

Shoqata e kontabilistëve të çertifikuar dhe auditorëve të Kosovës

Society of Certified Accountants and Auditors of Kosovo

Analizat e biznesit

P11

Zgjidhjet

FLETË PROVIMI
Exam Paper

Data 07/11/2021

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

Problemi 1

Barnatoret që bëjnë shitje me pakicë ofrojnë produkte të brenduara medicinale dhe ilaçe për ftohje si dhe ilaçe të përshkruara nga mjekët. Konsumatorët presin të dyja llojet e produktit të jenë në dispozicion menjëherë dhe kjo kërkon blerje efikase dhe kontroll të stoqeve në secilën barnatore. Industria e barnatoreve me pakicë po fokusohet në mënyrë të shtuar nga një numër të vogël të zinxhirëve mbarështetëror i barnatoreve, edhe pse barnatoret e pavarura vazhdojnë të mbijetojnë. Zinxhirët e barnatoreve po inkurajojnë në mënyrë të shtuar konsumatorët e tyre për të porositur produktet medicinale përmes internetit dhe mjekët po inkurajohen që të dërgojnë përshkrimet e tyre në mënyrë elektronike tek barnatorja ashtu që ata të mund të përgatiten në mënyrë të gatshme që të mund ta mbledhë pacienti.

Sistemet Ndërkombëtare Farmaceutike (SNF)

Sistemet Ndërkombëtare Farmaceutike (SNF) është një kompani softuerike në pronësi private e cila ka zhvilluar në mënyrë të pavarur dhe shitur një pako të specializuar softuerike të përmbushë nevojat specifike të barnatoreve me pakicë. Objektivat e cekura të SNF-së është të jetë një kompani "shumë e shkathët dhe profesionale që ofron shërbime cilësore softuerike për industrinë e barnatoreve me pakicë". Përgjatë tri viteve të fundit SNF ka përjetuar rritje graduale në qarkullim, profitabilitet dhe aksione të tregut (shihni Figurën 1).

Figura 1: Informatat Financiare të SNF-së

	2007	2006	2005
Qarkullimi (\$000)	11,700	10,760	10,350
Fitimet (\$000) (para tatimit)	975	945	875
Pjesëmarrja e përafërt e tregut	26%	24%	23%
Numri i punonjësve	120	117	115

SNF ka tre drejtorë, ku secili ka një pjesëmarrje të rëndësishme në pronësi të biznesit. Kryeshefi është një ndërmarrës natyral me të kaluar të njohur për identifikimin e mundësive dhe marrjen e rreziqeve të nevojshme për shfrytëzimin e tyre. Në tri vitet e fundit ai ka lakuar entuziazmin e tij për rritje derisa SNF ka konsoliduar pozitën e saj në treg. Sidoqoftë, ai tani beson se koha është e duhur për zgjerimin e biznesit në një madhësi dhe profitabilitet që bënë SNF një cak tërheqës për blerje dhe u mundëson drejtorëve të realizojnë investimin e tyre në kompani. Ai ka një aleat natyral në drejtorin e shitjet dhe marketingut dhe që të dy ndiejnë që SNF ka nevojë të gjejë tregje nacionale

dhe ndërkombëtare për të mundësuar rritjen. Drejtori i zhvillimit softuerik, sidoqoftë, kjo nuk ndan entuziazmin e kryeshefit për këtë zgjerim. Kryeshefi ka propozuar që rritja të mund të arrihet më së miri duke zhvilluar një pako gjenerike softuerike që mund të përdoret nga industria e gjerë e përgjithshme e shitjes me pakicë. Plani i tij është që kompania të marrë pakon momentale softuerike dhe të heqin referencat specifike tek industria farmaceutike. Kjo pako gjenerike mund të zgjerohet më tej për sektorë të tjerë të shitjes me pakicë. Pakoja farmaceutike do të ruhet por do të perceptohet dhe marketohet si një implementim i specializuar i pakos së re gjenerike.

Ky ndryshim i propozuar në drejtimin strategjik është kundërshtuar fuqishëm nga drejtori i zhvillimit të softuerëve. Ai dhe ekipi i tij i zhvilluesve të softuerit janë nën presion të vazhdueshëm për të përmbushur kërkesat e konsumatorëve ekzistues të barnatoreve me pakicë. Porositja përmes internetit e produkteve medicinale dhe shpërndarja elektronike e përshkrimeve janë vetëm dy shembuj të presionit konstant mbi SNF nga konsumatorët e tyre me pakicë për të azhurnuar në mënyrë të vazhdueshme pakon e tij softuerike për t'u mundësuar barnatoreve për të implementuar inovacionet teknike që përmirësojnë shërbimet e konsumatorëve. Në mënyrë ideale, drejtori i zhvillimit softuerik do të blente burimet e mëtejme për të zhvilluar një pako të standardizuar softuerike për konsumatorët e tyre ekzistues. Ai nevríkose veçanërisht nga shitësit e SNF-së që vazhdimisht të zotohen që kompania të prodhojë një zgjidhje softuerike të krijuar me porosi për secilin konsumator dhe duke premtuar datat e ofrimit, të cilat janë premtuar të përmbushen nga ana e ekipit të ndërtimit të softuerit. Në mënyrë të shpeshtë, softueri përmban defekte që kërkojnë mirëmbajtje intensive dhe konsumuese të kohës. Rrjedhimisht, SNF po kritikohet në mënyrë të shtuar nga ana e konsumatorëve. Një konferencë e grupit të përdoruesve e mbajtur së fundmi ka shprehur një pakënaqësi të konsiderueshme me cilësinë e pakos së SNF-së dhe ka shprehur dyshimin për aftësinë e kompanisë për të përmbushur afatin e caktuar kohor për një lëshim të ri në përdorim të softuerit.

