

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 04/02/2023

Problemi 1

Kolegji Prizreni është një kolegji i njohur për hoteleri në periferi të qytetit të Prizrenit. Shumica e studentëve janë të moshës 16 deri në 21 vjeç. Përafërsisht 80% e studentëve jetojnë në kampus, ndërsa pjesa tjetër jeton në qendër të qytetit. Kolegji është afërsisht pesë kilometra nga qendra e qytetit dhe është në një rrugë të drejtpërdrejtë transporti, me autobusë që qarkullojnë çdo 15 minuta nga ora 07:30 deri në 22:00.

Kolegji ka angazhuar një drejtor të ri të zhvillimit të edukimit, Andi Gashi, i cili është përgjegjës për zhvillimin e kurseve të trajnimit dhe për përparimin e studentëve. Andi është një udhëheqës inovativ dhe është i prirur të ndihmojë studentët të përparojnë në Kolegjin Prizreni. Ai ka zhvilluar një plan për të hapur një restorant në mbrëmje, duke përdorur ambientet e kafenesë së kolegjit, e cila u shërben studentëve për ushqime vetëm gjatë drekës. Restoranti do të jetë i hapur për publikun dhe do të menaxhohet, kujdeset dhe shërbehet plotësisht nga studentët, duke u dhënë atyre një përvojë reale tregtare si pjesë e studimeve të tyre. Andi i ka kërkuar analistit të biznesit praktikant të kolegjit që të sigurojë një analizë të përfitimit të kostos për propozimin. Kjo tregohet në tabelën e parë.

Kostot (Eur)	Viti 0	Viti 1	Viti 2	Viti 3	Viti 4
Sistemi i rezervimit të ushqimit (1)	36,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Energjia elektrike dhe nafta (2)		5,000	5,000	5,000	5,000
Puna jashtë orarit e stafit (3)		50,000	50,000	55,000	55,000
Përfitimet					
Rritja e të hyrave (4)		40,000	44,000	48,400	53,240
Reputacioni i kolegjit (5)		0	150,000	300,000	350,000
Ekonomia e shkallës (6)		30,000	30,000	30,000	30,000
Rrjedha neto e parasë	(36,000)	15,000	169,000	318,400	373,240
Rrjedha neto e parasë kumulative	(36,000)	(21,000)	148,000	466,400	839,640

Shënime:

- (1) Do të blihen pajisje dhe softuer të ri për sistemin e rezervimit të ushqimeve në internet. Softueri për sistemin e rezervimit kërkon një tarifë vjetore të mirëmbajtjes pas instalimit fillestar.
- (2) Kjo është vlerësuar në bazë të përdorimit të restorantit së drekës gjatë vitit të kaluar.
- (3) Kërkohej që disa anëtarë të stafit të jenë prezent, të vëzhgojnë dhe vlerësojnë studentët që punojnë në restorant. Stafi i vlerësimit do të marrë pagesa jashtë orarit për këtë.
- (4) Të hyrat vlerësohen të jenë shumica e marrë për ushqim gjatë gjithë vitit. Kjo rritet me 10% çdo vit për të lejuar rritjen e çmimeve dhe rritjen e klientëve. Pritet që kostot e ushqimit të jenë rreth 80% e çmimeve të ngarkuara.
- (5) Rrjedha e parasë është vlerësuar në bazë të rritjes së pritshme vjetore të numrit të studentëve të regjistruar nga kolegji, si rezultat i përvojës së zgjeruar të studentëve.
- (6) Ekonomia e shkallës pritët për blerjen e pajisjeve dhe furnizimeve.

Analisti sugjeroi që projekti të pranohej pasi që ai kthen investimin fillestar brenda dy viteve. Andi deklaroi se ndërsa është e rëndësishme të sigurohet që kolegji të përfitojë financiarisht në tërësi nga projekti, ai është më i shqetësuar për përfitimet jomateriale të edukimit, të cilat nuk merren parasysh në analizë. Për shembull, ai mendon se do të ndikojë në përmirësim të notave të studentëve, sepse studentët do të përjetojnë mjedise reale restorantesh si pjesë e trajnimit të tyre. Ai është i shqetësuar se këto përfitime nga ana e edukimit mund të mos arrihen, por ka dëgjuar se një proces i menaxhimit të përfitimeve do të ndihmonte me këtë.

Kërkohet:

(a) Vlerësoni në mënyrë kritike analizën kosto-përfitim për restorantin e propozuar. Vlerësimi juaj duhet të përfshijë shqyrtimin e metodës së përdorur të vlerësimit të investimit dhe rëndësinë e informacionit brenda tij. (15 pikë)

(b) Shpjegoni qëllimin, përmbajtjen dhe rëndësinë e një procesi të menaxhimit të përfitimeve, duke iu referuar restorantit të propozuar dhe përfitimeve të pritura në aspektin e edukimit të studentëve (10 pikë)

(25 pikë)

Zgjidhja e problemit 1

(a) Analiza kosto-përfitim për projektin është llogaritur duke përdorur kthimin e thjeshtë. Kjo metodë përcakton flukset akumuluese neto monetare dhe përcakton pikën në të cilën investimi fillestar është shlyer. Analiza kosto-përfitim duket se sugjeron një bazë për të vazhduar me projektin mbi baza financiare, pasi kthimi është arritur në vitin e dytë.

Kjo metodë ka avantazhet e saj, veçanërisht kur projekti menaxhohet nga personeli jofinanciar, sepse është lehtësisht e kuptueshme. Ai u lejon atyre që janë përgjegjës të sigurojnë që fondet fillestare të investuara do të kthehen në atë investim.

Megjithatë, vendimi injoron të gjitha flukset e ardhshme të parasë pas pikës së kthimit. Ai gjithashtu nuk merr parasysh vlerën në kohë të parasë, as rrezikun e përfshirë në një projekt. Këto mund të llogariten duke përdorur teknikat e vlerës aktuale neto ose kthimin e skontuar, duke përfshirë vlerën kohore dhe rrezikun në faktorin e skontimit të përdorur për llogaritjen.

Për më tepër, metoda e vlerësimit, kur përdoret në mënyrë të duhur, përfshin vetëm flukset aktuale të parasë. Ndërsa Andi mund të jetë më i shqetësuar për përfitimet e restorantit nga aspekti i edukimit, me sa duket kolegji do të donte të siguronte që kthimet të jenë në përputhje me projektet e tjera kapitale. Ekziston një element i investimit kapital i cili ka të ngjarë të zhvlerësohet gjatë kohëzgjatjes së projektit. Mund të ndodhë që llogaritja e kthimit nga investimi do t'i jepte kolegjit një tregues më të qartë nëse ky projekt ishte financiarisht i vlefshëm, megjithëse edhe kjo metodë ka kufizimet e saj.

Përndryshe, nëse vlerësimi është vetëm për qëllimet e Andit dhe jo për aprovimin e drejtorëve të kolegjit, mund të ndodhë që një vlerësim tradicional i investimit, duke përdorur vetëm masa financiare, mund të mos sigurojë plotësisht justifikimin për projektin. Edhe nëse do të kishte një dalje monetare në përgjithësi, përfitimi i performancës së përmirësuar të studentëve mund të jetë i mjaftueshëm për të justifikuar shpenzimet. (Shih pjesën b për diskutim të mëtejshëm të kësaj).

Analiza e kostove

Të gjitha kostot duket se janë të rëndësishme për vlerësimin e investimit, megjithëse mund të ndryshojnë në nivelin e saktësisë së tyre. Megjithatë, duket se ka disa kosto që mungojnë nga vlerësimi. Për shembull, shënimi 4 sugjeron se kostot e ushqimit ka të ngjarë të jenë 80% e të ardhurave, por këto nuk janë përfshirë në analizë. Ose përfitimi duhet të reduktohet për të treguar fluksin neto të parasë nga të ardhurat ose duhet të regjistrohët një zë i veçantë për kostot e ushqimit.

Hardueri dhe softueri duket se janë marrë nga një kompani dhe kostot janë aplikuar në përputhje me rrethanat. Prandaj, këto duhet të përfshihen në vlerësim. Nuk ka asnjë lejim për një rritje të tarifës vjetore të mirëmbajtjes, kështu që kolegji do të duhet të konfirmojë se çmimi do të mbetet i njëjtë gjatë viteve të ardhshme.

Tarifat e energjisë elektrike dhe naftës mund të jenë të vështira për t'u parashikuar pasi, kur kafeneja e drekës është aktive, me sa duket ka pajisje të tjera dhe pjesë të kolegjit që përdorin burime energjie në të njëjtën kohë. Përsëri, nuk ka pasur provizion për rritje të tyre, por çmimet e energjisë ka të ngjarë të luhaten me kalimin e kohës dhe për këtë arsye kjo duhet të merret parasysh. Parashikimi bazohet vetëm në një vit të vetëm, ndërsa vlerësimi i viteve të mëparshme mund të japë një tregues të rritjes mesatare vjetore të çmimeve.

