

Shoqata e kontabilistëve të certifikuar 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 03.10.2026

Problemi 1

Dardania Mobility Sh.A. – pozita strategjike dhe palët e interesit

Dardania Mobility Sh.A. (DM) prodhon autobusë elektrikë dhe operon shërbime të transportit urban me kontrata shumëvjeçare në Kosovë dhe në dy tregje të rajonit. Kompania u rrit shpejt pas vitit 2021, kur komunat filluan të zëvendësonin flotat me naftë. DM ka një fabrikë montimi, një qendër softuerike që menaxhon bateritë dhe rrjetin e karikimit, si dhe marrëveshje ekskluzive pesëvjeçare me një furnitor aziatik të qelizave të baterive.

Qeveria po përgatit subvencione për transportin pa emetime, por njëkohësisht kërkon që së paku 40% e vlerës së autobusëve të krijohet në vend. Normat e interesit mbeten të larta dhe komunat po vonojnë pagesat. Një rregullore e re kërkon raportim të gjurmës së karbonit gjatë gjithë ciklit të jetës dhe përgjegjësi për riciklimin e baterive. Në treg po hyjnë dy prodhues të mëdhenj evropianë me financim të lirë, ndërsa operatorët privatë të minibusëve kundërshtojnë zgjerimin e transportit publik.

DM njihet për përshtatjen e shpejtë të autobusëve për rrugë të ngushta dhe terren kodrinor. Inxhinierët e saj kanë krijuar algoritme që ulin konsumin e energjisë me rreth 8%, por dokumentimi teknik është i dobët dhe njohuritë mbahen nga një grup i vogël specialistësh. Defektet në dy seri të fundit kanë rritur kërkesat për garanci. Bordi po shqyrton hyrjen në një tender të madh në tregun e tretë, ku kërkohet partner lokal dhe transferim i pjesshëm i teknologjisë.

Drejtori ekzekutiv ka propozuar që riciklimi i baterive t'i kontraktohet një ndërmarrjeje me çmim të ulët. Organizatat mjedisore kanë ngritur dyshime për standardet e saj. Punonjësit kërkojnë siguri më të madhe në punë dhe trajnim, ndërsa aksionarët presin rritje të shpejtë të dividendëve. Komunat kërkojnë çmime më të ulëta dhe disponueshmëri më të lartë të autobusëve.

Kërkohet:

- (a) Analizoni faktorët kryesorë të makromjedisit dhe të industrisë që ndikojnë pozitën strategjike të DM-së. Përdorni PESTEL-in dhe pesë forcat e Porterit vetëm aty ku janë relevante për skenarin. **(8 pikë)**
- (b) Vlerësoni aftësitë strategjike të DM-së duke dalluar burimet, kompetencat dhe elementet që mund të krijojnë përparësi konkurruese të qëndrueshme. **(6 pikë)**
- (c) Vlerësoni konfliktet kryesore ndërmjet palëve të interesit dhe çështjet etike të vendimit për riciklimin e baterive. Rekomandoni si duhet t'i menaxhojë bordi. **(6 pikë)**

Zgjidhja e Problemit 1

(a) Makromjedisi dhe industria (8 pikë)

- PESTEL - politik: subvencionet për transportin pa emetime krijojnë kërkesë, ndërsa kërkesa për 40% vlerë vendore kushtëzon modelin e furnizimit dhe mund të kërkojë lokalizim të prodhimit.
- PESTEL - ekonomik: normat e larta të interesit rrisin koston e financimit; vonesat e komunave krijojnë presion mbi kapitalin qarkullues; konkurrentët me financim më të lirë kanë përparësi në çmim.
- PESTEL - social: rritja e transportit publik mbështetet nga kërkesat për ajër më të pastër, por kundërshtimi i operatorëve të autobusëve mund të krijojë presion politik dhe reputacional.
- PESTEL - teknologjik: teknologjia e baterive, algoritmet e menaxhimit të energjisë dhe infrastruktura e karikimit janë përcaktuese; ritmi i ndryshimit rrit rrezikun e vjetërsimit.
- PESTEL - mjedisor dhe ligjor: raportimi i karbonit gjatë ciklit të jetës dhe përgjegjësia për riciklimin sjellin kosto, por edhe mundësi diferencimi. Mosrespektimi mund të sjellë gjoba, përjashtim nga tenderët dhe dëmtim reputacional.
- Pesë forcat - rivaliteti është i lartë për shkak të hyrjes së dy prodhuesve të mëdhenj evropianë dhe konkurrencës në tenderë. Fuqia e blerësve është e lartë sepse komunat janë klientë të mëdhenj, të përqendruar dhe të ndjeshëm ndaj çmimit.
- Fuqia e furnitorit të baterive është e lartë për shkak të varësisë nga një marrëveshje ekskluzive dhe koston së ndërrimit. Kërcënimi nga hyrjet e reja kufizohet nga kapitali, teknologjia dhe rregullimi, por hyrja e prodhuesve evropianë tregon se barrierat nuk janë të pakapërcyeshme. Zëvendësues janë autobusët, automjetet private dhe format e tjera të transportit.
- Përfundim: industria ka potencial nga tranzicioni i gjelbër, por fitimi kërcënohet nga fuqia e komunave, furnitori i vetëm, financimi i shtrenjtë dhe rivalët e kapitalizuar mirë.

