

# STRATEGJIA MARKETING

2

Planifikimi strategjik i marketingut

## Hyrje

---

**T**ermi *planifikimin i marketingut* është përdorur për të përshkruar metodat e aplikimit të burimeve të marketingut për të arritur objektivat e marketingut. Kjo mund të tingëllojë e thjeshtë, por është në fakt një proces shumë kompleks. Burimet dhe objektivat do të ndryshojnë për secilën kompani dhe do të ndryshojnë me kalimin e kohës. *Planifikimi i Marketingut* është përdorur për tregjet e segmentimit, të identifikojnë pozicionin e tregut, parashikimin e madhësisë dhe për të planifikuar dhe ndarë në çdo segment tregun.

Një mënyrë për të menduar për procesin e planifikimit të marketingut është që ta paramendosh atë si një piramidë (hinkë, kon)<sup>1</sup>. Në krye janë vendimet e rëndësishme të korporatave që kanë të bëjnë me misionin e firmës, vizionin, qëllimet dhe shpërndarjen e burimeve në mesin e njësive të biznesit. Planifikimi në këtë nivel gjithashtu përfshin vendimet në lidhje me blerjen ose në investimet e njësive të biznesit. Këto vendime shkojnë sikur në hinkë në raport me nivelin e biznesit, ku planifikimi përqëndrohet në qëllimet dhe objektivat në kuadër të tregjeve të caktuara të prodhimeve. Planifikimi në këtë nivel duhet të marrë parasysh dhe të jenë në përputhje me vendimet e marra në nivel të korporatës. Megjithatë, në organizata që ka vetëm një njësi biznesi, strategjia e njësive se biznesit është e njëjta sikurse në korporata. Planifikimi më specifik dhe vendimmarrja shfaqet në fund të hinkës. Kjo pra është në këtë nivel, ku organizatat bëjnë dhe zbatojnë vendime taktike duke marrë parasysh strategjinë e marketingut (tregjet e synuara dhe ato të përziera) poashtu edhe planet e marketingut.

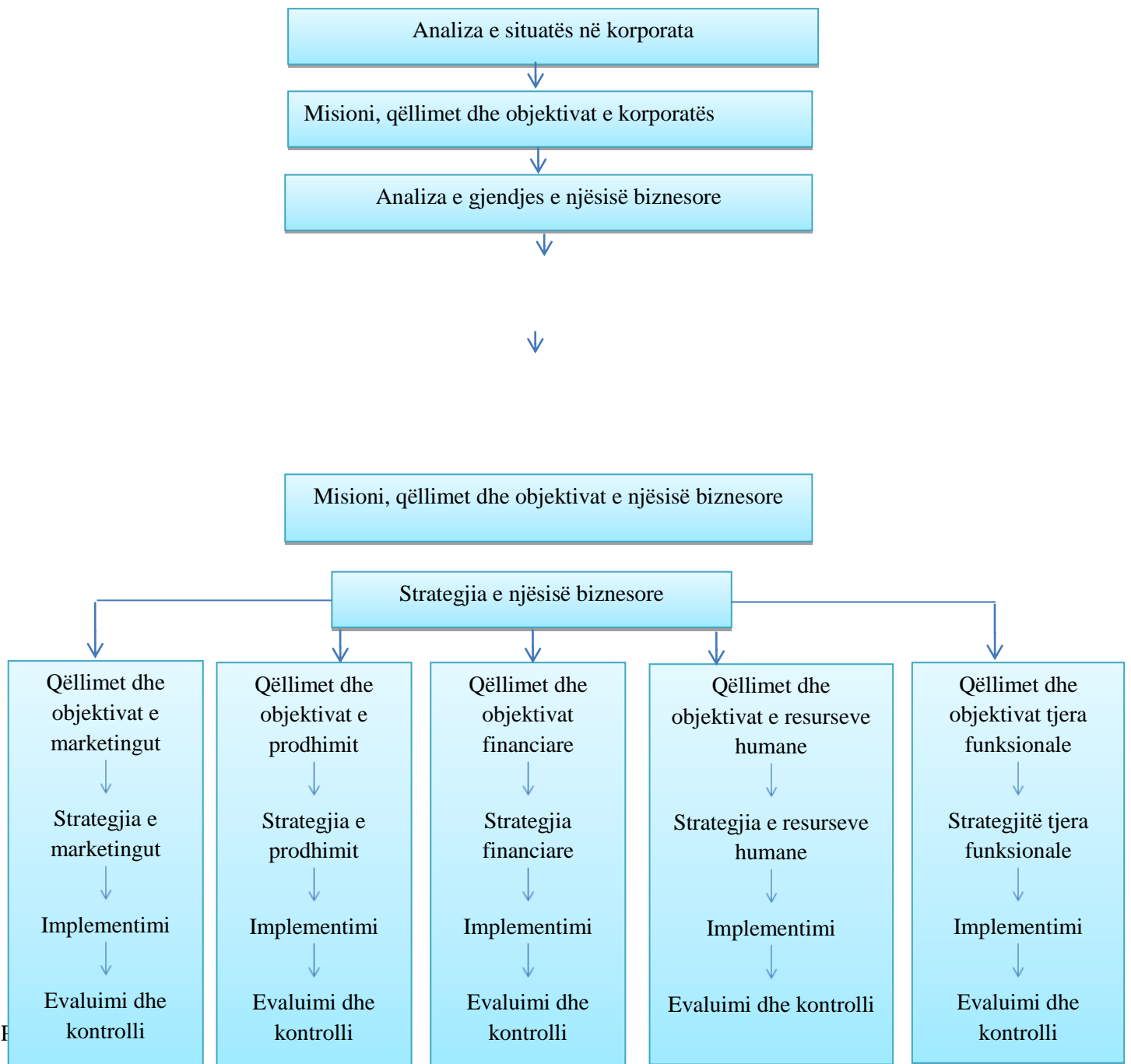
Në këtë kapitull, ne shqyrtojmë procesin e planifikimit në pika të ndryshme. Fillojmë e diskutimet e procesit të përgjithshëm duke marrë parasysh hierarkinë e vendimit që duhet të bëhen në planifikimin e marketingut strategjik, pastaj fusim planin e marketingut dhe shikojmë kornizat e planit të marketingut të përdorur në tekst, diskutojmë rolin dhe rëndësinë e planit të marketingut në strategjinë e marketingut, dhe në fund, gjurmojmë përparime të tjera në planin strategjik, si për shembull: fotografimi (planifikimi) strategjik dhe përmbushja e balancuar të llogarive

### **Procesi i planifikimit strategjik**

Nëse në një korporatë, njësi të biznesit, ose nivel funksional, procesi i planifikimit fillon me një analizë të thellë të ambientit të brendshëm dhe të jashtëm të firmës- nganjëherë referohet

## Shtesa 2.1

## PROCESI I PLANIFIKIMIT STRATEGJIK



Menagjerët e lartë duhet t'i koordinojnë këto plane funksionale, në mënyrë që të arrijnë misionet, qëllimet, dhe objektivat e organizatës.

Plani i marketingut ka për qëllim përshtatjen e kompanisë në gjendjen aktuale në treg, shfrytëzimin e potencialeve të tregut si dhe është aktiv në ndikimin e tregut. Plani i marketingut është faza e udhëheqjes së marketingut me anë të cilit miren vendime të caqeve, politikave, strategjisë, programimit dhe planeve të marketing aktiviteteve të kompanisë. Me anë të planit të marketingut arrihet që afarizmi i kompanisë të arrijë objektivat e veta në treg. Plani i marketingut duhet të jetë i integruar në aktivitetet e planifikuara të mbarë kompanisë. Gjatë hartimit të marketing planit duhet të ekzistoj bashkëpunimi i ngusht me funksionet tjera në kompani si me prodhimin, hulumtimin dhe zhvillimin, financat, kontabilitetin, udhëheqjen etj. Përpilimi i planit të marketingut nuk duhet të shikohet si i izoluar ngase është i integruar në planifikimet e përgjithshme në kompani andaj edhe duhet harmonizuar me planet tjera si me planin e prodhimit, financiar etj. Shikuarja e marketing planit si proces autonom do të sjellte në pyetje efikasitetin e tij dhe të mbarë kompanisë. Ky aspekt i planifikimit të marketingut është jetik – nëse nuk kemi qëllime dhe objektiva, është njësoj sikurse jemi duke vozitur veturën dhe nuk dimë destinacionin. Në këtë kuptim plani i marketingut është si udhërrëfyes për zbatimin e strategjisë së marketingut. Ai i udhëzon punonjësit për rolet dhe funksionet e tyre në përmbushjen e këtij plani. Gjithashtu, siguron specifikat lidhur me alokimin e burimeve dhe përfshin specifikat e detyrave të marketingut, përgjegjësinë e individëve dhe kohën e të gjitha aktiviteteve të marketingut.

Edhe pse fokusi ynë është në politikën strategjike të marketingut, Ne nuk mund të theksojmë mjaftueshëm që vendimet e marketingut duhet të bëhen brenda kufijeve të misionit të përgjithshëm, qëllimit dhe objektivit të organizatës. Sekuenca e fazave të vendimeve të përcaktuara në seksionet në vijim fillon me vendime të gjëra lidhur me misionet organizative të ndjekura nga një diskutim i korporatave ose strategji e njësisë e biznesit. Është përbrenda këtij teksti se qëllimet/objektivat dhe strategjia e marketingut duhet të zhvillohen dhe të zbatohen.

## MISIONI KUNDREJT VISIONIT TE ORGANIZATIV

---

Roli i misionit organizativ në politikën strategjike duhet të trajtohet në mënyrë adekuate (të duhur). Së pari duhet të kuptojmë diferencat ndërmjet misionit dhe visionit të organizatës. Një mision ose deklaratë misioni kërkon ti përgjigjemi pyetjes : “**Cfarë biznesi i takojmë?**”. Është një deklaratë e qartë dhe e ngjeshur (nje paragraf apo 2 e me shume), që spjegon arsyen e egzistencës së organizatës. Nga ana tjetër, nje vizion apo deklarate vizioni kerkon për tu pergjigjur pyetjes: ” **Cfarë duam të behemi ne?**”. Duke vënë re se vizionet e organizatës tentojnë të orientohen nga e ardhmja në ate që perfaqëson se ku po shkon dhe ku deshiron të shkojë organizimi. Nëse pyetni shumë biznesmenë : ”Cila është arsyeja e juaj për egzistencë?”, pergjigjja e tyre ka gjasa të jete: ”Per të bërë para”.

Edhe pse mundë të jetë objektivi i tyre i fundit, nuk është për shkak të tyre. Fitimi në këtë proces ka një rol, natyrisht paraja nuk është qëllimi, objektivi, misioni ose visioni i firmes. Deklaratës e misionit identifikon për çfarë firma është duke qendrua dhe filozofia themelore operative e saj. Fitimi dhe rezultatet e performancave të tjera janë të përfunduara dhe kështu ato janë jashtë vendit të tyre dhe qregullojnë misionin e firmes.

### ELEMENTET E DEKLARATES SE MISIONIT

Një deklaratë e hartuar e misionit, për qdo organizatë , njësi mbrenda organizatës , ose një pronare i vetem i biznesit apo ne një pronarë të vetëm duhet te pergjigjen 5 pyetjeve të njejta bazike. Këto pyetje duhet të qartësohen nga palet e interesuara të firmës (veqanërisht të punësuarit)

1. Kush jemi ne?
2. Kush janë klientët tanë ?
3. Çfarë është filozofia e jonë operative ?(besimet themelore, vlera, etika etj)?
4. Cilat janë kompetencat tona kryesore ose avantazhet konkurruese?
5. Cilat janë përgjegjësitë tona për të qenë një shërbyes i mirë në aspektin njerëzor, financiar dhe mjedisor?

Një deklaratë misioni që sjell një përgjegje të qartë , për secilën nga këto pyetje vë një gurëthemel për instalimin e planit të marketingut. Nëse baza është e dobët ose nuk është në përputhje me themelet e caktuara në hapat paraprake i tër plani nuk do të ketë shansë të vërtetë për një sukses afatgjatë. Shtesa 2.2 pershkruan disa deklarata të misionit që konsiderohen të jenë ndër më të mirat.

## Shtesa 2.2

## GJENDJET MË TE MIRA TË MISONEVE

Në librim e tyre ‘Thuaje dhe jetoje’: Zbulimet e misionit të korporatës së 50-të, që kanë arritur qëllimin, Patricia Jones dhe Larry Kahaner identifikuan 50 ndërmarrje që posedojnë gjendje të shkëlqyshme misioni. Kjo ekspozitë regjistron disa nga këto ndërmarrje së bashku me zbulimet e misionit të vitit 1995, 2000 dhe 2009. Keni parasysh se këto organizata kanë parapërgatitur gjendjet e tyre të misionit që t’u përshtaten nevojave dhe qëllimeve të tyre, për t’u mos u përputhur me kriteret të dhëna në këtë kapitull.

## Boeing

- 1995 Të jetë ndërmarrje ajrore numër një në botë dhe në mesin e problemeve të para industriale përsa i përket kualitetit, fitimit dhe rritjes.
- 2000 Misioni ynë është më i madh dhe më i gjërë se kurrënjëherë më parë. Ai duhet të shtyjë, jo vetëm membraneën e fluturimit por tërë qështjen e vlerës që është e lidhur me konsumatorët dhe aksionistët tanë.
- 2009 Njerëzit të cilët punojnë së bashku si një ndërmarrje e përgjithshme për një udhëheqje në distancë.

## Leo Burnett

- 1995 Misioni i ndërmarrjes Leo Burnett ka për qëllim të bëjë një reklamim superior. Në fjalët e Leos: “Funksioni ynë kryesor në jetë është për të bërë një reklamim më të mirë në botë, duke mos përjashtuar asnjë. Kjo ka të bëjë me një reklamim aq ndërhyrës, guximtar, të freskët, të zënë, human, të besueshëm dhe aq mirë të përqëndruar përsa i përket temave dhe ideve, që në të njëjtën kohë, ndërton një reputacion kualiteti për një rrugë të gjatë poaq sa prodhon për momentin.”
- 2000 Vizioni ynë: Të jeshë një burim i domosdoshëm avantazh dhe konkurrues i klientëve tanë. Misioni ynë: Ne do të punojmë me klientët tanë si një bashkësi që synojnë të bëhen yje, idetë e të cilëve ndërtojnë shenja udhëheqësie përmes imagjinatës dhe me një mirëkuptim të ndjeshëm dhe të thellë të sjelljes njerëzore.

