**الحالة الدراسية للفصل الثاني**

**إستراتيجية العمليات في البيئة العالمية**

لقد تم تأسيس متاجر ALDI عام 1913م في مدينة إيسين, ألمانيا. وفي الوقت الحالي, عملت ALDI على فتح مجموعة من المراكز التجارية في 18 دولة في أوروبا, استراليا, والولايات المتحدة. ولقد تمركزت سياسة ALDI حول تقديم منتجات البقالة بأعلى جودة وأقل سعر. وتعتبر الجودة من أهم الأمور التي تركز عليها ALDI وهذا ما يجعلها تبيع المنتجات بثقة وبدون أن يقوم العميل بطرح الكثير من الأسئلة وهذا يضمن عدم قيام العميل باسترداد أمواله مرة أخرى.

ولقد عملت ALDI على تنفيذ استراتيجية خفض التكلفة وذلك من خلال استخدام مجموعة من الطرق المختلفة. أولا: قامت بشراء كميات كبيرة من المواد من الموردين الأصليين والقادرين على توصيل وتقديم منتجات ذات جودة عالية وبذلك حصلت شركة ALDI على الكثير من الخصومات على تلك الكميات. ومن ناحية أخرى, فإن متاجر ALDI صغيرة في الحجم حيث تبلغ 15.000 قدم مربع وتتميز بالمظهر الرائع وتختلف فيما بينها حسب الدولة التي توجد بها تلك المتاجر. وفي المتوسط يقوم المتجر ببيع 25.000 منتج من المنتجات الموجودة في السوبر ماركت التقليدي. وعادة ما يكون هناك ماركة واحدة فقط أو ماركتين من منتج معين و 95% من المنتجات تابعة للمتجر.

واختارت ALDI مواقع رخيصة عادة خارج المدينة أو في الشوارع الفرعية ولذلك من أجل تقليل التكلفة. ويتم عرض منتجات ALDI على مفارش وليس على أرفف. ويتم تدريب الموظفين حتى يكونوا قادرين على تشغيل نقاط الدفع وكذلك وإعادة تجهيز المنتجات من خلال تبديل المفارش. وهذا يعمل على زيادة المرونة حيث يتم فتح الكثير من نقاط الدفع عندما يكون هناك عدد كبير من الزبائن, وعندما يكون هناك عدد قليل من الزبائن في المتجر, يقوم الموظفين باستبدال المفارش الفارغة بأخرى ممتلئة. ويجب أن يقوم الزبائن بدفع حساب الحقائب (أو أن يحضروا معهم حقائبهم الخاصة) ويعيدون العربات مرة أخرى لموقعها المحدد حتى يستردوا العملة المعدنية التي دفعوها من أجل الحصول على العربة. وتعمل متاجر ALDI بنسبة 13% من الفروق فيما يخص العمل وذلك على عكس البقالات الأخرى التي تبلغ نسبة الفروق 30%.

أسئلة المناقشة:

1. كيف أدت استراتيجية ALDI إلى تحقيق ميزة تنافسية؟ وكيف قامت الشركة بتحقيق تلك الاستراتيجية؟
2. هل تحتوي استراتيجية ALDI الخاصة بتقليل التكلفة على أن تقوم الشركة بخفض معدل الجودة؟ ولماذا تُعد الجودة من الأمور الهامة, بغض النظر عن الميزة التنافسية؟

**الحالة الدراسية للفصل الثالث**

**إدارة المشاريع**

لنفترض أن الأنشطة اللازمة لبناء منزل والوقت المتوقع لتنفيذ كل نشاط كما هو مبين في الجدول التالي:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| الوقت المتوقع لتنفيذ النشاط te | الحث السابق واللاحق | النشاط السابق | نوع النشاط | النشاط |
| 10 أيام | 2-1 | - | الحفر وإرساء الأساسات | A |
| 4 | 3-2 | A | إقامة الأعمدة والأسقف | B |
| 24 | 4-3 | B | إقامة الجدران | C |
| 12 | 7-2 | A | تركيب المواسير الخارجية | D |
| 18 | 6-3 | B | أعمال النجارة | E |
| 10 | 5-4 | C | أعمال تكييف الهواء | F |
| 20 | 7-4 | C | تركيب المواسير الداخلية | G |
| 18 | 8-4 | C | التوصيلات الكهربائية | H |
| 4 | 8-5 | F | أعمال السمكرة | I |
| 2 | 8-7 | D,G | فحص المواسير | J |
| 14 | 10-6 | E,F | الطلاء الخارجي | K |
| 6 | 9-8 | I,J,H | إنهاء أعمال النجارة | L |
| 16 | 11-10 | K | توصيل الكهرباء | M |
| 18 | 11-9 | L | الدهان الداخلي | N |

والمطلوب:

أ - رسم شجرة بيرت.

