

Shoqata e kontabilistëve të çertifikuar dhe auditorëve të Kosovës

Society of Certified Accountants and Auditors of Kosovo

Analizat e biznesit

P11

Zgjidhjet

FLETË PROVIMI
Exam Paper

Data 13/10/2018

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

Problemi 1

Shoqëria për Menaxhimin e Mjedisit (EMS) është themeluar në vitin 1999 na profesionistë të mjedisit të cilët besojnë se menaxhimi dhe auditivi mjedisor duhet të kenë kualifikimin e tyre. EMS ka bordin e saj i cili i raporton një Këshilli prej tetë anëtarësh. Politika bëhet nga Bordi dhe ratifikohet nga Këshilli. EMS është e regjistruar si një entitet privat me përgjegjësi të kufizuar.

EMS punëson staf për administrimin e kualifikimit të saj dhe për ofrimin e shërbimeve për anëtarët e saj. Kualifikimi ka filluar si një certifikatë, e zhvilluar nga anëtarët fillestarë themelues të Shoqërisë. Që nga atëherë ajo është zhvilluar, nga anëtarët dhe zyrtarët e EMS, në një skemë me katër certifikata që përfundon me një Diplomë. EMS punëson një krye ekzaminues me orar të plotë i cili është përgjegjës për përcaktimin e ekzaminimeve të certifikimit të cilat mbahen në qendrat e trajnimit në tërë shtetin. Asnjë provim për momentin nuk mbahet në shtetet e tjera.

Nëse kandidatët kalojnë të katër provimet ata mund të hyjnë në provimin me gojë për Diplomë. Nëse ata kalojnë këtë provim me gojë ata fitojnë të drejtën që të bëhen anëtarë. Të gjitha provimet bëhen me libër hapur një-orësh, të paraprirë me një kohë leximi prej 15 minutash. Në një takim të fundit, Këshilli i EMS refuzoi konceptin e vlerësimit të bazuar në kompjuter. Ata besojnë se kompetenca në këtë fushë ishte vlerësuar më së miri nga përgjigjet e provimit me shkrim.

Numrat e kandidatëve për kualifikim kanë rënë në mënyrë dramatike në dy vitet e fundit. Bordi i EMS ka konkluduar se kjo rënie reflekton maturimin e tregut në shtet. Shumë njerëz të cilët ishin profesionistë në menaxhimin dhe auditivin mjedisor në kohën kur kualifikimi ishte prezantuar tani kanë fituar Diplomën e tyre. Rrjedha e kandidatëve të rinj dhe në këtë mënyrë e anëtarëve është relativisht e vogël.

Rrjedhimisht, Bordi i EMS ka sugjeruar se ata tani duhet të përpiqen të tërheqin kandidatë ndërkombëtare dhe ai ka targetuar shtetet ku menaxhimi dhe auditivi mjedisor po bëhet më i rëndësishëm. Tani po formulon një strategji për lansimin e kualifikimit në Indi, Kinë dhe në Rusi.

Sidoqoftë, cilado strategji duhet të ketë parasysh që edhe Bordi i EMS por edhe Këshilli janë shumë të vetëdijshëm për rreziqet. EMS është shumë konfidente lidhur me aftësinë e saj teknike brenda një definicioni të kufizuar mjedisor të menaxhimit dhe auditivit mjedisor. Përpjekjet për të shikuar fushat plotësuese të kualifikimit (siç janë ruajtja e dheut dhe e ujit) janë refuzuar menjëherë nga Këshilli si fusha jothelbësore dhe që dalin nga fushëveprimi i ekspertizës së tyre.

Kërkesat e detyrës

Zhvillimi i brendshëm, blerjet dhe aleancat strategjike janë tri metoda të zhvillimi përmes të cilave mund të ndiqet drejtimi strategjik i organizatave.

(a) Sqaroni parimet e zhvillimit të brendshëm dhe diskutoni se sa është e përshtatshme kjo metodë e zhvillimit për EMS.

(8 pikë)

(b) Sqaroni parimet e blerjes dhe diskutoni se sa e përshtatshme kjo metodë e zhvillimit është për EMS.

(8 pikë)

(c) Sqaroni parimet e aleancave e strategjike dhe diskutoni se sa e përshtatshme është kjo metodë e zhvillimit për EMS.

(9 pikë)

(Totali 25 pikë)

- (a) Zhvillimi i brendshëm - gjithashtu i njohur si rritja organike - arrihet ashtu që organizata zhvillon burimet e saja të brendshme. Kjo është mënyra se si EMS është rritur deri më tani. Pas zhvillimit të certifikatave origjinale nga themeluesit e shoqërisë, kualifikimi është plotësuar me shtimin e certifikatave shtesë dhe pastaj të programit të Diplomës. Këto ndryshime janë zhvilluara të gjitha nga anëtarët dhe zyrtarët e Shoqërisë.

Përparësitë

Rreziku i ulëz. Si mjet i rritjes, rritja organike përfshin më pak rrezik se sa një blerje. Prandaj ka gjasë të përshtatet me kulturën e Shoqërisë e cila është kundër rrezikut dhe më vetëdijësuese.

Ekonomitë e shkallës. Qasja organike shtrin koston dhe rrezikun me kalimin e kohës dhe mund të lejojë që organizata të përfitojë nga ekonomitë e shkallës. Sidoqoftë, këto ekonomik mund të kufizohen nëse rritja është tepër e ngadaltë.

