

بسم الله الرحمن الرحيم

الحزب الوطنى الديمقراطى  
الأمانة العامة  
لجنة الشؤون الاقتصادية والمالية

لقاء العمل السنوى الرابع  
حول  
القدرة التنافسية للاقتصاد المصرى  
التحديات الجديدة ومداخل المواجهة  
٢٩ - ٣٠ يناير ١٩٩٥

سياسات واستراتيجيات التسويق  
فى قطاع الاعمال العام فى المرحلة القادمة

ورقه مقدمة من  
دكتور / بكرى طه عطيه  
استاذ ورئيس قسم ادارة الاعمال  
وعميد كلية التجارة / جامعة الازهر

## سياسات واستراتيجيات التسويق فى قطاع الأعمال العام فى المرحلة القادمة

### مقدمه :

لاشك أن الميزه التنافسية لمصر تبنى بحزمه من العوامل والمتغيرات من أهمها القدرات التنافسية التى يوفرها الاقتصاد الكلى ، مثل الموارد الطبيعية ، من حيث الحجم والنوع وحزمه السياسات الاقتصادية والمالية والنقدية التى تقوم بها الدوله ومستخدمها كأداة لادارة الاقتصاد الوطنى . ولكن حتى تنجح هذه السياسات وتأتى فعاليتها فان ادارة الوحدات الاقتصادية . Micro Economies المكون للنظام الاقتصادى الكلى هى أساس نجاح الادارة الكلية للاقتصاد Macro Economies . بل أن هذه السياسات الكلية قد تضعع هيا . اذا لم تجد الاستجابة الصحيحة من جانب واضعى استراتيجيات وسياسات وأساليب ادارة المنشآت الاقتصادية المختلفة .

### وتهدف هذه الورقة المختصرة الى القاء الضوء على الموضوعات الآتية :-

- ١- التحولات الاقتصادية المحلية والعالمية وأثرها على بيئة الأعمال Business Environment
- ٢- التحديات والتهديدات التى ستواجه منشآت الأعمال وخاصة فى القطاع الصناعى ( ذو الميزة التنافسية المنخفضة مقارنة بمثليه فى الدول المتقدمة ) .
- ٣- الفرص المحلية والدولية التى ستتاح فى ظل المتغيرات الاقتصادية المحلية والعالمية والتي يجب على وحدات الأعمال اقتناصها .
- ٤- صياغة اطار لاستراتيجيات التسويق المحلى والدولى لمنشآت قطاع الأعمال يمكنه فى رأينا من مواجهة التحولات العالمية والمحليه الحاضره والقادمة من خلال تطبيق اتفاقيات وغيرها من التطورات فى الاقتصاد العالمى .

### أولا : التحولات العالمية :

- نوجز التحولات العالميه الاقتصاديه والسياسيه فى الآتى :
- ١- اتفاقية الجات . والتى مؤداها وباختصار تحرير القيود على التجارة الخارجية مما يعنى فتح الاسواق المحليه أمام الواردات وتخفيض الدعم المباشر للصادرات .
  - ٢- التكتلات الاقتصادية الاقليمية ومن أبرزها . الاتحاد الاوربى ومايمثله من سوق كبيرة ، ستؤدى ولاشك الى قيام وحدات صناعية هائلة داخل السوق وتكتلات شرق آسيا ، وتكتلات دول الكومنولث فى شرق أوربا ، وحديثا تكتل الأمريكتين .
  - ٣- وبالرغم من هذه التكتلات الا أن فكرة السوق العربية مازالت مجرد أمنية لم تتحقق حتى الآن .

٤- ظهور مجموعة الدول التي يطلق عليها البنك الدولي World Bank مجموعة الدول ذات النمو السريع أو دول معجزة شرق آسيا . وهذه الدول امكنها غزو أسواق العالم بصادراتها المرتفعة الجودة والرخيصة الثمن .

