

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

01/02/2020

| Pjesa        | Maksimumi i Dhënë | -Kujdes! Kjo pjesë është<br>vetëm për përdorim nga<br><del>ShKCAK-</del><br><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**

Jeta e Pavarur (JP) është organizatë bamirësie e cila ofron asistencë jetese për personat e moshuar dhe me aftësi të kufizuar që të jetojnë në shtëpitë e tyre. Kjo asistencë përfshin pajisjet ndihmëse për ecje, karriget me rrota, kornizat për ecje, patericat dhe pajisjet ndihmëse për banjo dhe dhoma gjumi. Jeta e Pavarur synon të punësojë njerëzit të cilët e kanë të vështirë ose të pamundur të punojnë në zyra ose fabrika të rëndomta. Synimi bamirës i JP është ofrimi i mundësisë për personat me gjendje të rënduar të aftësisë së kufizuar që të "punojnë me dinjitet dhe të arrijnë pavarësinë financiare". JP momentalisht punëson 200 persona me gjendje të rënduar të aftësisë së kufizuar dhe 25 persona në gjendje të shëndoshë në zyrat e saj në një ish aeroport të vogël. Hangarët e dikurshëm të aeroplanëve janë kthyer në objekte prodhimi ose magazina, ku të gjitha janë adaptuar për personat me gjendje të rënduar të aftësisë fizike. Artikujt e vegjël (si kornizat për ecje dhe patericat) prodhohen këtu. Këto janë produkte relativisht jo të sofistikuara, të prodhuara nga skrapit të blera nga shitësit vendorë të metalit skrap dhe të vendosura në lokacion. Këto produkte nuk kërkojnë testim ose trajnim për t'u përdorur, ndërsa paketohen dhe ruhen në magazina pas prodhimit. JP përdorë maunën e saj për të bërë mbledhjen e skrapit por mauna është e vjetër, dhe së shpejti do të ketë nevojë për zëvendësim.

Artikujt më të mëdhenj dhe më kompleks (si skuterët e lëvizshmërisë dhe liftat e banjos) janë blerë me sasi të mëdha nga furnitorët dhe janë vendosur në magazina në hangarë. Shpërndarja e këtyre artikujve tek JP organizohet nga prodhuesit e tyre. Këto produkte ruhen në magazina derisa të porositen.

Pas pranimit të porosisë për produkte të tilla, produkti është jo i paketuar dhe i testuar. Pas kësaj vendoset një logo e JP dhe produkti ripaketohet në materialin origjinal të paketimit me një etiketë të JP. Ato pastaj shpërndahen tek konsumatorët. Disa stoqe nuk porositen kurrë dhe vitin e kaluar JP është dashur të shlyejë nga librat një numër signifikant të stoqeve të papërdorshme.

Të gjitha mallrat shiten me kosto plus një marxhë për mbulimin e pagave dhe kostove administrative. Çmimet e ngarkuara janë të njëjta pavarësisht nëse mallrat porositen në internet ose përmes telefonit. Klientët mund të bëjnë donacione të tjera vullnetare për të përkrahur JP nëse dëshirojnë. Rreth 30% e klientëve bëjnë donacione të tilla.

### **Porositja dhe marketingu**

JP plason produktet e saj duke vendosur fletushka njëfaqëshe promovuese në spitale, departamente të kirurgëve dhe qendra të mirëqenies lokale sociale. Këto fletushka ofrojnë informata lidhur me JP dhe japin një numër direkt telefoni dhe një adresë interneti. Klientët mund të blejnë produkte duke thirrur JP direkt ose duke porositur përmes ueb faqes. Ueb faqja ofron informata produkti dhe fotografi të produkteve të cilat dërgohen nga JP. Ato gjithashtu kanë platforma të sigurta pagese. Sidoqoftë, klientët të cilët thërrasin direkt në JP duhet të diskutojnë kërkesat e produkteve dhe blerjet potenciale me stafin e shitjes përmes telefonit. Secili diskutim i shitjes merr mesatarisht dhjetë minuta dhe vetëm një nga dy kontrata rezulton me shitje. 20% e shitjeve bëhen përmes ueb faqes (nga 15% vitin e kaluar), por shumë prej

konsumatorëve nuk kanë njohuri për internetin dhe nuk kanë qasje në të. Mallrat shpërndahen përmes një shërbimi nacional të dërgesave. Shërbimi dhe mbështetja për produktet e blera (skuterët e lëvizshmërisë, liftat e banjës) dërgohen nga ana e prodhuesit original.