ب - حساب الوقت المبكر المتوقع (TE ) والوقت المتأخر المسموح به (TL) للأحداث وللأنشطة.

ج- حساب الأوقات الفائضة للأحداث والأوقات الفائضة للأنشطة، وتحديد المسار الحرج.

­­­­­­­­­­­­**الحالة الدراسية للفصل الرابع**

**التنبؤ**

Case study: southwestern University جامعة الجنوب الغربي

هي كلية ولاية كبيرة في ستيفنفل في ولاية تكساس، تضم قريبا من عشرين ألف طالب.

الجامعة هي القوة المتحكمة في هذه المدينة الصغيرة، حيث أن عدد الطلاب في فصلي الخريف والربيع أكثر من السكان المقيمين. ومستمرة في كونها بيت من بيوت كرة القدم الأمريكية، لذلك فريق الجامعة من ضمن أفضل عشرين جامعة في ترتيب فرق كرة القدم الأمريكية. وبحكم أن الأسطورة بو بيتيرنو تم التعاقد معه كمدرب رئيسي للفريق في عام 2003 م (وذلك لأملهم في الوصول إلى المركز الأول في الترتيب) فقد كان الحضور في أول خمس مباريات من كل موسم على ملعبهم في ازدياد قبل وصول المدرب أي بعد الإعلان عن التعاقد معه.

الحضور بشكل عام كان بين 25000 ألف و29000 ألف للمباراة الواحدة.

التذاكر ازدادت 10000 آلاف تذكرة فقط مع إعلان وصول المدرب الجديد المدينة ككل والجامعة بالأخص كانت جاهزة للازدهار.

الإشكال الأول الذي واجه الجامعة لم يكن ترتيبهم بل كان سعة ملعب الجامعة حيث أن الملعب بني عام 1953 م ويتسع لـــ 54000 متفرج والجدول التالي يوضح الحضور في كل مباراة خلال الست سنوات الماضية.

أحد مطالبات بو بيتيرنو لتدريب الفريق كان توسعة الملعب أو ملعب جديد إن أمكن. مع زيادة الجماهير، إداريي الجامعة بدأوا بالتفكير مليا في هذا الإشكال ووضعه نصب أعينهم، إضافة إلى أن بيتيرنو يريد أن يضع اللاعبين في مهجع خاص في داخل التوسعة الجديدة.

رئيس الجامعة الدكتور جويل ويزنر قرر أنه حان الوقت ليبدأ نائب الرئيس لشؤون التطوير ليتوقع متى سيصل الملعب الحالي إلى السعة الكاملة من الحضور كان يعلم أن التوسعة حتمية لكنه كان يريد أن يعلم متى يكون الوقت المناسب للبدء بالتوسعة والى متى يستطيع أن ينتظر في الملعب الحالي

هو أيضا رأى توقعات العوائد بناء على افتراض متوسط سعر التذكرة 50 دولارا في عام 2010م و5% زيادة سنوية في الأسعار المستقبلية.

أرقام الحضور لمباريات الجامعة خلال الفترة من 2004 /2009م:

