

Shoqata e Kontabilistëve të Çertifikuar dhe Auditorëve të Kosovës

Society of Certified Accountants and Auditors of Kosovo

Analizat e biznesit
Business Analysis

P11

Zgjidhjet

FLETË PROVIMI
Exam Paper

Data
29.06.2019

Problemi 1

Sportina shpk është një shitës me pakicë i pavarur i mallrave sportive që zotërohet dhe operohet nga dy partnerë, Altini dhe Beni. Biznesi i shitjes me pakicë sportive në Shqipëri ka pësuar një ndryshim të madh gjatë dhjetë viteve të fundit. Para së gjithash ana e ofertës është transformuar nga shfaqja e disa prodhuesve globalë të produkteve kryesore të sportit, si këpucë trajnimi dhe këmisha të futbollit. Ky konsolidim i ka bërë ata gjithnjë e më pak të gatshëm të ofrojnë shërbime të mira për shitësit e pavarur të veshjeve sportive, të cilët janë shumë të vegjël për të blerë sasi të konsiderueshme të mallrave. Këta shitës të pavarur mund të blejnë markat e famshme globale, por duhet të porositin përmes internetit dhe nuk kanë mundësi të takojnë përfaqësuesit e shitjeve të prodhuesit.

Së dyti, shitja me pakicë e pajisjeve sportive në Shqipëri ka pësuar ndryshime të rëndësishme strukturore me rritjen e shpejtë të një numri të vogël zinxhirësh të shitjes me pakicë me fuqinë blerëse për të kompensuar fuqinë e prodhuesve globalë. Këto zinxhirë të shitjes me pakicë kanë një gamë të kufizuar të produkteve të markave të famshme me volum të lartë dhe ngarkojnë çmime të ulëta, të cilat shitësit e pavarur nuk mund të përballojnë dhe nuk mund të përshtaten me këto rrjete.

Sportina ka mbijetuar duke u bërë një shitës me pakicë për pajisje të specializuara dhe unike për sporte më pak të njohura si kriket, hokej dhe ragbi. Ata janë në gjendje të ofrojnë këshilla të specializuara dhe të zotërojnë mallrat që dëshirojnë klientët e tyre. Gjithnjë e më shumë që nga viti 2000, Sportina është bërë i vetëdijshëm për ndikimin në rritje të e-biznesit në përgjithësi dhe e-shitjes me pakicë në veçanti. Ata punësuan një projektues specialistësh të internetit dhe krijuan një objekt blerjeje online për klientët e tyre. Rezultatet ishin më pak se mbresëlënëse, me motorët e kërkimit të internetit që nuk po merrnin faqen e internetit të kompanisë. Natyra sezonale e biznesit të Sportina, së bashku me variacionet në madhësi dhe ngjyra të nevojshme për të plotësuar nevojat e klientit individual, nënkuptonte se vëllimet e shitjeve ishin të pamjaftueshme për të mbuluar dhe justifikuar kostot e menaxhimit të uebsajtit.

Beni, megjithatë, është i bindur se zhvillimi i një strategjie të biznesit elektronik, i përshtatshëm për nevojat e shitësit të pavarur sportiv si "Sportina", do të jetë çelësi i mbijetesës së biznesit. Ai është inkurajuar nga rritja e interesit të konsumatorëve në vendet e tjera për shërbimin dhe gamën e produkteve që ato ofrojnë. Ai është gjithashtu i vetëdijshëm për nevojën e integritit të një

strategjie të e-biznesit me marketingun e tyre aktual, i cili deri tani ka qenë i kufizuar në sponsorizimin e ekipeve sportive lokale dhe reklamave të marra në revista sportive të specializuara. Mbi të gjitha, ai dëshiron të shmangë konkurrencën me shitësit kombëtarë dhe fokusin e tyre në veshjet sportive të famshme të shitura me çmime të shitjes me pakicë që janë nën çmimin e kostos në të cilën Sportina mund të blejë mallrat.

Kërkohet:

- (a) Përpiloni një raport të shkurtër për partnerët mbi avantazhet dhe disavantazhet për Sportina për zhvillimin e një strategjie të e-biznesit dhe proceset që ka gjasa të preken nga një strategji e tillë. **(15 pikë)**
- (b) Sportina ka ndjekur me sukses një strategji unike deri tani. Vlerësoni shkallën në të cilën një strategji e përshtatshme e e-biznesit mund të ndihmojë në mbështetjen e një strategjie të tillë unike të deritanishme .

(10 pikë)

(Totali = 25 pikë)

RAPORT

Për: Altinin dhe Benin, Sportina shpk

Nga: Këshilltari strategjik

Data: Qershor 2019

Lënda: Strategjia e e-biznesit

Hyrje

Shumë pak biznese mund të përballojnë të injorojnë potencialin e Internetit për të çuar përpara strategjinë dhe aktivitetin. Tregjet me të cilat vepron Sportina janë duke u ndikuar nga zhvillimi i biznesit elektronik. Ndërmarrjet e vogla të tilla si kjo mund të fitojnë qasje në konsumatorë në një shkallë globale, e cila vetëm relativisht kohët e fundit do të shihej si e pamundur. Në shumë mënyra, avantazhet dhe disavantazhet e biznesit elektronik mund të shihen nga perspektiva e klientit.

