

Shoqata e kontabilistëve të çertifikuar dhe auditorëve të Kosovës

Society of Certified Accountants and Auditors of Kosovo

Analizat e biznesit
Business Analysis

P11

Zgjidhjet

FLETË PROVIMI
Exam Paper

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

Data 06/07/2024

Pjesa	Maksimumi i Dhënë	-Kujdes! Kjo pjesë është vetëm për përdorim nga ShKCAK- PIKËT E DHËNA
1. Detyra 1	25	
2. Detyra 2	25	
3. Detyra 3	25	
4. Detyra 4	25	
Total	100	

Problemi 1

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

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

Ciklet jetësore të zhvillimit

Kërkesat për softuer janë prodhuar nga prodhuesit e motorit. Këto kërkesa janë zakonisht (90% të kohës) për ofrimin e ndryshimeve për zgjidhjet ekzistuese softuerike për të reflektuar ndryshimet e detajuara në dizajnimin e një motori të ndërtuar. Inxhinierët softuerik të AvioMonitorit duhet të vlerësojnë ndryshimet e dizajnit të motorit si dhe të vlerësojnë ndikimin e tyre mbi softuerin. Pasi që këto ndikime të jenë dakorduar me prodhuesin (dhe është dakorduar çmimi dhe data e ofrimit për softuerin e përmirësuar), pastaj janë specifikuar ndryshimet e dizajnit të kodit të detajuar dhe u janë dhënë ekipeve individuale të programimit për zhvillim. I tërë programimi është bërë në palë me një nga programorët duke rishikuar kodin e programit tjetër ashtu siç është prodhuar. Udhëheqësi i ekipit të programimit gjithashtu inspekton të gjitha ndryshimet e kodit për të siguruar pajtueshmëri me standardet e kompanisë. Softueri testohet në mënyrë intensive para se të lirohet për përdorim tek prodhuesi i motorit. Inxhinierët e softuerit të AvioMonitorit ndihmojnë prodhuesit në testet e mëtejme para se softueri të lëshohet për përdorim të drejtpërdrejt. Kohë pas kohe (10% e kohës) kërkesat e softuerit janë për një motor tërësisht të ri. Në këtë aspekt, inxhinierët e softuerit të AvioMonitorit sillen në dizajn shumë më herët për të siguruar që softueri i monitorimit është një pjesë integrale e dizajnit total. Ndërtimi i softuerit për të përmbushur kërkesat e finalizuara është zhvilluar, sa më shumë të jetë e mundur, nga komponentat e provuara dhe të besueshme softuerike tashmë në përdorim në softuerin e përcaktuar. Është një nga objektivat e AvioMonitorit për të zhvilluar komponentat e ripërdorshme softuerike të testuara mirë të cilat mund të përdoret në sa më shumë sisteme të jetë e mundshme.

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

Kërkesat e detyrës:

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

(25 pikë)

Zgjidhja

Zgjidhja

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

Përputhshmëria me kërkesat

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

Besueshmëria

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

Mënyra e përdorimit

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

Karakteristikat e përgjithshme të produktit

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

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

Sidoqoftë, cilësia gjithashtu reflekton çmimin të cilin janë të përgatitur konsumatorët që ta paguajnë. Ka dëshmi në skenarin e dhënë se çmimi po bëhet problematik. Një inxhinier pohon se "tri vite më parë askush nuk ka bërë pyetje lidhur me çmimet tona. AvioMonitori duhet të jetë e vetëdijshëm për këtë meqë është në një industri ku dështimi mund të çojë në vdekje. Mund të duhet të pranojë një nivel të shtuar të rrezikut si pasojë e reduktimit të çmimit për të mbetur konkurrues.

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

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

Së treti, modeli V ofron një fokus për definimin e testimit që do të kryhet brenda secilës fazë të ciklit jetësor. Definimi i testimit ndihmohet nga ideja e kriterëve hyrëse dhe dalëse.

Në fund, modeli V ofron bazën për definimin e asaj se kush është përgjegjës për kryerjen e testimit në secilën fazë. Modeli V është bazë e shkëlqyer për ndarjen e detyrave të sigurimit të cilësisë.

