

Shoqata e kontabilistëve të çertifikuar dhe auditorëve të Kosovës

Society of Certified Accountants and Auditors of Kosovo

**Analizat e biznesit  
(zgjidhjet)**

**P11**

Nr.

FLETË PROVIMI  
Exam Paper

**Udhëzime/Instructions:**

1. MOS E HAPNI DERISA T'IU LEJOHET PREJ MBIKËQYRËSIT
2. ËSHTË E DETYRUESHME PËRGJIGJA E GJITHA PYETJEVE
3. KOHA E LEJUAR ËSHTË 3 ORË
4. EMRI JUAJ NUK DUHET TË PARAQITET NË ASNJË FLETË TË KËTIJ PROVIMI.

Data 28.01.2017

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

## **Problemi 1**

Instituti i Menaxherëve të Certifikuar Operativë (IMCO) ka një skemë profesionale të provimeve, për anëtarët e saj, që mundëson fitimin e statusit të menaxherëve të certifikuar operativë , pas përfundimit të provimeve dhe sigurimit të një portofolio të pranueshme të përvojës praktike. IMCO gjithashtu mbështet anëtarët e saj me të drejta të plota (të cilët kanë arritur certifikimi, ose kanë përfunduar provimet dhe janë në proces të sigurimit të përvojës relevante) duke ofruar një sërë shërbimesh për anëtarët, përfshirë kurset e zhvillimit profesional. Shërbimet e ngjashme ofrohen nga rivalët e tyre të afërt, Instituti i Menaxhmentit Operativ (IMO).

IMCO ka përjetuar një rënie të anëtarësisë dhe anëtarësisë së studentëve në pesë vitet e fundit, pavarësisht se ka pasur një rritje të kërkesës për menaxherë operativë nëpër organizata. Për dallim, IMO ka publikuar të dhënat që dëshmojnë se ka rritur anëtarësinë e studentëve për 27% dhe anëtarësinë me të drejta të plota për 12% në të njëjtën periudhë. Të hyrat dhe profitet e IMCO-së, kanë shënuar rënie gjithashtu.

Brenda IMCO-së ka pikëpamje të ndryshme lidhur me arsyen e rënies. Disa drejtorë, përfshirë John Turvey, besojnë se mungesa e planit strategjik formal i cili do të identifikonte fushat kritike të suksesit, ka nënkuptuar një mungesë drejtimi dhe fokusi. Sidoqoftë, një anëtar i ekipit të menaxhmentit të lartë ka sugjeruar se arsyeja kryesore e problemeve të IMCO-së është mungesa e efikasitetit në procesin e rekrutimit të studentëve. Ai beson se kompania duhet të kuptojë se si organizatat e tjera (si p.sh. IMO) e bëjnë këtë dhe pastaj të bëhen ndryshimet e nevojshme në proceset e IMCO-së.

### **Planifikimi strategjik**

Për të mbështetur pikëpamjen e tij, nga John Turvey u kërkua të shkruante një plan strategjik për të adresuar çështjen e rikthimit të anëtarësisë së humbur dhe të rrisë pjesëmarrjen në treg, për të konkurruar me IMO. Një deklaratë misioni, me faktorë kritikë të suksesit dhe indikatorë kyç të performancës do të përfshihen në plan. Meqë nuk kishte bërë plan strategjik më parë, John ju kishte pyetur rreth pikëpamjeve tuaja për draft planin, një pjesë e të cilit është paraqitur më poshtë, të cilën ai synon ta ndajë me menaxhmentin e lartë.

### **Deklarata e misionit**

Unë sugjeroj të zëvendësojmë deklaratën e misionit “Thjeshtë më të mirët në menaxhmentin operativ” me një deklaratë më të fokusuar e cila thotë “Misioni ynë është përmbushja e nevojave të anëtarëve tanë, inspirimi i studentëve tanë anëtarë dhe motivimi i stafit tonë për të ofruar shërbimin më të mirë të mundshëm”.

### **Faktorët kritikë të suksesit**

Këto janë gjërat në të cilat ne do të fokusohemi në periudhë afatgjatë për të ndihmuar ata të arrijnë rritjen dhe për të përmbushur deklaratën e misionit. Në total, unë kam identifikuar 25 faktorë kritikë të suksesit. Lista e plotë është e disponueshme në intranetin e stafit, por më të rëndësishmit janë paraqitur më poshtë:

1. Përmbushja e nevojave të anëtarëve
2. Rritja e anëtarësisë për 5% vit për vit për pesë vitet e ardhshme
3. Maksimizimi i profitit brenda një rreziku të pranueshëm
4. Të siguruarit që planprogrami është në përputhje me mjedisin momental të menaxhimit operativ

### **Indikatorët kyç të performancës**

Këtu janë indikatorët kyç të performancës që duhet të masim për të na ndihmuar në vlerësimin e faktorëve kyç të suksesit të renditur më poshtë:

1. 95% e anëtarëve na vlerësojnë shkëlqyeshëm në një anketë të jashtme të kënaqësisë së konsumatorëve
2. Implementimi i një fushate energjike të marketingut
3. Kthimi i kapitalit të angazhuar (ROCE) dhe margjina e sigurisë
4. Rekrutimi i menaxherit të provimeve për rishkrimin e planprogramit

Ne duhet të adoptojmë gjithashtu një qasje të integruar të raportimit ashtu që palët e interesit të kuptojnë misionin tonë, strategjinë tonë dhe të gjitha aspektet e performancës sonë të biznesit.

### **Kërkesat e detyrës:**

- (a) Në mënyrë kritike vlerësoni deklaratën e misionit, faktorët kritikë të suksesit dhe indikatorët kyç të performancës të sugjeruar nga John Turvey.  
(15 pikë)
- (b) Diskutoni se si mund të përdoret krahasimi me ndonjë pikë referente (bençmarkingu) në IMCO, duke identifikuar kufizimet e mundshme gjatë aplikimit. 5 pikë)
- (c) Diskutoni rolin e raportimit të integruar në raport me strategjinë e komunikimit dhe performancën e biznesit në IMCO. (5 pikë)

**(25 pikë)**

### **Zgjidhja**

## Zgjidhja e Problemit 1

(a) Deklarata e misionit definojnë drejtimin dhe qëllimin parësor të organizatës. Disa organizata gjithahtu kanë deklaruar vizionin që përfshijnë aspiratat e organizatës. Sidoqoftë në këtë detyrë vizioni dhe misioni janë perceptuar si e njëjta gjë.

Të gjitha organizatat deklaratat e tyre të shkurtra përcillen edhe nga një përshkrim lidhur me atë se si organizata dëshiron të ndërveprojë me palët e saja të interesit. Deklarata momentale e misionit e IMCO-së “Thjeshtë më të mirët në menaxhmentin operativ” është një slogan dhe nuk tregon asgjë se për kë është më e mira. John Turvey ka sugjeruar ndërrimin e saj me një specifike, duke identifikuar palët e interesit të cilave u shërben (anëtarët dhe anëtarët studentë), duke vlerësuar stafin dhe inspiruar poashtu palët e jashtme të interesit. Kjo do të lidhte deklaratën me faktorët kritikë të suksesit.

Faktorët kritikë të suksesit janë gjërat në të cilat organizata duhet të jetë e mirë për të arritur sukses. Ato janë fushat kyçe të cilat i mundësojnë biznesit të organizatës që të lulëzojë.

John Turvey ka identifikuar 35 faktorë kritikë të suksesit, të cilat duken më shumë se disa fusha kyçe dhe që mund të çojnë në mungesë fokusi në fushat që janë vërtetë kyçe.

Përmbushja e nevojave të konsumatorëve duket si një faktor kritik i arsyeshëm meqë ndërlidhet me deklaratën e misionit. Arritja e rritjes së anëtarësisë për 5% në vit përgjatë pesë viteve të ardhshme nuk është domosdoshmërisht diçka që anëtarët do të vlerësonin. Poashtu faktorët kritikë nuk duhet të kenë caqe specifike kohore.

Sigurimi që planprogrami reflekton mjedisin momental operativ është poashtu e ndërlidhur me deklaratën e misionit, në përpjekje për të inspiruar anëtarët studentë.

Megjithatë nuk ka faktorë kritikë të suksesit që ndërlidhen me stafin dhe motivimin e tyre.

Indikatorët kyç të performancës janë masa të përdorura për matjen e përmbushjes së faktorëve kritikë të suksesit. Ata sugjerojnë se si duhet të maten faktorët kritikë.

Indikatorët i vetëm i cekur në mënyrë të saktë është i treti (ROCE dhe margjina e sigurisë).

Por keni parasasysh se as ROCE (kthimi i kapitalit të angazhuar) e as margjina e sigurisë nuk kanë vlera specifike. Këto vlera do të përcaktohen në objektivat e performancës.

