

المؤتمر الخامس عشر للهندسة الميكانيكية

تطوير الصناعة الوطنية لزيادة القدرة التنافسية

٣٠ مارس - ٢ ابريل ٢٠٠٥

فندق هلنان فلسطين - المنتزة / الإسكندرية

(بحث)

حول نظام التراخيص العالمية للامتياز التجارى - فرانشايز

FRANCHISE

وإمكانية وفرص الاستفادة منه لتطوير الصناعة الوطنية ودعم قدراتها التنافسية

إعداد

الاستشارى الاقتصادى

فاروق حسنين مخلوف

٢٠٠٥/٣/٥

المؤتمر الخامس عشر للهندسة الميكانيكية
(تطوير الصناعة الوطنية لزيادة القدرة التنافسية)
٢٠ مارس - ٢ أبريل ٢٠٠٥

(توصيات)

لدعم دور (الفرانشايز) في تحديث الصناعات المصرية
وتعميق التصنيع المحلى ورفع القدرة التنافسية
للاختيار من بينها في البيان الختامى للمؤتمر

٢٠٠٥/٢/٥

إعداد

فاروق حسنين مخلوف
استشارى اقتصادى

المحتويات

الصفحة	الموضوع
١	مقدمة
٢	ملخص تنفيذى
٥	<u>أولاً : أهمية مشاريع الفرانشايز لتنمية الاقتصاد المصري وتعميق التصنيع المحلى ودعم القدرات التنافسية للصناعة الوطنية.....</u>
١٠	<u>ثانياً : مفهوم مشاريع نظام الامتياز التجاري/ الفرانشايز وأسباب ونطاق انتشارها دولياً</u>
١٣	<u>ثالثاً : مؤشرات نجاح أو فشل مشاريع الامتياز التجاري وإيجابيات التوسع في تطبيقها في مصر</u>
١٨	<u>رابعاً : مقترحات لتعزيز دور الفرانشايز في حفز النمو ودعم التنافسية في الصناعة المصرية</u>

مقدمة

١- يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على أهمية نظم تراخيص الامتياز التجاري FRANCHISE ، لنمو الصناعة الوطنية والتوسع في الاستثمار الصناعي في مصر، بوجه خاص، إلى جانب مجموعة من الآثار المتنوعة والانعكاسات الإيجابية الأخرى المترابطة على الاقتصاد المصرى بوجه عام أهمها: زيادة خلق تدفقات من فرص العمل الجديدة وبالتالي مكافحة البطالة، ونقل وزرع وتطوير التكنولوجيا، وتنمية وتنويع الصادرات والوصول إلى تقنيات وشبكات التسويق العالمية، ونشر ومساندة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، والاستفادة من الخبرات العالمية المتطورة في الإدارة ، وجذب كبرى الشركات الكبرى المتقدمة المتعددة الجنسيات للعمل في مصر واتخاذ مراكز إنتاج عالمية فيها للتوزيع منها محلياً وإقليمياً ودولياً .

٢ - يلاحظ أن مصر لم توجه اهتماماً كافياً لاستخدام نظم مشاريع الامتياز التجاري، واقتصرت حتى الآن على قطاعات ثانوية محدودة، معظمها في مجالات إنتاج الخدمات، والقليل منها في مجالات إنتاج السلع. وقد انعكس هذا التطبيق المحدود أيضاً على سياسات ونشاطات (الصندوق الاجتماعى للتنمية)، حيث أنه رغم اتجاهه مؤخراً إلى إعطاء بعض العناية لهذا النوع من المشروعات، إلا أن هذه العناية ظلت في دائرة محدودة من حيث الموارد المخصصة وأعداد وأنواع المشروعات.

٣ - تحاول مصر منذ سنوات انتهاز سياسة تعميق التصنيع المحلى للمعدات والسلع الرأسمالية، ولكنها لم تستخدم نظم الفرانشايز كوسيلة حيوية وأداة فعالة في

تطبيق هذه السياسة ، سواء في إنتاج الآلات أو قطع الغيار أو العدد أو الصناعات الغذائية للمشاريع الصناعية الكبرى، رغم أنها سياسة مجدية لجأت إليها الدول الصناعية والدول الناشئة حديثة التصنيع على السواء، لدفع التنمية الصناعية فيها ، ورفع مستويات الإنتاجية ودرجات التنافسية لصناعاتها، وتوسيع نطاق تسويقها عالمياً.

٤ - يتعين على مصر أن تطبق سياسات جديدة لاستثمار واستخدام إمكانات نظم الفرانشايز، في تطوير وتسريع النمو الصناعي بها، وتوفير كل مايلزم لذلك من مستلزمات تشريعية وتنظيمية ومؤسسية ومالية، ونظم حوافز وتسهيلات للمشروعات الصغيرة والمتوسطة ، ولبناء أجيال من المنظمين الشباب في هذا المجال.

* ————— *

ملخص تنفيذي

- (١) يعتبر نظام حق الامتياز التجاري (فرانشايز) Franchise في الأساس، نشاطاً ونظاماً اقتصادياً أمريكياً، بدأ تطبيقه الحديث منذ أكثر من نصف قرن، في إنتاج وتسويق السلع والخدمات، وأخذ ينتشر بسرعة في الاقتصاد الأمريكي. ثم انتقل إلى الاقتصادات الأوروبية وباقي أنحاء العالم في العقود الثلاثة الأخيرة. وقد أصبح الآن أحد ركائز النظام الاقتصادي العالمي والاعتماد المتبادل وتقسيم العمل الدولي، وخاصة في مجالات نقل التكنولوجيا، والتبادل التجاري في السلع والخدمات، واستراتيجيات التسويق والتصنيع والتنمية، ونشر الصناعات الصغيرة والمتوسطة، ورفع مستويات المهارات المهنية والتكنولوجية والإدارية والفنية للقوى العاملة، والارتقاء بمستويات المعيشة للمجتمعات النامية.
- (٢) لازالت تطبيقات نظام حقوق الامتياز (فرانشايز) في مصر محدودة، من حيث الحجم الإجمالي والقطاعات، ويحتاج الأمر إلى اتخاذ خطوات ترويجية وتشريعية وإجرائية وتنظيمية، وإدخاله ضمن برامج عمل أجهزة عديدة علي مستوى الدولة والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني. من أجل تحويله إلى قوة دفع للاقتصاد المصري بوجه عام والتنمية الصناعية بوجه خاص، ويتطلب ذلك أيضاً العمل علي نشر ثقافة التعامل بنظام الفرانشايز ذاته وخاصة بين صغار المستثمرين، والتعريف بأهميته في نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ومزايا وطرق الربط بينها وبين المنشآت الصناعية الكبيرة، كصناعات مغذية أو مكملة أو مقاولين من الباطن لهذه المنشآت.

