

Shoqata e Kontabilistëve të Çertifikuar dhe Auditorëve të  
Kosovës

Society of Certified Accountants and Auditors of Kosovo

**Analizat e Biznesit**

**P11**

Zgjidhjet

Data: 06/02/2021

## Problemi 1

### Hyrje

Frigate Limited ka selinë në shtetin e Egdon. Ajo importon komponentë elektrike nga shtetet e tjera dhe i shpërndan ato në tregun vendor. Kompania është themeluar njëzet vite më parë nga Ron Frew, i cili tani ka në pronësi 80% të aksioneve. Një 10% shtesë i kompanisë është në pronësi të bashkëshortes së tij dhe 5% në pronësi të dy vajzave të tij. Edhe pse ai kurrë nuk ka qenë në ushtri, Ron është i obsesionuar nga anijet, lundrimi dhe historia e marinës. Ai është i njohur për çdokënd si "Komandanti" dhe kjo është ajo se si ajo pret nga punonjësit e tij t'i adresohen atij. Ai kalon gjithnjë e më shumë kohë në anijen e tij, një barkë me motor e shtrenjtë, e cila lidhet në portin lokal larg njëzet minuta. Kur ai nuk është në pushim, Ron është gjithmonë në punë në 8,00 në mëngjes për t'u siguruar se punonjësit arrijnë në kohë dhe ai është gjithashtu aty në ora 5,30 për t'u siguruar se ata nuk largohen herët. Sidoqoftë, ai kalon mjaft shumë kohë nga dita e punës në anijen e tij, edhe pse ai mund të kontaktohet me telefon mobil. Punonjësit të cilët arrijnë vonë në punë duhet të sqarojnë më shumë rrethanat para Ronit. Nëse ai ndihet se sqarimi është i papranueshëm atëherë ai bënë një zbritje të përshtatshme nga pagat. Pagat, si të gjitha kostot në kompani, monitorohen për së afërmi nga Roni.

Punonjësit, klientët dhe furnitorët

Frigate për momentin ka 25 punonjës që kryesisht kryejnë shitje, çështje të magazinimit, llogaritë dhe administrimi. Edhe pse punonjësit janë zakonisht të pajisur me një rol, ata kërkohet të punojnë çdokund në kompani siç kërkohet nga Roni. Ata gjithashtu pritet të ndihmojnë Ronin në detyrat personale, siç janë rezervimi i pushimeve për familjen e tij, plotësimin e rimbursimeve të tatimit dhe organizimin e ngjarjeve sociale.

Egdon ka ligje përkitazi me pagat minimale dhe me pushimet. Të gjithë punonjësit në Frigate Ltd marrin vetëm ditë pushimi minimale për pushim. Ata duhet të përdorin këto ditë të lira jo vetëm për pushime por edhe për ngjarje siç janë vizitat tek mjeku, pjesëmarrja në funerale dhe për zgjidhjen e problemeve vendore dhe urgjencat e caktuara. Ron është veçanërisht jofleksibil lidhur me pushimet dhe me orët e punës. Ai madje edhe ka kthyer mbrapsht kërkesat për pushime pa pagesë. Në kontrast, Ron është shpesh larg nga shtëpia për periudha të gjata, duke lundruar në pjesë të ndryshme të botës. Ron është gjithnjë e më shumë kritik kundër furnitorëve ("mundohen të më shesin mallra inferiore cilësore dhe të paguajnë vonë e më vonë") dhe shoqëria në përgjithësi ("një periudhë e punës në marinë do të ishte e mirë për çdokënd"). Ai ka qenë gjithashtu në kontest me autoritetet tatimore të cilat e kanë akuzuar për shpërndarjen e parasë së tij të "fituar me vështirësi". Një hetim nga autoriteti tatimor çoi në ndëshkimin e tij për moshpalosjen e faktit se shpenzimet e rëndësishme familjare (siç është pushimi për vajzat e tij jashtë teq oceanit) është deklaruar si shpenzim i kompanisë.

Kontabilisti i kompanisë

Ishte ky veprim nga autoriteti tatimor që nxiti Ronin të emëroi Ann Li si kontabiliste të kompanisë. Ann ka punuar më parë si një kontabiliste në një numër të organizatave të sektorit publik, duke kulminuar në një rol si zyrtar i përputhshmërisë në vetë autoritetin tatimor. Ron u ndie se "rekrutimi i dikujt si Ann duhet të ndihmojnë në mbajtjen e autoriteteve tatimore të lumtura. Pas të gjithave, ajo është njëra nga ta."

Ann ishte përdorur për të punuar në organizata të cilat kishin hierarki formale organizative, role të specializuara dhe kontrole dhe sisteme formale. Ajo u mundua të instalojë aranzhime të tilla formale brenda Frigate. Ajo i tha Ronit "ne nuk mund të kemi çdokënd që të punojë sikur të ishin vetëm asistentë personalë. Ne kemi nevojë për strukturë, procese të standardizuara dhe llogaridhënie." Roni u rezistoi planeve të saj, fillimisht përmes taktikave të vonesës dhe pastaj përmes kundërshtimit eksplicit, duke dëmtuar diagramin e propozuara nga ajo të organizatës dhe buxhetin para punonjësve të tjerë. "Më vjen keq për ditën kur e bëra këtë emërim", tha ai. Pas gjashtë muajsh ai ndërpreu kontratën e saj. Ann u kthye tek autoriteti tatimor si një inspektor tatimor.

Kërkesat e detyrës

Rrjeti kulturor i mundëson analistit afarist të eksplorojë "mënyrat se si bëhen gjërat përreth këtu".

(a) Analizoni Frigate Ltd duke përdorur rrjetin kulturor ose ndonjë kornizë tjetër të mirëfilltë për të kuptuarin e kulturës organizative.

(15 pikë)

(b) Duke përdorur stereotipet e konfigurimit organizativ e identifikuar nga Henry Mintzberg, duke sqaruar se si të kuptuarit e konfigurimit organizativ mund të ketë ndihmuar në parashikimin e dështimit të formalizimit të strukturës së propozuar nga Ann Li, kontrollet dhe proceset në Frigate Ltd.

(10 pikë)

(Totali = 25 pikë)

## **Zgjidhja**

### **Pjesa (a)**

Rrjeta kulturore ilustron kombinimin e supozimeve që përbëjnë paradigmen, bashkë me manifestimin fizik të kulturës. Ajo aplikohet për Frigate më poshtë.

### **Simbolet**

Organizatat përfaqësohen përmes simboleve siç janë logot, zyrat, fustanet, gjuha dhe titujt. Simbolet në Frigate që tregojnë se si drejtori menaxhues dëshiron që të perceptohet dhe operohet kompania të përfshijnë:

- Nofka e Ronit "Komandanti"
- Përdorimi i terminologjisë së marinës të Ronit
- Marina inspiroi emrin e kompanisë

Barka me motor e Ronit është simboli kryesor i këtij suksesi.

### **Strukturat e pushtetit**

Strukturat e pushtetit shikojnë se kush mban pushtetin real brenda një organizate. Në Frigate, pushtetit vjen nga një person, Ron, stili i liderhipit i cili bazohet në opinionet dhe besimet e tij të fuqishme.

### **Strukturat organizative**

Struktura e organizatës shpesh reflekton strukturën e pushtetit. Ka pak strukturë formale në Frigate dhe përpjekje për të instaluar një strukturë formale organizative të dështuar.

### **Sistemet e kontrollit**

Organizatat kontrollohen përmes një numri të sistemeve përfshirë sistemet financiare, sistemet e cilësisë dhe shpërblimet. Fushat të cilat kontrollohet nga afër tregojnë prioritetet e organizatës. Fokusi në Frigate është mbi kontrollin e kostos dhe theksin në ndëshkim (siç janë zbritjet e pagave për vonesë) në vend të shpërblimit.

Ekzistojnë pak kontrole të proceseve formale në Frigate, dhe përpjekja për instalimin e kontroleve të tilla është rezistuar fuqishëm.

### **Rutinat dhe ritualet**

Sjellja ditore dhe veprimet e stafit sinjalizojnë atë që organizata konsideron të jetë e "pranueshme", pritjet dhe vlerat e menaxhmentit. Në Frigate, ekziston një rregull për drejtorin menaxhues (orë fleksibile, pushime të zgjatura, etj.) dhe një tjetër për çdokënd tjetër (pushime minimale, jo fleksibilitet, zbritje të pagave për arritjet e vona).