**2004**

**GAME الحضور الفريق الخصم**

1 34,200 Baylor

2 a 39, 800 Texas

3 38,200 LSU

4b 26,900 Arkansas

5 35,100 USC

**2005**

**GAME الحضور الفريق الخصم**

1 36,100 Oklahoma

2a 40,200 Nebraska

3 39,100 UCLA

4b 25,300 Nevada

5 36,200 Ohio State

**2006**

**GAME الحضور الفريق الخصم**

1 35,900 TCU

2a 46,500 Texas Tech

3 43,100 Alaska

4b 27,900 Arizona

5 39,200 Rice

**2007**

**GAME الحضور الفريق الخصم**

1 41,900 Arkansas

2a 46,100 Missouri

3 43,900 Florida

4b 30,100 Miami

5 40,500 Duke

**2008**

**GAME الحضور الفريق الخصم**

1 42,500 Indiana

2a 48,200 North Texas

3 44,200 Texas A&M

4b 33,900 Southern

5 47,800 Oklahoma

**2009**

**GAME الحضور الفريق الخصم**

1 46,900 LSU

2a 50,100 Texas

3 45,900 Prairie View A&M

4b 36,300 Montana

5 49,900 Arizona State

(a) مباريات العودة إلى المدينة

(b) خلال الأسبوع الرابع من كل موسم، المدينة تستضيف مهرجان الحرف المشهور بالجنوب الغربي، وهذا الحدث يجذب عشرات الآلاف من السياح إلى المدينة، خصوصا خلال نهاية الأسبوع ، وله تأثير سلبي كبير على حضور المباريات.

**ناقش الأسئلة التالية:**

**1. طور نموذجا تنبؤيا لحضور المشجعين خلال عام 2011، مبررا اختيارك له من ضمن الطرق الأخرى.**

**2. ما هي العائدات المتوقعة لعامي 2010 و2011 م؟**

**3. ناقش خيارات الجامعة.**

**الحالة الدراسية للفصل الخامس**

**تصميم المنتجات والخدمات**

**Temsa Global's Product Strategy**

شركة " ***تمسا العالمية"*** هي شركة لصناعة السيارات لها مصانع تقع في **Adana** وAdapazari **بتركيا**، كما أن لها مصنعافي **مصر**. تقوم الشركة بإنتاج الحافلات والحافلات الصغيرة والشاحنات الخفيفة في مصانعها بتركيا. بدأت الشركة أعمالها كمُنتِج مُرخَّص له من قِبل شركة ميتسوبيشي في عام 1984، حيث كانت تُنتج فقط المنتجات المرخص لها بإنتاجها. ومنذ عام 2001 طورت الشركة قدرات التصميم لديها تدريجيا، وذلك لدعم التحول في استراتيجية منتجاتها. في عام 2009، كانت شركة " ***تمساR&D and Technology "***، والتي تأسست في عام 2003، لديها أكثر من 200 موظف.

في 2009 قدمت الشركة أول نموذج من حافلات المدينة وأسمته " **افنيو** ". صممت الشركة **افنيو** في المقام الأول للسوق الأوربية، بالتعاون مع أحد عملائها " **اريفا** " وهي شركة لخدمات النقل مقرها في المملكة المتحدة، ولديها عمليات في 12 بلدا أوروبيا.

يتعاون مركز ***تمساR&D and Technology*** مع جامعات ومعاهد للبحوث في مجال التكنولوجيات المتقدمة وانجاز التطبيقات. وقد تم تصميم **افنيو** من قبل شركة تمسا***R&D and Technology*** وهي الشركة الشقيقة لـ***تمسا العالمية***، وقد ساهم التصميم الجديد في خفض تكاليف الإنتاج إلى حد كبير. ومن المتوقع أن يؤدي خفض التكاليف هذا إلى أن تتمكن شركة تمسا ***العالمية*** من تسعير حافلاتها بسعر منافس لأسعار الشركات التي تنتج منتجات مماثلة. تتجه حاليا صناعة الحافلات إلى تقنيات الطاقة المهجنة (المختلطة)، والتصميم الأخضر مستمر في اكتساب الأهمية. وقد تمكنت تمسا ***العالمية*** من ركوب هذه الموجة مبكرا، حيث أن **افنيو** أخف وزنا من الحافلات المماثلة بمقدار يفوق الـ 1,700 رطلا، وذلك بفضل المواد المركبة المستخدمة في بدن الحافلة، بالإضافة إلى أن النسخة المهجنة تعطي وفرا قدره 25 ٪ في استهلاك الوقود.

الخطوة القادمة هي تسويق **افنيو** في البلدان الأوروبية الأخرى، وكذلك في تركيا. وبما أن العملاء في مختلف الأسواق لهم متطلبات معينة، فإن تصميم **افنيو** سيلعب دورا محوريا في تقديم منتجات مخصصة حسب الطلب.

