

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

Shënim: Emrat e individëve, vendeve dhe kompanive, të përdorura në këtë provim janë fiktive. Çdo ngjashmëri është plotësisht e rastësishme

Data 05/07/2025

Problemi 1

Ambioni është vendi i tretë më i madh industrial në botë. Është me dendësi të lartë banimi dhe me standard të lartë jetese. Xhoi Swift Transport (i njohur si Swift) është kompania më e madhe e logjistikës në Ambion, duke zotëruar 1500 kamionë. Është një shoqëri aksionare private me përgjegjësi të kufizuar, ku të gjitha aksionet mbahen nga familja Swift. Ajo ka kontrata të rëndësishme për transport dhe magazinim me rrjetet e shitjes me pakicë dhe supermarketet në Ambion. Tregu i logjistikës është i zhvilluar dhe jashtëzakonisht konkurrues dhe Swift është bërë lider në treg përmes kombinimit të ekonomive të shkallës, efikasitetit të kostove, zgjidhjeve inovative në teknologjinë e informacionit dhe ndërtimit të zgjuar të markës. Megjithatë, përfitueshmëria e sektorit është nën presion të shtuar për shkak të një qeverie të sapozgjedhur, e cila është e përkushtuar të taksojë rëndë karburantin dhe të zvogëlojë shpenzimet për rrugë në favor të formave alternative të transportit.

Qeveria po ashtu ka vendosur një numër taksash mbi automjetet që kanë nivele të larta të emetimit të karbonit, si dhe ka reduktuar orarin maksimal të punës dhe ka rritur pagën minimale kombëtare për të punësuarit. Kompania perceptohet si performuese e mirë në sektorin e saj. Rezultatet financiare për vitin 2024 raportuan një Kthim nga Kapitali i Angazhuar (Return on Capital Employed – ROCE) prej 18%, një marzh bruto fitimi prej 17% dhe një marzh neto fitimi prej 9.15%. Pasqyrat financiare po ashtu treguan një raport aktual likuiditeti prej 1.55 dhe një raport testit acid (raporti i shpejtë) prej 1.15. Raporti i mbulimit me borxh aktualisht është 60%, ndërsa raporti i mbulimit të interesit është 8.

Para 10 vjetësh, blloku politik verior u nda dhe u krijuan nëntë shtete të reja të pavarura. Njëra nga këto shtete ishte Ecuria. Populli i Ecurisë (i njohur si Ecurianët) tradicionalisht karakterizohet me etikë të fortë pune dhe pasion për saktësi dhe përpikëri. Që nga formimi i shtetit, puna e tyre e palodhshme është shpërblyer me rritje të fuqishme ekonomike, standard më të lartë jetese dhe kërkesë në rritje për mallra që më parë konsideroheshin si luks i paarrtshëm. Që nga themelimi i shtetit, qeveria e Ecurisë ka ndjekur politikë të privatizimit. Ajo gjithashtu ka investuar ndjeshëm në infrastrukturë, veçanërisht në sistemin e transportit rrugor, i cili është i domosdoshëm për të mbështetur aktivitetin ekonomik të shtuar në vend.

Operatori shtetëror i transportit rrugor-EVM Kompani u shit tek dy investitorë Ecurianë, të cilët siguruan financimin për blerjen e tij nga një bankë e huaj. Tregjet e kapitalit në Ecuri ende janë të pa zhvilluara dhe qeveria nuk ka dashur të ndërhyjë apo t'i mbështesë ato. Aktualisht, EVM ka 700 kamionë modernë dhe mban të gjitha kontratat kryesore të logjistikës në vend. Kompania vlerësohet për shpërndarjen e përpiktë të mallrave. Vështirësitë në sigurimin e financimit e kanë bërë të vështirë që të shfaqen konkurrentë të rëndësishëm. Shumica janë biznese familjare, secila prej të cilave operon me rreth 20 kamionë dhe bën shpërndarje lokale brenda njëres prej 20 rajoneve të Ecurisë. Këta dy investitorë tani dëshirojnë të realizojnë investimin e tyre në EVM dhe kanë njoftuar se kompania është në shitje.

Në parim, kompania Swift është e interesuar ta blejë EVM Kompani dhe aktualisht është duke vlerësuar mundësinë e blerjes së saj. Menaxhmenti i Swift-it e percepton se aftësitë e tyre në logjistikë do të rrisin ndjeshëm përfitueshmërinë e EVM-së. Rezultatet financiare të EVM-së janë

paraqitur në Figurën 1. Swift ka blerë një numër kompanish më të vogla në Ambion gjatë dekadës së fundit, por nuk ka përvojë në blerjen e kompanive të huaja dhe as në operimin në Ecuri.

Xhoi Swift po shqyrton gjithashtu një ndryshim më thelbësor. Ai po ndjehet gjithnjë e më i zhgënjyer me Ambionin. Në një intervistë të fundit ai deklaroi se "të bërit biznes këtu po bëhet e pamundur. Qeveria është më e interesuar për rregullimin e tepruar të ndërmarrjeve sesa për stimulimin e rritjes". Ai është duke konsideruar të zhvendosë pjesë të mëdha të operacioneve të tij logjistike në një shtet tjetër, dhe Ecuria është një nga alternativat që ai po shqyrton.

Figura 1 – Përmbledhje nga rezultatet financiare: EVM 2024

Përmbledhje nga pasqyra e pozitës financiare

	Million €
Pasuritë	
Pasuritë jo qarkulluese	
Pasuritë e paprekshme	2,000
Prona,fabrika dhe paisjet	6,100
	8,100
Pasuritë qarkulluese	
Stoqet	100
Të arkëtueshmet	900
Paraja e gatshme dhe ekuivalentët e saj	200
	1,200
Total Pasuritë	9,300
Ekuiteti dhe Detyrimet	
Kapitali	
Kapitali aksionar	5,700
Fitimet e mbajtura	50
Total Ekuiteti	5,750
Detyrimet afatgjata	
Huatë afatgjata	2,500
Detyrimet afatshkurtra	
Të pagueshmet	1,000
Tatimi i pagueshëm	50
	1,050
Total Detyrimet	3,550
Total Ekuiteti dhe Detyrimet	9,300

Ekstrakt nga pasqyra gjithëpërfshirëse e të ardhurave

	Million €
Të hyrat	20,000
Kostoja e shitjeve	(16,000)
Fitimi bruto	4,000
Shpenzimet administrative	(2,500)
Kosto financiare	(300)
Fitimi para tatimit	1,200
Shpenzimi i tatimit	(50)
Fitimi I vitit	1,150

Kërkohet:

(a) Vlerësoni, duke përdorur të dyja masat financiare dhe jofinanciare, tërheqjen e EVM-së si objektiv për blerje nga perspektiva e kompanisë Swift. *(15 pikë)*

(b) Modeli i Diamantit të Porter-it mund të përdoret për të eksploruar avantazhin konkurrues të vendeve dhe mund të jetë një model i dobishëm për Xhoi Swift në analizën e vendeve ku ai mund të zhvendosë kompaninë e tij.

