

Shoqata e kontabilistëve të çertifikuar dhe auditorëve të
Kosovës

Society of Certified Accountants and Auditors of Kosovo

Analizat e biznesit
Business Analysis

P11

Zgjidhjet

FLETË PROVIMI
Exam Paper

Data 02/07/2016

Pjesa	Maksimumi i Dhënë	-Kujdes! Kjo pjesë është vetëm për përdorim nga ShKCAK- PIKËT E DHËNA
1. Detyra 1	25	
2. Detyra 2	25	
3. Detyra 3	25	
4. Detyra 4	25	
Total	100	

Problemi 1

Ferma e Madhe është një pronë e madhe në qarkun rural të Fushëmadhes. Prona mbulon një hapësirë të madhe të pyllit dhe tokës së punueshme. Ajo gjithashtu përfshin dy fshatra, dhe edhe pse shumë nga pronat në këto fshatra janë shitur tek pronarë privatë, patundshmëria ende ka në pronësi pronat të cilat janë lëshuar me qira. Prona ka gjithashtu një rezidencë të madhe të ndërtuar brenda një kopshti piktoresk të dizajnuar në shekullin 19. Kopshti, edhe pse tani i lënë pa kujdes, është shembulli i vetëm mbijetues i punës së bejlerëve të vjetër në këtë qark. Prona është lënë si dhuratë për një trust bamirësie dhjetë vite më parë. Trusti është i vendosur brenda pronës. Një kusht i dhuratës ndaj trustit ishte që pylli do të jetë lehtë i qashtë për vizitorët. Prona ka një menaxher, katër anëtarë të stafit me orar të plotë dhe 45 vullnetarë. Këta vullnetarë kryejnë pjesën më të madhe në pronë, përfshirë nxjerrjen e vazhdueshme të kopshtit piktoresk. Ata janë të lumtur, të motivuar mirë dhe plotësisht mbështesin menaxherin e tanishëm i cili pritet të dalë në pension në të ardhmen e afërt. Tre vullnetarë janë bërë ekspertë të respektuar për menaxhimin e tokës, përmes punës së tyre në pronë. Grantet qeveritare për iniciativat siç janë mbjellja e drunjve, kullosat e mbrojtura dhe punësimi rural janë përfituar nga pronat në të kaluarat. Sidoqoftë, një ndryshim i fundit në qeveri nënkupton që ky financim nuk ka gjasë të vazhdojë më tej. Kjo gjithashtu do të ndikojë në financimin për mirëmbajtjen e rezidencës. Është ndërtuar rreth 80 vite më parë kur klima e zonës ishte më e ftohtë dhe më e thatë. Dimrat e fundit të ngrohtë dhe të lagshtë kanë shkaktuar dëmtimin e materialit të ndërtesës dhe ka rritur koston e mirëmbajtjes. Prona ka emëruar një menaxher të ri i cili pritet të marrë përsipër pronën në momentin e pensionimit të menaxherit të tanishëm. Ajo punon bashkë me menaxherin e tanishëm ashtu që ajo të kuptojë përgjegjësitë e saj dhe mënyrën se si pronat funksionon. Ajo ka kërkuar kryerjen e një ankete të palëve të interesit që ka kërkuar informata për përvojën e vizitorit për të ndihmuar me një ridizajn të planifikuar të uebfaqes së pronës. Uebfaqja është përgjithësisht e menduar të jetë e strukturuar dhe e prezantuar mirë, por pranon më pak vizitorë se sa që në mënyrë të arsyeshme mund të priten. Ajo ofron kryesisht informata statike lidhur me pronën dhe ngjarjet pasuese por momentalisht përdoruesit nuk mund të ndërveprojnë me uebfaqen në asnjë mënyrë.

Në vijim janë paraqitur disa fragmente nga anketa:

"Unë jetoj në njërin nga fshatrat dhe jam i hidhëruar lidhur me vizitorët që mblidhen përreth atraksioneve të fshatrave - dhomat e çajit, dyqanet e zanatit, stendat e suvenirëve. Ne besojmë se ne jemi të burgosur në fshatin tonë dhe trafiku është i tmerrshëm." **Pronari i shtëpisë, nga një fshat brenda pronës.**

"Ne kaluam një ditë të mirë, por moti ishte i tmerrshëm. Nëse do ta kishim ditur se do të binte shi gjatë tërë ditës, me siguri që do ta shtynim vizitën deri në një ditë më të mirë. Shiu prishi një shëtitje familjare." **Vizitori me familjen e vogël**

"Të gjithëve na pëlqen këtu, por nuk kemi e ditur se keni uebfaqe!! Gati na dashur të shkruajmë tërë adresën para se ta gjenim! Unë jam i sigurt se më shumë njerëz do të vinin nëse do të mund ta gjenim uebfaqen!" **Vizitor i moshës 20 vjeçare**

"Si zakonisht, ne kemi kaluar kohë të mirë dhe kemi bërë fotografi të bukura. Do të ishte mirë të jemi në gjendje të ndajmë kënaqësinë tonë me njerëzit e tjerë. Ne do të rekomandojmë atë tek çdokush që i pëlqen mjedisi i jashtëm." **Vizitori - familja me fëmijë adoleshentë**

"Ne jemi takuar me vullnetarët të cilët po rrënonin ndërtesat në kopshtin piktoresk. Ata ishin aq ndihmues dhe me njohuri. Ata kthyen diçka që dukej si një sërë muresh të vogla në diçka shumë më të prekshme." **Vizitorë - çifti i moshuar**

"Isha i zhgënjyer që nuk isha i lejuar në një fermë me qenin tim. Si qenie njerëzore, unë kam të drejtën e shëtitjes. Kjo është një e drejtë themelore e njeriut." **Vizitorja - femër e moshuar duke shëtitur një qen**

"Ne jemi vizitorë të rregullt dhe ne vërtetë dëshirojmë të dimë se çfarë po ndodh! Ka shumë prej nesh të cilët do të donin të ishin të përfshirë rreth pronës dhe të ndihmonin në mbijetesën e saj. Na nevojiten më shumë se pyetësorë të rëndomtë." **Vizitorë - grup alpinistësh**

"Ne kemi ardhur për një shëtitje dhe përfunduar duke u ngatërruar me çiklistë. Herën e ardhshme do të shkojmë diku ku ata nuk janë të mirëpritur." **Vizitorë - grup alpinistësh**

"Si fermer, kam telashe me sjelljen e pakujdesshme të shëtitësve të qenve. Javën e kaluar, kam humbur dy dele, të mbytura nga qentë që nuk është dashur të jenë të zgjidhur." **Fermeri - banor i pronës**

"Unë jam vullnetar dhe më pëlqen këtu. Ne jemi një grup i lumtur, shoqëror i njerëzve. Unë shpresoj që menaxheri nuk do të ndryshojë gjërat." **Vullnetari**

Kërkesat e detyrës:

(a) Vlerësoni i pozitës strategjike i pronës me referencë specifike për pritjet e palëve të interesit, deri te faktorët e jashtëm mjedisorë përtej kontrollit të pronës dhe aftësive strategjike të vetë pronës.

(15 pikë)

(b) Diskutoni se si ueb faqja do të mund të zhvillohej më tej për të adresuar disa nga çështjet e theksuara në anketë.

(10 pikë)

(Totali = 25 pikë)

Zgjidhja

Zgjidhja

Shumë çështje do të duhet të konsiderohet në formulim të një strategjie për pronën. Sidoqoftë, në kontekst të skenarit, vëmendje e veçantë do t'i kushtohet pritjeve të palëve të interesit, deri edhe faktorëve të jashtëm mjedisorë përtej kontrollit të pronës dhe aftësive strategjike të vetë pronës.