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

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

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

Problemi 2

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

Faza 1 (1965-1988)

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

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

Faza 2 (1989-2002)

Në 1988 Hein konsideronte ndryshimin e dyqaneve Rock Bottom në franshizë, duke ftuar menaxherët e tij që të blinin dyqanet e tyre (të cilat ende ishin profitabile) dhe duke ndjekur një zgjerim përmes hapjes së dyqaneve të reja me franshizat jashtë kompanisë. Sidoqoftë, në vend të kësaj, ai vendosi kompaninë në berzën e shtetit. Ai përdori një pjesë të kapitalit të ngritur për të zgjeruar biznesin. Sidoqoftë, ai gjithashtu shiti aksionet e tij për të ndihmuar atë që të organizojë "ndejen e paharrueshme" dhe të blejë mallra të shtrenjta dhe dhurata për familjen e tij. Hein u bë kryesues dhe kryeshef i kompanisë së kuotuar rishtazi, por përgjatë trembëdhjetë viteve të ardhshme

marrëdhënia e tij me bordin e tij dhe me aksionarët e tij u bë jashtëzakonisht e vështirë. Në mënyrë graduale, kontrollet e reja financiare dhe sistemet e raportimit janë vënë në vend. Shumica e menaxherëve u larguan derisa kontrollet u bënë më të centralizuara dhe më formale. Performanca e kompanisë ishte solide por jospektakolare. Hein u ankua se "biznesi nuk ishte argëtues më tej". Kompania kërkohej në mënyrë ligjore të publikonte pagat e drejtorëve në raportin e saj vjetor dhe pakon mjaft tërheqëse të pagës të Kryetarit dhe të kryeshefit ekzekutiv që po bëhej një problem gjithnjë e në rritje dhe ai dominoi Takimin e Përgjithshëm Vjetor 2002. Hein ishte turpëruar nga publikimi i tij dhe diskutimi që vijoi në mediet nacionale. Ai u ndje sikur kjo ishte një shkelje e intimitetit të tij dhe të drejtave civile.

Faza 3 (2003-2008)

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

Kërkesat e detyrës:

- a) Analizoni arsyet për suksesin e Rock Bottom ose dështimin në secilën nga tri fazat e identifikuara në skenar. Vlerësoni se si stili i lidërshiptit të Rick Hein ka kontribuar në suksesin ose dështimin e secilës fazë.

(18 pikë)

- b) Rick Hein konsideroi franshizimin e brendit Rock Bottom në dy momente në historinë e saj - 1988 dhe 2007, Sqaroni faktorët kyç që do ta kishin bërë franshizimin e Rock Bottom të arsyeshëm në aspektin ekonomik në 1988, por do ta kishin bërë atë "me gjasë jo të suksesshëm" në vitin 2007.

(7 pikë)

(Totali = 25 pikë)

Zgjidhja

Faza I

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

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

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

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

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

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

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

Faza II

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

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

Rock Bottom tani po hyn në fazën e pjekurisë së ciklit jetësor të industrisë, dhe nevojat e lidërshiptit për të përshtatur këtë ndryshim në ciklin e jetës së produktit. Qasja e Rick ishte vendosja e kompanisë në bursë dhe përdorimi i kapitalit të ngritur për të zgjeruar biznesin. Ky vendim, sidoqoftë, krijoi disa probleme për kompaninë:

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

Faza III

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

Besueshmëria e produktit - Deri në fillim të shekullit 21, sistemet e teknologjisë së lartë janë më të besueshme se sa që ishin në vitet e 1960-ta dhe kështu të gjasë më shumë.

Rrjedhimisht, njerëzit duhet të zëvendësojnë pajisjet e tyre më rrallë, duke reduktuar më tej kërkesën për produktet Rock Bottom.

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

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

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

- Rick armiqësoi menaxherët e tij me një qasje të lirë dhe jo të fokusuar, dhe ai më tej distancoi vetën nga ata duke u hidhëruar dhe i vrazhdë karshi tyre.
- Ai reagoi ndaj lirisë së fituar nga të mos qenit një kompani publike duke shpenzuar një shumë të mëdha të parave në një ndejë kremteje, duke zhvlerësuar më tej imazhin e dëmtuar të kompanisë.

