Shoqata e kontabilistëve të çertifikuar dhe auditorëve të Kosovës

Society of Certified Accountants and Auditors of Kosovo

Analizat e biznesit (zgjidhjet)

P11

FLETË PROVIMI
Exam Paper

Data 01.07.2023

Problemi 1

Saranda Krasniqi gjendet në dilemë. Ajo është ftuar të bëhet anëtare e bordit si drejtoreshë joekzekutive për kompaninë Grupi Moda e Re, por është e pasigurtë sa i përket kontributit të saj strategjik të grupit. Saranda ka reputacionin për të ndihmuar bizneset në vështirësi financiare dhe është përkrahëse e madhe dhe inkurajuese e bizneseve që të bëjnë analiza të thukta, në mënyrë që të identifikojnë çështjet për përmirësim dhe te përpiqen të përmirësojnë efikasitetin dhe përmirësimet e performancës.

Grupi Moda e Re ishte krijuar nga një ekip burrë e grua në vitet 1970 në një pjesë ekonomikisht jo të zhvilluar të Rumanisë. Ata prodhuan një gamë gjithëpërfshirëse të veshjeve të grave të ndërtuara rreth temës së stilit dhe elegancës tradicionale - Rumania është e njohur ndërkombëtarisht për vlerat e saj tradicionale, konservatore dhe udhëheqjen patriarkale.

Grupi kishte aftësitë e nevojshme për të dizejnuar, prodhuar dhe shitur me pakicë gamën e produkteve të tij. Marka Moda e Re u krijua shpejt dhe kompania krijoi një rrjet besnik furnizuesish, punëtorësh në fabrikën e kompanisë dhe shitës me pakicë ekskluzivë të përhapur në mbarë botën. Produktet e Grupi Moda e Re ishin në gjendje të përcaktonin çmime premium në botën e modës. Rita dhe Betim Mjeku siguruan që përkushtimi i tyre ndaj vlerave tradicionale të krijonte një atmosferë të fortë familjare në rrjetin e partnerëve të saj dhe hezitonin ta ndryshonin këtë gjë.

Fatkeqësisht, ndryshimet në tregun e veshjeve të grave paraqisnin një kërcënim të madh për Modën e Re. Së pari, gratë ishin bërë një pjesë shumë më aktive e fuqisë punëtore dhe kërkonin veshje më të zgjuara, më funksionale për t'u veshur në punë. Stili i vëshjeve të Modës së Re nuk ishtë më në trend. Së dyti, kontrolli i rreptë i ushtruar nga Betimi dhe Rita Mjeku dhe angazhimi i tyre për kontrollin e dizajneve, prodhimit dhe shitjes me pakicë, i bëri ata më pak konkurues në treg.

Së treti, pati një hezitim nga pronarët dhe ekipi i tyre drejtues për të pranuar se një rënie e konsiderueshme e shitjeve dhe fitimeve ishin si rezultat i një ndryshimi thelbësor në kërkesën për veshje për femra. Në një vizitë të fundit në një shitës me pakicë, Saranda mori komentet e mëposhtme të rastësishme nga disa vizitorë të dyqanit:

"Unë kam blerë rroba nga marka Moda e Re për më shumë se 25 vjet dhe i dua ato. Nuk mendoj se do të mendoja ndonjëherë të shkoja diku tjetër për fustanet dhe këpucët e mia.'

"Unë kam dalë vetëm për disa rroba banjo. Mamaja ime blen këtu gjatë gjithë kohës, por unë preferoj dyqanet më trendi.'

"Shiqoj shpesh herë rrobat në Moda e Re. Por përgjithësisht unë konstatoj se mund të merrni rroba nga Hana të cilat janë pothuajse po aq të mira dhe sa gjysma e çmimit. Hana mund të mos kenë gjithmonë të njëjtën cilësi, por unë jam i lumtur t'i blej artikujt e tyre dhe t'i zëvendësoj ato rregullisht.

Në diskutimin me departamentin e marketingut të Moda e Re, Saranda zbuloi se këto komente ishin mjaft tipike të asaj që thoshin vizitorët e dyqanit. Departamenti i marketingut shpjegoi se këto komente ishin dëgjuar për disa vite, por Betimi dhe Rita vazhduan të besonin se ky ishte një fenomen afatshkurtër që do të zhdukej po aq shpejt sa çdo 'trend' tjetër.

Saranda zbuloi se tregu kishte ndryshuar ndjeshëm. Në njërën anë, qeveria ruritane kishte hequr sistemet e kuotave që ishin vendosur për të kufizuar sasinë e produkteve që mund të bliheshin jashtë shtetit. Kjo do të thoshte që mundësitë ishin që të blihen produkte cilësore jashtë shtetit me çmime që ishin dukshëm më të ulëta se kostot e prodhimit të prodhuesve tradicionalë ruritanë. Në të njëjtën kohë, disa rivalë vunë re rritjen e shitjeve të revistave të grave dhe programeve televizive të fokusuara për gratë. Më pas ata filluan të përdorin këto rrugë për të promovuar produktet e tyre përmes vendosjes së produkteve dhe reklamave tradicionale. Moda e Re, megjithatë, vazhdoi të mbështetej në biznesin e përsëritur dhe fjalën e gojës ("word of mouth").

Rezultati ishte se çmimi i aksioneve të kompanisë ra në mënyrë dramatike. Betimi dhe Rita ruajtën një pjesë të konsiderueshme të pronësisë së pakicës (interesi minoritar) por kompania kishte pasur Drejtor të ri Ekzekutiv çdo vit që nga viti 2000.

Kërkohet:

(a) Shkruani një raport të shkurtër për Saranda Krasniqin duke identifikuar dhe shpjeguar pikat e forta dhe të dobëta strategjike në Grupit Moda e Re. **(14 pikë)**

(b) Vlerësoni kontributin që mund të japë krahasimi për përmirësimin e pozicionit të Grupit Moda e Re dhe çdo kufizim për dobinë e tij. **(11 pikë)**

(Total: 25 pikë)

Zgjidhja e Problemit 1

(a) Pozicioni strategjik

Për: Saranda Krasniqin

Nga:

Pikat e forta dhe të dobëta strategjike në Grupi Moda e Re

Duke kryer një analizë të pikave të forta dhe të dobëta strategjike, bëhet e qartë se çfarë më parë ishin pikat e forta shpeshherë bëhen pikat e dobëta ndërsa mjedisi konkurrues ndryshon me kalimin e kohës. Analiza e pikave të forta dhe të dobëta është e përqendruar në anën e brendshme të biznesit dhe zakonisht lidhet me një vlerësim të jashtëm të mundësive dhe rreziqeve të jashtme që përballon kompania. Grupi Moda e Re është qartë në një pikë krize dhe ka nevojë për një kthesë strategjike për të mbijetuar. Modeli i biznesit që ua ka shërbyer atyre kaq mirë nuk është më i përshtatshëm për botën e modës në të cilën ata tani konkurrojnë. Rita dhe Betimi kanë ndërtuar një model të lartësisë vertikale, që ua ka dhënë kontroll të konsiderueshëm mbi rritjen dhe zhvillimin e kompanisë. Në terma të zinxhirit të vlerës, marrëdhënia që ata kanë ndërtuar me furnizuesit ka qenë e përkrahur reciprokisht dhe ka lehtësuar dukshëm zgjerimin global të grupit. Kontrolli ishte edhe më i fortë mbi projektimin, prodhimin dhe shitjen e produkteve të kompanisë. Moda e Re kishte zhvilluar me sukses një treg të veçantë për produktet e saj, duke u bazuar në vlera tradicionale. Kjo i ka lejuar atyre të zgjerohen me sukses dhe të zhvillojnë një reputacion botëror për shkëlqimin e dizajnit dhe cilësinë.

