

Shoqata e Kontabilistëve të Çertifikuar dhe Auditorëve të
Kosovës

Society of Certified Accountants and Auditors of Kosovo

Analizat e biznesit

P11

Zgjidhjet

FLETË PROVIMI
Exam Paper

Problemi 1

Narta shpk është një biznes i diversifikuar i formuar përmes bashkimit të Noli Elektriika dhe Teknologjia Blendi në 1990. Narta është kompania mëmë për shumë filiale në sektorë të ndryshëm të industrisë duke përfshirë sigurimet, shërbimet financiare, prodhimin e veshjeve, bujqësinë dhe plehtrat.

Kompania është duke ndërmarrë një rishikim strategjik të tre prej filialeve të saj: Ferma Skozi, Sigurimet CB dhe Pato Teknologji. Të dhënat për tre kompanitë janë dhënë për këtë rishikim, siç tregohet në Figurën 1.

	2014	2015	2016
	€m	€m	€m
Ferma Skozi			
Shitjet/qarkullimi	102	97	90
Fitimi bruto	12	7	4
Qarkullimi i tregut	550	530	512
Sigurimet CB			
Shitjet/qarkullimi	70	84	93
Fitimi bruto	20	25	22
Qarkullimi i tregut	810	850	890
Pato Teknologji			
Shitjet/qarkullimi	50	58	69
Fitimi bruto	20	23	28
Qarkullimi i tregut	330	360	400

Figura 1 - Të dhëna financiare për tre filiale 2014–2016

Ferma Skozi - kjo ishte blerja e parë e Nartës në 1994. Narta shpk kishte qenë një histori suksesi në zhvillimin e teknologjisë së viteve 1990 dhe kishte tepriçë parash dhe një numër aksionarësh kërkonin rritje në vlerën e aksioneve të tyre. Në vitin 1994, industria e bujqësisë u përball me një numër kërcënimesh dhe Ferma Skozi u ble në mënyrë të volitshme që konsiderohej të ishte me çmim të ulët të blerjes.

Në kohën e blerjes, bordi i Narta shpk ishte i vetëdijshëm se ata kishin pak njohuri për industrinë e bujqësisë, por mendonin se menaxherët e Fermës Skozi ishin të aftë dhe thjesht kishin nevojë për inkurajim. Ata ofruan stimuj financiarë për performancë të mirë dhe siguruan burime financiare për të ndihmuar në rritjen e filialit. Kjo fillimisht funksionoi mirë, por performanca e ndërmarrjes filloi të bjerë në 2010 dhe Narta ndaloi së ofruari burime financiare, pasi ata menduan se nuk po përdoren për të shtuar vlerë.

Në vitin 2016, konkurrenti më i afërt i Fermës Skozi kishte 15.4% të tregut.

Sigurimet CB - kjo u ble në 2011 pasi Narta shpk njohu zhvillimin e shpejtë të industrisë së sigurimeve në tregun e vendit të vet dhe gjithashtu marzhet e larta që fitohen, ishin ato që shtyen blerjen e kësaj kompanie. Sigurimet CB ishin të listuar rishtazi në tregun e aksioneve dhe bordi i Narta kishte angazhuar një broker për të blerë aksione në emër të saj, në mënyrë që të fitonte kontrollin mbi këtë kompani. Narta justifikoi veprimet e saj pasi çmimi i aksionit u rrit me shpejtësi pas blerjes.

Sigurimet CB ka vazhduar të rritet me pak përfshirje nga Narta shpk, por tani po lufton për të menaxhuar rritjen e saj, duke mos arritur të rekrutojë staf të ri të mjaftueshëm ose të sigurojë hapësirë të mjaftueshme për zyra për të përballuar operacionet e saj në rritje. Ajo operon në një industri ku ka relativisht pak firma më të mëdha dhe qindra kompani të vogla dhe ku lideri i tregut mban 12% të tregut. Ekonomia në të cilën operon kjo kompani po rritet me një normë prej afërsisht 2% çdo vit.

Pato Teknologji - kjo është blerja e fundit, që ka ndodhur në 2014. Kompania prodhon pajisje elektronike të konsumit, të ngjashme me të dy kompanitë themeluese të Narta. Ajo operon në një vend tjetër ku industria sapo ka filluar të zhvillohet dhe rritet, ashtu siç bëri për Narta në vitet 1990. Narta ka filiale të tjera të vendosura në këtë vend. Menaxhmenti i Pato Teknologji kanë shumë njohuri për klientët dhe industrinë e tyre dhe kompania ka një markë të mirë mjaft shumë të njohur. Konkurrenti i tij më i afërt ka pjesën e tregut prej 8%.

Kërkohet:

(a) Analizoni pozicionin financiar të secilës kompani (Ferma Skozi, Sigurimet CB dhe Pato Teknologji) në portofolin e Narta shpk. Analiza juaj duhet të përfshijë shqyrtimin e pozicionit të secilës kompani brenda matricave BCG dhe Ashridge dhe duhet të sugjerojë një strategji të përshtatshme për secilën filial si rezultat i analizës suaj. (18 pikë)

Menaxherët e portofolit, menaxherët e sinergjisë dhe zhvilluesit prind janë tre arsyet e korporatave, të zhvilluara nga Johnson, Scholes dhe Whittington, për shtimin e vlerës në filialet nga shoqëria mëmë.

Kërkohet:

(b) Shpjegoni secilën prej këtyre arsyeve të ndara për shtimin e vlerës dhe sugjeroni se cila është ajo që ka më së shumti të ngjarë të jetë e duhur për Narta shpk. (7 pikë)

(25 pikë)

Zgjidhja e problemit 1

(a) Ka shumë filiale brenda biznesit të diversifikuar të Narta shpk, por kjo përgjigje do të përqendrohet në tre skenare: Ferma Skozi, Sigurimi CB dhe Pato Teknologji.

Ferma Skozi

Ferma Skozi duket se ka performuar mirë deri në vitin 2010, kur filloi të binte. Kjo rënie duket se ka vazhduar, megjithëse kemi vetëm të dhënat e tre viteve të fundit. Tregu ka rënë 6.91% gjatë tre viteve (3.64% në 2014–15 dhe 3.4% në 2015–16). Jo vetëm që tregu ka rënë, por pjesa e tregut e Skozit gjithashtu po bie, nga 18.55% në 2014 në 17.58% në 2016. Kjo është si rezultat i rënies të qarkullimit prej 11.76% gjatë tre viteve. Rënia e Skozit duket se po rritet pasi kishte rënie shumë më të madhe të qarkullimi (7.22%) në 2016 sesa në 2015 (4.9%).

Përkundër kësaj, Skozi ende duket të ketë një pjesë relativisht të lartë të tregut (18.55%), duke pasur parasysh pjesëmarrjen e konkurrencës më të afërt prej 15.4% dhe kështu, me rënien e tregut dhe pjesën e lartë të tregut, mund të konsiderohet si filiale e cilat sjell para në matricën BCG (lopa). Nëse pjesa e tregut e Skozit vazhdon rënien e saj, ai mund të bëhet filiale e cila ka pjesë të vogël të tregut në matricën BCG (qeni), pasi konkurrenti më i afërt mund ta tejkalojë atë.

Filialet të cilat sjellin para në matricën BCG (lopa) me qenë se gjenerojnë fitime të larta, nevojiten shpenzime të ulëta të marketingut ose zhvillimit të produkteve.

Sidoqoftë, marzhi i fitimit bruto të Skozit është më i ulët nga tre kompanitë e përmendura të Narta shpk: 11.76% (2014), 7.22% (2015) dhe 4.44% (2016). Rënia është e shpejtë, me fitimin absolut bruto që bie 66.67% gjatë tre viteve. Prandaj, mund të jetë koha të zhvendoset ky filial para se të fillojë të realizojë humbje, veçanërisht nëse stili i kompanisë mëmë i Narta është ai i menaxherit të portofolit (siç diskutohet në pjesën b).

Në të kaluarën, Narta i ka siguruar burime financiare Skozit, por nuk duket se ka kompetenca shtesë, duke qenë në një industri të teknologjisë me rritje të lartë. Prandaj, ndoshta ka aftësi të kufizuar për të shtuar vlerë.