### ثانيا : التحولات الداخلية :

لا يغيب عن ذهن القارئ لبرنامج الاصلاح الاقتصادي وما أدى اليه من الاتجاه الى تحرير التجارة الخارجية ونحو التحول من ملكية القطاع العام الي الملكية الخاصة ( أو ما يعرف بالخصخصة ) . وأدى ذلك الى الاعتماد على آليات السوق كأداة لادارة الاقتصاد القومي . وتغيير دور الدولة من التدخل المباشر الي التدخل غير المباشر أحيانا مع تطبيق الاستراتيجية الاساسية فى المدى الطويل وهى انحسار دور الدولة فى الارشاد دون التوجيه . وعليه صدرت مجموعة من السياسات التي تهدف الى خصخصة ملكية القطاع العام . وتشجيع الاستثمار من جانب القطاع الخاص المصرى مع اعطاء مزايا للمستثمر الاجنبى وتحرير التجارة الخارجية بصورة تمكن من رفع القيود على الواردات والتخفيف التدريجى للرسوم الجمركية . مما يعنى فتح السوق المحلى لدرجة كبيرة أمام الواردات الاجنبية هذا بالاضافة الى وضع نظم وخوافز عديدة لتشجيع الصادرات .

ونبدأ فى هذه الورقة بنظرة تاريخية لاسلوب ونمط ادارة القطاع العام قبل بداية الانفتاح والاصلاح الاقتصادى . ثم يلى ذلك تصور شامل وموجز لبرنامج مقترح لاستراتيجيات الادارة التسويقية لمنشآت قطاع الاعمال فى الفترة القادمة .

### نظرة تاريخية حول القطاع العام ومشكلاته التسويقية :

منذ عام ١٩٥٢ وحتى بداية سياسة الانفتاح الاقتصادى فى منتصف السبعينات تركزت سياسة الدولة على الادارة المركزية للاقتصاد القومى وكان من أبرز عناصر هذه السياسة أن تقوم قاعدة صناعيه ضخمة بهدف تحقيق الاتى :-

١- الاكتفاء الذاتى كلما أمكن ذلك مما أدى الى التوسع الصناعى الافقى بصورة غطت تقريبا كافة الصناعات لتوفير السلع التي يحتاجها المستهلك المصرى . والاعتماد على سياسة احلال الواردات كأساس لاقامة معظم الصناعات .

٢- حماية الصناعة من المنافسة الاجنبية وترسخ احتكارها للكثير من الانشطة وذلك بفرض سياسة جمركية مانعة أدت الى اغلاق شبه كامل أمام الواردات القادمة من وحدث من المنافسة بين الناتج المحلى والمستورد .

٣- التركيز على أن المشكلة الأساسية للتنمية في مصر هي نفس الانتاج وبالتالي كان مبدأ الانتاج أولا هو الفلسفة التي سادت لفترات طويلة أما التسويق فلم يلقي الاهتمام الكافي ، ومن هنا تركزت سياسات الادارة على الجوانب الفنية والهندسية مع أهمال تام للجوانب التسويقية . وأهمال تام للاسواق الخارجية حيث أدى احتكار السوق المحلي على عدم وجود أى ضغوط تدفع الى التفكير في التصدير للاسواق الخارجية . ومما ساعد على ذلك نمو الطلب على السلع والخدمات مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي كانت في صالح الطبقات ذات الميل المرتفع للاستهلاك .

٤- أ - امتصاص نسبة من الخريجين من مختلف التخصصات ومن مختلف مستويات التعليم وادى هذا الى تراكم العمالة والبطالة المقنعة .

ب - استخدام تسعير المنتجات في القطاع العام لتنفيذ سياسات الدعم التي اتبعت لسنوات طويلة في الاقتصاد المصري . مما أدى الى جمود سياسات لتسعير المنتجات وغلبت على القرارات السعرية في المنشآت الصناعية الاعتبار الاجتماعية على الاعتبارات الاقتصادية ، مما أدى الى خلل كبير في الهياكل المالية وخسائر وعدم التمكن من تمويل عمليات الاحلال والتجديد .

ج- الرغبة في توريد السلع للجماهير العريضة دون الحاجة الى تمييز المنتجات وأهدار الكيف لحساب الكم مما أدى الى فقد النظرة التسويقية لدى دارة منشآت القطاع العام .

د - تقييم اداء المنشآت بمعايير خلاف معيار الربح مما أعطى الربح مرتبة ثانوية لدى متخذي القرارات الادارية وبالتالي لم يعد التسويق هدفا هاما . بل كثيرا ما قام اداء المديرين علي اعتبارات غير اقتصادية وبالتالي غياب الحافز الاقتصادي تماما لدى مديري مشروعات القطاع العام .