Më lehtë të planifikohet. Rritja është më lehtë për t'u menaxhuar, planifikuar dhe ofron më pak pengesë se sa një blerje.

Të metat

Sidoqoftë ka disa probleme me rritjen organike si mjet i zhvillimit.

Rritja e ngadaltë. Rritja mund të jetë shumë e ngadaltë dhe problemet me të cilat përballet EMS reflektojnë ndaljen e rritjes së tanishme.

Kufizimi i burimeve. Për shkak se rritja nxitet nga brenda organizatës, ajo kufizohet nga gjerësia e aftësisë së organizatës. EMS momentalisht po kufizohet nga gama e ngushtë e produktit, por nëse vazhdon një politikë të zhvillimit të brendshëm ajo nuk mund të zgjerojë këtë gamë të produkteve sepse anëtarët dhe zyrtarët e saj nuk kanë ekspertizë në çështjet e tjera. Ngjashëm, EMS kufizohet nga fushëveprimi i ngushtë dhe kufizimi do të mbesë gjatë tërë kohës sa ajo rritet përmes zhvillimit të brendshëm. Përpjekjet për të lëvizur në fusha komplementare të kualifikimit janë refuzuar nga Këshilli si fusha jothelbësore dhe prandaj mbesin jashtë fushëveprimit të ekspertizës së EMS-së.

Pengesat e hyrjes. Zhvillimi i brendshëm është një metodë e mirëfilltë për zhvillimin e tregut në shtetin e EMS-së pot është më pak i përshtatshëm për hyrjen në tregjet dhe shtetet e reja. Do të jetë vështirë për EMS të krijojë veten si brend në Indi, Kinë dhe Rusi. Problemet e EMS duke u përpjekur të zgjerohet përtej vendit duke përdorur rritjen organike do të tejkalohen sepse asnjëri nga anëtarët e saj kanë përvojë paraprake për zhvillimin e produkteve në tregjet tej oqeanike.

EMS është mësuar të rritet dri më tani, bazuar në konsolidimin e tregut dhe penetrimin e tregut, Zhvillimi i brendshëm është mjet ideal për implementimin e strategjisë së penetrimit të tregut.

Sidoqoftë, EMS tani po kërkon të ndjekë një strategji të zhvillimit të tregut duke u zgjeruar në Indi, Kinë dhe në Rusi. Duke me pak gjasë që zhvillimi i brendshëm do të jetë një metodë e përshtatshme e ndjekjes së këtij drejtimi të ri strategjik.

- (b) Blerjet

Një strategji e blerjes është ajo ku një organizatë merr pronësinë e organizatës tjetër ekzistuese. Shpejtësia e rritjes. Njëra nga përparësitë më të rëndësishme të rritjes përmes blerjes është se ajo i lejon kompaninë blerëse qasje në një treg të ri ose një gamë produktesh. Në këtë rast, EMS mund të kërkojë të blejë organizatat që tashmë ofrojnë provime profesionale dhe certifikate në tregjet e saja në Indi, Kinë dhe Rusi. Ajo mund pastaj të përdorë këto organizata ekzistuese si mekanikëm për lansimin e kualifikimeve EMS në këto tregje. Në këtë mënyrë, EMS ka blerë në mënyrë efektive infrastrukturën që i nevojitet për të operuar në tregjet e saj të synuara.

Produktet e reja. Organizata EMS ble do të ofrojë kualifikime të tyre dhe nuk ka gjasë që këto do të jenë ato që tashmë nuk ofrohen nga EMS. Prandaj ekziston një mundësi që EMS mund të ofrojë këto kualifikime në tregun vendor, duke rritur në këtë mënyrë gamën e produkteve që mund të ofrojë një tregun vendor.

Sidoqoftë, EMS do të përballlet me disa çështje me blerje si metodë e rritjes.

Kostoja. Blerja e një organizate zakonisht kërkon shpenzime të konsiderueshme, dhe dëshmia sugjeron që kthimet e ofruara nga organizata e blerë janë shpesh më pak se të premtuara në procesin e kalimit të pronësisë.

Qasja në fonde. Edhe pse nuk na thuhet gjithçka për të ardhurat e EMS, nuk ka gjasë që ne do të kemi mjaft para për të financiar bërjen pa kërkuar financimin e jashtëm. Sidoqoftë, për shkak se është kompani private ajo nuk mund të përdorë një çështje të përbashkët në tregjet e aksioneve për të ngritur financa shtesë. Ose do të duhet të kërkojë një kredi bankare ose të kërkojë financim nga ndonjë investim privat ekuiteti ose vetë anëtarët e shoqërisë.

Mospërputhshmëria. Blerjet mund të sjellin problemet e asimilimit të punonjësve dhe sistemet e ndryshme operative. Kjo ka gjasë të ndodhë këtu meqë kjo është një blerje ndërkombëtare, kështu që këto mund të jenë orivleme të përshtatjes kulturore ndërmjet EMS dhe kompanive të blera. Prandaj, edhe pse blerjet janë një mënyrë e popullarizuar e nxitjes së rritjes së shpejtë, nuk ka gjasë që EMS do të ketë osr para të gatshme ose dëshirë të ndjekë këtë metodë të zhvillimit strategjik. Meqë EMS është rritur në mënyrë organike deri më tani, nuk ka gjasë që ka përvojë të blerjes - edhe në tregun vendor. Prandaj lëvizja drejt blerjes jashtë vendit do të ishte shumë e rrezikshme.