Indikatorët kyç të performancës duhet të jenë të kuantifikueshëm, ashtu që të mund të krahasohen me një standard, ose performancë alternative. Për dy indikatorët e sugjeruara nuk ka vlerë krahasimore të kuantifikueshme.

Indikatorët “rekrutimi i një menaxheri të provimeve për rishkrim të planprogramit” ose do të ndodhë ose jo. Ashtu si edhe indikatorët e implementimit të fushatës së marketingut janë vetëm veprime dhe jo indikatorë.

(b) Krahasimi me një pikë referente është ajo ku organizata krahason performancën e saj në një fushë specifike me atë të një organizate tjetër për të parë se sa ka hapësirë për përmirësim.

Në kontekst të skenarit tonë, krahasimi (bençmarkingu) mund të përdoret për të përmirësuar procesin e rekrutimit të studentëve.

Ka dy lloje qasjesh ndaj bençmarkingut brenda industrisë së njejtë. Në këtë rast IMCO duhet të bëjë krahasim të vetës kundrejt IMO-së.

Sa i përket kërkesave të studentëve, ka në dispozicion informata krahasimore, sidoqoftë duket se ka mungesë të informatave mbështetëse, meqë IMCO nuk është e sigurtë se si IMO ia ka dalë të ketë rritje 27% të anëtarëve studentë.

- Krahasimi i jashtëm funksional ku një funksion i caktuar krahasohet me një funksion në organizatë krahasohet me atë funksion në organizatën e cila performon më së miri. Organizatat të cilat nuk garojnë kanë më shumë gjasa të ndajnë të dhënat e tyre më shumë se sa konkurrentët. Një faktor që duhet të kihet parasysh është se konkurrentët mund të veprojnë ndryshe dhe rregullat për studentë mund të mos jenë të ngjashme.

(c) Një raport i integruar është komunikim konciz për strategjinë e organizatës, qeverisjen, performancën dhe prospektet për krijimin e vlerës përgjatë periudhës afatshkurtër, afatmesëm dhe afatgjatë.

Raportet financiare kanë qenë për një kohë të gjatë pjesë e kulturës së biznesit. Përmbajtja, struktura dhe rregullat e ndërtimit të këtyre raporteve janë ende të rëndësishme. Për shumicën e organizatave, rritja dhe profitabiliteti janë ende synime të rëndësishme dhe kjo reflektohet në faktorët kritikë të suksesit, indikatorët kyç të performancës së IMCO-së.

Sidoqoftë, zhvillimi i qasjeve siç janë vlerësimet e balancuara të biznesit kanë nxitur kompanitë të përcaktojnë masa të performancës në fushat jofinanciare siç janë përmbushja e nevojave të konsumatorëve. Sidoqoftë, brenda kornizës normale financiare, nuk ka vend për kompaninë të raportojë progresin e saj ose mungesën e tij në fushat e rëndësishme jofinanciare. Raportimi i integruar i ofron organizatës mundësinë të ridefinojë misionit e saj si dhe strategjinë për adresimin e misionit.

Në këtë mënyrë raporti jo vetëm që ridefinon indikatorët e performancës së ndërlidhur me objektivat e performancës, por edhe raporton nëse këto objektiva janë përmbushur ose jo, si dhe diskuton arsyet e dështimit, bashkë me veprimet të cilat duhet të ndërmerren dhe ky objektiv përmbushet në periudhën e ardhshme raportuese.

Kështu, një raport i integruar duhet të jetë një përmbledhje e informatave nga komunikimet e tjera; duhet të ndërlidh në mënyrë eksplicite informatën se si duhet të krijohet vlera. Palët momentale të interesit dhe akterët potencialë duhet të kenë informata më të mira për vlerat e ardhshme të organizatës.

## Zgjidhja

## Problemi 2

QTP Co prodhon dritare me kornizë druri për tregtarët e materialeve ndërtimore, kompanitë e ndërtuesve dhe mirëmbajtësve të pronave. Kompania nuk shet dritare direkt tek publiku i përgjithshëm. Anëtarët e publikut të përgjithshëm (dhe kompanitë e vogla ndërtimore) mund të blejnë dritare të QTP-së përmes tregtarëve të materialeve ndërtimore të furnizuar nga QTP. Këta tregtarë të materialeve ndërtimore furnizojnë një sërë produktesh për mirëmbajtje dhe renovim të pronave. Ato zakonisht ndodhen në depo të mëdha në paralagjet e qyteteve.

Ekzistojnë tri lloje të lëndëve të para (ose komponentëve) për dritaret të cilat QTP i prodhon.

- Druri të cilin e porosit nga furnitorët e drurit. Kërkesa botërore për masë drurore po rritet dhe çmimet e tij janë relativisht të larta, e poashtu shpesh ka mungesë furnizimi të disa masave të veçanta drusore të cilat i nevojiten QTP-së.
- Qelqi i cili porositet nga prodhuesit e qelqit.
- Pjesët përbërëse si bulonat, dorëzat, mekanizmat e tjerë, të cilët porositen nga një numër prodhuesish të vegjël. QTP ka disa departamente. Ky skenar do të fokusohet në vetëm prej këtyre departamenteve dhe secili prej këtyre departamenteve i ka të qarta aktivitetet e zinxhirëve të vlerës. Këto janë:
  - Logjistika e brendshme dhe prokurimi
  - Prodhimi
  - Logjistika e jashtme
  - Marketingu dhe shitjet
  - Shërbimi

Prodhimi bëhet në një linjë të dedikuar prodhimi ku njëra makinë (dhe fuqia mbështetëse punëtore) ndërmerr të gjitha detyrat e preokupuara me shndërrimin e komponentëve në dritare finale. Nuk ka plane për të blerë një makinë të dytë ose për të hapur një linjë të dytë të prodhimit. Prodhimi bëhet nga 08:00 deri në 17:00. Edhe pse punonjësit bëjnë paza, këto janë të organizuara ashtu që në linjat e prodhimit të jetë gjithmonë punonjës. Për shkak të kufizimeve teknike dhe mjedisore është e pamundur të zgjatet dita e punës ose që puna të organizohet edhe në ndërrime të natës. Kompania është e kufizuar në mënyrë të efektshme në nëntë ore pune në ditë. Rregullimi i makinave duhet të bëhet brenda kësaj dite nëntë-orëshe. Logjistika e jashtme ka një flotë të vogël makinash të cilat përdoren për dërgesën e dritareve finale tek konsumatorët. Programimi i efektshëm i kësaj flote është problematik për momentin ndërsa mirëmbajtje e automjeteve po bëhet më e shtrenjtë me vjetrimin e automjeteve.

### **Dritaret standarde dhe me porosi**

Kompania ofron dritare standarde dhe me porosi. Dritaret standarde janë bërë me porosi sipas specifikimit të vendosur nga QTP. Këto dritare janë reklamuar në katalogun e kompanisë si dhe në ueb faqen e kompanisë së saj. Porositë e konsumatorëve për këto dritare janë furnizuar nga stoqet e disponueshme, ndërsa poashtu premtohet dërgesa brenda një dite. Prodhimi i këtyre dritareve bazohet në parashikimet e shitjeve të bëra nga departamenti i marketingut dhe shitjes. Këto parashikime përdoren nga logjistika e brendshme dhe departamenti i prokurimit për të vendosur porosi për lëndët e para për dritaret. Për shkak të porosive relativisht të mëdha për komponenta të cilat bëhen paraprakisht, QTP zakonisht merr zbritje të dukshme në çmimet e publikuara të komponentave.

Dritaret me porosi prodhohen sipas specifikacioneve të kërkuara nga konsumatori, që zakonisht rezultojnë nga konsultimi dhe negociimi ndërmjet departamentit të marketingut dhe shitjes dhe konsumatorit. Ato janë bërë në mënyrë të tillë që saktësisht t'u përshtaten nevojave të konsumatorëve, në aspekt të llojit dhe cilësisë së drurit, specifikacioneve të qelqit, madhësisë së dritareve dhe llojeve të mekanizmave.



Departamenti i marketingut dhe shitjes i ofron konsumatorit ditën e propozuar të dërgesës. Një kopje e porosive dhe datës së propozuar të dërgesës, i jepet poashtu të departamentit të prodhimit, ashtu që ata të mund të programojnë prodhimin e dritareve si dhe tek logjistika e brendshme dhe prokurimi ashtu që ata të mund të porosisin komponentat specifike të dritareve.

