Shoqata e kontabilistëve të çertifikuar dhe auditorëve të Kosovës

Society of Certified Accountants and Auditors of Kosovo

Analizat e Biznesit
Business Analysis

P11

Zgjidhjet
03.02.2024

FLETË PROVIMI
Exam Paper

Shënim: Emrat e individëve, vendeve dhe kompanive, të përdorura në këtë provim janë fiktive. Çdo ngjashmëri është plotësisht e rastësishme

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

Problemi 1

Korporata ABC ShPK prodhon modele me cilësi të lartë të trenave, anijeve dhe avionëve. Këto modele përmbajnë pjesë plastike, metalike dhe xhami dhe blihen dhe ndërtohen nga modelistë entuziastë hobi. Shumë nga këta modulues personalizojnë modelet gjatë ndërtimit për të siguruar që modeli përfundimtar të pasqyrojë saktësisht prototipin real që ata dëshirojnë të paraqesin. Modelet janë relativisht të shtrenjta, dhe çmimi reflekton saktësinë, detajet, cilësinë dhe madhësinë e modeleve. Çmimi mesatar për një model ABC është €500, dhe vlerësohet se mesatarisht një klient i ABC blen dhe ndërton dy modele ABC në vit.

Rrjeti i shitësve

ABC nuk shet modelet e saj direkt tek publiku. Ajo i shet ato përmes shitësve të emëruar të cilët janë dyqane modeluesish të pavarura dhe shpesh janë të pronësuara dhe menaxhuara nga modelues entuziastë. Këto dyqane shesin një gamë modeleve duke përfshirë edhe ato të prodhuara nga konkurrenti kryesor i ABC, BERNI. ABC vendos një çmim minimal që shitësit duhet të ngarkojnë për modelet e saj. Kjo është projektuar për të parandaluar shitësit nga nënçmimi reciprok. Ky çmim minimal reflekton një marzhë shitësi prej rreth një të tretës të çmimit. Pra, për shembull, një produkt me çmim minimal për klientin prej €520 do të shitej nga ABC tek shitësi për €390.

Dyqanet e modeleve janë qendra sociale të rëndësishme për komunitetin e modeluesve. Shpeshherë modeluesit vizitojnë dyqanet për të diskutuar çështje dhe për të parë lansimet e produkteve me modeluesit e tjerë. Janë dyqanet e modeleve që demonstrojnë produktet për klientët e mundshëm, ofrojnë ndihmë në ndërtim, zgjidhin çdo problem me modelin e përfunduar, dhe ndërlidhen me ABC për të zgjidhur çdo çështje të pazgjidhur që ata nuk mund të trajtojnë.

Profili i Klientit të ABC: Një sondazh nga ABC tregoi se shumica e klientëve janë burra më të moshuar, me 45% duke qenë meshkuj të moshës 60-79 vjeç. Sondazhi synonte të kuptonte më saktë demografinë e klientëve.

Struktura e Kompanisë: Bordi i ABC përfshin një CEO, drejtor prodhimi, drejtor shitjesh dhe marketingu, dhe drejtor financash. CEO ka përvojë të gjerë në tregun e modeleve. Departamenti i prodhimit është strukturuar me ekipe, një departament kontrolli cilësor dhe një menaxher logjistike. Ekipi i shitjeve bashkëvepron me shitësit dhe promovon produktet, ndërsa ekipi i marketingut merret me promovimin e markës dhe IT, përfshirë mirëmbajtjen e faqes së internetit.

Pete Uaterless, një modelues i njohur dhe me profil të lartë, e shprehu këtë në mënyrë të përsosur në një dokumentar televiziv: "Ne modeluesit jemi një grup i vetmuar. Ulemi vetëm në punëtoritë tona duke ndërtuar modele komplekse. Nganjëherë thjesht duhet të shkojmë në dyqanin lokal të modeleve për të parë disa njerëz të tjerë dhe për të kërkuar këshilla dhe ngushëllim. Shpesh na nevojitet pak ndihmë për të ndërtuar modelin. Ulemi për orë të tëra

në dyqan duke shikuar modele dhe duke folur për to. Shumica e njerëzve normalë mendojnë se jemi shumë të mërzitshëm dhe, në të vërtetë, jemi!”

Profili i Klientit të ABC

Në përpjekje për të kuptuar më mirë klientët e saj fundor, njerëzit që blenë modelet e saj nga shitësit, ABC së fundmi bëri një sondazh të klientëve. Gjatë dy javëve në Maj, u kërkua nga disa shitës të regjistrojnë moshën e klientëve që blinin produktet e ABC në dyqanet e tyre. Tabela 1 tregon rezultatet e këtij sondazhi. Për shembull, 45% e klientëve ishin meshkuj të moshës 60 deri në 79 vjeç."

Mosha	**<20**	**20–39**	**40–59**	**60–79**	**80>**
Meshkuj	5%	10%	20%	45%	5%
Femra	1%	4%	5%	5%	0%

Tabela 1: Shpërndarja e moshës dhe gjinisë së klientëve që blejnë produktet e ABC

Struktura e Kompanisë

Bordi i ABC përbëhet nga drejtori ekzekutiv (CEO), drejtori i prodhimit, drejtori i shitjeve dhe marketingut dhe drejtori financiar. CEO aktual u emërua në 2005. Ai ka përvojë të konsiderueshme në tregun e modeleve.

Drejtori i prodhimit udhëheq departamentin e prodhimit ku përbëhen dhe paketohen pjesët për modelet. Ka katër ekipe me nga dhjetë persona në këtë departament, secili ekip udhëhiqet nga një udhëheqës i ekipit i cili raporton tek drejtori i prodhimit. Gjithashtu ka një departament kontrolli cilësor me tre persona dhe një mbikëqyrës cilësie që raporton tek drejtori i prodhimit. Ky ekip cilësie u themelua në 2007 nga drejtori i prodhimit i mëparshëm për të adresuar çështjet e cilësisë së produktit që po ndikonin në fitimprurje dhe reputacionin e kompanisë atëherë. Drejtori i prodhimit përgjegjës për këtë nismë është pensionuar së fundmi dhe për ta zëvendësuar atë është promovuar një udhëheqës i mëparshëm i ekipit. Gjithashtu në këtë departament gjendet edhe menaxheri i logjistikës. Ai ka një ekip me 12 shoferë dhe gjashtë mjete që përdoren për të dërguar modelet te rrjeti i shitësve.

Drejtori i shitjeve dhe marketingut udhëheq ekipin e shitjeve prej nëntë personash përgjegjës për shërbimin e rrjetit të shitësve. Çdo person në këtë ekip bashkëvepron me ndërmjet 10 dhe 15 shitësve, në varësi të madhësisë së zonës gjeografike që mbulojnë. Ekipi i shitjeve viziton rregullisht çdo shitës për të promovuar kompaninë, për të shpjeguar ndryshimet në gamën e modeleve dhe për të dorëzuar broshura promovuese dhe reklamë. Ata gjithashtu u sigurojnë shitësve modele të përfunduara të zgjedhura për t'iu shfaqur klientëve. Ata janë përgjegjës për marrjen e porosive nga shitësit dhe bashkëveprimin me prodhimin për të plotësuar këto porosi. I gjithë ekipi i shitjeve kanë ndërtuar marrëdhënie të afërta me shitësit për të cilët janë

përgjegjës dhe i konsiderojnë shitësit si miq personalë. Një ekip i vogël marketingu prej tre personash gjithashtu raporton tek drejtori i shitjeve dhe marketingut. Njëri prej këtyre personave është përgjegjës për promovimin kombëtar të markës, një tjetër merret me prodhimin e broshurave dhe reklamave dhe një tjetër është përgjegjës për teknologjinë informative në kompani, duke përfshirë mirëmbajtjen e faqes në internet. Faqja aktuale në internet ofron informacione rreth produkteve të kompanisë dhe një listë të shitësve ku mund të blihen këto produkte. Drejtori i shitjeve dhe marketingut që udhëhoqi një rishikim të gamës së produkteve në 2007 është larguar së fundmi nga kompania. Drejtori i ri i shitjeve dhe marketingut është promovuar nga brenda. Ajo më parë ishte përgjegjëse për promovimin kombëtar të markës.