Si rrjedhim, Bordi dhe Këshilli nuk kanë gjasë të aprovojnë një veprim të tillë.

(c) Aleancat strategjike

Një aleancë strategjike do të bëhet kur dy ose më shumë organizata ndajnë burimet dhe aktivitetet për të ndjekur një objektiv të veçantë strategjik.

Kostoja. Njëra nga përparësitë e një aleance strategjike krahasuar me një blerje meqë i mundëson një organizatë të hyjë një treg të ri pa kërkesa të mëdha financiare për blerjen e organizatës lokale. Kjo mund të jetë e rëndësishme për EMS, duke pasur parasysh vështirësitë me të cilat mund të përballlet në përpjekje për të financuar një blerje.

Kultura e korporatës. Një aleancë strategjike lejon secilën nga organizatat partnere të ruajë kulturën e saj korporatave, dhe kështu do të shmangë dislokimin kulturor të blerjes ose shkrirjes me një organizatë tjetër.

Kompetencat thelbësore. Motivi për aleancë do të ishte bashkë-specializimi, ku secili partner do të koncentrohet në aktivitetet që më së miri i përshtaten aftësive të tyre. Johnson, Scholes dhe Whittington sugjerojnë që aleancat e bashkë-specializimit përdoren për të hyrë në tregjet e reja gjeografike ku organizata ka nevojë për njohuri dhe ekspertizë lokale. Kjo përmbushë kërkesat e EMS në mënyrë të saktë. Natyra e saktë e aleancës do të duhet të konsiderohet me kujdes dhe mund të ndodhë që llojet e ndryshme të aleancave përcaktohen në tri tregje të reja të cilat EMS i synon.

Shoqëritë aksionare. Një shoqëri aksionare ndodh kur dy ose më shumë organizata amë krijojnë një organizatë dhe secila ka një pjesëmarrje në ekuitet dhe në menaxhment. Kjo është një aleancë formale dhe themelimi i saj do të marrë kohë. EMS do të duhet të kontribuojë në kostot dhe burimet e nevojshme nga organizatat e sapokrijuara, por kostoja dhe burimet e tilla duhet të jenë më të vogla se ato të nevojitura për blerje. Sidoqozë, koha e marrë për të themeluar shoqërinë aksionare mund të jetë problem nëse EMS dëshiron të lëvizë shpejtë në tregt të synuar për të tërhequr studentët e ri. Gjatë krijimit të një shoqërie aksionare, EMS do të duhet të dakordohet me partnerin e saj lidhur me atë se kush kontribuon për çfarë në kontekst të kohës dhe burimeve, dhe si profitet e ardhshme do të ndahen. Kjo do të mund të marrë kohë për t'u dakorduar në rast të ndonjë kontesti. Marrëveshja e licencës. EMS mund të licencojë përdorimin e kualifikimit të saj në tregjet e synuara. Dy mënyra se si kjo mund të aranzohet përfshijnë:

- (i) Një organizatë lokale mund të promovojë kualifikimin EMS si të sajën dhe të paguajë një tarifë për EMS për secilën certifikatë dhe diplomë të lëshuar.

Marrëveshja e licencës do të kërkojë më pak angazhim nga EMS se sa një blerje, por do të sjellë më pak kthim financiar sepse EMS duhet të ndajë të hyrat me të licencuarit në tri shtete të synuara.

Gjithashtu, duke u bazuar në partnerët për të promovuar kualifikimin për ta, EMS do të ketë më pak kontroll lidhur me atë se si ajo promovohet. Bordi dhe Këshilli mund të konsiderojnë që kjo humbje e kontrollit është e padëshirueshme.

Gjithashtu, nëse kualifikimi është i suksesshëm, ekziston rreziku që organizata lokale do të zhvillojë alternativën e saj për kualifikimin e EMS. Ajo mund të promovojë pastat kualifikimin e saj në vend të EMS, duke mbajtur në këtë mënyrë të gjitha të hyrat nga certifikatat e saj në vend të përqindjes dhe tarifës që pranon nga kualifikimi i EMS.

Një aleancë strategjike në mënyrë fillestare duket si metoda më e përshtatshme e zhvillimit për EMS. Marrëveshjet e licencimit duken veçanërisht tërheqëse sepse ata ofrojnë një qasje të shpejtë për tregjet e reja pa kërkuar përkushtim të dukshëm financiar nga EMS ose që shkakton ndonjë ndryshim kulturor brenda EMS. Sidoqoftë, EMS do të pranojë një proporcion të të hyrave të gjeneruara. Çfarë është më e rëndësishme, hyrja në marrëveshje licencuese do të nënkuptojë që marketingu dhe promovimi i kualifikimit është jashtë kontrollit të EMS dhe kjo mund të dëshmojë vështirësi për EMS. Deri në këtë datë, EMS është rritur vetëm përmes zhvillimit të brendshëm dhe ka pasur kontroll të plotë mbi ofrimin e të gjitha kualifikimeve. Nëse EMS hyn në aleancë, ajo do të duhet t'u besojë organizatës së vetë partnere për të menaxhuar ofrimin e

shërbimeve për të. Rrjedhimisht, nëse ose jo Bordi dhe Këshilli janë të përgatitura për të vënë besimin e nevojshëm në një organizatë partnere mund të përcaktojë si duhet nëse kjo metodë është e pranueshme për EMS ose jo.