Puna jashtë orarit e personelit duket të jetë e nevojshme, nëse personeli është i nevojshëm për të vëzhguar dhe vlerësuar studentët në mbremje. Megjithatë, mund të jetë me vlerë të merret në konsideratë nëse kjo mund të kryhet si pjesë e detyrave të tyre rutinore ditore. Edhe nëse puna jashtë orarit shihet si e nevojshme, paksa duket e tepërt rritja prej 10% në vitin e tretë, përveç nëse restoranti do të jetë i hapur për 10% më shumë orë gjatë javës.

Analiza e përfitimeve

Ward dhe Daniel i klasifikojnë përfitimet si të vëzhgueshme, të matshme, të kuantifikueshme dhe financiare. Këto në mënyrë efektive shtrihen në vazhdimësi nga përfitimet e vëzhgueshme, të cilat nuk mund të maten objektivisht, deri te përfitimet financiare, të cilat mund të parashikohen me saktësi paraprakisht, të tilla si kursimet specifike të kostove të përfshira në asgjësimin e një ndërtese. Asnjë nga përfitimet e përfshira në analizën kosto-përfitim për restorantin nuk duket të jenë financiare.

Rritja e të hyrave – Është e paqartë se si është llogaritur parashikimi për të hyrat, por mund të supozohet se është marrë parasysh numri i darkuesve që mund të shërbehen në çdo seancë dhe çmimin mesatar të ushqimeve, duke pasur parasysh rritjen vjetore, e cila ka qenë e bazuar në rritjen e vlerësuar të çmimeve të darkave dhe ushqimeve. Kjo është një nismë krejtësisht e re për kolegjin dhe do të ishte e vështirë për ta që të parashikonin me saktësi paraprakisht numrin e darkuesve. Nuk ka gjasa që grupi i klientëve të jetë i njëjtë me kafenenë e drekës, e cila është një shërbim për studentët, ndërsa ky është një restorant i hapur për publikun. Një problem shtesë me parashikimin mund të jetë distanca nga qyteti dhe transporti publik i cili ndalon punën në orën 22:00. Kjo mund të kufizojë numrin e darkuesve më vonë në mbrëmje. Prandaj, ky duhet të konsiderohet ose përfitim i matshëm, ku përfitimet aktuale financiare mund të përcaktohen me saktësi vetëm pasi të jenë realizuar ose I kuantifikueshëm, nëse kolegjii ka bërë hulumtime të mjaftueshme për të parashikuar të hyrat me saktësi të arsyeshme.

Reputacioni është një përfitim i dukshëm, i cili mund të përcaktohet vetëm nga përvoja dhe nuk duhet të përfshihet në analizën financiare. Ndërsa një përmirësim në përvojat e studentëve mund të çojë vërtet në një rritje të numrit të studentëve dhe rrjedhimisht në rritje të të hyrave nga tarifat e kurseve, por nuk ka asnjë përvojë paraprake për këtë apo informacione të duhura në lidhje me mënyrën se si do të jetë ky ndikim i reputacionit. Nuk ka dëshmi të rritjes së kapaciteteve për numrin e studentëve, as të numrit aktual të studentëve që pritet të regjistrohen si rezultat i kësaj nisme. Kjo gjithashtu mund të jetë përfitim i paprekshëm pasi rritja e numrit të studentëve mund t'i atribuohet shumë faktorëve, jo vetëm kësaj nisme.

Ekonomitë e shkallës – Është e vështirë të kuptohet se çfarë po i referohet analistit me këtë përfitim. Shënimet përmendin pajisjet dhe furnizimet, por duke qenë se asnjëra prej tyre nuk ka ndonjë dalje monetare të lidhur me to në vlerësimin e investimeve, me sa duket, nuk duhet të ketë as përfitime të lidhura. Kjo nuk duhet të përfshihet në vlerësimin e investimit.

Nëse merren parasysh çështjet e mësipërme, vlerësimi i investimit mund të rishikohet si në vijim dhe të mos e kthejë investimin e tij:

Kostot (€)	Viti 0	Viti 1	Viti 2	Viti 3	Viti 4
Sistemi i rezervimit	36,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Energjia elektrike dhe nafta		5,000	5,000	5,000	5,000
Puna jashtë orarit e stafit		50,000	50,000	55,000	55,000
Përfitimet					
Përfitimet neto		8,000	8,800	9,680	10,648
Rrjedha neto e parasë	(36,000)	(47,000)	(46,200)	(50,320)	(49,352)
Rrjedha kumulative neto e parasë	(36,000)	(83,000)	(129,200)	(179,520)	(228,872)

Megjithatë, siç u përmend më parë, në rolin e tij si drejtor i zhvillimit të edukimit, Andi ka të ngjarë të shqetësohet për më shumë sesa thjesht përfitimet financiare të kësaj nisme, ai do të shqetësohet për përfitimet e paprekshme të edukimit si përfitimet e studentëve dhe performanca e përmirësuar. Prandaj, ai duhet të marrë në konsideratë më shumë sesa thjesht analizën kosto-përfitim.

(b) Procesi i fuqishëm i menaxhimit të përfitimeve duhet të sigurojë që kolegjii të shohë rezultatin më të mirë nga iniciativa e restorantit.

Qëllimi i procesit është të përmirësojë identifikimin dhe dhënien e përfitimeve që priten nga një projekt. Kështu, rezultatet e projektit do të maksimizohen. Qëllimi mund të përfshijë gjithashtu reduktimin e aktiviteteve që nuk shtojnë vlerë nga projekti.

Procesi i menaxhimit të përfitimeve do të përfshijë fazat e mëposhtme, megjithëse këto mund të përsëriten ose rishikohen gjatë gjithë procesit:

- Identifikimi i përfitimeve
- Realizimi i përfitimeve të planit
- Zbatimi i planit të përfitimeve
- Monitorimi dhe vlerësimi i rezultateve
- Krijimi i potencialit për përfitime të mëtejshme

Në kontekstin e Kolegjit Prizreni, fazat e mësipërme do të siguronin që Andi të ishte në gjendje të maksimizonte potencialin për rezultat pozitiv për përfitimet e tij të deklaruara, por gjithashtu do ta lejonte atë të merrte në konsideratë përfitimet që ai nuk i kishte identifikuar më parë.

Identifikoni përfitimet - Në këtë fazë, Andi do të pajtohej me objektivat e projektit për propozimin e restorantit. Duket se ai aktualisht po shqyrton përfitimet financiare për kolegjin në tërësi (ndoshta kjo është kërkuar nga bordi i drejtorëve), por është i shqetësuar se përfitimet e tij arsimore mund të mos arrihen. Megjithatë, kjo sugjeron se duhet të ketë një gamë më të gjerë objektivash formale sesa thjesht të hyrat ose rritja e numrit të studentëve. Përfitimet duhet të lidhen me strategjinë e biznesit të organizatës, gjë që është qartësisht rasti kur merren parasysh përfitimet arsimore brenda një mjedisi të kolegjit.

Masat për të përcaktuar suksesin duhet të përcaktohen gjithashtu në këtë fazë, si dhe nivelet aktuale të performancës. Për shembull, rritja e dëshiruar në numrin e aplikimeve të studentëve duhet të qartësohet dhe të krahasohet me nivelin ekzistues të regjistrimeve.

Realizimi i përfitimeve të planit -Plani i realizimit të përfitimeve do të përfshijë kompletimin e rrjetit të varësisë së përfitimeve për të lidhur objektivat e investimit, të parë tradicionalisht në vlerësimin e investimit dhe përfitimet për biznesin. Siç tha Andi, nëse ato sjellin përfitimet e përvojës dhe mësimin të përmirësuar të studentëve, atëherë përfitimet e investimit duhet të jenë të afërta. Plani do të tregojë se si janë të ndërlidhura përfitimet dhe çfarë duhet të ndodhë për të mundësuar realizimin e këtyre përfitimeve.

Çështja e transportit mund të jetë një faktor kufizues, kështu që kolegji mund të marrë në konsideratë ndryshimin në formën e negociatave me ofruesin e transportit, ose në formën e ofrimit të transportit të vet kolegjit.

Ekzekutoni planin e përfitimeve - Këtu zbatohet plani. Menaxheri i përgjithshëm i projektit do të mbikëqyrë planin e përfitimeve dhe do të komunikojë me përgjegjësit për t'u siguruar që ato po shpërndahen. Në këtë fazë problemet duhet të trajtohen dhe planet të ndryshojnë aty ku është e përshtatshme dhe e nevojshme.

Monitoroni dhe vlerësoni rezultatet - Edhe pse monitorimi do të bëhet gjatë ekzekutimit të planit, duhet të ketë një proces zyrtar vlerësimi pas ekzekutimit të projektit. Rishikimi i realizimit të përfitimeve normalisht do të bëhet më vonë se vlerësimet tipike pas projektit, pasi mund të duhet një periudhë e gjatë kohore që të gjitha përfitimet të realizohen. Për shembull, nuk pritet të rritet numri i studentëve në vitin 1, pasi me sa duket, ata nuk do të ishin ende në dijeni të nismës. Kjo fazë do të vlerësojë nëse përfitimet e planifikuara janë realizuar apo jo.

