

Shoqata e kontabilistëve të çertifikuar dhe auditorëve të Kosovës

Society of Certified Accountants and Auditors of Kosovo

Analizat e biznesit  
Business Analysis

**P11**

**Zgjidhjet**

FLETË PROVIMI  
Exam Paper

Data 08/10/2022

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

## Problemi 1

ASW është një kompani softuerike e cila specializon në prodhimin e pakove softuerike për kompanitë e sigurimit. ASW ka një pako bazike softuerike për industrinë e sigurimeve që mund të përdoret menjëherë jashtë kutisë. Sidoqoftë, shumica e konsumatorëve dëshirojnë që ASW të krijojë pako për të reflektuar produktet dhe kërkesat e tyre. Në një projekt tipik ASW, analistët afaristë të ASW-së definojnë boshllëkun ndërmjet kërkesave të klientëve dhe pakon bazike. Këto analiza të biznesit pastaj specifikojnë kërkesën e plotë siftuerike në specifikimin e një sistemi. Ky specifikim përdoret nga ana e progamerëve për të prodhuar një version të përshtatur të softuerit. Ai gjithashtu përdoret nga testuesit e sistemit në ASW për të performuar testet e tyre softuerike para nxjerrjes së tij për testim pranimit nga ana e klientëve. Një nga klientët e ri të ASW-së është CasetInsure. Fillimisht CasetInsure i ka dërguar ASW një sërë kërkesash për sistemin e ri të propozuar. Analistët afaristë nga ASW pastaj kanë punuar me stafin e CasetInsure për kërkesat specifike. ASW nuk nisin ndonjë zhvillim derisa të nënshkruhet specifikimi i sistemit. Pas pak vonese (shihni më poshtë), specifikimi i sistemit është nënshkruar në fund nga CasetInsure.

Që nga nënshkrimi, zhvilluesit e ASW kanë punuar për krijimin e produktit sipas nevojës për të siguruar një zgjedhje të duhur softuerike. Projekti është momentalisht në javën 16 dhe softueri është i gatshëm për testimin e sistemit. Aktivitetet e mbetura në projekt janë shfaqur në figurën 1. Ky plan i thjeshtë është hartuar nga ana e menaxherit të projektit. Ai gjithashtu tregon kush ka përgjegjësinë për ndërmarrjen e aktiviteteve të treguara në plan. Problemi me të cilin përballet menaxheri i projektit është që plani tani sugjeron që implementimi (zbatimi paralel) nuk mund të mbahet deri në gjysmën e javës 28. Plani fillestar ishte që implementimi të bëhej në javën 23. Tri javë vonesë ndodhën për shkak të problemeve në nënshkrimin e specifikimit të sistemit. Punonjësit kyç të CaetInsure nuk ishin në dispozicion për të marrë vendime lidhur me kërkesat, veçanërisht në pjesën e risigurimit të sistemit. Shumë prej kërkesave në këtë modul ose ishin të paqarta ose të mbajtura të ndryshuara meqë përdoruesit kanë kërkuar sqarim nga menaxherët e tyre. Ka pasur gjithashtu edhe dy javë vonese që nga nënshkrimi i specifikimit të sistemit.

Kontrata CaetInsure është fituar në mesin e një konkurrence të madhe. Si pjesë e sigurimit të marrëveshjes, menaxheri i shitjes i ASW përgjegjës për kontratën CaetInsure u dakordua që kaluzolat e ndëshkimit mund të përfshihen në kontratë. Gjoha financiare për dërgesën e vonuar të softuerit rritet me vonesën në çdo javë. CaetInsure ka insistuar që këto klauzola që kanë penguar ofrimin e softuerit me lansimin e një produkti të ri. Edhe pse vonesa në nënshkrimin e specifikimit të sistemit ishte për shkak të CaetInsure, klauzola e ndëshkimit ende mbetet në kontratë. Kur është diskutuar vonesa me klientin dhe menaxherin e projektit të ASW-së, menaxheri i shitjes siguroi CaetInsure se koha mund të zihet gjatë programimit. Data fillestare e dërgesës (java 23) tanimë është shtatë javë larg. Menaxheri i projektit është nën presion të madh për të dalë me zgjedhje të cilat adresojnë shmangien nga afati i projektit.

*Kërkesat e problemit*

(a) Vlerësoni strategjitë alternative në dispozicion për menaxherin e projektit ASW për të adresuar problemin e vonësës në projektin e CaetInsure.

(10 pikë)

(b) Ai rezultat i vlerësimit tuaj, rekomandoni dhe arsyetoni zgjedhjen tuaj të preferuar për problemin e projektit CaetInsure.

(6 pikë)

(c) Sqaroni se çfarë nënkuptohet nga rishikimi pas projektit dhe demonstroni se si kryerja e një rishikimi të tillë mund të jetë përfitues për ASW

(9 pikë)

**Totali (25 pikë)**

**Zgjidhja**

## Zgjidhja

### Pjesa (a)

Menaxheri i projektit mund të kërkojë zgjatjen e afatit

Vonesta fillestare të shkaktuara nga CaetInsure - Vonesat e hershme në projekt janë shkaktuar nga mungesa e stafit kyç të CaetInsure, ndërsa ndryshimet në kërkesat e përdoruesit në modulën e risigurimit. Kjo nënkupton që specifikimi i plotë i sistemit ishte nënshkruar tri javë më vonë pas dakordimit fillestar. Sidoqoftë, menaxheri i llogarive të shitjes sugjeroi që kjo kohë mund të kompensohet në programim, i cili dobëson rastin e ASW-së nëse ata kërkojnë zgjatjen e afatit kohor tani. Gjithashtu, menaxheri i projektit mund të kthehet tek CaetInsure dhe t'u tregojë atyre që nuk është e mundur të zë orarin e propozuar dhe kështu që devijimi fillestar i shkaktuar nga CaetInsure do të nënkuptojë që afati kohor nuk mund të arrihet.

Lansimi i produktit të ri - njëra nga arsyet se pse CaetInsure ka insistuar për klauzolën e ndëshkimit për shkak se ata kanë lidhur ofrimin e softuerit me lansimin e produktit të ri. Neve nuk na është thënë se sa sa CaetInsure kanë publikuar produktin e ri dhe datën e lansimit, kështu që është e mundur që data e lansimit mund të shtyhet pa shumë ndikim. Në të cilin rast, lansimi i propozuar i produktit nuk duhet të shihet si një pengesë për lëvizjen e afatit për produktin e softuerit.

