

القسم (أ)

السؤال الاجباري

خطوط النورس الجوية الوطنية

تجذب جزيرة النورس آلاف السياح كل عام، يأتون للاستمتاع بالشواطئ والمناخ، ولإستكشاف إرثها المعماري والتاريخي لهذه الجزيرة القديمة، كما أن جزيرة النورس تعتبر أمة تجارية مهمة في المنطقة وتتمتع بعلاقات اقتصادية وثيقة مع الدول المجاورة.

تضم النورس أربعة مطارات رئيسية، وحتى قبل عشر سنوات، كان لديها شركتان للطيران، واحدة مقرها في الغرب (النورس للطيران) وأخرى مقرها في الشرق (النورس للنقل) من الجزيرة. ومع ذلك، قبل عشر سنوات، تم دمج هاتين الشركتين لتشكيل شركة واحدة للطيران هي خطوط النورس الجوية الوطنية، بهدف الاستفادة من النمو المتزايد في السفر التجاري والترفيهي من وإلى النورس.

قطاعات السوق:

تخدم النورس الوطنية قطاعين رئيسيين:

1. **القطاع الإقليمي:** وهو شبكة من الرحلات إلى المدن الرئيسية في الدول المجاورة. تشير إدارة النورس الوطنية إلى هذا القطاع باسم "القطاع الإقليمي". متوسط زمن الرحلة في هذا القطاع ساعة ونصف، ومعظم الرحلات مجدولة بحيث يتمكن رجال الأعمال من الوصول في الوقت المناسب لحضور اجتماع ثم العودة إلى منازلهم في المساء. يخدم هذا القطاع عدد 25 مدينة رئيسية، بمتوسط ثلاث رحلات إياب يوميًا. هناك أيضًا حركة سفر ترفيهية كبيرة، حيث يزور العديد من العائلات أقاربهم في المنطقة .

2. **القطاع الدولي:** وهو شبكة من الرحلات إلى عواصم القارات. متوسط زمن الرحلة في هذا القطاع أربع ساعات. تجذب هذه الرحلات المسافرين من رجال الأعمال والسياح على حد سواء، حيث أن المسافرين من السياح هم في الغالب قادمين لقضاء عطلاتهم من القارة. يخدم هذا القطاع عدد 20 مدينة، بمتوسط رحلة إياب واحدة يوميًا لكل مدينة .

السمعة والخدمة والتوظيف:

تُعتبر النورس الوطنية أنها شركة الطيران المفضلة لمعظم مواطني جزيرة النورس، وأظهرت دراسة حديثة أن 90٪ من الناس يفضلون السفر مع النورس الوطنية في الرحلات الإقليمية، وأن 70٪ يفضلون السفر معها في الرحلات الدولية. وأعرب 85٪ من المشاركين في أحد الاستطلاعات عن فخرهم بشركتهم للطيران، ويعتقدون أنها تعكس صورة إيجابية عن الجزيرة.

تمتلك الشركة أيضًا سجلًا ممتازًا في السلامة، دون تسجيل أي حادث مميت منذ دمج الشركتين قبل عشر سنوات. كما تم الاعتراف بخدمة العملاء لدى النورس الوطنية من قبل صناعة الطيران نفسها. ففي عام 2015 تم تصنيفها كـ "شركة الطيران الإقليمية للعام" من قبل مجموعة الركاب الدولية (IPG)، وفي العام التالي منحت IPG قسم الإطعام في النورس الوطنية جائزة "الوعاء الذهبي" المرموقة كأفضل خدمة طعام جوي في العالم.

عُرف عن موظفيها (ومعظمهم من سكان جزيرة النورس) بلطفهم وقدرتهم على التشجيع في جميع أنحاء المنطقة. 95٪ من موظفي النورس الوطنية ينتمون إلى نقابات معترف بها. وتُعتبر النورس الوطنية صاحبة عمل ممتاز، حيث تدفع رواتب أعلى من متوسط الصناعة، وتقدم مزايا ممتازة (مثل الرعاية الصحية المجانية)، ولديها نظام تقاعد سخّي غير تساهمي. في عام 2014، كانت النورس الوطنية توظف عدد 5400 شخص، وارتفع العدد إلى 5600 في عام 2015، وإلى 5800 في عام 2016.