## Erëzat hyjnore

- 1995 Qëllimi i misionit tone është që të rrisim dhe dominojmë specialitetin Amerikan të tregut të çajit duke tejkaluar parashikimet e konsumatorëve me një shije tepër të mirë, qind për qind natyrale, çajra të ftoftë dhe të nxehtë, të pakëtuara me një mjeshtri dhe filozofi artistike, duke krijuar kështu një përvojë shumë të vlefshme për çajin. Përmes udhëheqësisë, rrisë, përcëdrimit dhe punës në grupe ne ia kemi kushtuar vetes tone përmirësimit të vlerave për konsumatorët, punëmarrësit tanë dhe ata më kryesorët në organizatë.
- 2000 Ne besojmë se do të prodhojmë dhe shesim prodhime të shëndetshme dhe me orientim natyral që ushqejnë trupin e njeriut dhe ngrisin shpirtin e tyre. Prodhimet tona duhet patjetër të jenë:
- Superiore dhe kualitative
  - Me vlera të mira
  - Të bukura artistike dhe
  - Me inspirim filozofik
- Roli ynë është që të jemi aktiv dhe ta bëjmë këtë botë një vend edhe më të mirë duke i shyrbyer publikut pa qenë vetiak. Besojmë se mund të kemi një ndikim të veçantë që njerëzve t’ua bëjmë jetën edhe më të lumtur dhe më të shëndetshme përmes përdorimit të prodhimeve tona.
- 2009 Që prej ditës së pare, Erëzat Hyjnore kanë qenë aktuale për njerëzit dhe pasionin e tyre. Themeluesit shpresuan që të kujdesen për vlerat e bukurisë dhe të vërtetës përmes prodhimeve të tyre dhe paketimit karakteristik. Ata donin që përvoja e të pimurit të çajit t’i përmbush të gjitha kuptimet dhe të i kushtohet kryesisht punës artistike dhe fjalëve të kujdesshme dhe të mençura për t’i dhënë kështu komplimente pakos shijes dhe aromës. Ky vision është edhe sot e kësaj dite aktual edhe pse vija jonë prodhuese ka kaluar përtej çajit tek kafja dhe erëzave të kuzhinës.

## Intel Corporation

- 1995 Të bëhet një punë të madhe lidhur me konsumatorët tanë, punëtorët dhe zotëruesit të aksioneve duke qenë kështu furnizuesit kryesor për industrinë kompjuterike.
- 2000 Misioni i intelit është që të jetë furnizuesi kryesor i ekonomisë së internetit në mbarë botën.
- 2009 Kënaqësia për konsumatorët, punëtorët dhe aksionistët tanë, të cilët në mënyrë të papërkulshme shpërndajnë platformën dhe teknologjinë e avansuar e cila merr kuptim ndaj mënyrës si jetojmë dhe punojmë.

Pas leximit të këtyre deklaratave do të konsideroni se sa mirë ju janë përgjigjur këtyre 5 pyetjeve.

Deklarata e misionit është një pjesë e planit strategjik që nuk duhet të mbahet sekret. Ajo duhet të tregohet të gjithëve: klientëve, të punësuarve, investitorëve, konkurrentëve, rregullatorëve dhe shoqërisë në përgjithësi, se për çfarë firma qendron dhe pse egziston? Lidhjet dhe aktivitetet e hapura të deklaratës së misionit mundë të përdoren për të ndërtuar kredibilitet dhe marrëdhënie afatgjate me klientët dhe për të pasur informacione të tjera të rëndësishme. Deklarata e misionit duhet të përfshihet në raportet vjetore dhe të publikohet në shtyp, të futet në kornizë dhe të vendoset në mure në secilen zyrë, po ashtu ta posedojnë atë personalisht secili punëtorë i organizatës. Qëllimet, objektivat, strategjitë, taktikat dhe bugjetet nuk duhet të jenë publike. Një deklaratë misioni që duhet të mbahet sekret megjithatë ka një vlerë të vogël për organizatën.

## GJERSIA DHE STABILITETI I MISIONIT

Gjersia dhe stabiliteti i misionit në përpilimin e një deklaratë misioni bën që menagjuesi të jetë i shqetësuar lidhur me gjerësinë e organizatës. Nëse misioni është i gjatë ai do të jetë i pakuptimtë për ata që e lexojnë dhe punojnë në të. “Një mision i cili përdoret për të bërë njerëzit të lumtur në të gjithë botën për të ofruar atyre produkte atraktive.” Tingllon shkelqyeshëm por nuk jep informacione të dobishme.

Një mision tepër i gjerë mundë me i drejtue kompanitë që të krijojnë **plane** dhe strategji ku pikat e tyre të forta janë të limituara. Edhe pse një deklaratë e misionit mirë e disajnuar nuk duhet të ndryshet ose të mbytet nga kreativiteti i organizatës ajo duhet të ndihmohet dhe të mbahet largë nga lëvizja e madhe e kompetencave bazë të sajë.

Deklarata tepër e ngushtë e misionit që kufizon vizionin e organizatës mundë të japë prova shumë të kushtueshme. Më përpara se 50 vite, bizneset e Hekurudhave të Kosovës konsideroheshin si poseduesit dhe operuesit e trenave. Rjedhimisht në industrinë e hekurudhave nuk kishte fare shqetësime në shpikjen e aeroplanëve. Përgjithësisht ata mendonin se mundësia për të fluturuar nuk kishte të bënte asgjë me trenat apo me biznesin e hekurudhave. Sot ne e dimë se kompanitë si: Air Prishtina, “Bell Air” etj më tepër dominojnë me numrin e pasagjerëve dhe në transportimin e mallrave në njësi kohe. Hekurudhat kanë humbur këtë mundësi të madhe sepse kishin qenë ngusht të lidhura me këtë

aktivitet sikundër duke përfshirë një definim më të përshtatshëm lidhur me këtë biznes transporti. Stabiliteti i misionit i referohet frekuencës së modifikuar të deklaratës së misionit në organizatë. Nga të gjitha komponentet e planit strategjik misioni nuk duhet të ndryshojë shpesh. Është një nga elementet të cilat ka të ngjarë që të mbesin konstante nëpërmjet raundeve të shumta të planifikimit strategjik

Qëllimet ,objektivat dhe elementet e planit të marketingut do të ndryshojnë me kalimin e kohës, zakonisht si ngjarje vjetore ose kuartale. Kur ndryshon misioni, megjithatë gurthemeli zhvendosë dhe gjithçka tjetër duhet të ndryshoj për të mirë. Misioni duhet të ndryshoj vetëm kur është në sinkronizim me aftësitë e firmes kur konkurentët i japin shtysë firmes nga disa tregje, kur një teknologji e re ndryshon shpërndarjen e benefiteve të klientit, ose kur firma e identifikon një mundësi të re që përputhet me pikat e forta dhe ekspertizën e saj. Si është diskutuar në kapitullin e parë, rritja e internetit dhe tregtia elektronike ka influence shumë në industri.

Rëndësia dhe roli i agjentëve të udhëtimit, të bursës dhe shitesëve të makinave ka ndryshuar në mënyrë dramatike sikur konsumatorët që kanë ndryshuar mënyrën e tregëtimit të produkteve financiare dhe automobilave. Organizatat në këto dhe në industritë e tjera kanë qenë të detyruara për të fokusuar përpjekjet e tyre nga përcaktimi i deklaratave dhe i misionit të tyre.

## KLIENTET – FOKUSIMI I DEKLARATAVE TE MISIONIT

Në vitet e fundit, firma ka realizuar rolin se deklarata e misionit mund të veprojë në pikepyetjet e tyre të marketingut. Si pasojë deklaratat e misionit janë bërë shumë më të orientuara ndaj klientit. Jeta e njerzëve dhe e biznesit duhet të pasurohet sepse ata kanë të bëjnë me organizimin. Një fokus mbi fitimin në deklaratën e misionit tregon se diçka pozitive është duke ndodhur për pronarët dhe drejtuesit e organizatës, por jo për klientët dhe palët e tjera të interesuara. , p.sh. një fokus mbi klientët është një nga arsyt kryesore për një sukses të gjatë se si një organizatë mund të punojë që të ketë një ndikim pozitiv të konsumatorët dhe në shoqëri, dhe për këtë dallojmë këto misione:

- Misioni shoqëror: të drjetoje kompaninë që në mënyrë aktive t'i pranojë rolet kryesore që biznesi luan në shoqëri duke filluar mënyra të reja në përmirsimin e kualitetit të jetës, në nivel lokal, kombëtar dhe ndërkombëtar.



- Misioni i produktit: të bejë, distribuojë dhe të shesë akulloret me kualitetin më të mirë dhe shpikjet euforike me një angazhim të vazhduar në përfshirjen e përbërsëve natyral dhe të shëndetshëm, dhe promovimin e produkteve biznesore që lidhen me ambientin.
- Misioni ekonomik: të drejtojë kompaninë në një bazë të qëndrueshme financiare të zhvillimit profitabil, rritjes së vlerës për palët e interesuara dhe zgjerimin e mundësive për zhvillim dhe avansim në karrierë për punëtorët tanë.

---

## STRATEGJIA E NDERMARRJES

---

Të gjitha organizatat kanë nevojë për një strategji të përbashkët, projekt qëndror ose një menyrë për shfrytëzimin dhe integrimin e resurseve në sferat e prodhimit, financiare, hulumtimit dhe zhvillimit, resurseve humane dhe marketingut për të kryer misionet e organizatës, qëllimet dhe objektivat e arritura dhe të dëshiruara. Në procesin e planifikimit strategjik, qështjet si *konkurenca, diferencimi, shumellojshmëria, koordinimi i njësive biznesore dhe qështjet e mjedisit*, të gjitha kanë tendencë të dalin si qështje të strategjisë së bizneseve. Në bizneset e vogla, strategjia e korporatave dhe strategjia e bizneseve të vogla, në thelb janë të njëjta. Edhe pse ne i përdorim të dy termet, korporata dhe biznese të vogla, strategjia zbatohet tek të gjitha organizatat, prej korporatave në biznese të vogla dhe në organizata jo profitabile. Njesia e strategjisë së biznesit përcakton natyrën drejtimet e ardhshme të se cilës njësi biznesi, duke përfshirë avantazhet konkurruese të saj, shpesh ndarjen e resurseve dhe koordinimin e hapsirës funksionale të biznesit, tregu, prodhimi, financat, burimet njëzore etj. Shumë organizata drejtojnë ndryshimet në njesinë strategjike të biznesit, në mënyre që ato të krijojnë sinergji duke furnizuar klientin me zgjedhjen e markës të vetme nëpër tregje të ndryshme p.sh. Sony ku një numër të njësive strategjike të biznesit ose ndermarrje të përbashkëta, duke përfshirë elektronikën e Sony-t (Sony electronic, TV, DVD player, mobile electronics, computer) Sony music entertainment (record labels such as Arista, Epic, Columbia, and LaFace), Sony Pictures Entertainment (Columbia TriStar studios, movie distribution), Sony Ericsson (mobile multimedia and cell phones), and Sony Computer Entertainment (the PlayStation family of games and consoles).

Një konsideratë e rëndësishme për një firmë, për të përcaktuar strategjitë e korporatës ose njësitë biznesore të tij janë aftësitë e firmës. Kur një firmë posedon aftësi të cilat i lejojnë atij t'i shërbejë nevojave të konsumatorëve më mirë se sa firmat konkurruese, thuhet se ka

avantazhe kompetitive ose diferenciale. Edhe pse një numër i avantazheve vijnë nga funksione të tjera nga marketingu- siq janë burimet njerëzore, hulumtimet dhe zhvillimet, ose prodhimi- këto funksione shpesh krijojnë avantazhe të rëndësishme kompetitive të cilat mund të shfrytëzohen përmes aktiviteteve të marketingut. P.sh. investimet strategjike për një kohë të gjatë në planifikim të operacionit të Walmart-it lejojnë shitësit (shitjet me pakice) të aprovojnë qmime më të ulëta të inventarit se konkuresit e tyre- një avantazh që transmetohet në qmime të ulëta në tregëtinë me pakicë. Kompania 3M së tepërmi konsiderohet me hulumtime dhe zhvillime. Në fakt 3M përcakton veten e saj si kompani shkencore. Avantazhet e tyre në hulumtim dhe risi lejuan njësitë biznesore që janë 35 e më shumë të tij të dallohen në 6 tregje dhe kategori të produkteve të ndryshme:

- Konsumatorë dhe zyrë,
- Pparaqitjet grafike,
- Elektro dhe komunikacionet,
- Kujdesi shëndetësor,
- Në kategorinë dhe industrinë e transportit dhe sigurisë,
- Mbrojtje dhe shërbimet e mbrojtjes.

Avantazhet konkurrese nuk mund të realizohen plotësisht përdorësa të caktohen klientët i shikojmë ata të vlefshëm. Cështja kyçe është aftësia e organizatës për të bindur klientët se avantazhet e tyre janë superiore krahasuar me ato të kompanive konkurrese. WALMART-i ka qenë në gjendje të bindë në mënyrë efektive klientet për avantazhet e qmimeve të ulëta të tyre duke u mbështetur në mënyrë politike të përditme të qmimit të ulët. Reklamata e kompanive luajnë rol në këtë fakt duke përdorë një fytyrë të lumtur me qmimet “Rollbek” (qmimet e mëparshme). Është interesante qmimet e WALMART-it nuk janë gjithmonë më të ulëta për një produkt dhe në një zonë të caktuar gjeografike. Megjithatë perceptimet e WALMART-it për të ofruar qmime të ulëta spjegohen (përkthehen) në një avantazh kyq konkures për firmën.