من خلال تصميم المنتج، أصبحت ***تمسا العالمية*** علامة تجارية عالمية في أقل من عقد من الزمان. التحدي القادم والذي ستواجهه ***تمسا العالمية*** يكمن في دعم استراتيجيتها المعتمدة على العملاء، بشبكة خدمات تغطي أسواقا يبدو أنها ذات خصائص مختلفة، وهذا قد يتطلب اكتساب مهارات جديدة .

**أسئلة للمناقشة:**

1. **ماذا كانت استراتيجية المنتج لدى شركة تمسا *العالمية* في عام 2009؟**

**كيف كانت هذه الاستراتيجية مختلفة عن استراتيجية المنتج في عام 1984؟**

**ما هي التغيرات التنظيمية المطلوبة لدعم هذا التحول؟**

1. **ما هي مزايا (فوائد) الاستثمار في مركز R&D للتقنيات المتقدمة؟**

**ناقش الآثار المترتبة على ذلك، آخذا في الاعتبار التغيرات في مفاهيم وطلبات العملاء.**

1. **على أي شيء ينبغي لـ*تمسا العالمية* أن تركز خلال دعمها لاستراتيجية المنتج المعتمدة على السوق وعلى التصاميم المخصصة (customized designs)؟**

**الحالة الدراسية للفصل السابع**

**إستراتيجية واستدامة العمليات**

شركة ***روشستر*** للتصنيع (RMC) تدرس تطوير الإنتاج لبعض منتجاتها وذلك بالتحول من الماكينات التقليدية ذات التحكم العددي إلى نظام تصنيع مرن (FMS). إن ماكينات الشركة التقليدية ظلت تعمل في ظل نظام إنتاج عالي التنوع ومنخفض الحجم. معدل استخدام الآلة في المصنع يمكن تقديره بنحو 10%.

ممثلي مبيعات الأدوات والماكينات والشركة الاستشارية يريدون ضم نظام الآلات التقليدي إلى نظام التصنيع المرن (FMS). إنهم يعتقدون بأن إنفاق 3 مليون دولار على المعدات وماكينات التحويل ستعالج ما يقارب 30% من أعمال الشركة. وبالطبع سوف تكون هناك تكاليف إضافية للانتقال وبدء التشغيل.

حتى الآن، فإن الشركة لم تتبنى نظاما تقنيا مركّزا في جميع أجزائها، ولكنهم يعتقدون بان 30% هو تقدير جيد للمنتجات التي تناسب النظام التصنيعي المرن (FMS). هذه النسبة 30% تعتبر مناسبة جدا ضمن المنظومة الموجودة.

من أجل رفع معدل استخدام الماكينات، لابد من تخفيض عدد الماكينات. لابد أن تكون الشركة قادرة على تخفيض عدد الماكينات من 15 إلى حوالي 4، وتخفيض عدد العمال من 15 إلى حد 3. وبطريقة مشابهة، فان مساحات الأرضيات سوف تُقلص من 20000 قدم مربع إلى 6000 قدم مربع. من ناحية أخرى، فإن إنتاج الطلبات سيتحسن بالتصنيع من خلال هذه المنظومة ليتم خلال يوم إلى يومين، بدلا من 7 إلى 10 أيام. وتخفيض المخزون سيؤدي إلى توفير -لمرة واحدة -يقدر بـ 750000 دولار، وسيكون هناك توفير سنوي في تكلفة اليد العاملة يقدر بـ 300000 دولار.

وعلى الرغم من أن كل التوقعات تبدو إيجابية، فإن تحليل العائد على الاستثمارات كان ما بين 10% و15% في السنة. إن الشركة لها توقع تقليدي بأن المشاريع ينبغي أن تسفر عن عائد أكبر من 15%، وبفترة استرداد اقل من 5 سنوات.