Pritjet e palëve të interesit

Cilado strategji e propozuar do të duhet të marrë parasysh pritjet e shumë palëve të interesit, disa prej të cilave do të kenë objektiva konfliktuoze. Nga një perspektivë e brendshme, strategjia duhet të marrë parasysh objektivat e vullnetarëve të cilët përbëjnë 90% të fuqisë punëtore.

Zëvendësimi i vullnetarëve nuk është aq me prioritet si zëvendësimi i fuqisë së paguar punëtore.

Çështjet e mjedisit të jashtëm

Prona duhet të skenojë në mënyrë të vazhdueshme mjedisin e jashtëm për të identifikuar çështjet që mund të ndikojnë në situatë. Strategjia mund të nevojitet që të zhvillohet për të reflektuar në këto ndryshime të jashtme. Në rastin më të mirë, ajo mund të llojë tek ata që janë përgjegjës për krijimin e këtyre ndikimeve. Ndryshimet në modelet e motit po krijojnë probleme gjithashtu për shtëpinë që ndodhet brenda pronës. Kjo po shkakton probleme afatgjata të mirëmbajtjes derisa materialet e shtëpisë po përkeqësohen. Anketa sugjeron se individët besojnë se ata kanë të drejtën e shëtitjes në tokën private, edhe nëse kjo shkel të drejtat e të tjerëve.

Aftësia strategjike

Në fund, strategjia duhet të marrë parasysh burimet e brendshme dhe kompetencat e pronës. Ferma ka burime signifikante të prekshme, si toka dhe pronat. Ajo gjithashtu ka një burim unik, kopshtin peizazh të zhvilluar nga James Kent në distrikt. Ky është një burim unik të cilën strategjia duhet të synojë ta shfrytëzojë. Poashtu duhet përdorur edhe fuqia punëtore vullnetare e lumtur dhe e motivuar.

(b) Ka pak kuptim në të pasurit e një ueb faqe mirë të dizajnuar nëse ajo është e vështirë për t'u gjendur. Roli i motorëve të kërkimit është i rëndësishëm këtu. Moor Farm duhet të jetë afër motorëve kryesorë për termat kërkues. Ferma duhet të diskutojë se cilët duhet të jenë këta terma.

Edhe pse ueb faqja shihet mirë dhe është e prezantuar mirë, nuk duhet të ketë lajme për motin që do të shmangte njerëzit nga ardhja në ditët kur moti është i ligë ashtu që të kishte rrezik. Ueb faqja mund të ketë parashikim moti, një lajm për kushtet momentale, dhe ndoshta kamera që do të tregonin një numër lokacionesh të dakorduara. Natyrisht të gjitha këto lajme dhe kamera do të tregonin edhe kushtet e motit.

Ueb faqja momentalisht shfaq lajme për ngjarjet, por nuk lejon konsumatorët të bëjnë rezervime të ngjarjeve. Interaktiviteti i ueb faqes duhet të përmirësohet, duke lejuar konsumatorët të rezervojnë dhe paguajnë në avans.

Fidbeku nga konsumatorët e kënaqur mund të jetë një faktor i rëndësishëm në tërheqjen e konsumatorëve të rinj. Për momentin, faqja nuk duket të lejojë vizitorët të postojnë

komente, fotografi dhe rekomandime. Kjo do të thotë se një mjet i efektshëm marketingu, rekomandimet nuk paraqiten në ueb faqe.

Në fund, duket se ka një grup vizitorësh të rregulltë në Moor Farm të cilët dëshirojnë të përshihen. Siç sugjerohet nga citati "ne vërtetë dëshirojmë të dimë se çfarë po ndodh!". Kjo mund të arrihet duke pyetur përdoruesit të regjistruar me adresën e tyre të emailit. Ata do të pranohin buletinët e lajmeve, ofertat speciale dhe informatat për ngjarjet e ardhshme.

Problemi 2

Hyrje

Country Car Club (3C) ishte përcaktuar pesëdhjetë vite më parë për të ofruar asistencë në raste të prishjeve për motoristët. Në kthim për një tarifë vjetore të anëtarësisë, anëtarët e 3C janë në gjendje të telefonojnë për asistencë të menjëhershme nëse veturat e tyre prishen kudo në vend. Asistenca ofrohet nga "inxhinierët e patrullave të shërbimit" të cilat ndodhen anëmbanë vendit dhe të cilët janë specialistë në riparimin dhe mirëmbajtjen e automjeteve. Nëse ata nuk mund të rregullojnë problemin menjëherë, atëherë automjeti (dhe pasagjerët e tij) transportohen nga një automjet rikuperues i 3C tek adresa shtëpiake e anëtarit pa pagesë. Përgjatë 15 viteve të fundit 3C në mënyrë të shpejtë ka zgjeruar shërbimet e saj. Ajo tani ofron sigurim për automjetin, kontrole të historisë së automjetit (për të kontrolluar për dëmtime të mëparshme të aksidenteve ose vjedhjes) si dhe ofrimin e qendrës gjithëpërfshirëse të këshillimit ku stafi i trajnuar u përgjigj në një numër të madh të pyetjeve që kishin të bënin me automjetin. Ai gjithashtu ofroi hartat rrugore, vlerësimin e hoteleve duke u dhënë kategorizimin me yje të 3C dhe lobon para qeverisë lidhur me çështjet siç janë taksat, emetimet dhe pagesat e tarifave në rrugë. Të gjitha këto shërbime ofrohen nga punonjësit e përhershëm 3C dhe e tërë rritja ka qenë organike duke kulminuar në një listim në berzë tri vite më parë.

Sidoqoftë, që nga listimi i mëhershëm në berzë, kompania ka postuar rezultate zhgënjyese dhe çmimin në rënie të aksionit që ka nxitur menaxherët të rishikojnë proceset dhe funksionet e brendshme. Një Komitet i Arkitekturës së Biznesit (BAC) i përbërë nga menaxherët e lartë është ngarkuar me rishikimin e fushëveprimit të aktiviteteve afariste të kompanisë. Ai është kërkuar të ekzaminojë aktivitetet e caktuara dhe të bëjë rekomandime lidhur me nënkontraktimin e këtyre aktiviteteve të caktuara dhe për bërjen e rekomandimeve lidhur me nënkontraktimin e këtyre aktiviteteve (brenda firmës ose të nënkontraktuara). BAC është kërkuar gjithashtu të identifikojë implikimet teknologjike ose mundësitë për aktivitetet që ata rekomandojnë duhet të mbesin brenda firmës.