Drejtori financiar udhëheq një ekip të vogël prej katër personash. Dy janë përgjegjës për llogaritë që duhet paguar dhe dy për llogaritë që duhet të marrin. Shitësit paguajnë për inventarin që kanë porositur një muaj pas afatit. Për shembull, ata paguajnë për të gjitha produktet e dorëzuara në Mars në fund të Prillit. Kështu, vetëm një faturë shitjeje lëshohet në muaj për çdo shitës. Drejtori financiar aktual është në post që nga viti 2011.

Shumica e punonjësve të ABC kanë qenë me kompaninë për një kohë të gjatë. Ata janë të vetëdijshëm për një rënie të fundit në të ardhurat, por besojnë se kjo është një problem i përkohshëm dhe nuk ka shumë shkak për alarm afatgjatë. "Në fund të fundit", tha njëri prej tyre, "patëm probleme të ngjashme në 2017. Megjithatë, përmirësimet në cilësi dhe një rindërtim i gamës së produkteve së shpejti përmirësoi gjërat."

Agjentët e Ndryshimit (TCA)

Agjentët e Ndryshimit (TCA) është konsulencë menaxhimi që synon të sjellë 'ndryshim të qëndrueshëm dhe real në organizata'. Bordi i ABC është i shqetësuar për rënien e të ardhurave nga shitjet dhe fitimit neto (shih Shtojcën A) dhe ka komisionuar TCA-në për të paraqitur një propozim për adresimin e kësaj rënie.

Përmbledhja menaxheriale e propozimit të ABC-s është përfshirë si Shtojca B. Në shkurt, ajo sugjeron ndryshim radikal në modelin e biznesit të ABC. Propozon që ABC të shesë drejtpërdrejtë tek klienti përfundimtar përmes internetit dhe të heqë dorë plotësisht nga rrjeti i shitësve.

Disa nga rekomandimet e këtij propozimi bazohen në interpretimin e informacionit financiar për ABC për vite të zgjedhura që nga 2014 (Shtojca A).

Mesataret e përshtatshme industriale për performancën financiare për klasifikimin e industrisë së ABC (inxhinieri e lehtë – specialist) janë treguar në Tabelën 2.

Masat e Performancës	2023 Mesatarja e Industrisë
Kthimi mbi kapitalin e angazhuar (ROCE)	24.5%
Marzha e fitimit neto	5%
Koficienti qarkullues	2.10
Testi acid	0.92
Koeficienti i hyrjes në borxh	20%

Tabela 2: Mesataret e zgjedhura për sektorin e industrisë së ABC

Përgjigje e Balancuar

Kur propozimi i TCA-s iu prezantua bordit, shumica e drejtorëve u tronditën dhe e refuzuan atë menjëherë si të papraktikueshëm. Drejtori i shitjeve dhe marketingut iu referua sondazhit të fundit të klientëve, duke thënë 'shumica e klientëve tanë janë burra të moshuar, të pensionuar. Nuk i shoh ata duke përdorur internetin për të blerë gjëra.' Drejtori i prodhimit shtoi se kishte lexuar se njerëzit më të moshuar ishin veçanërisht të shqetësuar për sigurinë dhe mashtrimet në përdorimin e internetit.

Megjithatë, CEO dëshironte një pikëpamje më të balancuar dhe ju ka kërkuar juve, si një analist i pavarur i biznesit, të shkruani një raport që:

– Analizon kontekstin e ndryshimit strategjik nga perspektiva e karakteristikave të zgjedhura të modelit të karakteristikave kontekstuale të modelit Balogun dhe Hope Hailey. Ai vëren se TCA i referohet disi këtij modeli në propoz dhe prandaj është i interesuar të përdorë atë si bazë për analizimin e implikimeve të ndryshimit strategjik të propozuar.

– Vlerëson implikimet e modelit të katër pikëpamjeve POPIT për të kuptuar se si biznesi do të ndryshohet nga propozimi i TCA. Ai është i shqetësuar që kompania të marrë një qasje të plotë ndaj ndryshimit të biznesit.

– Identifikon dhe vlerëson barrierat e mundshme për kalimin në modelin e biznesit të propozuar nga perspektiva e klientit. Ai dëshiron të kuptojë cilët faktorë mund të parandalojnë ose të pengojnë klientët aktualë që të bëhen klientë direktë të internetit të ABC.

Kërkohet:

Përgatitni raportin e kërkuar nga CEO. Ky raport duhet të:

(a) **Analizojë kontekstin e ndryshimit strategjik në ABC duke aplikuar pesë elementët e modelit të Balogun dhe Hope Hailey: koha, fusha dhe natyra, gatishmëria, aftësia dhe ruajtja. Përdorni të dhënat e performancës për të mbështetur analizën tuaj ku është e përshtatshme. (25 pikë)**

SHTOJCA A
"Performanca Financiare për ABC për vite të zgjedhura në periudhën 2014 deri në 2023, Ekstrakt nga pasqyrat financiare"

Të gjitha shumat janë në `000€

		2014	2016	2018	2020	2021	2022	2023
Pasuritë								
Pasuritë jo-qarkulluese								
Patundshmëritë, impijantet e prodhimit dhe pajisjet		450	500	550	525	500	495	475
Total Pasuritë jo-qarkulluese		450	500	550	525	500	495	475
Pasuritë qarkulluese								
Stoqet		500	500	505	510	505	500	490
Ll/A		295	280	250	245	250	240	235
Paraja e gatshme dhe ekuivalentet		200	190	175	170	175	165	150
Total pasuritë qarkulluese		995	970	930	925	930	905	875
Total Pasuritë		1,445	1,470	1,480	1,450	1,430	1,400	1,350
Ekuiteti dhe detyrimet								
Kapitali aksionar		610	610	625	625	625	625	625
Fitimet e mbajtura		330	350	345	340	325	315	275
Detyrimet afatgjata								
Kredia afatgjatë	80		80	60	60	55	45	40
Detyrimet afatshkurta								
Ll/P		375	390	410	390	390	385	380
Tatimi i pagueshëm	50		40	40	35	35	30	30
Total Detyrimet afatshkurta		425	430	450	425	425	415	410
Total Detyrimet Detyrimet		505	510	510	485	480	460	450
Total Ekuiteti dhe Detyrimet		1,445	1,470	1,480	1,450	1,430	1,400	1,350
Të hyrat		4,950	5,000	5,150	5,250	4,900	4,750	4,650
Fitimi para interesit dhe tatimit		250	300	325	275	250	225	195

Shtojca B

Përmbledhje për menaxhmentin e ofruar nga TCA

Na është kërkuar nga bordi i ABC të rishikojmë modelin e saj të biznesit, veçanërisht në fokusin e të ardhurave dhe fitimit në rënie. Kjo shtojcë përmbledh pikat kryesore të përgjigjes sonë ndaj bordit të ABC.

Analiza jonë e të dhënave financiare të kompanisë (Shtojca A) sugjeron se një ndryshim i menjëhershëm është i nevojshëm në ABC për të adresuar performancën financiare të kompanisë.

Ne sugjerojmë se shitja e produkteve përmes një rrjeti shitësish nuk është më e qëndrueshme. Kjo paraqet një proces blerjeje që po zvogëlohet shpejt në tregun komercial. Ne sugjerojmë që ABC të shesë produktet e saj drejtpërdrejt tek klientët e fundit dhe, për të mos konkurruar me veten, të mos ofrojë më produkte përmes një rrjeti shitësish.

ABC duhet të pranojë se 90% e vendit tani ka mbulim broadband dhe se blerjet përmes internetit po rriten, ndërsa blerjet jashtë linje mbeten statike.

Shitja e produkteve drejtpërdrejt tek klientët fundor do të rrisë arritjen e klientëve, do të rrisë marzhat e fitimit dhe do të përmirësojë rrjedhën e parave. Eliminimi i marzhës së shitësit lejon ABC të konsiderojë uljen e çmimeve ndërsa në të njëjtën kohë rrit marzhen.

Ndryshimi strategjik do të jetë i udhëhequr nga teknologjia. Kompania do të kërkojë një sistem të plotë të tregtisë elektronike që lejon klientët të shfletojnë, të porosisin dhe të paguajnë për produktet dhe të ndjekin porositë e tyre. Pagesa do të bëhet gjatë porosive duke përdorur karta krediti dhe debiti.

