

**NDIKIMI I MENAXHIMIT STRATEGJIK NË
REZULTATET E BIZNESIT-TREGU I KOSOVËS
(RAST STUDIMI KOMPANITË E MËDHA)**

RrezartaGashi

Dorëzuar
Universitetit Europian të Tiranës
Shkollës Doktorale

Në përmbushje të detyrimeve të programit të Doktoratës në
Shkenca Ekonomike, me profil Menaxhimi, për marrjen e gradës shkencore
“Doktor”

Udhëheqës shkencor: Prof. Dr. Donika Kerçini

Numri i fjalëve: 50,085

Tiranë,Dhjetor 2016

DEKLARATË

Deklaroj me përgjegjësi se disertacioni doktoral përfaqëson punimin tim origjinal duke respektuar rregullat e shkrimit akademik të kërkimeve shkencore në të cilin janë të përfshira citimet dhe referencat. Burimet e të dhënave në formë informacioni apo të dhënat tjera janë të paraqitura në paragrafët përkatës poashtu edhe në pjesën e citimit të literaturës. Punimi nuk është prezentuar dhe nuk është publikuar më herët në asnjë insitucion tjetër.

FALËNDERIM

Është nder, kënaqësi dhe detyrim për mua, në këtë fazë të studimit t'i paraqes falenderimet dhe mirënjohjet e mia për këtë rrugëtim në realizimin e këtij punimi shkencor.

*Falënderim i veçantë është për udhëheqësen time **Prof.Dr. Donika Kercini**, e cila më ka përkrahur, inkurajuar dhe ndihmuar vazhdimisht gjatë gjithë kohës me këshilla, sugjerime në aspektin profesional dhe shkencor.*

Falenderoj kolegët dhe shoqërinë, për ndihmën dhe bashkëpunimin e ofruar gjatë gjithë kësaj periudhe në realizimin e këtij studimi.

*Në fund, dëshiroj të shpreh një falënderim të veçantë për **familjen time**, ndihma e së cilës në momente të vështira, ka qenë gjithnjë e madhe dhe e pakursyer.” **Ju jeni një pasuri shumë e madhe dhe e çmuar për mua”***

PËRMBAJTJA

DEKLARATË	II
FALËNDERIM	III
 LISTA E TABELAVE, FIGURAVE DHE GRAFIKËVE.....	ix
Lista e tabelave.....	ix
Lista e figurave.....	ix
Lista e grafikëve	x
 KAPITULLI I:HYRJE.....	1
1.1 Hyrje.....	1
1.2 Shtrimi i problemit	3
1.3 Qëllimi i studimit	5
1.4 Burimet e referimit.....	6
1.5 Pyetje dhe hipoteza	8
1.6 Metodatat dhe metodologjia e kerkimit	9
1.7 Mundësitë dhe kufizimet.....	11
1.7.1. Mundësitë.....	11
1.7.2. Kufizimet.....	11
1.8 Rëndësia e studimit	11
1.9 Përmbledhje e kapitullit	12
 KAPITULLI II:HYRJE NË MENAXHIMIN STRATEGJIK.....	15
2.0 Procesi i menaxhimit strategjik.....	15

2.0.1 Vendorsja e qëllimeve	17
2.0.2 Analizimi.....	18
2.0.3 Formulimi i strategjive	18
2.0.4 Implementimi i strategjive	19
2.0.5 Vlerësimi dhe kontrollimi	19
2.1 Fazat e analizës strategjike.....	20
2.1.1 Strategët.....	21
2.1.2 Analizat e jashtme	22
2.1.3 Analizat e brendshme (kompetencat, aftësitë dalluese dhe burimet).....	25
2.2 Kuptimi i strategjisë	31
2.2.1 Strategjia e korporatës.....	33
2.2.2 Strategjia e biznesit	33
2.2.3 Strategjia funksionale.....	34
2.3 Procesi i strategjisë.....	34
2.4 Fazat e menaxhimit strategjik	37
2.5 Analizat e përcaktimit së matricës	41
2.5.1 Analiza SWOT	42
2.5.2 Analiza e performancës së fuqisë.....	45
2.5.3 Analiza Ekuilibër	46
2.6 Vizioni dhe deklarata e misionit	46
2.7 Liderhipi strategjik dhe efektet e zgjedhjes së strategjisë	48
2.7.1 Krijimi dhe implementimi i strategjive	51
2.7.2 Strategjia e diferencimit	53

2.8 Formulimi i strategjive	55
2.8.1 Vendorsja e objektivave strategjik	58
2.9 Strategjitë ndërkombëtare- globale	61
2.9.1 Presioni i globalizimit mbi kompanitë	65
2.10 Metodat e zhvillimit të strategjisë së korporatave	69
2.10.1 Zhvillimi i strategjisë së korporatave	69
2.10.2 Depërtimi në treg	71
2.10.3 Kriteret e suksesit	72
2.10.4 Organizimi strategjik i korporatave për sukses	73
2.10.5 Tipet strukturale	74
2.10.6 Procesi i zgjedhjes së strukturave	85
2.10.7 Marrëdhëniet	87
2.10.8 Të kuptuarit e zhvillimit(hartimit) të strategjisë	87
2.10.9 Menaxhimi i proceseve të zhvillimit strategjik	98
2.11 Shqyrtimet e literaturës	100
2.12 Përmbledhje e kapitullit	108
KAPITULLI III: METODOLOGJIA HULUMTUESE	115
3. Metodologjia	115
3.1 Procesi i hulumtimit	115
3.2 Qasja e Hulumtimit	116
3.3 Metodat e mbledhjes së të dhënave dhe informatave	116
3.4 Metodat e analizës së të dhënave	119
3.4.1 Burimet kryesore	121

3.4.2 Punimi i të dhënave	122
3.5 Kufizimet në hulumtim	124
3.6 Vlefshmëria dhe besueshmëria e pyetësorit	125
3.7 Përmbledhje e kapitullit	126
KAPITULLI IV: NDËRMARRJET NË KOSOVË.....	128
4. GJENDJA AKTUALE EKONOMIKE NË KOSOVË.....	128
4.1 Pasqyrim i shkurtër i sektorit privat në Kosovë	129
4.2 Përmbledhje e kapitullit	140
KAPITULLI V:REZULTATET E ANKETIMIT	142
5. Analiza e statistikave përshkruese	142
5.1 Analiza e të dhënave deskriptive.....	142
5.1.1 Të dhënat personale dhe mbi ndërmarrjen	144
5.1.2 Të dhënat mbi aktiviteteve biznesore, organizimin, qarkullimin dhe strukturën e aseteve	151
5.1.3 Të dhënat mbi tendencat për rritje dhe zhvillim	162
5.1.4 Të dhënat mbi inovacionet	166
5.1.5 Të dhënat mbi tatimet.....	170
5.1.6 Të dhënat mbi personelin	171
5.2 Analiza e regresionit dhe korrelacionit	174
5.2.1 Hipoteza e parë.....	174
5.2.2 Hipoteza e dytë.....	177
5.2.3 Hipoteza e tretë	180

5.2.4 Hipoteza e katërt	183
5.3 Përmbledhja e kapitullit	186
KAPITULLI VI:KONKLUSIONE DHE REKOMANDIME	189
KAPITULLI VI:KONKLUSIONE DHE REKOMANDIME	189
6. Konkluzione	189
6.1 Rekomandimet	195
6.2 Përmbledhje e kapitullit	197
LITERATURA.....	198
ANEKSI	215

LISTA E TABELAVE, FIGURAVE DHE GRAFIKËVE

Lista e tabelave

Tabela 1. SWOT Analiza	44
Tabela 2. Treguesit kryesor makroekonomik të planifikuar për 2008-2014, në mil/euro	135
Tabela 3. Ndërmarrjet e Regjistruara në Kosovë sipas Numrit të Punëtorëve – 2011..	135
Tabela 4. Ndërmarrjet private të regjistruara në Kosovë sipas qarkullimit – 2015(ATK 2015).	139
Tabela 5. Analiza e korrelacionit: Menaxhimi strategjik*Funksionaliteti dhe Zhvillimi i Kompanisë	174
Tabela 6. Analiza e regresionit: Menaxhimi strategjik*Funksionaliteti dhe Zhvillimi I Kompanisë	175
Tabela 7. Analiza e korrelacionit: Përgatitja Profesionale* Zhvillimi I Kompanisë	177
Tabela 8. Analiza e regresionit: Përgatitja Profesionale* Zhvillimi I Kompanisë	178
Tabela 9. Analiza e korrelacionit: Pozita nëndërmarrje * internacionalizmi i kompanisë dhe zhvillimi I produkteve.	180
Tabela 10. Analiza e regresionit: pozita në ndërmarrje * internacionalizmi I kompanisë* zhvillimi I produkteve.	182
Tabela 11. Analiza e korrelacionit: Zhvillimi dhe dizajnimi I produkteve * internacionalizmi I kompanisë dhe zhvillimi I kompanisë.	184
Tabela 12. Analiza e korrelacionit: Zhvillimi dhe dizajnimi I produkteve * internacionalizmi I kompanisë *zhvillimi I kompanisë.	185

Lista e figurave

Figura 1. Pesë Forcat e Porterit	25
Figura 2. Vlera e punës zinxhirore -pëpunuar nga autorja.....	29
Figura 3. Procesi i menaxhimit strategjik - përpunuar nga autorja	33
Figura 4. Procesi i Hierarkisë.....	35
Figura 5. Ndërlidhja e strategjive të korporatës, njësive të biznesit dhe marketingut ...	58
Figura 6. Motivimet nga strategjia Globale-Përpunuar nga autorja.....	63

Lista e grafikëve

Grafiku 1. Ndërmarrjet e Regjistruara në Kosovë sipas regjioneve në %, Burimi: ASK (Agjensioni i Statistikave të Kosovës: TM1-2015).....	136
Grafiku 2. Ndërmarrjet e reja sipas seksioneve ekonomike në TM1-2015, Burimi: ASK (Agjensioni i Statistikave të Kosovës: TM1-2015).....	136
Grafiku 3. Struktura e ndërmarrjeve sipas madhësisë për TM1 2015, ASK (Agjensioni i Statistikave të Kosovës: TM1-2015).....	137
Grafiku 4. Struktura e ndërmarrjeve të reja sipas kategorisë së numrit të punësuarve në TM1-2015, Burimi: ASK (Agjensioni i Statistikave të Kosovës: TM1-2015).....	137
Grafiku 5. Ndërmarrjet e reja sipas formës legale të organizimit në TM1 2015, Burimi: ASK (Agjensioni i Statistikave të Kosovës: TM1-2015).....	138
Grafiku 6. Struktura e ndërmarrjet e reja sipas prejardhjes së kapitalit, Burimi: ASK (Agjensioni i Statistikave të Kosovës: TM1-2015).....	139
Grafiku 7. Lloji i Ndërmarrjes	144
Grafiku 8. Selia e Ndërmarrjes.....	145
Grafiku 9. Pozita në ndërmarrje	146
Grafiku 10. Udheheqja ne ndermarrje.....	147
Grafiku 11. Gjinia ne fushën menaxheriale	147
Grafiku 12. Përgatitja Profesionale Arsimor.....	148
Grafiku 13. Lidhja e Menaxherëve në Ndërmarrje	149
Grafiku 14. Përvoja në të Cilën Keni Filluar në Biznes.....	150
Grafiku 15. Arsyeja Kryesore për Hapjen e Biznesit.....	151
Grafiku 16. Vlersimi i afarizmit të viteve 2014 dhe 2015	152
Grafiku 17. Krahësimi i Qarkullimit.....	153
Grafiku 18. A Jeni Ndërmarrje Eksportuese	154
Grafiku 19. Internacionalizimi i Kompanisë.....	156
Grafiku 20. Internacionalizimi i Kompanisë Nëpër Fusha	158
Grafiku 21. Perparësia e kompanise perballe konkurrencës	159
Grafiku 22. Internacionalizmi i Kompanisë me Motivimet Strategjik	161
Grafiku 23. Arsyet e Rritjes së Profitit	161
Grafiku 24. Investimet në Biznes.....	163

Grafiku 25. Burimet Kryesore për Financimin e Kapitalit	164
Grafiku 26. Plani i Bineseve Strategjik.....	165
Grafiku 27. Zhvillimi i Produkteve	167
Grafiku 28. Shpenzimet e Bineseve	168
Grafiku 29. Aktivitetet e Biznesit	169
Grafiku 30. Partnerët nga Bota e Jashtme (Partnerët Huaj)	170
Grafiku 31. Konsiderimi i Normave Tatimore dhe Informacionet reth Tatimeve në Kosovë	171
Grafiku 32. Të dhënat mbi Personeli	173

ABSTRAKTI

Menaxhimi strategjik lindi si koncept ushtarak i të menduarit dhe vepruarit për të mposhtur kundërshtarët me forcat dhe pajisjet poseduese. Edhe në ditët e sotme vlen po i njëjti koncept por tanimë i bartur në fushën biznesore, gjithnjë duke iu përmbajtur filozofisë antike të të përdorurit të mjeteve apo aseteve poseduese për të mposhtur rivalët. Ndryshimi nga koha antike mund të jetë se tani "lufta" zhvillohet duke krijuar plane, analiza dhe veprime më të sofistikuar me synim rritjen dhe zhvillimin bisneseve dhe të gjitha këto që të kenë ndikim në mirëqenien e njerëzve. Në ditët e sotme në shtetin e Kosovës, bizneset private janë duke kaluar drejt fazës së tranzicionit. Trendet e zhvillimeve aktuale ekonomike prej kohësh kanë pasur dhe kanë ndikim të vazhdueshëm në sektorin e ekonomisë, andaj menaxhimi strategjik shihet si mjet i pashmangshëm për t'u aplikuar në të bërit biznes, i cili mundëson të qenit dhe të ekzistuarit në fushën biznesore kosovare. Shumica e bizneseve vendore kanë dhe janë duke krijuar strategjitë e tyre, sepse të aplikuarit e menaxhimit strategjik shihet si mjet për të krijuar emër, imazh dhe mbi të gjitha për të krijuar përparësi mbi konkurrencën, i cili është edhe qëllimi bazë i menaxhimit strategjik.

Ky studim përfshin 266 kompani të mëdha në tregun e Kosovës. Për plotësimin e këtij pyetësi janë intervistuar drejtorët dhe menaxherët kryesorë të kompanive. Faktorët e brendshëm janë strategji të përdorura për zhvillimin e kompanisë në tregun ku vepron. Këto strategji të përdorura mund të ndryshojnë gjatë kohës së operimit në treg. Rezultatet e këtij studimi ndihmojnë në zhvillimin e kompanisë, zhvillimin e produkteve të reja në treg, zhvillimin për internacionalizmin e kompanisë dhe luftën kundër konkurrencës në Kosovë.

ABSTRACT

Strategic management concept originated as military thinking and action to defeat opponents with forces and equipment possession. Even today the same concept applies but is already transferred to the business area but always respecting the ancient philosophy of frequently used tools or assets possession to defeat rivals. Change from antiquity could be that now the "war" conducted by creating plans, analysis and more sophisticated operations with a view to increasing and developing businesses, and those that have an impact on people's welfare. Nowadays the state of Kosovo private businesses is going through a stage of transition. The current economic development trends have had long and continuous impact on the economy sector, strategic management therefore seen as inevitable tool to apply in doing business that allows being and exist in Kosovo business. Most local businesses have and are shaping their strategies for the strategic management supersede seen as a means to create name, created image and above all to create advantages over the competition, which is the basic goal of strategic management.

This study included 266 large companies in the Kosovo market. For fulfillment of this questionnaire were interviewed key directors and managers of companies. Indoor factors are used for the development strategy of the company in the market in which it operates. These strategies can be used to change during their operation in the market. Successful results of this study help the development of the company, development of new products in the market development for the company's internationalism and the fight against competition in Kosovo.

Lista e shkurtesave/akronimeve

ABV -Agjensioni për Biznese të Vogla

ASK- Agjensioni i Statistikave të Kosovës

BE- Bashkimi Evropian

BPR - Bussines Process Reenginiering

BPV Bruto Produkti vendor

BSC - Balance Score-Card

CEO- Chief executive officer- kryeshef ekzekutiv

CRM - Customer Relationship Management

CSO - Chief Strategy Officer

H & ZH - Hulumtime dhe Zhvillime

MIT - Masachusetts Institue of Technology

MS - Menaxhimi Strategjik

MTI - Ministria e Tregtisë dhe Industrisë

NJBS- Njësitë e Biznesit Strategjik

NVM- Ndërmarrjet e Vogla dhe të Mesme

PESTEL -Political, Economic, Social and Technological analysis

QK- Qeveria e Kosovës

STEPPV - Social, Technological, Economic, Environmental/ Ecological, Political and Value anlysis

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TQM - Total Quality Management

BPR - Bussines Process Reenginiering)

CRM - Customer Relationship Management

BSC - Balance Score-Card

KAPITULLI I:HYRJE

1.1 Hyrje

Studimi synon të nxjerrë në pah rëndësinë dhe ndikimin e menaxhimit strategjik, përdorimin e tij dhe benefitet që kanë bizneset në gjetjen e strategjisë së përshtatshme dhe adekuate për të mbijetuar dhe krijuar avantazh në tregun kosovar. Për më tepër studimi ofron detaje rreth dhe mbi vlerat e shumta që mund të krijohen duke përdorur menaxhimin strategjik për t'i bërë gjërat në mënyrë më të mirë se konkurrenca, që është edhe synimi bazë i përdorimit të menaxhimit strategjik.

Disertacioni është bazuar në literatura të shumta të përzgjedhura rreth menaxhimit strategjik, aplikimit dhe përdorimit të tij praktik në vendet e ndryshme të botës duke marrë për bazë praktikat më të mira të tyre. Përdorimi i literaturës voluminoze dhe të përzgjedhur me kujdes, është përdorur poashtu edhe si udhëzues i mirëfilltë i paraqitjes së fakteve se si dhe saka ndikuar menaxhimi strategjik në përmirësimin e tërësishëm operacional të shumë bizneseve anë e mbanë botës.

Përdorimi i literaturës në tërësi në studim paraqet se si strategjitë menaxheriale formulohen, planifikohen, se çfarë qëllime paraqesin ato në faza dhe procese të ndryshme. Poashtu me anë të saj dëshmohet mbi llojet e strategjive si shembuj të arritjes së sukseseve në fushën bizesore dhe të gjitha këto janë paraqitura si komponentë të tërësishëm duke dëshmuar vlerat e veçanta që ka menaxhimi strategjik në ngritjen e performancës së një biznesi, ngritje të punësimit dhe përmirësimit të gjetjes së gjithëmbarshme të ekonomisë së një shteti, me theks të veçantë në shtetin e Kosovës.

Hulumtimi përqendrohet në çështje të cilat mundësojnë që bizneset e mëdha të shohin dhe të kuptojnë se menaxhimi është art dhe se strategjia e përzgjedhur është shtytëse në të krijuarit e avantazhit mbi konkurrencën. Sot, shumë kompani dhe menaxherë në Kosovë detyrohen ta kuptojnë se mënyra në të cilën kanë operuar deri vonë nuk është më adekuate dhe nuk përshtatet me trendet e reja globalizuese. Për më tepër, dinamika e ndryshimeve në ambientin e jashtëm është aq e shpejtë në shumë lëmi, por dallohet në lëminë e elektronikës ku ndikon drejtpërdrejt në operim, sa që nevojitet një qasje plotësisht e re për të përmirësuar performancën e biznesit. Pikërisht studimi shtjellon rëndësinë e strategjisë në ambientin vazhdimisht të ndryshueshëm global dhe implikimin e zhvillimeve teknologjike dhe në ndryshimet e rrjedhave të biznesit. Andaj, me anë të ofrimit të fakteve si nga literatura poashtu edhe nga puna hulumtuese nga terreni ky hulumtim mund të shërbejësi udhëzues i menaxhimit strategjik për shumë biznese kosovare. Ky udhëzues mëton që të nxisë menaxherët e tanishëm, si dhe ata potencialë, të krijojnë apo hapin shtigje të reja të të menaxhuarit strategjik konform ambientit dhe klimës së tanishme me vizionin e një largpamësi, ku pozita dhe puna e menaxherit do të jetë esenciale, ashtu siç është me të vërtetë në vendet me traditë të gjatë në udhëheqje biznesore.

Në këtë kontekst, studimi ndër të tjera synon të gjejë nëse aplikohet procesi i menaxhimit strategjik nga ana e menaxhmenteve të ndërmarrjeve kosovare dhe cilat janë tiparet kryesore të këtij procesi, me qëllim të fundit, përcaktimin e ndikimit të tij në profitabilitetin e bizneseve, duke e bërë të rëndësishëm jo vetëm për praktikuesit e menaxhimit strategjik por edhe për qarqet akademike që trajtojnë këtë çështje.

Përderisa në ambientin biznesor kosovar, të dhënat aktuale në lidhje me vënien në zbatim të menaxhimit strategjik nuk janë edhe aq frymëzuese, duket se një trend shumë pozitiv po ndodh në ekonomitë e vendeve në zhvillim dhe ato të zhvilluara. Studime të tëra të realizuara në vende të ndryshme tregojnë se edhe kompanitë me renome botërore, për të përballuar me sukses sfidat që sjell globalizimi, kanë aplikuar me përkushtim procesin e menaxhimit strategjik, përkatësisht teknikat formale strategjike. Kjo ka bërë që shumë nga këto kompani të jenë më të suksesshme në rritjen e kënaqshmërisë së konsumatorëve dhe rrjedhimisht, në performancën e tyre.

Mund të konkludoj se studimi ka një përqendrim të fuqishëm të paraqitjes së proceseve të menaxhimit strategjik, përkatësisht në ofrimin e shtjellimit dhe shpjegimit që ndërmarrjet/ bizneset të jenë në gjendje të gjejnë veten në të dhe në të njëjtën kohë të përcaktohen se cila formë e zgjedhur e menaxhimit strategjik është e duhura për ta, duke u mundësuar që të ndjekin qëllimet ndërmarrëse dhe të shënojnë rritje në performancën e tyre.

1.2 Shtrimi i problemit

Viteve të fundit interesimi i studiuesve ndërkombëtarë për procesin e menaxhimit strategjik, përkatësisht aplikimin e tij nga ana e kompanive ka shënuar rritje të jashtëzakonshme. Rezultatet e këtyre studimeve, të realizuara në ekonomitë e zhvilluara dhe ato në zhvillim, kanë ofruar informacione të bollshme në lidhje me rëndësinë e menaxhimit strategjik, dhe në këtë mënyrë kanë krijuar një bazë solide për përmirësimin e performancës së bizneseve. Procesi i menaxhimit strategjik ka gjetur vend edhe në mjedisin e biznesit kosovar, ku kohëve të fundit mund të vërehet posaçërisht te

kompanitë e mëdha si dhe një pjesë e bizneseve të vogla e të mesme, ku udhëheqësit e tyre fatmirësisht kanë një edukim bashkëkohor dhe dijeni të mira për rëndësinë e aplikimit të menaxhimit strategjik.

Sipas disa të dhënave shumë menaxherëtë kompanive të mëdha, të mesme e të vogla, kanë përdorur rezultatet e këtyre studimeve në lidhje me teknikat e caktuara menaxhuese si: TQM (Total Quality Management); BPR (Business Process Reengineering); CRM (Customer Relationship Management) dhe BSC (Balance Score-Card), ku qëllimi i tyre ka qënë përmirësimi i efikasitetit operacional, si dhe aspektet e caktuara të performancës së kompanive si kualiteti, produktiviteti e kështu me radhë.

Në këtë kontekst, nevoja për studime të tilla është edhe më e madhe në ekonominë e vendeve në tranzicion, si Kosova, ndërmarrjet e të cilave kanë probleme të shumta, si pasojë e nivelit të ulët ekonomik, politikave ekonomike të paanshme, me ç'rast nuk ofrojnë mbrojtje për bizneset vendore dhe si rrjedhojë krijojnë probleme më të mëdha në tregun kosovar, që shkakton me apo padashje, një avantazh për bizneset e rajonit, ku shpesh janë konkurrentët më të padrejtë karshi bizneseve vendore. Studimet e tilla janë të nevojshme për faktin se ambientet makro dhe mikroekonomike në të cilat janë krijuar këto teknika janë të ndryshme nga ato të vendeve në tranzicion dhe importimi direkt i tyre duke mos i përshtatur me kulturën e punës vendore do të shkaktonte edhe më shumë kaos, pasi që aplikimi i tyre mund të duket për shumicën e bizneseve si metoda “aliene” dhe vështirë të pranueshme.

Rrjedhimisht, rëndësia por edhe nevoja praktike e këtij studimi konsiston në faktin se synon të ofrojë një nivel më të lartë të kuptueshmërisë së cilësive kryesore të procesit të

menaxhimit strategjik dhe mënyrës së aplikimit të tyre. Këto gjetje, në anën tjetër mund t'i:

- a) ndihmojnë drejtuesit e bizneseve, të aplikojnë menaxhimin strategjik në mënyrë më efikase dhe në këtë mënyrë, të arrijnë rezultate më të mira në bizneset e tyre; dhe
- b) furnizojnë qarqet akademike me informacione të freskëta në lidhje me zhvillimet e fundit në fushën e menaxhimit strategjik në Kosovë.

1.3 Qëllimi i studimit

Ky hulumtim empirik synon të studiojë rolin, aplikimin si dhe ndikimin e procesit të menaxhimit strategjik në performancën e bizneseve kosovare. Në fokus të këtij studimi do të jenë bizneset e mëdha, të cilat njihen ato kompani që në qarkullim vjetor kane 500.000,00€ deri në 2.500.000,00€ dhe veprimtari të tyre kanë shitjen dhe distibumin e mallrave apo produkteve në tregun kosovar. Zgjedhja e studimit të këtyre veprimtarive biznesore, është pikërisht sfida që ofrojnë këto veprimtari si dhe organizimi i mirë dhe koherent menaxherial që kërkojnë këto lëmi që të tejkalohen barrierat dhe pengesat e përditshme operative duke aplikuar menaxhimin strategjik.

Për të realizuar qëllimin e këtij hulumtimi, objektiva specifike do të jenë: përcaktimi i shpeshtësisë së përdorimit të teknikave formale menaxhuese strategjike dhe krahasimi i tyre me gjetjet e studimeve të ngjashme në arenën ndërkombëtare; hulumtimi i ndikimit të menaxhimit strategjik në rezultatet e kompanive kosovare; si dhe gjetja e karakteristikave kryesore të menaxhimit strategjik, ashtu siç ato përdoren në praktikë.

1.4 Burimet e referimit

Natyra e biznesit ka pësuar ndryshime rrënjësore po thuajse në të gjitha lëmitë biznesore; numri i konkurrentëve rritet nga dita në ditë dhe kërkesat e konsumatorëve ndryshojnë shumë shpejt konform trendeve globale. Ky ritëm i ndryshimeve po sfidon jo vetëm bizneset e ekonomive në tranzicion dhe vendeve në zhvillim, pjesë të së cilës i takojnë edhe bizneset të cilat janë fokus i studimit tonë-bizneset kosovare, por sfidon edhe ekonomitë e zhvilluara.

Me qëllim të reagimit ndaj sfidave të shumta dhe përmirësimin e rezultateve të biznesit, menaxhmenti i një kompanie mund të aplikojë proceset formale dhe të kontrolluara, që njihen si “teknika strategjike menaxhuese”, apo të vëjë në zbatim metodat informale që mbështeten në përvojat, intuitat dhe vizionet e menaxherëve.

Të dy këto qasje kanë përkrahësit e tyre. Disa autorë (Dess, Lumpkin & Eisner, 2005) shprehen se pikërisht këto trende globalizuese mund të ndihmojnë procesin e menaxhimit strategjik, përkatësisht aplikimin e teknikave strategjike menaxhuese. Sipas autorëve, pavarësisht industrisë në të cilën bën pjesë një kompani, faktorë të caktuar si, ndryshimet në treg, ndryshimet në rregullimet qeveritare, por edhe elemente tjerabrenda dhe jashtë kompanisë, imponojnë menaxhmentin e lartë të analizojë një gamë të tërë komponentësh relevantë para se të vendosë për kursin e aksionit, që nënkupton aplikimin konsekuent të procesit të menaxhimit strategjik. Të tjerë autorë shkojnë edhe më tej duke thënë se në esencë, menaxhimi strategjik është process, në qendër të të cilit është “menaxhimi i plotë i agjendës strategjike, e cila ndryshon me ndryshimin e sfidave dhe mundësive” (Eadie & Steinbacher, 1985, p. 425).

Autorët Hitt, Ireland & Hoskisson (2010) e definojnë procesin e menaxhimit strategjik si “tërësi të zotimeve, vendimeve dhe aksioneve të domosdoshme për të arritur avantazhe strategjike dhe për të fituar të ardhura mbi mesatare” dhe argumentojnë fuqishëm nevojën e aplikimit të tij. Megjithatë, ata shtojnë se pjesë përbërëse e këtij procesi është fleksibiliteti strategjik, të cilin e përkufizojnë si “gamë të aftësive të vëna në zbatim për t’u përgjigjur kërkesave dhe mundësive ekzistuese në një ambient dinamik, të pasigurt dhe konkurrues” (f. 14).

Në anën tjetër, kohëve të fundit një pjesë jo e vogël e publikut akademik evropian është bashkuar për t’i bërë një vlerësim kritik procesit të menaxhimit strategjik (Mckie & Carter, 2004). Disa prej tyre japin argumente se ky proces është në krizë dhe se nevojiten hulumtime dhe kontribute të shumta shkencore në mënyrë që t’i japin jetë procesit të menaxhimit strategjik.

Chia (2004) është ithtar i qasjes strategji si praktikë, e cila sipas tij është më e shpejtë, më fleksibile dhe më e përshtatshme për të menaxhuar punët në një ambient të brendshëm dhe kompleks të kompanisë. Edhe të tjerë si Lowendahl & Revang (2004) argumentojnë rëndësinë esenciale të qasjes strategji si praktikë, duke thënë se gjithçka që nevojitet për t’u përballur me sfidat e ambientit të jashtëm është një kuptim më i lartë i kombinimit konsumator dhe përvojë në lidhje me atë se çka ofron kompania.

Për të përfunduar, është e qartë se procesi i menaxhimit strategjik, ashtu sikurse shumë koncepte dhe procese të tjera, po sfidohet dhe autorë të ndryshëm e kontestojnë rëndësinë dhe ndikimin e tij pozitiv në performancën e bizneseve. Megjithatë, në asnjë mënyrë nuk mund të mohohet fakti se aplikimi i vazhdueshëm i tij është parakusht esencial për sukses. Këtë më së miri e deklaroi Grant (2007), ithtar i shtrirjes së

aplikimit të procesit të menaxhimit strategjik në shumë rrafshet e tjera, kur thotë se “ky proces është me rëndësi kritike për shoqërinë, ekonominë, korporatat dhe organizatat”.

1.5 Pyetje dhe hipoteza

Hulumtimi do të synojë të japë përgjigje të qartë në këto pyetje:

1. A ndikon menaxhimi strategjik në rritjen e funksionalitetit të kompanisë si dhe në zhvillimin e tyre?
2. A ndikon përgatitja profesionale arsimore në zhvillimin e kompanisë për të arritur qëllimet e tyre?
3. A ndikon pozita e kompanisë në internacionalizmin e kompanisë dhe në zhvillimin e produkteve të reja?
4. A ndikon zhvillimi dhe dizajni i produkteve në internacionalizmin dhe në zhvillimin e kompanisë?

Hipoteza bazë:

HIPOTEZA 1:

Menaxhimi strategjik ndikon në rritjen e funksionalitetit në kompani si dhe në zhvillimin e tyre.

HIPOTEZA 2:

Përgatitja profesionale arsimore ndikon në zhvillimin e kompanisë për të arritur qëllimet e tyre.

HIPOTEZA 3:

Pozita e kompanisë ndikon në internacionalizmin e kompanisë dhe zhvillimin e produkteve të reja.

HIPOTEZA 4:

Zhvillimi dhe dizajnimi i produkteve ndikon në internacionalizmin dhe zhvillimin e kompanisë.

Marrë parasysh konsideratat e nxjerra nga hulumtimi në terren, hulumtimi i të dhënave dytësore, mund të përfundohet se të gjitha konceptet bazike dhe thelbësore për shkencëtarët e njohur, konsiston në konfirmimin e kësaj hipoteze, pastaj hulumtimi në terren, si pasojë e kompanive që operojnë nën menaxhimin strategjik, dhe të dhënat e ofruara tregojnë që situata nuk është në potencialin e vet më të mirë, por elementet kyçe të funksionimit të kompanive të intervistuar tregojnë që janë në rrugë të mbarë të realizimit me përpikmëri, si kur është fjala për komunikimin brenda ndërmarrjes, ndërmarrjes dhe klientëve dhe anasjelltas, ashtu edhe në fushat më pikante si ajo e miratimit të strategjive nga personat kompetentë dhe njohësit e ndërmarrjes, studimit të ambientit të jashtëm dhe atij të brendshëm dhe azhurnimit të planeve strategjike financiare.

1.6 Metodat dhe metodologjia e kerkimit

Hulumtimi do të përqendrohet në kompanitë e mëdha kosovare, të cilat njihen me një qarkullim vjetor prej 500.000,00€ deri në 2.500.000,00€. Me anë të këtij hulumtimi do të mund të nxjerrim në pah se si dhe sa menaxhmentet e ndërmarrjeve/ biznesve të

kompanive të mëdha aplikojnë apo nuk aplikojnë menaxhimin strategjik, mënyrën dhe qasjet e tyre në të aplikuarit e menaxhimit strategjik, apo nëse mund të hasim në kompani të tilla të cilat mund të aplikojnë pjesërisht ose ndoshta mund edhe ta injorojnë në tërësi procesin e menaxhimit strategjik. Do të synohet që kampioni (mostra) të jetë sa më përfaqësues duke përfshirë kompani biznesore të Kosovës. Pra, pjesë përbërëse të studimit do të jenë kompanitë e mëdha që operojnë në të gjitha rajonet e Kosovës, por në fokus të veçantë do të jenë kompanitë të cilat si veprimtari të tyre kanë shitjen dhe distribuimin e mallrave në tregun kosovar.

Në aspektin metodologjik, ky hulumtim do të realizohet me anë të këtyre metodave shkencore:

1. Intervistës gjysmë të strukturuar (me përfaqësues të menaxhmenteve të kompanive që do të jenë pjesë e studimit);
2. Metodës krahasuese (me qëllim të krahasimit të gjetjeve të këtij hulumtimi me ato të realizuara sipas metodave të menaxhimit strategjik qoftë nga kompanitë brenda apo dhe jashtë vendit); dhe
3. Statistikës deskriptive (në mënyrë që të gjejmë karakteristikat thelbësore të përdorimit të menaxhimit strategjik nga ana e kompanive që janë pjesë e punimit studimor).

1.7 Mundësitë dhe kufizimet

1.7.1. Mundësitë

Mundësitë e punimit të suksesshëm të hulumtimeve janë, sipas mendimit tim, të kënaqshme pasi që shumica e kompanive të cilat synojmë t'i intervistojmë dhe të kryejmë hulumtimet janë kompani të dëshmuara si të suksesshme, por edhe kompanitë tjera të cilat janë pjesë e hulumtimit mund vetëm të përfitojnë nga të kuptuarit e qëllimit të këtij studimi. Prandaj, mendoj se mundësitë janë në favor timin, sa i përket asistencës së bizneseve si pjesëmarrës në hulumtim. Me këtë rast nuk dyshoj se suksesi do të jetë prezent drejt arritjes së një përfundimi të drejtë dhe real (ashtu siç edhe synoj të jetë ky punim shkencor) të aplikimit të menaxhimit strategjik në biznesin kosovar.

1.7.2. Kufizimet

Kufizimet kanë të bëjnë kryesisht me lënien anash të bizneseve kosovare të planifikuara të jenë pjesë e hulumtimit kur vërejmë se studimi i këtyre kompanive është i pamundshëm, si shkak i mos ofrimit të bashkëpunimit apo shkak i politikave menaxhuese dhe frika e shpalosjes së metodave punuese në publik apo ofrimi i të dhënave të kompanitë konkurrenente.

1.8 Rëndësia e studimit

Që në fillim duhet thënë se ky studim do të ofrojë një bazë modeste në lidhje me rëndësinë dhe ndikimin që ka procesi i menaxhimit strategjik, përkatësisht përdorimi i teknikave strategjike menaxhuese në performancën e bizneseve. Hulumtimi do të ofrojë

informacione të freskëta dhe fakte empirike të çmueshme për zhvillimet e fundit në këtë fushë.

Në këtë kontekst, studimi do të jetë i mirëseardhur edhe për praktikuesit e menaxhimit strategjik por edhe për qarqet akademike dhe profesionale. Të parët, do të kuptojnë më shumë për vënien në zbatim të menaxhimit strategjik nga kolegët e tyre, si dhe për rolin që ka aplikimi i procesit në profitabilitetin e kompanive.

Pjesa tjetër e audiencës, qarqet akademike do të kenë në dorë material me përmbajtje domethënëse, të dhënat për zhvillimet më të reja në fushë; rrjedhimisht, rezultatet e studimit do të mund t'i inkorporojnë në kurrikulat arsimore.

1.9 Përmbledhje e kapitullit

Studimi synon të nxjerrë në pah rëndësinë dhe ndikimin e menaxhimit strategjik, përdorimin e tij dhe benefitet që kanë bizneset në gjetjen e strategjisë së përshtatshme dhe adekuate për të mbijetuar dhe krijuar avantazh në tregun kosovar.

Disertacioni është bazuar në literatura të shumta të përzgjedhura rreth menaxhimit strategjik, aplikimit dhe përdorimit të tij praktik në vendet e ndryshme të botës duke marrë për bazë praktikatat më të mira të tyre. Përdorimi i literaturës në tërësi në studim paraqet se si formulohen, planifikohen, se çfarë qëllime paraqesin strategjitë menaxheriale në faza dhe procese të ndryshme. Poashtu me anë të saj dëshmohet mbi llojet e strategjive si shembuj të arritjes së sukseseve në fushën biznesore dhe të gjitha këto janë të paraqitura si komponentë të tërësishëm, duke dëshmuar vlerat e veçanta që ka menaxhimi strategjik në ngritjen e performancës së një biznesi, ngritje të punësimit

dhe përmirësimit të gjetjes së gjithë mbarshme të ekonomisë së një shteti, me theks të veçantë në shtetin e Kosovës.

Roli i aplikimit dhe ndikimit në përmirësimin e performancës së bizneseve kosovare është qëllim i këtij studimi empirik, duke u bazuar në veprimtarinë e bizneseve të cilat kryesisht merren me shitjen e produkteve. Për ndryshimet, trendet dhe zhvillimet në tregjet ndërkombëtare, përdorimi i literaturës nga autorë të huaj dhe vendorë do të jenë burime të referimit nga të cilat mund të nxjerrim mësim dhe praktika të të aplikuarit e duhur të menaxhimit strategjik.

Qëllim i studimit do të jetë dhënia e përgjigjeve në pyetjet rreth shpeshtësisë së përdorimit të menaxhimit strategjik, çfarë ndikimi ka përdorimi i procesit të menaxhimit strategjik duke matur rezultatet e dala dhe cilat janë karakteristikat kryesore të përdorimit të menaxhimit strategjik nga bizneset kosovare.

Hulumtimi deri në arritjen e rezultateve të synuara do të përqendrohet në bizneset e mëdha të ndryshme kosovare. Në aspektin metodologjik, hulumtimi do të realizohet me metodat shkencore duke përdorur intervistat gjysmë të sktrukturuara, metodën krahasuese, statistikën deskriptive dhe ofrimi i mundshëm i një teorie apo pasqyrimi rreth aplikimit dhe rëndësisë së menaxhimit strategjik te bizneset kosovare.

Në gjithë procesin e kompletimit të hulumtimit, mundësitë për të arritur tek objektivat e synuar janë të mëdha, duke pasur parasysh se shumë biznese të intervistuar janë dëshmuar se janë të sukseshme dhe se në një mënyrë ato veçse aplikojnë menaxhimin strategjik duke krijuar edhe strategjitë e tyre të të operuarit në treg. Ky fakt më jep të drejtë të llogaris në pozitivitet gjatë kohës së kryerjes së intervistave dhe nxjerrjes së të dhënave të nevojshme për studim. Në raste të caktuara mund edhe të kem vështirësi në

bashkëpunim nga disa biznese, duke qenë e vetëdijshme se politikat menaxheriale të tyre kufizojnë qasje në metodat dhe strategjitë e tyre. Duke ditur rëndësinë e këtij studimi, do të arrihet qëllimi im dhe nga ky hulumtim, përfitues do të jenë bizneset duke e vënë atë në praktikë, praktikuesit e menaxhimit strategjik, të cilët mund të mësojnë teknika dhe metoda të reja të strategjive, lexuesit dhe qarqet akademike dhe profesionale duke u pajisur me informacione dhe dëshmi të reja mbi rëndësinë e përdorimit të menaxhimit strategjik dhe të aplikuarit e tij në praktikë.

KAPITULLI II:HYRJE NË MENAXHIMIN STRATEGJIK

2.0 Procesi i menaxhimit strategjik

Procesi i menaxhimit strategjik, mund të konsiderohet si një proces i veçantë i vendimmarrjes apo zgjidhjes së problemeve. Menaxhimi strategjik dhe procesi i menaxhimit strategjik paraqesin nevojën për të bërë biznes dhe për të marë vendime në lidhje me arritjet e nevojshme për të vazhduar procesin e mëtutjeshëm (Guclu, 2003-61-85).

Menaxhimi strategjik, ashtu si procesi i vendimmarrjes, përfshin planifikimin me një qasje të përgjithshme, organizimin dhe procesin e përgjithshëm të menaxhimit të përbërë nga ekzekutivi dhe kontrollin e fazave të përdorimit për çështjet strategjike. Këto faza janë domosdoshmërisht të kufizuara në praktikë dhe nuk janë vazhdimësi kalimtare dhe komplementare e njëra-tjetrës. Megjithatë, procesi duhet të trajtohet si një grafik i rrjedhës së fazave dy-dimensionale që përbëjnë procesin si një strategji të përgjithshme të pranuar në literaturë (Alpkan, 2000-24).

Johnson dhe Scholes në vitet e fundit, kanë zhvilluar mjaft kornizën e procesit të menaxhimit strategjik (Ganiew dhe Newson, 2003-347-366). Prandaj, thanë se fazat e procesit të menaxhimit strategjik janë:

1. Misioni i formulimit
2. Përcaktimi i qëllimeve dhe objektivave strategjik
3. Vendosja e treguesve kyç të performancës

4. Analiza e faktorëve të brendshëm dhe të jashtëm të mjedisit
5. Identifikimi i avantazheve konkurruese
6. Identifikimi i faktorëve kritikë të suksesit
7. Krijimi i strategjive alternativave dhe vlerësimi i tyre
8. Përcaktimi i afatit të duhur të planit të veprimit duke u zhvilluar
9. Komunikimi i zbatimit të strategjisë së zgjedhur
10. Monitorimi i performancës, matjet dhe veprimet e nevojshme korrigjuese
11. Rishikimi i strategjisë.

Në procesin e menaxhimit strategjik, biznesi vazhdon jetën e vet dhe në terma afatgjatë dhe të qëndrueshëm, kryen të gjitha veprimet për të siguruar mbledhjen, analizën, përzgjedhjen dhe zbatimin e informatat për avantazh konkurrues. Procesi i menaxhimit strategjik, fillon të ketë një vetëdije strategjike. Ndërgjegjësimi strategjik; institucionet dhe konkurrentët vazhdimisht prodhojnë dhe zbatojnë strategjitë e ndryshme, si për të zhvilluar në mënyrë më efikase këto strategji dhe mjetet për të kuptuar mundësitë mjedisore ose kërcënimet për ndryshim (KOSBEG, 2004).

Në fazën e përgatitjes së strategjive dhe planeve të zhvillimit bëhet analiza e jashtme e mjedisit për të identifikuar mundësitë dhe kërcënimet, dhe analiza e brendshme e ndërmarrjeve për identifikimin e pikave të forta dhe dobëta të tyre. Analiza dhe zbatimi i objektivave strategjike SWOT, është e nevojshme për të përcaktuar menaxhimin e prioritetëve dhe vlerave organizative. Strategjitë dhe politikat e krijuara nga strategjet

janë si vizioni dhe misioni i biznesit. Menaxherët e lartë dhe strategët e biznesit bëjnë zgjedhjen e strategjive alternative përveç analizave SWOT (Mirze, 2004).

Faza e fundit është vlerësimi i zbatimit strategjik dhe procesi i kontrollit. Mangësitë dhe të metat opozitare në këtë proces përcaktojnë masat korrigjuese që janë implementuar në çdo fazë (Eren, 2005). Rishikimi i rezultateve të strategjive të zbatuara në madhësi e biznesit, bazohet se si mund të krijohet plani strategjik dhe çka është qëllimi i planit strategjik për të mundësuar një rezultat të suksesshem. (Demirbas, 1999).

2.0.1 Vendosja e qëllimeve

Vendosja e qëllimeve bëhet duke synuar që të qartësohet vizioni i biznesit. Kjo fazë apo ky stad konsiston me identifikimin e tre faktorëve kryesorë:

1. Të përcaktuarit e objektivave afatshkurtë dhe afatgjatë,
2. Të identifikuarit e procesit për arritjen e objektivave të parashtruar,
3. Rregullimi dhe modifikimi i procesit për stafin e biznesit duke u deleguar dhe dhënë detyrat për të cilat ata janë të sigurt se do t'i përfundojnë me sukses.

Duhet të kemi parasysh, kur bëhet fjalë për këtë proces, se qëllimet duhet të jenë të detajizuara, realiste dhe të jenë në përputhje me vlerat dhe vizionin e biznesit. Zakonisht hapi i fundit në këtë proces është të përpiluarit në formë të shkruar e deklaratës së misionit të njohur si Mission Statement. Deklarata e misionit ka për qëllim që në formë të shkurtë të komunikojë apo prezentojë qëllimet e biznesit qoftë drejt aksionerëve, investitorëve poashtu edhe para punëtorëve dhe stafit pjesë përbërëse të biznesit (Darbi, 2012, 95-109).

2.0.2 Analizimi

Të analizuarit është pjesa kryesore dhe një fazë tejet e rëndësishme në procesin e krijimit të strategjive. Poashtu kjo fazë njihet si e rëndësishme dhe kyçe, për arsye se mbledhja e informatave gjatë këtij segmenti do të jetë e vlefshme gjatë të gjitha proceseve në hapat dhe rrugëtimin e mëtutjeshëm të biznesit. E rëndësishme është të mblidhen sa më shumë informata dhe të dhëna të vlefshme me qëllim të arritjes së vizionit të biznesit. Përqendrimi në analiza do të jetë në të kuptuarit e nevojave të biznesit si një entitet i qëndrueshëm, duke pasur për bazë identifikimin e iniciativave dhe drejtimin në të cilin strategjia ka për qëllim të shpjerë dhe ndihmojë biznesin në arritjet e mëtutjeshme. Në këtë fazë poashtu e vlefshme është të ekzaminohen çështjet apo faktorët e brendshëm dhe ata të jashtëm të cilët ndikojnë në arritjen e qëllimeve dhe objektivave të biznesit. E vlefshme është që të sigurohet identifikimi i anëve të forta dhe atyre të dobëta apo të metave të biznesit apo organizatës, njëkohësisht edhe të kërcënimeve dhe mundësive të cilat mund të dalin apo shfaqen përgjatë të jetës së biznesit (Bracker, 1980, 219-224).

2.0.3 Formulimi i strategjive

Hapi i parë në formulimin e strategjive është shqyrtimi i informatave të grumbulluara pas procesit të mbledhjes së tyre. Përpos kësaj duhet të përcaktohen se cilat janë burimet të cilat momentalisht biznesi apo kompania i posedon dhe të cilat do të jenë të vlefshme dhe të përdorueshme që të ndihmojnë drejt arritjes së qëllimeve dhe objektivave të përcaktuar paraprakisht. Në këtë fazë, e rëndësishme është që të kërkohen dhe të identifikohen edhe burime të tjera të jashtme. Formulimi i strategjive ngërthen përballjen me çështjet të cilat duhet të renditen si prioritare varësisht nga vlera e tyre në

arritjen e sukseseve të kompanisë. Pasi të bëhet përzgjedhja e prioriteteve, fillon formulimi i strategjive. Duke pasur parasysh se biznesi si dhe situata ekonomike janë të paqëndrueshme, është shumë e rëndësishme që në këtë fazë të zhvillohen metoda alternative që synojnë të arrijnë çdo hap të planit (Ulwick, 1999, 37).

2.0.4 Implementimi i strategjive

Implementimi i suksesshëm i strategjive është i një rëndësie të madhe për biznesin dhe zhvillimin e tij ndër faza dhe kohë. Kjo fazë poashtu njihet si fazë kur ndërmerren veprimet e rëndësishme si dhe aktivitetet në procesin e krijimit të strategjive të menaxhimit. Nëse strategjia e përdorur deri më tani nuk ka treguar rezultate të pritshme apo të kënaqshme me strukturën e deritanishme të biznesit, në këtë fazë duhet të bëhen ndryshime duke vendosur një strukturë të re, me të cilën në të ardhmen do të synohen arritjet e qëllimeve dhe synimeve. Me ndryshimet e bëra në rivendosjen e strategjive duhet që të gjithëve t'u bëhen të qarta përgjegjësitë dhe detyrat duke u shpjeguar si dhe çfarë është roli i secilit në organizatë apo ndërmarrje dhe si aftësitë e tyre duhet të përdoren duke u përshtatur me qëllimet e përgjithshme të biznesit. Poashtu fondet dhe burimet tjera financiare është e vlefshme të sigurohen në këtë fazë duke kompletuar kështu të gjitha proceset e kësaj faze drejt ekzekutimit të planit (Brinkschröder, 2014. 5).

2.0.5 Vlerësimi dhe kontrollimi

Vlerësimi i strategjive si dhe kontrollimi përfshin matjen e performancës, rishikimin konsistent të çështjeve të brendshme dhe atyre të jashtme, si dhe të filluarit e veprimeve sipas nevojës dhe rrethanave të krijuara gjatë veprimtarisë biznesore. Çdo vlerësim i

suksesshëm i strategjive fillon duke definuar parametrat, të cilët do të jenë të matshëm (vlerësues) dhe do të reflektojnë në paraqitjen e qëllimeve të bëra qysh në fazën e parë. Kontrollimi i përparimeve të biznesit bëhet duke bërë matjen dhe krahasueshmërinë e rezultateve të tanishme kundrejt planeve të bëra paraprakisht. Me anë të monitorimit të brendshëm dhe atij të jashtëm, biznesi do të ketë mundësi të reagojë për çfarëdo ndryshim eventual apo të nevojshëm në proceset operative biznesore. Në këtë fazë duhet të shikohet nëse biznesi apo kompania nuk është në vijë të përcaktuar apo të planifikuar drejt arritjes së qëllimeve, është koha kur veprimet korrigjuese drejt përmirësimit të performacës duhet të hyjnë në funksion-pra në këtë fazë bëhet kontrollimi, vlerësimi dhe njëkohësisht edhe korrigjimi i veprimeve strategjike me qëllim të përmirësimit dhe ndryshimeve pozitive. Veprimet e ndërmarra në rast të nevojës apo rrjedhës së ecurisë duhet edhe të rifreskohen dhe të përsëriten me qëllim të vazhdimit të proceseve strategjike. Kur proceset menaxheriale, ato të brendshme dhe të jashtme, të biznesit evoluojnë gradualisht, çdo e dhënë dhe përvojë e fituar gjatë kësaj faze duhet të mblidhet dhe të ruhet si "armë" që do ta ndihmojë biznesin në rrugëtimin e mëtutjeshëm në strategjitë tjera menaxheriale që do të përdoren në të ardhmen (Clayton, 2015).

2.1 Fazat e analizës strategjike

Saktësia e analizës së mjedisit është bërë për të bërë zgjedhje strategjike; janë studiuar rrethanat e biznesit për të zbuluar faktorët e ndryshëm rrethues që mund të kontribuojnë në arritjen e objektivave (Alpkan, 2000-10). Procesi i analizës strategjike shqyrton gjendjen aktuale të mjedisit operativ dhe një proces të elementeve operative në

vlerësim. Megjithatë, kushtet janë subjektive për t'u interpretuar dhe veprimet operative duhet të jene me supozime të qarta. Suksesi do të thotë se ideja e strategjisë është bazuar në supozime subjektive (Barca, 2006-457).

2.1.1 Strategët

Strategët janë individë të cilët janë përgjegjës për suksesin ose dështimin e një kompanie. Ata mund të kenë tituj të ndryshëm të punës, si për shembull: CEO (chief executive officer) zyrtar kryesor ekzekutiv, president, pronar, udhëheqës i bordit, drejtor ekzekutiv, kancelar, dekan apo ndërmarrës. Jay Conger, profesor i mënyrave organizative në shkollën e Biznesit në Londër (LondonBusinessSchool) dhe autori i librit "Building Leaders", thotë : "Te gjithë strategët duhet të jenë zyrtarë ekzekutivë. Ne jemi në një periudhë tranzitore (kalimtare). Nëse udhëheqësit tanë nuk adaptohen dhe nuk janë shembuj të mirë gjatë kësaj periudhe, atëherë as kompanitë tona nuk do të adaptohen, sepse rrjedhimisht, udhëheqësit duhet të jenë një shembull i mirë për të tjerët."

Strategët ndihmojnë që kompania të mbledhë, analizojë dhe organizojë informacionet. Ata hulumtojnë dhe studiojnë trendet industriale dhe konkurruese, bëjnë parashikimin e modeleve dhe analizimin e skenarëve, vlerësojnë preformancën e ndërmarrjes dhe divizioneve, mundësitë e hapjes së pikave të reja në treg, identifikojnë rreziqet biznesore dhe zhvillojnë plane kreative vepruese. Planifikuesit strategjikë zakonisht shërbejnë si mbështetje ose staf. Ata zakonisht punojnë në nivele të larta të menaxhmentit dhe kanë autoritet të konsiderueshëm për sjelljen dhe marrjen e vendimeve në kompani. CEO (Shef ekzekutiv) është menaxheri strategjik më kritik dhe më i zëshëm. Secili menaxher që është përgjegjës për një sektor apo divizion, është po

ashtu përgjegjës për rezultatin e fitimit ose humbjes, ose ka autoritet të drejtpërdrejtë mbi një pjesë të madhe të biznesit. Këto janë detyra të një menaxheri strategjik (strateg). Në pesë vitet e fundit, pozita e zyrtarit kryesor të strategjisë (CSO) është paraqitur si nevojë në menaxhmentin e shumë organizatave, duke përfshirë Sun Microsystems, Network Associates, Clarus, Lante, Marimba, Sapient, Commerce One (David, 2011-10).

2.1.2 Analizat e jashtme

Në përgjithësi janë konsideruar të jenë dy pjesë apo nivele: analiza e ambientit makro që ndikon te të gjitha firmat dhe analiza e industrisë së ambientit mikro e cila është më specifike (Gasporatti, 2009, 98).

Përfitimet nga analiza e jashtme përfshijnë:

- Ngritje të vetëdijes menaxheriale të ndryshimeve mjedisore;
- Ngritje të mirëkuptimësisë në kontekstin në të cilin funksionojnë industritë dhe tregjet;
- Ngritje të mirëkuptimësisë së vendosjes multinacionale;
- Përmirësim të vendimeve për alokimin e burimeve;
- Lehtësim të menaxhimit të riskut;
- Fokusimi të vëmendjes në ndikime primare në ndryshime strategjike, dhe
- Të vepruar si një sistem i hershëm i paralajmërimit.

2.1.2.1 Mjedisi makro

Mjedisi makro paraqet forcat që ndikojnë në të gjitha firmat dhe në të gjitha industritë.

Ekzistojnë sugjerime të ndryshme se si definoohen pjesët e një mjedisi dhe si kuptohen ato në thellësi. Ekzistojnë çështje të zakonshme të influencës siç janë ato politike, ekonomike, sociale dhe teknologjike, faktorët e PEST-it. Ndonjëherë këto janë të zgjeruara (Ritson, 2008, 33):

- PESTEL ndan aktivitetet ligjore nga ato politike dhe shton ato të mjedisit.
- STEEP shton vlerën apo etikën dhe
- SPENT shton mjedisin natyral.

Klasifikimi i PEST-it është më i thjeshtë dhe neve na nevojitet të marrim parasysh faktin që kur u referohemi faktorëve politikë, ne po përfshijmë këtu edhe legjislacionin që del nga aktivitetet politike si një ndikim kyç.

2.1.2.2 Faktorët teknologjikë

Këta mund të jenë të jashtëm dhe të brendshëm. Organizatat përdorin teknologjinë – jo harduerin por softuerin si Kontroll të Kualitetit- dhe prodhojnë produkte dhe shërbime të kompleksiteteve të ndryshme (Gretzky, 2010, 94).

Këto përfshijnë:

- Mallrat dhe shërbimet;
- Përpunimin e produkteve;
- Informatat dhe komunikimet;

- Transportin dhe distribuimin;
- Teknologjinë e informimit, llogaritjes dhe implikimet tjera për prodhim,dhe
- Bio-teknologjinë dhe industri tjera.

Si të përdoren mjetet e analizimit:

Skanimi i makro-mjedisit për ndryshime aktuale apo potenciale, në faktorët e PEST-it:

- Vlerëson rëndësinë e ndryshimeve për tregti, industri dhe biznes;
- Analizon secilën prej ndryshimeve relevante në detaje, dhe marrëdhëniet në mes tyre, dhe
- Vlerëson impaktin potencial të ndryshimeve në treg, industri dhe në biznes.

2.1.2.3 Mjedi i mikro

Kjo është “analiza e industrisë apo mjedisit konkurrues“ e Porter-it (1979).Modeli i “Pesë forcave të tij” i mjedisit konkurrues është si në vijim:

Pesë forcat e Porterit:

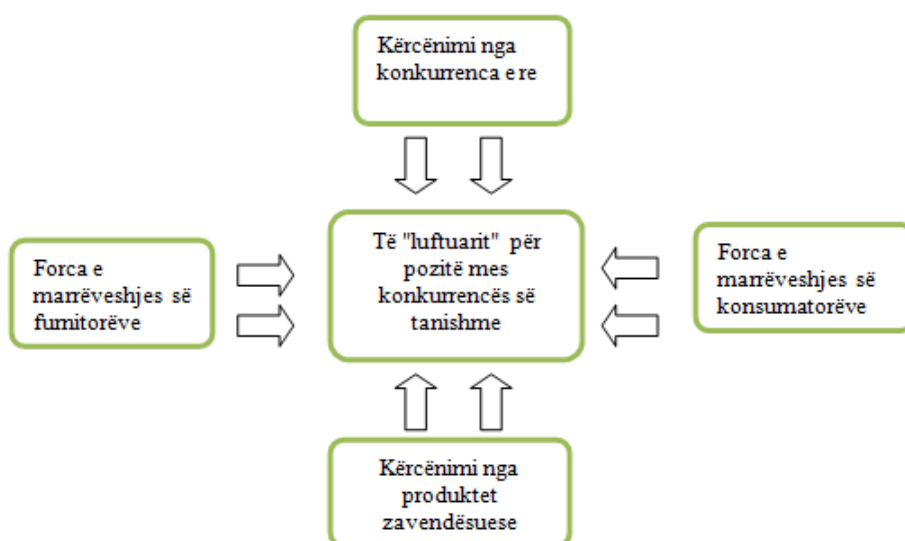


Figura 1. Pesë Forcat e Porterit

Burimi: "Si forcat e konkurrencës formësojnë strategjinë", Harvard Business Review, 57 (2), Mars-Prill 1979 - Përpunuar nga autorja

Është me rëndësi të ceket që secila industri do të ketë relacionin e vet unik, pesë forcat dhe fuqinë relative të blerjes. Pesë forcat së bashku vendosin atraktivitetin dhe profitabilitetin e përgjithshëm në një industri.

2.1.3 Analizat e brendshme (kompetencat, aftësitë dalluese dhe burimet)

KOMPETENCAT:

Element kyç në zhvillimin e strategjive në një kompani gjithsesi se janë kompetencat. Kompetencat janë aftësitë të cilat kompania i posedon dhe të cilat poashtu dëshmohet se janë baza e burimeve në një firmë. Vlerësimi i kompetencave mund të bëhet duke bërë analizat e brendshme, ku nga një analizë e ambientit të brendshëm dalin në pah apo mund të arrihet të identifikohen anët e forta dhe të dobëta të kompanisë/ biznesit (Ungson & Wong, 2008, 106).