Rishikimi i parë

Rishikimi i parë i BAC përfshiu një vlerësim të furnizimit dhe mirëmbajtjes së automjeteve të kompanisë të 3C. 3C në mënyrë tradicionale ka blerë një grup automjetesh dhe i ka mirëmbajtur ato në garazhin qendror. Kur një automjet ka pasur nevojë për servisim ose mirëmbajtje, ai është kthyer në garazhin qendror. Vitin e kaluar, 3C ka pasur 700 automjete (automjete të rikuperimit në raste prishjesh, minibusë të inxhinierëve të patrullave të shërbimit, veturat e kompanisë për stafin e lartë, etj) të gjitha të mirëmbajtura nga tridhjetë anëtarë të stafit të punësuar në mënyrë të përhershme në garazh me përgjegjësi dhe me largim të automjeteve. Garazhi ishte në një zonë rezidenciale të një qyteze të rëndësishme, me probleme parkimi dhe pa hapësirë për zgjerim. BAC konkludoi se garazhi ishte me pak rëndësi strategjike për

kompaninë dhe edhe pse shumica e proceseve që ai përfshiu ishin direkte, largësia e saj nga shtëpia e disa veturave e bëri ndërmarrjen e proceseve të tilla të komplikuar në mënyrë të panevojshme. Rrjedhimisht, ai rekomandoi nënkontraktimin e blerjes së automjeteve, largimin dhe mirëmbajtjen e kompanisë specialiste. Dy muaj më parë grupi ekzistues i 3C ishte blerë nga AutoDirect, një kompani me shërbim dhe qendra riparimi anembanë shtetit, i cili momentalisht furnizon 45,000 automjete për kompanitë anembanë vendit. Ajo tani jep në shfrytëzim me qira automjete tek 3C për një pagesë mujore. Në dhjetë vitet e ardhshme (kohëzgjatja e kontratës) të gjitha automjetet do të kepen me qira nga AutoDirect në baza të mirëmbajtjes së plotë që përfshin zëvendësimin e gomave dhe tymtarëve. Garazhi i 3C tani është në tepricë me kërkesat dhe të gjithë punonjësit që kanë punuar aty janë shpallur tepricë, përveç një punonjësi i cili është mbajtur për të menaxhuar raportet me AutoDirect.

Rishikimi i Dytë

BAC tani është kërkuar të shikojë në aktivitetet në vijim dhe proceset e tyre mbështetëse. Të gjitha këto momentalisht performohen brenda shtëpisë nga punonjësit e përhershëm 3C.

- Pjesëmarrja e stafit të riparimit në prishje - momentalisht i ndërmarrë nga "inxhinierët e patrullave të servisimit" të punësuar në lokacionet përgjatë shtetit nga ku ata marrin pjesë në prishjet lokale.
- Ripërtërija e anëtarësisë - anëtarët duhet të ripërtërijnë çdo vit. Momentalisht ripërtëritjet dërgohen nga stafi duke përdorur një sistem kompjuterik me porosi. Pranimet procedohen kur anëtarët konfirmojnë se ata do të ripërtërijnë për një vit më tej.
- Shërbimet e sigurimit të automjeteve që ofrojnë sigurim për automjete të cilat i kërkon në mënyrë ligjore secili motorist.
- Pyetjet e anëtarësisë të trajtuara nga një qendër thirrjesh. Anëtarët mund të përdorin shërbimin për një gamë të gjerë të problemeve dhe çështjeve të automjeteve.
- Kontrollat e historisë së automjeteve. Këto përdoren në mënyrë primare për të ofruar "paqen e mendjes" për një blerës potencial të automjetit. Automjeti kontrollohet për të parë nëse ka pasur ndonjë aksident ose nëse është vjedhur. Kontrolli ende siguron se vetura nuk është pjesë e ndonjë aranzhimi të kredisë.

Kërkesat e detyrës

(a) Komiteti i Arkitekturës së Biznesit (BAC) është kërkuar të bëjë rekomandime lidhur me nënkontraktimin e aktiviteteve (brenda firmës ose të nënkontraktuar). BAC është kërkuar të identifikojë implikimet teknologjike ose mundësitë për aktivitetet që ata duhet të rekomandojnë duhet të mbesin brenda firmës.

Sugjeroni dhe arsyetoni rekomandimet tek BAS për secilin nga fushat e rëndësishme të procesit më poshtë:

- (i) Pjesëmarrja e stafit të riparimit në raste të prishjeve;
- (ii) Rishikimi i anëtarësisë;
- (iii) Shërbimet e sigurimit të automjeteve;

- (iv) Pyetjet lidhur me anëtarësinë; dhe
 - (v) Kontrollat e historisë së automjeteve. (15 pikë)
 - (b) Analizoni përparësitë që 3C do të fitojë nga vendimi për të nënkontraktuar blerjen dhe mirëmbajtjen e automjeteve të tyre personale. (10 pikë)
- (Totali = 25 pikë)

Zgjidhja

- (a) Gjatë analizimit proceset 3C, BAC duhet të konsiderojë kompleksitetin e proceseve dhe vlerën që ata shtojnë për biznesin - rëndësinë e tyre strategjike. Si rregull i përgjithshëm 3C duhet të synojë të ruajë proceset me një rëndësi të lartë strategjike brenda shtëpisë, dhe duhet të konsiderojë proceset e nënkontraktimit të rëndësisë më të vogël strategjike ose atyre të cilat bien brenda kompetencave të saj thelbësore. Në mënyrë të barabartë, kurdo të jetë e mundur 3C duhet të shikojë proceset e automatizuara në mënyrë të drejtpërdrejtë për të përmirësuar efikasitetin dhe për të përqendruar përpjekjet e tij të përmirësimit të proceseve afariste në proceset komplekse, dinamike.

Pjesëmarrje në prishje

Rëndësia strategjike - Kjo është rëndësia më strategjike e të gjitha proceseve 3C, dhe kështu definitivisht duhet të mbahet në shtëpi.

Kompleksiteti i procesit - Edhe pse disa prishje mund të jenë të lehta për t'u rregulluar, të tjera mund të jenë më të komplikuar. Inxhinierët e patrullës së servisimit duhet të jenë të aftë për t'u marrë me gamën e plotë të prishjeve si dhe ofrimin e cilësisë së mirë të shërbimit për klientët. Gama e situatave të mundshme me të cilat përballen inxhinierët e bënë këtë proces kompleks.

Duket se shpejtësia me të cilën inxhinierët mund të rregullojnë prishjet tashmë është adresuar duke pasur një gamë lokacionesh anembanë vendit. Sidoqoftë, 3C duhet të sigurojë që efikasiteti i inxhinierëve në zgjidhjen e prishjeve mirëmbahet duke siguruar që ata kanë pajisje të azhurnuara për diagnostifikimin dhe rregullimin e defekteve. Inxhinierët mund gjithashtu të marrin llaptopë me një databazë të të metave të observuara më parë për secilin model të veturave dhe mënyrat e rregullimit të tyre, ashtu që inxhinierët të kenë një pikë reference lehtëazi të qasshme nëse nuk mund të rregullojnë menjëherë problemin.

Ripërtëritja e anëtarësisë

Rëndësia strategjike - edhe pse procesi i ripërtëritjes së anëtarësisë nuk është strategjikisht aq i rëndësishëm sa pjesëmarrja në prishje, kjo prapë se prapë është strategjikisht e rëndësishme për 3C sepse ajo përhap rrjedhën thelbësore të të ardhurave të 3C. Prandaj, ajo duhet të vazhdojë të menaxhohet brenda shtëpisë në vend të atyre të nënkontraktuara.

Kompleksiteti i procesit - Ripërtëritja e anëtarësisë duhet të jetë një proces relativisht i drejtpërdrejtë, kështu që të jetë e automatizuar sa të jetë e mundur për të maksimizuar efikasitetin.

3C tashmë ka një sistem të porositur kompjuterik për adresimin e ripërtëritjeve të anëtarësisë të cilat tregojnë se procesi tashmë është i automatizuar. Sidoqoftë, dizajni i sistemit mund të ndryshohet për të përmirësuar efikasitetin. Rrjedhimisht, anëtarët

duhet të ripërtërihen çdo vit, dhe pranimet procedohen vetëm kur anëtarët konfirmojnë ripërtëritjen e tyre. Një alternativë më efikase do të ishte supozimi që anëtarët vazhdojnë anëtarësinë e tyre derisa të informojnë 3C ata dëshirojnë të anulojnë.