Arsyet për mos kërkimin e zgjatjes së afatit

Vonesa është rritur - Vonesa e propozuar tani është më e gjatë se tri javë e shkaktuar në fazën e specifikimit. Rrjedhimisht, do të jetë e vështirë për menaxherin e projektit të ofrojë argumente se vonesa ishte shkaktuar vetëm nga CaetInsure e jo nga ASW. Nëse ASW duhet të pranojë së paku një pjesë të detyrimit për vonesën ata do të jenë përgjegjës për klauzolën e ndëshkimit, qoftë pjesërisht ose të plotë.

Kaluzola e ndëshkimit - Nëse ASW duhet të paguajë klauzolën e ndëshkimit, atëherë kjo mund të ndikojë në mënyrë serioze në profitabilitetin e projektit.

Vonesat e tjera të papritura - nëse menaxheri i projektit kërkon një zgjatje të afatit kohor, ai do të duhet të jetë shumë konfident në afatin e rishikuar të cilin ai e propozon. Nëse ai rrjedhimisht duhet të kërkojë një zgjatje të re, kredibilitetin i ASW-së pranë CaetInsure mund të dëmtohet seriozisht.

Meqë orari i projektit nuk lejon kohë për korrigjimin e gabimeve pas testimit të sistemeve ose pranimin të testimit, duket se ka gjasë se do të ketë vonesa të mëtejme, për shkak se ka gjasë që të gjenden disa gabime gjatë këtyre testeve.

### **Fushëveprimi i rediktuar i zgjedhjes softuerike**

**Izoloni risigurimin e funksionalitetit** - duket se pjesa risiguroese e sistemit ka qenë shkak i vonesave përgjatë projektit, jo vetëm pse kjo ka gjasë të jetë një nga pjesët më komplekse të softuerit.

Pakoja bazike softuerike mund të përdoret menjëherë, ndërsa përshtatje dhe testimit janë të domosdoshme vetëm për t'u marrë me kërkesat specifike të klientëve.

Ofroni softuerin në faza - Prandaj, mund të jetë e mundshme për të ofruar pjesën më të madhe të softuerit në kohë, me funksionalitetin e risigurimit për t'u shtuar më vonë. Në këtë mënyrë, ASW mund të fokusohet në burimet e tyre mbi testimin, dokumentin dhe trajnimin për pjesët që të lëshohen të parat, duke u mundësuar ata të ofrohen në kohë.

Sidoqoftë, ASW duhet të vlerësojnë nëse ky funksionalitet i reduktuar do të ndikojë në produktin e ri të propozuar të cilin CaetInsure dëshiron ta lansojë. Kjo është diçka të cilët menaxheri i projektit duhet të diskutojë me CaetInsure sa më shpejtë të jetë e mundur. Menaxheri i projekti duhet gjithashtu të përcaktojë nëse lëshimi i softuerit në fazat do të ketë ndonjë ndikim tjetër afarist për CaetInsure.

#### **Arsyet për mos reduktimin e fushëveprimit**

**Klauzolat e ndëshkimit potencial** - Menaxheri i projektit duhet të përcaktojë nëse kkaluzolat e ndëshkimit ende mund të tërhiqen nëse CaetInsure vetëm pranojnë një sistem të pjesshëm. Mund të jetë e nevojshme të rinegociojnë kontratën për të mundësuar një ndëshkim të shkallëzuar sipas asaj se si projekti mbetet i dallueshëm në datën fillestare e ofrimit.

**Kostot shitesë** - Nëse produkti është lansuar në faza, kjo do të krijojë kosto shitesë për ASW në lidhje me **testimin regresiv**. Kur gaza e dytë e softuerit është shtuar. ASW do të duhet të kryejë një test të detajuar për të siguruar që edicioni i ri nuk ndikon në mënyrë të paqëllimshme në softuerin i cili tashmë është ofruar. Në mënyrë të barabartë, prezantimi i softuerit të ri në dy faza mund të ndikojë në migrimin e të dhënave dhe mund të kërkojë rishkrimin e programeve të migrimit të të dhënave. Kjo mund të ketë sërish implikime të kostos.

#### **Cilësia e reduktuar e testimit të softuerit**

**Reduktimi i testimit të softuerit të standardeve** - ASW mund të fitojë ca kohë duke reduktuar gjatësinë e kohës të kaluar në Testimin e Sistemit. Duket se një pjesë e madhe e softuerit është një pako standarde e cila pastaj përshtatet për funksione specifike. Rrjedhimisht, një hapësirë e madhe e softuerit tashmë do të jetë testuar, nga përdoruesit aktual në bizneset e tjera të cilët tashmë përdorin zgjedhjen ASW.

Gjithashtu, programet individuale ose modulet për pakot CaetInsure do të jetë testuar si njësi, para se të jenë testuar në sistem. Kështu, edhe nëse testimi në sistem të jetë pakësuar, asnjë fushë e sistemit do të jetë tërësisht i patestuar, edhe pse disa nuk do të testohen për funksionalitet dhe përdorueshmëri.

**Kryeni testimin e sistemit dhe pranueshmërinë në paralel** - Koha e përgjithshme e mbetjes së projektit duhet të reduktohet përmes kryerjes së testimit të sistemit (nga testuesit ASW) në paralel me testim në pranueshmëri (nga testuesit CaetInsure).

#### **Arsyet për mor reduktimin e cilësisë së testimit**

**Ndikimi i gabimeve të gjetura në testimin e pranueshmërisë** - Testimi i sistemit do të lejojë ASW për të identifikuar dhe të korrigojë gabimet në produkt para se t'i jepet CaetInsure. Kështu që nëse testimi i pranueshmërisë kryhet në paralel me testimin e sistemit, testuesit e CaetInsure mund të gjejë në mënyrë të ndjeshme më shumë gabime se sa që do të pritëshin. Kjo ka gjasë të mos reduktojë konfidencën e tyre në softuer dhe mund t'i bëjë ato të dyshimta që ASW janë aspekte të rëndësishme për fitimin e kohës.