## **Dyqanet**

Njerëzit dhe ngjarjet e kaluara flasin që fliten në një organizatë mund t'i ilustrojnë vlerat e organizatës dhe sjelljen që ajo inkurajon. Dyqanet në Frigate lidhen me drejtorin menaxhues si "Komandanti". Ai është hero i organizatës i cili në mënyrë konstante duhet të merret me horra të shumta - staf dembel, furnitorë të cilësisë së dobët, klientët të cilët vonojnë pagesat, autoritetin tatimor dhe shoqërinë në përgjithësi.

## **Paradigma**

Paradigma rrit supozimet dhe besimet themelore që vendimmarrësit e organizatës mbajnë si të përbashkët dhe e marrin si punë të kryer. Ajo përmbledh dhe përforcon pjesën e mbetur të rrjetës kulturore. Paradigma në Frigate tregon një kompani të drejtuar për mirënjohje personale të drejtorit menaxhues dhe familjes së tij. Ron beson se stili i tij i jetës dhe benefitet janë shpërblim për marrjen e rreziqeve në një mjedis armiqësor.

## **Pjesa (b)**

Teoria e kulturës organizative të Henry Mintzberg shpreh veçoritë kryesore përmes të cilës struktura formale dhe raportet e pushtetit shprehen në organizata. Ai identifikon gjashtë stereotipa të konfigurimit.

Dy nga këto konfigurime janë relevante për Frigate Limited.

## **Ndërmarrës**

Frigate Ltd shpalosë karakteristikat e një burokracie të makinës. Këto karakteristika përfshijnë:

- Strukturë e thjeshtë, fleksibile e përbërë nga pak staf të nivelit të ngjashëm autoritativ
- Aktivitetet vërtiten përreth një kryeshefi të zhdërvjellët
- Mjedis i thjeshtë dinamik
- Organizatë e vogël me lider të fuqishëm.

Në Frigate, pushteti është i qëndruar përreth Ronit, drejtorit menaxhues dhe ai ushtron kontrollin përmes mbikëqyrjes joformale, direkte.

## **Burokracia e makinës**

Ann Li i është bashkuar Frigate Ltd nga Autoriteti Tatimor - një organizatë e cila ka gjasë të ketë karakteristika e burokracisë së makinës. Këto karakteristika përfshijnë:

- Procese formale dhe rreptësisht të definuara
- Ndarje të qarta të fuqisë punëtore dhe hierarki të definuar

- Organizata shpesh më e madhe dhe më e pjekur
- Proceset racionalizohen dhe standardizohen
- Mjedisi është i thjeshtë dhe stabil

Operacionet në organizatat e tilla janë rutinore, të thjeshta dhe të përsëritura dhe kështu proceset janë shumë të standardizuara.

Kjo është destinuar të dështuar në një mjedis të kontrolluar nga CEO në të cilin proceset fleksibile janë të diktuar nga lideri. Ekziston një mospërshtatje e qartë ndërmjet strukturës, proceseve dhe kontekstit. Kjo do të ishte parashikuar nëse Ann ka kuptuar rëndësinë e përshtatjes së proceseve për kulturën dhe ka çmuar rëndësinë që Ron vë në faktin që ai ka pushtet absolut dhe është në kontrollin absolut.

## Problemi 2

Rishikuesit e Dyqaneve Online (RDO) u themelua në vitin 2010 nga Amy Needham. Ajo ndjeu se shumë konsumatorë që blejnë nga dyqanet në internet ishin mashtruar nga reklamat dhe shumë shpesh, produktet e blera ishin të pasigurta, me defekte ose nuk arritën të përmbushnin pritjet e konsumatorëve. Amy besonte se industria online e shitjes me pakicë gjithnjë po vepronte joetikisht, duke u kujdesur vetëm për fitime në kurriz të nevojave dhe pritjeve të konsumatorëve.

Rrjedhimisht, ajo ngriti RDO për 'ofrimin e një rishikimi të paanshëm të dyqaneve online për të siguruar që konsumatorët kanë të gjitha informacionet në dispozicion'. Kompania ofron komente për dyqanet e tanishme online dhe siguron lidhje të drejtpërdrejta për konsumatorët të blejnë në dyqanet e paraqitura në faqen e saj. Rishikimet përfshijnë krahasimin e çmimeve, të siguruara nga RDO, si dhe vlerësimet e përgjithshme të ofruara nga përdoruesit e regjistruar të faqes. Kompania ka dy burime kryesore të të ardhurave. E para është të ardhurat nga reklamat nga dyqanet online të cilët vendosin reklama në faqen e RDO-së. Burimi i dytë i të ardhurave është komisioni nga shitjet nga dyqanet online për konsumatorët të cilët kanë klikuar në lidhjet e sponsorizuara të ofruara në faqen e internetit të RDO-së. Ky komision paguhet vetëm nga dyqanet që kanë hyrë në një marrëveshje të tillë komisioni me RDO.

RDO mbështetet në faqen e saj të internetit e cila është në dispozicion online 24 orë në ditë, 7 ditë në javë. Për këtë arsye ka serverë rezervë që funksionojnë njëkohësisht me serverët kryesorë në të cilët të dhënat përpunohen dhe ruhen. Serverat janë të lidhur direkt në mënyrë që çdo përditësim në serverët kryesorë ndodh automatikisht në serverët rezervë. Serverat janë vendosur të gjithë në të njëjtën qendër kompjuterike në zyrën qendrore të kompanisë. Qendra kompjuterike ka rritur sigurinë e saj duke zbatuar një sistem të njohjes së gjurmëve të gishtave për kontrollin e qasjes në vend. Megjithatë, meqenëse shumica e stafit në zyrat qendrore janë punonjës të IT-së dhe shpesh punonjës të përkohshëm punësohen për të mbuluar mungesat, sistemi i njohjes së gjurmëve të gishtërinjve nuk është gjithëpërfshirës dhe, për të kursyer kohë, shpesh anashkalohet. Në mënyrë të ngjashme, për të kursyer kohën e nevojshme për të krijuar staf të ri të përhershëm me fjalëkalime për të hyrë në sistemet e kompanisë, është krijuar një përdorues i përgjithshëm 'administrator', me fjalëkalimin 'fjalëkalim'. Shumë personel të përkohshëm i qasen sistemit në këtë mënyrë.

RDO ka një aplikacion softuerik inteligjent i cili vazhdimisht kërkon në internetin për ndryshimet e çmimeve të produktit, duke i ngarkuar ato në rishikimet e dyqanit në internet në fjalë. Ndonjëherë, megjithatë, ka pasur probleme. Zakonisht kjo ndodh kur aplikacioni nuk e ka njohur një faqe të vjetër dhe ka zëvendësuar çmimin e saktë të fundit me një çmim të vjetër që gjendet në faqen e vjetër. Për më tepër, ky aplikacion softuerik inteligjent ka nevojë për qasje të përhershme dhe të vazhdueshme në internet, dhe RDO ka identifikuar një problem me firewall (program ose paisje për mbrojtje nga sulmet kibernetike) i cili ka penguar ndonjëherë aplikacionin softuerik që të përditësojë sistemet e brendshme. Për këtë arsye, është hequr mbrojtjen nga firewall për të siguruar që çmimet korrekte të azhurnuara të të gjitha dyqaneve online të shfaqen në faqen e internetit.

RDO rrallë gjeneron elemente të tjera të rishikimeve (siç është përvoja e produktit), duke e lënë këtë tek përdoruesit e regjistruar të faqes. Sidoqoftë, ajo herë pas here do të paraqesë rishikimin e vet për të ndihmuar në nxitjen e një dyqani që paguan një normë më të lartë të komisioneve sesa konkurrentët e saj. RDO është gjithmonë i sinqertë në rishikimet e tij, por sa më shumë komente që ka një dyqan, aq më lartë është në listën e kërkimit, kur një klient kërkon një produkt të caktuar.

Përdoruesit e regjistruar mund të dorëzojnë komente aq sa ata të dëshirojnë. Përdoruesit e paregjistruar mund të dorëzojnë gjithashtu komente, të cilat do të publikohen nën emrin 'anonim', por këta rishikues nuk do të jenë në gjendje të komentojnë në rishikimet e të tjerëve. RDO kontrollon rishikimet për përmbajtjen e duhur, por nuk kontakton me dyqane për të verifikuar saktësinë e rishikimit.