TCA ka përvojë të konsiderueshme në ndryshimin e udhëhequr nga teknologjia dhe gjithashtu në menaxhimin e ndryshimit. Mendimi ynë është se një ndryshim revolucionar, në kushtet e modelit të Balogun dhe Hope Hailey, është i nevojshëm në ABC. Ne do të ishim të lumtur të ndihmojmë ABC në këtë ndryshim revolucionar, duke e çuar ABC nga modeli i saj aktual tradicional i biznesit në një model të ri të biznesit elektronik.

Zgjidhja e problemit 1

(a) Hyrje

Balogun dhe Hope Hailey kanë identifikuar një numër karakteristikash kontekstuale që duhet të merren në konsideratë kur projektohen dhe zbatohen programet e ndryshimit. Më është kërkuar të rishikoj situatën e ndryshimit strategjik në ABC, me referim te propozimi i sugjeruar i ndryshimit strategjik nga TCA ku është e përshtatshme, në kontekstin e pesë prej këtyre karakteristikave kontekstuale:

– Koha

– Gatishmëria

– Aftësia

– Ruajtja

– Fusha dhe natyra e ndryshimit

Koha i referohet urgjencës së ndryshimit strategjik. Në disa situata, ndryshimi duhet të zbatohet shumë shpejt në një përpjekje për të siguruar mbijetesën e organizatës. Ndryshimi i ngutshëm shpesh lidhet me problemet financiare, ku organizata ka nevojë të sigurojë financime shpejt për të garantuar mbijetesën e saj afatshkurtër.

Në ABC, të ardhurat kanë rënë në terma absolutë me më shumë se 11% që nga viti 2020 dhe profitabiliteti ka rënë pothuajse 30% në të njëjtën periudhë. Fitimet e mbajtura gjithashtu kanë rënë, por ka rënë edhe borxhi afatgjatë.

Ekstraktet nga pasqyrat financiare (shih Tabelën 1) në të vërtetë ofrojnë pak prova për të mbështetur pretendimin e TCA se 'kërkohet ndryshim i ngutshëm në ABC për të adresuar performancën financiare të kompanisë'.

	2014	2016	2018	2020	2021	2022	2023
Profitabiliteti							
ROCE/KNKE	24.51%	28.85%	31.55%	26.83%	24.88%	22.84%	20.74%
Marzha e fitimit neto	5.05%	6.00%	6.31%	5.24%	5.10%	4.74%	4.19%
Likuiditeti							
Koeficienti	2.34	2.26	2.07	2.18	2.19	2.18	2.13
Testi acid/Acid testi	1.16	1.09	0.94	0.98	1.00	0.98	0.94
Leverazhi financiar							
Koeficienti i borxhit	7.8%	7.7%	5.8%	5.9%	5.5%	4.6%	4.3%

Tabela 1: Profitabiliteti, likuiditetit dhe Leverazhi financiar për ABC për vitet 2014-2023

Kthimi mbi kapitalin e angazhuar (KNKA/ROCE) dhe fitimi neto kanë rënë që nga viti 2018 dhe të dy shifrat janë nën mesataren e industrisë për vitin 2023. Megjithatë, edhe pse profitabiliteti është një shqetësim, kompania mbetet ende fitimprurëse. Ajo ende ka të ardhura të mbajtura të disponueshme për investim dhe edhe pse likuiditeti ka rënë, të dy koeficienti qarkullues dhe raporti i testit acid janë mbi mesataren e industrisë për vitin 2023. Koeficienti qarkullues është 2.13 (krahasuar me mesataren e industrisë prej 2.10) dhe raporti i testit acid është 0.94, krahasuar me mesataren e industrisë prej 0.92. Kompania është

gjithashtu shumë pak e financuar me borxh dhe raporti i saj i borxhit është bërë progresivisht më i ulët gjatë dhjetë viteve të fundit. Krahasuar me mesataren e industrisë prej 20%, ajo mban shumë pak borxh.

Edhe pse ndryshimi kërkohet për të adresuar rëniet në të ardhura dhe fitueshmëri, duket se ndryshimi mund të zbatohet më me qetësi sesa sugjeron TCA.

Gatishmëria i referohet gatishmërisë së fuqisë punëtore për ndryshim. Në disa rrethana, një fuqi punëtore njeh nevojën për ndryshim dhe prandaj mirëpret iniciativat e mëtejshme të ndryshimit. Megjithatë, kjo nuk duket të jetë rasti në ABC. Duket se fuqia punëtore percepton problemet aktuale si të përkohshme. Shumë prej tyre kanë parë kompaninë të rimarrë veten nga situata të ngjashme në të kaluarën. Për shembull, dhjetë vjet më parë, kompania përjetoi probleme me profitabilitetin dhe ishte relativisht shumë e varur nga borxhet, por gradualisht përmirësoi pozicionin e saj financiar përmes kontrollit më të mirë të cilësisë dhe rishikimit të gamës së modeleve. Është e mundur që fuqia punëtore nuk do të mirëpresë ndryshimet e propozuara nga TCA, veçanërisht pasi këto ndryshime kërcënojnë një mënyrë pune që fuqia punëtore vlerëson dhe është e rehatshme me të. Vlerësimi im është se fuqia punëtore nuk është gati për gradën e ndryshimit të sugjeruar nga TCA dhe është e mundur që të kundërshtojë një ndryshim kaq radikal strategjik.

Aftësia i referohet aftësisë së kompanisë për të implementuar me sukses ndonjë ndryshim strategjik të propozuar. Aftësia e lartë lidhet me iniciativat e mëparshme të suksesshme të ndryshimit strategjik. Ka disa dëshmi të ndryshimit të suksesshëm dhjetë vjet më parë, por dy nga drejtorët të cilët ishin të lidhur me ndryshimin dhe performancën e përmirësuar të mëpasme të kompanisë tani kanë larguar. Përveç CEO, ekipi aktual i menaxhimit është relativisht i paeksperiencë dhe kështu aftësia e tij është e mundur të jetë e ulët. Kështu, duke u lënë vetë, duket e paqëndrueshme që ABC ka aftësi të brendshme të mjaftueshme për të implementuar një ndryshim strategjik aq radikal si ai i propozuar nga TCA. Megjithatë, në kundërshtim, TCA duket se ka aftësi të konsiderueshme në ndryshimin strategjik dhe kjo është një forcë e rëndësishme që do të sillte në një projekt të dizajnuar për të implemesntuar modelin e ndryshuar të biznesit.

Ruajtja i referohet burimeve dhe karakteristikave organizative që duhet të mbahen gjatë ndryshimit. Ndryshimi strategjik i propozuar nuk duhet të shkatërrojë këto karakteristika kyçe. ABC duhet të besojë se rrjeti i shitësve nuk është nga ato karakteristika kyçe, pasi do të shkatërrohet nga ndryshimi i propozuar. Në ABC, është e mundur të jenë kompetencat e prodhimit dhe marketingut që duhet të ruhen. Në prodhim, kompania duhet të vazhdojë të fabrikojë modele me cilësi të lartë dhe me saktësi të lartë. Në fakt, kjo kompetencë bëhet më e rëndësishme në modelin e biznesit të propozuar pasi mbështetja e klientit para dhe pas shitjes, e cila aktualisht ofrohet nga rrjeti i shitësve, do të humbasë. Njësoj, imazhi i markës dhe njohja e markës duhet të ruhen gjatë periudhës së ndryshimit, duke siguruar që ajo të mbijetojë çdo publicitet negativ të lidhur me ndryshimin në modelin e biznesit.

