

## السؤال الاول:-

(أ) ستم إجراء التحللّ الببّ باستخدام نموذج PESTEL للنظر فّ العوامل السّاسة والاقتصاد والاجتماع والتكنولوجيا والبيئة والقانونية التي تؤثر على المجد للسيارات.

### العوامل السياسية

حصلت شركة المجد على دعم كبير من الحكومة في شكل حوافز ضريبة ومنح وقروض بدون فوائد. دعمت الحكومة أيضاً التكنولوجيا الخضراء من خلال فرض ضرائب شديدة على السيارات ذات انبعاثات عالية من ثنائي أكسيد الكربون مع تمويل تطور 130 مركز شحن على مستوى البلاد حيث يمكن إعادة شحن سيارات المجد يجب على المجد مراقبة التزام الحكومة المستمر بالتقنيات الخضراء وحماية البيئة ، بالإضافة إلى سياسيات المعارضة السياسية.

### الوضع الاقتصادي

تعتبر المجد اقلي ثمناً ولديها تسارع وسرعة أقل من المنافس ، والمبيعات مدفوعة بالعامل الاجتماعي للتعاطف مع البيئة. يجب على المجد للسيارات مراقبة حالة الاقتصاد ومستويات الدخل المتاح لأن التغيرات الكبيرة قد تعني أن المستهلكين لم يعودوا مستعدين لدفع سعر أعلى لسيارة صديقة للبيئة..

### عوامل اجتماعية

عملاء المجد للسيارات هم مستهلكون "صديقون للبيئة" يهتمون باستخدام النفط - وهو مصدر طالة غير متجدد - في السيارات التقليدية وتؤثر انبعاثات ثاني أكسيد الكربون على تغير المناخ.

لذلك ، فإن المجد للسيارات ستعاني إذا ظهر دليل علمي ، على سبيل المثال ، على أن ثان أكسيد الكربون ضروري لحياة الكوكب قد تعتبر وجهات النظر العامة للمجتمع أضاً بعيدة عن العقلية الخضراء.

#### العوامل التكنولوجية

المجد شركة تعتمد على التكنولوجيا ويعتمد نجاحها على قدرتها على الابتكار. لذلك من المهم أن يراقب أي تقدم في التكنولوجيا على وجه الخصوص ، يجب أن تكون المجد على دراية بأي تحسينات على بطارات الليثيوم ايون او اي بديل لبطارات الليثيوم مثل الهيدروجين

#### العوامل البيئية

استمرار الأدلة العلمية على أن الضرر البيئي ناتج عن انبعاثات ثان أكسيد الكربون. استمرار الاهتمام بالبيئة لدفع وجود ونمو العملاء الأخضر. رغبة العملاء في الاستمرار في دفع علاوة للسارات الصديقة للبيئة.

#### العوامل القانونية

تم وضع عدد من القوانين العامة المتعلمة بسلامة السيارات من قبل الحكومة مع توقع المزيد من التشريعات. يجب على المجد مراقبة هذا والتأكد من أنه يتوافق مع هذه القوانين.

يسلط تحليل PESTEL هذا الضوء على عدد من التهديدات التي يجب على المجد مراعاتها ، ومن خلبل عمليات إدارة المخاطر ، يجب عليهم ضمان وضع ضوابط مناسبة للتقليل المخاطر المحيطة بهذه التهديدات.

#### تحليل القوي الخمس

##### تهديد المنتجات البديلة

هناك عدد من البدائل والهجنة إما قيد التطوير أو متاحة بالفعل. يجب على المجد مراقبة ومواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة التكنولوجية. التهديد من البدائل مرتفع نسبياً حيث لا يوجد خليفة واضح لسيارات البنزن أو الديزل التقليدية او يكون هناك بدائل مثل الدرجات او المشي ...

##### تهديد الوافدين الجدد

هناك تهديد مستمر للوافدين الجدد إلى السوق حيث لم تضح بعد خلفه السيارات التقليدية. مع ذلك هناك عوائق كبيرة في شكل تكاليف الاستثمار عاليه تمنع الاخرين من دخول سوق السيارات الصديقة للبيئة تغلب المجد للسيارات بمساعدة المنح واقروض بدون فوائد التي تقدمها الحكومة.

ومن العوائق الأخرى التي تحول دون الدخول الافتقار إلى العمالة الماهرة وبراءة الاختراع.

#### القدرة التفاوضية للموردين

القدرة التفاوضية للموردين غير واضحة. من المحتمل أن تكون قوتهم عالية في صناعة ذات منتج متخصص من هذا النوع لأن التبديل بين الموردين قد يكون صعباً. شركة المجد مملوكة لشركة بنفرسال قد تقلل من قوة الموردين

#### التنافس التنافسي

من المحتمل أن يكون هناك منافسة تنافسية عالية في صناعة السيارات ككل بسبب التكاليف الثابتة العالية وتكلفة ترك هذه الصناعة ولا يزال هذا القطاع من السوق غير واضح ومتميز وبالتالي من المرجح أن يكون التنافس التنافسي داخل هذا القطاع أقل مما هو عليه في صناعة السيارات ككل.

#### القوة التفاوضية للعملاء

إذا كانت الصناعة تعتبر صناعة السارات ككل ، فإن تكاليف التبديل بالنسبة للمستهلك منخفضة نسبياً حتى يتمكن شراء سيارة بديلة يتم شراء سيارات المجد من قبل العملاء الذين يفقدون النظافة البيئة وليس التكلفة.

#### 0 حالة الاستعانة بمصادر خارجية

إذا أخذنا في الاعتبار الإيكولايت بمعزل عن منتجات المجد الأخرى ، يمكننا أن نرى الفوائد الرئيسية التي يمكن تحقيقها من خلل الاستعانة بمصادر خارجية لإنتاجها. المعلومات الداعمة ذات الصلة موضحة في الشكل 1

أدناه.

|   | EcoLite |
|---|---------|
| Selling price per car (\$)              | 6,999   |
| Variable cost per car (\$)              | 4,500   |
| Weekly demand (cars)                    | 6       |
| Production time per car (machine hours) | 8       |
| Contribution (6,999 – 4,500)            | 2,499   |
| Contribution per machine hour (2,499/8) | 312     |
| Production time (6 × 8)                 | 48      |

الشكل 1: المعلومات المتعلقة بإنتاج الإيكولايت داخلياً

تكلفة التصنع المذكورة من قبل مزود الاستعانة بمصادر خارجية محتملة 3500 دولار وهي أرخص من التكلفة المتغيرة البالغة 4500 دولار لتصنع هذه السيارة فـ المولع الحالي ، وبالتالي توفر 1000 المجد دولار لكل سارة.