**Çështjet me kontrollin e versionit** - Nëse gabimet identifikohen nga sistemi dhe testuesit e pranueshmërisë së përdoruesit në të njëjtën kohë kjo mund të shkaktojë probleme në mirëmbajtjen e kontrollit të versionit përgjatë softuerit. Nëse versionet të softuerit janë nxjerrë me gabime të cilat tashmë janë raportuar dhe rregulluar në edicionet e mëhershme, kjo mund të çojë sërish ASW për humbjen e konfidencës në softuer.

## **Kërkoni më shumë burime**

**Përdorni më shumë testues dhe shkrimtarë** - Plani momental i projektit nuk tregon se sa shumë testues të sistemit planifikon të përdorë ASW, ose sa shumë autorë janë duke shkruajtur manualin e përdoruesit. Mund të jetë e mundur të shtohen më shumë burime ashtu që aktivitetet të mund të kryhen më shpejtë.

**Automatizoni dhe kontrakti nga jashtë** - Në mënyrë alternative, një lloj testimi mund të automatizohet ose të kontraktohet për kompanitë testuese specialiste, duke liruuar testuesit e ASW të fokusohen në fushat më të rëndësishme të softuerit.

## **Arsyet për mosprezantimin e më shumë burimeve**

**Koha e mësimi** - nëse stafi i ri shtohet në ekipin e projektit mund të ketë vonesë derisa anëtarët ekzistues të ekipit duhet të sjellin personat e ri në shpejtësi. Nëse kërkesat e testimit specifikohen në mënyrë të qartë dhe në detaje, testuesit e ri mund të shtohen mjaft shpejtë dhe me pak pengesë. Sidoqoftë, nëse kërkesa nuk specifikohet mirë, ky proces i mësimi mund të jetë më konsumues i kohës.

**Koha e devijimit** - Gjithashtu, ekziston kohë devijimi ndërmjet përfundimit të planifikuar të doracakut t ë përdorimit dhe fillimit t ë trajnimit. Prandaj, ekziston një fushëveprim për shmangie nga koha në shkrimin e doracakut pa vonesë të projektit të përgjithshëm.

**Kostoja** - Nëse shtohen burime shtesë në projekt, kjo do të rrisë kostot e saja sipër buxhetit origjinal. Kjo do të reduktojë profitabilitetin e projektit dhe nëse duhen shtuar shumë shtesë, ata mund të bëjnë projektin joprofitabil.

## **Pjesa (b)**

Ekzistojnë kufizime potenciale të të gjitha zgjidhjeve, menaxheri i projektit mund të merret me problemin e devijimit në projektin Caetinsure. Prandaj, menaxheri i projektit duhet të shikojë të reduktojë devijimin duke përdorur disa strategji së bashku, për të kombinuar aspektet më të mira të secilës strategji.

**Reduktoni fushëveprimin** - Në vend, ASW duhet të kërkojë të reduktojë fushëveprimin e lirimt fillestar dhe të prezantojë softuerin në dy faza, ku moduli i risigurimit do të lirohet në fazën e dytë. Vonesat fillestare në projekt janë shkaktuar nga padisponueshmëria e stafit të Caetinsure që të nënshkruajë specifikimet e sistemit, veçanërisht lidhur me modulën e risigurimit, dhe kjo do të fuqizojë pozitën e ASW-së në kërkimin e fushëveprimit fillestar që të reduktohet.

**Burimet shtesë** - gjatësia e kohës së përdorur për testimin e sistemit mund të shkurtohet duke shuar burime shtesë në projekt. Sidoqoftë, numri i testuesve të shtuar duhet të balancojë kostot e shkaktuara me nivelin e rrezikut i cili do të shkaktonte reduktimin e mbulesës së testit. Në rast se dusa fusha të sistemit janë esencialisht jashtë raftit ato do të kenë nevojë për më pak testim se sa fushat që janë përshtatur në mënyrë substanciale sipas nevojës.

**Riprogramimi i aktiviteteve** - Për momentin, duket se ASW po pret që të kompletohet testimi i sistemit para se të nisnin shkrimin e programeve të migrimit. Sidoqoftë, programet e migrimit për pjesët e individëve të sistemit mund të shkruhen derisa ato pjesë të sistemit kalojnë testet e tyre të sistemeve, në vend se të presin të shkruajnë programet e migrimit derisa sistemi i plotë ka kaluar testimin e sistemit. ASW nuk mund të riprogramojë testin e pranueshmërisë, përshkak se ai performohet nga CaetInsure.

## **Rekomandimi**

Në balanc, dhe në baza të faktorëve që mund ai mund të kontrollojë, menaxheri i projektit duhet të shikojë të shtojë disa burime shtesë në projekt dhe të reduktojë mbulesën e testimin në fushat ku rreziku është më i ulët. Nëse klienti është i përgatitur të pranojë një reduktim në fushëveprimin fillestar për të reflektuar në vonesat e kaluara, pa imponuar ndonjë klauzolë ndëshkimi, ai duhet të kërkojë këtë, por kjo do të jetë bonos. Sidoqoftë, menaxheri i projektit nuk duhet të përpiqet të vonojë datën fillestare të përfundimit, sepse klienti ka dhënë rëndësi të madhe datës dhe klauzolat e ndëshkimit mund të dëmtojnë profitabilitetin e projektit.

### **Pjesa (c)**

Një rishikim pas projektit është një rishikim formal i projektit i cili ekzaminon mësimet që mund të mësohen dhe të përdoren për benefit të projekteve të ardhshme. Ata ndihmojnë organizatën të shmang bërjen e gabimeve të njëjta dy herë.

Rishikimet pas projektit kryhen pas përfundimit të projektit dhe kanë për synim matjen e suksesit të projektit duke konsideruar nëse projekti është kryer brenda kohës dhe buxhetit

I tërë ekipi duhet të përfshihet në rishikimin pas projektit dhe të gjeturat e përgjithshme duhet të formalizohen në një raport i cili duhet të ketë një përmbledhje, rishikimin e benefiteve të kostos, rekomandimet se si mund të përmirësohet procesi

ASW ka hasur në probleme signifikante rreth vonesave dhe devijimeve të projektit të cilat mund të rezultojnë në pagesën e ndëshkimeve të kushtueshme dhe komprometimin e cilësisë si fazat më të vonshme të projektit kanë gjatë të dëmtohen për të përmirësuar gjasat e përfundimit të projektit në kohë. Një rishikim pas projektit mund të ndihmojë ASW të identifikojë shkaku rrënjë të problemeve dhe për të bërë ndryshimet në proceset e tyre për të shmangur vonesat e ngjashme në projektet e ardhshme.