RDO është gati për të ndërmarrë një auditim të përshtatshëm të kontrollit të saj të përgjithshëm dhe aplikimit të IT-së. Përveç kësaj, RDO aktualisht është duke bërë një kontroll të brendshëm të qeverisjes etike, i cili ka identifikuar dy fusha kryesore shqetësuese:

#### **(1) Konfliktet tregtare të interesit**

Siç u përmend më herët, objektivi i biznesit të RDO-së është të "sigurojë një rishikim të paanshëm të dyqaneve online për të siguruar që konsumatorët kanë të gjitha informacionet në dispozicion". Megjithatë, auditimi ka zbuluar se të dy burimet e të ardhurave të RDO -së mund të shkaktojnë një dilemë etike në lidhje me këtë objektiv.



**(2) Zyrat e kompanisë**

RDO ka pak nevojë për zyra tradicionale, pasi nuk ka kontakt të drejtpërdrejtë me konsumatorët. Kjo kërkon kryesisht teknikë të teknologjisë informative (IT) për të mbështetur shërbimet e saj të automatizuara. Kompania ka kryer hulumtime që sugjerojnë se aftësitë e IT-së që kërkohen mund të sigurohen me një normë shumë më të ulët jashtë shtetit. Kompania po konsideron zhvendosjen në një vend të tillë. Ky vend ka norma të ulëta të tatimit në korporata dhe kosto më të lira të punës. Megjithatë, vetë vendi është i rregulluar dobët dhe nuk ka legjislacion në lidhje me cilësinë e sistemeve të informacionit ose sigurinë e të dhënave të përmbajtura brenda tyre, veçanërisht në lidhje me të dhënat personale. Kultura e vendit është e tillë që pranimi i pagesave të paautorizuara për shërbimet nuk është gjithashtu e pazakontë. Përderisa RDO nuk e lejon këtë në kodin e saj të sjelljes, është e vetëdijshme se ekzistojnë çështje të tilla në vendin që po shqyrtohet.

**Kërkohet:**

- (a) Vlerësoni përshtatshmërinë e kontrolleve të përgjithshme dhe të aplikimit brenda RDO-së, në lidhje me teknologjinë e saj të informacionit dhe sistemet e informacionit. Sugjeroni ndonjë përmirësim që konsideroni të jetë e nevojshme.

**(15 pikë)**

- (b) Vlerësoni qeverisjen e korporatave dhe dilemat etike të identifikuara nga RDO në zhvendosjen e saj të mundshme në vendin e huaj dhe diskutoni implikimet e këtyre mbi misionin organizativ, qëllimin dhe strategjinë.

**(10 pikë)**

**(Totali = 25 pikë)**

## Zgjidhja

(a) RDO ka njohur rëndësinë e nevojës për sisteme funksionale gjatë gjithë kohës dhe kështu ka siguruar që një rezervë është në dispozicion. Ky është çelësi, pasi çdo humbje e funksionalitetit do të ndikojë në aftësinë e saj për të vepruar, duke marrë parasysh që të gjitha operacionet kryhen online. Megjithatë, ka disa probleme me kontrollet e saj të përgjithshme, të cilat mund të pengojnë rëndë biznesin.

### **Kontrollet e përgjithshme**

Këto janë kontrolle që lidhen me mjedisin kompjuterik dhe, për rrjedhojë, mund të ndikojnë në ndonjë ose të gjitha aplikacionet në përdorim. Këto mund të jenë politika në lidhje me trajtimin e harduerit ose prokurimit për shembull, ose mund të jenë procedura specifike të sigurisë të cilat janë në vend. RDO duket se e njeh nevojën për kontrolle të përgjithshme duke pasur një qendër të veçantë kompjuterike, me qasje të sigurtë, një sistem firewall dhe një sistem fjalëkalimi për të mbrojtur nga aksesit i paautorizuar. Sidoqoftë, pavarësisht nga kjo njohje, ekzistojnë një sërë fushash ku kontrollet e përgjithshme nuk janë të përshtatshme.

Qendra kompjuterike nuk është e siguruar pavarësisht aftësisë për ta bërë këtë. Arsyeja e dhënë nuk është e mjaftueshme për të rrezikuar kontrollet e sigurisë për të. Megjithëse "pjesa më e madhe e stafit" në zyrat qendrore janë personel mbështetës IT, ka ende një staf që nuk duhet të ketë qasje në qendrën kompjuterike. Në të vërtetë, jo të gjithë stafi i IT duhet të ketë qasje në serverët kryesorë. Stafi i përkohshëm nuk duhet të përmbushë rolet që janë strategjike të rëndësishme dhe kështu, për të rrezikuar të gjithë operacionet duke u siguruar atyre akses të pakufizuar, RDO nuk po tregon kontroll adekuat. Në mënyrë të ngjashme, përdorimi i një përdoruesi të përgjithshëm dhe fjalëkalimi i thjeshtë do të thotë se ata kanë qasje jo vetëm në harduer, por edhe në të gjithë sistemin. Identifikuesi i përdoruesit dhe fjalëkalimi do të ishin të thjeshta për të menduar nëse dikush duhet të përpiqet të hyjë në sistem. RDO duhet menjëherë të kthehet në sistemin e aksesit të gjurmëve të gishtave dhe duhet të sigurojë që i gjithë stafi është i vetëdijshëm për rëndësinë e parandalimit të qasjes së paautorizuar. Përdoruesi i "administratorit" duhet të hiqet menjëherë, dhe vetëm ata me të drejta administratori duhet t'u ofrohet kjo në lidhje me ID e tyre unike të përdoruesit. Stafi i përkohshëm duhet të lëshohet me ID unik të përdoruesit në mënyrë që RDO të konstatojë se kush ka kryer ndonjë transaksion në sistem. Për më tepër, përdoruesit duhet të kujtohen për domosdoshmërinë e ndryshimit të fjalëkalimeve rregullisht dhe mos t'i shkruajnë ato kudo. Kjo mund të zbatohet në trajnim dhe në sigurimin e një dokumenti të procedurave.

Firewall është fikur për të lejuar që softueri inteligjent të ngarkoj gjetjen e tij në sistemin e RDO-së. Për fat të keq, fikja e firewall jo vetëm që lejon që kjo të ndodhë, por gjithashtu i hap sistemet për kërcënimin e hakerëve. Firewall duhet ri-instaluar menjëherë. Nëse po has vështirësi me aplikimin, mund të jetë se ekziston një rrezik sigurie me këtë. Kjo duhet të hetohet dhe korrigjohet tërësisht.

SRO ka ndërmarrë masa paraprake për të pasur një sistem rezervë si emergjencë kundër fatkeqësive. Megjithatë, sistemi duhet të jetë në një vend të largët, në vend se të jetë në të njëjtin vend si serverët kryesor. Për shembull, nëse do të kishte një zjarr, do të preknin serverët kryesorë dhe serverët rezervë. Në mënyrë të ngjashme, duke pasur një lidhje të drejtpërdrejtë në mes të serverëve, çdo korrupsion i të dhënave ose akses i paautorizuar do të prekte si serverat ashtu edhe backup-at e tyre. Duhet të ketë një vonesë të lehtë në lidhje për të parandaluar këtë ngjarje, kështu që menjëherë sapo të zbulohet një problem, lidhja mund të ndërpritet, duke lejuar që rezerva të mos jetë e ndikuar.

Kontrollet e përmendura më lart do të preknin të gjitha sistemet. Ekzistojnë disa kontrolle që prekin vetëm aplikacionet specifike të përdorura nga organizata. Këto njihen si kontrolle të aplikimit dhe ndihmojnë që transaksionet të autorizohen dhe të regjistrohen, përpunohen dhe raportohen plotësisht dhe me saktësi.

## **Kontrollet e aplikacioneve**

Ka disa çështje me kontrollet e aplikimit në sistemin e rishikimit, të cilat përbëjnë kërcënim për saktësinë dhe besueshmërinë e informacionit të dhënë në sistem.

Softueri inteligjent duket se ofron informata të vjetruara dhe aktualisht nuk ka asnjë mënyrë për të vlerësuar nëse ky është rasti. Një kontroll i verifikimit mund të jetë i nevojshëm për të konstatuar datën e dërgimit fillestar të informacionit dhe nëse kjo është më e hershme ose më e vonshme se data e informacionit që tashmë është mbajtur.

