



**ECONOMIC AND SOCIAL
COUNCIL**

Distr.
LIMITED
E/ESCWA/ID/1999/WG.2/8
15 October 1999
ORIGINAL: ENGLISH/ARABIC

Economic and Social Commission for Western Asia

Expert Group Meeting on Enhancing the Competitiveness of Exports
in Textiles and Clothing in Countries of the ESCWA Region
in the Light of Globalization and the WTO Agreement
Beirut, 3-5 November 1999

THE ECONOMIC AND SOCIAL COMMISSION
FOR WESTERN ASIA
16 NOV 1999
LIBRARY / DOCUMENT SECTION

**PATTERNS OF SUCCESS IN JOINT
VENTURES WITH EUROPEAN PARTNERS:
A CASE STUDY FROM THE SYRIAN ARAB REPUBLIC**

Note: This document has been reproduced in the form in which it was received, without formal editing. The opinions expressed are those of the author and do not necessarily reflect the views of ESCWA.

Expert Group Meeting
On Enhancing the Competitiveness of Exports of Textile and Clothing
In Countries of the ESCWA Region
Beirut, 3-5 November 1999

A Presentation by Riad Seif
On
Patterns of Success in Joint Ventures with European partners
A Case Study from the Syrian Arab Republic

The joint venture, in which the European party is a full partner in property as well as management, is not known yet in the Syrian garment industry. So my presentation will be confined to the sort of partnership called "CMT" contracts which has proved to be one of the best chances for our garment industry in the near future and in which we have realized pioneer achievements. This kind of mutually lucrative cooperation is held between the local manufacturer, who is supposed to build a well equipped enterprise with a good production capacity, qualified cadres and competent management, and the European marketer who is supposed to provide the styles (designs, technical books, samples...), supervise the production and do the marketing job in Europe.

The way to success:

in order to make this kind of partnership successful many factors must be taken into consideration:

- the first step is to choose carefully a partner capable of performing his role competently. The partnership conditions must be as clear as possible. And every party should know very well his rights and his duties.

- the local partner should learn very well how to interpret the German saying "customer is the king". It is right that the European partner is not a normal customer i.e. the final consumer, but it is right also that he is responsible of dealing with those customers and we must do our best to help him do that.

- this kind of cooperation has to be based on mutual reliability meaning that every party should be aware that his profits depend on his partner's, and there is no use resorting to the bazaar mentality.

- good programming is necessary to avoid repeating tasks and the European party should convey performing certain jobs to the local partner the moment the

- **Getting a very reliable work team:** Despite the considerable technological development in the world, garment industry is still dependant mostly on human work force. This makes the human factor very decisive in the production process and explains the importance of building a work team on basis of fidelity by assuring material rights and respecting the dignity of every human being in this team. This makes the work atmosphere lovely and everybody feels responsible and deeply convinced that the enterprise success would mean his own success. Upon that he will work enthusiastically enough to help the company keep its word before customers and enable it to meet emergencies such as very urgent orders or unexpected boom in orders, which is very common in this kind of industry.

Besides, realizing a human work atmosphere has become a kind of precondition required by European partners and most European companies esp the famous ones are now unlikely to establish cooperation or even to sign individual contracts with suppliers who do not abide by human condition such as preventing child labour.

Drawbacks in this kind of cooperation:

The main drawback is that such partnership is unlikely to go on for a long time because it can be affected by various circumstances such like:

- Political stability in the manufacturing country and in the region around. In February 1991, for example, during Kuwait liberation war, our European partners and we underwent great losses because of the disorder in ways of freight and transport which caused considerable delays in our deliveries.

- The abrupt change in certain regular courses of transport which causes delay in both importing raw materials and exporting manufactured goods.

- The sudden fall down or even stop of certain orders because of economic crisis in the customer country.

- The continuous flow, into the international market, of more competitors. That is what happened recently when countries neighbouring Europe with cheap labour, such like Romania, Bulgaria, Albania and some ex-soviet states, joined the race.

