طبقا لما أوضحناه سابقا فى هذا البحث، كما يلزم أن تقوم إدارة الأعمال ببلورة عدة بدائل إستراتيجية لمواجهة المتغيرات الأوروبية، من بينها:

١ - تقوية مركز الشركة داخل سوقها المحلية بتخفيض التكلفة وتحسين الجودة، حيث أنه من المتوقع إشتداد المنافسة من المنتجات المستوردة فى السوق المحلى، نتيجة كفاءة الشركات الأوروبية الجديدة من جانب، وإختراق الشركات غير الأوروبية (وبالذات الآسيوية) لأسواق الدول النامية تعويضا عن فقدان مزاياها التنافسية فى دول السوق.

٢ - عقد تحالفات إستراتيجية مع شركات المجموعة الأوروبية، بهدف تحقيق منفعة متبادلة فى توزيع المنتجات.

٣ - إنشاء مكاتب إتصال بدول السوق، ودراسة إمكانية المشاركة على الأرض الأوروبية مع الشركات الأوروبية المتوسطة والصغيرة لإمكان التغلب على أشكال الحماية السابق ذكرها.

- وتعتبر التحالفات الإستراتيجية هى الطريق الوحيد المتاح لدخول مجال الصناعات الإستراتيجية الحساسة سياسياً مثل صناعة الإتصالات والصناعات الحربية، أما فى حالة تكوين الشركات المشتركة، فإنه من الضرورى التركيز على الشركات الأوروبية ذات القدرة على الوصول إلى قنوات التوزيع المتشعبة والمعقدة.

- وتتحدد نقطة البداية لوضع إستراتيجيات الشركات كالآتى: (كل فيما يخص صناعته):

١ - مراقبة ودراسة التطورات.

٢ - التعرف على آراء ونوايا متخذى القرار ورجال الأعمال فى السوق الأوروبية.

٣ - إعداد خطة لمواجهة الموقف.

ويستلزم ذلك إتخاذ الخطوات التالية :

- الإستعانة بالخبراء وبيوت الخبرة العالمية لتقييم آثار التشريعات الأوروبية، وإقتراح خطط للتصنيع والتسويق والتوزيع، وفي مصر مطلوب أداء هذا الدور، بواسطة مراكز الدراسات والبنوك ووزارات الإقتصاد والتجارة والصناعة وسفاراتنا بالخارج. (وزارة التجارة الأمريكية - على سبيل المثال - أنشأت مكتبا خاصاً للإستعلام عن السوق الداخلى لأوروبا ١٩٩٢، هدفه بلورة وشرح خصائص المناخ الأوروبي للشركات والصناعات الأمريكية، وهذا ما تتبعه أيضاً وزارة التجارة والصناعة اليابانية MITI).

- تكليف رجال أوروبيين من ذوى النفوذ والمعرفة بدهاليز مؤسسات السوق الثلاث (اللجنة الأوروبية/ المجلس الأوروبي/ البرلمان الأوروبي) بالسعى Lobbying للحصول على إمتيازات معينة داخل السوق.

وبالرغم من كل الحواجز والمصاعب أمام المصدر إلى دول سوق ١٩٩٢، فلا يجب أن نغفل المزايا المترتبة عن تعامله مع السوق الأوروبية وكأنها سوقاً واحدة، كما أن المنتج المصرى الذى يصدر منتجاته إلى عدة دول أوروبية لن يضطر بعد ذلك إلى إجراء تعديلات مكلفة لموائمة المواصفات القياسية لكل

دولة أوروبية، حيث أنه سيتعامل مع أسواق دول المجموعة
على أنها سوقاً واحدة، مما يخلق فرصاً عديدة للمنتجات
المصرية.