Shqyrtimet e bëra nga përdoruesit mund ose jo, të jenë një përfaqësim i drejtë i shërbimit të ofruar. RDO nuk verifikon se informacioni është i saktë, as nuk verifikon nëse përdoruesit janë ata që pretendojnë të jenë. Në të vërtetë, aftësia për përdoruesit për të postuar në mënyrë anonime do të thotë se ata mund të postojnë çfarëdo që ata dëshirojnë. Ekziston mundësia që përdoruesit të mund të punësohen nga dyqanet që po rishikohen, dhe të japin komente pozitive në mënyrë që të përfitojnë prej tyre. Përndryshe, ata mund të postojnë komente negative për konkurrentët e tyre, duke dëmtuar përsëri besueshmërinë dhe pavarësinë e rishikimeve. Nëse kjo do të ndodhte dhe do të zbulohet, kjo mund të kërcënonte ekzistencën e tërë RDO-së. Mund të ndodhë që duhet të përfshihet një kontroll, ku rishikuesit mund të paraqesin vetëm një rishikim nëse ka pasur një transaksion të vërtetë me dyqanin. Në mënyrë të ngjashme, dyqanet duhet të kenë mundësinë të reagojnë ndaj një rishikimi, të thjeshtëzuar nëse ka një identifikues transaksioni të disponueshëm.

Në përgjithësi, duket se, pavarësisht se ka shumë mjete në dispozicion, RDO nuk i përdor ato në mënyrë adekuate. Procedurat duhet të përcaktohen qartë dhe të respektohen për t'u mbrojtur nga rreziqet e tilla.

(b) Ka dy fusha shqetësuese të identifikuar nga RDO:

### **Konfliktet tregtare të interesit**

Objektivi i biznesit i RDO është të 'sigurojë një rishikim të paanshëm të dyqaneve online për të siguruar që klienti ka të gjitha informacionet në dispozicion'. Pra, për të përmbushur këtë objektivi ata duhet të përqendrohen në të dy termat 'të paanshëm' dhe 'të gjithë informacionin në dispozicion'. Fakti që RDO ofron disa rishikime vetë, të cilat, megjithëse të ndershme, kërkojnë të tregojnë dyqane të caktuara në një dritë pozitive, shkelin këtë objektivi.

Dilema për RDO është se vetë dyqanet online ofrojnë të dy grupe të rrjedhave të të ardhurave për RDO. Është në interesin e RDO-së që rishikimet janë të sakta, përndryshe ata do të humbasin përdoruesit e saj që mbështeten në RDO për një rishikim të sinqertë dhe të vërtetë. Duhet të përdorin një faqe tjetër krahasimi, ose dyqan rreth vetes, RDO nuk do të fitojë të ardhura nga komisioni ose reklama. Megjithatë, nëse komentet janë negative, gjithashtu nuk ka gjasa që dyqani në fjalë të reklamojë në të ardhmen në faqen e RDO-së dhe komisionet e shitjeve do të bien, pasi përdoruesit e faqes së RDO-së nuk do të ndjekin lidhjet drejt një dyqani me komente negative.

RDO ose ka nevojë të ndryshojë objektivin e saj të biznesit për të hequr termat 'të paanshëm' dhe 'të gjithë informacionin në dispozicion', ose duhet të marrin në konsideratë se si ta bëjnë këtë duke ruajtur rrjedhat e tyre të të ardhurave. Idealisht, sigurimi i rishikimeve të ndershme duhet të inkurajojë dyqanet për të ofruar një shërbim të mirë në çdo kohë dhe pastaj kjo nuk do të ishte më një problem.

### **Zhvendosja e operacioneve të kompanisë**

RDO po shqyrton lëvizjen e operacioneve të saj në një vend jashtë shtetit me përfitime tatimore dhe kosto. Përderisa kjo mund të duket të jetë një opsion tërheqës nga një perspektivë financiare, ka elemente të tjera që duhet të merren parasysh.

Dilema është se përfitimet e fituara financiarisht mund të kundërshtohen nga problemet operacionale. Vendi që ata po e konsiderojnë të zhvendosjen është i rregulluar dobët dhe nuk ka kontrole legjislative në lidhje me cilësinë e sistemeve të informacionit apo sigurinë e të dhënave të përmbajtura brenda tyre, madje edhe për të dhënat personale. Kjo mund të çojë në rrezikun e humbjes së të dhënave personale të përdoruesve të regjistruar, gjë që mund të shkaktojë dëme të mëdha reputacioni, nëse ndodh. RDO ka njohur tashmë disa problem të kontrollit me sistemet e saj dhe ka të ngjarë që këto të përkeqësohen në një vend të rregulluar keq.

Është përmendur se kultura e vendit është e tillë që pranimi i pagesave të paautorizuara konsiderohet i pranueshëm, edhe nëse nuk është pranuar publikisht. RDO do të kishte dilemën se a do të sillte brenda kulturës së vendit, megjithëse sjellja e tillë e biznesit mund të konsiderohet e paligjshme ose e konsideruar jo etike në vendin e saj të origjinës ose nëse do të marrë një qëndrim kundër tij dhe kështu të vendoset në një disavantazh konkurrues. Ky i fundit do të ishte në përputhje me kodin e tyre të tanishëm të sjelljes, por mund të jetë e vështirë të bindësh personelin e burimeve lokale.

Duke qenë se Amy krijoi kompaninë kohët e fundit, në vitin 2010, me qëllim të tejkalimit të sjelljeve joetike që ajo perceptoi që ekzistonin në industrinë online të shitjes me pakicë,

do të dukej se të dyja dilemat e shqyrtuara më sipër do të rrezikonin të gjithë paradigmën e kompanisë, arsyeja e saj për ekzistencë.

### Problemi 3

Kompania Festa (KF) aktualisht ofron shërbime të agjencioneve të udhëtimit duke u dhënë këshilla udhëtimi dhe duke bërë rezervime udhëtimi për klientët që vizitojnë fizikisht zyrat e vendosura në shumicën e qyteteve kryesore të vendit. Sidoqoftë, ajo po zvogëlon gradualisht këtë pjesë të biznesit ndërsa në të njëjtën kohë përpiqet të arrijë një pjesë më të madhe të të ardhurave online.

Për të ndihmuar në përmbushjen e këtij objekti, KF është në procesin e formimit të një njësie të re biznesi për të tregtuar dhe shitur pushime luksoze për klientët. Gama e pushimeve të ofruara nga kjo njësi e re biznesi do të quhet "Inspirimi". Është menduar që "Inspirimi" do të ofrojë një shërbim pushimesh me cilësi të lartë, për klientët e dalluar. KF ka vendosur që kjo njësi e re biznesi të ketë edhe misionin e vet që është 'ofrimi i një shërbimi me cilësi të lartë për udhëtarët e dalluar'. Drejtori i ri i "Inspirimi" ka deklaruar se ka një objektiv për të arritur të ardhurat vjetore prej € 100 milion deri në vitin 2018. Kjo do të ishte përafërsisht 25% e të ardhurave totale të parashikuara për KF atë vit, por pritet të përfaqësojë vetëm rreth 5% të numri i përgjithshëm të pushimeve të shitura nga KF. Llojet e pushimeve të ofruara nga "Inspirimi" janë ofruar tashmë nga disa prej konkurrentëve të KF.

Dino Klosi, drejtori i ri i marketingut të "Inspirimi", ka deklaruar se interneti duhet të përdoret gjithnjë e më shumë si burimi kryesor i marketingut dhe shitjes së pushimeve, pasi që pothuajse kanë kaluar ditët kur familjet vizitojnë një agjenci udhëtimi të largët të planifikojnë pushimet e tyre; kjo bëhet nga komoditeti i shtëpisë '. Ai beson se klientët potencialë të "Inspirimi" nuk do të duan të vizitojnë agjencitë e udhëtimit të largëta. KF aktualisht përdor në masë të gjerë teknikat tradicionale të marketingut, duke dërguar broshura udhëtimi që përmbajnë të gjitha llojet e pushimeve që ofron për klientët potencialë. Sidoqoftë, siç e ka pranuar edhe Dino, "problemi është se ne as që e dimë nëse klientët tanë shqetësohen të hapin këto broshura, apo i vendosin ato direkt në kosh." Këto broshura shpesh prodhohen muaj më parë dhe mund të përmbajnë edhe pushime që nuk janë më në dispozicion. Konsumatorët nuk do ta zbulojnë këtë derisa të vizitojnë një nga agjentët e udhëtimit. Kompania aktualisht bën njëfarë përdorimi të email-eve në shënjestër, por është akuzuar për dërgimin e një mesazhi spam në të kaluarën dhe numër të madh të email-eve për të gjitha ofertat aktuale të pushimeve për të gjithë të regjistruar në bazën e saj të të dhënave.