٥- صدور الكثير من التشريعات المقيدة للسوق Market Controls والتي حدثت من المنافسة الضرورية بين المنشآت المختلفة ومن أمثلة هذه التشريعات ما يلي :-

أ- التشريعات الخاصة بتحديد دور وزارة التموين والتجارة الداخلية ووزارة الصناعة والهيئة العامة للسلع التموينية وما تبعها من ضرورة تدخل موظفي الحكومة في هذه الوزارات في رقابة حركة الحياة الاقتصادية في مصر بأساليب بيروقراطية وادوات غير اقتصادية .

ب - التشريعات الخاصة بتحديد بعض السلع التي يقتصر انتاجها أو تسويقها علي القطاع العام دون غيره . مما خلق انماطا احتكارية أقل من مستوى الكفاءة الاقتصادية .

ج- التشريعات الخاصة بتنظيم نقل وتصدير بعض المواد والسلع فيما بين المحافظات وخارج مصر . مما اضعف من نمو الاسواق المحليه وعدم البحث عن أسواق خارجية .

د - تشريعات خاصة بالتسعير الجبرى ( مثل القانون ١٩٦٣ لسنة ١٩٥٠ وتعديلاته ) والذي قام لاغراض اجتماعية ( اشتراكية ) ولم يستند على متغيرات اقتصادية متعلقة بالعرض والطلب أو التكلفة .

هـ - تشريعات خاصة بتسعير السلع المستورده وهوامش الربح فيها ( مثل قانون وزير التموين رقم ١١٩ لسنة ١٩٧٧ ) .

وكل هذه التشريعات أدت الي تقييد البيئه التسويقية في مصر ووضعت اطارا تشريعيًا بحكم قرارات الادارة بوجه عام وقراراتها التسويق بوجه خاص .

**وامتد تدخل الدوله في القطاع العام لينظم أمورًا تسويقية كثيرة منها مثلا :-**

أ - تحديد المواصفات الماديه للمنتجات لدرجة قيدت من حرية التطوير والتغير .

ب - حقوق الاختراع والعلاقات التجارية ( والتي استندت على تراخيص خارجيه ) .

ج - تحديد حجم الانتاج فى اطار خطة قطاعية وقومية .

د - تراخيص الانتاج وشروطه وربطها باعتبارات سياسية .

**التدخل فى سياسات توزيع المنتجات فى الكثير من الاحوال :-**

أ - التدخل فى حق البائع فى رفض التعامل مع المشتري والعكس .

ب - تحديد سياسة التعامل فى الكثير من السلع مثل البائع الوحيد لسلعه معينه وفي منطقة معينة وحظر التعامل فى سلع منافسة مما أدى الى أنماط كثيرة من الاحتكار .

ج - سياسة التحويل أو الربط فى التوزيع بين عديد من المنتجات ( وخاصة فى السلع الاستهلاكية ) .

د - حجم المخزون واماكن تواجده فى سلسلة منافذ التوزيع .

هـ - سياسة التمييز ومنح حقوق امتياز معين لمنتج دون آخر .

و - جدولة وتوقيت التوزيع نظرًا للندرة التى تميز بها سوق الكثير من المنتجات ( الاستهلاكية ) .

ز - اختبار منافذ توزيع المنتجات المختلفة وربطها بوحدات التوزيع التى يمتلكها القطاع العام .

ح - انشاء منافذ توزيع جديدة دون النظر الى الابعاد التسويقية لها بل كانت هدفا لتنفيذ السياسات الاجتماعية والاقتصادية ( ضمان توزيع منتجات مدعمه مثلا ) .

ط - التأثير على الاطراف المشتركين فى قنوات التوزيع من خلال سياسات التسعير حيث فقد المشروع سلطة تحديد الاسعار فى الكثير من الحالات ، وكان ذلك يهدف حماية حقوق المنتج فى توزيع سلعته واستخدام السياسة السعرية كأداة اجتماعية أكثر من كونها أداة اقتصادية لتوزيع الموارد واحداث التوازن بين العرض والطلب وتخصيص الموارد .