Kompetencat sipas disa studiuesve paraqiten dhe përshkruhen si:

- Kontribute ose mbledhje të attributeve në posedim të të gjitha kompanive në një industri;
- Zhvillohen nga resurset dhe përfshijnë nevoja dhe teknologji;
- Janë esenciale për mbijetesën në një industri të veçantë, dhe
- Kanë potencialin të zhvillohen në kompetenca kryesore.

AFTËSIA DALLUESE:

Përkufizimi: Përvetësim superior dhe përdorim të resurseve. Zhvillim superior të “aftësive dalluese apo të quajtura edhe kompetencave të përgjithshme” (Prahalad dhe Hamel , 1990). Ata janë një atribut apo mbledhje e kontributeve specifike të një organizate të veçantë, e cila i mundëson asaj krijimin e performancës mesatare të industrisë.

Ata zhvillohen nga mënyra në të cilën organizata ka krijuar kompetencat e saj dhe burimet më të efektshme sesa konkurrenti i saj.

- Ato vetëm janë poseduar nga këto kompani, performanca e të cilave është superiore për mesataren e industrisë; Janë unike për kompaninë; Janë komplekse; Vështirë mund të kopjohen; Ato ndërlidhen me plotësimin e nevojave të konsumatorëve; i shtojnë vlerë më të madhe sesa kompetencat e përgjithshme; Shpesh bazohen në lidhje të veçanta me konsumatorët, distributorët dhe furnitorët, dhe bazohen në aftësi dhe njohuri superiore organizative (Ritson, 2008, 38).

ANALIZAT E BURIMEVE:

Përkufizimi: Burimet -resurset janë “inpute të krijuara në aktivitetet e organizatës” të cilat analizohen të ndara në kategori dhe janë:

- Njerëzore; Të qarta; Paqarta; Analizat sipas specifikacionit; Specifikat e industriale; Specifikat jo industriale; dhe njerëzore.

Aftësitë, të diturit si të veprojmë, kapaciteti për komunikimin dhe bashkëpunimin dhe motivimi.

Të prekshme: Financiare (para të gatshme, siguria, kapacitetet e huazuara), fizike (bima, pajisjet, toka dhe rezervat minerale) . Të paprekshme: patenta, e drejta e autorit, sekretet tregtare, reputacioni (brendet, marrëdhënia), dhe kultura e një organizate apo kompanie e cila ka vlera tejet të veçanta dhe e cila poashtu luan rol të rëndësishëm në të krijuarit e përparësive mbi konkurrencën - të krijuarit e ambientit ku çdo person në të gjitha strukturat organizative të kompanisë fushëveprimin e tij/ saj dhe kompetencat që ka ndihet i sigurt dhe i gatshëm për sfida të reja. Vlerat, besueshmëria dhe sjelljet brenda organizatës krijojnë kulturë të ngritur që ndikojnë te punëtorët në arritjen e qëllimeve të kompanisë duke krijuar një kompani të qëndrueshme, e cila krijon përparësi mbi kompanitë tjera (Grant 2008, 131).

2.1.3.1 Analizat sipas përformancës

- Kontributi në masat e brendshme dhe të jashtme të performancës;
- Masat e brendshme;
- Objektivat e biznesit dhe targetet;
- Krahasimet historike;
- Njësi biznesi apo krahasime divizionale;
- Masat e jashtme;
- Krahasimi me konkurrentët, dhe
- Krahasimi me kompanitë në industri tjera (Ritson, 2008, 26):.

2.1.3.2 Paraqitja dhe definimi i zinxhirit të vlerës

Sipas (Sekhar 2010, 115) analizat e zinxhirit të vlerës shqyrtojnë sistemin e organizatës së krijuar gjatë proceseve dhe fazave me të gjitha inputet dhe outputet të cilat dallohen nga etapa në etapë. Analizat e zinxhirit të vlerës ndajnë biznesin në zinxhirë të aktiviteteve dhe çdo element apo lidhje pjesë e zinxhirit shpie një pjesë nga totali i vlerës të konsumatori si dhe kontribuon në profitin total. Qëllimi i analizave të zinxhirit të vlerës është poashtu edhe të matë vlerat e dërguara dhe kontributin në profit nga çdo lidhje dhe zinxhir. Poashtu, zinxhiri i vlerave është një bashkësi e aktiviteteve të cilat krijojnë vlerë filluar nga materiali bazë të përfshira në prodhim dhe marketing për të prodhuar një produkt apo shërbim.

Organizimet e brendshme mund të ndikojnë në kostot edhe në realizueshmërinë e disa strategjive. Duhet të ekzistojë një “përputhje” në mes të një strategjie dhe elementeve të organizatës. Nëse strategjia nuk përshtatet mirë, ajo mund të jetë e kushtueshme, apo e pamundur të funksionojë. Kjo lidhet me burimet bazuar në analizat të firmës përkrahur nga Grant (1995).

Zinxhiri i vlerës mund të definohet si “kornizë e diferencimit të aktiviteteve me vlerë të shtuar të një organizate. Ajo përbëhet prej aktiviteteve primare dhe përkrahëse. Në këtë pjesë sugjerohet auditimi i burimeve njerëzore dhe aspekteve kulturore të cilat janë shpesh të fshehura.

Zinxhiri i vlerës mund më së miri të përshkruhet duke përdorur diagramin si në vijim:

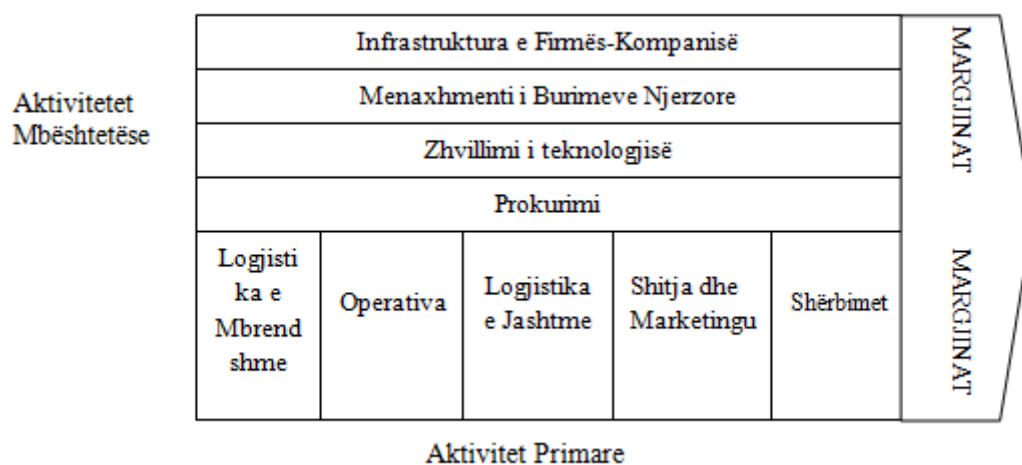


Figura 2. Vlera e punës zinxhirore -pëpunuar nga autorja

Burimi: Bazuar në Porter (1985), f122

AKTIVITETET PRIMARE:

Paraqitja e aktiviteteve primare do të bëhet në pika të shkurta me qëllim të dhënies së kuptimit apo sqarimit të figurës 2.

Logjistika e brendshme:

- Këto merren me dërgim, lëvizje, manovrimi të produkteve nga materiali i papërpunuar nga furnitorët;
- Operacionet-Operativa:
- Aktivitetet e transformimit të cilat krijojnë produktin final nga materiali i papërpunuar, inputet;

Logjistika e jashtme:

- U referohet proceseve në të cilën produktet transferohen në kanale të distribuimit;

- Marketingu/ shitjet:
- Përfshin ato aktivitete si shpallja, promovimi, përzierja e produkteve, çmimet, puna me blerës, çështjet për detyrimin e blerjes; dhe
- Shërbimi
- Çështjet e shërbimit të konsumatorëve duke përfshirë garancinë, riparimin, instalimin, përkrahja e konsumatorit, përmirësimi i produktit dhe modifikimi.

AKTIVITETET PËRKRAHËSE:

- Prokurimi:
 - Blerjet e materialit të firmës dhe furnizimet për aktivitetet e tyre;
 - Zhvillimi i teknologjisë:
- fokusohet në përmirësimin e procesit në aktivitetet primare të shtimit të vlerës;
- Menaxhimi i burimeve njerëzore,
 - Punësimi, trajnimi, kompensimi, zhvillimi dhe lidhja në mes të personelit në firmë;
 - Infrastruktura, dhe
 - Term i jashtëm për këto aktivitete si financat, kontabiliteti, çështjet ligjore dhe lidhjet qeveritare.

Struktura organizative fleksibile, ndërmarrëse e organizatave siç janë 3M, ku ekipet dhe divizionet e projekteve të reja krijohen në mënyrë kontinuale, është çelës i rritjeve të tyre. Një organizatë e krijuar dhe centralizuar me një sfond të orientuar te një vend, mund të këtë vështirësi në implementimin e strategjisë së diversitetit duke kërkuar një

organizim të decentralizuar dhe një ndërmarrje – si shitësi me pakicë i Mark & Spenser i cili dështoi në zgjerimet e tij, në Francë (Ritson,2013).

2.2 Kuptimi i strategjisë

Strategjia është një bashkësi e aktiviteteve të cilat ndërmerren nga menaxherët me qëllim rritjen e performancës së kompanisë së tyre përballë kompanive dhe bizneseve konkurruese (Hill&Jones, 2012-2).

Studiuesi Ritson ofron shpjegime rreth etimologjisë duke sqaruar dhe dhënë kuptimin origjinal në zbërthimin e kuptimit të fjalës “strategji”. Më tepër Ritson vazhdon me shpjegimin se në Greqinë antike, termi “Stratos” ishte term për ushtrinë dhe përdorej në termet ushtarake, “strategy” që i referohej “Artit të Gjeneralit”. Pra, origjina e “strategjisë”- “Arti i Gjeneralit”- vjen nga arenat ushtarake- (Clausewitz).

Dobson, Starkey, Richards studiues dhe autorë të menaxhimit strategjik, poashtu shpjegojnë definicionin e strategjisë duke folur për rrënjët e saj, të cilat janë nga armata. Sipas tyre, strategjia definohet vetvetiu si term i planit të draftuar për luftëra, duke i formësuar individët që në mënyrë individuale të jenë të gatshëm të përballen në betejë me armikun. Strategjia ka kuptimin e artit të luftës, më saktësisht është "Arti i Gjeneralit", vendim marrësit kryesor. Më tej vazhdojnë Dobson, Starkey, Richards duke sjellë dhe bërë krahasimin në mes biznesit dhe luftës, sepse, sipas tyre, biznesi është në "luftë", pasi që konkurrenca çdo ditë e më shumëforcohet dhe bëhet e dhunshme/ agresive, duke i vështirësuar mbijetesën biznesit apo kompanisë. Për më tepër, kompanitë dhe armatat kanë shumë gjëra të përbashkëta. Të dy këto u përmbahen strategjive të krijimit të forcës mbrojtëse, ofensivës dhe aleancave. Të menduarit

strategjik ndikohet shumë nga të menduarit ushtarak. Duke menduar për qëllimet, politikat dhe programet, strategjia vetvetiu vendos agjendën për aktivitetet e ardhshme, qëllimet strategjike, çfarë do të arrihet dhe kur do të arrihet (por duke mos pyetur si do të arrihet). Politikat vendosin udhërrëfyes dhe caqe për aktivitet duke ndjekur qëllimet strategjike dhe programet specifike, të ndërmarra hap pas hapi, aktivitete këto të domosdoshme për të arritur objektivat kryesore, progresi i të cilëve mund të matet. Strategjia e mirë definuar integron planet kryesore të biznesit, objektivat, politikat, programet dhe përkushtimin si një tërësi e bashkuar-kohesive, ashtu si marshallët alokojnë resurset e tyre në mënyrën më të mirë të mundshme, e cila është e definuar nga një analizë si ambient unik në të cilin mund të haset në forcë, dobësi, mundësi dhe kërcënim. Kjo na jep të kuptojmë se si të qasemi dhe përballemi me aktivitetet potenciale të kundërshtarëve inteligjentë (Dobson, Starkey, Richards, 2004, 2-3).

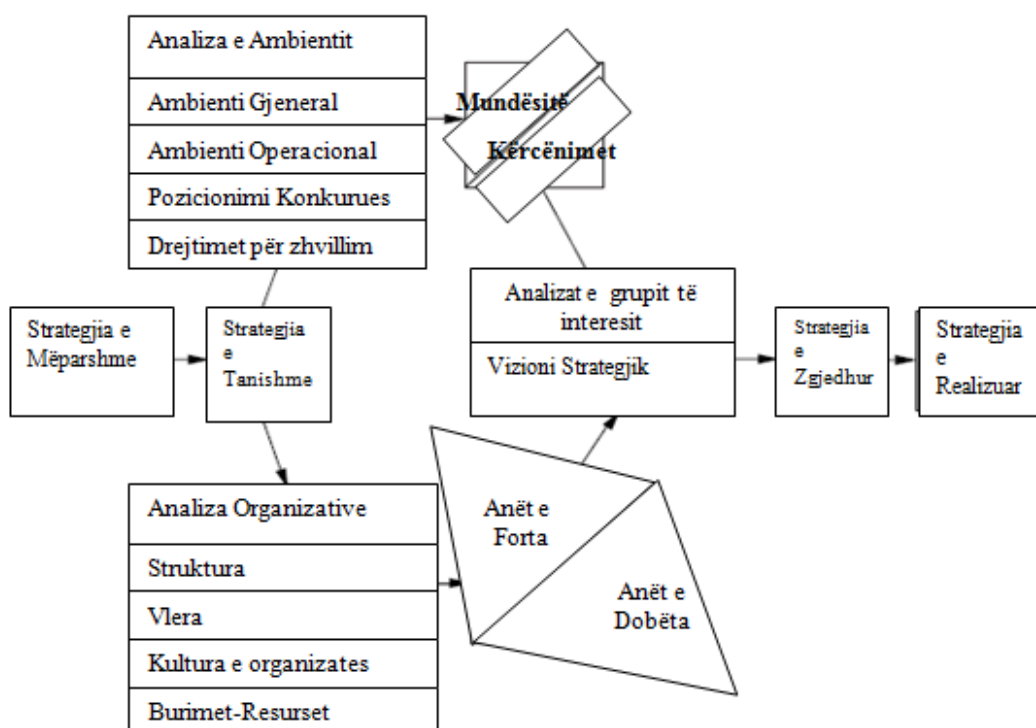


Figura 3. Procesi i menaxhimit strategjik - përpunuar nga autorja

Burimi: Strategic Mangement-Neil Ritson

Sot strategjia është “një çështje e rëndësishme” – nivelet e larta të organizatës në përgjithësi janë të përfshira në përgatitjen e planeve për të ardhmen – për çështje të financave dhe rritjeve nga përvetësimet, inovacionet në produkte, zhvillim të tregjeve të reja dhe ngritje të efikasitetit të brendshëm. Ngritjet e fundit të kompanisë “Apple” janë në sajë të kombinimit të këtyre faktorëve (Ritson, 2013).

2.2.1 Strategjia e korporatës

Ky lloj i strategjisë ka të bëjë me një sferë më të gjerë të çështjeve me të cilat organizatat apo industritë e ndryshme dëshirojnë që të konkurrojnë. Ky lloj i strategjisë ka të bëjë me llojet e bizneseve të partneritetit dhe blerjeve (acquisition), duke shpërndarë burimet mes njësive të strategjisë së biznesit në organizatë. Si shembull mund të përmendim blerjen e Bankës Nacionale të Vestminsterit nga Banka Mbretërore e Skocisë Nacionale, kjo ishte pjesë e strategjisë së tyre të korporatës. Poashtu mund të cekim hapin e Intelit nga largimi i memories në çipa drejt zëvendësimit të tyre me mikro porcesorë. Për më tepër, strategjia e korporatës shpesh shihet si strategji, e cila me përdorimin e saj ruan shumë nga menaxherët e lartë në organizatë, pasi që është strategji e cila mundëson krijimin e shtigjeve të reja të të operuarit në organizatë apo biznes (Anosoff, 1965, 29).

2.2.2 Strategjia e biznesit

Shpesh e quajtur edhe si strategji e të konkurruarit. Kjo strategji ka të bëjë me atë se si organizata apo biznesi do të konkurrojnë në ambientin biznesor të cilit i takojnë, industrisë përkatëse apo edhe tregut në të cilin gjenden. Strategjia e biznesit ka për

qëllim dhe ka të bëjë me atë se si organizata apo biznesi mund të arrijë përparësi mbi konkurrencën karshi konkurrentëve dhe rivalëve të tyre. Në kontrast me strategjinë e korporatës, te kjo strategji menaxherët kanë hapësirë të konsiderueshme të të vepruarit, pasi që zakonisht në aplikimin e strategjisë së biznesit, menaxherëve u jepet autonomi e konsiderueshme e veprimit, si dhe mundësi për formulim të strategjive të biznesit, gjithashtu (Fakokunde, 2006, 102).

2.2.3 Strategjia funksionale

Strategjia funksionale ka të bëjë me marrjen e vendimeve bazuar në linjat apo pozitat funksionale brenda organizatës apo biznesit siç është H&Zh (Hulumtimi dhe Zhvillimi), marketingu apo financat. Këto funksione do të jenë të përfshira në mbështetje të strategjisë së biznesit. Ngase strategjia funksionale përfshihet në strategjinë e biznesit, shpesh këto strategji përfshihen dhe përmbledhen si të bashkuara në arritjen e qëllimeve strategjike, atë të arritjes së përparësisë mbi konkurrencën, qoftë nga organizatat apo bizneset (Henry, 2011-18).

2.3 Procesi i strategjisë

Menaxhimi strategjik është zhvillimi i organizuar i resurseve të zonave funksionale, financiare, të prodhimit, marketingut, teknologjisë, fuqisë punëtore etj., në ndjekje të objektivave të veta. Është përdorimi i të gjitha burimeve të entitetit juridik (Wells et al. 1996. 86).

Natyra komplekse e disa organizatave të mëdha ka çuar deri te ndarja e strategjive në nivele të ndërlidhura, duke formuar në këtë mënyrë hierarkinë e procesit.

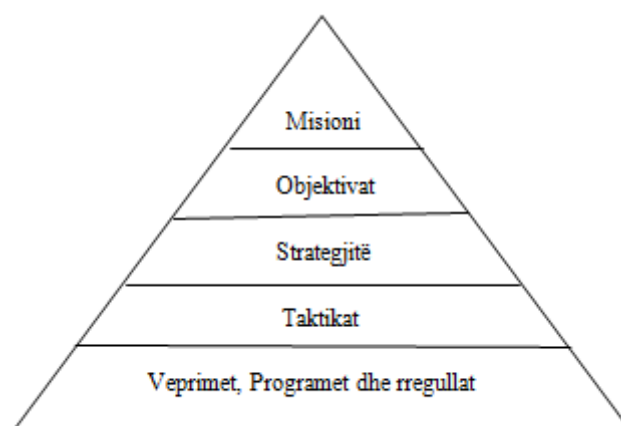
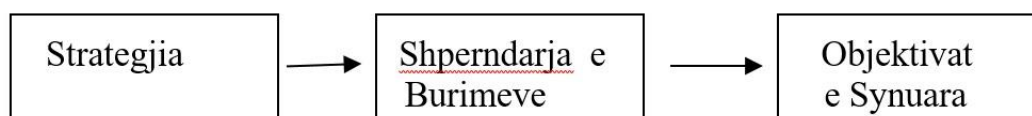


Figura 4. Procesi i Hierarkisë

Burimi: Strategic Mangement-Neil Ritso

Koncepti tjetër është ai i zinxhirit linear:



Procesi është një bashkësi e rregullave nga menaxhmenti i lartë, i cili udhëzon fushëveprimin dhe drejtimit e entitetit. Ajo llogarit edhe mjedisin në të cilin operon kompania.

Një sekuençë e planeve zhvillimore që lëviz nga e përgjithshmja në atë specifike dhe prej qëllimit në veprim do të krijonte disa nivele të planifikimit, të cilat do të mund të ilustronin si në trekëndëshin si më lart (Evens dhe Lindsay, 2011, 132).

- Vizioni dhe misioni shpesh përdoren.

Në mënyrë të zëvendësueshme: Vizioni dhe shikimi për të ardhmen.

- Përcjell qëllimin unik të një kompanie; dhe
- Cakton kufijtë e fushëveprimit të aktiviteteve momentale të kompanisë, ose ato aktivitete që do të ndërmerren.

Çdo organizatë do të ketë një qëllim për ekzistencën e saj të vazhdueshme. Deklarata e misionit paraqet qëllimet e tyre, dhe prandaj mund të jetë një deklaratë e shpejtë. Ajo gjithashtu ndërlidhet me idenë e vizionit- si menaxherët interpretojnë misionin për kolegët e tyre.

Deklarata e misionit mund të jetë e gjatë apo e shkurtë. Një deklaratë do të përfshijë funksionin bazik apo punët e një organizate, në veçanti pse ajo ekziston, natyrën e biznesit që gjendet, dhe konsumatorët apo klientët, të cilëve ajo organizatë pret t'ua përmbushë kërkesat. Një deklaratë formale e misionit përmban forcën lëvizëse prapa planeve tjera organizative, dhe objektivave më specifike. Deklarata e misionit është angazhim formal për vizionin që inkorporon strategjia e kompanisë.

Pra, mënyra më e mirë për të parë nëse organizata ka strategji të paramenduar është të shihet nëse ajo ka një Deklaratë të Misionit dhe çka thotë ajo për “arsyen e të qenit” dhe drejtimin për të ardhmen.

Deklarata e misionit përmban dy elemente kyçe:

- Deklaratën e misionit të përgjithshëm; dhe
- Një artikullim të qëllimeve kyçe organizative (Ritson, 2011, 17-19).

2.4 Fazat e menaxhimit strategjik

Sipas (David, 2011,6), procesi i menaxhimit strategjik përbëhet nga tri faza: formulimi i strategjisë, implementimi i strategjisë dhe vlerësimi i strategjisë.

Formulimi i strategjisë përmban në vete zhvillimin e një vizioni dhe misioni, identifikimin e mundësive dhe rreziqeve të jashtme në një organizatë, përcaktimin e përparësive dhe mangësive të brendshme, krijimin e objektivave afatgjatë, gjenerimin e strategjive alternative dhe ndjekjen e strategjive të posaçme. Formulimi strategjik tregon se në çfarë biznesi të ri duhet të hyjmë, çfarë biznesi të braktisim, si të gjenden burimet, kur të zgjerojmë veprimtarinë ose ta ndryshojmë atë, kur të hyjmë në treg ndërkombëtar, kur të unifikojmë (shkrijmë biznesin nga disa në një) ose të formojmë sipërmarrje të përbashkët dhe si t'u shmangemi blerjeve jo të rregullta.

Pasi që asnjë organizatë nuk ka burime të pakufizuara, strategjtë duhet të vendosin se cilat alternativa strategjike do t'i sjellin më së shumti përfitime kompanisë. Vendimet e formulimit strategjik e shpiejnë një organizatë drejt prodhimeve të caktuara, tregjeve, burimeve dhe teknologjive gjatë një periudhe më të gjatë kohore. Strategjitë vendosin përparësitë afatgjate konkurruese. Për të mirë ose për të keq, vendimet strategjike kanë pasoja të mëdha shumë-funksionale dhe zgjatjen e efekteve në një organizatë. Menaxherët e lartë kanë mundësitë më të mira që të kuptojnë plotësisht pasojat e vendimeve të formulimit strategjik; ata kanë autoritetin që të sigurojnë mjetet e nevojshme për implementim (Akdemir, 2010, 323).

Implementimi i strategjisë i kërkon kompanisë vënien e objektivave vjetorë, valutave politike, motivimin e punonjësve dhe grumbullimin e mjeteve financiare, në

mënyrë që të ekzekutohet formulimi i strategjive. Implementimi i strategjisë përfshin zhvillimin e një kulture strategji-mbështetëse, duke krijuar një strukturë efikase organizative, orientimin e tregut, përgatitjen e buxhetit, zhvillimin dhe përdorimin e sistemeve informative dhe lidhjen e performancës së të punësuarit me kompensim (Akdemir, 2010, 323).

Implementimi i strategjisë shpesh quhet “faza e veprimit” e menaxhimit strategjik. Implementimi i strategjisë nënkupton mobilizimin e punonjësve dhe menaxherëve për të vënë në veprim strategjinë e formulimit. Shpesh konsiderohet si faza më e vështirë e menaxhimit strategjik, sepse kjo kërkon pike sëpari një disiplinë të theksuar, angazhim dhe përkushtim të shtuar dhe mbi të gjitha sakrificë. Një implementim i suksesshëm i strategjisë varet nga aftësia e menaxherit për të motivuar të punësuarit, një detaj tejet i rëndësishëm dhe i vlefshëm në ecurinë e kompanisë, e cila është më shumë një art (aftësi krijuese) se sa shkencë, sepse të menaxhosh dhe udhëheqësh përpos aftësive duhet që personi të ketë edhe karizmë për të përvetësuar dhe bërë të tjerët të ndiehen mirë dhe ta duan punën të cilën e bëjnë. Strategjitë e formuluara e të pazbatuara nuk janë të dobishme (Nedelea, 2009, 101).

Shkathtësitë personale janë me rëndësi të posaçme për një implementim strategjik të suksesshëm. Aktivitetet e implementimit strategjik ndikojnë te të punësuarit dhe menaxherët në organizatë. Çdo divizion dhe departament duhet të dijë t’u përgjigjet këtyre pyetjeve, si: “Çfarë duhet të bëjmë ne për të implementuar strategjinë në organizatë?” dhe “Si mund të kryejmë punën më së miri?”. Sfida e implementimit është që të stimulojë menaxherët dhe të punësuarit në një organizatë apo kompani për të punuar me krenari dhe entuziazëm drejt arritjes së qëllimeve (Nedelea, 2009, 101).

Vlerësimi i strategjisë është faza finale e menaxhimit të strategjisë. Menaxherët patjetër duhet të dinë kur disa pjesë të strategjisë nuk funksionojnë si duhet; vlerësimi i strategjisë shërben pikërisht për marrjen e këtij informacioni, pra, për gjetjen e pjesëve jofunksionale të strategjisë. Të gjitha strategjitë janë subjekt i ndryshimeve në të ardhmen për shkak se faktorët e brendshëm dhe të jashtëm ndryshojnë në mënyrë të vazhdueshme. Tri aktivitetet thelbësore të vlerësimit strategjik janë (1) rishikimi i faktorëve të brendshëm dhe të jashtëm që janë baza e strategjive aktuale, (2) matja e performancës, dhe (3) marrja e hapave korrektues. Vlerësimi i strategjisë nevojitet për shkak se suksesi i të sotmes nuk është garancion i suksesit të së nesërme! Suksesi gjithmonë krijon probleme të reja dhe të ndryshme; organizatat e vetë kënaqura pësojnë dështim (Nedelea, 2009, 103).

Në organizata të mëdha, formulimi i strategjisë, implementimi dhe vlerësimi i aktiviteteve ndodhin në tri nivele hierarkike: korporatë, divizion ose njësi strategjike biznesore dhe funksionale. Duke i dhënë rëndësi komunikimit dhe ndërveprimit në mes të menaxherëve dhe punëtorëve në nivelet hierarkike, menaxhimi i strategjisë ndihmon kompaninë që të funksionojë si një ekip. Shumë biznese të vogla dhe disa biznese të mëdha nuk kanë divizione ose njësi strategjike biznesore; ato kanë vetëm nivele korporative dhe funksionale. Sidoqoftë, menaxherët dhe të punësuarit në këto dy nivele duhet të jenë të përfshirë në mënyrë aktive në aktivitetet strategjiko-menaxhuese (Nickols, 2016, 2-9).

Peter Drucker thotë se detyra kryesore e menaxhimit të strategjisë është të menduarit në tërësinë e misionit të biznesit: që është të shtruarit e pyetjes, “Cili është biznesi ynë?” Kjo shpie deri te vendosja e objektivave, zhvillimi i strategjive dhe marrja

e vendimeve të së sotmes për rezultatet e së nesërme. Është e qartë se kjo duhet të bëhet nga një pjesë e organizatës që mund ta shohë tërë biznesin; kjo mund të balancojë objektivat dhe nevojat e të sotmes kundrejt nevojave të së nesërme; dhe kjo mund të sigurojë burimet njerëzore dhe financiare drejt rezultateve kyçe (Nickols, 2016, 2-9).

Marketingu online (E-commerce) dhe globalizimi janë ndryshimet e jashtme që po transformojnë bizneset dhe shoqëritë e të sotmes. Në hartën politike, kufijtë në mes të shteteve janë të qartë, por në hartën e konkurrencës tregohet rrjedha e vërtetë e aktivitetit financiar dhe industrial, me ç'rast ata kufij janë zhdukur dhe nuk ekzistojnë. Shpejtësia e rrjedhës së informacioneve ka hequr kufijtë kombëtarë, sa që njerëzit nga e mbarë bota me lehtësi mund të shohin se si njerëzit tjerë punojnë dhe jetojnë. Ne jemi bërë një botë pa kufij, me qytetarë globalë, konkurrencë globale, konsumatorë globalë, furnizues globalë dhe distributorë globalë! Kompanitë në Shtetet e Bashkuara sfidohen çdo ditë nga një numëri madh i kompanive rivale në shumë industri të ndryshme. Të thuash se kompanitë e Shteteve të Bashkuara janë sfiduar në industrinë automobilistike është një nënvlerësim. Por, kjo situatë është e vërtetë në shumë industri (Nickols, 2016, 2-9).

Nevoja për t'iu adaptuar ndryshimeve, i shpie organizatat te pyetjet kyçe të menaxhimit strategjik, siç janë “Çfarë lloji biznesit duhet të bëhemi?”, “A jemi në fushën ekonomike dhe biznesore të duhur?”, “A duhet të riformësojmë, rifreskojmë, ristrukturojmë me ndryshime të reja biznesin tonë? “, “Çfarë po sjell konkurrenca e re në industrinë tonë? “, “Çfarë strategji duhet të ndjekim?”, “Si po ndryshojnë konsumatorët tanë?”, “A po zhvillohen teknologji të reja që do të mund të na largonin nga biznesi?” (David, 2011-9). Janë të gjitha këto pyetje të cilat duhet të kenë përgjigje

të caktuar, duke qenë se ambienti biznesor pëson ndryshime të mëdha nga dita në ditë. Menaxhimi strategjik kërkon që të gjitha këto pyetje, si dhe të tjera të cilat mund të dalin brenda kohës kur bëhen analizat e tregut, veprimtarisë apo performancës së kompanisë, të kenë përgjigje sa më konkrete, sepse aftësia për të qenë sa më afër zhvillimeve reale mundëson të krijohen plane strategjike të bazuara mbi bazat e shëndosha të gjendjes aktuale të tregut. Mbi të gjitha, pasiqë menaxhimi strategjik nënkupton të bërit gjërat më mirë se të tjerët, të krijuarit e përparësive mbi konkurrencën, përpilimi i planeve konkrete mund të fillojë duke u përgjigjur në mënyrë të qartë dhe reale në pyetjet të cilat mund të krijojnë një vigjilencë në raste të shumta dhe të cilat mund të jenë bazike në të filluarit e të menduarit dhe krijuarit strategjik, duke synuar arritjen e qëllimeve të kompanisë.

2.5 Analizat e përcaktimit së matricës

Bizneset e informacionit pas analizës së elementeve të jashtme dhe të brendshme të mjedisit mbahen në një mënyrë të caktuar. Kështu, mundësitë dhe kërcënimet e paraqitura në mjedisin e jashtëm operativ, avantazhet e ofruara për bizneset dhe asetet operative dhe aftësitë në një dobësi sistematike, janë të vendosura në një matricë.

Analiza e shfrytëzuar për mundësitë dhe kërcënimet me pikat e forta dhe dobësitë (Mundësitë, Avantazhet, Kërcënimet, Dobësitë) është "Analiza SWOT" ose në gjuhën angleze (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats) (Ha, 2007; dhe Nguyen, 2007).

2.5.1 Analiza SWOT

Analiza SWOT- komponenti tjetër i mendimit strategjik kërkon gjenerimin e një serie të alternativave strategjike, ose zgjedhjen e strategjive të ardhshme, fuqinë e brendshme të kompanisë, të metat dhe mundësitë e saj të jashtme dhe rreziqet. Krahasimi i fuqive, të metave, mundësive dhe rreziqeve njihet si analiza SWOT. SWOT analiza është teknikë që përdoret për të analizuar kushtet dhe faktorët e një biznesi, objektivat e një biznesi apo projekti, faktorët e brendshëm dhe të jashtëm, si dhe kushtet e favorshme dhe të pafavorshme të një biznesi apo projekti, me qëllim të përmirësimit të gjendjes së biznesit apo projektit në fjalë. Qëllimi kryesor i saj është identifikimi i strategjive, të cilat do të krijojnë një model specifik të biznesit për kompaninë e cila më së miri do të vendoset, përputhet ose do t'u përshtatet resurseve dhe mundësive të kompanisë ndaj kërkesave të mjedisit në të cilin vepron. Menaxherët krahasojnë alternativat e ndryshme dhe strategjitë e mundshme ndaj çdo njërit, duke u bazuar në aftësitë e tyre për të arritur avantazh ndaj konkurrencës (Ommani, 2001, 163).

SWOT analiza është analizë kualitative e katër faktorëve që mund të ndikojnë një kompani apo projekt në mënyrë pozitive dhe negative dhe përfshin përparësitë, mangësitë, mundësitë dhe kërcënimet me të cilat ballafaqohet kompania në një periudhë kohore dhe situatë të caktuar. Kjo analizë është shumë e rëndësishme në raste të planifikimit të ndonjë projekti apo investimi, si dhe në përmirësimin e strategjive aktuale të biznesit. Po ashtu përdoret edhe gjatë themelimit të bizneseve të reja. Kjo analizë krijon një pasqyrë të kompletuar të një kompanie dhe mund të përdoret më tutje si bazë për zhvillimin e mëtutjeshëm të veprimtarisë apo biznesit. SWOT analiza përbëhet nga katër koncepte: përparësitë, dobësitë, mundësitë dhe rreziqet. Përparësitë

dhe dobësitë janë analiza që zhvillohen rreth gjendjes së brendshme të kompanisë ndërsa mundësitë dhe rreziqet kanë të bëjnë me analizimin e detajuar të ambientit të jashtëm ku operon kompania. Përparësitë dhe dobësitë paraqesin situatën e tashme duke u bazuar në të kaluarën, përderisa mundësitë dhe rreziqet paraqesin situatën e ardhshme duke u bazuar në të kaluarën dhe të tashmen, në mënyrë që të kompletohet një pasqyrë e përgjithshme e gjendjes së biznesit dhe ambientit operues (NOVUS, 2013-1).

Disa rregulla për krijim të suksesshëm të SWOT analizës:

1. Preferohet që analiza të shkruhet shkurt dhe thjesht – pikat kryesore duhet të duken qartë
2. Analiza të jetë realiste dhe objektive sa më shumë që është e mundur
3. Rezultati do të duhej të japë këshilla për përmirësim të gjendjes
4. Të bëhet dallimi në mes të situatës reale dhe asaj të dëshiruar – që do të thotë se situata sot dhe dëshira për nesër janë aspekte të ndryshme

Kur zhvillohet analiza, duhet të bëhet krahasimi i situatës suaj me konkurrencën – në këtë rast situata objektive e SWOT analizës është më reale dhe ndihmon në evitimin e mbivlerësimit të faktorëve të analizuar.

Përparësitë	Dobësitë
• Aftësitë • Përparësitë konkurruese • Burimet, pasuritë dhe njerëzit • Përvoja, njohuritë dhe të dhënat • Rezervat financiare • Marketingu	• Mungesa e aftësive të personelit • Mungesa në pikat e forta konkurruese • Reputacioni • Afatet kohore dhe presionet • Financat • Rrjedhja e parasë, mungesa e të hollave

Ndikimi i menaxhimit strategjik në rezultatet e biznesit- tregu i Kosovës
(Rast studimi-bizneset e mëdha)

• Aspektet inovative • Vendndodhja gjeografike • Çmimi, vlera dhe cilësia e produktit/shërbimit • Proceset, sistemet e komunikimit, dhe aspektet e IT-së së aplikuar	• Vazhdimësia, zinxhiri i furnizimit • Efektet mbi aktivitetet kryesore • Besueshmëria në të dhëna, plani dhe projekti për të krijuar reputacion të mirë • Strategjitë e dobëta të menaxhimit
Mundësitë	Rreziqet
• Zhvillimi i tregjeve • Ndryshimi i industrisë ose trendeve të stilit jetësor • Inovacioni dhe zhvillimi i teknologjisë • Ndikimet globale • Dimensionet e tregut • Tregjet e synuara • Import dhe eksporti • Kontratat e mëdha dhe taktikat • Zhvillimi i produkteve dhe biznesit • Shfrytëzimi i prog	• Efektet politike dhe ekonomike • Efektet legjislative • Efektet mjedisore • Qëllimet konkurruese • Kërkesa e tregut • Risi në teknologji, shërbime dhe ide • Kontratat e reja dhe partnerët • Humbja e burimeve (lëndeve të para) • Pengesat për t'u përballuar • Kushtet ekonomike

Tabela 1. SWOT Analiza

Burimi: Anoff, 1965.

Të mendosh në mënyrë strategjike, kërkon që menaxherët të identifikojnë një numër të strategjive që do të krijojnë dhe mbajnë avantazh ndaj konkurrencës, e këto janë:

- Strategjia e nivelit funksional, e orientuar kah përmirësimi i efikasitetit të operacioneve, siç janë prodhimi, marketingu, materialet e menaxhmentit, zhvillimi i produkteve dhe shërbimi i konsumatorëve brenda kompanisë.
- Strategjia e nivelit biznesor, e cila shtjellon tërë temën e konkurrencës së biznesit, mënyrën se si pozicionohet në treg për të përfituar përparësi ndaj konkurrencës

dhe pozitat endryshme strategjike që mund të përdoren në mjedise të ndryshme të industrisë, për shembull, shpenzimet e menaxhmentit, diferencimi, fokusimi në një segment të caktuar industrial, ose ndonjë kombim i këtyre.

- Strategjia globale, që adreson mënyrën e zgjerimit të veprimtarisë jashtë vendit, për t'u rritur dhe përparuar në një botë ku përparësia konkurruese është përcaktuar në nivel global.
- Strategjia e nivelit korporativ, që u përgjigjet këtyre pyetjeve primare si: “Në çfarë biznesi apo biznese duhet të jemi për të maksimizuar profitabilitetin afatgjatë dhe rritjen e përfitimeve të organizatës?”, “Si duhet të hyjmë dhe të rritim prezencën tonë në këto biznese, për të përfituar avantazh ndaj konkurrencës?”

Strategjitë e identifikuara përmes analizës SWOT duhet të jenë në përputhje me njëra-tjetrën. Si rrjedhojë, strategjitë e nivelit funksional duhet të jenë në përputhje me, ose në mbështetje të nivelit strategjik biznesor dhe të strategjisë globale të kompanisë (Hill&Jones, 2009-10).

2.5.2 Analiza e performancës së fuqisë

Analiza e performancës së fuqisë, me mundësitë tradicionale të analizës SWOT analizon elementet e kërcënimeve dhe të dobësisë dhe elementet e biznesit për të përcaktuar se ku bazohet analiza e forcës së përgjithshme ose puna në një fushë të caktuar. Me këtë funksion, preferohet SWOT analiza dhe është një formë e zhvilluar (Cadez and Guilding, 2008, 845).

2.5.3 Analiza Ekuilibër

Teknika e analizës së ekuilibrit analizon elementet e mjedisit të biznesit dhe në një rast është analizuar për të përcaktuar efektet relative mbi bizneset, duke treguar aftësinë e ndërmarrjeve. Në këtë kuptim, edhe periferia e jashtme mund të përdoret në mjedisin e brendshëm (Mirze, 2004-67).

2.6 Vizioni dhe deklarata e misionit

Përcaktimi i vizionit dhe misionit të ndërmarrjes është ndoshta puna më e vështirë e menaxhmentit, punë që vendos themelet e orientimit të një ndërmarrjeje. Çdo ndërmarrje ka një qëllim dhe arsye unike të ekzistimit dhe kjo duhet të reflektohet në deklaratat e vizionit dhe misionit të saj. Sipas David (2012), deklarata e vizionit duhet të jetë e qartë, e shkurtë dhe të japë përgjigje në pyetjen “Ku dëshirojmë të jemi?”, duke vënë kështu bazat e zhvillimit të deklaratës gjithë përfshirëse të misionit të ndërmarrjes. Duke dhënë përgjigje në pyetjen se ku synojmë të jemi në të ardhmen, deklarata e vizionit jep një orientim udhëzues për definimin e deklaratës së misionit të ndërmarrjes. Është e qartë se shumë shpesh, strategjia e marketingut fillon me deklaratën e misionit të marketingut. Berry & Wilson, theksojnë se deklarata e misionit të marketingut fokusohet në përfitimet që ne u ofrojmë konsumatorëve dhe sigurisht që lidhet me misionin e përgjithshëm të ndërmarrjes (Berry dhe Tim, 2001-111).

Në kërkim të mënyrës më të mirë për përcaktimin e deklaratës së misionit të ndërmarrjes, autorë të ndryshëm preferojnë që këtë ta bëjnë duke rikujtuar pyetjen fundamentale të parashtruar nga Peter Drucker në mesin e viteve të 1970-ta “Çka është biznesi ynë?”, e cila është sinonime me pyetjen “Cili është misioni ynë?”.

Definimi i deklaratës së misionit nuk është ngjarje e njëhershme. Kotler, qartëson se pas një kohe, misioni fillestar mund të humbasë relevancën e tij, pasi që kushtet e tregut ndryshojnë, apo mund të bëhet i paqartë kur korporata shton produkte të reja (Kotler, 2002-40). Kur menaxhmenti heton se veprimtaria e ndërmarrjes po shmanget nga misioni i saj, atëherë duhet të përtërijë kërkimet se cili në të vërtetë është qëllimi i ekzistimit të ndërmarrjes, dhe këtë e bën duke u përgjigjur në pyetjet e Drucker-it “Çka është biznesi ynë?”, “Kush janë konsumatorët tanë?”, “Çka vlerësojnë konsumatorët?”, “Çka do të bëhet biznesi ynë?”, “Çka duhet të bëhet biznesi ynë?” etj. Përgjigjja e vazhdueshme në këto pyetje sigurisht që ndryshon misionin, e rrjedhimisht edhe objektivat dhe strategjitë për arritjen e këtyre objektiveve.

Misioni i ndërmarrjes, qoftë edhe i pashkruar, jo vetëm që e dallon një organizatë nga një tjetër e ngjashme, por njëkohësisht është bazament për formulimin efektiv të objektiveve dhe strategjive të ndërmarrjes. Sipas David (2012) për të qenë e mirë, një deklaratë e misionit duhet të ngërthejë në vete dhe reflektojë qëllimin, konsumatorët, produktet dhe shërbimet, tregjet, filozofinë, dhe teknologjinë bazike të ndërmarrjes. Përfundimisht, dizajnimi i mirë i deklaratave të vizionit dhe misionit është parakusht për formulimin, implementimin dhe vlerësimin e strategjive.

Formulimi i misionit të ndërmarrjes pashmangshmërisht lidhet me tregun dhe konsumatorin. Kështu Berry & Wilson nënvizojnë se një deklaratë e mirë e misionit të marketingut duhet të fokusohet në nevojat e tregut dhe përfitimet e konsumatorit, të cilat janë kritike për marketingun. Kjo sigurisht se është pjesë e misionit të ndërmarrjes, e cila përcakton synimet fundamentale për kualitetin që biznesi ynë ofron, përfitimet e

konsumatorëve, kënaqjen e konsumatorëve, mirëqenien e punëtorëve dhe kompensimin e pronarëve.

2.7 Lidershipi strategjik dhe efektet e zgjedhjes së strategjisë

Studimi i lidërshiptit ekzekutiv është një nga mënyrat sa më precize e zgjedhjes së strategjive afat-gjata dhe të vizionit në tërësi; lidërshipti strategjik fokusohet në ekzekutivët të cilët kanë përgjegjësi të përgjithshme për një organizatë- karakteristikat e tyre, çka bëjnë ata, si e bëjnë punën ata, dhe në veçanti, si ata ndikojnë në të ardhurat organizative. Palët, të cilat janë subjekt i hulumtimeve të lidërshiptit strategjik, mund të jenë individuale (p.sh shefi ekzekutiv apo menaxherët e divizioneve të përgjithshme), grupe (ekipi i menaxhmentit të lartë), apo organe tjera qeveritare (bordet e drejtorëve).

Ne e përdorim termin lidërshipti strategjik sepse mund ta vëjë në dukje menaxhmentin e një kompanie të përgjithshme, jo vetëm si një njësi e vogël, por gjithashtu mund të përfshijë përgjegjësitë substantive të vendimmarrjes, përtej aspekteve ndër personale dhe relative shpesh të shoqëruara me lidërshipt. Siç do të shihet, ne jemi të shqetësuar në atë se pse ekzekutivi bën ato zgjedhje strategjike. Ne nuk i administrojmë aspektet ndërpersonale të lidërshiptit, por ndryshe nga disa teoricienë, ne nuk insistojmë në prezencën e tyre për të kërkuar fjalën lidërshipt (Kottet 1988, Kets de Vries 1994). Nëse është i pavalitshëm, ne mund të përdorim fjalë më pak të ngarkuara, siç janë kryesues apo ekzekutiv.

Ne e ndajmë me dijetarë tjerë të strategjisë një interes të qëndrueshëm në kuptimin e faktorëve që dërgojnë deri te performancat superiore organizative. Dhe, si

shumë prej kolegeve tanë, ne besojmë që performanca vendoset në pjesë të madhe nga vendimet strategjike dhe vendimet e mëdha organizative të bëra brenda firmës.

Por prej nga duhet të vijë strategjia e kompanisë? A imponohet nga norma dhe konventa të jashtme (DiMaggio dhe Powell, 1983)? Në mos duhet të gjenerohet përmes një formule, duke u pasuar me një analizë të kujdesshme të burimeve të kompanisë (Barney, 1991) ose mjedisin e jashtëm (Porter, 1980)? A është thjesht një ndryshim inkremental i strategjisë paraprake të kompanisë (Quinn, 1980)? Nëse po, prej nga vjen ajo strategji? Të jem e qartë, veprimet strategjike shpesh ndodhin sipas imitimeve, amullisë, kujdesit, marrjes së vendimeve objektive. Por një pasuri e hulumtimit dhe hulumtime të përditshme tregojnë që strategjia dhe vendimet e mëdha organizative janë bërë nga ata të cilët veprojnë në bazë të përvojave të tyre të veçanta, motiveve dhe gatishmërisë. Nëse ne dëshirojmë të kuptojmë një strategji, ne duhet t'i kuptojmë strategjet (Finklestein, Hambrick & Canella Jr, 2009, 4).

Përballë informatave komplekse, të shumta dhe të dy kuptimshme që karakterizojnë punët e menaxhmentit të lartë, asnjë nga dy strategjet nuk do të identifikojë opsionet e rreshtuara për firmën; ata më parë do të preferonin opsionet e njëjta; dhe nuk do t'i implementonin ato në mënyrë identike. Paragjykimet, egot, aftësitë, përvojat dhe faktorë tjerë humanë në nivele ekzekutive do të ndikojnë në atë se çka u ndodh kompanive (Pasmore, 2014, 6).

Teoricienti i dalluar organizativ James Thompson shkruante në rolin e “ndryshueshmërisë njerëzore” në influencimin e veprimeve organizative (Thompson 1967, 101). Kjo është saktësisht perspektiva që ne e marrim, duke argumentuar se ekzekutivët ndryshojnë dhe kesi soji ndryshojnë edhe vendimet e tyre. Ekzekutivët

dallojnë për nga përvoja, kapaciteti, vlera dhe personaliteti. Këto diferenca nga ana e tyre, bëjnë që ekzekutivi të dallojë në vetëdijen dhe interpretimin e stimulit strategjik, nivelet e tyre të aspirimit, besimet e tyre mbi shkakoren, edhe besimet se çka dëshirojnë të përmbushin dhe sa urgjente është kjo. Kjo përcillet në atë se ekzekutivët ndryshojnë për nga sjelljet dhe vendimet e tyre. Organizata bëhet një reflektim nga menaxhmenti i lartë (Hambrick & Mason 1984).

Pasi që menaxhmenti strategjik është, në mënyrë fundamentale, një aktivitet social e politik, teoria e sjelljes së lidershit zgjerohet përtej një interesi të ekzekutivit individual. Marrësit e vendimeve informohen, ndikohen dhe përmbahen nga të tjerët, si nga brenda po ashtu edhe nga jashtë. Për këtë arsye, ne kemi një interes në grupet e nivelit të lartë menaxherial, në rolet dhe ndikimet e bordeve të drejtorëve, dhe në ndikimet e lidhjeve të jashtme mbi vendimet ekzekutive. Perspektiva jonë mbi liderшипin strategjik qëndron në ndërprerjen e koncepteve sociale dhe politike. Shkurt, ne jemi të interesuar në elemente humane të zgjedhjeve strategjike dhe performancës organizative. Me fokusimin mbi ekzekutivët, sidoqoftë, ne nuk dëshirojmë të mos shihet lavdërimi i tyre. Ekzekutivët janë të rëndësishëm për një teori të kompletuar të menaxhmentit strategjik, saktësisht për shkak të kufizimeve, paragjykimëve apo motiveve të ndryshme që ata sjellin lidhur me vendosmëritë dhe pavendosmëritë e tyre (Pasmore, 2009, 18).

Për më tepër, me fokusimin e ekzekutivit të lartë, ne nuk mendojmë të nënkuptohet që të gjitha zgjidhjet strategjike gjenerohen në majë të organizatës. Disa strategji vijnë nga lart, por ato fluskojnë dhe shtohen nga poshtë (Bower 1970; Burgelman 2002). Në mënyrë tipike, sidoqoftë, iniciativat e përparuara nga nivelet

operuese të organizatës vendosen nga stafi, struktura dhe stimulimet e vendimmarrjeve nga menaxhmenti i lartë. Pra, edhe pse ekzekutivi i menaxhmentit të lartë nuk i inicion të gjitha vendimet, ata kanë një ndikim mbizotërues në atë se çka ndodh në organizatat e tyre. Në përgjithësi, asnjë grup tjetër i vogël nuk ka më shume ndikim në formimin dhe fatin e ndërmarrjes (Finklestein, Hambrick & Canella Jr, 2009, 6).

Një ndër rolet strategjike të menaxherëve të përgjithshëm apo funksionalë është përdorimi i të gjitha njohurive, energjisë dhe entuziazmit për të siguruar lidrship strategjik nën koordinata dhe të zhvillojë një organizatë të një performance të lartë. Sipas autorëve (Hill, Jones dhe Schilling, 2013) të cilët kanë identifikuar disa karakteristika kryesore të një lideri të mirë strategjik që dërgon në një performancë të lartë janë:

- (1) vizioni, elokuenca dhe konsistenca
- (2) angazhimi,
- (3) mirë-informimi,
- (4) vullneti për të deleguar dhe fuqizuar,
- (5) përdorimi i mprehtë i pushtetit, dhe
- (6) inteligjenca emocionale.

2.7.1 Krijimi dhe implementimi i strategjive

Strategjia është baza dhe zanafilla e krijimit të vlerave të një biznesi, suksesit jetëgjatë si dhe mbijetësës së kompanive apo bizneseve. Sidoqoftë, nuk ka ndonjë marrëveshje apo definim të skalitur se çfarë është strategjia e korporatës apo se si duhet të krijohet

një strategji e suksesshme (Mintzberg 1978, Porter 1996, Markides 1998, Grant 2003). Tiparet kryesore në krijimin e strategjive janë karakteristikat dalluese, siç janë procesi i krijimit të strategjisë, racionaliteti si fokusim në strategji. Shkollat bazë të strategjisë janë racionale, evolutive, precesuale si dhe sistematike (Whittington 2001). Mintzberg (2005) paraqet definicionin si dhe përshkruan tri shkolla kyçe të strategjisë - preskriptive: Dizajnimi, Planifikimi si dhe Pozicionimi. Poashtu ai paraqet edhe shtatë shkolla deskriptive: Sipërmarrëse, kognitive, të mësuarit, fuqisë, kulturore, ambientaliste si dhe konfiguruese. Përkundër këtyre paraqitjeve, nuk ka ndonjë evidencë empirike që na evidenton cila nga stilet e formimit apo krijimit të strategjive ofron rezultatet më të mira apo se si aktualisht kompanitë krijojnë strategjitë e tyre (Grant, 2003). Kjo ngre debat rreth pyetjes nëse strategjia suksesshme duhet të planifikohet apo duhet të jetë emergjente.

Kur të krijohen strategjitë, duhet të kemi parasysh ndikimin dhe aspektet teknologjike, duke u marrë në konsideratë përfshirja e teknologjisë në të gjitha aktivitetet si dhe përbërja e sistemit dhe vlerave të kompanisë (Porter, 1985). Andaj, strategjitë e binzeseve, si dhe strategjitë e produkteve tanimë janë të ngjizura me teknologjinë, duke theksuar se biznesi dhe teknologjia duhet që gjithsesi të rreshtohen tok së bashku që të sigurojnë performancë, konkurrim dhe alternativë. Me fjalë të tjera, strategjia teknologjike duhet të rrjedhë nga strategjia e biznesit (Burgelman et al. 2001, Momaya & Ajitabh 2005, Mei & Nie 2008, Dodgson et al. 2008). Vënia e konstruksioneve të strategjisë së biznesit është një punë dhe detyrë e cila sfidon menaxherët në përgjithësi. Kur shtojmë dimensionet teorike në krijimin e strategjive, kompleksiteti dhe vendosmëria sa vjen dhe shtohet edhe më tepër. Zhvillimet e shpejta

dhe paqartësitë zhvillimore teknologjike janë brengat kryesore të cilat paraqiten të sipërmarrësit me rastin e krijimit të strategjive (Paap & Katz 2004-31).

Në ambientin e ndryshimeve të shpejta biznesore teknologjike, ambienti jostabil paraqet sfida për bizneset që të kenë kontroll menaxherial në kompanitë e tyre si pasojë e evoluimit teknologjik (Ansoff, 1987). Zhvillimi teknologjik dhe inovacionet në tregje, duke u shtuar këtyre edhe menaxhimin e ciklit të produkteve dhe zëvendësimin e produkteve, rezultat ky i arritur me zhvillimin teknologjik, duhet të zotërohet nga kompanitë (Dewar & Dutton 1986, Foster 1986, Anderson & Tushman 1990, Moore 1991, Christensen 1997, Scott 2000). Andaj, shkaku i rolit rrënjësor që ka teknologjia në kompani në udhëheqjen e menaxhmentit strategjik të teknologjisë, shihet si i pashmangshëm. Këta përbërës të ambientit biznesor rritin edhe më tepër kompleksitetin e menaxhimit strategjik, si dhe vështirësojnë krijimin dhe ekzekutimin e strategjive për bizneset (Bossidy & Charan 2002, Mankins & Steele 2005, Sull 2007, Kaplan & Norton 2008).

2.7.2 Strategjia e diferencimit

Në të shumtën e rasteve, lidhshipi në kosto është një shkëmbim apo shpagim kundër diferencimit, kur kemi të bëjmë me situatat kur gjërat kanë tendencë të ecin në anë të kundërta. Diferencimi shton koston në mënyrë që të shtojë vlerën e produktit apo shërbimit, për të cilin konsumatorët janë të gatshëm të paguajnë çmimin më të lartë apo premium. Që fokusi i strategjisë së diferencimit të jetë i sukseshëm, duhet që tregu të jetë i qartë dhe i segmentuar, poashtu edhe kërkesat për diferencim të jenë të qarta dhe të ditura më herët (Baroto dhe te tjerët, 2012, 127).

Me anë të strategjisë së diferencimit arrihet performanca superiore duke shërbyer dhe përmbushur nevojat e ndryshme të konsumatorëve në mënyrë të veçantë dhe ideale, gjithashtu. Sa më i veçantë të jetë diferencimi, aq më e qëndrueshme do të jetë përparësia e cila sa vjen e rritet me kohën. Diferencimi duhet që, gjithsesi, të shtojë vlerën e produktit apo shërbimit e cila mund të rekuperohet nëse tregu është i gatshëm të paguajë për çmimin e lartë apo premium. Është thelbësore të theksohet se kostot shtohen vetëm në fushat ku konsumatorët mendojnë dhe e perceptojnë si të vlefshme dhe përsëri kjo mund të lidhet edhe me fushat tjera të operimit biznesor. Përparësia mbi konkurrencën, e cila është rrjedhojë e të aplikuarit të strategjisë së diferencimit mund të përmbledhet në një listë mundësish, të cilat i ofron strategjia në fjalë, që janë (Baroto dhe te tjerët, 2012, 121):

- Cilësia e materialeve të përdorura (kjo lidhet me blerjet),
- Performanca superiore (Dizajni),
- Cilësia e lartë (Produkti, inspektimi),
- Paketimi superior (Distribuími),
- Bartja apo Dërgesa (Shitje, Prodhim),
- Përgjigjja e shpejtë ndaj kërkesave (Lidhshmëria me konsumatorin, Shitjet),
- Efektiviteti në punët me dokumentacion (Administratë),

Për më tepër nuk është e mjaftueshme që thjesht të shtohet vlera, por është e rëndësishme që konsumatori duhet të dallojë dhe vlerësojë diferencimin e produktit apo shërbimit, kostoja e të cilit është shtuar. Nëse vlera e shtuar nuk shihet se pranohet lehtë nga konsumatorët, duhet që të komunikohet dhe të gjenden format e komunikimit për

produktin apo shërbimin- në shumë raste përdoret marketingu për t'u arritur qëllimi i komunikimit mes biznesit dhe konsumatorit. Komunikimi mes bizneseve dhe konsumatorit është vital, duke mundësuar të kuptuarit e nevojave të konsumatorit duke mundësuar që t'i shtohen vlerat e nevojshme apo të përshatshme për produktin apo shërbimin-pjesë kjo e strategjisë së diferencimit. Kjo mund të ilustruhet duke marrë për shembull veprimtarinë e kompanisë së furnizimit për pajisjet që ajo prodhon për kompanitë të cilat i montojnë ato pajisje si produkte finale. Në vlerën nominale, furnizuesi do të kërkojë të ulë kostot, por në të njëjtën kohë të rritë cilësinë e produkteve të tij, zgjidhje e cila varet nga montuesi i pajisjeve; të gjitha këto të përdorura si strategji e montuesit për t'u dalluar dhe diferencuar nga konkurrenca. Por ky lloj i të menduarit të dalluarit mbi konkurrencën mund të nxjerrë në pah edhe mundësi të tjera të vlefshme. Kjo mund të jetë një çështje, e cila tërheq pas pyetje të shumta si ajo se si kompania e montimeve përdor komponentët dhe pajisjet për të nxjerrë në treg produktin final. Por, më e rëndësishme është që biznesi i montuesit ta kuptojë mirë tregun në të cilin gjendet, të kuptojë kërkesat e konsumatorëve dhe nga kjo ndoshta mund të gjejë mënyra se si të shtojë vlerën duke përdorur strategjinë e diferencimit në formën e duhur. (Thompson, 2001-305).

2.8 Formulimi i strategjive

Pasi të jetë definuar vizioni, misioni dhe pasi të jenë qartësuar objektivat, është e mundshme që të bëhet formulimi i strategjive përkatëse, pra, të definohet rruga që do të përshkojë ndërmarrja në këtë drejtim. Ginter dhe të tjerët nënvizojnë se formulimi i strategjive nuk është aktivitet i njëhershëm, por një proces që përbëhet nga zhvillimi i

strategjive alternative, vlerësimi i alternativave dhe zgjedhja e strategjisë. Pra, identifikohen tre hapa kryesorë në këtë proces (Ginter, 2002-213).

Ekziston një numër i shumtë i alternativave strategjike, e që varësisht nga ajo se çka tenton të arrijë, ndërmarrja mund të bëjë kombinimin e strategjive apo t'i ndjekë ato njëra-pas-tjetrës. Sipas Porter, në një kompani duhet të ekzistojnë të paktën dy nivele organizative, rrjedhimisht, ekzistojnë edhe dy nivele të strategjisë: strategjia korporative dhe strategjitë e njësive të biznesit (Porter, 1987, 35). Strategjia e korporatës është integruese e strategjive të njësive të biznesit dhe paraqet një farë sinergjie të tyre, ashtuqë përmes realizimit të tyre të realizohen qëllimet madhore të kompanisë.