(٣) يمكن لمصر الاستفادة من نظام (الفرانشايز) علي نطاق واسع في إحداث نهضة صناعية كبرى، واستخدامه بوجه خاص في تعميق التصنيع المحلي، ورفع مستوى الاكتفاء الذاتي للصناعة، وزيادة كفاءتها، وخفض تكاليفها، ونقل وتطوير وتوطين المعرفة والتكنولوجيا إليها. فضلا عن ضمان التحديث المستمر لها ودعم قدراتها التنافسية، وتوجيهها نحو التصدير بعد تلبية حاجة السوق المحلي، وتخفيف الضغط علي ميزان المدفوعات والتجارة، بتزويد السوق بسلع وخدمات حيوية منتجة محليا بدلاً من استيرادها، ولكنها تحمل علامات تجارية مصرية ذات شهرة واسعة راسخة من قبل شركات دولية كبرى.

(٤) يتيح نظام (الفرانشايز) جذب استثمارات الشركات متعددة الجنسيات، لإبرام تعاقدات التراخيص معها، للاستفادة من الفرص التي يتيحها حجم وموقع السوق المصري، والنفوذ من خلاله للسوق العربي والأفريقي، وخاصة من خلال الاتفاقيات التفضيلية الحالية والمستقبلية لتحرير التجارة، إلي جانب النفاذ لاحقاً بمنتجات مصرية، إلي السوق الموسعة للاتحاد الأوروبي. من خلال اتفاقية المشاركة معه، اعتماداً علي رخص أحور وارتفاع مهارات الأيدي العاملة المصرية. التي يمكن أن تنتج بحقوق معرفة وتراخيص الشركات الأوروبية الكبرى، وعلي المزايا النسبية (ثم التنافسية) المتوافرة في الاقتصاد المصري وتلك التي سوف تتوافر مستقبلاً.

(٥) إذا كان من المعلوم أن الصناعات الكبيرة وخدماتها في الدول الصناعية المتقدمة. تعتمد اعتماداً أساسياً علي المشروعات الصناعية الغذائية والمكاملة لها (تعتمد جنرال موتورز، وهي أكبر شركة منتجة للسيارات في العالم، علي ٣٢ ألف شركة صغيرة ومتوسطة لإنتاج المكونات و١١ ألف شركة صغيرة ومتوسطة للتوزيع)، إلا أن خبرات العديد من الدول النامية أيضاً التي تقدمت فيها الصناعة .

تعتبر ذات دلالة كبيرة في هذا المجال، وتؤكد ذلك تجارب هامة ورائدة لبعض هذه الدول.

(٦) من الضروري لانتشار استخدامات نظام تراخيص الامتياز التجاري في مصر في مختلف قطاعات الصناعة، توفير المعلومات الدقيقة لصغار المستثمرين الراغبين في ممارسته، وتقديم المساعدة الفنية لهم في إقامة علاقات مع الشركات الإنتاجية العالمية مانحة حقوق الإمتياز، والحصول علي أفضل الشروط من الطرف الأجنبي وخاصة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، المرشحة لمباشرة هذا النمط من النشاط، وإتاحة المساعدات الداعمة، وخاصة القانونية الإدارية والتدريبية والتسويقية والتمويلية والتكنولوجية لهذه لمشروعات... الخ.

(٧) من المهم أيضاً الاستفادة من المساعدات الدولية، وكذلك من الخبرات المستخلصة من التجارب الناجحة لبعض الدول في هذا المجال، ومنها دول متقدمة مثل الولايات المتحدة وإيطاليا واليابان وكندا وأسبانيا، ودول نامية مثل الهند وباكستان وماليزيا، والتعاون معها لنقل خبراتها إلي مصر، مع إحداث المواءمات اللازمة لجعلها تتمشى مع أهداف وظروف واحتياجات الاقتصاد والمجتمع والاستثمار في مصر، وأوضاع قطاعات الصناعة ومستلزماتها ومكوناتها.

(٨) لعله قد حان الوقت كي تتخذ مشروعات (الفرانشايز) في مصر توجهات جديدة، تتميز بالطبع الإنتاجى الصناعى، بعد أن غلب عليها حتى الآن الطابع الاستهلاكي والخدمي، كي تسهم في تعميق التصنيع المحلى للسلع الرأسمالية بوجه عام، وتصنيع المكونات والمستلزمات والجزاء الداخلة في سلاسل الصناعات الغذائية بوجه خاص.

* ————— *

(أولاً)

**أهمية مشاريع الفرانشايز لتنمية الاقتصاد المصري
وتعميق التصنيع الحلى ودعم القدرات التنافسية
للصناعة الوطنية**

١ - أهمية (الفرانشايز) في مجال النمو الصناعي :

- (أ) التخصص الإنتاجي، مما يؤدي إلى رفع الكفاءة والجودة النوعية وتعميق الخبرات وتطوير المنتجات.
- (ب) التكامل الصناعي بين الحلقات الأمامية والخلفية للإنتاج، مما يؤدي إلى رفع درجة الاكتفاء الذاتي وخفض التكلفة .
- (ج) التوطن الصناعي في مناطق إنتاجية تخصصية، مما يوفر بعض الوقت والجهد والمال، ويحقق التشابك الصناعي.
- (د) إدماج المشاريع الصغيرة والمتوسطة في العمليات الإنتاجية للمشروعات الكبرى كصناعات مغذية، مما يدعم تقسيم العمل لصالح المزايا النسبية في الموارد والسعر والجودة .
- (هـ) رفع مستوى الإنتاجية وزيادة حجم الإنتاج نتيجة العوامل السابقة مجتمعة.
- (و) ارتفاع مستوى المهارة الفنية والمهنية للقوى العاملة ، ومن ثم تحسين الإنتاج وتجنب الخسائر وزيادة الأرباح.
- (ز) تعظيم القيمة المضافة للاقتصاد المصري من الصناعات التحويلية.