Dino është i prirur të përvetësojë mundësitë e ofruara nga marketingu elektronik dhe beson se "Inspirimi" mund të përfitojnë shumë duke shfrytëzuar parimet e inteligjencës, individualizimit, ndërveprimit, integritit dhe pavarësisë së lokacionit të cilat janë qendrore për marketing elektronik.

"Inspirimi" do të ofrojë pushime në një shumëllojshmëri vendesh, duke përfshirë Karaibet, Afrikën dhe Azinë, dhe planifikojnë të ofrojë udhëtime "me temë", si p.sh.

festat e ushqimit gustator dhe udhëtimet e trashëgimisë. Vende të ndryshme mund të kenë kërkesa të ndryshme për turistët që vizitojnë, siç janë rregulloret për viza. “Inspirimi” nuk ka hotele ose avionë dhe për këtë arsye shumica e pushimeve të ofruara do të sigurohen nga furnizues të palëve të treta, si hotelet dhe kompanitë ajrore.

Kjo do të thotë që “Inspirimi” mund të kenë mungesë të kontrollit mbi disa elemente si taksat e pasagjerëve. “Inspirimi” do të kenë përfaqësues në të gjitha vendpushimet për të takuar mysafirët në aeroporte dhe për të adresuar çdo çështje që kanë me pushimin. Sidoqoftë, hotelet dhe ekskursionet nuk do të ofrohen vetëm ose ekskluzivisht për mysafirët e “Inspirimi”. Për shembull, do të ketë mysafirë të tjerë në një hotel që nuk kanë rezervuar përmes “Inspirimi”.

Dino është i shqetësuar për këtë. Ai mendon se kompania duhet të jetë në gjendje të diferencojë veten, ose në vetë përvojën e përgjithshme të pushimeve ose në marketingun e saj, kështu që klientët kanë më shumë gjasa të rezervojnë pushime të tilla përmes “Inspirimi”, në vend se të zgjedhin një konkurrent, ose të rezervojnë hotelin direkt. Ai gjithashtu njih rëndësinë e adoptimit të një strategjie të përshtatshme të çmimeve që plotëson nevojat e organizatës (KF dhe Inspirimi) dhe konsumatorëve.

**Kërkohet:**

- (a) **Vlerësoni se si mund të shfrytëzohen parimet e inteligjencës, individualizimit, interaktivitetit, integritit dhe pavarësisë së vendndodhjes gjatë marketingut të gamës së re të pushimeve që do të ofrohen nga “Inspirimi”.**  
(15 pikë)

Dino Klosi njih rëndësinë e një strategjie të çmimeve që mbështet strategjitë e përgjithshme të biznesit dhe të organizatës.

**Kërkohet :**

- (b) **Përshkruani një qasje strategjike për vendosjen e çmimeve në kontekstin e “Inspirimi”. Ju duhet të njihni faktorët ekonomikë dhe jo ekonomikë në qasjen tuaj.**  
(10 pikë)

**(Totali = 25 pikë)**

## Zgjidhja

a) Dino është i justifikuar në vendimin e tij për të përpjekur për të shfrytëzuar parimet e marketingut elektronik, pasi kompanitë mund të përfitojnë shumë nga kjo qasje. Pesë parimet e përmendura në kërkesën për pyetje mund të shfrytëzohen si më poshtë:

### **(I) Inteligjenca**

Interneti mund të përdoret si një opsion me kosto të ulët për mbledhjen e inteligjencës për klientët dhe klientët potencialë. Faqja e internetit mund të përdorë 'cookie' për të gjurmuar klikimet e klientëve, dhe të shohë se çfarë ka qenë me interes për ta, dhe në atë moment ata lënë një zonë në faqe. Për shembull, a marrni ata informata aq sa ju duhen sa i përket shikimit të disponueshmërisë së një pushimi dhe pastaj largohen nga faqja kur çmimi shfaqet ose a kalojnë në një zonë tjetër për të lexuar detajet rreth hotelit që ofrohet? Kjo mund të ndihmojë në përcaktimin e linjave të reja të produktit dhe elementëve të tjerë të përzjerjes së marketingut.

Nëse klientët regjistrohen në faqe, atëherë kompania gjithashtu mund t'i përcjellë preferencat e tyre individuale me kalimin e kohës dhe kjo mund të ndihmojë në shfrytëzimin e individualizimit. Siç thotë Dino, kompania aktualisht nuk ka asnjë ide nëse klientët edhe lexojnë broshurën e tyre. Përdorimi i marketingut elektronik do të lejojë analizën se kush dhe cilën pjesë të faqes po e viziton, sa kohë qëndron aty, nëse ata vazhdonin të merrnin më shumë informacione dhe sa herë ata sërish vizitonin të njëjtën faqe.

### **(Ii) individualizimi**

Qasja e tanishme e dërgimit të marketingut të njëjtë, që mbulon të gjitha pushimet për çdo klient, nuk është e përshtatshme për shërbimet e luksit që "Inspirimet" dëshiron të ofrojnë.

"Inspirimet" duhet të sigurojnë që ajo të përdorë tiparet e promovimit që ofrojnë individualizim, duke qenë se ato ofrojnë një shërbim me porosi që është individuale sipas natyrës së tij. Kjo është e mundur vetëm nëse kompania shfrytëzon edhe përdorimin e inteligjencës, siç është përmendur më parë. Për shembull, nëse një klient ka treguar interes në pushimet e ushqimit gustator, informacionet në lidhje me këto mund të shfaqen në faqen kryesore. Pastaj mund të ofrojë një faqe të personalizuar në shtëpi kur ai klient viziton përsëri, me sugjerime specifike për ta.

Konsumatorët duhet të jenë në gjendje të ruajnë informacione për pushimet në të cilat ata janë të interesuar dhe të kthehen në këto. "Inspirimet" mund të dërgojnë email nëse ka diçka të ngjashme që mund të jetë me interes për këta konsumatorë. Ose, nëse një klient ka rezervuar një pushim të veçantë në të kaluarën, si p.sh. një lundrim në lumë, kompania mund t'u dërgojë një email në të ardhmen me pushime të ngjashme.

### **(Iii) Interaktiviteti**

Ky parim punon në idenë e një "marketingu tërheqës", ku klientët po drejtojnë procesin e marketingut dhe shitjes, në vend të kompanisë që "shtyn" pushimet e saj në to. Duke pasur parasysh se kompania dëshiron të shesë pushimet e rregullta, ky element është vendimtar.

Interaktiviteti duhet të fillojë me përdorimin e motorëve të kërkimit, kështu që kur një klient i mundshëm "pushimet luksoze" ose "pushimet me porosi", për shembull,



“Inspirimi” është një nga të parët që shfaqet në rezultatet e kërkimit. Sapo të hyjë në faqen e internetit, klienti duhet të jetë në gjendje të kërkojë nga menutë e lehta, si 'destinacioni' ose 'lloji i pushimeve'. Konsumatori pastaj duhet ti shfaqet një sërë mundësish, dhe veprimet e mëtejshme nga ana e tyre mund t'i çojnë ato në detaje të mëtejshme lidhur me pushimin të cilin e shohin të shfaqur aty. Në këtë mënyrë, klienti do të shikojë vetëm pushimet dhe informacionet të mëtejshme që janë me interes për ta.

Interaktiviteti i mëtejshëm mund të sigurohet në formën e një dialogu dypalësh me një këshilltar për pushime, nëpërmjet një funksioni ‘chat’ në internet. Kjo mund të funksionojë mirë me njësinë e re të biznesit të KF nëse këshilltari ka njohuri dhe mundësi për të ofruar shërbime të zgjeruara, të tilla si menaxhimi i rezervimit të përgjithshëm. Ky mund të jetë një dallues i çmuar për “Inspirimi”: ofrimi i një shërbimi të personalizuar, sikur në dyqan, që konsumatori nuk duhet të shqetësohet duke vizituar dyqanin.

#### **(Iv) Integrimi**

Kompanitë e pushimeve mund të përdorin shumë mirë integrimin, që ka të bëjë me shkëmbimin e njohurive dhe aktivitetit të marketingut në mes të pjesëve të ndryshme të kompanisë. Për shembull, nëse konsumatorët kalojnë tek pushimet të cilat i ofron “Inspirimi”, duke qenë më parë një klient i KF, ky informacion mund të ndahet në mënyrë të tillë që tashmë ka njohuri për preferencat e klientëve.

