

Shoqata e kontabilistëve të certifikuar dhe auditorëve të
Kosovës

Society of Certified Accountants and Auditors of Kosovo

**Analizat e biznesit
(zgjidhjet)**

P11

FLETË PROVIMI
Exam Paper

Problemi 1

Ferma Ime është njëra nga katër kompanitë kosovare e cila prodhon ushqim për gjedha në rajonin e Ferizajt. Bashkë me tre prodhues të tjerë, ato përbëjnë 90% të tregut. Ferma Ime është e themeluar në vitin 1991, ndërsa në vitin 2000 me ndihmën e donatorëve të huaj, kompania ka instaluar teknologji më të re të paketimit dhe etiketimit. Sidoqoftë, zhvillimet e fundit si dhe zgjerimi i hapësirave të fabrikës janë parandaluar nga ndërtimet e shpejta të objekteve të tjera të mëdha në afërsi. Fabrika e cila dikur ishte e rrethuar nga parcela të mëdha toke në të cilat nuk kishte ndërtime, tani është e rrethuar me objekte të shumta të mëdha e moderne. Fabrika ndodhet në distancë mjaft të largët nga magjistralja duke bërë kështu që kamionët dhe mjetet e tjera transportuese që bartin mallra nga fabrika dhe dërgojnë lëndë të para në fabrikë duhet të kalojnë në një rrugë rurale, mjaft të dëmtuar, duke e bërë kështu të pamundur bartjen e mallrave me kamionë 44 tonësh. Për të mundësuar shpërndarjen e produkteve të saja, fabrika duhet të bartë mallrat e saja me kamionë më të vegjël 20 tonësh, të cilët në këtë mënyrë rrisin shpenzimet e transportit.

Pavarësisht madhësisë së kamionëve, banorët ankohen në zhurmën dhe pluhurin që shkaktohet nga kalimi i tyre nëpër rrugën e paasfaltuar.

Fabrika merret me prodhimin e ushqimit për gjedha, nga përpunimi i lëndëve të para, paketimin e tyre në thasë plastike dhe etiketimin e tyre. Pas kësaj produktet e gatshme shpërndahen tek shitësit me shumicë ose qendrat e distribuimit. Shumë nga këto qendra të distribuimit, përfshirë edhe konkurrentët e kompanisë Ferma Ime janë të vendosura për skaj magjistrales.

Edhe pse receta për prodhimin e ushqimit është shumë e ngjashme me atë të konkurrentëve, Ferma Ime ka reputacion për prodhimin e ushqimit cilësor. Cilësia është promovuar që prej kur kompania kishte organizuar disa fushata marketingu të cilat kanë theksuar rëndësinë e dhënies së ushqimit të mirë për gjedhat, por edhe produktet superiore të kompanisë Ferma Ime karshi konkurrentëve. Kompania gjithmonë ka shpërndarë bashkë me produktet e saj edhe udhëzues dhe këshilla pa pagesë të përdorimit të ushqimit. Kompania tani ka një ueb faqe që ia kushton dhënies së këshillave dhe udhëzimeve. Këto këshilla poashtu ndihmojnë në zgjidhjen e problemeve që mund të shkaktohen nga ushqimi për gjedha i kompanisë Ferma Ime. Ferma Ime po rishikon momentalisht operacionet e saj duke angazhuar edhe konsulentë të jashtëm për të vlerësuar fabrikën nga këndvështrimi i zinxhirit të vlerave. Ajo ka ofruar tabelën nr. 1 në vijim për të ndihmuar në këtë analizë. Poashtu aty janë ofruar edhe shifrat mesatare të konkurrentëve.

Kostot e prodhimit të thasëve me ushqim të lagësht për gjedha

Fabrika në Ferizaj Konkurrenti A Konkurrenti B Konkurrenti C

Të gjitha në shifra në Euro (€)

Kostot e lëndës së pare të ushqimit të papërpunuar	0,10	0,10	0,09	0,15
Kostot e thasëve	0,05	0,10	0,06	0,05
Kostot direkte të fuqisë punëtore	0,25	0,25	0,30	0,24
Kostot e prodhimit	0,30	0,25	0,20	0,26
Kostot e transportit të lëndëve të para (drejt fabrikës)	0,15	0,10	0,10	0,12
Kostot e transportit të produkteve finale (jashtë fabrikës)	0,10	0,05	0,05	0,08
Çmimi i shitjes (tek konsumatori)	1,25	1,15	1,10	1,20

Tabela 1: Kostot direkte të fabrikës së Ferizajit krahasuar me konkurrentët kyç

Përveç ushqimit të lagësht të cekur më sipër, kompania Ferma Ime poashtu prodhon edhe ushqim të thatë nga drithërat. Përveç që është më i lirë, ky ushqim u ofron blegtorëve edhe mundësinë e përgatitjes së ushqimit atëherë kur ata të kenë nevojë, duke zvogëluar mundësinë e prishjes së ushqimit. Pronarët e fabrikës mendojnë se ndërtimi i ri i ndonjë fabrike të re për prodhimin e ushqimit të lagësht nuk do të arsyetonin një investim të tillë. Rrjedhimisht, kompania ka kërkuar nga konsulentët e angazhuar që të analizojnë tregun e ushqimit për gjedha dhe të parashikojnë nevojën për ushqim të lagësht për gjedha për tri vitet e ardhshme (2016, 2017 dhe 2018). Kompania është e vetëdijshme që në dispozicion është një teknologji më e re (dhe tashmë përdoret nga konkurrentët) duke ofruar kështu paketim më efikas dhe me siguri më të madhe të cilësisë, por nuk është e sigurtë nëse ia vlen të investohet.

Konsulentët kanë identifikuar informatat në vijim të ofruara nga Shoqata e Prodhuesve të Ushqimit të Gjedheve.

Vitet	Viti (x)	Ushqimi i lagësht për gjedha (000 tonë)	Ushqimi i thatë për gjedha (000 tonë)
2012	1	370	292
2013	2	350	307
2014	3	331	321
2015	4	325	329
2016	5	315	341
2017	6	310	351
2018	7	310	359

Tabela 2: Prodhimi i ushqimit të gjedhëve (2012–2015)

Ferma Ime momentalisht ka rreth 30% të tregut të ushqimit të lagësht, një përqindje kjo që nuk ka ndryshuar nga viti 2012. Bashkë me fabrikën në Ferizaj, kompania ka edhe dy fabrika të tjera. Këto dy fabrika bashkërisht kanë një kapacitet prodhues prej 40,000 tonësh të ushqimit të lagësht.