٢ - أهمية (الفرانشايز) في مجال التوسع التصديري الصناعي :

- (أ) زيادة المكون المحلي وبالتالي توفير المنشأ الوطني للمنتجات، مما يزيد من فرص الإعفاء الجمركي للصادرات في اتفاقيات تحرير التجارة مع الدول الأخرى.
- (ب) تنمية صادرات مصر عن طريق تنويع هيكلها السلعي بمنتجات وطنية جديدة تحمل أسماء وعلامات تجارية عالمية، مما يساعد في التسويق الخارجي لها ، بشروط تنافسية من حيث السعر والجودة .
- (ج) وصول منتجات مصرية إلى أسواق تصديرية جديدة، بمقتضى التعاقدات مع مانحي التراخيص الأصليين، التي تحدد ثم توسع لاحقاً الأسواق التي يسمح بالتصدير إليها.
- (د) استخدام وسائل وتسهيلات التسويق الخارجي المملوكة للشركات الأم الأصلية المانحة للامتياز، ويشمل ذلك علاقات عمل وشبكات للتسويق والبيع والتوزيع، بما يحقق المنافع المتبادلة للطرفين.
- (هـ) الإفادة من أنظمة الترويج والدعاية والإعلان للمنتجات المرخص بها، المطبقة من الشركات مانحة حقوق الامتياز، والتي سبق أن مرت بمراحل من التطور، وتكلفت نفقات ضخمة، حتى أصبحت معروفة ولها طلب منتشر وأقدامها راسخة في السوق العالمي.
- (و) إمكانية المشاركة في تصدير منتجات سلعية أو خدمية من مشاريع التراخيص المنتشرة عالمياً، بالاتفاق مع مشاريع مماثلة في دول أخرى، أو مع الشركة الأم المانحة، إلى أسواق محددة، ضمن عقود توريد أو مقاولات باطن تنظمها الشركة الرئيسية الأم.

- (ز) إمكانية تصدير المستلزمات وقطع الغيار ، إلى دول الشركات الأم ذاتها المانحة لحقوق الامتياز. بالاستفادة من مزايا نسبية وتنافسية مصرية، وخضوع معايير الجودة والمواصفات القياسية للإشراف الدقيق من هذه الشركات.
- (ح) إمكانية الدخول مع الشركات الأم المانحة، أو شركات تراخيص شقيقة مماثلة في دول أخرى، في عقود إنتاج مشترك يتم بمقتضاها تصدير أجزاء من المنتجات المرخص لها : تتكامل مع منتجات شركات أخرى في اسواق خارجية.
- (ط) بناء قدرات تصديرية لأجيال من المشروعات الصغيرة والمتوسطة، والتي هي الطابع الغالب لمشروعات الفرانشايز.

٣ - أهمية (الفرانشايز) في مجال الإحلال الاستيرادي الصناعي :

- (١) تخفيف بعض العبء علي الميزان التجاري المصري الذي يتحمل تمويلًا ضخماً بالنقد الحر. لاستيراد قطع الغيار والمستلزمات ، بإحلالها بمثلاتها من الإنتاج المحلي لسلع ذات شهرة عالمية، ومرخص بها من الشركات المانحة، بدلاً من استيرادها ، وبنفس معايير الجودة والمواصفات القياسية.
- (ب) إمكانية الحصول من الشركات المانحة، علي حقوق إنتاج لمدخلات السلع والخدمات المرخص لها، مما يحقق وفراً إضافياً في أعباء الاستيراد وتكاليف الإنتاج معاً .
- (ج) تشجيع الإنتاج الصناعي الوطني والارتقاء بنوعيته وخفض تكاليفه، مما يعزز ثقة المستهلكين فيه، ويؤدي بالتالي إلي زيادة الطلب عليه في السوق المحلي، والتحول التدريجي من الطلب علي الواردات الأجنبية المثيلة. التي تحمل نفس الأسماء والعلامات التجارية العالمية والخصائص الفنية وغيرها.

(د) تعميق التصنيع المحلي لمعدات وآلات وقطع غيار مشروعات التراخيص ومكوناتها الغذائية، مما يوفر تكلفة استيرادها هي أيضا بالنقد الحر. ويخفض حجم الاستيراد، ويقلل من عجز الميزان التجاري.

٤ - أهمية (الفرانشايز) في مجال التطور التكنولوجي:

(أ) نقل حقوق المعرفة وأساليب الإنتاج المتقدمة، من الشركات الأم المانحة للتراخيص إلى شركات حقوق الامتياز المصرية، لإنتاج نفس السلع بنفس مستويات الجودة والمواصفات القياسية.

(ب) تدريب الكوادر والقوى العاملة المصرية، لاكتساب مهارات مهنية وفنية وتكنولوجية جديدة، وقدرات ذاتية لإنتاج السلع المرخص لها في التعاقدات.

(ج) إمكانية القيام ببحوث مشتركة بين الشركات المصرية المرخص لها، والشركات الأم المانحة، لتطوير المنتجات، مما يساعد على الاحتكاك التكنولوجي المباشر ونقل الخبرة والمعرفة، ومن ثم توطين التكنولوجيا المتقدمة وتطويرها في مصر.

(د) إمكانية إبرام تعاقدات بين الطرف المصري (كصناعات مغذية) والاطراف الخارجية، لإنتاج مكونات لمعدات تنتجها الشركات المانحة أو مرتبطة مع شركات أخرى في دول ثالثة لتوريدها، مما يعني تزويد الشركات المصرية المعنية بكافة المواصفات الفنية المتقدمة، وبالتالي تعزيز عمليات نقل التكنولوجيا المتقدمة.

(هـ) تزويد الشركات المصرية المرخص لها بحقوق الإمتياز، بتكنولوجيات عديدة مساعدة، كخدمات مساندة للإنتاج أو التجارة. ضمن عقود

- التراخيص، في قطاعات الإدارة أو التسويق أو الصيانة أو التعبئة والتغليف أو النقل والشحن والتخزين... الخ. حسب الحاجة في كل مجال علي حدة.
- (و) الإفادة من كل ما يستجد بالخارج من بحوث التطوير والابتكارات والاختراعات المتقدمة ، ضمن تطوير الشركات الأم المانحة، مما يجعل المنتجات المصرية المعنية تلاحق أحدث أساليب وفنون الإنتاج التكنولوجية المتطورة ولا تنعزل عن تطوراتها العالمية.
- (ز) ربط الشركات المصرية حاملة التراخيص، بشبكات ونظم المعلومات في العالم، التي ترتبط بها الشركات الأم المانحة، مما يتيح لها الحصول أولاً بأول علي المعلومات الخاصة بالإنتاج والأسواق والتكنولوجيات المطبقة وتطوراتها... الخ.