هناك أيضاً تكلفة نقل تبلغ 250 دولاراً لكل سيارة مرتبطة بخيار الاستعانة بمصادر خارجية مما يقلل هذا التوفير إلى 750 دولاراً ، ومع ذلك ، لا يزال هذا يشير إلى أن الاستعانة بمصادر خارجية لإنتاج الايكوليت أكثر جاذبة من الاحتفاظ بالإنتاج في الداخل.

يوضح الشكل (2) مزيداً من المعلومات

|   | Eco   | EcoPlus | EcoLite |
|---|-------|---------|---------|
| Selling price per car (\$)              | 9,999 | 12,999  | 6,999   |
| Variable cost per car (\$)              | 7,000 | 10,000  | 4,500   |
| Weekly demand (cars)                    | 6     | 5       | 6       |
| Production time per car (machine hours) | 9     | 10      | 8       |
| Contribution                            | 2,999 | 2,999   | 2,499   |
| Contribution per machine hour           | 333   | 300     | 312     |
| Production time                         | 54    | 50      | 48      |

الشكل 0: المعلومات المتعلقة بالإنتاج الحال لمجموعة المجد

إن قضية الاستعانة بمصادر خارجية تدعمها حقيقة أن المجد غير قادرة على تلبية الطلب على منتجاتها باستخدام منشأتها الحالية. تبلغ الطاقة الإنتاجية في Lags Lane 112 ساعة أي أقل من 40 ساعة من 152 (48+50+54) ساعة من الطلب. يمكن تلبية هذا الطلب ويمكن زيادة الأرباح إذا تم اتخاذ خيار الاستعانة بمصادر خارجية.

هناك اعتبار آخر هو أن الايكو و الايكوبلص يحتويان علي 95% من نفس المكونات وأن أحدهما نسخة أكثر فخامة قليلاً من الآخر وبالتالي من المحتمل أن يكون لهما عمليات إنتاج مماثلة. ومع ذلك ، فإن الايكوليت تشترك في 70% فقط من مكونات السيارات الأخرى ، وبالتالي فمن المرجح أن تكون الخيار الأفضل للاستعانة بمصادر خارجية. سيؤدي ذلك إلى تقليل النفقات العامة لأن الأجزاء الخاصة بـ الايكوليت لن تحتاج إلى بنائها أو تخزينها فـ Lags Lane. يشير السنايور إلى أن هذا التوفير في النفقات العامة سكون 1250 دولاراً الأسبوع.

في حالة عدم الاستعانة بمصادر خارجية

المجموعة الأكثر ربحاً من المنتجات التي تم إنتاجها باستخدام النظام الحالي هي كما يلي:

|         | Cars produced | Hours of production | Contribution           |
|---------|---------------|---------------------|------------------------|
| Eco     | 6             | 54                  | \$17,994 (6 × \$2,999) |
| EcoPlus | 1             | 10                  | \$ 2,999 (1 × 2,999)   |
| EcoLite | 6             | 48                  | \$14,994 (6 × \$2,449) |
|         |               | <u>112</u>          | <u>\$ 35,987</u>       |

إذا تم الاستعانة بمصادر خارجية لـ الايكوليت، فستكون المجموعة الأكثر ربحاً على النحو التالي:

|         | Cars produced | Hours of production | Contribution           |
|---------|---------------|---------------------|------------------------|
| Eco     | 6             | 54                  | \$17,994 (6 × \$2,999) |
| EcoPlus | 5             | 50                  | \$14,995 (5 × 2,999)   |
|         |               | <u>104</u>          | <u>\$32,989</u>        |

يعطي هذا المزيج مساهمة إجمالية قدرها 32.989 دولارًا وهو أقل من التكلفة العامة الأسبوعية المتوقعة البالغة 33.750 دولارًا ويستخدم 104 ساعات إنتاج فقط مع ترك 8 ساعات إنتاج غير مستخدمة.

يمكن معالجة هذا من خلال التغيير إلى نمط ثلاثة نوبات لزيادة الطاقة الإنتاجية إلى 168 ساعة (7 أيام، 3 نوبات كل 8 ساعات) في الأسبوع. هذا يعني أن الطلب (152 ساعة) يتم تلبيته مع ترك 16 ساعة (168-152) متاحة للصيانة، ومع ذلك، قد يعني نقص العمالة أن هذا غير ممكن. سيتعين على المجد تحديد ما إذا كان هذا ممكنًا أم لا وما إذا كانت تعتبر أن 16 ساعة من وقت الصيانة كافية..

بشكل عام، ستكون الاستعانة بمصادر خارجية أكثر جدوى من الناحية المالية من إنتاج الايكولايت داخلياً، طالما أنه من غير المتوقع أن يحقق مصنع Lags Lane ربحاً. ومع ذلك، نظراً للطبيعة الخضراء للمنتج

### 3 عدم السيطرة والتنسيق.

تعتبر عملية إعداد الميزانية الحالية للشركة أساسية للغاية وتركز على الاتفاق على القيم بدلاً من التنسيق والمراقبة يجب تنفيذ عملية وضع ميزانية شاملة من أجل:

- تحسين السيطرة حيث يمكن تحديد الانحرافات عن الخطة في وقت مبكر ويمكن اتخاذ الإجراء المناسب.
- تسهيل التنسيق عبر إدارات وأنشطة المنظمة. يشر السأريو إلى توفيق الإنتاج بسبب عدم وجود تجميع فرعي مهم بسبب نقص التنسيق بين الإنتاج والمشتريات والمخزون والتمويل. كان يمكن تجنب هذا مع إجراءات الميزانية المناسبة

7 تسهيل التخطيط من خلال تعزيز التفكير المستمبلي وتحديد المشاكل القادمة. على سبيل المثال، كان من الممكن تجنب الخلاف العام والإجراءات القانونية المحتملة من المورد من خلال وضع التمويل لمعالجة مشاكل التدفق النقدي.