Avantazhet e një strategjie të e-biznesit

Përmes integritit dhe përshpejtimit të proceseve standarde të biznesit nëpërmjet sistemeve të TI të lartë të sofistikuar (vendosja e porosive, kontrolli i stokut, dërgimi etj), vëmendja ndaj nevojave të klientëve dhe komunikimi me ta, mund të jetë shumë më i shpejtë.

Edhe pse interneti ka një shtrirje globale, përfitimet e saj nuk kufizohen vetëm në organizata të mëdha. Sportina mund të hyjë në një treg global.

Faqet e internetit mund të ofrojnë kanale të reja të komunikimit, të lidhura me bazat e të dhënave të klientëve të cilat mund të analizohen për të dhënë njohuri shumë më të mëdha në sjelljen e blerjes së konsumatorit.

Rritja e sasive të të dhënave dhe metodat më të sofistikuar të analizimit të saj, nënkupton që vëmendje më e madhe mund t'i kushtohet ofertave të produktit për klientët e targetuar.

Disavantazhet e një strategjie të e-biznesit

E-biznesi paraqet probleme krejtësisht të reja të menaxhimit dhe organizimit, jo vetëm sepse ka nevojë për përfshirjen e specialistëve. Mund të ketë mungesë të ekspertizës në kompani.

Duhet të ndërmerret një analizë e detajuar kosto / përfitim. Mund të vendoset edhe që shpenzimet tejkalojnë përfitimet e krijimit të operacionit të e-biznesit.

Teknologjia e re e instaluar nga Sportina do të duhet të lidhet me sistemet ekzistuese të biznesit, kështu që burimet e nevojshme (para, kohë dhe përpjekje) nuk duhet të nënvlerësohen.

Proceset

Për Sportina, e-biznesi ndoshta do të jetë një shtesë e veprimtarive të saj tradicionale të shitjes me pakicë, me faqen e internetit që formon një kanal plotësues për komunikim dhe shitje. Megjithatë, zhvillimi i tij ka të ngjarë të ketë implikime të gjera dhe të përfshijë dhe ndikojë në disa funksione, dhe kështu duhet të menaxhohet në nivelin më të lartë. Është gjithashtu e nevojshme që ajo të jetë në përputhje me kriteret standarde për çdo zgjedhje strategjike: përshtatshmëria, pranueshmëria dhe realizueshmëria. Duhet të përcaktohen objektiva të sakta për këtë strategji të re. Kompania do të duhet të kthehet në bazat dhe të pyesë veten rreth disa pyetjeve themelore si:

- Çfarë duan blerësit nga ne?
- Çfarë biznesi kemi ne?
- Çfarë lloj furnizuesish mund të kemi nevojë?
- Cilat kategori konsumatorësh duam të tërheqim dhe të mbajmë?

Duke supozuar se këto pyetje mund të përgjigjen në mënyrë të kënaqshme, mund të futet teknologjia e re për t'u lidhur në mënyrë elektronike me punonjësit, klientët dhe furnizuesit për të ndihmuar në nxitjen e strategjisë përpara.

Pjesa (b)

Me një strategji unike, një firmë përqendron vëmendjen e saj në një ose më shumë segmente të sigurta (ose hendek) të tregut dhe nuk përpiqet të shërbejë në të gjithë tregun. Sportina ka ndjekur një strategji të tillë, duke kërkuar të shërbejë në një treg lokal për sportet më pak të njohura, në një mënyrë që e izolon atë nga konkurrenca ndaj shitësve më të mëdhenj të vëllimit të lartë, të cilët përqendrohen në sportet më të njohura si futboll.

Në këtë mënyrë, Sportina ka qenë në gjendje të sigurojë që nuk është prezente vetëm pak në tregun e mallrave sportive. Nuk ka asgjë në skenar për të sugjeruar se ata kanë arritur pikën e ngopjes në tregun e tyre të zgjedhur unik. Pyetja atëherë duhet të kërkohet nëse ka kuptim strategjik për Sportina që të investojë në transaksionet online për të vazhduar të shërbejë (dhe të zhvillojë) tregun e saj.

Fuqia kontraktuese e konsumatorëve

Është e njohur se një nga tiparet kryesore të biznesit elektronik është se ajo sjell transparencë shumë më të madhe të çmimeve, me klientët që janë në gjendje të blejnë për blerjen më të lirë duke përdorur burimet e mëdha informative të disponueshme në Internet (ose nga kompani të tjera ose të tjera klientët). Konsumatori është bërë shumë më i fuqishëm. Ekziston një teori se konsumatorët presin që mallrat dhe shërbimet të skontoen kur shiten në internet (dhe në të vërtetë, shumë prej tyre janë ashtu) pasi që ata janë të vetëdijshëm se kostot administrative mund të jenë më të ulëta se në format më tradicionale të shpërndarjes. Sportina do të duhet të zbulojnë se sa ka gjasa që kjo të ndodhë me klientët e tyre dhe nëse ka konkurrentë që ofrojnë çmime më të ulta në të njëjtën gamë mallrash. Kjo duhet të jetë e lehtë për të gjetur duke përdorur hulumtimin e tregut dhe një kërkim të sajteve të konkurrentëve.