**أسئلة للمناقشة:**

1- **كمدير إنتاج لشركة *روشستر* للتصنيع بماذا تنصح في مثل هذه الحالة؟ ولماذا؟**

**2- قم بتحضير قضية (دافع عن وجهة نظرك) أمام مدير شركة محافظ يرى الإبقاء على الوضع الحالي حتى تصبح العوائد جلية أكثر.**

**3- قم بتحضير قضية من أجل مدير مبيعات متفائل يرى أنه ينبغي لك الشروع في تنفيذ نظام التصنيع المرن** (FMS).

**الحالة الدراسية للفصل الثامن**

**استراتيجيات تحديد الموقع**

**تحديد موقع لشركة تصنيع قطع إلكترونية في آسيا**

تأسست شركة ACM في سنغافورة في عام 1991 وتقوم بتصنيع القطع الإلكترونية، وتزود العديد من مصنعي التجهيزات الأصلية (OEM) بقطع ذات جودة عالية. وقد عانت شركة ACM في السنوات الأخيرة من ضغوط متزايدة من مصنِّعين آخرين في دول أخرى. تعد الأيدي العاملة في سنغافورة مكلفة إلى حد ما، وقد كانت هناك زيادة منتظمة في أجور الأيدي العاملة. وبالإضافة إلى ذلك فإن تكاليف الخدمات خصوصا الماء والكهرباء، جعل إدارة الشركة تفكر جديا في الانتقال إلى مكان آخر في آسيا، من أجل تحسين وضع الشركة التنافسي مع الشركات الأخرى العاملة في نفس المجال. شركة ACM لا تزال تحقق الأرباح ولكن أرباحها تتقلص، وتريد الإدارة أن تطمئن على وضع الشركة التنافسي على المدى المتوسط والطويل.

قامت الإدارة العليا بتشكيل لجنة لبحث مسألة تعيين الموقع الجديد، وقد قامت هذه اللجنة بتحديد موقعين مقترحين لتنتقل الشركة إلى أحدهما: هونج كونج (الجمهورية الصينية الشعبية)، كوتشينق (ماليزيا). أهم ميزة جذابة لهونج كونج هو انخفاض تكلفة الأيدي العاملة، بسبب انضوائها تحت حكم جمهورية الصين في عام 1997، والذي أدى إلى انفتاحها لمزيد من الأيدي العاملة الرخيصة. ومن ناحية أخرى، تتمتع هونج كونج بميناء بحري كبير وبنى تحتية جيدة للمواصلات والنقل وهذا أمر مهم لعملية نقل المنتجات النهائية للعملاء والمواد الخام من وإلى موقع الشركة. في الوقت الحالي، فإن عملاء الشركة متفرقون جغرافيا، ولهذا فإن الوصول إلى الميناء البحري يعد هاما جدا من أجل توصيل طلبات العملاء. تعتقد اللجنة أن أعدادا متزايدة من مصنعي التجهيزات الأصلية (OEM) سينتقلون إلى جمهورية الصين الشعبية خلال بضع سنوات القادمة، وهو ما كان حاصلا في العقد الأخير، مما يزيد في جاذبية هونج كونج كموقع جديد للشركة.

كوتشينق تقع في مقاطعة سارا وارك بماليزيا، وتحديدا على جزيرة برنيو، وهي رابع أكبر المدن بماليزيا ويسكنها حوالي 650 ألف نسمة. من وجهة نظر اللجنة، هناك عدة مزايا لكوتشينق:

أولا: القرب من المصادر الطبيعية والمواد الأخرى الداخلة في الإنتاج.

ثانيا: البنية التحتية لوسائل النقل جيدة، وتضم المدينة ميناء بحريا عميقا يستخدم لنقل المواد الخام للداخل ونقل المنتجات النهائية للخارج. ولكن من ناحية أخرى، فإن ميناء كوتشينق أصغر من ميناء هونج كونج، وأصعب في الوصول إليه، كما أن العديد من أعضاء اللجنة أبدوا اهتماما بمسألة تكرار زيارات السفن لميناء كوتشينق. فمثلا، إذا كان الميناء لا يتلقى خدمة منتظمة من سفن الشحن فمن المؤكد أن تكاليف شحن منتجات الشركة إلى عملائها سترتفع.

ثالثا: مستوى توفر الأيدي العاملة في ماليزيا مستقر إلى حد ما، كما أنها غير مكلفة.