. البحث والتطور - والتعلم

المجد للسيارات هي شركة تتقودها التكنولوجياً ولذلك كان البحث والتطور (R & D) أساسيين في نجاحها حتى الآن. ومع ذلك، لا يوجد تخطيط لتعاقب البحث والتطور وكبار المديرين يتقدمون في السن. أيضاً، على الرغم من المستويات العالية للخبرة الفنية التي يحتفظ بها كبار المديرين، إلا أن مهاراتهم الشخصية محدودة فقط. أدى عدم الاعتراف بالخرجين وفشلهم في تحفزهم إلى فقدان الشركة للمهارات والإمكانات حيث ترك هؤلاء الخرجين المنظمة.

من أجل الحفاظ على ريادتها الفكرية في هذه الصناعة، يجب على المجد تحسين نهجها في تنمية الموارد البشرية (HRD) بشكل كبير.

### فهم المخاطر

يبدو أن المجد للسيارات تدرك المخاطر حتى الآن، بخلاف مناقشتها، يبدو أنها لا تفعل الكثير حاليها. يبدو أن كبار المديرين كرهون المخاطرة بشكل فردي، لكنهم كمجموعة يبدو أنهم يتخذون قرارات تتطوي على مخاطر متزايدة.

يجب وضع نظام مناسب لإدارة المخاطر لضمان تحديد المخاطر وتوثيقها وتقييمها من حيث الاحتمالية والتأثير على سجل المخاطر، ووضع السياسات والضوابط المناسبة لإزالة أو تقليل تأثير تلك المخاطر.

ترتبط المخاطر أيضاً بحوكمة الشركات، لذا يجب على المجد النظر في إنشاء لجنة مخاطر مجلس الإدارة الرئيسة لضمان مراجعة المخاطر الكبيرة التي تواجهها المنظمة بانتظام من قبل مجلس الإدارة.

هناك أربع استراتيجيات للتعامل مع المخاطر بمجرد تحديدها:

⑦ تجنب المخاطر. هذا تطوي على إزالة المخاطر عن طريق نقلها إلى طرف آخر. يمكن أن تتبنى المجد هذا النهج في حالة المضي قدماً في الاستعانة بمصادر خارجية حيث سيتم نقل بعض المخاطر إلى مزود الاستعانة بمصادر خارجية.

⑦ تقليل المخاطر. تضمن ذلك وضع ضوابط لتقليل احتمالية حدوث المخاطر. على سبيل المثال، يمكن أن تقلل المجد من مخاطر إفشاء الموظفين للمعلومات الفنية من خلال وضع شروط تعاقدية صارمة للتوظيف مع عقوبات قاسية.

⑦ تخفيف المخاطر. غالباً ما يرتبط هذا بتقليل المخاطر ويتضمن إنشاء إجراء للاستجابة في حالة حدوث المخاطر.

⑦ \* الاعتراف بالمخاطر واستعابها. هذا عندما يتم قبول أن بعض المخاطر ستظهر كجزء من الأعمال اليومية للمؤسسة. تتم مراقبته هذه المخاطر باستمرار ولكن لا يتم اتخاذ أي إجراء محدد ما لم تتجاوز المستويات المقبولة.

## السؤال الثاني:-

(أ) يقترح نموذج دورة حياة المنتج أن المنتج يمر عبر ست مراحل:

المقدمة، التطوير، النمو، الهز، النضج والاتحاد. يبدو أن مرحلة Rock Bottom الأولى تتزامن مع فترات تقديم وتطوير ونمو المنتجات التي تقدمها الشركة. كانت هذه المنتجات عالية الجودة والمحددة للغاية جديدة على الدولة وتم تبنيها بسرعة من قبل شريحة مستهلكين معينة (انظر أدناه). ينطبق مفهوم دورة الحياة أيضاً على الخدمات، والطريقة المبتكرة التي قامت بها Rock Bottom ببيع وتسويق المنتجات تميز الشركة عن المنافسين المحتملين. لم يقتصر الأمر على أن هؤلاء المنافسين ما زالوا يبيعون منتجات رديئة وأقدم، ولكن أساليبهم في البيع بالتجزئة بدت قديمة مقارنةً بـ Rock.

المتاجر السفلية المشرقة والمتخصصة. كما استغل دخول **Rock Bottom** إلى السوق تغييرين مهم ينفي البيئة الخارجية. الأول كان التقدم التكنولوجي لصناعة الإلكترونيات الاستهلاكية اليابانية. والثاني هو القوة الاقتصادية المتنامية للشباب ، الذين يرغبون في إنفاق دخلهم المتزايد المتاح على المنتجات التي سمحت لهم بالاستمتاع بالموسيقى الشعبية. يكتسب الوافدون الأوائل في صناعة ما خيرة في هذه الصناعة في وقت أقرب من غيرهم. قد لا يترجم هذا إلى مزايا التكلفة فحسب ، بل قد يترجم أيضاً إلى ولاء العملاء الذي يساعدهم خلال المراحل اللاحقة من دورة حياة المنتج. تمتع **Rock Bottom** بمزايا المحرك الأول في هذه الصناعة. يبدو أن أسلوب القيادة في **Hein** كان متسقاً مع المجتمع المعاصر وأكثر من مقبول لسوقه المستهدف للشباب. كرائد أعمال ، كانت قيادته الكاريزمية مهتمة ببناء رؤية للمنظمة ومن ثم تنشيط الناس لتحقيقها. وقد حقق هذا الأخير من خلال تعيين مديري الفروع الذين عكسوا ، إلى حد ما ، أسلوبه ونهجه. كما أن رغبته في تفويض مسؤولية كبيرة إلى هؤلاء القادة ، ومكافأتهم بشكل جيد ، كانت أيضاً مبتكرة نسبياً. كان يعمل في المحلات أيضاً شباب يفهمون قدرات المنتجات التي كانوا يبيعونها. لقد كان اعترافاً مبكراً بأهمية الموارد غير الملموسة للمهارات والمعرفة للمنظمة. باختصار ، في المرحلة الأولى ، يبدو أن تنظيم **Rock Bottom** وأسلوب **Hein** القيادي متماشيان مع المجتمع المعاصر وقاعدة العملاء والموظفين وموقع **Rock Bottom** في دورة حياة المنتج / الخدمة. يبدو أن قصة **Rock Bottom** تعكس مرحلتي الهزة والنضج لدورة حياة المنتج. يعتبر دخول المنافسين إلى السوق سمة من سمات مرحلة النمو. ومع ذلك ، فإنه في مرحلة الهزة يصبح السوق مشبعاً بالمنافسين. من السهل تقليد نهج منتج وخدمة **Rock Bottom**. كان رد فعل **Hein** في البداية على هذه التحديات الجديدة من خلال نضج متزايد ، مدركاً أن السلوك الفظيع قد يردع البنوك عن إقرضه. ومع ذلك ، أدت الحاجة إلى جمع الأموال لتمويل التوسع والحاجة الكامنة لتحقيق (والتمتع) باستثماره إلى طرح الشركة في بورصة الأوراق المالية في البلاد. هذا ، في النهاية ، خلق مشكلتين.