Kërkesat e detyrës:

- (a) Vlerësoni fuqitë dhe dobësitë e Fabrikës në Ferizaj nga këndvështrimi i aktiviteteve primare të analizës së zinxhirit të vlerës. (15 pikë)
- (b) Analizoni trendet në industrinë e prodhimit të ushqimit të gjedhëve (10 pikë)

Totali (25 pikë)

Zgjidhja e problemit 1

a) Logjistika e brendshme përfshin aktivitetet që kanë të bëjnë me pranimin dhe magazinimin e lëndëve të para që gjejnë përdorim në procesin e prodhimit. Nga skenari ynë duket se së paku lëndët e para dhe çmimet me të cilat sigurohen ato janë mjaft konkurruese, prandaj nuk mund të flasim për ndonjë dështim në sistemin e prokurimit. Megjithatë infrastruktura rrugore dhe dërgimi i mallrave deri në depo duket të jetë pak më problematik dhe përmirësimi i kësaj do të ndikonte edhe në reduktimin e kostove përkatëse dhe do të rriste përparësinë konkurruese të kompanisë. Zgjidhja e këtij problemi do të eliminonte edhe ankesat nga banorët me zhurmën që krijojnë kamionat.

Operacionet përfshijnë aktivitetet e prodhimit ose shndërrimit të lëndëve të para në produkte finale. Kostot kryesore në rastin e kompanisë tonë tek operacionet kanë të bëjnë me kostot e fuqisë punëtore. Megjithatë kostot në këtë rast duket të jenë konkurruese brenda sektorit të të gjithë konkurrentëve. Megjithatë vërejmë që kostot e prodhimit janë të larta dhe kjo duket të jetë për shkak të teknologjisë së vjetruar që përdor kompania dhe instalimi i teknologjisë së re dhe investimi në pajisje që përmirësojnë efikasitetin do të ndikonte në reduktimin e kostove të prodhimit.

Logjistika e drejtuar së jashtmi përfshin aktivitetet që lidhen me shpërndarjen e produktit tek konsumatorët. Sërish kemi të bëjmë me probleme që lidhen me transportin e që në rastin e kompanisë tonë për shkak të transportit të komplikuar si rezultat i infrastrukturës jo të përshtatshme dhe pengesave të tjera që i pamundësojnë kompanisë të transportojë mallrat me kamionë të mëdhenj rrit koston e transportit krahasuar me klientët e tjerë.

Shitja dhe marketingu përfshin aktivitetet që ndikojnë në rritjen e vetëdijes së konsumatorit për produktin dhe format përmes të cilave blerësi e bëhen produktit. Megjithatë nuk ka detaje në skenar për kostot e shitjes dhe marketingut. Megjithatë nga skenari mund të konkludojmë se marketingu ka qenë një mjet i fuqishëm i kompanisë meqë ka arritur të përcaktojë një çmim të volitshëm për produktet e tij. Megjithatë, kompania mund të sugjerojë të vazhdojë me fushata vetëdijësuese për rëndësinë e ofrimit të ushqimit më të mirë për kafshë. Dhe meqë kompania ka filluar të përqendrohet në produkte inovative, atëherë bëhet e nevojshme që kompania të fillojë të promovojë edhe produktet e ushqimit të thatë e jo vetëm atij të lagësht.

Aktivitetet e servisimit përfshijnë përkrahjen dhe përmirësimin e produktit. Në skenarin tonë, përmirësimi i aktiviteteve të servisimit do të nënkuptonte përmirësimin e udhëzimeve të përdorimit dhe publikimin e tyre më të gjerë përfshirë edhe ueb faqen.

b) Duke e parë strukturën e ngritjes dhe rënies së shitjeve të kompanive individuale, por edhe lëvizjet brenda tregut të ushqimit të kafshëve në përgjithësi, mund të shohim që realisht e vetmja mënyrë që ndonjëra kompani të fitojë treg është duke arritur të rrisë përparësitë konkurruese dhe duke i mundur kompanitë e tjera. Pra tregu mund të fitohet vetëm duke zvogëluar pjesëmarrjen në treg të konkurrentëve të tjerë. Në këtë aspekt mund të themi që kompania jonë nga skenari mund të përmirësojë disa prej problemeve me të cilat përballet e të cilat u ceken në përgjigjen më sipër, përfshirë edhe transportin.

Problemi 2

AvioMonitori specializon në prodhimin e softuerëve monitorues të motorëve të aeroplanit. Është përgjegjësi e softuerit të tyre që në mënyrë të vazhdueshme të monitorojnë motorët dhe të dërgojnë të dhëna të duhura, në kohë reale, në kabinën e pilotit. Informatat i paraqiten pilotit në formë të autputeve dhe grafikeve digjitale. Softueri duhet të lajmërojë pilotin në rastet kur motori performon jashtë limiteve të paracaktuara. Alarmet me zë paralajmërojnë pilotin për ndonjë dështim potencial të motorit.

AvioMonitori prodhon softuerin e tij direkt për prodhuesit e motorëve të aeroplanit. Versionet e softuerit janë prodhuar për secilin motor. Softueri ishte përdorur për herë të parë para dhjetë viteve. Një përmirësim i rëndësishëm është prodhuar para pesë vitesh që bëri ndryshime të detajuara në mënyrën e prezantimit të informatave para pilotit. Kjo ishte rezultat i rekomandimeve të qeverisë që janë bërë duke dalë nga humbja e një aeroplani ku piloti ndali motorin e gabuar. Softueri kishte raportuar në mënyrë të saktë, por piloti kishte hutuar të dhënat nga porti dhe motorët dhe kështu gabimisht ka shkyçur motorin e duhur dhe është munduar të atërojë me motorin me defekt, me rezultate fatale. Që nga kjo kohë, AvioMonitori është munduar në mënyrë konstante të përmirësojë përdorueshmërinë e softuerit.

Ciklet jetësore të zhvillimit

Kërkesat për softuer janë prodhuar nga prodhuesit e motorit. Këto kërkesa janë zakonisht (90% të kohës) për ofrimin e ndryshimeve për zgjidhjet ekzistuese softuerike për të reflektuar ndryshimet e detajuara në dizajnimin e një motori të ndërtuar. Inxhinierët softuerik të AvioMonitorit duhet të vlerësojnë ndryshimet e dizajnit të motorit si dhe të vlerësojnë ndikimin e tyre mbi softuerin. Pasi që këto ndikime të jenë dakorduar me prodhuesin (dhe është dakorduar çmimi dhe data e ofrimit për softuerin e përmirësuar), pastaj janë specifikuar ndryshimet e dizajnit të kodit të detajuar dhe u janë dhënë ekipeve individuale të programimit për zhvillim. I tërë programimi është bërë në palë me një nga programorët duke rishikuar kodin e programit tjetër ashtu siç është prodhuar. Udhëheqësi i ekipit të programimit gjithashtu inspekton të gjitha ndryshimet e kodit për të siguruar pajtueshmëri me standardet e kompanisë. Softueri testohet në mënyrë intensive para se të lirohet për përdorim tek prodhuesi i motorit. Inxhinierët e softuerit të AvioMonitorit ndihmojnë prodhuesit në testet e mëtejme para se softueri të lëshohet për përdorim të drejtpërdrejt.

