

## المحاضرة الخامسة: إختيار موقع المشروع

يعد إختيار موقع المصنع من القرارات المهمة والصعبة التي تواجه الشركات الصناعية و يرجع السبب في ذلك إلى ضخامة حجم الاستثمارات المالية الموظفة في المصانع المنشأة حديثا أو في المصانع القديمة، و إلى كون هذا القرار يرتبط باستراتيجيات طويلة الأمد تؤثر في مستقبل الشركة و نجاحها إلى حد كبير. و من تلك الاستراتيجيات مثلا استراتيجيات تجهيز المواد الخام، و استراتيجيات التسويق، و استراتيجيات التخزين

### 1- مفهوم إختيار موقع المصنع.

يشمل مفهوم إختيار موقع المصنع البحث عن موقع المصنع الذي ينشأ لأول مرة، أو لمصنع ينشأ إلى جانب مصانع أخرى تابعة لشركة واحدة و يمتد هذا المفهوم ليشمل أيضا، إختيار موقع المخازن التابعة للشركة سواءا كانت هذه المخازن للمواد المصنعة أم نصف المصنعة أم المواد الخام و ذلك لان نشاط التخزين يعد مكملا لنشاط الإنتاج.

### 2- أهمية إختيار موقع المشروع:

يعد إختيار الموقع من القرارات الإستراتيجية الهامة التي تتخذها إدارة المؤسسة ذلك أن القرار يؤثر على المشروع لفترات طويلة ، ولا يمكن التخلص من الاثار المترتبة عليه في الأجل القصير.

حيث إذا تم وضع المصنع في موقع معين من الصعب أو المستحيل نقله إلى مكان اخر لأنه يترتب على ذلك العديد من التكاليف.

تتبين أهمية إختيار موقع المصنع المناسب من خلال الجوانب التالية:

- تشكل تكلفة النقل من و إلى مواقع الإنتاج جانبا كبيرا من نفقات الإنتاج الكلية، و يتشكل إختيار الموقع الأفضل من بين المواقع المتاحة إنجازا يضع الشركة في بداية المسار الصحيح الذي يحقق لها مسعاها لتخفيض التكلفة الكلية للإنتاج.

- يشتمل النقل من و إلى الشركة على ثلاثة مراحل هي: النقل من الخارج إلى موقع الشركة، و النقل و المناولة داخل الموقع نفسه، و النقل إلى خارج الشركة.

- كلما كانت الشركة أكثر كفاءة في تخفيض التكلفة في المراحل الثلاثة السابقة، كلما كانت أكثر قدرة على المنافسة في مجال الأسعار، و أكثر قدرة على الإستمرار في السوق و التوسع في حجم أعمالها و نشاطاتها.

- موقع المصنع بحاجة إلى تقويم مستمر، و قد تجد الشركة أنه من المناسب تغيير موقع المصنع أو المخازن التابعة لها و ذلك بحسب الظروف المتغيرة و المستجدات الملزمة.

### 3- أهداف قرار موقع المصنع

تختلف فلسفة و أهداف إختيار الموقع الأنسب بين المنظمات الهادفة للربح و تلك التي لا تهدف إليه. أما

المنظمات الأولى و هي منظمات العمال، فهمها موقع يسهم في خفض التكلفة و تعظيم الربح.

و أما المنظمات الثانية مثل المدارس و المستشفيات الحكومية و غيرها فهمها الموازنة بين مستوى الخدمة التي تقدمها للمستفيدين بخدماتها.

في منظمات الأعمال أي المنظمات الهادفة للربح يتمحور الهدف الأساسي لقرار إختيار الموقع ، حول خفض عناصر رئيسية للتكلفة هي:

- تكلفة المكان: و تشمل سعر الأرض و تكلفة تمهيدها أو حقنها و تكلفة البناء و الرسوم و الضرائب .

- تكلفة نقل المستلزمات: مثل العمالة و المواد و المياه و الطاقة المحركة و الوقت اللازم لتدبيرها، و كذا. تكلفة نقل و توزيع المنتجات على المخازن أو الفروع أو إلى العملاء:

- تكلفة الإنتاج أو التشغيل: مثل تكلفة أجور العمالة و الطاقة المحركة و المياه و التأمين و هي عناصر للتكلفة قد تختلف من منطقة لأخرى.

و في حالات غير قليلة قد يصعب إختيار موقع واحد مثالي أو أفضل، لأنه قد تتعدد المواقع (التي يمكن دراستها) بشكل كبير. و قد تبدو مواقع عديدة مناسبة أو مفضلة في نفس الوقت، لذلك يتعين التركيز في مثل هذه الحالات على تحديد عدد من المواقع المقبولة ليتم الإختيار من بينها، و ترك تلك التي يمكن أن تسبب مشكلات مستقبلية.

