

كمبيو آرت شركة تقنية متقدمة خاصة تأسست في العام 2007 بواسطة مهندس الحاسوب أشرف جبارة. مقرها في كندا، وهي دولة متطورة واعدة مع نظام سياسي مستقر.

الحكومات المتلاحقة في كندا دعمت التقانة عن طريق تقديم المنح والحوافز الضريبية مع منح خصومات ضريبية على مصروفات البحث والتطوير للشركات. قامت الحكومة بإستثمارات ضخمة في البنية التحتية للإتصالات. لكن في العام 2010 عانت كندا من ركود إقتصادي مما جعل الشركات تؤجل إستثماراتها في مجال التكنولوجيا .

بحلول العام 2018 إستخدمت كمبيو آرت 75 موظف في مصنع جديد. هؤلاء الموظفين خليط من المهندسين الأكفاء في التقنية و فنيي التصنيع والتجميع ومجموعة صغيرة من موظفي البيع والخدمات.

مجالات الإنتاج:

في العام 2018 كان لشركة كمبيو آرت ثلاثة مجالات منفصلة للمنتجات والخدمات (مكونات اتصالات المعلومات ، نظم إدارة الشبكات والدعم الفني).

كمبيو آرت تبيع مكونات اتصالات المعلومات للشركات المصنعة للمعدات والتي تستخدمها في أجهزتها (Hardware) . كل من هذه الشركات المصنعة وعملائها هي شركات عالمية كبيرة. حازت كمبيو آرت سمعة جيدة بجودة منتجاتها وأدائها الممتاز ، إضافة إلى أن لها سعر تنافسي جيد. لكن كمبيو آرت لديها حصة أقل من 1% من السوق المحلي وتواجه منافسة أكثر من عشرون مورد ، وأكثرهم ينافس عالمياً. أحد عملاء الشركة حصته 40% من مبيعاتها لهذا المنتج . السوق العالمي لمكونات اتصالات المعلومات نما من 33 بليون دولار في العام 2009 إلى 81 بليون دولار في العام 2018 والتوقعات للعام 2019 والأعوام اللاحقة تشير إلى نمو في المبيعات للشبكات العاملة حالياً أكثر منه للشبكات الجديدة. تطور التكنولوجيا يشير إلى أن المنتجات عمرها الافتراضي أصبح قصيراً جداً. النجاح يأتي من تصنيع كميات كبيرة من منتجات يعتمد عليها بأسعار منخفضة. كمبيو آرت تنتج في دولة ذات رفاهية عالية بحيث أن القوانين تحدد ساعات قصوى للعمل مع حد أدنى للأجور. كل الوحدات الجديدة يجب إعتمادها من الجهات الحكومية التي توردها في تلك الدول. ومراحل الموافقة مكلفة وتأخذ كثير من الوقت.

المنتج الثاني هو نظم إدارة الشبكات - كمبيو آرت تقوم بتوفير نظم إكتشاف الأخطاء لمجموعة صغيرة من المستخدمين لها مثل البنوك ، هيئات الخدمات العامة وشركات التصنيع العالمية. كمبيو

آرت تدرك المتطلبات المتميزة لكل عميل وبالتالي صممت منتجاتها لتلبية هذه المتطلبات. وتعمل على تلبية الإحتياجات المتفردة لعملائها ومقابلة حوجتهم مما جعل العملاء في رضاء تام عن منتجاتهم. نجاح منتجاتهم منحهم جائزة الحكومة في التكنولوجيا (الإبداع التكنولوجي في نظم المعلومات). وهذا ساهم في تحسين سمعة الشركة وجعلها لاعب اساسي في السوق الأقل حجماً مع هامش ربح أكثر من 40% ولديهم فقط إثنين أو ثلاثة منافسين في هذا السوق المتخصص. وبخلاف تصنيع مكونات اتصالات المعلومات ، لا يحتاج لموافقة الحكومة لمنتجات الشبكة الجديدة.