قامت اللجنة بالتواصل مع الحكومة السنغافورية من أجل الحصول على محفزات تجعل الشركة تعدل عن نقل موقعها إلى بلد آخر، فعرضت الحكومة إعفاء من الضرائب لمدة خمس سنوات إذا ما بقيت الشركة في سنغافورة، كما عرضت دعما جزئيا في شكل إعانات لأجور الأيدي العاملة والماء والكهرباء ولمدة خمس سنوات أيضا.

وختاما، تعرف اللجنة أن المصنع الحالي في سنغافورة قد أستهلك حيث أنه يعمل منذ سنوات طويلة، وبناء مصنع جديد يحتاج إلى تكاليف رأسمال إضافية، ولكن من ناحية أخرى، فإن بناء المصنع الجديد سيمنحهم فرصة لتحديث معدات الإنتاج ويوفر بدائل أكثر لرفع الإنتاجية واستخدام مصادر الطاقة بفعالية أكبر.

**أسئلة للمناقشة:**

1. **ماهي مزايا وعيوب الكامنة في كل من الموقعين المقترحين؟**
2. **ماهي العوامل التي لم تذكر في هذه الحالة الدراسية ويمكن أن يكون لها دور في اتخاذ القرار؟**
3. **لماذا تعتبر البنية التحتية لوسائل النقل مهمة جدا بالنسبة لهذا القرار؟**
4. **هذا قرار استراتيجي طويل المدى: ما هي العوامل التي يمكن أن تتغير خلال العشر أو العشرين سنة القادمة؟ وكيف سيؤثر ذلك في القرار؟**
5. **ما هو البديل الذي ستقترحه؟ وتحت أي ظروف سيكون اقتراحك هذا؟**

**الحالة الدراسية للفصل التاسع**

**استراتيجيات التصميم**

**تجديد رخص السير**

هنري كوبي مدير لفرع ميتروبوليتان لتجديد رخص القيادة، يحاول تحليل عمليات تجديد رخص القيادة للسائقين. كان عليه ان يقوم بعدة خطوات. بعد أن نظر في اجراءات تجديد الرخص، كان قادرا على تحديد الخطوات والوقت المطلوب لتأدية كل عملية كما في الجدول ادناه:

|  |  |
| --- | --- |
| الخطوات | الوقت المستغرق لأداء المهمة في الثانية |
| 1. مراجعة نموذج تجديد الرخصة للتصحيح | 15 |
| 1. اجراء وتسجيل عملية الدفع | 30 |
| 1. مراجعة ملف القيود والانتهاكات (المخالفات) | 60 |
| 1. عمل اختبار العين | 40 |
| 1. تصوير مقدم الطلب | 20 |
| 1. اصدار رخصة مؤقتة | 30 |

كوبي وجد أن كل خطوة يقوم بها بشخص مختلف، وكل نموذج له اجراءات منفصلة كما في التتابع سابقا. رأى كوبي بأن المكتب يجب أن يكون قادرا على استيعاب 120 طلب للتجديد في الساعة، كحد أقصى. من ناحية أخرى، لاحظ كوبي ان موظفة تدقيق القيود والانتهاكات (المخالفات) لديها عجز وتميل إلى تعطيل من يكون بعدها وذلك بوجود طابور انتظار طويل خلال ساعات الذروة.

كوبي وجد أن الخطوات من 1 إلى 4 يقوم بها موظفان عامّان ويدفع لهم 12 دولار في الساعة. الخطوة 5 يقوم بأدائها مصور يدفع له 16 دولارا (الفروع تدفع 10 دولار في الساعة لكل كاميرا تصوير). الخطوة 6 تتطلب حسب التعليمات أن يقوم بالعمل والتسليم موظفان بالزي الرسمي، ويدفع لكل واحد 18 دولارا في الساعة، ولكن يمكن تكليف أيا منهما يعمل أي عمل آخر فيما عدا التصوير.

من خلال مراجعة إجراءات العمل تبين أن الخطوة 1 يجب أن تتم قبل أي خطوة لاحقة، كذلك الحال بالنسبة للخطوة 6 لا يمكن اداءها قبل أن تكون جميع الخطوات السابقة قد اكتملت.

كوبي كان تحت ضغط شديد ليقوم بزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة، كما أنه قد قيل له من قبل المدير الاقليمي أن عليهم استيعاب جميع الطلبات لتجديد الرخص أو أن "هناك رؤوسا قد أينعت وحان وقت قطافها".