Kohë pas kohe (10% e kohës) kërkesat e softuerit janë për një motor tërësisht të ri. Në këtë aspekt, inxhinierët e softuerit të AvioMonitorit sillen në dizajn shumë më herët për të siguruar që softueri i monitorimit është një pjesë integrale e dizajnit total. Ndërtimi i softuerit për të përmbushur kërkesat e finalizuara është zhvilluar, sa më shumë të jetë e mundur, nga komponentat e provuara dhe të besueshme softuerike tashmë në përdorim në softuerin e përcaktuar. Është një nga objektivat e AvioMonitorit për të zhvilluar komponentat e ripërdorshme softuerike të testuara mirë të cilat mund të përdoret në sa më shumë sisteme të jetë e mundshme.

Ashtu siç komentoi edhe kryeshefi i saj "kjo rrit shpejtësinë në treg, profitabilitetin dhe cilësinë". Organizata përdorë një model formal V për zhvillimin e softuerit të ri dhe versionet e reja të zgjidhjeve të ndërtuara softuerike. Kjo detyrë është caktuar nga prodhuesit e aeroplanëve dhe qeveria e vendit. Një shenjë e madhe dominon në hapësirën e zhvillimit të softuerit. Ajo thotë: "Cilësia nuk është opsionale - bëhet fjalë për jetë njerëzish". Sidoqoftë, inxhinierët e vjetër brenda kompanisë së fundmi kanë shprehur shqetësimin e tyre se kërkesa nga prodhuesit e motorit po bëhen gjithnjë më pak specifike. Një inxhinier me përvojë ka komentuar se "prodhuesit po kërkojnë kosto dhe korniza kohore para se ata vetë të kenë finalizuar ndryshimet në dizajnin e motorit. Unë gjithashtu kam vënë re se reduktimi i çmimit është një

çështje madhore. Para tri viteve askush nuk pyeste lidhur me çmimet. Tanimë, me krizën ekonomike, pothuajse gjysma e ofertave të çmimeve janë vënë në pikëpyetje".

Kërkesat e detyrës:

- (a) Identifikoni karakteristikat e cilësisë së softuerit dhe sqaroni përshtatshmërinë e secilës karakteristikë për softuerin e monitorimit të motorit të furnizuar nga AvioMonitori.
(12 pikë)
- (b) AvioMonitori përdor një cikël jetësor të modelit formal V për zhvillimin e softuerit. Sqaroni parimet e modelit V dhe vlerësoni përdorimin e tij në definimin dhe testimin e ndryshimeve për zgjidhjen e ndërtuar softuerike të AvioMonitorit.
(13 pikë)

(25 pikë)

Zgjidhja

a) Cilësia e softuerit mund të definohet në kontekst të përputhshmërisë me kërkesat, besueshmërinë, mënyrën e përdorimit dhe karakteristikat e përgjithshme të produktit.

Përputhshmëria me kërkesat

Kjo ka të bëjë me softuerin i cili në mënyrë të saktë kryen funksionet e definuara në specifikimet e kërkesave. Softueri duhet të bëjë atë që i kërkon përdoruesi dhe asgjë më shumë. Kjo është qartazi kritike në sistemin e monitorimit të motorit. Softueri duhet të monitorojë saktë motorin dhe të ofrojë vërejtje kur softueri operon jashtë tolerancave të definuara. Ai nuk duhet të ofrojë vërejtje të rrejshme duke nxitur pilotin të marrë veprime kur në fakt motori operon normalisht. Kjo mund të jetë potencialisht e shtrenjtë, duke shkaktuar ulje emergjente kur nuk kërkohet asnjë masë mbrojtëse. Skenari i studimit të rastit nuk sugjeron që softueri AvioMonitori ka shkaktuar ndonjë dështim funksional. Sidoqoftë, aty pranohet fakti se kërkesat nga prodhuesit e motorit po bëhen më pak preciz. "Prodhuesit po kërkojnë kostot dhe nivelet kohore para se ata të kenë finalizuar ndryshimet e dizajnit të motorit". Kjo do të shkaktonte probleme të AvioMonitori sepse e bënë të vështirë të përlllogarisë fushëveprimin dhe koston e ndryshimeve të softuerit. Ajo mund të shkaktojë poashtu ripunime të shtrenjta dhe konsumuese në aspektin e kohës të softuerit më vonë në ciklin e jetës të zhvillimit kur ndryshimet e dizajnit të motorit janë specifikuar në mënyrë finale. Kjo do të ketë implikime të koston dhe të kohës për AvioMonitori dhe mund të ketë përpjekje për të ofruar një produkt në kohë që nuk është testuar në mënyrë adekuate. Kjo rrit rrezikun e dështimit funksional.

Besueshmëria

Softueri duhet të sillet në mënyrë konsistente dhe të besueshme dhe të jetë gjithmonë në dispozicion për të ofruar shërbim për përdoruesin. Besueshmëria e softuerit zakonisht matet me nivele të pranueshme të disponueshmërisë dhe defekteve. Asnjë defekt nuk pranohet meqë motori nuk do të monitorohet gjatë asaj kohe. Nuk ka dëshmi nga skenari se softueri AvioMonitori vuan nga problemet e besueshmërisë.

Mënyra e përdorimit

Lehtësia e përdorimit të softuerit është një çështje e rëndësishme në zhvillimin e softuerit, veçanërisht kur përdoruesit duhet të marrë vendime kritike të sigurisë bazuar në të dhënat e prezantuara. Skenari ofron dëshmi për këtë, kur piloti të ketë fikur motorin e gabuar për shkak të leximit të gabuar të informatave të prezantuara në kabinën e pilotit.

Karakteristikat e përgjithshme të produktit

Softueri cilësor duhet të tregojë ekselencë në karakteristikat e ndërtuara mirë, siç janë mirëmbajtja, fleksibiliteti dhe zgjerimi. Kjo cilësi e softuerit ka të bëjë me objektivat afatgjata të dizajnit. Në skenar, ripërdorimi duket të jetë një objektiv i rëndësishëm i cilësisë së dizajnit. Përdorimi i komponentëve të dëshmuara të softuerit duhet të rrisin cilësinë e përgjithshme të softuerit. Respektimi i standardeve të programimit është përmendur gjithashtu edhe në skenar. Kjo do të bëjë softuerin më të lehtë për t'u mirëmbajtur, veçanërisht nëse bëhen ndryshime më vonë nga dikush tjetër i ndryshëm prej autorit.