أخيراً ، نسبة لتعقيد منتجات كمبيو آرت فإن الدعم الفني هو ثالث أهم نشاط في الشركة. وللشركة سمعة جيدة في هذا المجال لكن أصبح من الصعب و المكلف الحفاظ على مستوى الدعم المطلوب لأن كمبيو آرت ليس لديها مهندسي دعم فني موزعين جغرافياً. كل الدعم الفني يتم من الرئاسة. وهذا لا يتماشى مع منافسيها الكبار الذين لديهم خدمات الدعم المحلي والعالمية.

الوضع الحالي:

كمبيو آرت حالياً تصنع 40% من المكونات المستخدمة في منتجاتها . والبقية ومن ضمنها وحدات المعالجة الصغيرة يتم شرائها من بعض الموردين. بعض مشاكل الإنتاج الجوهرية تحدث نتيجة عن نقص رصيد المخزون في فترات معينة ، مما يسبب تأخير كبير في التصنيع والتجميع والتسليم للزبائن.

كمبيو آرت لا زالت في طور النمو . هنالك أقسام صغيرة للمبيعات والتسويق ، البحث والتطوير ، التصنيع والمشترقات . لا زال أشرف يقوم شخصياً بمهام التعيين وتنمية الموظفين . وواجه مشكلة في تعيين موظفين ذوي كفاءة عالية ، مع حجم كمبيو آرت الصغير وموقعها الجغرافي جعل من الصعب إستقطاب موظفين مفتاحيين من أجل نمو الشركة في المستقبل.

الموقف المالي:

نتيجة لضعف قرارات الإستثمار الداخلية، أدخل أشرف طريقة رسمية لتحديد التكلفة والمنفعة في محاولة لترتيب المشروعات نسبة لمحدودية التمويل والوقت. بإستخدام هذا النهج من تحليل التكلفة والمنفعة في إختيار ماكينة جديدة لتصنيع نوعية محددة من الوحدات.

نتائج التحليل كما في الجدول (1) أدناه.

تكلفة الماكينة 90,000 دولار مع تكلفة صيانة سنوية بمقدار 5,000 دولار. شاهد أشرف عمل الماكينة وبالتالي قدر إمكانية الإستغناء المباشر من أحد الفنيين. وإنعكس هذا في تقليل تكلفة الموظفين. تقديرات الشركة المصنعة للماكينة أفادت بأن

الماكينة سوف تقلل التالف بمقدار 10%. كمبيو آرت لديها تفاصيل بمقدار التالف الحالي وتم استخدامه في تحديد مقدار الترشيد في التالف . وزيادة دقة الماكينة خلال الزمن ينعكس في هذا التقرير.

أخيراً ، الشركة المصنعة أشارت إلى توفير في الطاقة . كمبيو آرت حالياً تعرف تكلفة الطاقة في المصنع ككل- لكن ليس لكل ماكينة على حده . لكن أشرف في الواقع خلص إلى أنه خلال خمس سنوات سوف تسترد الماكينة تكلفتها، لذلك يراها فرصة استثمارية معقولة له.

البيانات المالية لكمبيو آرت كما في الجدول (2).
الجدول (1) الماكينة الجديدة:

السنة	0	1	2	3	4
كل الأرقام 000 دولار					
تكلفة الماكينة	90				
تكلفة الصيانة	5	5	5	5	5
نقص تكلفتة الموظفين	15	15	15	15	15
تقليل التالف	2	4	6	8	10
ترشيد الطاقة	2	2	2	2	2

الجدول (2) التحليل المالي لكمبيو آرت 2015 - 2018 كل الأرقام مستخرجة من قائمة الدخل الشامل:

السنة	2015	2016	2017	2018
كل الأرقام 000 دولار				
الإيرادات				
المحلي	4,500	6,300	6,930	6,235
العالمي	300	500	650	520
الإجمالي	4,800	6,800	7,580	6,755
تكلفة المبيعات	2,850	4,200	5,000	4,700
إجمالي الربح	1,950	2,600	2,580	2,055
مصروفات إدارية	1,400	1,900	2,010	1,900
الربح قبل الضريبة والتمويل	550	700	570	155
تكلفة التمويل	25	120	150	165
الضرائب	60	75	62	17
ربح العام	465	505	358	(27)
بيانات إحصائية				

				داخلية
45	60	75	75	الموظفين
5	7	10	6	% تأخير الطلبات
3,505	4,150	3,750	2,500	الطلبات

المطلوب:

1. تقييم البيئة الكلية لشركة كمبيو آرت باستخدام نموذج التحليل PESTEL.