Ky përfundim mbështet gjithashtu sugjerimin për të zhvendosur biznesin, pasi nuk ka gjasa që të fitohet ndonjë vlerë me mbajtjen e tij. Narta do të përqendronte më mirë vëmendjen e saj në filiale të cilat mund të sjellin vlera të mëtejshme.

Sigurimi CB

Sigurimi CB është blerje rishtazi në portofol, i cili u rrit me shpejtësi në kohën e blerjes dhe duket se ka mbajtur me sukses rritjen në qarkullim dhe pjesën e tregut që nga blerja. Qarkullimi u rrit me 20% në 2015 dhe me 10.71% në 2016, duke dhënë një rritje të shpejtë prej 32.86% gjatë tre viteve. Duke vepruar kështu, pjesa e saj e tregut u rrit nga 8.64% në 10.45% gjatë së njëjtës periudhë kohore, duke treguar që Sigurimi CB po rritet me një ritëm më të shpejtë se tregu. Sidoqoftë, vetë tregu vazhdon të rritet me qarkullimin e tregut që rritet me 9.88% gjatë tre viteve të fundit.

Meqenëse rritja e ekonomisë në të cilën operon Sigurimi CB është 2%, kjo mund të konsiderohet një industri me rritje relativisht të lartë. Pjesa e tij e tregut prej 10.45%, edhe pse e mirë, nuk është aq e lartë sa udhëheqësi i tregut, me 12%. Prandaj, kjo mund të konsiderohet një biznes me një pjesë të vogël të tregut në një industri që rritet me shpejtësi (fëmijë problematik në matricën BCG). Sidoqoftë, nëse Sigurimi CB vazhdon me rritjen e saj të shpejtë, ajo mund të bëhet lider në treg dhe kështu të kalojë në pozicionin yll në matricën

BCG.

Kur merret parasysh matrica Ashridge, ekziston qartë një mundësi për të shtuar vlerë; tregu po rritet dhe CB ka nevojë për ndihmë për ta ndihmuar atë të vazhdojë të përfitojë nga rritja. Marzhi i fitimit të saj po bie (nga 28.57% në 2014 në 23.66% në 2016) dhe mund të ketë një mundësi për ta përmirësuar këtë. Narta shpk mund të mos ketë njohuri për vetë tregun dhe për këtë arsye ka mungesë të kompetencave në industri, por ka përvojë të rritjes së shpejtë dhe gjithashtu ka qasje në burimet që mund të vihen në dispozicion. Kjo mund ta bëjë Sigurimin CB “biznes zemër” sipas matricës Ashridge.

Të dy pozicionet në matricat BCG dhe Ashridge sugjerojnë që Narta duhet të investojë në këtë biznes për të ndihmuar në shtimin e vlerës. Meqenëse pjesa e tregut është vetëm

1.55% nën udhëheqësin e tregut, një strategji e mirë në këtë situatë do të ishte që Narta të investonte në CB që të përpiquej të rrisë më tej pjesën e saj të tregut dhe të bëjë një kompani yll në matricën BCG. CB ka thënë se ata po luftojnë për të ecur me rritjen, kështu që sigurimi i financave për ambientet e reja dhe rekrutimi i stafit do të ishte me përfitim. Mund të jetë që Narta mund të jetë në gjendje të njohë stafin e aftë të duhur nga biznesi i shërbimeve financiare të Narta, i cili mund të zhvendoset përkohësisht ose përgjithmonë te CB.

Pato Teknologji

Kjo është blerje e re, por duket se po sjell përfitime për Narta shpk. Qarkullimi i kësaj kompanie është rritur 16% në vitin e parë pas blerjes dhe është rritur 18.97% nga 2015–16. Ajo ka marzhën e fitimit bruto më të lartë se filialet e tjera të përmendura në këtë skenar dhe ka ruajtur të njëjtin nivel në rreth 40% në secilën prej tre viteve të fundit. Në të vërtetë, megjithëse më e vogël se dy filialet e tjera në qarkullim, ajo siguron një fitim bruto absolut më të lartë se të dyja të kombinuara në 2016.

Tregu gjithashtu po rritet me shpejtësi, një rritje prej 21.21% gjatë tre viteve. Pato Teknologji po rritet më shpejt se tregu, me pjesën e saj që është rritur nga 15.15% në 17.25% gjatë së njëjtës periudhë. Kjo mbështet pretendimin se menaxherët ekzistues kanë njohuri për klientët dhe tregun. Konkurrenti tjetër më i lartë ka një pjesë të tregut prej 8%, më pak se gjysma e Pato Teknologjisë.

Në matricën BCG, kjo do të ishte një kompani yll. Matrica sugjeron nevojën për të ndërtuar më tej për të ruajtur pozicionin e saj të yllit dhe për të qenë një lider dominues i tregut kur tregu përfundimisht ngadalësohet.

Duke parë matricën Ashridge, Narta ka njohuritë e kërkuara për të qenë në gjendje t'i shtojë vlerë kësaj kompanie. Sidoqoftë, mundësia e tyre për të shtuar vlerë mund të jetë e vogël pasi kompania tashmë po performon mirë dhe ka një emër të mirë marke. Kështu, Pato Teknologji mund të konsiderohet një “biznes i papajtueshëm”. Matrica sugjeron që këto të lihen vetëm për të ekzekutuar vetë, pasi ndërhyrja mund të zvogëlojë vlerën.

Kështu sugjerohet që Narta të linte Pato Teknologjinë të drejtohet në mënyrë autonome dhe të jetë e hapur për sigurimin e burimeve, nëse kërkohet në të ardhmen, për të ndihmuar në ndërtimin e biznesit më tej.

(b) Narta është biznes i diversifikuar me shumë filiale. Kompanitë që diversifikojnë në këtë mënyrë zakonisht kanë një arsyetim të planifikuar të korporatave për ta bërë këtë, i tillë që të

gjitha blerjet të përshtaten me zhvillimin strategjik të kompanisë mëmë. Johnson, Scholes dhe Ēhittington identifikuan tre arsyeshmëri të tilla të korporatave: menaxherë të portofolit, menaxherë të sinergjisë dhe zhvillues prind.

Menaxherët e portofolit

Këto kompani mëmë kërkojnë kompani të nënvlerësuara për t'i shtuar portofolit të tyre. Prindi, zakonisht, është një kompani e shumëllojshme, e konglomeratit. Filialet e ndryshëm mund të jenë në industri krejtësisht të palidhura. Kompania mëmë ka tendencë të lejojë blerjet të mbeten autonome, duke pasur parasysh mungesën e sinergjive midis kompanive, por vendos objektiva financiarë për të siguruar që performanca të përmirësohet dhe vlera të shtohet.

Menaxherët e sinergjisë

Kompanitë mëmë që veprojnë si menaxherë të sinergjisë kërkojnë ekonomi të fushës ose sinergji midis kompanive të ndryshme brenda grupit. Ata do të njohin se ku mund të ndahen burimet dhe kompetencat midis filialeve dhe, si të tilla, shpesh ekziston lidhje midis kompanive filiale, p.sh. ato mund të jenë në faza të ndryshme të të njëjtit zinxhir furnizimi.

Megjithëse Narta duket se ka disa kompani të lidhura me njëra-tjetrën (p.sh. bujqësia dhe plehrat), nuk ka asnjë tregues nga skenari që aktualisht i inkurajon këto të punojnë së bashku ose të ndajnë burimet. Prandaj nuk ka gjasa që të jetë menaxher i sinergjisë. Sidoqoftë, nëse duhet të merren këshillat në lidhje me Sigurimin CB (lëvizja e stafit midis kompanive), atëherë mund të fillojë të aprovojë disa nga parimet e menaxhimit të sinergjisë.

Zhvilluesit prind

Zhvilluesit prind kërkojnë filiale të cilat ajo mund të përdorë kompetencat e veta për të përmirësuar dhe shtuar vlerën. Për shembull, Narta mund të përdorë njohuritë e saj për të qenë në një treg në rritje të elektronikës të konsumit, ose për të operuar në të njëjtin vend, për të ndihmuar Pato Teknologji.