الأسطول:

تفاصيل الأسطول المذكورة في الجدول رقم 1. تأسست الشركة بعدد 19 طائرة من نوع بوينج 737، تُستخدم بشكل أساسي في القطاع الدولي. أما في في القطاع الإقليمي فيتم استخدام عدد 23 طائرة إيرباص A320. كما تستخدم النورس الوطنية ثلاث طائرات من نوع Embraer RJ145 في القطاع الإقليمي.

الجدول رقم 1: تفاصيل الأسطول:

البيان	بوينج 737	إيرباص A320	إمبراير RJ145
إجمالي الطائرات في الخدمة (2016)	21	27	3
إجمالي الطائرات في الخدمة (2015)	21	27	3
إجمالي الطائرات في الخدمة (2014)	20	26	2
السعة (عدد الركاب)	147	149	50
تاريخ الإدخال للخدمة	أكتوبر 1991	نوفمبر 1988	يناير 1999
متوسط العمر	12.1 سنة	12.9 سنة	6.5 سنة
معدل الاستخدام (ساعات يوميًا)	8.70	7.41	7.50

الأداء:

منذ عام 2014، بدأت شركة النورس الوطنية تواجه منافسة كبيرة من شركات الطيران منخفضة التكلفة ("بدون خدمات إضافية")، خاصة في القطاع الدولي. يقدم المشغلون

القاريون الراسخون الآن، في المتوسط، ثلاث رحلات منخفضة التكلفة يوميًا إلى جزيرة النورس.

كما بدأت شركات الطيران منخفضة التكلفة تؤثر أيضًا على القطاع الإقليمي. فقد تم تأسيس عدد من شركات الطيران الصغيرة جدًا (بعضها يمتلك طائرة واحدة فقط) في بعض العواصم الإقليمية، ويقدم عدد منها رحلات منخفضة التكلفة إلى جزيرة النورس.

وأظهرت دراسة حديثة أن أسعار شركة النورس الوطنية في المتوسط للرحلات الدولية يبلغ ضعف أسعار منافسيها منخفضي التكلفة.

تم تلخيص بعض الإحصائيات التشغيلية الرئيسية لعام 2016 في الجدول رقم 2.

الجدول رقم 2: أهم الإحصائيات التشغيلية لشركة النورس الوطنية لعام 2016:

البيان	القطاع الإقليمي	القطاع الدولي	متوسط شركات الطيران منخفضة التكلفة
المساهمة في الإيرادات (مليون دولار)			
الركاب	400	280	غير متاح
الشحن	35	15	غير متاح
معدل نقل الركاب			
الدرجة السياحية	73%	67%	87%
درجة رجال الأعمال	90%	74%	75%
متوسط الراتب السنوي للطيار			
دولار	106,700	112,500	96,500 دولار
مصدر الإيرادات			
المبيعات عبر الإنترنت	40%	60%	84%
المبيعات المباشرة	10%	5%	12%
المبيعات بالعمولة	50%	35%	4%
متوسط عمر الطائرات			
انظر الجدول 1	انظر الجدول 1	انظر الجدول 1	4.5 سنة

البيان	القطاع الإقليمي	القطاع الدولي	متوسط شركات الطيران منخفضة التكلفة
--------	-----------------	---------------	------------------------------------

معدل الاستخدام (ساعة يوميًا) انظر الجدول 1 انظر الجدول 1 9.10

قامت شركة النورس الوطنية بإجراء عدد من التغييرات التشغيلية خلال السنوات القليلة الماضية. فعلى سبيل المثال، يتيح موقعها الإلكتروني الآن للمسافرين حجز التذاكر عبر الإنترنت، مع إمكانية إرسال التذاكر إليهم بالبريد أو استلامها من المطار قبل السفر. كما تتوفر أسعار ترويجية خاصة للعملاء الذين يقومون بالحجز عبر الإنترنت.

ومع ذلك، لا يتيح الموقع الإلكتروني حاليًا إمكانية إجراء تسجيل الدخول (Check-in) عبر الإنترنت، وهي خدمة توفرها بعض الشركات المنافسة.