The main lesson one extracts from such drawbacks is that the Syrian party has to prepare himself to face such changes and always tries to build strategic alternatives trying as far as possible not to depend on a few customers, in other words not to put all his eggs in one basket.

myself being among them, received a two week training course in Germany and the results were so convincing that "*W & OTT*" began production in our factory. The venture was the first of its kind in Syria and proved a real success in spite of all obstacles, because our cadres went on benefiting from the European experts surveying the production of that company. And though that partnership was not lucrative enough (due to the high cost of know-how conveying and to the tempting prices we offered in order to encourage that famous company continue sending us their orders) it gave us great confidence and paved the way to more success and more reputation which enabled us to receive big orders from another German company "*Cotton House*". This company, as expected, sent its own expert to Damascus to survey production and we had another chance to compile expertise.

The experience of having know-how conveyed to our people through a European partner was repeated when a delegation from *Adidas International* visited Syria to probe production possibilities. The delegation chose our company because of its competence in production as well as in customs clearance and forwarding. *Adidas* in its turn offered us great technical help either by training our people in their establishments in France or when they sent an expert to Damascus to have their production launched. In a record period we gained their trust and they increased their orders. The cooperation was so fruitful that *Adidas* decided to freely give a licence authorizing us to manufacture and sell their full textile range in the local market and an exclusive right to import other *Adidas* items, such as shoes for the local market. This gave us great confidence and consolidated our reputation increasing the European companies trust in our performance.

Since the beginnings we got aware of how important for the Syrian partner to keep his word and fulfil his commitments. That is simply to understand and know how to deal with the European mentality. For example we admitted the customer's right to penalize important mistakes such like production defects and delivery delays, and we always tried to employ the losses resulting from them as lessons by explaining before the worker the importance of being alert and precise while performing our job. the following story proves this commitment:

Once after receiving an order of tracksuits manufactured in our factory, *Adidas France* discovered a slight mistake in the wash instructions which were supposed to be printed in three languages (German, French and English). They accepted to correct the damage but we paid the whole cost: two Deutschmark for every one of the 16000 suits! It is right that the loss was heavy but we learned a good lesson, and everyone of our workers became

The results of this short experience were very satisfying either in reducing mistakes or improving productivity, the matter that made us more aware of the importance of continual formation. So, we signed a 42 days, three phase contract with a German institute in order to carry out the following tasks:

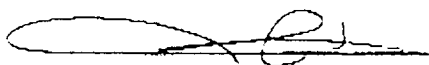
- Establish a school in the factory to teach girls the sewing profession.
- build two pilot lines as a first step.
- consolidate the quality control system and make it cover all the production process since receiving the materials until the manufactured goods leave the factory.

The cost was relatively heavy (\$ 80000), but we managed to realize the following achievements:

- Increase our productivity from 35% to 50% of the European standard.
- Reduce our production mistakes from more than 5% to less than 2%.
- reduce the average time needed to enter a new model into the production line from eight hours to just two hours.
- have the ability to choose girls of better scientific studies and prepare them to start production in a period of two months.

The immediate fruits we collected were reducing the production minute's cost as well as the losses resulted from mistakes, which served very much the goal we are talking about: maximizing the local partner's profits by developing his partnership with European customers.

Damascus, 29.8.1999



Riad Seif

٣- الثقة المتبادلة والتحلي بروح الشراكة أي أن يفهم كل طرف ضرورة تحقيق الربح المشترك وليس ربح طرف على حساب الآخر. في هذه الحالة فإن الاتفاق على المبادئ الأساسية في التعامل وتحديد الأسعار يجب أن يكون بعيدا عن استغلال الظروف الطارئة التي يتعرض لها أحد الشريكين أي الابتعاد عن عقلية الشد والجذب (BAZAAR MENTALITY) ففائدة الشريك السوري لا تزداد بالمزاغة بل بازدياد قدرته على فهم حقوقه وواجباته تجاه شريكه الأوربي.

٤- توزيع المهام بين الطرفين وتجنب الازدواجية في إنجاز المهام وتحويل بعض مهمات الجانب الأوربي إلى الجانب السوري عندما يصبح قادرا على إنجازها نتيجة لخبرات الجديدة التي يكتسبها، وذلك بهدف تخفيض التكاليف نظرا للفرق الكبير بين كلفة العمالة بين الطرفين.