(b)

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

Imazhi i brendit

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

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

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

Suksesi financiar

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

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

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

Problemi 3

Barnatoret që bëjnë shitje me pakicë ofrojnë produkte të brenduara medicinale dhe ilaçe për ftohje si dhe ilaçe të përshkruara nga mjekët. Konsumatorët presin të dyja llojet e produktit të jenë në dispozicion menjëherë dhe kjo kërkon blerje efikase dhe kontroll të stoqeve në secilën barnatore. Industria e barnatoreve me pakicë po fokusohet në mënyrë të shtuar nga një numër të vogël të zinxhirëve mbarështetëror i barnatoreve, edhe pse barnatoret e pavarura vazhdojnë të mbijetojnë. Zinxhirët e barnatoreve po inkurajojnë në mënyrë të shtuar konsumatorët e tyre për të porositur produktet medicinale përmes internetit dhe mjekët po inkurajohen që të dërgojnë përshkrimet e tyre në mënyrë elektronike tek barnatorja ashtu që ata të mund të përgatiten në mënyrë të gatshme që të mund ta mbledhë pacienti.

Sistemet Ndërkombëtare Farmaceutike (SNF)

Sistemet Ndërkombëtare Farmaceutike (SNF) është një kompani softuerike në pronësi private e cila ka zhvilluar në mënyrë të pavarur dhe shitur një pako të specializuar softuerike të përmbushë nevojat specifike të barnatoreve me pakicë. Objektivat e cekura të SNF-së është të jetë një kompani "shumë e shkathët dhe profesionale që ofron shërbime cilësore softuerike për industrinë e barnatoreve me pakicë". Përgjatë tri viteve të fundit SNF ka përjetuar rritje graduale në qarkullim, profitabilitet dhe aksione të tregut (shihni Figurën 1).

Figura 1: Informatat Financiare të SNF-së

	2007	2006	2005
Qarkullimi (\$000)	11,700	10,760	10,350
Fitimet (\$000) (para tatimit)	975	945	875
Pjesëmarrja e përafërt e tregut	26%	24%	23%
Numri i punonjësve	120	117	115

SNF ka tre drejtorë, ku secili ka një pjesëmarrje të rëndësishme në pronësi të biznesit. Kryeshefi është një ndërmarrës natyral me të kaluar të njohur për identifikimin e mundësive dhe marrjen e rreziqeve të nevojshme për shfrytëzimin e tyre. Në tri vitet e fundit ai ka lakuar entuziazmin e tij për rritje derisa SNF ka konsoliduar pozitën e saj në treg. Sidoqoftë, ai tani beson se koha është e duhur për zgjerimin e biznesit në një madhësi dhe profitabilitet që bënë SNF një cak tërheqës për blerje dhe u mundëson drejtorëve të realizojnë investimin e tyre në kompani. Ai ka një aleat natyral në drejtorin e shitjet dhe marketingut dhe që të dy ndiejnë që SNF ka nevojë të gjejë tregje nacionale dhe ndërkombëtare për të mundësuar rritjen. Drejtori i zhvillimit softuerik, sidoqoftë,

kjo nuk ndan entuziazmin e kryeshefit për këtë zgjerim. Kryeshefi ka propozuar që rritja të mund të arrihet më së miri duke zhvilluar një pako gjenerike softuerike që mund të përdoret nga industria e gjerë e përgjithshme e shitjes me pakicë. Plani i tij është që kompania të marrë pakon momentale softuerike dhe të heqin referencat specifike tek industria farmaceutike. Kjo pako gjenerike mund të zgjerohet më tej për sektorë të tjerë të shitjes me pakicë. Pakoja farmaceutike do të ruhet por do të perceptohet dhe marketohet si një implementim i specializuar i pakos së re gjenerike.