Kërkesat e detyrës:

- (a) Propozimi për zhvillimin dhe shitjen e pakos softuerike për industrinë e shitjes me pakicë paraqet një ndryshim të madh në strategjinë e SNF-së. Analizoni natyrën, fushëveprimin dhe llojin e këtij ndryshimi të propozuar strategjik për SNF. (10 pikë)
- (b) Suksesi i ndonjë përpjekje për menaxhimin e ndryshimit do të varet nga konteksti në të cilin ndryshimi do të mbahet. Identifikoni dhe analizoni, duke përdorur një model të përshtatshëm, veçoritë e brendshme kontekstuale, që do të ndikonin në suksesin ose dështimin e ndryshimit të propozuar strategjik të kryeshefit për SNF. (15 pikë)

(Totali = 25 pikë)

Zgjidhja

Propozimi për zhvillimin dhe shitjen e pakos softuerike për industrinë e përgjithshme me pakicë paraqet një vendim të rëndësishëm strategjik për PSI. Deri më tani, ka qenë relativisht e suksesshme në identifikimin dhe servisimin e nevojave të softuerit. Në termat e Michael Porterit, ai momentalisht është një diferencues i fokusuar. Hyrja e propozuar në tregun me pakicë paraqet një produkt të ri dhe një treg të ri, duke përdorur perspektivën e matricës së rritjes së Ansoffit.

Johnson, Scholes dhe Whittington (JSW) argumentojnë se ekziston rreziku nga të besuarit se "ekziston vetëm një mënyrë" ose një mënyrë më e mirë, për të ndryshuar strategjitë organizative. Ata besojnë se shumica e strategjive janë të ndikuara në mënyrë të përsosur nga strategjitë më të hershme dhe suksesi ose dështimi i tyre.

Sugjerohet se ka dy masa kyçe të ndryshimit. Së pari, natyra e ndryshimit - sa e madhe është? Ndryshimi inkremental ose "hap pas hapi" nuk sfidon mënyrën ekzistuese të bërjes së gjërave dhe mund të zbatohet proceset dhe kulturën e organizatës.

Së dyti, fushëveprimi i procesit të ndryshimit është i rëndësishëm - sa prej aktiviteteve të firmës duhet të ndryshohen? Nëse ndryshimi nuk ndryshon modelin bazik afarist (ose "paradigmën" në termat e JSW) atëherë kjo shihet si "rirenditje e strategjisë në vend të ndryshimit fundamental në drejtimin strategjik".

Konsiderimi i dy masave kyçe të ndryshimit mundëson identifikimin e katër llojeve të ndryshimit. Këto katër lloje përdoren në këtë përgjigje por modelet e tjera përdoren në këtë përgjigje por modelet dhe qasjet e tjera duhet të jenë të pranueshme.

- Adaptimi është ndryshimi që mund të bëhen brenda modelit momental afarist.
- Rindërtimi paraqet një ndryshim të rëndësishëm në organizatë, si një ofertë jo e mirëseardhur e boeres, por nuk kërkon ndryshim fundamental në modelin afarist.
- Evolucionimi është një ndryshim në strategji, i cili kërkon modelin afarist të ndryshojë në mënyrë signifikante përgjatë një periudhe kohore.
- Revolucioni afekton tërësisht organizatën dhe fushëveprimin e ndryshimit që kërkon një ndërrim fundamental në modelin e biznesit - mënyrën se si firma zgjedh të konkurrojë.

Duke u parë në mënyrë jopasionante, kjo duket që lëvizja e propozuar e SNF-së në tregun e përgjithshëm me pakicë paraqet një ndryshim evolucionar.

Kjo është inkrementale sepse ndërton në shkathtësitë, rutina dhe besime të atyre në organizatë. Sidoqoftë, është transformuese sepse lëvizja e propozuar nga tregu momental në tregun i cili kërkon një zgjidhje gjenerike është fundamentale në drejtimin strategjik.

Në mënyrë interesante, tre drejtorët mund të mos e perceptojnë ndryshimi si evolucionar. Shefi ekzekutiv ndërmarrës dhe drejtori i shitjes dhe marketingut mund të shohin këtë propozim si ndryshim adaptim, duke rirenditur kompaninë për të marrë

përparësinë e mundësisë së biznesit i cili do të çojë në realizimin e synimeve të tyre personale.