Krijoni potencial për përfitime të mëtejshme - Kur projekti është duke u zhvilluar, mund të ndodhë që kolegji të njohë potencialin për përfitime të mëtejshme, për të cilat nuk ishte në dijeni se ekzistonin para projektit.

Prandaj, procesi i menaxhimit të përfitimeve është i rëndësishëm për të siguruar që janë dhënë përfitimet e plota dhe se është identifikuar çdo përfitim i mëtejshëm që mund të vijë nga ky projekt. Pa këtë proces, mund të mos identifikohen mundësitë, duke çuar në dështim përpara se projekti të jetë realisht duke u zhvilluar.

Problemi 2

"NITA" është një restorant i ushqimit të shpejtë i cili filloi punën dhjetë vjet më parë si një pikë e vetme dhe tani ka pika të shumta në të gjithë vendin e Gjakovës. Industria e ushqimit të shpejtë në Gjakovë përbëhet nga katër konkurrentë të mëdhenj, që ndajnë 80% të tregut mes tyre dhe një numër të madh kompanish më të vogla. Shumica e kompanive të ushqimit të shpejtë në këtë treg kanë menu të specializuara. 'NITA' është e specializuar në ushqimet me petë dhe oriz dhe ofron një gamë të gjerë pjatash që përdorin këta përbërës. Në tabelën 1 është paraqitur një ekstrakt i rezultateve të kompanisë për vitin e kaluar. Marzhi i fitimit bruto i fituar nga 'NITA' është afërsisht i barabartë me mesataren për industrinë.

Qarkullimi	Fitimi bruto	Numri i dyqaneve	Pjesa e tregut
€758m	€232m	242	22%

Tregu i ushqimeve të shpejta në Gjakovë tregon rritje të qëndrueshme, por një studim i fundit sugjeron se ka një prirje mbarëbotërore drejt ushqimeve të shëndetshme dhe të përgatitura në shtëpi, të cilat mund të kenë një efekt në treg, nëse një gjë e tillë vazhdon. "NITA" pranon se ka hapësirë të kufizuar për rritje në tregun aktual, me pjesën e saj ekzistuese të tregut dhe nivelin e konkurrencës, por dëshiron të rritet për të kënaqur aksionerët e saj. Prandaj, kompania po shqyrton zgjerimin në vendin fqinj të Shqipërisë.

Drejtorët i kërkojnë një analist tregu të jepte një raport mbi industrinë e ushqimit të shpejtë në Shqipëri. Një ekstrakt i atij raporti është paraqitur në Figurën 1:

Industria e ushqimit të shpejtë në Shqipëri është zhvilluar në një treg konkurrues, me vetëm tre marka të mëdha kombëtare, që mbajnë 65% të tregut mes tyre dhe një numër të madh markash më të vogla rajonale. Çdo rajon tenton të ketë shumëllojshmërinë e tij të preferuar të ushqimit të shpejtë dhe kështu markat kombëtare ofrojnë një shumëllojshmëri të gjerë të zgjedhjeve të menusë për t'iu përshtatur shijeve të ndryshme rajonale, ndërsa markat më të vogla rajonale fokusohen vetëm në menunë e tyre rajonale.

Rritja e tregut kohët e fundit është ngadalësuar në një normë mesatare vjetore të rritjes prej 5%. Qarkullimi aktual vjetor i tregut është 7,000 milionë dollarë. Përqindja mesatare e fitimit bruto është 18%.

Vendi ka një industri të fortë bujqësore dhe industria e ushqimit të shpejtë blen shumicën e furnizimeve të saj në vend. Tre markat kryesore janë diversifikuar vertikalisht dhe kanë blerë ferma furnizuese dhe fabrika të përpunimit të ushqimit. Këto fabrika të përpunimit të ushqimit ofrojnë produkte të përpunuara, të tilla si hamburgerë, për shumë nga konkurrentët më të vegjël rajonalë.

Ka fakte që markat kryesore tolerojnë markat rajonale, por do të veprojnë së bashku për të penguar çdo kompani të re jashtë shtetit nga hyrja në treg. Veprimet kanë përfshirë fushata marketingu mjaft nacionaliste të tilla si 'Rrite vendin tënd, ushqehu me produkte vendore', përveç lobimit tek autoritetet lokale për të refuzuar lejen e planifikimit për më shumë restorante të ushqimit të shpejtë. Megjithatë, këto veprime kanë çuar në disa probleme për kompanitë ekzistuese, me fushatën "Rrite vendin tënd, ushqehu me produkte vendore" që po ndërmerret nga aktivistët që kërkojnë të inkurajojnë ushqimin e shëndetshëm, ndërsa normat e mbipeshes në vend rriten. Autoritetet lokale janë shqetësuar për numrin e restoranteve të ushqimit të shpejtë dhe kanë filluar të refuzojnë pëlqimin e planifikimit për kompanitë rajonale të ushqimit të shpejtë që dëshirojnë të hapin pika të tjera.

Rastësisht, 'NITA' është kontaktuar nga GONI, një nga markat rajonale me rritje të shpejtë në tregun e Shqipërisë, me sugjerimin për një sipërmarrje të përbashkët në Shqipëri. Kompania po kërkon zgjerim të mëtejshëm në të gjithë Shqipërinë, por nuk mendon se ka burimet ose fuqinë e tregut për ta bërë këtë e vetme. Ajo ka vetëm 25 restorante, por qarkullimi mesatar vjetor i tij për restorant është 2,3 milion dollarë,

krahasuar me mesataren e industrisë prej 1,2 milion dollarë. 'NITA' është e interesuar për këtë mundësi, por ka deklaruar se do të preferonte një blerje të plotë të Goni në vend të krijimit të një sipërmarrjeje të përbashkët. Goni ka thënë se mund ta konsiderojë këtë, nëse kushtet do të ishin të drejta.

Kërkohet:

(a) Përdorni kornizën e pesë forcave të Porter-it për të vlerësuar atraktivitetin, ose ndryshe, për "NITA" hyrjen në tregun e ushqimit të shpejtë në Shqipëri. (18 pikë)

(b) Vlerësoni avantazhet dhe disavantazhet e 'NITA' të blerjes së Goni, krahasuar me një sipërmarrje të përbashkët me Goni, si një metodë e hyrjes në tregun e ushqimit të shpejtë në Shqipëri. (7 pikë)

(25 ikë)

Zgjidhja e problemit 2

"NITA" po kërkon rritje për të kënaqur aksionarët e saj dhe nuk mendon se mund ta arrijë atë rritje në tregun e saj ekzistues. Duke aplikuar modelin e pesë forcave në Shqipëri, mund të përcaktohet atraktiviteti i këtij tregu për 'NITA'.

Kërcënimi i hyrjeve të reja – Përderisa 'NITA' po planifikon të hyjë në treg, duhet të jetë në gjendje të kapërcejë çdo pengesë për hyrjen që mund ta pengojë atë të jetë i suksesshëm. Megjithatë, një treg tërheqës do të ketë barriera të mjaftueshme për të ndaluar shumë kompani të tjera të reja të hyjnë dhe ndoshta të ngopen në treg. Barrierat mund të përfshijnë kërkesat për investime kapitale, njohuri ose pengesa legjislative. Kapitali dhe njohuritë nuk duhet të jenë problem për 'NITA' pasi ata tashmë operojnë në të njëjtën industri në Kosovë. Nuk duket se ekzistojnë pengesa të forta për të penguar kompanitë më të vogla rajonale që t'i bashkohen industrisë. Megjithatë, duket se markat ekzistuese të mëdha në industri kanë vepruar për të parandaluar hyrjen e kompanive të huaja në treg, duke bashkëpunuar në fushata marketingu dhe duke lobuar te autoritetet. Refuzimi i autoriteteve lokale për lejen e planifikimit mund të jetë një problem për 'NITA' pasi atyre do t'u duhen pika për të operuar.