Shkallët reale kohore. Rishikimi mund të identifikojë që shkallët kohore të definuara në fillim dhe të darkoduara me klientin nuk ishte i realizueshëm, ndoshta për shkak të supozimeve të rrejshme ose ndoshta edhe ambicieve të qëllimshme për të fituar klientin pas konkurrencës së ngushtë të referuar në skenar. Në këto raste, vonesat do të ishin të pashmangshme.

Minimizimi i vonesave të klientëve. Skenari cek që klienti ka shkaktuar vonesë trejavore në fazën e nënshkrimit. Meqë zhvillimi nga ASW nuk fillon derisa të përfundojë kjo fazë, mund të zbulohet se vonesat në orare mund të shmangen duke përjashtuar çfarëdo nënshkrimi para orarit.

Qartësia e informatave. Skenari cek që klienti ka shkaktuar tri javë vonesë në fazën e nënshkrimit dhe ia atribuon fajin për devijim klientit për këtë arsye. Sidoqoftë, rishikimi pas projektit mund të identifikojë që arsyeja kryesore për këtë ka buruar nga informata komplekse përkitazi me kërkesat e specifikimit dhe sistemit të parapara nga ASW. Kjo mund të nxisë ASW të gjejë një mënyrë më të thjeshtë të paraqitjes së kësaj informate para klientëve, duke reduktuar në këtë mënyrë hutinë e klientit dhe vonesat e ndërlidhura.

Klauzolat e kontratës. Klauzolat e ndëshkimeve të shkruara në kontratë mund të nënkuptojë që ASW ngarkohet me një ndëshkim të konsiderueshëm financiar për vonesa



që ishin jashtë kontrollit (të shkaktuara nga klienti). Edhe pse klauzolat e ndëshkimit në këtë rast duhet të nxisin ata që në mënyrë të kujdesshme të rishikojnë formulimin e çfarëdo klauzole të ngjashme të kërkuar në projektet pasuese. Klauzolat duhet të formulohen në mënyrë të kujdesshme për të siguruar që ASW nuk është përgjegjëse në rastet kur vonesat shkaktohen nga klienti.

## Problemi 2

TMP (Shtypi i Menaxhmentit) është një botues i specializuar; që autorizon, shtyp dhe shpërndan libra mbi menaxhimin financiar dhe afarist. Ai ka selinë në një qytezë të vogël në Arkadia, një ekonomi me kosto të lartë, ku veprat e tyre të printimit janë themeluar pesëdhjetë vite më parë. 60% e shitjeve të kompanisë përbëhen përmes librarive në Arkadia. Në këto librari, librat e TMP-së janë shpalosur në një raft të ndërtuar sipas nevojës në mënyrë specifike të dizajnuar për TMP. 30% e shitjeve të TMP-së janë përmes porosive me postë të gjeneruara nga reklamat në faqe të plotë në revista dhe ditare. Shumica e këtyre shitjeve janë për klientët me seli jashtë Arkadisë. Shitja finale prej 10% bëhet përmes një ueb faqe së fundmi të krijuar e cila ofron një gamë të kufizuar të librave. Këta libra në mënyrë tipike janë shumë të specializuar dhe rrallëherë shfaqen në reklama ose mbahen stoqe të tyre nga libraritë e përgjithshme. Librat në dispozicion në ueb faqe janë përzgjedhur për të shmangur konfliktin me kanalet e caktuara të furnizimit. Shumica e shitjeve në internet janë për klientët e bazuar në Arkadi. Çmimet e larta të shitjes dhe kostot e larta të shpërndarjes i bënë librat e TMP-së të shtrenjtë për t'u blerë jashtë Arkadisë.

### Ndryshimet e biznesit

Në dekadën e fundit kostot janë rritur duke e ditur se lëndët e para të përdorura në prodhimin e librave janë rralluar. Letra është jashtëzakonisht e shtrenjtë në Arkadi ndërsa drunjt e përdorur për të prodhuar atë janë bërë më të pakët. Janë paraqitur poashtu shitësit e librave në internet të cilët janë në gjendje të lirojnë çmimet duke shfrytëzuar kostot e librarisë. Në Arkadi, vlerësohet që tri librari dalin jashtë biznesit çdo javë. Gjithashtu, ditari influencues "Fokusi i Menaxhimit", njëri nga ditarët ku TMP ka reklamuar librat e tyre, gjithashtu së fundmi ka ndërprerë prodhimin. Vetë TMP ka ka pësuar tri vite të rënies së shitjeve dhe profiteve. Shpenzimet për marketingun janë reduktuar në mënyrë të ndjeshme në këtë periudhë dhe reduktimet e mëtejme në buxhetin e marketingut ka gjasë të reduktohen për shkak të pozitës së dobët financiare të kompanisë. Pavarësisht rezultateve të dobëta financiare, drejtorët e TMP-së janë të vendosur në ruajtjen e kanaleve të përcaktuara të furnizimit. Njëri nga ta, i biri i themeluesit të kompanisë, ka cekur se "libraria ka nevojë të ndihmojë ata që të sigurojnë ndërsa ditarët e menaxhmentit janë shpirti i industrisë sonë."

Sidoqoftë, drejtori i marketingut është i vendosur që kompania të rishikojë modelin e saj afarist. Ai gjithnjë e më tepër beson se qasja konvencionale e TMO-së ndaj prodhimit të librave, shpërndarjes dhe marketingut nuk është e qëndrueshme. Ai dëshiron të riekzaminojë marketing miks në kontekst të mundësive të ofruara nga biznesi elektronik (e-business). Një i diplomuar i ri në fushën e marketingut është emëruar nga drejtori i marketingut të zhvillojë dhe mirëmbajë ueb faqen. Sidoqozë zhvillimi i mëtejme i ueb faqes nuk është sanksionuar nga ana e Bordit. Drejtorët e tjerë kanë dhënë dy arsye kryesore për bllokimin e zhvillimit të mëtejme të ueb faqes. Së pari, ata besojnë se kompania nuk ka ekspertizë të mjaftueshme për të vazhduar me zhvillimin dhe mirëmbajtjen e ueb faqes së saj. Ajo është tërësisht e vendosur në të diplomuarin në

fushën e marketingut. Së dyti, ata besojë se ueb faqja do të garojë me kanalet e ndërtuara të furnizimit të cilat ata janë të vendosur t'i ruajnë. Sidoqoftë, drejtori i marketingut është i bindur se investimi në biznesin elektronik është esencial për mbijetesën e TMP-së. "Ne duhet të konsiderojmë se çfarë mundësish unike ofron ajo për caktimin e çmimit të produktit, promovimin e produktit, vendosjen e produktit dhe ofrimin e dëshmisë fizike të cilësisë së produktit. Në fund, ne mund të redfinojmë vetë produktin." Ai beson se nëse kompania dështon të shfrytëzojë këto mundësi, atëherë dikush nga konkurrentët do ta bëjë këtë, dhe "kjo do të jetë fundi ynë."