(b) JSW argumentojnë se menaxhimi i suksesshëm i ndryshimit varet nga konteksti. Ky kontekst përbëhet nga një numër faktorësh ose rastësish varësisht nga organizata në konsideratë. Si menaxhohet ndryshimi në një firmë relativisht të vogël private si SNF është shumë e ndryshme kundrejt asaj se si ajo mund të menaxhohet në një firmë të madhe ndërkombëtare të kontabilistëve me qindra partnerë.

Në kontekst të PSI, mund të bëhen observimet në vijim.

- Koha - kompania nuk përballlet me probleme të menjëhershme financiare ose afariste dhe kështu nuk ka nevojë të menjëhershme për ndryshim të shpejtë. Nuk ka dëshmi të krizës që kërkon veprime të menjëhershme riparuese.
- Fushëveprimi - shkalla e ndryshimit nuk duhet të nënvlerësohet në një firmë relativisht të vogël si PSI. Furnizimi i një segmenti qartazi të definuar të mbështetur nga një strategji vertikale të marketingut është shumë i ndryshëm nga strategjia horizontale e marketingut për lëvizjen e propozuar.
- Ruajtja - shkathtësitë e qarta zhvillimore të softuerit janë burime kryesore dhe aftësinë dhe duhet të ruhen për të mundësuar ndryshimin e propozuar strategjik. Ruajtja e ekspertizës së ekipit softuerik dhe motivimi janë esenciale.
- Diversiteti - ndryshimi mund të ndihmohet nëse ka diversitet të përvojës. Sidoqoftë, ndryshimi mund të pengohet nëse organizata ka ndjekur një strategji të veçantë për një numër vitesh. Stabiliteti relativ i tri viteve të fundit dhe objektivi i cekur i kompanisë për të qenë kompani shumë e shkathët profesionale për ofrimin e shërbimeve cilësore softuerike.
- Aftësia - Kryeshefi dhe drejtori i shitjes dhe marketingut janë ndërmarrës në këndvështrim dhe dëshirojnë ndryshimin për të nxitur rritjen dhe aspiratat e tyre personale. Drejtori i zhvillimit të softuerit është më pak entuziaste meqë ai mund qartazi të shohë implikimet e ndryshimit të propozuar në drejtimin strategjik.
- Kapaciteti ka të bëjë me burimet siç janë njerëzit, financat dhe informatat. Analiza më e detajuar do të jetë e nevojshme për të parë nëse SNF ka burimet e nevojshme për të implementuar ndryshimin e propozuar. Sidoqoftë, dëshmitë nga skenari nuk janë inkurajuese. Për shembull, kompania është kritikuar kohëve të fundit për dështimin për të përmbushur afatet kohore të prezantimeve të propozuara.
- Gatishmëria - Nuk ka dëshmi se organizata është e gatshme për llojin e ndryshimit të propozuar nga kryeshefi. Në fakt, presioni momental mbi ekipin e zhvillimit të softuerit sugjeron se ata mund të mos e mirëpresin strategjinë e re.

- Fuqia - kryeshefi ka fuqi përfundimtare në këtë organizatë, të përforcuar nga pronësia e shumicës së aksioneve. Sidoqoftë ai duhet të sigurojë bashkëpunimin e drejtorit të zhvillimit softuerik.

Tashmë ka dëshmi nga skenari se kompania është krituikzar në konferencë të grupit të përdoruesve për dështimet e cilësisë dhe ka dyshime për atë nëse veçoritë e reja dhe të planifikuara do të prezantohen në kohë. Produkti është fundamental për blerjen efikase dhe kontrollin e kërkuar të stoqeve në barnatoret bashkëkohore. Klientët mund të orientohen kah konkurrenti. Fuqia punëtore nuk është e gatshme për ndryshim jo aq i diversifikuar për të mirëpritur ndryshimin. Ka konflikte momentale ndërmjet shitjes dhe zhvillimit. Ekziston shqetësimi se kryeshefi ekzekutiv do të bazohet në menaxhimin e ndryshimit përmes imponimit të ndryshimit. Kjo nuk është e pazakontë firmat e vogla ku kryeshefi ekzekutiv gjithashtu ka një pronësi të madhe në biznes.