Rivaliteti konkurrues – Industria në vetvete është më shumë se dyfishi i asaj të Gjakovës, me një qarkullim total tregu prej 7,000 milionë euro. Gjakova ka një qarkullim vjetor prej 3,445 milion eur ($758 \cdot 100 / 22$). Me një rritje prej 5%, ajo mund të konsiderohet ende tërheqëse, edhe nëse kjo është ngadalësuar nga vitet e mëparshme. Në Shqipëri janë vetëm tre konkurrentë kryesorë, por mes tyre ata mbajnë 65% të tregut. Kjo do të sugjeronte që ato do të jenë afërsisht dyfishi i madhësisë së 'NITA', me një qarkullim mesatar prej 1,517 milion euro ($7,000 \cdot 65\% / 3$). Duket se ata nuk kanë frikë të bashkëpunojnë me njëri-tjetrin për të mbrojtur pjesën e tyre kundër konkurrentëve të huaj. Ky treg duket se funksionon në dy modele të ndryshme, në varësi të faktit nëse tregu konsiderohet rajonal apo kombëtar. Markat më të mëdha duket se janë të padiferencuara, duke ofruar një shumëllojshmëri të gjerë të artikujve të menisë dhe ndoshta duke përdorur një model me kosto të ulët, duke pasur parasysh marzhet më të ulëta të fitimit se në Gjakovë (18% krahasuar me 30.61% të arritur nga "NITA"). Megjithatë, markat rajonale duket se fokusohen në preferencat e veçanta të rajonit në të cilin ato operojnë.

Fuqia e furnitorëve – Furnizuesit kryesorë janë prodhuesit e përbërësve të papërpunuar, si dhe të përbërësve të përpunuar. Skenari sugjeron që nuk ka mungesë të lëndëve të para, me një industri të fortë bujqësore. Prandaj, fermerët mund të kenë pak fuqi mbi furnizuesit e ushqimit të shpejtë, pasi ka të ngjarë që ata të mund t'i marrin përbërësit e papërpunuar diku tjetër. Megjithatë, integrimi vertikal i markave kryesore u ka dhënë atyre pronësinë e fabrikave të përpunimit të ushqimit. Këta furnizues kanë fuqi mbi konkurrentët rajonalë. Duke qenë se tre konkurrentët kryesorë zotërojnë disa furnizues, pushteti i ngjashëm nuk ushtrohet mbi këta. Kjo gjithashtu mund të veprojë si një pengesë për hyrjen për "NITA" në varësi të llojit të menisë që ata vendosën të ofrojnë. Duke pasur parasysh specializimin e tyre aktual, ka të ngjarë që ata do të duhet të blejnë përbërës të përpunuar nëse do të ofrojnë një menu më të gjerë. Megjithatë, nëse kompania do të hynte në treg me specializimin e saj aktual, ka të ngjarë që furnizuesit e përbërësve të tyre të jenë tashmë në Shqipëri dhe mund të mbështesin sipërmarrjen e tyre të re.

Fuqia e blerësve – Në skenar përmendet pak për blerësit, por do të ishte supozim i arsyeshëm, duke pasur parasysh natyrën e industrisë, që blerësit janë klientë individualë. Vëllimi i madh i blerësve individualë do të tregonte fuqi të ulët blerëse. Megjithatë, nëse ata do të vepronin së bashku dhe do të fillonin të përdornin një pikë alternative të ushqimit të shpejtë, atëherë kjo do të kishte një efekt të madh në markë ose një dyqan të caktuar. Mungesa e diferencimit midis konkurrentëve kryesorë e bën më të lehtë për blerësit që të ndryshojnë dhe kështu zakoni i tyre mund të varet nga faktorë të tillë si çmimi, vendndodhja ose njohja e markës. Nëse çmimi është një problem, kjo mund të ketë një efekt në marzhet e larta të fitimit aktualisht të "NITA".

Kërcënimi i zëvendësuesve – Zëvendësuesit mund të çojnë në rënien e plotë të një industrie, nëse zëvendësojnë nevojën për atë produkt ose shërbim në afat të gjatë. Nuk ka gjasa që industria e ushqimit të shpejtë të hyjë në rënie totale si rezultat i zëvendësuesve, duke qenë se ajo vazhdon të rritet me një normë prej 5% në vit. Megjithatë, varietete të ndryshme, të reja të ushqimit të shpejtë mund të bëhen zëvendësues për ofertat ekzistuese të tregut. Zëvendësuesit mund të jenë të drejtpërdrejtë, p.sh. një lloj tjetër restoranti ose një qasje alternative ndaj ngrënies. Sugjerohet se ushqimi i shëndetshëm po bëhet i rëndësishëm dhe kjo mund të çojë në rënie në industrinë e ushqimit të shpejtë. Megjithatë, menyuja e "NITA" e petëve dhe pjatave me oriz mund të konsiderohet të jetë e shëndetshme, duke i lejuar ata të lulëzojnë aty ku kompanitë e tjera mund të bien viktimë e trendit. Zëvendësuesit mund të jenë gjithashtu indirekt: një përdorim alternativ për fondet e shpenzuara për këtë industri. Ndërsa njerëzit duhet të hanë, ka të ngjarë të jetë më e lirë të blejnë përbërësit e tyre dhe të gatujnë në shtëpi.

Si përfundim, tregu është i madh, dy herë më i madh se në Gjakovë dhe ende po rritet me ritëm të arsyeshëm. Kjo duhet të kënaqë dëshirën e aksionerëve për rritje. Megjithatë, ka kërcënime të forta, duke ulur atraktivitetin e tregut në Shqipëri. "NITA" mund të jetë në gjendje të kapërcejë një numër prej këtyre kërcënimeve, siç është fuqia e furnizuesit, me kusht që hyrja në treg të planifikohet me kujdes.

(b) Hyrja në tregun e Shqipërisë përmes marrëveshjes me Goni duket të jetë metodë më e mirë sesa të shkohet vetëm, pasi duket se konkurrentët kryesorë marrin masa vetëm kundër hyrjeve të reja jashtë shtetit. Duke përdorur blerjen ose sipërmarrjen e përbashkët, 'NITA' mund të shmangë çdo veprim të drejtpërdrejtë që synon parandalimin e hyrjes së saj në treg. Kjo gjë do të ndihmonte gjithashtu për të kapërcyer qëndrimin e autoriteteve për pikat e reja të shitjes, pasi do të kishte akses në 25 pikat ekzistuese.

Duhet të merret në konsideratë nëse njëra nga këto qasje alternative do të çojë në më pak rezistencë se tjetra. Goni do të preferonte një sipërmarrje të përbashkët dhe ka deklaruar se kushtet duhet të jenë të drejta për një blerje. Kjo mund të nënkuptojë se, nëse blerja do të ndodhte, 'NITA' do të përfundonte duke paguar një premium për kompaninë, e cila si rezultat nga ana tjetër mund të çonte në një pozicion të dobët financiar. Për më tepër, konkurrentët mund të kenë më shumë gjasa t'i rezistojnë një blerjeje sesa një sipërmarrje të përbashkët, pasi Goni do të ishte nën pronësi të huaj.

Megjithatë, blerja do të sillte një sërë përfitimesh për 'NITA'. Ajo do të kishte kontroll të plotë mbi operacionet e kompanisë dhe mund të vazhdojë të ofrojë një menu të stilit të saj të ushqimit, pa pasur nevojë të konsultohet për këtë dhe vendime të tjera strategjike dhe operacionale. Përderisa mund të ketë probleme kulturore në marrëdhëniet me furnitorët, klientët dhe palët e tjera të interesuara në Shqipëri, do të kishte shanse më të vogla për probleme kulturore në operacionet e brendshme të kompanisë.

'NITA' duhet të jetë në gjendje të financojë blerjen pasi Goni është shumë më i vogël se "NITA". Qarkullimi mesatar i tij për restorant është 2.3 milion euro, krahasuar me 'NITA' prej 3.13 milion eur (€758 milion/242restorante) dhe ka vetëm 25 pika. Megjithatë, kjo është më mirë se mesatarja e industrisë dhe ndoshta reflekton reputacion pozitiv në rajonin e tij. Kjo mund ta bëjë më të lehtë rritjen në rajone të tjera. Goni mendon qartë se është e mundur rritja e mëtejshme pasi iu afrua "NITA" me këtë në mendje. Me blerjen, 'NITA' do të merrte të gjitha përfitimet e kësaj rritjeje, por gjithashtu do të kishte të gjithë rrezikun.

Sipërmarrja e përbashkët do të kishte ende shumë përfitime, por ndoshta të një natyre më të paprekshme. Duke punuar së bashku me Goni, 'NITA' do të kishte njohuri më të mira për tregun dhe konkurrentët. Kjo mund të çojë në formulimin e strategjive më të mira për këtë treg. Për më tepër, Goni do të kishte kontakte me furnitorët. Kjo do të siguronte që kompania të vazhdonte të kënaqte fushatën "konsumo produkte vendore". Goni mund të ketë krijuar gjithashtu bazën e rregullt të klientëve, të cilët mund të mos vlerësojnë asnjë ndryshim që mund të bëjë "NITA". Mund kenë gjithashtu përfitime të prekshme, pasi ndarja e burimeve të 'NITA', me njohuritë e Goni, mund të çojë në përfitime sinergjike.

Një nga vështirësitë e një sipërmarrjeje të përbashkët është përcaktimi i kushteve dhe kjo mund të jetë e vështirë për 'NITA' pasi nuk është i bazuar në vendin e operimit. Goni mund të vazhdojë të funksionojë në stilin e vet dhe t'i rezistojë çdo kontributi nga "NITA". Kjo mund të jetë e dëmshme për rritjen që shpreson të arrijë 'NITA'. Kushtet do të përfshijnë gjithashtu mënyrën se si do të ndahen fitimet dhe kjo mund të jetë fillimisht një çështje mosmarrëveshjeje.