Varësisht nga shkalla e decentralizimit të tyre, disa ndërmarrje u lejojnë njësive të biznesit që vetë t'i caktojnë objektivat e shitjes dhe fitimit, dhe vetë të krijojnë strategjitë për arritjen e tyre. Derisa, disa të tjera i paracaktojnë objektivat, ndërsa i lejojnë njësitë e biznesit që të krijojnë strategjitë. Kurse, ndërmarrjet me shkallë më të lartë të centralizimit, përveç që i paracaktojnë caqet dhe objektivat e njësive të biznesit, ato marrin pjesë edhe në krijimin e strategjive të secilës njësi veç e veç.

Sidoqoftë, në shumicën e ndërmarrjeve të mëdha, ku ekzistojnë struktura organizative me njësi të veçanta të biznesit dhe njësi mbështetëse, mund të dallohen ato që Burnes i quan 'tri nivele të strategjisë' (David, 2002, 238):

- Strategjitë në nivel të korporatës: - kanë të bëjnë me orientimin e përgjithshëm të kompanisë dhe ekzekutohen me qëllim të arritjes së objektivave të përgjithshëm të kompanisë. Menaxhmenti më i lartë i kompanisë përcaktohet për strategjinë korporative dhe për këtë merr edhe aprovimin e bordit të drejtorëve. Këto pastaj janë edhe korniza brenda të cilave realizohen edhe strategjitë e njësive të biznesit.

- Strategjitë në nivel të njësive të biznesit: - kanë të bëjnë me orientimet e njësive të ndryshme të biznesit dhe ekzekutohen me qëllim të arritjes së objektivave të tyre. Të gjitha njësitë e biznesit të PTK-së (Vala, Telekom, Posta dhe Rrjeti Qendror) kanë strategjitë për arritjen e objektivave përkatës.
- Strategjitë në nivel funksional: - zhvillohen për arritjen e objektivave të funksioneve të veçanta si: financat, marketingu, teknologjia informative, prokurimi, resurset njerëzore, etj.

Përkundër vetive dalluese, që të tri nivelet e lart cekura kanë edhe veti të përbashkëta. Hoffman dhe të tjerë nënvizojnë se strategjia e njësisë së biznesit, logjikisht, rrjedh dhe e mbulon strategjinë e korporatës, kurse strategjia e marketingut rrjedh dhe i mbulon që të dy nivelet, të korporatës dhe njësisë së biznesit. Këtë Hoffman e shpjegon me anë të figurës 5, më poshtë (Hofman, 2005-40):

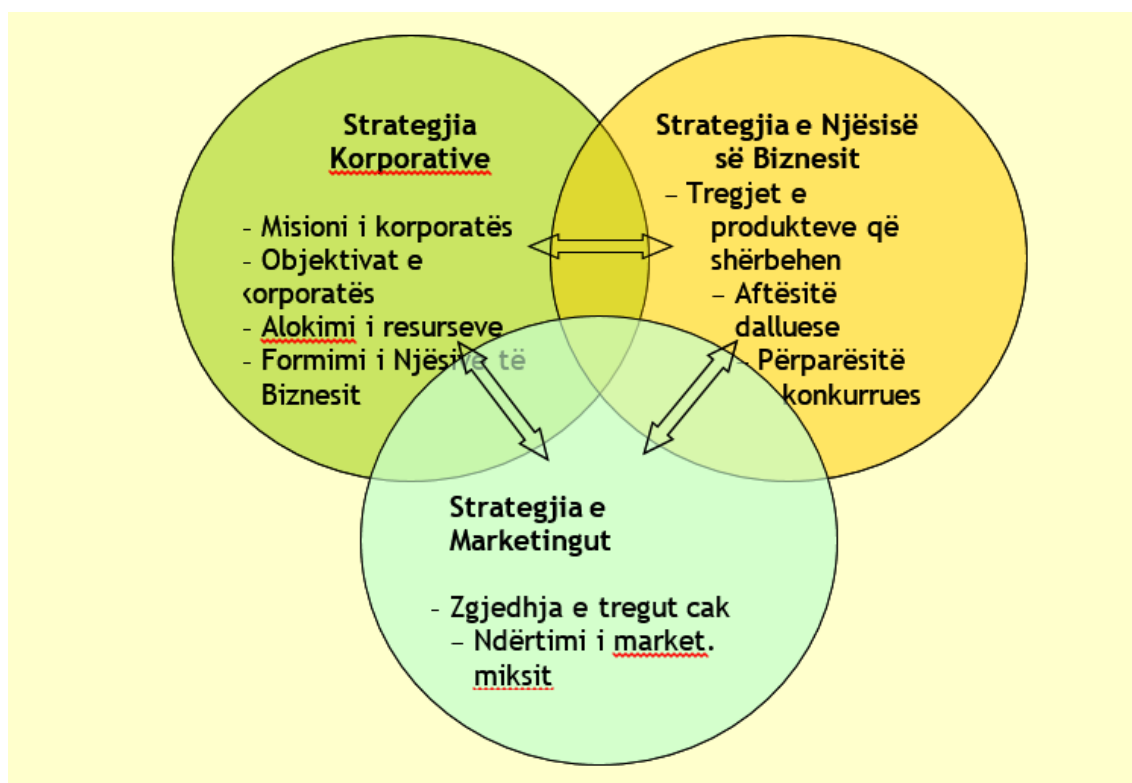


Figura 5. Ndërlidhja e strategjive të korporatës, njësive të biznesit dhe marketingut

Pra, edhe formulimi i strategjive të të tri niveleve nuk bëhet me një hierarki strikte, ku strategjitë e njësive të biznesit vetëm rrjedhin nga strategjitë e korporatës dhe diktojnë strategjitë e marketingut. Kjo rrjedhje është e dyanshme, ato janë të ndërlidhura dhe e përforcojnë njëra tjetrën.

Meqenëse strategjitë e nivelit funksional, tërë veprimtarinë e realizojnë në përkrahje të njësive të biznesit, atëherë realisht mbeten vetëm dy nivelet e para, pra strategjia e korporatës dhe strategjia e njësive të biznesit (apo konkurruese).

2.8.1 Vendorsja e objektivave strategjik

Objektivat specifikë të performancës janë të nevojshëm në të gjitha fushat që ndikojnë në mbijetesën dhe suksesin e një kompanie, dhe ata janë të nevojshëm në të gjitha nivelet e menaxhimit, nga niveli korporatave deri në strukturën e organizatës. Akti i vendosjes së objektivave formalë, jo vetëm që konverton drejtimin e një organizate, por shkon në objektiva të veçantë të performancës duke u mbrojtur nga aktivitetet pa qëllime, konfuzionet në atë se çka duhet të bëhet si dhe nga humbja e qëllimit.

Të dy llojet e strategjisë, si strategjia afatshkurtë dhe ajo afatgjatë, janë të nevojshme. Objektivat strategjikë, për organizatën në tërësi, duhet të paktën të specifikojnë: pozicionin në treg dhe qëllimet konkurruese që organizata synon t'i arrijë, objektivat vjetorë të profitabilitetit, rezultatet kryesore financiare dhe operative të arritura përmes aktiviteteve të zgjedhura të organizatës, dhe çdo moment tjetër nga i cili është matur sukcesi strategjik. Meqenëse objektivat e performancës afatgjatë dhe afatshkurtë në organizatë janë të nevojshëm, vendosja e detyrave dhe objektivave në menaxhimin

strategjik përfshin të gjithë menaxherët; proceset e strategjive duhet të jenë transparente dhe të lejojnë pjesëmarrjen e plotë të të gjitha palëve të interesit. Objektivat strategjike gjatë objektivave të biznesit konsiderohen më të rëndësishëm për shëndetin aktual dhe të ardhshëm të një biznesi. Objektivat janë prioritet nga një organizatë përmes analizave të plota të praktikave të biznesit, të tilla si analiza SWOT. SWOT qëndron për përparësitë, dobësitë, mundësitë dhe kërcënimet (Nedelea dhe Paun, 2009).

Aracioglu dhe të tjerët (2013) në hulumtimin e tyre kanë studiuar një kompani që vepron në industrinë e detit në Izmir. Si tregues të matjes së të dhënave për analizë janë marrë orari i punës, sasia e produkteve të meta dhe kapaciteti i prodhimit i punëtorëve etj. Studimi ka për qëllim të hetojë këta tregues në mënyrë të detajuar dhe të tregojë faktorët kritikë që ndikojnë në punën e kësaj kompanie. Të dhënat janë krahasuar me njëra-tjetrin dhe me norma mesatare të prodhimit në këtë sektor. Rezultatet e marra nga studimi do të paraqiten për menaxherët për të përmirësuar procesin e tyre të prodhimit. Objektivat strategjike janë qëllime afatgjata organizative që ndihmojnë për ta kthyer një deklaratë misioni nga një vizion i gjerë në plane dhe projekte më specifike.

Sehar (2013) identifikoi problemet në menaxhimin strategjik si mungesë të pranimin nga ana e menaxhimit, konfuzion në lidhje me planifikimin e korporatave dhe kuptimin e saj, dështim për të përdorur planin, tejsofistikim të planeve, qëllime dhe prioritete konfliktuoze, jokonvergjencë, mungesë të njerëzve kompetentë, mungesë të menaxhimit të ekipit, rregullim të paefektshëm operacional, mungesë të përkrahjes nga niveli i lartë, objektiv të qartë të suksesit, mospranim të kulturës organizative, strukturë divergjente organizative, mungesë të përkushtimit të vendimmarrësve dhe strategji e paqartë.

Adams (2005) identifikimi strategjik i një segmenti të tregut në mënyrë që të neglizhohet vështirësitë paraprakishti, ndryshime në rrethana konkurruese ose rregullatore, ndryshimet teknologjike, dhe marrëdhëniet e mira në mes të partnerëve do të mund përfaqësoj mundësi të mira për biznes. Dështimi për të rifreskuar planin strategjik pavarësisht ndryshimeve në mjedisin e brendshëm dhe të jashtëm ka fuqinë ta bëjë planin të parëndësishëm. E njëjta gjë vlen edhe për anashkalimin e ngjarjeve të jashtme që ndikojnë në strategjinë e organizatës. Problemet që shkaktojnë dështimin e planeve strategjike, nga literatura, kategorizohen në proces të planifikimit të strategjisë, strategji të cilësisë, implementim të strategjisë, si dhe në strukturë dhe klimë organizative. Dështimet e implementimit të strategjisë mund të jenë si rezultat i pamundësisë së strategjisë, menaxhimit të dobët, padenjësisë ose një keqkuptimi të strategjisë, sistemeve të paangazhuara në organizimin e mundësive, koordinimit të dobët, faktorëve të pakontrolluar të mjedisit dhe rezistencë për të ndryshuar brenda organizatës.

Një firmë tipike e biznesit duhet të marrë parasysh tri lloje të strategjive (Concept of Corporate Strategy, www.pondiuni.edu.in):

Strategjinë e korporatave - e cila e përshkruan drejtimin e përgjithshëm të kompanisë drejt rritjes duke menaxhuar linjat e biznesit dhe produktit. Këto përfshijnë stabilitetin, rritjen dhe shkurtime. Për shembull, Coca Cola, Inc., ka ndjekur strategjinë e rritjes me blerjen. Ka blerë njësitë lokale të prodhimit, të cilat i ka blerë dhe pastaj ka dalë si lider në treg.

Strategjinë e biznesit - Zakonisht ndodh në njësinë e biznesit ose në nivel produkti për të përmirësuar pozitën konkurruese të produkteve apo shërbimeve të një firme në një

industri ose në një segment tregu që shërben në atë njësi biznesi. Strategjia e biznesit bie në fushën e strategjisë së korporatës. Për shembull, Apple Computers përdor një strategji konkurruese që thekson dallimin e produktit inovativ me dizajn kreativ. Në të kundërt, ANZ Grindlays u bashkua me Standard Chartered Bank për t'u dukur konkurruese.

Strategjinë funksionale – Kjo qasje është marrë nga një zonë funksionale për të arritur objektivat e strategjisë së korporatave dhe njësive të biznesit, duke maksimizuar produktivitetin e burimeve. Ajo ka të bëjë me zhvillimin dhe kultivimin e një kompetence të veçantë për t'i ofruar firmës një avantazh konkurrues. Për shembull, Procter dhe Gamble shpenzon shuma të mëdha në reklama për të krijuar kërkesat e konsumatorëve.

Strategjinë Operative – Ka të bëjë me mënyrën se si pjesët përbërëse të një organizate t'i dorëzojnë në mënyrë efektive strategjitë funksionale të korporatave dhe të biznesit - niveli në aspektin e burimeve, proceseve dhe njerëzve. Janë në nivel departamenti dhe vendosin qëllime periodike afatshkurta.

2.9 Strategjitë ndërkombëtare- globale

“Thuhet se nëse kundërshtoni globalizimin është njësoj sikur të kundërshtoni ligjet e gravitetit” - Kofi ANNAN.

“Një forcë e fuqishme bën që bota të shndërrohet në formë të zakonit dhe ajo forcë është teknologjia... Rezultati është një realitet i ri komercial - shfaqja e tregut të ri për produktet e standardizuara të konsumit në një shkallë dhe madhësi të paimagjinuar më parë” - Theodor LEVIT

Për shumë firma është mëse e domosdoshme të zhvillojnë strategji globale me qëllim që të konkurrojnë në mënyrë efektive. Strategjia globale është më e ndryshme se strategjia multidomestike (shumëvendore) si dhe strategjia multinacionale, të cilat strategji janë të zhvilluara nga shtetet e ndryshme dhe të implementuara ndarazi. Andaj, biznesi i shitjeve me pakicë mund të zhvillojnë pika shitëse në grupe të ndryshme dhe shtete të ndryshme, të cilat nuk janë të lidhura mes vete dhe operojnë në mënyrë autonome. Operimet multidomestike - multivendore janë të menaxhuara më mirë si portfolio e biznesit të pavarur që ndan vendimet për investime të bëra në secilin shtet (Twarowska dhe Kąkol, 2013, 1006).

Strategjia globale në anën tjetër, paraqet një perspektivë mbarë botërore në të cilën ndërlidhshmëria mes tregjeve të atyre shteteve ka tendencë të krijojë sinergji, prodhim masiv, strategji fleksibile, mundësi të depërimit dhe krijimit të mundësive për fitime, programe dhe ekonomi të prodhimeve (Twarowska dhe Kąkol, 2013, 1006).

Strategjia globale mund të krijojë përparësi strategjike në operim duke neutralizuar përparësitë e konkurrencës. Shembull mund të marim zhvillimin e një programi të marketingut në një shtet që lehtësisht mund të përdoret në treg apo tregje tjera. Apo përparësia e kostove mund të rezultojë nga prodhimi masiv (ekonomia e shkallës) i gjeneruar në tregjet e tjera globale apo nga qasjet e tregjeve me forcë të lirë punëtore dhe materiale të lira. Të operuarit në tregje të ndryshme mundëson ngritje të fleksibilitetit, poashtu përparësi të qëndrueshme mbi konkurrencën. (Aaker & McLoughlin, 2010-246)



Figura 6. Motivimet nga strategjia Globale-Përpunuar nga autorja

Burimi: Strategic Market Mangement: Global Perspectives

Çfarë është strategjia ndërkombëtare-globale? Menaxhimi efikas i strategjisë ndërkombëtare i mundëson kompanisë të garojë në mënyrë të suksesshme në tregjet e huaja dhe është një kornizë gjithë përfshirëse për arritjen e objektivave kryesorë të kompanisë. Zhvillimi i një strategjie dedikuar një tregu të vetëm, në parim, është adaptim nga strategjia e zhvilluar për të konkurruar në shumë shtete. Si strategjia, ashtu edhe strategjia ndërkombëtare është një proces i vazhdueshëm dhe gjithë përfshirës, që duhet të përditësohet vazhdimisht. Në shumicën e kompanive, sikurse edhe në literaturë, zhvillimi i një strategjie ndërkombëtare, gjithashtu mund të quhet edhe si planifikim strategjik. Në shumicën e bizneseve, planifikimi strategjik është përgjegjësi e menaxherëve të lartë dhe e strukturave të larta ekzekutive të kompanisë. Kompanitë e

mëdha ndërkombëtare, nganjëherë kanë departamente të veçanta me stafe të kualifikuar për t'i ndihmuar menaxherët gjatë hartimit të procesit planifikues dhe zhvillues të strategjive ndërkombëtare. Ky staf zakonisht është i përfshirë në shumë hulumtime për të ndihmuar vendimmarrësit (ekzekutivit të kompanisë) në gjetjen e lokacionit më të mirë të mundshëm për ndërtimin e fabrikës së re, gjetjen e shtetit të duhur për lancimin e produktit ose gjetje të partnerit të duhur për biznes (Lymbersky, 2008-23).

Strategjia ndërkombëtare duhet t'u përgjigjet gjashtë pyetjeve si më poshtë (Buckley & Ghauri, 2004: 81-98):

1. Ku dhe si do të prodhojë kompania produktet ose shërbimet e saja?
2. Çfarë produkte ose shërbime dëshiron të shesë kompania?
3. Ku dëshiron t'i shesë prodhimet ose shërbimet e veta kompania?
4. Ku dhe si do t'i gjejë kompania burimet e nevojshme për procesin prodhues të saj?
5. Si dëshiron të garojë kompania me konkurrencën?
6. Cilët janë faktorët kyçë të suksesit për atë kompani dhe për atë produkt ose shërbim?

Zhvillimi i një strategjie ndërkombëtare është shumë më i vështirë se sa zhvillimi i strategjisë për një shtet të vetëm, sepse në rastin kur kemi të bëjmë me vetëm një shtet, në këtë rast kemi të bëjmë me vetëm një qeveri, një sistem ligjor, një valutë dhe me një sistem llogaritar. Për më shumë, nuk duhet të merremi me dallimet kulturore dhe gjuhësore. Ndërtimi i strategjisë ndërkombëtare, nga ana tjetër, përfshin punën me

shumë qeveri, shumë valuta dhe shumë kultura të ndryshme (Buckley & Ghauri, 2004: 81-98).

2.9.1 Presioni i globalizimit mbi kompanitë

Jo të gjitha kompanitë, të cilat synojnë dhe kanë fokus rritjen në tregjet globale, e kanë të lehtë zgjerimin dhe operimin në vendet jashtë atij ku janë themeluar, nga ku kanë krijuar imazhin e tyre me produkte, shërbime apo me të dyjat së bashku. Studimet rreth këtij fenomeni të dëshirës për zgjerim ndërkombëtar dhe kalimit të pengesave e shumë vështirësive, nxjerrin në pah sfidat dhe shpeshherë edhe dështimet deri tek arritja e qëllimeve të zgjerimit në tregun gjithë botëror. Por, që kompanitë t'i arrijnë synimet e tyre të plota apo të përafërta, duhet të kenë në mendje disa faktorë, të cilët sipas disa autorëve dhe studiuesve të globalizimit kanë ardhur në përfundim se duhet të ndiqen nëse dëshirohet suksesi në këtë fushë. Me këtë rast do të ofroj dhe paraqes udhëzimet, të cilat studiuesit Gupta, Govindarajan dhe Wang kanë identifikuar pesë “faktorë imperativë” që shpiejnë kompanitë kah globalizimi: të ndjekin rritjen, efikasitetin dhe njohuritë, të plotësojnë më mirë nevojat e konsumatorëve dhe të parandalojnë konkurrencën (Meyer, 2009, 21).

2.9.1.1 Rritja (Zhvillimi)

Në shumë industri, tregjet në shtetet e zhvilluara janë duke u formuar me një shpejtësi të madhe, duke kufizuar kështu edhe normën e rritjes. Po i marrim për ilustrim aparatet shtëpiake: në botën e zhvilluar, shumica e shtëpive kanë pajisje shtëpiake si shporet, furra, makinë për larje (lavatriçe), tharëse dhe frigorifer. Rritja industriale në masën më të madhe përcatohet nga rritja e popullsisë dhe zëvendësimi i produkteve. Nga ana

tjetër, në tregjet në zhvillim, normat e depërtimit dhe përdorimit të pajisjeve shtëpiake, për shumicën e shtëpiakëve, janë ende të vogla, në krahasim me standardet perëndimore, duke krijuar kështu mundësi të shkëlqyeshme të rritjes dhe përfitimeve për prodhuesit (Penrose, 1959, 84).

2.9.1.2 Efikasiteti

Prania globale në mënyrë automatike bën zgjerimin e shkallës së veprimtarisë së kompanisë, duke i sjellë asaj përfitime më të mëdha dhe bazë më të madhe të të ardhurave. Me rritjen e shkallës së veprimtarisë, mund të krijohet përparësi ndaj konkurrencës, nëse kompania ndërmer masa të ashpra, të nevojshme për të konvertuar shkallën në ekonomitë e shkallës sipas:

- (a) shpërndarjes së kostos fikse,
- (b) reduktimit të kostove kapitale dhe operuese (qarkulluese),
- (c) fuqisë blerëse dhe
- (d) krijimit të masës kritike në pjesët e rëndësishme të zinxhirit të vlerave.

Përderisa ekonomitë e shkallës, kryesisht i referohen efektivitetit të lidhur me ndryshimet e ofertave, si rritja ose zbritja e shkallës së prodhimit, ekonomitë e fushës i referohen efikasitetit të lidhur në mënyrë të veçantë me ndryshimet e kërkesave, siç janë rritja ose zvogëlimi i shkallës së marketingut dhe shpërndarjes duke hyrë në tregje ose regjione të reja ose duke rritur nivelin e ofrimit të produkteve dhe shërbimeve. Vlera ekonomike e nivelit global mund të jetë kyçe në rastin e ofrimit të shërbimeve konsumatorëve globalë, përmes ofrimit të shërbimeve të koordinuara dhe aftësisë për të rritur fuqinë e kompanisë duke zgjeruar tregun e saj (Meyer, 2009, 20).

2.9.1.3 Njohuria

Veprimtaritë e jashtme (në vende të jashtme, shtete të jashtme) mund të jenë rezervuarë të njohurive. Njohuritë e fituara nga përvojat vendore mund të jenë relevante ose mund të përdoren nëpër shumë vende tjera dhe, nëse shfrytëzohen në mënyrë efektive, mund t'u sjellin përfitime të mëdha ndërmarrjeve globale, në aspekt strategjik, si: (a) inovacione më të shpejta në prodhim dhe proces, (b) kosto më të ulët të inovacionit dhe (c) zvogëlim të rrezikut tëblerjes së kompanisë nga ana e konkurrentëve. Për shembull, "Fiat" ka krijuar tipin e automobilin "Palio" – automjetin e saj global – në Brazil; "Texas Instruments" përdor mënyrën e bashkëpunimit ndërmjet inxhinierëve indianë dhe amerikanë, për ndërtimin e çipave të avancuar; dhe detergjenti i "Procter&Gamble" i quajtur "Tide" është krijuar si rezultati bashkëpunimit ndërmjet punëtorëve në SHBA (të cilët kishin krijuar teknologjinë për eliminimin e papastërtive në rroba), degës në Japoni (të cilët kishin gjetur substancat e pastrimit) dhe degës në Bruksel (të cilët kishin gjetur mundësinë për zhdukjen e mineraleve të kripës që gjenden në ujëra me sasi të lartë të mineraleve). Shumica e kompanive "prekin" vetëm një pjesë të vogël të potencialit të plotë në realizimin e vlerës ekonomike në bartjen dhe shfrytëzimin e njohurive përtej kufijve. Largësia, kultura dhe gjuha, shpesh janë ndarës të degëve (filialeve). Sfidë më e madhe është në krijimin sistematik të mekanizmave që do të ofrojnë mundësitë e transferimit të njohurive ndërmjet filialeve ose resurseve njerëzore (Dalhman, 2007, 30).

2.9.1.4 Nevojat e konsumatorëve dhe preferencat e tyre

Kur konsumatorët fillojnë të globalizohen, kompania duhet të fillojë të adaptojë modelin e biznesit për t'iu përshtatur nevojave të tyre. Kompanitë ndërkombëtare si: CocaCola, GE dhe DuPont, insistojnë që furnizuesit tyre, duke filluar nga furnizuesit me materiale të papërpunuara, deri te agjensionet e reklamimit, e deri te kompanitë rekrutuese, bëhen më globale në qasjen e tyre dhe përgatiten për t'u shërbyer atyrekuado dhe kurdo që nevojitet. Individët nuk janë më ndryshe – udhëtarët globalë insistojnë në shërbime të qëndrueshme dhe korrekte në mbarë botën, duke filluar nga linjat ajrore, shërbimet hotelierike, kompanitë kreditore (kartelat kreditore), lajmet televizive etj (Dunn, 2015, 17).

2.9.1.5 Konkurrenca

Ashtu si globalizimi i konsumatorëve që i detyron kompanitë të marrin në konsideratë globalizimin e modelit të bizneseve të tyre, ashtu bën edhe globalizimi i një ose më shumë konkurrentëve kryesorë. Një konkurrent që globalizohet më herët, mund jetë një hap më parë në treg, mund të krijojë mundësi më të mira për të bërë rritje të prodhimitarisë dhe zbritje të kostos dhe mundësi më të mira për tejkalimin e problemeve financiare në krahasim me konkurrencën, ku në këtë mënyrë mund të shfaqë një ndikim më të madh në tregun vendor. Tregu global i birrës është një shembull i mirë për shtjellimin e kësaj problematike. Në dekadën e fundit, industria e birrës është konsoliduar në mënyrë të dukshme dhe ky trend ka vazhduar gjatë vitit 2008. Në bazë të statistikave financiare, shitjet e birrës nga 10 shitësit më të mëdhenj, tani kanë arritur në 65% të shitjeve globale, krahasuar me më pak se 40% sa ishte në fillim të këtij shekulli.

Në zhvillimet e fundit, ndarja e biznesit të Scottish dhe Newcastle ndërmjet të Carlsberg dhe Heineken ka ndodhur në pjesën e parë të 2008, derisa InBev iu është bashkuar Anheuser-Busch në Nëntor të 2008. SAB Miller dhe MolsonCoors kanë bashkuar veprimtaritë e tyre në Shtetet e Bashkuara dhe Puerto Rico me 1 Korrik të 2008, për të formuar brendin e ri Miller-Coors (Kluyver, 2010, 10-12).

2.10 Metodat e zhvillimit të strategjisë së korporatave

Kjo pjesë ka të bëjë me çështjet e gjera të zgjedhjes strategjike në nivelin njësi të biznesit. Në kuadër të kësaj kategorie të gjerë ka një numër të opsioneve të veçanta që kanë të bëjnë si me drejtimin (p.sh. produkte të reja, tregje të reja) dhe metodat (psh brendshme, bashkimi / blerjes, aleancat) e zhvillimit të strategjive të një organizate. Kapitulli shikon në drejtime të zhvillimit për një organizatë - kryesisht në drejtim të opsioneve strategjike që merren me mbulimin e tregut dhe karakteristikat e produktit. Por çfarëdo qoftë strategjia e gjerë dhe drejtimi i zhvillimit, do të ketë metoda të ndryshme me të cilat mund të ndiqet një strategji.

2.10.1 Zhvillimi i strategjisë së korporatave

Konsolidimi është vendi ku organizatat mbrojnë dhe forcojnë pozitën e tyre në tregjet aktuale me produktet e tanishme. Meqenëse se situata në treg ka gjasa të ndryshojë, konsolidimi nuk do të thotë periudhë mos aktiviteti. Në të vërtetë, ajo mund të kërkojë reforma të konsiderueshme dhe risi për të përmirësuar vlerën e produkteve apo shërbimeve të organizatës. Nga ana tjetër, kjo do të kërkojë vëmendje në atë se si burimet dhe kompetencat e organizatës duhet të përshtaten dhe zhvilluar për të ruajtur pozicionin konkurrues të organizatës (Johnson dhe te tjeret, 2005, f. 343):

1. Koncepti i ciklit jetësor të produktit është një kujtesë se kërkesa për ndonjë produkt ose shërbim ka një jetë të caktuar. Edhe kur kërkesa mbetet e fortë, aftësia për të konkurruar me fitim do të ndryshojë nëpër fazat e ciklit të jetës. Të dish se kur të tërhiqesh nga tregumund të jetë vendimtare.
2. Në disa tregje, vlera e produkteve ose pasurive të kompanisë është subjekt i ndryshimeve me kalimin e kohës, dhe një çështje kyçe mund të jetë blerja e mprehtë dhe asgjësimi i këtyre produkteve, pasurive ose bizneseve. Kjo është veçanërisht e rëndësishme për kompanitë që operojnë në tregje që janë subjekt i spekulimeve, të tilla si energjia, metalet, mallrat, toka ose prona.
3. Kompania ka disavantazhe serioze, p.sh. ajo nuk është në gjendje të sigurojë burimet ose të arrijë nivelet e kompetencave të udhëheqësve në treg në përgjithësi apo nishëve apo segmenteve të tregut.
4. Prioritizimi i aktiviteteve është gjithmonë i nevojshëm. Pra, zvogëlimi apo tërheqja nga disa aktivitete liron burime për të tjera aktivitete. Zhvendosja në rangun e një autoriteti qeveritar lokal të shërbimeve me kalimin e kohës është një shembull i mirë i një politike të tillë.
5. Pritjet e aktorëve dominues mund të jenë një arsye për zvogëlim apo tërheqje. Për shembull, objektivi i një sipërmarrësi të vogël mund të jetë për 'të bërë një milion' dhe pastaj të dalë në pension. Kjo do ta çojë kompaninë drejt preferencave për të bërë oferta tërheqëse për ta shitur, në vend se të drejtohet nga objektivat e stabilitetit afatgjatë ose rritjes.

Konsolidimi gjithashtu mund të merret edhe me ruajtjen e aksioneve të tregut në tregjet ekzistuese. Një implikim është se duke fituar dhe mbajtur pjesën e tregut gjatë fazës së rritjes së ciklit jetësor të produktit, është e rëndësishme që ajo mund të japë përparësi gjatë fazës së maturimit.

2.10.2 Depërtimi në treg

Në kategorinë e gjerë të mbrojtjes dhe ndërtimit të pozicionit të një organizate, mund të ketë mundësi të depërtimit në treg, i cili është vendi ku një pjesë e organizatës së tregut fiton. Pra, gjithashtu, janë argumentet në lidhje me dëshirën afatgjatë për të marrë një pjesë dominuese në treg. Megjithatë, duhet të theksohet se lehtësia me të cilën një organizatë mund të ndjekë një politikë të depërtimit në treg mund të varet nga (Pietras dhe Stormer; 2001, f.9-12):

1. Norma e rritjes së tregut - Kur tregu në përgjithësi është në rritje, ose mund të jetë i detyruar të rritet, është më e lehtë për organizatat me një pjesë të vogël të tregut, apo edhe hyrje të reja, të fitojnë pjesë. Kjo është për shkak se niveli absolut i shitjeve të organizatave të përcaktuara mund të jetë ende në rritje, dhe në disa raste ato kompani mund të jenë në gjendje apo të gatshme për të plotësuar kërkesën e re. Depërtimet e importit në disa industri kanë ndodhur në këtë mënyrë. Në të kundërt, depërtimi në treg në tregjet statike mund të jetë shumë më vështirë për t'u arritur. Në tregjet në rënie, mund të lindë mundësia për të fituar pjesë përmes blerjes së firmave që nuk dëshirojnë të blejnë (ose atyre që dëshirojnë të tërhiqen). Disa kompani janë rritur shpejt në këtë mënyrë.

2. Parandalimi i depërtimit në treg mund të jetë çështje e burimeve lëvizëse. Ndërtimi i tregut mund të jetë një proces i kushtueshëm për bizneset e pozicionuara dobët. Fitimet afatshkurta ka gjasa të sakrifikohen, sidomos kur bëhen përpjekje për të ndërtuar pjesë nga një bazë e ulët. Kompanitë e E-commerce si Amazon, të përcaktuara për të fituar pjesë nga shitësit tradicionalë, është dashur të presin shtatë vjet përpara se të bëjnë një fitim.

3. Ndonjëherë vetëkënaqësia e udhëheqësit të tregut mund të lejojë që konkurrentët më të vegjël t'i arrijnë për shkak se ata nuk konsiderohen si konkurrentë seriozë. Por, rritja dhe zhvillimi i tregjeve ridefinojnë "përkufizimin" e një lojtari të besueshëm.

2.10.3 Kriteret e suksesit

Ka tri kritere kryesore të suksesit (Ambrosini dhe Johnson, 1988, f.44):

1. Përshtatshmëria ka të bëjë me faktin nëse një strategji trajton rrethanat në të cilat një organizatë po vepron - pozicionin strategjik.
2. Pranimi ka të bëjë me rezultatet e pritshme të performancës (të tilla si kthimi ose rreziku) së një strategjie dhe masën në të cilën ato do të ishin në përputhje me pritjet e palëve të interesuara.
3. Fizibiliteti ka të bëjë me faktin nëse një strategji mund të bëhet për të punuar në praktikë. Vlerësimi i mundësisë së një strategjie kërkon aftësi strategjike më të hollësishme në praktikë.

2.10.4 Organizimi strategjik i korporatave për sukses

Ndoshta burimi më i rëndësishëm i një organizate është populli i saj. Kështu, rolet që kanë njerëzit, proceset nëpër të cilat ata ndërveprojnë dhe marrëdhëniet që ata ndërtojnë janë vendimtare për suksesin e strategjisë. Këto janë të gjitha çështjet e "dizajnit të organizatës". Opinione rreth dizajnit të organizatës janë duke ndryshuar në botën e sotme. Tradicionalisht, shkencëtarët e menaxhimit kanë theksuar struktura dhe proceseformale (Pugh, 1984, f.27). Këto qasje formale i përshtaten një strategjietë e kontrollit komandë-pamje nga lart-poshtë, ku menaxherët në krye marrin vendimet, ndërsa pjesa tjetër e organizatës thjesht i zbaton ato. Megjithatë, në një botë ku njohuritë kryesore mbahen nga të punësuarit në të gjitha nivelet në organizatë, dhe ku ndryshimi është i vazhdueshëm, mbështetja në strukturat formale nga lart-poshtë nuk mund të jetë e mjaftueshme.

Një botë që ndryshon shpejt menjohuri intensive ngre dy çështje për organizatat. Së pari, një koncept statik i strukturës formale është gjithnjë e më pak i përshtatshëm. Organizatat duhet vazhdimisht ta riorganizojnë veten në përgjigje të ndryshimit të kushteve. Së dyti, shfrytëzimi i njohurive të vlefshme që shtrihen në të gjithë organizatën kërkon më shumë se sa një hierarki formale lart-poshtë. Marrëdhëniet dhe proceset joformale janë jetike për të gjeneruar dhe ndarë njohuritë e thella, që tani janë shpesh thelbësore për avantazh konkurrues (Fenton dhe Petigrew, 2000, f. 121-148).

Marrëdhëniet, proceset dhe strukturat e ndryshmedo të shqyrtohen në dritën e tri sfidave kryesore për organizatat në shekullin e njëzet e një:

1. Shpejtësia e ndryshimit dhe nivelet e rritura të pasigurisë në mjedisin e biznesit. Si rezultat i kësaj, organizatat duhet të kenë plane fleksibile dhe të jenë të afta në riorganizim.
2. Rëndësia e krijimit dhe shkëmbimit të njohurive si një përbërës themelor i dizajnit strategjik dhe organizativ të suksesshëm duhet të nxisë ekspertizën dhe të inkurajojë njerëzit që të ndajnë njohuritë e tyre.
3. Rritja e globalizimit. Organizimi për një botë të globalizuar ka shumë sfida: komunikimi në të gjithë gjeografinë e gjerë, koordinimi i diversitetit dhe ndërtimi i marrëdhënieve të të gjitha kulturave të ndryshme janë disa shembuj. Globalizimi gjithashtu sjell njohje më të madhe të llojeve të ndryshme të organizimit nëpër botë.

Pas shqyrtimit secilës nga tri fillesat veç e veç, kapitulli do të shqyrtojë se si strukturat, proceset dhe marrëdhëniet mund të përshtaten së bashku në një konfigurim koherent, si dhe disa nga pasojat e ndryshimeve dhe të performancës (Kaplan dhe Hurd, 2002, f.38-42).

2.10.5 Tipet strukturale

Menaxherët shpesh fillojnë duke përshkruar organizimin e tyre duke tërhequr një tabelë organizative, ose hartuar strukturën e saj formale. Këto lista strukturore përcaktojnë "nivelet" dhe rolet në një organizatë. Ato janë të rëndësishme për drejtuesit për shkak se përshkruajnë se kush është përgjegjës për çka. Struktura formale ka rëndësi në të paktën dy mënyra. Së pari, linjat strukturore të raportimit formojnë modele të komunikimit dhe shkëmbimit të njohurive: njerëzit nuk kanë tendencë të flasin shumë për njerëzit shumë më të lartë ose më të ulët në hierarki, ose në pjesë të ndryshme të organizatës. Së dyti,

llojet e pozicioneve strukturore të larta sugjerojnë llojet e aftësive të nevojshme për ta lëvizur organizatën: një strukturë me specialistë funksionalë të tilla si marketing ose prodhimit në krye, tregon rëndësinë e suksesit të disiplinave të specializuara funksionale e jo përvojën e përgjithshme të biznesit. Me pak fjalë, struktura formale mund të tregojë shumë për rolin e njohurive dhe aftësive në një organizatë (Wittington, 2003, f. 44).

2.10.5.1 Struktura funksionale

Pasi një organizatë rritet përtej një niveli bazë të madhësisë dhe kompleksitetit, ajo ka për të filluar ndarjen e përgjegjësisë. Një lloj themelor i strukturës është struktura funksionale, e cila ndan përgjegjësitë në përputhje me rolet kryesore të organizatës, si prodhimi, hulumtimi dhe shitja. Kjo strukturë është gjetur zakonisht në kompanitë më të vogla, apo ato me vargje të ngushta, në vend se të ndryshme, të produktit. Gjithashtu, në kuadër të një strukture multidivizionale (shih më poshtë), ndarjet vetë mund të ndahen në departamente funksionale (Wittington dhe Mayer, 2000, f. 111-148).

Ka përparësi në atë që u jep drejtuesve të lartë përfshirje të drejtpërdrejtë në operacione dhe lejon kontroll më të madh operacional nga lart. Struktura funksionale ofron një përkufizim të qartë të roleve dhe detyrave, rritjen e përgjegjësisë. Departamentet funksionale gjithashtu ofrojnë përqendrimet e ekspertizës, duke inkurajuar zhvillimin e njohurive në fushat e specializimit funksional. Megjithatë, ka mangësi, veçanërisht kur organizatat bëhen më të mëdha ose më të ndryshme. Ndoshta shqetësim i madh në një botë që ndryshon shpejt është se menaxherët e lartë fokusohen në përgjegjësitë e tyre funksionale, duke u mbingarkuar me operacionet rutinë dhe me interesa të ngushta

funkionale. Si rezultat, ata e gjejnë të vështirë, ose për të marrë një pamje strategjike të organizatës si një tërësi, ose për të dhënë një përgjigje të koordinuar shpejt. Së fundi, për shkak se janë të centralizuara rreth funksioneve të veçanta, strukturat funksionale nuk janë të mira në ballafaqimin me produktin apo diversitetin gjeografik (Khanna dhe Palepu, 1999, f. 122-144).

2.10.5.2 Struktura multidivizionale

Një strukturë multidivizionale është e ndërtuar nga divizione të veçanta në bazë të produkteve, shërbimeve ose zonave gjeografike. Ndarja shpesh vjen si një përpjekje për të kapërcyer problemet që strukturat funksionale kanë në trajtimin e diversitetit të përmendur më lart. Çdo ndarje mund të përgjigjet për kërkesat specifike të strategjisë së saj të produktit/ tregut, duke vendosur departamentet e veta funksionale (Wittington dhe Mayer, 2000, f. 111-148). Një situatë e ngjashme ekziston në shumë shërbime publike, ku organizatat strukturohen rreth departamenteve të shërbimeve të tilla si rekreacion, shërbime sociale dhe të arsim.

Ka disa përparësi të mundshme në strukturat e ndara. Ato janë fleksibile në kuptimin që organizatat mund të shtojnë, të ngushtojnë apo të bashkojnë ndarjet me ndryshimin e rrethanave. Megjithatë, strukturat e ndara mund të kenë disavantazhe të tri llojeve kryesore. Së pari, ndarjet mund të bëhen të specializuara dhe të vetë mjaftueshme sa që ato shndërrohen në biznese të pavarura - por mbajnë koston e qendrës së korporatave të kompanisë. Kështu që, mund të ketë më shumë kuptim që kompania të ndahet në biznese të pavarura, dhe zhbashkimet (ndarjet) e këtij lloji kanë qenë shumë të zakonshme. Në mënyrë paradoksale, lloji i dytë i problemit mund të ndodhë për arsye të

kundërt. Ndarjet kanë krijuar 'qendra të korporatave " të tyre pa pasur nevojë për të gjitha aftësitë prindërore të nevojshme për të shtuar vlerën për njësitë e tyre të biznesit. Rezultati është se njësitë e biznesit mbajnë shpenzimet e kësaj qendre të ndarë, por nuk mbështeten, si dhe ato do të jenë qendra e 'vërtetë' e korporatave të kompanisë, ku ekzistojnë këto aftësi. Së fundi, ndarja ka tendencë të marrë në rrugën e bashkëpunimit dhe shkëmbimit të njohurive përmes njësive të biznesit: Në ndërmarrjen multidivizionale, në të cilën operojnë pjesë autonome relative cilësia e performancave të përgjithshme shprehet edhe me cilësinë e secilës nga këto pjesë. Çështje themelore është se si në sistemin e çmimeve, si mekanizëm i kontrollit që është jashtë këtyre pjesëve , të kontrollohen dhe vlerësohen performancat e këtyre pjesëve (Mintzberg, 1990, 171-195).

2.10.5.3 Struktura e korporatave “Holding”

Kompania mbajtëse është një investim i përbërë nga aksionet në një shumëllojshmëri të operacioneve të veçanta të biznesit. Këto biznese ndihmëse mund të veprojnë në mënyrë të pavarur, të kenë aksionarë tjerë dhe të mbajnë emrat e tyre origjinalë të kompanisë, ku kompania mëmë kufizon vendimet për blerjen dhe shitjen e filialeve me pak përfshirje në produktin e tyre apo strategjinë e tregut (Bartlett dhe Ghoshal, 1994, f. 79-88).

Kompanitë mbajtëse janë jashtëzakonisht fleksibile, me aftësinë për të sjellë aksionarë të jashtëm si partnerë dhe për të blerë dhe shitur filialet e tyre kur ndryshojnë kushtet. Megjithatë, ato janë të vështira për t'u kontrolluar, për shkak të stilit të menaxhimit të butë dhe të drejtave të aksionerëve të jashtëm. Shkëmbimi i njohurive ndërmjet filialeve

me autonomi të lartë është shumë i vështirë. Për shkak se degët janë autonome dhe shpesh veprojnë në zonat pa lidhje, ka pak hapësirë për sinergji. Për këto arsye, kompanitë mbajtëse kanë rënë në sy të keq në ekonomitë perëndimore. Kompanitë tradicionale mbajtëse të tilla si Lonhro dhe konglomerati anglo-amerikan Hanson plc janë shkatërruar gjatë viteve 1990 (Goold dhe te tjeret, 1993, f.49-61)

Megjithatë, në shumë ekonomi në zhvillim, të tilla si India, Rusia dhe Amerika e Jugut, kompanitë mbajtëse ende luajnë një rol të rëndësishëm. Aty ku tregjet e kapitalit dhe tregjet për punë menaxheriale nuk funksionojnë mirë, kompanitë mbajtëse mbushin një boshllëk të dobishëm. Filialet mund të fitojnë qasje në kapitalin e investimit dhe menaxherët e talentuar brenda kompanisë mbajtëse, në mënyra të tilla që nuk mund ta bëjnë këtë në tregun e hapur. Për këtë arsye, në vendet në zhvillim, kompanitë mbajtëse mund të shtojnë vlerë duke kompensuar dobësitë e tregjeve të jashtme për kapital dhe punë (Grant, 2003, 497-517).

2.10.5.4 Struktura Matricë

Një strukturë matricë kombinon disa dimensione strukturore në të njëjtën kohë, për shembull ndarje të produktit dhe territoreve gjeografike ose ndarje të produktit dhe specializime funksionale. Strukturat matricë kanë disa avantazhe. Janë efektive në menaxhimin e njohurive, sepse mundësojnë zona të veçanta të dijes për t'u integruar përtej kufijve organizativë. Veçanërisht në organizatat e shërbimeve profesionale, organizata matricë mund të jetë e dobishme për të aplikuar specializime të veçanta të njohurive të tregjeve të ndryshme ose segmente gjeografike. Ashtu si me çdo strukturë, por veçanërisht me strukturën e matricës, çështja kritike në praktikë është mënyra në të

cilën është operuar. Për shembull, një "krah" i matricës mund të ketë nevojë për të udhëhequr, në kuptimin që ai dikton disa parametra kryesorë (të tilla si vëllime të prodhimit ekonomik), brenda të cilit, "krahu" tjetër i matricës duhet të punojë (për shembull, kur duke ofruar variant lokal). Struktura e matricës është vegël e cila e cila ndihmon në optimizimin e vendimmarrjes strategjike. Kjo mund të kërkojë caktimin e personelit specialist për disa produkte apo grupe të klientit dhe jo të tjerët. Është për këtë arsye që Bartlett dhe Ghoshal përshkruajnë matricën që përfshin një "gjendje të mendjes" si një strukturë formale (Bartlett dhe Ghoshal, 1994, f. 79-88).

2.10.5.5 Struktura Transnacionale

Struktura transnacionale është një mjet për menaxhimin ndërkombëtar, e cila është veçanërisht e efektshme në shfrytëzimin e njohurive përtej kufijve. Struktura transnacionale kërkon të marrë më të mirën nga të dy strategjitë ekstreme ndërkombëtare, strategjisë shumëvendore dhe strategjisë globale. Struktura transnacionale, megjithatë, ka probleme të arrijë edhe përgjegjshmëri të lartë lokale dhe koordinim të lartë global. Si Bartlett dhe Ghoshal (1994) e përshkruajnë atë, struktura transnacionale është si një matricë, por ka dy karakteristika të veçanta: së pari, përgjigjet në mënyrë të veçantë në sfidën e globalizimit; së dyti, ajo tenton që të ketë përgjegjësi më të fiksuar brenda dimensioneve të saj ndërsektoriale. Struktura transnacionale ka karakteristikat e mëposhtme të hollësishme (Bartlett dhe Ghoshal, 1998,):

1. Çdo njësi kombëtare vepron në mënyrë të pavarur, por është një burim i ideve dhe aftësive për të gjithë korporatën. Për shembull, në Unilever, qendra për risi në

produktet e flokëve të kujdesit të gjithë botën është në Francë (Pettigrew dhe Whittington, 2002).

2. Njësitë kombëtare arrijnë ekonomitë më të mëdha të shkallës përmes specializimit në emër të të gjithë korporatës, ose në rajonet më pak të mëdha. Unilever në Evropë ka zëvendësuar rrjetin e saj të njësive të vogla kombëtare të prodhimit të ushqimit me disa fabrika të specializuara të mëdha që eksportojnë produktet e saj në vende të tjera evropiane.

3. Qendra e korporatave menaxhon këtë rrjet global së pari duke krijuar rolin e çdo njësie të biznesit, pastaj mbajtjen e sistemeve, marrëdhëniet dhe kulturën, për të bërë që rrjeti i njësive të biznesit veprojë në mënyrë efektive. Unilever ka krijuar një sistem të menaxherëve për t'i bashkuar "Forumet" ndërkombëtarisht për t'i ndihmuar ata në shkëmbimin e përvojave dhe në koordinimin e nevojave të tyre.

Suksesi i një korporate transnacionale varet nga aftësia për të arritur në të njëjtën kohë kompetenca globale, përgjegjshmëri lokale dhe inovacion të organizimit të gjerë dhe të të mësuarit. Kjo kërkon qartësi si për kufijtë, marrëdhëniet dhe po ashtu edhe rolet që menaxherët e ndryshëm duhet t'i kryejnë (Pettigrew dhe te tjeret, 2003).

2.10.5.6 Strukturat në bazë të ekipit

Një mënyrë tjetër për të integruar njohuri në një mënyrë fleksibile është duke përdorur strukturat e bazuara në ekip. Një strukturë e bazuar në ekip, në përpjekje për të kombinuar koordinimin horizontal dhe vertikal përmes strukturimit të njerëzve në ekipe ndërfunksionale – shpesh ndërtohet rreth proceseve të biznesit. Për shembull, një kompani e sistemeve të informacionit mund të ketë ekipe të zhvillimit, ekipe të

produktit dhe ekipe të zbatimit, që përkatësisht, janë përgjegjës për: (a) zhvillimin e produktit të ri, (b) shërbimin dhe mbështetjen e produkteve standarde, dhe (c) përshtatjen e produkteve për konsumatorë të veçantë (ose grupe të konsumatorëve). Secili nga këto ekipe do të ketë një përzierje të specialistëve brenda tij - veçanërisht inxhinierë softuerikë dhe specialistë të shërbimit të klientit në mënyrë që ata të jenë në gjendje t'i shohin çështjet holistike.

Bashkimi i të gjithë këtyre specialistëve ka përfitime të mëdha për shkëmbimin dhe zhvillimin e njohurive. Megjithatë, kompleksiteti i një organizate që punon me shumë ekipe të vogla mund të çojë në vështirësi të kontrollit dhe ngre problemet e shtrirjes së tij, nëse organizata ka për qëllim për të punuar në, për shembull, një shkallë globale (Pettigrew, 2000).

2.10.5.7 Strukturat në bazë të projektit

Për disa organizata, ekipet janë ndërtuar rreth projekteve që kanë një hapësirë të caktuar të jetës. Një strukturë e bazuar në projekte është ajo ku krijohen ekipet për të marrë punët përsipër dhe pastaj shpërbashkohen. Kjo mund të jetë veçanërisht e përshtatshme për organizatat që japin mallra të mëdha, të shtrenjta dhe të qëndrueshme ose shërbime (inxhinieri civile, sistemet e informacionit) ose ato me ngjarje në kohë të kufizuar, të tilla si konferenca, ngjarje sportive apo edhe programe të zhvillimit të menaxhimit. Struktura organizative është një koleksion i ndryshueshëm i ekipeve të projektit që janë krijuar, drejtuar dhe ngjitur së bashku lirshëm nga një grup i vogël i korporatave. Shumë organizata përdorin ekipe të tilla në një mënyrë më shumë ad hoc për të plotësuar strukturën 'kryesore' (Eisenhardt dhe Brown, 1999, f. 72-80).

Struktura e bazuar në projekt mund të jetë shumë fleksibile, me projekte që vendosen dhe bashkohen ashtu siç kërkohet. Për shkak se ekipet e projektit duhet të kenë detyra të qarta për të arritur brenda një periudhe të caktuar, llogaridhënia dhe kontrolli janë të mira. Meqë anëtarët e ekipit të projektit zakonisht tërhiqen nga departamente të ndryshme brenda firmës, projektet mund të jenë efektive në shkëmbimin e njohurive. Projektet mund të tërheqin anëtarë ndërkombëtarisht dhe, për shkak se jetëgjatësia e projektit është zakonisht e shkurtër, ekipet e projektit mund të jenë më të gatshme për të punuar përkohësisht në mbarë botën. Megjithatë, ka mangësi, pa menaxhimin e fortë të programit për të siguruar kontroll gjithëpërfshirës strategjik, organizatat kanë prirje të shtojnë projekte të koordinuara keq. Prishja e projekteve të vazhdueshme mund të pengojë akumulimin e dijes me kalimin e kohës, ose specializimet. Në përgjithësi, ekipi dhe strukturat e bazuara në projekt janë rritur në rëndësi për shkak të fleksibilitetit të tyre të lindur. Fleksibiliteti i tillë mund të jetë i rëndësishëm në një botë që ndryshon shpejt, ku njohuritë dhe kompetencat individuale duhet të ricaktohen dhe të integrohen sa më shpejt (Bingi dhe te tjeret, 1999, f. 7-14).

2.10.5.8 Zgjedhja e strukturave

Bizneset në tregun global do të përfitojnë nga zgjerimi i tregut, efektet e lokacionit, eksperiencat, apo transferimi i njohurive nga njësitë e caktuara brenda kompanisë multinacionale do të varet nga niveli i konkurrencës që i bën presion kompanisë të zvogëlojnë shpenzimet. Nga diskutimi ynë deri më tani, duhet të jetë e qartë se strukturat funksionale, multidivizionale, mbajtëse, matricë, transnacionale, ato të bazuara në ekip dhe strukturat e bazuara në projekt kanë avantazhet dhe disavantazhet e tyre në lidhje me këto katër sfida. Projektuesit organizativë, për këtë arsye, duhet të

zgjedhin strukturat në përputhje me sfidat e veçanta strategjike me të cilat ballafaqohen. Në të vërtetë, disa organizata miratojnë vetëm një nga llojet e pastra strukturore të diskutuara më lart. Strukturat shpesh janë përzierje e llojeve të ndryshme dhe duhet t'u përshtaten sfidave të ndryshme me të cilat përballen organizatat. Goold dhe Campbell sigurojnë nëntë teste të projektimit me të cilat duhet të kontrollohen zgjidhjet specifike strukturore të përshtatura.

Katër testet e para theksojnë përshtatje me objektivat kryesorë dhe kufizimet e organizatës (Goold dhe te tjeret, 1993, f.49-61):

1. Testi Treg-Përfitim: kjo provë e pranishme në strategjinë e tregut është thelbësore, duke ndjekur parimin klasik Alfred Chandler se "struktura ndjek strategjinë". Për shembull, nëse koordinimi midis dy hapave në procesin e prodhimit është i rëndësishëm në avantazhin e tregut, atëherë ata ndoshta duhet të vendosen në të njëjtën njësi strukturore.
2. Testi Prindër-Përfitim: dizajni strukturor duhet t'i përshtatet rolit "prindër" të qendrës së korporatave (shih kapitullin 5). Për shembull, nëse qendra e korporatave ka për qëllim të shtojë vlerën si një menaxher sinergjie, atëherë ajo duhet të hartojë një strukturë që vendos në qendër specializime të rëndësishme integruese, të tilla si marketingu ose kërkimet.
3. Testi Njerëz: dizajni strukturor duhet t'u përshtatet njerëzvenë dispozicion. Është e rrezikshme të kalohet plotësisht nga një strukturë funksionale në një strukturë multidivizionale nëse, siç pritet, organizatës i mungojnë menaxherët me kompetencë në drejtimin e njësive të decentralizuara të biznesit.

4. Testi i fizibilitetit: kjo është një kategori që i kap të gjitha, duke treguar se struktura duhet t'u përshtatet grupeve ligjore të interesit, sindikatave ose kufizimeve të ngjashme. Për shembull, pas skandaleve që përfshijnë hulumtime të njëanshme, rregullatorët financiarë kërkojnë që bankat e investimeve tani të ndajnë departamentet e tyre të hulumtimeve dhe analizave e tyre nga departamentet e vendimmarrjes.

Goold dhe Campbell pastaj propozuan pesë teste në bazë të parimevetë përgjithshme të projektimit (Goold dhe te tjeret, 1993, f.49-61):

1. Testi i kulturave të specializuara: ky test pasqyron vlerën e bashkimit të specialistëve, në mënyrë që ata mund të zhvillojnë ekspertizën e tyre në bashkëpunim të ngushtë me njëri-tjetrin. Një strukturë dështon nëse prish kulturën e rëndësishme të specializuar.

2. Testi Lidhjet e vështira: ky test pyet nëse një strukturë e propozuar do të krijojë lidhje midis pjesëve të organizatës që janë të rëndësishme, por që detyrimisht janë të tensionuara. Për shembull, decentralizimi ekstrem i njësive fitimprurëse të biznesit të ka gjasa të tendosë marrëdhëniet me departamentin qendror të hulumtimit dhe zhvillimit. Përveç nëse mekanizmat kompensues janë vënë në vend, kjo lloj strukture ka gjasa të dështojë.

3. Testi i hierarkisë tepriçë: çdo dizajn strukturor duhet të kontrollohet në rast se ka shumë shtresa të menaxhimit, duke shkaktuar bllokime dhe shpenzime të panevojshme. Një trend i rëndësishëm strukturor gjatë viteve të fundit në përgjigje të hierarkive të tepërta ka qenë shtresëzimi.

4. Testi i përgjegjësi: ky test thekson rëndësinë e linjave të qarta të llogaridhënies, duke siguruar kontrollin dhe angazhimin e menaxherëve të të gjithë strukturës. Për shkak të linjave të dyfishta të raportimit, strukturat matricë janë akuzuar shpesh për mungesë llogaridhënie të qartë.

5. Testi i fleksibilitetit: në një botë që ndryshon shpejt, një test i rëndësishëm është shkalla në të cilën një dizajn do të lejojë ndryshimet në të ardhmen. Për shembull, fushat e ndara duhet të specifikohen në mënyrë të tillë që të lejojnë menaxherët të ndjekin mundësi të reja posa ato të shfaqen. Si Kathleen Eisenhardt e thekson, strukturat duhet të kenë gjithashtu mjaft 'modularitet' (dmth standardizim) për të lejuar "arnimin e lehtë " të një pjese të organizatës në një pjesë tjetër të organizimit, pasi që tregu ka nevojë për ndryshime (Eisenhardt dhe Brown, 1999, f. 72-80).

Goold dhe Campbell (1993) dhe nëntë testet sigurojnë një pamje shumë të qartë mbi strukturat efektive. Por, edhe nëse dizajni strukturor kalon këto teste, struktura ende duhet të krahasohet me fijet/ lidhje të tjera të konfigurimit të organizatës, proceset dhe marrëdhëniet e saj. Çdo fije duhet t'i përforcojë të tjerat.

2.10.6 Procesi i zgjedhjes së strukturave

Struktura është një përbërës kyç i organizimit për sukses. Por në çdo strukturë, ajo çka i bën organizimet e punës janë proceset formale dhe joformale organizative. Këto procese mund të mendohen si kontrollet në operacionet e organizatës dhe për këtë arsye mund të ndihmojnë ose pengojnë përkthimin e strategjisë në veprim. Proceset e kontrollit mund të ndahen në dy mënyra. Së pari, ato kanë tendencë të theksojnë ose kontrollojnë inputet ose rezultatet. Proceset e kontrollit të inputeve merren me burimet e konsumuara në

strategjinë, burimet financiare dhe në veçanti angazhimin e njeriut. Proceset e kontrollit të prodhimit përqëndrohen në sigurimin e rezultateve të kënaqshme, për shembull, në mbledhjen e objektivave ose arritjen e konkurrencës së tregut. Ndarja e dytë është ndërmjet kontrolleve direkte dhe indirekte. Kontrollat direkte përfshijnë mbikëqyrjen e ngushtë ose monitorimin. Kontrollat e tërthorta janë më të buta, duke vendosur kushtet ku sjelljet e dëshiruara arrihen në mënyrë gjysmë automatike (Goold dhe Campbell, 1987).

Organizatat zakonisht përdorin një përzierje të këtyre proceseve të kontrollit, por disa do të dominojnë mbi të tjerat në bazë të sfidave strategjike. Përsëri, kapacitetet për të përballuar ndryshimet, njohuritë dhe globalizimin janë të rëndësishme. Siç do të shohim, masat e dhëna priren të kërkojnë që kontrollorët të kenë nivele të larta të njohurisë së asaj që po bëhet. Në shumë organizata me njohuri intensive, sidomos ato që gjenerojnë risi dhe ndryshim, kontrollorët rrallë kanë njohuri të plotë të asaj që punonjësit e tyre ekspertë po bëjnë, dhe kanë tendencë të mbështeten më shumë në kontrollin e prodhimit. Të paktën ata mund të dinë se kur një njësi ka bërë të ardhura ose fitim nga objektivat e saj. Kontrolli i drejtpërdrejtë mbështetet kryesisht në praninë fizike të menaxhimit, edhe pse tani mbikëqyrja nëpërmjet teknologjisë së informacionit mund ta zëvendësojë. Për këtë arsye, organizatat globale mund të bëjnë përdorimin e kontrolleve indirekte për filialet e tyre të shpërndara gjeografikisht. Nga ana tjetër, proceset e kontrollit të drejtpërdrejtë mund të jenë shumë efektive për organizata të vogla në një vend të vetëm (Forbes, 2001).

