

**المؤتمر الدولي للنقل البحري واللوجستيات**  
**(مارلوج 4)**  
**منظور التنمية المستدامة للمشروعات العملاقة**  
**29 – 31 مارس 2015**

**الإستراتيجيات التنافسية لمحطات الحاويات**

الباحث / محمد عبد الحميد احمد شحاتة

شركة الإسكندرية لتداول الحاويات والبضائع

[www.alexcont.com](http://www.alexcont.com)

**الملخص:** لم يعد دخول المنظمات في حلبة المنافسة أمراً اختيارياً يمكن أن تقبله أو ترفضه، فالعالم أصبح كما يقال "قرية صغيرة متنافسة"، فلكل منظمة إستراتيجية تنافسية خاصه بها، تخطط لتحقيقها. وتكمن أهمية البحث في مساعدة محطات الحاويات على الوقوف أمام المنافسة لمواجهة التحديات التي تواجهها من خلال إتباع إستراتيجية تنافسية تتناسب مع طبيعة وإمكانيات محطة الحاويات. وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أبرزها أنه يجب الاعتماد على الإستراتيجيات التنافسية المناسبة والتي تتناسب مع الموقف التنافسي لمحطة الحاويات في مختلف الأسواق الدولية. أما أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة هي ضرورة أن تحدد كل محطة حاويات الإستراتيجية التنافسية الخاصة بها والتي تتواءم مع الهدف الذي أنشأت من أجله محطة الحاويات وفي ضوء الإمكانيات الداخلية المتاحة لها.

**المقدمة**

لم يعد توافر الموقع الجغرافي المميز للميناء ذات أهمية كبيرة كما كان في الفترات السابقة، فتوافر التجهيزات والمعدات من أهم المقومات لجذب السفن القادمة للميناء، فالعالم أصبح كما يقال "قرية صغيرة متنافسة"، فلكل منظمة إستراتيجية تنافسية خاصة بها، تخطط لتحقيقها.

وظهرت الإستراتيجيات التنافسية أساساً لكي تساعد المنظمات الصناعية على الوقوف أمام المنافسة، وفي هذا البحث يحاول الباحث تطبيق هذه الإستراتيجيات على محطات الحاويات، وتوضيح مدى الاستفادة منها. مشكلة البحث : تختلف الموانئ بشكل عام عن بقية المنشآت الإنتاجية وذلك لأنها تتعامل مع أساطيل النقل البحري المتطورة، ولما كان الناقل البحري له حرية التعامل مع الموانئ التي تحقق له كفاءه اقتصادية، لذلك أن عدم توفر المتطلبات الكافية له يؤدي إلى عدم دخول سفن الحاويات للميناء مما ينعكس سلباً عليها حيث تتخضع إيراداتها. وعليه تتحدد مشكلة البحث فيما يلي:

يجب أن تحدد كل محطة حاويات الإستراتيجية التنافسية الخاصه بها، والتي تتناسب مع طبيعتها وإمكانياتها المتاحة.

**أهداف البحث:** التعرف على الإستراتيجيات التنافسية المناسبة لمحطات الحاويات، وتوضيح مدى الاستفادة منها.

**أهمية البحث:** ترجع أهمية البحث إلى محاولة استحداث تطبيق الإستراتيجيات التنافسية على محطات تداول الحاويات وذلك لمواجهة البيئة التنافسية التي تعمل بها.

**مجال وحدود البحث:** سوف يقتصر البحث على دراسة أنشطة تداول الحاويات في محطات الحاويات.

**المؤتمر الدولي للنقل البحري واللوجستيات**  
**(مارلوج 4)**  
**منظور التنمية المستدامة للمشروعات العملاقة**  
**29 – 31 مارس 2015**

**الدراسات السابقة**

**1. دراسة (Shank, Govindarajan)**

بدراسة العلاقة بين الأنشطة المختلفة في السلسلة الإنتاجية أمكن ( لشركة VCR اليابانية ) اكتشاف تأثير نشاط التصميم على إحدى الخطوات المتأخرة في التنفيذ، وبالتنسيق فيما بين خطوات التصميم أمكن تخفيض التكلفة مما ترتب عليه خفض السعر من 1300 دولار إلى 298 دولار .

**2. دراسة (Johnso)**

في حين أن الشركات اليابانية تركز على دراسة الأنشطة والأعمال التي تولد قيمة، مازالت الشركات الأمريكية لا تعطي الأهمية التي تتناسب مع هذه القضية، والدليل على ذلك أن معظم الأنشطة التي لا تولد قيمة (التخزين والتفتيش والانتظار) لم تحظ بالأهمية التي تتناسب مع مستوى خطورتها وأهميتها المتعاضدة على التكاليف، وقد أثبتت الدراسات أن أكثر من 3/1 الأعمال المؤداة (في بعض المؤسسات الخدمية) تمثل أنشطة لا تضيف قيمة، وقد أدى الوفر الناتج عن استبعاد هذه الأنشطة ما يوازي 25% من التكاليف الحالية، ووفر في الطاقة البشرية بما يعادل 112 فرداً.