Përfshirja e tillë e konsumatorëve megjithatë mund të sigurojë një mekanizëm për rritjen e besnikërisë së klientit, për shembull duke synuar grupe të veçanta dhe duke gjetur më shumë rreth aktivitetit të tyre sportiv dhe zakoneve të shpenzimeve. Kjo mund të bëhet përmes pyetësorëve ose sondazheve online dhe mund të çojë në identifikimin e tregjeve të reja, të cilat aktualisht nuk shërbehen nga ndonjë konkurrent, që mund të zhvillohen (siç janë llojet e reja të pajisjeve sportive që do të përfshihen në gamën e produkteve, shërbime të reja).

Siç tregohet në përgjigjen ndaj pjesës (a), Sportina duhet të kthehet në fillim dhe të marrë në konsideratë të gjitha kostot dhe përfitimet që mund të lidhen me ofrimin e një aftësie të tillë në internet në tregun e tij të zgjedhur.

Problemi 2

Cen Berisha është duke u përballur me një dilemë. Ai ka ndërtuar me sukses një kompani të vogël në pronësi familjare, Betonjerka shpk., ku prodhon një gamë të produkteve të betonit të përdorura për të bërë rrugë, trotuare dhe shtigje. Teknologjia e prodhimit është teknologji shumë e thjeshtë prej druri në të cilat derdhet betoni. Si pasojë ai është në gjendje të përdorë një fuqi punëtore me kualifikime të ulëta dhe me kosto të ulët, e cila do ta kishte të vështirë të gjente punësim alternativ në një rajon me nivele të larta të papunësisë. Kompania ka punësuar shumë nga fuqia punëtore që nga krijimi i saj në vitin 1996. Produktet e kompanisë janë të rënda dhe të kushtueshme për transport. Kjo do të thotë se tregu i tij është i kufizuar në një zonë prej 50 km nëpër qytetin e vogël rural ku është vendosur objekti prodhues. Klientët e kompanisë janë një përzierje e firmave të ndërtimit të sektorit privat dhe këshillat lokale të sektorit publik përgjegjës për mirëmbajtjen e rrugëve dhe trotuareve. Nga natyra e saj shumica e kërkesës është sezonale dhe shumë e ndjeshme ndaj çmimeve.

Një kompani e madhe ndërkombëtare e inxhinierisë kohët e fundit ka kontaktuar Cenin me një mundësi për t'u bërë furnizues i blloqeve të betonit të përdorur në një sistem të sofistikuar për parandalimin e bregut dhe erozionit të lumit. Procesi përfshin bllokimin e lidhjes që vendoset në një bazë të qëndrueshme. Tendencat e fundit në ngrohjen globale dhe presionin në shumë vende për të ndërtuar në zonat e përmbytura kanë krijuar një treg ndërkombëtar në rritje për sistemin e patentuar të parandalimit të erozionit. Ceni ka mundësinë që të bëhet furnizuesi i vetëm në Kosovë të blloqeve dhe të jetë një nga një numër i vogël furnizuesish që mund të eksportojnë blloqet në Evropë.

Për ta bërë këtë, ai do të duhet të investojë një sasi të konsiderueshme të burimeve në teknologjinë CAM (computer aided manufacturing/prodhim i ndihmuar nga kompjuterët) me një investim të lidhur në aftësitë e fuqisë punëtore të nevojshme për të operuar teknologjinë e re. Rezultati neto do të jetë një rritje e vogël në madhësinë e fuqisë punëtore, por do të duhet një investim i konsiderueshëm i punëtorëve ekzistues, të paafte për t'u përshtatur me kërkesat e teknologjisë së re. Hyrja e suksesshme në këtë treg të ri do të zvogëlojë mbështetje vetëm në prodhimet sezonale të betonit që aktualisht prodhon dhe do të përmirësojë ndjeshëm përfitimin.

Ekziston një ndërlikim i mëtejshëm. Betonjerka shpk është e vendosur në një zonë të qetë banimi në qytetin e tij të origjinës. Ceni është nën presion të vazhdueshëm nga banorët lokalë dhe

përfaqësuesit e tyre të këshillit për të zvogëluar zhurmën dhe pluhurin e krijuar në procesin e prodhimit. Çdo lëvizje në bërjen e blloqeve të reja do të rrisë problemet e ndotjes me të cilat ballafaqohen banorët. Ekziston mundësia e lëvizjes së tërë procesit të prodhimit në një vend të ri industrial që po ndërtohet nga këshilli në një qytet tjetër. Megjithatë, mbyllja e lokacionit ekzistues do të çonte në humbjen e vendeve të punës në vendin aktual. Ceni ka kërkuar ndihmën tuaj në zgjidhjen e dilemës së tij.

Kërkohet

- (a) Duke përdorur modelet kur është e përshtatshme, këshilloni Cenin nëse duhet të zgjedhë të përfitojë nga mundësia e ofruar nga kompania ndërkombëtare. **(15 pikë)**
- (b) Vlerësoni shkallën në të cilën çështjet e përgjegjësisë sociale mund dhe duhet të ndikojnë në vendimin e tij për të kaluar në zonën e produktit të ri. **(10 pikë)**

(Totali = 25 pikë)

Problemi 2

Pjesa (a)

Ky skenar nxjerr në pah faktorët e shumtë që mund të duhet të merren parasysh gjatë marrjes së vendimeve strategjike. Korniza PESTEL mund të përdoret për të analizuar mjedisin. Përdorimi i PESTEL do të tregojë për Cenin rreziqet e ndryshme dhe ndikimet mbi vendimin e tij, dhe të ndihmojë atë të vendosë mbi përshtatshmërinë e tij ose ndryshe për biznesin e tij.