* _____ *

(ثانياً)

**مفهوم مشاريع نظام الامتياز التجاري / الفرانشايز
وأسباب ونطاق انتشارها دولياً**

١ - مفهوم وأهداف وطبيعة نظام حق الامتياز - فرانشايز :

- (أ) تعتبر عقود الامتياز التجاري ، إحدى صور الاتفاقيات التعاقدية التي تندرج ضمن استراتيجيات دخول الأسواق الدولية. وبموجب هذه العقود تمنح شركة حقاً أو امتيازاً للاستغلال، منفرداً أو متعدداً ، لطرف آخر، لأداء خدمة أو إنتاج وبيع سلعة، لفترة زمنية محددة وفي مكان محدد، لشركة أو فرد، في نفس الدولة أو ممتداً إلى دول أخرى. ويكون للشركة المانحة أيضاً نقل نظم وخطط إدارية وتسويقية وتشغيلية وطرق للتدريب. ويشمل العقد عادة واحداً أو أكثر من العناصر اللازمة للإفادة منه وهي: العلامة التجارية ، حق المعرفة، التدريب، كل أو بعض مدخلات الإنتاج، التسويق الخارجي للمنتجات عند الضرورة ، نقل أو عدم نقل الحق من جانب المستفيد إلى طرف ثالث ... الخ.
- (ب) تقوم علاقة تعاقدية بمقتضى نظام الامتياز بين طرفين : الطرف المانح حق الامتياز Franchiser، والطرف الراغب في الحصول علي حق الامتياز Franchisee، وذلك من خلال العقد وقائمة إفصاح Disclosure Statement وعقد امتياز Franchising Agreement .
- (ج) يعتبر نظام الامتياز من نظم التوزيع الرأسي أو التكامل الرأسي Vertical Integration من خلال العقد. وهو طريقة من طرق أداء الأعمال، بحيث

يجمع بين خبرة منشآت الأعمال الكبيرة وحيوية وانتشار رجال الأعمال أو صغار المنظمين، بما يحقق فوائد لجميع الأطراف.

(د) تلتقي أهداف واهتمامات كل من مانح الامتياز والحاصل عليه، في أن كلا منهما يهمله زيادة المبيعات – وتتوزع المصالح بينهما على الوجه التالي:

* مصلحة مانح الامتياز: يحصل على نسبة مئوية من المبيعات Royalty، نظير منحه الامتياز للغير. وتتراوح النسبة بين ٢% - ١٨% في مجال الخدمات أو بين ٣% - ٩% في مجال السلع. وقد تتجاوز المزايا ذلك في حالات تقديم خدمات قطع الغيار والصيانة والتكنولوجيا الإضافية في المستقبل.

* مصلحة الحاصل على الامتياز: يحصل على الإسم التجاري والعلامة التجارية وحق المعرفة، وتعني زيادة المبيعات زيادة أرباحه، وخاصة بعد أن يغطي تكاليف بداية الامتياز Costs Start-Up، مثل متوسط المبلغ المستثمر في النشاط المدار بالامتياز، ورسوم الحصول على الامتياز (الرسوم الأساسية المدفوعة) Base Fees. وهي تتراوح بين ١٥-٤٠ ألف دولار أمريكي داخل الولايات المتحدة، وتزيد بنسبة ٣٠% - ٨٠% خارجها.

٢ - بعض أسباب ومؤشرات انتشار نظام الامتياز في عالم الأعمال:

(أ) تشير الحقائق والإحصاءات الي ارتفاع نسبة النجاح في المشروعات المدارة بنظام الامتياز، مقارنة بالمشروعات الخاصة الصغيرة والمتوسطة العادية المماثلة، فقد تبين أن نسبة فشل مشروعات الامتياز عالمياً لا تتعدى ٤% - ٥% في مقابل فشل ٦٥% من المشروعات الخاصة الأخرى.

(ب) يتضح أيضاً أن ٥٠٪ من المشروعات الصغيرة والمتوسطة غير المدارة بنظام الامتياز، تنجح في أول سنتين من تاريخ مزاولة النشاط. بينما ٢٠٪ منها تنجح في أول ٥ سنوات، في حين تحقق ٩ من كل ١٠ مشروعات تدار بنظام الامتياز، النجاح في السنوات الخمس الأولى. مقارنة بنسبة ٢ من كل ١٠ مشروعات خاصة من غير مشروعات الامتياز.

(ج) تشير الدراسات الي أن من أهم اسباب انتشار نظم الامتياز عالمياً، إمكانية استفادة الحاصل علي الامتياز من الخبرة الاستشارية للمانح، ووجود تسهيلات في تعامل الحاصل علي الامتياز مع وسائل نشر الإعلانات، وتسهيل مهمة الحاصل علي الامتياز في التعامل مع البنوك.

* ————— *

(ثالثاً)

مؤشرات نجاح أو فشل مشاريع الامتياز التجاري / الفرانشايز
وإيجابيات التوسع في تطبيقاتها في مصر

١ - بعض المقاييس والمتغيرات لتقييم نجاح أو فشل مشروعات الامتياز:

في ضوء نتائج مجموعة واسعة من الدراسات المتنوعة حول نظام الامتياز:

(أ) مؤشرات نجاح أو فشل المشروع - من زاوية مانح الامتياز:

- .Rapid Growers * سراع النمو
- .Expensive Conservatives * المتحفظون مرتفعو التكلفة
- .Converters * المتحولون
- .Mature Franchisers * الناضجون
- .Unsuccessful * الفاشلون
- .Years Franchising * عدد سنوات التعامل بالامتياز

(ب) عوامل نجاح أو فشل المشروع من زاوية اوضاع المشروع:

- .Business Failures * المخاطر المتوقعة من فشل الأعمال
- .Business Closures * إغلاق المنافذ وعدم التحول لمنافذ أخرى