Analizoni, duke përdorur modelin e Diamantit të Porter-it (ose një model/kuadër alternativ të përshtatshëm), faktorët që mund të ndikojnë në vendimin e Swift për të zhvendosur pjesën më të madhe të biznesit të tij të logjistikës në Ecuri. *(10 pikë)*

(25 pikë)

Zgjidhja e problemit 1

(a) Blerja e EVM-së mund të analizohet duke përdorur kriteret e suksesit: *përshtatshmëria, pranueshmëria dhe realizueshmëria*.

Përshtatshmëria ka të bëjë me faktin nëse një strategji adreson çështjet e identifikuar gjatë shqyrtimit të pozicionit strategjik të kompanisë. Në terma të përgjithshëm, blerja duket se ka kuptim. Tregu në Ambion është zhvilluar dhe konkurrues, gjë që po ul marzhet. Këto marzhe dëmtohen edhe më tej nga një qeveri që është armiqësore ndaj transportit rrugor, duke rezultuar në taksa të larta për karburantin, taksa rrugore të lidhura me emetimin e karbonit dhe kufizime në praktikatat e punës. Blerja e EVM-së paraqet një mundësi për Swift që të shfrytëzojë kompetencat e saj thelbësore në një treg gjeografik tjetër, ku kërkesa është në rritje, qeveria kombëtare po investon në infrastrukturën rrugore dhe konkurrenca është e pa zhvilluar. Rritja e madhësisë së grupit do t'i mundësojë më tej Swift-it të përfitojë nga ekonomitë e shkallës gjatë blerjes së kamionëve dhe pajisjeve të tjera.

Shqetësimet rreth përshtatshmërisë lidhen me përplasjen e mundshme të kulturave midis Swift-it dhe EVM-së. Swift nuk ka përvojë në blerjen apo menaxhimin e kompanive të huaja. Ai nuk ka përvojë as në tregtimin në Ecuria. Për më tepër, edhe pse EVM tani është në pronësi private, është e mundur që praktikatat e punës dhe pritshmëritë e punonjësve të vazhdojnë të pasqyrojnë periudhën kur ata punonin për qeverinë qendrore. Edhe pse ndryshimi i këtyre praktikave mund të krijojë mundësi për përfitueshmëri edhe më të madhe, ai mund të çojë në mosmarrëveshje me fuqinë punëtore që dëmtojnë shërbimin dhe reputacionin e kompanisë. Swift dëshiron ta blejë këtë kompani dhe të zbatojë praktikatat, parimet dhe teknologjinë që përdor në operacionet e saj në Ambion. Kjo mund të çojë në konflikte që mund të jenë të vështira për t'u zgjidhur.

Pranueshmëria ka të bëjë me performancën e pritshme të një strategjie në aspektin e kthimit, rrezikut dhe reagimeve të palëve të interesit.

Kthimi: EVM siguron një Kthim mbi Kapitalin e Përdorur (ROCE) shumë të ngjashëm (18%) me atë të Swift Transport. Kjo duket të jetë një performancë e fortë për këtë sektor dhe, pa dyshim, duhet të jetë e pranueshme për aksionarët e Swift. Marzhi i fitimit bruto (20%) është më i lartë se ai i Swift-it, por marzhi i fitimit neto (7.5%) është më i ulët. Kjo mund të mbështesë disa nga shqetësimet e diskutuara në kuadër të përshtatshmërisë. Kompania mund të vazhdojë të mbajë kosto të larta nga koha kur ka qenë kompani e shtetëzuar. Swift, me gjasë, beson se mund ta përmirësojë marzhin e fitimit neto duke zbatuar kompetencat e fituara në tregun e Ambion-it.

Rreziku: Si treguesi aktual i likuiditetit (1.14) ashtu edhe treguesi i testit acid (1.05) janë më të ulët se përkatësit e Swift-it dhe Swift do të duhet ta shqyrtojë këtë situatë. Futja e praktikave të Swift-it mund të ndihmojë në uljen e detyrimeve tregtare. Raporti i levës financiare (30%) për EVM është dukshëm më i ulët sesa ai i Swift, dhe ndoshta pasqyron një qasje më konservative ndaj huamarrjes afatgjatë si dhe një pasqyrim të tregjeve të kapitaleve që janë ende në fazat fillestare të zhvillimit në atë vend. Megjithatë, treguesi i mbulimit të interesave (interest cover ratio) prej 5 është gjysma e asaj të Swift-it, që ndoshta pasqyron fitime më të ulëta dhe tatime më të larta për biznesin.

Palët e interesuara: Xhoi Swift dhe familja e tij janë palët kryesore të interesuara në një kompani private të menaxhuar ende nga familja. Nuk është e mundur që të ketë kundërshtime ndaj blerjes nga aksionarët. Megjithatë, palë të interesuara si shoferët mund të jenë të kujdesshëm ndaj kësaj strategjie, dhe gjithashtu qeveria, e kritikuar hapur nga Xhoi, mund të reagojë në disa mënyra. Për shembull, duke vendosur taksa mbi investimet e huaja.

Realizueshmëria ka të bëjë me faktin nëse një organizatë ka burimet dhe kompetencat për të zbatuar strategjinë. Duket se Swift i ka këto, pasi fondet janë në vend dhe kompetencat janë pjesërisht ato që nxisin blerjen.

(b) Në librin e tij "Avantazhi Konkurrues i Kombeve", Michael Porter sugjeron se ekzistojnë arsye të natyrshme pse disa kombe janë më konkurruese se të tjerat, dhe gjithashtu pse disa industri brenda kombeve janë më konkurruese se të tjerat. Ai thekson se baza kombëtare e organizatës luan një rol të rëndësishëm në krijimin e avantazhit ndërkombëtar, diçka që do të jetë shumë e rëndësishme për Xhoi Swift. Ai identifikon katër përcaktues kryesorë të avantazhit kombëtar dhe i organizon këta në formë diamanti, ku secili prej këtyre përcaktuesve ndërvepron dhe fuqizon njëri-tjetrin. Dy përcaktues të tjerë, rastësia dhe qeveria, diskutohen jashtë diamantit në aspektin se si ndikojnë dhe ndërveprojnë me përcaktuesit brenda diamantit. Ky përgjigje e modelit përdor diamantën e Porter-it si bazë. Megjithatë, meritë do t'u jepet edhe kandidatëve që përdorin një kornizë apo model alternativ dhe të përshtatshëm.