Fatkeqësisht, mjedisi konkurrues i tyre është ndryshuar konsiderueshëm, duke u bërë gjithnjë e më i konkurrueshëm dhe armiqësor. Ekonomia e prodhimit të veshjeve është ndryshuar. Shijet e grave në veshje gjithashtu kanë ndryshuar dhe tani nuk ka më treg për veshjet që Moda e Re shet. Kontrolli i ngushtë ushtruar nga themeluesit ka penguar njohjen e këtyre ndryshimeve. Moda e Re ka vazhduar të ndjekë dizajne të vjetëruara dhe procese të shtrenjta të prodhimit që i kishin shërbyer mirë në të kaluarën. Ka pasur një njohje e cila tregon natyrën strategjike të problemeve, siç tregohet edhe nga radhët e CEO-ve që nga viti 2000 që u dhanë detyrë të parandalojnë rënien e shitjeve dhe të zvogëlojnë kostot. Fatkeqësisht, ndryshimet në mjedisin e tyre kanë sjellë disa pasiguri nëse Moda e Re është një markë, një prodhues, një shitës ose një kompani e integruar e modës.

Është gjithashtu e paqartë nëse ekziston ende ndonjë avantazh konkurrues strategjik. Kompania duket se është "kapur në mes". Nga njëra anë, ata nuk kanë kontrollin e kostos, ekonomitë e shkallës ose qasje në importet e lira të huaja që do të ishin të nevojshme për të konkurruar në pjesën e poshtme të tregut. Por nga ana tjetër, veshjet e tyre shihen si të vjetëruara, me markë të dobët dhe të papërshtatshme për tregun që do të ishte e nevojshme për të konkurruar në pjesën më të lartë të tregut. Kjo bëhet edhe më keq nga teknikat e dobëta të marketingut dhe mungesa e planifikimit strategjik ose analizës së jashtme. Sepse kompania duket se është kapur pa kujdes nga ndryshimet në treg (ose ndoshta kontrolli dhe qëndrimi i pronareve "prit dhe shiko" kanë detyruar kompaninë të injorojë këto ndryshime), kompania është lënë pas rivalëve.

Në përgjithësi, Moda e Re, nga një pozicion strategjikisht i mirë, tani ka nevojë për një kthesë strategjike të shpejtë. Produktet dhe tregjet e saj kanë ndryshuar; marrëdhëniet që ka me palët e interesit kyçe nuk janë më pika e tyre e fortë dhe zinxhiri i vlerës dhe sistemi i saj nuk ofrojnë më vlerë të dallueshme për klientët e saj.

(b) Vlerësimi i rezultateve në Moda e Re nuk do të jetë gjë e lehtë. Moda e Re ka zhvilluar një mënyrë të dallueshme për të arritur tregjet e saj, kështu që krahasimet direkte do të jenë të vështira për t'u bërë. Sigurisht, ajo mund të kryejë vlerësim historik në krahasim me se si proceset dhe veprimtaritë e veta kanë përmirësuar, ose ndryshe, gjatë një periudhe relevante kohore. Fatkeqësisht, kjo pritet të konfirmojë thjesht dobësimin e performancës dhe të shtojë pak në atë që Saranda tashmë ka zbuluar.

Ajo mund të krahasojë veprimtaritë e saj kyçe me "më të mirët në klasë"; pavarësisht se nga cila industri vjen performuesi i shkëlqyeshëm. Ajo mund të kishte dhe duhet të kryente krahasime konkurruese në anën e shitjes së biznesit ku informacioni duhet të jetë më lehtë i qasshëm. Mund të ketë një mundësi për të krahasuar veten me firma që kanë kaluar nëpër një krizë të ngjashme dhe kanë arritur një kthesë të suksesshme.

Procesi duhet të fillojë me një vlerësim të faktorëve kritikë të suksesit që janë të rëndësishëm për mjedisin aktual të biznesit, si inovacioni, marka, çmimi dhe cilësia. Pas kësaj, duhet të lidhen ndikuesit kyç të performancës (kjo mund të jetë, për shembull, një synim për përqindjen e blerjeve nga furnizuesit e huaj). Synimet për secilin ndikues të performancës mund të vendosen duke përdorur benchmarking. Duke përdorur shembullin e dhënë, nëse qëllimi për kompaninë është të zbresë në treg, atëherë përqindja e blerjeve mund të synohet nga dyqanet e ngjashme që tashmë ndjekin një strategji të tillë, siç është Hana.

Benchmarkingu pastaj mund të zgjerohet edhe përtej rivalëve, kështu që ndikuesit e performancës si shitjet për punonjësinë mund të krahasohen me industritë e tjera, në mënyrë që Moda e Re jo vetëm të përputhet dhe të kapërcejë rivalët ekzistues, por të synojë të i tejkaloi ata dhe të caktojë standarde më të larta për industrinë në të ardhmen dhe të sigurojë që problemet e përjetuara gjatë disa viteve të fundit të mos përsëriten.

Në lidhje me avantazhet dhe disavantazhet e benchmarkingut, gatishmëria e menaxherëve përgjegjës për një fushë kyçe të performancës për të krahasuar veten me masa të jashtme të rëndësisë së përshtatshme dhe dispozitave të shtrenjta përcakton nëse benchmarking-u mund të jetë një përfitim i vërtetë për organizatën.

Problemi 2

ABC Travel është biznes udhëtimi me një rrjet prej 50 degësh në një numër qytetesh të mëdha në të gjithë Austrinë.

ABC Travel ofron tre lloje të produkteve për pushime, të njohura brenda kompanisë si "Family, Outdoors dhe Golden Travel".

'Family' ofron pushime kryesisht për familjet me fëmijë, ndërsa 'Outdoors' kujdeset për njerëzit e moshës kryesisht midis 20 dhe 30 vjeç, të cilët dëshirojnë pushime relativisht të lira të bazuara në aventura. 'Golden Travel' ofron pushime të shtrenjta dhe të porositura që u shiten kryesisht çifteve, fëmijët e të cilëve janë rritur dhe janë larguar nga shtëpia. Kompania mbështet produktet e saj kryesore duke ofruar sigurime udhëtimi dhe këmbim valutor.

Stafi

ABC Travel punëson 550 staf me kohë të plotë. Qarkullimi i stafit është relativisht i ulët. Personelit i paguhen shpërblimet e performancës së lartë për sa i përket bonuseve në çdo degë nëse ajo përmbush ose tejkalon objektivat e shitjeve tremujore. Stafi gjithashtu merr bonus shtesë nëse është në gjendje t'u shesë klientëve sigurimin e udhëtimit së bashku me një produkt pushimi.

Stafi kalon nëpër një program dyditor të trajnimit dhe njoftimit në fillimin e punësimit të tyre me kompaninë. Theksi i këtij programi është në shërbimin ndaj klientit dhe jo në detajet në lidhje me produktet pasi pritet që stafi i ri të njihet me detaje të tilla të produktit pasi ata fitojnë përvojë brenda kompanisë.

Pas analizës së përfitimit relativ të secilit lloj produkti, ABC travel ka identifikuar se paketat e saj 'Golden Travel' - ndërkohë që përbëjnë një pjesë të konsiderueshme të të ardhurave të kompanisë - kanë kthyer fitime relativisht më të ulëta në krahasim me gamën e produkteve të tjera të saj për shkak të më mos arritjes së të ardhurave të planifikuara.

