

**EGYPTIAN COMPETITIVENESS REPORT  
2005-2006**

**Prepared by: Economic Research Forum-ERF**

**MAY 2006**

The most urgent policy objective in Egypt today is to give citizens hope for their future and the future of their children. This requires reducing poverty, improving standards of living and creating better livelihoods for people. Achieving competitiveness is a prerequisite for meeting these objectives.

The *Egyptian Competitiveness Report* (ECR) is emerging as a regular publication that provides a comprehensive assessment of the competitiveness of the Egyptian economy. It monitors the annual changes in Egypt's ranking using many global indicators. It tracks ongoing reforms and provides recommendations to guide the policy-making process in light of the observed strengths and weaknesses. This year's ECR analyzes the change in rankings, presents an overview of government policy reforms and their impacts and focuses on a few major issues crucial to competitiveness, such as the role of industry and the importance of innovation.

The *Report* is divided into three parts: Part I presents multiple sets of competitiveness indicators that provide an overview of Egypt's competitiveness in many different dimensions (Chapter 1). This is followed by an attempt (in Chapter 2) to analyze the impact of ongoing reforms. Part II focuses on industry as a locomotive for growth. It begins in Chapter 3 with an analysis of industrial competitiveness, with special emphasis on manufacturing exports, while Chapter 4 examines the threat posed to Egypt in EU and MENA markets by China and Turkey. Part III looks to the future. In Chapter 5, a leading thinker, Ismail Serageldin, provides an assessment of Egypt's technological achievements and proposes a national innovation system. Chapter 6 cites the need to "institutionalize competitiveness" and proposes restructuring the Egyptian National Competitiveness Council (ENCC) as a body that could monitor Egypt's competitiveness and engage broad sections of Egyptian society

in a productive dialogue that would lead to a consensus on priorities for economic reform and a comprehensive approach to achieving sustainable economic growth and poverty reduction.

### **Egypt Competitiveness Rankings Reflect the Government's Macroeconomic Success**

This year's ECR records notable improvements in Egypt's competitiveness rankings, which reflect the impact of significant economic reforms. The Government of Egypt should be commended for the very strong showing in Pillar 3 of the Global Competitiveness Index, "macroeconomy index," which made an impressive leap from 81<sup>st</sup> to 50<sup>th</sup> place. The Government's economic management team lowered inflation, lowered taxes and lowered tariffs. The ranking would have been even higher except for the low ranking related to the continued large government debt as a percentage of GDP, an issue the Government recognizes as an area of continued concern.

With regard to the other indexes, Egypt seems to be a typical example of a country at the first stages of development: it does well on the more basic requirements of institutions, infrastructure and the macroeconomy, whereas the scores worsen as one progresses to the more advanced pillars such as technological readiness, business sophistication and innovation. Egypt was especially weak in indicators related to basic human resources, where there is continued high adult illiteracy and where the productive sector reports that the educational system is not meeting the needs of the economy.

Egypt does not perform as well on Michael Porter's Business Competitiveness Indicator (BCI) which focuses on the "micro foundations of competitiveness." These include the sophistication of company strategy and operations and the quality of the

business environment. The results indicate that major work must be done at the microeconomic level to improve the business environment if growth is to be sustainable. Indeed, the latest figures available indicate that Egyptian productivity has stagnated, suggesting that recent improvement in economic growth may not be sustainable without microeconomic reforms.

### **Egypt Has to Reverse Loss of Competitiveness in the Manufacturing Sector**

Using the UNIDO Competitive Industrial Performance (CIP) Index, the *Report* also benchmarks the competitiveness of the Egyptian industrial sector. After growing in the 1980s and 1990s, Egyptian manufacturing exports have failed to drive the economy in terms of manufacturing value added and exports. Egypt's manufactured exports per capita remain quite low and these manufactured exports are largely resource-based or have a relatively low technology content. Egypt underperforms in medium- and high-tech exports which now account for more than 55 percent of world's trade and which are growing faster than low-technology exports.

The *Report* also explores the market and product diversification of Egyptian manufactured exports. Egypt managed to diversify its markets geographically, reducing its dependence on the EU while increasing its export presence in the MENA region and Sub-Saharan Africa, and continuing to export to the USA. This market diversification strategy may reduce Egypt's exposure to possible demand slowdowns in specific regions.