Katër përcaktuesit kryesorë janë:

Pozicioni i kombit në kushtet e faktorëve, siç janë fuqia punëtore e kualifikuar ose infrastruktura, të nevojshme për që kompanitë të konkurrojnë në një industri të caktuar. Etika e punës e njohur e popullit dhe investimet e qeverisë në infrastrukturën e transportit janë kushte të rëndësishme të faktorëve në Ecuria

Natyra e kushteve të kërkesës vendase për produktin apo shërbimin e industrisë. Kërkesa vendase ndikon në ekonominë e shkallës, por gjithashtu formëson ritmin dhe karakterin e përmirësimit dhe inovacionit. Në Ecuria, kalimi në një ekonomi tregu ka stimuluar një rritje të shpejtë të transportit të mallrave. Populli Ecurian tradicionalisht ka kërkesa të larta për standardet. Ata kanë një pasion për precizitet dhe përpikëri, dhe kjo ka formësuar operacionet e EVM-së.

Prania ose mungesa e industrive të lidhura dhe mbështetëse që janë konkurruese në nivel ndërkombëtar. Avantazhi konkurrues në disa industri i jep mundësi përfitimi firmave në industri të tjera.

Porter sugjeron se 'suksesi zviceran në industrinë farmaceutike ishte ngushtë i lidhur me suksesin ndërkombëtar të mëparshëm në industrinë e ngjyrave'. Në rastin e Ecurisë nuk ka dëshmi që ajo të ketë industri ndërkombëtare konkurruese të lidhura me logjistikën. Prandaj, mungesa e tyre është e rëndësishme kur shqyrtohet ky përcaktues.

Përcaktuesi i fundit është strategjia, struktura dhe rivaliteti i firmës. Ky përcaktues ka të bëjë me kushtet në vend që rregullojnë se si krijohen, organizohen dhe menaxhohen kompanitë. Ai gjithashtu merr në konsideratë natyrën e rivalitetit vendas. EVM u krijua nga shtetëzimi i sistemit shtetëror të transportit rrugor. Për vitet e para të funksionimit kishte pak konkurrencë. Natyra e tregjeve të kapitalit e bën që të jetë shumë e vështirë të sigurohet financimi në Ecuria. Si pasojë,

shumica e konkurrentëve të EVM-së janë kompani të vogla familjare që ofrojnë shërbime lokale. Porter sugjeron se ekziston një lidhje e fortë midis rivalitetit të ashpër vendas dhe krijimit e qëndrueshmërisë së avantazhit konkurrues në një industri. Ka pak dëshmi që kjo po zhvillohet në Ecuria.

Porter gjithashtu e njeh ndikimin e rastësisë dhe qeverisë. Ngjarjet rastësore janë zhvillime jashtë kontrollit të firmave dhe qeverisë së vendit. Luftërat, zhvillimet politike të jashtme dhe ulja e kërkesës së huaj janë shembuj të faktorëve rastësorë. Qeveria, në efekt, ndihmon në formësimin e diamantit duke miratuar politika që ndikojnë në secilin nga përcaktuesit. Në Ecuria, qasja e qeverisë ndaj investimeve në infrastrukturë dhe politikat për tregjet e kapitalit kanë ndikuar kushtet e faktorëve dhe kanë pasur ndikim në strukturën dhe rivalitetin e firmave.

Problemi 2

Autoriteti i qytetit Peja administron shërbime mjedisore, të kujdesit social, banimit dhe atyre kulturore për qytetin e Pejës. Vetë qyteti ka shumë probleme sociale dhe raporti i fundit nga auditori i qeverisjes kritikon Drejtorin Ekzekutiv (CEO) për mosdedikimin e mjaftueshëm të kohës dhe parave për të adresuar problemet urgjente të banimit në qytet.

Që nga viti 1970, autoriteti ka pasur departament të vetin të brendshëm të Teknologjisë së Informacionit (TI). Megjithatë, ka pasur kritika lidhur me kostot dhe performancën e këtij departamenti. Drejtori Ekzekutiv ka komentuar se “duket se ne zgjerojmë departamentin për t’u përballur me kërkesa të veçanta (si problemi i mijëvjeçarit), por departamenti nuk duket se kthehet kurrë në madhësinë e tij origjinale kur nevoja ka kaluar.” Disa punonjës largohen për arsye personale, por nuk ka pasur kurrë shkarkime nga puna në departamentin e TI-së dhe ligjet e punës në vend, së bashku me sindikatat e fuqishme brenda autoritetit, e bëjnë të vështirë shkarkimin e stafit.

Gjatë viteve të fundit ka pasur mosmarrëveshje të vazhdueshme midis menaxherëve në departamentin e TI-së dhe atyre në departamentin e financave. Konflikti filloi për shkak të pretendimeve për falsifikimin e shpenzimeve, por që nga atëherë është përshkallëzuar në një betejë personale midis drejtorit të TI-së dhe drejtorit financiar. Drejtori Ekzekutiv ka qenë i detyruar të ndërhyjë personalisht në këtë konflikt dhe ka kaluar shumë orë duke u përpjekur të pajtojë të dyja palët. Megjithatë, çështjet mbeten të pazgjidhura dhe tensioni midis menaxherëve të dy departamenteve vazhdon.

Një sondazh i fundit i brendshëm i burimeve njerëzore (BNJ) në departamentin e TI-së zbuloi se, pavarësisht se punonjësit e pranojnë se marrin pagë mbi mesataren, ata nuk janë shumë të kënaqur. Ankesa kryesore ishte për menaxhimin e dobët, mungesën e mirënjohjes nga departamentet përdoruese (“na thonë gjithmonë se jemi kosto e përgjithshme dhe nuk jemi pjesë thelbësore e aktivitetit të autoritetit”) dhe mungesën e mundësive për ngritje në detyrë brenda departamentit. Kjo mungesë mirënjohjeje nga përdoruesit vjen pavarësisht se departamenti i TI-së ka qasje relativisht fleksibile në përmbushjen e nevojave të përdoruesve. Nuk ka tarifa të kryqëzuara për shërbimet e TI-së që ofrohen dhe ndryshimet në kërkesat e përdoruesve pranohen deri në momentin e lëshimit të softuerit. Drejtori i TI-së gjithashtu kritikon kufizimet e stafit që i janë vendosur. Kohët e fundit ai ka tentuar të punësojë specialistë në shërbimet web dhe “cloud computing” por pa sukses. Ai gjithashtu thotë se “ndoshta ka teknologji të tjera që as nuk i kam dëgjuar dhe që duhet t’i eksplorojmë dhe shfrytëzojmë”.

Drejtori Ekzekutiv është kontaktuar nga një kompani e madhe dhe e konsoliduar e shërbimeve IT, ProTech, për të formuar një kompani të re, ProTech-Public, e cila do të kombinojë ekspertizën në IT të sektorit publik të autoritetit me njohuritë komerciale dhe teknologjike të ProTech. Kompania e përbashkët do të jetë një shoqëri aksionare private me përgjegjësi të kufizuar, me 51% pronësi të ProTech dhe 49% të autoritetit të qytetit.