**3. دراسة (Meyer)**

كانت شركة LotusDevelopmentCorpotion تسيطر على سوق الكاست الشخصي (PC-Compatible) إلا أن عدم قدرتها على تطوير المنتج بما يتلائم مع التطوير السريع أعطى فرص هـلغيرها من الشركات (Borland,sQuattro and Microsofts Excel) أن تنتزع حوالي 52% من هذا السوق بما يعادل 472 مليون دولار مبيعات في أقل من (3) سنوات، نفس الأمر في مجال الحساء المجفف حيث استطاعت بعض الشركات اليابانية والكورية أن تنتزع من شركة (Campbell) الأمريكية مبيعات قدرها 685 مليون دولار من إجمالي سوق قيمة مبيعات 2.4 بليون دولار .

**4. دراسة (Carson)**

دراسة على إحدى البنوك الفرنسية (Le Credit Lorrain) عام 1974 تبين أن عميل واحد بلغت الخدمات المؤداة هـ إليه (134257 فرنكا) بما يعادل 300000 دولار وقد حقق صافي حساب العميل خسارة على البنك مما كان مدعاة لإعادة النظر في سياسات الخدمة المؤداة للعملاء.

**فروض البحث:** إن استخدام الإستراتيجيات التنافسية في محطات الحاويات سوف يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية لها الأمر الذي سوف يؤدي إلى تحوُّق هامش الربح المرغوب نتيجة زيادة حجم أعمالها، وتحقيقاً لأهداف. **منهجية البحث:** سوف يعتمد الباحث على استخدام كل من المنهجين : الإستقرائي والإستنباطي. **خطة البحث:** من أجل تحقيق الهدف من البحث فسوف تقسم الدراسة إلى ما يلي:

- **المبحث الأول:** إستراتيجية تمييز المنتج/الخدمة.

**المؤتمر الدولي للنقل البحري واللوجستيات**  
**(مارلوج 4)**  
**منظور التنمية المستخدمة للمشروعات العملاقة**  
**29 – 31 مارس 2015**