However, Egypt has not achieved product diversification and Egypt manufactured export concentration remains worrisome compared to many other countries. Egypt's top five manufactured exports accounted for 66.6 percent of total manufactured exports in 2004. What is more striking is that Egypt's product

concentration has increased over time—in 1990 its top five manufactured exports accounted for 60 percent of the total. Furthermore, this product dependency is concentrated in resource-based products with petroleum-based clearly dominating the scene. Refined petroleum is Egypt's single major export to the US, the EU and the Middle East and North African region. Analysis included in this report shows that Egypt is vulnerable to export displacement by countries such as Turkey and China. If Egypt is to avoid losing ground, an appropriate industrial strategy is urgently needed. Such an industrial strategy, implemented through a comprehensive set of policies, must avoid the mistakes of failed industrial policies tried by other countries and focus on the approaches that have been successful among countries that achieved rapid industrialization and successful export development. The new focus of industrial policy will improve productivity while increasing employment. This will require a focus on improving the productivity of Egypt's human resources as well as its business environment. It will require attention to boosting private investment, both foreign and domestic.

### **Egypt Should Develop a “National Innovation System” That Bolsters Capacity in Science and Technology**

Innovation has become a key driver of the competitiveness of nations. Innovation includes the ability to adopt and adapt imported technology to the development of new technologies, products and processes. Fostering innovation goes beyond simply boosting Egypt's very low level of R&D compared to other countries. It requires a rich set of human resource systems. In his insightful contribution, Ismail Serageldin puts together a coherent vision for a “National Innovation System.” This

vision leads to a comprehensive framework beginning with the inception of ideas, translating ideas into reality and then moving them to markets.

The *Report* highlights the imperative of creating open tolerant societies, conducive to the nurture of questioning and critical thinking. Yet, he argues that this requires no less than a major revolution in the education system, for which curriculum reform is only a partial solution. Overall school atmosphere and teacher attitudes are just as important.

Having a climate that allows young people to generate ideas is a necessary but not sufficient condition for innovation. Egypt needs a solid base in science and technology (S&T). The development of an indigenous capacity in S&T is not a luxury, but an absolute necessity if Egypt is to realize its potential in the coming decades. This would include a variety of initiatives including human resources, centers of excellence, sources of technology finance and creating the digital libraries of tomorrow. It would focus geographically on industrial and high-technology hubs centered around Cairo and Alexandria. These could better attract both domestic and foreign investment. These hubs would become clusters including campuses, industrial parks and business incubators.

For the hubs to actually attract multinationals and allow for the effective technology transfer that Egypt needs, it is essential that they have a supply chain of young talent to draw on and to train, and that some of the alumni of such training – the more ambitious among them – would be encouraged to initiate their own start-up activities. Technological incubators would support them with initial start-up loans, with the possibility of setting up their labs in a close-by campus atmosphere. Common services such as the legal, administrative, financial and auditing services

could be shared in a way that would minimize the cost to young entrepreneurs and allow them to focus on their own technological businesses.

### **Institutionalizing Competitiveness: A Concrete Proposal for the Next Year**

This year's ECR ends with a practical recommendation. Egypt needs to build consensus around a common vision. Therefore it is proposed that the **Egyptian National Competitiveness Council** bring together Egypt's private sector, public sector and civil society leaders to form a common vision and to unify action. The Council would advise the Government on competitiveness-related initiatives. It would set priorities, provide advice to the Government and monitor progress. It would make recommendations based on the latest data, the best expertise, and the insights among Egyptian experts from many parts of society, developing a set of measurable goals and a manageable set of priorities. Over the course of the next 12 months, a set of 8-10 key priorities for competitiveness would be addressed. Recommendations would be assembled over the next 12 months to form a comprehensive Egyptian national competitiveness strategy which would be included in next year's ECR.

During the year, the **Egyptian National Competitiveness Council** would foster dialogue among many groups in society and between these groups and government leaders who are equally committed to improving Egypt's competitiveness, productivity and living standards. The Council would also improve broader public understanding and support for competitiveness-related reforms. It would also challenge the private sector to improve its competitiveness, recognizing that the private sector also needs reform and that many Egyptian companies and industries hold the key to prosperity and can reposition themselves in world markets. The

Council would be open, inclusive and transparent, and would maintain a website useful to many.