(15 درجة)

2. تحليل البيئة الصناعية والسوقية التي تنافس فيها شركة كمبيو آرت.

16)

(درجة)

(درجات مهنية في (2) للوضوح وقوة الطرح وهيكل التحليل واستخدام المنهج المناسب)

4)

(درجات)

3. الجداول (1) و (2) تلخص بعض المؤشرات المالية لكمبيو آرت:

(أ) قم بتحليل الموقف المالي لشركة كمبيو آرت.

(9 درجات)

(ب) قِيم تحليل التكلفة والمنفعة الذي تم استخدامه لتبرير شراء الماكينة الجديدة.

(6 درجات)

(50 درجة)

القسم الثاني (أجب عن سؤالين فقط)

السؤال الثاني:

تعمل شركة ساري للخدمات الالكترونية Sari Electronic Services في بيئة ذات تكلفة عمالية عالية في السودان وتستورد منتجات إلكترونية من جمهورية كوريا. تعيد شركة ساري تسمية ماركة المنتجات المستوردة بعلامات ساري التجارية ويتم تعبئتها كمنتج مصنع من ساري ثم تبيعها للعملاء من الشركات والأفراد المحليين في المنطقة الجغرافية المحلية. مصدر الإمداد الحالي الوحيد هو شركة متسوبيشي للإلكترونيات التي يوجد مقرها في مصنع على مشارف سيول ، عاصمة جمهورية كوريا. تقوم شركة ساري بانتظام بتقديم أوامر الشراء لمنتجات شركة متسوبيشي من خلال موقع متسوبيشي الإلكتروني وتدفع لهم ببطاقات الائتمان. بمجرد تأكيد الدفع ، ترسل شركة متسوبيشي تلقائيًا رسالة إلكترونية إلى ساري لتأكيد طلب امر الشراء ورقم مرجع الطلب وتاريخ الشحن المحتمل. عندما يتم إرسال امر

الشراء ، ترسل متسوبيشي إشعارًا لساري بإرسال البريد الإلكتروني ورقم مرجع الحاوية. تنظم متسوبيشي حاليًا جميع شحنات المنتجات. يتم إرسال المنتجات في حاويات ثم يتم شحنها بواسطة شركة EIF ، الشركة اللوجستية التي تستخدمها متسوبيشي لتوزيع منتجاتها. تقوم EIF بعد ذلك بتسليم المنتجات إلى مصنع ساري . بمجرد وصول المنتجات ، يتم فحص الجودة ويتم إعادة تسمية المنتجات التي تجتاز الفحص كمنتجات ساري (عن طريق إضافة علامات شركة ساري) وتغليفها في صناديق ساري المخصصة. ثم يتم تخزين هذه المنتجات لتصبح جاهزة للبيع. جميع مبيعات العملاء هي من المخزون. يتم إرجاع المنتجات التي لم تجتاز فحص الجودة إلى شركة متسوبيشي . حاليًا 60 ٪ من المبيعات تتم للعملاء الأفراد المحليين و 40 ٪ للعملاء من منشآت الأعمال يقوم معظم العملاء المحليين بإستلام منتجاتهم من ساري وإعدادها بأنفسهم. في المقابل ، يطلب معظم منشآت الأعمال من ساري إعداد المعدات الإلكترونية في مكاتبهم ، و تقوم ساري بإضافة عمولة قليلة لقاء هذا الإعداد. تعلن ساري حاليًا عن منتجاتها في الصحف المحلية والإقليمية. لدى ساري أيضًا موقع الكتروني يوفر تفاصيل المنتج. يمكن للعملاء المحتملين الاستفسار عن مواصفات المنتجات وتوافرها من خلال بريد إلكتروني مدرج في الموقع الكتروني للشركة. تقوم ساري بعد ذلك بإرسال بريد إلكتروني إلى العميل المحتمل يحوي الاجابة المناسبة لاستفساره. لا يمكن حاليًا الدفع مقابل المنتجات من خلال الموقع الإلكتروني.