Megjithatë, sipërmarrja e përbashkët mund të kapërcejë disa nga vështirësitë e mundshme me blerjen, siç është rezistenca nga konkurrentët.

Në përgjithësi, duket se ekziston rreziku që rritja e planifikuar të mos ndodhë, duke pasur parasysh refuzimin e lejes së planifikimit për kompanitë vendase. Gjithashtu duket se ka një kulturë mjaft nacionaliste në Shqipëri. Prandaj, mund të ndodhë që përfitimet e operacionit të sipërmarrjes së përbashkët të tejkalojnë ato të blerjes në këtë rast.

Problemi 3

TEV është një kompani prodhuese e bazuar në një vend me zhvillim të shpejtë. Tradicionalisht i ka prodhuar produktet e saj duke përdorur teknika manuale pjesërisht të automatizuara, por drejtori i operacioneve (COO), Samiu, kishte sponsorizuar një projekt për të instaluar një linjë prodhimi plotësisht të automatizuar. Linja e prodhimit është tashmë plotësisht funksionale, ndonëse më vonë se sa ishte planifikuar. Më poshtë është paraqitur një përmbledhje e afatit kohor të projektit:

Shkurt 2019

Projekti u iniciua nga Samiu. U bë një demonstrim i fabrikës për stafin që tregonte hapësirën ku do të shkonte linja e re e prodhimit dhe përfshinte kursimet e efikasitetit dhe rrjedhimisht përfitimin e përgjithshëm të kompanisë, që do të lindte si rezultat i projektit. Ai deklaroi se data e përfundimit do të ishte gushti 2023 dhe, si rezultat, kompania do të rriste pjesën e saj të tregut me 20% gjatë tre viteve në vijim.

Pas prezantimit, Samiu kishte thirrur një nga menaxherët e turneve të fabrikës, Dinin, në zyrën e tij dhe e informoi se do të merrte rolin e menaxherit të projektit, së bashku me rolin e tij aktual.

Maj 2019

Gjatë një takimi me furnizuesin e kontraktuar Dini mori dizajnet e linjës së prodhimit. Kontraktori informoi Dinin se puna do të zgjaste afërsisht 12 muaj nga data e miratimit të dizajneve.

Janar 2020

Samiu dha dorëheqjen nga roli i tij në TEV dhe u zëvendësua nga Marigona si drejtoreshë e operacioneve.

Mars 2020

Ishte mbajtur një takim progresi, por Dini nuk mundi të merrte pjesë pasi kishte munguar për gjashtë muaj për shkak të një sëmundjeje afatgjatë. Kështu, takimi përfshiu kontraktorin, Marigonën dhe zëvendësin e Dinit, Burimin. Kontraktori informoi takimin se ishte ende në pritje të miratimit të projekteve të reja nga TEV përpara se të fillonte ndërtimin dhe instalimin përfundimtar. Modelet e reja do të lejonin një numër më të madh të produkteve të ndryshme që do të prodhoheshin duke përdorur linjën e automatizuar të prodhimit. Ai deklaroi se projekti tani duhet të përfundojë në maj 2021, pasi kishte pasur vonesa në miratimin e secilës fazë dhe dizajnet kishin ndryshuar. Marigona deklaroi se nuk ishte në dijeni që kontraktori po priste veprime nga brenda TEV dhe tha se do të hetonte dhe të zgjidhte çështjen.

Pas takimit, Marigona i kërkoi Burimit të merrte rolin e menaxherit të projektit dhe të informohej me atë që kishte ndodhur dhe çfarë duhej të ndodhte për të përfunduar.

Shkurt 2022

Linja e prodhimit u hap nga Marigona dhe u vendos menjëherë në prodhimin e produktit për të cilin ishte menduar. Periudha e parë e prodhimit zgjati dy orë për të prodhuar të njëjtin numër njësisish që zakonisht do të prodhoheshin brenda një dite. Klientët e parë që morën produktet komentuan për cilësinë e tyre superiore. Burimi, duke qëndruar me kolegët e tij, mermëriti: "Jam shumë mirënjohës që mbaroi". Isha aq i mbingarkuar me atë dhe me detyrat e mia të përditshme sa nuk e dija nëse do ta shihja ndonjëherë fundin e saj. Fatmirësisht,

Marigona, që qëndronte aty pranë, nuk e dëgjoji nga zhurma e makinerive të reja.

Marigona tani po mendon se si mund të ishte menaxhuar më mirë i gjithë projekti, pasi ajo po mendon automatizimin e mëtejshëm. Ajo është e shqetësuar se kostot, të cilat ishin 60,000 euro mbi buxhetin, mund ta bëjnë projektin e ri financiarisht të paqëndrueshëm.

Kërkohet:

- a) **Analizoni se si prodhimi i një 'termi referencë' (dokumenti i fillimit të projektit) dhe një rast biznesi do të kishin ndihmuar në adresimin e problemeve të hasura në projekt. (13 pikë)**
- b) **Bëni dallimin në mes të një rishikimi pas zbatimit, një rishikimi pas projektit dhe një rishikimi të realizimit të përfitimeve dhe analizoni vlerën e secilës prej tyre në kontekstin e skenarit. (12 pikë)**

(25 pikë)

Zgjidhja e problemit 3

- (a) Projekti ka përfunduar 18 muaj më vonë se sa ishte paralajmëruar nga Samiu dhe me sa duket mbi buxhetin e planifikuar, megjithëse duket se është efektiv. Megjithatë, ka pasur probleme të cilat mund të jenë shmangur/minimizuar nëse do të kishte pasur më shumë fokus në fazat e hershme të ciklit jetësor të projektit. Nuk duket të ketë ndonjë dëshmi të një dokumenti të fillimit të projektit.

Një nga çështjet me projektin duket se ka qenë ajo e stafit të projektit dhe përgjegjësive të tyre. Sponsori i projektit (Samiu) ishte përcaktuar që në fillim, por ai caktoi vetëm një menaxher projekt, Dinin, pasi njoftoi mbi fillimin e projektit. Dokumenti i fillimit të projektit do të kishte paraqitur personelin kyç të projektit dhe rolet e tyre. Kështu, do t'i ishte kushtuar vëmendje kohës së nevojshme për të përmbushur rolet e tyre në projekt. Duket se nuk është menduar për këtë, pasi menaxherit të projektit iu dha ky rol përveç përgjegjësive të tij me kohë të plotë. Nuk dihet nëse kjo ka kontribuar në problemet e tij shëndetësore, por pasardhësi i tij (Burimi) duket se e ka pasur të vështirë menaxhimin e këtij, duke pasur parasysh reagimin e tij në fund të projektit.

Për më tepër, krahas mosmarrjes në konsideratë të përgjegjësive të projektit, një problem i qartë i shfaqur gjatë këtij projekti ishte edhe qarkullimi i stafit kyç të përfshirë në projekt. Samiu kaloi në një kompani tjetër dhe si rezultat, rëndësia e projektit mund të jetë humbur nga zëvendësuesi i tij, Marigona. Deri në takimin në datën e planifikuar të përfundimit, ajo nuk duket të jetë përfshirë në projekt. Sikur të ishte krijuar dokumenti i fillimit të projektit, ajo do të kishte qenë në gjendje të kuptonte një justifikim të qartë për projektin që po vazhdonte dhe mund të kishte përqendruar më shumë vëmendje në të.

Objektivat

Në prezantimin e tij fillestar në projekt Samiu përshkroi kursimet e efikasitetit, përfitimin dhe rritjen e pjesës së tregut me 20% gjatë tre viteve. Nuk është e qartë nëse këto objektiva janë formalizuar dhe mbështetur nga të dhënat përkatëse. Të dhënat mbështetëse mund të kishin dhënë një pasqyrë të rëndësishme se si mund të arriheshin objektivat, pasi duket se nuk përmendet gjatë projektit se si do të rriten shitjet. Një rritje në aftësinë e prodhimit nuk do të thotë domosdoshmërisht një rritje në të ardhurat nga shitjet.

Për më tepër, këto objektiva duken të gjitha si objektiva biznesi, por duket se nuk përmenden objektivat e projektit përveç datës së përfundimit. Menaxheri i projektit, një menaxher i ndërrimit të fabrikës, nuk do të jetë në gjendje të përmbushë objektivat e biznesit.