Dëshmitë nga skenari sugjerojnë që AvioMonitori po vazhdojnë të ushtrojnë këto praktika.

Sidoqoftë, cilësia gjithashtu reflekton çmimin të cilin janë të përgatitur konsumatorët që ta paguajnë. Ka dëshmi në skenarin e dhënë se çmimi po bëhet problematik. Një inxhinier pohon se "tri vite më parë askush nuk ka bërë pyetje lidhur me çmimet tona. AvioMonitori duhet të jetë e vetëdijshëm për këtë meqë

është në një industri ku dështimi mund të çojë në vdekje. Mund të duhet të pranojë një nivel të shtuar të rrezikut si pasojë e reduktimit të çmimit për të mbetur konkurrues.

(b) Modeli V është një cikël jetësor i zhvillimit të softuerit i cili në mënyrë eksplicite identifikon raportet dhe lidhjet ndërmjet fazave të zhvillimit dhe testimit me synim të sigurimit të kryerjes së sigurimit të cilësisë dhe testimit përgjatë zhvillimit. Modeli V ka një numër përparësish. Së pari, ai në mënyrë eksplicite sugjeron që testimi duhet të kryhet në fillim të projektit.

Së dyti, modeli V gjithashtu prezanton idenë e specifikimit të kërkesave të testimit gjatë specifikimit të vetë kërkesave, para kryerjes të testimit aktual. Testet e pranueshmërisë kryhen kundrejt një specikimi kërkesash, në vend të disa kriterëve të menduara kur të jemi afruar në fazën e testimit të pranueshmërisë. Besohet se kjo do të ndihmojë specifikimin e vetë kërkesave, duke ndërtuar parime të menaxhimit të cilësisë në procesin e gjithëmbarshëm zhvillimor.

Së treti, modeli V ofron një fokus për definimin e testimit që do të kryhet brenda secilës fazë të ciklit jetësor. Definimi i testimit ndihmohet nga ideja e kriterëve hyrëse dhe dalëse. Në fund, modeli V ofron bazën për definimn e asaj se kush është përgjegjës për kryerjen e testimit në secilën fazë. Modeli V është bazë e shkëlqyer për ndarjen e detyrave të sigurimit të cilësisë.

Testimi i programit në mënyrë formale teston programet kundrejt rasteve të testit të definuar në specifikimin e programit. Kjo mbështetet nga inspektimet formale të të gjitha kodeve të programit nga ana e udhëheqësit të ekipit të programimit. Testimi i sistemit bëhet kundrejt testeve të definuara në fund të fazës së specifikimit.

Testimi i regresionit përpiket të sigurojë që pjesët e softuerit që është dashur të mbesin të paafektuara nga ndryshimet e softuerit ende do të funksionojnë si duhet.

Në fund, testimi i pranueshmërisë kryhet nga ana e prodhuesve të motorit të cilët duhet të kënaqin vetveten se softueri po punon në mënyrë korrekte para se të lëshohet në mjedisin e gjallë. Skenari sugjeron që inxhinierët e softuerit AvioMonitori mbështet prodhuesit gjatë testimit të pranueshmërisë. Kjo fazë mund të përfshijë gjithashtu testimin e përdorimit.

Problemi 3

Katër vite më parë Banka Lowlands ka blerë Bankën Doe, njërën nga rivalët e saj të vegjël. Që të dyja kanë pasur rrjete relativisht të gjera të degëve lokale bankare ndërsa banka e re e shkrire (tani e quajtur LDB) tani ka kuptuar se ka dyfishuar degët në shumë qyteza. Një vit pas finalizimit të shkrites, LDB ka krijuar një projekt për rishikimin e rrjetit të degëve bankare dhe kryerjen e racionalizimit që kishte për synim shkurtimin e numrit të degëve deri në 20% dhe kostot e punëtorëve deri në 10%. Është dakorduar që projekti duhet të përfundohet për dy vite. Nuk është dashur të ketë shkurtesa detyrimore të stafit. Të gjitha kursimet e punëtorëve të degëve është dashur të realizohen përmes tepricave vullnetare dhe largimeve të natyrshme.

LDB ka emëruar drejtorin e operacioneve, Len Peters si sponsor i projektit. Menaxheri i caktuar i projektit ishte Glenys Hopkins, një menaxher me përvojë i projektit i cili ka punuar për Bankën Lowlands për mbi pesëmbëdhjetë vjet. Ekipi i projektit përbëhet nga gjashtë punonjës të cilët më parë punon për Bankën Doe. Ata ishin angazhuar me orar të plotë në projekt.

Problemet e projektit dhe konkluzionet

Gjatë projektit ishin dy çështje madhore. I pari kishte të bënte me termat precizët aranzhimeve të shkurtesave vullnetare. Kushtet e ofertës u specifikuan shpejtë nga Len Peters. Çështja e dytë u shfaq një vit pas projektit dhe kishte të bënte me kohën që morri për mbylljen e degëve të padëshiruara. Përlllogaritjet fillestare të projektit kishin nënvlerësuar se sa kohë do të merrte shitja e pronave që banka kishte në posedim ose ricaktimi ose përfundimi i marrëveshjeve të qiramarrjes për degët e marra me qira. Bordi i projektit që mbikëqyrte projektin u dakordua me parashtrimin e menaxherit të projektit se përlllogaritjet ishin tejoptimiste dhe ata zgjatën afatin e projektit për gjashtë muaj të tjerë.

Ekipi i projektit përfundoi ndryshimet e kërkuara një javë para afatit të ri. Glenys Hopkins ishte në gjendje të konfirmonte që rrjeti i degës është shkurtuar për 23%. Gjashtë muaj më vonë, në një rishikim të realizimit të benefiteve, ajo ishte në gjendje të konfirmonte që kostot e punëtorëve të degëve janë reduktuar për 23%. Gjatë një rishikimi pas projektit, zyra e përkrahjes e projektit të bankës konfirmoi që ata kishin ndryshuar supozimet e tyre të projektit për të reflektuar përvojën e ekipit të projektit.