علاوة على ذلك، وكما يوضح الجدول رقم 2، لا تزال نسبة كبيرة من المبيعات تتم من خلال وكلاء السفر بنظام العمولة. أما المبيعات المباشرة فهي تلك التي تتم عبر الهاتف أو في المطار نفسه.

معظم المسافرين لأغراض الترفيه يدفعون أسعار الدرجة السياحية ويسافرون في الدرجة السياحية من الطائرة. وعلى الرغم من أن العديد من المسافرين من رجال الأعمال يسافرون أيضًا على الدرجة السياحية، إلا أن بعضهم يختار السفر في درجة رجال الأعمال مقابل دفع سعر أعلى.

خلال السنوات الثلاث الماضية، لم يتطابق الأداء المالي لشركة النورس الوطنية مع نجاحها التشغيلي. تم استخراج المؤشرات المالية الرئيسية وعرضها في الجدول رقم 3.

ففي فترة (2014 - 2016) التي شهدت زيادة عالمية في إيرادات نقل الركاب الجوي بنسبة 12% (وزيادة بنسبة 15% في الإيرادات من السفر الجوي إلى جزيرة النورس) وزيادة في إيرادات الشحن بنسبة 10%، لم تحقق النورس الوطنية سوى زيادة بنسبة 4.6% فقط في إيرادات الركاب.

الجدول 3: معلومات مالية مستخرجة من قائمة المركز المالي (جميع الأرقام بالمليون دولار):

قائمة المركز المالي:

البيان	2016	2015	2014
--------	------	------	------

الأصول غير المتداولة:

775 785 788 الممتلكات والآليات والمعدات

البيان	2016	2015	2014
أصول غير متداولة أخرى	60	56	64
الإجمالي	848	841	839
الأصول المتداولة:			
المخزون	8	7	7
الذمم المدينة (العملاء)	68	71	69
النقد وما في حكمه	289	291	299
الإجمالي	365	369	375
إجمالي الأصول	1,213	1,210	1,214
حقوق الملكية:			
إجمالي حقوق المساهمين	250	259	264
الالتزامات غير المتداولة:			
قروض طويلة الأجل بفوائد	310	325	335
التزامات مزايا الموظفين	180	178	170
مخصصات أخرى	126	145	143
إجمالي الالتزامات غير المتداولة	616	648	648
الالتزامات المتداولة:			
الدائنون (الموردون)	282	265	255
ضرائب مستحقة الدفع	9	12	12
التزامات متداولة أخرى	56	26	35
إجمالي الالتزامات المتداولة	347	303	302
إجمالي حقوق الملكية والالتزامات	1,213	1,210	1,214

مستخرجة من قائمة الدخل (جميع الأرقام بالمليون دولار)

2014	2015	2016	البيان
الإيرادات:			
650	675	680	إيرادات الركاب
45	48	50	إيرادات الشحن
115	112	119	إيرادات أخرى
810	835	849	إجمالي الإيرادات
تكلفة المبيعات:			
510	525	535	المشتريات
300	310	314	مجمّل الربح
المصروفات التشغيلية:			
187	198	215	الأجور والرواتب
15	16	17	رواتب الإدارة العليا
18	21	22	مصروفات الفوائد
220	235	254	إجمالي المصروفات
80	75	60	صافي الربح قبل الضريبة
24	23	18	مصروف الضريبة
56	52	42	صافي الربح بعد الضريبة

الاستراتيجية المستقبلية:

يسعى فريق الإدارة في شركة النورس الوطنية إلى تطوير استراتيجية لمعالجة نقاط الضعف المالية والتشغيلية لدى شركة الطيران، وقد تم اقتراح إعادة تموضع الشركة لتصبح شركة طيران منخفضة التكلفة ("بدون خدمات إضافية").

ومع ذلك، تم رفض هذا الاقتراح بشدة من قبل الرئيس التنفيذي، حيث اعتبر أنه قد يؤدي إلى "حمام دم غير ضروري وقد يتسبب في تدمير شركة الطيران نفسها."