Një analizë fillestare PESTEL do të tregonte si më poshtë.

Politike / ligjore

Këshilli vendor ka të ngjarë të ndahet në mes të mbështetjes së zgjidhjeve konkrete për mundësitë e punësimit dhe kontributeve të tjera që i bën ekonomisë lokale (si pagesa e tarifave dhe furnizimi i produktit) dhe reagimit ndaj presionit nga banorët që kundërshtojnë zhurmën dhe ndotjen nga aktivitetet e saj. Këshilli në qytetin tjetër ka të ngjarë të mirëpresë çdo zhvendosje të biznesit në vendin e vet, por ka të ngjarë të ketë të njëjtat shqetësime ndotjeje. Duhet të merren parasysh kufizimet ligjore për ndotjen e ambientit.

Ekonomike

Vendimi për të shfrytëzuar mundësinë me kompaninë e re do të përfshinte shkurtime të stafit në komunitetin lokal, i cili tashmë ka nivele të larta të papunësisë. Sidoqoftë, për Betonjerkën, do të hapet një treg i tërë i ri dhe që do të zvogëlonte mbështetjen e tanishme në një ekonomi lokale relativisht të ngadaltë dhe sezonale.

Sociale

Zvogëlimi i stafit do të kishte ndikim në kuadrin social të zonës lokale.

Teknologjike

Proceset aktuale janë të teknologjisë shumë të ulët, por kjo mundësi e re do të kërkonte investime të konsiderueshme në teknologjinë e re CAM, me një fuqi punëtore të trajnuar për ta përdorur atë. Ky do të ishte një ndryshim thelbësor në mjedisin e zakonshëm të biznesit që operon në Betonjerka shpk. Si rrjedhojë, implikimet e burimeve të reja janë shumë të rëndësishme.

Një veprim i tillë mund të shihet si një diversifikim i lidhur. Ka të ngjarë të jetë e nevojshme një SWOT analizë e detajuar, e paraqitur si në vijim.

Përparësitë

Familjaritet dhe përvoja me produktin bazë

Dobësitë

- Përvojë për të menaxhuar operacionin e ri (më të madh), me ekspertizën ndërkombëtare dhe teknologjinë e re të kërkuar
- Shkathtësi e ulët; operacion i teknologjisë së ulët - pengesa të ulëta për hyrje në treg
- Kompani e vogël; tregu i kufizuar (sezonal)
- Marzha e ulët
- Kufizimet e burimeve

Mundësitë

- Rritja e profitabilitetit me mundësinë e re
- Tregjet e zgjeruara dhe produkti i ri
- Ekspozimi ndaj teknologjisë së re dhe partnerëve të rinj

Kërcënimet

- Zhvillimi i produkteve konkurruese
- Legjislacioni kundër ndotjes

Kjo analizë e shpejtë fillestare duket se tregon se operacionet e tanishme të Betonjerka janë burim i disa dobësive që kompania mund të fillojë t'i tejkalojë me përfshirjen e saj në sipërmarrjen e re.

Si opsion i madh strategjik ekziston gjithashtu nevoja për të adresuar çështjet e përshtatshmërisë, pranueshmërisë dhe realizueshmërisë (fizibilitetit) të projektit.

Përshtatshmëria

Mundësia duket të zgjidhë disa nga problemet që lidhen me gamën aktuale të produktit. Blloqet e reja mund të shiten gjatë gjithë vitit dhe në një zonë shumë më të gjerë gjeografike të tregut. Kjo do të çojë në rritjen e profitabilitetit dhe ekspozimin e mundshëm ndaj mundësive të reja.

Pranueshmëria e mundësisë së re për të dyja Betonjerkën dhe akterët e ndryshëm të përfshirë (punonjësit, banorët lokalë, këshilltarët lokalë, partnerët e rinj sipërmarrës) është më e ndërlikuar

për tu vlerësuar. Ceni si pronar i biznesit ai ka nevojë për të vlerësuar rrezikun e përfshirë ndaj kthimeve të mundshme.

Fizibiliteti

Nevojiten burime dhe aftësi të reja, por me mbështetjen e partnerit kjo nuk mund të jetë problematike.

Përfundim

Megjithëse Ceni ka nevojë të vlerësojë më shumë rreziqet dhe kthimet para se të marrë një vendim përfundimtar, treguesit fillestar janë se ai duhet të shikojë për të përfituar nga mundësia e ofruar nga kompania ndërkombëtare.

Pjesa (b)

Johnson, Scholes dhe Whittington e shohin përgjegjësinë sociale të korporatave si “ mënyrat në të cilat një organizatë tejkalon detyrimin minimal për palët e interesit të përcaktuara përmes rregullimit dhe qeverisjes korporative”.