(b) Aftësitë strategjike (6 pikë)

- Burimet fizike përfshijnë fabrikën, qendrën softuerike dhe rrjetin e karikimit; burimet kontraktuale përfshijnë kontratat shumëvjeçare dhe marrëveshjen me furnitorin; burimet njerëzore dhe intelektuale përfshijnë specialistët, algoritmet dhe njohuritë për terrenin rajonal.
- Kompetenca kryesore është kombinimi i prodhimit, softuerit dhe përshtatjes së autobusëve për rrugë të ngushta e terren kodrinor. Kursimi rreth 8% i energjisë është i vlefshëm dhe mund të jetë relativisht i rrallë.
- Përparësia nuk është ende plotësisht e qëndrueshme: dokumentimi i dobët, përqendrimi i njohurive të pak specialistë, defektet e fundit dhe transferimi i kërkuar i teknologjisë e bëjnë aftësinë të imitueshme dhe organizatën të cenueshme.
- DM duhet të kodifikojë njohuritë, të mbrojë pronësinë intelektuale, të zhvillojë zëvendësues për specialistët kyç, të forcojë kontrollin e cilësisë dhe të diversifikojë furnizimin me bateri. Këto masa e kthejnë një përparësi të përkohshme në aftësi më të qëndrueshme.

(c) Palët e interesit dhe etika (6 pikë)

- Aksionarët kërkojnë dividendë dhe rritje; komunat kërkojnë çmime të ulëta dhe disponueshmëri; punonjësit kërkojnë siguri e trajnim; organizatat mjedisore kërkojnë riciklim të përgjegjshëm; furnitori dhe partneri lokal kërkojnë marrëdhënie tregtare dhe qasje në teknologji.
- Kontraktimi vetëm mbi bazën e çmimit, kur ekzistojnë dyshime për standardet, krijon rrezik etik, ligjor dhe reputacional. DM mbetet përgjegjëse për zinxhirin e saj të vlerës edhe kur aktiviteti kryhet nga një palë e tretë.

- Bordi duhet të bëjë verifikim të plotë të licencave, kapaciteteve dhe historikut; të kërkojë gjurmueshmëri të baterive, standarde mjedisore dhe të punës, të drejtë auditimi, raportim të incidenteve, tregues performance dhe klauzola ndërprerjeje.
- Duhet konsultim me komunat, punonjësit dhe grupet mjedisore, publikim transparent i rezultateve të riciklimit dhe balancim i dividendëve me investimet në siguri, cilësi dhe qëndrueshmëri.

Problemi 2

AlbaFood Group – zgjedhja strategjike dhe organizimi për sukses

AlbaFood Group (AFG) është prodhues rajonal i ushqimeve të ngrira. Biznesi bazë përbën 70% të të ardhurave dhe ka pjesë të lartë në një treg me rritje të ulët. Njësia e produkteve vegane ka pjesë të ulët, por tregu po rritet rreth 18% në vit. Njësia e akulloreve artizanale ka pjesë të lartë në një treg në rritje, ndërsa linja e pijeve energjike ka humbur pjesë tregu dhe ka realizuar humbje gjatë tri viteve të fundit.

Bordi po shqyrton dy alternativa. Alternativa A është blerja e GreenBite, një kompani e vogël vegane me markë të fortë dhe kanale digjitale, për 9 milionë euro. Priten sinergji në shpërndarje dhe prokurim, por GreenBite ka kulturë sipërmarrëse, strukturë të sheshtë dhe zhvillim të shpejtë të produkteve, ndërsa AFG është e centralizuar dhe e orientuar në kontroll. Alternativa B është ndërtimi i një fabrike të re për produktet ekzistuese të ngrira, me kosto 7 milionë euro, për të ulur koston për njësi dhe për të rritur eksportet.