---

## QËLLIMET DHE OBJEKTIVAT FUNKSIONALE

---

Marketingu dhe të gjitha funksionet e tjera të biznesit duhet të mbështesin misionin dhe qëllimet e organizatës, të translatojë këto në qëllimet me matjet specifike konkurruese. P.sh. qëllimi i një korporate ose njësi biznesi për të rritur të ardhurat ose për të kthyer investimet mund të transmetohet në një objektiv të marketingut për të rritur shitjet, një objektiv të prodhimit për të reduktuar qmimet e lëndëve të para, një objektiv financiar për të ribalancuar portfoliot (aksionet) e firmës të investitorëve ose një objektiv i burimeve njerëzore për të rritur trajnimin e punëtorëve dhe produktivitetit. Të gjitha objektivat funksionale duhet të shprehen qartë në terme të thjeshta në mënyrë që i gjithë personeli të kuptojë se qfarë lloji të nivelit të performancës dëshiron organizata. Me fjalë të tjera objektivat duhet të përshkruhen në mënyrë që realizimi i tyre të mund të matet në saktësi. Në rastin e objektivave të marketingut njesitë matëse mund të përfshijnë vëllimin e shitjeve, profitabiliteti për njësi, përqindja e fituar në pjesën e tregut, shitjet për metër katror, mesataren e konsumatoreve që blejnë, përqindjen e klientëve në marka të caktuara të firmave ku preferojnë produktet e tyre, ose disa arritje të tjera të matshme.

Është gjithashtu e rëndësishme për të gjitha objektivat të rishqyrtohen për secilën periudhë. Ndoshta nuk ka strategji që vjen nga periudha e mëparshme e planifikimit për të përmbushur objektivat e caktuara. Ose ndoshta implementimi i teknologjisë së re i lejon firmës që në mase të madhe të kalojë objektivat e veta. Në raste të tjera realizimi kërkon rishikimin e objektivave funksionale të mbeten në përputhje në edicionin e ardhshëm të planit funksional.

---

## STRATEGJIA FUNKSIONALE

---

Organizatrat projektojnë strategjinë funksionale për të funksionuar një integrim total të arritjeve të cilat janë fokusuar në arritjen e objektivave të përcaktuara. Në prodhim kjo mund të përfshijë strategjinë e prokurimit, kontrollin, të inventarit ose depove. Në burimet njerëzore strategjitë që kanë të bëjnë me angazhimet e punëtorëve, selektimin, mbajtjen, trajnimin, vlerësimin dhe kompensimin janë shpesh në ballë të procesit të vendimmarrjes. Në strategjinë e marketingut procesi fokusohet në selektimin e një ose me shumë tregjeve të fokusuara dhe zhvillimin e programit të marketingut i cili plotëson nevojat dhe kërkesat e

tregut të synuar.Autozona p.sh. targeton bëje vetë “SHADETREE MECHANICS” duke ofruar një zgjedhje të gjërë te pjesëve zëvendësuese automobilistike, artikuj të mirembajtjes dhe aksesore me qmime më të ulëta.Vendimet funksionale strategjike nuk zhvillohen në vakum.Strategjia duhet:

1. Ti pershtatet nevojave dhe qëllimeve në zonën funksionale lidhur me realizimin e qëllimeve dhe objektivave .
2. Burimet reale të epen në dispozicion të organizatës dhe mjedisit.
3. Te jete në përputhje me misionin e organizatës, qëllimet dhe objektivat.

Mbrenda kontestit të procesit të përgjithshëm të planifikimit strategjik, secila strategji funksionale duhet të vlerësohet për të përcaktuar efektin e saj ne shitjet e organizatës , cmimet,imazhin dhe profitabilitetin.

---

## IMPLEMENTIMI

---

Implementimi përfshinë aktivitetet që në fakt zbatojnë strategjinë funksionale të zonës. Një nga aspektet me interesante të implementimit është që të gjitha planet funksionale kanë të pakten dy tregje të synuara :-

- Nje treg të jashtëm (dmth. klientet, furnizuesit, investitoret, punonjësit e mundshem, shoqeria ne pergjithesi) si dhe
- Një treg të mbrendshëm dmth (të punësuarit, vendorët ,drejtuesit).

Kjo ndodhë për shkak se planet funksionale kur të ekzekutohen, kanë jehonë si mbrenda ashtu edhe jashtë firmes. Madje me sa duket ngjarjet e shkëputura në financa, apo në resurse humane mundë të kenë një efekt themelorë në konsumatorë themelorë të firmës- individët dhe bizneset të cilët i blejnë produktet e firmës. Si rregull për një strategji funksionale që të implementohet në mënyrë të sukseshme organizata duhet të mbështetet në angazhimin dhe njohuritë e punëtorëve të tij- në fokusimin e tregut të mbrendshëm. Megjithatë mundë të thuhet se punëtorët kanë pergjegjesi të përformojnë aktivite të cilat do të implementojne strategji. Për këtë arsye, organizatat shpesh ekzekutojnë aktivitetet e marketingut të mbrendshëm të dizajnuar për ti ofru punëtorëve angazhim dhe motivim në implementimin e planeve funksionale.

---

## VLERËSIMI DHE KONTROLLI

---

Organizatave projektore fazën e vlerësimit evoluimit dhe kontrollit të planifikimit strategjik për të ruajtur aktivitetet e planifikuara me një synim në qëllimet dhe objektivat. Në një pershkrim më të madh çështja kritike në këte fazë është koordinimi ndërmjet zonave funksionale psh.distribuimi në kohë dhe disponueshmeria e produkteve pothuajse gjithmonë varet në prodhimin korrekt ose të saktë dhe në kohë. Duke mbajtur kontakt me menagjerin e prodhimit, menagjeri i marketingut ndihmon për të siguruar implementimin efektiv të strategjisë së marketingut dhe për një kohë të gjatë, rritjen e kënaqësisë së konsumatorëve. Nevoja për koordinim është veqanerisht e mpreht në marketing ku permbushja e strategjisë së marketingut gjithmonë varet në zbatimin e koordinuar me strategji të tjera funksionale. Qelësi i koordinimit është të siguroj se sferat funksionale mbajnë linja të hapura të komunikimit gjatë tërë kohës. Edhe pse kjo mundë të jetë kryesisht një sfidë, është e dobishme nese kultura organizative është e orientuar nga klientët si nga mbrenda ashtu edhe nga jashtë. Mbajtja ose ruajtja e fokusit të konsumatorit është jashtzakonisht e rëndësishme gjat gjithë procesit të planifikimit strategjik, por veqanerisht e rëndësishme gjat implementimit, evaluimit dhe fazes së kontrollit të procesit. Menagjerët funksional duhet të kenë aftësinë që të shohin ndërlidhshmërinë e të gjitha vendimeve të biznesit dhe të veprojnë në interesat më të mira të organizatës dhe të klientëve. Në njëfarë mënyre faza e vlerësimit dhe kontrollit të procesit të planifikimit është një mbarim dhe një fillim. Në një anë vlerësimi dhe kontrolli ndodhë pasi një strategji është implementuar. Në fakt implementimi i cilës do strategji do të ishte i mangët ose i papërfunduar pa një vlerësim të suksesit të tij dhe krijimin e mekanizmave të kontrollit për të siguruar dhe rishikuar strategjinë dhe implementimin e saj-ose të dyjat nëse është e nevojshme..

Në anën tjetër vlerësimi dhe kontrollimi shërbejnë si një pikë fillestare për procesin e planifikimit në ciklin tjetër të ardhshëm të planifikimit. Për arsye se plani strategjik është një proces i pafund, menagjerët duhet të kenë një sistem për monitorimin dhe evoluimin të implementimit të rezultateve në baza të vazhdueshme.

---

## PLANI I MARKETINGUT

---

Rezultati i procesit të planifikimit strategjik i pershkruar në pjesën e parë të kapitullit është një seri e planeve për secilën sferë funksionale të organizatës. Për departamentin e marketingut plani i marketingut jep një formulim të detajuar të veprimeve të nevojshme për të kryer programin e marketingut. Duke pasur parasyshë planin e marketingut si nje dokument veprimi – është një doracak për implementimin, vlerësimin dhe kontrollimin e marketingut. Me këtë ne mendojmë se është e rëndësishme të theksohet se nje plan i marketingut nuk është i njejte sikurse një plan biznesor. Planet biznesore, edhe pse permbajnë një plan marketingu, perfshijnë qështje të tjera si organizimi i biznesit dhe pronësisë, operacionet, strategjia në financa, burimet njerëzore dhe managjimin e riskut. Edhe pse plani biznesor dhe plani i marketingut nuk janë sinonime shumë biznese të vogla do të konsolidojnë korporatat e tyre , njesitë biznesore dhe planet e marketingut, në një dokument të vetëm. Një plan i mirë i marketingut kërkon një marveshje të madhe të informacionit nga shumë burime të ndryshme. Një konsideratë e rëndësishme në vendosjen e të gjitha këtyre informacioneve së bashku është që të mbajë një pershkrim të madh per deri sa mënyra simultane shikon detajet. Kjo kërkon që të shikohet plani i marketingut më tepër në mënyrë tërësore se sa një koleksion i elementeve të ndërlidhura.

Fatkeqesisht pervesitimi i një perspektivë tërësore është mjaft e veshtirë në praktikë. Është e lehtë që të perfshihemi thellë në zhvillimin e strategjisë së marketingut vetëm për të zbuluar më vonë se ajo strategji është e papershtatshme për resurset e organizatës ose mjedisin e marketingut. Shenja dalluese e nje plani mirë të zhvilluar të marketingut është aftësia e tij të arrije qëllimet dhe objektivat e caktuara Në seksionet në vijim ne kemi shqyrtue planin e marketingut në shumë detaje, duke perfshire strukturën e nji plani tipik të marketingut. Kjo strukturë përputhet me planin e marketingut në fletat e punes së planit të marketingut në shtojcën A dhe mostra e planit të marketingut në shtojcën B. Si që kemi punue përmes strukturës së planit të marketingut, mbasi në vend se nji plan i marketingut mundë të shkruhet në shumë mënyra të ndryshme. Planet e marketingut mundë të zhvillohen për produktet, markat, tregjet e synuara ose industrite e veqanta.

Gjithashtu një plan i marketingut mundë të fokusohet në një element specifik të programit të marketingut i tillë si plan i zhvillimit të produktit, një plan promovues, një plan i distribuimit ose nji plan i çmimeve.

## STRUKTURA E PLANIT TE MARKETINGUT

---

Të gjitha planet e marketingut duhet të jenë të organizuar mirë për të siguruar mirë se të gjitha informatat relevante janë marrë në konsideratë dhe janë përfshirë në te. Fig.2.3. ilustron strukturën ose konturën tipike të planit të marketingut. Ne themi se kjo skicë është “tipike” por ka edhe shumë mënyra të tjera për të organizuar një plan të marketingut. Edhe pse plani aktual i përdorur nuk është aq i rëndësishëm, shumica e planeve do të ndajnë elemente të përbashkëta të përshkruara këtu. Pavarësisht nga skicat specifike të cilat i përdorni për të zhvilluar një plan të marketingut, ju duhet të mbani në mendë se një skicë e planit të marketingut është :

- Gjithpërfshirë – duke pasur një skicë gjithëpërfshirëse është esenciale ose e domosdoshme për të siguruar se nuk ka ndonjë leshim të informatave të rëndësishme. Sigurisht çdo element i skices mund të mos jetë i përkates me situatën më të mirë të pakten secili element merret në konsideratë.
- Fleksibile- edhe pse është esenciale që të kemi një skicë gjithëpërfshirëse, fleksibilitetin nuk duhet të lenë anash. Cila do skicë që ju vendosni, duhet të jetë mjaftueshëm fleksibile që të modifikohet për të përshtatur nevojat e veçanta të situatës suaj. Ngaqë të gjitha situatat dhe organizimet janë të ndryshme, përdorimi i një skice shumë të ngjashme është e demshme për procesin e planifikimit.
- Konsistent (i qëndrueshëm) - Konsistenca në mes të skices së planit të marketingut dhe skices së planeve të sferave të tjera funksionale është një konsideratë e rëndësishme . Përpunueshmëria mundet gjithashtu të përfshijë lidhjen e skices së planit të marketingut në procesin e planifikimit i cili përdoret në korporatë – ose në nivelin e njëjësive biznesore.
- Mbatja ose ruajtja e përpunueshmërisë se siguron se drejtuesit dhe punëtorët jashtë marketingut do të kuptojnë planin e marketingut në procesin e planifikimit.
- Logjik – për arsye se plani i marketingut duhet të jetë i pranueshëm të menaxherët e lartë të kundërshtojnë ose të mos financojnë planin e marketingut. Struktura e planit të marketingut të cilin e diskutuam këtu ka aftësinë që të plotësojë të gjitha këto 4 pika. Edhe pse struktura është gjithëpërfshirëse ju lirisht mundet që të përshtatni skicën në harmoni me kërkesat unike të situatës tuaj.

**Shtojca 2.3****Struktura e planit të marketingut**

- I. Përmbledhje ekzekutive
  - a. Konspekt
  - b. Aspekte kryesore të planit të marketingut
- II. Analizat e gjendjeve
  - a. Analizat e ambientit të brendshëm
  - b. Analizat e ambientit të konsumatorëve
  - c. Analizat e ambientit të jashtëm
- III. SWOT Analiza (përparësitë, dobësitë, rastet dhe kërcënimet)
  - a. Përparësitë
  - b. Dobësitë
  - c. Rastet
  - d. Kërcënimet
  - e. Analizat e matrices dhe SWOT analiza
  - f. Zhvillimi i përparësive konkurruese
  - g. Zhvillimi i përqëndrimit strategjik
- IV. Qëllimet dhe objektivat e marketingut
  - a. Qëllimet e marketingut
  - b. Objektivat e marketingut
- V. Strategjia e marketingut
  - a. Marketingu i planifikuar primar dhe sekondar
  - b. Strategjia prodhuese
  - c. Strategjia e shpërndarjes/pajisjes dhe ajo zingjirore
  - d. Strategjia e integruar e marketingut komunikues (promovues)
- VI. Zbatimi i marketingut
  - a. Qështje strukturore
  - b. Aktivitete taktike të marketingut
- VII. Vlerësimi dhe kontrollimi
  - a. Kontrollat formale
  - b. Kontrollat joformale
  - c. Orari i zbatimit dhe koha
  - d. Revizionet (auditimet) e marketingut



## PERMBLEDHJA EKZEKUTIVE

---

Është një përmbledhje e përgjithshme e planit të marketingut në një skicë, e cila e percjell shtyerjen kryesore të strategjisë së marketingut dhe zbatimin e tij. Qëllimi i përmbledhjes zbatuese është që të siguroj një pasqyrë të planit kështu që lexuesi të mundet shpejt të identifikoj qeshtjet kyçe ose shqetësimet lidhur me rolin e tij në implementimin e strategjisë së marketingut. Prandaj përmbledhja ekzekutive nuk jep informacione të detajuara të cilat gjenden në paragrafet në vijim, ose ndonjë informacion tjetër të detajuar i cili mbështetë planin final. Në vend të kësaj kjo përmbledhje paraqet aspektet kryesore të planit të marketingut duke përfshirë objektivat e shitjeve, çmimet dhe vlersimin e performancës. Së bashku me të gjithë mbështetjen e strategjisë së marketingut përmbledhja ekzekutive duhet gjithashtu të identifikoj qëllimin dhe strukturën kohore për një plan. Ideja është që ti ipet lexuesit një kuptim i shpejtë i gjësisë së planit dhe kornizën kohore të tij për ekzekutim.