Problemi 2

Ferma e Madhe është një pronë e madhe në qarkun rural të Fushëmadhes. Prona mbulon një hapësirë të madhe të pyllit dhe tokës së punueshme. Ajo gjithashtu përfshin dy fshatra, dhe edhe pse shumë nga pronat në këto fshatra janë shitur tek pronarë privatë, patundshmëria ende ka në pronësi pronat të cilat janë lëshuar me qira. Prona ka gjithashtu një rezidencë të madhe të ndërtuar brenda një kopshti piktoresk të dizajnuar në shekullin 19. Kopshti, edhe pse tani i lënë pa kujdes, është shembulli i vetëm mbijetues i punës së bejlerëve të vjetër në këtë qark. Prona është lënë si dhuratë për një trust bamirësie dhjetë vite më parë. Trusti është i vendosur brenda pronës. Një kusht i dhuratës ndaj trustit ishte që pylli do të jetë lehtëzimi i qashtëm për vizitorët. Prona ka një menaxher, katër anëtarë të stafit me orar të plotë dhe 45 vullnetarë. Këta vullnetarë kryejnë pjesën më të madhe në pronë, përfshirë nxjerrjen e vazhdueshme të kopshtit piktoresk. Ata janë të lumtur, të motivuar mirë dhe plotësisht mbështesin menaxherin e tanishëm i cili pritet të dalë në pension në të ardhmen e afërt. Tre vullnetarë janë bërë ekspertë të respektuar për menaxhimin e tokës, përmes punës së tyre në pronë. Grantet qeveritare për iniciativat siç janë mbjellja e drunjtve, kullosat e mbrojtura dhe punësimi rural janë përfituar nga pronat në të kaluarat. Sidoqoftë, një ndryshim i fundit në qeveri nënkupton që ky financim nuk ka gjasë të vazhdojë më tej. Kjo gjithashtu do të ndikojë në financimin për mirëmbajtjen e rezidencës. Është ndërtuar rreth 80 vite më parë kur klima e zonës ishte më e ftohtë dhe më e thatë. Dimrat e fundit të ngrohtë dhe të lagështë kanë shkaktuar dëmtimin e materialit të ndërtesës dhe ka rritur kostot e mirëmbajtjes. Prona ka emëruar një menaxher të ri i cili pritet të marrë përsipër pronën në momentin e pensionimit të menaxherit të tanishëm. Ajo punon bashkë me menaxherin e tanishëm ashtu që ajo të kuptojë përgjegjësitë e saj dhe mënyrën se si pronat funksionon. Ajo ka kërkuar kryerjen e një ankete të palëve të interesit që ka kërkuar informata për përvojën e vizitorit për të ndihmuar me një ridizajn të planifikuar të ueb faqes së pronës. Ueb faqja është përgjithësisht e menduar të jetë e strukturuar dhe e prezantuar mirë, por pranon më pak vizitorë se sa që në mënyrë të arsyeshme mund të priten. Ajo ofron kryesisht informata statike lidhur me pronën dhe ngjarjet pasuese por momentalisht përdoruesit nuk mund të ndërveprojnë me ueb faqen në asnjë mënyrë.

Në vijim janë paraqitur disa fragmente nga anketa:

"Unë jetoj në njërin nga fshatrat dhe jam i hidhëruar lidhur me vizitorët që mblidhen përreth atraksioneve të fshatrave - dhomat e çajit, dyqanet e zanatit, stendat e suvenirëve. Ne besojmë se ne jemi të burgosur në fshatin tonë dhe trafiku është i tmerrshëm." **Pronari i shtëpisë, nga një fshat brenda pronës.**

"Ne kaluam një ditë të mirë, por moti ishte i tmerrshëm. Nëse do ta kishim ditur se do të binte shi gjatë tërë ditës, me siguri që do ta shtynim vizitën deri në një ditë më të mirë. Shiu prishi një shëtitje familjare." **Vizitori me familjen e vogël**

"Të gjithëve na pëlqen këtu, por nuk kemi e ditur se keni ueb faqe!! Gati na dashur të shkruajmë tërë adresën para se ta gjenim! Unë jam i sigurt se më shumë njerëz do të vinin nëse do të mund ta gjenin ueb faqen!" **Vizitor i moshës 20 vjeçare**

"Si zakonisht, ne kemi kaluar kohë të mirë dhe kemi bërë fotografi të bukura. Do të ishte mirë të jemi në gjendje të ndajmë kënaqësinë tonë me njerëzit e tjerë. Ne do të rekomandojmë atë tek çdokush që i pëlqen mjedisi i jashtëm." **Vizitori - familja me fëmijë adoleshentë**

"Ne jemi takuar me vullnetarët të cilët po rrënonin ndërtesat në kopshtin piktoresk. Ata ishin aq ndihmues dhe me njohuri. Ata kthyen diçka që dukej si një sërë muresh të vogla në diçka shumë më të prekshme." **Vizitorë - çifti i moshuar**

"Isha i zhgënjyer që nuk isha i lejuar në një fermë me qenin tim. Si qenie njerëzore, unë kam të drejtën e shëtitjes. Kjo është një e drejtë themelore e njeriut." **Vizitorja - femër e moshuar duke shëtitur një qen**

"Ne jemi vizitorë të rregullt dhe ne vërtetë dëshirojmë të dimë se çfarë po ndodh! Ka shumë prej nesh të cilët do të donin të ishin të përfshirë rreth pronës dhe të ndihmonin në mbijetesën e saj. Na nevojiten më shumë se pyetësorë të rëndomtë." **Vizitorë - grup alpinistësh**

"Ne kemi ardhur për një shëtitje dhe përfunduam duke u ngatërruar me çiklistë. Herën e ardhshme do të shkojmë diku ku ata nuk janë të mirëpritur." **Vizitorë - grup alpinistësh**