.Reimbursement Failures * التعثر في سداد ائتمان البتوك

.Management Failures * أخطاء في الإدارة

.Marketing Failures * أخطاء في التسويق

(ج) عوامل نجاح أو فشل المشروع من زاوية طبيعته وخصائصه:

.Age * عمر المشروع

.Size * حجم المشروع

.Capital Intensity * كثافة رأس المال

.Business Type * نوع النشاط

.Growth Rates * معدل نمو المشروع

.Dealing Area * مجال التعاملات

Base Fees & * المبلغ المدفوع مقابل الحصول على الامتياز

.Royalty

(د) عوامل الفشل أو النجاح المرتبطة بشخصية الحاصل على الامتياز:

.Need of Achievement * الحاجة الي الإنجاز

.Initiative – Taking * أخذ المبادرة

.Competitiveness * التنافسية

.Internal Control * الرقابة الداخلية

Risk – Taking * تحمل أو أخذ المخاطرة

Autonomy * الاستقلالية

Self- Reliance * الاعتماد علي الذات

(هـ) عوامل الفشل او النجاح المرتبطة بمانح الامتياز والحاصل عليه معاً ومدى

تعاونهما:

* الامتياز شكل مؤكد من الأعمال الناجحة .

* الامتياز أقل من غيره في المخاطرة.

* حسن الأداء في إدارة المشروع وفي التعاون.

* المساندة المستمرة من جانب المانح للحاصل علي النشاط.

* البداية القوية السريعة.

* الحصول علي بعض الخبرة من المانح للامتياز.

* قوة الرغبة في النجاح من الحاصل علي الامتياز.

٢ - الإيجابيات المبررة لتنمية تطبيقات نظام الامتياز في مصر:

(١) يعتبر نظام الامتياز فرصة استثمارية حديثة نسبياً في السوق المصري، وهو لديه قابلية لاستيعابها والتطور فيها علي نطاق واسع، وتحقيق أرباح عالية لأطرافها.

(ب) الخبرة الطويلة والتوسع والتنوع في تطبيقات النظام في الولايات المتحدة، ثم انتشاره الواسع في أوروبا ثم في باقي أنحاء العالم، والدروس المستفادة والخبرات المتحصلة.

(ج) الاهتمام المستمر من جانب الدولة في مصر، بنشر المشروعات الصغيرة وتوسيع دائرتها وإعطاء دفعة قوية لها. ويعتبر نظام الامتياز من أهم وسائل تنفيذ هذه المشروعات والنهوض بها، من خلال نقل مانح الامتياز الخبرة الفنية (مثل الأبحاث والتطوير ومراقبة الجودة)، والخبرة التسويقية (مثل الحملات الإعلامية والإعلانية المنظمة والاسم التجاري)، وتدريب العاملين (اكتساب مهارات الأساليب الحديثة في الإنتاج والتسويق والبيع).

(د) التركيز الشديد من جانب الدولة في مصر حالياً، علي مكافحة البطالة وإيجاد فرص عمل جديدة للعاطلين، وكذلك الذين سيدخلون سوق العمل في السنوات القليلة القادمة. ويمكن أن تساعد مشروعات الامتياز في إيجاد تيار متدفق ومستمر من فرص العمل الجديدة الناجحة والمنتجة.

(هـ) يؤدي نظام مشروعات الامتياز إلي استحداث سلع وخدمات جديدة في مصر، يحتاج إليها السوق المصري حاجة ماسة. للاستجابة للتطورات الاجتماعية مثل خروج المرأة للعمل، وارتفاع حجم ومستوي الاستهلاك. وزيادة درجة الوعي الصحي والبيئي، والاهتمام بممارسة الرياضة. وما يترتب علي كل ذلك من تغيرات في اتجاهات وأنماط الاستهلاك ونوعيات السلع.

(و) يمكن أن تسهم مشروعات الامتياز في توفير جانب من المكونات ومستلزمات الإنتاج وقطع الغيار للمشروعات الصناعية والزراعية في مصر، كصناعات مغذية للمشروعات الكبيرة تحل منتجاتها محل بعض الواردات، مما يخفف من الضغط علي الميزان التجاري، ويقلل من العجز العام فيه وفي ميزان المدفوعات لمصر مع العالم.

(ز) تولى الدولة في مصر حالياً أكبر اهتماماتها لدعم وتسريع خطوات التطور التكنولوجي في كل مجال، وتنمية الصادرات. وتعتبر مشروعات

الامتياز من أهم وسائل وقتوات نقل وتوطين وتطوير التكنولوجيا، والارتقاء بحدود الصادرات والإنتاج لها بتكلفة تنافسية. (ح) تؤدي العوامل السابقة وغيرها، إلى توقع أن تساند الدولة والبنوك في مصر، أية جهود منظمة وكثيفة للتوسع في مشروعات نظام الامتياز. ويدعم ذلك أنه ستكون أي مبادرة هامة لدفع هذا الاتجاه في العلاقات الاقتصادية المصرية الخارجية، أمراً مضمون النجاح، فضلاً عن أنه يندرج ضمن جهود اللجان الاقتصادية المشتركة مع الدول الأخرى، في محوري التنمية التكنولوجية وتنمية الموارد البشرية، ويضيف إليها جهوداً جديدة في مجالات التجارة وفرص العمل وغيرها.

٢ - عوامل تحقيق النجاح أمام عمليات مشروعات الامتياز في مصر:

- (أ) شهرة مانح حق الامتياز (الاسم التجاري - العلامة التجارية).
- (ب) جودة السلع أو الخدمات المطروحة للتسويق.
- (ج) احتمالات النجاح الكبيرة للحاصل علي الامتياز.
- (د) الخدمات التي يقدمها المانح لتسهيل دخول الحاصل علي الامتياز للسوق المحلي والعالمي ومجال الأعمال.
- (هـ) برامج الترويج والتدريب وخطط البيع والمعلومات المقدمة من قبل المانح للامتياز.
- (و) تشجيع الدولة لمشاريع (الفرانشايز) في استثمارات القطاع الخاص، والمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وسياسات وعمليات الصندوق الاجتماعي للتنمية على المستوى القومي والمحلي.

* ————— *

٤ - التوسع في إنشاء وتطوير آليات نظام التأجير التمويلي، من خلال شركات كبرى قابضة أو شركات منفردة متخصصة، لتقديم التمويل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة (ومن ضمنها مشروعات الفرانشايز)، لما يتضمنه التأجير التمويلي من مزايا متنوعة لاتتوافر للتمويل بالائتمان المصرفي، من حيث التكلفة والصيانة والتأمين وغيرها.