Sidoqoftë, sugjerohet që Pato Teknologji, vetë, të ketë njohuritë e kërkuara për tu rritur më tej dhe për këtë arsye mund të mos ekzistojë mundësia që Narta të veprojë si një zhvillues prind.

Arsyeja e korporatës Narta

Narta shpk duket se ka të gjitha karakteristikat e një menaxheri të portofolit. Bizneset e tij të larmishme përfshijnë sigurime, bujqësi, prodhim veshjesh dhe pajisje elektronike të konsumit, të cilat nuk janë të lidhura ngushtë me biznes dhe nuk ka gjasa të ndajnë shumë sinergji. Në të kaluarën ka vendosur objektiva financiarë për Fermën Skozi dhe ka tërhequr mbështetjen kur ato nuk janë përmbushur. Ai gjithashtu ka lejuar filialet të funksionojnë mjaft në mënyrë autonome, duke lënë ekipet e menaxhimit në vend.

Nënkuptohet gjithashtu që shumë nga filialet u konsideruan të nënvlerësuara gjatë blerjes; Ferma Skozi u ble 'për një çmim të ulët', Sigurimi CB ishte rishtazi i listuar dhe çmimet e aksioneve u rritën me shpejtësi pas blerjes dhe Pato Teknologji është në një treg rritjeje, duke sugjeruar se mund të ketë vlerë të mëtejshme për t'u shtuar.

Prandaj mund të argumentohet se Narta është një menaxher i portofolit.

Problemi 2

Një ndërmarrje botuese e gazetave, Delta Grupi Ndërkombëtar, po kalon nëpër rishikim të proceseve të saj të biznesit me qëllim përmirësimin e konkurrencës dhe performancës së saj financiare.

Kjo kompani tanimë ka vendosur të transferojë departamentin e brendshëm ligjor, i cili përdoret, siç kërkohet, rast pas rasti, ose për të mbrojtur kompaninë kur dikush sjell një padi kundër saj, ose për të kontrolluar nëse shkel ndonjë ligj kur publikon një artikull, duke marrë shërbime ligjore nga një kompani e jashtme.

Kompania beson se ky proces është vendimi i saktë, pasi kërkesa për punën është e rrallë dhe e paparashikueshme për këtë departament. Aktualisht ajo duhet të ruajë aftësitë e nevojshme ligjore brenda kompanisë, së bashku me financimin e trajnimit të vazhdueshëm profesional të nevojshëm për t'i mbajtur ato aftësi të stafit të azhurnuara. Kompania beson se kontrata e jashtme do të jetë më e lirë dhe do të lejojë që të përdoret ekspertiza e duhur ligjore kur kërkohet.

Kompania ka identifikuar tre procese të tjera që mendon se kanë nevojë për rishikim:

Botim i gazetës ditore financiare

Kjo është marka kyçe në grupin Delta. Kompania krenohet me sigurimin e artikujve të detajuar të lajmeve financiare nga e gjithë bota. Artikujt që publikohen janë mjaft të lexuar midis profesionistëve të financave dhe drejtuesve të ndërmarrjeve. Sidoqoftë, popullariteti i gazetës ka qenë në rënie, me ankesa nga lexuesit e saj se asaj i mungon analiza dhe komenti i mjaftueshëm editorial i nivelit të lartë, në vend që thjesht të raportojë faktet. Lexuesit kanë sugjeruar që shumica e këtij informacioni tani mund të gjendet në internet, kështu që gazeta duhet të sigurojë diçka më shumë.

Procesi i botimit të gazetës përdor shumë reporterë, të cilët punojnë nga vende të shumta në të gjithë botën. Kur shpërthen një histori, redaktori i gazetës porosit një artikull nga reporteri më i afërt gjeografikisht. Këta reporterë punojnë për të gjitha gazetatat brenda Grupit Delta siç kërkohet dhe kështu nuk janë profesionistë të specializuar të financave. Gazetarët dërgojnë artikuj me email. Afatet për dorëzim janë të shpejta. Këto nënkuptojnë që anëtarët e redaksisë, përgjegjës për artikullin përfundimtar, shpesh nuk kanë kohë për të kontrolluar cilësinë e artikullit ose për të shtuar komente të nivelit të lartë.

Menaxhimi i abonentëve

Megjithëse Delta Grup ka një rrjet të gjerë shpërndarjeje, duke shitur gazetën ditore financiare dhe gazetatat e tjera përmes supermarketeve dhe shitësve të gazetave, shumica e të ardhurave të kompanisë vijnë nga abonentë të rregullt, të cilëve u shpërndahen gazetatat direkt. Abonentët menaxhohen nga një ekip i marrëdhënies me klientët të cilët operojnë nga zyra qendrore. Secili anëtar i ekipit është përgjegjës për një numër abonentësh. Nëse anëtar i duhur i ekipit është i padisponueshëm kur një abonent bën thirrje me pyetje, abonentit i kërkohet të telefonojë përsëri më vonë. Si rezultat i kësaj politike, një numër abonentësh janë larguar kohët e fundit dhe të ardhurat e kompanisë po bien. Pyetjet e abonentëve janë mjaft të thjeshta, siç janë faturimi i pasaktë ose çështjet e dorëzimit të gazetave.

Pagat

Grupi Delta ka një departament të brendshëm të pagave, i cili ka vështirësi të merret me shumëllojshmërinë e kushteve të pagesës për punonjësit e tij të ndryshëm. Disa reporterë paguhen në bazë të artikullit, ndërsa të tjerët paguhen me pagë të rregullt mujore. Për më tepër, ka pagesa bonusi për stafin nëse shitjet javore tejkalojnë shifrat e caktuara të synuara. Ka gabime të rregullta në këto pagesa dhe stafi, përfshirë reporterët, gjithnjë e më shumë po kalojnë kohë duke u përpjekur të zgjidhin këto gabime me departamentin e pagave.

Grupi Delta ka identifikuar tre fusha të procesit për përmirësim: botimi i gazetës ditore financiare, menaxhimi i abonentëve dhe pagat.

Kërkohet:

(a) Vlerësoni secilën nga tre fushat e procesit të identifikuara më sipër duke përdorur matricën proces-strategji të Harmonit. Rekomandoni dhe arsyetoni strategji përmirësimi, për secilin nga tre proceset, e cila adreson problemet me të cilat përballet secili. (15 pikë)

Grupi Delta tashmë ka vendosur që proceset e tij ligjore të përmirësohen përmes kontraktimit të jashtëm.

Kërkohet:

(a) Shpjegoni disavantazhet dhe rreziqet që lidhen me kontraktimin e departamentit ligjor dhe diskutoni se si mund të menaxhohen këto rreziqe. (10 pikë)

(25 pikë)

Zgjidhja e problemit 2

(a) Grupi Delta mund të vlerësojë përparësinë e tre proceseve në matricën e strategjisë së procesit të Harmonit. Matrica ka dy boshte. Boshti vertikal ka të bëjë me kompleksitetin e procesit. Kompleksiteti i ulët i procesit i referohet procedurave të thjeshta ose rutinë me pak inpute, ndërsa proceset tepër komplekse mund të konsiderohet se kanë nevojë për një nivel të lartë aftësie, të jenë jo-rutinë dhe të përdorin një larmi të inputeve të ndryshme.

Boshti horizontal merr në konsideratë rëndësinë strategjike të këtyre proceseve. Proceset me rëndësi të ulët kanë të bëjnë me gjërat që duhet të bëhen, por që u shtojnë pak vlera produkteve ose shërbimeve. Sidoqoftë, proceset me vlerë të lartë janë shumë të rëndësishme për suksesin dhe shpesh konsiderohen të jenë proceset thelbësore. Nga këto dy boshte, Harmon kategorizon katër kuadrantë dhe bën sugjerime se si duhet të trajtohen proceset në secilin kuadrant, siç është përmbledhur në Figurën 1.