2.10.7 Marrëdhëniet

Një aspekt kyç i konfigurimit të një organizate është aftësia për të integruar njohuritë dhe aktivitetet e pjesëve të ndryshme të një organizate (si horizontalisht dhe vertikalisht) dhe me organizatat e tjera. Strukturat dhe proceset janë një pjesë e rëndësishme e kësaj, siç është diskutuar në seksionet e mëparshme. Megjithatë, ka çështje themelore rreth asaj se si ndërtohen dhe mirëmbahen marrëdhëniet e brendshme dhe të jashtme, sidomos në mënyra që janë mjaftueshëm fleksibile për t'iu përgjigjur një mjedisi të pasigurt. Ky seksion trajton çështjet e mëposhtme (Johnson dhe Scholes, 2001):

1. Lidhje brenda vendit, veçanërisht në lidhje me atë se duhet të vendoset përgjegjësia dhe autoriteti për vendime operacionale dhe strategjike brenda një organizate.
2. Lidhje jashtë, për shembull, përmes transfereve, aleancave, rrjeteve dhe virtualitetit.

2.10.8 Të kuptuarit e zhvillimit(hartimit) të strategjisë

Është e rëndësishme të bëhet dallimi në mes të koncepteve dhe ideve që ndihmojnë të shpjegojnë llojin e strategjisë dhe proceset me të cilat strategjitë ngjajnë në korporata. Pjesa që vijon siguron një sfond për shpjegime të ndryshme si strategjitë që zhvillohen në korporata. Në veçanti, ajo diskuton dallimin midis strategjisë për qëllim të planifikuar ose të konceptuar në korporata, si qëllim dhe shfaqjen e strategjisë në organizatat në mënyra të tjera. Në këtë seksion u jepet rëndësi proceseve të zhvillimit të strategjisë. Këto përfshijnë përdorimin e planifikimit strategjik, punëtoritë e strategjisë, strategjitë e grupeve të projektit, udhëheqjen strategjike, konsulentët strategjikë dhe

strategjitë e imponuara nga jashtë. Megjithatë, prova është se shpesh strategjitë e korporatave nuk janë aq shumë të zhvilluara në bazë të një plani të madh që del nga brenda korporatës. Ky është nocioni i strategjisë emergjente (Mintzberg dhe Waters, 1985).

2.10.8.1 Strategjitë emergjente dhe të destinuara

Strategjia synon të përfshijë një numër të çështjeve lokale më prioritare dhe të ofrojë shërbime të koordinuara për të zgjidhur çështjet e ngutshme sociale. Zakonisht, strategjia shkruhet sikur të jetë zhvilluar nga menaxherët në një qëllim apo mënyrë të planifikuar. Strategjia është shprehje me qëllim të formulimit të drejtimit strategjik të dëshiruar ose planifikuar nga drejtuesit. Implikimi është se zbatimi i kësaj strategjie të synuar është planifikuar edhe në aspektin e alokimit të burimeve, sistemeve të kontrollit, strukturës së korporatave dhe kështu me radhë. Megjithatë, shumë korporata që përpiqen të formulojnë strategjitë e detajuara për qëllim, pjesa më e madhe që ka për qëllim që të zbatojnë translacionin e qëllimeve afatgjata në aksione të formuara sipas qëllimeve specifike vjetore; kjo nuk do të ndodhë në praktikë, ose vetëm pjesërisht kështu. Nuk mund të jenë të gjitha llojet e arsyeve për këtë. Planet janë jofunksionale, ndryshimet e mjedisit pasi plani të jetë hartuar dhe menaxherët vendosin se strategjia, siç është planifikuar, nuk duhet të vihet në zbatim, apo njerëzit akterë të korporatave apo me ndikim nuk shkojnë së bashku me planin. Nëse rishikohen korporatat, vërehet se nga modelet historike të zhvillimit bëhet i qartë modeli i njohur si strategji e zhvillimit rritës. Strategjitë zakonisht nuk ndryshojnë drejtime të mëdha. Ato zakonisht ndryshojnë duke u ndërtuar mbi ndryshimet që kanë ndodhur më parë (Johnson, 1988).

Shpesh, zhvillimi i strategjisë barazohet me sistemet formale të planifikimit strategjik. Këto mund të marrin formën e sistemizmit, hap pas hapi, procedurave kronologjike që përfshijnë pjesë të ndryshme të organizatës. Për shembull, në një studim të sistemeve të planifikimit strategjik të kompanive të mëdha të naftës, Rob Grant vuri në dukje fazat e mëposhtme në cikël (Grant, 2003):

1. Pikënisja e ciklit është zakonisht një grup i udhëzimeve ose supozimeve për mjedisin e jashtëm (p.sh. nivelet e çmimeve dhe kushtete kërkesës dhe ofertës) dhe gjithashtu prioritetet përgjithshme, udhëzimet dhe pritjet të vëna nga qendra e korporatave.
2. Kjo është pasuar nga planet strategjike të hartuara nga biznese apo ndarje të ndryshme. Pra, planet strategjike të dala nga bizneset në qendër të korporatave, në krye të të cilave janë drejtuesit, diskutohen zakonishtme bizneset në takime ballë për ballë. Në bazë të këtyre diskutimeve, bizneset rishikojnë planet e tyre për diskutim të mëtejshëm.
3. Plani i korporatave rezulton nga bashkimi i planeve të biznesit. Ky koordinim mund të ndërmerret nga një departament i planifikimit të korporatës, i cili, në fakt, ka një rol koordinues. Bordi i korporatës pastaj duhet të miratojë planin e korporatave.
4. Pastaj, për të siguruar një bazë për monitorim të performancës së bizneseve dhe prioritetëve kryesore strategjike, në bazë të planit nxirren disa objektiva kryesorë financiarë dhe strategjikë.

Megjithatë, mund të shfrytëzohet gjithashtu një sistem planifikimi strategjik. Së pari, mund të ketë rol në mënyrën se si përcaktohet në të ardhmen strategjia organizative. Për shembull, sipas (Waters, 1985) ajo mund:

1. Të sigurojë një mjet të strukturuar të analizës dhe të menduarit në lidhje me problemet komplekse strategjike.
2. Të sigurojë një ndjenjë të sigurisë dhe logjikës për organizimin dhe, në veçanti, drejtuesit e lartë të cilët besojnë se ata duhet, në mënyrë proaktive, të përcaktojnë strategjinë e ardhshme dhe të ushtrojnë kontroll mbi fatin e organizatës.

Henry Mintzberg megjithatë ka sfiduar shkallën në të cilën planifikimi ofron përfitime të tilla, duke argumentuar se ka rreziqe në mënyrën në të cilën janë të vendosura sistemet formale të planifikimit strategjik. Së pari ka probleme që lidhen me keqkuptimin e planifikimit të qëllimeve (Mintzberg, 1994):

1. Ekziston rreziku që strategjia të mendohet si plan. Menaxherët mund të shohin veten si menaxherë strategjikë, kur ajo që ata janë duke bërë kalon nëpër procesin e planifikimit. Strategjia, natyrisht, nuk është njëjtë si "plani": Strategjia është drejtimi afatgjatë që organizata është duke ndjekur, jo vetëm një dokument i shkruar. Kjo nxjerr në pah edhe një herë dallimin në mes të strategjive që synojnë dhe atyre të realizuara.
2. Në shumë organizata ka një konfuzion në mes të proceseve buxhetore dhe proceseve të planifikimit strategjik, dmth mendohet se këto dyja janë të njëjta. Rezultati është se planifikimi reduktohet në prodhimin e parashikimeve financiare në vend se të mendohet me anë të llojit të çështjeve të diskutuara në këtë libër. Sigurisht kjo mund të

jetë e rëndësishme për të ndërtuar prodhimin e planifikimit strategjik në procesin buxhetor; por nuk janë të njëjta.

3. Ata bashkangjiten me përfitimet e planifikimit dhe mund të bëhen të fiksuar me kërkimin e një strategjie përfundimisht të drejtë. Nuk ka gjasa që një strategji e 'drejtë' të bjerë natyrshëm jashtë procesit të planifikimit.

4. Siç u përmend më lart, sistemet e planifikimit mund të luajnë rol në dokumentimin dhe regjistrimin e strategjisë së realizuar. Megjithatë, kjo mund të jetë e rrezikshme, sepse mund të duket se një organizatë ka një qasje proaktive sistematike për zhvillimin e strategjisë, kur në fakt nuk e ka.

Së dyti, mund të ketë probleme në hartimin dhe vënien në zbatim të sistemeve të planifikimit strategjik në disa organizata:

1. Menaxherët përgjegjës për zbatimin e strategjive, zakonisht menaxherët e linjës, mund të jenë aq të zënë me operacionet e përditshme të biznesit sa që ata heqin dorë nga përgjegjësia për çështjet strategjike, për specialistë ose këshilltarë. Megjithatë, këto rrallëherë kanë fuqi t'i bëjnë gjërat të ndodhin brenda organizatës. Rezultati mund të jetë se planifikimi strategjik shndërrohet në një ushtrim intelektual larg nga realiteti i operacionit (James 1985).

2. Ekziston rreziku që procesi i planifikimit strategjik mund të jetë aq i rëndë sa që individë ose grupe mund të kontribuojnë në vetëm një pjesë të saj dhe nuk e kuptojnë tërësinë. Kjo është veçanërisht problematike në firmat shumë të mëdha. Një ekzekutivi, i cili kishte marrë përsipër menaxhimin e marketingut në një firmë të madhe

shumëkombëshe të mallrave të konsumit, eprori i tij i tha: "E bëjmë planifikimin e korporatave në dy javët e para të muajit prill, e pastaj kthehemi me punët tona".

3. Planifikimi strategjik mund të jetë i mbi-detajuar në qasjen e vet, duke u përqendruar në analizën e gjerë e cila, sado e shëndoshë të duket, mund të humbasë çështjet kryesore strategjike me të cilat përballet organizata. Për shembull, nuk është e pazakontë të gjejmë kompani me sasi të mëdha të informacionit mbi tregjet e tyre, por me pak qartësi për rëndësinë strategjike të këtij informacioni. Rezultati mund të jetë mbi ngarkesë informacioni, pa pasur rezultat të qartë.

4. Formalizimi i sistemeve të ngurta të planifikimit, veçanërisht në qoftë se lidhen me mekanizma shumë të ngushtë dhe të detajuar të kontrollit, mund të rezultojë në një organizatë papërkulur, me ide mbytëse hierarkike dhe ulje të kapaciteteve të reja.

Së fundi sistemet e planifikimit strategjik mund të dështojnë për të fituar pronësinë e strategjisë:

1. Strategjitë rezultojnë nga diskutimet e një departamenti të korporatave të planifikimit, ose një ekip të lartë të menaxhimit, mund të mos jenë në pronësi më gjerësisht në organizatë. Në një rast ekstrem, një koleg diskutoi strategjinë e një kompanie me drejtorin e tij të planifikimit. Atij iu tha se një plan strategjik ekzistonte, por zbuloi seai ishte mbyllur në sirtar të tavolinës së ekzekutivit. Vetëm projektues dhe disa drejtues të lartë ishin të lejuar për të parë atë!

2. Planifikuesit mund të besojnë se strategjia e planifikuar qendrore përcakton se çfarë ndodh në një organizatë. Në fakt kjo është ajo që bëjnë njerëzit dhe përvoja në të cilën ata mbështeten për të bërë atë, që me shumë gjasë, të luajë një rol shumë më të

rëndësishëm. Nëse sistemet formale të planifikimit duhet të jenë të dobishme, ata që janë përgjegjës për to duhet të anojnë në përvoja të tilla dhe të përfshijë njerëz në të gjithë organizatën në qoftë se planifikimi është shmangia e largimit nga realiteti organizativ.

Kjo është shoqëruar me një rritje të informalitetit në procesin e planifikimit dhe një theks më të madh në diskutimin e disa çështjeve kyçe themelore, si të dallueshme nga detajet e planeve. Kjo shkon dorë për dorë me një theks në rritje mbi planifikimin duke u përpjekur për të krijuar qartësi dhe drejtim të përgjithshëm strategjik në vend të programeve të detajuara të veprimit (McKiernan dhe Morris, 1994).

2.10.8.2 Zhvillimi i strategjisë emergjente

Ka pasur shumë studime të cilat tregojnë se strategjitë e realizuara të organizatave ndoshta llogariten si emergjente. Me fjalë të tjera, në vend se të mendojmë për strategjitë si rezultat i planeve dhe qëllimeve lart-poshtë, ato mund të vijnë si rezultat i aktiviteteve dhe proceseve brenda organizatës duke u dhënë rritje vendimeve që bëhen në drejtimin afatgjatë të një korporate (Johnson, 1987). Këto vendime kumulative pastaj mund të përshkruhen më zyrtarisht, për shembull në raportet vjetore dhe planet strategjike, si strategji të organizatës. Ky seksion shpjegon proceset organizative që mund të përbëjnë zhvillimin e tillë të strategjisë emergjente.

RRITJA LOGJIKE - Në një studim të bizneseve të mëdha multinacionale, Quinn arriti në përfundimin se proceset e zhvillimit të strategjisë që ai vëzhgoi, më mirë mund të përshkruhen si rritje logjike. Rritja logjike është zhvillimi i strategjisë nga ana e eksperimentimit dhe të mësuarit nga angazhimet e pjesshme dhe jo për shkak të

formulimeve globale të strategjive të përgjithshme (Quinn dhe Mintzberg, 2003). Quinn vërejt një numër të proceseve që e karakterizojnë këtë (Johnson, 1987):

1. Menaxherët kanë, në përgjithësi, pamje më specifike ku ata duan që organizata të jetë në të ardhmen dhe përpiqen ta arrijnë këtë pozicion duke u rritur. Ka një ngurrim për të specifikuar objektivat e saktë shumë herët, pasi kjo mund të shtypë ide dhe të parandalojë eksperimentimin. Objektivat, pra mund të kenë natyrë mjaft të përgjithshme.
2. Menaxherët efektivë e kuptojnë se ata nuk mund të vazhdojnë larg me pasigurinë e mjedisit të tyre duke u përpjekur të "dinë" se si ajo do të ndryshojë. Përkundrazi, ata përpiqen të jenë të ndieshëm ndaj sinjaleve të mjedisit nëpërmjet skanimit të vazhdueshëm dhe testimit të ndryshimeve të strategjisë në hapa të vegjël.
3. Ata e bëjnë këtë duke u përpjekur të sigurojnë suksesin dhe zhvillimin e një biznesi të fortë, të sigurt, por me bazë fleksibile, duke u mbështetur në përvojën e fituar në këtë biznes për të bërë vendime të informuara në lidhje me zhvillimin e saj dhe eksperimentet me sipërmarrjet 'bast anash'. Angazhimi ndaj opsioneve strategjike mund të jetë, pra, tentativ në fazat e hershme të zhvillimit të strategjisë.
4. Eksperimente të tilla nuk mund të pritët të jenë përgjegjësi e menaxhmentit të lartë. Ata dalin nga ajo që Quinn e përshkruan si "nënsistemet", në organizatë. Me këtë, ai do të thotë grupet e njerëzve të përfshirë në, për shembull, zhvillimin e produktit, pozicionimin e produktit, diversifikimin, marrëdhëniet e jashtme, dhe kështu me radhë.

5. Menaxherët e lartë, atëherë mund të shfrytëzojnë një përzierje të proceseve formale dhe joformale sociale dhe politike për të nxjerrë së bashku një model zhvillimi të strategjive nga këto nënsisteme.

Duke pasur parasysh paqartësitë e pashmangshme nga e gjithë kjo, nuk mund të parashikohen rezultatet e sakta përfundimtare në terma të një strategjie të përgjithshme për organizatën. Megjithatë Quinn argumenton se rritje logjike mund të jenë praktikatat e ndërgjegjshme, proaktive, të qëllimshme ekzekutive, për përmirësimin e informacionit në dispozicion për vendimet dhe për të ndërtuar identifikimin psikologjik të njerëzve me zhvillimin e strategjisë. Në një kuptim, atëherë, Quinn përshkroi proceset që kanë për qëllim urën dhe lindjen, në atë që janë të qëllimshme dhe të destinuara, por mbështeten në proceset shoqërore brenda organizatës të ndiejnë mjedisin dhe të eksperimentojnë për të provuar ide në nënsisteme. Përderisa kjo nuk do të çojë në një strategji të qartë dhe të caktuar ose hollësisht të synuar, në qoftë se ajo që Quinn thotë është për t'u pranuar, ajo është ende një proces i qëllimshëm (Quinn dhe Mintzberg, 2003).

Kjo pikëpamje e marrjes së strategjisë është e ngjashme me përshkrimet që vetë menaxherët shpesh japin se si strategjiado të ndodhë në organizimin e tyre. Ata e shohin punën e tyre si "strategë" që vazhdimisht, në mënyrë proaktive ndjekin një qëllim strategjik, hasin në lëvizje konkurruese dhe përshtatje me mjedisin e tyre, duke mos e prishur 'terezinë', në mënyrë që të ruhet efikasiteti dhe performanca (Quinn dhe Mintzberg, 2003).

Mund të thuhet se nëse strategjitë zhvillohen në këtë mënyrë, përfitimet janë të konsiderueshme. Testimi i vazhdueshëm dhe zbatimi gradual i strategjisë siguron përmirësimin e cilësisë së informacionit për vendimmarrje, dhe mundëson

vazhdimësimë të mirë të elementeve të vendimeve të mëdha. Meqë ndryshimi do të jetë gradual, mundësia e krijimit dhe zhvillimit të angazhimit për të ndryshuar të gjithë organizatën rritet. Për shkak se pjesë të ndryshme, ose 'nënsisteme', të organizatës janë në një gjendje të vazhdueshme të bashkëveprimit, drejtuesit e secilit nënsistem mund të mësojnë nga njëri-tjetri në lidhje me mundësinë e një veprimi rrjedhë. Proceset e tilla gjithashtu marrin parasysh natyrën politike të jetës organizative, pasi që ndryshimet e vogla, ka më pak gjasa, të përballen me të njëjtën shkallë të rezistencës, sikurse ndryshimet e mëdha. Për më tepër, formulimi i strategjisë në këtë mënyrë do të thotë se implikimet e strategjisë janë vazhdimisht duke u testuar. Kjo përshtatje e vazhdueshme ka kuptim nëse mjedisi është konsideruar si një ndikim vazhdimisht i ndryshueshëm në organizatë (Burgelman, 1983).

Diskutimi i proceseve të ndryshme të zhvillimit të strategjisë ngre disa pika të tjera të përgjithshme e rëndësishme (Kolb dhe Bartunek, 1992):

1. Duhet të pranohet se nuk ka një mënyrë të drejtë, në të cilën janë zhvilluar strategji. Kjo është diskutuar më gjerësisht më poshtë, por është e mjaftueshme këtu për të vënë në dukje, për shembull, se mënyra në të cilën strategjia të zhvillohet në një mjedis që ndryshon shpejt nuk ka të ngjarë të jetë e njëjtë si në një mjedis në të cilin ka pak ndryshim; as nuk duhet të jetë.
2. Kjo mund të jetë se proceset e zhvillimit të strategjisë ndryshojnë me kalimin e kohës dhe në kontekste të ndryshme. Një organizatë që po kalon ndryshime të shpejta, ndoshta si rezultat i turbullirave të mjedisit apo nevojës për ndryshim të brendshëm strategjik, ka gjasa të ketë procese të ndryshme të zhvillimit të strategjisë nga një organizatë në një gjendje më të qëndrueshme. Kapitulli Rast Studimi në fund të këtij

kapitulli tregon për Intel se nga 1980 deri në fillim të shekullit procese të ndryshme të zhvillimit të strategjisë ishin më të theksuara në një fazë të zhvillimit të saj se sa një tjetër dhe, me sa duket, ishin me përfitim për organizatën.

3. Është gjithashtu e mundshme që perceptimet se si të zhvillohen strategjitë shihen në mënyra të ndryshme nga njerëz të ndryshëm. Për shembull, drejtuesit e lartë kanë tendencë të shohin më tepër zhvillim të strategjisë në drejtim të procesve të planifikuara, të destinuara, racionale dhe analitike, ndërsa menaxherët e mesëm e shohin zhvillimin e strategjisë më shumë si rezultat i proceseve kulturore dhe politike. Menaxherët që punojnë për organizatat qeveritare apo agjentët e qeverisë kanë tendencë ta shohin strategjinë si më të imponuar se ata në sektorin privat. Njerëzit që punojnë në biznese familjare priren të shohin më shumë prova të ndikimit të individëve të fuqishëm, të cilët mund të jenë pronarët e bizneseve. Menaxherët në organizatat e sektorit publik kanë tendencë për të parë strategjinë si të imponuar nga jashtë më shumë se menaxherët në biznese komerciale, kryesisht për shkak se organizatat e tyre janë përgjegjëse për organet e qeverisjes (Johnson dhe Scholes, 2001).

4. Në të vërtetë, ka të ngjarë që askush nuk e përshkruan procesin e zhvillimit të strategjisë së ndonjë korporate. Ekzistojnë shumë procese punuese. Për shembull, në qoftë se ekziston një sistem i planifikimit, ai nuk do të jetë i vetmi proces në punë në zhvillimin e strategjisë. Padyshim do të ketë një nivel të veprimtarisë politike; në të vërtetë sistemi i planifikimit në vetvete mund të përdoret për qëllime politike. Ose, përsëri, në qoftë se strategjia del në bazë të vendimeve të mëparshme, megjithatë këto vendime mund të kenë qenë objekt i shqyrtimit të konsulentëve ose punëtoritë janë ndërtuar në proceset e planifikimit dhe të strategjisë. Në të vërtetë, nuk ka prova se këto

organizata që zbatojnë proceset e shumta të zhvillimit të strategjisë mund të kenë performanca më të mira se ato që adaptojnë qasje më singulare.

2.10.9 Menaxhimi i proceseve të zhvillimit strategjik

Siç shpjegon këtë kapitull, është gjithashtu e mundshme që procese të ndryshme të luajnë role të ndryshme dhe kanë efekte të ndryshme. Ka një numër të pikave këtu (Hart dhe Banbury, 1994):

1. Është e mundshme që një organizatë do të ketë nevojë për procese të ndryshme për qëllime të ndryshme. Ka shumë gjasa se është i nevojshëm koordinimi i strategjive në të gjitha njësitë e biznesit dhe për këtë qëllim mund të jetë i nevojshëm një sistem sistematik i planifikimit strategjik. Mund të ekzistojë nevoja për të zhvilluar të kuptuarit strategjik dhe kompetencat e menaxherëve në qoftë se ata do të kontribuojnë në debat të strategjisë. Për këtë, ata duhet të jenë të përfshirë në punëtori të strategjisë apo ekipe të projektit. Nëse sfida e domethënies strategjike është që të merret seriozisht, nuk duhet të ekzistojë një mënyrë sfiduese për të marrë si të mirëqena supozimet dhe vendosjen e mundësive strategjike që në raste tjera nuk do të ngriheshin. Kjo mund të kërkojë punëtori të përshtatura për këtë qëllim, paraqitjen e menaxhimit të ri ose të liderëve strategjikë me përvojatë ndryshme, ose ndoshta përdorimin e konsulentëve të jashtëm. Është e nevojshme të marrim në konsideratë të cilat procese janë të përshtatshme për cilat qëllime.

2. Menaxherët mund të pyesin veten nëse ata kanë theksuar proceset më të rëndësishme sa i përket zhvillimit të strategjisë. Për të marrë disa shembuj të dukshëm: në qoftë se përpjekjet e menaxhimit i përkushtohen projektimit e sistemeve të

sofistikuara të planifikimit, kjo mund të jetë e rrezikshme në kohën e ndryshimit të shpejtë. Nëse shumë pjesëmarrës të punëtorive strategjike apo projekteve zhvilluese janë duke u theksuar në një kohë kur qartësia e udhëheqjes dhe drejtimit është e nevojshme, mund të ketë efekte negative. Nëse duhet të nxitet, risia dhe kreativiteti, diversiteti i pikëpamjeve dhe supozimeve sfiduese mund të jenë vendimtare.

3. Drejtuesit e lartë, në veçanti, duhet të marrin në konsideratë se cili është roli i menaxhimit të lartë në zhvillimin e strategjisë. A e shohin veten si planifikues të detajuar të strategjisë përgjatë tërë organizatës; si ata që vendosin drejtim të gjerë strategjik dhe i vendosin menaxherët përfundit atyre të cilët mund të zhvillojnë strategji më të hollësishme; ose i zhvillojnë aftësitë e tyre për t'i identifikuar strategjitë dhe idetë strategjike kur ato dalin nga pjesa tjetër brenda organizatës? Të gjitha këto janë role të rëndësishme të zhvillimit të strategjisë (Regner, 2003).

4. Nuk mund të ketë role të ndryshme të zhvillimit të strategjisë në nivele të ndryshme organizative. Një studim i marrëdhënies së korporatave prindër ndaj njërive të tyre të biznesit apo filialeve ka gjetur se ka pasur ndryshime të dallueshme në qasjet e zhvillimit të strategjisë dhe rolet në këto nivele të ndryshme. Njësitë e biznesit / filialet ishin duke luajtur rolin eksperimental. Shumë të vetëdijshëm për kontakte joformale me tregjet e tyre, vendimet janë bërë kryesisht në bazë të përvojës së menaxherëve. Drejtuesit në qendër ishin më të shqetësuar me kërkimin e rendit në të gjithë biznesine rrjedhimisht për planifikim dhe analiza, duke u mbështetur në burimet ekzistuese dhe të rafinim të strategjisë ekzistuese. Përderisa ky studim ishte për industri specifike - industria e telekomunikacionit –ai thekson që është e pamundur që nivelet e ndryshme të luajnë të njëjtat role. Ajo që ka rëndësi është se nivelet e ndryshme duhet të

vlerësojnë dhe të kuptojnë se luajnë role të ndryshme dhe kanë kontribute të ndryshme për të bërë. Ndërtimi i dialogut në mes të niveleve të ndryshme në të cilat vlera e kontributeve të ndryshme mund të mësohet, mund të jetë shumë e rëndësishme (Duncan, 1972).

5. Pika komplementare është se nivele të ndryshme menaxheriale duhet t'i pranojnë dhe vlerësojnë role të ndryshme. Për shembull, në qoftë se menaxherët e lartë i shohin menaxherët e mesëm si thjesht "zbatues" të strategjisë së lartë të menaxhimit, ata kanë gjasa ta nënvlerësojnë dhe minimizojnë rolin e tyre të mundshëm për të ndihmuar në zhvillimin e strategjisë së organizatës së tyre. Po bëhet gjithnjë e më e qartë se roli i menaxherëve të mesëm në organizata si kontribues në procesin e zhvillimit të strategjisë duhet të merret seriozisht.

2.11 Shqyrtimet e literaturës

Bowman dhe Helfat (2001) kanë argumentuar se për dallim nga pikëpamja revizioniste e menaxhimit strategjik, studimet e dekompozimi të variancës sugjerojnë që çështjet strategjike të korporatave kanë ndikim. Për të përfunduar diskutimin tonë, kemi nxjerrë në pah pikat kryesore të analizës dhe të vlerësojmë shtimin në rritje të njohurive tona se këto studime sigurojnë rëndësinë e strategjisë së korporatës. Ne gjithashtu bëjmë sugjerime për hulumtimet e ardhshme.

Wiersemani (1992) në studim shqyrton marrëdhëniet në mes demografisë së ekipeve të menaxhimit të lartë dhe ndryshimeve strategjike të korporatave, të matura si ndryshim absolut në nivel diversifikimit, në një mostër të kompanive Fortune 500. Ne kemi zbuluar se firmat që kanë më shumë gjasa të pësojnë ndryshime në strategjinë e

korporatës kishin ekipe të larta të menaxhimit që karakterizohen nga mosha më e ulët mesatare, qëndrim i shkurtër organizativ, qëndrim më i lartë i ekipit, nivel i lartë i arsimit, heterogjenitet në specializimet e arsimit të lartë dhe trajnime të larta akademike në shkencat se ekipet e tjera. Rezultatet sugjerojnë se perspektiva njohëse e menaxherëve të lartë, siç pasqyrohet në karakteristikat demografike të një ekipit, është e lidhur me prirjen që ka ekipi ta ndryshojë strategjinë e korporatës.

Kim (1993) shqetësohet me zbatimin e strategjisë në organizatat shumëkombëshe. Në hulumtimet e mëparshme, perceptimi menaxherëve të lartë se gjykimi procedural i zyrave të tyre kryesore ndikoi pozitivisht në përkushtimin e mëparshëm, besimin, dhe rezultatin e kënaqësisë. Këtu, ne gjurmuaam efektin e drejtësisë procedurale përtej qëndrimeve për sjelljen e pajtueshmërisë. Rezultatet, bazuar në dy faza të të dhënave sugjerojnë se drejtësia procedural rrit përputhshmërinë menaxherëve të lartë të degës direkt dhe indirekt, përmes qëndrimeve të angazhimit, besimit, dhe rezultatit të kënaqësisë. Këto efekte nuk ishin, megjithatë, konstante, por ishin më të fuqishme për menaxherët e filialeve që veprojnë në industritë globale, në krahasim me industritë shumëvendore/ multinacionale.

Mungesa e mbështetjes së mjaftueshme teorike për modele të dizajnuara për të shpjeguar aktivitetet e përgjegjësisë korporatave sociale e drejtoi Ullmann (Akademia e vlersimeve të Menaxhimit, (1985, f. 540-577) të zhvillojë një kornizë për të parashikuar veprimtarinë sociale të korporatave bazuar në një teori të aktorëve të menaxhimit strategjik. Ky studim empirikisht teston aftësinë e teorisë së grupeve të interesit për të shpjeguar një aktivitet specifik të përgjegjësisë korporative - zbulimin e përgjegjësisë sociale. Rezultatet e mbështesin këtë kërkesë, duke gjetur se masat e

pushtetit të grupeve të interesit, sjelljet strategjike, dhe ecuria ekonomike janë të lidhura në mënyrë të konsiderueshme në nivelet e zbulimit të korporatës sociale (Roberts, 1992).

Anand dhe Singh (1997) analizojnë: Perspektiva e bazuar në burime sugjeron se firmat janë tufa të aseteve, disa prej të cilave janë të zëvendësueshme në natyrë. Për aq sa disa burime janë të zëvendësueshme, firmat duhet të jetë në gjendje t'i rivendosin ato për të hyrë në tregje të reja, kur të bien bizneset e tyre ekzistuese. Nga ana tjetër, perspektiva që theksonë natyrën specifike të rutinave ose aftësive të biznesit ose të menaxhimit, tregon për rreziqet e natyrshme në transformimin organizativ. Në një treg në rënie, burimet mund të ricaktohen në firmë nëpërmjet diversifikimit të orientuar të firmës përmes blerjeve, ose mund të rivendosen përmes mekanizmave të tregut nëpërmjet blerjeve të konsolidimit të orientuar. Në këtë letër, ne shqyrtojmë dallimet në rezultatet e performancës midis blerjeve të diversifikimit të orientuar dhe blerjeve të konsolidimit të orientuar në industri brenda sektorit të mbrojtjes, të cilat kanë përjetuar rënie të ndjeshme. Rezultatet tona tregojnë se blerjet e konsolidimit të orientuar i tejkalojnë blerjet e diversifikimit të orientuar në fazën e rënies së industrive të tyre në terma të masave të performances edhe të ex ante (stock market bazuar) edhe të ex post (veprojnë). Në nivel të korporatave, shohim një marrëdhënie pozitive në mes të fokusit dhe qe Tobin, edhe kur industria është në rënie. Implikimi i rezultateve tona është që pasuritë nga industritë në rënie janë ricaktuar në mënyrë më efikase përmes mekanizmave të tregut se sa brenda firmës, nëpërmjet blerjes së pasurive plotësuese.

Nakauchi (2015) studion se formacionet më të larta kanë zbuluar se vazhdimësia ekzekutive mund të shërbejë si një mekanizëm i rëndësishëm përshtatjes. Pjesa më e

madhe e këtyre gjetjeve, megjithatë, rrjedhin nga parametrat e qeverisjes të bazuara në treg, e cila ngre një rrjedhje kontekstuale të fuqisë. Ky studim analizon këtë çështje duke hetuar lidhjen mes trashëgimisë ekzekutive dhe ndryshimit strategjik në Japoni, një kontekst i vërejtur për qeverisje të bazuar në treg relativisht të dobët të korporatave dhe mungesës së pavarësisë bordit. Ne gjejmë një mundësi më të madhe të ndryshimit strategjik pas vazhdimësisë ekzekutive jo-rutinë, me masën e ndryshimit të sinqertë me performancën e firmës. Vazhdimësisë rutinë në rastin e një presidenti të fuqishëm paraparak çon në më pak ndryshim strategjik post-vazhdimësisë.

Caroll dhe Primo (2015) në kete artikull përdorin teorinë (IRT) për të avancuar hulumtime strategjike të menaxhimit, duke u përqëndruar në një kërkesë të përgjegjësisë korporative sociale (CSR). Me IRT në mënyrë eksplicite, veprimet e bizneseve dhe individëve janë të dukshme në mënyrë për të matur karakteristike të tyre. Modelet IRT kanë ndihmuar studiuesit për të përmirësuar masat në disiplina të shumta. Për të demonstruar potencialin e tyre në menaxhimin strategjik, ne tregojmë se si metodat kanë përmirësuar në masë të madhe përgjegjësinë dhe performancën korporative sociale (PGJS). Në studim, autori tregonë se si modeli themelor mund të vlerësonë kritikën e mëparshme në lidhje me masën e vjetër, që është shumë bujare ndaj disa firmave dhe shumë i ashpër me disa firma të tjerët. Ne tregojmë, për shembull, se firma të tilla si Apple mund të mos jenë aq "të mira" sa ishte menduar më parë, ndërkohë që firma të tilla si Walmart mund të kenë performanca më të mira se sa besohet zakonisht. Ne gjithashtu do të tregojmë se masa D-SOCIAL-KLD tejkalon Indeksin KLD në analizat dhe parashikimet e aktivitetit të riqë kanë të bëjnë me CSR.

Costanzo dhe Domenico (2014) me studimin e tyre kanë pasur për qëllim të kritikojnë procesin e korporatave në pronësi, të teknologjisë së lartë përmes një rasti studimi strategjizues induktiv, gjatësor, "UK-Research-Tech". Vështrime janë dhënë nëpërmjet konceptit të kombinuar 'dialektik-paradoks ', ku mbi to vendosen teoria e dialektikës dhe paradoksit. Kjo qasje përsëritëse lidhur me hulumtimin "dialogjike-dialektike" gjithashtu reflekton edhe diamikën e ekipit menaxherial CEO/ Kryeshef Ekzekutiv të korporatave me kalimin e kohës. Këto vatra me boshllëqe të rëndësishme pengojnë të kuptuarit më të mirë të forcave dialektike, dialogjike dhe paradoksale në kuadër të marrjes së vendimeve strategjike. Si një mjet interpretues, ata ndriçojnë strategjinë CEO/ TMT dhe ndryshojnë ndërlidhjet e prekura nga kontekste më të gjera, të paqëndrueshme, tekno-ekonomike dhe ndikimet prind-kompani në sipërmarrje. Në këtë rast studimor, u zbulua se qasja relativisht autokratike prind-i përshtatur i KE-së, kombinuar me reagimet kontradiktore për të krijuar forca kundërshtare të anëtarëve TMT, përfundimisht zgjidhet vetëm përmes " njëmbëdhjetë orëve" të ndryshimeve strategjike të biznesit për të shpëtuar në sipërmarrje. Ky studim kontribuon në të kuptuarit më të nuancuar të ndërmarrjeve të korporatave të kufizuara gjatë zhvillimit të hershëm të biznesit nga vendimet strategjike fillestare në nivel prind-kompani me kushtet e mëvonshme të ekuilibrit dinamik më të pavarur. Thjerrëza konceptuale 'dialektik-Paradoksi' kontribuon në procese të reja kritike që ndikojnë në dinamikën strategjike vendimmarrëse. Një tjetër kontribut i rëndësishëm është modeli i frymëzuar empirik konceptual, që është zhvilluar për kërkim të vazhdueshëm të udhëzuar dhe si analize për rast studimi si një mjet reflektues për vendim-marrje strategjike CEO/ TMT sidomos në kuadër të korporatës fillestare të frymëzuar.

Chen, Lieberman dhe Delmad (2013): Matja e performancës së korporatave është në qendër të kërkimit të menaxhimit strategjik. Një objektiv i përbashkët i këtij studimi është të identifikojë interpretues të lartë në një industri dhe burimet e tyre të avantazhit konkurrues. Pavarësisht nga ky fokus në firmat dhe praktikat më të mira, shumica e studiuesve përdorin metoda statistikore që identifikojnë efekte mesatare në një mostër, dhe ata vlerësojnë një dimension të vetëm të performancës duke injoruar dimensionet e tjera relevante. Theksi mbi masat thjesht financiare mund të anashkalojë faktin se efikasiteti i një kompanie për të transformuar burimet paraqitet si një burim kryesor i përparësisë konkurruese. Në këtë artikull ne demonstrojmë se si metodologjitë kufitare, të tilla si analiza e mbështjelljes së të dhënave dhe qasja e kufirit stohastik, mund t'i adresojnë këto sfida. Ne ofrojmë një ilustrim bazuar në të dhënat gjatësore nga SH.B.A. dhe prodhuesit japonezë të automobilave.

Somon, Fischbah dhe Schoder (2013) në punimin e tyre kanë vërejtur se një numër i konsiderueshëm i organizatave vazhdimisht përballen me vështirësi për ekzekutimin e strategjive dhe vuajnë nga mungesa e strukturës dhe transparencës në menaxhimin strategjik të korporatës. Megjithatë, ndërmarrja arkitekturore si një ushtrim themelor për të arritur një përshkrim të strukturuar të ndërmarrjes dhe marrëdhënieve të saj duket larg nga të qenit të miratuar në fushën e menaxhimit strategjik. Për të lëvizur procesin e adoptimit, ky dokument zhvillon një kornizë të kuptueshme të arkitekturës së biznesit që asimilon dhe shtrihet hulumtimin paraprak dhe zbaton skenarët e zgjedhur brenda menaxhimit strategjik të korporatës. Ky dokument gjithashtu paraqet qasjen në praktikë, bazuar në një vlerësim cilësor të intervistave me drejtorët strategjikë nëpër industri të ndryshme. Me udhëzimin e tij të integruar konceptual për përdorimin e arkitekturës

ndërmarrje për të lehtësuar menaxhimin strategjik të korporatës dhe njohuritë e fituara nga intervistat, ky studim jo vetëm del më thellë në hulumtim, por gjithashtu ofron këshilla për hulumtuesit dhe praktikuesit.

Feldman (2014) me punimin hulumton marrëdhëniet ndërmjet diversifikimit substancial dhe vlerave të forta në firmat familjare. Duke përdorur të dhënat e mbledhura me dorë në një mostër prej rreth 30.000 vëzhgimeve në vitet me të mira, ne gjejmë se firmat familjare kanë më pak gjasa se sa firmat jo-familjare për të ndërmarrë diversifikim substancial, sidomos kur këto kompani janë të menaxhuara nga familja e jo nga një CEO jofamiljar. Megjithatë, ne pastaj vendosim se diversifikim substancial i ndërmarrë nga firmat e familjes, kryesisht ato të drejtuar nga CEO familjar, janë të lidhur me performance më të lartë pas diversifikimit se sa homologët e tyre jo-familjarë. Këto rezultate tregojnë se firmat e familjes mund të dështojnë në shfrytëzimin e plotë të mundësive ekonomike në dispozicion, potencialisht për shkak se ata ndjekin objektiva të shumtë përtej maksimizimit të vlerës së aksionarëve. Këto rezultate qartësojnë se si karakteristikat e pronarëve dhe menaxherëve të korporatave mund të ndikojnë në vlerën që firmat rrjedhin nga strategjitë e tyre korporative.

Tecee dhe të tjerët (1997) në studimin e tyre analizojnë kornizën e aftësive dinamike, burimet dhe metodat e krijimit të pasurisë dhe kapjen nga firmat private të ndërmarrjeve që operojnë në mjediset e ndryshimit të shpejtë teknologjik. Përparësia konkurruese e firmave është parë si e shtrirë në procese të ndryshme (mënyrat e koordinimit dhe kombinimit) si dhe e ndikuar nga pozicionet e aseteve të firmës dhe shtigjet që evolucioni ka përshtatur apo trashëguar. Rëndësia e varësive rritet atëherë kur ekzistojnë kushtet e kthimit. Nëse dhe si është gërryer avantazhi konkurrues i një

kompanie, varet nga stabiliteti i kërkesës së tregut, dhe lehtësia e përsëritjes (zgjerimi brenda) dhe imitimi (replikimit nga konkurrentët). Nëse janë, korniza sugjeron se krijimi i pasurisë private në regjimet e ndryshimit të shpejtë teknologjik varet në masë të madhe në proceset e brendshme teknologjike, organizative dhe drejtuese brenda firmës.

Ne studimin Baringer dhe Bluedorne (199) shqyrtohen marrëdhëniet në mes të intensitetit të korporatave ndërmarrëse dhe pesë praktika specifike të menaxhimit strategjik në një kampion prej 169 firmave prodhuese të SHBA-së. Pesë praktikat e menaxhimit strategjike përfshijnë: skanimi i intensitetit, planifikimi i fleksibilitetit, planifikimi i horizontit, vendi gjeometrik i planifikimit dhe atributet e kontrollit. Rezultatet e studimit treguan një marrëdhënie pozitive në mes të intensitetit të korporatave ndërmarrëse dhe skanimit të intensitetit, planifikimit të fleksibilitetit, pozicionit të planifikimit dhe kontrolleve strategjike. Natyra e mirë e këtyre rezultateve mund të jetë e dobishme për firmat që janë duke u përpjekur të bëhen më sipërmarrëse dhe mund t'u ndihmojnë hulumtuesve të kuptojnë më mirë hollësitë e ndërfaqes ndërmjet menaxhimit strategjik dhe sipërmarrjes së korporatave.

Gasparotti (2009) në studimin e saj ka analizuar analizën SWOT dhe thotë se: Analiza SWOT është një metodë efektive e përdorur për planifikimin strategjik për identifikimin e përparësive të mundshme dhe krijimin e një vizioni të përbashkët për arritjen e strategjisë së zhvillimit për një kompani. Kjo duhet të përgjigjet në pyetjen "Ku jemi ne?", që përfshin analizën e mjedisit të brendshëm dhe të jashtëm në përgjithësi dhe në veçanti. Ajo përdoret për të vlerësuar faktorët e mjedisit e kompanisë. Vetëm duke marrë në konsideratë komponentët e mjedisit të përgjithshëm: mjedisit ekonomik, mjedisit social, mjedisi politik, legjisllacionit dhe grupeve të presionit, një kompani do të

jetë në gjendje të miratojë në mënyrë të veçantë të veprimit, e cila do të sigurojë punën e saj dhe përparësitë mbi konkurrentët aktualë dhe potencialë (Gasparotti, 2009).

Në këtë punim Peter Yannuopulos (2011) ka diskutuar disa para-hyrje në strategji mbrojtëse, duke përfshirë sinjalizimin, forcimin dhe mbrojtjen, duke mbuluar të gjitha bazat, përmirësimet dhe zgjerimin e kapaciteteve. Strategjitë mbrojtëse janë të ndarë në strategjitë para hyrjes dhe pas hyrjes. Menaxherët e marketingut duhet të përpiqen për të dekurajuar se cilat strategji duhet të jenë hyrje para hyrjes ka ndodhur. Por, tregjet janë arena dinamike ku firmat përpiqen të zgjerohen në industritë e tyre ose të pozicionohen në segmente tjera në kuadër të industrisë së tyre. Si rrjedhojë, firmat duhet të angazhohen në strategjitë sulmuese për të përmbushur objektivat e tyre të rritjes. Strategjitë e marketingut fyes të diskutuara në këtë letër janë sulmet frontale, sulmet rrethuese, sulmet guerile, rrethimi strategjik, strategjia grabitqare, kërkimi i tregjeve të pambrojtura, strategjia humbëse, strategjia xhudo, strategjia strumbullare dhe strategjia Hammer. Përveç përshkrimit të çdo strategjie, ne do të përshkruajmë se si të përdoret çdo strategji, si dhe rreziqet dhe kërkesat për zbatim të suksesshëm. Kompanitë që përdorin strategji mbrojtëse dhe sulmuese të marketingut mund të fitojnë duke studiuar strategjitë e diskutuara në këtë letër.

2.12 Përmbledhje e kapitullit

E përdorur si art në luftarak në Greqinë antike, përdorimi i fjalës strategji ka hyrë në fjalorin modern filluar nga vitet 1960'ta dhe deri në ditët e sotme përdorimi i saj ka gjetur vend në shumë fusha të ndryshme dhe në veçanti në biznes duke u asociuar me gjetjen e mënyrës për të depërtuar, korrur suksese dhe bërë gjërat në mënyrë të mirë se

të tjerët - konkurrenca. Mbi të gjitha, strategjia është sinonim i gjetjes dhe bërjes së gjërave në mënyrë të sofistikuar duke dalë i suksesshëm në rezultate.

Edhe pse definicionet rreth strategjisë janë të shumta dhe ka të dhëna të panumërta nga studiues dhe autorë të ndryshëm, shumica e tyre në thelb përmbajnë një linjë të të shpjeguarit të saj. Bazuar sipas studiueseve Hill dhe Jones- Strategjia është një bashkësi e aktiviteve të cilat ndërmerren nga menaxherët me qëllim që ta rritin performancën e kompanisë së tyre përballë kompanive dhe bizneseve konkurruese.

Gjatë shqyrtimit të literaturës është shqyrtuar si pikë e parë procesi i menaxhimit strategjik, ku si mbulesë ka vendosjen e qëllimeve strategjike, analizimin, formulimin, implementimin, vlerësimin dhe në fund kontrollimin e strategjive.

Në bazë të literaturës së shqyrtuar, çdo biznes formulon strategjitë e tyre bazuar në nevojat dhe rëndësinë për t'u përdorur me qëllim që të arrihet suksesi duke u analizuar ambienti i brendshëm dhe ai i jashtëm biznesor, duke krijuar kështu menaxhimin strategjik. Menaxhimi strategjik ka për qëllim të udhëheqë kompaninë apo biznesin drejt arritjeve kryesore që ka kompania. Me menaxhim strategjik kërkohet nga menaxherët dhe poashtu kërkohet të vërtetohet nëse ata përdorin apo janë duke përdorur gjërat në mënyrë të mençur, nëse janë duke i kanalizuar punët në kahjen e duhur drejt arritjes së objektivave të kompanisë.

Varësisht nga formulimi dhe përdorimi i strategjive, ato ndahen në lloje të ndryshme. Dallohen dhe mund të veçohen strategjitë si: Strategjia e Perealizuar, e Imponuar, e Korporatës, e Biznesit, Funksionale, e Planifikuar dhe menduar, e Qëllimshme, Emergjente, e Realizuar dhe ajo Oportuniste. Menaxhimi strategjik përbëhet nga tri faza: faza e formulimit të strategjisë, implementimit dhe ajo e vlerësimit

të strategjisë. Procesi i krijimit së strategjive në biznes është një proces i vlefshëm ku menaxhmenti i lartë luan një rol të rëndësishëm në këtë process, duke krijuar hapat formalë të formulimit të strategjive duke u analizaur qëllimi kryesor i biznesit, ambienti i brendshëm dhe ai i jashtëm, identifikimi i anëve të forta dhe të dobëta, duke kaluar në përzgjedhjen dhe implentimin si dhe në vlerësimin e kontrollimin e strategjive.

Autorët e ndryshëm rreth termit të strategjisë kanë dhënë disa definicione prej të cilave i paraqesim disa prej tyre: përparësitë ndaj konkurrencës, strategjitë, caktimi i vizionit dhe misionit, ofertat e jashtme dhe rreziqet, fuqitë dhe mangësitë e brendshme, objektivat afatgjatë, strategjitë, objektivat vjetore dhe politikat e kompanisë. Procesi i bërjes së strategjive është proces i analizimit të mjedisit të jashtëm dhe atij të brendshëm dhe nga kjo analizë bëhet zgjedhja e duhur e njohur si formulimi i strategjisë. Ndërsa pjesë e procesit në vazhdim është implementimi i strategjisë së zgjedhur që nënkupton vënien në përdorim të saj. Kjo nënkupton marrjen e veprimeve në përputhje me strategjitë e përzgjedhura të kompanisë, korporatës, biznesit në nivelet funksionale, duke caktuar detyrat dhe përgjegjësitë ndërmjet menaxherëve (zakonisht përmes dizajnimit të hierarkisë së kompanisë) caktimin e burimeve (duke përfshirë këtu kapitalin dhe njerëzit), vendosjen e objektivave afatshkurta dhe dizajnimin e sistemit të kontrollimit dhe pagesave të organizatës. Implementimi strategjik gjithashtu kërkon dizajnimin më të mirë të strukturës organizative, kulturës dhe sistemeve kontrolluese për të vendosur strategjinë e caktuar në veprim. Nëse njëherë është implementuar strategjia, ekzekutimi i saj duhet të monitorohet në mënyrë që të përcaktohet shtrirja se cilat qëllime strategjike dhe objektiva janë arritur dhe çfarë shkalle e konkurrencës është krijuar.

Rreth krijimit të lidërshiptit strategjik mund të themi se është i një rëndësie të veçantë për çdo biznes. Lidërshipti strategjik fokusohet në ekzekutivët të cilët kanë përgjegjësi të përgjithshme për një organizatë-karakteristikat e tyre, çka bëjnë ata, si e bëjnë punën ata, dhe në veçanti, si ata ndikojnë në të ardhurat organizative. Një nga detyrat kryesore të lidërshiptit është t'i japë organizatës një sens të drejtimit. Liderët e fortë duket se kanë një vizion të qartë dhe imponues ndaj asaj se ku duhet të shkojë organizata, janë mjaft elokuentë për ta transmetuar këtë vizion te të tjerët brenda organizatës, kështu që u japin energji njerëzve, dhe në mënyrë të qëndrueshme artikulojnë vizionin e tyre derisa të bëhet pjesë e kulturës së organizatës. Shembujt e liderëve strategjikë në botën e biznesit përfshijnë Bill Gates të Microsoft-it, Jack Welch të General Electrics, Sam Walton të WalMart.

Në bazë të literaturës së shfrytëzuar mund të themi se strategjia e diferencimit është ajo e duhura të cilën kompanitë e përzgjedhin për implementim, ku kjo ka të bëjë me të bërit më të mirë të gjërave dhe më ndryshe se të tjerët. Me anë të kesaj strategjie arrihet performanca superiore duke shërbyer dhe përmbushur nevojat e ndryshme të konsumatorëve në mënyrë të veçantë dhe ideale, gjithashtu. Sa më i veçantë të jetë diferencimi, aq më e qëndrueshme do të jetë do të jetë përparësia e cila sa vjen e rritet me kohën.

Analizat konkurruese duke u përdorur pesë forcat e Porterit janë një qasje e gjerësisht e përdorur për zhvillimin e strategjive në shumë industri. Sipas Porterit, natyra e konkurrencës në një industri mund të shikohet si një kompozim i pesë forcave:

1. Rivaliteti ndërmjet firmave konkurruese;
2. Hyrje potenciale të konkurrentëve të rinj;

3. Zhvillim potencial të produkteve zëvendësuese;
4. Fuqia e blerëse e furnizuesve si dhe
5. Fuqia blerëse e konsumatorëve.

E gjithë literatura e shfrytëzuar na drejton në atë se analizat konkurruese shpiejnë në krijimin e avantazhit/ përparësisë ndaj konkurrencës. Në kuptimin më të thjeshtë, avantazhi ndaj konkurrencës është aftësia e një biznesi për të bërë diçka më të mirë se rivalët e tij. Avantazhi ndaj konkurrencës është elementi që bind konsumatorët potencialë për të blerë produktet e tyre ose të kërkojnë shërbimet e tyre nga një biznes i caktuar dhe jo nga konkurrenca e tij; ajo gjë e veçantë që u jep atyre përparësinë ndaj konkurrencës. Gjithashtu duhet të zgjerohet dhe t'u ofrojë konsumatorëve vlerë, përndryshe nuk mund të ketë avantazh ndaj konkurrencës.

Sipas të gjitha hulumtimeve të bëragjatë këtij punimi mund të themi se shumë biznese tanimë në planet e tyre operationale kanë për qëllim të tejkalimit të kufijve të shtetit amë duke u zgjeruar në tregun e madh global. Pikërisht nisur nga ky synim, kompanitë krijojnë strategji të reja dhe të ndryshme duke iu përshtatur tregut, kulturës dhe rrethanave të cilat mund të jenë të ndryshme nga strategjitë të cilat përdoren në shtetin ku është krijuar biznesi. Strategjia globale është më e ndryshme se strategjia vendore si dhe strategjia nacionale, të cilat janë të zhvilluara nga shtetet e ndryshme dhe të implementuara ndarazi. Për shumë firma është mëse e domosdoshme zhvillimi strategjisë globale me qëllim që të konkurrojnë në mënyrë efektive dhe krijojnë përparësi strategjike në operim duke neutralizuar përparësitë e konkurrencës.

Lirshëm mund të themi se kontrolli organizativ është sukcesi i çdo kompanie padyshim se fillon nga organizimi i brendshëm dhe poashtu mund të mbështetet në shtyllat e forta të saj një ndër të cilat gjithsesi se është edhe struktura organizative. Rëndësia e strukturës organizative, prej kohës është dëshmuar se është element i pashmangshëm i të mbijetuarit në ambientin biznesor pike së pari, e pastaj performanca e kompanisë lidhet ngushtë me zgjedhjen apo vendosjen e strukturës së saj. Për më tepër, organizimi i brendshëm i kompanisë është baza e një performance të mirë në treg dhe në shumë raste mundëson të arriturit dhe mbizotërimin në treg kundrejt konkurrencës, falë strukturës së duhur organizative të vendosur nga kompania. Kontrollet organizative zënë vendin në tri pikat e aktiviteteve të një kompanie: në fazën e planifikimit organizativ, në aktivitetet vazhduese të adutimit të organizatës, dhe përmirësimin e performancës duke parashikuar të ardhmen.

Struktura organizative ka peshë të veçantë në krijimin e strategjisë konkurruese. Strategjia dhe struktura kanë marrëdhënie reciproke që paraqesin ndërlidhjen në mes të formulimit të strategjisë dhe implementimit të saj. Në përgjithësi, kjo marrëdhënie reciproke gjen rrjedhën e strukturës nga apo përzgjedhjet e vazhdueshme të strategjisë së firmës. Varësisht nga madhësia e tyre, bizneset zakonisht zgjedhin në mes të tri llojeve më të mëdha të strukturave organizative: të thjeshtë, funksionalen dhe multidivizionalen -duke implementuar strategjitë e tyre menaxheriale në mënyrën më të përshtatshme të tyre. Roli i strukturës së organizatës është të sigurojë një mjet apo formë përmes së cilit/ cilës menaxherët mund t'i koordinojnë aktivitetet e kompanisë në arritjen e sa më shumë rezultateve pozitive, duke dizajnuar një strukturë që ndihmon koordinimin e ngushtë në mes të aktiviteteve të prodhimit/ shërbimeve, për të arritur

fitime nga ekonomitë e fushëveprimit, për të motivuar dhe inkurajuar menaxherët divizionalë të komunikojnë dhe ndajnë aftësitë dhe njohuritë e tyre që së bashku të arrijnë synimet e kompanisë.

KAPITULLI III:METODOLOGJIA HULUMTUESE

3. Metodologjia

Qëllimi i këtij studimi është të ekzaminojë dhe sjellë në dritë rëndësinë e menaxhimit strategjik si dhe të përdorimit të tij në jetën reale nga bizneset në botë fillimisht si dhe duke hulumtuar se si dhe në disa përvoja të të aplikuarit të menaxhimit strategjik që përdoren edhe nga bizneset e mëdha kosovare. Për të jetësuar këtë qëllim, i jam rrekur hulumtimit në terren, prej nga kam sjellë dhe paraqitur të dhënat e mbledhura gjatë këtij procesi të gjatë. Andaj, në këtë pjesë do të ofroj shpjegimet rreth udhëheqjes së kryer gjatë përmbledhjes së procesit të hulumtimit. Për më tepër, në këtë pjesë do të paraqes proceset, filozofinë, qasjen, mbledhjen dhe prezentimin e të dhënave, vlefshmërinë, besueshmërinë, etikën si dhe analizimin e të dhënave kualitative dhe atyre kuantitative të metodologjisë hulumtuese, të cilat së bashku do të ofrojnë një mozaik të punës sime në arritjen sa më objektive të pasqyrit të rëndësisë dhe përdorimit të menaxhimit strategjik nga kompanitë (bizneset) kosovare.

3.1 Procesi i hulumtimit

Procesi i hulumtimit fillimisht është nisur me synimin e arritjes së të dhënave dhe gjetjeve sa më të besueshme dhe reale që do të ofrojnë një origjinalitet në studimin tim. Fillimisht procesi ishte rrjedhojë e zgjedhjes së idesë së temës studimore, e pastaj ishte qasja rreth gjetjes së artikujve, librave, hulumtimeve, dhe materialit studimor. Procesi vazhdoi tutje me mbledhjen, përzgjedhjen, procesimin dhe bartjen e materialit të

plotësuar të përshtatshëm nga hulumtimet, i cili përpos se ishte me kujdes i zgjedhur, poashtu ishte i një rëndësie dhe ndihme të konsiderueshme në porcesin e kompletimit të disertacionit studimor.

3.2 Qasja e Hulumtimit

Qasja e hulumtimit është bazuar në planifikimin e procedurave duke përfshirë hapat dhe procedurën nga supozimet nga një hapësirë më e gjerë drejt përmbledhjes në detaje të mbledhjes së të dhënave, analizave dhe interpretimit të tyre. Planifikimi në qasjen e hulumtimit përfshin disa vendime të cilat duhet të kenë supozimet filozofike, duke sjellë në studim procedurat e kërkesës së njohur si dizajni i hulumtimit, metodat specifike të mbledhjes së të dhënave, analizave dhe interpretimit sa më të qartë të tyre. Qasja e hulumtimit bazohet në dy shtylla kyçe:

- A) Kualitative dhe
- B) Kuantitative.

3.3 Metodat e mbledhjes së të dhënave dhe informatave

Për të qenë sa më origjinale dhe duke e ditur vlerën e mbledhjes së të dhënave në një punim shkencor, nisur nga ky fakt, kam bërë më të mirën që t'i rrekem mbledhjes së të dhënave në mënyrën sa më të mirë të mundshme. Për këtë, veçanërisht kam përdorur metodat e sipër përmendura, ato kualitative dhe kuantitative, për të mbledhur dhe paraqitur njëkohësisht të njëjtat në punim.

Pyetësori: Gjatë këtij hulumtimi është përdorur pyetësori i Bussines Suport Centre Kosovo (BSCK). Ky pyetësor është i ndarë në shtatë pjesë, në total me 68 pyetje, ku

pjesa e parë përfshin shënime personale të të intervistuarit, e cila përfshin 5 pyetje, pjesa e dytë ka të bëjë me të dhënat e kompanisë me gjithsej 12 pyetje, pjesa e tretë ka të bëjë me aktivitetet biznesore, organizimin, qarkullimin në total me 13 pyetje, pjesa e katërta ka të bëjë me tendencat për rritje dhe zhvillim me 16 pyetje, pjesa e pestë ka të bëjë me inovacionet dhe përfshin 14 pyetje, pjesa e gjashtë është mbi tatimet e cila ka në total 3 pyetje dhe pjesa e shtatë, e cila ka të bëjë me personelin, i përfshin gjithsej 5 pyetje.

A. Metoda Kualitative: zgjedhja e kësaj metode është bërë duke pasur parasysh se ka për qëllim të nxjerrë dhe të mbledhë të dhënat nga teoritë dhe të mundësojë që informatat të jenë të siguruara në mënyrë të drejtëpërdrejtë me anë të observimit të drejtë, pjesëmarrje në hulumtim- intervistat dhe pyetësorët, përmbledhja e dokumenteve të ndryshme të vlefshme dhe valide në aspektin profesional bazuar në temën e menaxhimit strategjik.

1. Intervistës gjysmë të strukturuar - përzgjedhja e kësaj metode ishte ajo e duhura pasi që si metodë, në krahasim me metodën e strukturuar, lejon që krahas pyetjeve të bëra personave të intervistuar t'u lejohet dhe jepet mundësia të shtojnë edhe ide shtesë krahas atyre pyetjeve të cilave ata/ ato u janë përgjigjur. Gjatë përdorimit të kësaj metode, të intervistuarit paraprakisht ishin në dijeni rreth temës sime të punimit, andaj edhe pyetjet ishin pikërisht të lëmisë së menaxhimit strategjik. Përveç pyetjeve bazë të cilat ishin pjesë e pyetësorit, në intervistë shumë nga të intervistuarit kanë përmbushur dhe shtuar gjëra nga përvojat e tyre, duke e pasuruar kompletimin e intervistave gjithnjë e më shumë.