Problemi 2

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

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

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

Projekti i automatizimit

Pas kthimit të kompanisë nga panairi, kryeshefi ka autorizuar një analist afarist të hetojë procesin momental të prodhimit ashtu që kalimi nga sistemi momental në pakon e re softuerike të mund të planifikohet si duhet. Analisti i biznesi ka gjetur se disa nga vendimet e bëra në procesin e prodhimit ishin të vështira për t'u definuar dhe shpesh ishte e vështirë për menaxherët të sqarojnë se si ata kanë marrë veprime efektive. Ata kanë pasur për synim të përdorin përvojën e tyre, kujtesën dhe gjykimin dhe ende po bënin inovacione në kontrollin e tyre mbi procesin. Dikush ka komentuar se "ajo që bëjmë sot, mund të mos e bëjmë nesër; kërkesat po evoluojnë në mënyrë konstante."

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

Kërkesat e problemit

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

(12 pikë)

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

ketë adresuar problemet e përballura në Fleksigyp në projektin e procesit të prodhimit.
(13 pikë)

Totali (25 pikë)

Zgjidhja

(a)

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

Përshtatshmëria e zgjidhjes së pakos

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

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

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

Kërkesat jostabile dhe komplekse

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

Ekzistojnë disa mënyra se si mund të adresohet mungesa e kërkesave

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

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

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

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

Mungesa e përvojës dhe procesi i përcaktuar i prokurimit

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

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

(b)

Këshillat kryesore

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

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

Rasti i biznesit

Pjesë e procesit të vlerësimit do të përfshijë prodhimin e një rasti biznesi i cili do të vlerësonte nëse një pako e standardizuar është zgjedhje më e përshtatshme për një

proces. Siç është identifikuar më herët, ky proces më me gjasë të ishte më i përshtatshëm se sa një zgjedhje e rëndomtë.

Specifikimi i kërkesave

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

Metoda formale dhe konkurruese e tenderit

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

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

Kriteret e dakorduara të vlerësimit

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

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

Procesi i vlerësimit të zgjedhjeve kundrejt kërkesave

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

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

Implementimi i planifikuar

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

Problemi 3

Instituti i Kontabilistëve Analitikë (IAA) ofron tri programe certifikimi të cilat vlerëson përmes ekzaminimit që përdor pyetje me shumë përgjigje. Këto pyetje mbahen në një bankë të kompjuterizuar të pyetjeve. IAA për momentin po analizon të gjitha proceset e saj dhe po shikon për mundësi të ridizajnit të mundshëm të procesit afarist. Ai po konsideron autorizimin e një sistemi të porositur kompjuterik për të mbështetur procesin e dakorduar të ridizajnit afarist. IAA ka dëshirë të implementojë një zgjedhje të re shumë shpejtë për shkak se konkurrentët po kërcënojnë të lëvizin në tregun e tyre të krijuar.

Autori (krijuesi i pyetjeve) parashtron pyetjet tek IAA si dokument të mbrojtur me fjalëkalim bashkëngjitur në një email. Departamenti i edukimit i IAA (i cili përbëhet nga ekspertë të çështjes) zgjedhin një rishikues të mirëfilltë dhe e përcjellin emailin tek ai ose ajo. Në asnjë moment gjatë procesit autori nuk e identifikon rishikuesin. Një kopje e emailit i dërgohet departamentit të administratës ku administruesit fusin pyetjen në format standard në bankën e kompjuterizuar të pyetjeve. Këta administrues nuk u nënshtrohen ekspertëve të çështjes dhe nganjëherë bëjnë gabime gjatë futjes së pyetjeve dhe përgjigjeve.

Një kontroll i fundit i aty për atyshëm la identifikuar që një nga dhjetë pyetjet përmbante një gabim. Gjithashtu, ekziston një vonesë e madhe në futjen e pyetjeve. Edhe pse administrues janë caktuar në këtë detyrë, ata kanë për të kryer edhe detyra të tjera dhe kështu është ndërtuar një grumbull me pyetje. Administruesit paguhen më pak se stafi i edukimit.

Rishikuesi vendos nëse pyetja do të pranohet apo refuzohet tërësisht ose të kthehet tek autori për ndryshim. Rezultati i rishikimit të parë para se departamenti i administratës të azhurnojë databzën me faktin nëse pyetja është pranuar dhe refuzuar. Në disa raste nuk është e mundur të gjendet pyetja e cila duhet të azhurnohet sepse ende ndodhet në grumbullin e pyetjeve që presin të futen në sistem. Kjo shkakton vonesë të mëtejme dhe frustrim.

Departamenti i financave njoftohet për të gjitha pyetjet e pranuar ndërsa dërgohet edhe njoftimi i pagesës i cili përfundon një çek i cili i lëshohet dhe i dërgohet autorit.

Pyetja e ndryshuar kthehet nga autori tek departamenti i edukimit i cili e përcjellë këtë tek rishikuesi. Një kopje i dërgohet sërish departamentit të administratës ashtu që ata të mund ndryshojnë pyetjen e mbajtur në databazë.