المجالات التي يستفيد بها الشريك المحلي من الشراكة:

- ١- فتح الباب أمامه لدخول سوق الملابس الأوربية التي تعتبر من أضخم الأسواق في العالم وعدم الانتظار إلى حين تمكنه الخبرة الضرورية فيما لو أراد دخولها منفردا.
- ٢- إعفاءه من تحمل مجازفات كبيرة عند دخول تلك السوق لأن الطرف الأوربي هو من يقوم بذلك.
- ٣- الفائدة الكبيرة في اكتساب خبرات جديدة في التصنيع حيث يحرص الشريك الأوربي على إرسال خبرائه الخاصين لمساعدة المصنع على الوصول إلى الجودة المطلوبة أوربيا.

ما هي الطرق التي يزيد فيها الشريك المحلي من أرباحه؟

للإجابة على هذا السؤال سأكتفي بالحديث عن أهم العوامل التي ساعدت على نجاح تجربة شركتنا بالتعامل مع الشركات الأوربية والتي تلخص بالنقاط التالية :

أولا _ فهم العقلية التجارية الأوربية: تختلف مفاهيم التعامل التجاري اختلافا كبيرا بين الشعوب. وما لم يستطع الجانب السوري فهم العقلية الأوربية وفهم طبيعة الأولويات في المفهوم التجاري الأوربي فإنه سيبقى عاجزا عن اجتذاب الشريك الأوربي. وأوضح مثال على هذا الاختلاف هو أن الأوربيين عندما يجددون أولويات المنافسة يضعون التسليم في الوقت المحدد في الطليعة، بينما لا تعير العقلية السورية هذا الأمر ما يستحقه من الاهتمام.

و من الأمثلة الأخرى على الفوارق الكبيرة بين العقليتين، إصرار الزبون الأوربي على ممارسة حقّه في التفرّيم ضمن معايير منظمة ومتعارف عليها في الوسط التجاري عندما يرتكب المورد خطأ غير مقبول سواء في تأخير التسليم أو نسبة أخطاء التصنيع، بينما يسود التساهل في هذه النقطة على العلاقات التجارية في سورية.

- عوامل الاستقرار السياسي في بلد التصنيع والمنطقة المحيطة به فعلى سبيل المثال تسبب هذا النوع من التصنيع بخسائر كبيرة للطرفين السوري والأوروبي أبان اشتداد حرب الكويت في شباط ٩١ نتجت عن توقف الشحن البري والبحري والجوي في فترة حرجة صادفت ذروة موسم تسليم الترينج الصيفي مما كبد الطرفين خسائر فادحة.

- التغير المفاجئ في خطوط الشحن المنتظمة الذي كثيراً ما يفسد الشراكة بسبب التأخير في وصول البضائع في الاتجاهين: المواد الأولية والمنتجات المصنعة وما ينتج عنه من خسائر.

- هبوط الطلب الذي يمكن أن ينتج عن الأزمات الاقتصادية أو السياسية الطارئة أو الثقبات الحادة في أذواق المستهلكين.

- دخول منافسين جدد إلى السوق كما حصل مؤخراً بدخول رومانيا وبلغاريا وألبانيا وبعض الدول التي انبثقت عن الاتحاد السوفيتي السابق حيث يمتلك هؤلاء ميزات تنافسية مثل القرب من أوروبا الغربية ورخص الأيدي العاملة.

نستنتج مما سبق أن عمر هذا النوع من الشراكة قصير في الغالب ولا يستمر أكثر من بضعة سنوات ولتفادي الأضرار الناتجة عن توقف هذا النوع من الشراكة يجب على الجانب السوري أن يكون مهيأً لتبدائل من ناحية وأن لا يستخر كل إمكانياته المادية والإنتاجية لزبون واحد أو لسوق واحد أي ببساطة عدم وضع البيض في سلة واحدة.

جربتي السحفيه في العمل مع الاوربيين

منذ بداية تعاملتي مع أوروبا وخاصة مع الشركات الألمانية عام ١٩٧٥ أتحت لي الفرصة لزيارة عدد من أهم الشركات المنتجة للملابس في ألمانيا وملاحظة الفروق الكبيرة في طرق التصنيع، والمردود، ومستوى الجودة مما دفعني إلى نقل مشاهداتي وتطبيقها في شركة جديدة أقمتها في دمشق عام ١٩٨٠ مستفيداً من المساعدات الفنية التي حصلت عليها بواسطة شركات النسيج وتصنيع آلات الخياطة التي كنت أتعامل معها في ألمانيا. وأصبح هذا المصنع الذي كان يشغل ٣٠٠ عامل مشهوراً بتميزه في تحقيق نتائج إيجابية ملفتة للنظر. ورغم أن الخبرة التي اكتسبناها لم تكن كاملة فإنها نبهتنا إلى ضرورة الاستئثار في تأهيل الكوادر والتحسين المستمر في طرق الإنتاج مما أعطانا سمعة كبيرة في السوق المحلي ومكنتنا من تحقيق أرباح إضافية .