Individët si mbrenda ashtu edhe jashtë organizatës mund të lexojnë përmbledhjen ekzekutive për arsye të tjera nga planifikimi i marketingut ose implementimi. Në fundmi shumë përdorues të planit të marketingut injorojnë disa nga detajet për shkak të rolit që kanë. Kryeshefi (CEO) psh. mund të jete me i shqetësuar me kostot e përgjithshme dhe të supozoj rikthimin e planit, dhe më pak i interesuar në implementimin e planit. Institucionet financiare ose investimet bankare mund të lexojnë planin e marketingut para aprovimit të qfardo nevojë financiare. Në të njëjtën mënyrë furnizuesit, investitorët, ose të tjerët të cilët kanë aksione në suksesin e organizatës nganjehere kanë qasje në planin e marketingut. Në këto raste përmbledhja ekzekutive është vendimtare pasi ajo duhet të percjellë një përmbledhje të ngjeshur të planit, objektivave ose qëllimeve, kostove dhe kompensimet e tij.

Edhe pse përmbledhja ekzekutive është element i parë i një plani të marketingut, duhet që gjithmone të jete element i fundit i cili shkruhet sepse është më lehtë dhe më kuptim plotë të shkruhet pasi që i gjithë plani i marketingut është përpunuar. Është edhe një arsye tjetër e dobishme për të shkruar përmbledhjen ekzekutive të fundit: -munde të jete element i vetëm i planit të marketingut, i lexuar nga një numer i madh njerezish. Si rezultat përmbledhja ekzekutive duhet që sakt të reprezentoj tërë planin e marketingut.

### **Analiza e situatës (shqyrtimi i situatës)**

Pragrafi tjetër i planit të marketingut është shqyrtimi i situatës, e cila permbledh të gjitha informatat perkatese te marra nga tri ambiente kyqe:

- ambienti i brendshem,
- ambienti i konsumatorëve dhe
- ambienti i jashtëm i firmes.

Analizimi i ambientit të mbrendshëm të firmes konsideron qeshtjet te tilla si disponueshmeria dhe shperndarja e burimeve njerzore, vitet dhe kapaciteti e paisjeve ose teknologjisë, disponueshmëria e burimeve financiare dhe fuqitë si dhe betejat politike brenda struktures së firmës. Perveç kesaj, ky paragraf permbledh qëllimet dhe përfomancën aktuale të marketingut të firmës. Analizimi i mjedisit të konsumatorëve shqyrton situatën aktuale lidhur me nevojat e tregut të synuar (të konsumatorit apo te biznesit), ndryshimet e parashikuara ne keto kerkesa , dhe produktet e firmës sa mire te i plotësojne këto nevoja. Se fundmi, analizimi i mjedisit të jashtëm perfshine faktoret perkates te jashtem- kompetitive, ekonomik, social, politiko/juridike, teknologjike- të cilët mund të ushtrojnë nje presion të konsiderueshem direkt dhe indirekt ne aktivitetet e marketingut te firmes.

Një analizë e qartë dhe gjithperfshirëse e situatës është njëra prej pjesëve me të vështira në zhvillimin e një plani të marketingut. Kjo vështirësi vjen nga që analizat duhet që të jenë gjithperfshirëse dhe të fokusuara në qeshtjet kyqe në mënyrë që të parandalojë mbingarkimin me informacione, detyre e cila është bere me e komplikuar si pasoje e avancimit të teknologjisë informative. Informacioni për një analizë të situatës mund të mirret nga brenda, permes sistemit informativ te marketingut te firmes, ose mund te merret së jashtmi përmes hulumtimeve primare ose sekondare të marketingut. Cilado qoftë rruga e marrjes se informatave, sfida qendron ne ate se shume me shpesh kemi te bejme me nje tepricë të të dhënave apo informatave per t'i analizuar, se sa që kemi të bëjmë me nje sasi shumë të vogël të tyre (të dhënave dhe informatave).

## **SWOT analiza (Pikat e forta, dobësitë, oportunitetet dhe rreziqet)**

Analiza SWOT fokusohet ne faktoret e brendshem (pikat e forta dhe te dobeta) dhe faktoret e jashtem (oportunitetet dhe rreziqet) – që rrjedhin nga analiza e situatës në paragrafin e meparshëm- cila jep firmes disa avantazhe dhe disavantazhe në përmbushjen e nevojave të tregut të tij të synuar. Keto sfrocime, dobesi, oportunitet dhe rreziqe duhet analizuar ne lidhje me nevojat e tregut dhe me konkurrencën. Kjo analizë i ndihmon ndermarrjes që të percaktohet se çka ben mire dhe ku ka nevoje te bej permirësime.

SWOT analiza është pranuar pergjithesisht ngaqe eshte një strukture e thjeshtë per organizimin dhe vleresimin e pozites strategjike të ndermarrjes kur e formon nje plan të marketing. Sido që të jetë, sikurse edhe çdo mjet tjetër i dobishem, një analizë e tillë mund te keqperdoret poqese dikush nuk udheheq hulumtimet adekuate për të identifikuar variablat kyq të cilët do të ndikojnë në performancën e firmës. Një gabim i zakonshëm në SWOT analizën është dështimi për të ndarë qështjet e brendshme nga ato te jashtme. Perparesitë dhe dobesitë janë qeshjte të brendshme unike ndaj firmës te cilat i udheheqin analizat. Oportunitetet dhe kercenimet jane qështje të jashtme të cilat egzistojnë të pavarura në një firmë ku udhehiqen analizat. Një gabim tjetër i rendomtë është regjistrimi i alternativave strategjike te firmes si oportunitete. Megjithate, alternaivat i takojne diskutimit te strategjise se marketingut, e jo SWOT analizës.

Ne fund të SWOT analizës, perqendrimi i zhvendosjes së planit të marketingut për të adresuar perqendrimin strategjik dhe avantazhet konkurruese qe te shtyje levën drejtë strategjisë. Çelësi kryesor i zhvillimit të perqendrimit strategjik është perputhja me fuçinë e firmes me shanset për të krijuar mundesitë në shperndarjen e vlerës drejt konsumatorëve. Sfida për çfarëdo firmë në këtë shkallë është për të krijuar një arësye detyruese për konsumatorët për t'i blerë prodhimet e saja ne raport me ato qe ofrohen nga konkurruesit. Është kjo arësye detyruese e cila bëhet një kornizë apo perqendrim strategjik për rreth se cilës mund të zhvillohet strategjia.

**Objektivat dhe qëllimet e marketingut:**

Objektivat dhe qëllimet e marketingut janë formulime formale të rezultateve të dëshirueshme dhe të pritshme të cilat vijnë si rezultat i planit të marketingut. Qëllimet janë të plota formulime të thjeshta të cilat do të përmbushen përmes strategjive të marketingut. Funkcioni kryesor i qëllimeve është udhërrëfimi i zhvillimit të objektivave dhe ndihma me udhëzime për vendime të alokimeve burimore. Objektivat e marketingut janë me specifike dhe me esenciale ndaj planifikimit. Objektivat e marketingut duhet të konstatohen në aspektin kuantitativ për të lejuar kështu një masë precize të arsyeshme. Natyra kuantitative e objektivave të marketingut ua bënë më të lehtë zbatimin pas zhvillimit të strategjisë. Ky sektor i planit të marketingut ka dy qëllime të rëndësishme:

- Se pari, përqendrimit strategjik përmes strategjisë së saj të marketingut realizon punën e planifikuar të cilën firma kërkon që ta arrijë duke i dhënë jetë;
- Se dyti, ajo i definon parametrat me të cilët firma do të i masë performancat aktuale në fazën e vlerësimit dhe të kontrollimit të planit të marketingut .

Në këtë fazë, është me rëndësi të mbahet në mend se as qëllimet as objektivat nuk mund të zhvillohen pa një definim të qartë të formulimit të misionit. Qëllimet e marketingut duhet patjetër të jenë të qëndrueshme ndaj misionit të firmës, përderisa objektivat e marketingut duhet të rrjedhin natyrisht nga qëllimet e marketingut.

**Brenda faqeve 2.2****DELL VAZHDON ME NDRYSHIME**

Njëhere Delli ishte themel i rritjes për investuesit, dhe që nga viti 2006 ka bërë përpjekje të mëdha, qëkur ndërmarrja në fjalë filloi të kishte mungesë të të ardhurave. Edhe pse Delli nuk po humbte para, mbreti i padiskutueshëm i drejtperdrejt me konsumatorin në shitjen e kompjuterëve e kishte humbur rrugën. Cili ishte shkaku? Konkurrenca e madhe, reduktimet e mëdha dhe rënja e shërbimeve ndaj konsumatorëve. Analistët thonin se reduktimet e çmimeve të Dellit shkuan aq larg dhe se ndërmarrja nuk kishte investuar sa duhet në “përvojën e konsumatorëve” përderisa po përpiqej të mirëmbante margjinat. Si pasojë, Delli tani e gjen vetveten prapa HP dhe Acer-it në kuptimin e pjesëmarrjes në tregjet mbarëbotëror. Meqë ndërmarrja në fjalë po e vështronte rënjen e pjesëmarrjes Amerikane dhe asaj globale, Delli kishte nevojë për një transformim dhe atë të shpejtë bile. Transformimi i parë i Dellit filloi si një përpjekje për t’u shkëputur nga strategjia e reduktimit të çmimeve. Ndërmarrja shpenzoi mbi 100 milion dollarë për ta përmirësuar shërbimin me konsumatorët dhe përkrahjen teknike dhe shtoi më tepër se 2000 punëtorë në reduktimin e kohës së pritjes në telefon për 50 përqind. Ndërmarrja poashtu filloi në mënyrë agresive me shtytjen e prodhimeve të mesme dhe të larta, ato më të njohurat si desktopat XPS dhe fletoret (notebooks). Pjesë e strategjisë ishte edhe përvetësimi i Dellit ndaj Alienware – një PC bazuar sipas prodhimit të Miami-t, i njohur për prodhim i mirë me lojta dhe stilin. Pjesa e dytë e transformimeve të Dellit filloi me riemergjencën e emërimit të Michael Dellit si Kryeshef ekzekutiv në vitin 2007. Menjëherë pas kësaj, Delli doli me një program me reduktim të thellë çmimesh dhe me pezullime poashtu edhe me çmime të lira të kompjuterëve dhe me operacione të shumta dhe të zgjëruara. Delli poashtu siguroi edhe softuerin, akumulimin dhe kompanitë e shërbimeve teknologjike duke u përpjekur për diversitet më të mire në kompani.

. Këto rezultate ishin pozitive, pasi që eksporti dhe shitja e kompjuterëve të Dellit u rrit për 21.3 përqind në vitin 2008. Për fat të keq, shitjet e kompanise dhe të ardhurat e tyre filluan të binin. Shumë analistë pohun se përqëndrimi i Dellit në pjesëmarrjen e tregut dhe rritjen e shitjes në vend se të interesohej në profit, ishte pavend. Sido që të jetë, modeli i komunikimit drejtperdrejt me konsumatorin kishte humbur pak famën origjinale. Në të vërtetë, rivali i tij HP-ja kishte arritur t’i plasonte prodhimet e veta edhe online edhe nëpër magazina si për shembull në *Best Buy* dhe *Walmart*. Delli shpresonte që ti kishte disa nga prodhimet e veta edhe në *Walmart*. Delli poashtu kishte lansuar një markë *Adamo* të tipit të ri të kompjuterëve. Me një çmim fillestar prej 1999 dollarësh, *Adamo* ishte i dizajnuar për t’i konkurruar markës së popullarizuar të kompjuterëve *Apple MacBook Pro*.

Transformimi i ardhshëm i Dellit është disa i pasigurt. Në fillim të vitit 2009 Michael Dell me ristrukturimin e korporatës në mënyrë që ta bënte ndërmarrjen më elastike dhe me çmime të pranueshme. Analistët presin që Delli të fillojë me sigurimin dhe të merret me ndërmarrjet dhe të bëjë përpjekje për të ndërtuar një aksion (model) të forte të kompjuterëve, softwear-ëve dhe të shërbimeve shumë të ngjashëm me HP dhe IBM. Shumë të tjerë thane se e ardhmja e Dellit është e përqëndruar në furnizimin e infrastrukturës për qendrat e të dhënave të korporateve sesa në çmimet e ulëta të kompjuterëve për konsumatorët. Çfarëdo strategjie që të jetë në të ardhmen për Dellin, që të gjithë pajtohen se ndërmarrja duhet të përqëndrohet në më pak në reduktimet e shitjeve të tregut, dhe më tepër në fitime si rivalët e tij. *Apple* (Macs, iPods, iPhone), shtypësit *HP*, softwear-ët dhe konsultimet *IBM* dhe elektronika e konsumatorëve *Sony*, që të gjitha këto kanë më shumë fitime sesa vet Delli. Ato poashtu nuk merren me luftën e çmimeve siç është Delli i prirur për një gjë të tillë.