المطلوب:

(أ) باستخدام المعلومات الواردة في الحالة، قم بتقييم نقاط القوة والضعف لشركة النورس الوطنية وتأثيرها على أدائها، يرجى ملاحظة أن الفرص والتهديدات غير مطلوبة في هذا التقييم. (20 درجة)

(ب) قام الرئيس التنفيذي لشركة خطوط النورس الجوية الوطنية برفض فكرة إعادة تموضع الشركة لتصبح شركة طيران منخفضة التكلفة ("بدون خدمات إضافية").

(i) اشرح (اشرح) الخصائص الرئيسية لاستراتيجية "بدون خدمات إضافية" منخفضة التكلفة. (4 درجات)

(ii) حلّل (حللي) لماذا يُعد التحول إلى استراتيجية منخفضة التكلفة "بدون خدمات إضافية" غير مناسب لشركة النورس الوطنية.

ملاحظة: يتضمن هذا الجزء علي 3 درجات للمهارات المهنية (16 درجة)

(ج) تعرف علي (تعرفني) وقيّم (قيّم) الخيارات الاستراتيجية الأخرى يمكن أن تنظر فيها شركة النورس الوطنية لمعالجة نقاط ضعفها المالية والتشغيلية الحالية.

ملاحظة: يحتوي هذا الجزء علي درجتين للمهارات المهنية. (10 درجات)

الاجمالي 50 درجة

القسم (ب)

السؤال الاول

نادي اصلاح السيارات

تأسس نادي اصلاح السيارات قبل خمسين عامًا بهدف تقديم خدمات المساعدة عند تعطل المركبات للسائقين وذلك مقابل رسوم عضوية سنوية. يمكن لأعضاء النادي الاتصال للحصول على مساعدة فورية في حال تعطل مركبتهم في أي مكان داخل الدولة، يتم تقديم هذه المساعدة من قبل "مهندسي دوريات الخدمة" المنتشرين في أنحاء البلاد، وهم متخصصون في إصلاح وصيانة المركبات، وإذا لم يتمكنوا من إصلاح المشكلة على الفور، يتم نقل المركبة (وركابها) بواسطة مركبة إنقاذ تابعة للنادي إلى عنوان منزل العضو مجانًا.

خلال الخمسة عشر عامًا الماضية، قام النادي بتوسيع خدماته بشكل سريع، فهو يقدم الآن تأمين المركبات، وفحص تاريخ المركبات (للتحقق من الحوادث السابقة أو السرقة)، بالإضافة إلى مركز استشارات شامل يجيب فيه موظفون مدربون على مجموعة واسعة من الاستفسارات المتعلقة بالمركبات، كما يوفر خرائط للطرق، ويمنح للفنادق تصنيفاً بالنجوم خاصاً بالنادي، وله مجموعات ضغط على الحكومة في قضايا مثل الضرائب، وانبعاثات المركبات، ورسوم الطرق.

جميع هذه الخدمات يتم تقديمها بواسطة موظفين دائمين في النادي، وكان النمو كله نموًا داخليًا (عضويًا)، مما أدى في النهاية إلى إدراج النادي كشركة في سوق الأوراق المالية قبل ثلاث سنوات (شركة النادي).

ومع ذلك، منذ الإدراج في السوق، سجلت الشركة نتائج مخيبة للآمال، كما أدى انخفاض سعر السهم إلى دفع الإدارة لمراجعة العمليات والوظائف الداخلية.

تم تشكيل لجنة إعادة هندسة الأعمال من كبار المدراء، وكلفت بمراجعة نطاق أنشطة الشركة، وطلب منها تقييم أهمية بعض الأنشطة وتقديم توصيات بشأن كيفية توفير هذه الأنشطة (سواء بالتنفيذ الداخلي أو الاستعانة بمصادر خارجية)، كما طلب من اللجنة تحديد الآثار أو الفرص التكنولوجية للأنشطة التي توصي بالاحتفاظ بها داخل الشركة.

المراجعة الأولى

شملت المراجعة الأولى للجنة تقييم توريد وصيانة مركبات الشركة، تقليديًا، كان النادي يشتري أسطوله الخاص من المركبات ويقوم بصيانتها في ورشة مركزية، وعند الحاجة إلى الصيانة أو الإصلاح، كانت المركبات تُعاد إلى هذه الورشة.