تشير ملاحظات العملاء الحاليين إلى أنهم يقدرّون بشكل خاص تركيب واعداد المنتجات والدعم المقدمين من الشركة. توظف الشركة فنيين متخصصين (مقابل رسوم) يقومون بتثبيت وتركيب المعدات في المنازل والمكاتب. ويقومون أيضًا بمعالجة مشاكل الأجهزة التي لا تزال تحت الضمان. تقدم ساري أيضًا خط مساعدة وميزة الرجوع إلى الشركة للعملاء الذين تكون مدة ضمان منتجاتهم قد انتهت. تشير ملاحظات العملاء الحاليين إلى أن هذا الدعم له قيمة عالية. علق أحدهم بأنه "يتناقض بشكل إيجابي مع العملاء الكبار الذين يقدمون الدعم من خلال مراكز خدمات المشتركين ذات الرد الآلي وسياسة ارجاع المنتجات التي تستغرق وقتًا طويلًا". يمكن للعملاء أيضًا الدفع مقابل وصول الفنيين إلى الموقع لحل المشاكل المتعلقة بالمعدات التي انتهت مدة ضمانها.

تخطط ساري الآن لزيادة نطاق منتجاتها وحصتها في السوق. وهي تخطط للنمو من مبيعاتها الحالية البالغة 5 ملايين جنيه إسترليني سنويًا إلى 12 مليون جنيه إسترليني سنويًا في غضون عامين. يعتقد أسامة المالك والمدير التنفيذي لساري ، أنه يجب على ساري تغيير نموذج أعمالها إذا كان على ساري تحقيق هذا

النمو. وهو يعتقد أن هذه التغييرات ينبغي أيضًا ان تعالج المشكلات المرتبطة بالشحنات المفقودة أو المحتملة. لا يمكن تتبع الشحنات إلا من خلال الاتصال بصاحب حساب الشحن (شركة ميتسوبيشي) وفي بعض الأحيان كانت شركة ميتسوبيشي مترددة أو غير قادرة على المساعدة. تسبب النقل العابر إلى EIF أيضًا في حدوث مشكلات ، وقد تم تحديد ذلك عادةً باعتباره النقطة التي فقدت بها البضائع. لا يبدو أن شركة ميتسوبيشي قادرة على تتبع العلاقة بين شحنة الحاوية و بوليصة الشحن المستخدمة ومسار الشحنة في نظام EIF بشكل موثوق. تواريخ التسليم المحتملة للأوامر ، معرفة مدى تقدّم الطلبات وتقدم الشحنات صعب جدا وتتم مراقبته بشكل سيئ. وبالتالي لا يمكن التنبؤ بتاريخ التسليم نسبيًا ، وقد يتسبب ذلك في حدوث مشاكل الازدحام في منطقة التسليم.

يدرك أسامة أيضًا أن النمو سيعني أن الشركة ستبيع المزيد من المنتجات خارج منطقتها ومن الصعب الحفاظ على خدمة تركيب المنتجات والدعم الفني اللذين يقدرهما العملاء المحليون. كما يصر على أن ساري يجب ان تستمر في استيراد المنتجات التي تم تصنيعها بالكامل. فساري ليست مهتمة باستيراد المكونات وتجميعها. لا ترغب ساري أيضًا في البناء أو الاستثمار في مصانع التجميع في الخارج أو الالتزام بعقد طويل الأجل مع مورد واحد.

المطلوب:

أ) تناول الأنشطة الأساسية لشركة ساري في سلسلة القيمة. علق على أهمية كل من هذه الأنشطة والقيمة التي تقدمها للعملاء.

(9 درجات)

ب) أشرح كيف يمكن لشركة ساري إعادة هيكلة سلسلة القيمة العليا Upstream Supply Chain لتحقيق النمو الذي المطلوب لساري ولمعالجة المشكلات التي حددها أسامة.