Bizneset e mëdha dhe të vogla janë subjekt i pritjeve në rritje që ata do të ushtrojnë përgjegjësi sociale. Ky është një koncept i përcaktuar mirë, por duket se përqëndrohet në përmbushjen e detyrimeve ndaj shoqërisë në përgjithësi, si (në rastin e Cenit) krijimin ose ruajtjen e punësimit dhe shqyrtimin e përmirësimit të mjedisit ose mirëmbajtjes. Një pjesë e madhe e presionit krijohet nga aktiviteti i grupeve të presionit dhe akterëve të tjerë të interesuar dhe ka për qëllim bizneset, sepse ato perceptohen të kenë burime për të zgjidhur probleme të tilla.

Nuk ka dyshim se shumë biznese kanë vepruar në mënyrë të papërgjegjshme në të kaluarën dhe është shumë e mundshme që disa të vazhdojnë ta bëjnë këtë. Firmat e vogla të tilla si Betonjerka nuk janë të përjashtuara nga kërkesa për të shqyrtuar çështjet e përgjegjësisë sociale gjatë marrjes së vendimeve strategjike. Ndikimi i vendimeve të tilla mbi të gjitha palët e interesuara bëhet vendimtar, me qëllim që të shmangët dëmtimi i reputacionit të një kompanie më vonë.

Për këtë nevojitet një konsideratë për palët e interesuara të Betonjerka shpk. Ceni ka të drejtë të bëjë dallimin midis palëve të interesuara (konsumatorë, furnizues, punonjës) të cilët kanë një marrëdhënie ligjore me Betonjerka shpk dhe akterët e 'komunitetit', siç janë banorët lokalë dhe këshilltarët, të cilët nuk kanë të njëjtin status ligjor. Për këtë të fundit, do të duhej të bëhej kompromis midis krijimit të vendeve të kualifikuara, domosdoshmërisë për reduktimet e stafit

dhe mundësinë e rritjes së ndotjes në zonën lokale, ndoshta pas negociatave midis të gjitha palëve të interesuara.

Vendimet nuk janë të lehta për t'u bërë. Për shembull, një vendim nga Ceni për të mos rritur investimet e tij në operacione të reja, për shembull, mund të mbrojë vendet e punës dhe të ruajë burimet në një afat të shkurtër, por do të ndikojë në aftësinë afatgjatë të Betonjerka shpk për të konkurruar në mënyrë efektive konkurrentët e tij.

Problemi 3

Matthew Sanders është Drejtori i Operacioneve të Chestlands Insurance Ltd. Chestlands është një kompani e mesme, që vepron në një vend të veçantë brenda sektorit të shërbimeve financiare. Ajo ka gjetur një segment të arsyeshëm profitabil duke u fokusuar në të ardhurat më të ulëta të tregut të sigurimeve personale. Klientët e saj janë në përgjithësi punëtorë të pakualifikuar, familjet me një prind ose të moshuar me pensione të dobëta. Faktori i përbashkët është se ata të gjithë kanë të ardhura të pakta diskrecionale. Shumica e kompanive të tjera financiare e shohin këtë segment si të papërshtatshëm dhe që nuk kanë gjasa të marrin përfitime të larta dhe si rezultat Chestland ka patur pak konkurrentë. Duke u përqendruar në këtë segment, ai mund të sigurojë ekonomi të shkallës, veçanërisht në mbledhjen dhe administrimin. Për më tepër, nuk ka nevojë të ofrojë një portofol të gjerë të produkteve, përderisa shumica e kompanive të tjera financiare janë të obliguara për një gjë të tillë.

Shumica e biznesit është për politikën e sigurimit të lirë për të mbuluar kontingjentet e ardhshme - kostoja e riparimeve të domosdoshme shtëpiake, orendi dhe madje edhe funeralet. Këta klientë në përgjithësi kanë para të pamjaftueshme për të paguar për këto lloje të faturës nga të ardhurat aktuale dhe për këtë arsye ata duhet të ruajnë për to. Për fat të keq disa prej tyre nuk kanë llogari bankare dhe kështu kursimet duhet të mblidhen në një mënyrë më të drejtpërdrejtë. Të tjerët, me llogari bankare, rrallë përdorin ato për të kursyer dhe nuk është e rrallë që këto llogari të keqmenaxhohen. Kompania përdor agjentë që bëjnë thirrje javore në shtëpitë e klientëve për të mbledhur pagesën e tyre. Këta agjentë gjithashtu janë përgjegjës për kërkimin e biznesit të ri duke ndjekur pyetjet nga klientët potencialë që kanë dëgjuar për Chestlands përmes reklamave në gazetatat lokale ose nga rekomandimet nga klientët e tjerë. Për shkak se kompania në mënyrë të pashmangshme punon me kthimet e ulëta, pagesa për këta agjentë është e ulët dhe një pjesë e konsiderueshme e saj është e bazuar në komision. Rrjedhimisht, kjo "forcë shitëse" është kryesisht e pakualifikuar dhe lëvizjet janë të shumta në staf si agjentë.