Në këtë mënyrë, të gjitha ripërtëritjet rutinore të anëtarësisë dhe pranimet mund të procedohen në mënyrë automatike, dhe të vetmet transaksione të cilat kërkojnë vëmendjen e stafit janë ato ku anëtarët dëshirojnë të anulojnë anëtarësinë e tyre.

Shërbimet e sigurimit të automjeteve

Rëndësia strategjike - Sigurimi është njëri nga shërbimet e reja që 3C ka shtuar në portofolin e saj të produkteve përgjatë 15 viteve të fundit, në vend se të jetë një produkt thelbësor. Rrjedhimisht, ai ka gjasë të ketë rëndësi më të ulët strategjike. Kompleksiteti i procesit - Ofrimi i shërbimeve të sigurimit përfshin një numër të proceseve komplekse, vlerësimin e rreziqeve për të përcaktuar premitë.

Ofrimi i shërbimeve të sigurimit gjithashtu kërkon shkathtësi të ndryshme nga ato të cilat 3C-së i nevojiten për biznesin e saj kyç të asistencës së prishjes. Gjithashtu, biznesi i sigurimit është subjekt i kërkesave rregullative të rëndësishme.

Rrjedhimisht, 3C duhet të shikojë mundësinë e nënkontraktimit të ofrimit të shërbimeve të sigurimit të automjeteve në një kompani të specializuar të sigurimit. Sigurimi duhet të ofrohen në emër të 3C, por politikat dhe rreziqet duhet të administrohen dhe menaxhohen nga kompania e sigurimit. Një benefit shtesë i kësaj është që kompania e sigurimit do të përfitojë nga ekonomitë e shkallës dhe njohuritë e specializuara të cilat 3C nuk ka gjasë t'i ketë.

Pyetjet lidhur me anëtarësinë

Rëndësia strategjike - Cilësia e shërbimit të cilën anëtarët e pranojnë është shumë e rëndësishme, sepse nëse anëtarët nuk janë të lumtur me mënyrë se si trajtohen pyetjet e tyre kjo mund të çojë ata të anulojnë anëtarësinë e tyre. Thirrjet telefonike lidhur me pyetjet e anëtarësisë prandaj janë një pikë kontakti shumë e rëndësishme ndërmjet 3C dhe klientëve të saj.

Në këtë kontekst, pyetjet lidhur me anëtarësinë janë strategjikisht të rëndësishme dhe procesi i pyetjeve duhet të ruhet brenda shtëpisë. Në mënyrë të ngjashme 3C mund të dëshirojë të rishikojë lokacionin e qendrës së thirrjeve, sepse mund të jetë në gjendje të lëvizë atë në një zonë ku qiratë e pronave janë më të ulëta dhe/ose pagat janë më të ulëta krahasuar me atë që 3C momentalisht paguan.

Kompleksiteti i procesit - Ngjashëm si me asistencën e prishjeve, kompleksiteti i pyetjeve ka gjasë të dallojë - disa do të jenë të lehta, disa shumë më të komplikuara. Prandaj, procesi duhet të konsiderohet si potencialisht kompleks. Edhe pse 3C mund të konsiderojë të ketë seksionin e Pyetjeve më të Shpeshta në ueb faqe ku klientët mund të

referohen, fokusi kryesor i procesit të pyetjeve duhet të jetë në stafin e punës në qendrën e thirrjeve. Duhet të jetë e rëndësishme të sigurohet që nivelet e stafit janë të mjaftueshme për të siguruar që konsumatorët pranojnë një përgjigje të duhur në pyetjet e tyre. Sidoqoftë, do të jetë poashtu e rëndësishme të sigurohet se qendra e thirrjeve telefonike nuk është e mbipopulluar me staf duke çuar kështu në kosto të panevojshme.

Trajnimi i stafit është një çështje tjetër kyçe. 3C duhet të sigurojë që stafi trajnohet në mënyrë të mirëfilltë dhe të njoftohet ashtu që të mund të merret në mënyrë të saktë dhe me kurtuazi me një gamë të gjerë të pyetjeve.

Kontrollimi i historikut të automjeteve

Rëndësia strategjike - Kontrollat e historikut të veturave, sikur shërbimet e sigurimit, nuk duken të jenë qendrore për biznesin e 3C, dhe kërkojnë kompetenca të ndryshme për biznesin thelbësor të asistencës së prishjes. Prandaj duket se ato kanë rëndësi relativisht të ulët strategjike.

Kompleksiteti i procesit - Kontrolli i historisë themelore fillimisht duket të jetë proces relativisht i thjeshtë, duke krahasuar detajet e regjistrimit kundrejt një baze të dhënash të regjistrave të automjetit. Sidoqoftë, sigurimi i historikut të automjetit mund të jetë më i komplikuar nga që duket në fillim, dhe gjithashtu mund të ketë disa rreziqe që e shoqërojnë. Për shembull nëse ndonjë veturë është dëmtuar dhe 3C nuk identifikon këtë, kjo mund të çojë që dikush që blen automjetin në baza të informatave të pasigurta. Nëse dëmtimi rrjedhimisht nuk del në pah, blerësi mund të jetë në gjendje të bëjë ndonjë kërkesë kundër 3C, veçanërisht nëse automjeti është përfshirë në një aksident të shkaktuar nga dëmi.

Rrjedhimisht, 3C mund të këshillohet më mirë për të nënkontraktuar kontrollat e historikut tek ndonjë organizatë e specializuar në këtë fushë, e cila mund të operojë kontrollat në emër të tyre.

(b) 3C do të fitojë një numër përparësish nga nënkontraktimi i blerjes dhe mirëmbajtjes së automjeteve të tyre personale. Këto janë si në vijim:

Ekonomitë e shkallës - AutoDirect momentalisht furnizon 45,000 automjete tek kompanitë anembanë vendit. Ky vëllim duhet t'u mundësojë atyre të negociojnë zbritjet e çmimit, që do të thotë se ata mund të blejnë automjetet më lirë se sa 3C do të mund ta bënte këtë në emër të tyre.

Gjithashtu, AutoDirect mund të zëvendësojë automjetet më shpesh se sa që 3C e ka bërë këtë në mënyrë historike. Kjo mund të ketë benefit shtesë për 3C për shkak se konsumi i

karburantit duhet të jetë më i ulët në automjetet më të reja, duke reduktuar kështu kostot e karburantit të 3C.

Riparimet e shpejta dhe mirëmbajtja - Për shkak se 3C ka pasur vetëm një garazh nga i cili janë riparuar të gjitha automjetet anembanë shtetit, secili automjet që ka pasur nevojë për riparim është dashur të silltet në garazh para se të mund të punohet. AutoDirect ka qendra të riparimit anembanë vendit, të cilat duhet të reduktojnë kohën e përgjithshme gjatë të cilës automjetet 3C janë jashtë veprimit derisa riparohen.

Buxhetim më i lehtë i kostove - Marrëveshja e lizingut nënkupton që 3C paguan një pagesë të vetme lizingu për AutoDirect çdo muaj, dhe 3C e din në avans se cila do të jetë pagesa. Kur 3C ka mirëmbajtur automjetet e saj, kostot kanë mundur të variojnë nga njëri muaj në tjetrin varësisht nga niveli i riparimeve dhe mirëmbajtja e nevojshme. Aranzhimi i ri nënkupton që 3C mund të buxhetorë kostot e saj dhe rrjedhat e asociuara të pagesave në mënyrë më të saktë, që do të ndihmonte në menaxhimin e kapitalit të punës.