Propozimi i drejtorit të operacioneve

Drejtori i Operacioneve (OD) ka rekomanduar që ABC Travel të krijojë një markë të re për të mbuluar produktet e saj premium, Golden, të quajtur 'YourWay'. 35 dyqanet më të mëdha të ABC Travel do të ridizajnohen pjesërisht për të krijuar një seksion të ri të dedikuar për klientët YourWay.

Në çdo dyqan, do të kërkohen dy anëtarë të stafit ekzistues të punojnë kryesisht në YourWay (i gjithë stafi aktualisht shesin të gjitha gamat e produkteve në dyqane). Duke marrë parasysh natyrën e veçantë të gamës së produkteve YourWay, drejtori i operacioneve mendon se do të ishte e arsyeshme ofrimi i trajnimit shtesë në shërbimin ndaj klientëve për anëtarët e stafit që punojnë në YourWay.

Duke marrë parasysh trajnimet e dhëna stafit, anëtarët e menaxhmentit vlerësojnë se do të ishte e përshtatshme që të ofrojnë një paketë më të lartë bazike të kompenzit krahasuar me satfin tjetër. Kështu do të paguhet një bonus për stafin e YourWay nëse ata arrijnë një numër treguesish performancash, të cilat do të bazohen në nivelin e pritur të reagimeve të klientëve mbi cilësinë e shërbimit të ofruar për produktet YourWay (asnjë pjesë e bonusit të tyre nuk do të bazohet në shitjet e gamave të tjera të produkteve të ABC Travel).

Rezultatet e projekt pilotit

Bordi i Drejtorëve autorizoi një pilotim të propozimeve të Departamentit të Operacioneve në tre dyqane të mëdha. Pas katër muajve, reagimet e klientëve për dyqanet e reja kanë qenë të favorshme. Megjithatë, janë bërë ankesa se koha e pritjes në dyqan për të folur me një ndihmës (për të gjitha produktet) është rritur.

Reagimet nga punonjësit kanë qenë më të përziera, me një numër ankesash në lidhje me operacionet e reja. Këto përfshijnë:

• Punonjësit që nuk janë pjesë e YourWay (ose stafi "standard", siç i referohet menaxhmenti i ABC Travel) kanë ankesa në lidhje me trajnimin shtesë që marrin anëtarët e stafit YourWay. Ata kanë kërkuar herë pas here trajnime të rregullta për produkte në të kaluarën, por këto kërkesa janë refuzuar me arsyetimin se nuk ishin të efektshme në aspektin e kostos dhe se punonjësit duhet të jenë në gjendje ta bëjnë këtë në kohën e tyre të lirë.

• Ka pasur ankesa gjithashtu për strukturën e re të pagave, me punonjësit e zakonshëm që ndjejnë se nuk vlerësohen siç duhet, ndërsa stafi YourWay ka ankesuar se bonuset e tyre janë më të rrepta dhe më të vështira për t'u arritur krahasuar me punonjësit e zakonshëm.

• Disa punonjës të zakonshëm kanë sugjeruar se kanë dëgjuar stafin YourWay duke dhënë klientëve informacion të pasaktë dhe shërbim të dobët kur shesin produkte të tjera. Përgjigja e menaxhmentit ka qenë të rekomandojë që stafi YourWay të fokusohet në shitjen e produkteve YourWay dhe të shmangë kontaktin me klientët që nuk janë të interesuar për produktet YourWay në masë të mundshme.

Ka pasur raportime për disa probleme në marrëdhëniet e punës në dyqanet pilot, me disa punonjës të zakonshëm që refuzojnë të flasin me anëtarët e stafit YourWay. Kjo ndryshon ndjeshëm me frymën e shkëlqyer ekipore në dyqanet e ABC Travel që nuk janë pjesë e pilotit, ku të gjithë punonjësit bashkëpunojnë për të shitur të gjitha gamat e produkteve dhe vlerësohen si një grup në bazë të shitjeve totale të dyqanit.

Duke marrë parasysh numrin relativisht të vogël të anëtarëve të stafit YourWay në secilin degë, ata raportojnë drejtpërdrejtë te menaxherët rajonalë të ABC Travel, në vend të menaxherëve individualë të dyqaneve.

Kërkohet:

(a) Analizoni kulturën në dyqanet pilot të YourWay dhe shpjegoni pse është e mundshme që ka shkaktuar probleme sjelljeje te anëtarët e stafit. **(15 pikë)**

(b) Vlerësoni KATËR qasje potenciale të udhëheqjes që ABC Travel mund të përdorë për të trajtuar rezistencën e stafit nëse piloti YourWay zgjerohet në dyqanet e tjera të ABC Travel.

(10 pikë)

(Total: 25 pikë)

Zgjidhja e Problemit 2

(a) Analiza e kulturës së dyqaneve të rindërtuara

Sipas Charles Handy, kultura korporative është 'mënyra se si bëjmë gjërat këtu'. Analiza e kulturës shqyrton mënyrën se si stafi ndërveprojnë dhe sjellin ndaj njëri-tjetrit dhe se çfarë besojnë ata për organizatën. Kjo mund t'i japë ABC Travel një tregues përse ka pasur probleme sjelljeje të stafit në dyqanet e rindërtuara. Ka disa modele që mund të përdoren për të analizuar kulturën, por Rrjeti Kulturor mund të jetë më efektiv në këtë rast.

Historitë dhe mitet

Ky aspekt shikon se çfarë historish përcjellin punonjësit njëri-tjetrit brenda organizatës - në të vërtetë, se për çfarë bisedojnë stafi. Kjo mund të japë informacion të çmuar në lidhje me mendësinë e tyre.

Në dyqanet pilot të ABC Trave;, ka disa 'histori' që mund të kontribuojnë në pakënaqësinë e punonjësve. Së pari, ka perceptim midis anëtarëve të stafit standard se punonjësit e YourWay zakonisht ofrojnë shërbim të dobët për klientët e udhëtimeve aventurë ose paketa. Stafi standard mund të shqetësohet se bonuset e tyre mund të pësojnë nga humbja e klientëve për shkak të veprimeve të punonjësve të YourWay dhe kjo do të sjellë tensione midis dy grupeve. (Vlerësojini se punonjësit e YourWay nuk përfitojnë ose vlerësohen për shitjet që nuk janë të YourWay, kështu që nuk ka stimulim për ta treguar performancë të mirë kur shesin këto produkte të tjera.)

Kontrollet

Kjo pjesë e kulturës shqyrton se si punonjësit janë kontrolluar dhe motivuar nga menaxhmenti.

Punonjësit standard tradicionalisht kanë marrë bonuset bazuar në performancën e tyre financiare në të gjitha kategoritë e produkteve. Anëtarët e stafit YourWay po vlerësohen bazuar në cilësinë e shërbimit që ofrojnë për një kategori të vetme të produkteve.

Fakti që punonjësit YourWay kanë një pagë më të lartë totale se stafi standard përcakton një qëndrim "ata dhe ne" dhe ka të ngjarë të shkaktojë konflikte midis dy grupeve.

Fuqia

Ky aspekt shikon menaxhimin dhe ndikimin e tyre në kulturën korporative.

Menaxhmenti i ABC Travel duket se i favorizon punonjësit e YourWay. Jo vetëm që i kanë ofruar atyre një nivel pagash më të lartë, por duket se kryesisht i kanë injoruar ankesat e punonjësve standard në lidhje me performancën e dobët të punonjësve të YourWay kur shesin produkte të tjera.

Mund të argumentohet se zgjidhja e propozuar nga menaxhmenti (që punonjësit e YourWay thjesht të mos ndihmojnë klientët e tjerë) duket se shpërben punonjësit e

YourWay duke ua dhënë më pak punë. Kjo gjithashtu rrit ngarkesën e punës për stafin standard në dyqan.