## Strategjia e marketingut:

Ky sektor i planit të marketingut përkufizon se si firma do t'i arrijë objektivat e saja të marketingut. Në kapitullin 1, ne kemi thënë se strategjite e marketingut përfshin zgjedhjen dhe analizimin e tregjeve të synuara si dhe krijimin dhe mirëmbajtjen e programit adekuat të marketingut (prodhimi, shpërndarja, promovimi dhe çmimi) për t'i kënaqur kështu nevojat e këtyre tregjeve të synuara. Kjo është kështu pra në këtë nivel, kur firma do të bëj detaje se si ajo do ta fitojë avantazhin konkurrues duke bërë diçka më mire se sa vet konkurrenca.



**Puntorët e vijë së parë janë vlerë e rëndësishme në zhvillimin dhe zbatimin e strategjisë së marketingut.**

Prodhimet e saja duhet të jenë të kualitetit shumë të lartë sesa vet ofertat konkurruese, çmimi duhet të jetë i qëndrueshëm në raport me nivelin a kualitetit , metodat e shpërndarjes duhet të jenë sa më të suksesshme që është e mundur dhe promovimi i tyre duhet të jetë më efektiv në raport me

konsumatorët. Është poashtu e rëndësishme që firma të bëjë përpjekje që këto avantazhe t'i mbështes. Pra, përsa i përket kuptimit më të gjërë, strategjia e marketingut i referohet asaj se si firma menaxhon lidhjen e saj me konsumatorët në atë mënyrë që i jep një avantazh konkurrues.

## Zbatimet e marketingut

Spektori zbatues i planit të marketingut, përshkruan se si mund të ekzekutohet programi i marketingut. Ky sektor i planit të marketingut i pëgjigjet disa pyetjeve në raport me strategjitë e marketingut përkufizuar në sektorin e procedimit:

1. Çfarë aktivitete specifike të marketingut duhet të ndërmerren?
2. Si do të përmbushen këto aktivitete?
3. Kur do të përmbushen këto aktivitete?
4. Kush është përgjegjës për përmbushjen e këtyre aktiviteteve?
5. Si do të monitorohen përmbushjet e aktiviteteve të planifikuara?
6. Sa do të kushtojnë këto aktivitete

Pavarësisht se është plan i mirë apo i zbatueshëm, suksesi i strategjisë së marketingut rrezikohet seriozisht. Për këtë arsye, faza e zbatimit të planit të marketingut është po aq e rëndësishme sa edhe faza e strategjisë së marketingut. Duhet poashtu të mos harrojmë se zbatimi ka të bëjë me përkrahjen e punëmarrësve. Punëtorët zbatojnë strategjitë e marketingut dhe jo organizatat. Si rezultat i kësaj, qëshitet si udhëheqësia, motivimi i punëtorëve, komunikimi dhe trajnimi i punëtorëve janë shumë të rëndësishme përse i përket suksesit.

## Vlerësimi dhe kontrolla

Pjesa përfundimtare e detajeve të planit të marketingut se si do të vlerësohen dhe kontrollohen rezultatet e programit të marketingut. Kontrolla e marketingut përfshin themelimin e standardeve për kryerjen e detyrave, çasje në kryerjen e detyrave aktuale duke i krahasuar ato me këto standarde dhe marrjen e veprimeve korrigjuese nëse ka nevojë për t'i zvogëluar kështu mospërputhjet në mes punëve të dëshiruara dhe atyre aktuale. Standardet e punëve duhet të jenë të lidhura me objektivat të cilat janë dhënë më heret në plan. Këto standarde mund të jenë të bazuara në vëllimin e shitjes, pjesëmarrjen në treg apo fitimin, e bile edhe në standarde reklamuese si psh. njohja e emrave të markave apo tërheqja e tyre. Pavarësisht këtyre standardeve të zgjedhura që të gjitha parametrat e standardeve duhet patjetër të jenë në harmoni para se të mund të bëhet vlerësimi i rezultateve të planeve.

Vlerësimi përfundimtar i planit të marketingut është poashtu një komponentë e rendësishme e vlerësimit dhe e kontrollës. Vlerësimi i shpenzimeve, shitjeve dhe i të ardhurave i përcaktojnë projektimet përfundimtare. Në të vërtetë, qështja buxhetore luan një rol jashtëzakonisht të madh në identifikimin e strategjive alternative. Realitetet financiare të firmës duhet monitoruar patjetër gjatë gjithë kohës. Për shembull, propozimi i zgjerimit në pjesët tjera gjeografike ose ndryshimi i prodhimeve pa burime financiare është humbje kohe, energjie dhe rasti. Edhe nëse fondet janë të gatshme, strategjia duhet të jetë një “vlerë e mirë” dhe të sjellë një kthim të pranueshëm në investime për të qenë pjesë e planit përfundimtar.

Më në fund, kjo duhet të përcaktohet se plani i marketingut që nuk ka ecur ashtu siç është pritur, firma mund të përdor një numër veglash për të lokalizuar shkaktarët potencial lidhur me mospërputhjet. Një vegël e tillë është edhe revizioni i marketingut – ekzaminimi sistematik i objektivave, strategjive dhe detyrave të marketingut të firmës. Revizioni i marketingut mund të ndihmojë të izolojë dobësitë në planin e marketingut dhe të rekomandojë veprimet në mënyrë që të ndihmojë në përmirsimin e punës. Faza kontrolluese e procesit të planifikuar poashtu i përkufizon veprimet të cilat mund të ndërmerren për t'i zvogëluar dallimet në mes punëve të planifikuara dhe atyre aktuale.

---

## **PËRDORIMI I STRUKTURËS SË PLANIT TË MARKETINGUT**

---

Te shtojca nën A mund t'i gjeni fletat e punës të cilat e zgjerojnë strukturën e planit të marketingut në një kornizë gjithpërfshirëse për zhvillimin e planit të marketingut. Këto fleta të punës janë të dizajnuara të jenë; gjithpërfshirëse, fleksibile dhe lokale. Përbërja e këtyre kornizave me dokumenta tjera planifikuese do të varej nga struktura planifikuese e përdorur në pjesët tjera funksionale të një organizate. Sido që të jetë, kjo kornizë vërtetë ka mundësi që të jetë e qëndrueshme me planet nga pjesët tjera funksionale.

Edhe nëse nuk mund të përdorni pjesë të vetme të fletëve të punës, së paku duhet t'i hidhni një vështrim tërësisë së saj për të qenë të sigurt se të gjitha informatat e rendësishme janë



prezente. Duhet ta keni parasysh se modeli i planit të marketingut i dhënë në shtojcën B përdor të njëjtën kornizë. Megjithatë, ky plan nuk përpunohet saktësisht me kornizën sepse korniza në fjalë ishte adaptuar për tu përpunuar me karakteristikat e situates unike planifikuese. Poashtu mund të gjeni shembuj shtesë të planit të marketingut në website.

Para se të shkojmë përpara, ju ofrojmë këto udhëzime për përdorimin e kornizës së planit të marketingut për ta zhvilluar një plan të marketingut.

- **Planifiko më pare.** Të shkruash një plan marketingu gjithpërfshirës është vërtet kursim në kohë, sidomos nëse plani është në zhvillim e sipër për here të pare. Shumica e kohës suaj do të kalohet në analizat e situatave. Edhe pse kjo analizë është shumë e kërkueshme, plani i marketingut ka shumë pak gjasa për sukses pa të.
- **Rishiko dhe rishiko përsëri.** Pas analizës së situates do ta kaloni shumicën e kohës duke rishikuar elementet e mbetura të planit të marketingut për të siguruar se ato lidhen me njëra tjetrën. Atëherë kur të keni shkruar draftin e parë të planit, lëreni anash për një ditë apo më tepër. Pastaj rishikoni planin me një perspektive të freskët dhe gjeni sektoret e akorduar që kanë nevojë për ndryshim. Meqë, procesi i rishikimit gjithmonë merrë kohë me teper sesa pritët është mire të fillohet me procesin e planifikimit shumë më heret me date, përse i përket planit.
- **Bëhu kreativ.** Plani i marketingut është i mire po aq sa përmban informata, përpjekje dhe kreativitet për të shkuar më tutje në krijim. Një plan i zhvilluar me vullnet jo te plote do të mbledh pluhurin nga rafti.
- **Përdor mendimin praktik dhe gjykimin.** Të shkruarit e një plani të marketingut është art. Mendimi praktik dhe gjykimi janë të nevojshem për t'i klasifikuar të gjitha informatat, përjashtuar strategjitë e dobëta dhe për ta zhvilluar një plan të shëndoshë të marketingut. Menaxherët duhet patjetër të peshojnë çdo informatë në raport me saktësinë, poashtu edhe me vet intuitën e tyre kur marrin vendime në marketing.
- **Mendo mire e mire para implimentimit (zbatimit).** Pasi ta keni zhvilluar planin duhet të jeni tepër të kujdesshëm se si do të zbatohet plani. Strategjitë e mëdha të marketingut, të cilat kurrë nuk e shohin dritën, bëjnë fare pak për t'i ndihmuar

organizatës për ta arritur qëllimin. Planet e mira janë ato të cilat janë reale dhe që mund të bëhen konform burimeve të organizatës.

- **Azhurimi i rregullt.** Atëherë kur te jetë bërë dhe implementuar plani i marketingut duhet te azhurohet rregullisht me permbledhjen dhe informatat e mbledhura. Shume organizata e bejne azhurimin e planeve te tyre te marketingut çdo tre muaj per te siguruar keshtu se strategjia e marketingut mbetet ne perputhjet me ndryshimet e ambientit te brendshem, jashtem dhe konsumatorët. Ne raport me kete qasje ju gjithmone do te keni planin e punes i cili perfshinë dymbedhjetë muajt e ardhshem.
- **Komuniko me te tjeret.** Aspekti kritik i planin te marketingut është mundësia e tij per te komunikuar me koleget, veçanerisht me menaxheret kryesore te cilet e shikojne planin e marketingut per nje shpjegim te strategjise se marketingut, poashtu edhe per justifikimin e resurseve te nevojshme, sikur buxheti i marketingut. Plani i marketingut poashtu komunikon edhe lidhur me vijen e menaxhereve dhe punetoreve te tjere duke u dhene atyre pikat e referencave per të hartuar progresin e zbatimit të marketingut.

Hulumtimet tregojne se organizatat te cilat zhvillojne plane formale, strategjike te shkruara marketingu, kanë tendencë të integrohen me veshtiresi nëpër vende funksionale me te specializuara dhe më të decentralizuara persa i përket marrjes se vendimit. Rezultati perfundimtar i ketyre perpjekve te planifikimit te marketingut permirsohet ne aspektin financiar dhe te puneve te marketingut. Pas rezultateve te pritura, natyrisht fitimpruresë, është befsuese se shumë firma nuk e bejnë planin formal per t'ia hapur rrugen perpjekve te marketingut. *Për shembull, bëni nje analize nga Asociacioni Kosovar i Bankave, se sa perqind te bankave kan planin e marketingut.*

---

## QËLLIMET DHE RËNDËSIA E PLANIT TË MARKETINGUT

---

Qëllimet e planit të marketingut duhet patjeter të kuptohen në menyrë që ta vlersojnë domethenjen e saj. Nje plan i mirë i marketingut do të plotësojë këto qëllime në detaje:

1. I shpjegon situatat e tanishme dhe të ardhshme të organizatës. Kjo përfshinë situatën dhe analizën e të mesuarit përmendësh dhe punët e kaluara të firmës.
2. I specifikon shpenzimet e parapara (qëllimet dhe objektivat) kështu që organizata mund të parashih situatën e saj në fund të periudhës së planifikuar.
3. I përshkruan veprimet specifike të cilat duhen të ndërmerren kështu që përgjegjësia për secilin veprim mund të caktohet dhe të zbatohet.
4. I identifikon resurset të cilat do të duhen për t'i qar deri në fund veprimet e planifikuara.
5. Lejon monitorimin e secilit veprim dhe të rezultateve të tija, kështu që mund të zbatohet edhe kontrolli. Përgjigjet nga monitorimi edhe kontrolli sjellin informata për ta filluar ciklin e planifikimit edhe njëherë.

Këto pesë qëllime janë shumë të rëndësishme për persona të ndryshëm në firmë. Vija menaxheriale ka një interes të veçant nën tre (përshkrimi i veprimeve specifike) sepse janë përgjegjes për sigurimin e zbatimit të veprimeve të marketingut . Menaxheret e nivelit të mesëm kanë një interes special në qëllimin e pestë (monitorim dhe kontrollë) meqë ata dëshirojnë që të sigurohen se ndryshimet taktike mund të behen nëse është e nevojshme. Keta menaxheret duhet patjeter të jenë në gjendje të vlerësojnë pse strategjia e marketingut ka apo nuk ka sukses.

Brenga më e ngutshme për sukses, megjithatë qendron në qëllimin e katërt, duke identifikuar resurset e nevojshme. Plani i marketingut është një mjet i komunikimit, strategji kryesore e ekzekutivit të cilat marrin vendime kritike lidhur me alokimet produktive dhe të sukseshme të resurseve. Planet tepër të mira të marketingut mund të jenë të pasuksesshme nëqoftëse zbatimi i tyre nuk është adekuat. Është me rëndësi të mbahet në mend se marketingu nuk është i vetmi funksion biznesi, i cili konkuron për resurse të pakta. Funksionet e tjera si për shembull financat, hulumtimet dhe zhvillimi, dhe resurset njerëzore kanë plane strategjike të vetat. Është synim se plani i marketingut duhet të jetë i pranueshem tek menaxhmenti i lartë.