“Inspirimi” gjithashtu mund të integrojnë elementët e ndryshëm të përvojës së pushimeve dhe bazat e të dhënave të kompanive të ndryshme që ofrojnë shërbime. Për shembull, mund të jetë e mundur që klienti të rezervojë hotele, fluturime, makina me qira dhe ekskursionë. “Inspirimi” mund të integrojnë informacione, të tilla si ato për një klient që një herë ka rezervuar një pushim, mund të dërgohen informacione për marketing për elementët që nuk janë përfshirë. Sapo një pushim të jetë rezervuar, faqja e internetit mund të ofrojë sugjerime për përmirësime dhe mundësi shtesë. Nëse, për shembull, një pushim rezervohet në një destinacion të veçantë, atëherë mund të tregtohen udhëtimet në dispozicion në atë destinacion. Varësisht nga qëllimi i pushimeve, mund të ofrohen shtesa të ndryshme. Për shembull, udhëtimet gustative për të dashuruarit e ushqimit mund të përcjellin detajet e ekskursionëve në objektet e prodhimit të ushqimit, me oferta prenotimi nëse kombinohet me një festë ekzistuese.

#### **(v) Pavarësia e vendndodhjes**

Pavarësia e vendndodhjes lejon mundësinë e shitjes në tregjet globale. Me kusht që “Inspirimi” të kenë qasje në fluturime nga vende të ndryshme, nuk ka asgjë për ta ndaluar atë që vepron si ofruer global i udhëtimit. Ajo synon të përdorë më shumë shitjet në internet, me internetin që është burimi kryesor i marketingut të këtij biznesi të ri, prandaj degët e largëta nuk janë të nevojshme në këtë rast.

Për të shfrytëzuar tregun global, “Inspirimi” duhet të sigurojnë që të ofrojë mundësinë për të parë çmimet e pushimeve dhe të paguajë në monedha të huaja. Ajo gjithashtu duhet të sigurojë që të marrë parasysh tendencat aktuale të destinacioneve të pushimeve për tregje të ndryshme në mbarë botën.

(b) Ekzistojnë një numër ndikimesh që duhet të merren parasysh gjatë përcaktimit të një strategjie të çmimeve, e cila do të përmbushë objektivat e biznesit dhe të korporatave të një organizate.

### **Misioni dhe objektivat**

Qartazi, objektivat të cilat duhet të arrihen duhet të formojnë një element kyç në përcaktimin e strategjisë së çmimeve. Njësia e re e biznesit të KF-së ka për mision "ofrimin e një shërbimi me cilësi të lartë për udhëtarët e dalluar", dhe synon të "arrijë të ardhurat prej € 100m deri në vitin 2018". Nëse njësia e biznesit synon cilësi të lartë, atëherë strategjia e çmimeve duhet të jetë në përputhje me këtë, në mënyrë që perceptimi i konsumatorit të jetë në përputhje me atë që kompania shpreson të japë. Kjo mund të çojë në një strategji të çmimeve premium për "Inspirimi" për të mbajtur sugjerimin e një ndryshimi midis pushimeve standarde të ofruara dhe gamës së re të pushimeve. Çmimet duhet të jenë më të larta për të pasqyruar cilësinë e ofruar. KF gjithashtu duhet të marrë parasysh të ardhurat e dëshiruara, 25% të të ardhurave totale të kompanisë, por vetëm 5% të vëllimit; kjo sugjeron që çmimi duhet të vendoset në një nivel më të lartë se ofertat aktuale për të arritur këtë. Çmimi është një element kyç në diferencimin e produktit të tij. Përderisa organizatat mund të përdorin zbritje si ndihmë për të fituar pjesën e tregut, një objektivi i qartë i KF, përdorimi i zbritjes, në këtë segment të tregut, do të kundërshtonte mesazhin e dëshiruar të cilësisë premium.

### **Kosto**

Nëse çmimi nuk merr parasysh koston, atëherë organizata mund të mos jetë fitimprurëse dhe mund të lindin vështirësi në afat të gjatë. Megjithëse organizatat kanë qenë të njohura për të shitur prodhimet si me humbje të mëdha për të tërhequr blerje të tjera, nuk duket sikur kjo do të ishte një strategji e përshtatshme për "Inspirimi". Ajo duhet të mbulojë kostot kur vendosin çmimet.

Pushimet premium të ofruara do të përdorin hotelet më të mira, me vlerësime të larta dhe me cilësi, dhe synojnë të përdorin vetëm linjat ajrore premium dhe opsionet e zgjedhjes së ulëseve në aeroplan. Këto do të jenë të kushtueshme për kompaninë dhe duhet të përfshihen në çmim. "Inspirimi" mund të zgjedhë të çmojnë secilin opsion individual në bazë të 'kosto plus marzha', ose thjesht të sigurojnë që kostoja e përgjithshme të mbulohet kur të vendoset çmimi përfundimtar duke përdorur disa baza të tjera.

## **Konkurrenca**

Ekzistojnë një numër konkurrentësh që veprojnë tashmë në tregun e pushimeve luksoze, dhe “Inspirimi” duhet të marr në konsideratë atë që po kërkohet për shërbime ekuivalente. Duke pasur parasysh transparencën e informacionit në dispozicion në internet, konsumatorët do të jenë lehtësisht në gjendje të krahasojnë pushimet dhe çmimet. “Inspirimi” nuk zotëron hotelet që synon të përdorë për pushimet e ofruara dhe nuk do të kenë në përdorim ekskluziv vetëm për vete. Prandaj, çmimi duhet të përputhet me ato të ofruara nga konkurrentët e ngjashëm, ose ata duhet të dallohen në një farë mënyre dhe të jenë në gjendje të ngarkojnë një çmim me justifikim më të lartë.

## **Konsumatorët**

Konsumatorët do të kenë një kufizim në lidhje me atë që ata janë të përgatitur për të paguar për një ofertë të veçantë. “Inspirimi” duhet të sigurojnë që çmimet që ofron të jenë brenda atij kufiri për grupin e klientëve të saj të synuar. Duke qenë se këto janë pushime luksoze, “Inspirimi” synon konsumatorët me të ardhura më të larta. Përderisa konkurrenca e çmimeve nuk mund të jetë fokusi kryesor për këta konsumatorë, ata ende do të duan vlerën e perceptuar për para. Kjo do të përcaktojë një çmim më të lartë sesa që ata janë të përgatitur për të paguar.

## **Kontrollet**

Ekzistojnë një numër ndikimesh të jashtme që prekin industrinë e udhëtimit. Megjithëse shpesh është kompania ajrore apo kompania hoteliere që i nënshtrohet këtyre ndikimeve, siç janë taksat lokale të udhëtarëve dhe kërkesat për viza, kompania e pushimeve duhet t'i marrë parasysh këto kur përcakton strategjinë e saj të çmimeve. Për shembull, a duhet të përfshihen këto në çmimin e pushimit ose të tregohen veçmas? Gjithashtu, a mund të vendosin kompanitë e linjave ajrore ose hotelet për kontrollin e kompanisë për pushime, si një kërkesë ligjore që të mos zbresin çmimet e tyre në asnjë mënyrë?

Në përgjithësi, pra, “Inspirimi” duhet të marr në konsideratë një kombinim të ndikimeve të mësipërme për të siguruar që vendos një çmim që sjell një produkt fitimprurës që plotëson objektivat e korporatës.

## Problemi 4

Shteti i Westorisë ka një shërbim shëndetësor të respektuar të financuar kryesisht nëpërmjet taksimit të përgjithshëm. Autoriteti i Shëndetit Publik i Westoria (WPHA) është përgjegjës për dhënien e këtij shërbimi shëndetësor përmes një rrjeti spitalesh në Westoria.

WPHA është nën presion në rritje për t'u treguar tatimpaguesve se po përdor financat publike me mençuri dhe kështu dëshiron të monitorojë me saktësi dhe të kontrollojë shpenzimet e shërbimit shëndetësor. Megjithatë, është e vështirë të përcillen me besim financat buxhetore dhe aktuale të spitaleve individuale, pasi secili vepron në formën e vet të buxhetimit dhe menaxhimit të parasë. Rrjedhimisht, WPHA ka vendosur të prezantojë një sistem të bazuar në kompjuter, i cili do t'i lejojë të gjitha spitalet të hyjnë dhe të menaxhojnë informacionin financiar në një mënyrë standarde. Ky sistem do të jetë pjesë e një sistemi gjithëpërfshirës të planifikimit të burimeve të ndërmarrjeve (ERPS), i cili do të lejojë WPHA të monitorojë dhe kontrollojë financat e gjithë autoritetit. Aktualisht, futja dhe konsolidimi i informacionit të WPHA është një proces që kërkon kohë, duke importuar të dhëna nga spitalet individuale në një sërë tabelash për të siguruar shifra totale për autoritetin në tërësi.