• **المبحث الثاني: إستراتيجية زيادة التكلفة.**

**الحالة التطبيقية:**

1. **المبحث الأول: إستراتيجية تمييز المنتج/الخدمة**

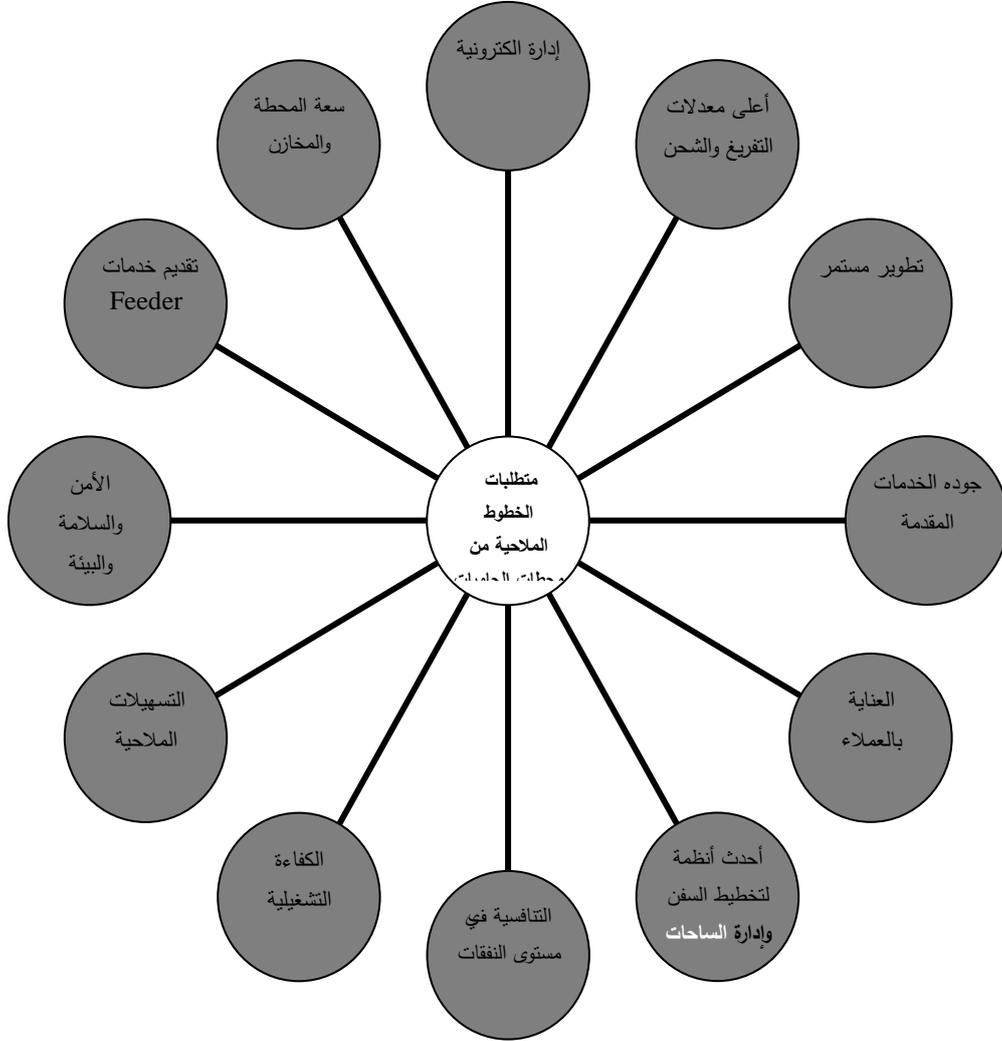
**المقدمة**

هي إستراتيجية<sup>1</sup> تعتمد على خطوط متنوعة من المنتجات عالية الجودة بحيث لا يستطيع المنافسون مضاهاتها، أو الإنتاج بجودة أفضل وذلك من خلال التركيز على (خط إنتاجي/خدمة معينة/عميل معين/مجموعة من العملاء). وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تمتع المنتج أو الخدمة بتميز ملحوظ على غيره من المنتجات المماثلة، حيث تقوم فلسفة هذه الإستراتيجية على مبدأ أن إرضاء العميل هو العامل الأساسي والأهم لنجاح المشروع، حيث تم اتخاذ جميع القرارات في ضوء هذا التصور، ولما كان الناقل البحري له حرية التعامل مع الموازن التي تحقق له كفاءة اقتصادية (عامل الوقت الذي تقضيه السفينة في الميناء عامل هام وجاذب للخطوط الملاحية) حيث كلما كان قصيراً كلما شكل ذلك ربحاً اقتصادياً للسفن الداخلة للميناء وذلك لانخفاض تكاليف تشغيل السفن وزيادة أرباحها، لذلك أن عدم توفر المتطلبات الكافية للخطوط الملاحية يؤدي إلى عدم دخول سفن الحاويات مما ينعكس سلباً على الموازن حيث تتخضع إيراداتها. ومن هذا المنطلق فإن الخط الملاحى يدفع فقط مقابل الخدمة ذات المنفعة الحقيقية له، وعليه فيجب على محطات الحاويات الوفاء بمتطلبات الخطوط الملاحية من محطات الحاويات، والتي تتمثل فيما يلي:

**متطلبات الخطوط الملاحية من محطات الحاويات**

- أعلى معدلات التفريغ والشحن.
- إدارة الكترونية.
- تطوير مستمر.
- إتاحة النقل وإنسليته.
- جودة الخدمات المقدمة.
- سعة المحطة والمخازن.
- العناية بالعملاء.
- تقديم خدمات Feeder.
- أسرع إجراءات.
- الأمن والسلامة والبيئة.
- أحدث أنظمة لتخطيط السفن وإدارة الساحات.
- التسهيلات الملاحية.
- التنافسية في مستوى النفقات.
- الكفاءة التشغيلية.

المؤتمر الدولي للنقل البحري واللوجستيات  
(مارلوج 4)  
منظور التنمية المستخدمة للمشروعات العملاقة  
29 – 31 مارس 2015



شكل رقم (1) متطلبات الخطوط الملاحية من محطات الحاويات

**خطوات تنفيذ إستراتيجية تمييز المنتج/الخدمة**

حيث يتم اتخاذ جميع القرارات الخاصة بمحطة الحاويات في ضوء الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية وذلك من خلال استخدام أحدث الوسائل التقنية سواء في بناء المحطة ذاتها أو في المعدات والتجهيزات التي تم شرائها ، حيث تشمل إستراتيجية تمييز المنتج/الخدمة ما يلي:

- تشكيل فريق إدارة على مستوى عالي من الكفاءة المهنية والخبرات والمهارات المتعددة.
- توظيف كادر متكامل من العمالة الفنية المدربة تدريباً عالياً وتتمتع بدرجة عالية من الحماسة والحيوية من أجل ضمان تقديم أفضل مستوى ممكن من الخدمة.
- استخدام أفضل النظم المتوفرة لتخطيط وتشغيل محطات الحاويات.

**المؤتمر الدولي للنقل البحري واللوجستيات**  
**(مارلوج 4)**  
**منظور التنمية المستدامة للمشروعات العملاقة**  
**29 – 31 مارس 2015**

**الخطوات الفنية لإستراتيجية تمييز المنتج/ الخدمة:**

حيث يتضمن تنفيذ إستراتيجية تمييز المنتج/الخدمة الأساليب التالية:

- الأساليب التي تتعلق برصيف محطة الحاويات.

- الأساليب التي تتعلق بتنظيم ساحات محطة الحاويات.

- الكفاءة التشغيلية لمعدات محطة الحاويات.

- توفير الاحتياجات وقطع الغيار للمعدات.

أ - الأساليب التي تتعلق برصيف محطة الحاويات<sup>4</sup>:

وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

- تسليم المنافستو قبل رسو السفينة بفترة مناسبة، وكذلك تسليم خطة الشحن قبل شحن السفينة.

- التنسيق بين التشغيل ومراقب الساحات وفني قيادة الأوناش للربط بينهم لتقليل زمن الشحن والتفريغ.

- في حالة السفن القادمة لأول مرة يتم معاينة عنابر السفينة بواسطة رؤساء وراد ي التشغيل أو من ينوب عنهم حتى يتم العمل بدون حوادث.

- نسبة الأشغال على رصيف محطة الحاويات في حدود من 60% إلى 80%.