الأول هو حاجة الشركة إلى تقديم عوائد مقبولة للمساهمين. كان من الممكن أن يكون هذا تحدياً جديداً لهذين. سيتعين عليه ليس فقط الاحتفاظ بأرباح الأسهم للمساهمين الخارجيين ، ولكن سيتعين عليه أيضاً مراقبة وتحسين سعر السهم المعلن. في محاولة لإنشاء منظمة يمكنها تقديم مثل هذه القيمة ، تم إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي والأسلوب. غادر معظم مدراء المرحلة الأولى على غرار رواد الأعمال. قد يكون هذا أمراً لا مفر منه على أي حال لأن **Rock Bottom** كان سيواجه مشاكل في الاستمرار مع حزم المكافآت الفردية العالية في سوق ناضجة. ومع ذلك ، طالبت المؤسسة العامة الجديدة المحدودة أيضاً المديرين الذين كانوا أكثر قادة المعاملات ، مع التركيز على تصميم الأنظمة والتحكم في الأداء. كان هذا النمط من الإدارة غريباً على نهج ريك .

كانت المشكلة الثانية هي الحاجة إلى أن تصبح المنظمة أكثر شفافية. كان نشر تفاصيل **Hein** المالية أمراً محرجاً ، خاصة وأن دخله غذى أسلوب حياة أصبح أقل قبولاً في المجتمع. ما كان يبدو في يوم من الأيام مبتكراً وممتعاً بدا الآن وكأنه تساهل. كان التحدي الآن بالنسبة لهين هو تغيير أسلوب قيادته ليناسب الوضع الجديد. ومع ذلك ، فشل في النهاية في القيام بذلك. مثل العديد من القادة الذين ارتفعوا إلى مناصبهم من خلال القدرة على تنظيم المشاريع والروح المهيمنة ، ثبت أنفهم مفهوم خدمة أصحاب المصلحة بدلاً من ترتيبهم أمر صعب للغاية. كان الشيء المنطقي هو مغادرة **Rock Bottom** والبدء من جديد. لكن ، مثل العديد من رواد الأعمال ، كان مرتبطاً عاطفياً بالشركة ، ولذلك أقتع مجموعة من ممولي الأسهم الخاصة لمساعدته على شرائها مرة أخرى. كما أن الجمع بين دور رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي (CEO) أمر مثير للجدل ومناظر. أن يجذب انتقادات بشأن حوكمة الشركات.

باختصار ، في المرحلة الثانية من قيادة هين ، فشل في تغيير نهجه ليعكس القيم الاجتماعية المتغيرة ، ونضوج سوق المنتجات / الخدمات والحاجة إلى خدمة أصحاب المصلحة الجدد والمهمين في المنظمة. من الواضح أنه رأى الشركة العامة المحدودة على أنها "قيد" على طموحه والتزاماته وانتهاكاً لخصوصيته الشخصية.

يمكن القول أن **Hein** أعاد **Rock Bottom** إلى الملكية الخاصة تماماً كما انتقلت دورة حياة المنتج إلى مرحلة التراجع. تعد دورة حياة المنتج بمثابة تذكير في الوقت المناسب بأن أي منتج أو خدمة لها عمر محدود. قبل أربعين عاماً ، عندما كان شاباً ، كان **Hein** على اتصال بالتغيرات التكنولوجية والاجتماعية التي أوجدت طلباً على منتجته وخدمته. ومع ذلك ، فقد الآن الاتصال بالقوى التي تشكل البيئة الخارجية. المنتجات قد انتقلت الآن. يتم تسليم الموسيقى بشكل متزايد من خلال

الملفات التي تم تنزيلها والتي يتم تشغيلها بعد ذلك من خلال أجهزة الكمبيوتر (للاستخدام المنزلي) أو ملفات MP3 (للاستخدام المحمول). حتى عندما يستخدم المستهلكون المعدات الإلكترونية التقليدية ، فإن موثوقية هذه المعدات تعني أنه نادراً ما يتم استبدالها .

طريقة التوصيل من خلال المحلات المتخصصة ، التي كانت تبدو في يوم من الأيام مبتكرة للغاية يتمثلها الآن على نطاق واسع وبسبب الإنترنت أصبحت أقل فعالية من حيث التكلفة .