Fushëveprimi

Fillimisht objekti i projektit nuk ishte përcaktuar mirë. Duket se projekti ishte për një linjë prodhimi vetëm për një produkt. Megjithatë, një nga vonesat e shkaktuara ishte në pritja e aprovimit për dizajne të reja, për të prodhuar një numër produktesh të ndryshme. Sikur kjo të ishte paraqitur qartë fillimisht, atëherë nuk do të kishte asnjë kërkesë për ndryshimin e modeleve dhe për këtë arsye do të kishte vonesa. Ky ndryshim i fushëveprimit mund të kishte çuar gjithashtu në tejkalimin e buxhetit të projektit, pasi kjo mund të ketë shkaktuar kosto më të mëdha projektimi, si dhe kosto në zhvillimin dhe instalimin e linjës së prodhimit.

Kufizimet

Koha për dorëzimin e projektit ishte paraqitur qartë, por megjithëse duket se ka pasur një buxhet të caktuar (pasi Marigona komentoi se projekti është mbi shumën e buxhetuar), mund të ndodhë që ai është regjistruar vetëm në llogaritë dhe jo në ndonjë dokumentacionin e projektit. Si drejtoreshë operative, mund të ndodhë që Marigona nuk ka qenë në dijeni të buxhetit, përveç

nëse i është sjellë në vëmendje nga departamenti i financave. Është e rëndësishme që të sigurohet një analizë e plotë kosto-përfitim, pasi që Marigona më pas mund të fokusohet në kostot dhe përfitimet e ndryshme financiare të përfshira dhe të sigurojë që ato janë sipas planifikimeve. Për shembull, ajo do të ishte në gjendje të shihte nëse dizajnet e reja çojnë në shpenzimet e instalimit mbi buxhetin dhe mund të përcaktojë nëse këto do të justifikoheshin apo jo.

Rreziku

Megjithëse matja dhe kontrolli i rrezikut është një element i vazhdueshëm i menaxhimit të projektit, duhet të kishte pasur përpjekje fillestare për të renditur dhe konsideruar veprimet në lidhje me rreziqet kryesore. Më pas mund të ishin vendosur situata të paparashikuara për rreziqet e identifikuar, si humbja e personelit kyç. Kjo mund të kishte përfshirë një plan vazhdimësie, ku të përfshihej një zëvendës menaxher projekti. Kjo do të siguronte që, sapo Dini të mungonte nga puna, të ishte dikush që do të kishte njohuri për projektin dhe cilat detyra duheshin kryer.

Si përfundim, një rast biznesi dhe dokumenti i fillimit të projektit do të kishin justifikuar qartë projektin dhe do të kishin informuar anëtarët e ekipit të projektit për detajet e projektit dhe atë që kërkohet prej tyre. Dokumenti i fillimit të projektit është i rëndësishëm në çdo projekt, por është edhe më shumë nëse ndryshon personeli kryesor, pasi është e rëndësishme që detajet origjinale të mos humbasin gjatë dorëzimit.

b) Tani që faza e ekzekutimit të projektit ka përfunduar, është e rëndësishme të mbyllet projekti në mënyrë korrekte në mënyrë që të zyrtarizohet pranimi i projektit, të vlerësohet projekti për të mësuar nga ajo që ka ndodhur dhe për të përcaktuar nëse nevojitet ndonjë veprim i mëtejshëm. Brenda fazës së përfundimit, duhet të kryhen tre rishikime, të cilat të gjitha kanë qëllime të ndryshme: rishikimi pas zbatimit, rishikimi pas projektit dhe rishikimi i realizimit të përfitimeve.

Rishikimi pas projektit zhvillohet në fazën përfundimtare të projektit, me shqyrtimin që kulmon me nënshkrimin e projektit dhe shpërbërjen formale të ekipit të projektit. Në rastin e TEV, kjo duhet të ndodhë menjëherë, pasi tani është instaluar linja e prodhimit. Rishikimi pas projektit identifikon mësimet e nxjerra, të tilla që sjellja dhe rezultati i projekteve të ardhshme mund të përmirësohen. Kështu, fokusi i këtij rishikimi është në mënyrën se si është menaxhuar vetë projekti dhe jo nëse ai ka përmbushur objektivat e kërkuara të biznesit. Rishikimi duhet të nxjerrë në pah atë që shkoi mirë dhe çfarë shkoi keq në projekt.

Kjo duket veçanërisht e rëndësishme për TEV pasi Marigona po shqyrton projekte të mëtejshme automatizimi. Projekti përfundoi me kalimin e kohës dhe mbi buxhetin dhe është e rëndësishme të njihet se çfarë ka çuar në këtë dhe si të shmanget në të ardhmen. Pikat e marra në pjesën (a) të kësaj pyetjeje do të siguronin që projektet e ardhshme të ishin iniciuar në mënyrë korrekte. Për më tepër, rishikimi do të zbulonte mungesën e dukshme të veçorive të tjera të menaxhimit të projektit, siç janë planet e qarta, me porta të përcaktuara. Kështu, duhet të respektohen afatet për faza të ndryshme të projektit në të ardhmen dhe nuk duhet të ndodhin çështje, të tilla si dështimi për të nënshkruar dizajne të reja. Nga ana tjetër, kjo do të largonte ose reduktonte vonesat. Në rishikimin pas projektit duhet gjithashtu të trajtohet rëndësia e një ekipi dhe përgjegjësish të përcaktuara të projektit, me kohë të mjaftueshme për të menaxhuar projektin, dhe për këtë arsye të korrigjohet në projekte të mëtejshme.

Linja e prodhimit tashmë është funksionale. Pasi të jetë përdorur linja për një periudhë të shkurtër kohe, diku deri në gjashtë muaj, duhet të bëhet rishikimi pas zbatimit.

Rishikimi pas zbatimit fokusohet më shumë në atë që ka ofruar projekti. Ai synon të zbulojë nëse projekti i përmbushi objektivat e tij dhe i dorëzoi elementet e përcaktuara fillimisht në fillim. Ky rishikim duhet të përdoret gjithashtu për të marrë në konsideratë përshtatshmërinë për qëllimin e produkteve të krijuara nga projekti, në këtë rast linja e prodhimit.

Duke e kryer këtë rishikim pasi rezultatet nga projekti të jenë të dukshme, kjo i lejon stafit prodhues të TEV të përdorë linjën e re të prodhimit dhe të japë komentet e tyre. Duket që nga ecuria e parë e prodhimit se klientët janë të kënaqur me cilësinë e prodhimit, por nuk përmenden pikëpamjet e stafit të prodhimit. Linja gjithashtu nuk ka qenë në funksion për një kohë të gjatë për të parë nëse ka ndonjë problem, për shembull, mirëmbajtje ose probleme me konfigurimin e linjës. Rishikimi do të shqyrtojë strategjitë për rregullimin ose adresimin e çdo defekti të identifikuar në këtë periudhë dhe do të bëjë rekomandime se si t'i shmangni ato në të ardhmen.

Përsëri, ky rishikim mund të jetë kyç për projektet e ardhshme në TEV, pasi kompania po shqyrton automatizimin e mëtejshëm të proceseve. Çdo problem i shkaktuar nga dizajni i linjës së prodhimit mund të korrigjohet në dizajnet e ardhshme dhe kështu të shmanget përsëritja në projektet e ardhshme. Derisa linja e prodhimit të funksionojë për disa javë ose muaj, ndonjë problem mund të mos jetë i dukshëm, por mund të ndodhë që linja të mos jetë aq fleksibël sa shpresohet, ose kërkon më shumë staf ose është shumë e zhurmshme për mjedisin e fabrikës. Skenari i referohet zhurmës së makinerisë së re. Nëse kjo rezulton të jetë një çështje që duhet korrigjuar, duhet të përmendet në rishikimin pas zbatimit dhe të gjenden zgjidhjet. Kjo më pas do të merret në konsideratë për projektet e ardhshme në mënyrë që zgjidhja të gjendet gjatë projektit dhe jo pas zbatimit.

Rishikimi i realizimit të përfitimeve shqyrton nëse përfitimet e deklaruara në rastin e biznesit janë arritur siç është thënë. Zakonisht do të bëhet rishikimi përfundimtar, pasi nevojitet kohë e mjaftueshme për të përcaktuar nëse janë realizuar përfitimet e planifikuara. Për shembull, Samiu përmendi rritjen e pjesës së tregut me 20% gjatë tre viteve në vijim. Kjo mund të rishikohet vetëm pasi të kenë kaluar tre vjet, megjithëse progresi drejt tij mund të matet në një fazë më të hershme.

Rishikimi do të analizojë rastin origjinal të biznesit për të parë nëse kostot e parashikuara ishin të sakta dhe nëse përfitimet ishin realizuar. Duke qenë se nuk duket se ka pasur një analizë formale kosto-përfitim, ky aspekt i rishikimit mund të mos jetë shumë i dobishëm për kompaninë. Megjithatë, ai ende mund të sigurojë informacion mbi kostot aktuale që mund të merren parasysh në projektet e ardhshme.