Simbolet

Ky aspekt shikon simbolet dhe veprimet simbolike brenda organizatës. Ky aspekt gjithashtu tregon arsyet për konfliktin midis dy grupeve të stafit.

Fakti që menaxhmenti i referohet punonjësve ekzistues si 'standard' mund të konsiderohet si një ofendim për shumicën e fuqisë punëtore dhe sugjeron se punonjësit e YourWay janë superiorë.

Është gjithashtu e mundur që trajnimi të jetë një problem. Punonjësit kanë kërkuar trajnime në të kaluarën, vetëm për të dëgjuar se nuk është e levërdishme nga ana financiare. Fakti që punonjësit e YourWay po marrin trajnime shtesë do të shkaktojë ndërlikime midis dy grupeve.

Rutinat dhe ritualët

Ky aspekt shikon sjelljet dhe veprimet standarde të punonjësve brenda organizatës.

Për ABC Travel, kultura e saj aktuale është ajo ku të gjithë anëtarët e stafit punojnë së bashku për përfitim të përbashkët, duke u vlerësuar si një dyqan i vetëm. Duke hequr punonjësit e YourWay nga skema e bonusit, ata po ndahen nga pjesa tjetër e punonjësve nga menaxhmenti, duke u japur atyre një kulturë të ndryshme dhe potencialisht të pakompatueshme me pjesën tjetër të kompanisë.

Struktura

Ky aspekt shikon se si struktura e organizatës ndikon në kulturën korporative.

Struktura e raportimit është ndryshe për punonjësit e YourWay dhe stafin standard. Punonjësit e YourWay raportojnë drejtpërdrejt te menaxherët rajonalë, ndërsa stafi standard raporton tek menaxherët individualë të dyqaneve. Kjo do të thotë që punonjësit e YourWay mund të kenë më shumë ndikim se punonjësit standard, gjë që shkakton rivalitet midis dy grupeve.

Paradigma

Ky aspekt kombinon aspektet e tjera të rrjetës kulturore dhe shikon kulturën korporative të organizatës në përgjithësi.

Menaxhmenti i ABC Travel ka krijuar një sistem dy-nivelësh në dyqanet pilot, ku veprimet e tyre përkrahin ndjenjën se punonjësit e YourWay janë superiorë ndaj pjesës tjetër të forcës punëtore.

Përveç kësaj, punonjësit e YourWay janë të motivuar në mënyrë të ndryshme nga pjesa tjetër e forcës punëtore dhe kanë qëllime të ndryshme, gjë që do të çojë në jokompatibilitet me punonjësit e tjerë.

Përveçse bëhen ndryshime në strukturën e strategjisë YourWay, ABC Travel mund të presë që këto probleme sjelljeje të fillojnë të ndodhin në pjesën tjetër të organizatës nëse pilot projekti zbatohet.

(b) Qasjet e udhëheqjes

Ka disa qasje të udhëheqjes që ABC Travel mund të ndjekë për të trajtuar problemet e shkaktuara nga strategjia YourWay. Qasjet kyçe u shpjeguan nga Kotter dhe Schlesinger.

Pjesëmarrja dhe angazhimi

Kjo qasje sugjeron që punonjësit duhet të angazhohen në procesin e ndryshimit dhe të kenë pjesë në vendimet që merren.

Për ABC Travel, kjo do të thotë që kompania duhet të hapë propozimet për konsultim më të gjerë me punonjësit para se të vazhdojë. Nëse i gjithë stafi merr pjesë në procesin e vendimmarrjes, ata kanë më shumë gjasa të pranojnë ndryshimet që po bëhen, duke përmirësuar motivimin.

Gjithashtu, punonjësit mund të jenë të pakënaqur me strategjinë në tërësi, duke pasur parasysh ndryshimet e konsiderueshme që ajo përfshin në kulturën e kompanisë. Kjo mund t'i bëjë ata të sugjerojnë ndryshime të gjera në strategjinë YourWay të propozuar që mund të bëjnë të pavlefshme atë.

Edukimi dhe komunikimi

Kjo përfshin bindjen se komunikimi i përfitimeve të ndryshimit ndaj punonjësve do të përmirësojë pranimin e tyre dhe do të zbusë rezistencën ndaj ndryshimeve.

ABC Travel duhet të krijojë një program edukimi për të shpjeguar punonjësve përfitimet e strategjisë YourWay dhe si ndryshimi do të sjellë përfitime të përbashkëta për të gjithë. Komunikimi i qartë dhe i hapur mund të zbusë ankthin dhe rezistencën e punonjësve, duke iu dhënë atyre një kuptim më të mirë të qëllimit dhe vlerës së strategjisë.

Humbja e kontrollit

Kjo qasje e sugjeron që punonjësit do të pranojnë më mirë ndryshimin nëse ndihen se kanë ndikim në procesin e ndryshimit dhe kohë të mjaftueshme për të përshtatur.

ABC Travelduhet të sigurojë që punonjësit kanë një ndikim të qëndrueshëm në strategjinë e YourWay dhe të kenë mundësi të japin mendimet e tyre dhe të bëjnë ndryshime të nevojshme për t'u përshtatur me të.

Është gjithashtu e rëndësishme që ABC Travel të ofrojë stafit kohë të mjaftueshme dhe trajnime për të mësuar se si të përshtaten me ndryshimet e strategjisë, duke zvogëluar ndjesinë e humbjes së kontrollit dhe rritur nivelin e pranimit të ndryshimeve.

Udhëheqja nga shembulli

Kjo qasje sugjeron që udhëheqja e nivelit të lartë të tregojë shembullin pozitiv duke pranuar dhe angazhuar veten në ndryshim.

Në rastin e ABC Travel, menaxhmenti duhet të tregojë se është i angazhuar plotësisht në strategjinë YourWay duke marrë pjesë në trajnime, duke ofruar ndihmë dhe mbështetje për punonjësit dhe duke u përkushtuar në rezultatet e tyre.

Udhëheqja nga shembulli do të ndihmojë në krijimin e besimit dhe angazhimit të punonjësve, duke i bërë ata të ndjehen pjesë e ndryshimit dhe të motivuar për të arritur rezultate pozitive.

Shpërblimet dhe përkrahja

Kjo përfshin përdorimin e shpërblimeve dhe përkrahjes për të inkurajuar pranimin e ndryshimeve nga punonjësit.

ABC Travel mund të ofrojë shpërblime dhe përkrahje të veçanta për punonjësit që angazhohen dhe kontribuojnë aktivisht në strategjinë YourWay. Kjo mund të përfshijë bonuset e performancës, rritjen e pagave dhe ofrimin e mundësive për avancim të punonjësve të YourWay.

Përkrahja dhe shpërblimet e drejtpërdrejta do të inkurajojnë punonjësit të angazhohen në ndryshim dhe të shikojnë përfitimet e tij, duke ndihmuar në përmirësimin e pranimit dhe suksesit të strategjisë YourWay.

Negociata dhe marrëveshja

Kjo do të kërkonte nga ABC Travel të bisedojë me stafin për të gjetur një propozim që është i pranueshëm për të gjitha palët. Mund të përfshijë ofrimin e benefiteve të shtuara për stafin standard për të lehtësuar ndjenjën e tyre si punonjës "klasë e dytë" krahasuar me stafin e YourWay.

Kjo mund të përfshijë ofrimin e trajnimeve të shtuara (që është qartësisht një problem në dyqanet pilot) ose ndryshimin e strukturës së bonusit për të siguruar që ata të mos humbin pas ndërtimit të projektit YourWay.