Të gjithë punonjësit ekzistues të departamentit të TI-së dhe teknologjia IT e autoritetit të qytetit do të transferohen te ProTech, i cili më pas do të hyjë në një marrëveshje 10-vjeçare për

kontraktimin e jashtëm me autoritetin e qytetit. Drejtori Ekzekutiv është shumë i entuziazmuar për këtë ide dhe parashikon që shumë autoritete të tjera do të ndjekin këtë rrugë.

Përjashtimi i vetëm nga ky transferim burimesh ka të bëjë me analistët e biznesit që aktualisht janë në departamentin e TI-së. Ata do të mbeten në autoritet dhe do të vendosen në një departament të ri të analizës së biznesit, i cili do t'i raportojë drejtpërdrejt Drejtorit Ekzekutiv (CEO).

Drejtori Ekzekutiv ka sugjeruar që analistët e biznesit të kenë si detyrë të “ofrojnë zgjidhje që në mënyrë të dukshme sjellin përfitime për autoritetin dhe për banorët e qytetit, duke përdorur teknologjinë e informacionit kur është e përshtatshme”. Ata duhet të kenë “një qasje të orientuar nga jashtë dhe të mos kufizohen nga proceset dhe teknologjitë aktuale”. Ata do të jenë gjithashtu përgjegjës për lidhjen midis përdoruesve dhe kompanisë së re të IT-së të kontraktuar rishtazi dhe, për herë të parë, për përcaktimin e rasteve të biznesit me përdoruesit.

Në parim, është rënë dakord për krijimin e kompanisë së re dhe marrëveshjen për kontraktim të jashtëm të shërbimeve. Një nga kushtet e kontratës, e vendosur nga drejtori financiar, është që kompania e re të arrijë nivelin 5 të CMMI-së (Integrimi i Modelit të Pjekurisë së Aftësive MPAI / CMMI) brenda tre vjetësh. Departamenti aktual i TI-së është vlerësuar së fundmi në nivelin 2 të CMMI-së, ndërsa ProTech është vlerësuar së fundmi në nivelin 3 të CMMI-së.

Kërkohet:

(a) Vlerësoni përfitimet e mundshme për autoritetin e qytetit dhe për punonjësit e tij të TI-së nga kontraktimi i jashtëm i shërbimeve të TI-së të ProTech-Public. **(12 pikë)**

(b) Roli i analistit të biznesit po ristrukturohet aktualisht.

Analizoni se cilat kompetenca të reja ose të përmirësuara do t'u nevojiten analistëve të biznesit për të ndërmarrë rolin e tyre të ri të propozuar në autoritetin e qytetit.. **(7 pikë)**

(c) Shpjegoni parimet e CMMI-së dhe përfitimet për ProTech-Public nga arritja e nivelit 5 të CMMI-së. **(6 pikë)**

(25 pikë)

Zgjidhja e problemit 2

(a) Skenari sugjeron një sërë arsyesh pse kontraktimi i jashtëm duhet të jetë i dobishëm për autoritetin e qytetit.

Së pari, gjatë dekadës së fundit ka pasur luhatje në kërkesën për staf të IT-së. Autoriteti ka punësuar për të përmbushur kërkesa afatshkurtra, por për shkak të vështirësive në shkurtimin e fuqisë punëtore, departamenti i IT-së nuk është zvogëluar në përpjesëtim me rënien e kërkesës. Nënkuptimi është se, si rezultat, kostot për stafin e IT-së janë më të larta sesa duhet. Modeli i kontraktimit të jashtëm ofron një mënyrë për të përputhur ofertën me kërkesën – punonjësit përfshihen vetëm kur ka një projekt specifik për të cilin duhet të punojnë.

Ka pasur një histori konfliktesh ndërmjet menaxherëve të departamentit të IT-së dhe atyre të Departamentit të Financave. Drejtori Ekzekutiv (CEO) ka kaluar një sasi të konsiderueshme kohe duke u përpjekur ta zgjidhë këtë konflikt. Anketat e realizuara nga departamenti i Burimeve Njerëzore (BNJ) kanë raportuar se morali është i ulët në departamentin e IT-së, përkundër pagesës mbi mesataren dhe sigurisë relative të punësimit. Kontraktimi i jashtëm i IT-së duket se do t'i ofronte autoritetit përfitimet në vijim.

– Drejtori ekzekutiv dhe ekipi i tij do të mund të përqendroheshin në ofrimin e shërbimeve për qytetin, në vend se të harxhonin kohë dhe energji në zgjidhjen e problemeve të brendshme. Drejtori ekzekutiv së fundmi është kritikuar për dështimin në përballimin e problemeve të strehimit në qytet. Kontraktimi i jashtëm i shërbimeve të IT-së do t'i jepte atij më shumë kohë për t'u marrë me çështjet dhe shërbimet e jashtme, të cilat janë qëllimet dhe përgjegjësitë kryesore të autoritetit.

– Edhe pse problemet e moralit të ulët mund të jenë pjesërisht rezultat i menaxhimit të dobët, duhet të njihet gjithashtu se mundësitë për avancim dhe vlerësim ndoshta do të jenë më të vogla në një organizatë ku IT-ja është një funksion mbështetës relativisht i vogël, dhe jo një aktivitet thelbësor. Kjo reflektohet edhe në mungesën e mirënjohjes nga përdoruesit ndaj stafit të IT-së (“gjithmonë na thuhet se jemi kosto e përgjithshme, jo pjesë thelbësore e funksionit të autoritetit”). Mund të argumentohet se stafi i IT-së mund të jetë më i motivuar në një organizatë ku IT-ja është aktivitet qendror, dhe ku ka më shumë hapësirë për të mësuar aftësi të reja dhe për të avancuar në karrierë.

– Së fundmi, konflikti ndërmjet menaxherëve të IT-së dhe menaxherëve të financave ende nuk është zgjidhur. Kontraktimi i jashtëm i departamentit të IT-së, në rastin më të mirë, do ta eliminonte këtë problem dhe, në rastin më të keq, do ta bënte atë një problem të dikujt tjetër. Në realitet, paaftësia për të zgjidhur problemet politike të brendshme shpesh jepet si një arsye e rëndësishme për kontraktimin e jashtëm.

Drejtori i IT-së është i interesuar të shfrytëzojë mundësitë që ofrojnë shërbimet në internet dhe “cloud computing”, por nuk ka arritur të punësojë dikë me kualifikimet e duhura. Siç thotë ai vetë, “ka gjasë që ekzistojnë edhe teknologji të tjera për të cilat nuk kam dëgjuar fare, por që duhet t'i eksplorojmë dhe t'i shfrytëzojmë.” Një ofrues i jashtëm i shërbimeve të IT-së duhet të ketë një gamë shumë më të gjerë njohurish dhe aftësish, të cilat mund t'ua ofrojë klientëve të vet. Ai do të jetë i interesuar të jetë në vijën e parë të zhvillimeve teknologjike, sepse këto teknologji i japin përparësi konkurruese të mundshme, dhe për këtë arsye do të përballojë vetë koston e punësimit dhe mbajtjes së punonjësve specialistë.