Ky ndryshim i propozuar në drejtimin strategjik është kundërshtuar fuqishëm nga drejtori i zhvillimit të softuerëve. Ai dhe ekipi i tij i zhvilluesve të softuerit janë nën presion të vazhdueshëm për të përmbushur kërkesat e konsumatorëve ekzistues të barnatoreve me pakicë. Porositja përmes internetit e produkteve medicinale dhe shpërndarja elektronike e përshkrimeve janë vetëm dy shembuj të presionit konstant mbi SNF nga konsumatorët e tyre me pakicë për të azhurnuar në mënyrë të vazhdueshme pakon e tij softuerike për t'u mundësuar barnatoreve për të implementuar inovacionet teknike që përmirësojnë shërbimet e konsumatorëve. Në mënyrë ideale, drejtori i zhvillimit softuerik do të blente burimet e mëtejme për të zhvilluar një pako të standardizuar softuerike për konsumatorët e tyre ekzistues. Ai nevríkose veçanërisht nga shitësit e SNF-së që vazhdimisht të zotohen që kompania të prodhojë një zgjidhje softuerike të krijuar me porosi për secilin konsumator dhe duke premtuar datat e ofrimit, të cilat janë premtuar të përmbushen nga ana e ekipit të ndërtimit të softuerit. Në mënyrë të shpeshtë, softueri përmban defekte që kërkojnë mirëmbajtje intensive dhe konsumuese të kohës. Rrjedhimisht, SNF po kritikohet në mënyrë të shtuar nga ana e konsumatorëve. Një konferencë e grupit të përdoruesve e mbajtur së fundmi ka shprehur një pakënaqësi të konsiderueshme me cilësinë e pakos së SNF-së dhe ka shprehur dyshimin për aftësinë e kompanisë për të përmbushur afatin e caktuar kohor për një lëshim të ri në përdorim të softuerit.

Kërkesat e detyrës:

- (a) Propozimi për zhvillimin dhe shitjen e pakos softuerike për industrinë e shitjes me pakicë paraqet një ndryshim të madh në strategjinë e SNF-së. Analizoni natyrën, fushëveprimin dhe llojin e këtij ndryshimi të propozuar strategjik për SNF. (10 pikë)
- (b) Suksesi i ndonjë përpjekje për menaxhimin e ndryshimit do të varet nga konteksti në të cilin ndryshimi do të mbahet. Identifikoni dhe analizoni, duke përdorur një model të përshtatshëm, veçoritë e brendshme kontekstuale, që do të ndikonin në suksesin ose dështimin e ndryshimit të propozuar strategjik të kryeshefit për SNF. (15 pikë)

(Totali = 25 pikë)

Zgjidhja

Propozimi për zhvillimin dhe shitjen e pakos softuerike për industrinë e përgjithshme me pakicë paraqet një vendim të rëndësishëm strategjik për PSI. Deri më tani, ka qenë relativisht e suksesshme në identifikimin dhe servisimin e nevojave të softuerit. Në termat e Michael Porterit, ai momentalisht është një diferencues i fokusuar. Hyrja e propozuar në tregun me pakicë paraqet një produkt të ri dhe një treg të ri, duke përdorur perspektivën e matricës së rritjes së Ansoffit.

Johnson, Scholes dhe Whittington (JSW) argumentojnë se ekziston rreziku nga të besuarit se "ekziston vetëm një mënyrë" ose një mënyrë më e mirë, për të ndryshuar strategjitë organizative. Ata besojnë se shumica e strategjive janë të ndikuara në mënyrë të përsosur nga strategjitë më të hershme dhe suksesi ose dështimi i tyre.

Sugjerohet se ka dy masa kyçe të ndryshimit. Së pari, natyra e ndryshimit - sa e madhe është? Ndryshimi inkremental ose "hap pas hapi" nuk sfidon mënyrën ekzistuese të bërjes së gjërave dhe mund të zbatohet proceset dhe kulturën e organizatës.

Së dyti, fushëveprimi i procesit të ndryshimit është i rëndësishëm - sa prej aktiviteteve të firmës duhet të ndryshohen? Nëse ndryshimi nuk ndryshon modelin bazik afarist (ose "paradigmën" në termat e JSW) atëherë kjo shihet si "rirenditje e strategjisë në vend të ndryshimit fundamental në drejtimin strategjik".

Konsiderimi i dy masave kyçe të ndryshimit mundëson identifikimin e katër llojeve të ndryshimit. Këto katër lloje përdoren në këtë përgjigje por modelet e tjera përdoren në këtë përgjigje por modelet dhe qasjet e tjera duhet të jenë të pranueshme.