Megjithëse kjo mund të jetë një mënyrë efektive për të zvogëluar rezistencën, mund të jetë e shtrenjtë. Ofrimi i benefiteve të shtuara për stafin standard mund të çojë në fakt që projekti YourWay të mos jetë më i qëndrueshëm financiarisht.

Manipulimi dhe ko-optimizimi

Kjo përfshin shpërndarjen e informacionit në lidhje me propozimin që është selektiv dhe i deformuar. Për shembull, ABC Trave lmund të mendojë të tregojë stafit të saj se situata financiare e kompanisë është e dobët, ose të lëshojë informacion selektiv në lidhje me marrjen e dobët të disa pakove të Udhëtimeve për të treguar se ndryshimi që sugjerohet është i domosdoshëm.

Megjithëse kjo mund të jetë një zgjidhje e shpejtë dhe e lehtë, ajo mund të sjellë probleme të ardhshme me stafin nëse punonjësit ndjejnë se janë manipuluar.

Menaxhimi i ABC Travel duhet të kujtojë se ata shohin shërbimin miqësor dhe cilësinë e mirë të shërbimit ndaj klientëve si një dallim kyç në treg. Nëse shkaktojnë humbje motivimi tek stafi, kjo mund të komprometojë pikën unike të shitjes së kompanisë dhe të dëmtojë reputacionin e saj në treg.

Problemi 3

DRA Electronic Services operon në një mjedis me kosto të lartë të punës në Evropën Perëndimore dhe importon produkte elektronike nga Republika e Koreas. Ato i ri-brendon dhe i ri-paketon si produkte DRA dhe pastaj i shet klientëve biznesi dhe atyre shtëpiakë. Burimi i vetëm i tyre aktual i furnizimit është ISAC electronics, e bazuar në një fabrikë në periferi të Seulit, kryeqyteti i Republikës së Koreas. DRA rregullisht vendos porosi për produktet e ISAC përmes faqes së internetit dhe i paguan ato me kartelë krediti. Sapo pagesa konfirmohet, ISAC automatikisht i dërgon DRA një e-mail konfirmimi porosie, një numër referimi porosie dhe datën e parashikuar të transportit. Kur porosia fakikisht dërgohet, ISAC i dërgon DRA një njoftim me e-mail për dërgesë dhe një numër referimi të kontejnerit. Aktualisht, ISAC organizon të gjithë dërgesën e produkteve. Produktet dërgohen në kontejnerë dhe pastaj barten te EIF, kompania logjistike e përdorur nga ISAC për të shpërndarë produktet e tyre. Pastaj, EIF dërgon produktet në fabrikën e DRA. Kur ato mbërrijnë, ato janë të kontrolluara për cilësinë dhe produktet që kalonin kontrollin janë ri-branduar si produkte DRA (duke shtuar logot e përshtatshme) dhe janë paketuara në kuti të veçanta të prodhuara posaçërisht për DRA. Këto produkte pastaj ruhen gati për shitje. Të gjitha shitjet ndaj klientëve bëhen nga stoku. Produktet që dështojnë në kontroll kthehen te ISAC. Aktualisht, 60% e shitjeve bëhen te klientët vendorë dhe 40% te klientë biznesi. Shumica e klientëve vendorë marrin produktet e tyre nga DRA dhe i instalojnë ata vetë. Në anën e kundërt, shumica e klientëve biznesor kërkojnë që DRA t'i instalojë pajisjet elektronike në zyrat e tyre, për të cilën DRA bën një pagesë të vogël. DRA aktualisht reklamon produktet e saj në gazetat lokale dhe rajonale. DRA gjithashtu ka një faqe interneti që ofron detaje të produkteve. Klientët potencialë mund të pyesin për specifikën dhe disponueshmërinë e produkteve përmes e-mailit në faqen e internetit. DRA pastaj dërgon një përgjigje të përshtatshme drejtpërdrejt personit që bën pyetjen.

Aktualisht, pagesa për produkte nuk mund të bëhet përmes faqes së internetit. Reagimet nga klientët ekzistues sugjerojnë se ata vlerësojnë veçanërisht instalimin dhe mbështetjen e ofruar nga kompania. Kompania punëson teknikët specialistë që me një tarifë do të instalojnë pajisjet në shtëpi dhe zyre. Ata gjithashtu do të dalin dhe zgjidhin problemet me pajisjet që janë ende në garanci. DRA gjithashtu ofron një linjë ndihmëse dhe një qendër për klientët e tyre, produktet e të cilëve janë jashtë garancisë. Reagimet nga klientët aktualë sugjerojnë se kjo lloj mbështetjeje vlerësohet shumë. Njëri prej tyre komentoi se "ai dallon në mënyrë të favorshme nga kompanitë tuaja të mëdha që ofrojnë mbështetje përmes qendrave të thirrjeve në vende të tjera". Klientët gjithashtu mund të paguajnë për teknikët që të vijnë në vend për të zgjidhur problemet me pajisjet që janë jashtë garancisë.

DRB tani planifikon të rritë gamën e produkteve dhe pjesën e tregut. Planifikon të rritet nga vëllimi i tij i aktual i të ardhurave në vlerën 5 milionë dollarë në vit në 12 milionë dollarë në vit pas dy vitesh. Dilit Marood, pronari i DRA-së, beson se DRA duhet të ndryshojë modelin e saj të biznesit nëse dëshiron të arrijë këtë rritje.

Ai beson se këto ndryshime do të duhet gjithashtu të trajtojnë problemet që lidhen me:

• Mungesën, ose mundësinë e mungesës së dërgesave. Dërgesat mund të gjurmohen vetëm duke kontaktuar mbajtësin e llogarisë së dërgesës, ISAC, dhe në disa raste ata nuk kanë qenë të kujdesshëm. Transporti te EIF ka shkaktuar gjithashtu probleme dhe kjo zakonisht është identifikuar si pikë ku mallrat janë humbur. ISAC nuk duket të jetë në gjendje të gjurmojë me besueshmëri marrëdhënien mes dërgesës së kontejnerit dhe Buletineve të dërgesës të përdorura në sistemin EIF.

• Datat e pritur të dërgesave, progresi i porosive dhe progresi i dërgesave është specifikuar dhe monitoruar dobët. Prandaj, dërgesat janë relativisht të parashikueshme dhe kjo mund të shkaktojë probleme kongestive në zonën e dorëzimit.

Dilit gjithashtu e kupton se rritja do të thotë që kompania do të duhet të shesë më shumë produkte jashtë rajonit të saj dhe instalimi teknik dhe mbështetja e vlerësuar nga klientët lokalë do të jetë e vështirë për t'u mbajtur. Ai është gjithashtu i vendosur se DRA do të vazhdojë të importojë vetëm produkte të plotësisht të konfiguruara. Nuk ka interes për importimin e komponentëve dhe montimin e tyre. DRA gjithashtu nuk dëshiron të ndërtojë ose të investojë në fabrika montimi në vendet e huaja ose të angazhohet në një kontratë afatgjatë me një furnizues.