Rëndësia strategjike

Lartë

Ulët

Kompleksiteti i procesit	Lartë	<p>Procese komplekse, dinamike, që dhe dinamike, por jo pjesë e kompetencave thelbësore</p> <p>BURIMI NGA JASHTE</p> <p>PERMIRËSIMI I PROCESIT FOKUSIMI TE NJERËZIT DHE NDËRVEPRIMET E TYRE</p>
	Ulët	<p>Procese të thjeshta-automatizim me sisteme jashtë raftit</p> <p>AUTOMATIZIM OSE BURIMI NGA JASHTË</p> <p>Procese të thjeshta por të rëndësishme</p> <p>AUTOMATIZIM</p>

Figura 1 - Matrica e Procesit / strategjisë së Harmonit

Secili prej tre proceseve mund të vlerësohet nga ana tjetër duke përdorur matricën, si më poshtë:

Botim i gazetës ditore financiare

Kjo duket të ketë një rëndësi të lartë strategjike për grupin, si dhe të një kompleksiteti të lartë. Skenari thotë se kjo është një nga markat kryesore brenda Grupit Delta, me emër të mirë të brendit. Mund të konsiderohet si biznes kryesor dhe për këtë arsye me rëndësi të lartë strategjike për grupin. Matrica sugjeron që ky proces të mbetet i brendshëm.

Procesi i botimit të kësaj gazete nuk mund të përcaktohet si i thjeshtë; kërkon staf të ditur me aftësi të mira komunikimi për të tërhequr lexuesit. Burimet janë të shumta dhe të larmishme, dhe obligimet për autorët nuk ka gjasa të jenë të përsëritura.

Duke pasur parasysh rëndësinë e kësaj gazete për grupin dhe rënien e fundit të lexuesve, është thelbësore që procesi të përmirësohet për ta përmirësuar situatën. Matrica sugjeron përmirësimin e procesit duke u përqëndruar te njerëzit. Ajo mund të jetë se Grupi Delta rekruton gazetarë të dedikuar të financave për të rritur përmbajtjen ose si alternativë trajnon stafin e vet të raportimit në aftësitë redaktuese. Sidoqoftë, duket se mund të përmirësohet mënyra në të cilën reporterët ndërveprojnë me gazetën. Nëse punimi do të prezantonte një verzion në internet, stafi i redaksisë mund të komentonte mbi artikujt e siguruar nga reporterët, edhe pas botimit të artikujve.

Menaxhimi i abonentëve

Ky është një proces relativisht i thjeshtë; ka të ngjarë të jetë i përsëritur dhe i drejtpërdrejtë për tu menaxhuar, me pak ndërhyrje në proces. Duke qenë se është një rrjedhë e rëndësishme e të ardhurave për Grupin Delta, ai duhet të sigurojë që procesi të jetë i efektshëm dhe t'i përshtatet nevojave të abonentëve. Kjo duhet të adresojë rënien e abonentëve, së bashku me veprimet e ndërmarra në lidhje me botimin.

Matrica sugjeron përmirësimin e procesit përmes automatizimit dhe kjo do të ishte ideale në këtë situatë. Një sistem i automatizuar i menaxhimit të marrëdhënieve me klientin do të siguronte që të gjitha detajet e abonentit të ishin ruajtur dhe të disponueshme për të gjithë anëtarët e ekipit të marrëdhënieve me klientin. Në këtë mënyrë, çdo anëtar i ekipit do të jetë në gjendje t'i përgjigjet një pyetjeje të klientit me njohuri të plota dhe të merret menjëherë me çdo çështje. Ka shumë sisteme të menaxhimit të marrëdhënieve me klientët që ka të ngjarë të plotësojnë nevojat e kompanisë dhe duhet të sigurojnë që procesi të jetë i efektshëm.

Lista e pagave

Lista e pagave është një proces mjaft i drejtpërdrejtë, por departamenti i pagave duket se po e bën atë më kompleks se sa duhet. Ekzistojnë rregulla që nënkuptojnë se çdo aktivitet brenda këtij procesi duhet të jetë rutinë, edhe nëse ato nuk ndodhin në të njëjtën mënyrë për çdo anëtar të stafit.

Edhe pse është e rëndësishme që punonjësit të pagohen në shumën e duhur, në kohën e duhur, procesi i pagimit të stafit nuk është strategjikisht i rëndësishëm pasi nuk mund të

sigurojë avantazh konkurrues për kompaninë.

Prandaj matrica sugjeron që ky proces të kontraktohet ose automatizohet. Mund të ndodhë që të mos ekzistojë një sistem i përshtatshëm, i cili përfshin rregulla të ndryshme pagese. Nëse është kështu, atëherë Grupi Delta duhet të konsiderojë kontraktimin nga jashtë të listës së pagave, e cila do të menaxhojë procesin në mënyrë profesionale dhe gjithashtu duhet të përfitojë nga ekonomia e shkallës. Kjo mund të zvogëlojë koston për Delta grupin dhe duhet të heqë çdo demotivim të shkaktuar nga procesi aktualisht i gabuar.

(b) Grupi Delta tashmë ka vendosur të transferojë departamentin e tij ligjor, kështu që duhet të jetë i vetëdijshëm për disavantazhet dhe rreziqet e përfshira, në mënyrë që të përpiqet të menaxhojë ato rreziqe.

Shërbimet ligjore ka të ngjarë të jenë të kushtueshme, duke pasur parasysh nivelin e ekspertizës së kërkuar. Ofruesit e kontraktimit duhet të fitojnë një diferencë fitimi për shërbimet e tyre. Kështu, mundësia për kursime të përgjithshme të koston do të varet nga sa shpesh dhe për sa kohë, ky shërbim është i nevojshëm.

Është e mundshme që duhet të paguhet një tarifë vjetore, e cila mund të përfshijë ose jo të gjitha shërbimet.

Ekziston rreziku i rritjes së kostove në të ardhmen, nëse përdoret një kontraktor i vetëm, pasi mund të jetë e vështirë për Delta Grupin të kalojë te një ofrues tjetër në fund të periudhës së kontratës.

Ekzistojnë firma të shumta për tu zgjedhur dhe rreziku është që Delta Grupi të mos arrijë të zgjedhë ofruesin më të mirë për nevojat e tyre. Firmat ligjore ofrojnë një larmi shërbimesh dhe shpesh specializohen në fusha të veçanta. Nëse kompania nuk ka pasur nevojë për një shërbim specifik ligjor më parë, mund të ndodhë që ofruesi i tyre i zgjedhur nuk mund t'i plotësojë këto nevoja.

Shërbimet ligjore janë shumë konfidenciale, veçanërisht nëse grupi po shqyrton këshillat ligjore për artikujt që nuk janë botuar ende. Mund të shqetësohet që përmbajtja e artikujve të rrjedhë në një farë mënyre tek konkurrentët, veçanërisht nëse ata ndajnë të njëjtën kompani të jashtme.

Duke pasur parasysh ekspertizën e kërkuar, do të jetë e vështirë për grupin të kthejë këtë proces brenda kompanisë nëse kontraktimi i jashtëm nuk funksionon.

Kontraktimi i jashtëm gjithashtu mund të çojë në humbjen e kontrollit mbi cilësinë. Sidoqoftë, një firmë ligjore me qasje në shumë staf duhet të jetë e aftë të ofrojë një shërbim me cilësi të lartë, ndoshta me një cilësi më të lartë se një departament i vogël juridik brenda një kompanie.

Në mënyrë që të menaxhojë rrezikun e koston, Grupi Delta duhet të sigurojë që të ketë një marrëveshje plotësisht të rënë dakord për nivelin e shërbimit, e cila detajon gjithçka që përfshihet në tarifën e hollësishme për çdo shërbim shtesë.

Në mënyrë të ngjashme, marrëveshja e nënshkruar mund të përdoret për të siguruar që nuk ka rrezik për konfidencialitetin.

Rreziku që kontraktuesi të mos jetë në gjendje të përmbushë nevojat e tyre mund të tejkalohet

me një vendim për të kontraktuar një shumëllojshmëri të firmave ligjore kundrejt kontraktimit të një firme të vetme.