في العام الماضي، امتلك النادي 700 مركبة (مركبات إنقاذ، شاحنات مهندسي الخدمة، سيارات إدارية لكبار الموظفين، إلخ)، وكان يتم صيانتها بواسطة 30 موظفًا ثابتون يعملون في هذه الورشة. كما كان هناك عدد ثلاثة موظفين دائمين مسؤولين عن شراء المركبات والتخلص منها.

كانت الورشة تقع في منطقة سكنية داخل مدينة رئيسية، وتعاني من مشاكل كبيرة في مواقف السيارات، إضافة إلى عدم توفر مساحة للتوسع.

خلصت اللجنة إلى أن الورشة ذات أهمية استراتيجية منخفضة للشركة، وأن معظم العمليات المرتبطة بها بسيطة، إلا أن بعدها عن مواقع بعض المركبات جعل تنفيذ هذه العمليات أكثر تعقيداً دون داعٍ.

وبناءً على ذلك، أوصت اللجنة بالاستعانة بمصادر خارجية لعمليات شراء المركبات، والتخلص منها، وصيانتها، عبر شركة متخصصة.

قبل شهرين، قامت شركة التميز (وهي شركة تمتلك مراكز خدمة وإصلاح على مستوى البلاد وتوفر حالياً 45,000 مركبة للشركات) بشراء أسطول مركبات النادي، وهي الآن تؤجر هذه المركبات للنادي مقابل دفعة شهرية.

وخلال السنوات العشر القادمة (مدة العقد)، سيتم تأجير جميع المركبات من التميز مع خدمة صيانة كاملة تشمل استبدال الإطارات وأنظمة العادم.

أصبحت ورشة النادي الآن غير ضرورية، وتم الاستغناء عن جميع العاملين فيها باستثناء موظف واحد تم الاحتفاظ به لإدارة العلاقة مع شركة التميز.

المراجعة الثانية

طلب من اللجنة الآن دراسة الأنشطة التالية والعمليات الداعمة لها، وجميعها تُنفذ حالياً داخلياً بواسطة موظفي النادي..

- حضور موظفي الإصلاح لحالات الأعطال (يتم حالياً بواسطة مهندسي دوريات الخدمة المنتشرين في أنحاء البلاد) .
- تجديد العضوية (يجب على الأعضاء التجديد سنوياً باستخدام نظام حاسوبي خاص، ويتم تحصيل الرسوم عند التأكد) .
- خدمات تأمين المركبات (تأمين الحوادث الإلزامي قانوناً لكل سائق) .
- استفسارات الأعضاء التي يتم التعامل معها عبر مركز اتصال .
- فحص تاريخ المركبات (للتحقق من الحوادث أو السرقة أو وجود التزامات مالية على المركبة) .

المطلوب:

(أ) طُلب من لجنة إعادة هندسة الأعمال تقديم توصيات بشأن كيفية توفير الأنشطة (داخليًا أو عبر الاستعانة بمصادر خارجية)، بالإضافة إلى تحديد الآثار أو الفرص التكنولوجية للأنشطة التي سيتم الاحتفاظ بها داخليًا.

قم (قومي) باقتراح وتبرير توصياتك للجنة بشأن مجالات العمليات الرئيسية التالية:

1. حضور موظفي الإصلاح لحالات الأعطال

2. تجديد العضوية

3. خدمات تأمين المركبات

4. استفسارات الأعضاء

(15 درجة)

5. فحص تاريخ المركبات

(ب) قم (قومي) بتحليل المزايا التي ستحققها شركة النادي من قرارها بالاستعانة بمصادر خارجية لشراء وصيانة مركباتها.
(10 درجات)

الاجمالي 25 درجة

السؤال الثاني

شركة بسمتك للأثاث

شركة بسمتك للأثاث هي شركة متخصصة في إنتاج الأرائك والكراسي المصممة حسب الطلب. يتم الإعلان عن منتجاتها في معظم مجلات نمط الحياة الراقية. تأسست الشركة قبل عشر سنوات، ونشأت من فكرة تمكين العملاء من تصميم أثاثهم الخاص بتكلفة تنافس المنتجات القياسية المتوفرة لدى تجار التجزئة التقليديين.