"Si fermer, kam telashe me sjelljen e pakujdesshme të shëtitësve të qenve. Javën e kaluar, kam humbur dy dele, të mbytura nga qentë që nuk është dashur të jenë të zgjidhur." **Fermeri - banor i pronës**

"Unë jam vullnetar dhe më pëlqen këtu. Ne jemi një grup i lumtur, shoqëror i njerëzve. Unë shpresoj që menaxheri nuk do të ndryshojë gjërat." **Vullnetari**

Kërkesat e detyrës:

(a) Vlerësoni i pozitës strategjike i pronës me referencë specifike për pritjet e palëve të interesit, deri te faktorët e jashtëm mjedisorë përtej kontrollit të pronës dhe aftësive strategjike të vetë pronës.

(15 pikë)

(b) Diskutoni se si ueb faqja do të mund të zhvillohej më tej për të adresuar disa nga çështjet e theksuara në anketë.

(10 pikë)

(Totali = 25 pikë)

Zgjidhja

Zgjidhja

Shumë çështje do të duhet të konsiderohet në formulim të një strategjie për pronën. Sidoqoftë, në kontekst të skenarit, vëmendje e veçantë do t'i kushtohet pritjeve të palëve të interesit, deri edhe faktorëve të jashtëm mjedisorë përtej kontrollit të pronës dhe aftësive strategjike të vetë pronës.

Pritjet e palëve të interesit

Cilado strategji e propozuar do të duhet të marrë parasysh pritjet e shumë palëve të interesit, disa prej të cilave do të kenë objektiva konfliktuoze. Nga një perspektivë e brendshme, strategjia duhet të marrë parasysh objektivat e vullnetarëve të cilët përbëjnë 90% të fuqisë punëtore.

Zëvendësimi i vullnetarëve nuk është aq me prioritet si zëvendësimi i fuqisë së paguar punëtore.

Çështjet e mjedisit të jashtëm

Prona duhet të skenojë në mënyrë të vazhdueshme mjedisin e jashtëm për të identifikuar çështjet që mund të ndikojnë në situatë. Strategjia mund të nevojitet që të zhvillohet për të reflektuar në këto ndryshime të jashtme. Në rastin më të mirë, ajo mund të llojë tek ata që janë përgjegjës për krijimin e këtyre ndikimeve. Ndryshimet në modelet e motit po krijojnë probleme gjithashtu për shtëpinë që ndodhet brenda pronës. Kjo po shkakton probleme afatgjata të mirëmbajtjes derisa materialet e shtëpisë po përkeqësohen. Anketa sugjeron se individët besojnë se ata kanë të drejtën e shëtitjes në tokën private, edhe nëse kjo shkel të drejtat e të tjerëve.

Aftësia strategjike

Në fund, strategjia duhet të marrë parasysh burimet e brendshme dhe kompetencat e pronës. Ferma ka burime signifikante të prekshme, si toka dhe pronat. Ajo gjithashtu ka një burim unik, kopshtin peizazh të zhvilluar nga James Kent në distrikt. Ky është një burim unik të cilën strategjia duhet të synojë ta shfrytëzojë. Poashtu duhet përdorur edhe fuqia punëtore vullnetare e lumtur dhe e motivuar.

(b) Ka pak kuptim në të pasurit e një ueb faqe mirë të dizajnuar nëse ajo është e vështirë për t'u gjendur. Roli i motorëve të kërkimit është i rëndësishëm këtu. Moor Farm duhet të jetë afër motorëve kryesorë për termat kërkues. Ferma duhet të diskutojë se cilët duhet të jenë këta terma.

Edhe pse ueb faqja shihet mirë dhe është e prezantuar mirë, nuk duhet të ketë lajme për motin që do të shmangte njerëzit nga ardhja në ditët kur moti është i ligë ashtu që të kishte rrezik. Ueb faqja mund të ketë parashikim moti, një lajm për kushtet momentale, dhe ndoshta kamera që do të tregonin një numër lokacionesh të dakorduara. Natyrisht të gjitha këto lajme dhe kamera do të tregonin edhe kushtet e motit.

Ueb faqja momentalisht shfaq lajme për ngjarjet, por nuk lejon konsumatorët të bëjnë rezervime të ngjarjeve. Interaktiviteti i ueb faqes duhet të përmirësohet, duke lejuar konsumatorët të rezervojnë dhe paguajnë në avans.

Fidbeku nga konsumatorët e kënaqur mund të jetë një faktor i rëndësishëm në tërheqjen e konsumatorëve të rinj. Për momentin, faqja nuk duket të lejojë vizitorët të postojnë komente, fotografi dhe rekomandime. Kjo do të thotë se një mjet i efektshëm marketingu, rekomandimet nuk paraqiten në ueb faqe.