Problemi 3

Trimi, një prodhues i ëmbëlsirave dhe çokollatave, punësoi një grup konsulentësh (BTM) për të kryer një rishikim strategjik të ndërmarrjes. Trimi kërkoi që BTM të përqendrohet në sugjerimin e strategjive alternative për arritjen e rritjes. Pas rishikimit, Trimi planifikon të marrë vendimin e vet për atë strategji që do të ndjekë. Bordi i drejtorëve i shpjegoi BTM pse po kërkonin këtë rishikim, me arsyet e përmbledhura si më poshtë:

1. Kompania nuk ka arritur të rrisë pjesën e saj të tregut gjatë katër viteve të fundit, me pjesën e saj të luhatur me më pak se 1% çdo vit.
2. Fitimet kanë rënë gradualisht, pasi ka qenë e nevojshme të mbahen çmimet mjaft konstante për të ruajtur kërkesën. Sidoqoftë, kostot direkte dhe indirekte janë rritur.
3. Aksionarët po shqetësohen pasi dividendët kanë rënë dhe çmimi i aksioneve gradualisht po bie. Ata duan të shohin si dividendët ashtu edhe çmimin e aksioneve të përmirësuar nga një rritje e konsiderueshme në të ardhmen.

Si pjesë e rishikimit, BTM kreu një analizë SWOT, me gjetjet kryesore që tregohen në Tabelën 1.

<p style="text-align: center;">Përparësitë</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trimi zotëron patenta për shumë receta, të vlefshme në vend - Gama e gjerë e produkteve me mbi 300 produkte - Trimi është lider në treg me një pjesë të tregut prej 46% të tregut të ëmbëlsirave - Përvoja e mëparshme e blerjes - Marketingu i fortë; 98% e banorëve të moshës 11+ janë të vetëdijshëm për markën Trimi - Ekip menaxherial me përvojë, mesatarisht 16 vjet punësim në Trimi - Zinxhir i mirë furnizimi, me produkte të shitura në të gjitha supermarketet kryesore përveç dyqaneve të vogla dhe gazetave 	<p style="text-align: center;">Mangësitë</p> <ul style="list-style-type: none"> - Më pak se 3% e të hyrave vijnë nga produktet e reja çdo vit - Ekip i vogël për krijimin e produkteve, me shumicën e anëtarëve që po afrohen drejt pensionimit - Planifikimi i dobët - Procese shumë jo fleksibile të prodhimit, me linja të veçanta prodhimi - Asnjë përvojë e mëparshme e zgjerimit jashtë shtetit
<p style="text-align: center;">Mundësitë</p> <ul style="list-style-type: none"> - Një segment në rritje i tregut janë turistët jashtë shtetit, të cilët e shohin ëmbëlsirat si një produkt kryesor të vendit - Turistët kanë zhvilluar një faqe në internet që tregon se ku mund të blihet çdo produkt i Trimi <p>Mundësitë e mëtejshme janë paraqitur në Tabelën 2</p>	<p style="text-align: center;">Kërcënimet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tregu i ëmbëlsirave ka rënë 1.5% vitin e kaluar, vitin e parë është regjistruar rënie - Ekziston një tendencë drejt ushqimit të shëndetshëm, me një fokus të veçantë në ushqimet natyrore, jo të përpunuara, pa sheqer - Markat nga jashtë janë bërë më të popullarizuara në vend dhe po rritin pjesën e tyre të tregut në kurriz të disa kompanive më të vogla vendase

Tabela 1-Analiza SWOT

Përveç paraqitjes së matricës SWOT, BTM gjithashtu hartoi versionin e saj të matricës së rritjes së Ansoff, duke shfaqur strategjitë e mundshme të rritjes që po sugjeron për Trimi. Këto strategji janë paraqitur në Tabelën 2.

	Produkti ekzistues	Produkti i ri
Tregu ekzistues	A. Përdorni reklama intensive për të synuar tregun ekzistues. Celësi janë reklammat televizive rreth programeve të fëmijëve që përdoren për të synuar familjet, me çokollata luksoze që reklamohen në kinema dhe revista.	B. Zhvilloni një gamë të re produktesh për tregun vendor, të dizajnuara për t'iu ngajtur dhe zëvendësuar importet gjithnjë e më të njohura jashtë shtetit.
Tregu i ri	C. Shisni produktet ekzistuese në tregjet jashtë shtetit, me një sugjerim që fillimisht të përdoret tregu i internetit nga turistët.	D. Prodhoni dhe shitni mallra dhe ushqime të shëndetshme, të tilla si ushqime të frutave të thata, për klientët e ndërgjegjshëm për shëndetin dhe ata me nevoja të veçanta dietike. Kjo do të përfshinte përdorimin e një kanali të ri të shpërndarjes së dyqaneve të ushqimit të shëndetshëm.

Tabela 2 - Matrica e Ansoff që tregon strategjitë e mundshme të rritjes për Trimi

Megjithëse u kërkua vetëm të paraqiste gjetjet e rishikimit, në vend se të merrte një vendim, BTM i ka rekomanduar Trimi që është në favor të opsionit C, hyrja në një treg të ri me produktet ekzistuese.

Kërkohet:

- (a) Vlerësoni në mënyrë kritike katër strategjitë (A, B, C dhe D) për arritjen e rritjes, duke pasur parasysh gjetjet e analizës SWOT. Përgjigja juaj duhet të përfshijë një justifikim për rekomandimin e BTM për miratimin e strategjisë C.

(15 pikë)

- (b) Vlerësoni metodat e ndryshme (rritje, bashkime, blerje dhe aleanca strategjike) për zbatimin e strategjisë C dhe shpjegoni se cila metodë do të ishte më e përshtatshme për Trimi. (10 pikë)

(25 pikë)

Zgjidhja e problemit 3

(a) Opsionet strategjike mund të përcaktohen nga pozicioni i tyre në Matricën Ansoff.

Produkti ekzistues / tregu ekzistues

Kjo është një strategji e depërtimit / konsolidimit të tregut përmes së cilës Trimi do të përpiqej të rrisë pjesën e vet të tregut në tregun ekzistues. Ka disa pika të forta në favor të kësaj strategjie. Trimi aktualisht ka pjesën më të lartë të tregut dhe zotëron një numër të patentave të produkteve të cilat nuk lejojnë që konkurrentët të kopjojnë produktet e tyre. Kjo strategji gjithashtu do të shmangte dobësinë e aftësive të kufizuara të dizajnit të produktit, me një ekip që po dilte në pension.

Një rritje e kërkesës mund të ushtrojë presione mbi sistemin jofleksibil të prodhimit. Sidoqoftë, ekziston hapësira për të ndryshuar një qasje më të dobët, duke pasur parasysh mundësinë e shtuar të këtyre metodave.

Trimi mund t'i konsiderojë produktet e saj aktuale si "lopë të parasë", pasi ka një pjesë të lartë të tregut, në një treg që tkurret. "Lopët e parasë" mund të konsolidohen ose rriten, duke marrë përsipër nga konkurrentët më të vegjël që synojnë të largohen nga tregu që tkurret. Prandaj, mund të ketë mundësi që Trimi të ketë sukses me këtë strategji.

Sidoqoftë, Trimi tashmë ka njohuri të madhe të markës, kështu që mund të ketë efekt të kufizuar një fushatë intensive reklamuese. Kjo strategji gjithashtu injoron kërcënimet e ndryshimit të shijes, të cilat mund të kenë ndikim të madh në rritjen e ardhshme të tregut dhe të vetë Trimit.

Produkt i ri / tregu ekzistues

Kjo është një strategji e zhvillimit të produktit përmes së cilës Trimi do të përpiqet të shesë produkte të reja në tregun ekzistues. është e qartë, Trimi ka qenë i mirë në zhvillimin e produkteve ndër vite, duke qenë se ka një gamë produktesh prej mbi 300 lloje. Ai gjithashtu fiton disa të ardhura nga produktet e reja çdo vit. Sidoqoftë, kjo duket të jetë një dobësi aktuale, me një ekip të vogël për krijimin e produkteve, të cilët janë afër pensionit dhe mund të mos kenë ide të produkteve të reja. Kjo do të duket se mbështetet nga sasia e vogël e të ardhurave të fituara nga produktet e reja çdo vit. Edhe nëse është vendosur të zëvendësohet ekipi i dizajnit të produktit, ekziston një planifikim i dobët i bartjes së njohurisë, kështu që mund të duhet kohë që një ekip i ri të bëhet i suksesshëm.