Pyetjet për intervista ishin të përgatitura paraprakisht, por siç është cekur edhe më parë, shumë nga të intervistuarit shtonin edhe më shumë nga ajo se çfarë unë paraprakisht kisha të vendosur në pyetësor. Liria e të shprehurit gjatë intervistave jepte informata të besueshme dhe lehtë të krahasueshme me intervistat tjera, andaj kjo më jepte të kuptoj dhe lehtë të krahasoj se çfarë strategjie vërtet përdorin kompanitë dhe bizneset kosovare në tërësi. Me këtë rast, te të gjitha intervistat e realizuara, mënyra e komunikimit interaktiv krijonte një klimë shumë të mirë dhe miqësore në mes të të intervistuarve dhe meje, si intervistuese. Kjo mënyrë, përpos se më jepte përparësi në nxjerrjen e informatave të nevojshme, shumë të vlefshme ishin edhe të dhënat dhe informatat të cilat ofroheshin nga të intervistuarit- kam fjalën për ato të dala aty për aty (ad hoc). Përdorimi i intervistës së gjysmë-strukturuar në të njëjtën kohë më jepte edhe mundësi të mësoj nga secila intervistë gjithnjë gjëra të reja dhe të përgatitesha edhe më shumë për çdo intervistë vijuese. Mënyra se si ka funksionuar intervista gjysmë e strukturuar më ka ndihmuar që vërtet të arrij rezultatet e parashtruara si qëllim për të mbledhur të dhënat dhe informatat nga menaxherët, pronarët, bashkëpronarët dhe punëtorët e shumë kompanive, e të cilat rezultate i kam bartur në punim tim shkencor.

Shumica e intervistave të cilave u referohem ishin ballë për ballë. Intervista me anë të telefonit (Screen interview) ishin pak nga to, 2 gjithesej. Dhe për shkaqe që disa nga të përzgjedhurit ishin më të zënë dhe ndiheshin më komod në kthimin e përgjigjeve me anë të komunikimit me anë të postës elektronike, disa sosh i kam kryer sipas kërkesës së të intervistuarve, të cilët fatmirësisht më janë përgjigjur në kërkesën time duke u përgjigjur dhe kthyer pyetësorët e plotësuar.

2. Metodës krahasuese - gjetjet nga kjo metodë më kanë mundësuar të bëj një analogji dhe dallueshmëri të përdorimit të strategjive menaxhuese, zakonisht mes dy e më shumë firmave apo kompanive me të njëjtën veprimtari. Poashtu, me metodën krahasuese kam mundur të kuptoj edhe përdorimin e strategjive të kompanive ndërkombëtare të cilat operojnë në tregjet botërore, si dhe në tregun kosovar.

3. Statistikës deskriptive - të gjitha të dhënat e siguruar nga hulumtimi i bërë në intervista dhe informatat tjera të rëndësishme, janë të demonstruara dhe të paraqitura në formë të statistikave, me qëllim të paraqitjes sa më të qartë të rezultateve. Paraqitja e tyre përfshin të gjitha të dhënat dhe hulumtimet e bëra nga unë në lidhje me qasjen, përdorimin dhe të aplikuarit e menaxhimit strategjik të firmave apo bizneseve kosovare në tërësi.

B. Metoda Kualitative - përdorimi i kësaj metodë është bërë me qëllim të paraqitjes së të dhënave të mbledhura gjatë procesit të hulumtimit. Posaçërisht jam përqendruar që intervistat dhe hulumtimet përcjellëse t'i paraqes me anë të metodës numerike - numrin e të intervistuarve, përqindjet, tërësinë e mbledhur nga intervistat me anë të numrave, tabelat, grafikonet si dhe diagramet apo skicat.

3.4 Metodat e analizës së të dhënave

Në fokusin e këtij studimi janë vetëm kompanitë e mëdha private që operojnë në Kosovë, qofshin ato me pronësi shqiptare, boshnjake, turke dhe të huaj ose të përbashkët, si dhe pavarësisht llojit kryesor të aktivitetit të tyre, prodhim apo shërbim. Lista e plotë e këtyre kompanive si dhe kontaktet e tyre janë siguruar Administrata Tatimore e Kosovës. Kjo listë përmban 83,456 kompani në total. Numri i bizneseve

mikro 57.770, bizneset të vogla 17,573, bizneset të mesme 6,425 dhe bizneset të mëdha 1,688. Meqenëse, një pjesë e këtyre kompanive nuk janë aktive dhe nuk gjenden dot të dhëna, janë marrë vetëm ato kompani, të cilat kanë qenë aktive gjatë vitit 2015.

Numri, i cili konsiderohet si popullatë e këtij studimi, është 1.688 kompani të mëdha, të cilat realizojnë aktivitete ekonomike dhe janë ndarë në dy kategori të mëdha: kompani prodhimi dhe kompani shërbimi. Për mbledhjen e të dhënave është shfrytëzuar databaza e kontakteve të popullatës dhe pyetësi u është dërguar në mënyrë elektronike (www.surveey.com) të gjitha elementeve të popullatës në fjalë. Nga e gjithë popullata, është bërë e mundur të merren përgjigje të vlefshme vetëm nga 266 dhe 57 prej tyre janë shpallur të pavlefshme.

Pjesa e madhe e pyetësit është dërguar me web faqen Surveey.com, dhe një pjesë e vogël e pyetësit është dërguar si hard-copy. Me anë të web faqes Surveey.com është formuar një databazë e përgjithshme e të dhënave të plota të studimit. Për të marrë madhësinë e mostrës që formon popullata, është marrë në konsideratë formula komuniteti Taro Yamane (Yamane, 1973, 51-52). Është konsideruar niveli i besueshmërisë prej 95% dhe gabimi prej 5%. Kjo formulë është përdorur për përzgjedhjen e të anketuarve për intervistë.

Formula e Taro Yamen'it:

$$n = \frac{N}{1 + N_e^2}$$

n = kampioni i zgjedhur

N = popullata

e = 5% niveli i rëndësisë (95% i rëndësishëm)

Konkretisht: $n = 1688 / (1 + 1688 * 0,05^2) = 1688 / 5,22 = 323$

Duke marrë parasysh se 57 intervista janë konsideruar të pavlefshme për t'u përfshirë në analizën e studimit për shkak të mos korrektësisë në plotësimin e tyre nga ana e disa kompanive, numri total i pyetësorëve të analizuar mbetet 266.

Analiza statistikore analizohet duke përdorur programin SPSS 23 së bashku me Tutorial SPSS. Këtu kryesisht përdoret statistika përshkruese, kryesisht gjetja e frekuencave, mesatareve, korrelacioni, regresioni si dhe analizat e nevojshme. Përveç këtyre, përdoret edhe krahasimi i mesatareve, mbështetur mbi hipotezat që variablat kanë mesatare të barabarta për nëngrupe popullatash (zgjedhje për origjina të njëjta) (IBM Corp. 2016).

3.4.1 Burimet kryesore

I. Burime Primare:

- a) Të dhënat e mbledhura drejtpërdrejt në 323 kompani nga 1688 (nga 500.000,00€-2.500.000,00€) kompani të mëdha në total, që kanë qenë të regjistruara në Administratën Tatimore të Kosovës gjatë vitit 2015. Këto të dhëna janë mbledhur nga një pyetësor i integruar, i përgatitur nga Bussines Support Centre Kosovo (BSCK), nga i cili janë marrë shumica e pyetjeve në lidhje me menaxhimin e kompanive. Pyetësi ka në total 68 pyetje me fund të mbyllur.

II. Burime Sekondare:

- a) Shfrytëzimi i literaturës, punimeve shkencore dhe botime të ndryshme mbi menaxhimin strategjik.

3.4.2 Punimi i të dhënave

Në këtë punim u realizua mbledhja e të dhënave nëpërmjet pyetësorëve. Pyetësi u është shpërndarë menaxherëve të bizneseve të mëdha që operojnë në qytetet e Kosovës. Qëllimi kryesor ishte mbledhja e të dhënave nga këto biznese për të kuptuar mënyrën se si janë menaxhuar ndryshimi dhe faktorët që ndikojnë në suksesin e tij. Të dhënat e mbledhura përmes pyetësorit të përmendur më sipër, janë hedhur në SPSS në bazë të kodimit përkatës. Më pas, analiza e të dhënave ka kaluar në disa faza.

Faza e I-rë: Analiza përshkruese statistikore - Statistika përshkruese përshkruan karakteristikat e grupit në studim ose marrëdhënien mes variablave në studim. Statistika përshkruese përmbledh të dhënat e vëzhgimeve, ajo merret me vëzhgime të veçanta, për të dhënë më pas një përgjithësim mbi popullatën në studim. Statistika përshkruese është një disiplinë e metodave sasiore, e cila përshkruan elementet më kryesore të një grupi të dhënash. Në këtë studim statistika përshkruese do të përdoret për të përshkruar karakteristikat e disa variablave të përzgjedhura.

Faza e II-të: Formimi i pyetësorit - Pyetësi mbështetet në një shkallë matëse Likerts, e cila është një shkallë standarde e lehtë për t'u aplikuar, me kosto të ulët (). Shkalla Likerts është ndër shkallët më të popullarizuara e të përdorshme, e cila mund të shoqërohet me një numër të madh çështjesh të përshtatura me qëllimin e kërkimit shkencor. Shkallëzimi i vlerësimit përbëhet prej katër pikësh dhe shoqëron çdo pohim. Vlen për t'u theksuar fakti se sa më i lartë numri i pikëve të shënuara, aq më i ulët është niveli i paragjykimit.

Faza e III-të: Grumbullimi i të dhënave përmes analizës faktoriale - Faza e tretë e analizës përfshin grumbullimin e të dhënave dhe aktivitete të tilla si realizimi i intervistave paraprahe, mbledhja e informacionit, analiza dhe reflektimi. Në këtë fazë u mundësua identifikimi i temave kryesore që kanë lidhje me qëllimin e studimit. Të dhënat e marra nga intervista e strukturuar, janë nënshtruar në një analizë deskriptive të të dhënave. Kjo metodë ka mundësuar përshkrimin e tipareve kryesore të të dhënave dhe ofron mundësinë e përfundimeve të thjeshta të matjeve të kryera. Kjo analizë mundëson edhe bazën për një analizë statistikore. Gjithashtu, kjo analizë mundëson një paraqitje të të dhënave të shumta sasiore në aspekte më të thjeshta sasiore. Një tjetër stad në procesin e kodimit ishte konsultimi me statisticienë, të cilët kishin eksperiencë në përdorimin e kësaj teknike me programin SPSS. Qëllimi ishte të përcaktohej se çfarë funksiononte dhe çfarë nuk funksiononte në analizat e krijuara, si dhe për të parë saktësinë e vendosjes së pyetësorit nga pikëpamja statistikore.

Faza e IV-t: Analiza cross-tabulation – Procedura Crosstabs ofron teste të pavarësisë dhe matje të shoqërimit dhe pranimi për të dhënat nominale dhe rendore. Rezultatet tregojnë rezultatet për të gjitha anketat e kryera dhe ofron një përmbledhje të të dhënave tuaja. Por, çfarë nëse ju doni të krahasoni dallimet në përgjigjet nga dy grupe të ndryshme, për shembull.

Faza e V-të: Analiza e regresionit linear - pas analizës cross-tabulation, nëse rezulton se variablat e pavarura nuk kanë ndikim në menaxhimin strategjik në organizatë, atëherë analiza do të fokusohet te ndikimi i variablave të pavarura mbi variablat e varura. Testet e bazuara në statistika janë mjaft të mira për të përcaktuar tiparet e formës të ligjit probabilitar. Sidoqoftë, këto teste janë mjaft të ndieshme ndaj numrit të të dhënave. Në

këtë punim rekomandohet, që për testimin e normalitetit të të dhënave, të përdoret testi i korrelacionit dhe regresionit. Në rast se rezulton se dy variablat e mësipërme të pavarura kanë ndikim, atëherë, analiza do të ndajë të dhënat sipas pronësisë dhe llojit të aktivitetit të kompanisë/ sektorit në keto nën kategori: pronësi shqiptare/pronësi e huaj dhe e përbashkët; aktiviteti i kompanisë: prodhim/shërbim. Në rast se analizat nuk dalin pozitive, do të përdoret analiza Shapiro-Wilk, e cila teston nëse mbetet kanë shpërndarje normale.

3.5 Kufizimet në hulumtim

Kufizimet gjatë procesit të hulumtimit ishin kryesisht të natyrës së paraqitjes së të dhënave dhe informatave, që sipas të intervistuarve dhe personave tjerë pjesëmarrës në hulumtim druanin t’i ofronin ato me arsyetimin se janë politika të brendshme menaxheriale, të cilat nuk lejohet të ekspozohen e assesi të nxirren jashtë, qoftë edhe për qëllime edukative- i tillë çfarë ishte rasti i hulumtimit tim. Kufizim tjetër ishte koha për aranzhim të intervistave, të cilat ishin mëse të nevojshme dhe të domosdoshme për mua. Përveç kësaj, koha e kthimit të formularit të pyetjeve nga disa të intervistuar, për shkaqe të cilat mund të quheshin edhe konfidenciale nga ana e tyre, ishte një barrë shtesë për mua, pasi ata/ato në disa raste pothuajse neglizhonin kërkesat e mia për t’u përgjigjur me gjithë shpjegimet se qëllimi i intervistave dhe pyetësorëve kishte të bëjë kryekëput me nxjerrjen dhe mbledhjen e të dhënave sa më origjinale dhe të besueshme për strategjitë menaxheriale të përdorura nga kompanitë e tyre, atyre Kosovare, as asnjëherë që të përdoren për qëllime të tjera komerciale aq më pak dhe kurrësi të keqpërdoren.

Shteti: Kosova Studimi: Anketë rreth Menaxhimit Strategjik në Kosovë

Koha e punës në teren: gjate vitit 2015

Madhësia e mostrës: qëllimi = 323 të anketuar

Grumbulluesi i të dhënave: Surveey.com dhe SPSS 23

Numri i të intervistuarve: 266

3.6 Vlefshmëria dhe besueshmëria e pyetësorit

Përdorimi i pyetësorit, si metodë për mbledhjen e të dhënave, ka avantazhet dhe disavantazhet e veta. Shqetësimet kryesore në përdorimin e pyetësorëve kanë të bëjnë me vlerësimin e vlefshmërisë dhe besueshmërisë së tyre (Saunders, 2009). Sipas Shoqatës Amerikane të Psikologjisë, (Hinkin, 1995) njësitë matëse të pyetësorit duhet të tregojnë vlefshmëri të përmbajtjes, vlefshmëri lidhur me kriteret, vlefshmëri të konstruktit dhe qëndrueshmëri të brendshme. Tri kriteret e para lidhen me vlerësimin e vlefshmërisë së brendshme të pyetësorit, e cila tregon aftësinë e pyetësorit për të matur atë që kërkuesi synon të matë (Saunders, 2009). Vlefshmëria e përmbajtjes i referohet shtrirjes në të cilën pyetësi ofron mbulimin e duhur të pyetjeve hetuese. Një mënyrë për ta realizuar këtë është përdorimi i një paneli individësh për vlerësimin e pyetësorit. Vlefshmëria e lidhur me kriteret ka të bëjë me aftësinë e pyetjeve për të bërë parashikimet e duhura. Për këtë mund të përdoret analiza statistikore e korrelacionit. Besueshmëria (testimi i besueshmërisë) ka të bëjë me faktin nëse pyetësi do të prodhojë ose jo rezultate të qëndrueshme në kohë të ndryshme dhe në zgjedhje të ndryshme. Një mënyrë për ta vlerësuar atë është matja e qëndrueshmërisë së brendshme, psh nëpërmjet llogaritjes së Cronbach alfa. Nga pyetësorët e plotësuar nuk rezultoi e nevojshme të bëheshin ndryshime në pyetësorë. Nga të dhënat e mbledhura nga këta

pyetësorë, u llogaritën edhe koeficientët Cronbach alfa për të matur qëndrueshmërinë e brendshme të pyetësorit. Vlerat e llogaritura e kalojnë kufirin prej 0.739 të Cronbach alfa, duke treguar qëndrueshmëri të pyetësorit.

3.7 Përmbledhje e kapitullit

Studimi im rreth menaxhimit strategjik ka për qëllim të ofrojë përvojat e të aplikuarit të tij nga bizneset kosovare. Me anë të procesit të hulumtimit kam arritur që të ofroj të dhëna dhe gjetje të besueshme reale mbi gjendjen faktike në terren, duke i paraqitur ato në mënyrën se si aplikohet menaxhimi strategjik nga bizneset vendore. Qasja në hulumtim është bazuar në planifikimin e procedurave, duke përfshirë hapat dhe procedurën nga supozimet nga një hapësirë më e gjerë drejt, përmbledhjes në detaje të mbledhjes së të dhënave, analizave dhe interpretimit të tyre. Qasja e hulumtimit është e bazuar në metodën kualitative dheatë kuantitative.

Me anë të metodës kualitative është bërë nxjerrja dhe mbledhja e të dhënave nga obserivimi i drejtë me pjesëmarrje në hulumtim me anë të intervistave dhe pyetësorëve. Intervista gjysmë e strukturuar është përdorur për të nxjerrë, përmbledhur dhe përpunuar të dhënat të cilat janë bartur në punim. Metoda krahasuese më ka mundësuar të bëj një analogji dhe dallueshmëri të përdorimit të strategjive menaxhuese zakonisht mes dy e më shumë fimave apo kompanive me të njëjtën veprimtari. Me anë të statistikave deskriptive, të gjitha intervistat dhe informatat e nevojshme janë të paraqitura në formë statistikore.

Metoda kualitative më ka shërbyer për të paraqitur të dhënat me anë të metodës numerike - numrin e të intervistuarve, përqindjet, tërësinë e mbledhur nga intervistat me

anë të numrave, tabelat, grafikonet, si dhe diagramet apo skicat. Fokus në këtë studim ishin 323 ndërmarrje të mëdha, ku 266 prej tyre kanë qenë në gjendje gatishmërie që të përgjigjen në pyetjet tona. Analiza e të dhënave ka kaluar nëpër këto faza : analiza përshkruese statistikore, formimi i pyetësorit, grumbullimi i të dhënave përmes analizës faktoriale, analizës cross-tabulation dhe analizës së regresionit linear. Punim i të dhënave është bërë përmes programit SPSS.

Kufizimet në hulumtim ishin të natyrës së ndieshmërisë në paraqitjen dhe ofrimin e informatave nga ana e të intervistuarve dhe personave tjerë pjesmarrës në hulumtim. Personat në fjalë kufizonin ofrimin e tyre për shkaqe të mbajtjes së sekreteve menaxheriale të cilat nga disa sosh quheshin konfidenciale dhe se politikat e kompanive ishin të tilla që në ato të dhëna dhe informata të mos të ketë qasje të personave nga jashtë edhe pse në rastin tim shfrytëzimi i tyre ishte vetëm për qëllime edukative - disertacion.

KAPITULLI IV:NDËRMARRJET NË KOSOVË

4. Gjendja aktuale ekonomike në Kosovë

Gjendja aktuale ekonomike e Kosovës nuk na jep një profil të një shteti të zhvilluar. Me gjithë progresin e bërë viteve të fundit, ekonomia mbetet akoma e kënaqshme dhe jo aq sa duhet që të përmbushë nevojat për zhvillim të shtetit tonë. Si rezultat i zhvillimit të ngadaltë vendi ynë vazhdon të përballlet me shkallë të lartë të papunësisë. Bazuar në rezultatet e Anketës së Fuqisë Punëtore 2012 në Kosovë të kryer nga instituti Riinvest gjatë vitit 2013, anketat tregojnë se rreth 1.2 milion, ose dy të tretat e popullsisë së përgjithshme, janë në grupin e moshës së punës (njerëzit e moshës 15-64). Bazuar në hulumtimet e institutit Riinvest , vetëm 36.9 % janë aktivë në fuqinë punëtore, nga totali i moshës së punës. Gjithnjë duke u bazuar në këtë institutit, nga numri i përgjithshëm i njerëzve aktivë në fuqinë punëtore, 69.1 % (302,844 persona) janë të punësuar dhe 30.9 % janë të papunë (135,700 persona) (ASK, 2013).

Hulumti i bërë në vitin 2013 në fushën ekonomike, jep disa lëvizje pozitive, ku kjo na jep të kuptojmë se ekonomia e Kosovës vlerësohet të jetë rritur me për 2.5% me një PBV prej 5.15 miliard € në vlerë nominale dhe 2.794 € PBV për kokë banori (FMN, 2013). Duke u bazuar në këtë rritje, progresi i bërë nuk është i kënaqshëm, por jep shpresa se në të ardhmen do të ketë rritje edhe më të madhe, duke marrë në konsideratë vendet fqinje, performanca ekonomike e të cilave ishte më e mirë se e vendit tonë (Instituti Riinvest, 2014).

4.1 Pasqyrim i shkurtër i sektorit privat në Kosovë

Zhvillimi i sektorit privat është me rëndësi te vecant, meqë është sektor i cili krijon biznese, që sjellin më shumë vende pune dhe fuqizim, poashtu sjellin teknologji të reja dhe inovacion, ku duke i bashkuar të gjitha këto së bashku krijojnë një klimë më të mirë sigurie ekonomike, duke dëshmuar se mund të rritin të ardhurat për kokë banori, shtojnë buxhetin e shtetit dhe mbi të gjitha sigurojnë mbijetesën dhe mirëqenien e shumë banorëve të këtij vendi. Andaj, jo rastësisht thuhet se sektori privat konsiderohet si motori dhe nxitësi kryesor i rritjes ekonomike të një vendi, përfshirë këtu edhe ekonominë e brishtë kosovare (Instituti Riinvest, 2013).

Duke iu referuar të dhënave nga Agjensioni i Statistikave të Kosovës, shohim se regjistrimet e bizneseve të reja që janë bërë në këtë vit, 2015, gjatë tremujorit të parë të vitit 2015 gjithsej janë regjistruar 2582 ndërmarrje, ndërsa në tremujorin paraprak (TM4-2014) kanë qenë 2175 sosh, që vërehet rritje krahasuar me tremujorin paraprak për 407 ndërmarrje, e që shprehur në përqindje kemi për 18.7% më shumë ndërmarrje të reja në këtë tremujor (ASK, 2015).

Aktivitetet ekonomike më të preferuara gjatë këtij tremujori 2015 ishin:

- A. Tregtia me 784 ndërmarrje të reja (30.4%),
- B. Prodhim me 276 (10.7%),
- C. Bujqësi, pylltari dhe peshkatari me 255 (9.9%),
- D. Akomodim dhe aktivitete të shërbimeve me ushqim me 253 (9.8%),
- E. Ndërtimtaria me 237 (9.2%),

F. Aktivitetet profesionale, shkencore dhe teknike me 144 (5.6%),

G. Transport dhe ruajtje me 143 (5.5%),

H. Aktivitete të shërbimeve tjera me 133 (5.2%) (ASK,2015).

Kategoritë e numrit në bazë të të punësuarve te bizneset e reja në Kosovë dhe të cilave mund t'u referohemi se paraqesin kampion të përafërt të numrit të punësuarve në sektorin private në vend, janë:

A. Nga 1-4 të punësuar - përbën rreth 2507 ndërmarrje apo 97.1% të ndërmarrjeve të reja – Mikro ndërmarrje,

B. Ndërmarrje me 5-9 të punësuar ishin 49 sosh apo shprehur në përqindje (1.9%)- Ndërmarrje të vogla,

C. Ndërmarrje me 10-19 të punësuar ishin 15 (0.6%) – Ndërmarrje të mesme ,

D. Me 20-49 të punësuar ishin 9 ndërmarrje (0.3%), tek kategoria me 50-249 janë vetëm 2 ndërmarrje, ndërsa në kategorinë tjetër (250+) nuk është asnjë ndërmarrje e regjistruar në këtë tremujorë- Ndërmarrje të mëdha.

Sa i përket shtrirjes gjeografike të ndërmarrjeve të reja në nivel të komunave:

1. Prishtina me 608 ndërmarrje të reja (shprehur në përqindje 23.5%),

2. Prizreni me 193 (7.5%),

3. Ferizaj me 190 (7.4%),

4. Peja me 158 (6.1%),

5. Mitrovica me 116 (4.5%)

6. Gjilani me 112 (4.3%),

7. Gjakova me 110 (4.3%) (ASK, 2015).

Me gjithë dëshirën dhe vullnetin që kanë ndërmarrësit kosovarë në krijimin e bizneseve të reja dhe ndikimin e tyre në zhvillimin e ekonomisë kosovare, sipas një ankete të Institutit Riinvest (2014) del në pah se me gjithë angazhimin e treguar nga sipërmarrësit, gjendja reale tregon se në krahasim me vitin e kaluar, një mesatare prej 54% të bizneseve ekzistuese të Kosovës kanë deklaruar se shitjet e tyre kanë rënë prej 34 %. Nga të anketuarit, 21% kanë deklaruar se shitjet u rritën (një rritje prej 22 përqind), dhe 25 përqind prej tyre kanë thënë se shitjet e tyre nuk kanë shënuar ndryshime. Për më tepër, duke iu referuar të njëjtit burim, kuptojmë se bizneset në Kosovë bëjnë pjesën më të madhe të shitjeve të tyre brenda vendit. Thënë më mirë, mesatarisht 89 % e totalit të shitjeve janë bërë në Kosovë, ndërsa 11 % të mbetura janë bërë jashtë Kosovës. Kjo na jep të kuptojmë se bizneset kosovare, të hyrat nga shitjet dhe shërbimet e tyre i bëjnë brenda për brenda vendit duke pasur pak apo aspak hapësirë në të bashkëpunuarit me tregjet e vendeve tjera, si ato të rajonit apo edhe ato të Europës e më gjerë.

Kosova vuan nga mosbilanci i pagesave, ku importet në masë të madhe dukshëm dominojnë mbi eksportet. Kjo gjendje është kryesisht për shkak se NVM-të e Kosovës nuk janë konkurrense në nivel ndërkombëtar. Arsyet e të mos qenit konkurrues janë të shumta, andaj ne numd të themi se NVM-të janë eksportuese të dobëta, dukuri kjo që pengon kontributin e mëtutjeshëm të NVM-ve në BPV, krijim të vendeve të punës dhe në rritjen ekonomike të të gjithë sektorit. Eksportet e bizneseve kosovare dominohen nga metalet dhe mineralet bazë të prodhuara nga kompanitë e mëdha. Për

shkak të mjedisit jo të favorshëm për biznes dhe në mungesë të kulturës kreative të ndërmarrësisë, Kosova ka mungesë të firmave inovative me rritje të shpejtë, të cilat janë kontribuesit kryesorë në krijimin e vendeve të punës në ekonominë e zhvilluara perëndimore (Qeveria e Kosovës, 2011).

Për të ndryshuar këtë klimë të sektorit kryesor ekonomik kosovar, qeveria e vendit gjatë vitit 2011 ka krijuar një strategji e quajtur "STRATEGJIA E ZHVILLIMIT TË NVM-ve NË KOSOVË 2012-2016 ME VIZION 2020." Duke iu referuar strategjisë së përpiluar të qeverisë kuptojmë se:

"Qeveria e Kosovës (QK) njeh rëndësinë e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme (NVM) për Zhvillimin Ekonomik të Kosovës. Më shumë se 99% e ndërmarrjeve në Kosovë janë NVM. Për këtë, Ministria e Tregtisë dhe Industrisë (MTI) përmes Agjencisë për Mbështetjen e NVM-ve (AMNVM) i cili është institucion përgjegjës për formulimin e Strategjisë për Zhvillimin e NVM-ve 2012-2016 (Strategjia për NVM). Strategjia për NVM-të është për një periudhë pesëvjeçare nga 2012 në 2016 dhe ka hyrë në fuqi më 1 janar 2012.

Procesi i formulimit të Strategjisë për NVM është udhëhequr nga Grupi operativ punues për Strategjinë e NVM-ve (GPS) i formuar nga Kryeshefi ekzekutiv i AMNVM-ve në janar të vitit 2011 dhe grupi këshillues i strategjisë së NVM-ve i themeluar nga Ministri i MTI, Zj. Mimoza Kusari-Lila, mars 2011 MTI-së dhe AMNVM-ve është duke iu ofruar asistencë teknike për formulimin e Strategjisë përmes projektit të financuar nga BE-ja "Përkrahja e NVM-ve përmes Ministrisë së Tregtisë dhe Industrisë" (EU SME). Kjo asistencë do të vazhdojë edhe në vitin e parë të implementimit të Strategjisë për NVM-të.

Projekti EUSME ka katër komponentë kryesorë:

1. Përmirësimi i Klimës së Biznesit;
2. Vendosja e Dialogut Publiko-Privat dhe Koordinimin e Donatorëve;
3. Përmirësimi i Konkurrentshmërisë së NVM-ve në Kosovë; dhe
4. Fushata e Informimit Publik.

Përkrahja për përgatitjen e strategjisë së NVM-ve është në kuadër të komponentit

1. Strategjia është e bazuar në dy shtylla kryesore "Aktin Evropian për Biznese të Vogla (ABV), që Kosova është përkushtuar ta zbatojë dhe Programet e BE për Konkurrueshmërinë dhe Inovacione (CIP) që Kosova aspiron të marrë pjesë në një të ardhme të afërt. Për më tepër, Grupi Punues Strategjinë e NVM-ve ka analizuar dhe ka marrë në konsideratë, Vizionin dhe Prioritetet Qeveritare për Zhvillim Ekonomik.

Në strategjinë për NVM-ë, qeveria ka për qëllim që të identifikohen masat si qëllimet dhe objektivat strategjike që duhet të ndërmerren për avancimin e reformave në sektorin privat dhe ndërmarrësinë, duke synuar që këto ndryshime të të krijuarit të një standardi të ri operativ për NVM do të shpiejnë sektorin në krijimin e një plani strategjik dinamik, duke e avancuar atë në masë të madhe, duke përkrahur dhe stimuluar që të NVM-ve gjithsesi se do të krijojë vende të reja pune për Kosovën duke ndihmuar ekonominë edhe ashtu të brishtë të vendit. (Qeveria e Kosovës, 2011)

Sipas qeverisë së Kosovës, planifikimi i strategjisë për NVM është një komponent nënsektorial i Strategjisë për Zhvillimin Kombëtar të Kosovës. Strategjia për NVM është ndërsektorale dhe përfshin një numër të Agjencive Qeveritare të cilat kanë përgjegjësi për disa pjesë të implementimit të saj. Implementimi i suksesshëm i

Strategjisë së NVM-ve do të ndihmojë në lehtësimin e shumë kufizimeve të rritjes ekonomike, do të rritë aktivitetin e sektorit privat, investimet e brendshme dhe të jashtme dhe si rrjedhim do të jetë kontribues i madh në krijimin e vendeve të punës." (Qeveria e Kosovës, 2011).

Edhe gjatë vitit 2015, me gjithë angazhimet e qeverisë së Kosovës për t'u dalë në ndihmë sipërmarrësve të saj, strategjia për mbështjete të NVM-ve ka rritur qëllimin në disa sektorë, ku mund të mburremi me sektorin e bujqësisë ku falë donacioneve dhe poashtu planit strategjik, ky sektor ka lulëzuar duke arritur suksese të konsiderueshme dhe duke arritur ndër qëllimet kryesore, atij të punësimit të personave të rinj duke zbutur barrën e papunësisë e cila prej kohës është aktuale ne vend.

Sektori kyç i cili mbetet në ekonominë e Kosovës është ai privat, i cili çdo ditë has në vështirësi të ndrsyhme gjatë operimit në këtë treg. Përpjekjet e llojit të krijimit të planeve strategjike të iniciuar në vitin 2011 nga qeveria e Kosovës, vetëm sa do të ndihmojë këtë sektor të rëndësishëm dhe gjithsesi se do të arrijë qëllimin madhor të saj të krijojë një klimë tejet të favorshme fillimisht për bizneset vendore e më pastaj edhe për bizneset e huaja të cilat mund të shihen si potencial në investimet e huaja direkte duke shtuar dhe rritur edhe më shumë vlerën e sektorit privat në Kosovë.

Ndikimi i menaxhimit strategjik në rezultatet e biznesit- tregu i Kosovës
(Rast studimi-bizneset e mëdha)

Përshkrimi	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Konsumi	4345	4280	4760	5074	5336	5545	5819
Investimet	1094	1166	1213	1433	1620	1704	1756
Neto Eksporti	-1587	-1534	-1684	-1867	-1979	-2035	-2075
Eksporti i mallrave dhe shërbimeve	612	820	875	933	995	1049	1049
Importi i mallrave dhe shërbimeve	-2156	-2146	-2504	-2742	2912	-3030	-3124
BPV	3905	3912	4289	4639	4978	5214	5501
Rritja reale e BPV në %	6.9	2.9	4.0	5.3	5.1	5.4	6.0
BPV për kokë banori	1847	1848	1966	2127	2249	2321	2412
Inflacioni	9.2	-2.4	3.5	5.3	2.1	1.5	1.4

Burimi: Departamenti i Makroekonomisë, MF

Tabela 2. Treguesit kryesor makroekonomik të planifikuar për 2008-2014, në mil/euro

Nga raporti i hulumtimit të bërë te ndërmarrjet e vogla dhe të mesme nga Ministria e Tregtisë dhe Industrisë kuptojmë se në çdo ekonomi me treg, struktura gjinore e zotëruesve të firmave në biznes analizohet dhe trajtohet me kujdesin më të madh, me synim që edhe në këtë fushë të realizohen të drejtat e barabarta gjinore si dhe të mbështetet qasja e barabartë e mundësive për themelimin e bizneseve të reja. Në tabelën në vijim janë prezantuar të dhënat për rolin e femrës në zhvillimin e ekonomisë private në vend (MTI-Kosovë, 2005).

Klasifikimi sipas madhësisë	Sipas numrit të punëtorëve	Sipas numrit të Ndërmarrjeve	% në total
Mikro	1 – 9	102,070	98.37
Të vogla	10 – 49	1,406	1.35
Të mesme	50 – 249	221	0.22
Të Mëdha	250 e më shumë	58	0.06
Gjithsej		103,755	100.00

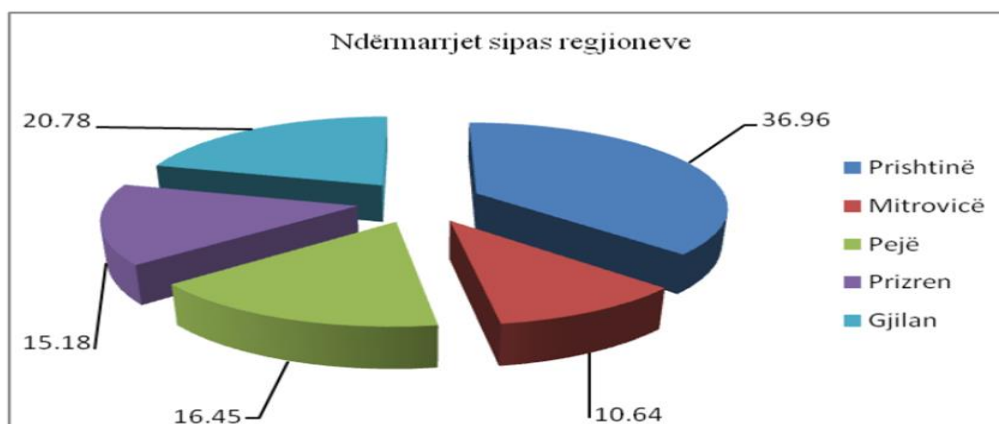
Burimi: ARBK/MTI

Tabela 3. Ndërmarrjet e Regjistruara në Kosovë sipas Numrit të Punëtorëve – 2011

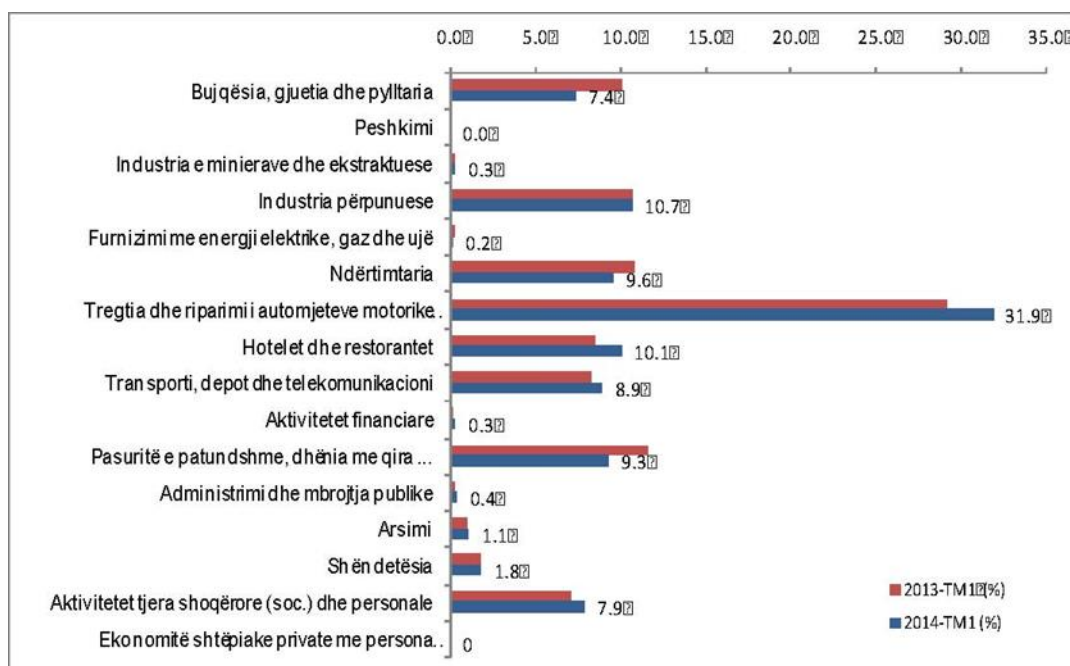
Struktura e bizneseve në Kosovë: Bizneset mikro 98.5 %, Bizneset e vogla 1.3 %, Bizneset e mesme 0.2 %, Bizneset e mëdha 0.06% .

Ndikimi i menaxhimit strategjik në rezultatet e biznesit- tregu i Kosovës (Rast studimi-bizneset e mëdha)

Struktura sektoriale e bizneseve: Prodhimi 16%, Sherbimet 33%, Tregtia 51%.



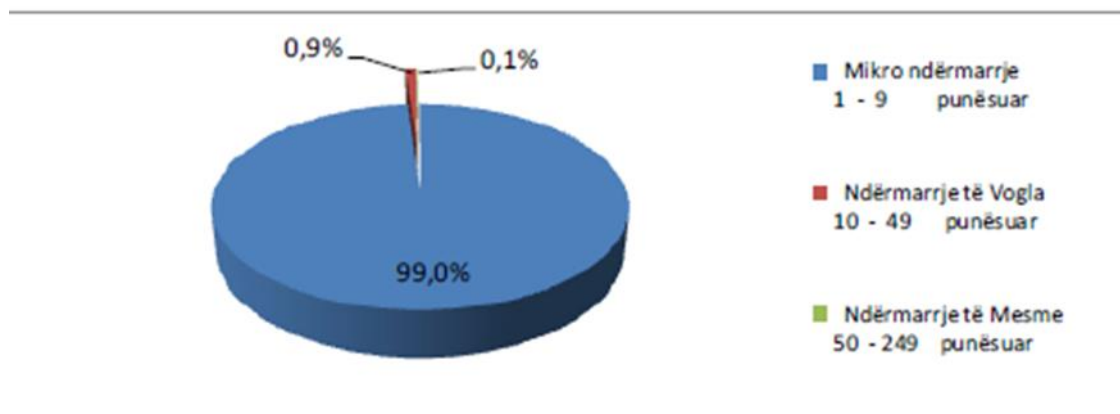
Grafiku 1. Ndërmarrjet e Regjistruara në Kosovë sipas regjioneve në %, Burimi: ASK (Agjensioni i Statistikave të Kosovës: TM1-2015).



Grafiku 2. Ndërmarrjet e reja sipas seksioneve ekonomike në TM1-2015, Burimi: ASK (Agjensioni i Statistikave të Kosovës: TM1-2015).

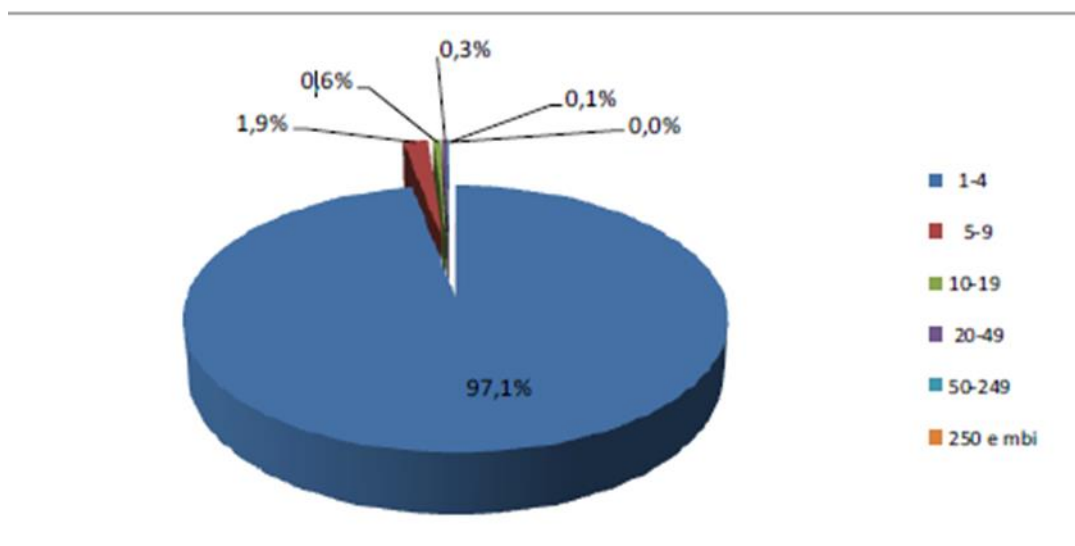
Grafikoni 1. na jep një pasqyrim të ndërmarrjeve të reja të hapura në Kosovë- krahasimet janë bërë në tremujorin e parë mes viteve 2013 dhe 2014. Ndër ndërmarrjet

e reja vërejmë se dominojnë bizneset në lëminë e tregtisë, më pas ato në bujqësi, ndërtimtari, industri përpunuese, pylltari, pasuri të patundshme e kështu me radhë.



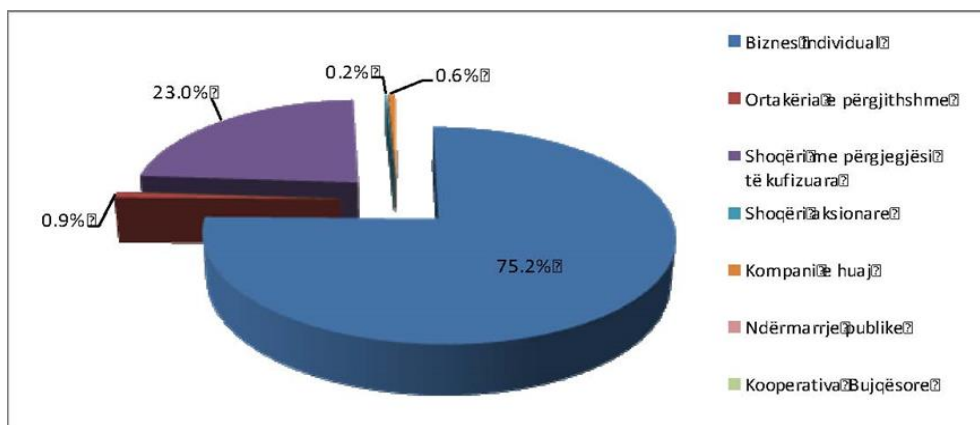
Grafiku 3. Struktura e ndërmarrjeve sipas madhësisë për TM1 2015, ASK (Agjensioni i Statistikave të Kosovës: TM1-2015).

Grafikoni 3. paraqet strukturën e ndërmarrjeve në Kosovë. 99 % e tyre janë mikrobiznese, 0.9% janë biznese të vogla dhe 0.1% u takojnë bizneseve të mesme.



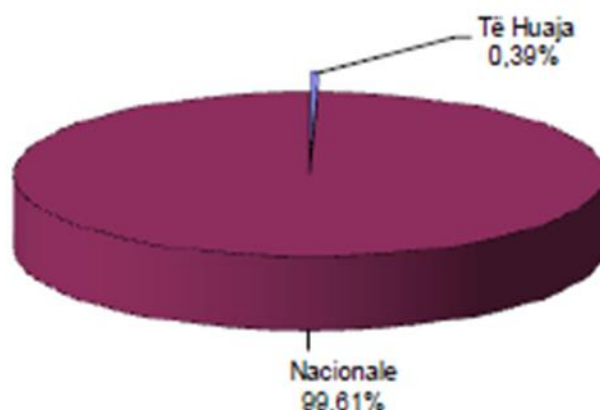
Grafiku 4. Struktura e ndërmarrjeve të reja sipas kategorisë së numrit të punësuarve në TM1-2015, Burimi: ASK (Agjensioni i Statistikave të Kosovës: TM1-2015).

Nga Grafikoni 4. mund të vërehet se ndërmarrjet e regjistruara ne Kosovë në fazën pothuajse absolute kanë nga 1-4 punëtorë me 96.7%, pastaj me 2.3% vijojnë ndërmarrjet me numër të punëtorëve mes 5-9 e kështu me radhë.Kjo na flet për një ambient me biznes më shumë individual dhe familjar dhe mundësitë e aplikimit të përgjithshëm të Menaxhimit Strategjik paraqet një sfidë teorike dhe praktike.



Grafiku 5. Ndërmarrjet e reja sipas formës legale të organizimit në TM1 2015, Burimi: ASK (Agjensioni i Statistikave të Kosovës: TM1-2015).

Grafikoni 5. na jep të kuptojmë se shumica e bizneseve në Kosovë janë biznese individuale apo 75.2%, 23% janë biznese me organizim të shoqërive me përgjegjësi të kufizuara, ortakëri nga to janë 0.9%, kompanitë e huaja përbëjnë 0.6%, përderisa vetëm 0.2% e tyre janë kooperativa bujqësore nga bizneset e reja te hapura gjatë tremujorit të parë të vitit 2014.



Grafiku 6. Struktura e ndërmarrjet e reja sipas prejardhjes së kapitalit, Burimi: ASK (Agjensioni i Statistikave të Kosovës: TM1-2015).

Grafikoni 6 dëshmon kapitalin e ndërmarrjeve të reja të hapura në periudhën TM1 2014, ku shohim se prejardhja e 99.42% e kapitalit të investuar është nacionale përderisa vetëm 0.58% e kapitalit ka prejardhje të huaj. Dhe kur jemi te këto rezultate, do të doja t'i paraqes disa nga kompanitë me kapital të huaj që kemi marrë në shqyrtim, kjo për të pasur një pasqyrë krahasimi dhe valorizimi të situatës: disa nga këto kompani duke paraqitur një vështrim të shkurtër për to në tregun kosovar.

Madhësia e biznesit	Numri i bizneseve	Qarkullimi (€)
Mikro (nën 5,000)	51,770	59,748,107
Të vogla (mbi 5,000)	17,573	253,658,434
Të mesme (mbi 50,000)	6,425	1,025,406,805
Të mëdha (mbi 500,000)	1,688	2,018,440,228
DTM (mbi 2.5 milion)	492	5,048,785,459
TOTAL	77,948	8,404,039,034

Tabela 4. Ndërmarrjet private të regjistruara në Kosovë sipas qarkullimit – 2015(ATK 2015).

Sipas kësaj table shihet që në tregun e Kosovës më së shumti veprojnë mikro bizneset pasi që përqindja e tyre në tregun e Kosovës është 66,42%, bizneset e vogla ato të cilat

kanë prej 5.000,00€ deri në 50.000,00€ përbëjnë 22.54% të kompanive, bizneset e mesme të cilat kanë mbi 50.000,00€ bëjnë 8.24% të kompanive të cilat operojnë në tregun e Kosovës, ndërsa ato kompani që kanë qarkullim vjetor prej 500.000,00€ deri në 2.500.000,00€ bëjnë 2.16% të kompanive të Kosovës. Ndërsa 0,63% janë kompanitë DTM, të cilat në qarkullim vjetor kanë mbi 2.5 milion euro.

Që të paraqesim sa më mirë dhe më qartë rezultatet e metodës krahasuese, metodë kjo e zgjedhur për shtjellim të çështjeve dhe paraqitje sa më të elaboruar, që kanë të bëjnë me studimin doktoral kam zgjedhur krahasimet e përdorimit të strategjive të kompanive ndërkombëtare, më saktësisht atyre kompanive të cilat njihen ndërkombëtarisht për të arriturat e tyre dhe të cilat njëkohësisht operojnë edhe në tregun kosovar. Nga ky prizëm dua të paraqes strategjitë e përdorura në tregun ndërkombëtar dhe strategjitë e përdorura në Kosovë, të bëj krahasimin dhe arritjen e rezultateve nga strategjitë e përdorura.

4.2 Përmbledhje e kapitullit

Ekonomia e Kosovës mbetet ende e brishtë dhe me zhvillim të ngadalshëm. Me gjithë lëvizjet pozitive në fushën e ekonomisë, rritja vjetore e BPV nuk kalon 2.5%. Sektori privat në ekonominë kosovare mbetet burim solid i krijimit të vendeve të reja të punës, duke gjeneruar të hyra në arkën shtetërore, andaj me të drejtë konsiderohet si motor dhe nxitës i rritjes së ekonomisë në vend. Trend pozitiv kishte në rritjen e bizneseve të regjistruara në tremujorin e parë të vitit 2015, nga të cilat dominonin bizneset e tregtisë me 30.4%. 97.1% e të gjitha bizneseve të reja në Kosovë kanë nga 1 deri në 4 punëtorë, fakt i cili na lë të kuptojmë se ekonomia e vendit është e përqendruar

në mikro ndërmarrje si dhe biznese familjare. Prishtina është qyteti i cili prin me numrin e bizneseve në vend, si ato ekzistuese poashtu edhe ato të reja apo 23.5%. Struktura e bizneseve në Kosovë përbëhet nga 98.5% e mikrobizneseve, 1.3% e përbëjnë bizneset e vogla, si dhe 0.2% bizneset e mesme dhe të mëdha me vetëm 0.06%. Në strukturën sektorale, tregtia zë 51%, shërbimet 33%, ndërsa prodhimi 16%.

Kosova vuan nga bilanci negativ ekonomik pasi që importet në masë të madhe dominojnë mbi eksportet. Kjo gjendje është kryesisht për shkak se NVM-të e Kosovës nuk janë konkurrense në nivel ndërkombëtar. Arsyet e të mos qenit konkurrues janë të shumta, andaj ne numd të themi se NVM-të janë eksportuese të dobëta, dukuri kjo që pengon kontributin e mëtutjeshëm të NVM-ve në BPV, krijim të vendeve të punës dhe në rritjen ekonomike të të gjithë sektorit. Me gjithë përpjekjet e qeverisë së Kosovës për të krijuar një strategji për NVM-t, që të avancojë reformat në sektorin privat dhe ndërmarrësinë duke synuar që këto ndryshime të të krijuarit e një standardi të ri operativ për NVM me anë të krijimit të një plani dinamik strategjik, mungesa e sektorit të prodhimit dhe shërbimeve, me gjasë se nuk jep shumë hapësirë për të shpresuar një rritje të hovshme dhe të shpejtë të ekonomisë së vendit. Por, gjithsesi se sektori privat në Kosovë me gjithë vështirësitë që ka dhe has çdo ditë, edhe për një kohë ende do të mbetet sektori kyç në ekonominë e Kosovës.

KAPITULLI V: REZULTATET E ANKETIMIT

5. Analiza e statistikave përshkruese

Analiza e të dhënave është për të prodhuar tregues statistikorë përmes së cilëve nxirren përfundime cilësore për dukurinë e studiuar dhe hulumtimine dukurisë në një moment të caktuar.

5.1 Analiza e të dhënave deskriptive

Për të realizuar këtë hulumtim empirik do të shfrytezohen të gjitha dhënat e mbledhura gjatë intervistimit të kompanive dhe shfrytëzimi i disa pjesëve të kuadrit teorik.

Metodat statistikore vazhdojnë të zhvillohen. Statistika është shpikur nga një drejtim i fortë ndërdisiplinor (www.statistik.lmu.de). Tabelat tregojnë përqindjen e çdo element i të dhënave nga pyetësi, është plotësuar gjatë procesit të indeksimit. Ne ofrojmë përqindjen e përdorimit për të gjitha elementet e përzgjedhura të të dhënave opsionale.

Në pjesën e metodologjisë përmendëm se analiza diskriptive ishte pjesa e parë e analizës së variablave. Kjo metodë e analizës na lejon të shohim më qartë tabelën tonë. Te analiza diskriptive u bë e mundur nxjerrja e informacioneve fillestare prej pyetësit. Para analizave të regresionit dhe korrelacionit të shpjegojmë se çka do të thotë analiza. Së pari të dhënat janë futur në programin SPSS, dhe janë renditur si variabla formale dhe shkallore. Për të vërtetuar pyetësin përdoret analiza e besueshmërisë me analizën

Crombach Alpha. Për të arritur në rezultate më të sakta, është marrë mesatarja e variablave.

Analiza e korrelacionit - Korrelacioni vlerëson shkallën në të cilën dy variabla sasiore, X dhe Y, "shkojnë së bashku." Kur vlerat e larta të X janë të lidhura me vlerat e larta të Y, ekziston një lidhje pozitive. Kur vlerat e larta të X janë të lidhura me vlera të ulëta të Y, ekziston një korrelacion negativ.

Ne mund të kategorizojmë llojin e korrelacionit duke e konsideruar si një rritje të ndryshueshme çfarë ndodh me variablin tjetër (www.statstutor.ac.uk):

- Korrelacion pozitiv - variabli tjetër ka një tendencë për t'u rritur edhe;
- Korrelacion negativ - variabli tjetër ka një tendencë për t'u ulur;
- Nuk ka korrelacion - variabli tjetër nuk ka tendencë as për rritje as për ulje.

Formula e Korrelacionit:

$$r = \frac{\sum(xy) - (\sum x)(\sum y)/n}{\sqrt{(\sum x^2 - (\sum x)^2/n)(\sum y^2 - (\sum y)^2/n)}}$$

Analiza e regresionit linear - Regresioni linear i thjeshtë është një mënyrë për të përshkruar një marrëdhënie midis dy variablave nëpërmjet një ekuacionit të një vije të drejtë, të quajtur vija e përshtatjes më të mirë, që e modelon më së afërmi këtë marrëdhënie (www.alcula.com).

Formula e Regresionit linear:

$$Y=A+B*X$$

y- variabël i pavarur

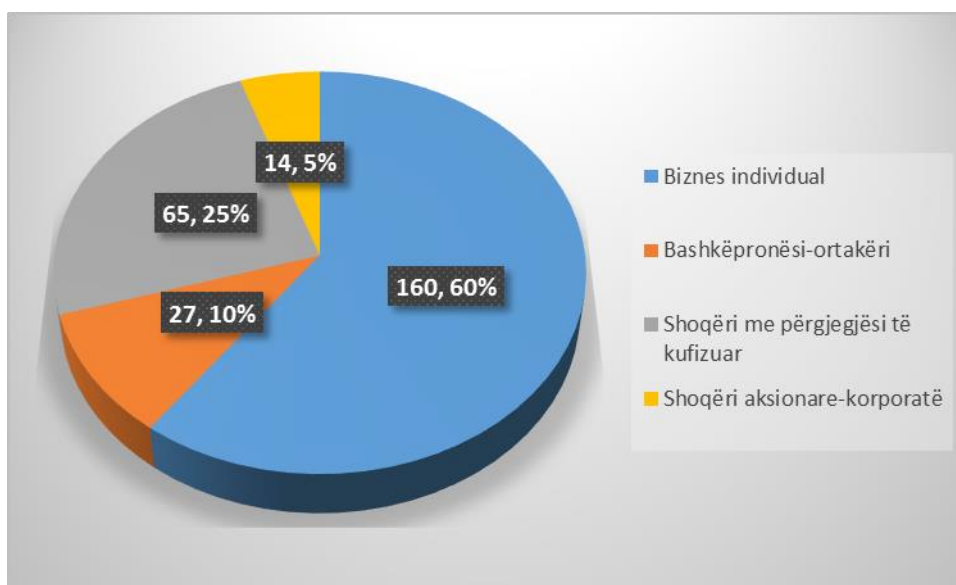
X- variable i varur

A= koeficienti i vazhdueshëm

B= Koeficienti i pavarur i ndryshueshëm

5.1.1 Të dhënat personale dhe mbi ndërmarrjen

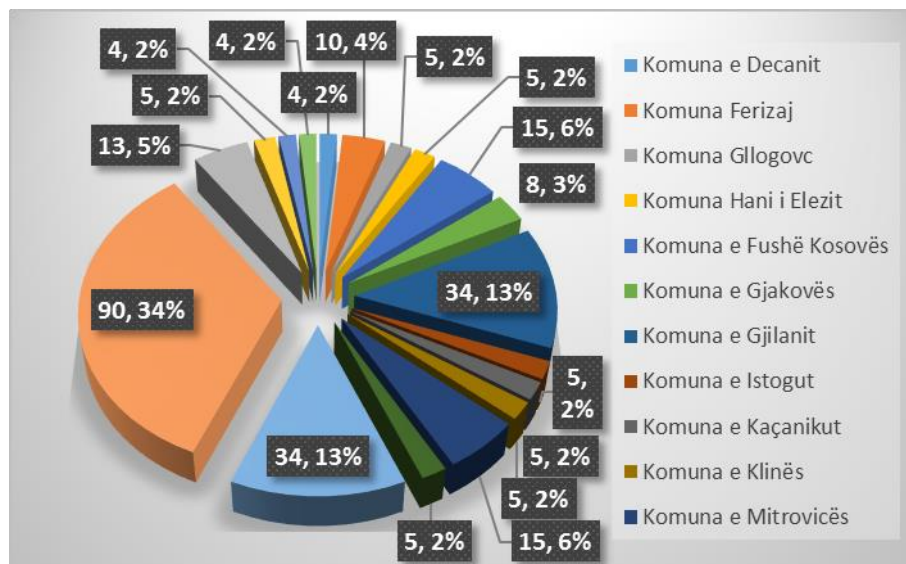
Klasifikimi kryesor i kompanive në studim janë bizneset e mëdha të Kosovës: biznes individual, bashkëpronësi-ortakëri, shoqëri me përgjegjësi të kufizuar dhe shoqëri aksionare-korporatë. Në këtë studim, pyetësorit i janë përgjigjur 266 kompani. Si shihet në figurën 7, 60% të ndërmarrjeve janë biznes individual, 27% të ndërmarrjeve janë bashkëpronësi – ortakëri, 25% shoqëri me përgjegjësi të kufizuar dhe 5% shoqëri aksionare-korporatë. Këtu nënkuptohet se shumica e kompanive që janë përgjigjur në pyetësor janë biznese individuale.



Grafiku 7. Lloji i Ndërmarrjes

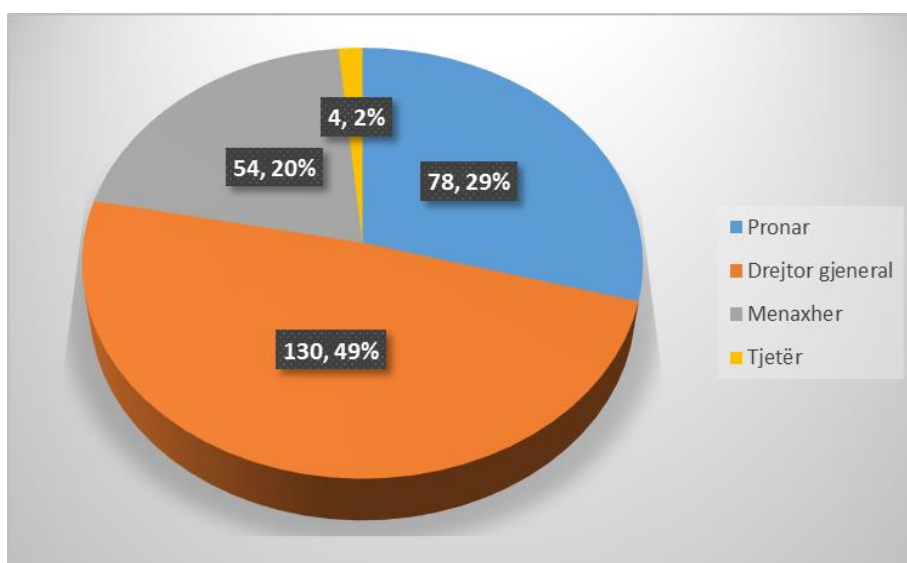
Grafiku i mëposhtëm tregon një përqindje të selive të kompanive, ku shihet se shumica e kompanive e kanë selinë me 34% në Prishtinë, me radhë vjen me 13 përqind

komuna e Pejës dhe Gjilanit. Shihët se përveç kryeqytetit, janë zgjedhur qytetet që janë me kufi.