قامت الحكومة بتنظيم بعض القضايا المتعلقة بالمشاكل والانشطة الترويجية من حيث التحكم في الاعلانات والحد من ميزانية الاعلانات وتوجيهها نحو جهة قد لا تكون لها علاقة بترويج منتجات الشركة أو حتى الترويج للشركة نفسها . ومن أمثلة ذلك استخدام الاعلانات للدعاية لمديرى الشركة أنفسهم دون المؤسسه أو للمناسبات الاجتماعية والسياسية وبذلك فقد الاعلان وظيفته التسويقية والاقتصادية فى المجتمع .

### ثالثا : الآثار المتوقعة للتغيرات الجديدة :

أدت سياسة الانفتاح الاقتصادى وما تلاها من برامج للإصلاح الاقتصادى ( كما سبق ذكره ) وكذلك الاتجاهات العالميه السابق ذكرها الي الكثير من الآثار ، نوردها فى الاتى :-

#### أ- آثار ايجابية :

- ١- ادخال وسائل تكنولوجيه جديدة لتطوير الانتاج والتسويق . حيث سيكون من السهل على منشآت قطاع الاعمال استيراد التكنولوجيا ومتابعة التطورات التكنولوجيا العالميه .
- ٢- توفير قطع الغيار ومستلزمات الانتاج نتيجة التوسع فى الاستيراد وتسهيل الكثير من اجراءات الجمارك ، وتخفيض الضرائب وهذا سيؤدى الى حل مشكلات الانتاج ( ويتضح ذلك من منذ سنوات ) .
- ٣- توفير التمويل وخاصة التمويل الاجنبى بمختلف صورته ، حيث أن اتفاقية الجات فى الخدمات الماليه ستمكن من فتح اسواق المال العالميه هذا بالاضافة الى التراكم الضخم فى المدخرات المحليه .
- ٤- تطوير القوانين واللوائح وخاصة ما يتعلق فيها بالاجور والمرتبات ، وبالتالى امكانية الابقاء على العماله الماهره حيث يمكن للإدارة بالربط بين الانتاجية والاجور .

#### ب - الآثار السلبيه والتحديات :

- ١- تزايد حدة المنافسة بين منشآت القطاعين الخاص والمشارك والاجنبى من ناحية وبين المنتجات المستورده من ناحية أخرى . وتحول جزء كبير خاصة من المستهلكين وخاصة من ذوى - الدخول المرتفعه الى شراء المنتجات التى يوفرها القطاع الاجنبى والخاص والمشارك أما عن طريق الاستيراد بمواد التصنيع المحلى والتى تميزت فى الكثير من الحالات بمقومات أعلي من الجودة أو أسعار منخفضة نتيجة للتسهيلات الجمركية التى أعطيت للمستوردين فى اطار اتفاقية الجات . وكذلك نتيجة لخبرة الشركات العالميه فى التسويق الدولى وأساليبه . فى حين أن خبرة معظم الصناعات المحليه تقتصر على الاسواق المحليه .
- ٢- تسرب الكثير من الكفاءات الادارية والخبرات الفنيه والعماله الماهره من القطاع العام الي القطاع الخاص والاجنبى والمشارك نظرا لظروف العمل الافضل والاجور الاعلى التى وفرها القطاع الخاص والاجنبى والمشارك .

٣- ومجمل القول أن التطورات المحلية والعالمية تؤدي الي تعقيد المشكلات التسويقية التي تواجه منشآت قطاع الاعمال العام ، ففي الوقت الذي اعتادت شركات القطاع العام على احتكار السوق المصرى في الكثير من الحالات ( هذا السوق الذي اتسم المستهلك فيه بالبساطة والسذاجة فى كثير من الاحيان ) ستجد نفسها تواجه رياح حاملة معها انواعا عديدة من المنافسة الضارية من الواردات الاجنبية . ومن بين أشكال هذه المنافسة مايلى :-

- أ - منافسة في ادوات الانتاج التي هى أكثر تطورا من مثيلتها في مصر .
- ب - منافسة بمنتجات تبدو فى مظهرها علي الاقل أكثر جودة ( وخاصة أن المستهلك المصرى اعتاد على النظر دائما على أن المستورد أفضل ) .
- ج - شركات لديها ميزانيات واعتمادات مالية ضخمة تتفق منها بسخاء على الاعلانات التجارية علي مستوى الاسواق العالمية .
- د - مؤسسات متحررة من قوانين التوظف ويمكنها جلب الخبرات والمهارات التسويقية القادرة على التكيف مع التغيرات العالمية والمحلية .
- هـ - مؤسسات صناعية عملاقة تستفيد كثيرا مما يعرف من اقتصاديات الحجم ومن اساليب تسعيره . وذلك فى وجه ادارة اعتادت على فلسفة ملخصها الآتى :

١- اعتادت الادارة في القطاع الاعمال العام على أن تسلك سلوك المحتكر فى معظم الصناعات المصرية وبذلك أهملت دور المستهلك ولم يعد هو نقطة البداية لقراراتها .