AFG ka 2 milionë euro para të lira dhe mund të marrë hua deri në 6 milionë euro pa shkelur kushtet bankare. Menaxhmenti pret që GreenBite të kërkojë edhe 1.5 milionë euro kapital qarkullues pas blerjes. Fabrika e re mund të financohet me hua afatgjatë të siguruar me pajisjet. Familja themeluese zotëron 62% të aksioneve dhe nuk dëshiron të humbë kontrollin. Bordi është i ndarë: disa anëtarë kërkojnë rritje të shpejtë, ndërsa të tjerët duan të konsolidojnë biznesin bazë.

Struktura aktuale është funksionale, me vendime të marketingut, prodhimit, financave dhe burimeve njerëzore të centralizuara në seli. Drejtorët e vendeve janë përgjegjës për shitjet, por nuk kontrollojnë çmimet, produktet ose buxhetet. Vonesat në vendimmarrje po rriten dhe njësiti e reja ankohen se proceset qendrore pengojnë inovacionin.

Kërkohet:

- (a) Analizoni portofolin e AFG-së me matricën BCG dhe rekomandoni drejtimin e arsyeshëm për secilën nga katër njësiti. **(6 pikë)**
- (b) Vlerësoni Alternativën A dhe Alternativën B sipas kriterëve të përshtatshmërisë, pranueshmërisë dhe realizueshmërisë. Jepni rekomandim të arsyetuar. **(9 pikë)**
- (c) Rekomandoni ndryshimet e nevojshme në strukturë dhe mekanizmat e integritit nëse AFG blen GreenBite, duke ruajtur njëkohësisht inovacionin dhe kontrollin e grupit. **(5 pikë)**

Zgjidhja e Problemit 2

(a) Matrica BCG (6 pikë)

- Biznesi bazë i ushqimeve të ngrira është Lopë Mjelëse: pjesë e lartë në treg me rritje të ulët. Duhet mbrojtur pozita, rritur efikasiteti dhe përdorur fluksi i parasë për njësitë me rritje.
- Produktet vegane janë Pikëpyetje: treg me rritje të lartë, por pjesë e ulët. Kërkohej vendim për investim selektiv që ta kthejë njësinë në Yll, ose dalje nëse nuk mund të fitohet pjesë tregu.
- Akulloret artizanale janë Yll: pjesë e lartë në treg në rritje. Duhet investuar në kapacitet, markë dhe shpërndarje për të ruajtur pozitën; me pjekjen e tregut mund të bëhen Lopë Mjelëse.
- Pijet energjike janë Qen: pjesë e ulët, treg i dobët dhe humbje të vazhdueshme. Rekomandohet korrije, ripozicionim vetëm nëse ka bazë të besueshme, ose shitje/mbyllje për të liruar burime.

(b) Përshtatshmëria, pranueshmëria dhe realizueshmëria (9 pikë)

- Alternativa A - përshtatshmëria: blerja e GreenBite e zhvendos portofolin drejt segmentit me rritje dhe sjell markë e kanale digjitale. Sinergjitë në shpërndarje dhe prokurim janë të besueshme, por ekziston rrezik kulturor dhe rrezik i humbjes së shpejtësisë së inovacionit.
- Alternativa A - pranueshmëria: ofron potencial më të lartë rritjeje, por çmimi dhe integrimi rrisin riskun. Aksionarët mund ta pranojnë nëse nuk humbin kontrollin; stafi i GreenBite mund ta kundërshtojë centralizimin.
- Alternativa A - realizueshmëria: nevoja totale është 10.5 milionë euro (9 milionë çmimi + 1.5 milionë kapital qarkullues), ndërsa burimet e identifikuar janë 8 milionë (2 milionë para + 6 milionë hua). Ekziston mungesë financimi prej 2.5 milionë euro dhe kufizim i kontrollit familjar.
- Alternativa B - përshtatshmëria: ul koston dhe mbështet eksportet, por e thellon ekspozimin ndaj tregut bazë me rritje të ulët. Ka rrezik të shtimit të kapacitetit pa kërkesë të mjaftueshme.
- Alternativa B - pranueshmëria: është më pak transformuese dhe më e parashikueshme. Huaja rrit detyrimet fikse, por pajisjet mund të shërbejnë si siguri dhe familja ruan kontrollin.
- Alternativa B - realizueshmëria: kostoja 7 milionë euro mund të financohet me 2 milionë mjete të lira dhe 5 milionë hua, brenda kufirit bankar. AFG ka njohuri për biznesin dhe rreziku i zbatimit është më i ulët.
- Rekomandim: Alternativa A ka logjikë më të fortë strategjike, por duhet ndjekur vetëm me strukturë të realizueshme - ulje çmimi, pagesë të shtyrë, earn-out, bashkëinvestitor pa humbje kontrolli ose blerje me faza - dhe me verifikim të plotë. Nëse mungesa prej 2.5 milionë euro nuk mbyllet pa rrezik të tepruar, Alternativa B është zgjedhja e realizueshme afatshkurtër.