Për momentin, shpesh ka konflikt ndërmjet prodhimit të dritareve standarde dhe atyre me porosi. Është esenciale që QTP të arrijë datën e premtuar të dërgesës për për dritaret sipas porosisë. Për të arritur këtë, shpesh është e nevojshme që prodhimet e programuara të dritareve standarde të mund të shtyhen, ashtu që të mund të prodhohen dritaret sipas porosisë. Kjo çon në përdorim më pak efikas të makinave dhe fuqisë punëtore (për shkak të kostës së rregullimit të makinave) dhe gjithashtu të mbajtjes në stok të komponentave për dritare standarde përtej kohës së planifikuar. Gjithashtu, çmimet e komponentave për dritaret me porosi janë zakonisht më të larta, duke reflektuar vëllimet e vogla dhe nevojën për arritjen e afateve të ngushta kohore. Prodhimi i dritareve me porosi dhe dërgesa tek konsumatorët zakonisht bëhet sa më shpejtë të jetë e mundur, për të siguruar që afatet e premtuara janë përmbushur, ndërsa stoqet e dritareve finale të mbesin minimale.

Në të kaluarën, ka qenë e mundur që dritaret sipas porosive të përdorin komponenta të zakonshme të blera për dritaret standarde. Sidoqoftë, kjo çon në ndërprerje të vazhdueshme të prodhimit të dritareve standarde, kështu që tani komponentat për dritare standarde dhe me porosi mbahen ndarazi dhe magazinohen në zona të ndryshme të depos.

Në përgjithësi, departamentet e marketingut dhe shitjes preferojnë të bëjnë shitje me porosi, në vend të shitjeve të dritareve standarde. Ata besojnë se dritaret me porosi ofrojnë saktësisht atë që konsumatori dëshiron dhe kjo diferencon QTP nga konkurruesit e saj të cilët janë më të fokusuar në shitjen e dritareve standarde. Për dallim prej këtyre konkurrentëve, departamenti i marketingut dhe shitjes në QTP përbëhet prej personelit me përvojë në dizajnimin dhe vendosjen e dritareve, ndërsa konsumatorët e vlerësojnë këtë. Ka dëshmi se disa konsumatorë të rëndësishëm blejnë dritaret e tyre standarde nga QTP edhe pse ata mund të blejnë dritare të ngjashme më lirë diku tjetër, vetëm për shkak se ata vlerësojnë fleksibilitetin e furnizimit nga ana e QTP-së me dritare sipas porosive. Drejtori i marketingut dhe shitjes pohon që “ne kemi agjentët e shitjes të cilët vërtetë kuptojnë dritaret dhe atë për të cilën konsumatorët kanë nevojë dhe dëshirojnë. Ne nuk përpiqemi t’u shesim atyre dritare nga rafti, vetëm pse i mbajmë në stoqe.”

Përveq kësaj, stafi i marketingut dhe shitjes pohon se dritaret me porosi sjellin më shumë të hyra dhe profite për QTO se sa dritaret standarde. Siqodoftë, kjo kontestohet nga menaxheri i prodhimit i cili do të preferonte që prodhimi të fokusohet në dritaret standarde. Stafi i shitjes momentalisht kompensohet në bazë të të hyrave mesatare për dritare. Për momentin, përafërsisht 30% e vëllimit të shitjeve të QTP është për dritaret me porosi, por kjo përqindje rritet në baza vjetore.

Tabela një tregon të dhënat e përzgjedhura për prodhimin e dritareve standard dhe atyre me porosi.

	Dritaret standarde	Dritaret me porosi
<b>Të hyrat dhe kostot për dritare (€)</b>		
Të hyrat mesatare	85	110
Kostot mesatare të stoqeve (magazinimi)	15	5
Kostoja mesatare e lëndëve të para	20	40
Kostoja mesatare e transportit (Shënimi 1)	15	10
Kostoja mesatare e fuqisë punëtore (€)	12	15
Kostoja mesatare e makinave (€)	8	10
<b>Të dhënat e prodhimit</b>		
Mesatarja e dritareve të prodhuara për orë	12	10
Norma e mbetjeve për dritaret e prodhuara	2%	5%
Koha mesatare e instalimit (Shënimi 2)	10 minuta	15 minuta
Koha mesatare e nxjerrjes nga përdorimi (Shënimi 3)	20 minuta	45 minuta
Drejtimi mesatar i prodhimit (Shënimi 4)	4 orë	2 orë

**Tabela një: Të dhënat e përzgjedhura të QTP: prodhimi i dritareve standard dhe me porosi**

Shënimi (1) Kostot e transportit kanë të bëjnë me kostot e distribuimit të mallrave finale tek konsumatorët. Kostot e komponentëve të brendshme barten nga furnizuesi.

Shënimi (2) Koha e nevojshme për instalimin e makinave për një operacion prodhimi të dritareve sipas një specifikimi.

Shënimi (3) Koha e nevojshme për nxerrjen nga përdorimi të makinës (parametrat e ristartimit, pastrimit, etj.) nga një operacion i vetëm prodhimi të dritareve sipas një specifikacioni.

Shënimi (4) Koha e një operacioni të vetëm të prodhimit të dritareve sipas një specifikacioni.

**E rëndësishme: Makina është e kufizuar në një ditë nëntë-orëshe. Koha e instalimit (përgatitjes) dhe nxjerrjes nga përdorimi të makinës duhet të jetë Brenda kësaj dite nëntë-orëshe.**

**Shqetësimet e menaxhmentit**

Menaxhmenti i lartë në QTP po eksploron mundësinë e zhvendosjes së kompanisë vetëm në prodhimin e dritareve standarde ose vetëm në prodhimin e dritareve me porosi. Ata po hetojnë poashtu edhe çështjet në pesë departamentet të cilat janë të renditura me aktivitetet në zinxhirin e vlerave. Ata kanë angazhuar më parë një analist biznesi I cili u ka ofruar atyre një analizë të departamentit të shërbimeve në QTP, të dokumentuar në Shtojcën 1. Menaxhmenti ju ka angazhuar si pasuesin e saj dhe tani kërkon nga ju një analizë të ngjashme për të katër departamentet e mbetura.

**Shtojca 1: Analiza e departamentit të shërbimeve në zinxhirin e vlerave****Figura Një: Departamenti i shërbimeve në QTP: analiza momentale****Shërbimi**

Shërbimi ka të bëjë me aktivitetet të cilat shtojnë ose ruajnë vlerën e dritareve. Kjo përfshin instalimin, riparimin, trajnimin, furnizimin e pjesëve dhe rregullimin e dritareve. Në QTP, shërbimi në mënyrë primare ka të bëjë me zëvendësimin (riparimin) e dritareve.

Zëvendësimi i dritareve standarde zakonisht kërkohet si rezultat i përkeqësimit të dritareve. Dëshmia sugjeron se kjo nganjëherë shoqërohet me dritare ose komponenta të dritareve që mbahen si stoqe në QZP për kohë të gjatë dhe shkaktimi i disa dëmeve ose defekteve fare të vogla, gjë që ka shkuar duke u përkeqësuar. Sidoqoftë, ka dëshmi se disa probleme janë rezultat i mekanizmave jo të duhur. Zëvendësimet e dritareve standarde u janë ofruar konsumatorëve zakonisht me dërgesë njëditore. Këto janë ofruar pa pagesë nëse problemi ka qenë për shkak të prodhimit defektiv.

Problemet me dritaret me porosi zakonisht shoqërohen me mekanizmat fillestar dhe problemet rreth përmbushjes së specifikacioneve. Dritarja mund të jetë më e madhe, ose druri të ketë ngjyrën tjetër. Meqë dritaret e tilla janë bërë me porosi, zëvendësimi mund të marrë kohë, edhe pse kompania përpiqet t'i përshpejtojë zëvendësimet e tillë, duke bërë kështu porositja urgjente të komponentëve dhe duke ndërprerë prodhimin e programuar.

**Figura dy: Departamenti i shërbimit në QTP: roli potencial pas kalimit nga prodhimi i dritareve standarde në prodhim të dritareve vetëm me porosi**

**Kalimi vetëm në prodhim të dritareve standarde**

Nëse prodhimi kalon vetë në dritare standarde, atëherë shërbimi do të merret kryesisht me zëvendësimin e dritareve defektive. Menaxhimi më i mirë i stoqeve duhet të çojë në më pak probleme me komponentat dhe dritaret finale meqë që të dyja do të mbesin në stok për periudhë më të shkurtër. Konsideratë mund t'i jepet ofrimit të trajnimit për instalim, duke reduktuar kështu numrin e dritareve defektive të shkaktuara si pasojë e instalimit të dobët. Kjo mund të përfshijë certifikimin formal për instaluesit e kualifikuar. Kjo duhet të jetë atraktive për konsumatorët, meqë do të reduktojë mbetjet e tyre.

QTP mund të konsiderojë gjithashtu ofrimin e shërbimit të instalimit të garantuar. Kjo mund të jetë veçanërisht atraktive për ndërtuesit e pronave të cilët e konsiderojnë si joekonomike angazhimin e instaluesve të dritareve me orar të plotë.