### **Konkurrentët komercialë**

JP po e ka gjithnjë e të vështirë të konkurrojë me firmat komerciale që ofrojnë mjete të jetesës së pavarur. Vitin e kaluar, bamirësia ka pasur një deficit 160,000 USD dhe është dashur të shesë një pjesë të tokës së aeroportit për të mbuluar këtë. Shumë nga firmat komerciale po konkurrojnë me operacione të sofistikuara të shitjes dhe marketingut dhe pastaj aranzhojnë dërgesat tek klientët direkt nga prodhuesit me seli në shtetet me fuqi të lirë punëtore.

### **Kërkesat:**

JP brengoset për të ardhmen dhe ka vendosur të ri shikojë zinxhirin e vlerës për të parë se si mund të arrijë një përparësi konkurruese.

- (a) Analizoni aktivitetet primare të zinxhirit të vlerave për gamën e produkteve tek JP. (10 pikë)
- (b) Vlerësoni se cilat ndryshime mund të konsiderojë JP tek aktivitetet primare në zinxhirin e vlerave për të përmirësuar konkurrueshmërinë e tyre, duke vazhduar të përmbushë objektivat e bamirësisë.

(15 pikë)

**(25 pikë)**

## Problemi 1-Zgjidhja

2 (a) JP furnizon produktet e prodhuara (patericat, kornizat për ecje) dhe produktet e blera (skuterët lëvizës, liftat e banjës). Zinxhiri i vlerës për këto dy sete produktesh dallon dhe kjo reflektohet në analizat në vijim.

### Logjistika e drejtuar për brenda

Këto janë aktivitetet e asociaura me pranimin, ruajtjen dhe shpërndarjen e inputeve në produkte. Shembujt tipik janë trajtimi i materialeve, deponimi dhe kontrollimi i stokeve. Për produktet e prodhuara kjo përfshin mbledhjen e materialit nga blerësit e skrapit dhe ruajtjen e atij materiali para përdorimit. Produktet mbahen në depo.

### Operacionet

Kjo ka të bëjë me transformimin e inputeve në produktin final. Kjo përfshin makinimin, montimin, testimin dhe paketimin. Në kontekst të produkteve të prodhuara kjo mbulon prodhimin e patericave dhe kornizave për ecje, testimin dhe paketimin e tyre.

### Logjistika e jashtme

Këto janë aktivitetet e asociaura me ruajtjen dhe pastaj shpërndarjen fizike të produkteve tek blerësit. Këtu konsiderohet edhe deponimi i mallrave finale, përpunimi i porosive dhe shpërndarja. Shpërndarja kryhet nga një kompani vendore korriere. Porositë kryhen përmes telefonit ose ueb faqes.

### Marketingu dhe shitja

Këto janë aktivitetet përmes të cilave konsumatorët mund të mësojnë për ekzistencën dhe pastaj blerjen e produkteve. Në JP kjo përfshin fletushkat në spitale, një katalog në internet dhe marrjen e porosive si dhe dhënien e këshillave.

### Shërbimi

Këto janë aktivitetet e asociuara me ofrimin e shërbimeve për shtimin ose ruajtjen e vlerës së produktit. Kjo përfshin instalimin, riparimin, trajnimin, ofrimin e pjesëve dhe rregullimin e produktit.

(b) Zinxhiri i vlerës përdoret si bazë për përgjigjen e pyetjes. Shumë nga sugjerimet e ristrukturimit prodhojnë reduktimet e kostove. Sidoqoftë duhet pranuar që bamirësia ka objektivin e ofrimit të vendeve të punës për njerëzit me aftësi të kufizuara. Është gjithashtu e qartë nga skenari se disa konsumatorë po përgatiten të paguajnë çmimin premi për mallrat duke bërë donacione për bamirësi si pjesë të blerjes së këtyre nga mallrave nga ta.

## Logjistika e brendshme

Për produktet e prodhuara, JP mund të eksplorojë mundësinë e reduktimit të kostove të magazinimit të skrapit duke kërkuar nga shitësit të ruajnë metalin derisa të jetë i nevojshëm. Kjo do të heqte nevojën për JP të mirëmbajë kamionët që përdorë për mbledhjen e materialit. Për produktet e blera, JP mund të eksplorojë koston e përdorimit të një kompanie të specializuar të logjistikës për të kryer logjistikën e brendshme dhe të jashtme. Shumë nga këto kompani logjistike ofrojnë edhe objekte magazinimi. Sidoqoftë, JP tashmë ka një depo në një aeroport të vogël ndërsa punësimi i njerëzve me aftësi të kufizuara është ndër objektivat e saj.