Gjatë rishikimit të dytë, pyetja pranohet ose refuzohet. Pyetjet e refuzuara (pavarësisht kur refuzohen) i dërgohen në formë njoftimi departamentit të financave të cilët dërgojnë njoftimin e refuzimit tek autori.

Momentalisht, 20% e pyetjeve refuzohen menjëherë nga rishikuesi dhe një 15% tjetër i dërgohet autorit për rishikim. Nga këto, 30% refuzohen në rishikimin e dytë.

Kërkesat e detyrës:

(a) IAA do të donte të konsideronte një numër të opsioneve të ridizajnit, që variojnë nga përmirësimet shumë të thjeshta deri te zgjidhjet radikale. Identifikoni një gamë të opsioneve të ridizajnit që IAA do të mund të konsideronte për përmirësimin e procesit të tyre të trajtimit të pyetjeve. Vlerësoni benefitet e secilit opsion.

(15 pikë)

(b) Në fund, IAA ka vendosur të mos zhvillojë një zgjidhje me porosi por të përdor një pako standarde softuerike për të implementuar kërkesat e saja të menaxhimit të pyetjeve me shumë përgjigje dhe të ekzaminimit. Pakoja e përgjedhur, e zgjedhur nga një listë e ngushtë prej tri sistemesh, përfshin ofrimin e testeve, analizën e pyetjeve, faturimin e studentëve dhe regjistrat e studentëve. Ajo tashmë përdoret nga disa borde të rëndësishme të ekzaminimit në vend. Sqaroni përparësitë e plotësimit të kërkesave të përdoruesve duke përdorur zgjedhje të pakove softuerike dhe diskutoni implikimet e kësaj zgjedhjeje për ridizajnimin e procesit në IAA.

(10 pikë)

(Totali 25 pikë)

Zgjidhja

Pjesa (a)

Benefitet

Reduktimi i kostove të qendrave të provimit dhe mbikëqyrjes meqë kjo nuk do të jetë e nevojshme për letrat e nivelit themelues që tani mbahen në internet. Skenari tregon që përafërsisht 70% të këtyre kostove lidhen me dokumentet e nivelit themelor dhe disa qendra më të vogla që ofrojnë provime të nivelit themelor për të bërë humbje financiare. Reduktimi në ngarkesat bankare të mbitërheqjes është si rezultat i pikave të larta dhe të ulëta në rrjedhën e parasë së gatshme të shkaktuar nga cikli i provimit dy herë në vit. Reduktimi në kostot e vlerësimit si dhe dokumentet themelore do të vlerësohen në mënyrë automatike. Eliminimi i kostos së kontrollimit meqë provimet themelore vlerësohen në mënyrë automatike, derisa dokumentet e avancuara janë vlerësuar duke përdorur softuerit e kontrollimit i cili mbledh pikët e ndara nga ana e kontrolluesit në mënyrë automatike. As kontrollimi i provimeve themelore e as të avancuara, nuk do të duhen kontrolluar.

Reduktimi i kostove administrative meqë stafi i përkohshëm nuk do të duhet të asistojë me procedimin e rezultateve për provimet e nivelit themelor.

Këshillat kyçe

Vini re se skenari në mënyrë të qartë cek se koha pas orarit për stafin e përhershëm mbetet e papaguar; prandaj kostot e reduktuara të kohës pas orarit nuk do të ishin benefit në këtë rast. Benefiti këtu është kursimi i kostos së stafit të përkohshëm. Kostot e shërbimeve korriere do të eliminohen tërësisht. Përvoja e shtuar e studentit meqë ata do të pranojnë rezultatet e provimeve themelore menjëherë pas përfundimit të provimit të tyre. Skenari tregon se momentalisht nevojiten 16 javë për të lëshuar rezultatet tek studentët dhe kjo ka qenë bazë e kritikizmit nga ana e studentëve.

Reputacioni i përmirësuar mund të çojë në të hyra shtesë meqë më shumë njerëz do të regjistrohen në UAA në vend se këtë ta bëjnë me konkurrentët e tyre.

Të hyrat shtesë nga studentët përsëritës. Studentët të cilët dështojnë në provim momentalisht duhet të presin gjashtë javë për të hyrë në provimin e tyre. Sistemi i ri, sidoqoftë do të mundësonte atyre të hynin sërish dhe shumë shpejtë derisa lënda është ende e freskët në mendjen e tyre. Kjo mund të bëjë ata më me gjasë të përpiqen sërish në vend se të heqin dorë nga kualifikimi.

Kostot

Kostot e parandalimit të mashtrimit

Vlerësimi elektronik krijon shumë potencial për mashtrim në provimet e nivelit fundamental. Kjo mund të ndodhë në një numër mënyrash.

- Meqë provimet mund të ndiqen "kudo" duke përfshirë shtëpinë, ekziston rreziku që studentët të përdorin libra shkollore ose material tjetër studimi për ndihmë
- Studentët mund të kërkojnë nga dikush tjetër të bëjë provimin për ta. Kjo mund të parandalohet vetëm përmes kontrolleve të identitetit që bëhen momentalisht

- Qendrat, veçanërisht ato ku studentët mësohen, ose angazhohen mund të ndihmojnë studentët të kalojnë provimin. IAA do të duhet të zhvillojë një mënyrë të sigurimit se kjo nuk ndodhë.