---

## ASPEKTET ORGANIZUESE TË PLANIT TË MARKETINGUT

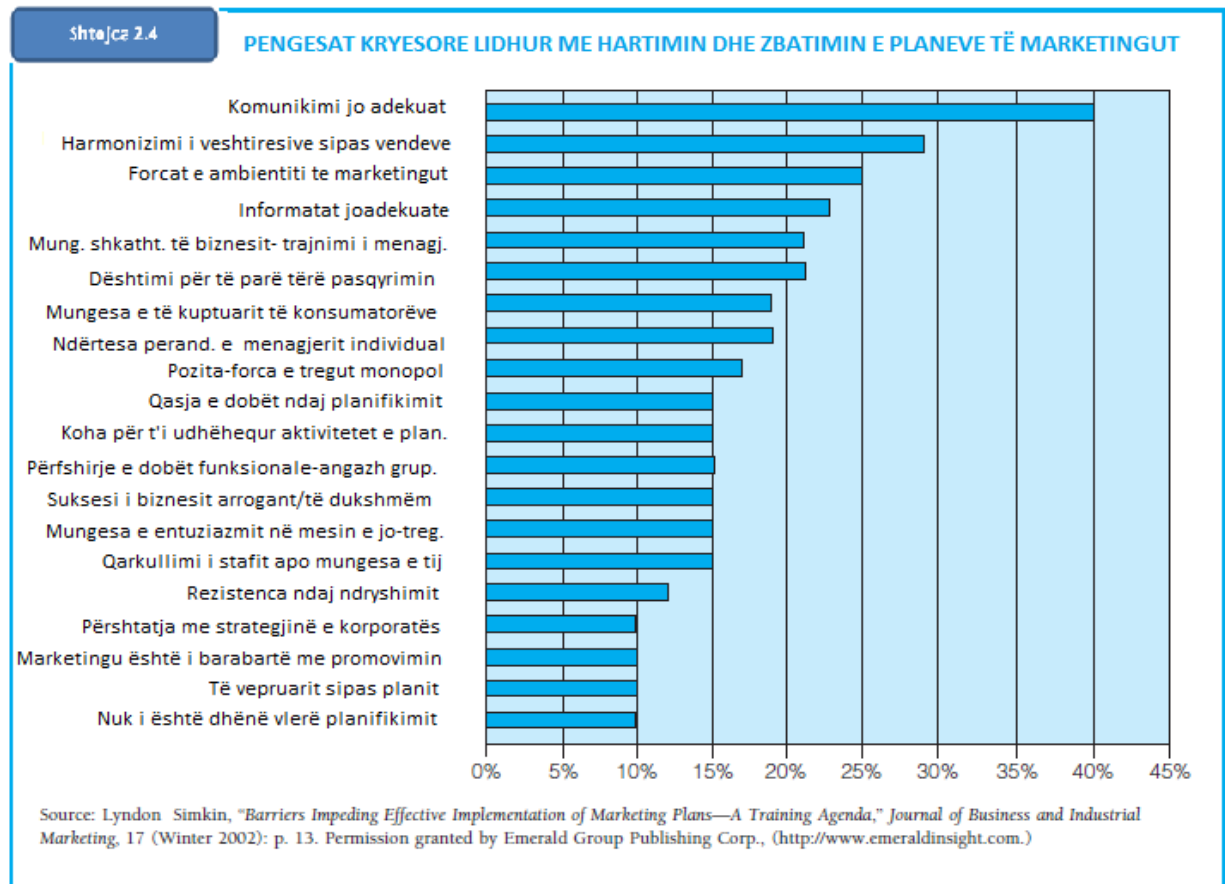
---

Kush e shkruan planin e marketingut? Në shumë organizata, planin e marketingut e shkruan menaxheri i marketingut, menaxheri i ri apo menaxheri i prodhimit . Disa organizata i hartojnë planin e marketingut përmes komiteteve. Te tjerët do të huazojnë keshilltarë profesional të marketingut për të hartuar planin e marketingut. Në shumë firma përgjegjësia për planifikim i takon nivelit të marketingut, nënkryetarit apo drejtorit të marketingut. Fakti se menaxherët kryesor i hartojnë shumicën e planeve të marketingut, nuk do të thotë se duhet patjetër të kesh një menaxher të ri apo menaxher për prodhim, i cili do ta hartojë planin. Megjithatë, përveç në organizata të vogla ku i njëjti person edhe e harton edhe e miraton planin, autoriteti i cili e miraton planin e marketingut është në nivelin e egzekutivit. Në këto shkallë, menaxherët e lartë zakonisht i bëjnë 2 pyetje të rëndësishme.

1. A do të arrijë plani i propozuar i marketingut qëllimet dhe objektivat e dëshiruara të marketingut, të njësive biznesore dhe të korporatës?
2. A ka alternativa tjera të përdorimit të resurseve, të cilat do të plotësojnë më mirë qëllimet e korporatës ose njësive biznesore se sa plani i marketingut i parashtruar?

Në shumicën e rasteve, aprovimi përfundimtar aktualisht bie në presidentin, kryesuesin, ose kryeshefin ekzekutiv të organizatës. Shumë organizata poashtu kanë komitete ekzekutive të cilat e vlerësojnë dhe i përshkruajnë planin e marketingut para se t'i dorëzojnë atë në ekzekutiv për miratim. Në fund, pavarësisht se kush e shkruan planin e marketingut, ai duhet të jetë i qartë dhe bindës në mënyrë që të aprovohet nga vendimtarët të cilët e bëjnë vlerësimin. Është poashtu kritike se këta individë marrin vendime të sukseshme dhe me kohë duke rrespektuar planin e marketingut. Në mënyrë që plani t'i jepet çdo shans për sukses, shumë pak kohë do të mbetet në mes të përfundimit të planit dhe zbatimit të tij.

Kur të jetë miratuar plani i marketingut, ai ende ballafaqohet me shumë pengesa para se programet e marketingut të përbushen. Shtojca 2.4 i perkufizon disa nga këto pengesa.



Një pengesë e madhe përfshinë një horizont relativisht të mirë kohor të shtyllave kryesore të organizatës, veçanërisht menaxherët dhe investitorët e saj. Është krejt e rëndomtë për firmat amerikane për të injoruar strategjitë afatgjata dhe për t'u përqëndruar në ato afatshkurtëra. Kjo vjen si nga kompezimi strukturor që i shpërblen ekzekutivat lidhur me rezultatet financiare afatshkurtëra si për shembull fitimi (profiti), kapitlaizimi i tregut apo çmimi i stokut (rezervave). Për fat të keq ky mendim mund të shpie drejt shkatërrimit në shumë aktivitete të marketingut, si për shembull reklamimi për t'i informuar të tjerët, sepse rezultatet e tyre janë dukshëm më të gjata në horizontin kohor. Si pasojë, shumë firma do të zhvendosin strategjitë "në mes të lumit" në vend se të presin rezultatet.

---

## **MBAJTJA E PËRQËNDRIMIT TË KONSUMATORIT DHE BALANCI NË PLANIFIKIMIN STRATEGJIK**

---

Gjatë njëzetë vjetëve të fundit, shumë firma e kanë ndryshuar vëmendjen dhe përmbajtjen e përpjekjeve të planifikimit të tyre strategjik dhe planit të marketingut. Prej këtyre ndryshimeve, përqendriemi në dy: 1. theksimi i përtëritur i konsumatorit dhe 2. planifikimit strategjik i balancuar. Këto ndryshime kërkojnë zhvendosje e përqendrimit nga prodhimet e ndërmarrjes drejt kërkesave unike të segmenteve të tregut specifik. Firmave gjithashtu u është dashur të jenë më të kujdesshme në lidhshmerine e aktiviteteve të marketingut me fushat e tjera funksionale.

---

### **PLANIFIKIMI I PËRQËNDRUAR TEK KONSUMATORI**

---

Përqëndrimi tek konsumatori nuk ka qenë edhe vulë e planifikimit strategjik gjatë historisë. Qysh në fillim të shekullit 20, planifikimi ka qenë i përqëndruar në idetë e prodhimit si për shembull suksesi dhe kualiteti. Pionieri i automobilave Henry Ford një kohë të gjatë kishte nderin dhe përshtypjen se konsumatorët mund të marrin çfarëdo ngjyre të makinës që dëshirojnë vet, për sa kohe ajo ishte e zezë. Pra, gjatë asaj kohe ky mentalitet ishte i pranueshem, që do të thote se planifikimi strategjik afirmohej me një rrespektim të vogël lidhur me nevojat dhe dëshirat e konsumatorëve. Sot, makinat, kamionët dhe automjetet tjera vijnë në çfarëdo ngjyre, ku Henry Ford kurrë nuk do të kishte menduar një gjë të tillë. Kah mesi i shekullit 20 planifikimi strategjik u përqëndrua në shitjen e prodhimeve konsumatorëve në vend se të prodhonte për konsumatorët. Strategjitë e marketingut gjatë kësaj kohe u përqëndruan në tejkalimin e rezistencës së konsumatorit dhe t'i bindin ata të blejnë prodhimet, pavarësisht se ju duhen ato apo jo. Sot nuk shohim dot shitje derë më derë të fshesave me korrent, brushave apo enciklopedive.

Gurthemeli i marketingut, i menduar dhe i ushtruar gjatë mesit dhe në fund të shekullit 20 ishte një koncept i marketingut i cili ishte i përqëndruar në plotësimin e nevojave të konsumatorit dhe në arritjen e objektivave të firmës. Duke pasur orientimin e tregut apo të konsumatorit, kjo donte të thoshte t'u dhësh përparësi nevojave dhe dëshirave të konsumatorit. Ky ndryshim i mendimit ka shpjer drejt rritjes së hulumtimeve të marketingut për të përcaktuar kështu mosplotësimin e nevojave të konsumatorit, dhe sistemeve për plotësimin e këtyre nevojave. Organizatat e sotme të marketingut të shekullit 21 kanë hedhur

një hap përpara përtej konceptit të marketingut për t'i përqëndruar lidhjet afatgjata të vlerës së shtuar me konsumatorët, punëtorët, furnizuesit dhe partnerët e tjerë. Është zhvendosur përqëndrimi nga transaksionet e konsumatorit drejt lidhjeve të konsumatorit dhe nga konkurrenca drejt bashkëpunimit. Siç është shpjeguar edhe para faqeve 2.3, Amazon kishte krijuar një seri lidhjesh me autorët, botuesit e librave, konsumatorët dhe konkurruesit e mundshëm në krijimin e ekosistemit për lexuesin e librave elektronik.

Firmat e orientuara drejt tregut janë ato të cilat garantojnë me sukses, shpërndajnë dhe i përgjigjen informatave të tregut. Këto firma përqëndrohen në analizën e konsumatorit, konkurrencës dhe në integrimin e resurseve të firmës për të sjellur vlerat dhe plotësimin e nevojave të konsumatorit, poashtu edhe përfitimet afatgjata. Për të qenë të suksesshëm firma duhet patjetër të përqëndrohet në përpjekjet dhe resurset e saja drejt mirëkuptimit të konsumatorëve të saj në atë mënyrë që të mund t'i zgjërojë mundësitë e firmës për të gjeneruar avantazhe konkurruese të qëndrueshme dhe afatgjata. Duke krijuar kulturat organizative ku konsumatori është numër një, firmat e orientuara drejt tregut kanë tendencë të funksionojnë shumë mire dhe të shtojnë vëmendjen e më shumë konsumatorëve të kënaqur. Ekspozimi 2.5 përshkruan dallimin në mes strukturës organizative tradicionale dhe asaj me orientim të tregut. Aty ku strukturat tradicionale janë shumë autoritative me një autoritet vendimmarrës që rrjedh nga hierarkia e lartë, strukturat me orientim të tregut, e decentralizojnë vendimmarrjen. Në një organizatë me orientim të tregut, çdo nivel e ka përqëndrimin esaj në shërbim të konsumatorit. Çdo nivel i shërben nivelit më të lartë se vet duke ndërmarrë ndonjë veprim të nevojshëm për të siguruar se punet kryhen si duhet. Në këtë rast, roli i Kryeshefit ekzekutiv është që të sigurojë se punëtorët e tij kanë gjithçka që u nevojitet që të qene produktiv. I njëjti mentalitet vazhdon në të gjitha nivelet e organizatës duke përfshirë edhe konsumatorët. Pra, menaxherët kryesorë duhet të sigurojnë se punëtorët e vijës së parë janë të suksesshëm dhe mund ta kryejnë punën si duhet. Rezultati përfundimtar i dizajnit me orientim të tregut është një përqëndrim i tërsishëm në nevojat e konsumatorëve.

## PLANIFIKIMI I BALANCUAR STRATEGJIK

Kryeshefi ekzekutiv i Amazonit Jeff Bezos e ka një histori të shtytjes dhe të shpërndarjes që nuk duket se i përshatet një shitësi online me pakicë. Njëherë ishte si “Libraria më e madhe në botë”, Amazon tani shet çdogjë nga elektronika deri tek pajisjet për peshkim. Gjithmonë duke synuar të ardhmen prodhimin revolucionar apo procesin e biznesit, Bezos nuk dështon. Amazoni fillon me hulumtimin e (A9) ankand online, dhe shkarkimet e filmave/muzikës digjitale, kanë bërë një lëvizje të vogël përpara në tregjet shumë të ngjeshura dhe konkurruese. Megjithatë, me lansimin e Kindle-it Amazoni ka gjasa që vërtet ta revolucionarizojë përgjithmonë shitjen e librave me pakicë.

Në të vërtet, Kindle së pari u shfaq në vitin 2007 thjeshtë si të lexuarit elektronik të librave. Pasardhësi i tij Kindle 2, u shfaq në shkurt të vitit 2009. Kindle përdor një ngjyrë elektronike LCD të ekranit që është lehtë për të lexuar, pa shkaktuar ndonjë lodhje të syve. Ofron një bateri me kapacitet të madh dhe një mundësi për të ruajtur 1500 libra elektronik. Shumica e librave të rinj elektronik të shitur nga 9.99 dollarë, shumë më pak se sa kapakët tipik. Abonimi për gazeta kushton 14.99 dollarë në muaj. Megjithatë kjo është në lidhjen e Kindlit me wireless që quhet whispersync. Kindle përdor rrjetin AT & T me një shpejtësi të lartë që ua mundëson konsumatorëve të Amazonit shkarkimin e librave elektronik brenda 60 sekondash ose më pak. Por tani nuk ka taksa përse i përket përdorimit të këtij rrjeti.

Mundësia për të blerë një libër elektronik drejtpërdrejt s së librave elektronik me wireless, i ka shndëruar shumë shitës librash në blerës impulsiv (të rrëmbyeshëm).