Së fundmi, drejtori ekzekutiv e njeh se kontraktimi i jashtëm i IT-së ka shumë gjasa të bëhet model i ndjekur edhe nga autoritete të tjera. Formimi i një kompanie të veçantë, në të cilën autoriteti i qytetit ka një pjesëmarrje të rëndësishme, mund të shërbejë si një mjet i përshtatshëm për të fituar kontrata me autoritete të tjera. Këto autoritete mund të jenë veçanërisht të interesuara të bashkëpunojnë me një kompani që ka ekspertizë dhe pronësi të konsiderueshme në sektorin publik. Fitimet e realizuara nga kompania mund të shpërndahen në formë dividendi për autoritetin, duke sjellë të ardhura që mund të përdoren për të ulur taksat ose për të përmirësuar shërbimet.

b) Në të kaluarën, analistët e biznesit kanë qenë të punësuar brenda departamentit të IT-së. Tani është propozuar që këta analistë të kalojnë në një departament të ri të Analizës së Biznesit, i cili do të raportojë drejtpërdrejt te drejtori ekzekutiv. Përgjegjësia e tyre do të jetë “të ofrojnë zgjidhje që në mënyrë të qartë sjellin përfitime për organizatën dhe për qytetarët, duke përdorur teknologjinë e informacionit aty ku është e përshtatshme”.

Ata do të jenë përgjegjës për ndërmjetësimin ndërmjet përdoruesve dhe kompanisë së re të IT-së, e kontraktuar jashtë. Analistët e biznesit do të duhet të krijojnë besueshmëri me departamentet e përdoruesve, duke demonstruar rolin dhe kontributin e analistit të biznesit.

Kjo pyetje fokusohet në kompetencat e reja ose të përforcuara që ata do të kenë nevojë për ta përmbushur këtë rol të ri, dhe jo në aftësi të përgjithshme si “aftësi të mira komunikuese” apo “punë në ekip”, të cilat ishin të nevojshme kur ishin pjesë e departamentit të IT-së.

Kompetencat që do të kërkohen mund të përfshijnë:

Analiza strategjike

Ata do të duhet të zhvillojnë një fokus të jashtëm të biznesit, i cili, të paktën, kërkon mundësi në mjedisin më të gjerë. Drejtori ekzekutiv pret që ata të jenë “me qasje të jashtme dhe të pa kufizuar nga proceset dhe teknologjitë aktuale”. Teknikat si analiza SWOT mund të jenë të dobishme në këtë drejtim.

Zhvillimi i rastit të biznesit

Mungesa e faturimit të brendshëm sugjeron që rastet e biznesit ishin relativisht të thjeshta brenda autoritetit dhe duket se analistët e biznesit nuk ishin të përfshirë në këtë proces. Në marrëveshjen e re, përcaktimi dhe miratimi i rastit të biznesit bëhet përgjegjësi e tyre dhe për këtë ata do të duhet të bashkëpunojnë me përdoruesit për të siguruar që përfitimet të jenë të përcaktuara qartë. Nëse zgjidhja kërkon një element të teknologjisë së informacionit, atëherë tani ka kosto shumë të prekshme të cilat do të faturohen nga një furnizues i jashtëm. Kjo është veçanërisht e rëndësishme nëse përfshihet zhvillimi i softuerit. Ofruesi i shërbimit do të ketë nevojë për kërkesa të përcaktuara saktë për të bërë vlerësimin e koston. Kostot dhe përfitimet do të duhet të krahasohen duke përdorur një qasje të përshtatshme.

Analisti i biznesit gjithashtu do të duhet të marrë pjesë në realizimin e përfitimeve, duke vlerësuar nëse përfitimet e premtuara janë realizuar realisht me koston e parashikuar në propozimin fillestar.

Modelimi i proceseve të biznesit

Analistët e biznesit duhet të jenë të përgatitur të propozojnë zgjidhje që nuk përfshijnë teknologjinë e informacionit. Për shembull, ata mund të sugjerojnë një ndryshim të vogël në një proces administrativ që sjell përfitime të konsiderueshme. Është e pamundur që ata të kenë formuluar zgjidhje të tilla kur ishin pjesë e departamentit të IT-së. Për të lehtësuar këtë, do të nevojiten aftësi në modelimin dhe ridizajnimin e proceseve të biznesit.

Përcaktimi i kërkesave

Përcaktimi i kërkesave ka qenë një pjesë e rëndësishme e punës së analistëve të biznesit kur ata ishin në departamentin e IT-së. Megjithatë, situata tregon një marrëdhënie relativisht fleksibile me përdoruesit, ku ndryshimet në kërkesa pranohen deri në momentin e lëshimit të softuerit. Edhe pse ofruesi i jashtëm i shërbimeve të IT-së mund të ndjekë një qasje të ngjashme, ndryshimet do të faturohen. Për këtë arsye, në marrëveshjen e kontraktimit të jashtëm do të ketë nevojë që analistët e biznesit të përcaktojnë kërkesat në mënyrë më të plotë dhe gjithashtu të menaxhojnë ndryshimet në ato kërkesa. Përcaktimi i detajuar do t'u mundësojë atyre të zgjidhin çështjet kur ketë debate nëse ndryshimi është me të vërtetë një ndryshim apo është ajo që ishte specifikuar në fillim. Analisti i biznesit mund të përfshihet edhe në testimin e zgjidhjes që marrin nga ofruesi.

Prokurimi

Marrëdhënia midis autoritetit të qytetit dhe ofruesit të shërbimeve IT tani është një marrëdhënie furnizues-klient. Analistët e biznesit do të duhet të fitojnë aftësi në menaxhimin e furnizuesve dhe kontratave, që do t'u mundësojnë atyre të menaxhojnë me sukses këtë marrëdhënie.

c) Integrimi i Modelit të Pjekurisë së Aftësive (CMMI) është një qasje për përmirësimin e proceseve që përcakton pesë nivele të aftësisë së procesit, nga niveli i aftësisë 0, ku një proces ose nuk kryhet fare, ose kryhet pjesërisht; deri në nivelin e aftësisë 5, ku procesi është i optimizuar. Një proces i optimizuar është një proces i menaxhuar në mënyrë kuantitative, i cili ndryshohet dhe përshtatet për të arritur përfitimet aktuale dhe të parashikuara të biznesit. CMMI është zhvilluar, zotëruar dhe administrohet nga Universiteti Carnegie-Mellon.