Në një takim të bordit të fundit të WPHA, kreu i autoritetit sugjeroi që fushëveprimi i ERPS duhet të zgjerohet për të inkorporuar elemente të tjera të informacionit operacional dhe të menaxhimit. Ajo vuri në dukje se disa zgjidhje softuerike të mëparshme komerciale (COTS) të cilat autoriteti kishte zgjedhur dhe zbatuar nuk kishte funksionuar mirë. Ai dha dy shembuj specifik:

- Sistemi i listës së pagave nuk mbështet rritjen e pagesave për punë jo standarde, siç janë normat e orarit të punës. Për të lejuar këtë, stafi që përgatit listat e pagave aktualisht duhet të ndryshojë normën standarde të orëve të punonjësit për periudhën kohore në fjalë dhe pastaj ta ndryshojë atë përsëri. Kjo është kohë dhe gabimet e pagesave janë bërë kur stafi që përgatit listat e pagave ka harruar ta ndryshojë normën përsëri.
- Sistemi i menaxhimit të burimeve njerëzore nuk e mbështet transferimin e përkohshëm të stafit ndërmjet departamenteve të spitaleve. Për të kompensuar këtë, stafi i burimeve njerëzore duhet të ndërmarrë një lëvizje të përhershme për një periudhë të shkurtër kohe dhe më pas të ndërmarrë një veprim të kundërt në fund të asaj periudhe.

Prandaj, ai ndjeu se futja e ERPS do të ishte një mundësi për të trajtuar problemet e pazgjidhura dhe për të përmirësuar dhe standardizuar sistemet në përdorim.

Bordi u pajtua që ERPS duhet, si minimum, gjithashtu të përfshijë edhe listat e pagave dhe modulet e menaxhimit të burimeve njerëzore brenda produktit të përgjithshëm.

Megjithatë, duke pasur parasysh kufizimet e buxhetit, bordi vendosi që një zgjidhje komerciale ERPS duhet të gjendet dhe të zbatohet. Të gjithë u pajtuan se kjo do të ishte një zgjidhje më e lirë sesa një sistem i përshtatur dhe do të ishte i përshtatshëm për nevojat e tyre, pasi ajo duhet të përmbushë kërkesat standarde të parashikuara. Për më tepër, politika e WPHA ka qenë gjithmonë që të mos përdorë zhvillues të brendshëm të sistemit të TI. Aktualisht, ekipi mbështetës i TI-së përbëhet nga një anëtar operativ i stafit në çdo spital dhe një ekip qendror prej dhjetë personash që ndihmojnë në trajtimin e problemeve kryesore të IT-së që hasen në ndonjë nga spitalet. Ekipi i mbështetjes së TI-së gjithashtu ka prodhuar mënyra për të anashkaluar çështjet me zgjidhjet e paketave COTS të zbatuara më parë.

Kjo mungesë e resursit të brendshëm të TI-së dhe njohja se implementimet e mëparshme COTS ishin më pak të suksesshëm se sa parashikohej, ka bërë që WPHA të kërkojë këshillën e një konsulenti të jashtëm të sistemeve të softuerit.

Konsulenti ka sugjeruar që vlerësimi dhe zbatimi i paketës ERPS duhet të ndjekë një proces katërfazësh:

- Vlerësoni nëse një zgjidhje COTS është një qasje e përshtatshme
- Përcaktoni kërkesat për softuerin e ri
- Vlerësoni paketat konkurruese
- Zbatoni paketën e përzgjedhur

Megjithatë, kreu i autoritetit beson se konsulenti i jashtëm po tregohet së tepërmi i kujdesshëm në këshillën dhe qasjen e tij dhe se dy fazat e para nuk janë të nevojshme. Në fjalët e tij ai tha: "Ne e dimë se një zgjidhje COTS është qasja e duhur për ne pasi kemi pak alternativa, prandaj pse shpenzojmë kohë duke bërë hapin e parë? Ne gjithashtu e dimë se ne kemi qenë mjaft të varfër në përcaktimin e asaj që duam në të kaluarën; kështu që pse të mos i njohim mangësitë tona dhe të shkojmë drejt në fazën e tretë dhe të shikojmë në pako konkurrense për të parë produktet që ofrojnë tiparet më të mira? "

Drejtori i Burimeve Njerëzore, i cili ka përjetuar problemet e burimeve njerëzore dhe sistemet e pagave në radhë të parë, nuk pajtohet. Ai mendon se procesi i katër fazave të konsulentit është i pamjaftueshëm. Ai beson se, "është e rëndësishme që ne të marrim parasysh të katër elementët e modelit POPIT (katër pamje), i cili siguron katër fusha kryesore që duhet të merren parasysh kur një proces duhet të ndryshojë. Këto katër fusha kyçe janë njerëzit, organizimi, proceset dhe teknologjia e informacionit.

Vetëm e fundit prej tyre do të merret parasysh në procesin e katër fazave të konsulentit. Nëse i injorojmë tre zonat e mbetura ne jemi në rrezik të kemi një projekt tjetër të dështuar të softuerit, i cili ka gjasa të shkaktojë mërzitje të mëtejshme të taksapaguesve dhe ndoshta të kërcënojë të ardhmen e vetë autoritetit ".

Kërkohe:

(a) Konsulenti i jashtëm sugjeroi një proces me katër faza për vlerësimin dhe zbatimin e paketës së propozuar komerciale ERPS. **Diskutoni procesin e katër fazave për vlerësimin dhe zbatimin e një pakete softuerike dhe rëndësinë e secilës fazë në kontekstin e zgjidhjeve të mëparshme dhe të propozuara të COTS në WPHA.**  
**(16 pikë)**

(b) Drejtori i Burimeve Njerëzore ka sugjeruar që të gjitha elementet e modelit POPIT duhet të merren parasysh. **Shpjegoni, në kontekstin e WPHA, nevojën për të pasur parasysh njerëzit, organizatën dhe proceset e përfshira gjatë kryerjes së një projekt për ndryshimin e biznesit.**  
**(9 pikë)**

**(25 pikë)**

## Zgjidhja

(a) Kreu i autoritetit nuk ka mësuar plotësisht nga gabimet e mëparshme të projekteve softuerike të WHPA. Sikur të ndiqej procesi me katër faza, autoriteti mund të mos kishte zbatuar sisteme që nuk përmbushnin nevojat e tyre dhe shkaktuan vështirësi operacionale.

Përmbajtja e secilës fazë, dhe rëndësia e tyre për këtë projekt dhe për WHPA, mund të përmbliidhen si më poshtë:

### **Faza e parë - Vlerësoni nëse një zgjidhje COTS është një qasje e përshtatshme**

Rasti i biznesit për sistemin duhet të vlerësohet për të përcaktuar nëse një zgjidhje COTS është e përshtatshme, ose nëse një sistem i përshtatur do të ishte më i përshtatshëm për nevojat e organizatës. Kreu i autoritetit duket mjaft i bindur se një COTS do të ishte më i përshtatshme, edhe pse vendimi duket të jetë kryesisht në bazë të kostos. Ka të ngjarë që kjo të jetë e rëndësishme, pasi shumica e financimit është nga taksat, por nuk duhet të jetë i vetmi faktor vendimtar. Kompleksiteti i një procesi shpesh ka një ndikim në atë nëse një pako COTS është e përshtatshme, ashtu si dhe disponueshmëria e paketave të përshtatshme. Në këtë skenar nuk duket se procesi i automatizimit është veçanërisht kompleks dhe gjithashtu duket relativisht rutinë nga natyra. Kjo do të duhej të verifikohet, por nëse do të ishte e vërtetë, atëherë qasja COTS ndoshta është më e përshtatshme.

Nëse kjo fazë nuk do të ishte e mundur, është e mundur që autoriteti të bëjë zgjedhje të gabuara vetëm në bazë të kostos. Kjo mund ta bëjë tërë projektin një humbje kohe dhe financimi pasi që mund të çojë në një dështim tjetër.

### **Faza dy - Përcaktoni kërkesat për softuerin e ri**

Është mjaft e qartë nga skenari që WHPA ka vuajtur në të kaluarën nga një dështim për të përcaktuar kërkesat siç duhet. Prandaj, kjo nuk është një arsye e mirë për ta shmangur këtë hap plotësisht. Kreu i autoritetit sugjeron që ata 'të shkojnë drejt në fazën e tretë dhe të shikojnë paketat konkurruese për të parë se cila ofron tiparet më të mira', por do të ishte e pamundur të konstatohej se cili ishte më i përshtatshmi nëse kërkesat nuk ishin përcaktuar. Në të vërtetë, në qoftë se ata shmangin këtë hap, atëherë ka të ngjarë që ky sistem do të kërkojë gjithashtu zgjidhje siç kanë bërë sistemet e mëparshme.