Dëmi i reputacionit

IAA është një organ profesional dhe si i tillë do të respektohet shumë në botën e kontabilitetit. Nëse zbulohet se studentët po mashtrojnë atëherë provimet do të humbin në kredibilitet ndërsa reputacioni i IAA do të mund të dëmtohet pariparueshëm.

Kostoja e pajisjeve

Do të ketë një numër të kostove të përfshira në sigurimin dhe operimin e teknologjisë së nevojshme përfshirë:

- Kostot e kompjuterëve të përdorur për provime dhe softuerin përkatës
- Kostoja e ofrimit të mbështetjes teknike për të mbështetur studentët nëse teknologjia dështon ose kompjuteri prishet gjatë provimit
- Kostoja e licencave për softuerin e provimit dhe softuerin e kontrollimit elektronik

Kostot e vazhdueshme do të shkaktohen gjithashtu meqë këto pyetje do të rishikohen dhe azhurnohen rregullisht.

Kostot e tepricës

Kostot e tepricës mund të duhet të paguhen për stafin ekzistues të IAA që nuk do të duhet të kontrollojë më tej provimet. Shumë nga kostot do të duhen shkaktuar në fillim të procesit. Kjo mund të jetë e vështirë për IAA të financojë meqë nuk janë organizatë e pasur me shumë para të gatshme.

Pjesa (b)

Kemi parë se ekzistojnë një numër kostosh, përveç benefiteve, të asociuara me këtë projekt. Më i rëndësishme është potenciali për mashtrim që mund të vijë nga kjo qasje e re. Në rast se zhvillohet një rast i ri studimi kostot dhe benefitet duhen kuantifikuar për të çuar në periudhë kthimi, Normë të Brendshme Kthimi (IRR) ose Vlerë të Tanishme Neto (NPV) për projektin. Veçoritë e projektit do të duhet të definohen më saktë për të vlerësuar në mënyrë reale kostot dhe benefitet. Projektin mund të krahasohet pastaj me projektet e tjera që IAA mund të konsiderojë për të parë nëse ende është fizibil duke pasur parasysh situatën e dobët me para të gatshme të Institutit.

Nëse nuk ka sistem të mirëfilltë të menaxhimit të benefiteve, rasti i biznesit mund të mos rivizitohet dhe kështu kostot mund të dalin nga kontrolli dhe benefitet e planifikuara mund të mos materializohen kurrë.

Pas përfundimit të projektit dhe implementimit të vlerësimit elektronik, një rishikim formal i benefiteve duhet të kryhet për të gjetur nëse benefitet e premtuara janë ofruar. Kjo do të detyrojë sponsorin e projektit të definojë me kujdes natyrën, kohën dhe vlerën e secilit benefit për të ofruar një njësi matëse. Entuziazmi për vlerësim elektronik mund të nënkuptojë që ky projekt është miratuar pa konsideratë të mjaftueshme të kostove dhe benefiteve. Kjo mund të shkaktojë problemet në periudhë afatgjatë për organizatën nëse këto benefite nuk materializohen kurrë dhe programi i benefiteve për menaxhmentit do të siguronte të gjitha kostot dhe benefitet që të jenë të definuara si

duhet. Sigurimi se sponsori është formalisht përgjegjës për ofrimin e benefiteve duhet të ndihmojë parandalimin e zhvillimit të rasteve të biznesit të ndërtuara në benefite të paqarta të cilat mund të mos materializohen kurrë.

Problemi 4

Katër vite më parë Banka Lowlands ka blerë Bankën Doe, njëren nga rivalët e saj të vegjël. Që të dyja kanë pasur rrjete relativisht të gjera të degëve lokale bankare ndërsa banka e re e shkrirë (tani e quajtur LDB) tani ka kuptuar se ka dyfishuar degët në shumë qyteza. Një vit pas finalizimit të shkrirjes, LDB ka krijuar një projekt për rishikimin e rrjetit të degëve bankare dhe kryerjen e racionalizimit që kishte për synim shkurtimin e numrit të degëve deri në 20% dhe kostot e punëtorëve deri në 10%. Është dakorduar që projekti duhet të përfundohet për dy vite. Nuk është dashur të ketë shkurtesa detyrimore të stafit. Të gjitha kursimet e punëtorëve të degëve është dashur të realizohen përmes tepricave vullnetare dhe largimeve të natyrshme.

LDB ka emëruar drejtorin e operacioneve, Len Peters si sponsor i projektit. Menaxheri i caktuar i projektit ishte Glenys Hopkins, një menaxher me përvojë i projektit i cili ka punuar për Bankën Lowlands për mbi pesëmbëdhjetë vjet. Ekipi i projektit përbëhej nga gjashtë punonjës të cilët më parë punon për Bankën Doe. Ata ishin angazhuar me orar të plotë në projekt.

Problemet e projektit dhe konkluzionet

Gjatë projektit ishin dy çështje madhore. I pari kishte të bënte me termat precizët aranzhimeve të shkurtesave vullnetare. Kushtet e ofertës u specifikuan shpejtë nga Len Peters. Çështja e dytë u shfaq një vit pas projektit dhe kishte të bënte me kohën që morri për mbylljen e degëve të padëshiruara. Përlllogaritjet fillestare të projektit kishin nënvlerësuar se sa kohë do të merrte shitja e pronave që banka kishte në posedim ose ricaktimi ose përfundimi i marrëveshjeve të qiramarrjes për degët e marra me qira. Bordi i projektit që mbikëqyrte projektin u dakordua me parashtrimin e menaxherit të projektit se përlllogaritjet ishin tejoptimiste dhe ata zgjatën afatin e projektit për gjashtë muaj të tjerë.