مستهلكو هذه المنتجات هم من المشتريين ذوي المعرفة وهم كذلك فقط على استعداد للشراء ، بعد مقارنات دقيقة بين التكلفة والتسليم ، عبر الإنترنت . ومن ثم ، فإن Hein في موقف يواجه فيه مزيداً من المنافسة لتوريد المنتجات التي يتم استخدامها واستبدالها بشكل أقل تكراراً ، وذلك باستخدام قناة مبيعات غير قادرة على المنافسة بشكل متزايد . وبالتالي ، فإن محاولة Hein لإعادة تنشيط المتاجر باستخدام النهج الذي تبناه في المرحلة الأولى من الشركة كان دائماً محكوماً عليه بالفشل. كما تم ضمان هذا الفشل من خلال استمرار وجود المديرين المعيّنين في المرحلة الثانية من الشركة. كان هؤلاء مدراء يستخدمون لإحكام الضوابط والأهداف التي حددتها الإدارة المركزية . لم يكن إطلاق سراحهم فجأة هو ما أرادوه ويبدو أن Hein قد رد على عدم قدرتهم على التصرف بشكل منظم مع الغضب والإساءة. كانت أعمال إعادة ابتكار Hein الأخيرة تتعلق بالعودة إلى مذهب المتعة ، أسلوب حياة واضح كان يتمتع به في الأيام الأولى للشركة . ربما شعر أن هذا كان ممكناً الآن لأنه لم يكن لديه متطلبات إعداد التقارير للشركة العامة المحدودة . ومع ذلك ، فقد فشل في التعرف على التغييرات المهمة في المجتمع . احتفل بتحرير "Rock Bottom" من أغلاله" من خلال إقامة حفل احتفال كبير . تم نقل المشاهير جواً من جميع أنحاء العالم للحضور . يبدو أنه من المحتم أن التكلفة والبصمة الكربونية لمثل هذا الحدث ستجذب انتقادات الآن .

احتفل بتحرير "Rock Bottom" من أغلاله" من خلال إقامة حفل احتفال كبير . تم نقل المشاهير جواً من جميع أنحاء العالم للحضور . يبدو أنه من المحتم أن التكلفة والبصمة الكربونية لمثل هذا الحدث ستجذب انتقادات الآن . احتفل بتحرير "Rock Bottom" من أغلاله" من خلال إقامة حفل احتفال كبير . تم نقل المشاهير جواً من جميع أنحاء العالم للحضور . يبدو أنه من المحتم أن التكلفة والبصمة الكربونية لمثل هذا الحدث ستجذب انتقادات الآن .

أخيراً ، باختصار ، أصبح نهج Hein وأسلوب قيادته في المرحلة 3 يتعارض بشكل متزايد مع توقعات المجتمع ومتطلبات العملاء وتوقعات الموظفين . ومع ذلك ، على عكس المرحلة 2 ، أصبح Hein الآن خالياً من مسؤوليات وضوابط الإدارة المهنية في شركة عامة محدودة . قاده ذلك إلى الأنشطة بارزة أدت إلى زيادة خفض قيمة العلامة التجارية ، مما يعني أن زوالها كان حتمياً .

(ب) في نهاية المرحلة الأولى ، كان لا يزال لدى Hein مديرين يتمتعون بروح المبادرة في نظرتهم . قد يكون من الجذاب لهم أن يصبحوا أصحاب امتياز ، خاصة وأن هذا قد يكون وسيلة لحماية دخلهم خلال المراحل الأكثر تحدياً في دورة حياة المنتج والخدمة التي تنتظرهم . ومع ذلك ، بحلول الوقت الذي جاء فيه Hein للنظر في الامتياز مرة أخرى (المرحلة 3) ، من غير المرجح أن يكون المديرون من النوع الذي سيواجه تحدي إدارة الامتياز .

كان هؤلاء مدراء اعتادوا على تحقيق الأهداف في سياق السياسات والميزانيات المحددة مركزياً داخل شركة عامة محدودة . سيضطر Hein إلى جعل هؤلاء الموظفين زائدين عن الحاجة (بتكلفة كبيرة) وبدون التأكد من أنه يمكن أن يجد أصحاب الامتياز ليحلوا محلهم .

في نهاية المرحلة الأولى ، كانت Rock Bottom علامة تجارية قوية مرتبطة بالشباب والابتكار . غالباً ما يحتفظ المحركون الأولون بولاء العملاء حتى عندما يتم تقليد منتجاتهم ونهجهم من قبل الداخلين العدوانيين الجدد إلى السوق . تعد العلامة التجارية القوية ضرورية للحصول على امتياز ناجح لأنها جزء مهم مما يشتره صاحب الامتياز . ومع ذلك ، بحلول الوقت الذي جاء فيه Hein للنظر في منح الامتياز مرة أخرى في المرحلة 3 ، تم التقليل من قيمة العلامة التجارية بسبب سلوكه وعدم توافقه مع توقعات العملاء وقنوات البيع . على سبيل المثال ، لم يكن لديها قناة مبيعات عبر الإنترنت . إذا كان Hein قد طور Rock Bottom كامتياز ، لكان قد منحه الفرصة للتركيز على بناء العلامة التجارية ، بدلاً من تمويل توسيع الأعمال من خلال إصدار الأسهم .



في نهاية المرحلة الأولى ، كانت **Rock Bottom** لا تزال شركة ناجحة ماليا. إذا كان قد تم منحه حق الامتياز في هذه المرحلة ، لكان بإمكان **Hein** أن يدرك بعضاً من استثماراته (من خلال رسوم الامتياز) ويستخدم بعضاً من هذا لمكافأة نفسه ، وكان من الممكن استخدام بقية الأموال لتوحيد العلامة التجارية . كان من الممكن أن ينتقل الكثير من المخاطر المالية المستقبلية إلى أصحاب الامتياز. لم تكن هناك حاجة إلى طرح **Rock Bottom** للجمهور وبالتالي ستعاني من التدقيق المرتبط بشركة عامة محدودة . ومع ذلك ، بحلول الوقت الذي جاء فيه **Hein** للنظر في منح الامتياز مرة أخرى في المرحلة 3 ، كانت معظم المتاجر تتداول بخسارة . لقد رأى الامتياز كوسيلة للتخلص من الشركة فيما كان يأمل أن يكون بطريقة جيدة التنظيم . في الواقع ، كان لتقليل الخسائر يبدو من غير المرجح أن يجذب أصحاب الامتياز من خلال الاستثمار في شيء كان في الواقع يخسر .