### ***Kërkesat e problemit***

(a) Përcaktoni nxitësit kryesorë të miratimit të biznesit elektronik (e-business) në TMP dhe identifikoni pengesat potenciale për miratimin e saj.

(5 pikë)

(b) Vlerësoni se si biznesi elektronik mund të ndihmojë TMP të shfrytëzojë secilën nga pesë elementet e marketing miksit (çmimin, produktin, promovimin, vendin dhe dëshminë fizike) të identifikuar nga ana e drejtorit të marketingut.

(20 pikë)

**Totali (25 pikë)**

### **Zgjidhja**

## Zgjidhja

### Nxitësit për tregtinë elektronike

- Reduktimi i kostove, përfshirë koston e lëndës së parë dhe shpërndarjen në librari
  - Margjinat e rritura të fitimit meqë nuk kërkohet më tej libraria fizike
  - Të hyrat e shtuara për shkak të shitjeve të shtuara. Tregtia elektronike mundëson TMP të plasojë dhe të shesë ato tek një bazë e zgjeruar e konsumatorëve.
  - Nevoja për azhuret për të shmangur mbetjen mbrapa konkurrentëve, gjë që për drejtorin e marketingut do të ishte fundi
  - Drejtori i marketingut është forca nxitëse për ndryshim
  - NJë i diplomuar është angazhuar për të zhvilluar dhe mirëmbajtur ueb faqen
  - Vetëdija ekologjike është forcë nxitëse meqë ka një pranueshmëri se druri po pakësohet dhe burimet e tokës duhen mbrojtur.
- Pengesat për miratimin e tregtisë elektronike
- TMP nuk ka ekspertizën e nevojshme për zhvillimin dhe mirëmbajtjen e ueb faqes së vet, prandaj do të kishte kosto në angazhimin e dikuht që ta bënet këtë në emër të tyre. Kjo ka ndikim të dukshëm në qëndrueshmërinë afatgjatë të projektit.
  - Profitet dhe të hyrat po bien dhe kështu TMP do të përpiqet të përmbushë kostot e përfshira në zhvillimin e ueb faqes.
  - Ueb faqja do të garojë me kanalet ekzistuese të furnizimit që ata dëshirojnë të ruajnë
  - Rreziqet e mashtrimit të ndërlidhura me transaksionet financiare elektronike.
  - Rreziqet e piratërisë mund të paraqiten nëse librat në internet nuk mbrohen në mënyrën e duhur. Ato mund të kopjohen dhe shiten në mënyrë jolegitime.
  - Rezistencë nga drejtorët e tjerë.

### Pjesa (b)

#### Këshillat kryesore.

Me njohuri të fuqishme për miksin e marketingut dhe përfitimet e biznesit elektronik ju duhet të jeni në gjendje të përgjigjeni mirë në këtë pyetje. Mbani në mend, që të ndërlidhni çfarëdo që thuani me skenarin në fjalë dhe mbani përgjigjet tuaja në kontekst.

Shumë studentë dështojnë të përmendin mundësinë e prezantimit të librave elektronik (siç janë ato për Kindle). Aplikimi i shembujve praktik siç është ky me skenar do të shënojë më shumë pikë se sa shembuj teorik për 6 I-të.

Një numër studentësh janë përpjekur me seksionin e dëshmisë fizike të kësaj kërkesë. Dëshmia fizike duhet të lidhet me përmbajtjen e librave jo me përmbajtjen e vetë faqes.

#### Produkti

TMP momentalisht shet libra fizikë. Biznesi elektronik do të lejonte ata të zëvendësonin produktin e tyre me një ekuivalent elektronik (libër elektronik) ose të zëvendësonin

produktet duke shtuar shërbime shtesë siç janë ueb faqet përcjellëse të cilat ofrojnë studime rasti dhe pyetësor. Zëvendësimi i produktit me librat elektronik mund të mundësojë një gamë produktesh të rriten meqë mundëson prezantimin e librave që përndryshe do të ishin joekonomikë për t'u shtypur. Kjo metodë do të reduktohte kostot e lëndve të para dhe të ndihmojë në përmbushjen e targeteve mjedisore, prandaj zbatimi i dy nxitësve është theksuar në pjesën (a).

Pasurim i produktit do të përmirësonte produktin që pranon konsumatorit dhe do të rriste përvojën.

Biznesi elektronik gjithashtu mund të zgjerojë gamën e produktit, p.sh. trajnimin ose këshillat financiare do të mund të ofroheshin nga ndonjë ndërmjetës.

#### Çmimi

Biznesi elektronik duhet të përfshijë kosto më të ulëta se sa ato të shitjes së librave fizikë në dyqane fizike. Duke eliminuar libraritë (dhe komisionin e pagueshëm për to) çmimi do të mund të ulë, ndërsa margjinat e fitimit të TMP-së do të mund të rriteshin ende. Çmimet momentale të larta nënkuptojnë se shitjet jashtë vendit kanë qenë më të ulëta. Kjo mund të adresohet duke kombinuar çmimet diferenciale (në valuta lokale) me alternativa elektronike. TMP do të duhet të monitorojë kostot e konkurrentëve dhe të reagojë në mënyrë të mirëfilltë për shkak të ekzistencës së ueb faqeve për krahasimin e çmimeve. Ata do të duhet të jenë të vetëdijshëm për kanalet e shumta ekzistuese (p.sh. Amazon) që paguajnë komision për librat e shitura përmes ueb faqes. Strategjitë e ndryshme të caktimit të çmimeve, siç janë parapagimi në ueb faqe në vend të blerjes së librave individuale, mund të eksplorohet poashtu. Caktimi direkt i çmimeve tek konsumatorët, siç janë marrëveshjet e para-publikimit dhe ofertat e tjera speciale mund të bëhen për klientët ekzistues.