## Operacionet

Duket vitale që JP ruan aftësinë e prodhimit për të ndihmuar në arritjen e objektivave të saj të ofrimit të punës dhe të ardhurave për njerëzit me aftësi të kufizuara. Kjo do të mund të sigurojë kursime të kostove duke nënkontraktuar prodhimin në vendet më të lira por kjo nuk do të përmbushte objektivin e saj thelbësor. Marketingu i JP do të mund të theksonte lokacionin e prodhimit si një diferencues i rëndësishëm. Klientët mund ta shohin atë si një zgjedhje etike.

Pjesa e operacioneve e zinxhirit të vlerave për produktet e blera është relativisht intensive në aspektin e fuqisë punëtore (shihni shënimet më poshtë) dhe mund të thjeshtohet në dy mënyra.

Të pyeturit e prodhuesve të vendosin logon e JP dhe etiketën para shpërndarjes nga JP. Testimi i produkteve mund të delegohet poashtu tek prodhuesi meqë ata ofrojnë mbështetje pas shpërndarjes.

Reduktimi i stokeve duke aranzhuar që mallrat e blera të dërgohen direkt tek konsumatori nga ana e prodhuesit. Kjo jo vetëm që do të mund të shkurtojë kostot e shpërndarjes.

Punonjësit në depo mund të rialokohen në detyrat e përpunimit të porosive dhe detyrat e tjera administrative.

## Logjistika e jashtme

Porositja e produkteve përmes ueb faqes duket të jetë jashtëzakonisht e efektshme. Faqja përfshin një katalog produktesh dhe një platformë të pagesave të sigurta. Sidoqoftë, edhe pse përdorimi i ueb faqes po rritet, shumica e porosive ende kryhen përmes telefonit. JP mund të konsiderojë mënyra për inkurajimin e përdorimit të mëtejshëm të ueb faqes, për shembull duke ofruar zbritje, çmime më të lira dhe një gamë të gjerë produktesh.

Procesi i porositjes përmes telefonit momentalisht është shumë kompleks për shkak se stafi i shitjes duhet të përshkruajë produktet në dispozicion dhe gjithashtu të ofrojë këshilla dhe udhëzime për blerje. JP duhet të konsiderojë mënyra të bërjes së detajeve të gamës së tyre të produkteve në dispozicion për klientët e tyre para se të vendosin porositë (shihni më poshtë).

### Marketingu dhe shitjet

Shitjet relativisht të vogla dhe marketingu bëhet në JP gjë që mund të ndodhë për shkak të statusit të bamirësisë. Bamirësitë zakonisht kanë tendencën të minimizojnë kostot e tyre operative. Marketingu tradicional duket të jetë shumë i kufizuar, i kufizuar vetëm në fletëpalosje nëpër spitale. JP mund të konsiderojë zëvendësimin e fletëpalosjeve momentale (të cilat japin vetëm numrin e telefonit dhe ueb faqen) me një fletëpalosje e cila në mënyrë efektive dyfishohet si katalog, duke treguar produktet në ofertë. Kjo duhet të ndihmojë në përmirësimin e efikasitetit të shërbimit të porosisë me telefon. Reklamimi në revista dhe gazeta me kupona për të kërkuar një katalog do të kërkonte gjithashtu profilin e brendit.

Shumë bamirësi përdorin sistemet e Menaxhimit të Marrëdhënieve me Klientët (CRM) për të menaxhuar donatorët e tyre. JP duhet të eksplorojë potencialin e kësaj. Tashmë i ka regjistrat e blerësve dhe gjithashtu të atyre blerësve që kanë bërë donacione shtesë. Të gjitha shitjet dhe materiali i marketingut duhet të theksojë statusin e bamirësisë të organizatës. Kjo në mënyrë të efektshme diferencon atë nga konkurrentët komercialë.

### Shërbimi

Për shkak të natyrës së produktit, kërkohet pak mbështetje direkte. Sidoqoftë, JP mund të zgjerojë ueb faqen e saj për të dhënë mbështetje të përgjithshme dhe këshilla lidhur me problemet e lëvizshmërisë dje jetesës së pavarur.

## Problemi 2

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

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

### Ueb faqja

Ueb faqja e KEK ka funksionalitetin në vijim:

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

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

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

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

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

*Blerja e materialit studimor:* Blerja e sigurtë e setit të plotë të doracakëve për skemën profesionale. Pagesa bëhet me kredit kartelë. Pas përfundimit të suksesshëm të pagesës, vizitori është në gjendje të shkarkojë doracakët ose të kërkojë ato të dërgohen në



adresën e caktuar në një CD. Për momentin, 10% e njerëzve të cilët shohin materialet e shkarkueshme të studimit vazhdojnë me blerje.