Iniciativat potenciale të procesit

LDB tani është e gatshme të ndër marrë tri iniciativa të procesit në fushën e Teknologjisë së Informacionit. Departamentet e TI-së dhe sistemet e dy bankave janë ende të ndara. Tri iniciativat e procesit në konsideratë janë:

1. Integrimi i dy sistemeve të porositura sipas nevojës të pagesave momentalisht të operuara nga dy bankat në një sistem të konsoliduar të pagesave. Kjo do të kursejë kostot e azhurnimit dhe mirëmbajtjen e dy sistemeve të ndara.
2. Azhurnimi i tërë harduerit dhe softuerit të kompjuterëve personalë desktop dhe mirëmbajtja pasuese e harduerit. Kjo do të mundësojë standardizimin e desktopit dhe do të mundësojë kursime efikase të stafit.
3. Banka ka identifikuar së fundmi nevojën për shërbim të bankingut personal privat për klientët e pasur. Proceset, sistemet dhe softueri duhet të zhvillohet për të përkrahur këtë shërbim të ri. Klientët me pasuri të madhe neto janë identifikuar nga banka si një fushë e rëndësishme e rritjes.

Banka do të konsiderojë tri opsione për secilën iniciativë. Këto janë zgjidhjet e nënkontraktimit ose zgjidhjet pako, apo produktet e zhvilluara sipas porosisë.

Kërkesat:

(a) Racionalizimi i degës ishte projekt i suksesshëm.

Identifikoni dhe analizoni elementet e menaxhimit të mirë të projektit që ka ndihmuar në suksesin e projektit të racionalizimit të degës. (12 pikë)

(b) Banka ka identifikuar tri iniciativa të tjera të proceseve të dëshiruara (shihni më sipër).

(i) Sqaroni, duke përdorur matricën e strategjisë së procesit të Harmonit, lidhur me klasifikimin e kompleksitetit dhe rëndësisë strategjike të iniciativave të procesit.

(4 pikë)

(ii) Rekomandoni dhe arsyetoni opsionin e zgjidhjes për secilën nga tri iniciativa të procesit.

(9 pikë)

(25 pikë)

3 (a) Elementet e menaxhimit të mirë të projektit që kanë ndihmuar projektin e racionalizimit të degës të suksesshëm mund të përfshijnë:

Një sponsor (Len Peters) është emëruar në projektin e tij. Sponsori kërkohet të marrë vendime të rëndësishme lidhur me fushëveprimin e projektit. Në skenarin e rastit të studimit, termat e saktë të aranzhimeve të tepricës vullnetare janë specifikuar shpejtë. Pa një sponsor projektet kanë tendencë të ngecin në kohën e marrjes së vendimeve të rëndësishme.

Objektivat e projektit janë definuar shpejtë. Caku përfshinte mbylljen e një numri të bankave të degëve për së paku 20% dhe kostot e punonjësve deri në së paku 10%. Kuantifikimi i bënë objektivat specifike të matshme. Duhet të jetë e qartë në fund të projektit nëse projekti ka përmbushur në mënyrë të suksesshme objektivat. Projektet që kanë objektiva të përgjithshme, si përmirësimi i informatave të menaxhimit janë më të vështira për t'u vlerësuar

Kufizimet janë specifikuar në përmbledhje të projektit. Për shembull, një kufizim kohor ishte definuar (dy vite) dhe një kufizim operacional (nuk janë dakorduar reduktimet detyimore të stafit). Ky kufizim i mëvonshëm nënkuptonte që ekipi i projektit ishte i qartë që në fillim lidhur me fushëveprimin e ndryshimeve që mund të implementojnë.

Një menaxher i projektit me përvojë me orar të plotë është emëruar. Ekipi i projektit gjithashtu përbëhet nga një staf me orar të plotë i angazhuar në projekt. Kjo nënkuptonte që ata do të mund të fokusoheshin tërësisht në projekt dhe të mos pengoheshin nga vendet e pazakonta të punës. Angazhimet me gjysmë orari në projektet që rrallë funksionojnë.

Shmangiet potenciale në projekt dhe shkaku i saj ishte identifikuar dhe trajtuar relativisht herët në ciklin e projektit. Ajo ndihmon menaxhimin e pritjeve dhe ndihmon në shmangien e ndryshimeve të papritura në minut të fundit në fushëveprim.

Ekipi i projektit në mënyrë formale ka kryer realizimin e benefiteve, duke raportuar për performancën aktuale të projektit. Kjo konfirmoi përmbushjen e objektivave origjinale. Një takim formal pas projektit është mbajtur për të rishikuar mësimet e mësuara nga projekti. Kjo çoi në

ndryshimin e supozimeve të përafërta që kanë çuar në vlerat origjinale optimiste. Si rrjedhim, një ekip tjetër kryen të njëjtin gabim ose operon nën një supozim të rrejshëm.

(b) (i) LDB mund të vlerësojë prioritetin e tri iniciativave të matricës së strategjisë së procesit të sugjeruar nga Paul Harmon. Matrica ka dy boshte. Boshti vertikal preokupohet me kompleksitetin dhe dinamikën e procesit. Në bazën e boshtit vertikal janë procedurat e thjeshta shpesh me algoritma të thjeshta të cilat në majë janë procese komplekse që mund të kërkojnë negociata, diskutim dhe dizajn të komplikuar. Në ekstremin e djathtë të boshtit janë proceset me vlera të larta të cilat janë të rëndësishme për suksesin dhe për të shtuar vlerë signifikante për mallrat dhe shërbimet. Nga këto dy boshte, Harmon kategorizon katër kuadrate dhe bënë sugjerime lidhur me atë se si mund të trajtohen proceset në secilin kuadrat.

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

Ky kuadrat përmban procese relativisht direkte stabile të cilat shtojnë pak vlerë afariste. Ato janë procese që duhet të kryhen në kompani por shtojnë asgjë në propozimin e vlerës së kompanisë. Këto procese duhet të automatizohen në mënyrë më efikase të mundur.

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

Ky kuadrat është për procese relativisht komplekse që duhet të kryhen të bëhen por nuk shtojnë vlerë signifikante në produktet ose shërbimet e kompanisë. Ato nuk janë në thelb të kompetencave kyçe të kompanisë Harmoni sugjeron që këto duhet të nënkontraktohen tek organizatat të cilat i kanë si aktivitetet kryesor afarist.

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

Këto procese mbasin në kuadratin e ulët të djathtë të modelit. Ato kanë tendencë të jenë procese relativisht direkte, të cilat, kanë një rol signifikant në aktivitetet e organizatës. Ato janë qendrore për atë që biznesi bënë. Synimi është automatizimi i tyre, nëse është e mundur, për të fituar reduktim të kostive dhe për të përmirësuar cilësinë dhe efikasitetin.

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

Përfundimisht, proceset komplekse të cilat shpesh përfshijnë gjykimin njerëzor dhe ekspertizën dhe janë shpesh shumë të vështira për t'u automatizuar. Harmoni sugjeron që këto mund të jenë fokus i iniciativave të rëndësishme të procesit duke u fokusuar në përmirësimin e procesit afarist përmes performancës së përmirësuar të njerëzve që ndërmarrin këto procese.

