اختيار موقع المصنع Plant Location

يشمل مفهوم اختيار موقع المصنع:

(١) البحث عن موقع المصنع الذي ينشأ لأول مرة

(٢) أو لمصنع ينشأ الي جانب مصانع أخري تابعة لشركة واحدة

(٣) اختيار موقع المخازن التابعة للشركة سواء أكانت هذه المخازن للمواد المصنعة أو نصف مصنعة أو للمواد خام لكون التخزين يعد مكملا للنشاط الانتاجي.

يعد قرار اختيار الموقع من القرارات الهامة والصعبة التي تواجهها الشركة الصناعية بسبب
(١) ضخامة حجم الاستثمارات المالية الموظفة في المصانع المنشأة حديثا أو في المصانع القديمة
(٢) يرتبط هذا القرار باستراتيجيات طويلة الأمد التي تؤثر في مستقبل الشركة ونجاحها الي حد كبير ومن تلك الاستراتيجيات استراتيجية تجهيز المواد الخام، واستراتيجية التسويق، واستراتيجية التخزين.

<u>أهداف اختيار الموقع:</u>

يعتمد الهدف الاستراتيجي علي نوع الصناعة (سلع أو خدمات)

فالهدف الاستراتيجي للشركات المنتجة للسلع يتمثل في تخفيض التكاليف التالية:

١- تكلفة الموقع وتشمل شراء الأرض، وتكلفة الانشاء والتعمير، وتكلفة استئجار العمال، والرسوم والضرائب الحكومية لذلك الموقع.

٢- تكلفة توزيع المنتجات: وتشمل التكاليف المقترنة بنقل وتوزيع المنتجات من مصانع الشركة الي مخازنها، ثم من المخازن الي منافذ البيع ضمن شبكة التوزيع الجغرافية للشركة.

٣- تكلفة المواد الأولية: يرتبط من التكاليف بسعر شراء المواد الأولية الداخلة في عملية الانتاج ومدي توافرها، وتكلفة شراء الطاقة المشغلة للمصنع كالطاقة الكهربائية والنفط والفحم.

والهدف الاستراتيجي للشركات المنتجة للخدمة يتمثل في زيادة السرعة في التسليم (Delivery) في الموعد المحدد، وتعظيم الايرادات (Revenue Maximization) لمثل هذه الشركات

والهدف الاستراتيجي لاختيار موقع المخازن يتكون من مزيج استراتيجية تخفيض التكاليف والسرعة في التسليم بهدف تحقيق ميزة تنافسية للشركة.

وعموما فالهدف الاستراتيجي للشركة يتمثل في تعظيم منافع الموقع في المدي البعيد.

<u>عوامل المفاضلة في اختيار موقع المصنع</u>

يمر اختيار موقع المصنع بعدة خطوات تبدأ من باختيار البلد ثم باختيار الإقليم وأخيرا اختيار المنطقة.

تختلف أهمية كل متغير من المتغيرات التي تؤثر في اختيار الموقع من صناعة لأخري، وعموما علي الشركة تقليص تلك العوامل عن طريق استبعاد العوامل أو المتغيرات التي لا تحقق أحد الشرطين التاليين:

١- أن يكون للمتغير تأثير واضح ومتباين عند المفاضلة بين عدد من المواقع.

٢- أن يكون للمتغير درجة أهمية واضحة ضمن المتغيرات الأخرى لكي يؤخذ في الحسبان.

وعموما فإنه علي الشركة تصنيف المتغيرات المؤثرة في الموقع الي مجموعتين : الأولي: تضم المتغيرات المهيمنة والتي ترتبط بالأسبقيات التنافسية للشركة (التكلفة، السرعة في التسليم، والجودة، والمرونة)، والثانية: تضم المتغيرات الثانوية أي التي تضم المتغيرات الثانوية أي التي لا تؤثر بشكل خطير في الموقع.

العوامل المؤثرة في قرار اختيار الموقع:

١- انتاجية العمل: وهذا العامل هام خاصة لمنظمات الخدمات حيث يعد العامل صاحب مركز الصدارة بالنسبة لها. حيث ينبغي مراعاة انخفاض الأجور وانتاجية العمل (الانتاجية العمل = معدل الانتاج اليومي / أجر العمل اليومي)

٢- القرب من الأسواق proximity to Markets: ويكون مهما أيضا لمنظمات الانتاج في حالة ارتفاع تكاليف النقل للمنتجات كالماكينات الثقيلة والسلع سريعة التلف والقابلة للكسر أو بسبب الانتاج بكميات كبيرة.