س1: ما هو العدد الاقصى من طلبات تجديد الرخص خلال الساعة التي يمكن استيعابها في الوقت الحالي؟

س2: كم نموذج قد ينجز خلال الساعة إذا أضيف موظف ثان لمراجعة المخالفات والقيود؟

س3: اذا كان الموظف الثاني يمكن اضافته إلى اي مكان ترغب فيه أنت (وليس بالضرورة لمراجعة المخالفات والقيود كما في السؤال الثاني)، فما العدد الاقصى من النماذج التي يمكن انجازها وما هو التكوين التنظيمي الجديد؟

س4: ما هو اقتراحك لتعديل العملية لتستوعب 120 نموذجا خلال الساعة الواحدة؟ وكم ستكون تكلفة إنجاز النموذج الواحد في هذه الحالة؟

**الحالة الدراسية للفصل الحادي عشر**

**إدارة الإمدادات**

من خلال علاقاتها المميزة، تشجع شركة ديل، الموردين على التركيز على قدراتهم التكنولوجية الفردية وذلك لتحقيق القيادة في منتجاتهم. ومن ناحية أخرى، إن تكاليف التطوير والبحث مرتفعة جدا والتغيرات التكنولوجية تحدث بسرعة كبيرة، مما يجعل تحقيق القيادة في كل منتج من منتجاتها أمرا صعبا على شركة بمفردها. ويقع الموردون تحت ضغط لتخفيض الزمن اللازم للتوريد، وحجم دفعات الإنتاج، والمخزون. شركة ديل لا تزال مستمرة في أعمال البحث القائمة على دراسة العملاء من أجل مساعدة نفسها ومساعدة الموردين.

كما قامت شركة ديل بإنشاء صفحة خاصة على شبكة الانترنت للموردين تسمح لهم من خلالها بالاطلاع على الطلبات الخاصة بالمكونات التي ينتجونها، وكذلك مستويات المخزون الحالية لدى شركة ديل. وهذا يسمح للموردين بالتخطيط القائم على الطلب الحقيقي للعملاء، ونتيجة لذلك، فقد قللت الشركة مما يُسمى أثر السوط (Bullwhip).

] تذكير: أثر السوط هو: ازدياد التقلبات في الطلب، والتي تظهر عادة خلال تحرك الطلبات في سلسلة الإمدادات [

إن الهدف هنا هو العمل مع الموردين لجعل سلسلة التوريد أسرع، والمنتج حديث، وصف انتظار طلبات العملاء أقصر. ومع تعاون الموردين، يمكن أن تقوم ديل بتقديم أحدث الاختيارات وتحقيق أعلى معدل من الإنجاز. والعائد هو ميزة تنافسية، نصيب أكبر من السوق، ورأسمال مستثمر أقل.

ومن ناحية التوزيع، تستخدم ديل المبيعات المباشرة عن طريق الانترنت، لزيادة العوائد من خلال تقديم خيارات غير محدودة –افتراضيا- من أجهزة الحاسب الشخصي والمحمول، ومنتجات المشاريع. إن الاختيارات التي تُعرض عبر الانترنت تسمح لشركة ديل بجذب العملاء المتميزين. ويختار العملاء مواصفات المنتج الموصى به، أو يقومون بتخصيص بعض الأمور المتعلقة بالمنتج. ويقوم عملاء ديل بالطلب في أي وقت من اليوم ومن أي مكان في العالم. كما أن سعر ديل أرخص مقارنة بمتاجر التجزئة التي تتحمل الكثير من التكاليف. كما أن شركة ديل قامت بتخصيص صفحة انترنت تمكن العملاء الكبار (شركات) من تتبع عمليات الشراء السابقة، وبالتالي عمل طلبات تتناسب مع مشترياتهم في الماضي واحتياجاتهم الحالية. تتم عملية التجميع بمجرد أن يقوم العميل بطلب أحد المنتجات. وهناك بعض الشركات المنافسة التي تبدأ بتجميع المنتجات قبل أن يطلبها العميل وتعبئتها في قنوات التوزيع. وعلى النقيض، تقوم شركة ديل بتقديم منتجات جديدة عبر الانترنت بمجرد أن يكتمل النموذج. في صناعة تقاس فيها دورة حياة المنتج بالأشهر، تتمتع شركة ديل بالأسبقية في مجال تقديم المنتجات الجديدة.