### السؤال الثالث:-

فوائد

تخفيض في تكاليف المكان والمراقبة

حوالي 70٪ من هذه التكاليف مرتبطة بامتحانات المستوى التأسيسي . باستخدام التقييم المستند إلى الإنترنت (في أي وقت وفي أي يوم وفي أي مكان) ، ستقلل **IAA** من التكاليف التي يقترح السيناريو أنها تتزايد حالياً . هذا مهم بشكل خاص للمراكز الأصغر التي تقدم فقط امتحانات المستوى التأسيسي . منذ فترة طويلة تم الاعتراف بهذه المراكز الصغيرة على أنها غير اقتصادية ولم يتم الاحتفاظ بها إلا بسبب هدف الوصول إلى **IAA** .

تخفيض تكاليف التمويل

يجب أن تساعد إمكانية الوصول إلى امتحانات المستوى التأسيسي على مدار العام في معالجة مشاكل التدفق النقدي المرتبطة بنظامين غذائيين كبيرين من الاختبارات . يشير السيناريو إلى أن الجمعية تستخدم قروضها البالغة 5 ملايين دولار وتسهيلات السحب على المكشوف لمدة أربعة أشهر على الأقل من العام ، وتكبدت رسوماً بنكية قدرها 350 ألف دولار في السنة المالية الماضية .

تخفيض في تكاليف التأشير

سيؤدي نقل الاختبارات التأسيسية إلى تقييم الاختيار من متعدد عبر الإنترنت إلى التخلص من تكاليف وضع العلامات تماماً للامتحانات في هذا المستوى . يتم تحديد إجابات المرشح تلقائياً ويتم تقديم النتيجة في غضون ثوانٍ من اكتمال الورقة .

إلغاء فحص التكاليف

يتم التخلص منها تماماً على مستوى الأساس والمستوى المتقدم . في المستوى التأسيسي ، لا تتطلب إجابات امتحان الاختيار من متعدد أي فحص على الإطلاق . على المستوى المتقدم ، يقوم برنامج التعليم عبر الإنترنت بإجمالي العلامات المخصصة لكل سؤال بدقة ، لذلك لا يلزم إجراء عملية فحص يدوية .

تخفيض التكاليف الإدارية المركزية

في النظام الحالي ، يتم توظيف الموظفين الإداريين المؤقتين في فترات الذروة للمساعدة في معالجة النتائج . يجب أن يقل استخدام اختبارات الاختيار من متعدد عبر الإنترنت لامتحانات المستوى التأسيسي من الحاجة إلى موظفين مؤقتين .

إلغاء تكاليف البريد السريع

سيتم التخلص تماماً من تكاليف البريد السريع (من المراقب إلى العلامة ومن العلامة إلى الفحص المركزي **IAA**) ، مما يؤدي إلى تحقيق وفورات كبيرة .

جميع الفوائد المحددة أعلاه كانت معنية بخفض التكاليف ويجب أن يكون من السهل نسبياً تحديدها كمياً . قد تكون هناك أيضاً فوائد مرتبطة بما يلي .

## زيادة دخل الرسوم

قديودي مبدأ الاختبارات التأسيسية في أي وقت وفي أي يوم وفي أي مكان إلى تسجيل المزيد من الطلاب في جميع أنحاء العالم.

قد تؤدي القدرة على معالجة النتائج بسرعة إلى إغراء الطلاب بالدراسة مع IAA بدلاً من المنافسين. قد يؤدي هذا مرة أخرى إلى زيادة الدخل.

## التكاليف

### تكاليف الأمن

يؤدي إلغاء امتحانات المستوى التأسيسي الرسمية مرتين في السنة إلى مشاكل أمنية كبيرة .  
ليس من الواضح ما إذا كان مدير التعليم قد أدرك هذه المشكلات حتى الآن وقد لا يكون من الممكن تقنياً معالجتها . يتم سردها هنا كتكاليف ، لأنه إذا كان من الممكن حل المشكلات فسيكون ذلك بتكلفة . ثلاث مشاكل فورية يجب التغلب عليها هي:

- التأكد من أن المرشح المحدد قد خضع للاختبار وأنه لم يستخدم بديلاً أكثر قدرة ليحل محله. في الوقت الحالي ، يتحقق المراقب من صحة الهوية المقدمة . سيكون من المكلف بالنسبة لـ IAA ضمان إجراء عمليات التحقق من الهوية الشخصية في جميع الأماكن وفي جميع الأوقات التي تجري فيها الامتحانات .
- التأكد من عدم مراجعة المرشح للكتب والنصوص أثناء الامتحان . مرة أخرى ، سيكون من المكلف التأكد من فحص المرشحين بحثاً عن وجود مثل هذه المواد في أي وقت وفي أي مكان يتم فيه إجراء هذه الاختبارات .
- ضمان إمكانية الوثوق في جميع المراكز المستخدمة للامتحانات عند الطلب بعدم مساعدة المرشحين ، وقد يكون العديد منهم طلاباً يتم تدريبهم في المكان ، أو موظفين يريدون منهأرباب العمل اجتيازهم حتى يتأهلوا في أقرب وقت .

### تكاليف الأجهزة

هذه هي تكلفة أجهزة الكمبيوتر التي سيتم استخدامها في الاختبارات المتقدمة . من المحتمل أن يتم تأجيرها . يجب أن تكون برامج معالجة الكلمات المناسبة متاحة على أجهزة الكمبيوتر هذه .  
يجب تقديم الدعم أثناء الفحص .

### تكاليف ترخيص البرمجيات

سيتم ربط تكاليف ترخيص البرنامج بالبرنامج لتقديم اختبارات الاختيار من متعدد وللتصحيح عبر الإنترنت للامتحانات المتقدمة . ستكون هناك تكاليف شراء أولية وتكاليف دعم مستمرة لكلا هذين التطبيقين .

### زيادة تكاليف الإعداد

من المحتمل أن تكون هناك تكلفة كبيرة لمرة واحدة في إنتاج بنك كبير بما يكفي لأسئلة الاختيار من متعدد لامتحانات التأسيس . ستحتاج هذه الأسئلة أيضاً إلى مراجعة مستمرة وتجديد .

### تكاليف الدعم عبر الإنترنت

أي شيء يعتمد على التكنولوجيا يتطلب فرق دعم ودعم يمكنها الاستجابة عند فشل هذه التكنولوجيا ، خاصة أثناء جلسة التقييم . توفير الدعم ينطوي على تكلفة مستمرة .