#### Promovimi

Momentalisht, promovimi përfshin shpалosjen në librari dhe një reklamë në faqe të plotë në revista/zhurnale. Kjo është një qasje klasike meqë fokusohet në produktin, jo në konsumatorët.

E-biznesi lejon informatat, siç janë detajet e konsumatorëve të regjistruar ashtu që TMP të mund të targetojë ato në mënyrë specifike, për shembull sugjerimet në internet në fazën para blerjes ("njerëzit të cilët kanë blerë këtë libër gjithashtu kanë blerë edhe këtë") dhe herën e ardhshme që ata vizitojnë (faqja e mirëseardhur e sugjerimeve me porosi bazuar në aktivitetin e tyre të mëparshëm). Reklamat në ueb faqet përcjellëse, siç janë ueb faqet që ofrojnë këshilla menaxheriale. Lidhjet në ueb faqet akademike mund të përcaktohen përmes listës së tyre lexuese. Komisioni do të paguhet për këtë. TMP do të duhet gjithashtu të zhvillojë ueb faqen e tyre me kujdes për të siguruar që ajo pasqyrohet edhe në motorët e kërkimit. Për të zhvilluar këto metoda të reja promovuese, duhet të shkallëzohen shpenzimet për reklamat jashtë internetit.

#### Vendi

Libraritë kanë kontakte të kufizuara dhe edhe pse shifrat e qarkullimit për revista/zhurnale kanë ofruar është e paqartë se si njerëzit i lexojnë reklamat, prandaj kontakti është i vështirë për t'u parashikuar. Skenari gjithashtu tregon se kontakti për libraritë dhe revistat/zhurnalet është në rënie. Interenti, për dallim, ka një kontakt të

pakufizuar (global). Më pak libra do të shiten për momentin jashtë Arcadias, sidoqoftë kjo mund të bëhet për shkak të mungesës së njohurive me TMP. Interneti mund ta adresojë këtë me lehtësi. Arcadia është një ekonomi me kosto të lartë dhe ka gjasë që printimi dhe shpërndarja e librave në shtetet me fuqi të ulët punësore mund të çojë në kursime të ndjeshme të kostove.

#### Dëshmia fizike

Libraritë kanë përparësi përtej internetit (dhe reklamat në zhurnale) meqë u mundësojnë klientëve të inspektojnë librat në mënyrë të mirëfilltë për të siguruar se përmbushin nevojat e tyre para se të vendosin të blejnë ato. Kjo mund të adresohet pjesërisht në internet përmes ofrimit të lehtësirave "shikoni brenda". Kjo mundëson klientët të shohin faqet kyçe siç janë lista e përmbajtjes, indeksi dhe faqet ose kapitujt e parë. Rishikimet e klientëve, fidbeku dhe kategorizimet mund të ofrojnë për konsumatorët një formë të dëshmisë fizike që ata nuk kanë gjasë të marrin nga ndonjë librari. Duke ofruar librat në internet, mundësisht përmes parapagimit, shumë dëshmi të nevojshme fizike largohen.

### Problemi 3

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

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

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

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

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

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

### **Kërkesat e detyrës**

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

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

**(8 pikë)**

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

**(8 pikë)**

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

**(9 pikë)**

**(Totali 25 pikë)**

**Zgjidhja**



## Zgjidhja

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

### Përparësitë

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

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

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

### Të metat

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

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

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

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

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

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

(b) Blerjet

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

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

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

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

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

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

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

(c) Aleancat strategjike

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

Kostoja. Njëra nga përparësitë e një aleance strategjike krahasuar me një blerje meqë i mundëson një organizatë të hyjë një treg të ri pa kërkesa të mëdha financiare për blerjen

e organizatës lokale. Kjo mund të jetë e rëndësishme për EMS, duke pasur parasysh vështirësitë me të cilat mund të përballet në përpjekje për të financuar një blerje.

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

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

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

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

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

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

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

Një aleancë strategjike në mënyrë fillestare duket si metoda më e përshtatshme e zhvillimit për EMS. Marrëveshjet e licencimit duken veçanërisht tërheqëse sepse ata ofrojnë një qasje të shpejtë për tregjet e reja pa kërkuar përkushtim të dukshëm financiar nga EMS ose që shkakton ndonjë ndryshim kulturor brenda EMS. Sidoqoftë, EMS do të pranojë një proporcion të të hyrave të gjeneruara. Çfarë është më e rëndësishme, hyrja

në marrëveshje licencuese do të nënkuptojë që marketingu dhe promovimi i kualifikimit është jashtë kontrollit të EMS dhe kjo mund të dëshmojë vështirësi për EMS. Deri në këtë datë, EMS është rritur vetëm përmes zhvillimit të brendshëm dhe ka pasur kontroll të plotë mbi ofrimin e të gjitha kualifikimeve. Nëse EMS hyn në aleancë, ajo do të duhet t'u besojë organizatës së vetë partnere për të menaxhuar ofrimin e shërbimeve për të. Rrjedhimisht, nëse ose jo Bordi dhe Këshilli janë të përgatitura për të vënë besimin e nevojshëm në një organizatë partnere mund të përcaktojë si duhet nëse kjo metodë është e pranueshme për EMS ose jo.

## **Problemi 4**

Instituti i Kontabilistëve Administrativë (IAA) ka një skemë profesionale të ekzaminimit që përfundon me një certifikim. Skema përbëhet nga gjashtë provime (tri themelore dhe tri të avancuara) të gjitha të vlerësuara momentalisht duke përdorur provime të bazuara në letër me shkrim. Shumica e kandidatëve janë në nivel themelor dhe ata momentalisht përdorin llogarinë për 70% të hapësirës së IAA dhe kostove të mbikëqyrjes.

Gjatë vitit organizohen dy sesione të provimit dhe mbahen në 320 qendra përgjatë tërë botës. Secila administrohet nga një ekip i paguar i mbikëqyrjes të cilët shpërndajnë dokumentin e provimit, monitorojnë sjelljen gjatë provimit dhe mbledhin skriptat e plotësuara në fund. Mbikëqyrësit janë gjithashtu përgjegjës për vleftësimin e identitetit të kandidatëve të cilët duhet të sjellin dokumentet e përshtatshme të identifikimit. Në më shumë se gjysmën e qendrave ekzistojnë më pak se dhjetë kandidatë që hyjnë në provimin e nivelit themelor dhe asnjë kandidat në nivelin e avancuar.