Egypt's economic growth and competitiveness rankings have both improved thanks to bold macroeconomic and trade reforms recently implemented by the Government. However, it will only be sustained if these macroeconomic reforms are extended to focus on *microeconomic* reforms in the business environment. Piecemeal and incremental reforms will not be sufficient. There is a need for a comprehensive approach, informed by good data, inspired by best practices and supported by broad consensus. This in turn can be monitored annually by those who know that the real challenge comes with implementation.

### ملخص تنفيذي

إن تحقيق القدرة التنافسية هو شرط لا غنى عنه للوصول إلى الحد من الفقر وتحسين مستويات المعيشة وخلق ظروف أفضل لحياة الناس، وهي الأمور التي يقع تحقيقها على عاتق واضعي السياسات بغية منح المواطنين أملاً في مستقبلهم ومستقبل أولادهم.

ويبرز " تقرير القدرة التنافسية المصرية " كمطبوعة منتظمة تقدم تقييماً شاملاً للقدرة التنافسية للاقتصاد المصري. فهو يرصد التغير الذي يطرأ سنوياً على مركز مصر التنافسي و ترتيبه بين الدول وفقاً للمؤشرات العالمية. كما أنه يتتبع الإصلاحات الجارية و يقدم توصيات يسترشد بها واضعي السياسات أثناء عملية اعداد السياسات في ضوء ما يلاحظ من نقاط القوة و الضعف . و يحلل تقرير هذا العام التغير في الترتيب، و يقدم عرضاً عاماً لسياسات الإصلاح التي تتبعها الحكومة و تأثيراتها، كما يركز على عدد محدد من القضايا الكبرى ذات الأهمية الحاسمة بالنسبة للقدرة التنافسية مثل دور الصناعة و أهمية التحديث.

و ينقسم التقرير الى ثلاثة أجزاء: فالجزء الأول يقدم مجموعات متعددة من مؤشرات القدرة التنافسية التي تعطينا عرضاً عاماً ذو أبعاد مختلفة لوضع مصر ( الفصل الأول). و يلي ذلك محاولة لتحليل أثر الإصلاحات الجارية ( الفصل الثاني). أما الجزء الثاني فيركز على الصناعة باعتبارها قاطرة للنمو، حيث يبدأ (الفصل الثالث) بتحليل القدرة التنافسية للصناعة مع التركيز على الصادرات المصنعة، بينما يبحث ( الفصل الرابع) الخطر الذي تواجهه مصر في أسواق الإتحاد الأوروبي و دول الشرق الأوسط و شمال أفريقيا من جانب الصين و تركيا. و أما الجزء الثالث فيستشرف المستقبل حيث يقدم أحد كبار المفكرين، اسماعيل سراج الدين، في الفصل الخامس تقييماً لإنجازات مصر التكنولوجية و يطرح نظاماً قومياً للتحديث. و يبين (الفصل السادس) الحاجة الى ايجاد مؤسسات تعني بالقدرة التنافسية و يقترح إعادة تشكيل المجلس القومي للتنافسية ليكون جهازاً قادراً على رصد قدرة مصر التنافسية و إشراك قطاعات عريضة من المجتمع المصري في حوار بناء يمكن أن يسفر عن إتفاق في الآراء حول أولويات الإصلاح الإقتصادي و حول منهج شامل لتحقيق النمو على نحو قابل للإستدامة و التقليل من الفقر.

### ترتيب مصر وفقاً للقدرة التنافسية يعكس نجاح السياسات الإقتصادية الكلية للحكومة

يسجل " تقرير القدرة التنافسية المصرية " لهذا العام تقدماً ملحوظاً في ترتيب مصر وفقاً للقدرة التنافسية، الأمر الذي يعكس بوضوح أثر الإصلاحات الإقتصادية الهامة التي تم تطبيقها. و ينبغي الإشادة بالحكومة المصرية نظراً للنتائج الكبيرة في القائمة الثالثة من المؤشر العالمي للتنافسية "مؤشر الاقتصاد الكلي" ، حيث حققت مصر فيه طفرة مذهشة بانتقالها من المركز الحادي والثمانين الى المركز الخمسين. فقد نجحت الإدارة الإقتصادية الحكومية في تخفيض التضخم والضرائب والرسوم الجمركية . وكان من الممكن أن يكون الترتيب أفضل لولا المركز المتدني الناجم عن إرتفاع نسبة الدين الحكومي الى الناتج المحلي الإجمالي ، و هو الأمر الذي تقر الحكومة بأنه من المجالات التي تثير القلق.