سورية. وكذلك إعطاءنا امتيازاً حصرياً لاستيراد وتوزيع منتجاتها الأخرى من الأحذية وغيرها. وكان هذا الإنجاز ثمرة ذات قيمة عالية في كسب ثقة الأوروبيين.

نقد وعت شركتنا مبكراً أهمية احترام التعهدات والالتزامات وضرورة أن يستوعب الشرين السوري بدقة حدود واجباته وحقوقه. أي ببساطة أن يفهم العقبة الأوربية التي ذكرناها في المقدمة. فمثلاً في مسألة التفرغ آمنت الشركة منذ بدايتها بحق الجانب الأوربي بالتفرغ عند ثبوت الخطأ والتزمت بتسديد التفرغيات عند حصولها وحاولت أن توظف الخسائر الناجمة عن ذلك بشكل إيجابي عبر توعية العاملين بأن الخطأ الفردي ينعكس سلباً على الجميع وتبليغهم عن كل حالة من حالات التفرغ مع شرح الأسباب التي أوجبت. ومن الأمثلة على ذلك ما حصل مع أحد عقود أديداس (١٦٠٠٠ بدلة رياضية) التي اكتشفت أن الماركة التي تبين التركيب وتعليمات الغسيل باللغات الفرنسية والإنكليزية والألمانية تحتوي على خطأ طباعي بسيط لا يمكن أبداً أن يلفت نظر الزبون السوري. وبسبب هذا الخطأ الذي قامت أديداس الفرنسية بإصلاحه تم تفرغنا بكلفة الإصلاح التي بلغت (٣٢٠٠٠) مارك ألماني. ولكن رغم أن هذا اندرس كلفنا خسارة نسبة كبيرة من أرباح العقد المذكور، فإنه علم كل من في الشركة الحرص على الالتزام بأدق التفاصيل ووضع نظام صارم لمراقبة الجودة كفيل بتجنب تكرار مثل هذه الأخطاء.

ولقد عزز هذا من سمعتنا محلياً وخارجياً وصار بمثابة رأس مال لا يقدر بضمن لدرجة أنني قمت عام ١٩٩٣، ورغم العقبات الخائفة التي كنت أواجهها، بإنشاء مصنع ملابس ضخمة بطاقة ١٢٠٠ عامل وعنى مساحة ١٤٠٠ م^٢.

ونتيجة المتابعة المستمرة في تأهيل الكوادر استطعنا كسب ثقة مجموعة من الشركات الأوربية المرموقة ومنها شركة بريطانية بلغت كمية البلوزات النسائية التي تصنعها عندنا (٥٠٠٠٠٠٠) قطعة سنوياً. وشركة ألمانية متخصصة في مجال ألبسة العمل بلغ حجم العقود التي صنعتها في شركتنا عام ١٩٩٧ (٢٤٨٠٠٠) قطعة معظمها لماركات عالمية شهيرة مثل "مرسيدس" و "أوبل". وطبعاً في كلا الحالتين كانت تجري عمية نقل مكثفة للخبرة سواء عبر الخبراء الأوروبيين الذين يقيمون في دمشق لمتابعة الإنتاج كما هو الحال مع الشركة الإنكليزية أم عبر تدريب بعض الكوادر في الخارج مثلما حصل مع الشركة الألمانية.