- توفير عدد 4 جرار لكل ليبر.

- تنظيم المرور داخل المحطة .

ب أساليب التي تتعلق بتنظيم ساحات محطة الحاويات<sup>5</sup>:

وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

- يتم تقسيم ساحة الوارد وفق البوالص (ساحة البوالص) .

- توفير ساحة لاستقبال الحاويات المفرغة عند دخول سفينة بها حاويات فارغة.

- يتم تستيف ساحة الصادر وفق تستيف مناسب (الخطوط الملاحية، الموانئ، تاريخ الاستلام، الأوزان).

- تقسيم ساحة الفوارغ تقسيم مناسب (الموانئ، الخطوط الملاحية) .

ج الكفاءة التشغيلية لمعدات محطة الحاويات<sup>6</sup>:

هذا العنصر يشير إلى جودة وفعالية عمليات الميناء بالاستغلال الأمثل لموارد الميناء من معدات وتجهيزات وموارد بشرية، حيث أن الاستغلال الأمثل لهذه الموارد يؤدي إلى تقليل تكلفة محطات البضائع والذي يؤدي بدوره إلى انخفاض تسعيرة خدمات محطات الحاويات، ومن ثم يحقق رضاء العملاء(الخط الملاحية).

د - توفير الاحتياجات وقطع الغيار للمعدات<sup>7</sup>:

ذلك من خلال توفير مخزون (مناسب) من قطع الغيار في المخازن بغرض الحفاظ على المعدات والأجهزة في أعلى درجة ممكنة من الجاهزية التشغيلية .

**المؤتمر الدولي للنقل البحري واللوجستيات**  
**(مارلوج 4)**  
**منظور التنمية المستخدمة للمشروعات العملاقة**  
**29 – 31 مارس 2015**

5. **المبحث الثاني: إستراتيجية زيادة التكلفة:**

**المقدمة**

هي إستراتيجية<sup>7</sup> تقوم على المنافسة السعرية المرتكزة على ميزة تكاليف تضع المنظمة في منأى عن المنافسين، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تخفيض تكلفة المنتج أو الخدمة إلى أدنى حد ممكن دون المساس بجودة المنتج (الخدمة) أو معدل العائد على النشاط، وتعتمد على تطوير ميز هسعريه والمحافظة عليها بحيث لا يستطيع منافس يها تقديم نفس المنتج أو الخدمة بنفس التكلفة المنخفضة.

**خطوات تنفيذ إستراتيجية زيادة التكلفة**

تتضمن خطوات تنفيذ إستراتيجية زيادة التكلفة الخطوات التالية:

- طرق الحصول على المواد الخام.
- الأنشطة المضيفة للقيمة وغير المضيفة للقيمة.
- أسلوب كايزن لخفض التكلفة.
- أدوات تدنية التكلفة.

**طرق الحصول على المواد الخام 8:**

تتنوع طرق الحصول على المواد الخام ومستلزمات الإنتاج في محطات الحاويات، وهي كما يلي:

**الطرق القانونية للشراء:**

**أسلوب المناقصة:**

تشكيل لجنة بقرار من مجلس الإدارة قبل طرح أي مناقصة لوضع مواصفات تفصيلية عن كل صنف أو عمل ويجب أن تحرر اللجنة محاضر تدون فيها المواصفات للرجوع إليها عند الاقتناء، وكل نقص أو خطأ في المواصفات يترتب عليه خسارة يعرض أعضاء هذه اللجنة للمساءلة القانونية.

**أسلوب الشراء بالممارسة:**

الممارسة هي أن تقوم لجنة المشتريات بدعوة الموردين إلى مقر الشركة في حضور اللجنة المشكلة لإجراء الممارسة، على أن يقوم كل مورد بعرض الأسعار الخاصة بللعرض المقدم منه.

**أسلوب الشراء بالأمر المباشر:**

يكون استخدامه في أضيق الحدود وفي الحالات المستعجلة وفي حدود السلطات المخولة طبقاً للائحة الداخلية ، و يجوز الشراء أو تنفيذ أعمال من غير مناقصة محليها أو ممارسة في الأحوال التي لا يتيسر معها طرح المناقصة أو إجراء الممارسة ويشترط أن تكون هناك أسباب ومبررات تدعو إلى ذلك، تقوم لجنة المشتريات بالشراء بالعرض الوحيد عن طريق الإسناد المباشر.

**الطرق الأخرى للشراء:**

- العهدة النقدية المؤقتة : هي أي مبلغ يصرف للموظف بسند صرف للقيام بعمل محدد أو لشراء طلبات محددة، والعهدة المؤقتة يتم تصفيته عند إحضار الفواتير الرسمي.

## المؤتمر الدولي للنقل البحري واللوجستيات

(مارلوج 4)

### منظور التنمية المستدامة للمشروعات العملاقة

29 – 31 مارس 2015

- العهدة النقدية الدائمة : وهي العهدة النقدية الدائمة وهي مبلغ يصرف للمندوبين مثال مندوب المشتريات، تقيد على حساب عهد الموظف بالجانب المدين فقط مره واحد خلال العام، وعندما ينتهي المندوب من الشراء أو من المهمة الموكل يقدم فواتير للمدير المباشر ويعتمدها للصرف مباشرة.  
من خلال العرض السابق لطرق حصول محطات الحاويات على المواد الخام نجد أن أفضل هذه الأساليب هو الطرق القانونية للشراء، حيث يؤدي إلى توفير مستلزمات محطة الحاويات من المواد الخام بأسعار تنافسية، وكذلك الاستفادة من وفورات الحجم الكبير .