Kohët e fundit Sanders ka marrë një numër në rritje të ankesave nga klientët e tij dhe biznesi i ri ka rënë. Konsumatorët ekzistues nuk kanë rinovuar polisat e sigurimit dhe ka pasur më pak konsumatorë të rinj. Ankesat janë përqendruar rreth stafit të shitjeve, duke përfshirë dokumentacion jo të plotë dhe të papërfunduar, emërime të humbura, parregullsi financiare dhe një qëndrim agresiv ndaj shitjes së polisave të reja. Sanders është i vetëdijshëm se kompania e tij është fitimprurëse vetëm për shkak se ajo ka shitjet në një treg të fokusuar. Çdo humbje e biznesit

do të dëmtojë reputacionin dhe fitimet e kompanisë së tij. Ai ka ardhur në përfundim se cilësia është çelësi i shërbimit dhe kështu ai ka vendosur të zbatojë një sistem të kontrollit të punës përmes letrave në mënyrë që të sigurojë një nivel më të pranueshëm të shpërndarjes. Ai ndihet i sigurt se kjo do ta zgjidhë problemin.

Kërkohet:

(a) Diskutoni nëse zgjidhja e propozuar e Sanders do të korrigjojë problemet që aktualisht po përjetohej nga Chestlands. **(13 pikë)**

(b) Sanders-it i është sugjeruar që të inkuadrohet në Chestlands një sistem i Menaxhimit të Tërësishëm të cilësisë (Total Quality Management).

Përshkruani veprimet që duhet të ndërmerren brenda organizatës për të siguruar që kjo iniciativë cilësore të zbatohet me sukses. **(12 pikë)**

(Totali = 25 pikë)

Pjesa (a)

Një sistem kontrolli është një masë e qartë për tu marrë me gabimet, veçanërisht ato të procedurave dhe përdoret në mënyrë rutinore në detyra të tilla si operacionet e avionëve, ku performanca duhet të jetë mjaft e standardizuar. Një sistem i kontrollimit të shkresave do të trajtojë disa nga dukuritë e pakënaqshme që ka vuajtur sigurimi i Chestlands. Dokumentacioni i paplotë do të zbulohet në një fazë të hershme; parregullsitë financiare dhe keq-shitjet mund të ndikohen edhe për më mirë.

Megjithatë, kontrolli i thjeshtë ndoshta nuk është mënyra më e mirë për të trajtuar problemet aktuale të cilësisë. Procesi i kontrollit nuk do të shtonte vlerë për dokumentacionin e kompletuar siç duhet, por do të rriste kostot dhe kompleksitetin e operacioneve. Kontrolli është diçka që duhet shmangur nëse është e mundur.

Një qasje më moderne në cilësi do të ishte të ndërmerren hapa për të eliminuar krijimin e gabimeve. Kjo është qasja e sigurimit të cilësisë, më e mirë sesa qasja e kontrollit të cilësisë, e cila varet nga inspektimi ose kontrolli i cilësisë. Sigurimi i cilësisë kërkon që anëtarët e stafit të pranojnë përgjegjësinë për cilësinë e të gjitha aspekteve të punës së tyre. Një qasje e tillë do të adresonte të gjitha problemet që tani janë të dukshme në operacionet e sigurimeve të Chestlands.

Megjithatë, përdorimi i qasjes së kontrollit të cilësisë do të kërkonte ndryshime të rëndësishme në menaxhimin e burimeve njerëzore të kompanisë, pasi që sukcesi do të varet nga motivimi dhe aftësia e punonjësve individual.

(a) Do të ishte e nevojshme të rishikoheshin politikat e rekrutimit në mënyrë që të punonin vetëm njerëzit me cilësi të përshtatshme me vendin e punës.

(b) Performuesit e dobët të identifikueshëm duhet të largohen.

(c) Trajnimi efektiv do të kërkohet, si për punëtorët e rinj ashtu edhe për stafin ekzistues të cilët nuk punonin në mënyrë të kënaqshme.

(d) Politika e shpërblimit duhet të rishikohet. Duhet të ketë stimuj që promovojnë sjelljen që kompania ka nevojë. Një sistem i rregulluar, me një nivel më të lartë të pagës bazë, do t'i inkurajonte agentet e shitjeve që të merrnin një pikëpamje më afatgjatë të klientëve të tyre. Një shpërblim lidhur me performancën mund të përfshijë një element dënimi për dokumentacion joadekuat.

Do të jetë e vështirë të arrihet ekuilibri i duhur midis nevojës për staf më efektiv dhe nevojës për të mbajtur kostot, por qasja e sigurimit të cilësisë është mënyra më e mirë për t'iu qasur këtij problemi.

Pjesa (b)

Menaxhimi i Tërësishëm i Cilësisë (MTC) është një zgjerim i qasjes së sigurimit të cilësisë për çdo aktivitet në organizatë, me qëllim të sigurimit të kënaqësisë së plotë të klientit si jashtë dhe brenda.

Cilësia qëndron në syrin e konsumatorit dhe kjo vlen edhe për ato produkte që konsumohen brenda organizatës si ato që tregtohen jashtë. Menaxhimi i Tërësishëm i Cilësisë, pra, e sheh organizatën si një tërësi dhe cilësi të integruar.

MTC është më shumë një filozofi e biznesit sesa një koleksion teknikash. Nëse duhet të zbatohet, nevojitet një shkallë e lartë e angazhimit. Menaxhmenti i lartë, në veçanti, duhet të mbështesë futjen e tij dhe të promovojë ndryshimet e nevojshme. Kjo mund të jetë një gjë veçanërisht e vështirë për tu arritur, pasi ajo kërkon ndryshime në praktikë. Një nismë e MTC gjithashtu mund të jetë e shtrenjtë, veçanërisht nëse ka shumë trajnime për t'u ndërmarrë.