٣- القرب من المجهزين والموارد proximity to suppliers & Resources: بالنسبة للمواد الخام سريعة التلف كاللحوم والألبان أو تكاليف نقلها عالية كإنشاء مصنع إسمنت قرب مقالع الحجر أو إنشاء معامل الورق قرب أطراف الغابات أو انتاج الخضروات المعلبة قرب المزارع، لكن لتعدد المواد الأولية للمصنع الواحد يجعل إمكانية القرب منها جميعا مستحيلا لذلك يجب اختيار الموقع الذي يراعي تعدد المصادر الأولية

٤- موقع المنافسين Location of Competitors: لمعرفة مواقع المنافسين الحالية وكذلك رد فعلهم تجاه الموقع الجديد فالبعد عن مناطق المنافسين أمرا هاما، لكن قد يكون القرب منهم مهما في بعض الحالات كمعارض بيع السيارات ومطاعم الوجبات السريعة، حيث تسعي تلك الاستراتيجية لخلق ما يسمي **بالكثافة الحرجة Critical Mass** ومعناها وجود عدة شركات متنافسة في موقع واحد يجذب زبائن أكثر من مجموع عدد الزبائن الذين يتسوقون في نفس المحلات في مناطق متشابهة. بالإضافة الي أن بعض المنشآت تفضل انتهاج استراتيجية "اتبع القائد Follow-the-leader"

٥- المخاطرة السياسية والقيم والثقافة Political Risk, Values, Culture: يتأثر اختيار الموقع بنظرة الحكومات المحلية نحو حقوق الملكية الفكرية والتلوث البيئي والبطالة، كذلك مواقف العمال تجاه دوران العمل واتحاد العمال والانقطاع عن العمل. كذلك تؤثر تلك القيم عند استخدام نفس العاملين عندما تقرر ايجاد موقع جديد لمنشآتها الانتاجية وهو من التحديات الكبيرة لقرارات العمليات الدولية والتي تتعامل مع ثقافات مختلفة عن ثقافة الشركة كعدم التزام العاملين بساعات الدوام أو عدم التزام المجهزين بالتسليم والذي يؤثر بشكل كبير علي جداول الانتاج والتسليم ويخلق الفساد الاداري.

٦- معدلات الصرف ومخاطر العملة Exchange Rates & Currency risk: قد تبدو معدلات الأجور في بعض الدول مشجعة لإنشاء موقع جديد لإحدى الشركات إلا أن معدلات الصرف قد تنفي هذا الخيار وتجعل الموقع غير اقتصادي كما أن قد تستفيد الشركة من معدلات صرف تشجيعية للعملة عن طريق ايجاد موقع في مثل هذه الدول أو عن طريق التصدير لها.

٧- التكاليف Costs: ومن تكاليف الموقع نوعين: (١) التكاليف الملموسة وهي التي يمكن تشخيصها بسهولة وحسابها بدقة، وتتضمن تكاليف الطاقة والعمل والمواد والضرائب وتكاليف أخري تحددها ادارة الحسابات في الشركة (٢) التكاليف غير الملموسة وهي التي يصعب تحديدها وقياسها وتضم جودة التعليم في المناطق القريبة من الموقع وتوفر منشآت النقل العام وموقف المجتمعات الدولية من الصناعة والشركة ومساهمة الشركة في تخفيض البطالة وكذلك جودة المناخ وإمكانية تأهيل العاملين.

٨- جودة الحياة Quality Life: ويسهم في تحقيقه المدارس الجيدة والمراكز الترفيهية والمناسبات الثقافية وطراز الحياة، ويؤثر ذلك في جودة الحياة الوظيفية ففي أوربا الولايات المتحدة واليابان انتقل ٥٠% من العمال من المدن الكبرى بسبب ارتفاع معدلات الجريمة والهبوط العام لجوجة الحياة الوظيفية.

٩- توافر مناخ عمل جيد Favorable Labor Climate: وهو مفيد في موقع الصناعات التي تركز علي كثافة القوي العاملة Labor Intensive مثل الصناعات النسيجية والالكترونيات والاثاث.

١٠- عوامل أخري: مثل وجود مجال لتوسيع الموقع وتكاليف الأرض والإنشاء وتوافر وسائل النقل المختلفة وتكاليف التأمين وتوافر شبكات الصرف وشبكات الطرق السريعة وتوافر مصادر الطاقة المحركة.