**Kalimi i plotë në prodhimin e dritareve vetëm me porosi**

Nëse prodhimi kalon tërësisht vetëm në prodhim të dritareve me porosi, atëherë shërbimi do të merret në mënyrë primare vetëm me përmirësimin e problemeve të cilat shfaqen si rezultat i dështimeve të dritareve të përbushin specifikacionin. Metodën e përmirësuar të specifikacionit, duke përdorur dizajnin e asistuar përmes kompjuterit (CAD) duhet të reduktojë nevojën për shërbim. Koncepti i ofrimit të shërbimit të instalimit të dritareve është veçanërisht atraktiv për dritaret me porosi meqë defektet e vogla mund të rregullohen në lokacion, në vend se të kthehen në fabrikë. Kjo eliminon vonesën dhe koston e transportit të dritareve në dhe nga fabrika. Dështimet në pamje (si ngjyra e drurit) mund të shmangen me një vizitë para instalimit ku mund të konfirmohet me konsumatorin një shabllon të dritares me porosi (një dritare).

**Kërkesat e detyrës:**

Menaxhmenti i QTP do të dëshironte që ju të përgatisnit një dokument informues i cili do të:

- (a) Analizojë çështjet momentale në katër departamentet e mbetura në konsideratë (logjistika e brendshme dhe prokurimi, prodhimi, logjistika e jashtme, marketingu dhe shitja), me referencë të duhur në rolin e secilin departament në zinxhirin e vlerave. Shtojca 1 Figura 1 është përfaqësuese e qasjes së nevojshme.

(11 pikë)

- (b) Vlerësojë rastin financiar për prodhimin dhe shitjen e VETËM dritareve standarde ose prodhimin dhe shitjen e dritareve me porosi. Vlerësimi duhet të përfshijë të dyja opsionet dhe mund të përfshijë komentet tuaja lidhur me kufizimin e të dhënave të paraqitura në Tabelën Një. Sidoqoftë, ju duhet të supozoni se të dhënat e paraqitura në këtë tabelë reflektojnë në mënyrë të saktë situatën momentale.

(7 pikë)

- (c) Analizojë se si kompania mund të ristrukturojë elementet e secilës nga katër departamentet e mbetura (dhe në këtë mënyrë edhe të zinxhirit të vlerave) në të ardhmen për kalim në VETËM prodhim të dritareve standarde ose VETËM prodhim të dritareve me porosi. Shtojca 1 Figura dy është përfaqësuese e qasjes së kërkuar dhe qartazi tregon se ju duhet të bëni TË DYJA opsionet në analizën tuaj.

(7 pikë)

**(25 pikë)**

## Zgjidhja e Problemit 2

### (a) Logjistika e brendshme dhe prokurimi

Logjistika e brendshme ka të bëjë me aktivitetet e ndërlidhura me pranimin, ruajtjen dhe shpërndarjen e inputeve në procesin e prodhimit. Ajo përfshin trajtimin e materialeve, magazinimin, kontrollin e stokut, programimin e automjeteve dhe kthimet tek furnitorët.

Prodhimi i dritareve standarde dhe me porosi përbëjnë probleme të ndryshme për organizatën.

Tek prodhimi i dritareve standarde, komponentët duket se blihen me sasi të mëdha dhe ruhen në fabrikë duke pritur prodhimin. Kjo shkakton kosto të magazinimit dhe mundësi të defekteve.

Skenari sugjeron që prodhimi i dritareve me porosi shpesh heq nga operacioni prodhimin standard, për të akomoduar kërkesat gjithnjë e në rritje të konsumatorëve. Kjo do të thotë se komponentët blihen për të përmbushur një operacion të prodhimit standard.

Sidoqoftë, prodhimi i dritareve standarde nuk mundëson sasinë e komponentave të blera dhe kështu lëndët e para duhet të jenë më të lira. Tek prodhimi me porosi, duhet të ketë më pak kosto të magazinimit, meqë komponentat zhvendosen shpejtë përgatë prodhimin për të përmbushur porosinë e konsumatorëve.

Në QTP, kostot e lëndëve të para janë dukshëm më të larta për dritaret me porosi se sa për dritaret standarde dhe kjo reflekton çmimet premium që pritet të paguhet për furnizimet urgjente me vëllim të ulët.

Edhe për prodhimin standard edhe me porosi, furnizimi i drurit është problematik. Çmimet po ngriten dhe ka një mungesë të drurit të veçantë. Sidoqoftë në rastin e QTP, transporti i brendshëm nuk paraqitet si problem, meqë ai sigurohet nga furnitorët.

### Prodhimi (Operacionet)

Prodhimi ka të bëjë me aktivitetet e transformimit të inputeve në produkte finale. Në këtë rast, bëhet fjalë për linjën e prodhimit që shndrron drurin, qelqin dhe mekanizmat në dritare standarde ose me porosi.

Ai përfshin edhe paketimin dhe mirëmbajtjen. Në shumicën e organizatave prodhimi është më efektiv kur diçka prodhohet në mënyrë standarde për një kohë më të gjatë duke minimizuar kohët e futjes dhe nxjerrjes nga operacioni të makinerisë si dhe kostot e ndërlidhura.

Prodhimi i dritareve me porosi në rastin tonë, përcillet me operacione të shkurtra dhe me kosto dhe kohë të më gjatë të përgatitjes dhe nxjerrjes nga operacioni të makinerisë.

Këto vëzhgime përcillen edhe me të dhënat përkatëse të detyrës.

Koha e prodhimit mestar është më e shkurtër derisa norma e mbetjeve është më e lartë. Edhe numri i ankesave për konsumatorë (për një mijë njësi) është poashtu më i lartë.

Njësitë me porosi duhet të përmbushin me saktësi specifikacionin e konsumatorit.

Në këto rrethana, entuziazmi i menaxherit të prodhimit është i kuptueshëm. Ai maksimizon efikasitetin e prodhimit dhe minimizon mbetjet dhe ankesat.

### Logjistika e jashtme

Logjistika e jashtme ka të bëjë me aktivitetet e shoqëruara me mbledhjen, ruajtjen dhe shpërndarjen fizike të produktit tek blerësit. Ai përfshin magazinimin e produkteve finale, operacionet e automjeteve të shpërndajres dhe përpunimet e tjera, përfshirë edhe trajtimin e materialit.

Në rastin tonë, edhe në këtë aspekt ka çështje të ndryshme varësisht nëse flitet për dritare standarde ose me porosi. Prodhimi i dritareve standarde çon në kosto më të larta të magazinimit meqë këto dritare presin të shiten tek konsumatorët potencialë. Magazinimi i këtyre dritareve

mund të çojë në mbetje më të mëdha, meqë dritaret janë të pashitshme për shkak të kushteve të magazinimit: thatësira, temperaturat ekstreme, zjarri, vërshimet.

Pasi të jenë shitur, konsumatorët presin pothuajse dërgesën e menjëhershme.

Përdorimi efektiv dhe mirëmbajtja e flotës së automjeteve është qartazi një problem për QTP.

Në anën tjetër, dritaret me porosi mund të planifikohen në avans dhe të dërgohen në datën e specifikuar nga konsumatori. Ato dërgohen sa më shpejtë të jetë e mundur dhe kështu kostot e magazinimit janë më të ulëta. Kjo edhe reflektohet në të dhënat e QTP ku kostot e magazinimit të dritareve me porosi përbëjnë 1/3 e kostove të dritareve standarde. Edhe kostot e transportit për dritaret me porosi janë më të ulëta.

### Marketingu dhe shitjet

Këto janë aktivitete të ndërlidhura me nxitjen e konsumatorëve për të blerë produktin. Përfshijnë promovimin, përgatitjen e ofertave dhe caktimin e çmimeve.

Në QTP, marketingu dhe shitjet kompensohen në bazë të të hyrave për një dritare të shitur. Të dhënat sugjerojnë se të hyrat mesatare për dritare janë më të larta se sa për një dritare standarde. Rrjedhimisht, ka një nxitës për të drejtuar konsumatorët drejt dritareve me porosi në vend të atyre standarde. Marketingu dhe shitjet poashtu japin argumente se qasja me porosi nënkupton që konsumatorët do të marrin saktësisht dritaret që ata dëshirojnë, në vend të dritareve standarde të cilat nuk u përshtaten nevojave të tyre të sakta.

Drejtori i marketingut dhe shitjeve pohon që ne kemi njerëzit e shitjes të cilët kuptojnë dritaret dhe atë që konsumatorët dëshirojnë dhe kanë nevojë.

Përmbushja e kërkesave të sakta është pjesë e rëndësishme e ndërtimit të rapoteve me konsumatorët.

Sidoqoftë qasja me porosi shkakton edhe tensione të brendshme dhe të jashtme. Presioni nga konsumatorët çon në faktin që markeingu dhe shitjet vendosin presion mbi logjistikën e brendshme dhe sigurimin për të siguruar komponentat e dëshirueshme në kohë të shpejtë dhe kjo rezulton me kosto më të larta të lëndëve të para. Pas arritjes së lëndëve të para, presioni vihet mbi prodhimin për të përshejtuar porositë dhe për të shtyrë operacionet e prodhimit të dritareve standarde. Kjo çon në joefikasitet të madh të përdorimit të makinave.