Ekipi i projektit përfundoi ndryshimet e kërkuara një javë para afatit të ri. Glenys Hopkins ishte në gjendje të konfirmonte që rrjeti i degës është shkurtuar për 23%. Gjashtë muaj më vonë, në një rishikim të realizimit të benefiteve, ajo ishte në gjendje të konfirmonte që kostot e punëtorëve të degëve janë reduktuar për 23%. Gjatë një rishikimi pas projektit, zyra e përkrahjes e projektit të bankës konfirmoi që ata kishin ndryshuar supozimet e tyre të projektit për të reflektuar përvojën e ekipit të projektit.

Iniciativat potenciale të procesit

LDB tani është e gatshme të ndërmarrë tri iniciativa të procesit në fushën e Teknologjisë së Informacionit. Departamentet e TI-së dhe sistemet e dy bankave janë ende të ndara. Tri iniciativat e procesit në konsideratë janë:

1. Integrimi i dy sistemeve të porositura sipas nevojës të pagesave momentalisht të operuara nga dy bankat në një sistem të konsoliduar të pagesave. Kjo do të kursejë kostot e azhurnimit dhe mirëmbajtjen e dy sistemeve të ndara.
2. Azhurnimi i tërë harduerit dhe softuerit të kompjuterëve personalë desktop dhe mirëmbajtja pasuese e harduerit. Kjo do të mundësojë standardizimin e desktopit dhe do të mundësojë kursime efikase të stafit.
3. Banka ka identifikuar së fundmi nevojën për shërbim të bankingut personal privat për klientët e pasur. Proceset, sistemet dhe softueri duhet të zhvillohet për të përkrahur këtë shërbim të ri. Klientët me pasuri të madhe neto janë identifikuar nga banka si një fushë e rëndësishme e rritjes.

Banka do të konsiderojë tri opsione për secilën iniciativë. Këto janë zgjidhjet e nënkontraktimit ose zgjidhjet pako, apo produktet e zhvilluara sipas porosisë.

Kërkesat:

- (a) Racionalizimi i degës ishte projekt i suksesshëm.

Identifikoni dhe analizoni elementet e menaxhimit të mirë të projektit që ka ndihmuar në suksesin e projektit të racionalizimit të degës.

(12 pikë)

- (b) Banka ka identifikuar tri iniciativa të tjera të proceseve të dëshiruara (shihni më sipër).

- (i) Sqaroni, duke përdorur matricën e strategjisë së procesit të Harmonit, lidhur me klasifikimin e kompleksitetit dhe rëndësisë strategjike të iniciativave të procesit.

(4 pikë)

- (ii) Rekomandoni dhe arsyetoni opsionin e zgjidhjes për secilën nga tri iniciativa të procesit.

(9 pikë)

Totali (25 pikë)

Zgjidhja

(a) Elementet e menaxhimit të mirë të projektit që kanë ndihmuar projektin e racionalizimit të degës të suksesshëm mund të përfshijnë:

Një sponsor (Len Peters) është emëruar në projektin e tij. Sponsori kërkohet të marrë vendime të rëndësishme lidhur me fushëveprimin e projektit. Në skenarin e rastit të studimit, termat e saktë të aranzhimeve të tepricës vullnetare janë specifikuar shpejtë. Pa një sponsor projektet kanë tendencë të ngecin në kohën e marrjes së vendimeve të rëndësishme.

Objektivat e projektit janë definuar shpejtë. Çaku përfshinte mbylljen e një numri të bankave të degëve për së paku 20% dhe kostot e punonjësve deri në së paku 10%. Kuantifikimi i bënë objektivat specifike të matshme. Duhet të jetë e qartë në fund të projektit nëse projekti ka përmbushur në mënyrë të suksesshme objektivat. Projektet që kanë objektiva të përgjithshme, si përmirësimi i informatave të menaxhimit janë më të vështira për t'u vlerësuar

Kufizimet janë specifikuar në përmbledhje të projektit. Për shembull, një kufizim kohor ishte definuar (dy vite) dhe një kufizim operacional (nuk janë dakorduar reduktimet detyimore të stafit). Ky kufizim i mëvonshëm nënkuptonte që ekipi i projektit ishte i qartë që në fillim lidhur me fushëveprimin e ndryshimeve që mund të implementojnë.

Një menaxher i projektit me përvojë me orar të plotë është emëruar. Ekipi i projektit gjithashtu përbëhet nga një staf me orar të plotë i angazhuar në projekt. Kjo nënkuptonte që ata do të mund të fokusoheshin tërësisht në projekt dhe të mos pengoheshin nga vendet e pazakonta të punës. Angazhimet me gjysmë orari në projektet që rrallë funksionojnë.

Shmangjet potenciale në projekt dhe shkakut i saj ishte identifikuar dhe trajtuar relativisht herët në ciklin e projektit. Ajo ndihmon menaxhimin e pritjeve dhe ndihmon në shmangien e ndryshimeve të papritura në minut të fundit në fushëveprim.