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

### **Strategjia e marketingut**

Menaxheri i marketingut i KEK në mënyrë tradicionale ka përdorur revista, gazetat dhe postën direkte për të promovuar kurset dhe produktet e saj. Posta direkte përdoret në mënyrë primare për dërgimin e katalogjeve të shtypura të kurseve tek klientët potencialë për kurset dhe seminarët e ZhVP. Sidoqoftë, ajo tani dëshiron të zhvillojë potencialin e internetit për të rritur investimet në këtë medium në llogari të medieve tradicionale të marketingut. Tabela 1 tregon ndarjen e përqindjes së buxhetit të saj për 2008 krahasuar me 2007. Buxheti aktual është rritur vetëm për 3% në 2008.

**Tabela 1**

#### **Ndarja e përqindjeve të buxhetit të marketingut (2007-2008)**

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

#### **Kërkesat:**

- (a) Sqaroni, në kontekstin e KEK, se si karakteristikat e marketingut të medieve elektronike (si interneti) dallojnë nga mediat tradicionale të marketingut si reklamimi dhe posta direkte. (10 pikë)
- (b) Vlerësoni se si menaxheri i marketingut mund të përdorë marketingut elektronik (përfshirë internetin) për të diferencuar miksin e marketingut në KEK (15 pikë)

**(25 pikë)**

## Problemi 2

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Produkti

Produkti është element fundamental i marketing miksit.

## Çmimi

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

## Vendi

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

## Promovimi

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

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

Regjistrimin e motorit të kërkimit. Kjo mbetet metoda primare e përdoruesve të gjejnë produktet dhe shërbimet. Mbi 80% të përdoruesve të uebit cekin se ata përdorin motorët e kërkimit për të gjetur informatat. Këto janë pesë parametrat kryesore mbi të cilat motorët e kërkimit bazojnë radhitjen e rangimit të tyre.

- Titulli - fjalët kyçe në titullin e një ueb faqe
- Meta tags
- Shpeshësia e fjalës kyçe në tekst
- Tekstet e fshehura grafike
- Lidhjet nga faqet e tjera

Ndërtimi i lidhjeve (vegëzave) me ueb faqet e tjera duhet të rrisë trafikun në faqe si dhe përmirësimin e rangimit të motorit të kërkimit.

Marketingu viral është termi i përdorur kur e-maili përdoret për të transmetuar një mesazh promovues tek ndonjë konsumator potencialë.

Reklamimi në internet përfshin reklamimin në banesa.

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

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

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

## Procesi

Ky ka të bëjë me proceset e përdorura për të mbështetur interaksionin me konsumatorin me KEK. Për momentin pjesa e kursit të trajnimit të ueb faqes është në mënyrë dominuese një ueb faqe informative. Ajo ofron informata lidhur me produktin, lokacionin dhe koston e produktit.

Automatizimi i proceseve rutinore dhe përgjigjeve ndaj pyetjeve të zakonshme mund të ndihmojë në lirim të burimeve administrative të kompanisë si dhe ofrimin e një shërbimi më të mirë për konsumatorët dhe shfrytëzimin e pavarësisë së lokacionit të internetit.

### Problemi 3

Në vijim është një intervistë me Drini Krasniqi, një ekzekutiv i lartë marketingu në Bridge Co, një kompani ndërtimore me seli në Deeland. Ajo merret me blerjen e Custcare, një softuer për Menaxhimin e Raporteve me Klientët (CRM) e dizajnuar nga Korporate Custcare, një kompani softuerike me seli në Solland, një shtet 4,000 km nga Deeland. Intervista është publikuar në mënyrë origjinale në revistën e Përvojave të Menaxhimit.

Intervistuesi: Ju faleminderit që zgjodhët të na flisni sot Drini. A mund të na tregoni se si Bridge Co vendosi të zgjedhë pakon softuerike Custcare?

Drini: Shikoni, ne nuk e kemi zgjedhur në fakt. Drita Vegimi sapo i ishte bashuar kompanisë si drejtoreshë e shitjeve dhe marketingut. Ajo ka implementuar së fundmi pakon Custcare në kompaninë e saj të mëparshme dhe ishte shumë entuziaste lidhur me këtë. Kur ajo kuptoi se nuk kemi një pako CRM në Bridge Co, ajo sugjeroi që ne duhet të blejmë pakon Custcare meqë ajo besonte se kërkesat tona ishin shumë të ngjashme për ata të kompanisë së saj paraprake. Ne i thamë asaj se cilado blerje duhet të kalojë përmes sistemit të shpenzimeve kapitale meqë pakojat kushton mbi 20,000 USD. Këtu në Bridge Co, të gjitha aplikacionet e shpenzimeve kapitale duhet të shoqërohen nga një rast formal i biznesit dhe një ftesë në tender (FT) është dërguar tek së paku tre furnitorë potencialë. Sidoqoftë, Drita është një zonjë shumë e zgjuar.