و فيما يتعلق بالمؤشرات الأخرى فإن مصر تعد مثالا تقليدياً لدولة في المراحل الأولى للتنمية: حيث تعمل جيداً فيما يتعلق بالمتطلبات الأساسية للمؤسسات و البنية التحتية و الإقتصاد الكلي ، بينما تسوء نتائجها كلما إقترب المرء من القوائم الأكثر تقدماً مثل الإستعداد التكنولوجي و تطور مستوى الأعمال ودرجة التحديث. وكانت مؤشرات مصر ضعيفة بوجه خاص فيما يتعلق بمؤشرات الموارد البشرية الأساسية ، حيث لا تزال نسبة الأمية بين الكبار مرتفعة وحيث يقر القطاع الإنتاجي أن النظام التعليمي لا يلبي احتياجات الإقتصاد.

لم يكن أداء مصر على نفس المستوى وفقاً لمؤشر مايكل بورتر للقدرة التنافسية لقطاع الأعمال، والذي يركز على " الأسس الدقيقة للقدرة التنافسية" . و تشمل تلك الأسس مدى تطور استراتيجية الشركات و عملياتها و نوعية مناخ الأعمال السائد. و تشير النتائج الى أنه ينبغي القيام بالكثير من العمل على مستوى الإقتصاد الجزئي لتحسين مناخ الأعمال بغية الوصول للنمو المستدام. إن آخر التقديرات المتاحة تشير الى ركود الإنتاجية في مصر وهو الأمر الذي من شأنه التأثير على النمو الإقتصادي و يجعله غير قابل للإستدامة و من هنا فإنه يجب القيام بإصلاحات على مستوى الإقتصاد الجزئي.

### ● تحدى استعادة مصر قدرتها التنافسية في قطاع التصنيع

إعتماداً على جدول مؤشرات " اليونيدو" للقدرة التنافسية في قطاع التصنيع يبرز التقرير أهمية تمتع القطاع الصناعي المصري بالقدرة التنافسية. فرغم أن الصادرات الصناعية المصرية شهدت نمواً في الثمانينيات والتسعينيات إلا أنها أخفقت في قيادة الإقتصاد فيما يتعلق بالقيمة المضافة في قطاع التصنيع والصادرات. فمتوسط نصيب الفرد في مصر من الصادرات المصنعة لا يزال منخفضاً للغاية، كما أن هذه الصادرات المصنعة تعتمد بدرجة كبيرة على الموارد المتوفرة، ومحتواها التكنولوجي منخفض نسبياً. و أداء مصر في مجال الصادرات متوسطة أو عالية التقنية لا يزال دون المستوى في الوقت الذي تمثل فيه هذه الصادرات أكثر من ٥٥% من التجارة العالمية و يتزايد نموها بأسرع من الصادرات منخفضة التقنية.

و يدرس التقرير كذلك أسواق الصادرات الصناعية المصرية و مدى تنوع منتجاتها. فقد نجحت مصر في تنويع أسواقها ، من الناحية الجغرافية، بالتقليل من اعتمادها على الإتحاد الأوروبي و زيادة تواجدها في إقليم

الشرق الأوسط و شمال أفريقيا، و في أفريقيا جنوب الصحراء، مع الاستمرار في التصدير الى الولايات المتحدة الأمريكية. و يمكن أن تؤدي هذه الإستراتيجية في تنويع الأسواق الى التقليل من تعرض مصر لمخاطر تباطؤ الطلب في أقاليم بعينها.