Qasja me porosi me siguri përfshin edhe menaxhim aktiv të konsumatorëve. Ka mundësi që konsumatorët të pyesin vazhdimisht lidhur me statusin e porosive të tyre.

(b) Shënim udhëzues: Analiza e prodhimit të dritareve standarde mund të përdor shablonin momental të përdorimit të makinave ose mund të përdor një shabllon ku operacionet e prodhimit janë të pandërprera.

Në bazë të analizës financiare, del që prodhimi me porosi prodhon më pak të hyra në ditë, por është më profitabil. Duke pasur parasysh miksin e përzierjeve për momentin, kontributi i pritshëm ditor do të ishte  $€1,411 \times 0.7 + €1,710 \times 0.3 = 987.70 + 513.00 = €1,500.70$

Të dhënat bazohen në ciklin e prodhimit standard/me porosi ku operacionet e prodhimit të planifikuar shpesh anulohen ose ndërpriten nga kërkesat e prodhimit me porosi. Në këtë mënyrë shabllonet e përdorimit në një objekt prodhimi të dedikuar vetëm për dritaret standard duhet të jenë të ndryshme.

Të dhënat e ofruara kanë të bëjnë vetëm me kostot direkte. Nuk ka analizë të shpenzimeve të tjera të përgjithshme. Mund të mos ketë gjasë që linja e prodhimit e dedikuar vetëm për dritare standarde të mundësojë reduktim në stafin e marketingut dhe shitjeve dhe punonjësve të shërbimit, meqë punonjësit kanë nevojë për më pak negociim dhe mbështetje.

Edhe të hyrat mund të jetë më të vogla, kështu që mund të ketë mundësi për humbje të stafit nga funksionet e përgjithshme administrative.

(c) Kalimi I tërësishëm në prodhim të dritareve standarde

Logjistika e brendshme: duhet të jetë e mundur që të reduktohen kostot e magazinimit të komponentave, meqë ato duhet të ruhen për periudha më të shkurtra, meqë prodhimi tani bazohet në ciklin e planifikuar, të pandërprerë nga puna me porosi.

Mund të ketë mundësi për shfrytëzimin e parimeve të furnizimeve INVENTARI PIKËRISHT NË KOHË (JIT), duke zhvendosur kostot e magazinimit tek furnitori dhe në këtë mënyrë reduktimin e kostove të magazinimit të brendshëm edhe më tej.

Prodhimi (Operacionet): Efikasiteti i prodhimit duhet të sigurohet nga të qenit në gjendje të planifikojmë prodhimin në avans. Nëse koha e vënies në funksion (përgatitjes ose instalimit) dhe nxjerrjes nga operacionet mbesin të njëjta atëherë prodhimi mund të rritet për 102 njësi në ditë para mbetjeve. Kalkulimi për këtë është shfaqur në pjesën (b) të kësaj zgjidhje.

Logjistika e jashtme: Prodhimi i planifikuar duhet të çojë në shfrytëzim më të mirë të flotës së shpërndarjes.

Marketingu dhe shitjet: Këto janë mundësi për reduktim në marketing dhe shitje meqë shitja do të kalonte në dritare standarde me specifikacione që do të ishin në dispozicion në katalogje dhe në internet. Fokusi nuk është në promovimin e marrjes së porosive e as në negocimin e porosive individuale.

Të përgjithshme: Në këtë qasje, QTP është një organizatë që merr porositë nga konsumatorët me produkte tashmë të prodhuara. Stoqet e dritareve standarde duhet të jenë më efikase dhe duhet të çojnë në prodhim më efikas të dritareve. Sidoqoftë, kjo mund të ojë në humbjen e konsumatorëve të cilët vlerësojnë aftësinë e kompanisë për të ofruar përzierje të dritareve standarde dhe me porosi.

Fokusimi në prodhim standard mund të nënkuptojë gjithashtu që QTP fokusohet në tregun e komoditeteve ku do të ketë presion të vazhdueshëm mbi çmime.

Kalimi në vetëm prodhim me porosi

Logjistika e brendshme: Për shkak se porositë janë të definuara, kostot e magazinimit të komponentave duhet të jenë relativisht më të ulëta, por komponentat nuk mund të porositen në avans dhe në këtë mënyrë të negociohen zbritjet. Në këtë rast, duket se ka rast më të fuqishëm për integrim së prapthi. Sigurimi i furnizimit është edhe më vital në prodhimin me porosi ku furnizimi i konsumatorëve në kohën e premtuar është i një rëndësie të madhe.

Prodhimi (Operacionet): Prodhimi drejtohet nga porositë e definuara nga konsumatorët.

Lirimi i kapaciteteve duhet të mundësojë prodhim më të shpejtë dhe dërgesë më të shpejtë të dritareve me porosi.

Logjistika e jashtme: Kostot e mbajtjes së stoqeve duhet të jenë relativisht më të ulëta meqë dërgesat mund të planifikohen përretj datave të specifikuara nga konsumatorët. Për shkak se këto dihen në avans, atëherë orari i dërgesave mund të planifikohet.

Marketingu dhe shitjet: Zhvendosja në prodhim me porosi fuqizon departamentin e marketingut dhe shitjeve. Këto mund të shihen si aftësi kyçe të cilat duhen shfrytëzuar nga kompania.

Të përgjithshme: Në këtë qasje, QTP është një organizatë e pranimit të porosive për prodhimin e dritareve sipas porosive që ka pranuar. Kjo është qasja e preferuar e ekipit të marketingut dhe shitjeve. Prodhimi me porosi do të lejojë QTP të përmbushë kërkesat për dritare standarde, dhe

përmbushjen e nevojave të konsumatorëve, dhe pse çmimi për dritare të tilla mund të jetë më i lartë.

QTP do të pozicionojë vetën si një ofrues unik duke aplikuar një premium për shërbimin e specializuar, duke bërë që edhe pozita e saj në treg të jetë goxha e ndryshme.

## Zgjidhja



### Problemi 3

Kompania "Holiday" momentalisht ofron shërbime të agjencisë turistike duke dhënë këshilla udhëtimi dhe duke bërë rezervime udhëtimi për konsumatorët të cilët në mënyrë fizike vizitojnë zyrat e vendosura në shumicën e qyteteve të shtetit. Sidoqoftë, ajo po redukton në mënyrë graduale këtë pjesë të biznesit derisa në mënyrë simultane mundohet të arrijë një përqindje më të madh të të hyrave në internet.

Për të ndihmuar në përmbushjen e këtij objekti, kompania "Holiday" është në proces të formimit të një njësie të re biznesi në treg për të shitur pushime luksoze. Gama e produkteve të pushimeve të promovuara nga kjo njësi e re biznesi do të quhet "Inspirimet". Synohet që përmes "Inspirimeve" të ofrohen shërbime të cilësisë së lartë, me porosi për klientët e veçantë. Kompania ka vendosur që kjo njësi e re biznesi do të ketë deklaratën e saj të misionit të "ofrimit të shërbimeve të cilësisë së lartë për udhëtarët e veçantë". Drejtori i ri menaxhues i Inspirimeve ka cekur se ka objektiv arritjen e të hyrave vjetore prej 100 milionë eurosh deri në 2018. Kjo do të ishte përafërsisht 25% e të hyrave të përgjithshme të parashikuara nga kompania "Holiday" për atë vit, por në anën tjetër pritet që ajo të shes vetëm përreth 5% të numrit të përgjithshëm të pushimeve të shitura nga kompania "Holiday". Lloji i pushimeve të ofruara nga "Inspirimet" tashmë është ofruar nga disa konkurrentë të kompanisë "Holiday".

Dilip Kharel, drejtori i ri marketingut të "Inspirimeve", ka cekur që internet duhet të përdoret gjithnjë e në rritje si burimi kryesor i marketingut dhe shitjes së pushimeve, meqë "ka kaluar koha kur familjet kanë vizituar një agjenci turistike në "bulevardin kryesor" për të planifikuar pushimet e tyre; tani e tëra kjo bëhet qetësisht nga komforti i shtëpisë".