Ajo ia doli të bënte një marrëveshje me Custcare dhe ata u dakorduan të furnizojnë pakon me një kosto prej 19,995 USD nën pragun e shpenzimeve të kapitalit. Drita është dashur të shkurtojë disa gjëra. Për shembull, ne kemi anuluar kurset e trajnimit (Drita tha se pako është e lehtë për të përdorur dhe ajo do të na tregonte si të përdoret) dhe ne gjithashtu kërkuam nivelin më të ulët të mbështetjes, diçka për të cilën ne më vonë u penduam. Në përgjithësi Custcare ishte një pako e popullarizuar dhe e suksesshme e CRM.

Intervistuesi: A patët ndonjë demonstrim të softuerit para se ta blinit?

Drini: Po, dhe çdokush ishte i impresionuar. Dukej se do të bënte të gjitha gjërat që na pëlqenin, në fakt, na ka dhënë disa ide lidhur me mundësitë që kur nuk do t'i kishim menduar. Gjithashtu, deri atëherë, ishte e qartë se departamenti ynë i brendshëm i teknologjisë informative nuk mund të na ofronte një zgjidhje të ndërtuar me porosi. Drita kishte folur me ta në mënyrë joformale dhe asaj i ishte thënë se ata as nuk guxojnë të shikojnë kërkesat tona për 18 muaj. Në kontrast, ne do të mund të operojmë me pakon Custcare brenda tre muajsh. Gjithashtu, teknologjia informative ka kuotuar një kosto të brendshme transferi prej 18,000 USD vetëm për definimin e kërkesave tona. Kjo ishte gati e njëjtë me atë që po paguanim për tërë zgjidhjen softuerike!

Intervistuesi: Kur filluan gjërat të shkojnë keq?

Drini: Implementimi nuk ishte i thjeshtë. Na nevojitej të bënim migrimin e të dhënave nga sistemet tona dhe nuk kishim askënd që ta bënte këtë. Ne u munduam të lekturonim disa ekspertë lokal teknik, por Custcare theksoi se ne kishim nënshkruar kontratën e tyre standarde e cila u mundëson klientëve të lejuar të Custcare të punojnë në detyrat e tilla. Ne nuk kemi realizuar këtë, meqë askush nuk kishte lexuar kontratën me kujdes. Në fund, ne u dorëzuam dhe na u deshtë të shpenzonim 10,000 USD për migrimin e të dhënave nga disa prej sistemeve të brendshme në pakon e re. Drita menaxhoi të merrte paratë nga buxheti operativ, por ne nuk ishim të lumtur. Ne pastaj u munduam të ndanim të dhënat ndërmjet softuerit Custcare dhe sistemit ekzistues të përpunimit të porosive. Ne menduam se kjo do të ishte e lehtë, por në fakt formatet e fajllave ishin jokompatibil. Në këtë mënyrë ne duhet të fusim informatat e klientëve në dy sisteme dhe nuk kemi mundësi të shfrytëzojmë pajisjen për analizimin e porosive të klientëve të CRM Custcare.

Në fund, edhe pse ishim të lumtur me funksionalitetin dhe besueshmërinë e softuerit Custcare, ai punon shumë ngadalë.

Kjo është shumë zhgënjyese. Disa raporte dhe pyetje duhen abortuar sepse softueri duket të jetë bllokuar. Softueri punoi shumë shpejtë gjatë demonstrimit, por tani punon shumë ngadalë pasi që është instaluar në platformën tonë të teknologjisë informative.

Intervistuesi: Cila është situata momentale?

Drini: Ne jemi të gjithë të zhgënjyer me pakon. Softueri duket mjaft i arsyeshëm por performance e tij e dobët dhe paaftësia jonë për të ndërlidhim atë me sistemin e përpunimit të porosive kanë reduktuar besimin e përdoruesit në sistem. Për shkak se përdoruesit nuk janë trajnuar në mënyrë adekuate, ne është dashur të telefonojmë mbështetjen e Custcare më shumë se sa që duhet. Sidoqoftë, siç thashë më parë, ne kemi marrë opsionin më të lirë. Kjo vlen për një linjë asistence që do të jetë në dispozicion prej 8.00 deri 17.00 sipas kohës së Solland. Siç e dini, Solland është në një zonë të ndryshme kohore dhe kështu ne kemi kërkuar të qëndrojmë prapa punës dhe të kontaktojmë ata në mbrëmjen e vonë. Sërish, askush nuk ka lexuar me kujdes kushtet e kontratës.