Fusha dhe natyra e ndryshimit. Propozimi nga TCA sugjeron se " Në ABC është i nevojshëm ndryshimi revolucionar, në kuptimin e modelit të Balogut dhe Hope Hailey, ". Ndryshimi revolucionar është transformues në fushëveprim dhe i menjëhershëm në natyrën e tij. Zakonisht, ndryshimi i menjëhershëm kërkohet kur organizata përballet me krizë dhe ka nevojë të ndryshojë drejtimin shpejt. Siç është identifikuar tashmë, duke marrë parasysh kohën, duket e paqëndrueshme që një ndryshim kaq i shpejtë është vërtet i nevojshëm në ABC. Më i efektshëm është ndryshimi gradual, duke ndërtuar mbi aftësitë, rutinat dhe besimet e atyre në organizatë. Fushëveprimi transformues i ndryshimit ka të bëjë me ndryshimin e paradigmës, ndryshim themelor në drejtimin strategjik. Ndryshimi transformues zakonisht nuk mund të akomodohet brenda kulturës aktuale të organizatës, ai kërkon ndryshime themelore në supozime dhe besime. Ka dëshmi që mbështesin pikëpamjen e TCA se propozimi i tyre është ndryshim transformues për ABC sepse do të kërkojë ndryshime themelore në marrëdhënien e kompanisë me klientët e saj. Megjithatë, mund të argumentohet se evolucioni është më i dëshiruar se revolucioni, duke implementuar gradualisht ndryshimin e propozuar dhe duke vlerësuar nëse ndryshimi ishte i suksesshëm dhe adresoi në mënyrë adekuate pozicionin strategjik të ABC.

Problemi 2

Nga të dhënat e problemit 1, ju kërkohet:

(a) Përdorni modelin me katër pikëpamje POPIT për të analizuar implikimet e zbatimit të ndryshimit strategjik të propozuar nga TCA në ABC. (13 pikë)

(b) **Identifikoni dhe vlerësoni barrierat për të kaluar klientët ekzistues në modelin e tregtisë elektronike të propozuar nga TCA. (12 pikë)**

Zgjidhja

a) Modeli POPIT sugjeron se duhet të merren parasysh katër aspekte të ndryshimit në një biznes: njerëzit, organizata, proceset dhe teknologjia e informacionit. Ndryshimi që përqendrohet selektivisht vetëm në një ose dy prej këtyre aspekteve ka të ngjarë të dështojë.

Teknologjia e Informacionit

Propozimi i TCA-së duket se përqendrohet në ndryshimin teknologjik, duke theksuar nevojën për të zhvilluar faqen funksionale te internetit të tregtisë elektronike që lejon vendosjen e porosive, ndjekjen e porosive dhe pagesën. Ai pretendon se "ndryshimi strategjik do të udhëhiqet nga teknologjia" dhe se "TCA ka përvojë të konsiderueshme në ndryshimin e udhëhequr nga teknologjia". Megjithatë, modeli POPIT sugjeron se do të kërkohen ndryshime të lidhura, në njerëz, procese dhe organizatë, ne menyre që ndryshimi i propozuar i biznesit të jetë i suksesshëm.

Njerëzit

Në procesin aktual, stafi i shitjeve dhe i marketingut të ABC-së kryesisht ndërvepron me rrjetin e shitësve. Zakonisht, ka numër të madh ndërveprimesh me relativisht pak klientë. Këta klientë, shitësit, punojnë ngushtë me ekipin e shitjeve dhe marketingut të ABC-së dhe kane krijuar miqësi personale mes shitësve dhe stafit të ABC-së. Për më tepër, njohuritë teknike të këtyre klientëve (shitësit) janë relativisht të larta. Në modelin e propozuar të biznesit, është e mundshme që stafi i ABC-së do të duhet të merret me shumë klientë, por numri i ndërveprimeve me çdo klient do të jetë relativisht i vogël dhe njohuritë teknike të klientëve do të jenë shumë të ndryshme. Disa mund të mos kenë fare njohuri teknike. Kështu, stafi në shitje dhe marketing, dhe sipas mundesive edhe stafi në prodhim, do të duhet të ristrukturohet qe te merret me lloje të ndryshme të klientëve.

Organizata

Mund të duhet të rishikohet balanca e stafit brenda strukturës së organizatës. Aktualisht, mbështetja dhe shërbimi për klientin ofrohet nga numër relativisht i vogël njerëzish (nëntë) në shitje dhe marketing, të cilët vetëm duhet të kujdesen për një numër të vogël klientësh (10 deri në 15 shitës secili). Duket shumë e mundshme që do të kërkohet më shumë staf për mbështetjen dhe shërbimin e klientit në modelin e biznesit të propozuar. Mund të llogaritet shkalla e mundshme e kësaj mbështetje. Në vitin 2023, të ardhurat arritën në total €4,650,000. Me një çmim mesatar prej €500, kjo korrespondon me 9,300 modele kompletesh të shitura. Vlerësohet se çdo klient blen, mesatarisht, dy modele të ABC-së në vit. Kështu që do të ketë rreth 4,650 klientë përfundimtarë që kërkojnë mbështetje në shitje. Shitjet dhe marketingu do të duhet të riorganizohen për të pasqyruar këtë. Mund të ketë gjithashtu shqetësime mbi nivelin e stafit në prodhim në kontekstin e mundësisë që stafi i prodhimit do të devijohet gjithnjë e më shumë nga detyrat e tyre të prodhimit për t'u marrë me pyetjet teknike nga klientët.

Nuk do të ketë më kërkesë për stafin ne teren që të vizitojë rrjetin e shitësve për të prezantuar dhe promovuar gamën e produkteve. Materiali reklamues për dyqanet nuk do të jetë më i nevojshëm. Tani fokusi do të jetë në sigurimin që faqja e tregtisë elektronike është një medium efektiv marketingu. Për shembull, sigurimi që faqja e internetit shfaqet lart në listimet e kërkimit dhe shfrytëzimi i mënyrave të ndryshme për të transmetuar mesazhin, për shembull duke treguar video të modeleve në ndërtim. Anëtari i ekipit të shitjeve përgjegjës për prodhimin e broshurave dhe reklamave mund të mos jetë më i nevojshëm. Megjithatë, mund të duhet të punësohen staf shtesë për të plotësuar punonjësin e vetëm që aktualisht mirëmban faqen e internetit.

Ngarkesa e punës do të ndryshojë gjithashtu në ekipin financiar. Do të ketë më shumë fatura për të përpunuar, por duhet të ketë më pak pagesa për të ndjekur pasi pritet pagesa me porosi. Ekipi tani do të merret me një numër të madh transaksionesh të vogla në vend të numrit të vogël transaksionesh të mëdha.

Duket shumë e mundshme që ekipi i dedikuar logjistik brenda prodhimit, me gjashtë automjete dhe dymbëdhjetë staf, nuk do të jetë më i nevojshëm. Shërbimet postare dhe konvencionale janë mënyra shumë më efektive të shpërndarjes së porosive individuale tek një numër i madh individësh. Kështu, ndryshimi i propozuar mund të sjellë reduktime të stafit dhe të ofrojë mundësi për të rritur kapitalin përmes shitjes.

Proceset

Shumë nga procesi i blerjes nga klientët do të ndodhë përmes faqes së propozuar të tregtisë elektronike. Megjithatë, do të duhet të vendosen procese për të përditësuar këtë faqe interneti, për të rregulluar gabimet e bëra nga klientët kur përdorin faqen e internetit (për shembull, duke porositur pa dashje të njëjtin produkt dy herë) dhe për të siguruar që informacioni i ndjekjes së porosive është korrekt dhe i përditësuar. Gjithashtu, do të duhet të bëhen ndryshime në procesin e dorëzimit (pasi dorëzimet do të bëhen tek individët në vend të shitësve) dhe kthimet. Përsëri, kthimet tani do të jenë nga individët, në vend të shitësve.

Kështu, kerkohen procese efektive për të mbështetur operacionin e tregtisë elektronike dhe duke u kthyer tek tema e njerëzve, stafi do të duhet të trajnohet në këto procese.

(b) Kjo pjesë finale e raportit shqyrton pengesat e mundshme për klientët që të pranojnë mënyrën e propozuar të blerjes. Së pari, do të fokusohemi në atë që klientët do të humbasin nëse ABC heq dorë nga rrjeti i tij i shitësve.

Elementi fizik i përzierjes së marketingut duket të jetë shumë i rëndësishëm për klientët e ABC-së. Një nga arsyet për të vizituar një shitës modelesh është për të parë dhe për të prekur fizikisht kompletin para blerjes dhe ndoshta për të inspektuar versionin përfundimtar të kompletit. Kompletet e përfunduara të disa modeleve u ofrohen shitësve posaçërisht për këtë qëllim. Kjo nuk është e mundur në modelin e biznesit të propozuar. Është e mundur të ofrohen disa elementë të përvojes fizike në faqen e tregtisë elektronike. Për shembull: duke treguar fotografi të modelit nga të gjitha këndet dhe duke përfshirë video të modelit në ndërtim ose në operacion. Megjithatë, nuk do të jetë e mundur të kopjohet plotësisht elementi fizik i procesit aktual të blerjes dhe kështu ABC duhet të jetë i vetëdijshëm për këtë. Nëse dëshmia fizike është një pjesë e rëndësishme e vendimit të blerjes, atëherë klientët mund të mos blenë më, nëse miratohet modeli i biznesit të propozuar.