Kërkohet:

(a) Analizoni aktivitetet kryesore të DRA dhe vlerën që ato ofrojnë klientëve. **(9 pikë)**

(b) Shpjegoni si DRA mund të ristrukturojë zinxhirin e furnizimit lartë për të arritur rritjen që kërkohet nga DRA dhe për të adresuar problemet që Dilit Marood ka identifikuar. **(10 pikë)**

(c) Shpjegoni si DRA mund të ristrukturojë zinxhirin e furnizimit poshtë për të arritur rritjen që kërkohet. **(6 pikë)**

(Total: 25 pikë)

Zgjidhja e Problemit 3

a) Zinxhiri i Vlerës

DRA duket se po konkurron si një diferencues. Do të jetë e rëndësishme që ky avantazh konkurrues të shfrytëzohet ashtu si organizata zgjerohet. Disa nga çështjet kyçe në zinxhirin aktual të vlerës së DRA janë si vijon:

Hyrjet logjistike: Nevojitet sigurim cilësie i shkëlqyeshëm në hyrjet logjistike. Kjo është thelbësore për pajisjet e parakonfiguruara ku klientët kanë pritshmëri të larta për qëndrueshmëri. Përveç kontributit në kënaqësinë e klientëve, cilësia e lartë gjithashtu zvogëlon kostot e shërbimit.

Operacionet: Kjo është një pjesë relativisht e vogël në zinxhirin e vlerës së DRA dhe saktësisht shton pak vlerë për klientin. Ajo gjithashtu realizohet në një vend me kosto të larta. DRA mund të dëshirojë të rishikojë marrëveshjen aktuale.

Daljet logjistike: Reagimi i klientëve tregon se ky aspekt ka një vlerë të madhe. Produktet mund të mblidhen nga stoku dhe ofrohet shërbimi i dorëzimit dhe instalimit nëse kërkohet. Shumica e konkurrentëve më të mëdhenj të kompanisë nuk mund të ofrojnë këtë shërbim. Megjithatë, është e pakuptimtë që kjo vlerë të mbahet kur DRA fillon të furnizojë gjithnjë e më shumë jashtë rajonit gjeografik në të cilin ndodhet.

Marketingu dhe shitjet: Ky aspekt është shumë i ulët në DRA dhe duhet të zhvillohet nëse kompania dëshiron të realizojë rritjen e propozuar. Funksionaliteti i kufizuar i faqes së internetit ofron pak vlerë për klientët.

Shërbimi: Reagimi i klientëve tregon se ky aspekt është shumë i vlerësuar. Shumica e konkurrentëve të kompanisë nuk mund të ofrojnë këtë nivel shërbimi. Ata ofrojnë mbështetje nga qendrat e thirrjeve jashtë detit dhe një politikë rimbursimi që kërkon kohë për të zbatuar dhe është e ngadaltë në korrigjim. Megjithatë, është e pakuptimtë që kjo vlerë të mbahet kur DRA fillon të furnizojë gjithnjë e më shumë jashtë rajonit gjeografik në të cilin ndodhet.

b) Zinxhiri i Furnizimit Lartë

DRA tashmë ka arritur efikasitet duke prokuruar produkte përmes faqes së internetit të furnizuesit. Megjithatë, faqja e internetit ka funksionalitet të kufizuar. Kur DRA vendos porosinë, nuk informohet për datën e pritur të dorëzimit derisa të marrë emailin e konfirmimit nga ISAC. Ajo gjithashtu nuk mund të ndjekë gjendjen e porosisë së saj, kështu që e di vetëm kur merr emailin nga ISAC që tregon se porosia është në rrugë. Pasi që DRA nuk është pronar i ngarkesës, nuk mund të ndjekë dorëzimin dhe kështu arritja fizike e mallrave nuk mund të parashikohet lehtësisht. Në raste kur duket se ngarkesat janë humbur, DRA ka kërkuar nga ISAC të ndjekë ngarkesën dhe të raportojë për gjendjen e saj. Ky proces nuk ka qenë shumë i kënaqshëm dhe problemi është përkeqësuar duke përfshirë dy transportues. ISAC nuk ka qenë në gjendje të ndjekë me besueshmëri transportin e mallrave nga transportuesi i tyre në

EIF, kompania logjistike e përdorur për të shpërndarë produktet e tyre në vend. Disa ngarkesa janë humbur dhe është kohë e zgjatur për të ndjekur ngarkesat që po shkaktojnë shqetësime. Së fundi, pasi që DRA nuk ka kontratë afatgjatë me ISAC, ajo duhet të paguajë kur vendos porosinë përmes një transaksioni me kartë krediti në faqen e internetit të ISAC.

DRA ka deklaruar se dëshiron të vazhdojë të importojë produkte të plotësisht konfiguruara. Ajo nuk është e interesuar të importojë komponentë dhe t'i montojë ata. Ajo gjithashtu nuk dëshiron të ndërtojë ose të investojë në fabrika montimi në vende të tjera. Megjithatë, ajo mund të dëshirojë të konsiderojë ndryshimet e mëposhtme në zinxhirin e furnizimit të saj të lartë:

• Përpiquni të identifikoni një gamë më të gjerë të furnizuesve dhe të tregtoni përmes faqeve të tjera të shitjes. Sigurisht, ka kosto të lidhura me këtë. Furnizuesit duhet të identifikohen dhe të vlerësohen dhe duhet të vendosen marrëveshje financiare dhe tregtare.

• Megjithatë, kjo eleminon riskun e burimeve të vetme dhe furnizuesit tjerë mund të kenë sisteme më të mira për të mbështetur porosinë dhe dorëzimin.

• Përpiquni të identifikoni furnizues që janë të gatshëm dhe në gjendje të bëjnë ribrendim dhe paketim të produkteve të tyre me materialin e DRA-së në fabrikën e prodhimit. Kjo do të ulë kostot e DRA-së pasi aktualisht kjo bëhet në një vend ku tarifat e pagave janë të larta.

• Rishikoni vendimin për të mos negociuar kontrata afatgjata me furnizuesit (përfshirë ISAC) dhe kështu ekploroni mundësinë e kushteve më të favorshme të pagesës. DRA deri tani ka shmangur kontratat afatgjata. Mund të jetë gjithashtu e pamundur të hyjë në kontrata të tilla nëse DRA fillon të tregtojë me një numër furnizuesish.

• Përpiquni të identifikoni furnizues (përfshirë ISAC) që mund të japin informacion rreth datave të dorëzimit para blerjes dhe që janë në gjendje të ofrojnë sisteme ndjekjeje të porosisë në internet për klientët e tyre. Kjo do të lejojë një planifikim shumë më të mirë.

• Konsideroni zëvendësimin e dy transportuesve të furnizuesve me një kompani logjistike të kontraktuar që do të marrë mallrat nga furnizuesi dhe do t'i transportojë ato drejtpërdrejt tek DRA. Kjo do të zvogëlojë problemet fizike të transportit dhe do të lejojë monitorimin pa ndërprerje të progresit të porosisë nga dërgesa deri në mbërritje. Do të lejojë gjithashtu DRA të planifikojë për mbërritjen e mallrave dhe të përcaktojë ri-paketimin e tyre.

DRA mund gjithashtu të dëshirojë të konsiderojë dy modele të tjera të prokurimit; modelin blerës dhe tregun e pavarur.

Në modelin blerës, DRA do të përdorte faqen e internetit të saj për të ftuar furnizuesit potencialë të japin ofertë për kërkesat e kontratave të postuara në faqe. Kjo vendos përgjegjësinë në furnizues për të kaluar kohë duke plotësuar detajet dhe bërë angazhime. Ajo gjithashtu duhet të tërheqë një gamë shumë më të gjerë furnizuesish se sa që ka aktualisht.

Në tregun e pavarur, DRA do të vëzhgonte tregun e nëntregjeve në mbarë botën për të identifikuar furnizues potencialë që ofrojnë produkte të cilësisë dhe specifikimeve të nevojshme. DRA do të blinte produkte nga këta furnizues dhe do t'i dorëzonte ata drejtpërdrejt në zinxhirin e furnizimit. Ky model do të lejojë DRA të marrë kontrolle të plota të furnizimit, por do të kërkojë shpenzime shtesë në marketing dhe kontakt me furnizuesit.