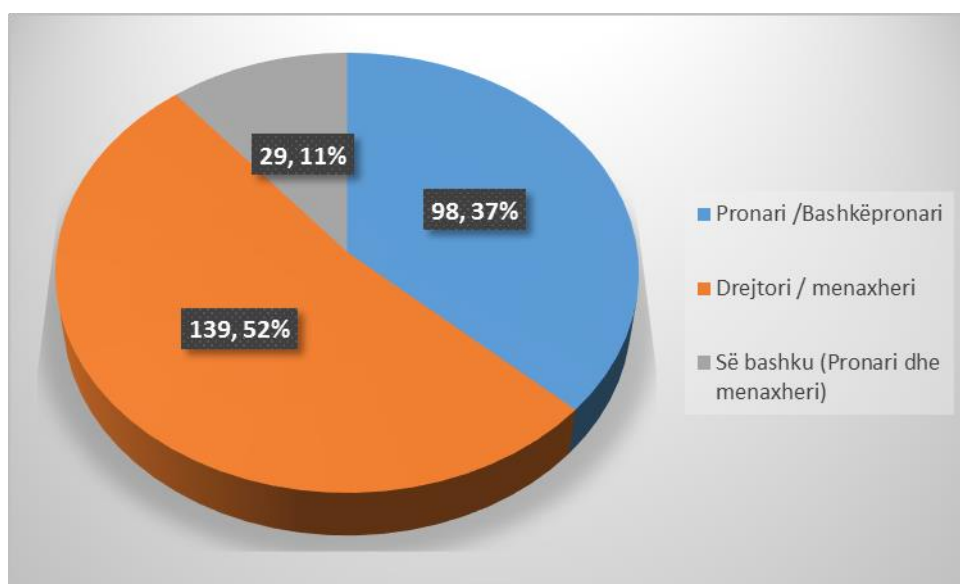
Grafiku 8. Selia e Ndërmarrjes

Pjesëmarrësit në studim janë menaxherë të ndryshëm të kompanive. Grafiku 9 na tregon se me 49% janë në pozitë si pronarë, 29% janë drejtorë të përgjithshëm, 20% Menaxherë dhe 2 % si është cekur si të tjerë.



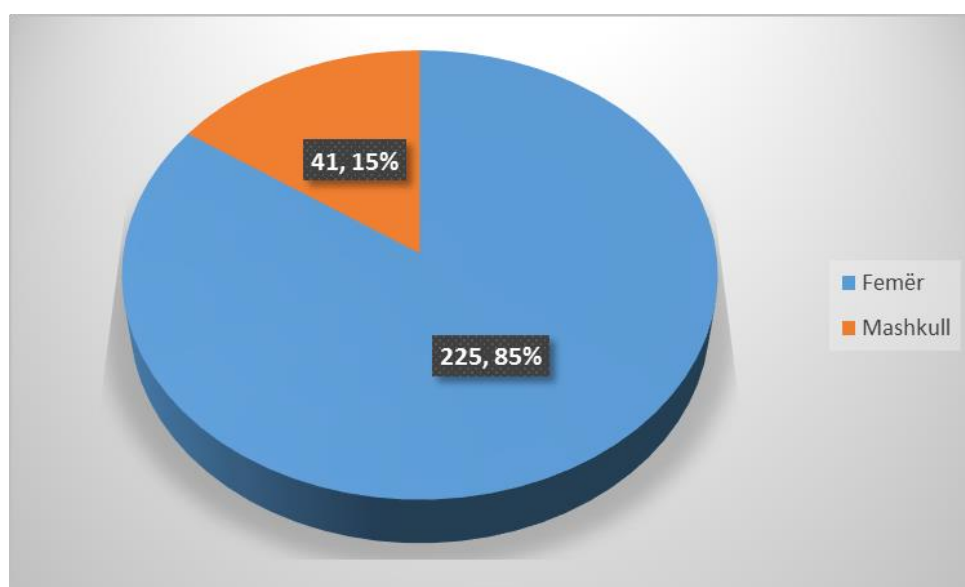
Grafiku 9. Pozita në ndërmarrje

Në grafikun 10. mund të shohim edhe rezultatit e pyetësorit rreth udhëheqjes së ndërmarrjes, grafiku na tregon se me 52% në udhëheqjen e kompanisë merr pjesë Drejtori/Menaxheri, me 37% Pronari/Bashkëpronari dhe me 11% Pronari dhe Menaxheri së bashku.



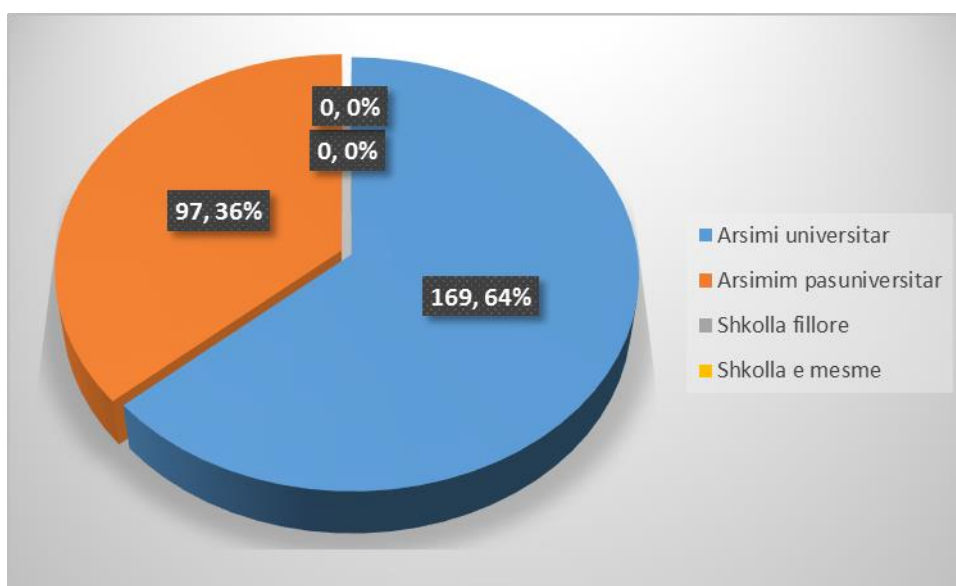
Grafiku 10. Udheheqja ne ndermarrje

Përgjigjen në pyetjen se cila është gjinia dominuese ne fushën menaxheriale, do ta paraqesim në grafikun 11, ku shihet se 85% e të intervistuarve që janë në pozita udheheqëse i takojne gjinisë mashkullore, ndërsa vetëm 15% i takojnë gjinisë femërore.



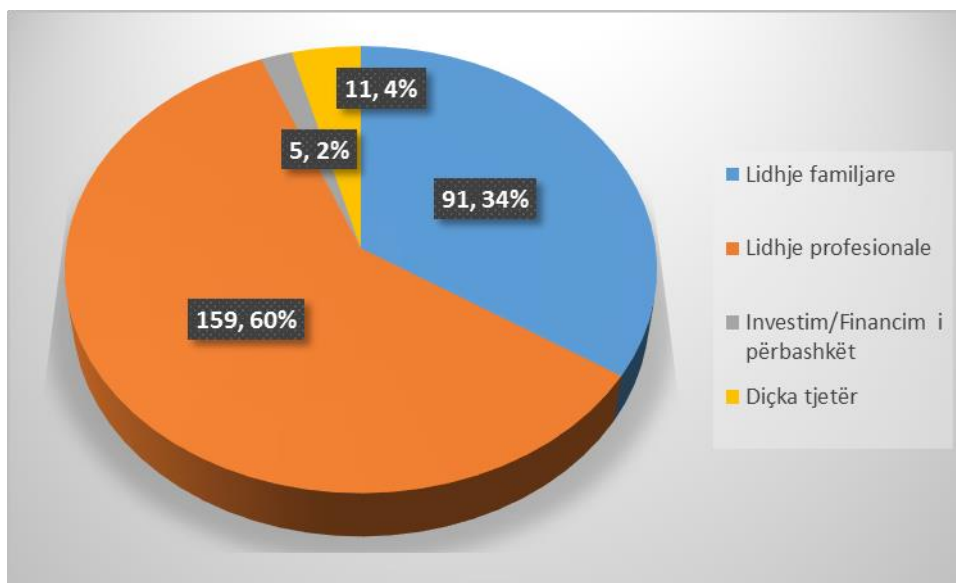
Grafiku 11. Gjinia ne fushën menaxheriale

Dihet se përgatitja profesionale arsimore është shumë e rëndësishme për kompanitë. Për të arritur në qëllimet në një kompani, niveli i arsimit duhet të jetë sa më i lartë. Në këtë grafik do të shohim nivelin e arsimit të kompanive, siç shihet në grafikun 12. 64% e menaxherëve të kompanive janë me nivel të arsimit universitar dhe 36% janë me nivel të arsimit pasuniversitar.



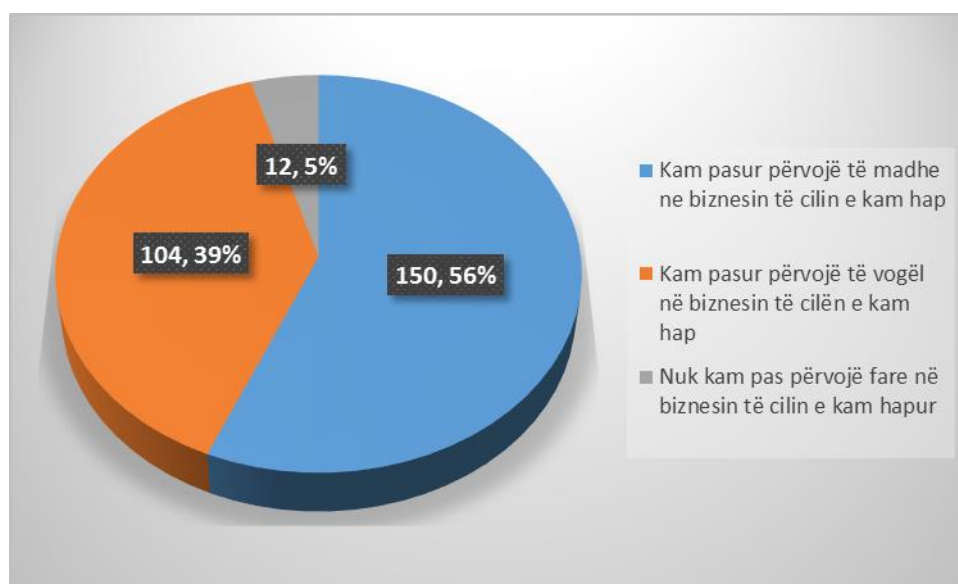
Grafiku 12. Përgatitja Profesionale Arsimor

Në shumicën e ndërmarrjeve, numri i themeluesve ka qenë më i madh se 1, dhe rezulatin e shohim në grafikun 13, ku 60% e themeluesve të ndërmarrjes kanë një lidhje profesionale, ndërsa 34% prej tyre kanë lidhje familjare, 11.4% prej tyre kanë investim të përbashket. Me këtë rezultat konsiderohet se në Kosovë tashmë në udhëheqjen e bizneseve të mëdha, udhëheqja kryesore po u besohet profesionistëve të caktuar të asaj lëmie, e jo sikurse në vitet e kaluara në udhëheqje ishin familjarët.



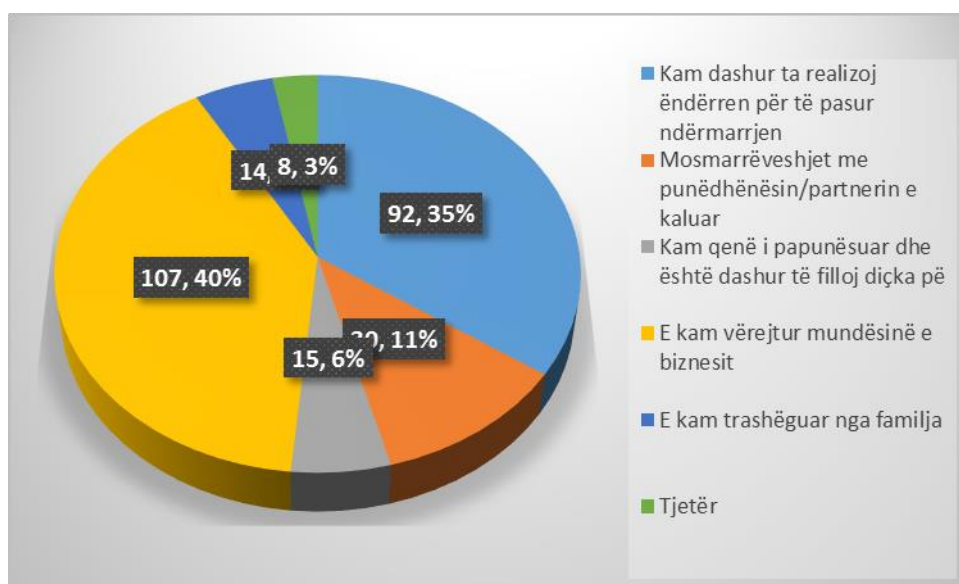
Grafiku 13. Lidhja e Menaxherëve në Ndërmarrje

Në lidhje me grafikun më lart është bërë pyetja: A keni pasur përvojë në fushën në të cilën e keni filluar biznesin tuaj? Në grafikun 14. vijojnë rezultatet e pyetësorit. Shohim se 56% të menaxherëve ose pronarëve kanë pasur përvojë të madhe në bizneset e ngjashme, 39% ka pasur përvojë nëpër bizneset e vogla të ngjashme, kurse 5% nuk ka pasur përvojë fare në biznesin të cilin e kanë hapur. Dhe kjo është arsyeja pse këto biznese kanë pasur sukses gjatë rrugëtimit të tyre, pasi që hapja e tyre është bërë nga personat të cilët kanë pasur përvojë në këtë drejtim.



Grafiku 14. Përvoja në të Cilën Keni Filluar në Biznes

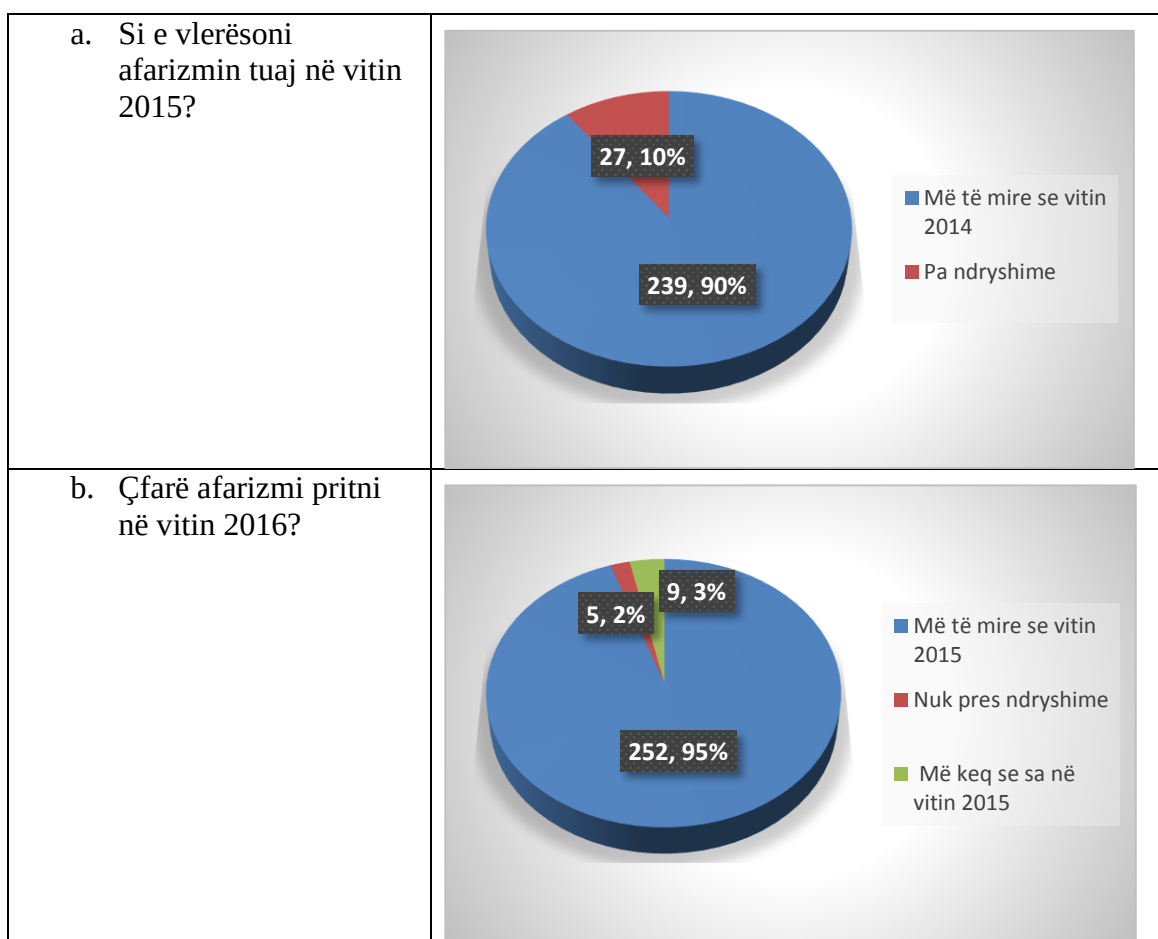
Është shtuar edhe një pyetje për të dhënat mbi ndërmarrjen. Cila ka qenë arsyeja kryesore për hapjen e firmës suaj? Përgjigjet e kësaj pyetjeje lidhen me grafikët e paraqitur më poshtë. Sipas përgjigjeve të pyetësorit, 40% të përgjigjeve është që kanë vërejtur mundësitë e biznesit, 35% kanë dashur të realizojnë ëndrrën për të pasur ndërmarrje, dhe të tjera.



Grafiku 15. Arsyet kryesore për Hapjen e Biznesit

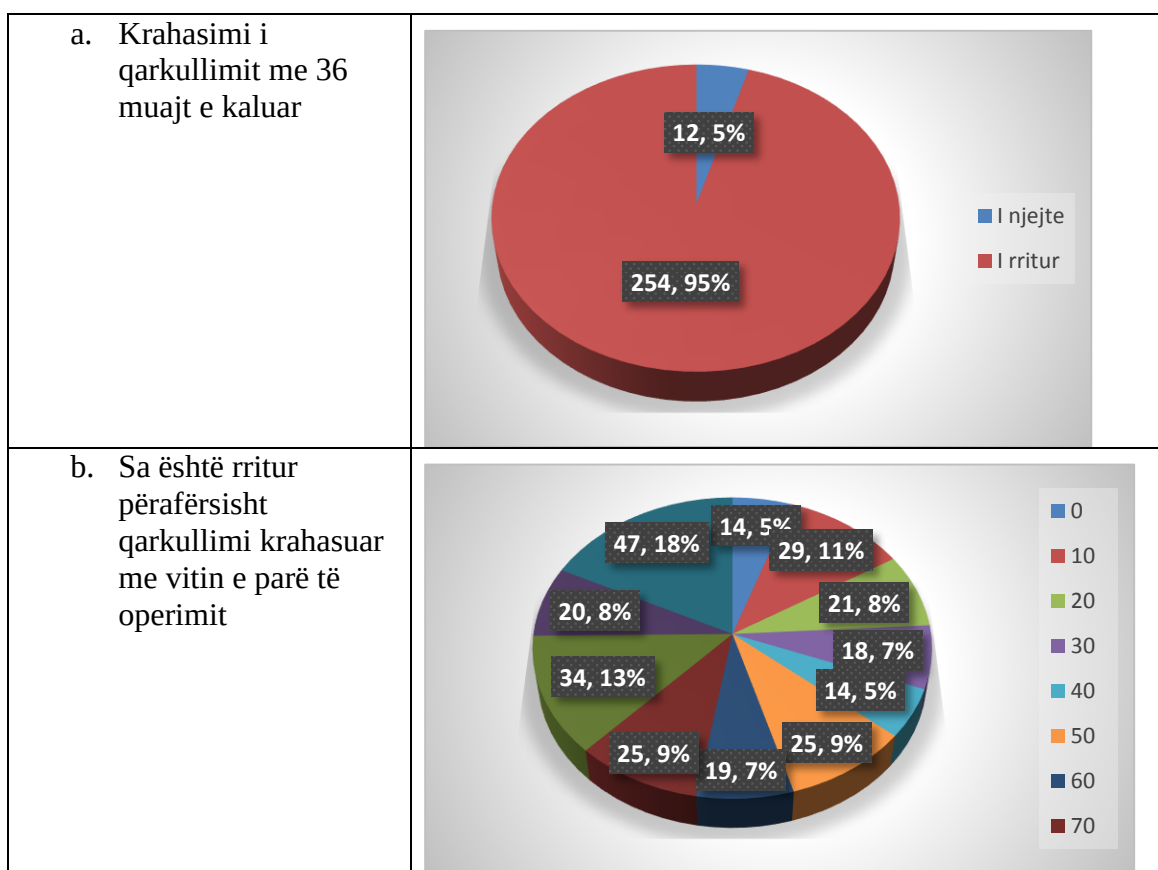
5.1.2 Të dhënat mbi aktivitetet biznesore, organizimin, qarkullimin dhe strukturën e aseteve

Në pamje të parë, një organizatë e ndarë në departamente krijon përshtypjen e një strukture të mirë-organizuar, me funksione të ndara qartësisht, me detyra të mirë përcaktuara dhe një staf që i di mirë përgjegjësitë e veta pranë sektorit apo departamentit që mbulon. Në këtë kapitull do të shohim rezultatet e pyetësorit mbi aktivitetet biznesore, organizimin e kompanisë, qarkullimin si dhe strukturën e aseteve. Në grafikun 16. shtohen pyetjet se si e vlerësoni afarizmin tuaj në vitin 2015 dhe në vitin 2016. 90% të menaxherëve ose pronarëve të kompanive, vitin 2015 e vlerësojnë si më të mirë se vitin 2014, ndërsa pritja se do të bëhet më mirë në vitin 2016 është 95%. Është një pakicë e menaxherëve ose pronarëve që nuk presin ndryshime ose më përkeqësime në krahasim me vitin 2015.



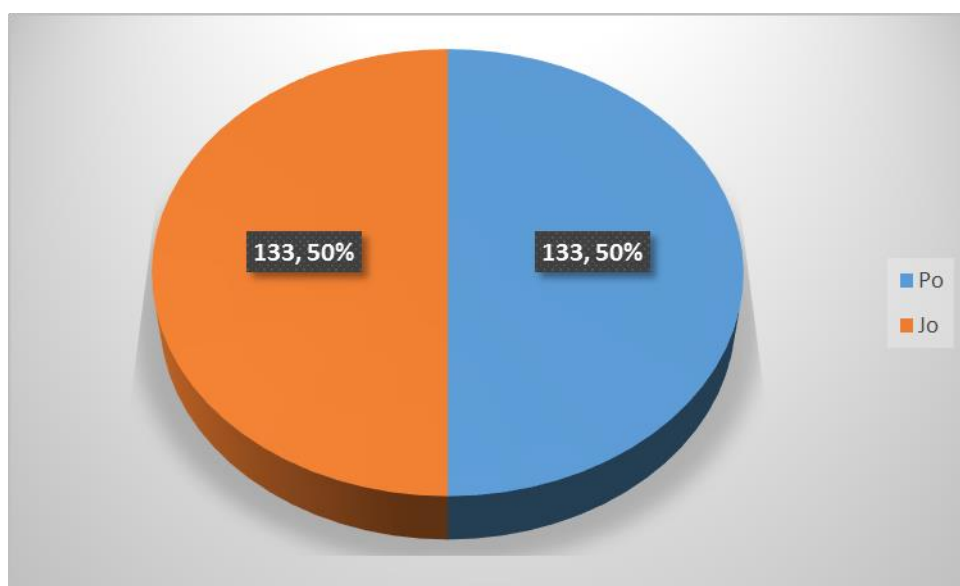
Grafiku 16. Vlersimi i afarizmit të viteve 2014 dhe 2015

Lidhje me dy pyetjet më lartkanë edhe krahasimi dhe rritja e qarkullimit të kompanisë me vitet e kaluara; 95% të përgjigjeve ishin në drejtim të rritjes, ndërsa 5% të përgjigjeve ishin në drejtim të njëjtë. Rritja më e madhe ka ndodhur me 18%, 11% dhe 9%.



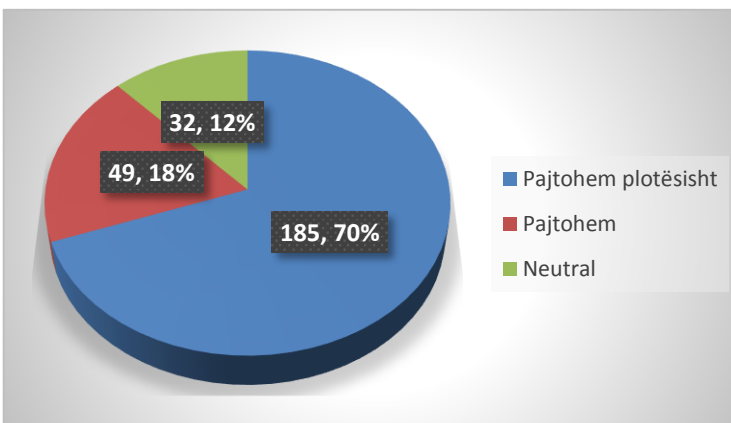
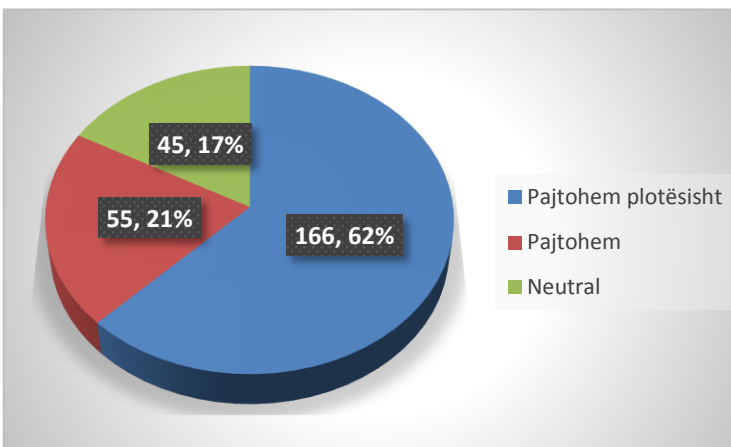
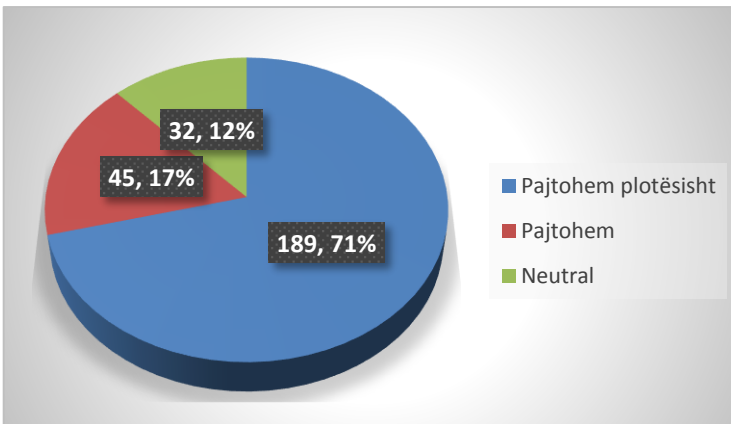
Grafiku 17. Krahاسimi i Qarkullimit

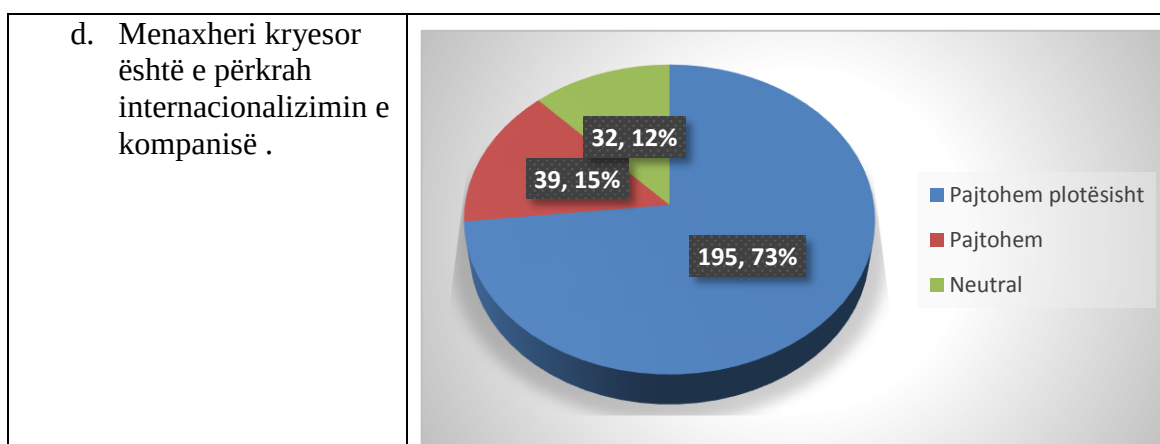
Është një barazim i anketuesve kur shtohet pyetja: A jeni ndërmarrje eksportuese? Në grafikën 18. Shohim se 50% e ndërmarrjeve janë ndërmarrje eksportuese dhe 50% e ndërmarrjeve nuk janë ndërmarrje eksportuese, ku sipas intervistimit numri më i madh i kompanive të cilat janë në prodhim, eksportin e artikujve e bëjnë në vendet e rajonit, duke mos lënë anash edhe shtetet e Evropës. Kjo të lë të kuptosh që kualiteti i artikujve të prodhuar në Kosovë është duke u rritur nga dita në ditë.



Grafiku 18. A Jeni Ndërmarrje Eksportuese

Është shtruar pyetja: Cilat janë besimet e kompanisë suaj mbi internacionalizimin e produkteve/shërbimeve tuaja? Rezultati i kësaj pyetjeje është cekur më poshtë në grafikun 19. (70+18) 88% të ndërmarrjeve që janë pjesëmarrës të pyetësorit pajtohen se internacionalizimi është një detyrë e dëshirueshme për kompaninë. (71+17) 88% e të anketuarve pajtohen se për internacionalizimin e kompanisë menaxheri kryesor duhet të ketë një qëndrim të fortë dhe (73+15) 88% pajtohet se menaxheri kryesor duhet të përkrahë internacionalizimin e kompanisë, ashtu që ndërmarrja të jetë një ndërmarrje eksportuese dhe të eksportojë shërbimet.

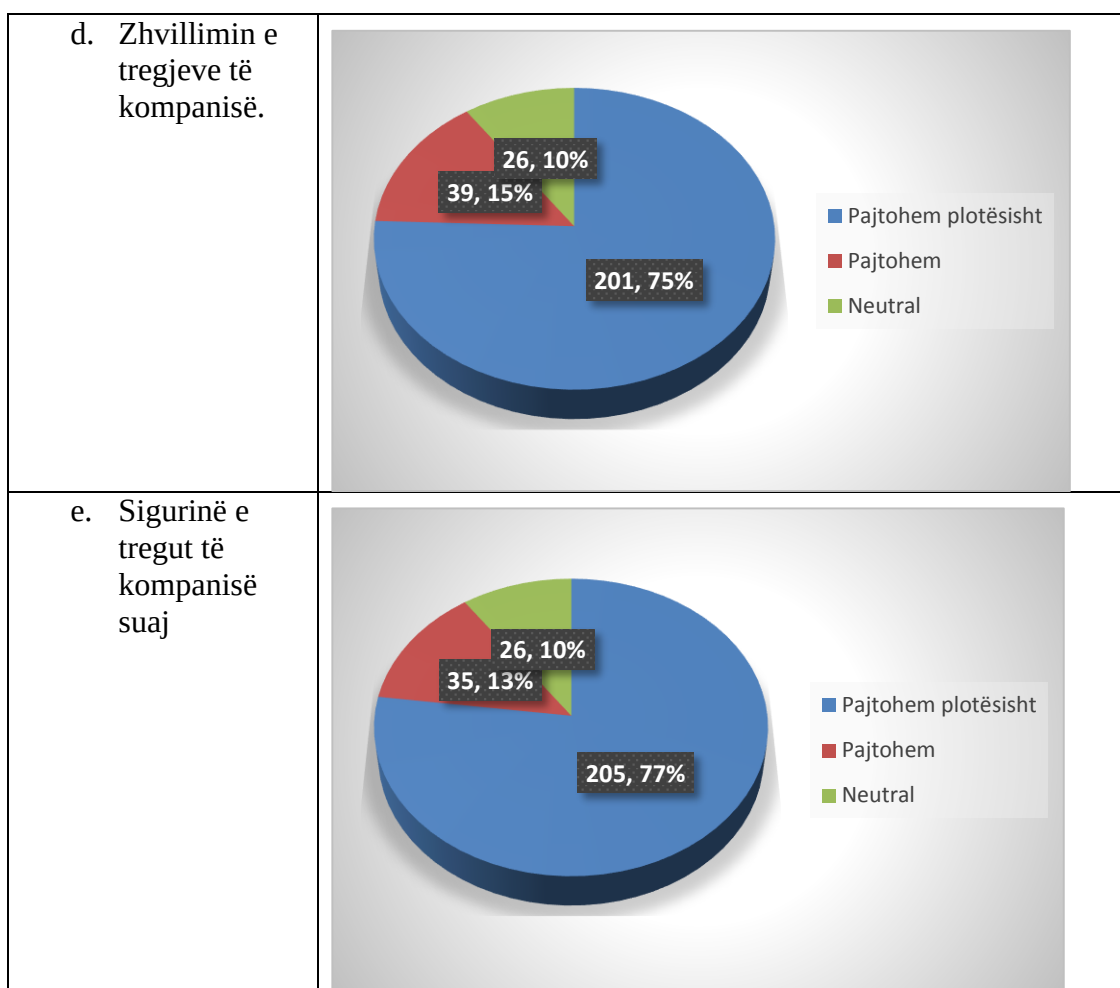
a. Internacionalizimi është një detyrë e dëshirueshme për kompaninë time	 <table><tr><td>Pajtohem plotësisht</td><td>185, 70%</td></tr><tr><td>Pajtohem</td><td>49, 18%</td></tr><tr><td>Neutral</td><td>32, 12%</td></tr></table>	Pajtohem plotësisht	185, 70%	Pajtohem	49, 18%	Neutral	32, 12%
Pajtohem plotësisht	185, 70%						
Pajtohem	49, 18%						
Neutral	32, 12%						
b. Kompania jonë të eksportoj shërbimet.	 <table><tr><td>Pajtohem plotësisht</td><td>166, 62%</td></tr><tr><td>Pajtohem</td><td>55, 21%</td></tr><tr><td>Neutral</td><td>45, 17%</td></tr></table>	Pajtohem plotësisht	166, 62%	Pajtohem	55, 21%	Neutral	45, 17%
Pajtohem plotësisht	166, 62%						
Pajtohem	55, 21%						
Neutral	45, 17%						
c. Menaxheri kryesor ka qëndrim të favorshëm ndaj internacionalizimit.	 <table><tr><td>Pajtohem plotësisht</td><td>189, 71%</td></tr><tr><td>Pajtohem</td><td>45, 17%</td></tr><tr><td>Neutral</td><td>32, 12%</td></tr></table>	Pajtohem plotësisht	189, 71%	Pajtohem	45, 17%	Neutral	32, 12%
Pajtohem plotësisht	189, 71%						
Pajtohem	45, 17%						
Neutral	32, 12%						



Grafiku 19. Internacionalizimi i Kompanisë

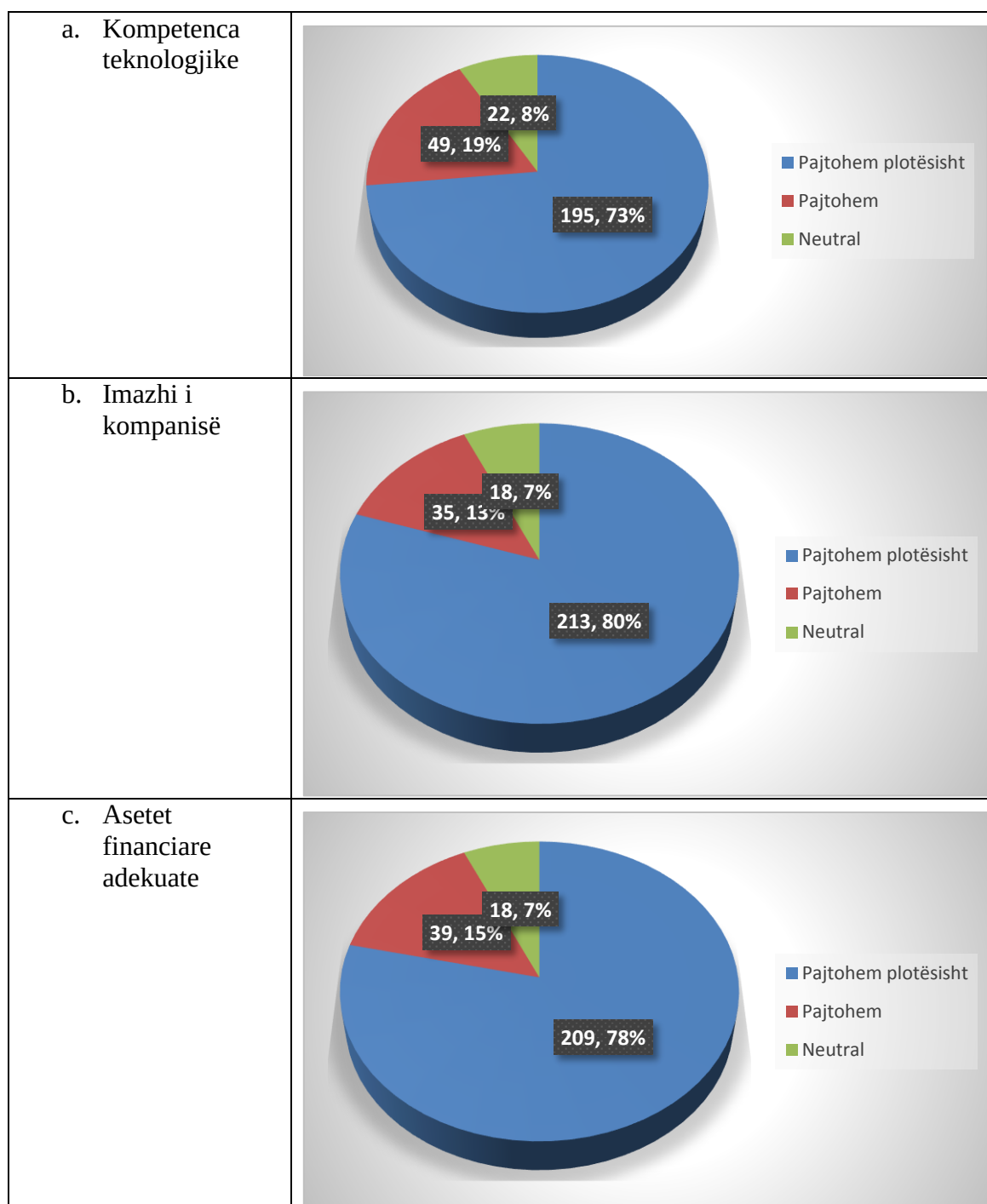
Është shtuar pyetja nëse kompania internacionalizohet, në cilat fusha do të ketë efekte internacionalizimi. Në pesë fusha (Rritjen e profiti, Zhvillimi i kompanisë, Sigurinë e investimeve të kompanisë suaj, Zhvillimin e tregjeve të kompanisë, Sigurinë e tregut të kompanisë suaj) është një përqindje (mbi 90%) e madhe që shumica e e ndërmarrjeve që janë pjesëmarrës të pyetësorit që pajtohen me ndikimin e internacionalizmit në këto fusha. Ndikimi i internacionalizmit në rritjen e profitit pajtueshmëria është (81+10) 91%, në zhvillimin e kompanisë është (83+8) 91%, në Sigurinë e investimeve të kompanisë është (76+15) 91%, në Zhvillimin e tregjeve të kompanisë (75+15) 90% dhe në Sigurinë e tregut të kompanisë është (77+13) 90%.

a. Rritjen e profiti.	Pie chart showing responses for 'Rritjen e profiti' (Increase in profit). The chart is divided into three segments: 'Pajtohem plotësisht' (Completely agree) at 217 (81%), 'Pajtohem' (Agree) at 26 (10%), and 'Neutral' at 23 (9%).
b. Zhvillimin e kompanisë.	Pie chart showing responses for 'Zhvillimin e kompanisë' (Company development). The chart is divided into three segments: 'Pajtohem plotësisht' (Completely agree) at 222 (83%), 'Pajtohem' (Agree) at 21 (8%), and 'Neutral' at 23 (9%).
c. Sigurinë e investimeve të kompanisë suaj.	Frekuenca Pie chart showing responses for 'Sigurinë e investimeve të kompanisë suaj' (Security of your company's investments). The chart is divided into three segments: 'Pajtohem plotësisht' (Completely agree) at 202 (76%), 'Pajtohem' (Agree) at 41 (15%), and 'Neutral' at 23 (9%).



Grafiku 20. Internacionalizimi i Kompanisë Nëpër Fusha

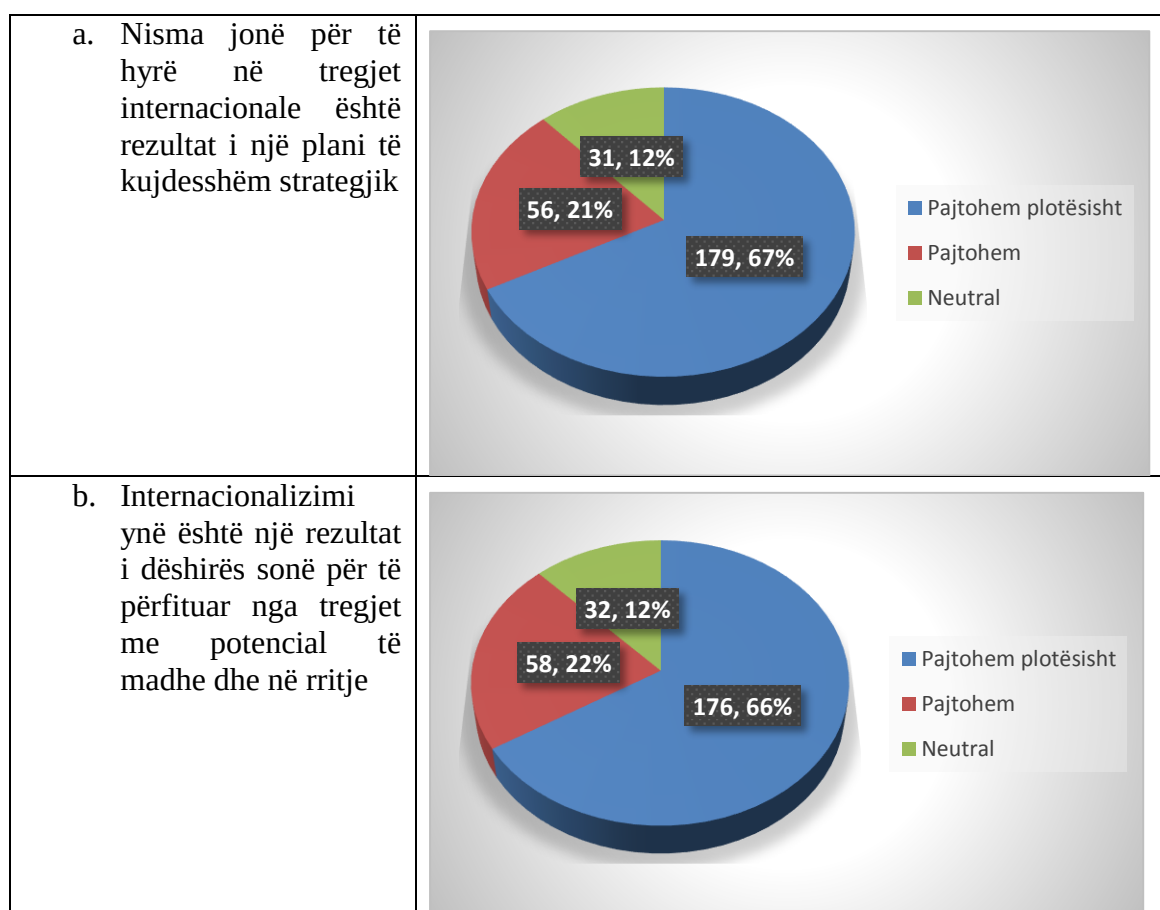
Për suksesin e ndërmarrjes, 73% e të intervistuarve thuhet se kane bazë të teknologjisë së përdorur, 80% në bazë të imazhit të kompanisë, ndërsa me kompetencën teknologjike 73% dhe me asetet financiare adekuate 78%.



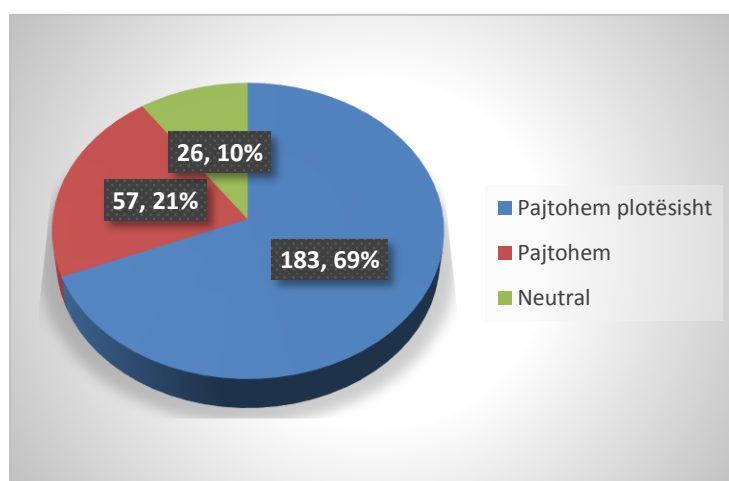
Grafiku 21. Perpresia e kompanise perballe konkurrences

Sigurisht që internacionalizmi i kompanisë motivon për strategjitë të ndryshme të ndërmarrjes. Edhe të anketuarit e këtij studimi pajtohen që internacionalizimi i

kompanisë jep një motiv dhe një energji të re për ndërmarrjen. Siç shihet se me (67+21) 88% pajtohet se nisma e ndërmarrjeve për të hyrë në tregjet internacionale është një rezultat i një plani të kujdesshëm strategjik, (66+22) 88% pajtohet se internacionalizimi i ndërmarrjeve është një rezultat i dëshirës së ndërmarrjeve për të përfituar nga tregjet me potencial të madh në rritje. (69+21) 90% të menaxherëve ose pronarëve të ndërmarrjeve pajtohen se internacionalizmi është një rezultat i dëshirës sonë për të njohur si ofrues të shërbimeve internacionale.

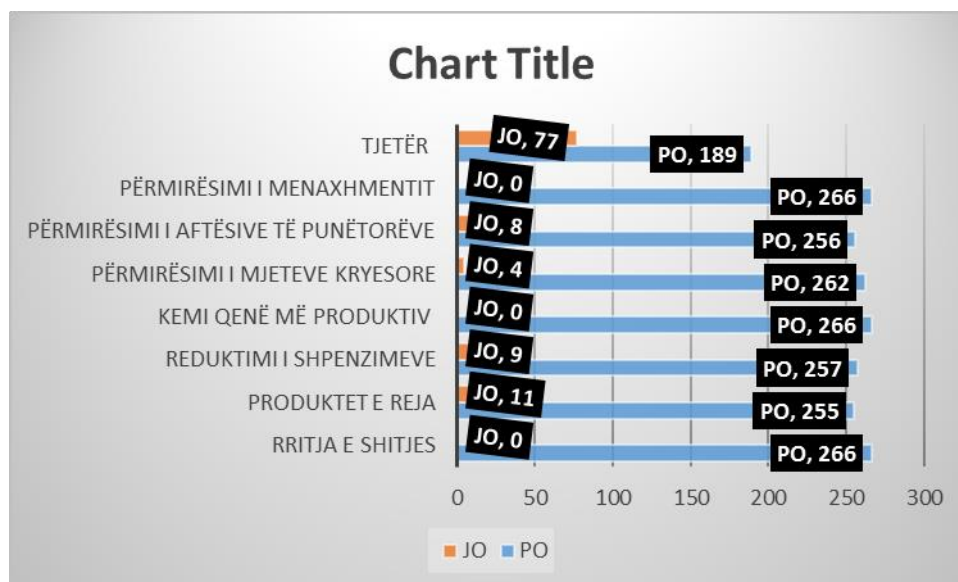


c. Internacionalizimi është një rezultat i dëshirës sonë për t'u njohur si ofrues të shërbimeve internacionale



Grafiku 22. Internacionalizimi i Kompanisë me Motivimet Strategjike

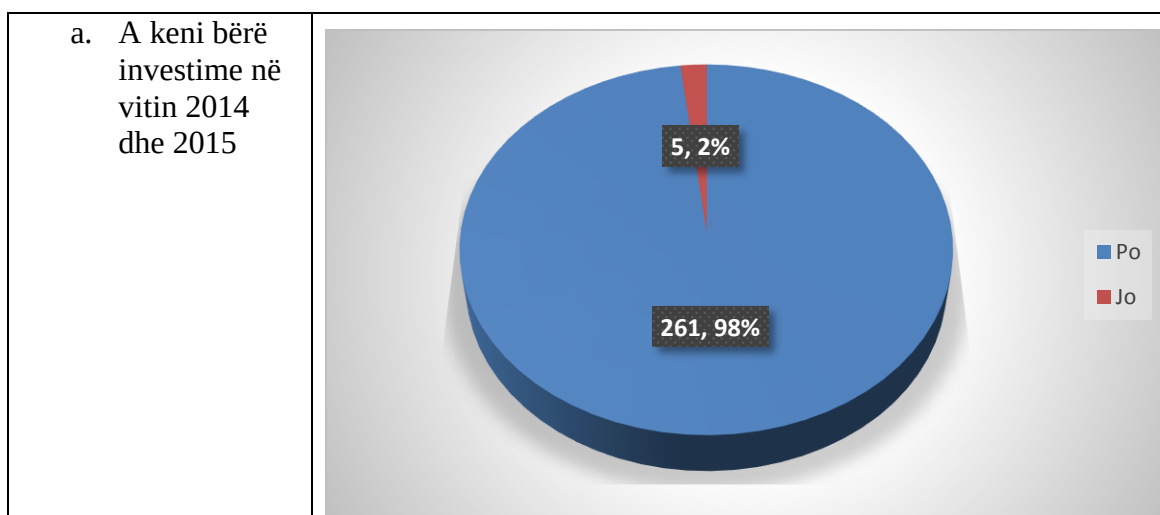
Është pyetja: Cilat janë arsytet që profiti juaj është rritur? Në grafikun 23. Shihet renditja se, 266 menaxherë ose pronarë të ndërmarrjeve arsyetojnë rritjen e shitjeve për rritjen e profitit, në rendin e dytë ceket se ndërmarrjet kanë qenë më produktive, përmirësimi i mjeteve vjen në rendin e tretë.

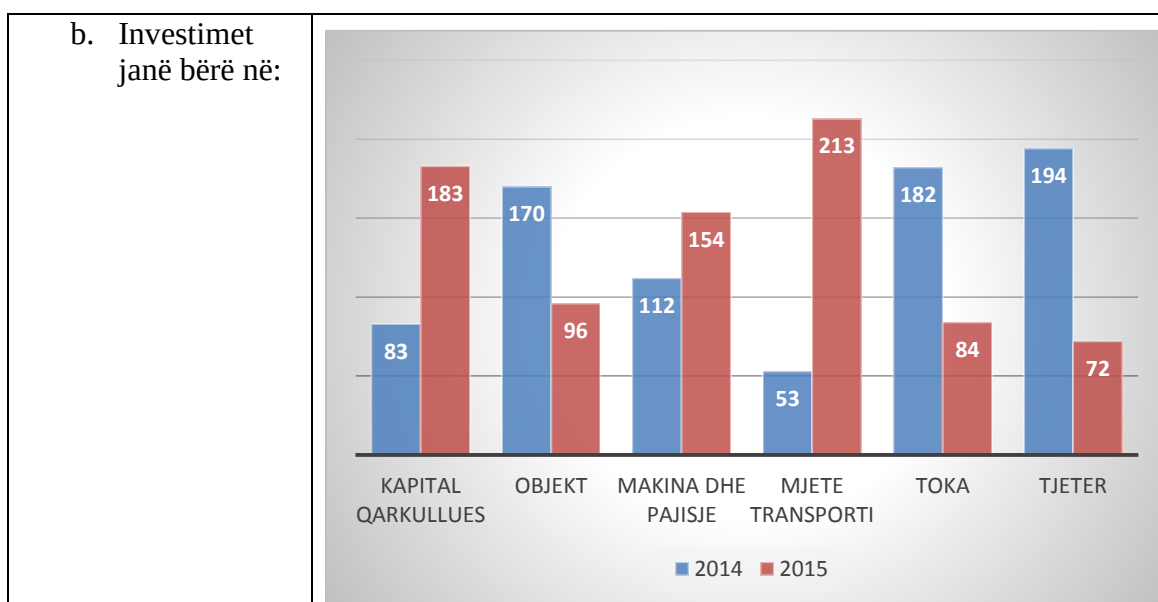


Grafiku 23. Arsytet e Rritjes së Profitit

5.1.3 Të dhënat mbi tendencat për rritje dhe zhvillim

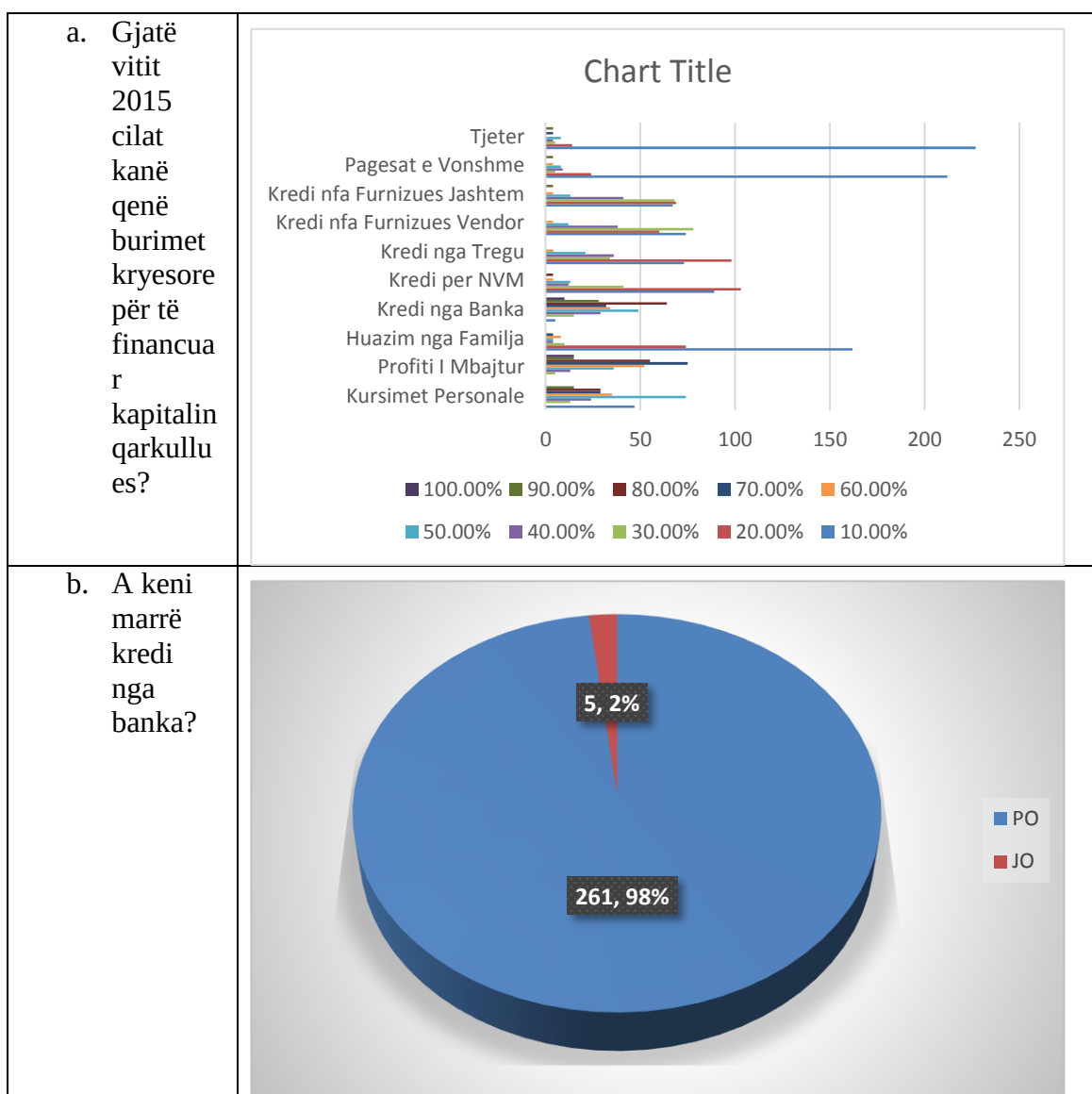
Indikator i rëndësishëm që lidhet me strategjinë e ndërmarrjeve është tendenca për rritjen dhe zhvillimin e ndërmarrjeve. Për të arritur qëllimet, tendenca e rritjes së kompanisë është indikator më i rëndësishëm për bizneset kosovare. Në fakt, ky konsiderohet edhe si një nga indikatorët kryesorë të matjes së nivelit të strategjisë së bizneseve sipas metodës së inputeve. Grafiku 24 na tregon se 98% të ndërmarrjeve kosovare gjatë viteve 2014 dhe 2015 kanë bërë investime në biznes dhe shumica e investimeve kanë qenë për mjete transportuese, kapital qarkullues dhe për toka.





Grafiku 24. Investimet në Biznes

Nga rezultatet e mësipërme, vërejmë se nga burimet kryesore për të financuar kapitalin qarkullues në vendin e parë është huazimi nga familja, kredi nga NVM, kredi nga furnizues vendorë, dhe të tjera. Mungesa e fondeve specifike të bizneseve vazhdon të mbetet një faktor ndikues. Nga rezultatet e deri tanishme, duket se nuk është ky faktori kryesor i bizneseve kosovare për investim. Dhe mund të specifikojmë se shumica e ndërmarrjeve kosovare marrin kredi nga bankat e Kosovës, dhe kjo do të thotë që mospagimi i kredive për të ardhmen do të jetë një problem për ndërmarrjet.