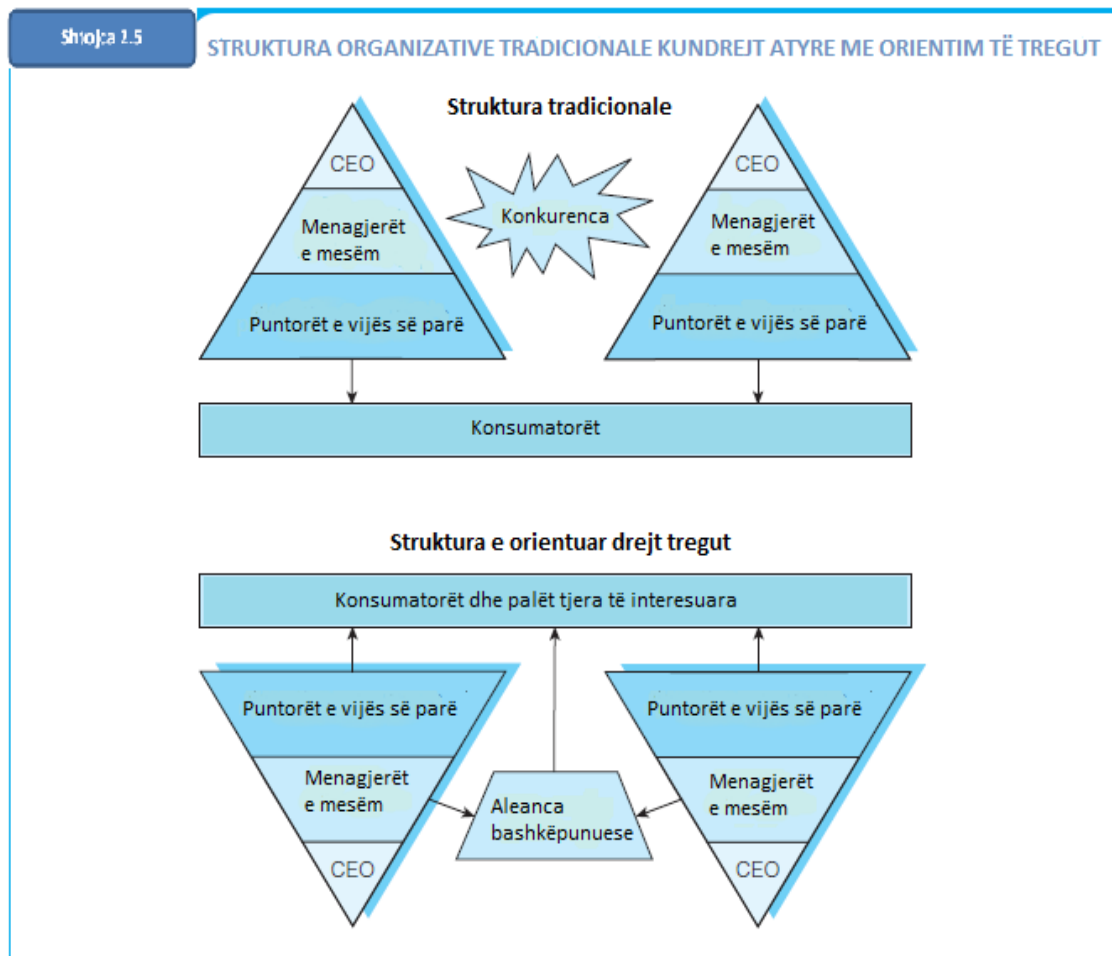
Duke pasur parasysh të gjitha avantazhet e saja, Kindle nuk është i përkryer.

Kritikuesit e saj ankohen se në ekran nuk ka ngjyrë të mjaftueshme, shfletim të butë të faqeve dhe nuk ka video. Analistet e industrisë sugjerojnë se Kindle ka pika të dobëta. Për shembull Barnes & Noble kohëve të fundit lansuan një kënd me një version si lexim elektronik që ofron të njëjtat përmasa si Kindle. Konkurrenca e ardhshme është gati të vie nga Google, Apple dhe Sony. Përveç potencialit për konkurrencë Bezos ka thenë se ai është më tepër i interesuar që të shes libra elektronik se sa të shes Kindles. Kjo shpjegon qartë se pse Amazoni shumëshpejtë e hodhi në treg aifonin (iPhone) dhe një aifon optimist, një dyqan të Kindles-it me 37 milionë iPhone dhe iPod me prekje të cilët u shitën. Amazoni ka shitur më tepër se 1 milion Kindles ç’prej se doli kjo teknikë në treg. Disa ekspertë parashohin se 20 përqind të të ardhurave të Amazonit mund të realizohen përmes shitjes së librave elektronik.

Meqë Kindle 2 i ka marrë këmbët, Amazon ka lansuar pajisjen Kindle DX me një ekran të madh që ka për qëllim tregun e librave dhe të gazetave. Me këtë lansim, edhe *New York Times* edhe *Washington Post* shpallën programet për ta subvencionuar çmimin e DX nëse konsumatorët merren vesh për një plan afatgjatë abpnimi. Disa universitete poashtu shpallen planet për ta testuar DX nëpër klasa. Edhe pse disa libra kolegësh janë në dispozicion në formatin e librave elektronik, biznesi i shitjes së librave të kolegjeve është 5.4 billion dollarë. Amazoni ka gjasa të jetë pjesë e hambarit të këtij tregu fitimprurës.

Në ambientin e sotshëm të biznesit, orientimi drejt konsumatorëve poashtu kërkon që furnizuesit e organizatës e bile edhe konkuruesit duhet të kenë orientim drejt konsumatorit. Prandaj firmat konkurruese mund të vazhdojnë t’i shërbejnë konsumatorët veç e veç. Konsumatorët mund edhe të shërbehen përmes bashkëpunimit ku konsumatori vendoset para interesave konkurruese.





Për shembull Toyota ka një numër të ortakëve (partnerëve) me prodhuesit rival të makinave, veçanërisht të përqëndruar në teknologjinë hibride, Nissani përdor lëndën djegëse hibride të Toyota-s për të zhvilluar teknologjitë e reja celulare të lëndës djegëse. GM dhe Toyota kanë një partneritet të vjetër në prodhimin e përbashkët të makinave përfshirë edhe Toyota Corolla, Pontiac Vibe dhe Toyota Tacoma. Meqë GM nuk vazhdon më me prodhimin e Pontiac-ut punon me Toyota-n për të bërë zëvendësimin e një automjeti të markës që mbijeton (Chevrolet, Cadillac, Buick ose GMC).

---

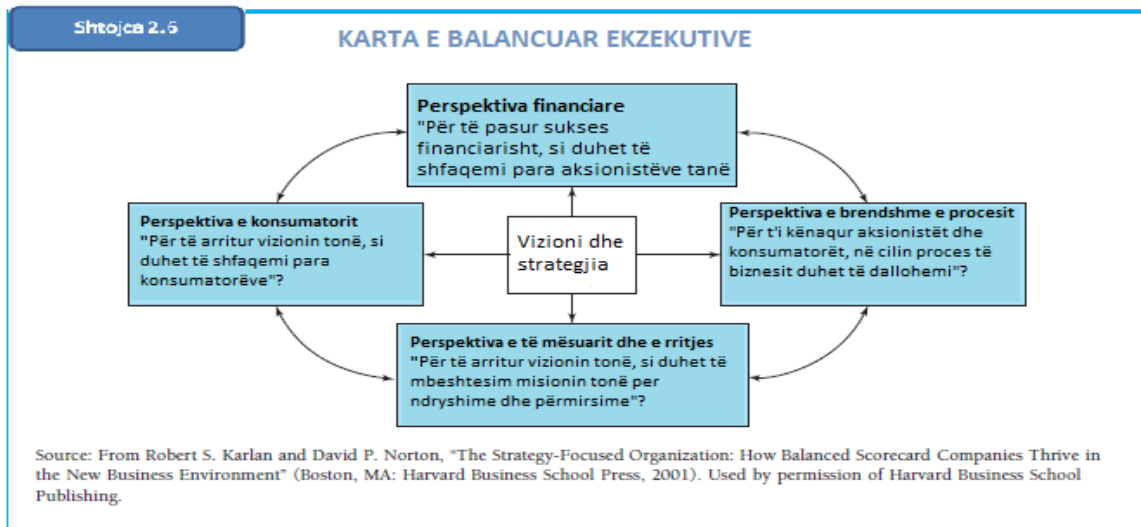
## PLANIFIKIMI I BALANCUAR (I EKUILIBRUAR) STRATEGJIK

---

Zhvendosja në planifikimin e balancuar strategjik lindi nga nevoja. Meqë po afrohej shekulli 21, firmat erdhen në përfundim se afrimi planifikimit tradicional dhe masa nuk ishin në gjendje t'i kapnin vlerat e krijuara nga asetet e paprekshme të organizatës. Këto asetë, përfshirë edhe qështje të tilla vitale si lidhja me konsumatorin, procesi, resurset njerëzore, risitë dhe informatat – bëheshin gjithnjë e më të rëndësishme ndaj suksesit në biznes, por ato nuk raportoheshin përmes masave tradicionale funksionale. Një zgjedhje e këtij problemi ishte zhvillimi i punëve të balancuara të kartës së shkruar nga Robert Kaplan dhe David Norton nga Universiteti i Harvardit. Kjo qasje e planifikimit strategjik është ilustruar në pamjen 2.6. Princi kryesor i detyrave të balancuara të kartës së shënimeve me të cilën firmat mund të arrijnë një rezultat më të mirë, nëqoftse ato i lidhin përpjekjet e tyre strategjike duke i afruar formën e tyre strategjike nga katër perspektiva plotësuese: financiare, për konsumatorë, procese të brendshme, të mësuarit dhe rritjet.

Perspektiva financiare është një pamje tradicionale e strategjisë dhe e kryerjes së punëve. Kjo perspektivë është jetësore por ajo duhet të balancohet me komponentet e tjera të kartës. Perspektiva e konsumatorit duket si një certifikatë për konsumatorin dhe si indikator kryesor i punëve të firmës, veçanërisht nëqoftëse firma shkon përpara. Masat financiare nuk përputhen me këtë detyrë sepse ato raportojnë lidhur me punët e kryera në vend të punëve të tanishme. Perspektiva e procesit të brendshëm përqëndrohet në mënyrën se si ecë procesi i biznesit duke shikuar drejt dy misionëve – atij kritik dhe procesit rutinor që e shtyjnë aktivitetin e përditshëm. Më në fund, perspektiva e të mësuarit dhe e rritjes përqëndrohet tek njerëzit dhe përfshinë qështje të tilla vitale si kulturën e korporatës, trajnimin e punëtorëve, komunikimin dhe menaxhimin e njohjes. Karta e balancuar është përdorur me sukses nga shumë sektore të organizatave publike dhe private. Kaplani dhe Nortoni erdhën në përfundim se këto firma të suksesshme aderuan në pesë principe të përbashkëta në zbatimin e kartës së balancuar.

**1.Përktheni strategjinë në terme operationale.** Firmat e suksesshme janë në gjendje të ilustrojnë afërsinë apo lidhjen e rastit dhe të efektit dhe tregojnë se si asetet e paprekshme transformohen në vlera të konsumatorëve dhe palëve të tjera të interesuara. Kjo sjellë një kornizë të përbashkët të references për të gjithë të punësuarit.



**2.Rradhitja e organizatës ndaj strategjisë.** Firmat e suksesshme i lidhin vendet e ndryshme funksionale përmes temave të përbashkëta, prioriteteve dhe objektivave. Kjo krijon efektivitet brenda përbrenda organizatës e cila siguron se të gjitha përpjekjet janë të koordinuara.

**3. Bëni strategjinë të jetë punë e përditshme e çdokujt.** Firmat e suksesshme e bartin strategjinë nga dhoma ekzekutive e këshillit drejt vijës së parë të organizatës. Ata e bëjnë këtë përmes komunikimit, arsimimit, lejitimit të punëtorëve të caktojnë objektivat e tyre personale dhe t'i lidhin iniciativat me kartën e balancuar.

**4. Bëni strategjinë një proces të vazhdueshëm.** Firmat e suksesshme të mbajnë takime të rregullta për ta shqyrtuar punën e strategjisë. Ato gjithashtu të krijojnë një proces ku firma mund të mësojë dhe të përshtatet ashtu siç zhvillohet strategjia.

**5. Ndryshimi i mobilizuar nëpërmjet udhëheqjes ekzekutive.** Firmat e suksesshme kanë angazhuar udhëheqësit energjik të cilët përkrahin dhe mbrojnë strategjinë dhe kartën (fletnotimin) e ekuilibruar. Kjo siguron se strategjia mban ritmin. Udhëheqësit e mirë edhe e parandalojnë strategjinë të bëhet një pengesë për progresin e ardhshëm.

Fletnotimi (karta) balancuar nuk e refuzon qasjen tradicionale të planifikimit strategjik. Ajo, megjithatë ia tërheq vërejtjen udhëheqësve të biznesit për të parë në strategjinë dhe punën si një çështje shumëdimensionale. Masat financiare, edhe pse të rëndësishme, thjesht nuk mund ta tregojnë tërë historinë

Një nga përfitimet kryesore të kartave (fletënotimeve) të ekuilibruara është se ato i detyrojnë organizatat që në mënyrë të caktuar të kenë parasysh formulimin e strategjisë, ata faktorë që janë kritik për ekzekutimin e strategjisë. Ne nuk mund ta theksojmë këtë pikë në mënyrë të mjaftueshme. Strategjia e mirë zhvillohet gjithmonë me një synim se si do të zbatohet ajo. Çështjet në kuadër të fletnotimit (kartës) së balancuar, si për shembull trajnimi i punëtorëve, kultura e korporatave, të mësuarit organizativ dhe udhëheqja e ekzekutivit, janë kritike përse i përket zbatimit të ndonjë strategjie.