Gjithashtu është e qartë se shumë nga klientët aktualë të ABC-së kanë lidhje emocionale me dyqanet e modeleve ku ata bëjnë blerjet. Shumica e këtyre dyqaneve drejtohen nga entuziastë të tjerë, duke lehtësuar në masë të madhe ndërveprimin mes shitësve (shitësve) dhe blerësve (klientëve). Dyqanet duket se ofrojnë poashtu edhe funksion social, ku modelistët e izoluar mund të bashkohen me njerëz të fushës së ngjashme. Konkurrenti kryesor i ABC-së nuk po heq dorë nga modeli i shitësve dhe ekziston shqetësimi se klientët do të blinin gjithnjë e më shumë nga ky konkurrent. Heqja dorë nga rrjeti i shitësve nga ABC mund të shihet si një sulm ndaj entuziastëve të tjerë dhe ka mundësi që ABC do t`i armiqësojë klientët e saj me këtë qasje.

Në praktikë, shumë modelues hasin probleme gjatë ndërtimit të modeleve të tyre. Shitësi ofron mbështetje të linjës së parë pas blerjes, duke dhënë këshilla ose duke ofruar hapësirën fizike ku mund të jepen këshilla nga modelistët të tjerë. Ata mund të ofrojnë gjithashtu ndihmë praktike, duke zgjidhur probleme dhe duke u marrë me ABC, nëse këto probleme nuk mund të zgjidhen. ABC do të duhet të ofrojë një shërbim të ngjashëm pas shitjes për të ruajtur kënaqësinë e klientit. Përsëri, klientët potencialë mund të mos e shohin këtë si pozitive. Në modelin aktual të biznesit ata mund të zgjidhin çdo problem shpejt nga dikush që ata e njohin dhe i besojnë dhe me të cilin mund të diskutojnë problemin dhe çdo zgjidhje të mundshme. Për më tepër, ata e dinë se çdo problem që nuk mund të adresohet menjëherë do të zgjidhet më vonë nga shitësi duke u marrë drejtpërdrejt me stafin në ABC. Klientët potencialë mund të mendojnë se marrja me ABC direkt nuk ia vlen dhe kështu të mos blejnë nga ata.

Gjatë kalimit në blerje nëpërmjet internetit, ABC duhet të jetë i sigurt se baza aktuale e klientëve:

-Kanë qasje në internet. Edhe nëse është në dispozicion shërbimi i interneti, nuk mund të supozohet se klientët e ABC-së kanë të abonuar një shërbim të tillë. TCA deklaron se mbulimi me internet në vend tani është 90%. Megjithatë, kjo nuk do të thotë se 90% e vendit kanë abonim për internet.

-Kanë një kartë krediti ose debiti. Kjo do të kërkohet për blerjet në internet.

-Janë të gatshëm të blejnë mallra në internet. Shumë përdorues janë të shqetësuar për mashtrimin dhe sigurinë dhe kështu mund të mos jenë të gatshëm të bëjnë blerje në internet.

-Janë të gatshëm të bëjnë pagesa me vlerë të lartë në internet. Edhe nëse klientët janë të gatshëm të bëjnë blerje online, vlera e lartë e çdo blerjeje (500 euro) mund të jetë një pengesë.

Megjithatë ks nevojë për hulumtime të mëtejshme. Deklarata e menaxherit të shitjeve dhe marketingut se burrat e moshuar nuk do të përdorin internetin për të blerë kompletesh modele është stereotipe dhe nuk mbështetet nga ndonjë e dhënë e ofruar në skenarin e problemit. Në fakt, fenomeni i 'silver surfer' (surfuesit të argjendtë) është i njohur në shumicën e vendeve. Ndërsa qëndron më shumë shqetësimi i drejtorit të prodhimit se shumë përdorues të moshuar ishin të ngurruar të bëjnë blerje në internet për shkak të frikës nga mashtrimi dhe siguria. Kjo nuk do të thotë se ndryshimi i propozuar në modelin e biznesit duhet të refuzohet menjëherë. Megjithatë, kjo sugjeron se klientët duhet të kenë mundësinë të bëjnë blerje jo vetëm online, bazuar në informacionin që kanë gjetur në faqen e internetit. Për shembull, ata duhet të kenë opsionin të telefonojnë ABC për të porositur dhe paguar për një komplet nëpërmjet telefonit. Kjo ka pasoja të mëtejshme për proceset dhe njerëzit që mbështesin ndryshimin e propozuar.

Në fund, duhet të pranohet se rrjeti i shitësve vetë mund të jetë një pengesë për klientët potencialë që nuk janë në gjendje të shkojnë fizikisht në një dyqan modelesh. Ndryshimi i kanalit mund të sjellë shumë klientë të rinj , gjë që kompenson për humbjen e disa prej atyre ekzistuesve.

Problemi 3

Në vijim është një intervistë me Drini Krasniqi, një ekzekutivë i lartë marketingu në Bridge Co, një kompani ndërtimore me seli në Deeland. Ajo merret me blerjen e Custcare, një softuer për Menaxhimin e Raporteve me Klientët (CRM) e dizajnuar nga Korporate Custcare, një kompani softuerike me seli në Solland, një shtet 4,000 km nga Deeland. Intervista është publikuar në mënyrë origjinale në revistën e Përvojave të Menaxhimit.
Intervistuesi: Ju faleminderit që zgjodhët të na flisni sot Drini. A mund të na tregoni se si Bridge Co vendosi të zgjedhë pakon softuerike Custcare?
Drini: Shikoni, ne nuk e kemi zgjedhur në fakt. Drita Vegimi sapo i ishte bashuar kompanisë si drejtore e shitjeve dhe marketingut. Ajo ka implementuar së fundmi pakon Custcare në kompaninë e saj të mëparshme dhe ishte shumë entuziaste lidhur me këtë. Kur ajo kuptoi se nuk kemi një pako CRM në Bridge Co, ajo sugjeroi që ne duhet të blejmë pakon Custcare meqë ajo besonte se kërkesat tona ishin shumë të ngjashme për ata të kompanisë së saj paraprake. Ne i thamë asaj se cilado blerje duhet të kalojë përmes sistemit të shpenzimeve kapitale meqë pakoja kushton mbi 20,000 USD. Këtu në Brudge Co, të gjitha aplikacionet e shpenzimeve kapitale duhet të shoqërohen nga një rast formal i biznesit dhe një ftesë në tender (FT) është dërguar tek së paku tre furnitorë potencialë. Sidoqoftë, Drita është një zonjë shumë e zgjuar.
Ajo ia doli të bënte një marrëveshje me Custcare dhe ata u dakorduan të furnizojnë pakon me një kosto prej 19,995 USD nën pragun e shpenzimeve të kapitalit. Drita është dashur të shkurtojë disa gjëra. Për shembull, ne kemi anuluar kurset e trajnimit (Drita tha se pako është e lehtë për të përdorur dhe ajo do të na tregonte si të përdoret) dhe ne gjithashtu kërkuarm nivelin më të ulët të mbështetjes, diçka për të cilën ne më vonë u penduam. Në përgjithësi Custcare ishte një pako e popullarizuar dhe e suksesshme e CRM.
Intervistuesi: A patët ndonjë demonstrim të softuerit para se ta blinit?
Drini: Po, dhe çdokush ishte i impresionuar. Dukej se do të bënte të gjitha gjërat që na pëlqenin, në fakt, na ka dhënë disa ide lidhur me mundësitë që kur nuk do t'i kishim menduar. Gjithashtu, deri atëherë, ishte e qartë se departamenti ynë i brendshëm i teknologjisë informative nuk mund të na ofronte një zgjidhje të ndërtuar me porosi. Drita kishe folur me ta në mënyrë joformale dhe asaj i ishte thënë se ata as nuk guxojnë të shikojnë kërkesat tona për 18 muaj. Në kontrast, ne do të mund të operojmë me pakon Custcare brenda tre muajsh. Gjithashtu, teknologjia informative ka kuotuar një kosto të brendshme transferi prej 18,000 USD vetëm për definimin e kërkesave tona. Kjo ishte gati e njëjtë me atë që po paguanim për tërë zgjidhjen softuerike!
Intervistuesi: Kur filluan gjërat të shkojnë keq?
Drini: Implementimi nuk ishte i thjeshtë. Na nevojitej të bënim migrimin e të dhënave nga sistemet tona dhe nuk kishim askënd që ta bënte këtë. Ne u munduam të lekturonim disa ekspertë lokal teknik, por Custcare theksoi se ne kishim nënshkruar kontratën e tyre standarde e cila u mundëson klientëve të lejuar të Custcare të punojnë në detyrat e tilla. Ne nuk kemi realizuar këtë, meqë askush nuk kishte lexuar kontratën me kujdes. Në fund, ne u dorëzuam dhe na u deshtë të shpenzonim 10,000 USD për migrimin e të dhënave nga disa prej sistemeve të brendshme në pakon e re. Drita menaxhoi të merrte paratë nga buxheti operativ, por ne nuk ishim të lumtur. Ne pastaj u munduam të ndanim të dhënat ndërmjet softuerit Custcare dhe sistemit ekzistues të përpunimit të porosive. Ne menduam se kjo do të ishte e lehtë, por në fakt formatet e fajllave ishin jokompatibil. Në këtë mënyrë ne duhet të fusim informatat e klientëve në dy sisteme dhe nuk kemi mundësi të shfrytëzojmë pajisjen për analizimin e porosive të klientëve të CRM Custcare.
Në fund, edhe pse ishim të lumtur me funksionalitetin dhe besueshmërinë e softuerit Custcare, ai punon shumë ngadalë.