Gjithashtu do të merren në konsideratë efikasiteti dhe rritja e përfitueshmërisë, megjithëse edhe ato nuk duket se janë përcaktuar në sasi. Disa nga përfitimet mund të maten në fazën pas zbatimit. Për shembull, përmirësimi i efikasitetit duket të jetë i dukshëm pothuajse menjëherë, me prodhimin ditor që tani prodhohet në dy orë, por kjo do të duhet të vlerësohet më tej për të përcaktuar përfitimin pasi kostot e funksionimit të linjave të automatizuara të prodhimit do të jenë shumë të ndryshme nga kostot aktuale dhe nuk mund të matet thjesht në kohë.

Rishikimi i realizimit të përfitimeve do t'i japë Marigonës treguesin më të mirë nëse ia vlen të zbatohen linja të mëtejshme të automatizuara prodhimi në të ardhmen dhe si të sigurohet që përfitimet e planifikuara të realizohen në të vërtetë.

Problemi 4

Flexigypit është kompani e suksesshme që furnizon fypa fleksibil për një gamë të gjerë industrishë. Suksesi i saj bazohet në një proces të prodhimit inovativ i cili i mundëson kompanisë për të prodhuar grumbuj të vegjël të gypave fleksibil me çmime shumë konkurruese. Kjo i ka dhënë Flexigypit një skaj të rëndësishëm konkurrues përtej të gjithë konkurrentëve të saj kostot e të porosive të të cilave janë më të larta. Prosesi inovativ i Flexigypit është pjesërisht i automatizuar dhe pjesërisht i bazuar në menaxherët dhe mbikëqyrësit me përvojë në fabrikë. Këta menaxherë në mënyrë efikase programojnë punë nga konsumatorë të ndryshëm për të arritur ekonomitë e shkallës të cilat në mënyrë profitabile ofrojnë produkte dhe shërbime të cilësisë së lartë për konsumatorët e Flexigypit. Një vit më parë, Kryeshefi Ekzekutiv në Flexigyp të vendosur se ai ka dashur të zgjerojë pjesën e automatizuar të procesit të prodhimit duke blerë një pako softuerike që ka premtuar edhe benefite të mëtejme, duke përfshirë automatizimin e disa detyrave të vendimmarrjes momentalisht të ndërmarra nga ana e menaxherëve dhe mbikëqyrësve të fabrikës. Ai e ka parë këtë pako në një ekspozitë softuerike dhe ka qenë shumë i impresionuar që ai ka vënë porosinë menjëherë. Ai ka cekur se pakoja ishte para kohës dhe unë nuk kam parë diçka të tillë në treg.

Kjo ishte hera e parë që kompania ka vlerë pako softuerike për diçka që nuk do të përdoret në aplikim në një standard, si listat e pagave ose llogarive. Shumica e aplikacioneve të tjera softuerike në kompani, siç janë pjesa e automatizuar e procesit momental të prodhimit, janë zhvilluar brenda kompanisë nga një ekip i vogël programues. Kryeshefi është ndjerë se kohë pas kohe ka pasur kohë dhe para të pamjaftueshme për të zhvilluar një zgjedhje të brendshme sipas porosisë. Ai pranoi se nuk ka pasur proces formal për prokurimin e pakove softuerike "por ndoshta ne mund të vëmë një në vend derisa ky projekt përparon".

Kjo qasje e relaksuar për prokurimin nuk është e pazakontë në Flexigypit, ku shumë nga vendimet e blerjes janë marrë në mënyrë të njëanshme nga menaxherët e lartë. Ekziston një seksion i vogël prokurimi me dy administratorë me orar të plotë, por ata përfshihen pasi të jetë bërë vendimi i blerjes. Ai ndjehet se nuk është teknikisht efikas sa për t'u përfshirë më herët në blerjen e ciklit jetësor dhe në çfarëdo rasti, ata tashmë janë shumë të ngarkuar me administrimin e porosive të blerjes dhe me llogaritë e pagueshme. Kjo qasje në prokurim ka shkaktuar shumë probleme në të kaluarën. Për shembull, kompania ka pasur probleme kur një furnizues kyç i lëndëve të para pa papritur ka dalë jashtë biznesit. Kjo ka shkaktuar probleme afatshkurta të prodhimit, edhe pse kryeshefi tashmë ka gjetur një furnizues alternativ të pagueshëm.

Projekti i automatizimit

Pas kthimit të kompanisë nga panairi, kryeshefi ka autorizuar një analist afarist të hetojë procesin momental të prodhimit ashtu që kalimi nga sistemi momental në pakon e re softuerike të mund të planifikohet si duhet. Analisti i biznesi ka gjetur se disa nga vendimet e bëra në procesin e prodhimit ishin të vështira për t'u definuar dhe shpesh ishte e vështirë për menaxherët të sqarojnë se si ata kanë marrë veprime efektive. Ata kanë pasur për synim të përdorin përvojën e tyre, kujtesën dhe gjykimin dhe ende po bënin inovacione në kontrollin e tyre mbi procesin. Dikush ka komentuar se "ajo që bëjmë sot, mund të mos e bëjmë nesër; kërkesat po evoluojnë në mënyrë konstante."

Kur është dërguar pakoja softuerike ka pasur vështirësi të menjëhershme në migrimin teknik të disa të dhënave nga pjesa e automatizuar e softuerit të procesit të prodhimit për zgjedhjen e pakos softuerike. Sidoqoftë, pas disa vështirësive, ishte e mundur të mbaheshin gjykime me

përdoruesit me përvojë. Kryeshefi kishte besim se këta përdorues nuk kishin nevojë për trajnim dhe do të ishin në gjendje të mësonin softuerin derisa e përdornin. Sidoqoftë, në realitet, ata kanë gjetur se softueri ishte shumë e vështirë të përdorin dhe ata raportojnë që disa funksione kyçe po mungonin. Njëri nga mbikëqyrësit ka komentuar se "procesit i monitorimit mungon tërësisht. Edhe pse këtë e kemi pasur edhe në sistemin e vjetër të automatizuar". Pavarësisht këtyre rezervimeve, zgjedhja e pakos softuerike ishte implementuar por rezultatet ishin zhgënjyese. Në përgjithësi, ishte e pamundur të replikohej suksesi i procesit të vjetër të prodhimit ndërsa rezultatet e hershme kanë treguar se kostot janë rritur ndërsa koha e përdorimit është zgjatur. Pas përpjekjeve me sistem për disa muaj, mbështetja nga furnizuesi i softuerit ka filluar të ngritet. Rrjedhimisht, furnizuesi ka njoftuar Fleksigypin se po tërhiqte mbështetjen për produktin e tij. Fatmirësisht, Fleksigypi ishte në gjendje që të kthente softuerin fillestar të procesit të prodhimit, por përzgjedhja e pakos me defekte ka kushtuar më shumë se 3 milion dollarë dhe me profite të humbura. Kryeshefi ka autorizuar një rishikim pas projektit që tregonte që furnizuesi, para blerjes së pakos softuerike ka pasur likuiditet të dobët. Gjithashtu, në kundërshtim me deklaratën e kryeshefit, ekipi i rishikimit pas projektit ka raportuar që ka pasur së paku tri pako të tjera në dispozicion në treg që kanë mundur të përmbushin kërkesat e kompanisë. Kryeshefi tani pranon që përdorimi i pakos softuerike për të automatizuar procesin e prodhimit ishte një qasje jo e mirëfilltë dhe që zgjedhja e porositur duhet të jetë autorizuar.

Kërkesat :

(a) Në mënyrë kritike vlerësoni vendimin e marrë nga kryeshefi për përdorimin e qasjes së pakos softuerike për të automatizuar procesin e prodhimit në Fleksigyp dhe sqaroni se pse kjo qasje ka pak gjasë për të arritur sukses.

(12 pikë)

(b) Kryeshefi rekomandon që kompania tani miraton një proces formal për prokurimin, vlerësimin dhe implementimin e pakove softuerike të cilat ata mund t'i përdorin në të ardhmen kur një qasje e pakos softuerike duket të jetë më e mirëfilltë. Analizoni se si procesi formal për prokurimin e pakos softuerike, vlerësimi dhe implementimi duhet të ketë adresuar problemet e përballura në Fleksigyp në projektin e procesit të prodhimit.

(13 pikë)

Totali (25 pikë)

Zgjidhja e problemit 4

(a)

Vendimi për përdorimin e qasjes së pakos softuerike për të automatizuar procesin e prodhimit në Flexipipe nuk kishte gjasë të ishte i suksesshëm për një numër arsyesh. Këto janë konsideruar më poshtë.

Përshtatshmëria e zgjidhjes së pakos

Procesi inovativ i prodhimit në Flexipipe i ka ofruar organizatës një skaj të dallueshëm konkurrues përmbi furnitorët e saj. Zgjidhjet e pakos, në anën tjetër, janë gjerësisht të disponueshme në të gjitha organizatat dhe prandaj nuk mund të krijojnë një maje konkurruese për organizatën.