٢- أهملت الادارة الجانب التسويقي فلم تعد الكوادر اللازمة لهذا الجانب الصعب والحيوى لأى منشأة . فمن السهل استيراد الآلات والمعدات ولكن الصعب هو خلق الكوادر التسويقية والتي لا يمكن استيرادها .

٣- سيطرت الاعتبارات الفنية باستمرار على سلوك الادارة المصرية انطلاقا من السياسة الاقتصادية العامة التي سادت لزمان طويل وهو أن المشكلة الاساسية هى الانتاج وليس التسويق . فحين أن نجاح المؤسسات العالمية قامت على المنشآت هى وحدة وكيان تسويقي قبل أن يكون وحدة الانتاج Market Entity Production Entity .

٤- تخلف النظام التسويقي المصرى حيث مازالت معظم وحدات التجارة بالتجزئة والجملة وحدات بدائية صغيرة الحجم ينقصها المهارات الفنيه والادارات التكنولوجية السلبية . بل أن منافذ توزيع الكثير من المنتجات مازالت قاصرة على القيام بدورها فى توصيل المنتجات الي المستهلكين فى حين أن منافذ التوزيع تلعب دورها فى كفاءة النظام التسويقي الكلى .

٥- تخلف نظم التعبئة والتغليف فى الصناعة المصرية حيث أن هذه النظم تحتاج الى تطوير تكنولوجى واطافة وحدات انتاجية فى الشركات المنتجة والى صناعة متقدمة للتعبئة والتغليف فى مصر . وهذه الصناعات مازالت متخلفة عن مثيلاتها فى الدول المتقدمة .

٦- تخلف نظم الدعاية والاعلان وارتفاع تكلفتها بالنسبة للعائد منا وذلك بالمقارنة بالدول المتقدمة التى تتسم بأنظمه متقدمه للدعاية والاعلان التى تستفيد منها الشركات متعددة الجنسية التى تعمل حاليا ومستقبلا فى مصر .

ومجمل القول أن التطورات الاقتصادية العالمية وسياسات الاصلاح الاقتصادى أدى الى ظهور الكثير من المشكلات التسويقية التى واجهت منشآت القطاع الاعمال العام وخاصة إن هذه المنشآت لم تكن معدة لمواجهة هذه المشكلات لاسباب عديدة ترجع الى الهياكل التنظيمية وفلسفة الادارة وأسلوبها فى تناول المشكلات التسويقية ومنها الاتى :- الفلسفة الادارية التى سادت :

١- لم تحتل المشكلات التسويقية مكانه اللائقه بها فى الهياكل التنظيمية لمنشآت القطاع العام منذ أنشائه حيث أن وظيفة التسويق كثيرا ما أهملت بل مارستها ادارات البيع والادارة التجارية ولايوجد إدارة قائمة للتسويق فى الهياكل الوظيفية للشركات ، وإن دل هذا على شئ فإنه دليل قاطع على غض النظر عن أهمية المشكلات التسويقية لمنشآت القطاع العام الذى اعتاد على أن القرارات التسويقية تدار مركزيا عن طريق أجهزة التخطيط والرقابة المركزية ( كما سبق ذكره ) ولذلك ركزت إدارة هذه المنشآت على المشكلات الانتاجية والفنية .

٢- تقوم قرارات التسويقية فى الاقتصاديات الحديثة على كم هائل من المعلومات عن طريق بحوث ونظم معلومات التسويق ولكن الملاحظ أن وظيفة بحوث التسويق غابت لفترة طويلة من الهياكل الوظيفية لادارة منشآت لقطاع العام ، ولا غرابة فى ذلك اذا كانت وظيفة التسويق ذاتها غائبة ، ولم تلقى الاهتمام الكافى فكيف تكون هناك وظيفة للبحوث والمعلومات التسويقية .