٥ - إنشاء مناطق صناعية متخصصة (بل ومدن صناعية خاصة) للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتوطين مجموعات من هذه المشروعات فيها وفقا لمعايير التكامل والتشابك الإنتاجي، مع مراعاة طبيعة مشروعات الفرانشايز في هذا الشأن، وتزويدها بكافة خدمات البنية الأساسية.

٦ - تهيئة إمكانيات التعامل بنظام مانح الامتياز الرئيسي Master Franchiser. حيث تحصل شركة وطنية في مصر علي حقوق امتياز وتصنيع وتسويق منتجات معينة لشركات أجنبية كبرى في الخارج، وتنشر عملياتها جغرافيا فيها بفروع أو وكالات.

٧ - قيام شركات أجنبية بإنشاء مشروعات مشتركة مع شركات وطنية في مصر، للعمل بنظام الامتياز في منتجات حيوية مثل قطاعات مركبات النقل وصناعاتها الغذائية، وتتمتع بالاستفادة من تسهيلات ومزايا قانون حوافز وضمانات الاستثمار.

٨ - إنشاء (شركات امتياز عامة) General Franchisee، تتولي دراسة السوق وإقامة الاتصالات وإدارة المفاوضات وإعداد العقود واتخاذ إجراءات التنفيذ، وإعادة بيع الحقوق لمئات التراخيص للمشروعات الجديدة، ومتابعة العمل، كوكيل لمانحي الامتياز، في الشركات الكبرى العالمية.

(رابعاً)

**مقترحات لتعظيم دور (الفرانشايز) في حفز النمو ودعم
التنافسية في الصناعة المصرية**

- ١ - إصدار قانون مصري شامل لتنظيم عمليات التعاقد لشروعات تراخيص الامتياز (الفرانشايز)، ويتم التنسيق بينه وبين القوانين الأخرى ذات العلاقة مثل: قانون المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وقانون حماية الملكية الفكرية، وقانون حماية المنافسة ومنع الاحتكار، وقانون ضمانات وحوافز الاستثمار، وقانون التأجير التمويلي... الخ.
- ٢ - وضع استراتيجية قومية بعيدة المدى للتعامل مع نظم (الفرانشايز) وتعظيم الاستفادة منها وتشجيع انتشارها، والتنسيق بينها وبين الخطة القومية للجودة، والتوحيد القياسى ، وحماية البيئة. وتعميق التصنيع المحلى، وتحديث الصناعة، والخطط الخمسية والسنوية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وغيرها.
- ٣ - توفير مجموعة من الحوافز والمزايا والضمانات لشروعات (الفرانشايز)، من بينها الإعفاءات الجمركية ، والتمويل الميسر المتاح للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتمتع الواردات من مستلزمات الإنتاج من المعدات والخامات بإعفاءات أو تخفيضات في ضريبة المبيعات، وتوفير المعايير الدولية للجودة والموصفات القياسية ، وإصدار المثيلات المصرية لها أو توفيقها معها، وإتاحة دعم مالي وفني للتدريب والتأهيل للطرف المصري في هذه المشروعات، وتقديم الدعم الفني لها ... الخ .

٩- قيام الصندوق الاجتماعي للتنمية (بالتعاون مع الجمعيات الأهلية والبنوك والشركات المعنية)، بتخصيص جانب هام من موارده الفنية والإدارية والمالية لمشروعات الفرانشايز. ومنح التمويل المصحوب بالشروط الميسرة والضوابط الايجابية لصالح هذه المشروعات. في قطاعات عريضة أو مشروعات محددة نمطية. يأتي علي رأسها الصناعات الغذائية للصناعات الكبرى، وتشجيع انتشارها في كافة انحاء مصر، وإعداد الشباب خاصة للقيام بها بالتدريب المسبق، وتوفير المعلومات الأساسية لهم بصورة مستمرة، والتفاوض نيابة عنهم أو بجانبهم، ومتابعة التنفيذ لصالحهم.

١٠- تخصيص جانب متزايد من معونات الدول المانحة إلي هذا المجال، حيث أنها تحقق فوائد لها (من خلال شركاتها) ولمصر في آن واحد، وتوجيه اهتمام رئيسي في هذه المشروعات للصناعات الغذائية المحلية وعقود الباطن لها مع منتجين خارجيين. والاهتمام بمشروعات الامتياز لإنتاج معدات المشروعات الصغيرة والمتوسطة. لتصنيع المكونات والمستلزمات وقطع الغيار، وبالتالي خفض تكاليف إنتاجها.

١١- إيجاد آليات للربط بين مشروعات الصناعات الغذائية ، ومؤسسات الصناعة والتطوير مثل: المركز القومي للبحوث، ومركز تحديث الصناعة ، والهيئة العامة للتصنيع، والمراكز التكنولوجية الجديدة الجاري إنشاؤها حالياً، وأجهزة وزارة الصناعة الأخرى، لتقديم الدعم الفني والتكنولوجي لها، ولوضع خطة كاملة للتوسع فيها علي أسس مدروسة وسليمة علمياً واقتصادياً وتعاقدياً، ترتبط فيها ارتباطاً وثيقاً بالمصانع الكبرى، وبالتالي توطيد هذه الخبرات وتطويرها في مصر.

١٢- إنشاء هيئة قومية لتراخيص الامتياز، تضم عناصر من الحكومة والقطاع الخاص والجمعيات الأهلية المعنية وبعض البنوك وشركات التأجير التمويلي والتجارة الخارجية، تضع الاستراتيجية القومية للفرانشايز وتشرف علي تنفيذها، ويلحق بها

مركز معلومات للفرانشايز، وتفتح قنوات تعاون مع (الاتحاد الدولي للفرانشايز) والجهات الدولية الأخرى ذات العلاقة. والشركات الكبرى المانحة للفرانشايز في دول العالم ذات التجارب الناجحة في هذا الشأن، سواء المتقدمة منها أو النامية، ويلحق بها أيضاً مركز لإدارة المفاوضات بين الطرف المصري (طالب التراخيص) والأجنبي، (مانح التراخيص)، وإنشاء مركز للتدريب، وألية لحل المنازعات الناشئة عن تعاقدات الفرانشايز، ومركز للتخطيط المستقبلي والتطوير والمشورة الفنية والدعم التكنولوجي.