Kompania "Holiday" shfrytëzon në mënyrë ekstensive teknikat tradicionale të marketingut, duke dërguar brosurë udhëtimi që përmbajnë të gjitha pushimet për konsumatorët potencialë. Sidoqotë, derisa Dilip ka pranuar se "problemi është se nuk e dimë nëse konsumatorët tonë bezdisen me hapjen e tyre, ose nëse ata vendosin ato direkt në shportë". Këto broshura shpesh janë prodhuar disa muaj paraprakisht dhe mund të reklamojë pushime të cilat nuk janë në dispozicion më tej. Konsumatorët nuk do të zbulojnë këtë derisa të vizitojnë ndonjërin nga agjentët e udhëtimeve. Kompania shfrytëzon disa nga emailat e targetuar, por është akuzuar për dërgimin e emailave spam në të kaluarën si dhe emaila masivë çdo javë me të gjitha ofertat e pushimeve për çdo kë të regjistruar në bazën e të dhënave. Dilip është i vendosur të shfrytëzojë mundësitë e ofruara nga marketingu elektronik dhe beson që "Inspirimet" mund të përfitojnë shumë nga shfrytëzimi i parimeve të inteligjencës, individualizimit, interaktivitetit, integritit dhe pavarësisë së lokacionit të cilat janë qendrore për marketingu elektronik.

"Inspirimet" do të ofrojë pushime në një sërë lokacionesh, përfshirë Karaibet, Afrikën dhe Azinë, dhe planin për të ofruar udhëtime "tematike", siç janë pushimet me ushqime luksoze dhe udhëtime të trashëgimisë. Shtetet e ndryshme mund të kenë kërkesa të ndryshme për turistët, si p.sh. rregullimet e vizave. "Inspirimet" nuk kanë në pronësi hotele ose aeroplanë dhe prandaj shumica e pushimeve ofrohen nga furnitorët e jashtëm, si kompanitë e hoteleve dhe aeroplanëve. Kjo nënkupton që "Inspirimet" kanë mungesë kontrolli mbi disa elemente siç janë taksat e udhëtarëve. "Inspirimet" do të kenë përfaqësues në terren në të gjitha resortet për të pritur mysafirët në aeroporte dhe për të adresuar ndonjë problem rreth pushimeve.

Sidoqoftë, hotelet dhe ekskurzionet nuk do të ofrohen vetëm ose në mënyrë ekskluzive për mysafirët e "Inspirimeve". Për shembull, do të ketë mysafirë të tjerë në hotel të cilët nuk kanë rezervuar përmes "Inspirimeve". Dilip është i brengosur lidhur me këtë. Ai beson që kompania

duhet të jetë në gjendje të diferencojë veten, qoftë në aspektin e përvojës së përgjithshme të pushimeve ose në aspekt të marketingut, kështu që konsumatorët janë kanë më shumë gjasë të rezervojnë pushimet e tilla përmes “Inspirimeve”, në vend se kjo të bëhet përmes konkurrentëve, ose vetëm përmes rezervimit direkt me hotelin. Ai gjithashtu pranon rëndësinë e aprovimit të një strategjie të mirëfilltë të çmimeve e cila përmbushë nevojat e organizatës (“Holiday” dhe “Inspirimet”) si dhe vetë konsumatorëve.

**Kërkesat e detyrës:**

- (a) Vlerësoni se si parimet e inteligjencës, individualizimit, interaktivitetit, integritetit dhe pavarësisë së lokacionit mund të shfrytëzohen gjatë reklamimit të të një sërë pushimesh të ofruara nga “Inspirimet”.

(13 pikë)

Dilip Kharel pranon rëndësinë e strategjisë e cila mbështet strategjitë e përgjithshme korporative dhe të biznesit të organizatës.

- (b) Përshkruani një qasje strategjike për përcaktimin e çmimeve në kontekst të “Inspirimeve”. Ju duhet të pranoni edhe faktorët ekonomikë dhe joekonomikë në qasjen tuaj.

(12 pikë)

(25 pikë)

### Zgjidhja e Problemit 3

(a) Dilipi ka arsyetuar vendimin e tij në përpjekje për të shfrytëzuar parimet e marketingut elektronik, meqë kompanitë mund të përfitojnë shumë nga kjo qasje. Pesë parimet e referuara në kërkesën e detyës mund të shfrytëzohen si në vijim:

#### (i) Inteligjenca

Interneti mund të përdoret si një opsion me kosto të ulët i mbledhjes së informatave lidhur me konsumatorët dhe konsumatorët potencialë.

Kjo mund të ndihmojë në përcaktimin e linjave të produkteve të reja dhe elementeve të miksit të marketingut. Nëse konsumatori regjistrohet në lokacion, atëherë kompania mund të përcjellë edhe preferencat individuale me kalimin e kohës dhe kjo mund të ndihmojë në shfrytëimin e individualizimit. Përdorimi i marketingut elektronik do të mundësojë analizën e asaj se kush ka vizituar çfarë në ueb faqe, sa kanë qëndruar aty dhe sa herë kanë vizituar të njëjtën faqe.

#### (ii) Individualizmi

Qasja momentale e dërgimit të marketingut të njëjtë, që mbulon të gjitha pushimet, për secilin klient nuk është e duhur për shërbimet luksoze me porosi, të cilat synohen të ofrohen nga “Inspirimet”.

“Inspirimet” duhet të sigurojnë përdorimin e veçorive të promovimit të cilat sigurojnë individualizmin, duke pasur parasysh se ofrojnë shërbim me porosi, i cili për nga natyra është individual.

Kjo bëhet e mundur vetëm nëse kompania siguron informata.

Konsumatorët duhet të jenë në gjendje të ruajnë informatat mbi pushimet për të cilat janë të interesuara dhe të kthehen për shqyrtim të më vonë.

#### (iii) Interaktiviteti

Ky parim funksionon mbi identë e qasjes së marketingut “tërheqë”, ku konsumatorët nxisin procesin e marketingut dhe shitjes, në vend se kompania të publikojë pushimet për ta.

Interaktiviteti duhet të fillojë me përdorimin e motorëve të kërkimit, ashtu që kur një konsumator të shkruajë “pushime luksoze” ose “pushime me porosi”, “Inspirimet” të shfaqen të parat në rezultatet e kërkimit.

Pasi të hyjë në ueb faqe, konsumatori pastaj mund ta ketë të lehtë të kërkojë përmes menysë për gjëra si “destinacioni” ose “lloji i pushimit”. Konsumatorit duhet të ketë mundësinë të shohë një gamë të gjerë të opsioneve.

Gjithashtu, interaktiviteti mund të ofrohet në formë të dialogut dykahor me këshilltarin e pushimeve përmes një funksioni të komunikimit në internet.

Inspirimet: ofrimi i shërbimit të personalizuar, si në dyqan, pa kërkuar nga konsumatori që të vizitojë dyqanin.

#### (iv) Integrimi

Kompanitë e pushimeve mund të shfrytëzojnë integrimin, i cili ka të bëjë me ndarjen e njohurive dhe aktivitetit të marketingut ndërmjet pjesëve të ndryshme të kompanisë. Për shembull, nëse konsumatori kalon në pushimet e “Inspirimeve”, duke qenë konsumator paraprakisht i kompanisë Holiday, kjo informatë mund të nënkuptojë që tashmë ka njohuri rreth preferencave të konsumatorëve. Inspirimet mund të integrojnë elementet e ndryshme të përvojës së pushimeve dhe bazave të të dhënave për kompanitë e ndryshme që ofrojnë shërbime të tilla. Për shembull, mund të jetë e mundur për konsumatorin të rezervojë hotelet, fluturimet, dhe ekskurzionet.

Pas rezervimit të pushimit, ueb faqja mund të ofrojë sugjerime për ngritje të nivelit të porosisë ose opsione të tjera.

Varësisht nga qëllimi i pushimit, mund të ofrohen reklama të tjera.

#### (v) Pavarësia e lokacionit

Pavarësia e lokacioni lejon mundësinë e shitjes në tregjet globale. Me kusht që “Inspirimet” të kenë qasje në fluturimet që nisen nga shtetet e ndryshme, nuk ka asgjë që të ndalë atë nga operimi si një ofrues global i udhëtimeve. Kjo ka për synim të ofrojë shitje më të madhe në internet.

Për të shfrytëzuar tregun global, “Inspirimet” duhet të sigurojë që ofron aftësinë e shikimit të çmimeve të pushimit dhe të paguajë në valuta të huaja.

(b) Ka një numër ndikimesh të cilat duhet të konsiderohen gjatë përcaktimit të strategjisë së çmimeve të cilat do të ofrojnë objektivat e biznesit dhe objektivat e korporatës së një organizate.

#### Misioni dhe objektivat

Qartazi, objektivat të cilat duhet të arrihen duhet të formojnë një element kyç gjatë përcaktimit të strategjisë së çmimeve. Njësia e re e biznesit e kompanisë Holiday ka mision “ofrimin e shërbimit të cilësisë së lartë” për udhëtarët e dalluar dhe synon “aaritjen e të hyrave në vlerë prej 100 milion dollarësh deri në 2018”.

Kjo mund të çojë në një strategji premum të caktimit të çmimeve për “Inspirimet” që të ruajnë sugjerimin e dallimit ndërmjet pushimeve standarde të ofruara dhe një game të re të pushimeve.