ولدى نموذج ديل ميزة التدفق المالي. وتسمح المبيعات المباشرة باستبعاد هامش ربح الموزع وبائع التجزئة وزيادة هامش ربح الشركة. تقوم ديل بتحصيل الإيرادات خلال بضعة أيام من بيع المنتجات. لكن ديل تدفع للموردين على حسب نظام الفواتير التقليدي. ومع انخفاض مستويات المخزون لدى الشركة، فإن الشركة قادرة على تنفيذ الأعمال برأسمال سالب، حيث أنها تستقبل إيرادات المبيعات قبل أن تدفع للموردين. وتلك السلاسل التقليدية للتوريد غالبا ما تتطلب 60 يوما أو أكثر لتدفق النقد من العميل إلى المورد- وهذا يشكل عبئا على رأس المال.

ولقد صممت ديل خطوط العمليات والإنتاج والتجميع بطريقة معينة تسمح بتجميع المنتج خلال ساعات. وهذا يسمح للشركة بتأجيل عملية التجميع حتى يقوم العميل بطلب المنتج. إن التأجيل ونمطية المكونات، والجدولة الدقيقة تسمح بخفض المخزون وتدعم التخصيص الواسع للمنتجات. إن شركة ديل تزيد من فائدة التأجيل، من خلال التركيز على المنتجات الجديدة التي يصعب التنبؤ بالطلب عليها. وبالمقابل فإن المصنعين الآخرين يجدون عملية التأجيل شبه مستحيلة خاصة هؤلاء الذين يبيعون عن طريق الموزعين وبائعي التجزئة، لذلك فإن الشركات التي تبيع من خلال محلات التجزئة تجد نفسها عالقة بكميات من المنتجات الغير مرغوبة، وفي نفس الوقت نفذ مخزونها من المنتجات المرغوبة. شركة ديل لديها قدرة أفضل في الموافقة بين العرض والطلب.

واحدة من بين السلبيات القليلة لنموذج شركة ديل أنه يؤدي إلى زيادة في تكاليف الشحن عبر قنوات التوزيع، مقارنة بتكاليف البيع عبر الموزعين وتجار التجزئة. إن شركة ديل تقوم بشحن المنتجات مباشرة من المصنع إلى العملاء، ولكن الكثير من هذه الشحنات تكون صغيرة (غالبا ما تكون منتجا واحدا أو بضع منتجات)، مقارنة مع الشركات التي تبيع من خلال الموزعين ومحلات التجزئة، والتي تقوم بشحن منتجاتها بنحو اقتصادي، عن طريق إرسال شحنات كبيرة بواسطة الشاحنات إلى المستودعات والموزعين، ومن ثم إلى العملاء. ولهذا السبب فإن تكاليف الشحن التي تتحملها شركة ديل تكون أعلى، ولكن التكلفة النسبية منخفضة (عادة من 2% إلى 3%)، وبالتالي فإن تأثيرها على التكلفة الكلية يعتبر منخفضا.

ما فعلته ديل هو أن قامت ببناء سلسلة من التوريد تتسم بالعمل التعاوني ونظام طلب وإنتاج ابتكاري. والنتيجة هي ما تحب شركة أن تسميه سلسلة القيمة، أي السلسلة التي تأتي بالقيمة من الموردين إلى العملاء وتعطي شركة ديل ميزة تنافسية، وهذا ما جعل من ديل إحدى الشركات المتميزة التي تقدم قيمة عالية للعميل.

**أسئلة للمناقشة:**

1. **كيف استخدمت شركة ديل نظام مبيعاتها المباشر ونموذج الإنتاج بحسب الطلب لتطوير سلسلة إمدادات استثنائية؟**
2. **كيف استغلت شركة ديل نموذج البيع المباشر لتطوير وتحسين أداء العمليات؟**
3. **ما هو العيب الرئيسي في نموذج شركة ديل للبيع المباشر؟**
4. **كيف تنافس شركة ديل بائع التجزئة الذي لديه مخزون؟**
5. **كيف تتعامل سلسلة الإمدادات لشركة ديل مع تأثير السوط (**Bullwhip)؟