Stafi në nivele më të ulëta duhet të jetë i përgatitur për të pranuar përgjegjësinë për punën e tyre dhe për t'iu nënshtruar trajnimit adekuat. Një problem që Z. Sanders do të duhet të zgjidhë është gjasat që stafi do të presë shpërblim më të madh në këmbim të përmirësimit të performancës dhe pranimit të përgjegjësisë më të madhe. Në afat më të gjatë, produktiviteti dhe cilësia e përmirësuar duhet të paguajnë për këto kosto shtesë.

Zhvillimi i një programi MTC kërkon në mënyrë të pashmangshme pjesëmarrjen e fuqisë punëtore. Ata kanë njohurinë më të madhe të detajeve të punës dhe do të shohin së pari efektet e ndryshimeve.

Nuk do të jetë e mjaftueshme të mbështetet në efektet pozitive motivuese të pjesëmarrjes për të siguruar pajtueshmërinë me synimet e qasjes së re. Procedura e punës duhet të rishikohet me qëllim thjeshtësimin dhe standardizimin, të cilat të dyja do të përmirësojnë performancën.

Gjithashtu, filozofia duhet të mbështetet nga përmirësimet në kontroll dhe disiplinë për të siguruar që performanca e dobët të kontrollohet.

Problemi 4

Dyqanet e lagjeve po e kanë gjithnjë e më të vështirë të konkurrojnë me supermarketete. Sidoqoftë, tri vite më parë, grupi i franshizës, "Blerësi Perfekt", ishte lansuar duke u mundësuar dyqaneve të lagjes të bëhen pjesë e grupit dhe të arrijnë kursime të kostos në mallra të paketuara në kanaçe, veçanërisht në dyqane të ushqimit. "Blerësi Perfekt" blen mallrat ë brenduara në sasi të mëdha nga furnitorët me emër të ushqimit dhe i magazinon ato në depo të mëdha, secila të dizajnuara për t'i shërbyer një rajoni gjeografik. Atëherë kur është themeluar Blerësi Perfekt rrjeti vendosi që dërgesat në këto depo duhet të bëhen nga furnizuesit e ushqimit ose nga kontraktorët e transportit që punojnë në emër të këtyre furnitorëve. "Blerësi Perfekt" vë porositë me këta furnitorë ndërsa furnitori aranzhon dërgesën tek depoja. Këto aranzhime janë ende në vend. "Blerësi Perfekt" nuk ka mallra të saja të brenduara.

Objektet janë në dispozicion në secilën depo për të ripaketuar mallrat në njësi më të vogla, më të përshtatshme për kërkesat e dyqaneve të lagjes. Këto njësi më të vogla, në mënyrë tipike përmbajnë 50-100 kanaçe ose pako, janë zakonisht tabakë më të vegjël, të mbyllur me material të tejdukshëm. "Blerësi Perfekt" dërgon këto në dyqanet e lagjes duke përdorur kontraktorët lokal të transportit në depon rajonale. "Blerësi Perfekt" ka negociuar në zbritje signifikante me furnitorët, disa pjesë të të cilit kalojnë tek franshizat. Një anketë e fundit në një depo kombëtare të ushqimeve ka treguar që franshizat kanë ruajtur një mesatare prej 10% për çmimet që ata kanë paguar nëse kanë blerë produktet direkt nga prodhuesi ose nga ndonjë ndërmjetës - si blerësit me para të gatshme dhe shitësit me shumicë. Përveç kursimeve të ofertave për shkak të blerjeve me shumicë, "Blerësi Perfekt" gjithashtu ofron, si pjesë të franshizës së tij:

- (i) Material promovues të personalizuar. Kjo zakonisht mbulon promocionet specifike dhe shpërndahet në mënyrë lokale, përmes shpërndarësve të fletushkave ose përmes futjes së tyre në gazetatat dhe revistat lokale.
- (ii) Shenjimi i specializuar për dyqanet për të sugjeruar imazhin e zinxhirit nacional. Shenjat përfshijnë moton "Blerësi Perfekt" "dyqani i kombit".
- (iii) Njësitë e specializuara të vendosura brenda dyqaneve për mallra të caktuara, sërish të brenduara me logon "Blerësi Perfekt".

"Blerësi Perfekt" nuk ofron të gjitha mallrat e kërkuara nga dyqanet e lagjes. Rrjedhimisht, ai nuk është një franshizë ekskluzive. Franshizat dakordohen për të blerë produktet specifike përmes "Blerësi Perfekt", por mallrat e tjera, siç janë perimet, pemët, materialet shpenzuese dhe gazetatat që ata i blejnë nga diku tjetër. Dërgesat bëhen çdo dy javë tek pronarët e franshizave që përdorin porosi për produkte të dakorduara ndërmjet bartësve të franshizave dhe përfaqësuesit të shitjeve të "Blerësit Perfekt" në një takim që ata mbajnë çdo tre muaj. Variacionet në këtë porosi mund të bëhen përmes telefonit, por vetëm nëse porosia rritet. Variacionet rënëse nuk lejohen. Bartësit e franshizave nuk mund të reduktojnë kërkesat e porosive të tyre momentale deri në takimin e ardhshëm me përfaqësuesin e tyre. "Blerësi Perfekt" fillimisht ishte shumë i suksesshëm, por suksesi i saj është vënë në dyshim nga një raport i fundit i pavarur që tregonte rritje të pakënaqësisë ndërmjet bartësve të franshizave. Janë dokumentuar çështjet në vijim.