(10 درجات)

ج) أشرح كيف يمكن لشركة ساري إعادة هيكلة سلسلة القيمة الدنيا Downstream Supply Chain لتحقيق النمو المطلوب.

6)

(درجات)

(25 درجة)

السؤال الثالث:

الباشا لتجارة السيارات (Basha Auto Retail (BAR) :

أعمال الباشا لتجارة السيارات تعمل فى بيع سيارات مستعملة يتم شراؤها فى مزادات بواسطة فريق مختص من المشترين ذوي الخبرة . عمر كل سيارة للبيع أقل من عامين ولها تاريخ خدمة كامل. تركز الشركة على السيارات العائلية الصغيرة ، وفي أي وقت ، تكون هناك حوالي 120 سيارة معروضة في معرض السيارات التابع للشركة . تم حيازة مبنى العرض قبل خمس سنوات بعقد إيجار مدته 25 عامًا ، ويشمل ورشة عمل ومقهى صغير وغرفة ألعاب للأطفال. يتم اختيار جميع المركبات من قبل واحد من خمسة من المشترين ذوي الخبرة الذين يحضرون المزادات في جميع أنحاء البلاد. تكلفة الحضور حوالي 500 دولار في اليوم الواحد عبارة عن تكلفة الموظفين وتكاليف السفر وعادة ما يتم شراء خمس سيارات في المتوسط ، تبلغ تكلفة كل سيارة 10,000 دولار أمريكي وتباع للعميل بمبلغ 12000 دولار. تتمتع الشركة بسجل جيد للمبيعات والربحية ، على الرغم من أن الركود الاقتصادي الأخير قد دفع المدير الإداري إلى التساؤل "حول ما إذا كنا نبيع النوع الصحيح من السيارات. في الآونة الأخيرة ، أتساءل عما إذا كنا نشترى سيارات يود ويرغب فريق المشترين لدينا قيادتها ، وليس ما يريد ويرغب عملاؤنا إقتناؤها؟" ومع ذلك ، فإن الاختيار الشخصي للسيارات عالية الجودة كان جزءًا مهمًا من نموذج عمل الشركة ويتم التأكيد عليه في أدبيات التسويق والموقع الإلكتروني.

تشير سجلات المبيعات إلى أن 90٪ من إجمالي المبيعات تخص العملاء الذين يعيشون في نطاق ساعتين قيادة بالسيارة من موقع الشركة. هذا أمر متوقع لأن هناك العديد من المنافسين ومعظم العملاء يرغبون في شراء سيارات من معرض سيارات قريبة بحيث يمكنهم إعادة السيارة بسهولة إلى المرآب أو المعرض إذا كانت بحاجة إلى الفحص أو الخدمة أو الإصلاح. وبالتالي ، تركز شركة الباشا على الإعلانات المصورة في الصحف في هذه المنطقة الجغرافية. كما أن لديها قاعدة بيانات عملاء تحتوي على سجلات الأشخاص الذين اشتروا السيارات في السنوات الثلاث الماضية. يتلقى جميع العملاء بريدًا إلكترونيًا منتظمًا منشورًا فيه السيارات المعروضة للبيع ويسلطون الضوء على أي عروض خاصة أو عروض ترويجية. لدى الشركة موقع على شبكة الإنترنت حيث يتم استعراض جميع السيارات مع سلسلة من الصور الفوتوغرافية التي تظهر كل سيارة من مجموعة متنوعة من الزوايا. يحتوي موقع الويب أيضًا على معلومات عامة عن الشركة والعروض الخاصة والعروض الترويجية ومعلومات حول خدمات الصيانة والإصلاح الخاصة بها.