(c) Struktura dhe integrimi (5 pikë)

- AFG duhet të kalojë nga centralizimi i plotë funksional drejt një strukture divisionale ose hibride, ku GreenBite ruan përgjegjësi për produktin, inovacionin dhe marketingun digjital.
- Financat, pajtueshmëria, prokurimi i kategorive të përbashkëta dhe raportimi mund të integrohen gradualisht; zhvillimi i produktit dhe kultura sipërmarrëse nuk duhet të standardizohen menjëherë.
- Duhet ekip i përbashkët integrimi, pronarë të qartë të sinergjive, afate, mekanizma eskalimi dhe tregues të veçantë për rritjen, shpejtësinë e inovacionit, marzhin dhe mbajtjen e talentëve.
- Menaxherët e GreenBite duhet të kenë autonomi brenda kufijve të miratuar, ndërsa shpërblimet duhet të lidhen me rezultatet e biznesit dhe realizimin e sinergjive, jo vetëm me kursimet afatshkurtra.

Problemi 3

KosCare – proceset, biznesi digjital dhe cilësia

KosCare është rrjet privat i laboratorëve diagnostikues me 14 pika shërbimi. Pacientët mund të caktojnë termin me telefon, në sportel ose përmes një faqeje interneti të ndërtuar shtatë vjet më parë. Të dhënat nga këto kanale futen në tri sisteme të ndryshme. Stafi shpesh i rishkruan të dhënat, krijohen termine të dyfishta dhe rreth 7% e faturave korrigjohen pas ankesave. Rezultatet miratohen nga mjeku specialist dhe u dërgohen pacientëve me email ose merren fizikisht.

Drejtorja propozon një platformë të re që do të mundësojë regjistrimin unik të pacientit, rezervimin, pagesën, ndjekjen e mostrës dhe marrjen e rezultatit në aplikacion. Furnitori propozon paketë standarde COTS me konfigurim, ndërsa departamenti i TI-së kërkon zhvillim të plotë me porosi. Platforma do të përpunojë të dhëna shëndetësore të ndjeshme dhe do të lidhet me pajisjet laboratorike. Një auditim i brendshëm ka gjetur fjalëkalime të përbashkëta, mungesë të regjistrimit të ndryshimeve dhe kopje rezervë që nuk janë testuar.

Marketingu dëshiron të përdorë historikun e analizave për oferta të personalizuar. Drejtori mjekësor kundërshton përdorimin pa pëlqim të qartë. KosCare ka 38,000 vizitorë mujorë në faqen e internetit, por vetëm 3% rezervojnë online. Menaxhmenti synon ta rrisë këtë normë në 12%, të zvogëlojë kohën mesatare të pritjes nga 28 në 15 minuta dhe të ulë përsëritjen e analizave për shkak të gabimeve nga 1.8% në nën 0.5%.

Ankesat kryesore lidhen me pritjet, komunikimin e paqartë dhe ndryshimet ndërmjet pikave të shërbimit. Procedurat ekzistojnë, por secila pikë i zbaton ndryshe. Bonuset e menaxherëve bazohen vetëm në numrin e analizave të shitura.

Kërkohet:

- (a) Vlerësoni procesin aktual të pacientit dhe propozoni ridizajnimin e tij. Përdorni matricën proces-strategji të Harmonit dhe parimet e përmirësimit të proceseve aty ku ndihmojnë analizën. **(7 pikë)**
- (b) Vlerësoni zgjedhjen ndërmjet paketës COTS dhe zhvillimit me porosi. Përfshini kërkesat, integrimin, kontrollet e përgjithshme dhe kontrollet e aplikimit që duhet të adresohen. **(6 pikë)**
- (c) Rekomandoni masa për përmirësimin e e-marketingut dhe të cilësisë së shërbimit, duke përfshirë tregues të përshtatshëm të performancës dhe mbrojtjen etike të të dhënave. **(7 pikë)**

Zgjidhja e Problemit 3

(a) Procesi dhe ridizajnimi (7 pikë)