Një auditim i fundit ka treguar se departamenti i brendshëm i IT-së aktualisht operon në nivelin e aftësisë 2. Ky nivel përkufizohet si një 'proces i menaxhuar', ku procesi kryhet, planifikohet dhe ekzekutohet në përputhje me një procedurë të përcaktuar. Për të kaluar në nivelet pasuese, kompania do të duhet së pari të përparojë në një proces të përcaktuar (niveli 3), ku procesi përshtatet nga grupi i proceseve standarde të organizatës sipas udhëzimeve të përshtatjes së organizatës. Në terma të softuerit, niveli i aftësisë 3 arrihet kur procesi i zhvillimit të softuerit (jo vetëm menaxhimi i tij) bëhet i qëndrueshëm dhe i njëtrajtshëm. Niveli 4 karakterizohet si një proces i menaxhuar në mënyrë kuantitative, i kontrolluar nga teknika statistike dhe të tjera kuantitative. Matja e cilësisë së softuerit mund të konsiderohet në këtë nivel. Së fundi, niveli 5 arrihet kur ky monitorim kthehet vazhdimisht në proces për të përmirësuar performancën. Në një proces të optimizuar, shkaktarët e zakonshëm të ndryshimeve në proces adresohen në mënyrë të qartë dhe eksplicite.

Organizatat që arrijnë nivelin 5 të CMMI-së duhet të ofrojnë softuer në mënyrë efektive dhe ekonomike. Punonjësit që punojnë në këtë proces duhet të jenë të qartë për përgjegjësitë e tyre dhe të jenë të motivuar si nga procesi ashtu edhe nga produktet që ai prodhon. Publikimi i arritjes së nivelit 5 do të demonstrojë kompetencën e kompanisë dhe duhet të ndihmojë në fitimin e punëve të reja. Shumë klientë kërkojnë që furnizuesit të kenë arritur një nivel të caktuar në vlerësimin CMMI. Në këtë rast, kushtet e kontratës për marrëveshjen e jashtë zbatimit janë që kompania e re të arrijë nivelin 5 të CMMI-së brenda tre vjetëve.

Problemi 3

Jonida Sokoli është në vitin e saj të parë të mësimdhënies në Kolegjin Kombëtar, kolegji privat që ofron kurse të shkurtra në kontabilitet, auditim dhe menaxhim. Gjatë vitit të saj të parë, Jonida ka dhënë kryesisht mësim për Certifikatën në Financat Menaxheriale. Ky është një kurs i shkurtër tre-ditor që përfundon me një provim të përgatitur nga jashtë, i cili vlerësohet dhe mbahet nën mbikëqyrjen e stafit të punësuar nga Instituti i Financave Menaxheriale (IFM). IFM gjithashtu përcakton kurrikulën, kohëzgjatjen e kursit dhe akrediton kolegjet për të zhvilluar kursin. Nuk ka kushte paraprake për kandidatët që dëshirojnë të ndjekin kursin. Vitin e kaluar, Jonida e ka zhvilluar këtë kurs 20 herë, me një mesatare prej nëntë studentësh për secilën herë që është mbajtur kursi. Në fund të çdo kursi, çdo student duhet të plotësojë një pyetësor vlerësimi pas-kursit. Jonida nuk i sheh këto pyetësorë dhe nuk ka marrë asnjë reagim lidhur me performancën e saj.

Duke qenë se kolegji është një organizatë virtuale që përdor salla trajnimi të kontraktuara, Jonida rrallë e sheh menaxherin e saj, Blendi Jusufaj. Megjithatë, ai e kontaktoi së fundmi për të sugjeruar që të zhvillojnë vlerësimin e saj të parë dhe rane dakord për datën dhe orarin. Blendi shpjegoi se “do të jetë një bisedë e përgjithshme për të parë se si ka kaluar viti. Ne duhet të bëjmë këtë për të përmbushur kërkesat e kolegjit dhe të IFM-së”. Ora e vlerësimit u caktua në 15:00 dhe do të përfundonte në 17:00.

Vlerësimi filloi me një diskutim të përgjithshëm. Blendi paraqiti planet e organizatës dhe shpresat e tij për promovim. Jonida u habit kur pa që Blendi nuk po ndiqte asnjë listë standarde pyetjesh dhe nuk po shënonte asnjë nga përgjigjet që ajo jepte. Ajo i tha se një nga problemet e saj kryesore ishte niveli i aftësive numerike të disa kandidatëve. Ajo pranoi se kursi nuk ka kushte paraprake, “por kërkon disa aftësi bazë matematike që disa nga kandidatët tanë thjesht nuk i kanë”.

Pasi e dëgjoi Jonidën për pak kohë, Blendi përgatiti një përmbledhje statistikore të përgjigjeve nga pyetësorët e vlerësimit të kurseve që ajo kishte mbajtur gjatë vitit të kaluar. Ai tha se organizata pret që ligjëruesit e saj të arrijnë një rezultat të pranueshëm në të gjitha 10 pyetjet e pyetësorit pas-kursit. Një rezultat i pranueshëm “është që 90% e të gjithë kandidatëve të kenë thënë se janë ‘të kënaqur ose shumë të kënaqur’ me aspektet kryesore të kursit”. Jonida kishte arritur këtë rezultat në shtatë prej pyetjeve, por kishte dështuar në mënyrë specifike në këto tregues të performancës:

- **Përqindja e kandidatëve që vlerësojnë se kursi ishte i përshtatshëm për punën e tyre aktuale** – vetëm 65% e kandidatëve tuaj vlerësojnë se kursi ishte i përshtatshëm për punën e tyre aktuale.
- **Përqindja e kandidatëve që kaluan provimin** – vetëm 88.88% e kandidatëve tuaj kaluan provimin.
- **Përqindja e kandidatëve që menduan se ritmi i kursit ishte i kënaqshëm** – vetëm 75% e kandidatëve tuaj menduan se ritmi i kursit ishte i kënaqshëm.

Pasi shprehu habinë e saj që nuk kishte marrë më parë këtë informacion, ajo menjëherë iu rikthye problemit të aftësive numerike. “Siç ju thashë,” tha ajo, “disa prej këtyre studentëve nuk kanë aftësitë matematikore për të kaluar provimin. Ky nuk është faji im, është faji juaj – nuk duhej t’I kishit lejuar të ndjekin kursin që në fillim. Ju thjesht po mbushni vendet për të fituar para.”

Pas një diskutimi të ashpër, Blendi u kthye tek “pika e fundit në agjendën time”. Ai shpjegoi se ishte vetëm politika e kolegjit që të jepeshin rritje page për ligjëruesit që kishin arritur 90% në të gjitha 10 pyetjet, prandaj nuk do të kishte rritje page për Jonidën vitin e ardhshëm. Megjithatë, ai duhej të diskutonte edhe ngarkesën e saj të punës për vitin e ardhshëm. Ai nxori një tabelë Excel dhe sapo kishte filluar të diskutonte në detaje planifikimin e kurseve dhe vendndodhjet, kur i ra telefoni celular. “Më vjen keq, Jonida, duhet të marr fëmijët nga shkolla – duhet të shkoj. Do të shkruaj detyrat e planifikuara për kursin dhe do t’ua dërgoj me email. Mendoj se ishte një diskutim shumë i dobishëm. Në përgjithësi, jemi shumë të kënaqur me ty. Ne shihemi në festën përfundimtare të vitit, dhe sigurisht në vlerësimin e vitit tjetër.” Ai doli nga takimi në orën 16:30.