## تكاليف التكرار

قد تكون هناك تكاليف فائضة مرتبطة بتقليل عدد موظفي IAA الداخليين المطلوبين للفحص.

بعض التكاليف المتكيدة أعلاه هي تكاليف رأسمالية يجب تكبدها لبدء عملية التقييم الإلكتروني . سلطة الآثار الدولية ليست غنية بالمال ، وبالتالي فإن إطلاق التسهيلات سوف يؤدي إلى تكاليف تمويل أولية كبيرة. (ب) تشير الإجابة على الجزء الأول من هذا السؤال إلى أنه لا تزال هناك مسائل كبيرة تتعلق بالتكلفة يتعين النظر فيها ، لا سيما فيما يتعلق بتقديم الضمان المناسب . إن مطلب تحديد دراسة الجدوى الرسمية يعني أن على رئيس التعليم القيام بذلك

الوقت المقترح للسداد ، معدل العائد الداخلي (IRR) أو صافي القيمة الحالية (NPV) للمشروع . سيكون هذا التقدير الكمي ذا قيمة خاصة عندما يكون من الصعب تحديد التكاليف والفوائد بسبب الطبيعة غير الملموسة للمنفعة أو القضية . على سبيل المثال: تتطلب الفائدة المحتملة لجذب المزيد من الطلاب والتكلفة المحتملة لتوفير متطلبات الأمان الكافية للتقييم عبر الإنترنت تعريفاً كبيراً . إن الحاجة إلى دراسة الجدوى الرسمية ستجبر رئيس التعليم على تحديد ميزات المشروع بدقة أكبر وبهذه الدقة سيأتي تقييم واقعي للتكاليف والفوائد . كما سيسمح بمقارنة المشروع بالمشروعات الأخرى التي قد تنظر فيها IAA بالإضافة إلى معرفة ما إذا كان ذلك ممكناً بشكل عام ، نظراً لمشاكل التدفق النقدي للمعهد.

تضمن إدارة الفوائد من خلال تقدم المشروع أن يظل المشروع على المسار الصحيح لتقديم قيمة للمؤسسة. أثناء تنفيذ المشروع ، غالباً ما تكون هناك تغييرات في المتطلبات ، ومن المرجح بشكل خاص في مشروع مبتكر مثل التقييم الإلكتروني. بدون إدارة الفوائد المناسبة الأولية

أخيراً ، يجب إجراء مراجعة رسمية لتحقيق الفوائد في وقت ما بعد اكتمال المشروع وتنفيذ المنتج (في هذه الحالة التقييم الإلكتروني). سيقوم ما إذا كانت الفوائد الموعودة في دراسة الجدوى الأصلية قد تم تسليمها بالفعل . واحدة من المزايا الأساسية لتحقيق الفوائد هو أنه يجبر الراعي على ذلك.

## السؤال الرابع:-

(أ) تقوم شركة IL بإمداد كل من المنتجات المصنعة (العكازات وإطارات المشي) والمنتجات المشتراة (الدراجات البخارية المتحركة ومساعد الحمام). تختلف سلسلة القيمة لهاتين المجموعتين من المنتجات وينعكس ذلك في التحليل التالي.

الأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة هي: الخدمات اللوجستية

واردة هذه هي الأنشطة المرتبطة باستلام وتخزين ونشر المدخلات إلى المنتج . الأمثلة النموذجية هي مناولة المواد والتخزين ومراقبة المخزون (المخزون).

بالنسبة للمنتجات المصنعة ، يتعلق هذا بجمع المواد من تجار الخردة وتخزين تلك المواد قبل استخدامها. بالنسبة للمنتجات المشتراة ، يتم التعامل مع اللوجيستيات الواردة من قبل الشركات المصنعة الموردة . يتم تخزين المنتجات في المستودع.

عمليات

يتعلق هذا بتحويل المدخلات إلى المنتج النهائي . وهذا يشمل التصنيع والتجميع والاختبار والتعبئة والتغليف . في سياق المنتجات المصنعة ، يشمل هذا إنتاج العكازات والمشايات (وغيرها من المساعدات البسيطة) واختبارها وتعبئتها . بالنسبة للمنتجات المشتراة ، تهتم العمليات بفتح العبوة بعناية ، وإضافة شعار نقل IL ، واختبار المعدات وإعادة تغليف المنتج في عبوتها الأصلية.

## الخدمات اللوجستية الصادرة

هذه أنشطة مرتبطة بتخزين المنتج ثم توزيعه فعلياً على المشتريين. يتم اعتبار تخزين البضائع الجاهزة ومعالجة الطلبات والتسليم هنا.

في IL ، يجب تخزين كل من المنتجات المصنعة والمشتراة قبل التسليم. يتم التوزيع من قبل شركة البريد السريع الوطنية. يتم تقديم الطلبات عن طريق الهاتف أو من خلال الموقع الإلكتروني.

## التسويق والمبيعات

هذه هي الأنشطة التي يمكن للعملاء من خلالها معرفة وجود المنتجات ثم شرائها. يشمل الإعلان والترويج والمبيعات والتسعير. في IL هذا يغطي المنشورات في المستشفيات والعمليات الجراحية ، وكتالوج موقع الويب وأخذ الطلبات وتقديم المشورة.

## خدمة

هذه هي الأنشطة المرتبطة بتقديم خدمة لتعزيز أو الحفاظ على قيمة المنتج. وهي تشمل التركيب والإصلاح والتدريب وتوريد القطع وتعديل المنتج. الطبيعة البسيطة للمنتجات المصنعة تعني أن الخدمة غير مناسبة. بالنسبة للمنتج الذي تم شراؤه ، يتم تقديم الخدمة من قبل الشركة المصنعة الأصلية.