تبيع الشركة منتجاتها مباشرة إلى العميل النهائي. يتيح موقعها الإلكتروني للعملاء اختيار تصميم الأثاث، ونوع الخشب المستخدم، ونوع الحشو المستخدم في الوسائد والمقاعد، بالإضافة إلى نوع ونقشة القماش المستخدم في التغطية. يحتوي الموقع حاليًا على أكثر من 60 نمطًا من الأقمشة يمكن للعملاء الاختيار من بينها.

بعد أن ينتهي العميل من تحديد مواصفات الأثاث المطلوب، يتم عرض السعر. وإذا وافق العميل على السعر، يتم تقديم الطلب وتحديد موعد تسليم تقديري. غالبًا ما تكون مواعيد التسليم بعد عشرة أسابيع من تاريخ الطلب. ويُعد هذا الوقت الطويل غير مقبول لبعض العملاء، مما يدفعهم إلى إلغاء الطلب فورًا مع ذكر طول مدة التسليم كسبب للإلغاء.

سلسلة التوريد والمشتريات

تقوم الشركة بطلب الخشب ومواد التنجيد والأقمشة من موردين قدامى. حوالي 95 % من الخشب يتم توريده من ثلاثة موردين رئيسيين تعاملوا مع الشركة منذ عامها الأول.

يتم إصدار أوامر الشراء من خلال قسم المشتريات. حتى العام الماضي، كانت هذه الأوامر تُرسل عبر الفاكس، أما الآن فترسل عبر البريد الإلكتروني. مؤخرًا، لم يتم تسليم طلب متوقع لأن المورد ادعى أنه لم يستلم البريد الإلكتروني، مما تسبب في تأخير الإنتاج.

على الرغم من أن الموردين يفضلون التعامل مع الشركة، إلا أنهم ينتقدون بشكل متكرر عمليات الدفع. ففي عدة مناسبات، لم يتمكن قسم الحسابات من مطابقة فواتير الموردين مع أوامر الشراء، مما أدى إلى تأخير كبير في سداد المدفوعات.

الإنتاج والتسليم

يتم تصنيع الأرائك والكراسي في مصنع الشركة، وعلى الرغم من وجود مستويات مخزون مرتفعة نسبيًا ومرونة في عمليات الإنتاج، فإن الإنتاج نادرًا ما يتعطل.

ومع ذلك، تفشل الشركة في الالتزام بحوالي 45 % من مواعيد التسليم المقدرة، بسبب عدم جاهزية المنتجات في الوقت المحدد. ونتيجة لذلك، يضطر موظف المبيعات إلى الاتصال بالعميل لتحديد موعد تسليم بديل.

يؤدي تغيير موعد التسليم عبر الهاتف إلى عدة مشكلات:

- صعوبة وتكلفة التواصل مع العملاء هاتفياً
 - خيبة أمل العملاء بسبب عدم الالتزام بالموعد الأصلي
 - اضطراب العملاء غالباً لتأجيل موعد التسليم إلى وقت لاحق بكثير بسبب قصر مدة الإشعار (أقل من أسبوع)
- وهذا يؤدي إلى بقاء المنتجات في المخزن لفترة أطول.

مشاكل التسليم

توجد مشكلة إضافية تتعلق بطبيعة المنتجات (كبيرة الحجم وعالية القيمة)، حيث تشترط الشركة وجود شخص في عنوان التسليم لاستلامها.

حوالي 30% من عمليات التسليم لا تتم بسبب عدم وجود شخص لاستلام الطلب، مما يؤدي إلى إعادة المنتجات إلى المصنع وتخزينها. بعد ذلك، يتواصل موظف المبيعات مع العميل لتحديد موعد جديد، لكن التواصل الهاتفي مرة أخرى يكون صعباً ومكلفاً.

تتم عمليات التسليم باستخدام شاحنات الشركة الخاصة، حيث تتبع كل شاحنة مساراً محدداً يومياً بغض النظر عن مستوى الطلب.

المنافسة ورضا العملاء

كان نمو الشركة في بدايتها يعتمد على فكرتها المبتكرة في تقديم أثاث مخصص بأسعار تنافسية. لكن المنافسين بدأوا الآن في تقديم خدمات مماثلة.