Në fund, duket se ka një grup vizitorësh të rregulltë në Moor Farm të cilët dëshirojnë të përshihen. Siç sugjerohet nga citati "ne vërtetë dëshirojmë të dimë se çfarë po ndodh!". Kjo mund të arrihet duke pyetur përdoruesit të regjistruar me adresën e tyre të emailit. Ata do të pranonin buletinët e lajmeve, ofertat speciale dhe informatat për ngjarjet e ardhshme.

Problemi 3

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

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

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

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

suksesi i saj është vënë në dyshim nga një raport i fundit i pavarur që tregonte rritje të pakënaqësisë ndërmjet bartësve të franshizave. Janë dokumentuar çështjet në vijim.

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

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

Kërkesat e detyrës:

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

(Totali = 25 pikë)

Zgjidhja

Zgjidhja

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

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

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

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

Shërbimi: njësitë e specializuara të ekspozimit brenda dyqaneve.

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

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

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

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

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

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

Problemi 4

Country Car Club (3C) ishte themeluar pesëdhjetë vite më parë për të ofruar asistencë të zbrërthimit për motoristë. Në kthim, për një tarifë vjetore të anëtarësisë, anëtarët e 3C janë në gjendje të telefonojnë për asistencë të menjëhershme nëse automjeti i tyre priset kudo në shtet. Asistenca ofrohet nga "inxhinierët e patrullës së shërbimit" të cilët janë të vendosur përgjatë shtetit dhe të cilët janë specialistë në riparim dhe mirëmbajtje të automjeteve. Nëse nuk mund të rregullojnë problemin menjëherë atëherë automjeti (dhe pasagjerët) janë transportuar nga një automjet bartës i 3C deri në adresën e shtëpisë së anëtarit pa pagesë. Gjatë pesëmbëdhjetë viteve të fundit, 3C ka zgjeruar me shpejtësi shërbimet e saj. Tani ofron sigurime të automjeteve, kontrole të historikut të automjeteve (për të kontrolluar për dëmtimet dhe vjedhjeve të mëparshme) si dhe ofertat e qendrave të këshillave gjithëpërfshirëse ku stafi i trajnuar u përgjigjet një sërë pyetjeve që lidhen me automjetet. Ai gjithashtu ofron harta të rrugës, rekomandon hotele duke u dhënë atyre kategorizime me vlerësim 3C dhe lobon para qeverive për çështjet si tatimimi, emetimet e automjeteve dhe tarifatat e pagesave të rrugëve. Të gjitha këto shërbime ofrohen nga punonjësit e përhershëm të 3C dhe të gjitha rritjet kanë qenë organike duke kulminuar në një listim të bursës tri vite më parë.

Sidoqoftë, që nga listimi i saj në bursë, kompania ka postuar rezultatet zhgënjyese dhe një rënie të çmimit të aksionit ka nxitur menaxherët të rishikojnë proceset dhe funksionet e brendshme. Komiteti i Arkitekturës së Biznesit (KAB) i përbërë nga menaxherë të lartë është ngarkuar me rishikimin e fushëveprimit të aktiviteteve afariste të kompanisë. Nga komiteti është kërkuar të ekzaminojë rëndësinë e aktiviteteve të caktuara dhe të bëjë rekomandime mbi nënkontraktimin e këtyre aktiviteteve (të brendshme ose të nënkontraktuara). KAB është kërkuar të identifikojë implikime teknologjike ose mundësitë për aktivitetet që ata rekomandojnë se duhet të mbesin të brendshme.

Rishikimi i parë

Rishikimi i parë i KAB përfshiu një vlerësim të furnizimit dhe mirëmbajtjen e automjeteve të kompanisë së 3C. 3C në mënyrë tradicionale ka vlerë një grup automjetesh dhe i ka mirëmbajtur ato në një garazh qendror. Në rastet kur një automjet ka nevojë për servisim ose mirëmbajtje ajo dërgohet në garazhin qendror. Vitin e kaluar, 3C ka pasur 700 automjete (automjete bartëse, automjete të inxhinierëve të patrullave servisuese, automjete të kompanisë për staf të lartë, etj.) të gjitha të mirëmbajtura nga 30 anëtarë të stafit të punësuar me orar të plotë në garazh. Tre punonjës të tjerë të përhershëm janë angazhuar në lokacionin e garazhit me përgjegjësi për blerjen dhe largimin nga përdorimi të veturave. Garazhi ishte në lokacion rezidencial të një qyteze të madhe, me probleme parkimi dhe pa hapësirë zgjerimi.

KAB konkludoi se garazhi ishte i një rëndësie të ulët strategjike për kompaninë dhe, edhe pse shumica e proceseve që ka përfshirë kanë qenë direkte, largësia nga shtëpia e disa automjeteve e ka bërë ndërmarrjen e proceseve të tilla të komplikuar në mënyrë të panevojshme.