Kërkesat e përcaktuara brenda këtij hapi do të përfshijnë kërkesat e ndryshme funksionale dhe jofunksionale. Kërkesat funksionale duhet të përfshijnë proceset operacionale të cilat duhet të jenë të mundshme duke përdorur këtë sistem, siç është aftësia për të rregulluar listën e pagave për ngjarjet e njëhershme. Është e rëndësishme të shqyrtohen kërkesat potenciale të ardhshme, të tilla që sistemi të vazhdojë të jetë i vlefshëm në të ardhmen.

Kërkesat jo-funksionale mund të përfshijnë kërkesa nga furnizuesi, të tilla si mekanizmat mbështetës. Duket sikur WHPA është e kufizuar në dispozitën e saj të mbështetjes së TI, kështu që kjo mund të konsiderohet si një kërkesë e rëndësishme.

Mund të ketë edhe kërkesa teknike. Është e mundshme që autoriteti nuk do të dëshirojë të shpenzojë më shumë se sa është e nevojshme dhe për këtë arsye mund të jetë thelbësore që softueri të jetë në gjendje të veprojë në pajisjet ekzistuese.

### **Faza e tretë - Vlerësimi i paketave konkurruese**

Duke pasur parasysh përgjegjësinë ndaj publikut në sigurimin e një vlere për shërbimin e parave, është e rëndësishme që WHPA të marrë paketën më të mirë në drejtim të plotësimit të nevojave të tyre brenda kufizimeve buxhetore. Duke vlerësuar paket konkurruese, në vend që thjesht të konsiderojnë një, vlera për para duhet të jetë më e madhe pasi të zgjidhet paketa më e mirë.

Procesi i vlerësimit mund të ndjekë një qasje 'tenderuese', ku furnizuesit ofrojnë ofertën e softuerit të kërkuar, duke u dhënë atyre informacione kthyesë për të cilat kërkesat plotësohen (ose jo) dhe në çfarë mase. Procesi duhet të formalizohet dhe kjo mund të ndihmojë në dhënien e përgjegjësisë për publikun se sistemi më i mirë është përzgjedhur. Tenderët duhet të vlerësohen kundrejt kërkesave të dhëna në fazën e dytë, përveç kriterëve të tjera, siç janë afatet e zbatimit, buxheti i përgjithshëm etj. Krahasimi mund të përdorë një bazë të rangimit të peshuar për të siguruar që vendimi nuk bazohet në një faktor të vetëm, por jep opsionin më të mirë në përgjithësi. Pa këtë, një organizatë publike mund të tundohet thjesht të zgjedhë opsionin më të lirë, duke marrë parasysh kufizimet e tyre buxhetore.

### **Faza e katërt - Zbatoni paketën e përzgjedhur**

Duhet të ekzistojë një zbatim i planifikuar i cili përfshin testimin, trajnimin, instalimin dhe transferimin e të dhënave. Ky është një pjesë kyçe e procesit që lidhet fort me besueshmërinë e përgjithshme të sistemit. Një sistem që nuk është testuar në mënyrë adekuate nga përdoruesit (përveç zhvilluesve të softuerit) mund të mos i plotësojnë nevojat e organizatës ose mund të konstatohet se i mungon mirëdashja e përdorimit. Dështimi për të trajnuar stafin mund të çojë në rezistencë dhe problemet në transferimin e të dhënave mund të zhvlerësojnë të gjithë prodhimin e softuerit.

**(b)** Drejtori i Burimeve Njerëzore është i shqetësuar se fokusi është thjesht në teknologjinë e informacionit dhe jo në njerëzit, proceset dhe strukturën organizative. Modeli POPIT njih rëndësinë e barabartë të secilit kur zgjeron një proces biznesi. Kjo është zhvilluar për të marrë një pamje të ndryshimit të procesit, duke marrë parasysh ato elemente që mund të ndikojnë në suksesin e projektit.

Proceset duket të jenë një fushë kyçe që duhet marrë në konsideratë. Një proces i cili është veçanërisht i rëndësishëm është niveli i mbështetjes së TI-së në dispozicion brenda organizatës. Organizatat me mbështetje të dobët të TI-së në vend kanë gjasa të kenë nevojë të adresojnë këtë, si pjesë e përmirësimit të procesit. WHPA ka qenë objekt i zgjidhjeve të sistemit, që kanë të dhëna jo të sakta për të arritur prodhimin e dëshiruar në sistemet e pagave dhe të burimeve njerëzore, për shembull. Kjo është ndoshta për shkak të mbështetjes shumë të kufizuar të TI-së në dispozicion.

Duhet identifikuar proceset manuale për të përcaktuar nëse ekziston mundësia për të eliminuar këto. Duket se kjo tashmë është bërë në një masë duke konsideruar nevojën për



një ERPS për të ndihmuar në raportimin e gjerë organizativ, aktualisht një proces intensiv i punës. WHPA duhet të marrë rastin për të parë nëse ka procese të tjera të tilla që mund të eliminohen. Duke pasur parasysh disa procese të përshkruara, të cilat nuk duket se funksionojnë në mënyrë efikase, ka të ngjarë që mund të ketë të tjerë.

Aspektet organizative të modelit POPIT konsiderojnë elemente të strukturës, konfigurimit të menaxhimit dhe mbështetjes dhe rolet dhe përgjegjësitë, për shembull. Bordi duket se e mbështet këtë ndryshim në organizatë, por ka të ngjarë të ndikojë gjithashtu në menaxhimin në spitalet individuale. Duhet të merret parasysh nëse menaxhimi në fushat e veçanta të organizatës do të mbështesë këtë ndryshim. Nëse jo, kjo mund të ketë ndikim në suksesin e projektit të ndryshimit. Bordi mund të ketë nevojë t'i bindë ata se sistemi i ri do ta bëjë jetën më të lehtë për të gjithë, sesa të futet në 'spion' mbi sistemet e tyre të buxhetimit dhe menaxhimit.

Duhet të merren parasysh rolet dhe përgjegjësitë, posaçërisht brenda vetë procesit të ndryshimit. Kush do të përfshihet në projektin e ndryshimit dhe si do të ndikojë në rolet e tyre të përditshme? Ata do të duhet t'u jepen udhëzime të qarta se çfarë pritet, si dhe burimet e nevojshme. Për shembull, duket se kreu i autoritetit është i prirur të mbajë kostot e ulëta; ata që janë të përfshirë do të duhet të sigurohen që projektit ti jipen burime të mjaftueshme për të pasur sukses.

Njerëzit mund të jenë një arsye kryesore për dështimin e një projekti. Nëse ka rezistencë, atëherë mund të pengojë ecurinë e projektit, ndikimin mbi rezultatin përfundimtar, ose edhe ndalimin e një projekti tërësisht. Morali i stafit dhe motivimi duhet të merren në konsideratë dhe autoriteti duhet të sigurojë që çdo ndikim negativ i mundshëm të zvogëlohet. Mund të jetë që duhet të futen sisteme shpërblimi që lidhen me procesin e ri dhe qëllimet e autoritetit.

Aftësitë gjithashtu duhet të merren parasysh. Duket sikur autoriteti nuk ka aktualisht një nivel të lartë të sistemeve të informacionit. Prandaj, personeli nuk mund të jetë në zotërim të aftësive adekuate për sistemin e ri. Kjo vetë mund të jetë shkak për rezistencë. Trajnimi duhet të konsiderohet si pjesë e procesit të ndryshimit.

Megjithëse aftësitë e TI-së mund të mos jenë plotësisht të pranishme, stafi duhet të jetë i aftë në fushën e tyre individuale të punës. Për këtë arsye, ata duhet të inkurajohen të marrin pjesë në hartimin e sistemit të ri. Sikur kjo të ndodhte në të kaluarën, sistemet mund të jenë projektuar për të përmbushur plotësisht nevojat e departamenteve, në vend që të gjejnë zgjidhje.

Në përgjithësi, pra, drejtori i BNJ-së ka të drejtë të marrë në konsideratë elementet e tjera të modelit POPIT, për ta bërë këtë, prandaj duhet të ndikojë pozitivisht në rezultatin e këtij projekti.