- Adaptimi është ndryshimi që mund të bëhen brenda modelit momental afarist.
- Rindërtimi paraqet një ndryshim të rëndësishëm në organizatë, si një ofertë jo e mirëseardhur e boeres, por nuk kërkon ndryshim fundamental në modelin afarist.
- Evolucionimi është një ndryshim në strategji, i cili kërkon modelin afarist të ndryshojë në mënyrë signifikante përgjatë një periudhe kohore.
- Revolucioni afekton tërësisht organizatën dhe fushëveprimin e ndryshimit që kërkon një ndërrim fundamental në modelin e biznesit - mënyrën se si firma zgjedh të konkurrojë.

Duke u parë në mënyrë jopasionante, kjo duket që lëvizja e propozuar e SNF-së në tregun e përgjithshëm me pakicë paraqet një ndryshim evolucionar.

Kjo është inkrementale sepse ndërton në shkathtësitë, rutina dhe besime të atyre në organizatë. Sidoqoftë, është transformuese sepse lëvizja e propozuar nga tregu momental në tregun i cili kërkon një zgjidhje gjenerike është fundamentale në drejtimin strategjik.

Në mënyrë interesante, tre drejtorët mund të mos e perceptojnë ndryshimi si evolucionar. Shefi ekzekutiv ndërmarrës dhe drejtori i shitjes dhe marketingut mund të shohin këtë propozim si ndryshim adaptim, duke rirenditur kompaninë për të marrë përparësinë e mundësisë së biznesit i cili do të çojë në realizimin e synimeve të tyre personale.

(b) JSW argumentojnë se menaxhimi i suksesshëm i ndryshimit varet nga konteksti. Ky kontekst përbëhet nga një numër faktorësh ose rastësish varësisht nga organizata në konsideratë. Si menaxhohet ndryshimi në një firmë relativisht të vogël private si SNF është shumë e ndryshme kundrejt asaj se si ajo mund të menaxhohet në një firmë të madhe ndërkombëtare të kontabilistëve me qindra partnerë.

Në kontekst të PSI, mund të bëhen observimet në vijim.

- Koha - kompania nuk përballlet me probleme të menjëhershme financiare ose afariste dhe kështu nuk ka nevojë të menjëhershme për ndryshim të shpejtë. Nuk ka dëshmi të krizës që kërkon veprime të menjëhershme riparuese.
- Fushëveprimi - shkalla e ndryshimit nuk duhet të nënvlerësohet në një firmë relativisht të vogël si PSI. Furnizimi i një segmenti qartazi të definuar të mbështetur nga një strategji vertikale të marketingut është shumë i ndryshëm nga strategjia horizontale e marketingut për lëvizjen e propozuar.
- Ruajtja - shkathhtësitë e qarta zhvillimore të softuerit janë burime kryesore dhe aftësinë dhe duhet të ruhen për të mundësuar ndryshimin e propozuar strategjik. Ruajtja e ekspertizës së ekipit softuerik dhe motivimi janë esenciale.
- Diversiteti - ndryshimi mund të ndihmohet nëse ka diversitet të përvojës. Sidoqoftë, ndryshimi mund të pengohet nëse organizata ka ndjekur një strategji të veçantë për një numër vitesh. Stabiliteti relativ i tri viteve të fundit dhe objektivi i cekur i kompanisë për të qenë kompani shumë e shkathët profesionale për ofrimin e shërbimeve cilësore softuerike.
- Aftësia - Kryeshefi dhe drejtori i shitjes dhe marketingut janë ndërmarrës në këndvështrim dhe dëshirojnë ndryshimin për të nxitur rritjen dhe aspiratat e tyre personale. Drejtori i zhvillimit të softuerit është më pak entuziaste meqë ai mund qartazi të shohë implikimet e ndryshimit të propozuar në drejtimin strategjik.
- Kapaciteti ka të bëjë me burimet siç janë njerëzit, financat dhe informatat. Analiza më e detajuar do të jetë e nevojshme për të parë nëse SNF ka burimet e nevojshme për të implementuar ndryshimin e propozuar. Sidoqoftë, dëshmitë nga skenari nuk janë inkurajuese. Për shembull, kompania është kritikuar kohëve të fundit për dështimin për të përmbushur afatet kohore të prezantimeve të propozuara.
- Gatishmëria - Nuk ka dëshmi se organizata është e gatshme për llojin e ndryshimit të propozuar nga kryeshefi. Në fakt, presioni momental mbi ekipin e zhvillimit të softuerit sugjeron se ata mund të mos e mirëpresin strategjinë e re.
- Fuqia - kryeshefi ka fuqi përfundimtare në këtë organizatë, të përforcuar nga pronësia e shumicës së aksioneve. Sidoqoftë ai duhet të sigurojë bashkëpunimin e drejtorit të zhvillimit softuerik.