#### الأنشطة المضافة للقيمة وغير المضافة للقيمة 9:

- الأنشطة التي تضيف قيمة :  
هي الأنشطة التي تتطوي على تحول أو تجهيز المواد الخام، و تعمل على تحسين المنتج أو الخدمة المقدمة للعميل، وهي تلك الأنشطة التي إذا حذفت سوف تؤثر على نوعية الخدمة (الصيانة)، وبدون هذا النشاط لا تستطيع الشركة تقديم الخدمة.
- طرق تحسين أداء الأنشطة التي تضيف قيمة للمنتج :
  - طرق تحسين أداء الأنشطة التي تضيف قيمة للمنتج.
  - مراجعة وتحليل البيانات الخاصة بأراء المشاركين عن أنشطة المنتج والعملاء والمسؤولين.
  - إعداد وتوثيق سلسلة القيمة لكل منتج بالمنظمة.
  - طرق تحسين أداء الأنشطة التي لا تضيف قيمة
- طرق تحسين أداء الأنشطة التي لا تضيف قيمة :  
تلك الأنشطة التي توفر الفرصة لتخفيض التكاليف دون تأثير في الخدمة المقدم للعميل والتي من أمثلتها : التخزين، النقل، حيث يمكن تخفيض تكاليف التخزين بواسطة الاعتماد على الأساليب المتقدمة مثل سياسة المخزون في الوقت المحدد، وكذلك تكاليف الشحن حيث يمكن تخفيضها من خلال إعادة تصميم المخازن بطريق أكثر كفاءه وفاعليه، وتخفيض عمليات الشحن غير الضرورية، ونقل ساحات الانتظار الخاصة بسيارات النقل إلى أماكن خالجه.

#### أسلوب كايزن لخفض التكلفة 10 :

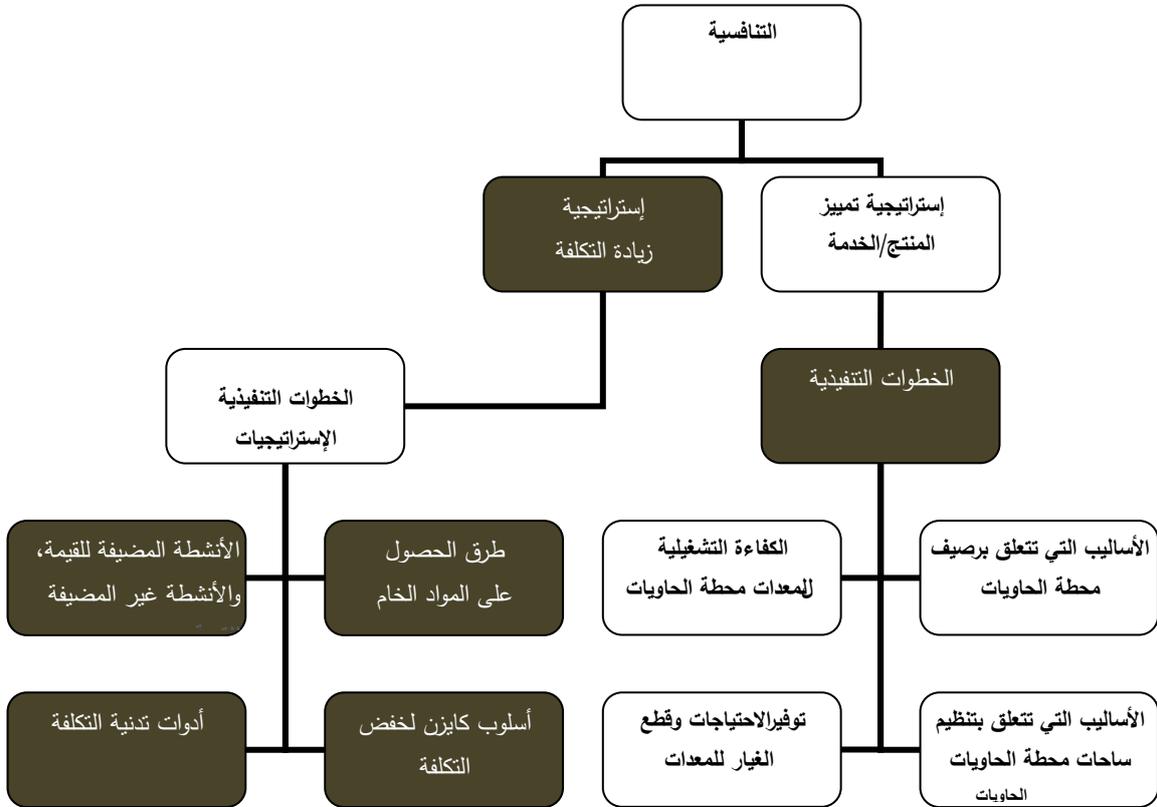
وهو مدخل جديد لخفض التكلفة ابتكره اليابانيون، وهو أسلوب يتناسب مع الظروف البيئية الحالية التي تعتمد على فلسفة التحسين المستمر حيث أنه يعتمد على تضافر الجهود من أجل تحسين الأداء وتدنية التكاليف إلى أقصى حد ممكن، وذلك من خلال التخفيض الديناميكي للتكلفة الفعلية، حيث يمثل مستوى الأداء المستهدف هدف متحرك بمجرد الوصول إليه ينتقل إلى مستوى أعلى وهو يمثل مستوى آخر لخفض التكلفة.  
ويتم حساب هامش كايزن لخفض التكلفة للوصول إلى التكلفة المستهدف الوصول إليها في الفترة من خلال المعادلة التالية:

**المؤتمر الدولي للنقل البحري واللوجستيات**  
**(مارلوج 4)**  
**منظور التنمية المستدامة للمشروعات العملاقة**  
**29 – 31 مارس 2015**

التكلفة المستهدف الوصول إليها للفترة الحالية = التكلفة الحالية للعام السابق (تكلفة الأساس) - هامش كايزن لخفض التكلفة

**أدوات تدنية التكلفة 11:**

- أدوات تدنيه التكلفة نشأت في ظل متغيرات البيئة الحديثة، وهي كما يلي:
- هندسة القيمة Value Engineering .
  - التحليل الوظيفي للتكلفة Functional Cost Analysis.
  - جداول التكلفة Cost Tables.
  - الهندسة المتزامنة Simultaneous Engineering .
  - الهندسة العكسية Reverse Engineering.
- وفيما يلي شكل رقم (2) يوضح الإستراتيجيات التنافسية الخاصة بمحطات الحاويات.



شكل رقم (2) الإستراتيجيات التنافسية لمحطات الحاويات

المؤتمر الدولي للنقل البحري واللوجستيات  
(مارلوج 4)  
منظور التنمية المستدامة للمشروعات العملاقة  
29 – 31 مارس 2015

### الحالة التطبيقية

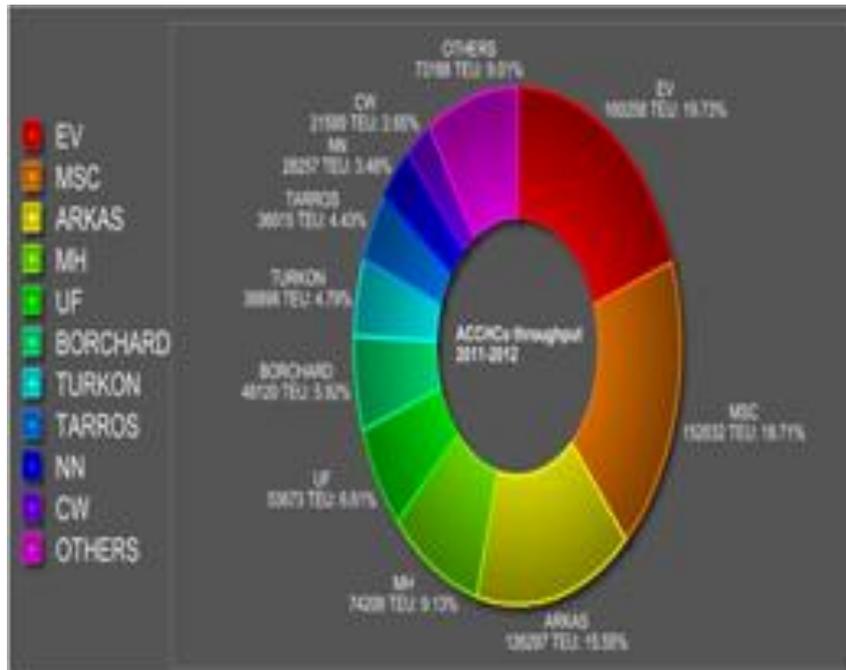
تطبيق إستراتيجية تمييز المنتج/الخدمة على محطة حاويات

1. تحديد العميل أو الخدمة التي تطبق عليها محطة الحاويات إستراتيجية تمييز المنتج/الخدمة:

وذلك من خلال الاستعانة بقاعدة باريتو 20/80 :

هو أحد الأدوات الإحصائية في صنع القرار والذي يتم استخدامه لاختيار عدد محدود من المهام التي لها تأثير كبير على النتائج الكلية، ويستخدم مبدأ باريتو (والذي يعرف أيضا باسم قاعدة 20/80) فكره أنه من خلال القيام بـ 20% من العمل فإنه من الممكن أن نحصل على 80% من إجمالي الاستفادة العامة.