وبالرغم من أن مصر لم تتوصل الى تنويع منتجاتها بشكل كاف ولا يزال التركيز في الصادرات المصرية المصنعة مصدرا للقلق إذا ما قورن بالكثير من البلدان الأخرى. فالمنتجات الخمس التي تصدر قائمة الصادرات المصرية المصنعة كانت تمثل ٦٦.٦% من مجموع الصادرات المصنعة في سنة ٢٠٠٤. و مما يلفت النظر بدرجة أكبر أن هذا التركيز في الصادرات المصرية قد تزايد مع مرور الوقت إذ كانت هذه النسبة ٦٠% فقط في سنة ١٩٩٠. و فضلا عن ذلك فإن هذه المنتجات نفسها تعتمد على الموارد المتوفرة التي يغلب عليها منتجات البترول. فالبتروال المستخرج هو أكبر منتج منفرد تصدره مصر الى كل من الولايات المتحدة الأمريكية و الإتحاد الأوروبي ومنطقة الشرق الأوسط و شمال أفريقيا. ويبين التحليل الوارد في هذا التقرير أن مصر تتعرض لمخاطر مزاحمة صادراتها من جانب بلدان مثل تركيا و الصين. فإذا أرادت مصر ألا تخسر في هذا المجال فعليها أن تسرع الى الأخذ باستراتيجية صناعية ملائمة. و ينبغي لمثل هذه الإستراتيجية، التي تطبق من خلال مجموعة شاملة من السياسات، أن تتجنب الأخطاء التي وقعت فيها السياسات الصناعية الفاشلة التي جربتها دول أخرى من قبل، و أن تركز على المنهجيات التي كتب لها النجاح في البلدان التي حققت تقدما سريعا في مجال التصنيع و عجلت بتنمية صادراتها. وسيؤدي هذا التوجه الجديد في السياسة الصناعية الى تحسين الإنتاجية مع زيادة فرص العمل. و يتطلب ذلك التركيز علي تحسين إنتاجية الموارد البشرية و تحسين مناخ الأعمال في مصر، كما يتطلب العمل على زيادة الإستثمارات الخاصة سواء المحلية منها أو الأجنبية.

#### • تحدى مصر لتضع نظاما قوميا للتحديث يعزز من قدراتها في مجال العلم و التكنولوجيا

يمثل التحديث اليوم قوة دافعة أساسية في القدرة التنافسية للدول. و يشمل التحديث القدرة على استيعاب و تطوير التكنولوجيا المستوردة من أجل تطوير تقنيات و منتجات وأساليب جديدة. ويتجاوز ترسيخ التحديث مجرد تحسين المستوى المتدني للغاية للبحث و التطوير في مصر مقارنة بمثيله في دول أخرى. فهو يتطلب مجموعة كبيرة من النظم الخاصة بالموارد البشرية. و يضع اسماعيل سراج الدين في مقاله المتعمق رؤية متماسكة " لنظام قومي للتحديث ". و تفضي هذه الرؤية الى وضع إطار شامل يبدأ بانبثاق الأفكار ثم ترجمتها الى واقع ثم نقلها الى الأسواق.

و يبرز التقرير ضرورة خلق مجتمعات متفتحة و متسامحة علي نحو يدفع الى طرح التساؤلات والى التفكير النقدي. لكنه يذكر كذلك أن الأمر يتطلب ثورة كبرى - و لا شيء أقل من ذلك - في النظام التعليمي الذى لا يعتبر إصلاح المناهج الدراسية فيه إلا جزءا من الحل. فالمناخ العام السائد في المدرسة و مواقف المدرسين فيها لا تقل أهمية عن إصلاح المناهج الدراسية.

إن إيجاد المناخ الذى يسمح لصغار السن بابتكار الأفكار شرط ضرورى و لكنه غير كاف للتحديث. فمصر بحاجة إلى قاعدة صلبة في العلم والتكنولوجيا. و تطوير القدرات الذاتية في مجال العلم والتكنولوجيا ليس من الكماليات ولكنه ضرورة ملحة إذا كان لمصر أن تستغل بإمكاناتها خلال العقود القادمة. وينطوى ذلك على مبادرات متنوعة تشمل الموارد البشرية، ومراكز التفوق، ومصادر تمويل التكنولوجيا وإنشاء مكتبات المستقبل الرقمية. و ينبغي أن نركز، من الناحية الجغرافية، على مواقع الصناعات ذات التقنية المتقدمة المحيطة بالقاهرة والإسكندرية. فيوسع تلك الصناعات أن تجتذب بدرجة متزايدة الإستثمارات المحلية والأجنبية على السواء. ويمكن أن تتحول تلك المواقع إلى تجمعات أكبر تشمل ساحات متخصصة ومناطق صناعية وحضانات لحركة الأعمال.