Kërkohet:

(a) Bazuar në vlerësimin e Jonidës, vlerësoni përshtatshmërinë e procesit të vlerësimit dhe masave të performancës në Kolegjin Kombëtar, si nga perspektiva e punonjësit ashtu edhe nga ajo organizative.

(15 pikë)

(b) Shpjegoni konceptin dhe qëllimin e kuadrove të kompetencave për organizatat, duke vlerësuar përdorimin e tyre potencial në Kolegjin Kombëtar dhe në Institutin e Financave Menaxheriale.

(10 pikë)

(25 pikë)

Zgjidhja e problemit 3

Procesi i vlerësimit ka të bëjë me analizimin e kapaciteteve dhe potencialit të individit, duke përfshirë edhe një vlerësim të sjelljes dhe performancës aktuale në punë. Kjo analizë shërben si bazë për rezultatet e dakorduara që duhet të çojnë në përmirësimin e performancës së individit, të cilat mund të rishqyrtohen në vlerësimin e ardhshëm. Në përgjithësi, objektivi i një vlerësimi është përmirësimi i performancës së individit.

Megjithatë, një nga arsytet e papëlqyeshmërisë së vlerësimeve është se ato përdoren edhe për qëllime të papërputhshme; si diskutimi i shpërblimeve, vendosja e disiplinës dhe përzgjedhja e personave për promovim. Kjo duket të jetë një nga problemet në Kolegjin Kombëtar. Skenari sugjeron problemet specifike të mëposhtme:

- Trajtimi i vlerësimit si një ceremoni tradicionale që duhet kaluar vetëm për ta “kënaqur kolegjin dhe IMF-në”. Blendi jep përshtypjen se vlerësimi është diçka që ai duhet ta bëjë si pjesë e detyrave të tij menaxheriale, por me të cilën nuk pajtohet ose nuk i jep vlerë.

- Diskutimi rreth pagës dhe mundësive për promovim nuk duhet të shfaqet gjatë intervistës së vlerësimit. Ekziston një marrëdhënie komplekse ndërmjet vlerësimit dhe sistemit të shpërblimit, dhe futja e tij eksplicite, ashtu siç bën Blendi, në procesin e vlerësimit nuk është e mençur.

- Vlerësimi nuk duhet të jetë një proces njëanshëm gjykues, ku personi që vlerësohet detyrohet të mbrohet. Blendi prezanton matjet e performancës që nuk janë arritur gjatë intervistës dhe kërkon menjëherë shpjegim. Jonida detyrohet menjëherë të mbrohet, duke përsëritur shqetësimet e saj për nivelin aftësive numerike së kandidatëve dhe duke bërë akuza për pranimin e kandidatëve vetëm për të fituar para. Vlerësimet e punës nuk duhet të jenë sulmuese ose me konflikt.

- Vlerësimi duhet të përfundojë me përcaktimin e qëllimeve specifike, të dakorduara ndërmjet vlerësuesit dhe personit që vlerësohet. Vlerësimi i Jonidës përfundoi në mënyrë të paqartë dhe jo përfundimtare, pjesërisht për shkak të nevojës së Blendit për t’u larguar më herët për të marrë fëmijët nga shkolla. Vlerësimi zgjati më pak se sa ishte planifikuar.

- Vlerësimi duhet të jetë me fokus në të ardhmen, jo një mjet për të mbyllur çështjet e performancës së vitit të kaluar. Edhe pse pritet të ketë një përqendrim në performancën e kaluar gjatë vlerësimit, qëllimi kryesor është zhvillimi. Blendi këtë e bën në mënyrë të kufizuar, duke u përqendruar më shumë te nevojat e tij për burime sesa te nevojat individuale të Jonidës. Vlerësimi nuk duhet të shndërrohet në një takim për planifikimin e punës.

- Gjatë intervistës, Blendi nuk përdori asnjë model standard për udhëzimin e pyetjeve të tij ose regjistrimin e përgjigjeve dhe çështjeve. Nën këto rrethana, është e pashmangshme që vlerësimi të mos kryhet në të njëjtin nivel cilësie nga menaxherë të ndryshëm në kompani. Një model standard do ta bënte procesin më të drejtë, nëse jo edhe rezultatet.

- Vlerësimi nuk duhet të shfrytëzohet si mjet për të diskutuar shpresat dhe aspiratat e vlerësuesit për vitin e ardhshëm, ose për të ndjekur agjendën e tij personale.

Masat e performancës që janë prezantuar kërkojnë një hetim më të thelluar. Duke i shqyrtuar ato një nga një:

Përqindja e kandidatëve që ndjenë se kursi ishte i përshtatshëm për punën e tyre aktuale – vetëm 65% e kandidatëve menduan se kursi ishte i përshtatshëm për punën e tyre aktuale.

Programi i provimit përcaktohet nga Instituti i Financave Menaxheriale dhe Jonida duhet të mësojë kursin sipas këtij programi. Prandaj, përmbajtja e kursit nuk është nën kontrollin e saj. Së dyti, duket e mundshme që shumica e kandidatëve po e ndjekin provimin për të përmirësuar perspektivat e tyre për punë, prandaj mund të pritet që kursi të mos jetë i përshtatshëm për punën e tyre aktuale, por shpresohet që do të jetë i tillë për punët e ardhshme. Në fund, pse duhet të ketë rëndësi nëse kursi është i përshtatshëm për punët e tyre aktuale? Arsimi ka po aq rëndësi për zhvillimin personal sa edhe për trajnimin për detyra që individët tashmë i kryejnë. Kjo pyetje duket të jetë si e papërshtatshme ashtu edhe një masë jo e drejtë e performancës së trajnerit.

Përqindja e kandidatëve që kaluan provimin – vetëm 88.88% e kandidatëve kaluan provimin.

Kjo është pyetja që nxiti Jonidën të diskutonte për nivelin e aftësive numerike të kandidatëve që ndjekin kursin. Ajo ka një pikë të drejtë. As bordi i provimeve dhe as kolegji nuk kanë vendosur kushte paraprake për pjesëmarrje, kështu që arritja e këtij rezultati është pjesërisht jashtë kontrollit të saj. Të vendosësh një normë kalimi të pritshme prej 90% është jo vetëm shumë e lartë, por gjithashtu nuk merr parasysh ndryshimet në njohuritë paraprake të kandidatëve. Jonida gjithashtu mund të kishte theksuar se i kanë munguar vetëm dy studentë për të arritur këtë objektiv!

Përqindja e kandidatëve që menduan se ritmi i kursit ishte i kënaqshëm – vetëm 75% e kandidatëve menduan se ritmi i kursit ishte i kënaqshëm.