Ne kemi marrë këshilla ligjore, por ne gjithashtu kemi zbuluar këtë për zgjidhjen e kontesteve, kontrata përdor ligjet e kontratave komerciale të Sollandit. Askush në Bridge Co din kush janë këta! Ofertuesi ynë na tha se është dashur të kërkojmë ndryshimin e specifikimit kur është përpiluar kontrata. Vetëm do të doja sikur të kishim zgjedhur një produkt të prodhuar këtu në Deeland. Do të kushte qenë shumë më e lehtë të zgjidhen çështjet dhe kontestet.

Intervistuesi: Çfarë mendon Teri?

Drini: Jo shumë! Na ka lënë të ribashkojmë kompaninë e saj të vjetër në një pozitë më të lartë. Bordi nuk ka kërkuar atë të arsyetojë blerjen e pakos CRM Custcare, por unë nuk mendoj se ajo e ka bërë këtë ndonjëherë. Nuk jam e sigurt se ajo mund ta bëjë këtë!

#### **Kërkesat:**

**(a) Sugjeroni një proces për vlerësimin, përzgjedhjen dhe implementimin e një zgjedhje të pakos softuerike dhe sqaroni se si ky proces do të kishte parandaluar problemet e përjetuara në Bridge Co në aplikacionin CRM Custcare.**

**(15 pikë)**

**(b) Kryeshefi i Bridge Co tani pyet nëse blerja e pakos softuerike ishte qasje e gabuar në përmbushjen e kërkesave CRM në Bridge Co. Ai pyet nëse ata kanë autorizuar një sistem të porositur softuerik. Sqaroni, me një referencë në projektin e CRM në Bridge Co, përparësitë e miratimit të qasjes së pakos softuerike për përmbushjen e kërkesave të sistemit afarist krahasuar me një zgjedhje softuerike me porosi.**

**(10 pikë)**

**(25 pikë)**

## Zgjidhja

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

### Faza Një: Vlerësimi

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

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

### Faza dy: Rasti i biznesit

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

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

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

### Faza tre: Përkufizimi i kërkesave

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

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

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

### Faza 4: Vlerësimi i produkteve konkurruese

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

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

#### Faza 5: Negocimi i kontratës

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

#### Faza 6: Implementimi

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

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

Zgjidhja Custcare nuk ka ofruar funksionalitet gjithëpërfshirës.

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

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

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



## Problemi 4

Për 10 vite, Gëzimi ka shërbyer si shitës në Qendrën e Trajnimeve Linguistike (QTL), një kompani që specializon në kurse të gjuhëve të huaja. Përgjatë kësaj kohe, QTL ka arritur të bëhet ofruesi më i suksesshëm i trajnimeve në treg. Gëzimi tani është larguar nga QTL dhe ka krijuar kompaninë e tij të trajnimeve, Lingua, që synon të njëjtin treg certifikues si edhe ish punëdhënësit të tij. Ai dëshiron të ofrojë kurse të cilësisë më të lartë në hapësira pune me cilësi të lartë dhe me mësimdhënie të cilësisë së lartë. Ai ka përzgjedhur një numër ligjëruesish me të cilët është dakorduar për një tarifë ligjërimi prej 120 eurosh për ditë. Ai ka marrë me qira një objekt jashtëzakonisht modern në qendër të qytetit. Ai ka një numër sallash të trajnimit të cilat mund të mbajnë deri në nëntë studentë. Qiraja mesatare për secilën sallë kushton rreth 65 euro në ditë. Për shpenzime të ushqimit dhe pijeve freskuese shpenzohen rreth 2.5 euro në ditë për një studentë. Edhe pse nuk është në mesin e ligjëruesve, Gëzimi është një ekspert i linguistikës, i cili tashmë ka hartuar dokumentacionin relevant për kurset që ai do të organizojë. Ai nuk ka llogaritur shpenzimet për hartimin e këtij dokumentacioni, sidoqoftë për printimin e doracakut të kursit shpenzohen edhe 5 euro për secilin student të kursit. Gëzimi ka caktuar 40 kurse vitin e ardhshëm, meqë është i kufizuar me numrin e ligjëruesve. Secili kurs do të ketë në maksimum nëntë studentë (kufizuar nga madhësia e sallës) ose në minimum tre studentë. Secili kurs zgjat tri ditë. Lingua është themeluar me 70,000 euro të investimit personal të Gëzimit. Ai momentalisht vlerëson se kostot fikse vjetore do të jenë 65,000 euro (përfshirë pagën e tij) dhe ai do të dëshirojë që kompania të kthejë fitime modest në vitin e tij të parë të operimit pas vendosjes në treg.