Kjo është shumë zhgënjyese. Disa raporte dhe pyetje duhen abortuar sepse softueri duket të jetë bllokuar. Softueri punoi shumë shpejtë gjatë demonstrimit, por tani punon shumë ngadalë pasi që është instaluar në platformën tonë të teknologjisë informative.
Intervistuesi: Cila është situata momentale?
Drini: Ne jemi të gjithë të zhgënjyer me pakon. Softueri duket mjaft i arsyeshëm por performance e tij e dobët dhe paaftësia jonë për të ndërlidhim atë me sistemin e përpunimit të porosive kanë reduktuar besimin e përdoruesit në sistem. Për shkak se përdoruesit nuk janë trajnuar në mënyrë adekuate, ne është dashur të telefonojmë mbështetjen e Custcare më shumë se sa që duhet. Sidoqoftë, siç thashë më parë, ne kemi marrë opsionin më të lirë. Kjo vlen për një linjë asistence që do të jetë në dispozicion prej 8.00 deri 17.00 sipas kohës së Solland. Siç e dini, Solland është në një zonë të ndryshme kohore dhe kështu ne kemi kërkuar të qëndrojmë prapa punës dhe të kontaktojmë ata në mbrëmjen e vonë. Sërish, askush nuk ka lexuar me kujdes kushtet e kontratës.
Ne kemi marrë këshilla ligjore, por ne gjithashtu kemi zbuluar këtë për zgjidhjen e kontesteve, kontrata përdor ligjet e kontratave komerciale të Sollandit. Askush në Bridge Co din kush janë këta! Ofertuesi ynë na tha se është dashur të kërkojmë ndryshimin e specifikimit kur është përpiluar kontrata. Vetëm do të doja sikur të kishim zgjedhur një produkt të prodhuar këtu në Deeland. Do të kushte qenë shumë më e lehtë të zgjidhen çështjet dhe kontestet.
Intervistuesi: Çfarë mendon Teri?
Drini: Jo shumë! Na ka lënë të ribashkojmë kompaninë e saj të vjetër në një pozitë më të lartë. Bordi nuk ka kërkuar atë të arsyetojë blerjen e pakos CRM Custcare, por unë nuk mendoj se ajo e ka bërë këtë ndonjëherë. Nuk jam e sigurt se ajo mund ta bëjë këtë!

Kërkesat:
(a) Sugjeroni një proces për vlerësimin, përzgjedhjen dhe implementimin e një zgjedhje të pakos softuerike dhe sqaroni se si ky proces do të kishte parandaluar problemet e përjetuara në Bridge Co në aplikacionin CRM Custcare. (15 pikë)
(b) Kryeshefi i Bridge Co tani pyet nëse blerja e pakos softuerike ishte qasje e gabuar në përmbushjen e kërkesave CRM në Bridge Co. Ai pyet nëse ata kanë autorizuar një sistem të porositur softuerik. Sqaroni, me një referencë në projektin e CRM në Bridge Co, përparësitë e miratimit të qasjes së pakos softuerike për përmbushjen e kërkesave të sistemit afarist krahasuar me një zgjedhje softuerike me porosi.
(10 pikë)

(25 pikë)

Zgjidhja

Struktura e kësaj përgjigje është vetëm një mënyrë sipas të cilës Bridge Co kanë prokuruar pakot softuerike në një mënyrë të strukturuar.

Faza Një: Vlerësimi

Kjo ka të bëjë me përcaktimin e asaj nëse pakoja softuerike komerciale jashtë vitrinës do të ishte një mënyrë e përshtatshme e automatizimit të kërkesave të CRM. Një kornizë e tillë si matrica proces-Sstrategji e Harmonit mund të përdoret. Nuk ka dëshmi në skenar se është konsideruar ndonjë alternativë (kontraktim, zhvillimi i softuerit me porosi) e pakos së softuerit.

Rrjedhimisht, një qasje e pakos softuerike duket si një përgjigje e arsyeshme, edhe pse do të ishte përfituese për atë vendim që do të nxirrej nga një vlerësim i duhur në vend se të ishte një dëshirë e ekzekutivit të ri të shitjes dhe marketingut.

Faza dy: Rasti i biznesit

Kjo fazë do të kërkonte definimin e një rasti formal të biznesit, përfshirë një vlerësim financiar të investimit të propozuar.

Kjo ishte shmangur duke negociuar çmimin përfundi pragut capex në Bridhe Co. Nëse kjo nuk do të ishte bërë, atëherë rasti i studimit do të ishte i nevojshëm. Dështimi për prodhimin e rastit të biznesit ka dy pasoja. Së pari, kjo nënkupton se asnjë kosto e mundshme e asociuar me blerjen e softuerit është marrë në konsideratë.

Së dyti dhe çfarë është më e rëndësishmja nuk ka pasur përpjekje për të përcaktuar se cilat përfitime të pakos Custcare të CRM janë ofruar për organizatën. Kjo do të kishte përfitime financiare ose ato kanë mundur të jenë përfitime të patrupëzuara. Përfitimet e trupëzuara dhe të patrupëzuara i janë nënshtruar realizimit të përfitimeve në fund të projektit, për të parë nëse janë materializuar benefitet e parashikuara. Dështimi i dokumentimit të benefiteve të parashikuara në avans do të thotë që edhe pse po përdoret softueri, ka një ndjenjë zhgënjimi lidhur me rezultatet e projektit.

Faza tre: Përkufizimi i kërkesave

Kjo fazë ka të bëjë me përkufizimin e kërkesave kundrejt të cilave do të vlerësohet pakoja softuerike. Në Bridge Co. Nuk është kryer ndonjë përkufizim formal i kërkesave.

Stafi i shitjes dhe marketingut duket të jetë mjaft i lumtur me veçoritë e softuerit dhe nuk ka ofruar funksionalitet të vlefshëm të cilin nuk e kanë paraparë. Sidoqoftë, kërkesat e rëndësishme jofunksionale dhe teknike nuk janë marrë në konsideratë.

Performanca dhe kërkesat e interfejsit është dashur të jenë pjesë e specifikimit të kërkesave kundrejt të cilave është vlerësuar pakoja.

Faza 4: Vlerësimi i produkteve konkurruese

Nevoja për përpilimin dhe lëshimin e ftesës formale në Tender do të kërkonte nga Bridge Co. Të konsideronte produktet dhe furnitorët alternativë.