وتطبيق قاعدة (20/80) على أحد محطات الحاويات، وبمراجعة بيانات حجم أعمال الخطوط الملاحية المتعامل معها خلال (عام 2011-2012) نجد أن 20% من العملاء (7 خطوط ملاحية من أصل 35 خط ملاحية) حققت 80% من إيرادات الشركة (7 خطوط ملاحية حجم أعمالها 653486 TEU من إجمالي حجم أعمال العام وهو 812446 TEU)



شكل رقم (3) حجم أعمال المحطة موزع على الخطوط الملاحية المتعامل معها

1- الخطوات التنفيذية لإستراتيجية تمييز المنتج/الخدمة

تقوم محطات الحاويات العديد من الخدمات إلى عملائها والتي تتمثل فيما يلي:

• الخدمات المتنوعة التي تقدمها محطات الحاويات:

## المؤتمر الدولي للنقل البحري واللوجستيات

### (مارلوج 4)

#### منظور التنمية المستدامة للمشروعات العملاقة

29 – 31 مارس 2015

- شحن وتفريغ واستبقاء الحاويات برسم الوارد .
- شحن وتفريغ واستبقاء الحاويات الترانزيت.
- تستيف البضائع وتخزين بضائع الحاويات المشتركة .
- كما يمكن أن يتوافر لمحطة الحاويات مستودعات جمركية خارج الميناء لاستبقاء الحاويات والبضائع.
- تعمل محطة الحاويات وفق تسعيرة ثابتة (معدة مسبقاً) للخدمات التي تقدمها، إلا أنه في بعض الأحيان يجوز لمجلس الإدارة إجراء تعديل على التسعيرة الخاصة بمحطة الحاويات بغرض جذب المزيد من العملاء، أو زيادة حجم أعمال أحد العملاء.
- وفيما يلي البيانات الخاصة بالحالة التطبيقية :
- محطة حاويات (أ) والتي اتجهت إلى إستراتيجية تمييز الخدمة من خلال تقديم خدمة مميزة للخط الملاحي (S) خدمة شحن وتفريغ واستبقاء الحاويات برسم الوارد .
- المحطة (ب) لم تحدد الإستراتيجية التنافسية الخاصة بها، ومن ثم لم تركز على خدمة معينة أو عميل معين.
- علماً بأن تكاليف التشغيل لخط الملاحي (S) عن دخول محطة الحاويات (أ)، ومحطة الحاويات (ب) متساوية .
- التعريف الخاصة بالخدمات التي تقدمها المحطة (أ)، والمحطة (ب)، وتم عرضها على هيئة مقارنة فيما بين المحطتين تتمثل فيما يلي:

المحطة (ب)		المحطة (أ)		البيان
حاوية	حاوية	حاوية	حاوية	
40 قدم	20 قدم	40 قدم	20 قدم	
		\$3-	\$3-	تعريف التفريغ
		\$9+	\$2+	تعريف الشحن للصادرات المصرية
		\$3+	\$2-	تعريف الشحن للصادرات الأجنبية
		\$1-	\$0.5-	تعريف تخزين الحاويات الصادر
		\$25+		تعريف تفريغ وشحن الحاويات الترانزيت
		\$3		تخزين الحاويات الترانزيت

#### نتيجة الدراسة

قام خط (S) بإجراء عقدين لتخصيص خانات تخزين الحاويات الفارغة، الأول في شركة (أ) بعدد (30000) خانة تخزين، أما العقد الثاني في الشركة (ب) بعدد (700) خانة تخزين، وبمعنى آخر أن حجم أعمال خط (S) في الشركة (ب) يعادل 2.5% (تقريباً) من حجم أعماله في الشركة (أ) .

مما سبق نجد أنه نتيجة لاتجاه الشركة (أ) إلى إستراتيجية تمييز الخدمة (التركيز على خطوط ملاحية معينة (S)) مما أدى إلى وجود ميزه تنافسية للشركة (أ) على حساب الشركة (ب) بالنسبة لخدمة شحن وتفريغ واستبقاء الحاويات برسم

**المؤتمر الدولي للنقل البحري واللوجستيات**  
**(مارلوج 4)**  
**منظور التنمية المستدامة للمشروعات العملاقة**  
**29 – 31 مارس 2015**

الوارد التي تقدمها محطة الحاويات، والذي أنعكس بدوره على حجم أعمالها بالرغم من ضعف إمكانياتها بالمقارنة بإمكانيات  
بشركة (أ).  
النتائج

**تحقيقاً لهدف الدراسة أمكن التوصل إلى النتائج التالية:**

- يجب الاعتماد على الإستراتيجيات التنافسية لكي تساعد محطات الحاويات للوقوف أمام المنافسة سواء المحلية، أو العالمية.
- محطة الحاويات يمكن أن تنفذ إستراتيجية تمييز المنتج/الخدمة من خلال التركيز على خدمة معينة من الخدمات التي تقدمها محطة الحاويات، الأمر الذي سوف يؤدي إلى وجود ميزة تنافسية لمحطة الحاويات ومن ثم ينعكس بدوره على حجم أعمال المحطة.
- إستراتيجية تمييز المنتج /الخدمة يمكن أن تطبق على الخدمات التي تقدمها محطات الحاويات وذلك من خلال تقديمها بجودة عالية مما يجذب العملاء إلى محطة دون غيرها من المحطات المجاورة المنافسة ويجعل من محطة الحاويات محطة محورية مسيطرة على حركة تداول الحاويات.
- إتباع إستراتيجية زيادة التكلفة في مجال تداول الحاويات من خلال تحليل التكاليف تحليلاً إستراتيجياً لا يعتمد على هيكل تكاليف محطة الحاويات فقط ولكن أيضاً التعرف على هيكل التكاليف للمحطات المنافسة ومقارنتها وتحليلها بقصد الوصول إلى أفضل هيكل للتكاليف يتناسب والموقف التنافسي للمحطة في مختلف الأسواق الدولية باستخدام أسلوب المقارنات.