Sidoqoftë IAA përpiqet të jetë një trup botëror i ekzaminimit dhe kështu vazhdon të organizojë ekzaminimet në këto qendra, edhe pse kanë humbje financiare në këto qendra duke vepruar kështu.

Rritjet e fundit të kostove të mbikëqyrjes e kanë përkeqësuar situatën edhe më tej. Sidoqoftë, parimet e barazisë dhe qasjes janë të rëndësishme për IAA dhe IAA do të donte të rriste disponueshmërinë e provimeve të tyre e jo ta reduktonte atë. Gjithashtu, IAA është nën presion të shtuar financiar. Orari dy herë në vit i ekzaminimit krijon të hyra të mëdha dhe mungesa të parasë së gatshme të cilat menaxhohen vështirë nga Instituti. Instituti përdor kredi në vlerë prej 5 milion dollarë amerikanë dhe lehtësira të mbitërheqjes për së paku katër muaj çdo vit dhe me ngarkesa të shkaktuara bankare prej 350.000 dollarësh amerikanë në vitin e fundit financiar.

## **Ekzaminimet**

Të gjitha ekzaminimet bëhen në anglisht nga ekzaminues të kontraktuar të cilët paguhen për secilin ekzaminim që ata shkruajnë. Të gjitha ekzaminimet janë treorëshe, ekzaminime me libër të mbyllur të kontrolluara nga kontrollues të kontraktuar me çmim prej 10 dollarësh amerikanë për skriptë. Mbikëqyrësit dërgojnë skriptat e kompletuara direkt tek kontrolluesit përmes shërbimeve korriere. Pasi që skriptat të jenë kontrolluar ato u dërgohen (sërish përmes korrierëve) te një ekip i centralizuar i kontrollimit të IAA i cili kontrollon saktësinë aritmetike të kontrollimit. Çfarëdo gabimi në kontrollim zgjidhet nga ekzaminuesi. Pasi të jenë verifikuar të gjitha pikët, rezultatet

e ekzaminimit publikohen. Kjo zakonisht merr 16 javë pas datës së provimit dhe kandidatët kritikojnë këtë vonesë të gjatë. Kontrollimi aritmetik i skriptave dhe prodhimi i rezultateve të provimit vë në kërkim të madhe në stafin administrativ me orar të plotë të IAA, ku shumë prej tyre kërkohet të punojnë pas orarit pa u paguar. IAA gjithashtu punëson një numër të rëndësishëm të stafit të përkohshëm gjatë rezultateve të periudhës së përpunimit.

### **Vlerësimi Elektronik**

Udhëheqësi i ri i edukimit në IAA ka sugjeruar iniciativat e vlerësimit elektronik në nivelet themelore dhe të avancuara.

Ai ka sugjeruar që të gjitha ekzaminimet e nivelit themelor duhet të vlerësohen përmes ekzaminimeve me pyetje të shumëfishta të dërguara përmes internetit. Ato teste mund të kryhen në çfarëdo kohe, çfarëdo dite dhe kudo. "Kandidatët mund të hyjnë në këto provime në shtëpi ose në kolegji. Kudo që ka një kompjuter personal dhe ku ka një lidhje të besueshme interneti."

Provimet e nivelit të avancuar do të vazhdojnë të mbahen dy herë në vit në qendrat e caktuara të provimeve. Sidoqoftë, kandidatët mund të marrin kompjuterë personalë të cilët do t'i përdorin për të shënuar përgjigjet. Këto përgjigje pastaj do të dërgohen në mënyrë elektronike tek kontrolluesit të cilët do të përdorin softuer të kontrollimit në internet për të kontrolluar dhe caktuar pikët në këto përgjigje në ekran. Softueri gjithashtu ka lehtësira të kontrollimit aritmetik që nënkupton se pikët mbledhen në mënyrë automatike për secilën pyetje. "Garantohet 100% e saktësisë aritmetike e kontrollimit."

Ai gjithashtu sugjeroi se nuk ka nevojë për të bërë rast formal të biznesit për adoptimin e teknologjisë së re. "Arsyetimi i saj është aq i vetëkuptueshëm sa që definimi i rastit të biznesit, menaxhimi i benefiteve dhe ndërmarrja e benefiteve të realizimit do të ishte ushtrim i parëndësishëm. Do të na ngadalësonte në kohë kur duhet të shpejtojmë."

### **Kërkesat e detyrës**

- (a) Vlerësoni përfitimet e perceptuara dhe kostot e adoptimit të vlerësimit elektronik në IAA. **(15 pikë)**
  - (b) Sqaroni se pse krijimi i një rasti biznesi, menaxhimi i benefiteve dhe realizimi i ndërmarrjes së benefiteve janë kërkesa esenciale pavarësisht arsytimit të vetëkuptueshëm të adoptimit të vlerësimit elektronik në IAA. **(10 pikë)**
- (25 pikë)**

## Zgjidhja

### Pjesa (a)

#### **Benefitet**

Reduktimi në koston e qendrës së provimit dhe kontrollit meqë kjo nuk do të duhet më tej për letrat e nivelit themelor dhe tani mbahet përmes internetit. Skenari dëshmon që përafërsisht 70% e këtyre kostove lidhen me dokumentet e nivelit themelor dhe disa qendra më të vogla që ofrojnë vetëm provime të nivelit themelor që janë të njohura që bëjnë humbje financiare.

Reduktimi në ngarkesat bankare në mbitërheqje është shkaktuar si rezultat i pikave dhe përmes në rrjedhën e parasë së gatshme shkaktuar nga cikli i provimit dy herë në vit. Reduktimi i kostove të shënjitimit si dokumente themelore do të shënjohen në mënyrë automatike.

Reduktimi i kostove të administratës qendrore si staf i përkohshëm nuk do të duhet të ndihmojë me përpunimin e rezultateve për provimet e nivelit themelor.