Çmimet duhet të jenë më të larta për të reflektuar cilësinë e ofruar. Kompania Holiday duhet të konsiderojë të hyrat e dëshiruara, 25% të të hyrave totale të kompanisë por vetëm 5% të vëllimit; kjo siguron që çmimet duhet të caktohen në nivel më të lartë për të arritur këtë. Çmimi është elementi kyç në diferencimin e produktit.

#### Kostoja

Nëse çmimi dështon të marrë parasysh koston, atëherë organizata mund të mos jetë profitabile dhe në periudhë afatgjatë mund të paraqiten vëshitrësi. Edhe pse organizatat kanë qenë të njohura për shitjet e produkteve si udhëheqës të humbjes për të atratuar blerjet, kjo nuk duket të jetë një strategji e duhur për “Inspirimet”. Ajo duhet të mbulojë kostot e saj gjatë përcaktimit të çmimeve.

Inspirimet mund të zgjedhin të caktojnë çmimin e secilin opsion individual në baza të “kostos plus margjinës” ose thjeshtë të sigurojnë që kostoja e përgjithshme mbulohet gjatë vendosjes së çmimit final duke përdorur bazat e tjera.

#### Konkurrenca

Ka një numër konkurrentësh që tashmë operojnë në një treg pushimesh luksoze dhe Inspirimet duhet të konsiderojë se çfarë aplikon për shërbimet ekuivalente. Duke pasur parasysh transparencën e informatave të disponueshme në internet, konsumatorët do ta kenë të lehtë të krahasojnë pushimet dhe çmimet. Inspirimet nuk ka në pronësi hotelet që synon të përdor për pushimet e ofruara dhe nuk do të ketë përdorim ekskluziv të tyre. Prandaj çmimi ose duhet të jetë i njëjtë me atë të konkurrencës të ngjashme, ose të diferencohet disi dhe prandaj duhet të jetë në gjendje të aplikojë një çmim arsyeshëm më të lartë.

#### Konsumatorët

Konsumatorët do të kenë një kufizim lidhur me atë se çfarë ata janë të përgatitur të paguajnë për një ofertë të caktuar. Inspirimet duhet të sigurojë se çmimet e saj janë brenda kufirit për grupet e

targetuara të konsumatorëve. Në këtë rast “Inspirimet” janë duke targetuar konsumatorit me të ardhura më të mëdha.

#### Kontrollet

Ka një numër ndikimesh të jashtme që afektojnë industrinë e udhëtimeve. Edhe pse shpesh është kompania ajrore ose oteli i cili i nënshtrohet këtyre ndikimeve, si taksat lokale të pasagjerëve dhe kërkesat për viza, kompania Holiday duhet të konsiderojë këto gjatë përcaktimit të strategjisë së çmimeve.

Në përgjithësi, “Inspirimet” duhet të konsiderojnë kombinimin e ndikimeve të mësipërme për të siguruar se cakton çmimet të cilat ofrojnë një produkt profitabil i cili i përmbushë objektivat e korporatës.

## Problemi 4

Qyteza e Istogut kryesohet nga kryetari (i cili zgjidhet çdo pesë vite nga qytetarët e qytezës) i cili është përgjegjës për, mes tjerash, për politikën e transportit të qytezës.

Një vit më parë, kryetari (që vepron si sponsor i projektit) nisi një projekt të “komunikacionit të lehtë” për të reduktuar ngarkesën në udhëkryqe me semafor në qytet. Në vend të të bazuarit në kohë të caktuar, ai sugjeroi implementimin e një sistemi i cili do t’i bënte semaforët e ndjeshëm për qarkullimin e komunikacionit. Kështu, që nëse krijohen rradhë, atëherë dritat në mënyrë automatike shndërrohen në të gjelbra (për nisje). Kryetari, kjo do të reduktonte emetimet e dëmshme në fushat afër semaforëve dhe së dyti, kjo do të përmirësonte kohët e udhëtimit për të gjitha automjetet, që do të mundësonte shoferëve të jenë “më pak të ngarkuar”. Ai iu referuar poashtu edhe dëshmimeve nga qytetet ku kohët e parashikueshme të udhëtimit janë parë si atraktive për kompanitë fleksibile të cilat kanë mundur të hapen kudo në shtet. Ai besonte se sistemi i ri do të tërhiqte kompanitë e tilla në qytet.

Qeveria e shtetit ka një agjenci të rregullimit të transportit të quajtur OfRoad. Pjesë e përgjegjësisë së OfRoad është edhe monitorimi i investimeve të transportit dhe ishte kthitike për projektin e “komunikacionit të lehtë” të Istogut sepse benefitet e projektit nuk ishin të prekshme dhe u mungon kredibiliteti. Rasti i biznesit nuk përfshinte një analizë sasiore kost/benefit. OfRoad ka publikuar vetë procesin e menaxhimit të benefiteve që klasifikon benefitet dhe mund të ndahen në mënyrë konfidente para projektit. Në këtë mënyrë investimi do të kursejë 90,000 euro në vit për shpenzime personeli dhe ky është një përfitim financiar.

*Të kuantifikueshme:* Përfitimi i kuantifikueshëm është përfitim ku ka dëshmi të mjaftueshme të besueshme për të sugjeruar, në avans, se sa benefite do të rezultojë nga projekti. Ky benefit mund të jetë financiar ose jofinanciar. Për shembull, kursimet e energjisë nga ndërtesa e re mund të parashikohet në mënyrë të parashikueshme në avans. Sidoqoftë, shumica e saktë e kursimeve nuk mund të parashihet në mënyrë të saktë.

*Përfitimi i matshëm:* Një përfitim i matshëm është përfitim i cili mund të vlerësohet në mënyrë konfidenciale pas implementimit, dhe kështu nuk mund të parashikohet në mënyrë të parashikueshme në avans. Rritja në shitje nga iniciativa e veçantë është një shembull i përfitimit të matshëm. Përfitimet e matshme mund të jenë financiare ose jofinanciare.

*Përfitimi i observueshëm:* Një përfitim i observueshëm është përfitim i cili do të vendoset nëse është realizuar ose jo nga një individ ose grup specifik, duke përdorur një kriter të dakordueshëm. Përfitimet e tilla zakonisht janë jofinanciare. Morali i përmirësuar i stafit mund të jetë një shembull i një përfitimi të observueshëm.

Një muaj më parë, zgjedhjet e kryetarëve nxorrën kryetarin e ri, me politika dhe objektiva tërësisht të transportit. Ajo dëshiron të adresojë ngarkesën e komunikacionit duke tërhequr shoferët nga veturat e tyre dhe të marrin pjesë në transportin publik. Pjesë e politikës së saj ishte një sistem i semaforëve i cili i jep prioritet autobusëve.

Këshilli i qytezës ka në pronësi autobusë të cilët operojnë në qytezë dhe ata kanë investuar mjaft shumë në autobusë komodë dhe kanë emetime dukshëm më të ulta se sa automjetet konveccionale të përdorur nga shumica e banorëve të qytezës.

Kryetarja e re dëshiron të përmirësojë shpeshhtësi, saktësi dhe rehati për autobusë, ashtu që ata të stimulojnë njerëzit nga përdorimi i automjeteve të tyre. Kjo do të kërkojë më shumë autobusë dhe staf të ri të autobusve, një kërkesë të cilën kryetarja e ka prezantuar si “të mirë për normën e papunësisë në këtë qytezë”. Kjo do të ndihmojë poashtu shërbimin e autobusit të përmbushë nivelin e saktësisë së shërbimit të cilin e ka publikuar tri vite më parë, por ende nuk e ka realizuar. “Një reduktim në automjete dhe rirtje të autobusëve do të na ndihmojë të realizojmë cakun tonë”, pohoi kryetarja.

Kryetarja ka sugjeruar poashtu një numër iniciativash për të dekurajuar njerëzit nga shfrytëzimi i automjeteve në qytezë. Ajo ka për synim të shesë dy parkingje automjetesh për tokë rezidenciale (duke mbledhur 325,000 euro amerikanë) dhe kjo do të reduktoje kapacitetin e parkingut të automjeteve nga 1,000 në 800 hapësira automjetesh në ditë. Ajo gjithashtu synon të ngrisë tarifën ditore të parkingut nga 3 euro në 4. Kapaciteti i shfrytëzimit të parkingjeve momentalisht është 95% (për arsye teknike është e pamundur që kjo të jetë 100%) dhe e njejta normë e shfrytëzimit pritet me reduktimin e kapacitetit të parkingjeve për automjete.

Kryetarja e re beson se politikat e saj përçojnë porosinë se Istogu është serioz lidhur me kujdesin ndaj mjedisit. “Kjo”, tha ajo, “do të tërheqë konsumatorët e gjelbër që të vijnë dhe jetojnë në qytezën tonë, derisa kompanitë ekologjike poashtu do të inkurajoheshin të hapnin kompanitë këtu.