Ekipi i projektit në mënyrë formale ka kryer realizimin e benefiteve, duke raportuar për performancën aktuale të projektit. Kjo konfirmoi përmbushjen e objektivave origjinale. Një takim formal pas projektit është mbajtur për të rishikuar mësimet e mësuara nga projekti. Kjo çoi në ndryshimin e supozimeve të përafërta që kanë çuar në vlerat origjinale optimiste. Si rrjedhim, një ekip tjetër kryen të njëjtin gabim ose operon nën një supozim të rrejshëm.

(b) (i) LDB mund të vlerësojë prioritetin e tri iniciativave të matricës së strategjisë së procesit të sugjeruar nga Paul Harmon. Matrica ka dy boshte. Boshti vertikal preokupohet me kompleksitetin dhe dinamikën e procesit. Në bazën e boshtit vertikal janë procedurat e thjeshta shpesh me algoritma të thjeshta të cilat në majë janë procese komplekse që mund të kërkojnë negociata, diskutim dhe dizajn të komplikuar. Në

ekstremin e djathtë të boshtit janë proceset me vlera të larta të cilat janë të rëndësishme për suksesin dhe për të shtuar vlerë signifikante për mallrat dhe shërbimet. Nga këto dy boshte, Harmoni kategorizon katër kuadrate dhe bënë sugjerime lidhur me atë se si mund të trajtohen proceset në secilin kuadrat.

Rëndësia e ulët strategjike, kompleksiteti dhe dinamika e ulët e procesit

Ky kuadrat përmban procese relativisht direkte stabile të cilat shtojnë pak vlerë afariste. Ato janë procese që duhet të kryhen në kompani por shtojnë asgjë në propozimin e vlerës së kompanisë. Këto procese duhet të automatizohen në mënyrë më efikase të mundur.

Rëndësia e ulët strategjike, kompleksiteti dhe dinamika e procesit të lartë

Ky kuadrat është për procese relativisht komplekse që duhet të kryhen të bëhen por nuk shtojnë vlerë signifikante në produktet ose shërbimet e kompanisë. Ato nuk janë në thelb të kompetencave kyçe të kompanisë Harmoni sugjeron që këto duhet të nënkontraktohen tek organizatat të cilat i kanë si aktivitetet kryesor afarist.

Rëndësi e larë strategjike, kompleksitet dhe dinamikë e ulët e procesit

Këto procese mbasin në kuadratin e ulët të djathtë të modelit. Ato kanë tendencë të jenë procese relativisht direkte, të cilat, kanë një rol signifikant në aktivitetet e organizatës. Ato janë qendrore për atë që biznesi bënë. Synimi është automatizimi i tyre, nëse është e mundur, për të fituar reduktim të kostive dhe për të përmirësuar cilësinë dhe efikasitetin.

Rëndësi e lartë strategjike, kompleksitet dhe dinamikë e lartë e procesit

Përfundimisht, proceset komplekse të cilat shpesh përfshijnë gjykimin njerëzor dhe ekspertizën dhe janë shpesh shumë të vështira për t'u automatizuar. Harmoni sugjeron që këto mund të jenë fokus i iniciativave të rëndësishme të procesit duke u fokusuar në përmirësimin e procesit afarist përmes performancës së përmirësuar të njerëzve që ndërmarrin këto procese.

(ii) Integrimi i këtyre dy sistemeve të krijuara sipas porosisë që momentalisht operohen nga dy banka në një sistem të konsoliduar të pagesave. Sistemi i pagesës duhet të prodhohet por nuk shton vlerë te konsumatori final. Nuk ka gjasë që pranuesit e sistemit (stafi i bankës) do të vërejë ndonjë dallim nëse një sistem i ri është implementuar. Kjo duket të jetë e i një rëndësie të ulët strategjike. Nga rasti i studimit nuk është e qartë se sa komplekse janë kërkesat e listës së pagave ose sa vështirë është të transferohen të dhënat nga sistemet momentale në një zgjedhje të re.

Duke e arsyeshme të ndërmerret kjo punë duke përdorur departamentet e brendshme të TI-së të cilat do të jenë të njohura me sistemet momentale dhe në këtë mënyrë të jenë në gjendje të ndërmarrin të dhëna të sakta që skicojnë një transfero të suksesshëm të të dhënave në sistemin e ri.

Azhurnimi i harduerit dhe softuerit të kompjuterit personalë për të reflektuar teknologjitë bashkëkohore dhe mirëmbajtja pasuese e atij hardueri. Banka është ndoshta duke kërkuar kursime efikase përmes standardizimit të desktopit. Rrjedhimisht, kjo duket të jetë i një rëndësie të ulët strategjike. Sidoqoftë, mund të jetë i një kompleksiteti relativisht të ulët, veçanërisht kur kihet parasysh mirëmbajtja e harduerit. Duket të ketë një rast i qartë për nënkontraktimin e këtij procesi tek një kompani e specializuar i cili mund të azhurojë tërë harduerin dhe softuerin dhe pastaj ta mirëmbajë atë në atë nivel.

Zhvillimi i proceseve, sistemeve dhe softueri për të mbështetur bankungun privat. Kjo duket të jetë i një rëndësie të lartë strategjike dhe kompleksiteti të lartë. AI ofron shërbime për konsumatorët finalë të cilët banka i ka identifikuar si burim i rritjes së biznesit. Elementet e gjykimit njerëzor dhe ndërveprim do të kërkohet ku ofrohet ky shërbim.