١٣ - تنمية التعاون والتشابك الإنتاجي الصناعي العربي، مع العمل على تحقيق أكبر استفادة ممكنة من المصانع القائمة في الدول العربية في هذا المجال، وتقوم بامتلاك بعضها أو إدماجها أو تطويرها، ووضع استراتيجية متكاملة لتحديث ونشر سلسلة من الصناعات الغذائية للصناعات الكبرى في الدول العربية المهياة لذلك. بما في ذلك استخدام نظام الفرانشايز بكفاءة من خلال مجتمعات للصناعات الصغيرة والمتوسطة لتزويد الصناعات العربية الكبرى بما تحتاجه من مدخلات انتاجية (اجزاء ومكونات ومستلزمات)، لتعمل بالأسلوب العنقودي (Cluster) والتكامل على مستوى الصناعة العربية، وفقاً لأعلي معايير الجودة الشاملة والمواصفات القياسية العالمية.

* ————— *

(ملخص للبحث)

حول نظام التراخيص العالمية للامتياز التجاري / فرانشايز

Franchising

وإمكانية وفرص الاستفادة منه لتطوير الصناعة المصرية ودعم قدراتها التنافسية

يهتم هذا البحث بشرح مفهوم مشاريع تراخيص الامتياز التجاري (الفرانشايز)، وطبيعتها وأهدافها، ومؤشرات نجاحها أو فشلها، ومبررات وإيجابيات التوسع فيها في مصر، وأهميتها لتنمية الاقتصاد المصري وتعميق التصنيع المحلي ودعم القدرات التنافسية للصناعة الوطنية. ويختتم البحث بعرض مجموعة واسعة ومتنوعة من المقترحات، للإفادة من تعظيم دور هذه المشروعات في حفز النمو ودعم التنافسية في الصناعة المصرية، ونشر المشروعات الصغيرة المتوسطة.

(ملخص سيرة ذاتية)

للاستشاري الاقتصادي فاروق حسنين مخلوف

صاحب البحث المشار إليه أعلاه

- (١) مستشار اقتصادي وعضو مجلس إدارة في عدد من الشركات الصناعية. (٢) وزير مفوض تجاري سابق بالتمثيل التجاري (٣) الممثل الدائم الأسبق لمصر لدى منظمة الجات/ جنيف (٤) مستشار فني لرئيس البنك الإسلامي للتنمية (٥) مستشار اقتصادي سابق لوزير المالية والاقتصاد الوطني بالسعودية (٦) مستشار اقتصادي غير متفرغ بجامعة الدول العربية.

(توصيات)

لدعم دور الفرانشايز في تحديث الصناعة المصرية
وتعميق التصنيع المحلى ورفع القدرة التنافسية
للاختيار من بينها في البيان الختامى للمؤتمر

أولاً - في مجال بناء الجسور المؤسسية بتن مصر والعالم لتنمية الفرانشايز :

١ - إنشاء شركة مصرية لخدمات مشروعات نظام تراخيص الامتياز التجارى بكافة انواعها (General Franchise Corp.)، تشمل مهامها الحصول على تفويض من الشركات الأجنبية المرشحة (كمانحين) Franchisor ومن الجهات المصرية المرشحة (كمتلقيين) Franchisee، للتفاوض على الشروط وإعداد التعاقدات، والإشراف على سير التنفيذ، وتحسين التعاون بين الطرفين لتطوير العقود والأعمال الجارية في إطارها. وتحصل الشركة مقابل ذلك على أتعاب ضئيلة، وتكون الشركة مدعومة من الدولة، لتيسير إنجاح هذا النوع من المشروعات الصغيرة والمتوسطة، القائمة على نظم الفرانشايز، وتذليل ما يواجهها من عقبات في العمل. ويمكن أن يساهم في رأسمال الشركة كل من الصندوق الاجتماعى للتنمية والبنوك والقطاع الخاص.

٢ - إنشاء منظمة مصرية لتنمية الفرانشايز في مصر (Master Franchise Organization)، لنشر ثقافة الفرانشايز، وترسيخ العمل بهذا النظام في مصر، وتشمل مهامها بحث الجوانب القانونية للفرانشايز، وتحديد المجالات الملائمة في الخارج وفى مصر لإقامة هذه المشروعات فيها وترويجها، واختيار شباب رجال الأعمال في مصر الراغبين في خوض تجربتها، ومساعدتهم في انتقاء أنواعها واختيار شركائهم الأجانب، وتدريبهم على التأسيس والإدارة والتسويق للمنتجات الخ، واستقصاء مصادر التمويل الداخلية والخارجية لهذه المشروعات. ويشارك في إنشاء وإدارة هذه المنظمة كل من الدولة والقطاع الخاص والبنوك والجمعيات الأهلية ذات العلاقة والصندوق الاجتماعى للتنمية والمؤسسات القومية والمحليات ذات الاختصاص.

٢- تخطيط وتنظيم سلسلة سنوية من مؤتمرات ومعارض الفرانشايز المتخصصة، لإعطاء دفعة كبرى لهذه المشروعات في مصر، بحيث يقام واحد منها شهريا، يغطي قطاعا أو مجالا محددا، ويم تجهيز مجموعات المتعاقدين في كل منها في الداخل والخارج مسبقا، وإجراء الاتصالات اللازمة وتحضير العقود، بالتعاون مع شركة خدمات الفرانشايز (المقترحة أعلاه). ويمكن تحقيق ذلك من خلال استراتيجية متوسطة المدى لمدة خمس سنوات، وتتنوع على خطط عمل سنوية، وبرامج تنفيذية شهرية، وبناء على ذلك يمكن وضع خطة لتنظيم (٦٠) مؤتمر ومعرض متخصص على مدى (٥) سنوات.

ثانيا- في مجال تحديث الصناعات الهندسية والمغذية وتعميق التصنيع المحلي :

١ - عقد اتفاقية ثنائية بين مصر واليابان لتحديث الصناعة من خلال برنامج (مصرى - يابانى) يكون موازيا لبرنامج التحديث القائم مع الاتحاد الأوروبى، والهدف منها دعم البرنامج المصرى لتحديث الصناعة، على أن يخصص في أول مراحلها، للصناعات الهندسية، بدءاً بقطاع صناعة السيارات، لتعميق هذه الصناعة انصرية وزيادة قدراتها التنافسية، وخاصة من خلال الصناعات المغذية (للأجزاء والمكونات والمستلزمات وقطع الغيار) بأسلوب نظام (الفرانشايز).