(ii) Integrimi i këtyre dy sistemeve të krijuara sipas porosisë që momentalisht operohen nga dy banka në një sistem të konsoliduar të pagesave. Sistemi i pagesës duhet të prodhohet por nuk shton vlerë te konsumatori final. Nuk ka gjasë që pranuesit e sistemit (stafi i bankës) do të vërejë ndonjë dallim nëse një sistem i ri është implementuar. Kjo duket të jetë e i një rëndësie të ulët

strategjike. Nga rasti i studimit nuk është e qartë se sa komplekse janë kërkesat e listës së pagave ose sa vështirë është të transferohen të dhënat nga sistemet momentale në një zgjedhje të re.

Duke e arsyeshme të ndërmerret kjo punë duke përdorur departamentet e brendshme të TI-së të cilat do të jenë të njohura me sistemet momentale dhe në këtë mënyrë të jenë në gjendje të ndërmarrin të dhëna të sakta që skicojnë një transfero të suksesshëm të të dhënave në sistemin e ri.

Azhurnimi i harduerit dhe softuerit të kompjuterit personalë për të reflektuar teknologjitë bashkëkohore dhe mirëmbajtja pasuese e atij hardueri. Banka është ndoshta duke kërkuar kursime efikase përmes standardizimit të desktopit. Rrjedhimisht, kjo duket të jetë i një rëndësie të ulët strategjike. Sidoqoftë, mund të jetë i një kompleksiteti relativisht të ulët, veçanërisht kur kihet parasysh mirëmbajtja e harduerit. Duket të ketë një rast i qartë për nënkontraktimin e këtij procesi tek një kompani e specializuar i cili mund të azhurojë tërë harduerin dhe softuerin dhe pastaj ta mirëmbajë atë në atë nivel.

Zhvillimi i proceseve, sistemeve dhe softueri për të mbështetur bankingun privat. Kjo duket të jetë i një rëndësie të lartë strategjike dhe kompleksiteti të lartë. AI ofron shërbime për konsumatorët finalë të cilët banka i ka identifikuar si burim i rritjes së biznesit. Elementet e gjykitimit njerëzor dhe ndërveprim do të kërkohet ku ofrohet ky shërbim.

Problemi 4

Ky skenar përmbledhë zhvillimin e një kompanie të quajtur Rock Bottom nëpër tri faza, nga themelimi i saj në 1965 deri në 2008 kur pushoi së tregtuari.

Faza 1 (1965-1988)

Në vitin 1965, klientët zakonisht blen mallra elektrike të brenduara, kryesisht të prodhuara nga kompanitë e fuqishme vendore, nga dyqanet e përgjithshme që mbanin stoqe të produkteve të shumta të amvisërisë. Sidoqoftë, atë vit, një i sapodiplomuar i universitetit, Rick Hein, themeloi dyqanin e tij të parë që specializon vetëm në shitjen e mallrave elektrike. Në kontrast të dyqaneve të përgjithshme, dyqani i Rick Hein në mënyrë dominuese shiste produkte të importuara japoneze të cilat ishin më të vogla, më të besueshme dhe më të sofistikuar se sa produktet e konkurrentëve vendorë. Rick Hein shpejtë krijoi një zinxhir të dyqaneve, të cilat punësonin njerëz të ri të cilët kuptonin karakteristikat e produkteve të cilat i shisnin. Ai mbështeti këtë me reklamën nacionale në media, një inovacion në atë kohë për një dyqan të tillë specializues, Ai brendoi dyqanet e tij si Rock Bottom, një emër i cili i referohej çmimeve të tija të lira, por gjithashtu aludonte në rëndësinë e rritur të muzikës rok dhe ndikimit të saj në shitjet e produkteve. Në vitin 1969, 80% e shitjeve ishin të qendrave muzikore, përforcuesve dhe altoparlantëve, të blera nga rinia e pasur. Rock Bottom filloi që gjithnjë e në rritje të specializohej në shitjen e pajisjeve audio.

Hein gjithashtu zhvilloi një profil të lartë publik. Ai vishej në mënyrë jokonvencionale dhe kreu disa ekzibicione kaskaderike të jashtëzakonshme që i dhanë publicitet kompanisë së tij. Ai gjithashtu inkurajoi menaxherët e dyqaneve të tij që të jenë njëjtë të egër. Ai shpërbleu individualitetin e tyre me paga të larta, skema tërheqëse të bonuseve dhe autonomi. Shumë prej dyqaneve ishin jashtëzakonisht të suksesshme, duke bërë menaxherët e tyre (dhe një pjesë të stafit) njerëz relativisht të pasur. Sidoqoftë, deri në 1980, profiti i dyqaneve Rock Bottom filloi të binte në mënyrë të ndjeshme. Konkurrentët direkt që përdornin një qasje të ngjashme kishin dalë në pah, duke përfshirë seksionet e specializuara në dyqanet e mëdha të përgjithshme që fillimisht kishin dështuar të reagonin ndaj sfidës së Rock Bottom. Publiku blerës tashmë priste që produktet e tij elektrike të ishin të lira dhe të besueshme. Hein u bë më pak pompoz dhe zbehu pamjen e tij dhe veprimet për të kënaqur bankat të cilat po bëheshin një burim gjithnjë e më i rëndësishëm i financimit të nevojshëm për të zgjeruar dhe mbështetur zinxhirin e dyqaneve të tij.

Faza 2 (1989-2002)

Në 1988 Hein konsideronte ndryshimin e dyqaneve Rock Bottom në franshizë, duke ftuar menaxherët e tij që të blinin dyqanet e tyre (të cilat ende ishin profitabile) dhe duke ndjekur një zgjerim përmes hapjes së dyqaneve të reja me franshizat jashtë kompanisë. Sidoqoftë, në vend të kësaj, ai vendosi kompaninë në berzën e shtetit. Ai përdori një pjesë të kapitalit të ngritur për të zgjeruar biznesin. Sidoqoftë, ai gjithashtu shiti aksionet e tij për të ndihmuar atë që të organizojë "ndejen e paharrueshme" dhe të blejë mallra të shtrenjta dhe dhurata për familjen e tij. Hein u bë kryesues dhe kryeshef i kompanisë së kuotuar rishtazi, por përgjatë trembëdhjetë viteve të ardhshme marrëdhënia e tij me bordin e tij dhe me aksionarët e tij u bë jashtëzakonisht e vështirë. Në mënyrë graduale, kontrollet e reja financiare dhe sistemet e raportimit janë vënë në vend. Shumica e menaxherëve u larguan derisa kontrollet u bënë më të centralizuara dhe më formale. Performanca e kompanisë ishte solide por jospektakolare. Hein u ankua se "biznesi nuk ishte argëtues më tej". Kompania kërkoi në mënyrë ligjore të publikonte pagat e drejtorëve në raportin e saj vjetor dhe pakon mjaft tërheqëse të pagës të Kryetarit dhe të kryeshefit ekzekutiv që po bëhej një problem gjithnjë e në rritje dhe ai dominoi Takimin e Përgjithshëm Vjetor 2002. Hein ishte turpëruar nga publikimi i tij dhe diskutimi që vijoi në mediet nacionale. Ai u ndje sikur kjo ishte një shkelje e intimitetit të tij dhe të drejtave civile.