Mund të ketë qenë e mundur të gjendet një zgjedhje e cila përmbushte kërkesat teknike dhe arriti performancën e nevojshme.

Faza 5: Negocimi i kontratës

Pasi të jetë identifikuar zgjedhja potenciale, një hetim i detajuar i kontratës është i nevojshëm për largimin ose ndryshimit e klauzolave për të cilat konsumatori nuk është i lumtur. Kontratat zakonisht kornizohen në favor të furnitorëve të softuerëve.

Faza 6: Implementimi
Trajnim i efektshëm, dokumentimi i duhur dhe migrimi i të dhënave të suksesshme janë qendrore për suksesin e projektit. Konsiderimi i duhur i tyre gjithashtu kontribuon në rastin e biznesit (faza 2). Largimi i trajnimit ka qenë një ekonomi e rrejshme në Brudge Co, duke mundësuar përdorim të tepërt të një marrëveshje joadekuate të mbështetjes. Migrimi i të dhënave duhet të financohet ndarazi dhe të kthehet në shpenzim joproporcional

(b) Zgjidhja e Custcare nuk ka ofruar një zgjedhje të shpejtë për kërkesën e CRM në Bridge Co. Shpejtësia e implementimit është njëra nga përparësitë e pretenduara të pakove softuerike komerciale dhe kjo është e vlefshme në këtë skenar. Do të kalonte 18 muaj para se departamenti i TI-së mund të nisë të analizojë kërkesën e shitjes dhe marketingut.

Zgjidhja Custcare nuk ka ofruar funksionalitet gjithëpërfshirës.

Pakot softuerike kanë përparësinë e përfshirjes së praktikave më të mira të inkorportimit të industrisë brenda një funksionaliteti të gjerë, gjithëpërfshirës. Custcare i mundëson organizatës pa CRM, si puna e Bridge Co., për të arritur shpejtësinë e nevojshme sikur edhe disa konkurrentë të saj.

Pavarësisht kotsove shtesë të migrimit të të dhënave, pakoja softuerike duket të ketë qenë një zgjidhje relativisht e lirë. Në përgjithësi, pakot softuerike, ku kostoja e zhvillimit dhe mirëmbajtjes ndahet në mesin e shumë konsumatorëve, janë zakonisht shumë më të lira se sa alternativat e porositura sipas nevojave. Departamenti i brendshëm i TI-së ka ofruar çmimin prej 18,000 USD vetëm për analiza të kërkesave. Duke pasur parasysh se ato ende duhet të zhvillohen dhe të testojnë zgjedhjet, kjo sugjeron se kostoja e përgjithshme do të jetë më e madhe se sa paratë e shpenzuara në zgjedhjen Custcare.

Dy problemet e raportuara nga Mick janë relativisht të lehta për t'u zgjidhur. Mund të zhvillohet një pjesë e softuerit me porosi si urë ndërmjet CRM dhe sistemit të përpunimit të porosive. Kjo urë do të importone fajllat nga sistemi i CRM në një format dhe pastaj t'i konvertojë ato në formatin e kërkuar nga sistemi i përpunimit të porosisë dhe anasjelltas. Performanca e porositjes mund të adresohet duke përmirësuar specifikimin e harduerit në Bridge Co.

Problemi 4

Kjo informatë është marrë nga një buletin i brendshëm i The Kno€ledge Partnership LLP (TKP), një kompani e cila ofron projekt dhe punë të konsulencës softuerike për klientët bazuar në Zeeland. Buletini ishte i datës 2 nëntor 20123 dhe përshkruan dy projektet që momentalisht po ndërmerren nga partneritetet.

Projekti Një

Në këtë projekt, njëri nga klientët ishte gati të vendoste një kontratë për një sistem të regjistrimit të kohës për të ndihmuar ata në monitorimin dhe vlerësimin e kontratave të ndërtimit kur ne jemi thirrur nga Drejtori i Financave. Ai ishte i brengosur lidhur me kompaninë që furnizon pakot softuerike. "Ata kanë të ardhura vjetore prej 5 milion USD", tha ai, "dhe kjo më shqetëson".

TKP analizoi kompanitë softuerike që operojnë në Zeeland. Ai gjeti se 200 kompani softuerike janë regjistruar në Zeeland me të hyra vjetore prej ndërmjet 3 milion USD dhe 10 milion USD. Nga këto, 20 kanë dalë nga biznesi vitin e kaluar. Kjo krahasohej me normë dështimi 1% për kompanitë softuerike me të hyra prej mbi 100 milion USD në vit. Ne kemi prezantuar këtë informatë tek klienti dhe sugjeroi që kjo mund të shkaktojë një problem afatshkurtër mbështetje. Klienti menjëherë rihapi procesin e prokurimit. Rrjedhimisht ata blenë një zgjedhje nga një furnitor më i madh i njohur softuerik. Bëhet fjalë për një zgjedhje të popullarizuar softuerike, e përdorur në shumë kompani të mëdha.

Klienti tani ka kërkuar të na ndihmojë me implementimin e pakos. Një buxhet për projektin është akorduar dhe është dakorduar në një rast të dakorduar, të nënshkruar afarist. Klienti ka politikë të mosvizitimit të rasteve të biznesit pasi që ato të jenë të pranuara; ata e shohin këtë si esenciale për kontrollin e efektshëm të kostove. Momentalisht ne po punojmë me përdoruesit primar të softuerit - menaxherët e llogarive (duke përdorur kohën dhe të dhënat e kostos për të monitoruar kontratat) dhe zyrën e mbështetjes së projektit (duke përdorur të dhënat e kohës dhe kostos për të përmirësuar vlerësimin e kontratave) - për të siguruar se ata mund të përdorin softuerin në mënyrë të efektshme gjatë implementimit të tij. Ne poashtu kemi ofruar sesione informimi për punonjësit e klientit të cilët po fusin të dhënat e kohës dhe kostos të analizuara nga softueri. Ata tashmë regjistrojnë këto informata në një sistem të trasgëhuar dhe kështu ata të gjithë do të shohin një sistem të ri përdorimi, por na duhet të mbajmë ata të informuar lidhur me implementimin tonë. Ne gjithashtu po shikojmë migrimin e të dhënave nga sistemi momental i trashëgimisë. Ne mendojmë se disa nga të dhënat momentale mund të jenë të cilësisë së dobët, kështu që kemi krijuar një strategji për pastrimin e të dhënave nëse ky problem materializohet. Ne momentalisht vlerësojmë se projekti do të lansohet në maj 2024.

Projekti Dy

Në këtë projekt, klienti është zhvilluesi i iProjector, një projekto i vogël i madhësisë së telefonit i cili është i lëvizshëm, i lehtë për t'u përdorur dhe ofron një projektim të definicionit të lartë. Klienti ishte i shqetësuar se produkti i tyre është tërësisht i varur në një çip specializues për përmirësimin e fotografisë dhe i prodhuar nga një kompani e re e vogël e teknologjisë. Ne kemi konfirmuar frikën e tyre. Kompania ka qenë duke tregtuar për më pak se tri vite dhe ka një ekip shumë të papërvojë të menaxhimit. Ne kemi sugjeruar që klienti duhet të krijojë një marrëveshje për detajet e dizajnit të çipit dhe kemi sugjeruar një palë të tretë të përshtatshme për mbajtjen e kësaj marrëveshjeje. Ne gjithashtu kemi sugjeruar mbajtjen e një stoku të konsiderueshëm të çipave. Klienti gjithashtu ka kërkuar nga TKP të analizojë mundësinë e nxjerrjes së patentave për iProjector anembanë botës. Sërish, duke përdorur kontaktet e klientëve tanë, ne i kemi vënë në kontakt me kompaninë e cila specializon në këtë fushë. Për momentin jemi të angazhuar me klientin në ekzaminimin e rrezikut se një prodhues i njohur telefonash do të lansojë një produkt konkurrues me funksionalitet dhe veçori të ngjashme me iProjector.

iProjector pritet të lansohet më 1 maj 2024 dhe ne jemi angazhuar të japim këshilla lidhur me lansimin e produktit. Lansimi është promovuar me të madhe dhe për këtë është rezervuar një vend prestigjioz ndërsa kanë konfirmuar pjesëmarrjen mbi 400 pjesëmarrës.
TKP ka aranzhuar pjesëmarrjen e shumë gazetarëve. Produkti nuk është final ende, kështu që edhe pse porositë do të merren gjatë lansimit, produkti nuk do të shpërndahet deri në qershor 2024. Informatat e mëtejme:

TKP ndërmerr vetëm projekte në kulturën e biznesit të cilat i kupton dhe ku ndjehet e rehatshme. Rrjedhimisht, ajo nuk ndërmerr detyra jashtë Zeelandit. TKP ka siguracion në vlerë prej 10,000,000 USD për detyrimet e konsulencës tek kompania Grupi i Sigurimeve Zeeland.