#### **Këshillat kryesore**

Kini parasysh që skenari në mënyrë të qartë cek se koha shtesë për stafin e përhershëm është e papaguar; prandaj kostot e reduktuara të shpenzimeve administrative nuk do të ishin në benefit të këtij rasti. Benefiti këtu është kursimi i kostos së stafit të përhershëm. Kostot korriere do të eliminohen tërësisht.

Përvoja e shtuar e studentit derisa ata do të marrin rezultatet e provimit themelor menjëherë par përfundimit të tyre. Skenari tregon se për momentin nevojiten 16 javë për të lëshuar rezultatet para studentëve dhe kjo ka qenë baza e kritikizmit të studentëve.

Të ardhurat e shtuara nga studentët e përsëritur. Studentët të cilët dështojnë në provime për momentin duhet të presin gjashtë muaj për të hyrë në provim. Sistemi i ri do të lejonte ata për të hyrë shumë shpejtë në provim, derisa lënda të jetë ende e freskët në mendjen e tyre.

#### **Kostot**

##### **Kostot e parandalimit të mashtrimit**

E-vlerësimi krijon shumë potencial për mashtrim në testet e nivelit themelor. Kjo mund të ndodhë në një numër mënyrash.

- Meqë provimet mund të ndiqen në çfarëdo kohe, përfshirë shtëpinë, ekziston rreziku që studenti të mund të përdorë librat shkollorë ose materialin e tjetër studimor për të ndihmuar ata.
- Studentët mund të bindin dikë tjetër të hyjë në provim për ta. Kjo mund të parandalohet përmes kontrollit të identitetit, duke nënkupatur që kontrolluesit (dhe kostot e ndërlidhura me ta) të jenë të nevojshme edhe më tej.
- Qendrat, veçanërisht ato ku studentët mësohen, ose angazhohen mund të ndihmojnë studentët të kalojnë provimin.

### **Dëmtimi i reputacionit**

IAA është një trup profesionist dhe si i tillë mund të jetë shumë i respektuar në botën e kontabilitetit. Nëse zbulohet se studentët po mashtrojnë atëherë provimi do të humbë kredibilitetin dhe reputacioni i IAA mund të dëmtohet në mënyrë të pariparueshme.

### **Kostoja e pajisjeve**

Do të ketë një numër kostosh në sigurimin dhe operimin e teknologjisë së nevojshme, përfshirë:

- Koston e kompjuterëve të përdorur për provime dhe softuerin përcjellës
- Koston e ofrimit të përkrahjes teknike për studentët nëse teknologjia dështon ose kompjuteri pëson defekt gjatë provimit
- Kostoja e licencave për softuerin ekzaminues dhe softuerin e vlerësimit elektronik
- Kostot e përkrahjes në internet për të siguruar se ndihma është në dispozicion për të reaguar në rastet kur teknologjia dështon

### **Kostoja e prodhimit të provimit me shumë përgjigje**

Një bankë e madhe e pyetjeve me përgjigje të shumta do të duhet të shkruhen për të mundësuar që provimet të drejtohen në mënyrë elektronike në këtë mënyrë. Kjo do të përfshijë një kosto të madhe.

### **Kostot e tepricës**

Kostot e tepricës mund të duhen për t'u paguar ndaj stafit ekzistues të IAA që nuk janë më tej të nevojshme për kontrollim. Shumë nga këto kosto do të duhet të shkaktohen në fillim të procesit. Kjo mund të jetë e vështirë për IAA që të financojë meqë ato nuk janë organizata me shumë para të gatshme.

### **Pjesa (b)**

#### **Këshillat kryesore**

Nëse keni studiuar seksionin e menaxhimit të projektit të Tekstit të Studimit, ju duhet të jeni në gjendje të qaseni në këtë pyetje pa shumë vështirësi meqë teston njohurinë tuaj të asaj se pse një rast të biznesit, sjell përfitime për menaxhmentit dhe sjell përfitime për procesin e realizimit janë të nevojshme në situatat siç janë ato të përshkruara në skenar. Mos diskutoni vetëm për benefitet teorike të përgatitjes së rastit të biznesit. Ne kemi parë më sipër se ka një numër kostosh, përveç benefiteve, të shoqëruara me këtë projekt. Më i rëndësishmi është potenciali për mashtrimin e kësaj qasje të re. Nëse zhvillohet një rast formal biznesi, kostot dhe benefitet do të duhen kuantifikuar për të çuar në periudhë shlyerje, Normë të Brendshme Kthimi ose Vlerë Neto të Tanishme për projektin. Projekti



mund të krahasohet gjithashtu me projektet e tjera që IAA mund t'i konsiderojë për të parë nëse janë të realizueshme duke pasur parasysh rrjedhën e dobët të parasë së gatshme të institutit.

Gjatë kursit të projektit aktual, benefiti do të duhet të menaxhohet për të siguruar se mbetet në binarë dhe se benefitet e pritura në fakt realizohen. Me gjasë ndryshimet do të duhet të bëhen ndaj kërkesave gjatë kohëzgjatjes së projektit. Nëse nuk ka përfitime të mirëfillta për sistemin e menaxhimit, rasti i biznesit mund të mos shqyrtohet ashtu që kostot mund të dalin nga kontrolli dhe benefitet e planifikuara mund të mos materializohen kurrë. Menaxhimi i benefiteve është i nevojshëm për të siguruar që projekti të jetë ende i paarsyeshëm duke ditur që ndryshimet që dalin përgjatë rrugës.

Pas përfundimit të projektit dhe implementimit të e-vlerësimit, realizimi formal i benefiteve duhet të kryhet për të gjetur nëse benefitet e premtuara tashmë janë ofruar. Kjo do të detyrojë sponsorin e projektit që në mënyrë të kujdesshme të definojë natyrën, kohën dhe vlerën e secilit benefit të kërkuar për të ofruar një shkop për t'u matur.

Entuziazmi për e-vlerësimin mund të nënkuptojë që ky projekt të miratohet pa konsideratë të mjaftueshme të kostove dhe benefiteve. Kjo në mënyrë potenciale mund të shkaktojë probleme afatgjata për organizatën nëse këto benefite nuk materializohen kurrë ose shfaqen kosto të papritura.

Një rast forma i biznesit dhe programi i menaxhimit të benefiteve do të siguronte të gjitha kostot dhe benefitet janë të definuara në mënyrë të duhur dhe të monitorohen për të siguruar që benefitet të realizohen në mënyrë aktuale.