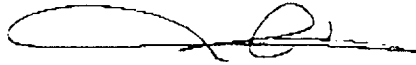
من المهم في هذا السياق التأكيد على فكرة التأهيل المستمر وعدم ربط هذا الأمر بتوفر زبون جيد مثل الشركات التي أتينا على ذكر تجاربنا الناجحة معها. وهنا تأتي أهمية النمط الآخر من التعاون مع الأوروبيين في مجال نقل الخبرة، ألا وهو النقل المنهجي المكثف للخبرة عبر توقيع عقود مدفوعة الأجر مع دور خبرة أوربية. ولشركتنا تجربة متميزة على هذا الصعيد. فبعد افتتاح مركز الأعمال السوري الأوربي في دمشق أجرى هذا المركز مسحا لوضع صناعة الملابس في سورية ثم نظم دورات تدريبية واختار شركتنا

كأحد الشركات الرائدة. كما أشرف على بناء خط إنتاج نموذجي من قبل خيرة ألمانية متخصصة فصّلت ثلاثة أيام في المعمل استطاعت خلالها تحقيق نتائج مرضية في رفع المدّود وتقليل الأخطاء ممّ لبهذا إلى ضرورة إجراء المزيد من التحسينات في طرق الإنتاج. وعليه وقعت الشركة عقداً مع أحد بيوت الخبرة الألمانية تضمّن (٤٢) يوم خبرة توزع على ثلاثة مراحل من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- تأسيس مدرسة لتعليم البنات الخياطة الصناعية تستوعب ٢٠ متدربة.
- تأسيس خطين نموذجيين للإنتاج.
- وضع نظام مراقبة جودة الإنتاج.
- وقد بلغت تكاليف هذه العملية حوالي ٨٠ ألف دولار واستطعن بعدها تحقيق المنافع التالية:
- رفع المدّود من ٣٥ % إلى حوالي ٥٠ % لنفس النوع من المنتجات.
- تخفيض عدد الأخطاء من أكثر من ٥ % إلى أقل من ٢ %.
- اختصار متوسط الزمن اللازم لإدخال موديل جديد من ٨ ساعات إلى حوالي ساعتين، مما أكسبنا مرونة في تصنيع العقود القليلة العدد.
- اختيار عاملات يستعن بمؤهلات علمية أفضل وتعليمهن المبادئ الأساسية للخياطة بفترات لا تتجاوز ثمانية أسابيع يتأهّن بعدها لدخول خط الإنتاج والتطور من خلال الممارسة.
- والثمار المباشرة التي جنيهاها كانت انخفاض تكلفة دقيقة العمل بشكل كبير وتقصّ الخسائر الناتجة عن الأخطاء وكلاهما يصب في خدمة الهدف الذي نتكلم عنه وهو زيادة الشريك المحلي لأرباحه من خلال تطوير الشراكة مع نظيره الأوربي.

دمشق، ١٩٩٩/٨/٢٩

رياض سيف



إن استمرار التعامل مع الشركات الأوروبية مكنت من إدخال صنف البورسات السائبة التي أطلق عليها اسم "لدى" وحقت نجاحاً ملفتاً للنظر في السوق المحلي وبعض الأسواق العربية وسوق الاتحاد السوفيتي. ولكنها بقيت عاجزة عن تلبية شروط الأسواق الأوروبية.

في نهاية عام ١٩٨٩ عانينا بشدة من قرار وقف التصدير إلى الاتحاد السوفيتي إذ كنا نملك طاقة إنتاجية كبيرة (٨٠٠ عامل) من جهة لكن هذه الطاقة لم تكن مؤهلة بما يكفي لدخول منتجاتنا إلى الأسواق الأوروبية فكان الحل الوحيد بنظري هو الإسراع في زيادة استعدادنا ورفع سوية إنتاجنا بما يذهب لدخول تلك الأسواق.

والأمثلة التالية توضح كيف أن أهم فائدة جنيها من تعاملنا مع شركاء أوروبيين هي التطور الدائم في مجال الخبرة الفنية في التصنيع وذلك لأن الشريك الأوروبي، كما أشرت، يحرص دائماً على إرسال خبراء من طرفه للإشراف على الإنتاج مما يتيح للكوادر المحلية تعلم الكثير من الخبرات. أو عبر توقيع عقود نقل خبرة مدفوعة الأجر مع هذا الشريك.