Kërkesat e detyrës:
(a) Analizoni se si vetë TKP dhe dy projektet e përshkruara në skenar demonstrojnë parimet e menaxhimit të efektshëm të rrezikut. (15 pikë)

(b) Përshkruani parimin e kufizimit të trefishtë (fushëveprimi, koha dhe kostoja) lidhur me projektet dhe diskutoni për implikimet e tij në dy projekte të përshkruara në skenar. (10 pikë)
(25 pikë)

Zgjidhja

Zgjidhja

Fazat e para të menaxhimit të rrezikut janë identifikimi, përshkrimet dhe vlerësimi i rrezikut. Vlerësimi në mënyrë primare ka të bëjë me gjasat e ndodhjes së tyre dhe me ndjeshmërinë e ndikimit të organizatës ose projektit. Nganjëherë mundësia është probabilitet subjektiv, opinionet e menaxherëve me përvojë ose ekspertëve të fushës. Në rastet e tjera, ka pasur dëshmi statistike ku duhet të bazohet vlerësimi. Për shembull, në projektin 1, TKP ka identifikuar se 20 kompani të TI me të ardhura vjetore ndërmjet 3 dhe 10 milion USD në vitin e fundit të biznesit. Kjo ka paraqitur 10% të numrit total të kompanive softuerike që raportojnë të ardhurat e tilla.

Klienti ka menduar se probabiliteti i dështimit të furnitorit ishte shumë i lartë, kështu që rrjedhimisht ka blerë një zgjidhje softuerike nga një furnitor më i madh, i mirënjohur softuerik. Në këtë rast, gjasa e rrezikut çoi klientin në ndryshimin e vendimit të prokurimit. Vetë rreziku nuk largohet, kompanitë e mëdha gjithashtu dështojnë, por rreziku i ndodhjes reduktohet.

Ekzistojnë tri reagime të mëtejme të rreziqeve. Veprimet e zbutjes së rrezikut (ose rastësia e rrezikut) janë cilat organizata do të bëhen për luftimin e rrezikut, në rast të ndodhjes së rrezikut. Veprimet e zbutjes janë dizajnuar për të zvogëluar ndikimin e organizatës ose të rrezikut që paraqitet. Në projektin 2, TKP rekomandon që procedurat e iProjector duhet të përcaktojnë një marrëveshje me kompanin e cila prodhon çipin e cila rrit cilësinë e imazhit të projektuar. Është dakorduar që detajet e dizajnit të këtij çipi duhet të dakordohen me palën e tretë i cili do t'i bënte ato në dispozicion për prodhuesit e iProjector nëse kompania e cila ka pasur në pronësi teknologjinë e imazhit të shtuar të pushojë tregtimin.

Furnitori është relativisht me rrezik të lartë (më pak se tri vite tregti, ekip i papërvojë menaxhimi) dhe produkti është tërësisht i varur nga furnizimi i çipit për përmirësim të imazhit. Dështimi i biznesit që furnizon çipa do të kishte ndikim të rëndësishëm në prodhimin e iProjector.

TKP ka identifikuar "të dhënat e dobëta të të dhënave momentale" si rrezik të asociuar me migrimin e të dhënave nga sistemet tanishme të zgjidhjes së propozuar të pakos softuerike. Ajo ka përcaktuar një strategji për pastrimin e të dhënave nëse ai rrezik materialohet. Me rëndësi, klienti e din paraprakisht si të reagojë ndaj rrezikut.

Veprimet e transferim të rrezikut kanë të bëjnë me transferimin e rrezikut dhe me vlerësimin e pasojave që ai rrezik ka për palët e tjera. TKP ka sigurim detyrimi i cili në mënyrë potenciale mbron kompaninë nga pasojat financiare të të qenit e paditur nga klientët për dhënien e këshillave të dobëta. TKP ka identifikuar këtë si rrezik, por nuk ka gjasë të jetë në gjendje të vlerësojë mundësinë e paraqitjes së rrezikut ose prezantimin e masave zbutëse për të minimizuar efektin e atij rrezikut. Rrjedhimisht, përgjegjësia për këto të dyja transferohet tek kompania e sigurimit.

2. Nuk është e sigurtë se si të krijohen patenta dhe kështu i referohet klienti i kompanisë tjetër. Transferimi shmang rrezikun e ndërlidhur me krijimin e patentës në mënyrë të pasaktë bashkë me pasojat financiare të saj.

Në fund rreziku mund të identifikohen dhe të pranohen si pjesë e bërjes së biznesit. Pranueshmëria e rrezikut është veçanërisht e përshtatshme në rastet kur probabiliteti i rrezikut është relativisht josigifikant. Rreziqet mund të pranohet gjithashtu kur nuk ka veprime reale të zbutjes ose transferimit. Në projektin 2, prodhuesit e iProjector preokupohen me rrezikun se një prodhues i rëndësishëm i telefonisë do të lansojë një produkt me veçori dhe funksionalitet të ngjashëm me tonin. Ky është një rrezik por pak mund të bëhet për të. Diskutimi më sipër në mënyrë primare ka të bëjë me vendosjen se cilat veprime duhen ndërmarrë për secilin rrezik. Pasi të jenë dakorduar këto rreziqe, mund të kërkohet një plan për vënien e tyre në vend.

Meqë rreziqet duhet të monitorohen, shumë kompani ofrojnë shërbime të monitorimit të vazhdueshme që vlerësojnë rezultatet financiare. Raportohen prodhohen, që theksojnë faktorët që mund të jenë të shqetësimit të caktuar. Rreziqet gjithashtu do të zhduken në fazat e caktuara të projektit edhe për shkak të ndryshimeve në mjedisin afarist.

Shumë organizata përdorin regjistrin e rrezikut për të dokumentuar dhe monitoruar regjistrat e tillë shpesh specifikojnë pronarin e rrezikun.

(b) Secili projekt ka kufizime në disa mënyra lidhur me fushëveprimin, kohën dhe koston. Këto kufizime shpesh quhen kufizimet e shumëfishta. Fushëveprimi ka të bëjë me atë që duhet të ofrohen nga projekti, koha është kur duhet finalizuar projekti, ndërsa koha ka të bëjë me shpenzimet për arritjen e rezultateve të dëshirueshme. Cilësia është gjithashtu një veçori e rëndësishme e projekteve.

Në projektin 1, ngurrimi i kompanisë për të rivizituar rastin e biznesit nënkupton që buxheti i zgjidhjes është i caktuar. Data e implementimit mund të jetë e dëshirueshme por nuk ka nevojë të jetë biznes kritik.

Ata thashmë regjistrojnë detajet e regjistrimit të kohës të cilat do t'i mbledh sistemi i ri dhe kështu krejt çfarë ata do të shohin është interfejsi i përdoruesit.

Nuk ka para për të financuar krijimin sipas nevojave të sistemeve plotësuese, kështu që në këtë sens, fushëveprimi i zgjidhjes është poashtu fiks.

Në projektin 2, data e lansimit është fikse. Kjo është reklamuar mjaft shumë, vendi është i rezervuar ku priten mbi 400 pjesëmarrës, përfshirë gazetarët e gazetave. Në këtë mënyrë koha e projektit është fikse. Sidoqoftë edhe pse porositë do të bëhen gjatë lansimit, produkti nuk pritet të dërgohet deri një muaj pas lansimit.

Çfarëdo defekti mund të sqarohet, ose ato mund të shmangen duke siguruar që produkti demonstrohet para pjesëmarrësve, e jo i përdorur nga ta. Menaxheri i projektit duhet të sigurojë që funksionaliteti kyç i produktit është i disponueshëm në datën e lansimit. Kompania duhet të vë në dispozicion fonde të tjera për të siguruar që data e lansimt është e suksesshme.