Tashmë ka dëshmi nga skenari se kompania është krituikzar në konferencë të grupit të përdoruesve për dështimet e cilësisë dhe ka dyshime për atë nëse veçoritë e reja dhe të planifikuara do të prezantohen në kohë. Produkti është fundamental për blerjen efikase dhe kontrollin e kërkuar të stoqeve në barnatoret bashkëkohore. Klientët mund të orientohen kah konkurrenti. Fuqia punëtore nuk është e gatshme për ndryshim jo aq i diversifikuar për të mirëpritur ndryshimin. Ka konflikte momentale ndërmjet shitjes dhe zhvillimit. Ekziston shqetësimi se kryeshefi ekzekutiv do të bazohet në menaxhimin e ndryshimit përmes imponimit të ndryshimit. Kjo nuk është e pazakontë firmat e vogla ku kryeshefi ekzekutiv gjithashtu ka një pronësi të madhe në biznes.

Problemi 4

Hyrje

Frigate Limited ka selinë në shtetin e Egdon. Ajo importon komponentë elektrike nga shtetet e tjera dhe i shpërndan ato në tregun vendor. Kompania është themeluar njëzet vite më parë nga Ron Frew, i cili tani ka në pronësi 80% të aksioneve. Një 10% shtesë i kompanisë është në pronësi të bashkëshortes së tij dhe 5% në pronësi të dy vajzave të tij. Edhe pse ai kurrë nuk ka qenë në ushtri, Ron është i obsesionuar nga anijet, lundrimi dhe historia e marinës. Ai është i njohur për çdokënd si "Komandanti" dhe kjo është ajo se si ajo pret nga punonjësit e tij t'i adresohen atij. Ai kalon gjithnjë e më shumë kohë në anijen e tij, një barkë me motor e shtrenjtë, e cila lidhet në portin lokal larg njëzet minuta. Kur ai nuk është në pushim, Ron është gjithmonë në punë në 8,00 në mëngjes për t'u siguruar se punonjësit arrijnë në kohë dhe ai është gjithashtu aty në ora 5,30 për t'u siguruar se ata nuk largohen herët. Sidoqoftë, ai kalon mjaft shumë kohë nga dita e punës në anijen e tij, edhe pse ai mund të kontaktohet me telefon mobil. Punonjësit të cilët arrijnë vonë në punë duhet të sqarojnë më shumë rrethanat para Ronit. Nëse ai ndihet se sqarimi është i papranueshëm atëherë ai bënë një zbritje të përshtatshme nga pagat. Pagat, si të gjitha kostot në kompani, monitorohen për së afërmi nga Roni.

Punonjësit, klientët dhe furnitorët

Frigate për momentin ka 25 punonjës që kryesisht kryejnë shitje, çështje të magazinimit, llogaritë dhe administrimi. Edhe pse punonjësit janë zakonisht të pajisur me një rol, ata kërkohet të punojnë çdokund në kompani siç kërkohet nga Roni. Ata gjithashtu pritet të ndihmojnë Ronin në detyrat personale, siç janë rezervimi i pushimeve për familjen e tij, plotësimin e rimbursimeve të tatimit dhe organizimin e ngjarjeve sociale.