Kursi duhet të përfundojë brenda tre ditëve dhe kandidatët janë të vetëdijshëm për këtë. Megjithatë, mund të ketë pasur çështje lidhur me mënyrën se si Jonida ka organizuar ritmin e mësimit gjatë këtyre tre ditëve. Kjo mund të ishte një temë e arsyeshme për t'u diskutuar në një vlerësim, megjithëse do të duhej të paraqitej dëshmi specifike që ta bënte diskutimin kuptimplotë. Vetë statistika e kësaj pyetjeje është e dobët nga pikëpamja e formulimit. Nga përgjigjet nuk është e mundur të kuptohet nëse ritmi i kursit është shumë i shpejtë apo shumë i ngadaltë.

Në përgjithësi, standardet e performancës janë të nevojshme për një sistem efektiv vlerësimi, në mënyrë që performanca aktuale dhe përmirësimet e synuara të mund të vlerësohen kundrejt standardeve të dakorduara. Megjithatë, standardet e performancës duhet të jenë nën kontrollin e individit që vlerësohet. Kjo qartazi nuk është rasti të paktën në dy nga masat që aktualisht përdoren nga kolegji.

Në përgjithësi, gjithnjë e më shumë sugjerohet që vlerësimet të përqendrohen në çështje zhvilluese dhe jo në gjykime. Një diskutim për mënyrat se si mund të arrihen objektivat e performancës mund të ngrejë çështje legjitime rreth burimeve mbështetëse që kërkohen, mbështetjes së menaxhmentit që pritet, si dhe deklarimeve më të zakonshme lidhur me kërkesat për trajnime.

(b) Kompetencat përcaktojnë atë që pritet nga një individ në një organizatë, si në aspektin e përmbajtjes ashtu edhe të niveleve të performancës. Ato duhet të ofrojnë një hartë të sjelljeve që do të vlerësohen, njohën dhe, në disa organizata, shpërblehen. Punonjësit kanë një grup objektivash drejt të cilave punojnë dhe janë të qartë se si pritet të kryejnë detyrat e tyre. Kjo do të

kishte qenë shumë e dobishme në Kolegjin Kombëtar, sepse papërshtatshmëria e disa masave të performancës do të ishte bërë më e qartë shumë më herët.

Fillimisht, shumë korniza kompetencash përqendroheshin në elementët e sjelljes, për shembull, në zhvillimin e aftësive softuerike siç është zgjidhja e problemeve. Megjithatë, kuadrot e kompetencave po bëhen gjithnjë e më ambicioze duke përfshirë kompetenca teknike që në shumë mënyra janë më specifike dhe më të lehta për t'u vlerësuar sesa sjelljet. Shumë programe provimesh i referohen kryqëzuar kuadrove kombëtare të kompetencave, dhe Instituti i Financave Menaxheriale mund ta marrë këtë në konsideratë për provimet e tij. Kompetencat zakonisht shprehen në disa nivele që pasqyrojnë kërkesa në rritje për ato kompetenca. Për shembull, në Kuadrin e Aftësive për Epokën e Informacionit (SFIA), i cili ka katër nivele (3–7), niveli 3 është “zbatimi”, niveli 4 “mundësimi”, niveli 5 “këshillimi” dhe niveli 6 “inicimi apo ndikimi”.

Kuadri i kompetencave zakonisht përcakton kompetencat për çdo rol brenda organizatës. Zakonisht për secilin rol ka dhjetë kompetenca ose më pak. Detajimi për secilën kompetencë duhet të jetë i balancuar me kujdes. Nëse është shumë i përgjithshëm, punonjësit nuk do të jenë të sigurt se çfarë kërkohet dhe menaxherët do të kenë vështirësi në vlerësimin e stafit bazuar në kompetencat e përcaktuara. Nga ana tjetër, nëse përkufizimi i secilës kompetencë është shumë i detajuar, zhvillimi, administrimi dhe mirëmbajtja e tij mund të jenë tepër kohë-zënëse. Në realitet, përcaktimi i nivelit të duhur të detajimit është një nga sfidat kryesore në krijimin e një kuadri efektiv të kompetencave. Performanca në bazë të kompetencave aktuale dhe zhvillimi i kompetencave të dëshiruara bëhet një nga pikat kryesore të vlerësimit të performancës. Miratimi i një kuadri të përshtatshëm kompetencash do të çojë në një sistem vlerësimi më të drejtë në Kolegjin Kombëtar. Gjithashtu, do të përmirësojë drejtësinë e procesit të rekrutimit.

Kuadrat e kompetencave mund të zhvillohen brenda organizatës, zakonisht me ndihmën e konsulentëve të burimeve njerëzore. Për shembull, KPMG zhvilloi kuadrin e tyre në partneritet me Saville & Holdsworth Ltd (rast studimi i ACCA). Alternativisht, organizata mund të përdorë një kuadër të publikuar nga një organizatë e jashtme – zakonisht një shoqatë profesionale ose një organ qeveritar. Zgjidhja më e mirë shpesh është një kompromis midis të dyjave, duke përdorur kuadra të provuara jashtë organizatës, por duke i përshtatur ato në mënyrë që të jenë relevante për organizatën. Kjo gjithashtu ofron mundësinë për të krijuar lidhje midis objektivave organizativë dhe atyre personale. SFIA publikohet në dy variante: SFIA, i cili është menduar si bazë për përshtatje sipas nevojave të organizatës, dhe SFIPlus, që duhet trajtuar si standard dhe nuk duhet të personalizohet.

Kuadrat e kompetencave fillimisht ishin të fokusuar në menaxhimin e performancës dhe zhvillimin. Megjithatë, sot mbështetësit bashkëkohorë i shohin kuadrat e kompetencave si një kontribues të rëndësishëm në performancën organizative përmes përqendrimit dhe rishikimit të aftësive dhe potencialit individual. Kuadri i kompetencave mund të jetë gjithashtu një element i rëndësishëm në menaxhimin e ndryshimeve. Agjenda e Ndryshimit e CIPD, me fokus në nxënësin, përfundoi se “kompetencat kanë qenë një tipar i zhvillimit progresiv të burimeve njerëzore për më shumë se një dekadë. Ajo që është e re është rëndësia e tyre qendrore si një mënyrë për të siguruar një kuadër që i jep mundësi nxënësit të marrë përgjegjësi për mësimin e vet”. Gold (referuar Holbeche, 1999) sugjeron se mbështetësit e kompetencave i perceptojnë ato

si një mekanizëm për të përshtatur objektivat organizative me “aktivitetet e ndryshme të burimeve njerëzore si rekrutimi, përzgjedhja, vlerësimi, trajnimi dhe shpërblimi”.

Problemi 4

Narta shpk është një biznes i diversifikuar i formuar përmes bashkimit të Noli Elektriqa 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 plehrat.

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 €m	2015 €m	2016 €m
Ferma Skozi	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 arsytet 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 4

- (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 bëhej 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 financiare 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 menaxheri 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 financiare 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.