تحرص أعمال الباشا لتجارة السيارات على توسيع جانب خدمة الصيانة الميكانيكية من أعمالها. وتفضل الشركة بشكل

خاص خدمة العملاء الذين قاموا بشراء سيارات منهم عند إعادتها للصيانة أو لأي إصلاحات ميكانيكية مطلوبة لاحقًا. ومع ذلك ، وعلى الرغم من احتفاظ أعمال الباشا لتجارة السيارات بقطع الغيار الأساسية في المخزون ، إلا أنه يتعين عليها طلب أجزاء كثيرة من شركات الأجزاء المتخصصة (شركات بيع الاسبيرات) أو من الشركات المصنعة مباشرة. يجب على الميكانيكيين رفع طلبات الورق التي يتم تمريرها إلى مدير المشتريات للمراجعة والموافقة والتوريد. يتم طلب معظم الأجزاء من الموردين العاديين (المعتمدين) ، ولكن هناك تراكم متزايد وهذا يمكن أن يسبب مشكلة خاصة إذا كانت سيارة العميل في المراب في انتظار وصول الإسبير. يشعر العملاء بالإحباط والمتزايد والانزعاج بسبب الإصلاحات التي تستغرق وقتًا أطول مما توقعوا. مصدر آخر للإحباط هو أن مدير المشتريات يعمل فقط من الساعة 10:00 صباحًا إلى الساعة 4:00 مساءً. ويعمل العمال الميكانيكيين بنوبات العمل وبالتالي يعمل المراب (قسم الصيانة) من الساعة 7:00 صباحًا إلى 6:00 مساءً. لا يمكن معالجة الطلبات العاجلة عندما لا يكون مدير الإمدادات في العمل. يؤدي تراكم الطلبات إلى زيادة الضغط على مدير المشتريات الذي ارتكب عددًا من الأخطاء الكتابية مؤخرًا عند رفع أمر الشراء.

تمر طلبات الادوات المكتبية بنفس عملية طلب الشراء للإسبيرات، حيث يتم تقديم الطلبات مع المورد المكتبي الذي يقدم أفضل عرض تجاري. يمكن أن يكون العثور على أفضل عرض تجاري مضيعة للوقت ولذا فإن الموظفين يقدمون طلبات الشراء بشكل متزايد في وقت مبكر حتى يتمكنوا من التأكد من استلام لوازم جديدة في الوقت المناسب.

يدرك المدير الإداري مشاكل نظام الطلب ، لكنه متردد في تعيين مدير إمدادات ثان لأنه يحاول إبقاء النفقات العامة للموظفين منخفضة خلال الفترة التجارية الصعبة الحالية. إنه حريص على معالجة "المزيد من القضايا الأساسية والجوهرية في عمليات التسويق والمشتريات". إنه مهتم بشكل خاص بكيفية "التفاعل والادراك والفردية واستقلالية الموقع التي توفرها وسائط التسويق الإلكتروني التي يمكن أن تساعدنا في شركة الباشا".

المطلوب:

(أ) قم بتقييم كيفية تطبيق مبادئ التفاعل والادراك والفردية واستقلال الموقع في التسويق الإلكتروني لمنتجات وخدمات شركة الباشا.

(16 درجة)

(ب) وضع مبادئ الشراء الإلكتروني وتقييم تطبيقها المحتمل على أعمال الباشا لتجارة السيارات .

(9 درجة)

(25 درجة)

السؤال الرابع:

تاكا هي إقليم كبير في دولة جول. وهو إقليم متميز عرقيا وثقافيا عن بقية البلاد ولديها تطلعات إلى الاستقلال. تظهر الرغبة في هذا الاستقلال من قبل مواطني تاكا في تفضيل شراء المنتجات التي تم إنتاجها في المنطقة دعماً لمنطقتهم. تاكا الإقليمية (Taka Regional (TR) هي شركة تصنيع منتجات الهدايا التي تستهدف سوق تاكا. يتم شراء منتجاتها في المقام الأول من قبل سكان وزوار إقليم تاكا. إنها ثالث أكبر شركة من نوعها في المنطقة ، و ال 50 كأكبر منتج للهدايا في دولة جول. تؤكد رسالة التسويق الخاصة بها على الهوية الإقليمية للشركة وتوظيفها للمهارات المحلية والعمل. تقوم الشركة حاليًا بتصنيع أربعة منتجات ، تم ترميزها هنا على أنها المنتجات A و B و C و D. لا تقوم الشركة بالتعاقد من الباطن أو الاستعانة بمصادر خارجية لأي عنصر من عناصر الإنتاج ولم تقم بذلك من قبل. وترد البيانات المتعلقة بالمنتجات A و B و C و D مرصودة في الجدول 1