Gëzimi është duke konsideruar momentalisht çmimin që ai dëshiron të aplikojë për kurset e tij. QTL aplikon një çmim prej 234 për student për një kurs treditore, por ai poashtu është i vetëdijshëm se për ndërmjetësit e trajnimit që reklamojnë kurset e QTL në ueb faqet e tyre ofrohen një zbritje prej 10%. Disa nga këta ndërmjetës tashmë kanë qenë në kontakt me Gëzimin për ta pyetur nëse ai do të ishte i përgatitur për ofrimin e zbritjeve të ngjashme për ta në këmbim për reklamimin e kurseve të Lingua-së në ueb faqet e tyre. Poashtu ka një numër të ofruesve më të lirë të trajnimeve të cilët ofrojnë kurset e ngjashme për më pak se 143 eurosh për student. Sidoqoftë, këta fokusohen më tepër në kandidatët vetë-financues për të cilët çmimi përbën një problem. Këto kurse shpesh ofrohen në hapësira trajnimi me kushte të vështira dhe nga ligjërues të motivuar dobët. Gëzimi nuk është realisht i interesuar për këtë treg, prandaj ai dëshiron të ketë për synim tregun e korporatave, ku krahas cilësisë është i rëndësishme edhe çmimi, ndërsa shpenzimet e trajnimit paguhen nga punëdhënësit e studentëve. Gëzimi është duke konsideruar momentalisht një çmim prej 195 euros për student. Gjatë kohës sa ka qenë i punësuar në QTL, Gëzimi ka mbledhur statistika për kurset dhe delegatët. Figura 1. tregon të dhënat që ai ka mbledhur e që tregojnë modelin e pjesëmarrjes në 1000 kurse.

| Numri i studentëve që ndjekin kursin | Numri i kurseve |
|--------------------------------------|-----------------|
| 3                                    | 150             |
| 4                                    | 210             |
| 5                                    | 250             |
| 6                                    | 190             |
| 7                                    | 70              |
| 8                                    | 80              |
| 9                                    | 50              |
| <b>Totali</b>                        | <b>1000</b>     |

**Figura 1: Analiza a pjesëmarrjes në 1000 kurse të QTL-së**

**Kërkesat e detyrës:**

- (a) Sugjeroni një strategji të caktimit të çmimeve për Lingua-në, përfshirë një vlerësim të çmimit fillestar prej 750 eurosh për student të sugjeruar nga Gëzimi. Strategjia juaj duhet të përfshijë konsideratat financiare dhe jofinanciare.  
(16 pikë)
- (b) Dëshmia fizike, njerëzit dhe proceset janë tri elemente të rëndësishme të marketing miksit për shërbime. Analizoni kontributin e secilës nga këto tri elemente në suksesin e hyrjes së Lingua-së në tregun e trajnimeve të gjuhëve të huaja.  
(9 pikë)

**Totali (25 pikë)**

**Zgjidhja**

## Zgjidhja e problemit 4

a) Gëzimi dëshiron të promovojë biznesin e tij si biznes kryesor në ofrimin e shërbimeve profesionale për klientët e tij afarist. Një diskutim që studentët duhet të kenë në mendje është nëse çmimi i propozuar nga Gëzimi është i arsyeshëm dhe për këtë ata duhen konsideruar të gjithë faktorët. Ky çmim duket si çmim i përshtatshëm duke e pasur parasysh se është më i lirë se kompania dhe tjetër të cilën Gëzimi e merr si shembull, por edhe pak më i lartë se i kompanive shërbimet e të cilave mund të mos konsiderohen të cilësisë shumë të lartë. Në periudhë afatshkurtër ky çmim mund të konsiderohet si i përshtatshëm për qëllime të sigurimit të klientëve, por në periudhë afatgjatë Gëzimi dhe kompania e tij mund të përballen me detyrimin e rritjes së çmimit për shkak të rrezikut nga dështimi ose nevoja për të mbijetuar në treg. Meqë Gëzimi ka nevojë për konsolidim në treg, atëherë edhe çmimi që ai po planifikon të zbatojë është i mjaftueshëm.