- Procesi i pacientit ka rëndësi të lartë strategjike sepse përvoja, saktësia dhe shpejtësia ndikojnë drejtpërdrejt besimin dhe konkurrueshmërinë. Pjesët rutinë si futja e të dhënave, rezervimi dhe faturimi kanë potencial të lartë standardizimi dhe automatizimi.
- Dobësitë aktuale janë tri sisteme të ndara, rifutje e të dhënave, termine të dyfishta, korrigjime faturash, shumë pika dorëzimi, mungesë e pronarit të procesit dhe zbatim jo i njëtrajtshëm në degë.
- Procesi i ri duhet të ketë regjistrim unik të pacientit, një burim të vetëm të të dhënave, rezervim e pagesë shumëkanalëshe, validime automatike, barkod për mostrën, gjurmim të statusit, miratim elektronik dhe shpërndarje të sigurt të rezultatit.
- Duhet larguar rifutja dhe kontrollet pa vlerë, ndërsa përjashtimet klinike duhet të kalojnë te personi kompetent. Një pronar fund-më-fund duhet të mbajë përgjegjësi për kohën, cilësinë dhe përvojën e pacientit.
- Ridizajnimi duhet pilotuar në disa pika, matur ndaj gjendjes bazë dhe pastaj standardizuar. Punonjësit dhe pacientët duhet të përfshihen në hartimin dhe testimin e procesit.

(b) COTS, zhvillimi me porosi dhe kontrollet (6 pikë)

- COTS ka kohë dhe kosto më të ulët, funksione të provuara, mirëmbajtje dhe përditësime nga furnitori. Mangësitë janë përshtatja e kufizuar, varësia nga furnitori, kostoja e licencave dhe rreziku që proceset të shtrembërohen për t'iu përshtatur paketës.
- Zhvillimi me porosi ofron përshtatje dhe kontroll më të madh, por ka kohë, kosto, rrezik zhvillimi, varësi nga specialistët dhe përgjegjësi të vazhdueshme për mirëmbajtje e siguri.
- KosCare duhet të bëjë analizë të kërkesave funksionale dhe jofunksionale, analizë të boshllëqeve, provë koncepti dhe vlerësim të integritetit me pajisjet. Duke qenë se shumica e funksioneve janë standarde, një COTS i konfiguruar mirë është zgjedhja fillestare më e arsyeshme, me API të hapura, dalje të garantuar të të dhënave dhe marrëveshje të fortë shërbimi.
- Kontrollet e përgjithshme: qasje sipas rolit dhe ndarje detyrash, menaxhim i ndryshimeve, kopje rezervë dhe rikuperim i testuar, regjistrim incidentesh, monitorim i furnitorit, vazhdimësi e biznesit dhe testim sigurie.
- Kontrollet e aplikimit: validim i inputeve, numër unik i pacientit, kontrolle plotësie dhe arsyeshmërie, autorizim i miratimit të rezultateve, pajtim pagesë-faturë, gjurmë auditimi dhe alarme për termine ose mostra të dyfishta.

(c) E-marketingu, cilësia dhe etika (7 pikë)

- Faqja dhe aplikacioni duhet të kenë rrugë të thjeshtë rezervimi, informacion të qartë mbi analizat e çmimit, optimizim për telefon, prova besueshmërie, kujtesa automatike dhe matje të pikave ku përdoruesit braktisin procesin.
- Marketingu duhet të përdorë segmentim vetëm me pëlqim të qartë dhe për qëllime të përcaktuara. Të dhënat shëndetësore nuk duhet të përdoren për oferta pa bazë të ligjshme, transparencë, minimizim të të dhënave dhe mundësi të lehtë çregjistrimi.
- Cilësia kërkon procedura standarde, trajnim, auditim ndërmjet degëve, analizë të shkaqeve të gabimeve dhe kulturë ku raportimi i gabimit përdoret për përmirësim, jo fshehje.
- KPI-të: norma e konvertimit online (objektiv 12%), koha mesatare e pritjes (15 minuta), norma e përsëritjes për gabime (nën 0.5%), koha e kthimit të rezultatit, faturat e korrigjuara, ankesat, kënaqësia/NPS dhe disponueshmëria e sistemit.

- Bonuset nuk duhet të bazohen vetëm në volum. Duhet kartelë e balancuar që përfshin cilësinë, sigurinë, përvojën e pacientit dhe pajtueshmërinë.