في نهاية ١٩٨٩، ومن خلال علاقتي الوثيقة مع الشركات الألمانية التي كنت أحد زبائننا المهمين في مجال شراء الأقمشة وكنت في نفس الوقت تصنع قمصاناً عالية الجودة، تمكنت من توقيع عقد مع شركة W & OTT الألمانية التي تصنع القمصان عالية الجودة. دفعت بموجبه (٥٠٠٠٠٠) مارك مقابل أسبوعي تدريب في ألمانيا لـ ١٣ عنصر من ذوي الخبرة في كل الاختصاصات كنت على رأسهم. وكانت أول ثمرة جنيها هي اقتناع الشركة المذكورة بالتصنيع في شركتنا. ونجحت التجربة رغم كل العقبات آنذاك وكانت أول عقد "C.M." يصنع في سورية لصالح شركة أوروبية. وتابعنا اكتساب الخبرة من الخبراء الذين كانت "W & OTT" ترسلهم إلى سورية للإشراف الفني على الإنتاج. ورغم أن هذه العلاقة لم تكن مربحة مادياً في البداية بسبب تكاليف نقل الخبرة والأسعار التفضيلية التي حاولنا اجتذاب تلك الشركة بواسطتها، فإنها أعطتنا الثقة بالنفس والسمعة ومكنتنا من اجتذاب شركة ألمانية أخرى هي "COTTON HOUSE" التي أعطتنا عقوداً كبيرة وأرسلت بدورها خبيراً للإشراف على الإنتاج في سورية مما أتاح لكوادرنا فرصة جديدة لزيادة خبراتها.

وتكررت التجربة في نقل الخبرة عن طريق العلاقة مع شريك أوروبي، عندما زار وفد من شركة أديداس سورية بحثاً عن فرص للتصنيع حيث وقع الاختيار على شركتنا لما أصبحت تملكه من خبرة في التصنيع وكذلك في عمليات التخليص الجمركي والشحن. ولقد قدمت أديداس لنا الكثير من المساعدات الفنية عن طريق تأهيل كوادرنا في فرنسا وإرسال خبير أقام في دمشق وأشرف على تدريب الكوادر وعلى الإقلاع في الإنتاج. واستطعنا خلال فترة وجيزة جداً كسب ثقتهم مما شجعهم على زيادة عقودهم معنا. وكانت ثمرة ذلك توقيع عقد توكيل بتصنيع كامل مجموعة أديداس من الملابس والخفائب وبيعها في

ثانياً_ الاستثمار في تطوير الكوادر: على الرغم من توسع صناعة الملابس من حيث عدد المنشآت إلا أن أغبيتها بقيت تتبع طرقاً بدائية في الإنتاج والذي ساعدها على البقاء هو منع استيراد الملابس بشكل كامل منذ منتصف الستينات مما مكنها من فرض أسعار عالية قادرة على تعويض تكاليف التصنيع المرتفعة الناتجة عن الهدر في الزمن والمواد وعن الخسائر الناتجة عن أخطاء التصنيع. لكن هذه الحماية غير متوفرة لتصنيع الخني عندما يفكر بالتصدير لأنه مضطر في هذه الحال لإعطاء سعر منافس. وهذا ما يفسر عجز صناعة الملابس السورية حتى اليوم عن تحقيق منجزات ذات شأن في مجال التصدير. بل إنما عجّزت حتى عن استغلال الميزات التنافسية الكبيرة التي منحها إيها الاتفاقية السورية مع دول السوق الأوروبية المشتركة عام ١٩٧٧ والتي أعفتها من جميع الرسوم الجمركية ومن الشقيد بسقف الخصص.

وقد كانت شركتنا من أوائل الشركات التي تنبّهت إلى ذلك ووعت أهمية الاستثمار في نقل الخبرة وتاهيل الكوادر الأمر الذي سيتضح أثناء الحديث عن تجربتنا الخاصة في القسم الثاني من هذه المداخلة.

ثالثاً_ بناء فريق عمل شديد الانتماء للشركة من خلال احترامها حاجاته الإنسانية: على الرغم من كل التطور التكنولوجي الذي حصل في العقود الأخيرة، بقيت صناعة الملابس في عداد الصناعات اليدوية التي تحتاج إلى عمالة ماهرة ومكثفة تعمل بجهد وتركيز دائم. وهذه الخصوصية تزيد من ضرورة التركيز على العامل البشري عبر إعداد فريق عمل متكامل تربطه علاقات تعاون منظمة وواضحة وخلق مناخ عمل جماعي محبب يمتاز بروح الانتماء ويشعر جميع أفراداه بالمسؤولية ويؤمنون بأن نجاحهم من نجاح المشروع. أي أن لديهم الاستعداد الدائم والطوعي لبذل الجهود الإضافية لكي يتمكن الطرف السوري من الوفاء بالتزاماته تجاه شريكه الأوروبي وتلبية حاجاته الطارئة الناتجة عن الظروف الاستثنائية التي كثيراً ما تحدث في هذا النوع من الصناعة مثل التجاوب بتكثيف الجهود والعمل الإضافي للإسراع بتسليم بعض العقود أو عند الزيادة المفاجئة في الطلبات.