Kjo strategji do të përqendrohet gjithashtu në tregun ekzistues, i cili, siç u përmend më parë, po tkurret. Prandaj, mund të mos rezultojë e mjaftueshme për të kënaqur dëshirën e aksionerëve për rritje.

Një shqetësim për kompanitë që ndjekin një strategji të zhvillimit të produktit është të jenë

të kujdesshëm për të mos konkurruar me produktet e veta. Duke modeluar produkte për të konkurruar me importet jashtë shtetit, kjo mund të mos jetë kështu por është e mundur që klientët ekzistues të zëvendësojnë një produkt të Trimit me një tjetër.

Produkti ekzistues / tregu i ri

Kjo është një strategji e zhvillimit të tregut e cila synon të shesë produktet ekzistuese të Trimit në një treg të ri. Në këtë rast, do të ishte një treg i ri gjeografik, duke filluar me shitjet në internet nga turistët. Ka qartë mundësi në këtë treg pasi turistët duket se i shohin produktet e Trimit, si produkte kulturi, duke zhvilluar faqet e internetit të dedikuara për ta. Embëlsira shihet gjithashtu si një produkt kryesor i vendit dhe prandaj ka të ngjarë të ketë një reputacion të mirë si jashtë ashtu edhe në tregun vendor. Kjo mund të nënkuptojë që zhvillimi i markës jashtë shtetit mund të bëhet më i lehtë për Trimin.

Trimi ka përparësi të cilat do ta mbështesnin këtë strategji. Ai ka aftësi të forta të marketingut, një gamë të gjerë produktesh dhe ekip menaxherial me përvojë shumëvjeçare të produkteve dhe proceseve ekzistuese. Duket gjithashtu se është i suksesshëm në menaxhimin e zinxhirit të furnizimit, i cili do të ishte i dobishëm për zgjerim jashtë shtetit. Sidoqoftë, ai ka një dobësi të madhe në lidhje me këtë strategji: mungesa e përvojës së zgjerimit jashtë shtetit.

Produkt i ri / tregu i ri

Kjo është një strategji e diversifikimit, e cila do të kapërcente kërcënimet e tregut në tkurrje dhe do të njihte prirjen drejt ushqimit të shëndetshëm dhe ushqimeve pa sheqer. Sidoqoftë, Trimi nuk duket se ka forcat për të përfituar nga kjo strategji.

Ekipi i dizajnit të produktit, siç u përmend, po plaket. Mund të supozohet se ata nuk janë të njohur me këtë lloj produkti. Proceset e prodhimit janë jofleksibël dhe duhet të bëhen disa investime në prodhim të dobët në mënyrë që të miratohet kjo strategji. Kjo mund të marrë pak kohë dhe të mos arrijë të kënaqë aksionarët në një periudhë afatshkurtër.

Ekzistojnë disa pika të forta që mbështesin këtë strategji, siç është ekipi i marketingut, por ky do të ishte një treg krejt i ri për ta dhe njohuritë e tyre mund të mos jenë aq të mira në këtë treg. Strategjia nuk shfrytëzon në maksimum pikat e forta të tjera, siç është kanali ekzistues i shpërndarjes, në vend të kësaj kërkon marrëdhënie të reja.

Përfundim

Matrica TOWS mund të përdoret për të përcaktuar strategjinë më të përshtatshme duke pasur parasysh gjetjet e një analize SWOT. Qasja e preferuar është gjetja e një strategjie e cila ndërthur pikat e forta me mundësitë.

Opsioni A, qasja e depërtimit në treg, duket se është në segmentet e forta / kërcënimeve që duhet të përdorin pikat e forta për të kapërcyer kërcënimet. Sidoqoftë, është e dyshimtë që pikat e forta në këtë strategji do të kapërcenin kërcënimin e ndryshimit të shijeve dhe rënien e tregut në vend.

Opsioni B, qasja e zhvillimit të produktit, duket se është në segmentin e dobësive / kërcënimeve të cilat duhet të shmangen me çdo kusht, pasi këto strategji ka të ngjarë të dështojnë.

Opsioni D, qasja e diversifikimit, duket se bie në segmentin e dobësive / mundësive. Përderisa faktorët e jashtëm janë të vendosur për rritje, Trimi nuk duket se ka aftësitë ose burimet e nevojshme për t'i përfituar prej tyre. Mund të ketë konkurrentë për të cilët ekzistojnë edhe mundësitë, të cilët kanë aftësi më të mëdha në këtë fushë.

Opsioni C, mënyra e zhvillimit të tregut, duket se kombinon kryesisht pikat e forta me mundësitë. Kjo do të ishte strategjia që ka shumë të ngjarë të ketë sukses. Sidoqoftë, duhet të planifikohet me kujdes pasi ende duhet të kapërcehet një dobësi, mungesa e përvojës jashtë shtetit.

(b) Nëse Trimi do të adoptojë qasjen e zhvillimit të tregut, duhet të marrë në konsideratë mënyrën e hyrjes në treg. Ekzistojnë një larmi metodash, secila prej të cilave do të analizohet me radhë.

Rritja organike - kjo arrihet duke zhvilluar aftësi të brendshme dhe duke përdorur fitimet e mbajtura dhe burimet e brendshme për tu rritur.

Rritja organike do të ndihmonte Trimin të zhvillonte një kuptim më të mirë të tregut të ri dhe të kishte kontroll të plotë mbi rritjen dhe mënyrën në të cilën arrihet. Menaxherët me përvojë, megjithëse nuk kanë njohuri për tregun e ri, mund të gëzojnë mundësinë të japin vetë një strategji të re. Sidoqoftë, ndërsa kjo metodë ka përfitimet e saj, ajo nuk ka qenë gjithmonë metoda e zgjedhur për Trimin, i cili ka përvojë të blerjeve të kaluara.

Në të vërtetë, mungesa e njohurive për tregun e propozuar, si dhe mungesa e përvojës në zgjerimin jashtë shtetit, ka të ngjarë të pengojë këtë rritje dhe ose ta bëjë atë shumë të ngadaltë për të kënaqur aksionarët, ose të çojë në dështimin e tij. Prandaj, kjo metodë nuk ka gjasa të jetë më e përshtatshme.

Bashkimi - Nëse Trimi do të bashkohej, ata do të zhvillonin një person të ri juridik me një kompani tjetër. Ky duket një hap mjaft ekstrem për të ndërmarrë Trimi, pasi do të nënkuptojë ndarjen e të gjitha fitimeve me palën tjetër. Trimi tashmë ka një emër të mirë të brendit. Kjo me sa duket do të humbej nëse do të ndodhte një bashkim, përveç nëse përfshihej në emrin e ri. Bashkimi do të ndikonte në të gjitha operacionet e Trimit, jo vetëm sipërmarrjen e re.

Një bashkim do të kishte shumicën e përfitimeve të blerjes dhe me më pak rrezik, kështu që mund të konsiderohet. Sidoqoftë, nuk duket se është metoda më e përshtatshme në këtë rast.

Blerja - Blerja do të ndodhte nëse Trimi do të merrte në pronësi një kompani tjetër. Nëse ata mund të gjenin një kompani të përshtatshme në vend tjetër, kjo do t'u jepte atyre depërtim të shpejtë në treg duke kapërcyer çdo çështje me mungesën e njohurive të këtij tregu dhe kulturës së konsumatorëve. Trimi mund të zgjedhë të blejë ose një prodhues në një vend tjetër, duke siguruar kështu qasje në aftësitë e prodhimit, si dhe në kanalin e shpërndarjes. Përndryshe, ai mund të zgjedhë të marrë më tej zinxhirin e furnizimit, p.sh. një shitës me pakicë ëmbëlsirash për të siguruar aksesin tek konsumatori.

Shpejtësia e hyrjes do të lejojë Trimin të përfitojë nga dëshira aktuale për produktet e saj, si dhe të kënaqë aksionarët që po bëhen të shqetësuar. Trimi gjithashtu ka përvojë në blerje dhe kështu duhet të jetë në gjendje të përdorë këtë përvojë për të ndihmuar në sigurimin e suksesit.