Problemi 4

Drini Water – menaxhimi i projektit dhe vlerësimi financiar

Drini Water Sh.A. planifikon të instalojë një linjë të re ambalazhimi dhe një impiant fotovoltai. Projekti synon rritjen e kapacitetit, uljen e humbjeve dhe furnizimin e 35% të energjisë nga burime të ripërtëritshme. Bordi ka miratuar kufirin fillestar prej 4.2 milionë euro dhe afatin 12-mujor. Sponsori është drejtori ekzekutiv; menaxheri i projektit raporton te drejtori i operacioneve. Furnitori i linjës kërkon vendim të shpejtë për specifikimet, por ekipet e prodhimit, cilësisë dhe shitjes nuk janë pajtuar për formatet e shisheve.

Pas tre muajsh, projekti është katër javë prapa. Leja për lidhjen e impiantit diellor nuk është marrë, çmimi i materialeve është rritur dhe furnitori ka njoftuar se ndryshimi i specifikimeve do të kushtojë 180,000 euro. Regjistri i rreziqeve nuk është përditësuar që nga fillimi. Raportet mujore tregojnë vetëm faturat e paguara, jo progresin fizik ose përfitimet e pritshme.

Për linjën e ambalazhimit janë vlerësuar flukset neto vjetore të parasë më poshtë. Investimi fillestar është 2,400,000 euro. Në fund të vitit të pestë pritet vlerë e mbetur prej 250,000 euro, e përfshirë në fluksin e vitit 5. Norma e kërkuar e kthimit është 10%.

Viti	1	2	3	4	5
Fluksi neto (€)	520,000	650,000	720,000	690,000	850,000

Banka ofron hua pesëvjeçare me interes 7.5%, ndërsa aksionarët mund të sjellin kapital të ri, por kërkojnë kthim prej 15%. Drejtori financiar propozon 60% hua dhe 40% kapital. Norma e tatimit është 10%. Bordi shqetësohet se rënia 15% e flukseve do ta bëjë investimin të papranueshëm.

Kërkohet:

- Diagnosticoni dobësitë në qeverisjen dhe kontrollin e projektit dhe rekomandoni veprimet prioritare për sponsorin dhe menaxherin e projektit. **(7 pikë)**
- Llogaritni VAN-in e linjës së ambalazhimit në 10% dhe vlerësoni efektin e një rënieje prej 15% në të gjitha flukset vjetore, përfshirë vlerën e mbetur. Jepni rekomandim. **(8 pikë)**
- Llogaritni koston mesatare të ponderuar të kapitalit për strukturën e propozuar të financimit dhe komentoni shkurt përshtatshmërinë e burimit të financimit. **(5 pikë)**

Zgjidhja e Problemit 4

(a) Qeverisja dhe kontrolli i projektit (7 pikë)

- Dobësitë janë mungesa e vendimit për specifikimet, përgjegjësi e paqartë ndërmjet sponsorit dhe drejtorit të operacioneve, menaxhim i dobët i palëve, ndryshim i pakontrolluar i objektit dhe mungesë e përditësimit të regjistrit të rreziqeve.
- Leja e lidhjes është varësi kritike që duhej të ishte identifikuar dhe menaxhuar herët. Raportimi vetëm i faturave nuk tregon progresin fizik, vonesën, koston e përfundimit ose realizimin e përfitimeve.
- Sponsor duhet të mbledhë komitetin drejtues, të vendosë për formatet dhe prioritetet, të konfirmojë rastin e biznesit dhe të caktojë autoritetet për vendime e eskalim.
- Menaxheri duhet të ribazojë objektin, afatin dhe buxhetin; të përditësojë rrugën kritike, regjistrin e rreziqeve dhe planin e lejeve; të vendosë kontroll formal të ndryshimeve dhe të negociojë me furnitorin vetëm pas vlerësimit të ndikimit.
- Raportimi duhet të përfshijë arritjet fizike, koston aktuale kundrejt buxhetit, parashikimin deri në përfundim, vonesat, rreziqet, vendimet e hapura dhe përfitimet e pritshme.

(b) VAN dhe analiza e ndjeshmërisë (8 pikë)

- Faktorët e diskontimit në 10% për vitet 1-5 janë afërsisht 0.9091, 0.8264, 0.7513, 0.6830 dhe 0.6209.
- Vlerat aktuale janë: €472,727; €537,190; €540,947; €471,279; dhe €527,783. Totali i vlerës aktuale të hyrjeve është €2,549,926.
- VAN bazë = €2,549,926 - €2,400,000 = +€149,926. Projekti krijon vlerë, por diferenca e sigurisë është relativisht e vogël.
- Nëse të gjitha flukset, përfshirë vlerën e mbetur, bien 15%, vlera aktuale bëhet $€2,549,926 \times 85\% = €2,167,437$.
- VAN në skenarin e uljes = €2,167,437 - €2,400,000 = -€232,563.
- Rekomandim: projekti pranohet në skenarin bazë, por është i ndjeshëm ndaj uljes së flukseve. Bordi duhet të verifikojë kërkesën, kursimet dhe vlerën e mbetur, të kërkojë masa mbrojtëse dhe të testojë skenarë të tjerë para angazhimit përfundimtar.