٣- أن تشكيل مجالس ادارة المنشآت الصناعية كان دائما متحيزا للفنيين أكثر من التجاريين ويرجع ذلك أن الفلسفة الاقتصادية التى بنيت عليها التنمية الصناعية فى مصر هى الانتاج ونقل التكنولوجيا ، واحتلت المشكلات التجارية والتسويقية مكانة ثانويه وكانت الفلسفة السائدة حينذاك الانتاج قبل البيع ومع احتكار انطلاق السوق المحلى وصغر حجمه أدى الى تضاؤل المشكلات التسويقية .



٤- بل أن المنشآت التي يوجد بها ادارات مستقلة للتسويق مازالت تنظر للمشكلة التسويقية على انها مشكلة توزيع أو تحريك مادي للمنتجات - النقل والتخزين - ليس الا ولم تهتم بالمشكلات ذات العلاقة بكيفية وحث وتغيير ودفع المستهلكين نحو الشراء ، شراء منتج دون آخر أى لم يكن هناك من يبحث عن مستهلكين جدد داخل أو خارج السوق المحلى . وكذلك لم يمكن التصوير هدفا استراتيجيا لهذه المنشآت .

٥- لا يوجد لدى الكثير من المنشآت نظام تخطيطى كامل يضمن التنسيق بين التسويق ومختلف أنشطة المنشأة . بل أن القرارات المتعلقة بهذه الانشطة مستقلة لحد كبير وقد يؤدي ذلك الي التعارض بينها وعدم توازن داخل المنشآت وفي أغلب الحالات انتصرت العوامل غير التسويقية على العوامل التسويقية عند اتخاذ القرارات الادراية الاستراتيجية ولعل ذلك يرجع الى الفنيين الذين سيطروا على الادارة العليا للمنشأة ، ويحكم تعليمهم وتدريبهم غير التجارى اتجهت الاستراتيجيات الادارية الى الابعاد الفنية .

٦- عانت الكثير من المنشآت الصناعية ولسنوات من مشكلة الحصول على مستلزمات الانتاج بالكميات والمواصفات والاسعار المناسبة مما كان له أثر سيئ على جودة المنتجات وجداول الانتاج وأثر ذلك بالطبع على الوفاء بطلبات البيع وعلى وفرة المنتجات فى الاسواق . مما أعطى انطبعا لدى العملاء بأن الكثير من منتجات القطاع العام غير جيدة ومنخفضة الجودة . وهذه مشكلة تسويقية خطيرة لها آثار بعيدة المدى على دوافع الشراء لدى المستهلكين وأدى الى التقليل من ولائهم للانتاج الوطنى لحساب المنتج المستورد الذى عرف على مدى طويل من الزمن بأنه أعلى جودة كما سبق ذكره .

لم يكن لدى الكثير من الشركات - ومازال الوضع تقريبا كما هو - نظم دقيقة التكاليف تمكنها من حساب تكاليف المنتجات أو تدفعها الي تغيير فى الاسعار ( ولا سيما أن الدولة تتدخل فى القرارات السعرية لهذه المنشآت ) طبقا للتغيير فى ظروف العرض والطلب فى السوق أو الاستفادة من الطاقات العاملة بتنمية الطلب ولاسيما أن الصناعة المصرية تعاني من ارتفاع مزمن فى التكلفة والاسعار مقارنة بالمستورد . وذلك لعدة أسباب :

أ - الاعتماد على جزء كبير من المكونات المستورده من الخارج .

ب - عدم الاستفادة من اقتصاديات الانتاج الكبير نظرا صغر حجم السوق وعدم تجانس الطلب وعدم التمكن من تنميط المنتجات وتبسيطها بما يفيد تخفيض التكلفة الثابتة كلما زاد الانتاج . وبالتالي اتباع سياسات سعريه مرنة .

ج - نقص الايدي العاملة الماهرة وارتفاع نسبة الفاقد فى المواد والتالف اثناء عملية الانتاج مما أدى الى ارتفاع تكلفة المنتج النهائى . وبالتالي جمود الاسعار وعدم قدرتها على منافسة المستورد .

د - ارتفاع الاجور بقرارات من الحكومة دون ربطها بانتاجية العمالة المستخدمه مما القى باعباء اضافية على تكلفة المنتجات وأسعار بيعها .