- (i) Nevoja për rishikimin e vazhdueshëm të çmimeve për të garuar me supermarketete
- (ii) Njohja e ulët e brendit të "Blerësit Perfekt"
- (iii) Porositja jofleksibile dhe sistemi i shpërndarjes bazuar në parashikimet dhe aftësinë e kufizuar për të ndryshuar porositë (shihni më sipër)

Si rezultat i kësaj ankete, "Blerësi Perfekt" ka vendosur të rishikojë modelin e tij afarist. Pjesë e këtij rishikimi është riekzaminimi i zinxhirit të furnizimit, për të parë nëse ka mundësi për adresimin e disa prej problemeve të tij.

Kërkesat e detyrës:

- (a) Përshkruani aktivitetet primare të zinxhirit të vlerave të Blerësit Perfekt. **(5 pikë)**
- (b) Sqaroni se si "Blerësi Perfekt" mund të ristrukturojë zinxhirin e sipërm të vlerave për të adresuar problemet e identifikuara në skenar. **(10 pikë)**
- (c) Sqaroni se si "Blerësi Perfekt" mund të ristrukturojë zinxhirin e poshtëm të vlerave për të adresuar problemet e identifikuara në skenar. **(10 pikë)**

(Totali = 25 pikë)

Zgjidhja

a) Logjistika e brendshme: trajtimi dhe magazinimi i porosive të mëdha të dërguara nga furnitorët dhe të ruajtura në paleta të mëdha në depot rajonale.

Operacionet: ndarja e paletave të mëdha në pako më të vogla, mbyllja dhe ruajtja e këtyre pakove.

Logjistika e jashtme: Dërgimi në dyqanet e lagjeve duke përdorur kompanitë vendore të shpërndarjes.

Marketingu dhe Shitjet: Shenjat e komisionuara në mënyrë të veçantë. Promovimet dhe ofertat e veçanta.

Shërbimi: njësitë e specializuara të ekspozimit brenda dyqaneve.

(b) Blerësi perfekt momentalisht ka një zinxhir të shkurtër të furnizimit. Ata janë blerës me shumicë nga furnitorët e përcaktuar të mallrave të brenduara. Për momentin, Blerësi Perfekt ofron vetëm mallra të brenduara nga emrat e njohur tek klientët e vet. Blerësi perfekt mund të shikojë mundësitë në vijim të ristrukturimit brenda kontekstit:

- Ekzaminimin e aranzhimeve të shpërndarjes së produktit nga furnitori tek depot rajonale.
- Kontraktimin e furnizimit dhe shpërndarjes së mallrave që gjithashtu ofron mundësitë e tjera. Shumë kontraktorë të integruar të logjistikës gjithashtu ofrojnë zgjidhje të magazinimit dhe do të ishte e dobishme për Blerësin Perfekt të vlerësonte kostot e tyre.
- Në fund, Blerësi Perfekt duhet të rishikojë se si i komunikon porositë dhe kërkesat e me furnitorët e saj. Besueshmëria e tyre në dërgesat e furnitorëve sugjerojnë se raporti është mjaft direkt. Mund të ketë mundësi për ndarjen e informatave dhe lejimin e furnitorëve të qasen në kërkesën e parashikuar. Ka shumë shembuj ku organizatat kanë lejuar furnitorët të qasen në informatat e tyre për të reduktuar kostot dhe për të përmirësuar efikasitetin e zinxhirit të furnizimit në tërësi.

- Sugjerimet e listuara më sipër supozojnë se Blerësi perfekt vazhdon të furnizojë vetëm mallra të brenduara.

-

(c) Një numër mundësish duket se ekzistojnë në zinxhirin e furnizimit të rrjedhës së poshtme. Siç është përmendur tashmë, Blerësi Perfekt mund të rishikojë aranzhimet e shpërndarjes së kontratës. Për momentin, shpërndarja në dyqanet e lagjes është në duart e shpërndarësve lokalë.

Njëri nga problemet e identifikuar në raportin e pavarur ishte mungesa e fleksibilitetit e porositjes dhe sistemit të shpërndarjes. Sistemi i porositjes duket të ndërtohet përreth një standardi fiks të bërë çdo dy javë, të dakorduar në avans për një periudhë tremujore.

Blerësi Perfekt mund të dëshirojë të hetojë nëse ata mund të ofrojnë shërbime me vlerë të shtuar për klientët të cilët jo vetëm që thjeshtojnë sistemin e porositjes por gjithashtu mundësojnë menaxherëve të dyqanit që më mirë të kuptojnë klientët e tyre dhe përmbushin kërkesat e tyre.

Klientët janë gjithnjë e më shumë të interesuar të porosisin produkte përmes internetit. Nuk duke me shumë gjasë që dyqanxhitë individual të jenë në gjendje të themelojnë dhe mirëmbajnë shërbimin e tyre të bazuar në internet. Do të ishte e dobishme për Blerësin Perfekt të eksploronte potencialin për krijimin e një ueb faqe qendrore ku klientët bëjnë porosi nga dyqanet lokale.