(c) Kostoja mesatare e ponderuar e kapitalit (5 pikë)

- Kostoja e borxhit pas tatimit = $7.5\% \times (1 - 10\%) = 6.75\%$.
- WACC = $(60\% \times 6.75\%) + (40\% \times 15\%) = 4.05\% + 6.00\% = 10.05\%$.
- WACC prej 10.05% është pothuajse e barabartë me normën 10% të përdorur për VAN, prandaj përfundimi bazë nuk ndryshon materialisht; me 10.05% VAN do të ishte pak më i ulët.
- Huaja pesëvjeçare përputhet më mirë me një pasuri afatgjatë sesa financimi afatshkurtër dhe krijon përfitim tatimor, por sjell pagesa fikse, kërkesa për kolateral dhe rrezik ndaj kushteve bankare. Bordi duhet të kontrollojë DSCR-në, hapësirën në kovenante dhe skenarin e uljes para miratimit të strukturës 60/40.

Problemi 5

NovaBank – udhëheqja, performanca dhe ndryshimi strategjik

NovaBank është bankë me 32 degë dhe 620 punonjës. Bordi ka miratuar strategjinë “Digital First”, e cila parashikon migrimin e 60% të transaksioneve rutinë në kanale digjitale, mbylljen e tetë degëve të vogla dhe krijimin e qendrave këshilluese për klientët biznesorë. Strategjia kërkon aftësi të reja në analiza të të dhënave, siguri kibernetike, shitje këshilluese dhe menaxhim të produkteve digjitale.

Drejtori i ri ekzekutiv përdor objektiva agresive dhe komunikim nga lart-poshtë. Menaxherët e degëve shpërblehen kryesisht për numrin e kredive dhe të produkteve të shitura. Kjo ka rritur shitjet, por edhe ankesat për produkte të papërshtatshme. Punonjësit nuk e dinë nëse rolet e tyre do të ekzistojnë pas ristrukturimit. Sindikata kundërshton mbylljen e degëve dhe pretendon se drejtoria nuk është konsultuar. Dy specialistë kryesorë të teknologjisë janë larguar gjatë muajit të fundit.

Departamenti i burimeve njerëzore propozon një program trajnimi tre-ditor për të gjithë, të njëjtin material dhe një test online në fund. Menaxherët e degëve kërkojnë trajnim praktik dhe mentorim. Drejtoria financiare dëshiron prova se investimi në zhvillim do të sjellë përfitime. Një ekip pilot që përfshiu punonjës të degëve, TI-së dhe riskut arriti migrim të suksesshëm të klientëve, por mësimet e tij nuk janë shpërndarë në organizatë.

Bordi po shqyrton tri mënyra zhvillimi: ndërtimin e platformës me burime të brendshme, partneritetin me një fintech ose blerjen e një fintech-u të vogël. Banka ka kapital të mjaftueshëm, por pak përvojë në integrimin e kompanive teknologjike. Rregullatori kërkon kontroll të fortë mbi të dhënat, vazhdimësi të shërbimit dhe përgjegjësi të qartë edhe kur përdoren partnerë të jashtëm.

Kërkohet:

- (a) Vlerësoni stilin aktual të udhëheqjes, sistemin e matjes së performancës dhe shpërblimit. Rekomandoni ndryshime që mbështesin strategjinë dhe sjelljen etike. **(7 pikë)**
- (b) Hartoni një qasje të arsyetuar për menaxhimin e ndryshimit, duke adresuar rezistencën, komunikimin, përfshirjen e palëve dhe konsolidimin e ndryshimit. **(6 pikë)**
- (c) Vlerësoni si duhet të ridizajnohen rolet dhe zhvillimi i stafit, dhe si duhet të matet efektiviteti i programit të zhvillimit. **(4 pikë)**
- (d) Vlerësoni shkurt tri mënyrat e zhvillimit strategjik dhe rekomandoni opsionin më të përshtatshëm për NovaBank. **(3 pikë)**

Zgjidhja e Problemit 5

(a) Udhëheqja, performanca dhe shpërblimi (7 pikë)