٢- يمكن أن يشمل البرنامج (في مجال صناعة السيارات) ما يلي :

أ - إنشاء مركز للتصميمات والتطوير.

ب - إنشاء مصنع للأصطمبات والقوالب والمكابس.

ج - إنشاء مجموعات من الصناعات العنقودية Cluster الصغيرة والمتوسطة، المغذية لصناعة السيارات، (أجزاء ومكونات وقطع غيار وإكسسوارات وخدمات مساندة وصيانة وإصلاح).

٣- إقامة مراكز تكنولوجية لتطوير الجودة والمواصفات تخدم مختلف قطاعات الصناعات الهندسية.

٤ - إقامة مراكز تدريب متخصصة للعاملين في الصناعات الهندسية بمختلف قطاعاتها ومستوياتها الإدارية والفنية والتكنولوجية.

٥ - تأسيس مصانع للمعدات والأدوات والعدد المطلوبة في كافة الصناعات الهندسية، لتعميق التصنيع المحلى فيها تدريجيا، ورفع مستوى الإكتفاء الذاتى.

٦ - تحديد عدد من الأساليب والآليات المناسبة للصناعات الغذائية، بحيث تكون في صورة شركات وسيطة للتعاقد مع الشركات الكبرى، أو شركات من الباطن، أو مجموعات من الشركات الصغيرة والمتوسطة المتخصصة، سواء كانت شركات (فرانشايز) أو غيرها.

٧ - وضع استراتيجية مدتها عشرات سنوات، وخطط عمل سنوية، وبرامج تنفيذية، ضمن برنامج تعميق التصنيع المحلى، لإنتاج المعدات الرأسمالية لعظم الصناعات الصغيرة والمتوسطة في مصر.

ثالثا - في مجال الدعم والتنظيم التشريعى والمؤسسى والتمويلى والتخطيطى :

١ - إصدار قانون شامل لتنظيم تعاقدات ونشاطات (الفرانشايز).

٢ - وضع استراتيجية قومية بعيدة المدى للتعامل مع نظم (الفرانشايز) والاستفادة القصوى منها.

٣ - توفير مجموعة من "الحوافز والزايا والضمانات" لمشروعات (الفرانشايز) لتسريع إنتشارها وتعميق آثارها.

٤ - إنشاء (هيئة قومية لتراخيص الامتياز - الفرانشايز) تكون بمثابة مظلة شاملة لها.

٥ - التوسع في تطوير آليات ومصادر للتأجير التمويلى لمشروعات (الفرانشايز)، بوصفها ملائمة لهذه المشروعات، وأقل تكلفة من الائتمان المصرفى، ومدعومة بالتأمين والصيانة والاستبدال.

- ٦ = إنشاء مناطق صناعية متخصصة، كمجمعات لمشروعات (الفرانشايز)، ودعم التكامل فيما بينها، وتزويدها بأحدث المرافق والتسهيلات والخدمات.
- ٧ - تشجيع أسلوب تأسيس شركات مشتركة بنظام (الفرانشايز) بين المانح الأجنبي والمتلقى الوطنى، بما يحقق الترابط الوثيق والنفعة المتبادل والمصالح المشتركة بينهما باستمرار.
- ٨ - زيادة دور (الصندوق الاجتماعى للتنمية) فى مجال مشروعات (الفرانشايز) الصغيرة والمتوسطة، من هيئة الموارد المالية والإدارة التى يخصصها لنا القطاع.
- ٩ - تخصيص جانب هام من المنح الأجنبية والدولية المتاحة لمصر، لجذب عمليات (الفرانشايز)، وتوفير التدريب والتسهيلات لها ، وخاصة من الدول المانحة المتقدمة صناعيا أو الدول النامية ذات التجارب الناجحة.
- ١٠ - إيجاد خدمات لمشروعات (الفرانشايز) فى أجهزة ومؤسسات البحوث والتطوير، والصناعة، مثل المركز القومى للبحوث ، ومركز تحديث الصناعة، والهيئة العامة للتصنيع، والمراكز التكنولوجية الجديدة الجارى إنشاؤها.
- ١١ - تنمية التعاون والتشابك الصناعى العربى، ونشر صناعات السلسلة التكاملية، التى تسهم فيها عدة دول فى إنتاج سلع صناعية، من خلال الصناعات الأساسية والتجميعية والغذية والنهائية.

★ _____ ★

الجهات التي يقترح إرسال التوصيات إليها

- ١- وزارة التجارة الخارجية والصناعة.
- ٢- الهيئة العربية للتصنيع.
- ٣- مركز تحديث الصناعة.
- ٤- الهيئة المصرية للتوحيد القياسى وجودة الإنتاج.
- ٥- الجمعية المصرية لرجال الأعمال.
- ٦- الاتحاد العام للغرف التجارية (شعبة المستثمرين).
- ٧- اتحاد الصناعات المصرية.
- ٨- المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين.
- ٩- الجمعية المصرية لتنمية الأعمال (فرانشايز مصر).
- ١٠- الصندوق الاجتماعى للتنمية.

* _____ *

**(Summary of Research Paper)
On Franchising and its Beneficial
Effects in Developing National Industries
And Fostering their competitiveness**

By

Farouk H. Makhlouf

Economic Advisor

5.2.2005

(Summary of Research Paper)
On Franchising and its Beneficial
Effects in Developing National Industries
And Fostering their competitiveness

By
Farouk H. Makhlouf
Economic Advisor

The purpose of this research work is to highlight the possibilities and available opportunities ensured by international Franchising systems , in promoting industrial development and bolstering its competitive capabilities. These effects take place through industrial growth, export expansion, import substitution and technological evolution.

The study explains the nature, concept and objectives of franchising projects and elaborates on the reasons for their success and world – wide diffusion.

The paper exhibits the principal indications and factors behind success or failure of Franchise projects, and displays the positive elements which may justify why they should be more introduced and expanded in Egypt.

The study concludes by a series of proposals which could lead to maximizing the possible role of Franchising in expediting industrial growth and competitiveness in Egypt.