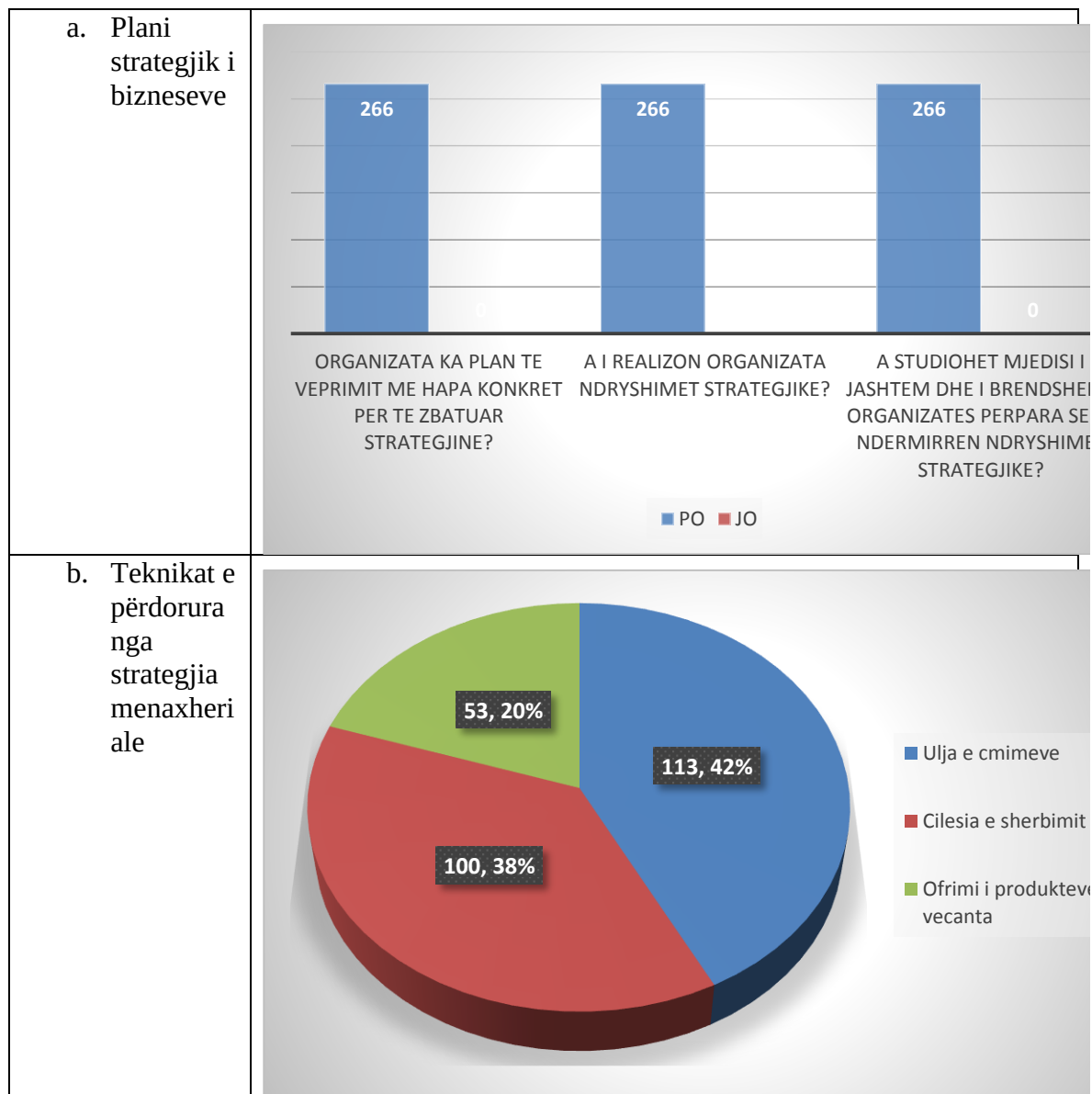


Grafiku 25. Burimet Kryesore për Financimin e Kapitalit

Pyetja më e rëndësishme në tendencën e rritjes dhe zhvillimit janë pyetjet ndaj strategjitë e organizatës. 100% të menaxherëve të bizneseve kosovare cekin se kanë plane të veprimit me hapa konkretë për të zbatuar strategjinë, për të realizuar strategji të ndryshme dhe për të studiuar mjedisin e jashtëm dhe te brendshëm për strategji të ndryshme. Teknikat e përdorura në strategjitë e ndryshme sipas menaxherëve të

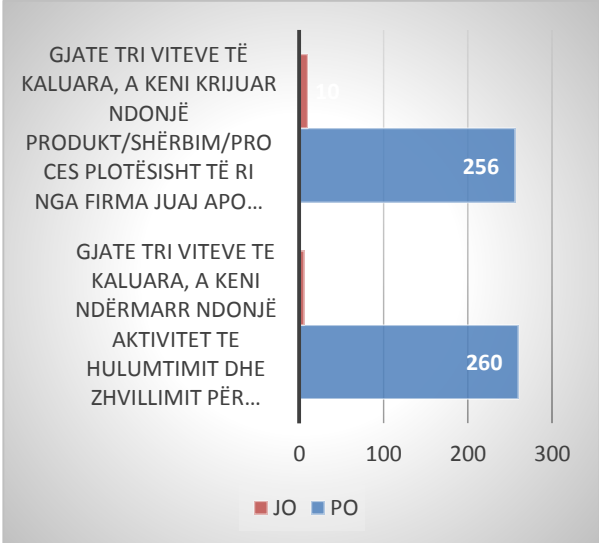
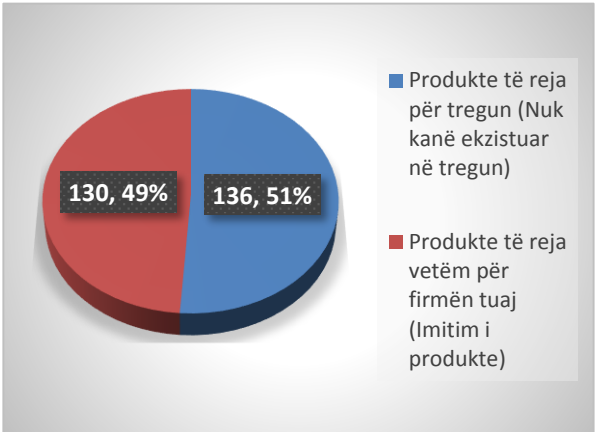
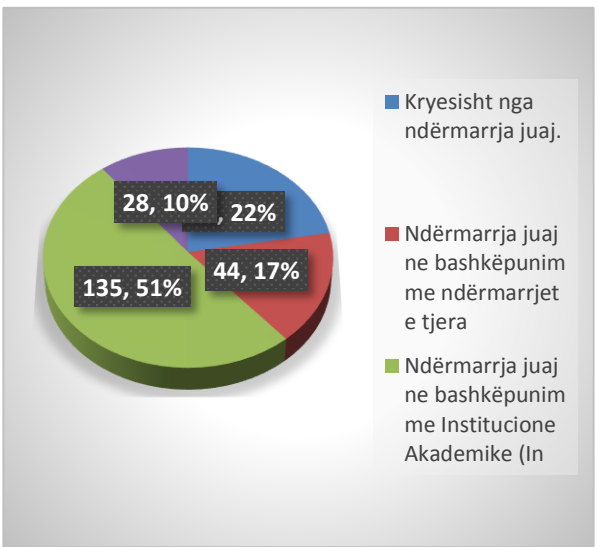
Ndikimi i menaxhimit strategjik në rezultatet e biznesit- tregu i Kosovës
(Rast studimi-bizneset e mëdha)

bizneseve janë ulja e çmimeve me 42%, cilësia e shërbimit me 38% dhe ofrimi i produkteve të veçanta me 20%.



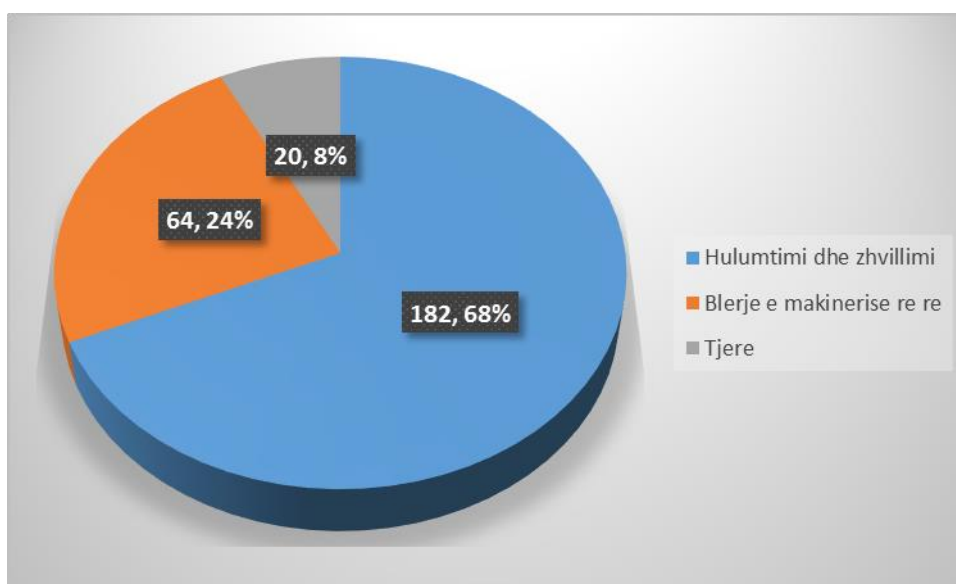
Grafiku 26. Plani strategjik i bizneseve

5.1.4 Të dhënat mbi inovacionet

a. Gjate tri viteve te kaluara, a keni ndërmarr ndonjë aktivitet te hulumtimit dhe zhvillimit për krijimin apo modifikimin substancial të produkteve/shërbimeve/procesev e te reja? b. Gjate tri viteve të kaluara, a keni krijuar ndonjë produkt/shërbim/proces plotësisht të ri nga firma juaj apo ndonjë modifikim substancial të produkteve/shërbimeve/procesev e të firmës suaj?	 GJATE TRI VITEVE TË KALUARA, A KENI KRIJUAR NDONJË PRODUKT/SHËRBIM/PROCES PLOTËSISHT TË RI NGA FIRMA JUAJ APO... <table><thead><tr><th>Kategoria</th><th>JO</th><th>PO</th></tr></thead><tbody><tr><td>Gjate tri viteve të kaluara, a keni krijuar ndonjë produkt/shërbim/proces plotësisht të ri nga firma juaj apo...</td><td>10</td><td>256</td></tr><tr><td>Gjate tri viteve te kaluara, a keni ndërmarr ndonjë aktivitet te hulumtimit dhe zhvillimit për...</td><td>10</td><td>260</td></tr></tbody></table>	Kategoria	JO	PO	Gjate tri viteve të kaluara, a keni krijuar ndonjë produkt/shërbim/proces plotësisht të ri nga firma juaj apo...	10	256	Gjate tri viteve te kaluara, a keni ndërmarr ndonjë aktivitet te hulumtimit dhe zhvillimit për...	10	260						
Kategoria	JO	PO														
Gjate tri viteve të kaluara, a keni krijuar ndonjë produkt/shërbim/proces plotësisht të ri nga firma juaj apo...	10	256														
Gjate tri viteve te kaluara, a keni ndërmarr ndonjë aktivitet te hulumtimit dhe zhvillimit për...	10	260														
c. Produktet e reja të futura në treg gjatë tri viteve të kaluara kanë qenë	 Produkte të reja për tregun (Nuk kanë ekzistuar në tregun) Produkte të reja vetëm për firmën tuaj (Imitim i produkte) <table><thead><tr><th>Kategoria</th><th>Numri</th><th>Përqindja</th></tr></thead><tbody><tr><td>Produkte të reja për tregun</td><td>136</td><td>51%</td></tr><tr><td>Produkte të reja vetëm për firmën tuaj</td><td>130</td><td>49%</td></tr></tbody></table>	Kategoria	Numri	Përqindja	Produkte të reja për tregun	136	51%	Produkte të reja vetëm për firmën tuaj	130	49%						
Kategoria	Numri	Përqindja														
Produkte të reja për tregun	136	51%														
Produkte të reja vetëm për firmën tuaj	130	49%														
d. Zhvillimi dhe dizajnimi i produkteve të reja inovative të futura në treg gjatë tri viteve të kaluara është bërë nga:	 Kryesisht nga ndërmarrja juaj. Ndërmarrja juaj ne bashkëpunim me ndërmarrjet e tjera Ndërmarrja juaj ne bashkëpunim me Institucione Akademike (In <table><thead><tr><th>Kategoria</th><th>Numri</th><th>Përqindja</th></tr></thead><tbody><tr><td>Kryesisht nga ndërmarrja juaj</td><td>135</td><td>51%</td></tr><tr><td>Ndërmarrja juaj ne bashkëpunim me ndërmarrjet e tjera</td><td>44</td><td>17%</td></tr><tr><td>Ndërmarrja juaj ne bashkëpunim me Institucione Akademike (In</td><td>28</td><td>10%</td></tr><tr><td>Other sources</td><td>22</td><td>22%</td></tr></tbody></table>	Kategoria	Numri	Përqindja	Kryesisht nga ndërmarrja juaj	135	51%	Ndërmarrja juaj ne bashkëpunim me ndërmarrjet e tjera	44	17%	Ndërmarrja juaj ne bashkëpunim me Institucione Akademike (In	28	10%	Other sources	22	22%
Kategoria	Numri	Përqindja														
Kryesisht nga ndërmarrja juaj	135	51%														
Ndërmarrja juaj ne bashkëpunim me ndërmarrjet e tjera	44	17%														
Ndërmarrja juaj ne bashkëpunim me Institucione Akademike (In	28	10%														
Other sources	22	22%														

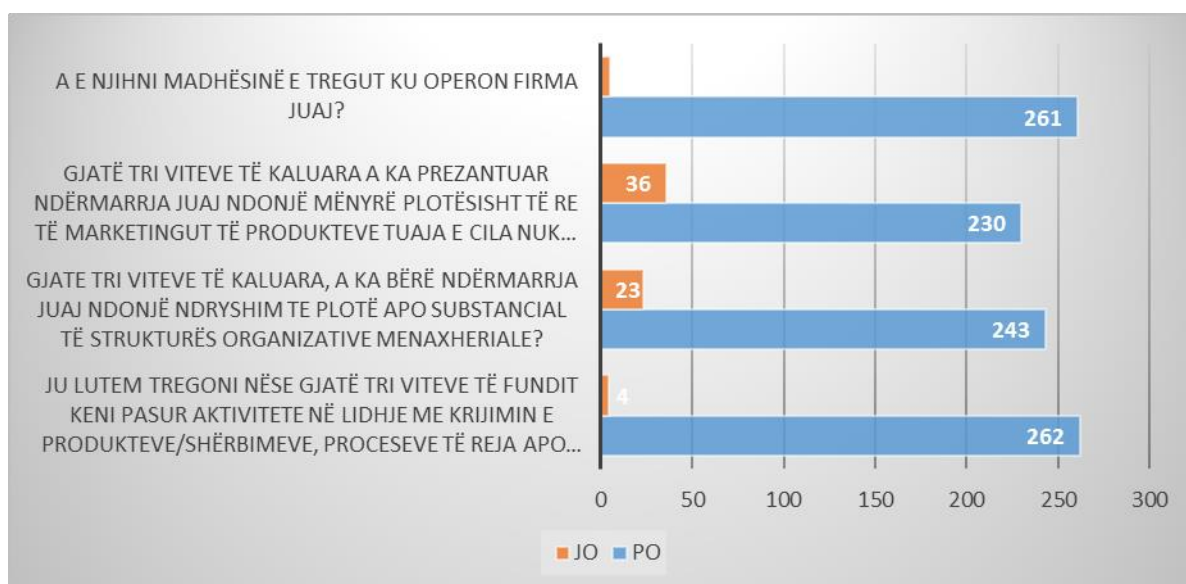
Grafiku 27. Zhvillimi i Produkteve

Në këtë pjesë analizohet frekuenca e menaxherëve që kanë për konceptin e inovacionit. Pyetjet janë se gjatë tri viteve të fundit a keni ndërmarrë ndonjë aktivitet të hulumtimit dhe zhvillimit për krijimin apo modifikimin substancial të produkteve/shërbimeve/procese të reja dhe a keni krijuar ndonjë produkt/shërbim/proces plotësisht të ri nga firma juaj apo ndonjë modifikim substancial të produkteve/shërbimeve/procese të firmës. Shihet se në të dy pyetjet, menaxherët ose pronarët e ndërmarrjeve kanë ndërmarrë aktivitete të hulumtimit për zhvillimin dhe krijimin e produkteve. Shumica e produkteve të futura në treg gjatë 3 viteve të fundit janë produkte apo shërbimet që nuk kanë ekzistuar në treg dhe dizajnimi dhe zhvillimi i produkteve të reja të futura në treg është bërë me bashkëpunimin e ndërmarrjeve dhe institucioneve akademike. Në figurën 28 shohim shpenzimet që janë bërë në aktivitetet për krijimin dhe modifikimin substancial të produkteve, ku 68% shpenzohet për hulumtimin dhe zhvillimin e produkteve, ndërsa 24% shpenzohet për blerjen e makinave të reja. Këto shpenzime për hulumtime dhe për blerjen e makinave të reja rikthehen për zhvillimin e ndërmarrjes dhe për interacionalizimin e saj. Në bazë të këtyre statistikave kuptojmë se më shumë se gjysma e ndërmarrjeve të intervistuar qëllim kryesor kanë zhvillimin e produkteve të tyre në vend dhe në rajon.



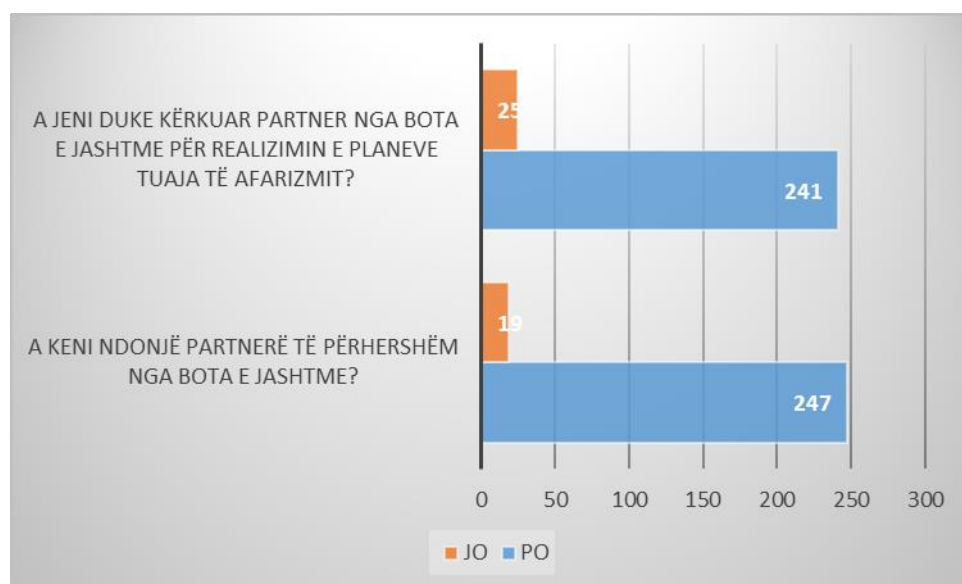
Grafiku 28. Shpenzimet e Bizneseve

Një tjetër pyetje që u është bërë menaxherëve të profileve të ndryshme në kompanitë e mëdha në Kosovë ka të bëjë me strukturën organizative menaxheriale. Në grafikun 28. shihet se shumica e ndërmarrjeve ka bërë ndryshim në strukturën menaxheriale të ndërmarrjes. Ndërmarrjet kanë pasur aktivitete të shumta me krijimin e produkteve të reja dhe kanë prezantuar plotësisht produkte të reja në treg, ku shumica e menaxherëve e njihnin madhësinë e tregut ku ndërmarrjet operonin.



Grafiku 29. Aktivitetet e Biznesit

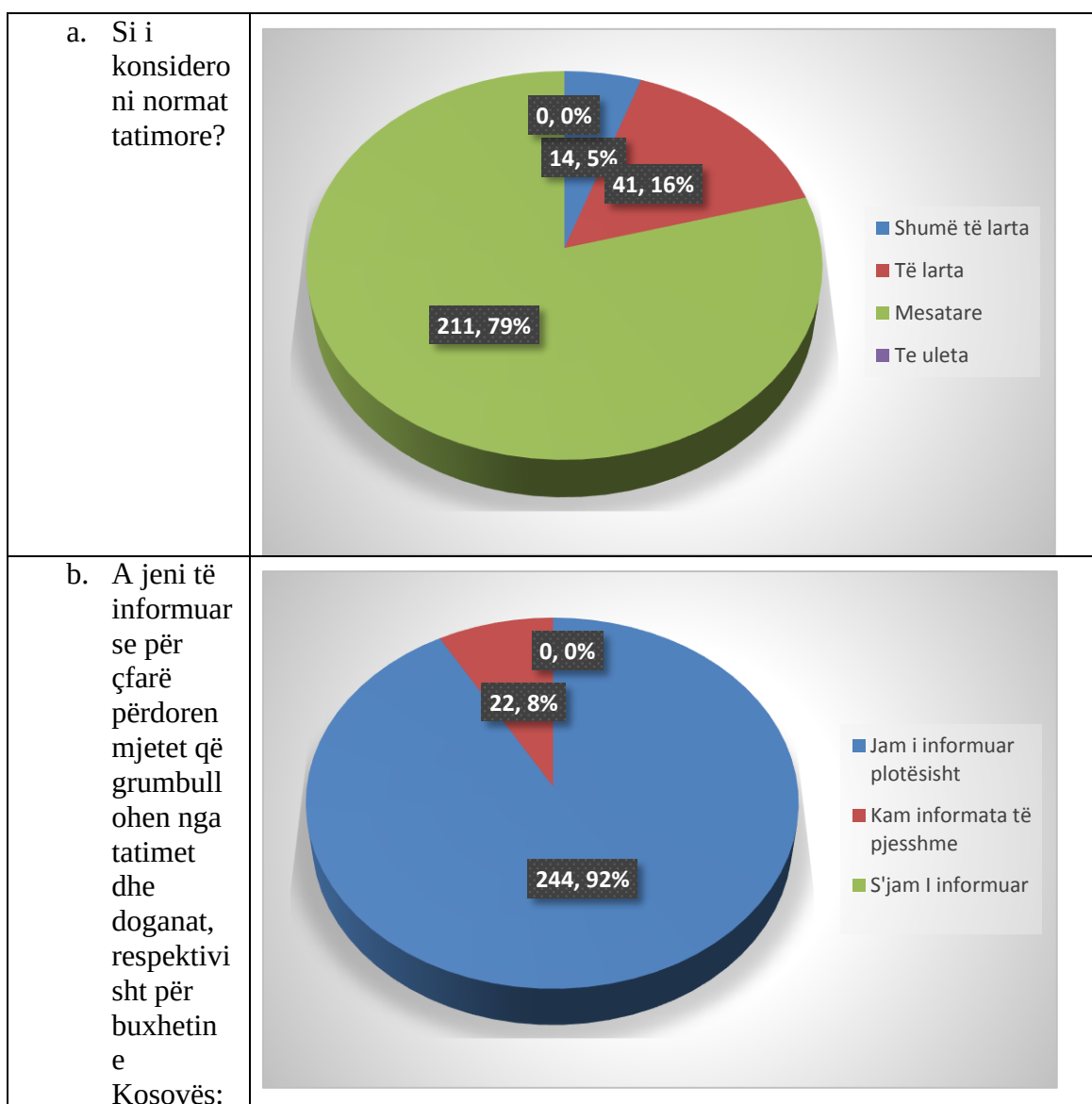
Grafiku 29. na tregon se ndërmarrjet, edhe pse gjatë 3 viteve të fundit kanë bërë hulumtime për zhvillimin e tregut dhe kanë prezantuar në treg produktet e reja, shumica e tyre janë me partnerë të përhershëm nga bota e jashtme, por për konkurrencë dhe për internacionalizimin e ndërmarrjes firmat janë duke kërkuar partnerë nga bota e jashtme për të realizuar planet e afarizmit.



Grafiku 30. Partnerët nga Bota e Jashtme (Partnerët Huaj)

5.1.5 Të dhënat mbi tatimet

Ndërmarrjet në Kosovë konsiderojnë se normat tatimore në Kosovë janë në nivel mesatar dhe nuk janë shumë të larta. Sipas anketueseve të pyetësorit, 79% e të anketuarve konsiderojnë normën tatimore si mesatare dhe 16% konsiderojnë se normat tatimore janë të larta. Në pjesën e informacionit, ndërmarrjet me 79% janë të informuara plotësisht se për çfarë përdoren mjetet që grumbullohen nga tatimet dhe doganat, respektivisht për buxhetin e Kosovës. Kjo na tregon se sa është transparent sistemi tatimor në Kosovë.



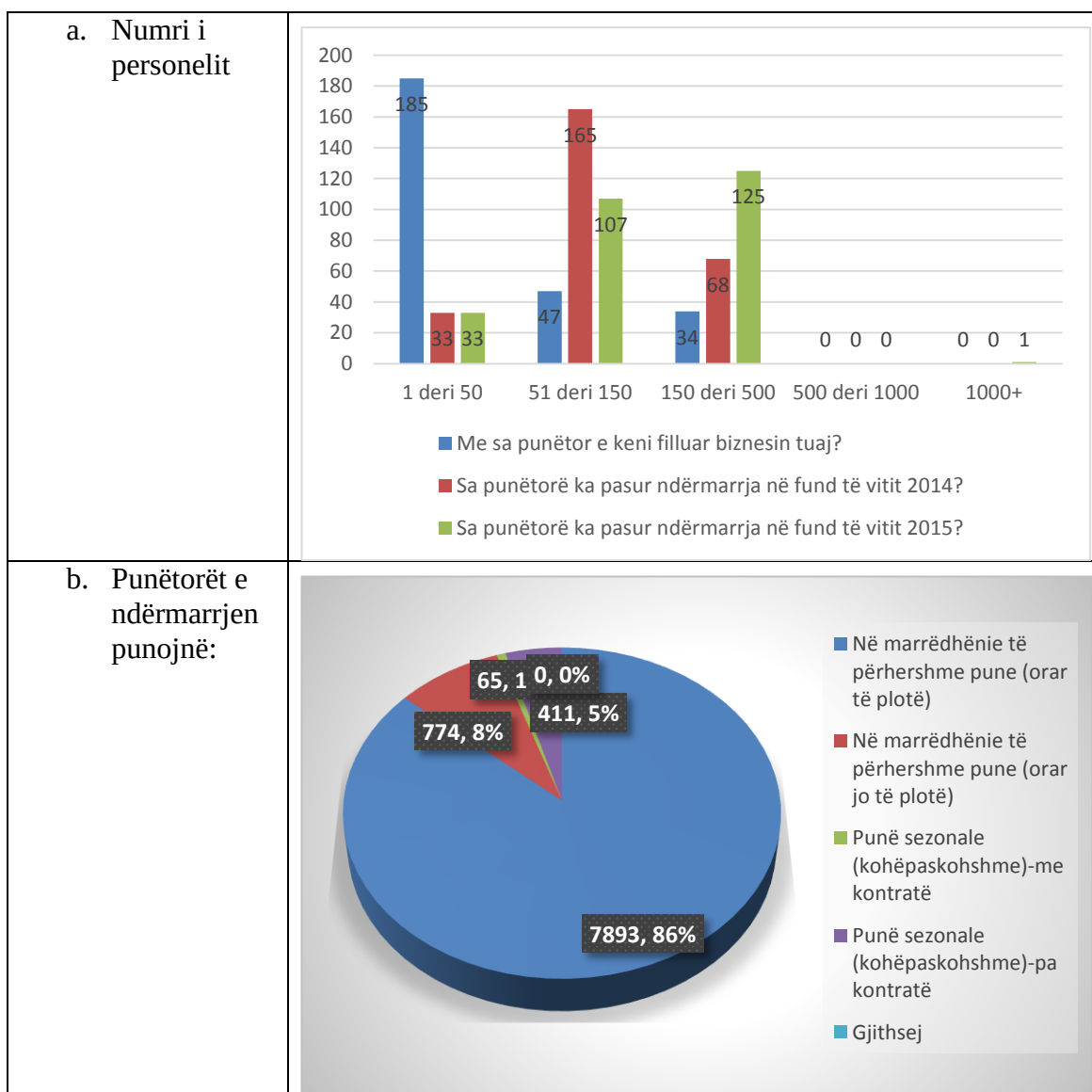
Grafiku 31. Konsiderimi i Normave Tatimore dhe Informacionet rreth Tatimeve në Kosovë

5.1.6 Të dhënat mbi personelin

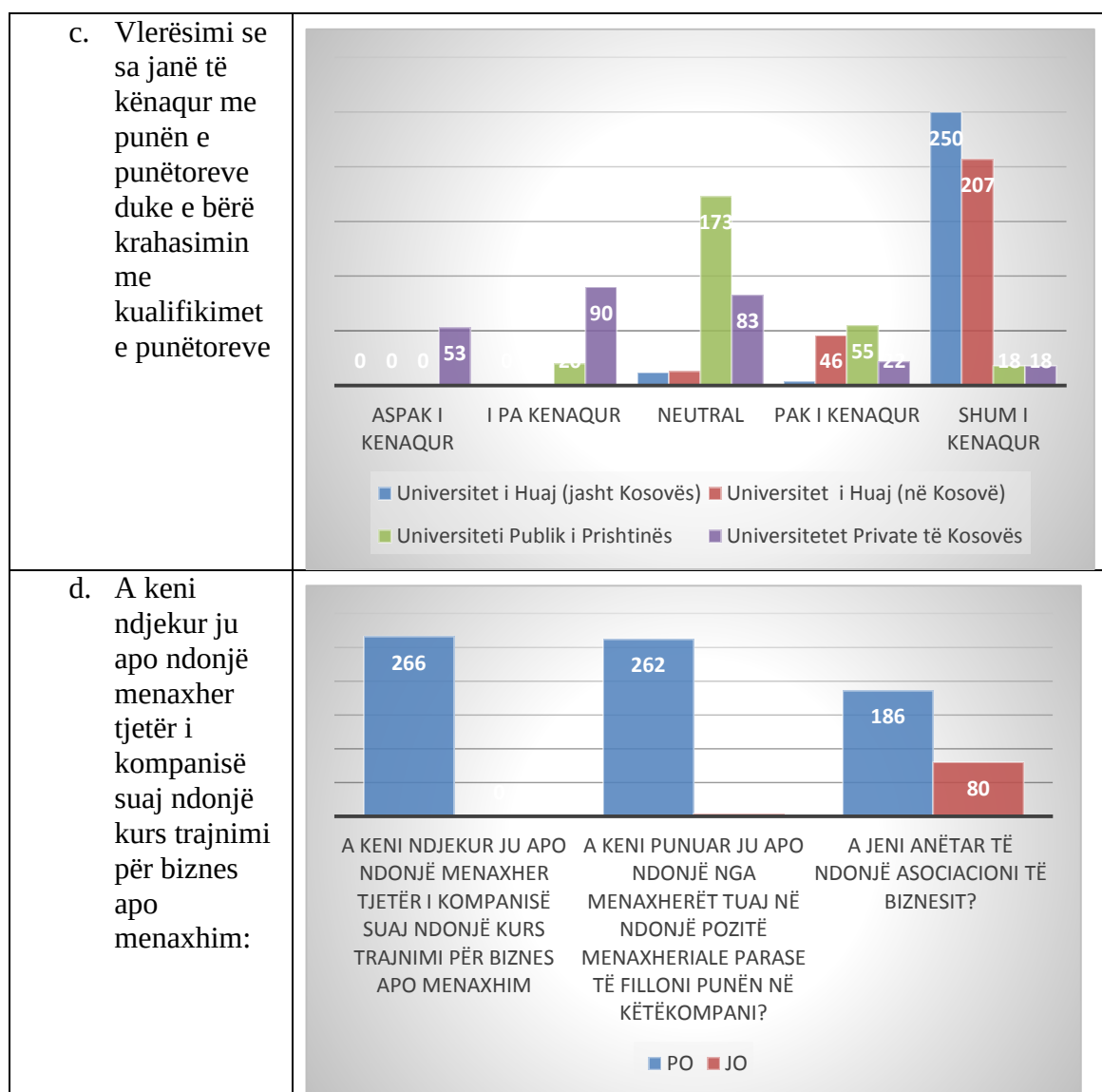
Nga grafikët e pyetjeve për personelin që janë paraqitur në grafikun 32, rezultatet na tregojnë se ndërmarrjet në biznese kanë filluar prej 1 deri në 5 punëtorë. Në vitin 2014 ndërmarrjet kanë punësuar prej 51 deri 150 punëtorë, ndërsa në vitin 2015 ndërmarrjet aktualisht kanë pasur 150 deri 500 punëtorë. Rezultatet na tregojnë se me zhvillimin e

Ndikimi i menaxhimit strategjik në rezultatet e biznesit- tregu i Kosovës (Rast studimi-bizneset e mëdha)

ndërmarrjeve është rritur edhe punësimi në ndërmarrjet e Kosovës. Nëpër ndërmarrjet e Kosovës, 86% e personelit punon me marrëdhënie të përhershme, që do të thotë me orar të plotë, një numër i vogël i personelit punon me orar jo të plotë. Ndikimi më i madh është vlerësimi i personelit në bazë të krahasimit të universiteteve. Universitetet e huaja (jashtë Kosovës) kanë një ndikim të madh në zgjedhjen e personelit. Për të zhvilluar nivelin e arsimit në ndërmarrje, menaxherët apo stafi i ndërmarrjeve cekin se janë duke ndjekur trajnime apo kurse për biznes apo për menaxhimin e ndërmarrjes.



**Ndikimi i menaxhimit strategjik në rezultatet e biznesit- tregu i Kosovës
(Rast studimi-bizneset e mëdha)**



Grafiku 32. Të dhënat mbi Personeli

5.2 Analiza e regresionit dhe korrelacionit

5.2.1 Hipoteza e parë

Me analizën e korrelacionit që ekziston ndërmjet variablit të varur (menaxhimi strategjik) dhe dy variablave të pavarura (funksionalitetit në kompani dhe zhvillimi i kompanisë), përmes testit Pearson do të arrijmë rezultatin e testit të korrelacionit se a ekziston ndonjë lidhje ndërmjet këtyre variablave.

VARIABLAT	Devijimi Standard	N	Pearson Korrelacioni	Sig. (2-tailed)
Menaxhimi Strategjik	.66197	266	.111	.456
Funksionaliteti dhe Zhvillimi i Kompanisë	.20206	266	.111	.456

Tabela 5. Analiza e korrelacionit: Menaxhimi strategjik*Funksionaliteti dhe Zhvillimi i Kompanisë

Në tabelën 5. shohim se strategjitë e reja të menaxhimit në funksionalitetin e kompanisë dhe në zhvillimin e kompanisë si përqindje kanë një efekt pozitiv dhe në mes të variablave ekziston një lidhje e fortë. Analizat e Pearsonit realizohen në mes -1 dhe +1. Te analiza e menaxhimit strategjik me funksionalitetin dhe zhvillimin e kompanisë, analiza Pearson tregon se të dy variablat në mes vete kanë një lidhje të fortë, kurse rezultati Sig. na vërteton rezultatet e hipotezës. Kështu që nënkuptojmë se testi i pavarësisë ndërmjet këtyre dy variablave rrëzon

H0: Menaxhimi strategjik NUK ndikon në rritjen e funksionalitetit në kompani si dhe në zhvillimin e tyre dhe

Ha: Menaxhimi strategjik ndikon në rritjen e funksionalitetit në kompani si dhe në zhvillimin e tyre.

Analiza e Regresionit - Menaxhimi strategjik ndikon në rritjen e funksionalitetit në kompani si dhe në zhvillimin e tyre.

Përmes analizës së Regresionit do të shohim se si ndikojnë variablat e pavarur (Funksionaliteti i kompanisë dhe Zhvillimi i Kompanisë) te variabli i varur që është menaxhimi strategjik. Në pjesën teorike dhe te analizat e frekuencës është cekur se strategjitë e reja të menaxhimit ndikojnë në zhvillimin e kompanisë dhe në funksionalitetin e saj. Me anë të analizës së regresionit do të arrijmë të kuptojmë se si variablat e pavarur të menaxhimit strategjik ndikojnë në nivelin e zhvillimit të këtyre kategorive të kompanisë që operojnë në Kosovë.

Ekuacioni bazë i një modeli regresioni linear është:

$$Y=A+B*X$$

VARIABLAT	R ²	Std. Error	F	B koeficienti	Sig.
Menaxhimi Strategjik	.064	.082	1.772	.785	.856
Funksionaliteti dhe Zhvillimi i Kompanisë		.052		.372	.000

Tabela 6. Analiza e regresionit: Menaxhimi strategjik*Funksionaliteti dhe Zhvillimi i Kompanisë

H0: Nuk ka lidhje ndërmjet variablit të varur dhe variablit të pavarur (kur $P > \alpha$)

Ha: Ka lidhje ndërmjet variablit të varur dhe variablit të pavarur (kur $P < \alpha$)

Regresioni analizon variablat e pavarur që ndikojnë në menaxhimin strategjik të kompanive të mëdha të Kosovës të cilat janë në pronësi shqiptare, boshnjake dhe turke

në variablat e varur, funksionalitetin e kompanisë dhe zhvillimin e kompanisë. Testi më i rëndësishëm përpara se të ndërtojmë ekuacionin e regresionit është:

R² Square test – $R^2 = 64\%$, pra modeli i variablave të përzgjedhur është përfaqësues dhe shpjegon variablin e varur Y (Menaxhimi Strategjik).

H₀: $B_1 = B_2 = B_3 = 0$ (që do të thotë se nuk ndërtohet dot ekuacion regresioni)

H_a: Të paktën njëri nga koeficientet B është i ndryshëm nga 0 (që do të thotë se mund të ndërtohet ekuacioni i regresionit).

Nga intepretimi në SPSS, do të përfshihen në ekuacionin e regresionit vetëm ato variabla të pavarura për të cilat Sig. < p ose Sig. < 0.05. Si përfundim, ekuacioni i regresionit për këtë model është si vijon:

$$Y=A+B*X$$

Menaxhimi Strategjik= 0.785+0.372*Funksionaliteti dhe zhvillimii Kompanisë

H₀: *Menaxhimi strategjik NUK ndikon në rritjen e funksionalitetit në kompani si dhe në zhvillimin e tyre*

H_a: *Menaxhimi strategjik ndikon në rritjen e funksionalitetit në kompani si dhe në zhvillimin e tyre.*

Me këtë rezultat të analizës së regresionit mund të themi se H₀ bie poshtë dhe H_a vërteton se kompania e cila organizon strategji te ndryshme do të ketë funksionalitet dhe zhvillim në kompani.

5.2.2 Hipoteza e dytë

Analiza e Korrelacionit – Përgatitja profesionale arsimore ndikon në zhvillimin e kompanisë për të arritur në qëllimet e tyre.

Me analizën e korrelacionit ekziston variabla e varur (përdatitja profesionale arsimore) dhe variabla e pavarur (zhvillimi i kompanisë). Përmes testit Pearson do të arrijmë rezultatin e testit të korrelacionit se a ekziston lidhje ndërmjet këtyre variablave.

VARIABLAT	Devijimi Standard	N	Pearson Korrelacioni	Sig. (2-tailed)
Zhvillimi i Kompanisë	.20206	266	.449	.089
Përgatitje Profesionale	.482	266	.449	.089

Tabela 7. Analiza e korrelacionit: Përgatitja Profesionale* Zhvillimi I Kompanisë

Në tabelën 7. shohim se përgatitja profesionale arsimore (Filllore, e mesme, universitare ose pasuniversitare) në zhvillimin e kompanisë për të arritur qëllimet e tyre si përqindje ka një efekt pozitiv dhe në mes të variablave ka një lidhje të fortë. Analiza e Pearsonit realizohet në mes -1 dhe +1. Në analiza e dy variablave (përgatitja profesionale në arsim dhe zhvillimi i kompanisë), analiza Pearson tregon se të dy variablat në mes veti kanë një lidhje të fortë. Kurse rezultati Sig. na vërteton rezultatet e Hipotezës dhe na tregon që të dhënat mund të analizohen. Kështu që nënkuptojmë se testi i pavarësisë (korrelacionit) ndërmjet këtyre dy variablave rrëzon

H0: Përgatitja profesionale arsimore NUK ndikon në zhvillimin e kompanisë për të arritur në qëllimet e tyre dhe

Ha: Përgatitja profesionale arsimore ndikon në zhvillimin e kompanisë për të arritur në qëllimet e tyre.

Analiza e Regresionit - Përgatitja profesionale arsimor ndikon në zhvillimin e kompanisë për të arritur në qëllimet e tyre.

Përmes analizës së Regresionit do të shohim se si ndikon variabli i pavarur (zhvillimi i kompanisë) te variabli i varur që është përgatitja profesionale arsimore. Në pjesën teorike dhe te analizat e frekuencës është cekur se sa rritet niveli arsimor, do të rritet edhe cilësia e kompanisë dhe kompania do të zhvillohet sa më shpejt. Me anë të analizës së regresionit do të arrijmë të kuptojmë se si ndikojnë variablat e pavarurat të menaxhimit strategjik në nivelin e zhvillimit të këtyre kategorive të kompanive që operojnë në Kosovë.

Ekuacioni bazë i një modeli regresioni linear është:

$$Y=A+B*X$$

VARIABLAT	R ²	Std. Error	B	F	B koeficienti	Sig.
Zhvillimi i Kompanisë	.011	.213	.044.	.019	.418	.000
Përgatitje Profesionale		.147	.889		.020	.689

Tabela 8. Analiza e regresionit: Përgatitja Profesionale* Zhvillimi I Kompanisë

H0: Nuk ka lidhje ndërmjet variablit të varur dhe variablit të pavarur (kur $P > \alpha$)

Ha: Ka lidhje ndërmjet variablit të varur dhe variablit të pavarur (kur $P < \alpha$)

Regresioni analizon ndikimin e variablave të pavarur, zhvillimin e kompanive të mëdha të Kosovës, të cilat janë në pronësi shqiptare, boshnjake dhe turke, në variablat e varur që në këtë rast është përgatitja profesionale arsimore. Testi më i rëndësishëm përpara se të ndërtojmë ekuacionin e regresionit:

R² Square test – $R^2 = 11\%$, pra modeli i variablave të përzgjedhur është përfaqësues dhe shpjegon variablin e varur Y (Zhvillimi i kompanisë).

H₀: $B_1 = B_2 = B_3 = 0$ (që do të thotë se nuk ndërtohet dot ekuacion regresioni)

H_a: Të paktën njëri nga koeficientët B është i ndryshëm nga 0 (që do të thotë se mund të ndërtohet ekuacioni i regresionit).

Nga interpretimi në SPSS, do të përfshihen në ekuacionin e regresionit vetëm ato variabla të pavarura për të cilët $\text{Sig.} < p$ ose $\text{Sig.} < 0.05$. Si përfundim, ekuacioni i regresionit për këtë model është si vijon:

$$Y = A + B * X$$

$\text{Përgatitja Profesionale Arsimore} = 0.889 + 0.044 * \text{Zhvillimi i kompanisë}$
--

H₀: Përgatitja profesionale arsimore NUK ndikon në zhvillimin e kompanisë për të arritur në qëllimet e tyre.

H₁: Përgatitja profesionale arsimore ndikon në zhvillimin e kompanisë për të arritur në qëllimet e tyre.

Me këtë rezultat, regresioni na vërteton marrëdhëniet e dy variablave që mund të themi se **H₀** bie poshtë dhe **H_a** vërteton se niveli arsimit të menaxherëve që menaxhojnë kompaninë ndikon në cilësinë dhe zhvillimin e kompanisë.

5.2.3 Hipoteza e tretë

Analiza e Korrelacionit – Pozita në ndërmarrje ndikon në internacionalizmin e kompanisë dhe zhvillimin e produkteve.

Në analizën e korrelacionit ekziston variabli i varur (pozita në ndërmarrje) dhe dy variabla të pavarur (internationalizmi i kompanisë dhe zhvillimi i produkteve). Përmes testit Pearson do të arrijmë rezultatin e testit të korrelacionit se a ekziston lidhje ndërmjet këtyre variablave.

VARIABLAT	Devijimi Standard	N	Pearson Korrelacioni	Sig. (2-tailed)
Pozita në Ndërmarrje	.745	266	.276**	.000
Internationalizmi i Kompanisë	.68466	266	.276**	.000
Zhvillimi i Produkteve	.202	266	.905	.007

Tabela 9. Analiza e korrelacionit: Pozita nëndërmarrje * internacionalizmi i kompanisë dhe zhvillimi i produkteve.

Në tabelën 9. shohim se pozita në ndërmarrje (Pronar, Drejtor i përgjithshëm, Menaxher dhe Tjetër) në internacionalizmin e kompanisë dhe në zhvillimin e produkteve si përqindje ka një efekt pozitiv dhe por në mes të variablave ekziston një lidhje jo shumë e fortë. Analiza e Pearsonit realizohet në mes -1 dhe +1. Aanaliza e dy variablave (pozita në ndërmarrje, internacionalizmin e kompanisë dhe në zhvillimin e produkteve) analiza Pearson tregon se të dy variablat në mes veti kanë një lidhje. Edhe rezultati Sig. na vërteton rezultatet e hipotezës dhe na tregon që të dhënat mund të

analizohen dhe lidhja në mes të variablave ekziston. Kështu që nënkuptojmë se testi i pavarësisë (korrelacionit) ndërmjet këtyre dy variablave rrëzon

H0: Pozita në ndërmarrje NUK ndikon në internacionalizmin e kompanisë dhe zhvillimin e produkteve dhe

Ha: Pozita në ndërmarrje ndikon në internacionalizmin e kompanisë dhe zhvillimin e produkteve, pranohet.

Analiza e Regresionit - Pozita në ndërmarrje ndikon në internacionalizmin e kompanisë dhe zhvillimin e produkteve.

Përmes analizës së Regresionit do të shohim se si ndikojnë variablat e pavarur (internationalizmi i kompanisë dhe zhvillimi i produkteve) te variabli i varur që është pozita në ndërmarrje. Në pjesën teorike dhe te analizat e frekuencës është cekur se pozitat në ndërmarrje mund internacionalizojnë kompaninë dhe mund të zhvillojnë produkte të reja për internacionalizmin e kompanisë. Variablat tjerë që ndikojnë në internacionalizmin e kompanisë dhe për zhvillimin e produkteve sigurisht se janë edhe përgatitja profesionale arsimore dhe pozita gjeografike e ndërmarrjes, vendndodhja. Me anë të analizës së regresionit do të arrijmë të kuptojmë se si ndikojnë pozita në ndërmarrje dhe pozita e kompanisë te variablat e pavarur.

Ekuacioni bazë i një modeli regresioni linear është:

$$Y=A+B*X$$

VARIABLAT	R ²	Std. Error	F	B koeficienti	Sig.
Pozita në Ndërmarrje	.078	.825	21.790	.117	.000
Internacionalizmi i Kompanisë		.055		.254	.000
Zhvillimi i Produkteve		.218		.131	.050

Tabela 10. Analiza e regresionit: pozita në ndërmarrje * internacionalizmi i kompanisë* zhvillimi i produkteve.

H₀: Nuk ka lidhje ndërmjet variablit të varur dhe variablit të pavarur (kur $P > \alpha$)

H_a: Ka lidhje ndërmjet variablit të varur dhe variablit të pavarur (kur $P < \alpha$)

Regresioni analizon variablat e pavarur, internacionalizmin e kompanisë dhe zhvillimin e produkteve, që ndikojnë në variablat e varur, pozita në ndërmarrje. Testi më i rëndësishëm përpara se të ndërtojmë ekuacionin e regresionit:

R² Square test – $R^2 = 76\%$, pra modeli i variablave të përzgjedhur është përfaqësues dhe shpjegon variablin e varur Y (Pozita në ndërmarrje).

H₀: $B_1 = B_2 = B_3 = B_4 = 0$ (që do të thotë se nuk ndërtohet dot ekuacion regresioni)

H_a: Të paktën njëri nga koeficientet B është i ndryshëm nga 0 (që do të thotë se mund të ndërtohet ekuacioni i regresionit).

Nga interpretimi në SPSS, do të përfshihen në ekuacionin e regresionit vetëm ato variabla të pavarura për të cilët Sig. < p ose Sig. < 0.05. Si përfundim ekuacioni i regresionit për këtë model është si vijon:

$$Y=A+B*X=A+B*X$$

$$\text{Pozita në Ndërmarrje} = 0.117 + 0.254 * \text{Internacionalizmi i Kompanisë} = 0.117 + 0.131 * \text{Zhvillimi i Produkteve}$$

H0: Përgatitja profesionale arsimore NUK ndikon në zhvillimin e kompanisë për të arritur në qëllimet e tyre.

Ha: Përgatitja profesionale arsimore ndikon në zhvillimin e kompanisë për të arritur në qëllimet e tyre.

Me këtë rezultat, regresioni na vërteton marrëdhëniet e dy variablave, që mund të themi se H0 bie poshtë dhe Ha vërteton se niveli i pozitës në ndërmarrje ka ndikim në internacionalizmin e kompanisë dhe zhvillimin e produkteve të reja për të kontribuar internacionalizmin.

5.2.4 Hipoteza e katërt

Analiza e Korrelacionit – Zhvillimi dhe dizajni i produkteve ndikon në internacionalizmin e kompanisë dhe në zhvillimin e kompanisë.

Në analizën e korrelacionit ekziston variabla e varur (Zhvillimi dhe dizajni i produkteve) dhe variabla të pavarur (internacionalizmi i kompanisë dhe zhvillimi i kompanisë). Përmes testit Pearson do të arrijmë rezultatin e testit të korrelacionit se a ekziston lidhje ndërmjet këtyre variablave.

VARIABLAT	Devijimi Standard	N	Pearson Korrelacioni	Sig. (2-tailed)
Zhvillimi dhe Dizajni i Produkteve	.684	266	.095	.073
Internacionalizmi i Kompanisë	.953	266	.095**	.073

Ndikimi i menaxhimit strategjik në rezultatet e biznesit- tregu i Kosovës
(Rast studimi-bizneset e mëdha)

Zhvillimi i Kompanisë	.202	266	.119	.052
------------------------------	------	-----	------	------

Tabela 11. Analiza e korrelacionit: Zhvillimi dhe dizajnimi i produkteve * internacionalizmi i kompanisë dhe zhvillimi i kompanisë.

Në tabelën 11. shohim se zhvillimi dhe dizajnimi i produkteve në internacionalizmin e kompanisë dhe në zhvillimin e kompanisë si përqindje ka një efekt pozitiv dhe në mes të variablave ekziston një lidhje të fortë. Analiza e Pearsonit realizohet në mes -1 dhe +1. Te analiza e dy variablave (Zhvillimi dhe dizajnimi i produkteve dhe internacionalizmi i kompanisë), analiza Pearson tregon se të dy variablat në mes veti kanë një lidhje. Edhe rezultati Sig. na vërteton rezultatet e hipotezës dhe na tregon që të dhënat mund të analizohen dhe lidhja në mes të variablave ekziston. Kështu që nënkuptojmë se testi i pavarësisë (korrelacionit) ndërmjet këtyre dy variablave rrëzon H_0 : Zhvillimi dhe dizajnimi i produkteve NUK ndikon në internacionalizmin e kompanisë dhe në zhvillimin e kompanisë dhe H_a : Zhvillimi dhe dizajnimi i produkteve ndikon në internacionalizmin e kompanisë dhe në zhvillimin e kompanisë.

Analiza e Regresionit - Zhvillimi dhe dizajnimi i produkteve ndikon në internacionalizmin e kompanisë dhe zhvillimin e kompanisë.

Përmes analizës së Regresionit do të shohim se si ndikojnë variablat e pavarur (internationalizmi i kompanisë dhe zhvillimi i produkteve) te variabli i varur që është zhvillimi dhe dizajnimi i produkteve. Në pjesën teorike dhe te analizat e frekuencës është cekur se pozitativ në zhvillimin dhe dizajnimin e produkteve mund të internacionalizojnë kompaninë dhe mund të zhvillojnë kompaninë. Me anë të analizës

Ndikimi i menaxhimit strategjik në rezultatet e biznesit- tregu i Kosovës
(Rast studimi-bizneset e mëdha)

së regresionit do të arrijmë të kuptojmë se si ndikojnë variablat e pavarur te zhvillimi dhe dizajnimi i produkteve.

Ekuacioni bazë i një modeli regresioni linear është:

$$Y=A+B*X$$

VARIABLAT	R ²	Std. Error	F	B koeficienti	Sig.
Zhvillimi dhe Dizajni i Produkteve	.014	.093	81.480	.666	.052
Internacionalizmi i Kompanisë		.063		.566	.041
Zhvillimi i Kompanisë		.289		.563	.052

Tabela 12. Analiza e korrelacionit: Zhvillimi dhe dizajnimi i produkteve * internacionalizmi i kompanisë *zhvillimi i kompanisë.

H0: Nuk ka lidhje ndërmjet variablit të varur dhe variablit të pavarur (kur $P > \alpha$)

Ha: Ka lidhje ndërmjet variablit të varur dhe variablit të pavarur (kur $P < \alpha$)

Regresioni analizon variablat e pavarur që ndikojnë në internacionalizmin e kompanisë dhe zhvillimin e kompanisë në variablat e varur është zhvillimi dhe dizajnimi i produkteve. Testi më i rëndësishëm përpara se të ndërtojmë ekuacionin e regresionit:

R² Square test – R² = 14%, pra modeli i variablave të përzgjedhur është përfaqësues dhe shpjegon variablin e varur Y (Zhvillimi dhe Dizajni i Produkteve).

H0: B1 = B2= B3 =B4= 0 (që do të thotë se nuk ndërtohet dot ekuacion regresioni)

Ha: Të paktën njëri nga koeficientet B është i ndryshëm nga 0 (që do të thotë se mund të ndërtohet ekuacioni i regresionit).

Nga interpretimit në SPSS, do të përfshihen në ekuacionin e regresionit vetëm ato variabla të pavarura për të cilët Sig. < p ose Sig. < 0.05. Si përfundim ekuacioni i regresionit për këtë model është si vijon:

$$Y=A+B*X= A+B*X=A+B*X$$

Zhvillimi dhe Dizajni i Produkteve $0.666+0.566*\text{Internacionalizmi i Kompanisë} = 0.066+0.563*\text{Zhvillimi i Kompanisë}$
--

H0: Zhvillimi dhe dizajni i produkteve NUK ndikon në internacionalizmin e kompanisë dhe në zhvillimin e kompanisë.

Ha: Zhvillimi dhe dizajni i produkteve ndikon në internacionalizmin e kompanisë dhe në zhvillimin e kompanisë.

Me këtë rezultat, regresioni na vërteton marrëdhëniet e dy variablave që mund të themi se H0 bie poshtë dhe Ha vërteton se zhvillimi i produkteve të reja dhe dizajni i tyre ndikon në internacionalizmin e kompanisë dhe zhvillimin në zhvillimin e kompanisë.

5.3 Përmbledhja e kapitullit

Rezultatet e anketimit janë bërë me metodat e analizës deskriptive të frekuencës dhe janë paraqitur në forma grafike dhe statistikore. Të gjitha pyetjet kanë rezultatet e përgjigjeve në tabelë dhe të njëjtat janë të paraqitura po ashtu edhe me anë të grafikëve përcjellës për të paraqitur sa më qartë përgjigjet e përmbledhura nga hulumtimi i bërë në terren me 266 biznese të mëdha kosovare.

Po ashtu, është bërë edhe analiza statistikore me programin SPSS 23. Për të vërtetuar lidhjen dhe marrëdhënien në mes variablave është bërë analiza e regresionit linear dhe analiza e korrelacionit. Te analiza statistikore, rezultatet e variablave janë me lidhje dhe marrëdhënie të forta në mes variablave të varura dhe të pavarura. Si përfundim i kapitullit mund të paraqesim rezultatin e hipotezave të pranura dhe të cilat janë anuluar.

Hipoteza 1:

- X H0: Menaxhimi strategjik NUK ndikon në rritjen e funksionalitetit në kompani si dhe në zhvillimin e tyre.
- ✓ Ha: Menaxhimi strategjik ndikon në rritjen e funksionalitetit në kompani si dhe në zhvillimin e tyre.

Hipoteza 2:

- X H0: Përgatitja profesionale arsimore NUK ndikon në zhvillimin e kompanisë për të arritur në qëllimet e tyre.
- ✓ Ha: Përgatitja profesionale arsimore ndikon në zhvillimin e kompanisë për të arritur në qëllimet e tyre.

Hipoteza 3:

- X H0: Pozita në ndërmarrje NUK ndikon në internacionalizmin e kompanisë dhe zhvillimin e produkteve.
- ✓ Ha: Pozita në ndërmarrje ndikon në internacionalizmin e kompanisë dhe zhvillimin e produkteve.

Hipoteza 4:

X H_0 : Zhvillimi dhe dizajnimi i produkteve NUK ndikon në internacionalizmin e kompanisë dhe në zhvillimin e kompanisë.

✓ H_a : Zhvillimi dhe dizajnimi i produkteve ndikon në internacionalizmin e kompanisë dhe në zhvillimin e kompanisë.

Si përfundim, bazuar në rezultatet e modeleve të mësipërme të regresionit, mund të themi se në të gjitha rastet, H_0 bie poshtë dhe vërtetohet H_a .

KAPITULLI VI: KONKLUZIONE DHE REKOMANDIME

6. Konkluzione

Kapitulli i fundit është kapitulli që do të diskutojmë në mënyrë më të detajuar analizat e të dhënave dhe rezultateve kryesore të këtij studimi. Rekomandimet do të jenë të ndara në dy pjesë kryesore. Në pjesën e parë do të diskutohen rezultatet më të rëndësishme të analizës deskriptive, ndërsa pjesa e dytë e diskutimit do të fokusohet te rezultatet e analizës së regresionit dhe korrelacionit.

Konkluzionet e analizës diskriptive:

Bizneset kosovare prej kohësh kanë qenë dhe janë shtylla kyçe të ekonomisë së vendit. Ato gjatë gjithë periudhës së tranzicionit, nga sistemi i centralizuar në atë liberal, kanë dhënë kontributin e tyre të çmuar në zhvillimin e ekonomisë dhe të krijimit të mirëqenies së qytetarëve. Sidoqoftë, trendet e reja kërkojnë që në valën e ndryshimeve të "përfshihen" edhe bizneset kosovare. Me anë të ndryshimeve paraqes formën e të operuarit bashkëkohor, atë të përdorimit të teknikave dhe strategjive menaxheriale më qëllim të qenit në hap me kohën dhe ndryshimet e dala nga ajo. Konkluzionet e nxjerra nga studimi drejtojnë çështjet që kanë të bëjnë me përdorimin dhe zbatimin e menaxhimit strategjik duke ofruar mësimet dhe shembuj nga më të ndryshmit, të cilët mund të shërbejnë si udhërrëfyes për shumë menaxherë, pronarë, bashkëpronarë si dhe udhëheqës të tjerë të bizneseve të cilët/cilat synojnë të dërgojnë kompanitë e tyre drejt krijimit të përparësive mbi konkurrencën.

Mbi të gjitha, krijimi i përparësisë mbi konkurrencën është qëllimi kryesor të cilin aplikimi i menaxhimit strategjik ka për synim ta arrijë në tërësi. Të vetëdijshëm për ambientin e tanishëm biznesor kosovar, njëkohësisht duke qenë në dijeni se ndërmarrjet synojnë të arrijnë majat e suksesit në fushën apo sferën e biznesit të tyre, preferohet të përdoren strategji të cilat i japin shtysë biznesit në arritjen e qëllimeve dhe objektivave të parashtruar, e të cilët mund të jenë shpeshherë voluminozë. Pikërisht në këtë pikë, studimi paraqet një lehtësim për shumë menaxherë, pronarë, bashkëpronarë apo udhëheqes të bizneseve duke ofruar fakte, shembuj dhe ide innovative për të përdorur shumë teknika dhe shembuj konkretë të aplikimit dhe përdorimit të menaxhimit strategjik në ndihmesë të të udhëzuarit me shembuj të ndryshëm praktikë se si të arrihet në qëllimin e përcaktuar biznesor.

Fillimisht do të nxjerr, nga punimi dhe hulumtimi në terren, konkluzione mbi bizneset kosovare dhe veprimtarinë e tyre aktuale mund ta japim si në vazhdim:

- *Bizneset kosovare përballen me vështirësi gjatë operimit*

Bizneset kosovare gjenden në vështirësi të mëdha gjatë procesit të tyre operativ. Gjendja faktike ekonomike në Kosovë është dëshmi se bizneset private të vendit përballen me vështirësi të ndryshme dhe të shumta. Progresi i ulët ekonomik në baza vjetore nuk kalon 2.5% të BPV, andaj kjo rritje nuk është e mjaftueshme që të shikohet me entuziazëm dhe shpresë përmirësimi i shpejtë i gjendjes ekonomike në vend. Rezultati gjatë hulumtimit që tregon se 98% e kompanive kanë marrë kredi, na vërteton se kompanitë përballen me mungesë të ndihmës së qeverisë, ku kjo e fundit duhet të jetë si krah i djathtë për ndihmë të zhvillimit të këtyre kompanive, pasi që nga këto kompani krijohen të hyra të mëdha në buxhetin shtetëror.

- *Bizneset kosovare mbeten të përqendruara në aktivitete të tregtisë*

Me gjithë rritjen e numrit të bizneseve të reja të regjistruara gjatë tremujori të parë të vitit 2015, aktivitetet e këtyre bizneseve të reja mbeten të fokusuara në atë të tregtisë. Me gjithë promovimet dhe fushatat për të fuqizuar dhe promovuar prodhimet e prodhuesve vendorë, përsëri sektori i prodhimeve mbetet jo aq i leverdisshëm, si pasojë e politikave të ndryshme.