Kërkesat e reduktuara për kapital - Në mënyrë tradicionale 3C ka blerë automjetet e saj. Kjo ka gjasë të ketë nivele të nevojshme të kapitalit të investuar në asetet të cilat kanë jetra të shkurta ekonomike. Në kuadër të skemës së lizingut me AutoDirect, 3C do të jetë në gjendje të investojë kapitalin kudo në biznes.

Kostot e reduktuara për shpenzime administrative - 3C ka punësuar 30 anëtar stafi në garazhin e saj për të mirëmbajtur flotën e automjeteve dhe tre anëtarë të tjerë stafi për të blerë dhe për të larguar nga përdorimi automjetet. Sidoqoftë, ajo nuk ka nevojë më tej për këtë staf, kështu që marrëveshja e nënkontraktimit duhet të ketë gjeneruar kursime të ndjeshme në kostot e pagës.

Profiti nga shitja e garazhit - Ngjashëm, 3C nuk ka nevojë më tej për lokacionin e garazhit. Duke pasur parasysh që garazhi ishte në një hapësirë rezidenciale të një qyteti të madh, 3C duhet të kërkojë të shesë garazhin për zhvillim rezidencial - duke bërë në këtë mënyrë fitime të rëndësishme nga shitja.

Problemi 3

Hyrje

Independet Living (IL) është një organizatë bamirësi që ofron ndihmë jetese për të ndihmuar të vjetrit dhe personat me aftësi të kufizuara të jetojnë në mënyrë të pavarur në shtëpinë e tyre. Këto mjete përfshijnë pajisjet ndihmëse për ecje, karriget e invalidëve, kornizat për ecje, patericat, skuterët e lëvizshmërisë, liftat për vaska dhe pajisjet ndihmëse të banjës dhe dhomës së shtratit. IL ka për synim të punësojë njerëz të cilët e kanë të vështirë ose të pamundur të punojnë në një zyrë konvencionale ose fabrikë. Synimi bamirës i IL-së është ofrimi i mundësisë për personat me aftësi të rënduar fizike për "të punuar me dinjitet dhe për të arritur pavarësinë financiare". IL momentalisht punëson 200 persona me aftësi të kufizuara dhe 25 persona të aftë fizikisht në hapësirat e saj punuese në një lokacion aeroplanësh të hequr nga përdorimi. Ish hangarët e aeroplanëve janë kthyer në objekte prodhimi ose magazinimi, ku të gjitha janë adaptuar për njerëzit me aftësi të rënduar fizike. Artikujt më të vegjël (siç janë kornizat për ecje dhe paterica) prodhohen këtu. Këto janë produkte relativisht jo të sofistikuara, të prodhuara nga skrapit i metalit të vlera nga shitësit e skrapit të metalit lokal dhe të vendosura në lokacion. Këto produkte nuk kërkojnë testim ose trajnim për të përdorur dhe ata janë paketuar dhe magazinuar pas prodhimit. IL përdor maunet e saj për të bërë mbledhjen e skrapit të metalit por mauna është e vjetër, jo e besueshme dhe së shpejti do të duhet të zëvendësohet. Artikujt më të mëdhenj dhe më kompleks (siç janë skuterët për lëvizje dhe liftat e vaskës) janë vlerë me sasi të madhe nga furnitorët dhe të ruajtur në hangarë. Ofrimi i këtyre artikujve për IL është organizuar nga prodhuesit e tyre. Këto produkte janë ruajtur derisa ato të janë porositur. Kur të jetë porositur një porosi për produkte të tilla, produkti është jo i paketuar dhe testuar. Një logo e transferim të IL pastaj aplikohet dhe produkti ripaketohet në materialin e paketimit origjinal ndërsa produkti ripaketohet në materialin origjinal të paketimit bashkë me etiketën IL. Ai pastaj dërgohet tek klienti. Një pjesë e inventarit nuk porositet kurrë ndërsa vitin e kaluar IL është dashur të shlyejë një sasi të madhe të inventarit të tepërt.

Të gjitha mallrat shiten me kosto plus një margjinë për të mbuluar pagat dhe kostot administrative. Çmimet e ngarkuara janë të njëjta nëse mallrat janë porositur përmes internetit ose telefonit. Klientët mund gjithashtu të bëjnë donacion të mëtejme vullnetar për të ndihmuar mbështetjen IL nëse ata dëshirojnë ta bëjnë këtë. Rreth 30% e klientëve bëjnë një donacion të tillë.

Porositja dhe marketingu

IL i plasoi produktet e tij duke vënë fletushka promovuese njëfaqëshe në spitale, kirurgjinë e mjekëve dhe departamentet e mirëqenies sociale. Kjo fletushkë ofron informata lidhur me IL dhe jep një numër direkt të telefonit dhe një adresë interneti. Klientët mund të blejnë produkte duke thirrur IL direkt ose duke porositur në ueb faqen e tyre. Ueb faqet ofrojnë informata produkti dhe fortografi të produkteve të cilat furnizohen nga IL. Ajo gjithashtu ka një lehtësi të sigurtë të pagesës. Sidoqoftë, klientët të cilët thirrin IL direkt duhet të diskutojnë kërkesat e produktit dhe blerjet potenciale

me stafin e shitjes nëpërmjet telefonit. Secili diskutim i shitjes merr, mesatarisht, dhjetë minuta, dhe vetëm një nga dy kontakte rezulton në shitje. 20% e shitjeve bëhen përmes ueb faqes së tyre (deri në 15% vitin e kaluar), por shumë nga konsumatorët nuk kanë njohuri me internet dhe nuk kanë qasje për të. Mallrat ofrohen tek klientët nga një shërbim kurim nacional. Shërbimi dhe përkrahja për produktet e blera (skuterët e lëvizjes, liftat e vaskave) furnizohen nga prodhuesi fillestar.

Konkurruesit komercialë

IL po e sheh gjithnjë e më të vështirë të konkurrojë me firmat komerciale që ofrojnë mjete të pavarura të jetesës. Vitin e kaluar, bamirësia ka shënuar një deficit prej 160,000 eurosh dhe është dashur të shesë disa nga tokat e aeroporteve për të mbuluar këtë deficit. Shumë nga firmat komerciale me të cilat ajo konkurron do të kenë shitje më të sofistikuara dhe operacione marketingu dhe pastaj të aranzhojnë dërgimin tek klientët direkt nga prodhuesit bazuar në shtetet me kosto të ulët të punës.

Kërkesat e detyrës

IL frikësohet për të ardhmen e saj dhe ka vendosur të rishikojë zinxhirin e vlerave për të parë si mund të arrijë përparësinë konkurruese.

(a) Analizoni aktivitetet primare të zinxhirit të vlerës për gamën e produktit të IL.
(10 pikë)

(b) Vlerësoni se cilat ndryshime duhet të konsiderojë për aktivitetet primare në zinxhirin e vlerës për të përmirësuar konkurrueshmërinë e tyre, duke vazhduar të përmbushë objektivat e saj të bamirësisë.
(15 pikë)

(Totali = 25 pikë)

Zgjidhja

Pjesa (a)

Independent Living (IL) furnizon dy lloje të produkteve: artikujt e thjeshtë të prodhuar në shtëpi, siç janë kornizat për ecje dhe patericat, dhe artikujt më të mëdhenj siç janë skuterët e lëvizshmërisë. Aktivitetet primare të zinxhirit të vlerës për këto dy produkte janë shfaqur më poshtë:

Logjistika e brendshme: Pranimi, trajtimi dhe ruajtja e inputeve

Produktet e prodhuara (PP): Mbledhja e materialit nga tregtarët e skrapit dhe ruajtja e materialeve para përdorimit

Produktet e blera (PB): Logjistika e brendshme e kryer nga furnitori. Produktet e ruajtura në depo para përdorimit.