علي ضوء هذه المنافسة، طلب المدير التنفيذي إجراء مراجعة شاملة لسلسلة التوريد، حيث أنه يرى:

- أن التكاليف ومستويات المخزون مرتفعة
 - أن مدة تنفيذ الطلب حتى التسليم طويلة جداً
- كما أظهرت دراسة حديثة لرضا العملاء انتقادات كبيرة لغياب المعلومات حول حالة الطلب بعد تقديمه.

علق أحد العملاء قائلاً:

"بمجرد أن استلمت الشركة طلبي وأموالي، بدا وكأنها نسيتني. لم أسمع شيئاً لمدة عشرة أسابيع. ثم قبل ثلاثة أيام فقط من موعد التسليم، تلقيت اتصالاً يخبرني بتأخير الطلب. كنت قد أخذت إجازة من العمل في الموعد الأصلي، ولم أتمكن من تغييرها، واضطرت لتحديد موعد جديد لاحق".

كما كانت هناك انتقادات لخدمات ما بعد البيع:

- صعوبة الحصول على إرشادات لتنظيف المنتج
 - عدم القدرة على طلب أقمشة بديلة بسهولة
 - صعوبة إجراءات إرجاع المنتجات المعيبة
- عند مراجعة نتائج الاستبيان، أدرك المدير التنفيذي سبب انخفاض معدل الاحتفاظ بالعملاء.

المطلوب:

(أ) قم (قومي) بتحليل سلسلة القيمة الحالية، واستخدامها لتحديد نقاط الضعف في شركة بسمتك للأثاث.

(12 درجة)

(ب) قم (قومي) بتقييم كيف يمكن استخدام التكنولوجيا في:

- سلسلة التوريد العلوية (Upstream)

- سلسلة التوريد السفلية (Downstream)

(13 درجة)

وذلك لمعالجة المشكلات التي تم تحديدها في الشركة.

الاجمالي 25 درجة

السؤال الثالث

شركة بيتي للتسوق

تُعد شركة بيتي للتسوق شركة وطنية تقوم ببيع السلع المنزلية الصغيرة للمستهلكين، تقوم الشركة بإنتاج كتالوج شامل وجذاب، يتم توزيعه على موظفين يُعرفون باسم "مشرفي الكتالوج"، يوجد 150 مشرفاً من هذا النوع في البلاد.

يشرف كل مشرف على حوالي 30 وكيلاً يعملون بدوام جزئي ومن منازلهم، حيث يقوم هؤلاء الوكلاء بتوزيع الكتالوج على المستهلكين في منازلهم. بعد ذلك، يقوم الوكلاء بجمع الكتالوجات ونماذج الطلبات المكتملة، ثم يرسلون هذه النماذج إلى المشرف الخاص بهم. كما يتم تحصيل المدفوعات عند جمع الطلبات، سواء كانت نقدًا أو بشيك، ويتم أيضًا إرسال هذه المدفوعات إلى المشرف.

وفي نهاية كل أسبوع، يقوم المشرف بإرسال نماذج الطلبات المكتملة (والمدفوعات) إلى شركة بيتي للتسوق. بعد ذلك، يتم إدخال تفاصيل الطلبات في نظام حاسوبي بواسطة موظفي إدخال الطلبات في الشركة، مما يبدأ عملية تنفيذ الطلب التي تنتهي بتوصيل البضائع مباشرة إلى العميل.

كل من المشرفين والوكلاء يعملون بشكل مستقل (ليسوا موظفين دائمين). تقوم الشركة بمكافأة المشرفين بناءً على عدد الوكلاء الذين يديرونهم، بينما تعتمد حوافز الوكلاء على عدد الكتالوجات التي يوزعونها بالإضافة إلى عمولة على الطلبات التي يتم جمعها من المنازل.

تطوير النظام الإلكتروني:

في أغسطس 2016، قررت شركة بيتي للتسوق استبدال نظام الطلبات الورقي بنظام إلكتروني جديد. حيث سيتم تزويد الوكلاء ببرنامج يتيح لهم إدخال طلبات العملاء مباشرة في النظام باستخدام حواسيبهم الشخصية في نهاية كل يوم. كما سيتم إيداع المدفوعات مباشرة في حساب الشركة البنكي من قبل الوكلاء يوميًا.