Faza 3 (2003-2008)

Në vitin 2003 Hein gjeti investimin privat ekuitet të nevojshëm për të privatizuar Rock Bottom sërish. Ai gjithashtu përdori tërë pasurinë e tij për të ndihmuar në riblerjen e kompanisë nga aksionarët e tij. Ai kremtoi "lirimin e Rock Bottom nga aksionarët e tij" duke organizuar një ndejë të madhe kremtuese. Personalitete të njohura u ftuan nga të gjitha vendet e botës për të marrë pjesë. Sidoqoftë, pjesa më e madhe e gjeneratës së re të menaxherëve të dyqanit e vlerësuan stilin e Hein si shumë të lirë dhe të pafokusuar. Ai u bë i vrazhdë dhe nervoz për mungesën e tyre të shpirtit të ndërmarrësisë. Gjithashtu, ndryshimet në produktet dhe mënyrën se si ato janë blerë nënkuptuan që shumë pak njerëz blen produkte konvencionale audio nga dyqanet e specializuara. Besueshmëria e këtyre produkteve tani nënkuptonte që ato janë zëvendësuar relativisht në mënyrë jo të shpeshtë. Hein, filloi të konsideronte shitjen përmes një ueb faqe në internet. Qarkullimi dhe përfitimi filloi të binte. Në vitin 2007 Hein sërish konsideroi shndërrimin e kompanisë në franshizë, por ai kuptoi se kjo nuk kishte gjasë të ishte e suksesshme. Në fillim të vitit 2008, kompania përfundoi së tregtuari dhe vetë Hein, tani i atakuar gjithnjë e më shumë nga mediet, shpalli bankrotimin.

Kërkesat e detyrës:

- a) Analizoni arsyet për suksesin e Rock Bottom ose dështimin në secilën nga tri fazat e identifikuara në skenar. Vlerësoni se si stili i lidershit të Rick Hein ka kontribuar në suksesin ose dështimin e secilës fazë. (18 pikë)
- b) Rick Hein konsideroi franshizimin e brendit Rock Bottom në dy momente në historinë e saj - 1988 dhe 2007, Sqaroni faktorët kyç që do ta kishin bërë franshizimin e Rock Bottom të arsyeshëm në aspektin ekonomik në 1988, por do ta kishin bërë atë "me gjasë jo të suksesshëm" në vitin 2007. (7 pikë)

(Totali = 25 pikë)

Faza I

Faza e rritjes - Kur Rock Bottom u hap së pari ajo ofroi një kontrast të ndjeshme për dyqanet e përgjithshme e cila shet mallra vendore elektrike bashkë me mallrat e amvisërisë. Rock Bottom specializoi vetëm në shitjen e mallrave elektrike por shishet edhe mallra japoneze.

Mallrat japoneze ishin të reja për shtetin, por nuk ishin më të sofistikuara dhe më të besueshme se sa ekuivalentët vendorë. Produktet e reja prandaj ishin në fazën e rritjes dhe të prezantimit të cilëve të produkteve jetësore në këtë kohë. Ngjashëm, formati i ri i dyqanit të cilin e përdor Rock Bottom, sugjeron gjithashtu një prezantim dhe fazë të rritjes së ciklit jetësor të dyqanit të vetë.

Marketingu - Mënyra inovative përmes të cilës Rock Bottom ka plasuar mallrat, e dallon atë nga konkurrentët potencialë. Dyqanet janë përcaktuar si dyqane të specializuata të cilat ishin shumë të ndryshme nga dyqanet e përgjithshme ku konsumatorët zakonisht kanë blerë llojin e mallrave të ofruara nga Rock Bottom, mundësinë e lejimit të Rock Bottom për të gëzuar një bartës të parë si përparësi në treg. Ai gjithashtu u siguroi se konsumatorët kanë ditur për Rock Bottom duke zhvilluar një profil të lartë publik, imazh unik dhe pengesa në faza për të publikuar kompaninë.

Cikli i jetës së klientit - Rick Hein pranoi fuqinë e shtuar të shpenzimit të njerëzve të rinj, të cilët kanë dëshiruar të shpenzojnë të ardhura të disponueshme për mallrat elektrike të teknologjisë së lartë për të mundësuar ata të gëzojnë muzikë pop. Mënyra përmes të cilës Rock Bottom është përshtatur direkt për ato nevoja.

Ndryshimi teknologjik - Rock Bottom eksploatoi mundësitë e ofruara në avans të industrisë elektronike japoneze.

Stili i lidershit - Aspektet e suksesit të Rock Bottom të përshkruar më sipër vijnë nga tregu / mjedisi. Por stili i lidershit të Rick gjithashtu ndihmon në kontribuimin për suksesin në Fazën I.

- Ai ishte lider karizmatik dhe ndërmarrës, duke ndërtuar një vizion për organizatën duke inkurajuar pastaj stafin që ta arrijë këtë.
- Rick ishte gjithashtu një motivator. Ai emëroi stafin i cili ishte i ri dhe i cili kuptonte produktet që ata po shisnin. Rick çmoi që shkathhtësitë dhe njohuritë e stafit të tij ishin të rëndësishme për suksesin e Rock Bottom dhe stafi ishte i shpërblyer mirë për suksesin.

Faza II

Konkurrenca e rritur - deri në fund të viteve 1980ta, në treg janë futur një numër i konkurrentëve.

Ngritja e përparësisë së dallueshme - Konkurrentët hyjnë në tregun të cilin janë në gjendje ta imitojnë qasjen e ofrimit të produkteve dhe shërbimeve të Rock Bottom. Si rezultat, Rock Bottom nuk mund të ruajë përparësinë e saj unike konkurruese. Në mënyrë korresponduese, ajo nuk mund të mirëmbajë shitjet dhe rritjen e profitit meqë konsumatorët janë të përbashkët për një numër konkurrentësh.