Të dyja këto modele kanë përparësitë dhe sfidat e tyre dhe duhet të vlerësohen kundër qëllimeve dhe nevojave të DRA-së për të vendosur modelin më të përshtatshëm.

Ata gjithashtu ofrojnë një mundësi për agregim ku kompanitë më të vogla (siç është DRA) mund të bashkohen me kompanitë që kanë të njëjtin kërkesë për të vendosur porosi më të mëdha për të fituar çmime më të lira dhe kushte më të mira të blerjes. Është gjithashtu e mundur që tregjet e tilla të ofrojnë gjithnjë e më shumë algoritme që përputhen automatikisht me klientët dhe furnizuesit, duke reduktuar koston e kërkimit të lidhur me modelin e shitjes. Modeli i tregut të pavarur mund të jetë një qasje e dobishme për DRA-në. Shumica e furnizuesve që marrin pjesë në këto tregje janë kompani elektronike.

(c) Zinxhiri i furnizimit – I poshtëm

Zinxhiri i furnizimit i poshtëm i DRA-së është gjithashtu shumë i thjeshtë në këtë moment. Ajo ka një faqe interneti që tregon informacion rreth produkteve të DRA-së. Klientët mund të bëjnë pyetje rreth specifikimeve dhe disponueshmërisë së këtyre produkteve përmes e-mailit.

Marketingu konvencional zhvillohet përmes reklamave vendore dhe blerësit ose marrin produktet e tyre ose ato dorëzohen dhe instalohen nga një grup specialistësh teknikë. DRA mund të përmirësojë zinxhirin e furnizimit poshtëm duke përdorur shumë nga qasjet e përmendura në seksionin e mëparshëm. Për shembull:

• Zhvillimi i faqes së internetit për të treguar jo vetëm produkte, por edhe disponueshmëri të produkteve. Klientët do të ishin në gjendje të bëjnë porosi dhe t'i paguajnë ato sigurt përmes faqes së internetit. Faqja mund të integrohet me një sistem logjistikë për të mundësuar ndjekjen e porosisë dhe dorëzimit nga klienti. DRA duhet të kuptojë se shumica e konkurrentëve të saj tashmë kanë sisteme të tilla. Megjithatë, DRA do të duhet të vendosë një sistem të ngjashëm në vend për të mundur të mbështesë planet e saj për rritje.

• Pjesëmarrja në faqe të internetit të tregut të pavarur si furnizues. DRA mund gjithashtu të përfitojë nga agregimi duke kombinuar me furnizues të tjerë në konsorciume për të garuar për kontrata të mëdha.

• DRA mund gjithashtu të konsiderojë pjesëmarrjen në tregjet B2C siç është e-bay. Shumë organizata e përdorin atë si rrugë të tyre për të shitur produkte të përgjithshme.

DRA mund gjithashtu të dëshirojë të konsiderojë zëvendësimin e qasjes së saj të shitjes nga stoku me shitje sipas porosisë. Në qasjen aktuale, DRA blen produkte paraprakisht, i ri-paketon dhe i depoziton këto produkte para se t'i shesë klientëve. Kjo çon në plotësim shumë të shpejtë të porosisë, por me koston e lartë të depozitimit dhe financimit. Këto kosto do të rriten nëse ndodh rritja e planifikuar. DRA mund të mendojë të ofrojë produkte në faqen e internetit të saj me një zbritje, por me kushte të caktuara të dorëzimit. Kjo do të lejojë kompaninë të furnizojë sipas porosisë në vend që të furnizojë nga stoku.

Problemi 4

Konsorciumi i Edukimit Kontabël (KEK) ofron kurse profesionale të edukimit dhe trajnimit në kontabilitet. Ai momentalisht organizon trajnime klasore që përgatisin kandidatët për provime profesionale në tetë qendra anembanë botës. Tri nga këto qendra përdoren gjithashtu për ofrimin e kurseve të zhvillimit të vazhdueshëm profesional (ZhVP) për kontabilistët e kualifikuar. Sidoqoftë, vetëm rreth 30% e kurseve të reklamuara të ZhVP-së dhe seminareve mbahen për momentin. Pjesa tjetër janë anuluar për shkak të mungesës së pjesëmarrësve të mjaftueshëm për t'i bërë ato ekonomikisht të qëndrueshme.

KEK ka zhvilluar një set gjithëpërfshirës të doracakëve të kurseve për të mbështetur përgatitjen e kandidatëve të saj për provime profesionale. Ekziston një doracak kursi për secilin provim në skemën e provimeve profesionale. Përveç që përdoren në kurset klasore, këta doracakë të kurseve janë gjithashtu të disponueshme për blerje në internet. Seti komplet i doracakëve për skemën e provimeve profesionale kushton 180 USD ndërsa ueb faqja ka një platformë të pagesës së sigurtë e cila mundëson që kjo të paguhet me kredit kartelë. Pasi të jenë blerë, doracakët mund të shkarkohen ose mund të dërgohen në CD në adresën e shtëpisë së blerësit. Është e mundur të blihet vetëm seti komplet për doracakë të skemës, jo doracakët individualë për provime të veçanta. Për të ndihmuar studentët të vendosin nëse ai ose ajo dëshiron të blejë setin e plotë të doracakëve, ueb faqja ka ekstrakte nga një doracak shabllon të kursit. Kjo mostër mund të qaset, shihet dhe shtypet pasi që studenti të ketë regjistruar adresën e emailit, emrin dhe adresën në ueb faqe. KEK ka fituar së fundmi një kontratë për ofrimin e trajnimit profesional në kontabilitet për kompanitë globale të kontabilitetit. Të gjithë studentët që punojnë për këtë kompani tani do të trajnohen nga KEK në njërën nga qendrat anembanë botës.

Ueb faqja

Ueb faqja e KEK ka funksionalitetin në vijim:

Kush jemi ne: Një përshkrim i shkurtër i kompanisë dhe produkteve dhe shërbimeve.

Kurset e edukimit profesional: Datat e kurseve, lokacionet dhe tarifat standarde për kurset e provimeve profesionale. Ky orar i kurseve është i printueshëm.

Zhvillimi i vazhdueshëm profesional: Datat e kurseve, lokacionet dhe tarifat standarde për kurset dhe seminaret e ZhVP. Ky orar është gjithashtu i printueshëm.

Katalogu i ZhVP: Përshkrimet e detajuara të kursit dhe seminarit për kurset dhe seminaret e ZhVP-së.

Materiali i shkarkueshëm i studimit: Ekstraktet nga një doracak mostër i kursit. Vizitorët në lokacion që dëshirojnë të qasen në këtë material duhet të regjistrojnë emailat e tyre, emrin dhe adresën. 5,500 njerëz të regjistruar vitin e kaluar për të shkarkuar materialin e studimit.

Blerja e materialit studimor: Blerja e sigurtë e setit të plotë të doracakëve për skemën profesionale. Pagesa bëhet me kredit kartelë. Pas përfundimit të suksesshëm të pagesës, vizitori është në gjendje të shkarkojë doracakët ose të kërkojë ato të dërgohen në adresën e caktuar në një CD. Për momentin, 10% e njerëzve të cilët shohin materialet e shkarkueshme të studimit vazhdojnë me blerje.

Kush duhet të kontaktohet: Kush duhet të kontaktohet për rezervimin e kurseve të trajnimit profesional ose kurseve dhe seminareve të ZhVP. Ai ofron emrin, adresën e emailit, numrin e faksit, numrin e telefonit dhe adresën të një kontakti në secilën nga tetë qendrat anembanë botës.