- Stili aktual është kryesisht autoritar dhe transaksional: objektiva agresive, komunikim nga lart-poshtë dhe shpërblim për volum. Ky stil mund të japë rezultate të shpejta, por nuk krijon angazhim, mësim dhe bashkëpunim për një transformim kompleks.
- Strategjia kërkon udhëheqje transformuese dhe pjesëmarrëse: vizion të qartë, dialog me degët e sindikatën, koalicion të menaxherëve dhe ekspertëve, si dhe përshtatje situative të stilit sipas gatishmërisë së ekipeve.
- Matja vetëm e kredive dhe produkteve nxit shitje të papërshtatshme. Kartela e performancës duhet të përfshijë rezultatet financiare, përdorimin digjital, kënaqësinë dhe mbajtjen e klientëve, cilësinë e këshillimit, ankesat, pajtueshmërinë, rrezikun, aftësitë dhe bashkëpunimin.
- Shpërblimi duhet të ketë objektiva individuale dhe ekiporë, pragje të pajtueshmërisë, shtyrje të bonusit dhe mundësi kthimi të tij kur shfaqen shitje të papërshtatshme. Sjellja etike duhet të jetë kusht, jo vetëm një tregues shtesë.

(b) Menaxhimi i ndryshimit (6 pikë)

- Krijoni arsyen bindëse për ndryshim duke paraqitur presionin e tregut, nevojat e klientëve, rreziqet dhe mundësitë; formoni koalicion drejtues me bordin, menaxherët e degëve, TI-në, riskun dhe burimet njerëzore.
- Hartoni palët sipas fuqisë dhe interesit. Sindikata dhe menaxherët e degëve kërkojnë konsultim të hershëm; punonjësit kërkojnë qartësi mbi rolet, kriteret dhe mbështetjen për rikualifikim.
- Komunikoni shpesh dhe në dy drejtime; shpjegoni çfarë ndryshon, pse, kur dhe çfarë mbetet e hapur. Mos premtoni se nuk do të ketë pasoja kur vendimet nuk janë marrë.
- Përdorni ekipin pilot si provë dhe burim mësimi, krijoni fitore të shpejta, ambasadorë të ndryshimit dhe zgjerim me faza. Hiqni pengesat në procese, sisteme dhe shpërblime.
- Konsolidoni ndryshimin përmes roleve të reja, objektivave, trajnimit, rekrutimit, procedurave dhe raportimit. Matni adoptimin, përvojën e klientit, produktivitetin dhe rrezikun pas çdo vale.

(c) Dizajni i punës dhe zhvillimi (4 pikë)

- Banka duhet të bëjë analizë të boshllëkut të aftësive dhe të krijojë familje rolesh për këshillim, produkte digjitale, të dhëna dhe siguri. Rolet duhet të kenë më shumë shumëllojshmëri aftësish, autonomi të kontrolluar, kontakt me rezultatin dhe feedback të shpejtë.
- Programi i njëjtë tre-ditor nuk adreson nevoja të ndryshme. Nevojiten rrugë të personalizuar, ushtrime praktike, mentorim, rotacion, komunitete praktike, certifikim dhe mbështetje në vendin e punës.
- Efektiviteti matet në katër nivele: reagimi i pjesëmarrësve; njohuria/aftësia e fituar; ndryshimi i sjelljes në punë; rezultatet si migrimi digjital, cilësia, ankesat, produktiviteti dhe mbajtja e stafit. Kostoja krahasohet me përfitimet e realizuara.

(d) Mënyra e zhvillimit strategjik (3 pikë)

- Zhvillimi i brendshëm jep kontroll të lartë mbi të dhënat dhe arkitekturën, por është i ngadalshëm dhe rrezikohet nga mungesa e aftësive dhe largimi i specialistëve.
- Partneriteti me fintech sjell shpejtësi dhe aftësi të specializuara me investim më të ulët, por krijon varësi, rrezik të furnitorit dhe kërkon kontrata, auditim, dalje të planifikuara, pronësi të qartë të të dhënave dhe vazhdimësi të shërbimit.
- Blerja e fintech-ut jep kontroll dhe pronësi mbi teknologjinë, por ka kosto, rrezik vlerësimi, kulturor dhe integrimi; banka ka pak përvojë në blerje teknologjike.

- Rekomandim: partneritet strategjik me një fintech të verifikuar është opsioni fillestar më i përshtatshëm, me qeverisje të fortë, të drejta auditimi, standarde sigurie, plan daljeje dhe mundësi të mëvonshme investimi ose blerjeje nëse bashkëpunimi provohet.