**التوصيات**

- يوصى الباحث أن تحدد كل محطة حاويات الإستراتيجية التنافسية الخاصة بها والتي تتواءم مع الهدف الذي أنشأت من أجله المحطة وفي ضوء الإمكانيات الداخلية المتاحة لها، حيث سوف يؤدي ذلك إلى ما يلي:
1. تحقيق رقابة فعالة على أنشطة تداول الحاويات بما يسمح بالحد من الفاقد والتالف في عوامل الإنتاج، وزيادة عائد النشاط ومواجهه البيئة التنافسية في مجال تداول الحاويات.
  2. أن تتسم قياس تكلفة خدمات تداول الحاويات بالرونه والواقعية ومواكبة المستجدات سواء كانت هذه المستجدات مستجدات داخلية أم مستجدات خارجية .
  3. يمكن الجمع بين الإستراتيجيتين، فلم يجد في الجمع بين التوجهين مبعثاً لتضارب القرارات والسياسات، وهذا يعني أن تحسين الجودة المرتبط بتخفيض التكلفة يمثل ركيزة أساسية للتمييز ودعم القدرة التنافسية، ويتطلب ذلك بالتبعية تهيئة أنظمة التكاليف لمواكبة تلك التوجهات والتعامل مع عنصر التكاليف من الناحية الإستراتيجية.

**المؤتمر الدولي للنقل البحري واللوجستيات**  
**(مارلوج 4)**  
**منظور التنمية المستدامة للمشروعات العملاقة**  
**29 – 31 مارس 2015**

## الملحق

### تعليق الباحث

يرى الباحث أنه لا يوجد تعارض بين الإستراتيجيات السابقة حيث يمكن أن تتبع محطة الحاويات أكثر من إستراتيجية أو محاولة الربط فيما بينهما، حيث يتم إتباع إستراتيجية زيادة التكلفة في مجال تداول الحاويات من خلال تحليل التكاليف تحليلاً إستراتيجياً لا يعتمد على هيكل تكاليف محطة الحاويات فقط ولكن أيضاً التعرف على هياكل التكاليف للمحطات المنافسة ومقارنتها وتحليلها بقصد الوصول إلى أفضل هيكل للتكاليف يتناسب والموقف التنافسي للمحطة في مختلف الأسواق الدولية باستخدام أسلوب المقارنات، بالإضافة إلى إستراتيجية تميز المنتج/ الخدمة والتي يمكن أن تطبق على الخدمات التي تقدمها محطات الحاويات حيث يتم تقديم الخدمة بجودة عالية مما يجذب العملاء إلى محطة دون غيرها من المحطات المجاورة المنافسة ويجعل من محطة الحاويات محطة محورية مسيطرة على حركة تداول الحاويات، أو من خلال التركيز على خطوط ملاحية معينة أو عملاء خط ملاحية معين.

### المراجع:

1. صابر حسن الغنام، "دور التكاليف الإستراتيجية في زيادة فاعلية التخطيط الاستراتيجي لدعم القدرة التنافسية للموانئ البحرية المصرية"، مجلة كلية التجارة، جامعه بنها، العدد الثاني، 2002 .
2. مدحت عباس خلوصي مستشار القانون البحري بميناء جدة الإسلامي، "كيف تحافظ الموانئ المصرية على الخطوط الملاحية وتجذب خطوط جديدة"، مجلة انترناشيونال، 2014.
3. مدونة عندليب، المملكة العربية السعودية الرياض.
4. صلاح إسماعيل، "المحاسبة المالية والمراجعة وإعداد الموازنات بالموانئ البحرية والنقل البحري"، معهد تدريب الموانئ، 2010.
5. مسعد الطحان، "بحث بخصوص رفع كفاءة العمل بالمحطة الحاويات"، 2012.
6. فوزيه السعدون، "تنمية الموانئ وأهمية النقل بالحوايات"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة البصرة-كلية الإدارة والاقتصاد، 2010 .
7. محمد عبد الحميد، "دور التكاليف في محطات الحاويات"، معهد تدريب الموانئ، 2015.
8. محمد رأفت رشاد، "الاتجاهات الحديثة في إدارة التكلفة"، مجلة المدير العربي، جماعة الإدارة العليا، 2002.
9. Giulia Cordero Di Montezemolo and Giuseppe Tardivo , "Using Activity- Based Mangement To Achieve Ex-celence," Journal of Financial Management & Analysis, (Mumbai : Om Sai Ram Centre for Finan- cial Research , 2009 , Vol. 22, Iss. 1, pp.51-67.
10. Ansari , Shahid, " Stategies For Training In Target Costing Cost Management," ,May/Jun 2009 ,pp .18-26.
11. Jae K. Shim Ph.D and Joel G. Siegel , "Modern Cost Management and Analysis," barron s Educational se-ries,inc, 2009.