Këto kompani dhe konsumatorë do të sjellin përfitime të shumta për komunitetin tonë”. Për të theksuar këtë, ajo ka themeluar një ekip ekologjik për të inkurajuar iniciativat ekologjike në qytezë. Projekti i “Komunikacionit të lehtë” për adresimin e ngarkesës së propozuar nga ish kryetari është ende në fazën zhvillimore. Kryetari i ri beson se ky projekt mund të modifikohet për të ofruar vizionin e saj dhe sërish të jetë e gatshme në datën e premtuar nga paraardhësi i saj.

#### **Kërkesat e detyrës:**

- (a) “Termet e referencës” (dokumenti i inicimit të projektit, statuti i projektit) është zhvilluar për projektin e “komunikacionit të lehtë” për të reduktuar ngarkesën e komunikacionit. **Diskutoni ndryshimet që do të bëhen me “termet e referencës” (dokumenti i inicimit të projektit, statuti i projektit) për të reflektuar vizionin e ri të kryetarit të projektit.** (5 pikë)
- (b) Kryetari i ri dëshiron të ridefinojë rastin e biznesit për projektin, duke përdorur kategorizimin e përfitimeve të sugjeruar nga OfRoad. **Identifikoni kostot dhe përfitimet për projektin e rishikuar, duke klasifikuar secilin përfitim duke përdorur udhërrëfimet e ofruara nga OfRoad.** (14 pikë)
- (c) Menaxhimi i palëve të interesit është përgjegjësi primare e menaxherit të projektit. **Diskutoni menaxhimin e duhur të secilave nga tri palët e interesit të identifikuar në projektin e rishikuar (të ndryshuar).**
  - (i) Kryetarja e re;
  - (ii) Of-Road;
  - (iii) Një motorist privat në Istog i cili përdor automjetin e tij për të shkuar në punë në qytezën e tij.

(6 pikë)

(25 pikë)

## Zgjidhja e Problemit 4

(a) Objektivat dhe fushëveprimi nga perspektiva e projektit “komunikacioni i lehtë”, ndryshimi i kryetarit ka çuar në një ndryshim të menjëhershëm në objektivat e projektit. Kjo ilustron se si projektet e sektorit publik janë të ndikuara nga ndryshimet e paparitura të jashtme përtej kontrollit të tyre. Projekti ka propozuar fillimisht reduktimin e ngarkesës së komunikacionit duke i bërë semaforët të ndjeshëm ndaj qarkullimit të trafikut.

Sidoqoftë, kryetarja e re tani dëshiron të reduktojë ngarkesën e trafikut duke tërhequr banorët në transportin publik. Rrjedhimisht ajo dëshiron të zhvillojë një sistem me 20 semaforë i cili do t'i japë prioritet autobusëve. Kjo duhet të sigurojë që autobusët vijnë me kohë. Projekti nuk ka të bëjë më tej me reduktimin e kohës së udhëtimit për të gjithë përdoruesit.

Një hap i parë i rëndësishëm duhet të jetë konfirmimi që kryetarja e re dëshiron të jetë sponsor e projektit, për shkak se projekti ka humbur sponsorin e vetë. Fushëveprimi i projektit gjithashtu duhet të rishikohet. Projekti fillestar ishte esencial për një projekt të qartë teknik që ishte për synim prodhimin e një sistemi i cili reduktonte radhët në komunikacion.

Fushëveprimi i projektit duket se është zgjeruar në mënyrë të konsiderueshme, edhe pse kjo duhet të konfirmohet me sponsorin e ri të projektit. Pasi që të të aprovohet fushëveprimi i projektit të ndryshuar dhe plani i projektit të ri të jetë zhilluar, duhet të bëhet ndarja e burimeve për projektin sipas detyrave të nevojshme për përfundimin e projektit.

Kjo mund të jetë reduktimi i fushëveprimit të projektit, shtimi i burimeve ose kombinimi i të dyjave.

### (b) Kost-benefiti

Projekti i reredefinuar do të ketë efekte më të prekshme se sa projekti paraprak dhe këto duhet të klasifikohen duke përdorur qasjen standarde të sugjeruar në skenar. Benefitet duhet të përfshijnë:

- Përfitimin nga shitja e parkingjeve të caktuara të veturave – një përfitim i parashikueshëm financiar prej 325.000 eurosh që mund të përfshihet në analizën kost-benefit.

- Të ardhurat e rritura nga autobusët publik – kjo duket të jetë një përfitim i matshëm, meqë është një aspekt i performancës i cili mund të matet (për shembull, biletat e autobusëve të mbledhura në ditë), por nuk është e mundur të vlerësohet se si do të rriten të ardhurat derisa të përfundojë projekti

- Të ardhurat e rritura nga parkingjet e automjeteve – ky duket të jetë një përfitim i kuantifikueshëm nëse supozimi bëhet që përdorimi i parkingjeve të automjeteve do të mbetet në 95%. Mund të ketë vetëbesim të shtuar për të definuar këtë si një përfitim financiar. Vendet e parkingjeve të veturave do të reduktohen nga 1000 në 800, por rritja e tarifave do të kompensojë reduktimin e kapacitetit.

- Përmirësimi i saktësisë së autobusëve – edhe ky do të jetë një përfitim i matshëm. Kjo mund të nxisë përdorues më të madh të veturave që të përdorin transportin publik.

- Emetimet e reduktuara – autobusët janë më efikas në aspektin e energjis dhe lirojnë më pak dioksidin karboni se sa automjetet e zakonshme. Edhe ky përfitim duhet të jetë më i matshëm (por jofinanciar) dhe i sjellë përfitimet tërë qytetit.

- Përmirësimi i perceptimit të qytetit – kryetarja e re beson se politikat e saj do të tërheqin konsumatorët ekologjikë dhe kompanitë ekologjike në qytet.

Gjithashtu duhet riadresuar edhe kostot e zbatimit të projektit. Këto kosto tani do të përfshijnë:

- Koston e blerjes së më shumë autobusëve për të përmbushur kërkesën e rritut dhe shpeshhtësinë e shërbimit.

- Kostot operacionale të më shumë shoferëve të autobusëve.



- Kostot e ndërlidhura me hedhjen e parkigjeve të veturave.
- Kostot e ndërlidhura me ngadalsimin e vozitësve (ekonomik dhe emotiv).

Kërkesat teknike të implementimit të projektit do të duhet të ndryshohen dhe është e qartë se do të ketë implikime të kostove sepse duhet të zhvillohet një zgjidhje e cilat do të lejojë autobusët të jenë prioritet.

(c) Rrjeti i palëve të interesit ofron një kornizë për të kuptuar se si anëtarët e ekipit të projektit duhet të komunikojnë me secilën palë të interesit ose grup të palëve të interesit. Rrjeti ka dy boshte. Njëri bosht ka të bëjë me fuqinë ose influencimin e palëve të interesit në këtë projekt të caktuar. Boshti tjetër ka të bëjë me interesimin e palëve të interesit në projekt.

Kryetarja e re: fuqi e lartë dhe interesim i lartë. Kryetarja është lojtare kyçe në projekt dhe duhet të menaxhohet me kujdes dhe në mënyrë aktive. Kryetarja është momentalisht entuziaste lidhur me projektin dhe ky entuziazëm duhet të mbahet. Si sponsore e mundshme e projektit, do të jetë përgjegjësi e kryetares të promovojë projektin për brenda dhe për të ndarë burimet në dispozicion për këtë.

Sidoqoftë, ajo është gjithashtu edhe personi i cili mund të ndalë projektin në çfarëdo kohe.

OfRoad si një agjenci publike ka qenë kyçe në arsyetimin e projektit të kryetarit të mëparshëm. Ata besojnë që rasti i biznesit ishte bazuar vetëm në përfitimet e patrupëuara dhe si i tillë nuk ka besueshmëri. Ka gjasë që ata të jenë më mbështetës të propozimit të ndryshuar për dy arsye. Së pari, propozimi përdor klasifikimin e përfitimeve të sugjeruara. Së dyti, propozimi përfshin përfitimet e prekshme të cilat mund të përfshihen në mënyrë të besueshme në analizën kost-benefit.

Qasja e sugjeruar e menaxhimit të palëve të interesit këtu ka të bëjë me mbajtjen e tyre të informuar. Sidoqoftë, duhet monitoruar reagimin e tyre. Nëse ata organizjnë vetën dhe mblidhen si grup, ata mund të jenë në gjendje të aplikojnë veprime penguese, të cilat mund të rrisin fuqinë e tyre dhe të kenë ndikim në projekt. Kjo fuqizon argumentin se menaxhimi i palëve të interesit është një proces i vazhdueshëm, meqë palët e interesit mbajnë pozita të ndryshme në rrjet derisa organizojnë vetvetën ose derisa projekti vazhdon të implementohet.