Egdon ka ligje përkitazi me pagat minimale dhe me pushimet. Të gjithë punonjësit në Frigate Ltd marrin vetëm ditë pushimi minimale për pushim. Ata duhet të përdorin këto ditë të lira jo vetëm për pushime por edhe për ngjarje siç janë vizitat tek mjeku, pjesëmarrja në funerale dhe për zgjidhjen e problemeve vendore dhe urgjencat e caktuara. Ron është veçanërisht jofleksibil lidhur me pushimet dhe me orët e punës. Ai madje edhe ka kthyer mbrapsht kërkesat për pushime pa pagesë. Në kontrast, Ron është shpesh larg nga shtëpia për periudha të gjata, duke lundruar në pjesë të ndryshme të botës. Ron është gjithnjë e më shumë kritik kundër furnitorëve ("mundohen të më shesin mallra inferiore cilësore dhe të paguajnë vonë e më vonë") dhe shoqëria në përgjithësi ("një periudhë e punës në marinë do të ishte e mirë për çdokënd"). Ai ka qenë gjithashtu në kontest me autoritetet tatimore të cilat e kanë akuzuar për shpërndarjen e parasë së tij të "fituar me vështirësi". Një hetim nga autoriteti tatimor çoi në ndëshkimin e tij për moshpalosjen e faktit se shpenzimet e rëndësishme familjare (siç është pushimi për vajzat e tij jashtë teqanës) është deklaruar si shpenzim i kompanisë.

Kontabilisti i kompanisë

Ishte ky veprim nga autoriteti tatimor që nxiti Ronin të emëroi Ann Li si kontabiliste të kompanisë. Ann ka punuar më parë si një kontabiliste në një numër të organizatave të sektorit publik, duke kulminuar në një rol si zyrtar i përputhshmërisë në vetë

autoritetin tatimor. Ron u ndie se "rekrutimi i dikujt si Ann duhet t ë ndihmojnë në mbajtjen e autoriteteve tatimore të lumtura. Pas të gjithave, ajo është njëra nga ta."

Ann ishte përdorur për të punuar në organizata të cilat kishin hierarki formale organizative, role të specializuara dhe kontrole dhe sisteme formale. Ajo u mundua të instalojë aranzhime të tilla formale brenda Frigate. Ajo i tha Ronit "ne nuk mund të kemi çdokënd që të punojë sikur të ishin vetëm asistentë personalë. Ne kemi nevojë për strukturë, procese të standardizuara dhe llogaridhënie." Roni u rezistoi planeve të saj, fillimisht përmes taktikave të vonesës dhe pastaj përmes kundërshtimit eksplisit, duke dëmtuar diagramin e propozuara nga ajo të organizatës dhe buxhetin para punonjësve të tjerë. "Më vjen keq për ditën kur e bëra këtë emërim", tha ai. Pas gjashtë muajsh ai ndërpreu kontratën e saj. Ann u kthye tek autoriteti tatimor si një inspektor tatimor.

Kërkesat e detyrës

Rrjeti kulturor i mundëson analistit afarist të eksplorojë "mënyrat se si bëhen gjërat përreth këtu".

(a) Analizoni Frigate Ltd duke përdorur rrjetin kulturor ose ndonjë kornizë tjetër të mirëfilltë për të kuptuarin e kulturës organizative.

(15 pikë)

(b) Duke përdorur stereotipet e konfigurimit organizativ e identifikuar nga Henry Mintzberg, duke sqaruar se si të kuptuarit e konfigurimit organizativ mund të ketë ndihmuar në parashikimin e dështimit të formalizimit të strukturës së propozuar nga Ann Li, kontrollet dhe proceset në Frigate Ltd.

(10 pikë)

(Totali = 25 pikë)

Zgjidhja

Pjesa (a)

Rrjeta kulturore ilustron kombinimin e supozimeve që përbëjnë paradigmen, bashkë me manifestimin fizik të kulturës. Ajo aplikohet për Frigate më poshtë.

Simbolet

Organizatat përfaqësohen përmes simboleve siç janë logot, zyrat, fustanet, gjuha dhe titujt. Simbolet në Frigate që tregojnë se si drejtori menaxhues dëshiron që të perceptohet dhe operohet kompania të përfshijnë:

- Nofka e Ronit "Komandanti"
- Përdorimi i terminologjisë së marinës të Ronit
- Marina inspiroi emrin e kompanisë

Barka me motor e Ronit është simboli kryesor i këtij suksesi.

Strukturat e pushtetit

Strukturat e pushtetit shikojnë se kush mban pushtetin real brenda një organizate. Në Frigate, pushtetit vjen nga një person, Ron, stili i lidërshiptit i cili bazohet në opinionet dhe besimet e tij të fuqishme.

Strukturat organizative

Struktura e organizatës shpesh reflekton strukturën e pushtetit. Ka pak strukturë formale në Frigate dhe përpjekje për të instaluar një strukturë formale organizative të dështuar.