Një zgjidhje e pakos nuk ka gjasë të jetë një përshtatje e përsosur në procesin dhe procesi i prodhimit do të pengohet nga ndonjë pako. Kjo është dëshmuar të jetë rasti meqë fleksibiliteti dhe efikasiteti i procesit ekzistues nuk mund të përshtatet dhe kështu është humbur aftësia konkurruese.

Procesi i prodhimit i Flexipipe mund të konsiderohet të jetë relativisht kompleks dhe strategjikisht i rëndësishëm. Proceset të cilat bien në kuadër të kësaj kategorie adresohen përmes zgjidhjes softuerike. Zgjidhjet e pakos, siç janë ato të cilat aktualisht implementohen në Flexipipe, nuk do të ishin të përshtatshme meqë duhet që në mënyrë tipike të drejtojnë procesin që ka rëndësi më të vogël strategjike për organizatën.

Kërkesat jostabile dhe komplekse

Një çështje kyçe ishte vështirësia me të cilën përballet Flexipipe në definimin e kërkesave të procesit të prodhimit, duke komentuar që "atë që e bëjmë sot, mund të mos e bëjmë nesër; kërkesat po evulojnë në mënyrë konstante". Përzgjedhja e një pakoje softuerike kundrejt kërkesave të paqarta mund të adresohet në mënyrë jo të përshtatshme duke çuar në probleme të cilat mund të jenë të pamundura për t'u adresuar poshtë linjës.

Ekzistojnë disa mënyra se si mund të adresohet mungesa e kërkesave

Flexipipe mund të kërkojë që shitësi i softuerëve të inkorporojë këto kërkesa në lëshimin e tyre të ardhshëm të pakos. Sidoqoftë, shitësi mund të mos dakordohet dhe nëse ata nuk mund ta bëjnë këtë kjo mund të jetë jashtëzakonisht e kushtueshme por kërkesat do të bëhen të disponueshme për të gjithë duke larguar aftësinë konkurruese të Flexipipe.

Flexipipe mund të kërkojë që shitësi i softuerit të zhvillojë një version të përshtatur sipas nevojave të pakos, sidoqoftë kjo ka gjasë të jetë e shtrenjtë (duke e bërë pakon jo konkurruese se sa softueri i zakonshëm). Kostot dhe problemet e mirëmbajtjes gjithashtu me gjasë do të vazhdojnë në periudhë afatgjatë derisa versioni i përshtatur sipas nevojave do të duhet të mbetet kompatibil derisa edicionet e reja të softuerit dhe azhurnimeve të jenë liruar.

Flexipipe është përpjekur të gjejë një përpunim manual të kërkesave të munguara, sidoqoftë kjo sërish mund të jetë e shtrenjtë dhe të reduktojë benefitet që ata është dashur të fitojnë nga një pako softuerike e standardizuar.

Kërkesat e procesit janë gjithashtu me gjasë të ndryshojnë në periudhë afatgjatë dhe nuk ka ndonjë mënyrë për të ditur nëse shitësi i softuerit do të inkorporojë kërkesat e tilla të reja në këtë pako. Kjo sërish do të çojë në çështje të përpunimit ose përshtatjes sipas nevojave. Derisa pakot përzgjidhen sipas kërkesave momentale ato përshtaten më mirë me proceset të cilat rrallëherë ndryshojnë (ose ndryshojnë vetëm për të qenë në përputhje me ndryshimet legislative në vend të proceseve të cilat i nënshtrohen ndryshimeve afatgjata, siç janë procesi i prodhimit të Flexipipe.

Mungesa e përvojës dhe procesi i përcaktuar i prokurimit

Kjo është hera e parë që Flexipipe ka blerë një pako softuerike për një aplikacion jo standard (siç është lista e pagave ose llogaritë) dhe nuk ka një proces të vendosur të përzgjedhjes së pakos.

Duke pasur parasysh nivelet e larta të rëndësisë dhe vlerës së këtij procesi, ishte shumë e rrezikshme që të bëheshin përpjekje për të zgjedhur një pako pa këtë përvojë paraprake derisa ky proces shënon progres. Problemet e mëparshme të prokurimit janë shfaqur për shkak të mungesës së ekspertizës dhe qasjes së relaksuar në të kaluarën. Për shembull problemet afatshkurtër të prodhimit shfaqen kur një furnitor kyç i lëndës së parë ka dalur papritmas nga biznesi. Pavarësisht përjetimit të kësaj ndërprerje dhe vëllimit të punës së kërkuar, Flexipipe ende angazhon vetëm dy punonjës me orar të plotë të cilët duken të kenë shkathësi ose përvojë të kufizuar në këtë fushë ndërsa procesi i prokurimit duhet të jetë i papjekur.

Përkushtimi afatgjatë për ofruesin e jashtëm softuerik është shumë i rrezikshëm meqë furnitori mund të dalë nga biznesi (siç ka ndodhur këtu) ose të shitet dhe aplikacionet të zhvendosen tek furnitori i ri që mund të jetë penguese, e shtrenjtë dhe teknikisht e vështirë. Një rrezik tjetër është që furnitori softuerik mund të blihet nga ndonjë konkurreues i Flexipipe i cili mund të kërcënojë furnizimin afatgjatë. Problemet si këto nuk kanë tendencë të ndodhin me pako të zakonshme meqë kodi i programit softuerik mund t'i përkasë kompanisë (d.m.th. Flexipipe), në vend të furnitorit dhe zhvillimit të ardhshëm të atij softueri do të mbetet brenda kontrollit të tij.

(b)

Këshillat kryesore

Mbani në mend të identifikoni çështjet relevante për skenarin Flexipipe. Diskutimi i thjeshtë i procesit të vlerësimit gjenerik nuk do të vlerësohet me pikë të larta.

Një proces formal i vlerësimit të pakos mund të adresojë një numër çështjesh të përjetuara nga Flexipipe.

Rasti i biznesit

Pjesë e procesit të vlerësimit do të përfshijë prodhimin e një rasti biznesi i cili do të vlerësohej nëse një pako e standardizuar është zgjedhje më e përshtatshme për një proces. Siç është identifikuar më herët, ky proces më me gjasë të ishte më i përshtatshëm se sa një zgjedhje e rëndomtë.

Specifikimi i kërkesave

Procesi formal i vlerësimit të pakos softuerike do të kërkonte specifikimin e plotë të kërkesave të procesit para nisjes së prokurimit të zgjedhjes. Nëse kjo nuk mund të bëhet, si në rastin e Flexipipe, atëherë me gjasë kjo do të çonte në rishqyrtimin e qasjes për pako të rëndomtë.

Metoda formale dhe konkurreuese e tenderit

Një proces formal i tenderimit do t'i kishte dhënë Flexipipe shanset më të mira të identifikimit të të gjithë furnitorëve të cilët mund të jenë në gjendje të që përmbushin kërkesat e tyre përmes ekspozimit në ueb faqeve të tenderëve dhe në depot e shitjes. Kjo nuk ishte qartazi e bërë si një rishikim pas projektit, me kusht që të ketë së paku tre furnitorë të tjerë që mund ta bëjnë këtë. Një proces formal do të kishte krijuar edhe transparencë në proces dhe do të kishte parandaluar situatën në Flexipipe.

Kriteret e dakorduara të vlerësimit

Një proces formal i vlerësimit do të përfshinte vlerësimin e furnitorëve që parashtrajnë tenderët kundrejt kriterëve të specifikuar. Kjo ka për synim që furnitori dhe kompania të punojnë mirë së bashku meqë ata duhet të jenë në gjendje të punojnë së bashku në të ardhmen. Klienti do të duhet gjithashtu të jetë i sigurtë që furnitori të ketë kredenciale të mjaftueshme dhe të përmbushë kërkesat minimale në fushat siç janë likuiditeti dhe profitabiliteti.

Proceset formale do të ishin poashtu në vend për të siguruar që proceset kryhen në mënyrë të duhur.

Procesi i vlerësimit të zgjedhjeve kundrejt kërkesave

Përveç vlerësimit të furnitorëve potencialë, një proces formal i vlerësimit do të përfshinte shqyrtimin e asaj se sa mirë secila zgjidhje potenciale do të përshtatej me kërkesat e procesit për të siguruar që pakoja e përzgjedhur është ajo që përshtatet më së miri.

Kjo mund të ketë çuar poashtu në nivel më të madh të tolerancës për të meta funksionale meqë këto do të bëheshin të njohura plotësisht dhe të kuptuara para implementimit.

Implementimi i planifikuar

Përdoruesit e softuerit nuk kanë fituar trajnim lidhur me softuerin e ri dhe ata është pritur të mësohen gjatë përdorimit. Kjo është me shumë rrezik dhe ka qenë me siguri faktor në mungesën e perceptuar të përdorimit të softuerit. Një proces formal i vlerësimit të pakos softuerike do të kishte kërkuar që implementimi i softuerit të konsiderohej si pjesë kyçe e procesit. Kjo do të kishte theksuar nevojën për trajnim dhe udhëzime për përdoruesit dhe mund të ketë parandaluar ndodhjen e këtij problemi.