	A	B	C	D
الانتاج الشهري بالوحدات	4,000	5,500	2,000	3,000
تكلفة المواد المباشرة بالدولار لكل وحدة	5	3		
تكلفة العمالة المباشرة بالدولار لكل وحدة	4	2		
التكاليف المتغيرة لكل وحدة	6	9		
	6	9		
	1	3	2	
	2			

الجدول 1: بيانات الإنتاج والتكلفة الحدية لمجموعة منتجات تاكا الإقليمية

قامت تاكا الإقليمية مؤخرًا بتعيين مدير إداري جديد ، وُلد خارج المنطقة. لقد تم تكليفه بتحسين ربحية الشركة. بعد فترة قصيرة من التشاور ، قدم المدير الإداري الجديد اقتراحًا للمجلس. هنا مقتطف من اقتراحه. "أولا وقبل كل شيء ، نحن بحاجة إلى أن نكون واضحين بشأن استراتيجيتنا العامة. اقترح الاستراتيجيون أن لدينا أربعة بدائل. لقد استنسختها في هذه الشريحة (كما هو موضح هنا في الجدول 2).

التميز
تركيز التميز

قيادة التكلفة
التركيز على التكلفة
الجدول 2: الاستراتيجيات العامة

رؤيتي لشركة تاكا هي أنه يجب علينا اتباع استراتيجية قيادة التكلفة. لقد تبين لي بالفعل أن منتجاتنا يمكن أن تنتجها شركة

قائمة في كات البلد البعيد من اقليم التاكا بالأسعار التالية (انظر الجدول 3). تشمل هذه التكاليف تسليم المنتجات إلى مستودعاتنا هنا في تاكا .

	A	B	C	D
سعر الشراء (دولار لكل وحدة)	11.5	16.5	12.5	13.5

الجدول 3: أسعار العقود لكل وحدة من المورد الخارجي في تاكا

قدر المدير المالي لشركة تاكا أيضًا أن لدينا نفقات عامة ثابتة على مستوى الشركة تبلغ 75000 دولار شهريًا. كما يؤكد أن مبلغ 16,000 دولار شهريًا مرتبطة مباشرة بإنتاج المنتجات A و B و C و D و موزعة بالتساوي على المنتجات الأربعة لكل منها 4000 دولار من النفقات العامة الثابتة. لذلك ، يمكننا توفير النفقات العامة البالغة 16000 دولار شهريًا من خلال الاستعانة بمصادر خارجية لجميع منتجاتنا إلى مورد شركة تاكا:

أدرك أن هذا يقلص تكاليفنا الثابتة إلى 59000 دولار شهريًا ، و سننظر عن ترشيد هناك أيضًا. تكنولوجيا المعلومات لدينا عفا عليها الزمن وغير فعالة. سنعزز الإنتاجية بواسطة تسخير قوة التكنولوجيا الحديثة.

اهتمامي الرئيسي هو بتكاليف الإنتاج و من وجهة نظري ، لا يمكن تحقيق زيادة في الأرباح إلا إذا استفدنا من تكاليف الإنتاج الرشيدة المتاحة الآن لنا. يمكن إنتاج المنتجات الأربعة بكلفة أقل بواسطة موردنا (Our Supplier) في كات . لذا ، فإن استراتيجية الاستعانة بمصادر خارجية هذه هي التي يجب أن نتبعها لتحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة .

المطلوب:

(أ) تقييم الادعاء بأن "جميع المنتجات الأربعة يمكن إنتاجها بثمن بخس من قبل المورد في كات ومناقشة القضايا التي أثرت حول الاستعانة بمصادر خارجية لإنتاج منتجات تاكا .

(15 درجة)

(ب) إحصى مدى مواءمة كل من الاستراتيجيات الأربع العامة الموضحة في الجدول 2 في البيئة التنافسية التي تعمل فيها TR وقيم اختيار استراتيجية قيادة التكاليف المقترح من قبل المدير الإداري لشركة تاكا.

10)

(درجات)

(25 درجة)