كما أن توفر الشروط الإنسانية في العمل عند المصنع السوري أصبح عند كثير من الشركات الأوروبية شرطاً من شروط العمل المشترك، حيث ترفض الكثير من الشركات الأوروبية التعامل مع الشركات التي تشغل الأطفال أو تستغل العمال بإجبارهم على العمل في ظروف لا إنسانية وجو عمل غير صحي لا يستوفي شروط السلامة المهنية.

سلبات هذا النوع من المشاريع:

تتلخص سلبات هذا النوع من الشراكة بعدم استمرارها لفترات طويلة نتيجة تعدد المتغيرات التي يمكن أن تفقدها شروط الاستثمار أي تحقيق الربح للطرفين وأهم هذه المتغيرات :

لقاء مجموعة المصدرين

حول تعزيز تنافسية صادرات النسيج والملابس في دول منطقة الإسكوا

بيروت، ٣-٥/١١/١٩٩٩-٠٨-٣٠

مداخلة السيد رياض سيف

حول نماذج التعاون الناجح مع الشركاء الأوروبيين

حالة عيانية من الجمهورية العربية السورية

إن تجربة المشروع المشترك "joint venture" الذي يكون فيه الطرف الأوربي شريكاً في ملكية المنشأة وفي الإدارة، غير معروفة في ميدان صناعة الملابس السورية حتى الآن، لذا سأقتصر في مداخلي هذه على شكل التعاون الذي كان لشركائنا دور رائد في خوض غماره، والذي يثبت يوماً بعد يوم أنه من أفضل الفرص المتاحة أمام هذه الصناعة في المدى المنظور. وأقصد تصنيع الملابس في سورية لصالح الشركات الأوربية على طريقة الـ "C.M.T" والـ "C.M" أي التعاون الذي يتم بين المصنع السوري والمستهلك الأوربي في علاقة شراكة تحقق الربح للطرفين.

ويتنحصر هذا النوع من الشراكة بتقديم الشريك الأوربي للموديلات (قوالب + دفتر فني + مساطر)، والأقمشة والأكسسوارات. كما يشرف فنياً على الإنتاج ويؤمن تسويق البضاعة في أوروبا أي العلاقة مع الزبائن. بينما يقوم الشريك السوري بتجهيز المنشأة القادرة على إنتاج الموديلات المطلوبة من حيث الآلات اللازمة والكوادر المدربة والإدارة القادرة على ضبط الجودة والقيام بجميع الإجراءات الكفيلة بإيصال البضاعة إلى أوروبا وكذلك التخاطب مع العقلية الأوربية.

شروط نجاح هذا النوع من الشراكة:

١- اختيار كل طرف للشريك المناسب الذي يملك الإمكانيات الضرورية للقيام بدوره بالشكل

المطلوب.

٢- لا بد من الاستيعاب أن الشريك الأوربي زبون يجب إحاطته بالرعاية تطبيقاً للمثل الألماني

"الزبون هو الملك" والزبون هنا ليس المستهلك النهائي بل وسيط له زبائنه الذين يسهر على رعايتهم أيضاً انطلاقاً من نفس المبدأ.

fully aware of the importance of being as vigilant as possible while behind the machine.

Such performance consolidated our good reputation locally and internationally so much that in 1993 , while still facing a lot of obstacles, I established the largest garment factory of its kind in the Syrian private sector: 1200 workers over 14000 m² .

We proceeded our carrier in concentrating on improving our production quality and went on gaining the trust of European customers, one after another.

One of them was a British company handling orders of women's blouses to famous names in Europe like "C&A" and the annual quantities this company manufactured in our factory reached 500000 pieces. As usual we benefited a lot from the experts sent by it to survey its production.