Operacionet: Konvertimi i inputeve të burimeve në produkt final

PP: Prodhimi, testimi dhe paketimi i patericave/kornizave për ecje/produktet e tjera të vogla

PB: Çpaketimi, testimi dhe shtimi i logos në produkte. Ripaketimi dhe aplikimi i etiketës IL në produkt

Logjistika e jashtme: Ruajtja e produktit dhe shpërndarja tek klientët

PP dhe PB: Ruajtja e produkteve, pranimi i urdhrave të vendosur në internet dhe përmes telefonit, dhe shpërndarja e produkteve tek klientët duke përdorur kompaninë nacionale kurire

Marketingu dhe shitja: Informimi i klientit lidhur me produktin, bindja dhe krijimi i mundësive që ata të blejnë atë.

PP dhe PB: Fletushkat promovuese të vendosura në spitale, kirurgji të mjekëve dhe departamentet lokale të mirëqenies sociale. Katalogu në internet dhe sistemi i porositjes në internet, dhe këshilltari i produktit dhe teleshitjet.

Shërbimi: Instalimi, riparimi dhe azhurnimi i produkteve dhe shërbimet e tjera të kujdesit

PP: Nuk kërkohet për shkak të natyrës së produktit.

PB: Ofruar nga prodhuesi origjinal

Pjesa (b)

IL mund të bëjë ndryshimet në vijim në aktivitetet primare në zinxhirin e vlerave për të përmirësuar aftësinë konkurruese:

Logjistika e brendshme:

Produktet e prodhuara (PP):

- Kërkoni materialin e dyqanit të shitësve derisa të jetë e nevojshme. Kjo do të transferonte koston e magazinimit tek shitësi
- Shikoni mundësinë që shitësit të dërgojnë metalin. Kjo mund të jetë më lirë se sa mirëmbajtja e automjeteve të tyre

Produktet e Blera (PB):

- Përdorimi i kompanisë së specializuar logjistike për logjistikë të brendshme e të jashtme, dhe mundësisht edhe objektet e magazinimit. Kjo do të reduktonte kostot për shkak të ekonomive të shkallës.

Operacionet:

PP:

- Vështirëpër të ndryshuar pa komprometuar objektivin thelbësor të ofrimit të punës dhe të ardhurave për personat me gjendje të rënduar të paaftësisë. IL duhet të ruajë këtë proces për të përmbushur objektivat e saj. Ky objektivi mund të përdoret si një burim i diferencimit për IL duke lejuar klientët të bëjnë zgjedhjen etike.

PB:

- Kërkoni nga prodhuesit të vendosin logon e IL dhe testoni produktet pastaj rishpërndani punonjësit për shembull në procedimin e porositjes
- Kërkoni nga prodhuesit të ofrojnë direkt tek konsumatorët, duke reduktuar edhe ofrimin edhe kostot e inventarit për IL

Logjistika e jashtme:

PP dhe PB:

- Inkurajimi i përdorimit të ueb faqes (p.sh. zbritjet në internet) për të reduktuar kostot dhe kohën e përfshirë në marrjen e urdhrave përmes telefonit
- Thjeshtoni procesin e porositjes përmes telefonit duke ofruar detaje të produkteve për klientët në avans (shihni marketingun dhe shitjen)

Marketingu dhe shitja:

PP dhe PB:

- Një katalog fizik i produktit mund të prodhohet.

- Përveç fletushkave të marketingut, katalogu i produktit duhet gjithashtu të lihet në spitale, kirurgji të mjekëve, etj.
- Reklamoni në gazeta/revista përfshirë detajet e asaj se si të sigurohen katalogun
- Hetoni mundësinë e instalimit të sistemeve të Marketingut të Raporteve të Klientit (CRM) për të menaxhuar donatorët, për shembull duke kontaktuar donatorët për t'u munduar të sigurohen se ata do të vazhdojnë të japin
- Statusi i bamirësisë i IL dhe detajet e punës së tyre duhet të jenë në literaturën e marketingut për t'u diferencuar konkurrentët
- Ueb sajt (dhe mundësisht shkëputja e një pjese në reklama) duhet të lejojë që lexuesit të bëhen donatorë të rregullt ose të bëjnë një donacion, duke inkurajuar donacionet si dhe shitjet dhe zgjerimin e tregut të tyre të targetuar.
- Ofroni një objekt të azhurnimit të emailit. Njerëzit që vizitojnë ueb faqen të regjistrohen për azhurnime të rregullta lidhur me punën e IL. Këta njerëz mund të targetohen si donatorët potencialë ose mbledhës të fondeve për IL.

Shërbimi:

PP dhe PB:

- Zgjeroni ueb faqen për të dhënë mbështetje të përgjithshme për lëvizshmërinë dhe të jetuarit e pavarur.

Problemi 4

Flexigypit është kompani e suksesshme që furnizon fypa fleksibil për një gamë të gjerë industrishë. Sukses i saj bazohet në një proces të prodhimit inovativ i cili i mundëson kompanisë për të prodhuar grumbuj të vegjël të gypave fleksibil me çmime shumë konkurruese. Kjo i ka dhënë Flexigypit një skaj të rëndësishëm konkurrues përtej të gjithë konkurrentëve të saj kostot e të porosive të cilave janë më të larta. Prosesi inovativ i Flexigypit është pjesërisht i automatizuar dhe pjesërisht i bazuar në menaxherët dhe mbikëqyrësit me përvojë në fabrikë. Këta menaxherë në mënyrë efektive programojnë punë nga konsumatorë të ndryshëm për të arritur ekonomitë e shkallës të cilat në mënyrë profitabile ofrojnë produkte dhe shërbime të cilësisë së lartë për konsumatorët e Flexigypit. Një vit më parë, Kryeshefi Ekzekutiv në Flexigyp të vendosur se ai ka dashur të zgjerojë pjesën e automatizuar të procesit të prodhimit duke blerë një pako softuerike që ka premtuar edhe benefite të mëtejme, duke përfshirë automatizimin e disa detyrave të vendimmarrjes momentalisht të ndërmarra nga ana e menaxherëve dhe mbikëqyrësve të fabrikës. Ai e ka parë këtë pako në një ekspozitë softuerike dhe ka qenë shumë i impresionuar që ai ka vënë porosinë menjëherë. Ai ka cekur se pakaja ishte para kohës dhe unë nuk kam parë diçka të tillë në treg.

Kjo ishte hera e parë që kompania ka vlerë pako softuerike për diçka që nuk do të përdoret në aplikim në një standard, si listat e pagave ose llogarive. Shumica e aplikacioneve të tjera softuerike në kompani, siç janë pjesa e automatizuar e procesit momental të prodhimit, janë zhvilluar brenda kompanisë nga një ekip i vogël programues. Kryeshefi është ndjerë se kohë pas kohe ka pasur kohë dhe para të pamjaftueshme për të zhvilluar një zgjedhje të brendshme sipas porosisë. Ai pranoi se nuk ka pasur proces formal për prokurimin e pakove softuerike "por ndoshta ne mund të vëmë një në vend derisa ky projekt përparon".