Strategjia e marketingut

Menaxheri i marketingut i KEK në mënyrë tradicionale ka përdorur revista, gazetat dhe postën direkte për të promovuar kurset dhe produktet e saj. Posta direkte përdoret në mënyrë primare për dërgimin e katalogjeve të shtypura të kurseve tek klientët potencialë për kurset dhe

seminaret e ZhVP. Sidoqoftë, ajo tani dëshiron të zhvillojë potencialin e internetit për të rritur investimet në këtë medium në llogari të medieve tradicionale të marketingut. Tabela 1 tregon ndarjen e përqindjes së buxhetit të saj për 2008 krahasuar me 2007. Buxheti aktual është rritur vetëm për 3% në 2008.

Tabela 1
Ndarja e përqindjeve të buxhetit të marketingut (2007-2008)

	2008	2007
Reklamim	30%	40%
Postë direkte	10%	30%
Sponsorim	10%	10%
Internet	50%	20%

Kërkesat:

(a) Sqaroni, në kontekstin e KEK, se si karakteristikat e marketingut të medieve elektronike (si interneti) dallojnë nga mediat tradicionale të marketingut si reklamimi dhe posta direkte. **(10 pikë)**

(b) Vlerësoni se si menaxheri i marketingut mund të përdorë marketingut elektronik (përfshirë internetin) për të diferencuar miksin e marketingut në KEK (15 pikë)

(25 pikë)

Zgjidhja e Problemit 4

(a) Një karakteristikë e medieve tradicionale të marketingut siç është reklamimi dhe posta direkte është se bëhet fjalë për teknologjië dominuese shtytëse ku mediumi shpërndahet tek konsumatorët dhe konsumatorët potencialeë. Ka ndërveprim të kufizuar me konsumatorit dhe nuk ka siguri se pranuesi i synuar në fakt pranon porosinë. Në kontrast, mediumi i ri, veçanërisht interneti, është teknologji tërheqëse - konsumatori vetë merr iniciativën për të vizituar ueb faqen. Kjo mund të çojë në aktivitetet shtytëse, si dërgimi i emailave tek njerëzit të cilët kanë shprehur interesimin në ueb faqe, por komunikimi fillestar është një ngjarje tërheqëse.

Dave Chaffey ekzaminon diferencën ndërmjet medieve tradicionale dhe atyre të reja të marketingut në kontekst të gjashtë I-ve; interaktiviteti, inteligjenca, individualizimi, integrimi, ristrukturimi i industrisë dhe pavarësia e lokacionit. Katër nga këto përdoren në këtë përgjigje.

Interaktiviteti është një veçori signifikante e medieve të reja, që mundëson dialog afatgjatë ndërmjet konsumatorit dhe furnitorit.

Inteligjence ka qenë gjithmonë një veçori kryesore të mediumeve të reja - duke mundësuar një mbledhje relativisht të lirë të të dhënave të hulumtimit të marketingut.

Mediat e reja gjithashtu mundësojnë që marketingut të jetë i individualizuar, i lidhur me ndonjë segment të veçantë të tregut, kompani ose person individual. Në kontekst të KEK individualizimi mund të arrihet në së paku dy mënyra për të reflektuar segmentimin e qartë të tregut.

Përfundimisht, mediat e reja ofrojnë pavarësinë e lokacionit duke lejuar kompaninë të lëvizë në fushat gjeografike. Interneti në mënyrë efektive ofron një treg mbarë botëror që është i hapur 24 orë në ditë, shtatë ditë në javë.

(b) Marketing miksi në mënyrë tradicionale është përbërë nga katër komponenta kryesore: produkti, vendi (shpërndarja), promovimi dhe çmimi.

Së fundmi, janë shtuar tri elemente të reja, veçanërisht për marketingun e shërbimeve - njerëzit, proceset dhe dëshmia fizike. Disa autorë, sidoqoftë pretendojnë se këto elemente të reja janë vetëm nënelemente të katër komponentëve origjinale.

Në këtë kontekst, P-të, pavarësisht nëse janë 4 apo 7, ofrojnë një kornizë të mirë për përgjigje. Përgjigja model më poshtë në fakt përdorë 5P, që i ndërlidh ato me dy teknologji dhe situatën e KEK.

Produkti

Produkti është element fundamental i marketing miksit.

Çmimi

Interneti mundëson që çmimi të jetë shumë më transparent për klientët potencialë. Ata mund të vizitojnë lehtazi faqet e kompanive konkurrente dhe të krahasojnë çmimet për produktet dhe shërbimet e ngjashme. Një qasje e tillë mund të pengojë KEK nga përdorimi i ueb faqes për të ofruar çmime diferenciale.

Vendi

Është pohuar se interneti ka implikimet më të mëdha për vendin në marketing miks për shkak se si kanal i distribuimit ai ka shtrirje globale, të disponueshëm 24 orë në ditë, shtatë ditë të javës. KEK po shfrytëzon këto shtrirje globale, edhe pse duhet të sigurojë që produktet kanë kuptim në perspektivë globale. Doracakët e trajnimit janë lehtazi të shfrytëzueshëm në aspekt global meqë janë produkte të shkarkueshme që mund të shtypen anembanë botës.

Promovimi

Edhe pse KEK ka një ueb faqe funksionale ajo nuk është promovuar në mënyrë aktive. Promovimi i ueb faqes mund të përfshijë teknologjinë dhe mediat e tjera të marketingut.

KEK mund të konsiderojë aspektet në vijim për të konsideruar rritjen e vizibilitetit të ueb faqes së saj.

Regjistrimin e motorit të kërkimit. Kjo mbetet metoda primare e përdoruesve të gjejnë produktet dhe shërbimet. Mbi 80% të përdoruesve të uebit cekin se ata përdorin motorët e kërkimit për të gjetur informatat. Këto janë pesë parametrat kryesore mbi të cilat motorët e kërkimit bazojnë radhitjen e rangimit të tyre.
-Titulli - fjalët kyçe në titullin e një ueb faqe
- Meta tags
- Shpeshtësia e fjalës kyçe në tekst
- Tekstet e fshehura grafike
- Lidhjet nga faqet e tjera

Ndërtimi i lidhjeve (vegëzave) me ueb faqet e tjera duhet të rrisë trafikun në faqe si dhe përmirësimin e rangimit të motorit të kërkimit.
Marketingu viral është termi i përdorur kur e-maili përdoret për të transmetuar një mesazh promovues tek ndonjë konsumator potencialë.
Reklamimi në internet përfshin reklamimin në banesa.

Marketingu off-line duhet të merret me promovimin e ueb faqes në mediumet funksionale si ato të shtypura, TV dhe radio.

Çështjet kyçe për komunikim janë URL dhe vlerat e internetit. Mund të përdoren edhe për promovime të zbritjeve dhe ofron të tërheqë vizitorët në faqe. 50% e buxhetit të menaxherit të marketingut shpenzohet në mediat e marketingut jashtë internetit.

Ajo duhet të konsiderojë integrimin e ueb faqes në këtë pjesë të miksit promovues.

Procesi

Ky ka të bëjë me proceset e përdorura për të mbështetur interaksionin me konsumatorin me KEK. Për momentin pjesa e kursit të trajnimit të ueb faqes është në mënyrë dominuese një ueb faqe informative. Ajo ofron informata lidhur me produktin, lokacionin dhe koston e produktit.
Automatizimi i proceseve rutinore dhe përgjigjeve ndaj pyetjeve të zakonshme mund të ndihmojë në lirimin e burimeve administrative të kompanisë si dhe ofrimin e një shërbimi më të mirë për konsumatorët dhe shfrytëzimin e pavarësisë së lokacionit të internetit.