#### 4- العوامل المؤثرة على إختيار الموقع:

من أهم العوامل المؤثرة على إختيار الموقع:

- **المكان** : هل هناك عدد كاف من الناس في المنطقة المحيطة بك مباشرة، و منطقة أوسع لدعم المشروعات من نوع مشروعك؟ ما مصير المشروعات المماثلة في تلك المنطقة؟
- **المواصلات** : إذا كان مشروعك سيعتمد على الانتقال بالمواصلات، فعليك أن تختار موقعا يسهل الوصول منه وإليه. و أيضا، هل تصل المواصلات العامة إلى هذا الموقع؟ و هل يقع على طريق رئيسي عام؟
- **المنافسون**: أين يقع المنافسون الذين يرتبطون بالشركة؟ إن وجود الكثير جدا من المنافسين بالجوار من الممكن قطعاً ان يكون مشكلة .
- **الوضوح**: ربما يحتاج المكان إلى رؤيته بوضوح من الطريق العام و ألا يكون مختبئاً و إلا فإن الناس سيفقدونه بسهولة .
- **اللافتات** : حيث إن اللافتات الجيدة من الممكن أن تصنع فارقا كبيرا، تأكد من عدم وجود قيود قانونية أو في عقد الايجار تعوقك عن وضع لافتة يمكن ملاحظتها بسهولة .
- **المرافق**: ماذا تشبه المرافق؟ فهل توجد مساحة كافية لركن السيارات؟ و هل يوجد حمام للعامة، و لفريق العمل؟ و ماذا عن الاضاءة الخارجية و المناظر الطبيعية؟
- **المالك** : ابحث عن بعض المصادر المرجعية. هل المالك متجاوب و يسهل التعامل معه، أم أنه صعب التعامل؟
- **التاريخ**: تجنب المواقع ذات السمعة السيئة، لأنك سوف تقضي الكثير من الوقت في التغلب على المفاهيم المأخوذة سلفاً عن المكان
- **قيمة الايجار** : على الرغم من الأهمية الواضحة لقيمة الايجار، فإنه لا يجب أن يكون العامل الوحيد لاتخاذ قرار الايجار. بالطبع يجب أن تحافظ على نفقاتك العامة منخفضة، ولكن تأسيس مشروعك في موقع رخيص و سيئ هو أيضا طريق لفشله . **تستثنى حالات الشراء**

كما يمكننا تقسيم العوامل السابقة إلى:

عوامل مرتبطة بمدخلات العملية الإنتاجية	عوامل مرتبطة بمخرجات العملية الإنتاجية	العامل النفسي لصاحب المشروع:
- القرب من المواد الأولية	- القرب من الأسواق	ويتمثل في الميول الشخصي لصاحب المشروع ومدى تشبته بمكان معين.
- القرب من اليد العاملة المؤهلة وذات مستوى منخفض من الأجور	- القرب من قنوات التوزيع	
- توفر نظام مالي ومصرفي يسهل عمليات التحويل والقروض	- درجة المنافسة في السوق	
- توفر وسائل الاتصالات والمواصلات		

#### 5- الأساليب الكمية المستخدمة في إختيار المشروع

- أ- **طريقة التكاليف**: تعرف على أنه كل ما تتحمل المؤسسة من مبالغ نقدية في - سبيل الإنتاج السلع والخدمات مثل: أسعار المواد الأولية، تكاليف النقل، الأجور..
  - طريقة المفاضلة بين التكاليف - تستخدم هذه الطريقة عندما تستطيع المؤسسة تحديد إجمالي التكاليف لكل مورد متاح ويتم مقارنة التكاليف وإختيار الأقل تكلفة.
  - طريقة المفاضلة بين العائد: طبعا سنختار الأكبر.
- وتنقسم التكاليف إلى:

- تكاليف ثابتة FC: وهي تلك التكاليف التي تتحملها المؤسسة ولا تتأثر بحجم الإنتاج. ومن خلالها يمكننا حساب تكلفة الثابتة المتوسطة

$$MFC = \frac{FC}{Q}$$

- تكاليف متغيرة VC: وهي المدفوعات التي تتحملها المؤسسة عند قيامها فعلا بالعملية الإنتاجية، وقيمتها تتغير بتغير قيمة الإنتاج ويمكن حساب تكلفة المتغيرة المتوسطة وهي تكلفة الوحدة الواحدة من التكاليف المتغيرة.

$$MVC = \frac{CV}{Q}$$

- التكاليف الكلية: CT وهي إجمالي التكاليف الثابتة والمتغيرة

$$CT=VC+FC$$

- ب- الإيرادات: - R تعرف بأنها تلك المبالغ التي تحصل عليها المؤسسة نتيجة بيعها لمنتجاتها أو تقديمها لخدمتها ويمكننا التمييز بين:

- الإيراد الكلي TR: وهو حاصل ضرب الكمية المباعة في السعر

$$TR=Q \cdot P$$

- الإيراد المتوسط AR وهو نصيب الوحدة الواحدة المباعة من الإيراد المالي:

$$AR = \frac{TR}{Q}$$

- الإيراد الحدي MR: هو مقدار التغير في الإيرادات الكلية الناتج عن التغير في الكمية المباعة بوحدة واحدة

$$MR = \frac{\Delta TR}{\Delta Q}$$

- 6- نقطة التعادل: هي نموذج رياضي أو بياني يوضح العلاقة بين التكاليف والإيرادات لأحجام - مختلفة من الإنتاج وعند هذه النقطة تتساوى الإيرادات مع التكاليف
- حساب نقطة التعادل بالوحدات:

$$0 = \frac{FC}{P - MVC}$$

- قيمة التعادل = حجم التعادل X سعر البيع الوحدة
- حساب نقطة التعادل بالوحدات النقدية:

$$0=FC/1- MCV/P$$

- الكمية التي تحدد ربح معين = (تكاليف الثابتة + الربح) / (سعر البيع الوحدة + التكلفة المتغيرة للوحدة)

- 5- طريقة الأوزان: تعتمد على تحديد وزن نسبي لكل عامل من عوامل التقييم التي تعتمد عليها المؤسسة من خلال اختيار الموقع، تتم من خلال:

- حساب الدرجة المرجحة لكل عامل = الوزن X الدرجة

- جمع كل الدرجات المرجحة لكل موقع

- اختيار الموقع اكبر مجموع درجات المرجحة