Kjo qasje e relaksuar për prokurimin nuk është e pazakontë në Flexigypit, ku shumë nga vendimet e blerjes janë marrë në mënyrë të njëanshme nga menaxherët e lartë. Ekziston një seksion i vogël prokurimi me dy administratorë me orar të plotë, por ata përfshihen pasi të jetë bërë vendimi i blerjes. Ai ndjehet se nuk është teknikisht efikas sa për t'u përfshirë më herët në blerjen e ciklit jetësor dhe në çfarëdo rasti, ata tashmë janë shumë të ngarkuar me administrimin e porosive të blerjes dhe me llogaritë e pagueshme. Kjo qasje në prokurim ka shkaktuar shumë probleme në të kaluarën. Për shembull, kompania ka pasur probleme kur një furnizues kyç i lëndëve të para pa papritur ka dalë jashtë biznesit. Kjo ka shkaktuar probleme afatshkurta të prodhimit, edhe pse kryeshefi tashmë ka gjetur një furnizues alternativ të pagueshëm.

Projekti i automatizimit

Pas kthimit të kompanisë nga panairi, kryeshefi ka autorizuar një analist afarist të hetojë procesin momental të prodhimit ashtu që kalimi nga sistemi momental në pakon e re softuerike të mund të planifikohet si duhet. Analisti i biznesi ka gjetur se disa nga

vendimet e bëra në procesin e prodhimit ishin të vështira për t'u definuar dhe shpesh ishte e vështirë për menaxherët të sqarojnë se si ata kanë marrë veprime efektive. Ata kanë pasur për synim të përdorin përvojën e tyre, kujtesën dhe gjykimin dhe ende po bënin inovacione në kontrollin e tyre mbi procesin. Dikush ka komentuar se "ajo që bëjmë sot, mund të mos e bëjmë nesër; kërkesat po evoluojnë në mënyrë konstante."

Kur është dërguar pakoja softuerike ka pasur vështirësi të menjëhershme në migrimin teknik të disa të dhënave nga pjesa e automatizuar e softuerit të procesit të prodhimit për zgjedhjen e pakos softuerike. Sidoqoftë, pas disa vështirësive, ishte e mundur të mbaheshin gjykime me përdoruesit me përvojë. Kryeshefi kishte besim se këta përdorues nuk kishin nevojë për trajnim dhe do të ishin në gjendje të mësonin softuerin derisa e përdornin. Sidoqoftë, në realitet, ata kanë gjetur se softueri ishte shumë e vështirë të përdorin dhe ata raportojnë që disa funksione kyçe po mungonin. Njëri nga mbikëqyrësit ka komentuar se "procesi i monitorimit mungon tërësisht. Edhe pse këtë e kemi pasur edhe në sistemin e vjetër të automatizuar". Pavarësisht këtyre rezervimeve, zgjedhja e pakos softuerike ishte implementuar por rezultatet ishin zhgënjyese. Në përgjithësi, ishte e pamundur të replikohej suksesi i procesit të vjetër të prodhimit ndërsa rezultatet e hershme kanë treguar se kostot janë rritur ndërsa koha e përdorimit është zgjatur. Pas përpjekjeve me sistem për disa muaj, mbështetja nga furnizuesi i softuerit ka filluar të ngritet. Rrjedhimisht, furnizuesi ka njoftuar Fleksigypin se po tërhiqte mbështetjen për produktin e tij. Fatmirësisht, Fleksigypi ishte në gjendje që të kthente softuerin fillestar të procesit të prodhimit, por përzgjedhja e pakos me defekte ka kushtuar më shumë se 3 milion dollarë dhe me profite të humbura. Kryeshefi ka autorizuar një rishikim pas projektit që tregonte që furnizuesi, para blerjes së pakos softuerike ka pasur likuiditet të dobët. Gjithashtu, në kundërshtim me deklaratën e kryeshefit, ekipi i rishikimit pas projektit ka raportuar që ka pasur së paku tri pako të tjera në dispozicion në treg që kanë mundur të përmbushin kërkesat e kompanisë. Kryeshefi tani pranon që përdorimi i pakos softuerike për të automatizuar procesin e prodhimit ishte një qasje jo e mirëfilltë dhe që zgjedhja e porositur duhet të jetë autorizuar.

Kërkesat e problemit

(a) Në mënyrë kritike vlerësoni vendimin e marrë nga kryeshefi për përdorimin e qasjes së pakos softuerike për të automatizuar procesin e prodhimit në Fleksigyp dhe sqaroni se pse kjo qasje ka pak gjasë për të arritur sukses.

(12 pikë)

(b) Kryeshefi rekomandon që kompania tani miraton një proces formal për prokurimin, vlerësimin dhe implementimin e pakove softuerike të cilat ata mund t'i përdorin në të ardhmen kur një qasje e pakos softuerike duket të jetë më e mirëfilltë. Analizoni se si procesi formal për prokurimin e pakos softuerike, vlerësimi dhe implementimi duhet të ketë adresuar problemet e përballura në Fleksigyp në projektin e procesit të prodhimit.

(13 pikë)

Totali (25 pikë)

Zgjidhja

(a)

Vendimi për përdorimin e qasjes së pakos softuerike për të automatizuar procesin e prodhimit në Flexipipe nuk kishte gjasë të ishte i suksesshëm për një numër arsyesh. Këto janë konsideruar më poshtë.

Përshtatshmëria e zgjidhjes së pakos

Procesi inovativ i prodhimit në Flexipipe i ka ofruar organizatës një skaj të dallueshëm konkurrues përmbi furnitorët e saj. Zgjidhjet e pakos, në anën tjetër, janë gjerësisht të disponueshme në të gjitha organizatat dhe prandaj nuk mund të krijojnë një maje konkurruese për organizatën.

Një zgjidhje e pakos nuk ka gjasë të jetë një përshtatje e përsosur në procesin dhe procesi i prodhimit do të pengohet nga ndonjë pako. Kjo është dëshmuar të jetë rasti meqë fleksibiliteti dhe efikasiteti i procesit ekzistues nuk mund të përshtatet dhe kështu është humbur aftësia konkurruese.

Procesi i prodhimit i Flexipipe mund të konsiderohet të jetë relativisht kompleks dhe strategjikisht i rëndësishëm. Proceset të cilat bien në kuadër të kësaj kategorie adresohen përmes zgjidhjes softuerike. Zgjidhjet e pakos, siç janë ato të cilat aktualisht implementohen në Flexipipe, nuk do të ishin të përshtatshme meqë duhet që në mënyrë tipike të drejtojnë procesin që ka rëndësi më të vogël strategjike për organizatën.

Kërkesat jostabile dhe komplekse

Një çështje kyçe ishte vështirësia me të cilën përballet Flexipipe në definimin e kërkesave të procesit të prodhimit, duke komentuar që "atë që e bëjmë sot, mund të mos e bëjmë nesër; kërkesat po evulojnë në mënyrë konstante". Përzgjedhja e një pakoje softuerike kundrejt kërkesave të paqarta mund të adresohet në mënyrë jo të përshtatshme duke çuar në probleme të cilat mund të jenë të pamundura për t'u adresuar poshtë linjës.