(ب) تستخدم سلسلة القيمة كأساس للإجابة على السؤال. ينتج عن العديد من اقتراحات إعادة الهيكلة المحتملة تخفيضات في التكلفة. ومع ذلك ، يجب الاعتراف بأن المؤسسة الخيرية تهدف أيضاً إلى توفير وظائف للأشخاص ذوي الإعاقة الشديدة. يجب أن تعكس اقتراحات التغيير هذه الحقيقة. يتضح أيضاً من السيناريو أن بعض العملاء مستعدون لدفع أقساط سعرية للبضائع عن طريق التبرع للمؤسسة الخيرية كجزء من شرائهم لهذه السلع.

## الخدمات اللوجستية الواردة

بالنسبة إلى المنتجات المشتراة ، يمكن لـ IL استكشاف إمكانية تقليل تكاليف تخزين الخردة المعدنية من خلال مطالبة التجار بتخزين المعدن حتى يتم طلب ذلك. علاوة على ذلك ، قد يكون التجار قادرين أيضاً على تقديم تكاليف تسليم تنافسية. سيؤدي ذلك إلى إزالة الحاجة إلى IL لصيانة (واستبدال) الشاحنة التي تستخدمها لجمع هذه المواد. بالنسبة للمنتجات المشتراة ، يمكن لشركة IL استكشاف تكلفة استخدام شركة لوجستية متخصصة لتنفيذ كل من الخدمات اللوجستية الواردة والصادرة. يجب أن ينتج عن هذا وفورات الحجم مما يؤدي إلى انخفاض التكاليف. تقدم العديد من شركات الخدمات اللوجستية هذه أيضاً مرافق تخزين. ومع ذلك ، فإن IL لديها بالفعل مخزن في موقع مطار وتوظيف عمال معاقين بشدة هو أحد أهدافها.

## عمليات

يبدو من الضروري أن تحتفظ IL بقدرتها التصنيعية للمساعدة في تحقيق هدفها المتمثل في توفير العمل والدخل للأشخاص ذوي الإعاقة الشديدة. من المحتمل أن تحقق وفورات في التكلفة من خلال الاستعانة بمصادر خارجية للتصنيع إلى بلدان أرخص (مثل منافسيها التجاريين) ولكن هذا لن يلبي هدفها الأساسي. يمكن أن يؤكد تسويق IL على موقع التصنيع كعامل تمييز مهم. قد ينظر العملاء بعد ذلك على أنه خيار أخلاقي.

جزء العمليات من سلسلة القيمة للمنتجات المشتراة كثيف العمالة نسبياً (انظر الملاحظات لاحقاً) ويمكن تبسيطه بطريقتين.

(1) مطالبة الشركات المصنعة بلصق شعار وملصق IL قبل الإرسال إلى IL. يمكن أيضاً تفويض اختبار المنتجات إلى الشركة المصنعة لأنها توفر دعماً بعد التسليم.

(2) تقليل المخزون عن طريق ترتيب البضائع المشتراة ليتم توريدها للعميل مباشرة من قبل الشركة المصنعة. لن يؤدي هذا إلى خفض تكاليف التسليم فحسب ، بل سيؤدي أيضاً إلى تقليل تكاليف المخزون ، والقضاء على الشطب المكلف للمخزون المشتراة المتقادم.

يمكن إعادة تخصيص الموظفين في المستودع لمعالجة الطلبات والمهام الإدارية الأخرى.

#### الخدمات اللوجستية الصادرة

يبدو أن طلب المنتجات عبر الموقع الإلكتروني فعال للغاية. يتضمن الموقع كتالوج المنتجات وتسهيلات الدفع الآمنة. ومع ذلك ، على الرغم من تزايد استخدام الموقع ، إلا أن معظم الطلبات لا تزال تقدم عبر الهاتف. قد تفكر IL في طرق لتشجيع المزيد من استخدام الموقع ، على سبيل المثالين خلال تقديم خصومات وأسعار أرخص ومجموعة واسعة من المنتجات. قد يفكر أيضاً في كيفية جعل موقعه على الويب متاحاً بشكل أكبر للمستهلكين المحتملين ، ربما عن طريق وضع محطات مخصصة في المستشفيات والعمليات الجراحية.

تعتبر عملية الطلب عبر الهاتف حالياً معقدة للغاية لأن موظفي المبيعات يجب أن يصفوا المنتجات المتاحة ويقدمون أيضاً نصائح وإرشادات الشراء. تحتاج IL إلى التفكير في طرق جعل تفاصيل مجموعة منتجاتها متاحة للعملاء قبل تقديم الطلب (انظر أدناه).

#### التسويق والمبيعات

يتم إجراء القليل نسبياً من المبيعات والتسويق في IL والذي ربما يرجع إلى وضعه الخيري. عادة ماتكون المؤسسات الخيرية حريصة جداً على تقليل تكاليفها العامة. يبدو أن التسويق التقليدي محدود للغاية ، ويقتصر على المنشورات في المستشفيات والعمليات الجراحية. يمكن أن تفكر IL في استبدال منشوراتها الحالية (التي تقدم فقط رقم هاتف وموقع ويب) بمنشور يتضاعف بشكل فعال ككتالوج يعرض المنتجات المعروضة. هذا من شأنه أن يساعد في تحسين كفاءة خدمة الطلب عبر الهاتف. سيؤدي عرض الإعلانات في المجلات والصحف باستخدام القسائم لطلب كتالوج إلى زيادة صورة العلامة التجارية أيضاً.

تستخدم العديد من المؤسسات الخيرية أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) لإدارة المتبرعين. يجب على IL استكشاف إمكانات هذا. لديها بالفعل سجلات للمشتريين وكذلك هؤلاء المشتريين الذين قدموا تبرعات إضافية.

تحتاج جميع مواد المبيعات والتسويق إلى التأكيد على الحالة الخيرية للمؤسسة. هذا يميزها بشكل فعال عن المنافسين التجاريين. هناك بالفعل دليل على أن بعض العملاء يرغبون في عكس ذلك من خلال زيادة السعر الذي يدفعونه مقابل البضائع من خلال تضمين تبرع لدعم المؤسسة الخيرية.

#### خدمة

بسبب طبيعة المنتج ، لا يتطلب الأمر سوى القليل من الدعم المباشر. ومع ذلك ، يمكن لـ IL توسيع موقع الويب الخاص بها لتقديم الدعم العام والمشورة بشأن مشاكل التنقل والعيش المستقل.