Në bazë të analizimit financiar mund të konkludohet që kompania e Gëzimit do të arrijë pikën e rentabilitetit me rreth 42 kurse. Për momentin ai planifikon të organizojë 40 kurse brenda vitit që nënkupton që ai do të pësojë disa humbje të vogla operative. Për të dalë nga kjo situatë, Gëzimit i mbetet që të rrisë numrin e kurseve brenda vitit, nëse nuk dëshiron të rrisë çmimin e kursit. Një mundësi tjetër do të ishte negociimi i mëtejshëm i çmimit të huazimit të sallave të trajnimit. Një çmim paushall i negociuar për tërë vitin do të ndikonte në reduktimin e kostove të organizimit të trajnimit dhe zvogëlimin e mëtejshëm të humbjeve operationale, apo edhe të krijimit të ndonjë norme më të kënaqshme të profitit duke e ditur se margjinat momentale nuk janë të kënaqshme.

Se Gëzimi ka një hapësirë të konsiderimit të rritjes së çmimit, mund të dëshmohet edhe me faktin se çmimi nuk është faktori më i rëndësishëm në sektorin në të cilin firmat si ajo e Gëzimit operojnë. Meqë po të ishte çmimi i ulët faktori kryesor, atëherë pa dyshim që kompanitë të cilat konkurrojnë me çmime më të ulëta do të kishin pozitë dominuese, por realisht ky nuk është rasti në skenarin tonë.

Meqë Gëzimi ka përvojë edhe me kompaninë e më parë në të cilën ka punuar, ai e din se klientët janë të gatshëm të paguajnë më shumë për shërbime më cilësore. Megjithatë kjo mund të mos jetë problematike për klientët shpenzimet e të cilëve mbulohen nga punëdhënësit e tyre, por do të jetë problematike për klientët vetë-financues. Prandaj, ne i sugjerojmë Gëzimit që ai të ketë në konsideratë edhe këta klientë të cilët duhet të paguajnë vetë.

Kompania e Gëzimit nuk operon në ndonjë treg të rregulluar, ku ekzistojnë kontrole të çmimeve, që do të thotë që vendimi i Gëzimit për të mbajtur çmimet në nivelin të cilin ka vendosur t'i mbajë është thjeshtë vendim strategjik me qëllim të rritjes së pjesëmarrjes në treg pavarësisht normave të ulëta të profitit. Kjo situatë mund të ndryshojë me konsolidimin e kompanisë, rritjen e reputacionit të saj në industrinë përkatëse dhe prezantimin e produkteve inovative, Gëzimi pashmangshëm do të lëvizë drejt ngritjes së çmimit.

b) Lokacioni është njëri prej faktorëve kyç të cilin klientët e marrin parasysh për blerjen e shërbimeve të tilla. Prandaj, Gëzimi edhe ka vendosur që të marrë objektin të cilin e ka përzgjedhur e që është mjaft i përshtatshëm dhe në lokacion qendror. Mbi të gjitha, lokacioni duhet të reflektojë edhe cilësinë e mësimdhënies. Dëshmia fizike e këtij lokacioni kyç dhe e

hapësirave të përshtatshme të trajnimit mund të prezantohet përmes broshurave ose materialeve të tjera reklamuese. Në këtë fazë fillestare të themelimit dhe promovimit të kompanisë, për Gëzimin është i rëndësishëm të dëshmuarit e cilësisë së gjithçkaje që ai ofron. Në këtë aspekt, Gëzimi duhet të sigurohet që edhe ligjëruesit e tij janë të informuar si duhet për rëndësinë e ofrimit të shërbimeve më të larta cilësore dhe uniforme. E kjo është edhe më e rëndësishme duke e ditur se vetë Gëzimi nuk do të mbajë trajnime, por megjithatë ai është hartuesi i literaturës së trajnimit. Një rrezik këtu mund të jetë se Gëzimi nuk do të arrijë që të mësojë direkt se cilat janë përshtypjet e klientëve dhe sugjerimet për përmirësim të shërbimeve. Sidoqoftë, ky nuk do të duhej të ishte ndonjë problem i madh meqë edhe në rastin e prodhuesve të pajisjeve kompjuterike, nuk ekziston ndonjë kontakt direkt ndërmjet inxhinierit ose prodhuesit të kompjuterëve dhe blerësve. Gëzimi mund të krijojë platforma elektronike ose forma të tjera të anketimit të klientëve, të cilat do t'i mundësonin mbledhjen e këtyre përshtypjeve.