Ekzistojnë disa mënyra se si mund të adresohet mungesa e kërkesave

Flexipipe mund të kërkojë që shitësi i softuerëve të inkorporojë këto kërkesa në lëshimin e tyre të ardhshëm të pakos. Sidoqoftë, shitësi mund të mos dakordohet dhe nëse ata nuk mund ta bëjnë këtë kjo mund të jetë jashtëzakonisht e kushtueshme por kërkesat do të bëhen të disponueshme për të gjithë duke larguar aftësinë konkurruese të Flexipipe.

Flexipipe mund të kërkojë që shitësi i softuerit të zhvillojë një version të përshtatur sipas nevojave të pakos, sidoqoftë kjo ka gjasë të jetë e shtrenjtë (duke e bërë pakon jo konkurruese se sa softueri i zakonshëm). Kostot dhe problemet e mirëmbajtjes gjithashtu me gjasë do të vazhdojnë në periudhë afatgjatë derisa versioni i përshtatur sipas nevojave do të duhet të mbetet kompatibil derisa edicionet e reja të softuerit dhe azhurnimeve të jenë liruar.

Flexipipe është përpjekur të gjejë një përpunim manual të kërkesave të munguara, sidoqoftë kjo sërish mund të jetë e shtrenjtë dhe të reduktojë benefitet që ata është dashur të fitojnë nga një pako softuerike e standardizuar.

Kërkesat e procesit janë gjithashtu me gjasë të ndryshojnë në periudhë afatgjatë dhe nuk ka ndonjë mënyrë për të ditur nëse shitësi i softuerit do të inkorporojë kërkesat e tilla të reja në këtë pako. Kjo sërish do të çojë në çështje të përpunimit ose përshtatjes sipas nevojave. Derisa pakot përzgjidhen sipas kërkesave momentale ato përshtaten më mirë me proceset të cilat rrallëherë ndryshojnë (ose ndryshojnë vetëm për të qenë në përputhje me ndryshimet legjislative në vend të proceseve të cilat i nënshtrohen ndryshimeve afatgjata, siç janë procesi i prodhimit të Flexipipe.

Mungesa e përvojës dhe procesi i përcaktuar i prokurimit

Kjo është hera e parë që Flexipie ka blerë një pako softuerike për një aplikacion jo standard (siç është lista e pagave ose llogaritë) dhe nuk ka një proces të vendosur të përzgjedhjes së pakos. Duke pasur parasysh nivelet e larta të rëndësisë dhe vlerës së këtij procesi, ishte shumë e rrezikshme që të bëheshin përpjekje për të zgjedhur një pako pa këtë përvojë paraprake derisa ky proces shënon progres. Problemet e mëparshme të prokurimit janë shfaqur për shkak të mungesës së ekspertizës dhe qasjes së relaksuar në të kaluarën. Për shembull problemet afatshkurtër të prodhimit shfaqen kur një furnitor kyç i lëndës së parë ka dalur papritmas nga biznesi. Pavarësisht përjetimit të kësaj ndërprerje dhe vëllimit të punës së kërkuar, Flexipie ende angazhon vetëm dy punonjës me orar të plotë të cilët duken të kenë shkathtësi ose përvojë të kufizuar në këtë fushë ndërsa procesi i prokurimit duhet të jetë i papjekur.

Përkushtimi afatgjatë për ofruesin e jashtëm softuerik është shumë i rrezikshëm meqë furnitori mund të dalë nga biznesi (siç ka ndodhur këtu) ose të shitet dhe aplikacionet të zhvendosen tek furnitori i ri që mund të jetë penguese, e shtrenjtë dhe teknikisht e vështirë. Një rrezik tjetër është që furnitori softuerik mund të blihet nga ndonjë konkurreues i Flexipie i cili mund të kërcënojë furnizimin afatgjatë. Problemet si këto nuk kanë tendencë të ndodhin me pako të zakonshme meqë kodi i programit softuerik mund t'i përkasë kompanisë (d.m.th. Flexipie), në vend të furnitorit dhe zhvillimit të ardhshëm të atij softueri do të mbetet brenda kontrollit të tij.

(b)

Këshillat kryesore

Mbani në mend të identifikoni çështjet relevante për skenarin Flexipie. Diskutimi i thjeshtë i procesit të vlerësimit gjenerik nuk do të vlerësohet me pikë të larta.

Një proces formal i vlerësimit të pakos mund të adresojë një numër çështjesh të përjetuara nga Flexipie.

Rasti i biznesit

Pjesë e procesit të vlerësimit do të përfshijë prodhimin e një rasti biznesi i cili do të vlerësohet nëse një pako e standardizuar është zgjedhje më e përshtatshme për një proces. Siç është identifikuar më herët, ky proces më me gjasë të ishte më i përshtatshëm se sa një zgjedhje e rëndomtë.

Specifikimi i kërkesave

Procesi formal i vlerësimit të pakos softuerike do të kërkonte specifikimin e plotë të kërkesave të procesit para nisjes së prokurimit të zgjedhjes. Nëse kjo nuk mund të bëhet, si në rastin e Flexipipe, atëherë me gjasë kjo do të çonte në rishqyrtimin e qasjes për pako të rëndomtë.

Metoda formale dhe konkurruese e tenderit

Një proces formal i tenderimit do t'i kishte dhënë Flexipipe shanset më të mira të identifikimit të të gjithë furnitorëve të cilët mund të jenë në gjendje të që përmbushin kërkesat e tyre përmes ekspozimit në ueb faqeve të tenderëve dhe në depot e shitjes. Kjo nuk ishte qartazi e bërë si një rishikim pas projektit, me kusht që të ketë së paku tre furnitorë të tjerë që mund ta bëjnë këtë.

Një proces formal do të kishte krijuar edhe transparencë në proces dhe do të kishte parandaluar situatën në Flexipipe.

Kriteret e dakorduara të vlerësimit

Një proces formal i vlerësimit do të përfshinte vlerësimin e furnitorëve që parashetrojnë tenderët kundrejt kriterëve të specifikuar. Kjo ka për synim që furnitori dhe kompania të punojnë mirë së bashku meqë ata duhet të jenë në gjendje të punojnë së bashku në të ardhmen. Klienti do të duhet gjithashtu të jetë i sigurtë që furnitori të ketë kredenciale të mjaftueshme dhe të përmbushë kërkesat minimale në fushat siç janë likuiditeti dhe profitabiliteti.

Proceset formale do të ishin poashtu në vend për të siguruar që proceset kryhen në mënyrë të duhur.

Procesi i vlerësimit të zgjedhjeve kundrejt kërkesave

Përveç vlerësimit të furnitorëve potencialë, një proces formal i vlerësimit do të përfshinte shqyrtimin e asaj se sa mirë secila zgjedhje potenciale do të përshtatej me kërkesat e procesit për të siguruar që pakoja e përzgjedhur është ajo që përshtatet më së miri.

Kjo mund të ketë çuar poashtu në nivel më të madh të tolerancës për të meta funksionale meqë këto do të bëheshin të njohura plotësisht dhe të kuptuara para implementimit.

Implementimi i planifikuar

Përdoruesit e softuerit nuk kanë fituar trajnim lidhur me softuerin e ri dhe ata është pritur të mësohen gjatë përdorimit. Kjo është me shumë rrezik dhe ka qenë me siguri faktor në mungesën e perceptuar të përdorimit të softuerit. Një proces formal i vlerësimit të pakos softuerike do të kishte kërkuar që implementimi i softuerit të konsiderohej si pjesë kyçe e procesit. Kjo do të kishte theksuar nevojën për trajnim dhe udhëzime për përdoruesit dhe mund të ketë parandaluar ndodhjen e këtij problemi.