Sistemet e kontrollit

Organizatat kontrollohen përmes një numri të sistemeve përfshirë sistemet financiare, sistemet e cilësisë dhe shpërblimet. Fushat të cilat kontrollohet nga afër tregojnë prioritetet e organizatës. Fokusi në Frigate është mbi kontrollin e kostos dhe theksin në ndëshkim (siç janë zbritjet e pagave për vonesë) në vend të shpërblimit.

Ekzistojnë pak kontrole të proceseve formale në Frigate, dhe përpjekja për instalimin e kontroleve të tilla është rezistuar fuqishëm.

Rutinat dhe ritualet

Sjellja ditore dhe veprimet e stafit sinjalizojnë atë që organizata konsideron të jetë e "pranueshme", pritjet dhe vlerat e menaxhmentit. Në Frigate, ekziston një rregull për

drejtorin menaxhues (orë fleksibile, pushime të zgjatura, etj.) dhe një tjetër për çdokënd tjetër (pushime minimale, jo fleksibilitet, zbritje të pagave për arritjet e vona).

Dyqanet

Njerëzit dhe ngjarjet e kaluara flasin që fliten në një organizatë mund t'i ilustrojnë vlerat e organizatës dhe sjelljen që ajo inkurajon. Dyqanet në Frigate lidhen me drejtorin menaxhues si "Komandanti". Ai është hero i organizatës i cili në mënyrë konstante duhet të merret me horra të shumtë - staf dembel, furnitorë të cilësisë së dobët, klientët të cilët vonojnë pagesat, autoritetin tatimor dhe shoqërinë në përgjithësi.

Paradigma

Paradigma rrit supozimet dhe besimet themelore që vendimmarrësit e organizatës mbajnë si të përbashkët dhe e marrin si punë të kryer. Ajo përmbledh dhe përforcon pjesën e mbetur të rrjetës kulturore. Paradigma në Frigate tregon një kompani të drejtuar për mirënjohje personale të drejtorit menaxhues dhe familjes së tij. Ron beson se stili i tij i jetës dhe benefitet janë shpërblim për marrjen e rreziqeve në një mjedis armiqësor.

Pjesa (b)

Teoria e kulturës organizative të Henry Mintzberg shpreh veçoritë kryesore përmes të cilës struktura formale dhe raportet e pushtetit shprehen në organizata. Ai identifikon gjashtë stereotipa të konfigurimit.

Dy nga këto konfigurime janë relevante për Frigate Limited.

Ndërmarrës

Frigate Ltd shpalosë karakteristikat e një burokracie të makinës. Këto karakteristika përfshijnë:

- Strukturë e thjeshtë, fleksibile e përbërë nga pak staf të nivelit të ngjashëm autoritativ
- Aktivitetet vërtiten përreth një kryeshefi të zhdërvjellët
- Mjedis i thjeshtë dinamik
- Organizatë e vogël me lider të fuqishëm.

Në Frigate, pushteti është i qëndruar përreth Ronit, drejtorit menaxhues dhe ai ushtron kontrollin përmes mbikëqyrjes joformale, direkte.

Burokracia e makinës

Ann Li i është bashkuar Frigate Ltd nga Autoriteti Tatimor - një organizatë e cila ka gjasë të ketë karakteristika e burokracisë së makinës. Këto karakteristika përfshijnë:

- Procese formale dhe rreptësisht të definuara
- Ndarje të qartë të fuqisë punëtore dhe hierarki të definuar
- Organizata shpesh më e madhe dhe më e pjekur
- Proceset racionalizohen dhe standardizohen
- Mjedisi është i thjeshtë dhe stabil

Operacionet në organizatat e tilla janë rutinore, të thjeshta dhe të përsëritura dhe kështu proceset janë shumë të standardizuara.

Kjo është destinuar të dështuar në një mjedis të kontrolluar nga CEO në të cilin proceset fleksibile janë të diktuar nga lideri. Ekziston një mospërshtatje e qartë ndërmjet strukturës, proceseve dhe kontekstit. Kjo do të ishte parashikuar nëse Ann ka kuptuar rëndësinë e përshtatjes së proceseve për kulturën dhe ka çmuar rëndësinë që Ron vë në faktin që ai ka pushtet absolut dhe është në kontrollin absolut.