Sidoqoftë, kjo do të ishte rruga më e shtrenjtë në tregun e ri dhe Trimi do të barte të gjithë rrezikun e dështimit pasi nuk do të kishte asnjë partner për ta ndarë atë.

Aleanca strategjike - Kjo mund të jetë një alternativë e mirë për bashkimet ose blerjet, duke fituar akses në njohuri, ndërsa ndan rrezikun, por edhe përfitimet e kësaj strategjie. Megjithatë ka qasje të ndryshme për aleancat strategjike, parimi themelor është që dy, ose më shumë, organizata punojnë së bashku dhe ndajnë njohuri dhe burime për të dhënë strategji të specifikuar. Aleanca të ndryshme mund të përfshijnë ndërmarrje të përbashkëta, franshizat dhe licencim, si dhe aleanca joformale.

Një aleancë me një distributor do të lejonte Trimin të vazhdonte të prodhonte në një vend tjetër, ndërsa fitonte akses në kanalet e shpërndarjes për konsumatorin përfundimtar në tregun e ri. Kjo mund të mos jetë e mjaftueshme, pasi aftësitë e prodhimit të Trimit janë mjaft jo fleksibile dhe mund të mos jenë në gjendje të përballen me rritjen e kërkesës.

Përdorimi i licencimit do të lejonte prodhuesit të prodhojnë dhe shesin produkte të Trimit. Kjo mund të jetë një mënyrë shumë e mirë për të hyrë në treg, por mund të duhet kohë që prodhuesit të jenë të aftë të prodhojnë (përveç nëse përdorin procese fleksibël të prodhimit) dhe do të çonte në ndonjë humbje të kontrollit mbi cilësinë e produktit përfundimtar. Kjo gjithashtu do të zvogëlonte të ardhurat e mundshme nga kjo sipërmarrje për Trimin; mund të rrisë vëllimin e shitjeve, por Trimi do të merrte vetëm tarifën e licencës dhe çdo pjesë të rënë dakord të fitimit.

Mund të ndodhë që Trimi të hyjë në sërë aleancash për t'u siguruar që shfrytëzon në maksimum potencialin e plotë të tregut të ri. Për shembull, mund të jetë e dobishme të hyni në një aleancë me kompaninë që zotëron faqen e internetit e cila rendit vendet e blerjes së produkteve të Trimit. Uebfaqja mund të zhvillohet në një mjet thelbësor të marketingut për strategjinë. Për më tepër, mund të ketë një aleancë me një kompani prodhuese. Sidoqoftë, kjo mund të çojë në një humbje të recetave sekrete, të zhvilluara gjatë viteve.

Përfundim

Ndërsa bashkimet, blerjet dhe rritja organike kanë të gjitha përfitimet e tyre, duket se aleancat strategjike ofrojnë një mundësi për qasje më të shpejta në treg. Trimi mund të zgjedhë me kujdes bizneset të cilat do t'i japin rrugën më të shpejtë dhe më të sigurt në treg.

Problemi 4

Kjo informatë është marrë nga një buletin i brendshëm i The Knowledge Partnership LLP (TKP), një kompani e cila ofron projekt dhe punë të konsulencës softuerike për klientët bazuar në Zeeland. Buletini ishte i datës 2 nëntor 2014 dhe përshkruan dy projektet që momentalisht po ndërmerren nga partneritetet.

Projekti Një

Në këtë projekt, njëri nga klientët ishte gati të vendoste një kontratë për një sistem të regjistrimit të kohës për të ndihmuar ata në monitorimin dhe vlerësimin e kontratave të ndërtimit kur ne jemi thirrur nga Drejtori i Financave. Ai ishte i brengosur lidhur me kompaninë që furnizon pakot softuerike. "Ata kanë të ardhura vjetore prej 5 milion USD", tha ai, "dhe kjo më shqetëson".

TKP analizoi kompanitë softuerike që operojnë në Zeeland. Ai gjeti se 200 kompani softuerike janë regjistruar në Zeeland me të hyra vjetore prej ndërmjet 3 milion USD dhe 10 milion USD. Nga këto, 20 kanë dalë nga biznesi vitin e kaluar. Kjo krahasohet me normë dështimi 1% për kompanitë softuerike me të hyra prej mbi 100 milion USD në vit. Ne kemi prezantuar këtë informatë tek klienti dhe sugjeroi që kjo mund të shkaktojë një problem afatshkurtër mbështetje. Klienti menjëherë rihapi procesin e prokurimit. Rrjedhimisht ata blenë një zgjedhje nga një furnitor më i madh i njohur softuerik. Bëhet fjalë për një zgjedhje të popullarizuar softuerike, e përdorur në shumë kompani të mëdha. Klienti tani ka kërkuar të na ndihmojë me implementimin e pakos. Një buxhet për projektin është akorduar dhe është dakorduar në një rast të dakorduar, të nënshkruar afarist. Klienti ka politikë të mosvizitimit të rasteve të biznesit pasi që ato të jenë të pranuar; ata e shohin këtë si esenciale për kontrollin e efektshëm të kostove. Momentalisht ne po punojmë me përdoruesit primar të softuerit - menaxherët e llogarive (duke përdorur kohën dhe të dhënat e kostos për të monitoruar kontratat) dhe zyrën e mbështetjes së projektit (duke përdorur të dhënat e kohës dhe kostos për të përmirësuar vlerësimin e kontratave) - për të siguruar se ata mund të përdorin softuerin në mënyrë të efektshme gjatë implementimit të tij. Ne poashtu kemi ofruar sesione informimi për punonjësit e klientit të cilët po fusin të dhënat e kohës dhe kostos të analizuar nga softueri. Ata tashmë regjistrojnë këto informata në një sistem të trasgëhuar dhe kështu ata të gjithë do të shohin një sistem të ri përdorimi, por na duhet të mbajmë ata të informuar lidhur me implementimin tonë. Ne gjithashtu po shikojmë migrimin e të dhënave nga sistemi momental i trashëgimisë. Ne mendojmë se disa nga të dhënat momentale mund të jenë të cilësisë së dobët, kështu që kemi krijuar një strategji për pastrimin e të dhënave nëse ky problem materializohet. Ne momentalisht vlerësojmë se projekti do të lansohet në maj 2015.

Projekti Dy

Në këtë projekt, klienti është zhvilluesi i iProjector, një projekto i vogël i madhësisë së telefonit i cili është i lëvizshëm, i lehtë për t'u përdorur dhe ofron një projektim të definicionit të lartë. Klienti ishte i shqetësuar se produkti i tyre është tërësisht i varur në një çip specializues për përmirësimin e fotografisë dhe i prodhuar nga një kompani e re e vogël e teknologjisë. Ne kemi konfirmuar frikën e tyre. Kompania ka qenë duke tregtuar për më pak se tri vite dhe ka një ekip shumë të papërvojë të menaxhimit. Ne kemi sugjeruar që klienti duhet të krijojë një marrëveshje për detajet e dizajnit të çipit dhe kemi sugjeruar një palë të tretë të përshtatshme për mbajtjen e kësaj marrëveshjeje. Ne gjithashtu kemi sugjeruar mbajtjen e një stoku të konsiderueshëm të çipave. Klienti gjithashtu ka kërkuar nga TKP të analizojë mundësinë e nxjerrjes së patentave për iProjector anembanë botës. Sërish, duke përdorur kontaktet e klientëve tanë, ne i kemi vënë në kontakt me kompaninë e cila specializon në këtë fushë. Për momentin jemi të angazhuar me klientin në ekzaminimin e rrezikut se një prodhues i njohur telefonash do të lansojë një produkt konkurrues me funksionalitet dhe veçori të ngjashme me iProjector. iProjector pritet të lansohet më 1 maj 2015 dhe ne jemi angazhuar të japim këshilla lidhur me lansimin e produktit. Lansimi është promovuar me të madhe dhe për këtë është rezervuar një vend prestigjioz ndërsa kanë konfirmuar pjesëmarrjen mbi 400 pjesëmarrës.