Si rrjedhim, ajo rekomandoi nënkontraktimin e blerjes së automjeteve, largimin nga përdorimi dhe mirëmbajtjen tek ndonjë kompanie e specializuar. Dy muaj më parë grupi ekzistues i automjeteve të 3C ishte blerë nga AutoDirect, një kompani me qendra servisimi dhe riparimi anembanë vendit, e cila momentalisht furnizon 45,000 automjete tek kompanitë përgjatë shtetit. Ajo tani jep me qira automjete tek 3C për pagesa mujore. Në dhjetë vitet e ardhshme (kohëzgjatja e kontratës) të gjitha automjetet do të jepen me qira nga AutoDirect në baza të mirëmbajtjes së plotë që përfshin zëvendësimin e gomave dhe pjesëve shpenzimeve. Garazhi 3C është tani në tepricë për kërkesat dhe të gjithë punonjësit që kanë punuar aty janë reduktuar, përveç një punonjësi i cili është mbajtur për të menaxhuar në raportet me AutoDirect.

Rishikimi i dytë

KAB është kërkuar tani të shikojë aktivitetet në vijim dhe proceset e tyre mbështetëse. Të gjitha këto janë momentalisht të performuara brenda në punonjësit e përhershëm të 3C.

- Pjesëmarrja e stafit të riparuar gjatë prishjeve - momentalisht të ndërmarra nga "inixhinerët e patrollit të servisimit" të punësuar në lokacione përgjatë shtetit ku ata marrin pjesë në prishjet lokale.
- Ripërtëritja e anëtarësisë - anëtarët duhet të ripërtërihen çdo vit. Momentalisht rishikimet dërgohen nga ana e stafit duke përdorur një sistem të porositur kompjuterik. Pranimet janë proceduar në rastet kur anëtarët konfirmojnë që do të ripërtërijnë për një vit tjetër.
- Shërbimet e sigurimit të automjetit që ofrojnë sigurim të aksidentit i cili kërkohet nga secili motorist në mënyrë ligjore.
- Pyetjet e anëtarëve të trajtuara nga një qendër telefonike. Anëtarët mund të përdorin shërbimin për një gamë të gjerë të problemeve dhe çështjeve të ndërlidhura të automjeteve.
- Kontrollat e historikut të automjeteve. Këto përdoren në mënyrë primare për të ofruar "qetësi të mendjes" për blerësit potencialë të ndonjë automjeti.

Automjeti kontrollohet për të parë nëse ndonjëherë ka qenë në ndonjë aksident ose është vjedhur. Kontrolli gjithashtu siguron që automjeti momentalisht nuk është pjesë e ndonjë marrëveshjeje për kredi.

Kërkesat:

- (a) Komiteti i Arkitekturës së Biznesit (KAB) është kërkuar të bëjë rekomandimet e nënkontraktimit të aktiviteteve (i brendshëm ose nënkontraktuar). KAB është kërkuar të identifikojë implikimet ose mundësitë teknologjike për aktivitete që ata rekomandojnë që duhet të mbesin të brendshme. Sugjeroni dhe arsyetoni rekomandimet për KAB për secilin nga fushat e mëposhtme të procesit:
 - (i) Pjesëmarrja e stafit riparues në prishje;
 - (ii) Ripërtëritja e anëtarësisë;
 - (iii) Shërbimet e sigurimeve të anëtarësisë;
 - (iv) Pyetjet e anëtarëve; dhe

(v) Kontrollat e historikut të automjetit. (15 pikë)

(b) Analizoni përparësitë që 3C do të fitojë nga vendimi për nënkontraktim të blerjes dhe mirëmbajtjes së automjeteve të tyre. (10 pikë)

(25 pikë)

(a) Edhe pse pyetja nuk është eksplicite, matrica e strategjisë së procesit e sugjeruar nga Paul Harmon do të ofronte një kontekst të përshtatshëm për përgjigjen në këtë pyetje. Sidoqoftë, modelet ose kornizat e tjera të përshtatshme mund të përdoren nga kandidatët për t'u përgjigjur në këtë pjesë të pyetjes.

Matrica e strategjisë së procesit ka dy boshte. Boshti vertikal është i shqetësuar me kompleksitet dhe dinamikë të procesit. Në bazë të boshtit vertikal janë procese të thjeshta me procedura të thjeshta të cilat në majë janë procese komplekse të cilat mund të kërkojnë negociata, diskutim dhe dizajn të komplikuar. Në boshtin horizontal është vlera strategjike e këtyre proceseve. Rëndësia e tyre rritet nga e majta në të djathtë me procese me vlerë të ulët që kanë të bëjnë me gjëra që duhen bërë por të cilat shtojnë pak vlerë në produkte dhe shërbime. Në ekstremin e djathtë të këtij boshti janë proceset me vlerë të lartë të cilat janë shumë të rëndësishme për sukses dhe për të shtuar vlerë të rëndësishme në mallra dhe shërbime. Nga këto dy boshte, Harmoni kategorizon katër kuadrantë dhe bënë sugjerime lidhur me trajtimin e proceseve në secilin kuadrat.

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

Ky kuadrat përmban procese relativisht direkte të cilat shtojnë pak vlerë afariste. Ato janë procese që duhet të kryhen nga kompania por nuk shtojnë asgjë në vlerën e kompanisë. Këto procese duhet të automatizohen në mënyrën më efikase të mundur. Ato janë të përshtatshme për zgjedhjet e pakove standarde softuerike ose nënkontraktimin tek organizatat që specializojnë në atë fushë. Lista e pagave është shembull i mirë i kësaj.