أن هذه المشكلات وغيرها كثير واجهت منشآت القطاع العام بصعوبات تسويقية ضخمة لامجال لشرحها بالتفصيل هنا .

#### سياسات مقترحه لقطاع الاعمال في المرحلة القادمه :

لاشك أن قانون قطاع الاعمال الصناعى ( ٩١ / ٢٠٣ ) ولانحته التنفيذية ( ١ ) أدى الى تحرير القطاع الصناعى من قيود البيروقراطية ، وتخفيف قبضة الدوله على ادارة وقرارات الشركات القابضه والشركات التابعه لها ، وكذلك فان برامج الاصلاح الاقتصادى والتطورات العالميه والمحليه ستؤدى الى الآتى :-

١- حرية اكبر فى اتخاذ القرارات الادارية .

٢- منافسة أقوى بين القطاع العام من ناحية والقطاعات الاخرى ( الاجنبى والمشارك والخاص ) والمنتج الاجنبى القادم الى السوق المصرى .

٣- منافسة أكبر بين منشآت قطاع الاعمال ذاتها العامله فى نفس الصناعه أو حتى فى صناعات أخرى . فالكل سيتنافس على ارضاء المستهلك .

٤- تشكيل مجالس ادارة الشركات بصور تسمح بتمثيل كافة الانشطة داخل المنشأة دون التحيز لنشاط دون آخر .

٥- الاقلال من هيمنة الشركات القابضه على الوحدات التابعة لها ، ويقتصر دور الشركه القابضه على رسم السياسات وصياغة الاستراتيجيات العامه .

٦- استخدام اساليب ادارة الاعمال فى ادارة شركات قطاع الاعمال العام وان تستخدم الادارة اساليب ادارية جديده لتحقيق الاهداف الاقتصادية ومعالجة الخلل فى السياسات والنظم المختلفه .

٧- تشجيع القطاع الخاص للدخول كمساهم في الشركات التابعة للشركة القابضة .

ان كل هذه الظروف الجديدة ترسم صورة لبيئة جديدة لقطاع الاعمال تتميز هذه البيئة بالآتى :-

- ١- حماية مباشرة محدودة أو متقدمة للصناعة المصرية .
- ٢- منافسة اكثر حدة داخل السوق المحلى .
- ٣- منافسة شديدة فى الاسواق العالمية .
- ٤- حركة اكبر لنقل التكنولوجيا من بين مختلف بلدان العالم .

لضرورة اتباع سياسات واستراتيجيات على المنشآت ان تتبعها فى المرحله بالقادمه ، ونقترح من هذه السياسات والاستراتيجيات مايلى :-

١- تطبيق المفهوم الحديث للتسويق ( Modern Marketing Concept ) والذى يعنى ان المستهلك سيد الموقف وان كل القرارات يجب ان تنطلق من مبدأ أشباع احتياجات المستهلك وان المستهلك دائما على حق . وهذا هو المبدأ الذى تقوم عليه فلسفة الدول المتقدمة والدول المعروفة بالنمو فى شرق اسيا .

٢- الاخذ بمبدأ الاستراتيجية المتكاملة التى تشمل استراتيجية واحدة ينبثق منها استراتيجيات لكل نشاط من أنشطة المنظمه بحيث تتحول المنشأة الي وحدة تسويقية متكامله . مما يعنى ان كافة أهداف المنشأة مشتقه من الاهداف التسويقية .

٣- ضمان التكامل المنشآت بين قرارات التسويق والقرارات الادارية المختلفة بحيث يطبق مبدأ التسويق المتكامل Integrated Marketing وذلك لا يتم الا باستخدام منهج ادارة النظم فى ادارة المنشآت المختلفة .

٤- اعادة تنظيم المنشآت الصناعية بحيث يأخذ التسويق مكانة هامه فى الهيكل الوظيفى ( بما فى ذلك بحوث ومعلومات التسويق ) أى انشاء ادارات متخصصه يشغلها خبراء فى التسويق اعدادا جيدا على كيفية صناعة واتخاذ القرارات التسويقية .