TKP ka aranzhuar pjesëmarrjen e shumë gazetarëve. Produkti nuk është final ende, kështu që edhe pse porositë do të merren gjatë lansimit, produkti nuk do të shpërndahet deri në qershor 2015. Informatat e mëtejme:

TKP ndërmerr vetëm projekte në kulturën e biznesit të cilat i kupton dhe ku ndjehet e rehatshme.

Rrjedhimisht, ajo nuk ndërmerr detyra jashtë Zeelandit. TKP ka siguracion në vlerë prej 10,000,000 USD për detyrimet e konsulencës tek kompania Grupi i Sigurimeve Zeeland.

Kërkohet:

(a) Analizoni se si vetë TKP dhe dy projektet e përshkruara në skenar demonstrojnë parimet e menaxhimit të efektshëm të rrezikut.

(15 pikë)

(b) Përshkruani parimin e kufizimit të trefishtë (fushëveprimi, koha dhe kostoja) lidhur me projektet dhe diskutoni për implikimet e tij në dy projekte të përshkruara në skenar. (10 pikë)

(25 pikë)

Zgjidhja e problemit 4

Fazat e para të menaxhimit të rrezikut janë identifikimi, përshkrimet dhe vlerësimi i rrezikut. Vlerësimi në mënyrë primare ka të bëjë me gjasat e ndodhjes së tyre dhe me ndjeshmërinë e ndikimit të organizatës ose projektit. Nganjëherë mundësia është probabilitet subjektiv, opinionet e menaxherëve me përvojë ose ekspertëve të fushës. Në rastet e tjera, ka pasur dëshmi statistike ku duhet të bazohet vlerësimi. Për shembull, në projektin 1, TKP ka identifikuar se 20 kompani të TI me të ardhura vjetore ndërmjet 3 dhe 10 milion USD në vitin e fundit të biznesit. Kjo ka paraqitur 10% të numrit total të kompanive softuerike që raportojnë të ardhurat e tilla.

Klienti ka menduar se probabiliteti i dështimit të furnitorit ishte shumë i lartë, kështu që rrjedhimisht ka blerë një zgjidhje softuerike nga një furnitor më i madh, i mirënjohur softuerik. Në këtë rast, gjasa e rrezikut çoi klientin në ndryshimin e vendimit të prokurimit. Vetë rreziku nuk largohet, kompanitë e mëdha gjithashtu dështojnë, por rreziku i ndodhjes reduktohet.

Ekzistojnë tri reagime të mëtejme të rreziqeve. Veprimet e zbutjes së rrezikut (ose rastësia e rrezikut) janë cilat organizata do të bëhen për luftimin e rrezikut, në rast të ndodhjes së rrezikut. Veprimet e zbutjes janë dizajnuar për të zvogëluar ndikimin e organizatës ose të rrezikut që paraqitet. Në projektin 2, TKP rekomandon që procedurat e iProjector duhet të përcaktojnë një marrëveshje me kompanin e cila prodhon çipin e cila rrit cilësinë e imazhit të projektuar. Është dakorduar që detajet e dizajnit të këtij çipi duhet të dakordohen me palën e tretë i cili do t'i bënte ato në dispozicion për prodhuesit e iProjector nëse kompania e cila ka pasur në pronësi teknologjinë e imazhit të shtuar të pushojë tregtimin.

Furnitori është relativisht me rrezik të lartë (më pak se tri vite tregti, ekip i papërvojë menaxhimi) dhe produkti është tërësisht i varur nga furnizimi i çipit për përmirësim të imazhit. Dështimi i biznesit që furnizon çipa do të kishte ndikim të rëndësishëm në prodhimin e iProjector.

TKP ka identifikuar "të dhënat e dobëta të të dhënave momentale" si rrezik të asociuar me migrimin e të dhënave nga sistemet tanishme të zgjidhjes së propozuar të pakos softuerike. Ajo ka përcaktuar një strategji për pastrimin e të dhënave nëse ai rrezik materialohet. Me rëndësi, klienti e din paraprakisht si të reagojë ndaj rrezikut.

Veprimet e transferim të rrezikut kanë të bëjnë me transferimin e rrezikut dhe me vlerësimin e pasojave që ai rrezik ka për palët e tjera. TKP ka sigurim detyrimi i cili në mënyrë potenciale mbron kompaninë nga pasojat financiare të të qenit e paditur nga klientët për dhënien e këshillave të dobëta. TKP ka identifikuar këtë si rrezik, por nuk ka gjasë të jetë në gjendje të vlerësojë mundësinë e paraqitjes së rrezikut ose prezantimin e masave zbutëse për të minimizuar efektin e atij rrezikut. Rrjedhimisht, përgjegjësia për këto të dyja transferohet tek kompania e sigurimit.

2. Nuk është e sigurtë se si të krijohen patenta dhe kështu i referohet klienti i kompanisë tjetër. Transferimi shmang rrezikun e ndërlidhur me krijimin e patentës në mënyrë të pasaktë bashkë me pasojat financiare të saj.

Në fund rreziku mund të identifikohen dhe të pranohen si pjesë e bërjes së biznesit. Pranueshmëria e rrezikut është veçanërisht e përshtatshme në rastet kur probabiliteti i rrezikut është relativisht josigifikant. Rreziqet mund të pranohet gjithashtu kur nuk ka veprime reale të zbutjes ose transferimit. Në projektin 2, prodhuesit e iProjector preokupohen me rrezikun se një prodhues i rëndësishëm i telefonisë do të lansojë një produkt me veçori dhe funksionalitet të ngjashëm me tonin. Ky është një rrezik por pak mund të bëhet për të. Diskutimi më sipër në mënyrë primare ka të bëjë me vendosjen se cilat veprime duhen ndërmarrë për secilin rrezik. Pasi të jenë dakorduar këto rreziqe, mund të kërkohet një plan për vënien e tyre në vend.

Meqë rreziqet duhet të monitorohen, shumë kompani ofrojnë shërbime të monitorimit të vazhdueshme që vlerësojnë rezultatet financiare. Raportohen prodhohen, që theksojnë faktorët që mund të jenë të shqetësimit të caktuar. Rreziqet gjithashtu do të zhduken në fazat e caktuara të projektit edhe për shkak të ndryshimeve në mjedisin afarist.

Shumë organizata përdorin regjistrin e rrezikut për të dokumentuar dhe monitoruar regjistrat e tillë shpesh specifikojnë pronarin e rrezikut.

(b) Secili projekt ka kufizime në disa mënyra lidhur me fushëveprimin, kohën dhe koston. Këto kufizime shpesh quhen kufizimet e shumëfishta. Fushëveprimi ka të bëjë me atë që duhet të ofrohen nga projekti, koha është kur duhet finalizuar projekti, ndërsa koha ka të bëjë me shpenzimet për arritjen e rezultateve të dëshirueshme. Cilësia është gjithashtu një veçori e rëndësishme e projekteve.

Në projektin 1, ngurrimi i kompanisë për të rivizituar rastin e biznesit nënkupton që buxheti i zgjidhjes është i caktuar. Data e implementimit mund të jetë e dëshirueshme por nuk ka nevojë të jetë biznes kritik.

Ata thashmë regjistrojnë detajet e regjistrimit të kohës të cilat do t'i mbledh sistemi i ri dhe kështu krejt çfarë ata do të shohin është interfejsi i përdoruesit.

Nuk ka para për të financuar krijimin sipas nevojave të sistemeve plotësuese, kështu që në këtë sens, fushëveprimi i zgjidhjes është poashtu fiks.

Në projektin 2, data e lansimit është fikse. Kjo është reklamuar mjaft shumë, vendi është i rezervuar ku priten mbi 400 pjesëmarrës, përfshirë gazetarët e gazetave. Në këtë mënyrë koha e projektit është fikse. Sidoqoftë edhe pse porosinë do të bëhen gjatë lansimit, produkti nuk pritet të dërgohet deri një muaj pas lansimit.

Çfarëdo defekti mund të sqarohet, ose ato mund të shmangen duke siguruar që produkti demonstron para pjesëmarrësve, e jo i përdorur nga ta. Menaxheri i projektit duhet të sigurojë që funksionaliteti kyç i produktit është i disponueshëm në datën e lansimit. Kompania duhet të vë në dispozicion fonde të tjera për të siguruar që data e lansimit është e suksesshme.