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

Ky kuadrat është për proceset relativisht komplekse që duhet të kryhen por nuk shtojnë vlerë signifikante në produktet ose shërbimet e kompanisë. Ato nuk janë në shpirt të kompetencave thelbësore të kompanisë. Harmon sugjeron se këto duhet të nënkontraktohen tek organizatat që i kanë ato si biznes kyç.

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

Këto proceset janë në kuadrantin e e ulët të djathtë të modelit. Ato kanë tendencë të jenë procese relativisht direkte të cilat kanë një rol signifikant në aktivitetet e organizatës.

Synimi është automatizimi i tyre, nëse është e mundur, për të fituar reduktim të kostove dhe për të përmirësuar cilësinë dhe efikasitetin.

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

Në fund, në kuadratin e djathtë të sipërm janë proceset me vlera të larta, komplekse të cilat përfshijnë gjykimin njerëzor dhe ekspertizën dhe shpesh janë të vështira për t'u automatizuar. Harmon sugjeron që këto mund të jenë në fokus të iniciativave për ridizajnimin e procesit duke u fokusuar në përmirësimin e proceseve afariste të njerëzve përmes performancës së përmirësuar të njerëzve që ndërmarrin këto procese.

Në kontekst të 3C, sugjerohen këto rekomandime si në vijim.

Proceset komplekse, nuk janë pjesë e kompetencave kryesore të kompanisë: nënkontraktori

Proceset komplekse, dinamike të vlerës së lartë: ndërmerrni përpjekje për përmirësimin e proceseve afariste që fokusohen në njerëzit

Proceset direkte, statike: përdorni aplikacione të automatizuara të llojit ERP dhe/ose nënkontraktori

Proceset direkte, statike dhe të çmuara: automatizoni për të fituar efikasitet

Pjesëmarrja në defekte

Kjo duket të jetë e një rëndësie të lartë strategjike, edhe pse disa defekte janë të thjeshta për t'u riparuar, kërkohet nga riparuesi të ketë njohuri, të jetë fleksibil dhe diplomatik. Rrjedhimisht, duket se ai është kandidat për kuadratin e sipërm të djathtë të matricës së strategjisë së procesit. Në këtë mënyrë sugjerohet që shërbimi duhet të mbetet i brendshëm dhe vëmendje duhet kushtuar përmirësimit të kompetencave të inxhinierëve të patrullimit të shërbimit. Teknologjia informative duhet të përdoret për të kërkuar përmirësime në kohë të shpejtë reaguese ndaj defekteve duke përmirësuar organizimin dhe shpërndarjen e këtyre inxhinierëve.

Ripërtëritja e anëtarësisë

Kjo duhet të jetë proces relativisht direkt kështu që qëndron në njërën nga dy kuadrantët e ulët e proceseve. Mund të argumentohet se bëhet fjalë për një proces që është thelbësor për biznesin dhe nuk është një i cili mund të gjenden në të gjitha bizneset.

Organizata tashmë ka një sistem të krijuar me porosi të operuar nga punonjësit e përhershëm të brendshëm.

Sistemi mund të përfitojë nga të qenit i ndërtuar përreth një supozimi të ripërtëritjes, ashtu që anëtari të kontaktojë organizatën vetëm nëse nuk dëshirojnë të ripërtërijnë anëtarësinë.

Shërbimet e sigurimit të automjeteve

Kjo duket të jetë proces relativisht kompleks i cili është i një rëndësie të vogël strategjike për 3C. Sigurimi nuk është kompleks vetëm në aspektin teknik, por bart edhe rreziqet e mëdha dhe kërkesa substanciale rregullative. Do të dukej atraktive për 3C të nënkontraktonte këtë shërbim tek një ofrues i specializuar i cili do ta etiketonte me emrin e 3C.

Nënkontraktimi i ofron mundësi për ofrimin e një shërbimi më të gjerë me kosto të reduktuara të brendshme.

Pyetjet lidhur me anëtarësinë

Pyetjet lidhur me anëtarësinë janë kompleksitete të paparashikueshme. Ato janë gjithashtu një pikë e rëndësishme kontakti ndërmjet kompanisë dhe anëtarëve të tyre. Dështimi për të trajtuar pyetjet me mirësjellje mund të ketë pasoja për ripërtëritjen e anëtarësisë.

Kontrollet e historikut të automjeteve

Kontrollet e historikut të automjeteve duket të jenë të rëndësishme së ulët strategjike për 3C. Automatizimi duhet të bëjë këto kontrolle relativisht direkte, edhe pse kombinimi i dëmit në rast aksidenti, automjeteve të vjedhura, marrëveshjeve të financave dhe kohën kur automjeti është nxjerrë nga rruga vullnetarisht mund ta bëjnë këtë historik më kompleks se sa që duket.