تم تطوير البرنامج الداعم للنظام الجديد داخليًا، بناءً على متطلبات قدمها موظفو إدخال الطلبات الحاليون ومديرو عمليات تنفيذ الطلبات والفوترة. وتم اختبار البرنامج داخليًا بواسطة نفس موظفي إدخال الطلبات.

في البداية، كان تقدم تحديد المتطلبات واختبار البرنامج بطيئًا جدًا لأن موظفي إدخال الطلبات كانوا يواصلون أداء مهامهم التشغيلية اليومية. ومع تزايد التأخير في المشروع، تم تفريغ عدد من هؤلاء الموظفين للعمل بدوام كامل في المشروع.

ونتيجة لذلك، تم الانتهاء من اختبار القبول النهائي للبرنامج بحلول نهاية يوليو 2017، أي بعد شهرين من الموعد المحدد.

تنفيذ النظام:

في أغسطس 2017، تم تطبيق البرنامج على جميع المشرفين والوكلاء. وقد تم الادعاء بأن البرنامج سهل الاستخدام، لذلك لم يتم تقديم أي تدريب رسمي. وبدلاً من ذلك، تم إرسال دليل شامل كبير يحتوي على لقطات شاشة ملونة بصيغة PDF عبر البريد الإلكتروني إلى جميع المشرفين والوكلاء، يشرح بالتفصيل كيفية إعداد واستخدام البرنامج.

لكن، للأسف، بدأت المشاكل في الظهور فور محاولة الوكلاء تحميل البرنامج واستخدامه. حيث تبين أنه غير متوافق مع أحد المتصفحات الشائعة، وتم توجيه الوكلاء الذين يستخدمون هذا المتصفح إلى استخدام متصفح أو جهاز آخر.

كما انتقد الوكلاء وظائف البرنامج لأنه لا يسمح بتعديل الطلبات بعد إرسالها. واتضح أن العملاء غالباً ما كانوا يتواصلون مع الوكلاء أو المشرفين لتعديل طلباتهم قبل إرسالها إلى الشركة، وهو أمر لم يعد ممكناً مع النظام الجديد.

كما أفاد العديد من الوكلاء بعدم قدرتهم على إدخال طلبات متعددة لنفس المنزل. إلا أن الشركة أكدت أن ذلك ممكن، لكن لم يكن واضحاً من خلال البرنامج أو من خلال التعليمات المقدمة كيفية القيام بذلك.

رفض معظم الوكلاء طباعة الدليل (مفضلين قراءته على الشاشة)، كما ادعى عدد كبير منهم أنهم لم يتلقوا البريد الإلكتروني الذي يحتوي على الدليل. بالإضافة إلى ذلك، اكتشف الوكلاء العديد من الأخطاء الإملائية والوظيفية في الدليل، كما أن البرنامج في بعض الحالات لم يعمل وفقاً لما هو موضح في الدليل.

تنص المعايير الداخلية في شركة بيتي للتسوق على ضرورة إجراء مراجعة بعد انتهاء المشروع والمراجعة بعد تنفيذ النظام.

المطلوب:

(أ) اشرح (اشرح) الغرض من كل مما يلي:

- مراجعة ما بعد المشروع (Post-project review)
- مراجعة ما بعد التنفيذ (Post-implementation review)
- مراجعة تحقيق المنافع (Benefits realisation review) (6 درجات)

(ب) قم (قومي) بتقييم المشكلات والدروس المستفادة التي ينبغي استخلاصها من:

- مراجعة ما بعد المشروع
- مراجعة ما بعد التنفيذ

وذلك فيما يتعلق بنظام الطلبات الإلكتروني في شركة بيتي للتسوق. **(12 درجة)**

(ج) لا تمتلك شركة بيتي للتسوق عملية لإدارة المنافع، ولذلك فإن إجراء مراجعة تحقيق المنافع غير مناسبة. ومع ذلك، ترى الشركة أنه من المفيد تحديد المنافع المتوقعة من النظام الإلكتروني الجديد بشكل رجعي.

قم (قومي) بتحديد ومناقشة المنافع المحتملة لشركة بيتي للتسوق من تطبيق نظام الطلبات الإلكتروني الجديد.

(7 درجات)

الاجمالي 25 درجة

نهاية الأسئلة