Rock Bottom tani po hyn në fazën e pjekurisë së ciklit jetësor të industrisë, dhe nevojat e lidershit për të përshtatur këtë ndryshim në ciklin e jetës së produktit. Qasja e Rick ishte vendosja e kompanisë në bursë

dhe përdorimi i kapitalit të ngritur për të zgjeruar biznesin. Ky vendim, sidoqoftë, krijoi disa probleme për kompaninë:

- *Kthimet për aksionarët* - Kompania ishte nën presion për të ofruar kthimet e pranueshme për aksionarët. Kompania tani do të duhet të paguajë dividendët për aksionarët e jashtëm dhe për të monitoruar dhe mirëmbajtur çmimin e kuotuar të aksionit.
- *Kultura organizative* - Në një përpjekje për themelimin e kompanisë ashtu që të mund të ofrojë vlerë për aksionarët e saj, Rick ndryshoi strukturën organizative dhe stilin e kompanisë. Niveli i shtuar i kontrollit nënkuptoi se ka pasur më pak liri dhe fleksibilitet për menaxherët. Gjithashtu, pakot e shpërblimit kontrolloheshin në mënyrë më të rreptë. Menaxherët nuk ishin impresionuar me ndryshimet dhe kështu shumë prej tyre u larguan.
- *Transparenca* - Si një kompani publike, Rock Bottom është dashur të shpalojë informatat lidhur me kompensimin për drejtorët. Imazhi personal i Rick dhe stili i jetës u duken të tepëruar dhe tolerues për aksionarët.
- *Qeverisja korporatave* - Ideja e kombinimit të roleve të kryesuesit dhe kryeshefit ekzekutiv nuk ka gjasë të jetë praktika më e mirë për një kompani publike.
- *Stili i lidërshiptit* - Në mënyrë rrjedhimore, Rick dështoi të përshtatet në një treg të pjekur dhe në një strukturë të pjekur organizative. Imazhi i tij personal dhe stili i jetës ishin dëmtoese për kompaninë dhe ai e vlerësoi të vështirë që ai tani duhej të vepronte në pajtim me rregullat dhe qeverisjen dhe për të shërbyer aksionarët / palët e interesit në vend se të bënte atë që dëshironte.

Faza III

Produktet në rënie - Derisa në fazën I, Rock Bottom po ofronte produkte të reja dhe ekzistuese, deri në fillim të shekullit 21, muzika po lëshohet përmes fajllave të shkarkuar nga kompjuteri ose përmes MP3 plejërve, në vend të sistemeve të teknologjisë së lartë. Fatkeqësisht, gama e produkteve të Rock Bottom nuk ka ndryshuar për të reflektuar këtë.

Besueshmëria e produktit - Deri në fillim të shekullit 21, sistemet e teknologjisë së lartë janë më të besueshme se sa që ishin në vitet e 1960-ta dhe kështu të zgjasë më shumë. Rrjedhimisht, njerëzit duhet të zëvendësojnë pajisjet e tyre më rrallë, duke reduktuar më tej kërkesën për produktet Rock Bottom.

Kanalet e shitjes - Gjithashtu, Rock Bottom ka vazhduar të operojë vetëm si një shitës i rëndësishëm, pa zhvilluar një dyqan në internet. Kostot operative të asociuara me një dyqan të rëndësishëm, krahasuar me një dyqan në internet, nënkupton që Rock Bottom nuk ka edhe më tej përparësinë e kostove të ulëta të cilat i gëzonte ajo në Fazën I.

Fuqia blerëse e konsumatorëve - Interneti gjithashtu i bënë çmimet më transparente dhe u mundëson klientëve të krahasojnë shitësit e ndryshëm dhe produktet para vendosjes se çfarë të blihet dhe ku të blihen ato. Kjo ka fuqizuar konsumatorët duke u dhënë atyre një zgjedhje më të madhe të produkteve dhe furnitorëve. Nëse Rock Bottom nuk ishte në gjendje të operojë me kosto më të ulëta për të mbajtur çmimet e tyre konkurruese, ata mund të detyrohen të dalin nga tregu.

Stili i lidërshiptit - siç ishte rasti me fazat 1 dhe 2, stili i Lidërshiptit i Rick gjithashtu u afektoi Rock Bottom në fazën 3.

- Rick armiqësoi menaxherët e tij me një qasje të lirë dhe jo të fokusuar, dhe ai më tej distancoi vetën nga ata duke u hidhëruar dhe i vrazhdë karshi tyre.

- Ai reagoi ndaj lirisë së fituar nga të mos qenit një kompani publike duke shpenzuar një shumë të mëdha të parave në një ndejë kreative, duke zhvlerësuar më tej imazhin e dëmtuar të kompanisë.

(b)

Ekzistojnë dy arsye kyçe pse franshizimi i Rock Bottom do të ishte më i arsyeshëm ekonomikisht në 1988 dhe nuk kanë gjasë të arrijë sukses në vitin 2007:

Imazhi i brendit

Kur një franshizor investon në një kompani, një pjesë e madhe e asaj që ata blejnë është vetë brendi, prandaj sa më i fuqishëm të jetë brendi, aq më shumë gjasë ka të arrijë sukses franshiza.

1988: Brendi ishte i fuqishëm dhe i perceptuar të jetë i ri dhe inovativ. Ishte një lëvizës i parë në treg dhe si i tillë ka gjasë të ketë ruajtur besnikërinë e klientit edhe kur konkurrentët e tjerë kanë hyrë në treg. Kjo do të ishte atraktive për franshizorët potencialë.

2007: Imazhi i brendit ishte i ulët. Stili ekstravagant i jetës së Rick ka dëmtuar perceptimet e klientëve dhe vetë kompania ishte tani e vjetruar për tregun modern, për shembull, ende nuk kishte dyqan në internet. Franshizori potencial nuk do të shihte atraktivitet për këtë kompani dhe do të investonte fondet e tyre diku tjetër, në një kompani me imazh më pozitiv të brendit.

Suksesi financiar

Një kompani më e suksesshme financiare varet nga ajo se sa tërheqëse është për franshizorët potencialë. Ata investojnë në kompani dhe shpresojnë të fitojnë një pjesë të fitimeve.

1988: Rock Bottom ishte ende financiarisht i suksesshëm dhe në këtë mënyrë do të ishte tërheqës për franshizorët. Rick do të kishte gjeneruar fonde nga tarifat e franshizës të cilin ai do ta kishte përdorur për të ndërtuar imazhin e brendit. Ai nuk do të kishte nevojë ta vendoste kompaninë në bursë për të ngritur fonde, dhe në këtë mënyrë brendi nuk mund të dëmtohet. Gjithashtu, një proporcion i madh i rrezikut të ardhshëm do të ishte transferuar nga kompania tek franshizori. Franshizimi qartazi do të ishte një strategji e ndjeshme në këtë moment kohor.

2007: Shumica e dyqaneve të Rock Bottom po tregtonin me humbje. Nuk ka gjasë që franshizorët do të donin të investonin në një kompani që operon me humbje.