Another customer was the German company "*Eurodress*" specialized in work wear. It has its orders (of international trade-marks such as *Mercedes* and *Opel*) manufactured in many countries and distributed all over Europe. *Eurodress* experts trained many cadres of ours in Germany and we continued benefiting from their expertise by the expert sent to Damascus to check production on the lines built especially for them.

In this context it is of significance to stress the importance of **continual formation**. In a word, we should not only depend, while building skilled workers, on expertise offered by good customers, but also on other alternatives esp. signing paid contracts with famous European know-how institutes whose experts are supposed to train local workers methodically and extensively. It is right that this alternative costs much more but the results would compensate such a high cost.

In this field also our company has had a significant experience:

After establishing the SEBC (Syrian European Business Center which is an organ funded by the European Commission to develop textile and garment industry in Syria), the Center carried out a comprehensive study with statistics and analysis diagnosing the status of Syrian textile and garment industry. They hold several training courses and chose our company as a pioneer enterprise. They supervised building a pilot production line by a German expert who spent three days in our company for this purpose.

My personal experience dealing with Europeans

Since my first contacts with European companies, esp. the German ones in 1975, I had the chance to visit and have a close look at the factories of the most important garment manufacturers, the matter that enabled me to recognize the big differences with our garment industry in production methods, productivity and quality levels. I got so impressed that I decided on the spot to convey what I had seen and learned to Syria.

In 1980, I established a new company employing (300) workers. The company soon became famous and captured the public attention due to its significant achievements comparatively with others. And though our technical performance was still modest at that time, our intention to invest more in qualifying our people provided us with good reputation and enabled us to accumulate profits

Contacts with European companies proceeded on and the experience we were building helped us begin manufacturing a new type: women clothes. Once again the trade-mark we launched *Nada* made a breakthrough in the local market as well as the markets of some Arab and ex-Soviet countries. So we went on developing rapidly.

At the end of 1989 we suffered a lot from the resolution stopping exportation to the Soviet Union because we had already built a relatively big production capacity of (800) workers but our expertise was still far from meeting the European standards, the matter that made us understand deeply that the only way to survive in a world swarming with qualified competitors is to speed our steps investing more in building competent cadres so that our products might have a room in the European markets.

The following examples will shed light on how much we benefited from our business relations with Europeans who always insist on sending their own experts to survey the production of their orders. Some of these example will show the other way of conveying expertise i.e. signing paid contracts with famous consulting firms to have the local production cadres trained by their experts.

At the end of 1989, taking advantage of my good business relations with some German companies manufacturing fabrics and high quality men's shirts, I managed to sign a DM 50000 contract with the German company "*W & OTT*" well known in the field of high quality men's shirts. Thirteen cadres. I

latter acquires the ability to do so, because costs in Europe in general are higher than Syria.

The local partner's benefits from the partnership:

- Pave the way to the European garment market which is one of the biggest in the world and make him enter it without serious risk because the European partner assume the responsibility of marketing.

- the most important in all is the technical experience in manufacturing which enables the local cadres to develop their knowledge and experience, either by the experts usually sent by the European partner to superintend the production process or by signing paid contracts with famous consulting companies to have these cadres trained and provided with the necessary know-how.

How can the Syrian partner maximize his profits:

To answer such a question I will talk about the main factors which made us succeed in dealing with the European markets:

- **Understanding the European mentality:** there are many differences in the commercial mentality among the nations. And the Syrian party would not be able to capture the attention of the European one if he could not understand his mentality. The most well-known example concerning such a difference is how to arrange priorities in competition; Europeans concentrate mostly, especially in fashion garments, on delivery time, while Syrians pay almost no attention to this factor. Another example: the European customer insists on his right to impose a fine on the local producer in case of damage or delay, while Syrians tend show great leniency in such cases.

- **Investing in building qualified production people:** In spite of all horizontal development in Syrian garment industry, it is still dependent mostly on conventional production methods. However, what helped it survive has been the high prices which has helped it recover the high costs and which has been possible thanks to the protectionist policy of the government. But the moment a Syrian manufacturer decides to export, that is to compete in the international market, this policy is no longer valid. That explain the failure of our garment industry to benefit from the huge competitive advantages granted by 1977 agreement between Syria and the European community states, and explains also why it is still unable to make any achievements in the exportation field.

When talking about our own carrier I will show you how our company became aware of this defect and tried early to bridge such a wide gap in technical expertise.