٥- ادخال اساليب جديده ومنتظوره على الرقابه على جودة المنتجات ويمكن الاستفادة فى ذلك من خبرات الادارة فى الدول المتقدمه ولاسيما اليابان والولايات المتحدة . ولاشك أن مفهوم ادارة الجودة الشامله Total Quality Management أصبح ضروريا بل حتميا للانتاج الوطنى المصرى .

٦- ادخال اساليب جديده للادارة مثل الاستفادة بالتكنولوجيا الحديثة للمعلومات واستخدام الحاسب الآلى في نظم التخطيط والرقابه فى الانتاج والتسويق وكافة عمليات المنشآت فلم تعد الاساليب الورقيه السائده فى ادارة الصناعم المصريه تواكب الحاجه الى سرعة ودقة القرارات الادارية الحديثة .

٧- تأهيل كوادر تسويقية وتدريبها فى الداخل والخارج وتمكينها من شغل مراكز قياديه داخل المنشآت تمكنها من التأثير والمشاركة فى القرارات الاستراتيجية للمنشآت . ولعل ذلك يستدعى تطوير اساليب ونظم تعليم وتدريب العلوم الادارية فى مصر وكليات التجارة بصورتها الحاليه غير قادرة على تخريج من يلم بأدوات وأساليب التسويقية الحديثة .

٨- تطوير صناعة التعبئة والتغليف فى مصر ، وايجاد منظومه متكامله للتعبئة والتغليف فى الوحدات المختلفه فى قطاع الاعمال .

٩- الاهتمام بنظم التكاليف الحديثة والاعتماد عليها فى قرارات التسعير فى ضوء المعلومات التى تقدمها نظم البحوث والمعلومات التسويقية عن المنافسين وأسعار السوق وطبيعة ودوافع العملاء والمستهلكين .

١٠- وضع استراتيجيه شامله للتصدير فى خطة المنشآت الصناعيه بحيث يتم دراسة احتياجات الاسواق الخارجيه وتحديد حصتها من الناتج الكلى للمنشأة ، والابتعاد عن سياسة أن ما يصدر هو فائض يزيد عن حاجه السوق المحلى بل أن نجاح المنشأة فى السوق المحلى هو اساس نجاحها فى الاسواق الخارجيه . ولاسيما فى ضوء المنافسة الحاده التى تشهدها الاسواق العالميه .

١١- الاستفادة بنظم الدعايه والاعلان الحديثه وتطبيقها فى تسويق منتجات منشآت الاعمال الصناعيه حيث يمكن لهذه المنشآت أن تواجه المنافسة القادمه من القطاع الخاص والمشارك الاجنبى .

١٢- اقامة منافذ جديدة للتوزيع فى الاسواق العالميه مما يستدعى الدراسة المستمرة للاسواق الخارجيه عن طريق وكلاء متخصصون . وفى النهايه لابد أن يتحول التسويق كفلسفه اساسيه للادارة عند كل قراراتها وعقيدة لدى المديرين عند التفكير فى تناول مشكلات المنشأة الاستراتيجية .

١٣- التوجه الى الاسواق التى يمكن أن يكون فيها مميزات تنافسية ويمكن حصر هذه الاسواق فى الاتى :-

أ - الاسواق الافريقية حيث أنها ذات دخول منخفضه ذات حساسية عالية للسعر وحساسية أقل للجودة - كما أن يكون تكاليف النقل بسبب قربها من مصر يعطينا ميزة جغرافية . هذا بالاضافة الى ضرورة السعى الى ازالة الكثير من الحواجز الجمركية من خلال تنشيط دور منظمة الوحدة الافريقية وفى خلط تكتلات اقليمية أو مناطق تفضيلات تجارية .

ب - الاسواق العربية ، وهى امتداد طبيعى للسوق المصرى جغرافيا وحضاريا ( وحدة اللغة العربية والدين والثقافة واللغة .. الخ ) وهى تحتاج الى جهد تسويقى أقل . ولاشك أن لنا ميزات تنافسية كبيرة فى الاسواق العربية .

ج- تقوية العلاقات التجارية ودراسة أسواق مجموعة دول الكومنولث ( الاتحاد السوفيتى سابقا ) باعتبارها أسواق تقليدية للمنتجات المصرية تتميز بدخول منخفضه وحساسية أقل لمستويات الجودة .

١٤- تحديد مجموعات سلعية لنا ميزة تنافسية هذه الاسواق .