- *Bizneset kosovare ofrojnë mundësi për ngritje të numrit të të punësuarve në vend*

Me gjithë vështirësitë, të cilat iu paraqiten në performancën e tyre, bizneset private kosovare janë ato të cilat ofrojnë mundësi të punësimit të personave. Përkundër se shumica e bizneseve kanë 1-4 punëtorë, prapë se prapë shihet shpresë se sektori privat, e në veçanti bizneset kosovare janë gjeneruese të punësimit, duke ndikuar përmirësimin dhe rritjen e mirëqenies sociale. Në rezultatet e paraqitura tregohet se numri i punëtorëve është rritur dukshëm nga koha e fillimit të biznesit deri më tani. Kjo është pasqyrë se tregu i Kosovës ka hapësirë të mjaftueshme për zvogëlimin e papunësisë.

- *Shtrirja gjeografike e bizneseve kosovare mbetet e përqendruar në qendrat e mëdha urbane*

Trendet e reja të të bërit biznes në vitet e fundit në vend kanë krijuar një disbalanc të shtrirjes gjeografike të bizneseve në vend. Zonat rurale mbeten të lëna anash dhe përqendrimi i ndërmarrjeve është dyndur drejt nga qendrat e mëdha urbane. Ofrimi i një plani strategjik nga qeveria, me ç'rast zonat rurale do të ishin tërheqëse për

biznese të reja, do të kishte ndikim të madh në krijimin e bizneseve të reja duke u mundësuar banorëve të vendeve rurale punësim pasi që pikërisht varfëria dhe papunësia më e madhe buron nga këto vende.

- *Bizneset Kosovare dhe planet strategjike për zhvillimin e tyre*

Me gjithë iniciimin që ka bërë qeveria e Kosovës në formulimin e strategjisë së ndërmarrjeve, nuk është se strategjia qeveritare ka krijuar ndonjë lulëzim të theksuar të sektorit privat. Andaj, shumica e bizneseve shpresojnë në asistencën qeveritare rreth përmirësimit të gjendjes së tyre. Njëkohësisht, kohëve të fundit shihet një trend në rritje të zhvillimit të këtyre kompanive, ku si pasojë e kësaj është se këto kompani kanë plan të veprimit, i realizojnë ndryshimet strategjike dhe gjatë tërë kohës studiohet mjedisi i brendshëm dhe i jashtëm. Fatkeqësisht, përqindje e madhe e këtyre kompanive të intervistuar, e cila është 42%, tregon se strategjia kryesore e tyre është ulja e çmimeve të produkteve të ofruara në treg, ku në bazë të kësaj mund të themi se ulja e çmimeve për kompaninë mund të jetë me profitabilitet më të ulët.

Qëllimi i nxjerrjes dhe paraqitjes së konkluzioneve, të cilat japin pasqyrim të qartë të gjendjes aktuale të bizneseve kosovare, ishte të arrijë të japë detaje dhe të dhëna sa më të besueshme rreth faktorëve ndikues dhe indikatorëve në procesin dhe ciklin biznesor nëpër të cilin kalojnë bizneset kosovare. Hulumtimi nxjerr në sipërfaqe faktorët direktë (të drejtpërdrejtë) dhe ata indirektë (të tërthortë) në krijimin e klimës aktuale biznesore. Nga ky realitet mund të kuptojmë se sa i rëndësishëm është procesi i përzgjedhjes së strategjive menaxheriale dhe përshtatshmërisë së tyre me ambientin biznesor. Ndryshimet e shpejta në treg, inovacionet dhe gjërat e shumta të cilat ndikojnë në marrjen e vendimeve në adoptimin dhe, në raste të caktuara, edhe në ndryshimin e

strategjive janë të paraqitura si rezultate të cilat janë siguruar nga hulumtimi në terren gjatë përmbledhjes së punimit.

Konkluzionete analizës së korrelacionit dhe regresionit:

Në punimin e Andersenit (2000) ofrohen dëshmi se planifikimi strategjik (që thekson elementet e procesit të menaxhimit strategjik konvencional) është i lidhur me performancën më të lartë në të gjitha mjediset e studiuara industriale. Efekti i performancës së planifikimit strategjik nuk do të ndryshojë në mënyrë të konsiderueshme në mes të grupeve të ndryshme të industrisë. Për këtë arsye, planifikimi strategjik është një drejtues i rëndësishëm i performancës në të gjitha mjediset industriale, dhe rrit si performancën ekonomike ashtu edhe risitë organizative. Sipas Songut (2011), evidencat empirike tregojnë se planifikimi më strategjik dhe më shumë projekte të reja të zhvillimit të produktit, çojnë në performancë më të mirë e më të fortë. Edhe pse planifikimi strategjik është një proces i parashikimit të turbullirave të mjedisit, procesi logjik vijues, shpesh i përshkruar në literature, nuk është i mjaftueshëm për të ndikuar performancën. Prandaj, planet strategjike duhet të jenë sa më fleksibël që të strehojë improvizimin potencial të cilat mund të jenë të nevojshme në menaxhimin e NPD që aktivitetet e inovacionit të cilat janë të lidhura nuk mund të planifikohet pikërisht për shkak të shkundjeve të paprituradhe të paparashikuara në procesin e NPDsë. (Rudd, 2008).

Pjesa më e rëndësishme e studimit është pjesa e analizës së regresionit dhe korrelacionit që tenton t'u kthejë përgjigje pyetjeve bazë kërkimore të punimit. Pjesa e literaturës dhe kuadri teorik i grupojnë faktorët e mjedisit të brendshëm organizativ që

kushtëzojnë nivelin e zhvillimit dhe internacionalizmin e kompanive, që mund t'i kategorizojmë në këto grupe: të dhënat mbi ndërmarrjen, aktivitetet biznesore, organizimi, qarkullimi dhe struktura e aseteve, tendencat për rritje dhe zhvillim, inovacioni, personeli dhe të dhënat mbi personelin. Këta faktorë japin rezultate deskriptive në analizën e bizneseve të mëdha në Kosovë.

Hipoteza e parë na vërteton se menaxhimi strategjik ndikon në funksionalitetin dhe në zhvillimin e bizneseve. Kuptojmë që zgjedhja e strategjive të ndryshme menaxheriale e zhvillon pozitivisht kompaninë dhe funksionalitetin e saj për internacionalizmin dhe rritjen e tendencës.

Hipoteza e dytë na vërteton se përgatitja profesionale arsimore ndikon në zhvillimin e kompanisë për të aritur qëllimet e tyre. Qëllimet e një biznesi të madh janë: rritja e kapitalit, të pasurit e një roli kryesor në rajonin e biznesit, rritja proporcionale, rritja e kapacitetit të prodhimit dhe e eksportimit për interacionalizim. Për të arritur në këto qëllime, kompanitë duhet të investojnë në zhvillimin e arsimit të personelit.

Hipoteza e tretë na vërteton se pozita apo selia e ndërmarrjes ndikon në internacionalizmin e kompanisë. Selitë që janë afër kufijve të kompanisë, fitojnë nga shpenzimet e transportit. Në ditët e sotme kostot e transportit janë një ndër faktorët më të mëdhenj të kapitalit të biznesit. Formula më poshtë tregon rezultatin e tregtisë së kompanive (Behar dhe Venables, 2010):

TREGTIA = F (Të Ardhurat, Politika, Prirje Kulturore, Shpenzimet e Transportit)

Hipoteza e katërt na vërteton se zhvillimi dhe dizajnimi i produkteve apo shërbimeve ndikon në zhvillimin dhe në internacionalizimin e kompanisë. Edhe në produktet normale, dizajnimi i produkteve dhe modernizmi i tyre ndikon në faktorin e shtitjes së produkteve, kështu që shitja e produkteve zhvillon kompaninë dhe qëllimet e tyre për internacionalizim. Për bizneset kosovare internacionalizmi realizohet me anë të ortakërisë me bizneset jashtë Kosovës apo blerjes së një biznesi të ngjajshëm nga bota e jashtme.

6.1 Rekomandimet

Analizat gjatë kompletimit të punimit mbi rëndësinë, përdorimin dhe aplikimin e menaxhimit strategjik për bizneset kosovare, mund të përmbledhen në një set rekomandimesh, të cilat mund të paraqiten si:

Së pari - bizneset kosovare duhet të vetëdijësohen mbi rëndësinë e menaxhimit strategjik dhe benefitet e të aplikuarit të tij në proceset e përditshme operuese,

Së dyti - pronarët, menaxherët, apo drejtuesit e bizneseve në Kosovë duhet të ndjekin shkollim qoftë kurse apo trajnime të veçanta në vendet e ndryshme të Europës mbi të kuptuarit dhe të mësuarit e menaxhimit strategjik si dhe aplikimit të tij në bizneset që ata/ato i udhëheqin apo menaxhojnë,

Së treti - Bizneset kosovare duhet të angazhojnë konsulentë nga jashtë biznesit të tyre mbi menaxhimin strategjik me qëllim të avancimit të tyre dhe biznesit poashtu,

Së katërti - Oda Ekonomike e Kosovës së bashku me Aleancën e Biznesit të Kosovës duhet të marrë iniciativë që të promovojë menaxhimin strategjik dhe rëndësinë e tij në ndihmë të bizneseve që të kalojnë më lehtë mbi vështirësitë të cilat ato kalojnë,

Së pesti - Bizneset kosovare të shfrytëzojnë panairët e ndryshme ndërkombëtare për t'u njohur dhe shkëmbyer përvojat me bizneset të lëmive të ndryshme mbi të aplikuarit e menaxhimit strategjik,

Së gjashti - bizneset të krijojnë plane të menaxhimit strategjik duke matur synimet dhe realizimet si metodë vlerësuese deri në gjetjen e strategjisë së përshtatshme për bizneset e tyre,

Së shtati - Sugjerohet që të merret për model ndonjë nga kompanitë e sukseshme dhe të "imitohet" (adoptohet) strategjia e tyre duke u munduar që të përfitojnë nga përvojat e mira të atyre kompanive, të cilat me kohë dhe vend të duhur kanë përdorur dhe aplikuar menaxhimin strategjik duke u kurorëzuar me suksese

Së teti - në bazë të këtij studimi mund të themi që kompanitë prodhuese të jenë me aktive në promovimin e produkteve të tyre edhe në vendet e Europës e jo vetëm në vendet e rajonit.

Përmbledhja e rekomandimeve mbi menaxhimin strategjik mbi të lart cekurat mund të drejtohem pronareshë, partnereshë, menaxhereshë apo drejtuesve të biznesit se ata duhet që detyrimsht të kenë njohuri bazë mbi rëndësinë e aplikimit të menaxhimit strategjik në bizneset apo ndërmarrjet e tyre. Çdo njohuri shtesë e marrë në lidhje me menaxhimin strategjik, ju krijon mundësinë bizneseve që të krijojnë përparësi konkurruese duke aplikuar drejt dhe në mënyrë të duhur strategjinë e zgjedhur. Qëllimet

dhe synimet e ndërmarrjes apo biznesit arrihen më lehtë, produktiviteti i personelit të biznesit si dhe rritja e aseteve është më shpejt e arritshme. Menaxhimi strategjik rekomandohet të bëhet prioritet në planet e bizneseve të ndërmarrjeve duke zbutur presionin, të cilin ndien kompania nga proceset menaxhuese dhe faktorët etjerë rrethues.

6.2 Përmbledhje e kapitullit

Konkluzionet dhe rekomandimet e dala nga ky hulumtim i bërë kanë për qëllim të ofruarit e mendimeve dhe ideve të autores së punimit rreth gjendjes aktuale të bizneseve kosovare si dhe dhënies së rekomandimeve për bizneset.

Konkluzionet e nxjerra nga ky hulumtim i bërë, drejtojnë çështjet që kanë të bëjnë me përdorimin dhe zbatimin e menaxhimit strategjik duke ofruar mësimet dhe shembuj nga më të ndryshmit, të cilët mund të shërbejnë si udhërrëfyes për shumë menaxherë, pronarë, bashkëpronarë si dhe udhëheqës të tjerë të bizneseve të cilët synojnë t'i dërgojnë kompanitë e tyre drejt krijimit të përparësive mbi konkurrencën.

Gjatë këtij hulumtimi të bërë kemi arritur që rekomandimet t'i paraqesim në tetë pika, të cilat u drejtohen bizneseve kosovare me ide origjinale mbi të cilat une si autorejep shpjegime rreth të aplikuarit të menaxhimit strategjik nga bizneset. Për më shumë, ky hulumtim përmbillet me rekomandimin se menaxhimi strategjik mundëson arritjen e synimeve të ndërmarrjes dhe i cili rekomandohet poashtu si një ndër prioritetet bazë, të cilat duhet t'i ketë çdo biznes nëse synon të arrijë suksese dhe të ketë përparësi mbi konkurrencën, qëllim bazë i menaxhimit strategjik.

LITERATURA

1. A Short Story of the Coca Cola Company
2. http://assets.coca-colacompany.com/a7/5f/95ccf35a41d8adaf82131f36633c/Coca-Cola_125_years_booklet.pdf
3. Aaker, D. A. & Mcloughlin, D. (2010). "Strategic Market Management." John Wiley & Sons Ltd. West Sussex PO19 8SQ, United Kingdom.
4. Aaker, D. A., Strategic Market Management, botimi i katërt, Wiley & Sons, New York, SHBA, 1995
5. Aaker, D.A., Developing Business Strategies, 3rd ed., Wiley & Sons, New York, 1992, Abek, D.F., Hammond, J.S., Strategic Market Planning: Problems and Analytical Approaches, Prentice-Hall, New Jersey, SHBA, 1979.
6. Adidas Group- History. Shkarkuar Janar 2015 nga:
7. <http://www.adidas-group.com/en/group/history>
8. Adidas Group- Profile. Shkarkuar Janar 2015 nga: <http://www.adidas-group.com/en/group/profile/>
9. Adidas Group- Strategy Overview. Shkarkuar Janar 2015 nga: <http://www.adidas-group.com/en/group/strategy-overview/>.
10. Agjensioni i Statistikave të Kosovës (2015). "Statistikat Ekonomike: Repertori statistikor mbi ndërmarrjet ekonomike në Kosovë (TM1 - 2015)" Prishtinë, Kosovë
11. Agjensioni i Statistikave të Kosovës (2015). "Vlerësim Popullsisë e Kosovës 2014" Prishtinë, Kosovë.
12. Alexander, L. D. , O'Neill, H. M., Snyder, N.H., Townsend, J.B., "How Academy Member Teach the Business Policy/Strategic Management Case Course, " Journal Management Case Studies, New York, vëll. 2. 1986., Iss.4, faqe 334 -344.

13. Ali Jakupi, Marketingu Nderkombetar, Prishtine 2008
14. Ansoff, I., Corporate Strategy, McGraw-Hill, New York, 1965.
15. Coca-Cola Hellenic Botling Company - Our Strategy Framework-Play to Win Strategic Framework. Shkarkuar në Mars 2015 nga: <http://www.coca-colahellenic.com/aboutus/ourstrategicframew>
16. Cushman, P.D. & King, S.S. (1995). "Communcating Organbizational Change: A Management Perspective." State University of New York Press, Albany, N.Y, USA.
17. David, R. Fred, 2002. Strategic Management – Concepts and Cases. 9th ed. USA: Prentice Hal.
18. Davis, B.G., Olson, H.M., ManagementInformation System, Second edition, McGraw – Hill Company, New York, 1985., faqe 6.
19. Dess, G., Lumpkin, G.T. & Taylor, L.M. (2012). "Strategic Management: Creating Competitive Advantages." MCGRAW-HILL Higher Education, NY, USA
20. Dobson, P.W., Starkey, K. & Richards, J. (2004). "Strategic Mangement: Issues and Cases." Blackwell Publishing Ltd.
21. Drucker, P.: The Practice of Management, Harper & Row, New York, 1954,
22. Finklestein, S., Hambrick, C.D., Canella Jr, A.A. (2009). " Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management teams and Boards". Oxford University Press Inc, New York.
23. Goldman, G. & Nieuwenhuizen, C. (2006). "Strategy: Sustaining Competitive Advantage in a Globalised Context." Mercury Crecent, Wetton, 7780. Cape Town, South Africa.
24. Goold, M., Campbell, A., Strategies and Styles, Blackwell, Oxford, 1987, fq 67.
25. Grant, R.M., Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications, Blackwell Business, 1995, faqe 55.
26. HarissonT.,(1987). "A Handbook of Advertising Techniques", Kogan Page, London, UK.
27. Hellman, J. (2014). " Mondelez International: A Short SWOT Analysis" Shkarkuar Prill 2015 nga:

- http://www.valueline.com/Stocks/Highlights/Mondelez_International__A_Short_SWOT_Analysis.aspx#.VYnaYUahGUL
28. Henry, E. A. (2008). " Understanding Strategic Management". Second Edition. Oxford University Press Inc, New York.
29. Hill, B., Jones, G., Schilling, M. (2013). "Strategic Management: Thory & Cases: An Integrated Approach". Student Edition. Cencage Learning, Stamford, CT. USA.
30. Hill, G.R., Jones, C.W.L., Strategic Management – An Integrated Approach, Houghton Mifflin Company, Bostor, 1989,
31. History of Nike, Inc. NIKE, Inc. - Company Profile, Information, Business Description, History, Background Information on NIKE, Inc.: Shkarkuar në Mars, 2015 nga: <http://www.referenceforbusiness.com/history2/99/NIKE-Inc.html#ixzz3XDdCFPwr>
32. Hitt, A. M., Ireland, R. D. & Hoskisson, E.R. (2012). "Strategic Management: Competitiveness & Globalization." Edition 10. Thomson Learning, Inc. USA.
33. Instituti për Hulumtime dhe Zhvillim Riinvest (2014). "Klima e Biznesit në Kosovë: Një perspektivë ndër-rajonale." Instituti Riinvest, Lidhja e Prizrenit nr42. Prishtinë, Kosovë.
34. Intervistë - B. M. Sales Regional Manager në Coca-Cola Hellenic Kosova.
35. Ireland, R.D., Hitt, M. A., "Mission statements: importance, challenge and recommendations for development", Business Horizons, May—June,1992
36. Irwin, R., Implementing Strategy, [http:// www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sid=11.htm](http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sid=11.htm) (9.6.2014.)
37. Jennings, D., "Researching and Writing Strategic Management Cases: A Systems View", Management Decision, London, Vëll. 35,1997, Iss2, faqe 100.
38. Jurevicius, O. (January, 2015). "Coca-Cola SWOT Analyses 2015". Strategic Management Insight. Shkarkuar në Janar 2015 nga: <http://www.strategicmanagementinsight.com/products/swot-analyses/coca-cola-swot-analysis.html>

39. Kluyver, D. C. (2010). " Fundamentals of Global Strategy: A Business Model Approach"
Business Expert Press, LLC, New York, USA.
40. Kotler Philip, Kevin Lane Keller (2006) Marketing Management, Prentice Hall
International, Inc, New Jercey, USA
41. Leontiades, C.J. (1985). " Multinational Corporate Strategy: Planning for World
Markets." D.C. Heath and Company. New York, USA.
42. Leontiades, M., (1984) "Choosing the Right Manager to Fit the Strategy", Journal of
Business Strategy.
43. Levin, M. A & Kalal, T. T (2003). "Improving Product Reliability: Strategies and
Implementation." John Willey & Sons, Ltd, The Atrium, Southen Gate, Chichester, West
Sussex PO19 8SQ, England.
44. Lymbersky, C. (2008) "Market Entry Strategies: Text, Cases and Readings inMarket
Entry Mangement." 1st edition. Mangement Laboratoty Press. Hamburg, Germany.
45. Meltenburg, J. (2005). "Manufacturing Strategy: How to Fromulate and Implement a
Winning Plan." Productivity Press, New York, NY 100016. USA.
46. Metcalfe B.A. and Metcalfe J.A., (2005), The Crucial Role of Leadership in Meeting the
Challenges of Change, VISION-The Journal of Business Perspective, Vol 9, No 2, 27-39,
April-June.
47. Mintzberg, H, Waters, J., A., "Of Strategies Deliberate and Emergent", Strategic
Management Journal, Vol 6., 1985, fq 257.
48. Mintzberg, H. "Strategy formation schools of though", në: Fredickson, J. W. Perspectives
on Strategic enagement, Harper Bussines, New York, 1940.
49. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. Lampel J., Strategy Safary, Prentice Hall, Hemel
Hempstead, Hertfodshire, 1998., faqe 124-125.
50. Mondelez International, "Mondelez International Reiterates Strategy and Details Progress
on Margin-Improvement Plans at CAGNY." Shkarkuar Prill 2015 nga:

<http://www.prnewswire.com/news-releases/mondelez-international-reiterates-strategy-and-details-progress-on-margin-improvement-plans-at-cagny-300036771.html>

51. Mondelez International, " Mondelēz International – The power of big. And small" Shkarkuar Maj 2015 nga: <http://www.hays.co.uk/jobs/mondelezinternational/>

52. Mondelez International, "Mondelez International, Inc. Business Description." Shkarkuar Maj 2015 nga: <http://csimarket.com/stocks/MDLZ-Business-Description.html>

53. Mondelez International, Fact Sheet 2015-Significant Competitive Advantages. Shkarkuar në Prill 2015 nga: http://www.mondelezinternational.com/about-us/~media/MondelezCorporate/Uploads/downloads/mondelez_intl_fact_sheet.pdf

54. Musabelliu, B., Kërçini, D. & Bejko, A. (2012). "Menaxhimi Strategjik: Cikël Leksionesh." Tiranë, Shqipëri.

55. Nike Inc. - Annual Income Statement. Shkarkuar Janar 2015 nga: <http://amigobulls.com/stocks/NKE/income-statement/annual>

56. Nike Inc. - History. Shkarkuar Janar 2015 nga: <http://www.referenceforbusiness.com/history2/99/NIKE-Inc.html>

57. Nikes Strategy Implementation History-Innovation as Strategy. Shkarkuar në Dhjetor 2014 nga: <http://www.ukessays.com/essays/marketing/nikes-strategy-implementation-history-development-growth-marketing-essay.php>

58. Pasqyra e të ardhurave viti fiskal 2014. Nike (NYSE:NKE) Annual Income Statement. Shkarkuar Mars, 2015 nga: <http://amigobulls.com/stocks/NKE/income-statement/annual>

59. Patridge, L. (1999). "Strategic Management 1: volume 12 of Professional Manager 6" Select Knowledge Limited.

60. Paul Arveson, Howard Rohm, David Wilsey, Gail Perry, Larry Halbach and Joe DeCarlo (2010). " A Strategy Management Group company" ©2010 Balanced Scorecard Institute. All rights reserved. Shkarkuar në Janar 2015 nga: <http://www.balancedscorecard.org/portals/0/pdf/bscistrategicmanagementmaturitymodel.pdf>

61. Pearce II, A. J., Robinson, Jr., B.R., Formulation, Implementationj and Control of Competitive Strategy, Seventh Edition, Irwin McGraw-Hill, Boston, 2000
62. Peters, T., Thriving on Chaos 'A Handbook for a Management Revolution, Macmilanl', London, 1988, faqe 515.
63. Peters, T.J., Waterman, R.H., In Search of Excellence, New York, John Wiley, 1982.
64. Porter, M.E., Competettive Strategy: Technigues for Analysing Industries and Competetitors, Free Press, New York,1980, faqe 39.
65. Porter, E. Michael: From competitive advantage to corporate strategy, The McKinsey Quarterly, 1987, faqe 35.
66. Porter, E. Michael: What is Strategy, Harvard Business Review, Boston, USA, 2001
67. Porter, M. E., Competative Adventage, Free Press, New York, 1985, faqe 97.
68. Porter, M.E., Competetive Strategy: Techingues for. Analysing Industries and. Competitors, Free Press. New York, 1980, fq.39.
69. Qeveria e Kosovës (2011). "Strategjia e Zhvillimit të NVM-ve Në Kosovë 2012-2016 Me Vizion 2020." Prishtinë, Kosovë
70. Rogers, J. (2013). "Strategy, Value and Risk: A Guide to Advanced Financial Management." Third Edition. Palgrave Macmillan - St Martin's Press LLC 175 Fifth Avenue, New York, NY 10010. USA.
71. Sahlman, K. (2010). "Elements of Strategic Technology Management" Acta Univ.Oulu. C362,2010 Finland.
72. Sekhar, G.V. (2010). "Business Policy and Strategic Management." I.K International Publishing House PVT.ltd. New Delhi, India.
73. Stead, W.E., Stead, G.J. & Starik, M. (2004). "Sustainable Strategic Management." M.E. Sharpe, Inc. New York, USA.
74. Steiner, A. G., Miner, B.J., Gray, R.E., Management Policy and Strategy, Macmillan Publishing Company, New York, 1986,
75. Taylor, A., "Here Comes Japan's Neë Luxury Cars", Fortune, 14 August 1989., fq 62.

76. Towl, 1969., sipas: Jennings, D., "Researching and Writing Strategic Management Cases> A Szstem iew, Management Decision, London, vëll 35, 1997, Iss.2, faqe 100.
77. Trout, Jack & Rivkin, Steve, 2000. Differentiate or Die: Survival in Our Era of Killer Competition, New York, USA: John Wiley & Sons, faqe 54
78. The Coca-Cola Company- 11 Facts About the Coca Cola Bottle. Shkarkuar në Mars 2015 nga: [http:// www.coca-colacompany.com/11-facts-about-the-contour-bottle](http://www.coca-colacompany.com/11-facts-about-the-contour-bottle)
79. The Coca-Cola Company- Innovation. Shkarkuar në Mars 2015 nga: [http:// www.coca-colacompany.com/innovation/](http://www.coca-colacompany.com/innovation/)
80. Thompson, L.J. (2001). "Understanding Corporate Strategy." Thomson Learning. London. UK.
81. Ungson, R.G. & Wong, Y.Y. (2008). "Global Strategic Management" Taylor & Francis. New York, USA.
82. Vaselika Kume, 2010, Menaxhimi Strategjik, teori, koncepte, zbatime, bot.III, Pegi, Tiranë
83. Weigl, T. (2008). "Strategy, Structure and Performance in Transition Economy: An Institutional Perspective on Configurations in Russia." Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/ GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, Germany.
84. Windy, Robertson S. T. : Marketing Strategy, New Direction fot Theory and Research “, jurnal of Marketing, Lewit, T., “ Marketing Successrought diferentation of anuthing”, Harvard Business Review, 1-2/1980., faqe 83.
85. Lenovo Globalization Strategies. Shkarkuar në Qershor 2015 nga: <http://www.icmrindia.org/casestudies/catalogue/Business%20Strategy/From%20Challenger%20to%20Leader-Excerpts.htm#Protect%20And%20Attack%20Strategy>
86. Aldi International Strategic Mangement -shkarkuar në Qershor 2015 nga <http://www.ukessays.com/essays/marketing/case-study-aldis-international-strategic-management-marketing-essay.php>

87. Innovation at Apple. Sharkuar në Qershor 2015 nga:
http://www.icmrindia.org/casestudies/catalogue/Business%20Strategy/Innovation%20at%20Apple-Excerpts%201.htm#Apples_Approach_to_Innovation
88. Tang, Y.K. (2010). "A Brief Understanding of International Business Strategy-A case study of Toyota." Acculine Precision Manufacturing. Shkarkuar në Qershor 2015 nga:
http://www.acculine-mfg.com/literature/1_Toyota_International_Strategy__Sponsored_by_Acculine.pdf
89. Berry, Tim & Wilson, Doug, 2001. On Target: The Book on Marketing Plans. 2nd ed. Eugene, USA: Palo Alto Software, faqe 111
90. Kotler, Philip, 2002. Marketing Management, Millennium Edition. 12th ed. Boston MA, USA: Pearson Custom Publishing, faqe 40
91. Ketelhohn, W. (2006). Strategic Management Practice in Latin America, Journal of Business Research, 59, INCAE Business School, Costa Rica. pp. 305.
92. Ulgen H., Mirze S.K. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatur Yayıncılık, İstanbul.
93. Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, (2002), Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 8 editions, ISBN: 9780130090867
94. Guclu, N. (2003). Stratejik Yönetim, G.U. Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 23, Sayı 2, s.61-85.
95. Alpan L. (2000). Stratejik Yönetimin Kapsamlılığı, Stratejik Tercihler ve Yönetici Özellikleri Arasındaki İlişkiler (Basılmamış Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
96. Barca M. (2006). Yöneticiniz Ne Düzeyde Stratejist? 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erzurum. Faqe. 445-450.
97. Barca, M. vd. (2002). Stratejik Yetenek Başarıya, Stratejik Belirsizlik Başarısızlığa Neden Olur: İspatlayabilir Mısın? 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi
98. Bildiri Kitabı, Akdeniz U.İ.İ.B.F., Antalya, s. 747-759.

99. Ganiev B.V., Newson E. (2003). Changing Strategic Management Practice within the UK Construction Industry, Strategic Change, 12, Loughborough University, UK, pp.347-366.
100. KOSGEB (2004). KOBĐ'lerin Temel Sorunları, www.kosgeb.gov.tr (07.11.2004)
101. Eren E. (2005). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınevi, İstanbul.
102. Demirbas C.V. (1999) Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetim: Türk Tekstil Sektöründe Bir Vaka Analizi (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
103. Ginter P.M., (2002). Strategic Management of Health Care Organizations. 4th ed. New Jersey, USA: Blackwell Publishing, faqe.213
104. Porter, E. Michael: From competitive advantage to corporate strategy, The McKinsey Quarterly, 1987, faqe 35.
105. Hoffman dhe të tjerë, 2005. Marketing Principles & Best Practices. 3rd ed. Ohio, USA: South-Western Thomson, faqe 40.
106. Darbi W.F.K (2012), Of Mission and Vision Statements and Their Potential Impact on Employee Behaviour and Attitudes: The Case of a Public but Profit-Oriented Tertiary Institution, International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 14, Faqe. 95-109.
107. Bracker J. (1980), The Historical Development of the Strategic Management Concept, Acad Manage Rev April 1, 5:2, faqe 219-224.
108. Ulwick, Anthony W., (1999), Business strategy formulation: theory, process, and the intellectual revolution, QUORUM BOOKS Westport, Connecticut London, Library of Congress Catalog Card Number: 99-13714, ISBN: 1-56720-273-X, Faqe. 37.
109. Brinkschröder N., (2014), Strategy Implementation: Key Factors, Challenges and Solutions, IBA Bachelor Thesis Conference, November 6th, 2014, Enschede, The Netherlands, University of Twente, Faculty of Management and Governance.

110. Gasporatti C., (2009), The Internal and External Environment Analysis of Romanian Naval Industry with Swot Model, Management & Marketing (2009) Vol. 4, No. 3, Faqe. 97-110.
111. Ritson N., (2008), Strategic Management, Neil Ritson and Ventus Publishing House, Faqe. 33-40.
112. Ansoff H. (1965) Corporate Strategy Analysis; 3rd ed, Juta and Co. Ltd.
113. Fakokunde T. (2006) Basic Research Method in Business and Management; 1st ed, Osogbo, Clincard Dimension.
114. Wells, D. (1996). Strategic Management for Senior Leaders: A Handbook for Implementation. Department of the Navy Total Quality Leadership Office Publication No. 94-02.
115. Evans, J., & Lindsay, W. (2011). Managing for quality and performance excellence (8th Ed.). Australia; Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
116. Akdemir B., (2010). A Research Of Effects On Strategic Management Consciousness Of Application Strategic Road Map, e-Journal of New World Sciences Academy, Volume: 5, Number: 4.
117. Nedelea S., Adriana L. (2009), The Importance of the Strategic Management Process in the Knowledge – Based Economy. Review of International Comparative Management, vol.1, Faqe. 95-105.
118. Nickols, F. (2011). Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking. Distance Consulting LLC.
119. Ommani AR. (2001). Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis for farming system businesses management: Case of wheat farmers of Shadervan District, Shoushtar Township, Iran. African journal of business management 5: 22.
120. Pesut DJ. 2001. Appreciative inquiry. Nursing Outlook 49(4): 163-163.
121. Nguyen HN, Nguyen DT, Ha MT, Hoang LP. (2007). Research on impacts of policies on tea production and export in Thai Nguyen province. In Small Grant Research

funded by Rockefeller Foundation. Thai Nguyen University of Agriculture and Forestry:
Thai Nguyen.

122. Cadez, S. and Guilding, C. (2008), "An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33, pp. 836-863.
123. West, M., Eckert, R., Steward, K. & Pasmore, B. (2014). *Developing collective leadership for health care*. London: The King's Fund & Center for Creative Leadership. Available at: www.kingsfund.org.uk/collectiveleadership.
124. Pasmore, W. (2009). *Developing a Leadership Strategy: A Critical Ingredient for Organizational Success*. Greensboro: Center for Creative Leadership.
125. Baroto M.B., Madi Bin Abdullah, M. and Wan, H.L. (2012), "Hybrid Strategy: A New Strategy for Competitive Advantage", *International Journal of Business and Management*, Vol. 7, No. 20, pp. 120-133.
126. Twarowska, K. & Kąkol, M. (2013). *International business strategy – reasons and forms of expansion into foreign market*. Management, knowledge and learning International conference 2013. Fape. 1006.
127. Buckley, P. J. & Ghauri, P. N. (2004). *Globalisation, Economic Geography, and the Strategy of Multinational Enterprises*. *Journal of International Business Studies*, 35(2), fape. 81-98.
128. Meyer, K. E. (2009): *Corporate strategies under pressures of globalization: Global focusing*, *Journal of management studies and strategic change* 18 (6), fape. 195-207.
129. Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford: Basil Blackwell.
130. Dahlman C. (2007). *Technology, globalization and international competitiveness: challenges for developing countries*, in DESA. ed. *Industrial development for the 21st century: sustainable development perspectives*. New York: United Nations, fape. 29–83.

131. Dunn, K. (2015). Globalization and consumer: What marketer needs to know. The Neumann Business Review, 16-30. Retrieved from <https://www.neumann.edu/academics/divisions/business/journal/index.html>
132. Saunders M., Lewis P., Thornhill A., (2009), Research Methods for Business Students, FT-Prentice Hall, botimi i pestë.
133. Hinkin T.R., (1995), A review of scale development practices in the study of organizations, Journal of Management, vol 21, no 5, 967-988.
134. Yamane, Taro.1973. Statistics: An Introductory Analysis. Third editio. Newyork: Harper and Row Publication.
135. IBM Corp. Released (2016). IBM SPSS Statistics for Windows, Version 22.0. Armonk, NY: IBM Corp.
136. Behar A. & Venables A.J., (2010). Transport Costs and International Trade. Oxford University, Department of Economics Discussion Paper Series, faqe 10.
137. <https://www.statistik.lmu.de/sfb386/papers/dsp/paper507.pdf>
138. <http://www.statstutor.ac.uk/resources/uploaded/correlation.pdf>
139. http://www.law.uchicago.edu/files/files/20.Sykes_.Regression.pdf
140. Andersen, T. J. (2000). Strategic Planning, Autonomous Actions and Corporate Performance. Long Range Planning, 33(2), faqe 184-200.
141. Song, M., Im, S., Bij, H., & Song, L. Z. (2011). Does Strategic Planning Enhance or Impede Innovation and Firm Performance. Journal of Product Innovation Management, 28(4), faqe 503-520.
142. Rudd, J. M., Greenley, G. E., Beatson, A. T., & Lings, I. N. (2008) Strategic planning and performance: Extending the debate. Journal of Business Research, 61(2), 99-108.
143. Johnson G., Shcoles K., Wittington W. (2005). "Exploring Corporate Strategy". Fifth edition published under the Prentice Hall imprint 1998, Pearson Education Limited 2005. Faqe 343-344.

144. Pietras T., Stormer C. (2001). "Making strategic alliances work", Business and Economic Review, vol. 47, no. 4 (2001), Faqe. 9–12
145. Kaplan N., Hurd J. (2002). "Realising the promise of partnerships", Journal of Business Strategy, vol. 23, no. 3 (2002), Faqe. 38–42
146. V. Ambrosini with G. Johnson and K. Scholes (eds), (1998). "Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management", Prentice Hall, Faqe 44-48.
147. Fenton E., Pettigrew A. (2000). "Theoretical perspectives on new forms of organizing", Sage, Chapter 1, Faqe 121-148.
148. Pugh D. (1984). "Organisation Theory", Published by Penguin, f.27.
149. Whittington R. (2003). "Organisational structure". The Oxford Handbook of Strategy, Volume II, Oxford University Press, Chapter 28, for summaries. Faqe 44.
150. Whittington R., Mayer M. (2000). "The European Corporation: Strategy, Structure and Social Science". Oxford University Press, Faqe 111=114.
151. Khanna T., Palepu K. (1999). "The Right Way to Restructure Conglomerates in Emerging Markets". Harvard Business Review, July–August (1999), pp. 125–134.
152. Mintzberg H, (1990). "The Design School: reconsidering the basic premises of strategic management", Strategic Management Journal, vol. 11. pp. 171–195.
153. Bartlett C., Ghoshal S. (1994). "Changing the role of top management: beyond strategy to purpose". Harvard Business Review, vol. 72, no. 6. Faqe 79–88.
154. Goold M., Campbell A., Lucks K. (1993) "Strategics and styles revisited: strategic planning and financial control". Long Range Planning, vol. 26, no. 6. Faqe 49–61
155. Grant R. (2003). "Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil major". Strategic Management Journal, vol. 24, no. 6. Faqe 491–517.

156. Bartlett C., Ghoshal S. (1998). "Managing Across Borders: The Transnational Solution, 2nd edition, Random House.
157. Pettigrew A., Whittington R. (2002). "Complementarities in action: organizational change and performance in BP and Unilever 1985–2002".
158. Pettigrew A., Whittington R., Melin L., Sanchez-Runde Ch., Van den Bosch F., Ruigrok W and Numagami T. (2003). "Innovating Forms of Organizing, Sage.
159. Pettigrew A., Fenton E. (2000). "The Innovating Organisation". Sage. Chapter 8.
160. Eisenhardt K., Brown. (1999). "Patching: restitching business portfolios in dynamic markets", Harvard Business Review, vol. 25, no. 3. Faqe 72–80.
161. Bingi P., Sharma M., Godla J. (1999). "Critical issues affecting an ERP implementation", Information Systems Management, vol. 16, no. 3. Faqe 7–14.
162. Johnson G., Scholes K. (2001). "Exploring Public Sector Strategy". Financial Times. Prentice Hall. Chapter 13.
163. Forbes T. (2001). "Devolution and control within the UK public sector: National Health Service Trusts". *ibid.*, Chapter 16.
164. Goold M., Campbell A. (1987). "Strategies and Styles". Blackwell Publishing.
165. Mintzberg H., Waters J.A. (1985). "Of strategies, deliberate and emergent". Strategic Management Journal, vol. 6. no. 3. Faqe. 257–272.
166. Johnson G. (1988). "Re-thinking incrementalism". Strategic Management Journal, vol. 9. Faqe 75–91.
167. Grant R. (2003). "Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors". Strategic Management Journal, vol. 24. Faqe 491–517.
168. Mintzberg H. (1994). "The Rise and Fall of Strategic Planning". Prentice Hall.
169. James B.G. (1985). "Business Wargames". Penguin. Faqe 190.
170. McKiernan P., Morris C. (1994). "Strategic planning and financial performance in the UK SMEs: does formality matter?". Journal of Management, vol. 5. Faqe S31–S42.

171. Waters J.A. (1985). "Of strategies, deliberate and emergent". *Strategic Management Journal*, vol. 6, no. 3. Faqe 257–272.
172. Johnson G. (1987). "Strategic Change and the Management Process". Publishing house Blackwell.
173. Quinn J.B., Mintzberg H. (2003). "The Strategy Process". 4th edn Prentice Hall. Faqe 58
174. Burgelman R.A. (1983). "A model of the interaction of strategic behaviour, corporate context and the concept of strategy", *Academy of Management Review*, vol. 81 no. 1. Faqe 61–70.
175. Kolb D., Bartunek J. (1992). "Hidden Conflict in Organizations: Uncovering Behind the Scenes Disputes". Sage.
176. Johnson G., Scholes K. (2001). "Exploring Public Sector Strategy", Pearson Education.
177. Duncan R. (1972). "Characteristics of organisational environments and perceived environmental uncertainty". *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, no. 3. Faqe 313–327.
178. Regner P. (2003). "Strategy creation in the periphery: inductive versus deductive strategy making". *Journal of Management Studies*, vol. 40, no. 1. Faqe 57–82.
179. Hart S., Banbury C. (1994). "How strategy making processes can make a difference". *Strategic Management Journal*. vol. 15, no. 4. Faqe 251–269.
180. Feldman E.R., Amit R., Villalonga B. (2014). "Corporate divestitures and family control". *Strategic Management Journal*. Volume 37, Issue 3. March 2016. Faqe 429–446
181. Simone D., Fischabach K., Schhoder D. (2013). "Enterprise architecture management and its role in corporate strategic management". *Information Systems and e-Business Management*. February 2014, Volume 12, Issue 1. Faqe 5–42.
182. Chen C.M., Delmas M.A., Lieberman B.M. (2013). "Production frontier methodologies and efficiency as a performance measure in strategic management

- research”. *Strategic Management Journal*. Volume 36, Issue 1. January 2015. Faqe 19–36. DOI: 10.1002/smj.2199
183. Costanzo L.A., Domenico Di M. (2014). “Management Team Strategic Decision-Making in a Corporate Venture”. *British Journal of Management*. Volume 26, Issue 3. July 2015. Faqe 484–506. DOI: 10.1111/1467-8551.12073
184. Carroll R.J., Primo D.M., Richter B.K. (2015). “Using item response theory to improve measurement in strategic management research: An application to corporate social responsibility”. *Strategic Management Journal*. Volume 37, Issue 1 January 2016. Faqe 66–85. DOI: 10.1002/smj.2463
185. Nakauchi M., Wiersema W.F. (2015). “Executive succession and strategic change in Japan”. *Strategic Management Journal*. Volume 36, Issue 2. February. Faqe 298–306. DOI: 10.1002/smj.2255
186. Anand J., Singh H. (1997). “Asset Redeployment, Acquisitions And Corporate Strategy In Declining Industries”. *Strategic Management Journal*. Volume 18, Issue S1. July. Faqe 99–118
187. Roberts R.W. (1992). “Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory”. *Accounting, Organizations and Society Journal*. Volume 17, Issue 6, August 1992, Faqe 595-612
188. Kim W.Ch., Mauborgne R.A. (1993). “Procedural Justice, Attitudes, and Subsidiary Top Management Compliance with Multinationals' Corporate Strategic Decisions”. *ACAD MANAGE J* June 1, vol. 36 no. 3 502-526. doi: 10.2307/256590
189. Yanopoulos P. (2011). “Defensive and Offensive Strategies for Market Success”. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 2 No. 13. Special Issue – July
190. Bowman E.H., Helfat C.E. (2001). “DOES CORPORATE STRATEGY MATTER?”. *Strategic Management Journal*. *Strat. Mgmt. J.*, 22: 1–23

191. Wiersema W. F., Bantel K.A. (1992). "Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change". *ACAD MANAGE J* March 1, 1992 vol. 35 no. 1 91-121. doi: 10.2307/256474
192. Gasparotti C. (2009). "The Internal and External Environment Analysis of Romanian Naval Industry with Swot Model". *Management & Marketing*. Vol. 4, No. 3, Faqe 97-110.
193. http://www.pondiuni.edu.in/storage/dde/downloads/mbaii_sm.pdf
194. Abdulwahid S., Muhamad K.U, Sehar Z., Arshad M. S. and, Iftexhar K. (2013). "why do public Sector organizations fail in Implementation of Strategic Plan in Pakistan", *Journal of Public Policy and Administration Research*, 3(I).
195. Adams, J. (2005). "Successful Strategic Planning: Creating Clarity", *Journal of Healthcare Information Management*, 19(3). Faqe 24-32.
196. Aracioglu B., Zalluhoglu A.E., Candemir C. (2013). "Measuring and Evaluating Performance within the Strategic Management Perspective: A Study on Performance Measurement of a Seafood Company". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Volume 99, 6 November 2013, Pages 1026-1034. The Proceedings of 9th International Strategic Management Conference.
197. Nedelea, S., and Păun, L.A. (2009). "The Importance of the Strategic Management Process in the Knowledge-Based Economy", *Review of International Comparative Management*, 10 (1), Faqe 95-105.
198. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997). "DYNAMIC CAPABILITIES AND STRATEGIC MANAGEMENT". *Strategic Management Journal*, Vol. 18:7, Faqe 509-533.
199. Baringer B.R., Bluedorne A.C. (1999). "THE RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE ENTREPRENEURSHIP AND STRATEGIC MANAGEMENT". *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J.*, 20. Faqe 421-444.

4. Profesioni: _____;

5. Pozita në ndërmarrje:

- a) Pronar
- b) Drejtor gjeneral
- c) Menaxher
- d) Tjetër (specifiko)_____ .

II. TË DHËNAT MBI NDËRMARRJEN

1.Selia e ndërmarrjes (Përcaktoni komunën ku është e regjistruar ndërmarrja):

_____.

2. Viti i themelimit të kompanisë (Shënoni vitin kur ka filluar ndërmarrja të punojë):

_____.

3. Ndërmarrja juaj është (Rrumbullaksoni):

- a) Biznes individual
- b) Bashkëpronësi-ortakëri
- c) Shoqëri me përgjegjësi të kufizuar

d) Shoqëri aksionare-korporatë

4. Specifiko sa është përqindja e kapitalit të huaj në kompani (prej 0% - 100%):

_____ %

5. Nëse numri i themeluesve është më i madh se 1, rrumbullakso se çfarë është lidhja në mes tyre (mund të përcaktoheni në më shumë se një përgjigje)

- a) Lidhje familjare
- b) Lidhje profesionale
- c) Investim/ Financim i përbashkët
- d) Diçka tjetër (shkruaj) _____

6. A keni pasur përvojë në fushën në të cilën e keni filluar biznesin tuaj?

- a) Kam pasur përvojë të madhe në biznesin të cilin e kam hapur
- b) Kam pasur përvojë të vogël në biznesin të cilën e kam hapur
- c) Nuk kam pas përvojë fare në biznesin të cilin e kam hapur

7. Nëse Po, (më lart, 1&2) sa vjet përvojë keni pasur? (Shkruani numrin e saktë)

_____.

8. Cila ka qenë arsyeja kryesore për hapjen e firmës suaj?

- a) Kam dashur ta realizoj ëndrrën për të pasur ndërmarrjen time
 - b) Mosmarrëveshjet me punëdhënësin/ partnerin e kaluar
 - c) Kam qenë i papunësuar dhe është dashur të filloj diçka për të mbijetuar
 - d) E kam vërejtur mundësinë e biznesit dhe kam vendosur ta shfrytëzoj atë dhe ta hap ndërmarrjen.
 - e) E kam trashëguar nga familja
 - f) Tjetër
- (Specifikoni)_____

9. A keni pasur ndonjë plan biznesi të shkruar para se të hapni firmën tuaj?

1. PO

2. JO

10. Aktualisht, a keni plan të shkruar të biznesit?

1. PO

2. JO

11. Me ndërmarrjen udhëheq (Rrumbullaksoni):

- a) Pronari / Bashkëpronari
- b) Drejtori / menaxheri
- c) Së bashku (Pronari dhe menaxheri)

12. Kompania juaj, a është kompani që posedon standardet e kualitetit ose të akreditimit apo është në proces të implementimit (p.sh seritë ISO)?

1.PO

2. JO

III. AKTIVITETET BIZNESORE, ORGANIZIMI, QARKULLIMI DHE STRUKTURA E ASETEVE

1. Si e vlerësoni afarizmin tuaj në vitin 2015?

- a) Më të mirë se në vitin 2014,
- b) Pa ndryshime
- c) Më të keq se sa në vitin 2014

2. Çfarë afarizmi pritni në vitin 2015 (Rrumbullaksoni)?

- a) Më të mirë se vitin 2014,
- b) Nuk pres ndryshime
- c) Më të keq se sa në vitin 2014

3.Krahasuar me 12 muajt e kaluar, qarkullimi juaj është:

- a) i zvogëluar
- b) i njëjtë
- c) i rritur

4. Krahasuar me 24 muajt e kaluar, qarkullimi juaj është:

- a) i zvogëluar
- b) i njëjtë
- c) i rritur

5. Krahasuar me 36 muajt e kaluar, qarkullimi juaj është:

- a) i zvogëluar
- b) i njëjtë
- c) i rritur

6. Sa është rritur përafërsisht qarkullimi krahasuar me vitin e parë të operimit?
_____ %.

7. A jeni ndërmarrje eksportuese:

- 1. PO
- 2. JO

8. Cilat janë besimet e kompanisë suaj mbi internacionalizimin e produkteve/ shërbimeve tuaja? (5=pajtohem plotësisht, 4 = pajtohem, 3 = neutral, 2 = nuk pajtohem, 1 = nuk pajtohem plotësisht).

9. Internacionalizimi është një detyrë e dëshirueshme për kompaninë time.

- a) Kompania jonë të eksportojë shërbimet
- b) Menaxheri kryesor ka qëndrim të favorshëm ndaj internacionalizimit
- c) Menaxheri kryesor e përkrah internacionalizimin e kompanisë

9. A ka efekt internacionalizimi i kompanisë suaj në këto fusha: (Shënoni numrat në vazhdim të fjalisë: 5 = pajtohem plotësisht, 4 = pajtohem, 3 = neutral, 2 = nuk pajtohem, 1 = nuk pajtohem plotësisht).

- a) Rritjen e profitit _____
- b) Zhvillimin e kompanisë _____
- c) Sigurinë e investimeve të kompanisë suaj _____
- d) Zhvillimin e tregjeve të kompanisë _____
- e) Sigurinë e tregut të kompanisë suaj _____

10. Tregoni shkallën secila nga përparësitë e mëposhtme kanë dihmuar firmën tuaj për të konkurrueshmë suksesshëm: (Shënoni numrat në vazhdim të fjalisë: 5 = pajtohem plotësisht, 4 = pajtohem, 3 = neutral, 2 = nuk pajtohem, 1 = nuk pajtohem plotësisht).

- a) Kompetenca teknologjike. _____
- b) Imazhi i kompanisë. _____
- c) Asetet financiare adekuate. _____

11. Si është i lidhur internacionalizimi i kompanisë suaj me motivimet strategjike të kompanisë: (Shënoni numrat në vazhdim të fjalisë: 5=pajtohem plotësisht, 4 = pajtohem, 3 = neutral, 2 = nuk pajtohem, 1 = nuk pajtohem plotësisht).

12. A keni pasur import në vitin 2015?

1. PO

2. JO

13. Cilat janë arsyet që profiti juaj është rritur?

- | | | |
|---|-----------------------------|-----------------------------|
| a) Rritja e shitjes | ☐ Po | ☐ Jo |
| b) Produktet e reja | ☐ Po | ☐ Jo |
| c) Reduktimi i shpenzimeve | ☐ Po | ☐ Jo |
| d) Kemi qenë më produktivë | ☐ Po | ☐ Jo |
| e) Përmirësimi i mjeteve kryesore | ☐ Po | ☐ Jo |
| f) Përmirësimi i aftësive të punëtorëve | ☐ Po | ☐ Jo |
| g) Përmirësimi i menaxhmentit | ☐ Po | ☐ Jo |
| h) Tjetër (Specifikoni)_____ | | |

IV. TENDENCAT PËR RRRITJE DHE ZHVILLIM

1. A keni bërë investime në vitin 2015:

1. PO

2. JO

2. Sa është vlera e investimeve që keni bërë në vitin 2015 dhe 2014 (shëno vlerën në €)?

	1) 2015	2) 2014
Vlera e investuar (€)		

3. Investimet janë bërë në:

No	TITULLI	2014	2015
.			
A	Kapital qarkullues (produktet e gatshme, lënda e parë)		
B	Objekte		
C	Makina dhe pajisje		
D	Mjete transporti		
E	Toka		

F	Tjetër (Specifikoni)		
---	----------------------	--	--

4. Aktivitetin tuaj ekonomik në të ardhmen mendoni ta zhvilloni në

- a) Vazhdimin e biznesit të tashëm
- b) Investimet në një fushë të re
- c) Edhe njërën edhe tjetrën
- d) Nuk jam përcaktuar ende

5. A keni marrë kredi nga banka?

- a) PO
- b) JO. Nuk kam provuar?
- c) JO. Kam provuar por jam refuzuar?

6. Nëse keni marrë kredi, kushtet e kreditimit kanë qenë (1=shumë të pavolitshme dhe 5=të volitshme): _____.

7. Gjatë vitit 2015 cilat kanë qenë burimet kryesore për të financuar kapitalin qarkullues?

(Stoqet, pagesat afatshkurtra)

- a) 1. Kursimet personale _____%
- b) 2. Profiti i mbajtur _____%

- c) 3. Huazimi nga familja dhe miqtë _____%
- d) 4. Kredi nga bankat _____%
- e) 5. Kredi nga programe të posaçme për mbështetje të NVM-ve _____%
- f) 6. Kredi nga tregu informal i kapitalit _____%
- g) 7. Kredi nga furnizuesi vendor _____%
- h) 8. Kredi nga furnizuesi i jashtëm _____%
- i) 9. Pagesa e vonshme e taksave dhe kontributeve _____%
- j) 10. Diçka tjetër (Specifikoni) _____%

8. Deri në çfarë mase u besoni bashkëpunëtorëve tuaj?

- a) Mosbesim
- b) Besim neutral
- c) Besim i lartë

9. A janë marrëdhëniet e larta të besimit me kompani të tjera dhe / ose organizatat si një faktor i rëndësishëm për kompensimin e aseteve të caktuara që i mungojnë kompanisë suaj?

- a) E parëndësishme
- b) Neutral
- c) Shumë e rëndësishme

10. Vendimmarrja mbështetet në monitorimin dhe analizën e raporteve mes buxhetit aktual dhe atij të planifikuar? Shënoni numrat në vazhdim të fjalisë: 5=pajtohem plotësisht, 4 = pajtohem, 3 = neutral, 2 = nuk pajtohem, 1 = nuk pajtohem plotësisht).

11. Organizata ka plan të veprimit me hapa konkretë për të zbatuar strategjinë?

1. PO

2.JO

12. A i realizon organizata ndryshimet strategjike?

1. PO

2.JO

13. A studiohet mjedisi i jashtëm dhe i brendshëm i organizatës përpara se të ndërmerren ndryshimet strategjike?

1. PO

2.JO

14. Teknikat e përdorura për të luftuar konkurrencën?

- a) Ulja e çmimeve
- b) Cilësia e shërbimit
- c) Ofrimi i produkteve të veçanta

15. A bëhet rregullisht rishikimi i programeve për të përcaktuar shkallën e kontributit në strategjitë e gjithëmbarshme të organizatës? (shëno numrat në vazhdim të fjalisë: 5=pajtohem plotësisht, 4 = pajtohem, 3 = neutral, 2 = nuk pajtohem, 1 = nuk pajtohem plotësisht).

16. Organizata ndërmerr hulumtime dhe zhvillim të tregut, ambientit, duke e fuqizuar në këtë mënyrë rolin e saj të veçante? (shëno numrat në vazhdim të fjalisë: 5=pajtohem plotësisht, 4 = pajtohem, 3 = neutral, 2 = nuk pajtohem, 1 = nuk pajtohem plotësisht).

V. INOVACIONET

1. Gjatë tri viteve të kaluara, a keni ndërmarrë ndonjë aktivitet të hulumtimit dhe zhvillimit për krijimin apo modifikimin substancial të produkteve/ shërbimeve/ proceseve të reja?

1. PO;

2. JO;

2. Gjatë tri viteve të kaluara, a keni krijuar ndonjë produkt/ shërbim/ proces plotësisht të ri nga firma juaj apo ndonjë modifikim substancial të produkteve/ shërbimeve/ proceseve të firmës suaj?

1. PO;

2. JO;

3. Nëse po, sa ka qenë numri i produkteve ose shërbimeve të reja _____ të futura në afarizëm?

4. Produktet e reja të futura në treg gjatë tri viteve të kaluara kanë qenë:

a. Produkte të reja për tregun (Nuk kanë ekzistuar në tregun e Kosovës më parë).

- b. Produkte të reja vetëm për firmën tuaj (Imitim i produkteve aktuale në tregun e Kosovës).

5. Zhvillimi dhe dizajnimi i produkteve të reja inovative të futura në treg gjatë tri viteve të kaluara është bërë nga:

- a) Kryesisht nga ndërmarrja juaj.
- b) Ndërmarrja juaj ne bashkëpunim me ndërmarrjet e tjera
- c) Ndërmarrja juaj ne bashkëpunim me Institucione Akademike (Institute për Hulumtim dhe Zhvillim, Institute Kërkimore Universitare, dhe te tjera te ngjashme)
- d) Kryesisht nga Ndërmarrjet dhe Institucionet jashtë ndërmarrjes suaj

6. Ju lutem specifikoni shpenzimet që i keni bërë në aktivitetet për krijimin apo modifikimin substancial të produkteve/ shërbimeve apo proceseve të reja:

- a) Hulumtim dhe zhvillim të produkteve apo proceseve të reja brenda ndërmarrjes apo në bashkëpunim me ndërmarrjet e tjera,
- b) Blerje të makinerisë së re apo pajisjeve në krijimin e produkteve apo proceseve të reja,
- c) Blerje të softuerit apo njohurive të jashtme si dhe trajnim të personelit

7. Ju lutem tregoni nëse gjatë tri viteve të fundit keni pasur aktivitete në lidhje me krijimin e produkteve/ shërbimeve, proceseve të reja apo modifikimin substancial të tyre, të cilat kanë përfunduar pasuksesshëm, apo janë ende në progres por të papërfunduara.

1. Po

2. Jo

8. Gjatë tri viteve të kaluara, a ka bërë ndërmarrja juaj ndonjë ndryshim te plotë apo substancial të strukturës organizative menaxheriale?

1. PO;

2. JO;

9. Gjatë tri viteve të kaluara, a ka prezantuar ndërmarrja juaj ndonjë mënyrë plotësisht të re të marketingut të produkteve tuaja e cila nuk ka qenë prezente në treg?

1. PO;

2. JO;

10. A e njihni madhësinë e tregut ku operon firma juaj (rrumbullaksoni)?

a) Po, e njohim

b) Jo, nuk e njohim

11. Si është intensiteti i konkurrencës në industrinë ku operon firma juaj

(Rrumbullaksoni)?

- a) Shumë e lartë
- b) E lartë
- c) Mesatare
- d) Nën mesatare
- e) E ulët
- f) Asnjëra nga të mësipërmet

12. A keni ndonjë partner të përhershëm nga bota e jashtme?

1. PO 2. JO

13. Nëse po, bashkëpunimi i juaj ka të bëjë me:

- a) Import,
- b) Eksport
- c) Investim të përbashkët
- d) Asistencë teknike
- e) Përfaqësim
- f) Bashkëpunim në tregjet e vendeve të tjera
- g) Franshiza
- h) Tjetër (Specifikoni) _____.

14. A jeni duke kërkuar partner nga bota e jashtme për realizimin e planeve tuaja të afarizmit?

1. PO

2. JO

VI. TATIMET

1. Sipas mendimit tuaj, sa përqind të qarkullimit një biznes i ngjashëm me tuajin raporton tek administrata tatimore?_____ (Shkruani përqindjen).

a) Si i konsideroni normat tatimore?

a. shumë të larta

b. të larta

c. mesatare

d. të ulëta

2. Nga 1 deri ne 10, ku 1 është i paarsyeshëm dhe 10 plotësisht i arsyeshëm, si e vlerësoni evazionin fiskal në Kosovë? _____

3. A jeni të informuar se për çfarë përdoren mjetet që grumbullohen nga tatimet dhe doganat, respektivisht për buxhetin e Kosovës:

- a) jam i informuar plotësisht
- b) kam informata të pjesshme
- c) s'jam i informuar.

VII. PERSONELI

1. Numri i punëtorëve në kompani

- 1. Me sa punëtorë e keni filluar biznesin tuaj? _____
- 2. Sa punëtorë ka pasur ndërmarrja në fund të vitit 2014? _____
- 3. Sa punëtorë ka ndërmarrja aktualisht viti 2015 (Shënoni numrin)? _____

	Kualifikimi nga:
1	Universitet i Huaj (jashtëKosovës)
2	Universitet i Huaj (në Kosovë)
3	Universiteti Publik i Prishtinës
4	Universitetet Private të Kosovës

2. Vlerësoni sa jeni të kënaqur me punën e punëtorëve tuaj duke e bërë krahasimin me kualifikimet e punëtorëve nga 1 – 5 (1- aspak i kënaqur, 5 – shumë i kënaqur).

3. A keni ndjekur ju apo ndonjë menaxher tjetër i kompanisë suaj ndonjë kurs trajnimi për biznes apo menaxhim:

1. PO

2. JO

4. A keni punuar ju apo ndonjë nga menaxherët tuaj në ndonjë pozitë menaxheriale parase të filloni punën në këtë kompani?

1. PO

2. JO

5. A jeni anëtar i ndonjë asociacioni të biznesit?

1. PO

2. JO

JU FALEMINDERIT PËR BASHKËPUNIM