وحتى تصبح مواقع التجمع هذه قادرة على اجتذاب الشركات متعددة الجنسيات وعلى نقل التكنولوجيا بكفاءة فإن مصر بحاجة إلى إمدادات مستمرة من المواهب الشابة للاعتماد عليها وتدريبها، وإلى أن يحظى من هم أكثر طموحا من بين المتخرجين من هذا التدريب بالتشجيع اللازم للبدء في إقامة أعمالهم الخاصة. ويمكن للقائمين على رعاية التقدم التكنولوجى أن يساعدوا بتقديم القروض الأولية اللازمة مع إمكانية إنشاء مختبراتهم في منطقة مجاورة يسودها مناخ أشبه بالمناخ الجامعي. كذلك يمكن تقاسم الخدمات المشتركة مثل الخدمات القانونية والإدارية والمالية على نحو يقلل من عبء التكاليف على الشباب من أصحاب الأعمال، ويسمح لهم بتوجيه كل إهتمامهم الى أعمالهم التكنولوجية الخاصة.

إنشاء مؤسسات تعنى بالقدرة التنافسية: اقتراح محدد للعام القادم

يختتم "تقرير القدرة التنافسية المصرية" لهذا العام بتوصية عملية. فمصر بحاجة إلى الإتفاق حول رؤية مشتركة. لذا فمن المقترح أن يتولى المجلس القومى المصرى للقدرة التنافسية تنظيم لقاء يجمع بين قادة القطاع الخاص والقطاع العام والمجتمع المدنى لتشكيل رؤية مشتركة ولتوحيد العمل من أجلها. وينبغى أن يقدم المجلس المشورة إلى الحكومة حول المبادرات ذات الصلة بالقدرة التنافسية. وعليه أن يضع الأولويات وأن يقدم المشورة وأن يتابع التقدم الذى يتم إحرازه. وهو يضع التوصيات على أساس أحدث المعلومات وأفضل التجارب وعلى ضوء النظرة المتعمقة للخبراء المصريين من مختلف نواحي المجتمع ، كما يضع مجموعة قابلة للقياس من الأهداف ومجموعة قابلة للإدارة من الأولويات. ويمكن خلال الأشهر الإثنى عشر القادمة العمل على تناول مجموعة تضم ما بين ٨ و ١٠ أولويات أساسية. ويمكن أن تجمع خلال نفس الفترة التوصيات التى سوف تتشكل منها استراتيجية وطنية شاملة لمصر يضمها "تقرير القدرة التنافسية المصرية للعام القادم."

وخلال هذا العام ينبغى أن يقوم المجلس القومى للقدرة التنافسية بترسيخ الحوار بين مجموعات عديدة فى المجتمع وبينها وبين القيادات الحكومية الذين يلتزمون بنفس القدر بتحسين قدرة مصر على المنافسة وتحسين الإنتاجية ومستويات المعيشة. وعلى المجلس كذلك أن يوسع من نطاق الفهم العام والمساندة للإصلاحات ذات الصلة بالقدرة على المنافسة. كما أن عليه أن يدفع القطاع الخاص إلى تحسين قدرته التنافسية مع الإعراف بأن القطاع الخاص هو نفسه بحاجة إلى الإصلاح، وأن كثيرا من الشركات والصناعات المصرية تملك مفاتيح الرخاء وبوسعها أن تعيد ترتيب وضعها فى أسواق العالم. وسيكون المجلس منفتحا تماما، وشاملا للجميع ومتسما بالشفافية، كما سيكون له موقع إلكترونى يمكن أن يفيد منه الكثيرون.

لقد تحسن ترتيب مصر من حيث النمو الإقتصادى والقدرة التنافسية بفضل الإصلاحات الإقتصادية الكلية والإصلاحات التجارية التى بدأت الحكومة تطبيقها مؤخرا. على أن استدامة هذا الوضع يتطلب التوسع فى الإصلاحات الإقتصادية الكلية بحيث تمتد إلى التركيز على الإصلاحات الإقتصادية الجزئية المتعلقة بمناخ الأعمال. فالإصلاحات المجزأة والمتدرجة لن تكون كافية. و الحاجة ماسة إلى نهج شامل، يعتمد على بيانات دقيقة ويستلهم أفضل الممارسات ويسانده قبول عام. ويمكن أن يكون هناك رصد سنوى لهذا النهج من جانب أولئك الذين يدركون أن التحديات الحقيقية تأتي عند التنفيذ.