---

## PËRMBLEDHJE NGA KAPITULLI 2

---

### Planifikimi strategjik i marketingut

- Fillon me vendime të gjera dhe pastaj vazhdon në vendime më specifike ashtu siç vazhdon procesi përmes fazave të planifikimit të mëvonshëm.
- Përfshin krijimin e një misioni organizativ, strategjinë e korporatave ose të njësisë të biznesit, qëllimeve dhe objektivat e marketingut, dhe ,më nr fund një plan të marketingut.
- Duhet patjetër të jenë në përputhje me misionin e organizatës dhe të korporatave, ose strategjinë e njësisë së biznesit.
- Duhet patjetër të koordinohet me të gjitha fushat e biznesit funksional për të siguruar se qëllimet dhe objektivat e organizatës do të merren parasysh në zhvillimin e secilit plan funksional, e njëri prej tyre është plani i marketingut.
- Krijon nivelin e qëllimeve dhe të objektive të marketingut që mbështesin misionin e organizatës, qëllimet dhe objektivat.

- Zhvillon nje strategji marketingu e cila perfshin perzgjedhjen dhe analizimin e tregjeve te synuara. Ne fund rezulton nje plan strategjik i marketingut i cili pershkruan aktivitetet dhe burimet e nevojshme per te pembushur misionin e organizatës dhe per te arritur qëllimet dhe objektivat e tij.

### Misioni organizativ

- Pergjigju pyetjes se plote: “ne qfare misioni jemi ne”
- Identifiko per qfare qendron firma, dhe filozofite e drejtimit bazik te saj duke iu pergjigjur ketyre 5 pyetjeve bazike:
  - Kush jemi ne?
  - Kush jane klientet tane?
  - Cila është filozofia jone e drejtimit (dogmat bazike, vlerat, etika etj)?
  - Cilat jane kompetencat tona kryesore ose avatazhet konkurruese?
  - Cilat jane pergjegjesite tona per te qene nje sherbyes i mire ne aspektin njerzore, financiare dhe mjedisore?
- Nuk është e njejte sikurse vizioni i organizatës i cili kerkon qe t’i pergjigjemi pyetjes “çfare duam qe te behemi ne”?
- Nuk duhet te jete shume i gjere ose shume i ngushte, ne kete menyre e pasqyron perdorimin e tij per qëllimet e planifikimit.
- Duhet te jete i orientuar nga klientet. Jeta e njerzeve dhe bizneset duhet te perfshihen sepse ata jane marre me organizimin.
- Nuk duhet te perqendrohet kurr ne perfitim, nje mision e ka kuptimin se diqka pozitive do te ndodhe per pronaret dhe menagjerët e organizatës, mirpo jo domosdoshmerisht edhe per konsumatorët dhe palet tjera te interesuara. Duhet te jete dhe te mbështëtet nga punetoret, nese organizata ka ndonje mundesi te suksesit.
- Nuk duhet te mbahet sekret, por te i’u komunikohet te gjithëve-konsumatoreve, punetoreve, investitoreve, konkuresve, regullatoreve dhe shoqerise ne pergjithesi.
- Duhet te jete pjese e planit startegjik qe me se paku ndryshoht.

## Njesia strategjike e biznesit

- Është skema ose mjeti kryesor për shfrytëzimin dhe integrimin e burimeve në sferat e prodhimit, financiare, hulumtimit, zhvillimit, resurseve njerzore dhe të marketingut për të kryer misionin e organizatës dhe për të arritur qëllimet dhe objektivat e dëshiruara.
- Është i lidhur me zhvillimin e avantazhit konkurrues, ku firma thekson aftësitë e saja në mënyrë që t'iu shërbejë nevojave të konsumatorëve më mirë se sa konkurruesit.
- Dëton natyrën dhe drejtimin e ardhshëm të secilës njësi biznesore duke përfshirë avantazhe të tija konkurruese, shpërndarjen e resurseve të tij, dhe koordinimin e sferave funksionale biznesore (marketingu, prodhimi, financat, burimet njerzore etj).
- Në thelb është e njëjta me strategjinë e korporatave në bizneset e vogla.

## Plani i marketingut

- Siguron shpjegime të detajuara për veprimet e nevojshme për të ekzekutuar programin e marketingut, dhe kështu kërkon një marrëveshje të madhe të përpjekjeve dhe angazhimeve organizative për ta krijuar dhe implementuar.
- Duhet të jetë i organizuar mirë, që të sigurojë se ka marrë parasysh dhe ka përfshirë të gjitha informatat relevante. Struktura ose korniza tipike e planit të marketingut përfshin këto elemente:
  - Përmbledhjen ekzekutive
  - Shqyrtimin e gjendjes
  - SWOT analizen
  - Qëllimet dhe objektivat e marketingut
  - Strategjitë e marketingut
  - Implementimin e marketingut
  - vlerësimi dhe kontrollin

- Duhet te bazohet ne nje skice e cila është gjithperfshirese, fleksibile, i qendrueshem dhe logjik.
- T'i plotesoje 5 qëllimet:
  - Te spjegojë si situatën e tashme të organizatës ashtu edhe të ardhmen
  - T'i specifikojë rezultatet e pritura (qëllimet dhe objektivat)
  - Te pershkruaj veprimet specifike të cilat duhet të zënë vend dhe të caktojnë përgjegjësi për secilin veprim
  - Te identifikojë burimet e nevojshme për të kryer veprimet e planifikuara
  - Te lejojë monitorimin e secilit veprim dhe rezultat të tij, në mënyrë që të mund të implementohet kontrollimi
- Shërben si një mjet i rëndësishëm komunikimi tek menagjerët e lartë dhe tek menagjerët e tjerë dhe puntoret
- Është një dokument i rëndësishëm, por jo aq i rëndësishëm sa njohuritë e fituara nëse kalon përmes procesit të planifikimit vetë.
- Me se shpesh të përgaditet nga drejtori dhe zëvendës drejtori i marketingut, por në fund miratohet nga presidenti i organizatës, kryetari ose kryeshëfi.

#### Planifikimi strategjik i fokusuar në klientet

- Kërkon që përqendrimi i organizatës të zhvendoset nga produktet në kërkesat e sektoreve të tregut të synuar, prej transaksioneve të konsumatoreve në marrënie të konsumatoreve, dhe prej konkurrencës në bashkëpunim.
- Në nevojat dhe dëshirat e konsumatoreve në rend të parë, dhe përqendrohet në marrënjat afatgjate me vlerë të shtuar me konsumatorët, puntoret, furnizuesit dhe partnerët e tjerë.
- Duhet të jete në gjendje të përqendrojë përpjekjet dhe burimet e veta drejt mirëkuptimit të konsumatoreve, në mënyrë që të rritë aftësinë e firmës për të krijuar avantazhe konkurruese të qëndrueshme.
- Rrenjose një kulturë korporative që vendose konsumatorët në krye të hierarkisë.
- Gjen mënyra për të bashkëpunuar me furnizuesit dhe konkurrentët, për të shërbyer klientet në mënyrë efektive

## Planifikimi strategjik i balancuar

- Ka lindur nga nevoja sepse qasjet ne matjen dhe planifikimin tradicional nuk ishin ne gjendje per te kapur vlerat e krijuara nga asetet e paprekshme te organizatës (mardheniet me klientet, proceset, burimet njerzore, risite dhe informatat)
- Është mbështetur fuqimisht nga Kaplan dhe Norton me krijimin e fletnotimit te balancuar te tyre
- Konsideron indikatorët tradicional te performances, por gjithashtu shikon planifikimin prej tri perspektivave te tjera: konsumatorët, proceset e brendshme, te mesuarit dhe zhvillimi
- Perdoret ne menyre te suksesshme nga shume sektore te organizatave publike dhe private
- Firmat e suksesshme jane ato te cilat gjate implementimit te fletnotimit te balancuar, iu permbahen 5 parimeve:
  - Perkthejne strategjine ne terma operacional
  - Radhit organizaten ne strategji
  - Ben strategji punen e perditshme te cdokujt
  - Ben strategji nje proces kontinuel
  - Pergadite ndryshimet permes udheheqesve ekzekutiv
- Nuk hedh poshte qasjet tradicionale te planifikimit strategjik, por i paralajmeron udheheqesit e biznesit te shikojne strategjine dhe performancen si nje qeshtje shumedimensionale
- Detyron organizatat qe gjate formulimit te strategjise ne menyre te qarte te marrin parasysh keta faktore te cilet jane kritik ne zbatimin e strategjise. Strategjia e mire është gjithmone e zhvilluar me parshikimet se si do te implementohet.



---

## PYETJET PËR DISKUTIM

---

1. Ne shume organizata, marketingu nuk ka nje vend te rendesishem ne hierarkine organizative. Pse mendoni se kjo ndodh? Cilat jane pasojat per nje firme qe i jep pak rendesi marketingut, krahasuar me funksionet e tjera biznesore?
2. Mbroje ose kundershtojete kete deklarate: Strategjia e zhvillimit te marketingut është me e rendeishme se sa strategjia e implementimit te marketingut, sepse nese kjo strategji është me te meta, implementimi i saj nuk është i rendesishem?
3. Cilat jane disa nga veshtiresite e mundshme ne qasjen e planit strategjick per nje perspektive te balancuar? A nuk është ende performanca financiare perspektiva me e rendeishme qe duhet marre ne planifikim? Spjegoje.

---

## USHTRIME

---

1. Rishqyrto secilen deklarate te misionit te listuar ne shtojcen 2.2. A i ndjekin ato udhezimet qe i diskutoni ne kete kapitull? Sa i pergjigjet secila prej ketyre 5 pyetjeve bazike? Çfare ndryshime do te beni, ose do te heqni ndonjeren prej tyre ne keto deklarata te misionit gjate kohes?
2. Bisedo me nje pronar te nje biznesi te vogel rreth procesit te planifikimit strategjik, te cilin ai ose ajo e perdore. A ka biznesi nje deklarate te misionit? Qëllimet dhe objektivat e marketingut? Plani i marketingut? Cilat jane qeshtjet me te medha me te cilat perballet pronari ne implementimin e programit te marketingut te tij ose te saj?
3. Palo Alto Software mban nje website kushtuar biznesit dhe planit te marketingut. Kyqu ne [http://www.mplans.com/sample\\_marketing\\_plans/](http://www.mplans.com/sample_marketing_plans/) dhe shiko njerin nga shembujt e paket te planit te marketingut te cilet jane ne dispozicion. A e perdorin keto plane te njejten kornize qe e kemi diskutuar ne kete kapitull?

---

<sup>i</sup> These facts are from Frederik Balfour, “China’s Geely Eyes GM’s Saab, Ford’s Volvo,” *BusinessWeek Online*, May 7, 2009 ([http://www.businessweek.com/globalbiz/content/may2009/gb2009057\\_609995.htm](http://www.businessweek.com/globalbiz/content/may2009/gb2009057_609995.htm)); David Kiley, “Commentary: Mulally Led Ford Seems Like a Good Risk for Taxpayers,” *BusinessWeek Online*, March 5, 2009 ([http://www.businessweek.com/autos/autobeat/archives/2009/03/commentary\\_mula.html](http://www.businessweek.com/autos/autobeat/archives/2009/03/commentary_mula.html)); Joann Muller, “Ford: Irrational Exuberance,” *Forbes Online*, April 23, 2009 (<http://www.forbes.com/2009/04/22/ford-alan-mulally-earnings-business-autos-ford.html>); Alex Taylor, “Ford Stands Alone,” *Fortune Online*, October 22, 2008 ([http://money.cnn.com/2008/10/22/news/companies/taylor\\_ford.fortune/index.htm](http://money.cnn.com/2008/10/22/news/companies/taylor_ford.fortune/index.htm)); and Alex Taylor, “Fixing up Ford,” *Fortune Online*, May 12, 2009 ([http://money.cnn.com/2009/05/11/news/companies/mulally\\_ford.fortune/index.htm](http://money.cnn.com/2009/05/11/news/companies/mulally_ford.fortune/index.htm)).

2. The authors thank Dr. Elaine S. Potoker, Maine Maritime Academy, for her insight and suggestions on the concept of strategic planning as a funnel.

3. The Texas Instruments mission and vision statements are from <http://www.ti.com/corp/docs/company/factsheet.shtml>.

4. The Southwest Airlines mission statement is from [http://www.southwest.com/about\\_swa/mission.html](http://www.southwest.com/about_swa/mission.html).

5. The Ben & Jerry’s mission statement is from <http://www.benjerry.com/activism/mission-statement/>.

6. “Johnson & Johnson Reincarnates a Brand,” *Sales and Marketing Management*, January 16, 1984, p. 63; and Elyse Tanouye, “Johnson & Johnson Stays Fit by Shuffling Its Mix of Businesses,” *The Wall Street Journal*, December 22, 1992, pp. A1, A4.

7. These facts are taken from “Turning Compassion into Action—Donor Dollars at Work: Hurricanes Katrina, Rita and Wilma,” <http://www.redcross.org/news/ds/hurricanes/support05/report.html>.

8. This information is from <http://www.sony.com>.

9. This information is from <http://www.3m.com>.

10. These facts are from Kevin Allison, “More Than Price behind Dell’s Fall,” *Financial Times* (London: UK), May 10, 2006, 30; Louise Lee, “Dell: Burned by a Fire Sale,” *BusinessWeek Online*, May 9, 2006 ([http://www.businessweek.com/technology/content/may2006/tc20060509\\_664617.htm](http://www.businessweek.com/technology/content/may2006/tc20060509_664617.htm)); Louise Lee, “Dell Goes High-end and Hip,” *BusinessWeek Online*, March 23, 2006 ([http://www.businessweek.com/technology/content/mar2006/tc20060323\\_034268.htm](http://www.businessweek.com/technology/content/mar2006/tc20060323_034268.htm)); Louise Lee, “From Servers to Service: Dell’s Makeover,” *BusinessWeek Online*, May 19, 2006 ([http://www.businessweek.com/technology/content/may2006/tc20060519\\_475997.htm](http://www.businessweek.com/technology/content/may2006/tc20060519_475997.htm)); Aaron Ricadela, “Has Dell’s Comeback Hit a Roadblock?” *BusinessWeek Online*, August 29, 2008 ([http://www.businessweek.com/technology/content/aug2008/tc20080828\\_973195.htm](http://www.businessweek.com/technology/content/aug2008/tc20080828_973195.htm)); and Aaron Ricadela, “Will This Bold Shakeup Save Dell?” *BusinessWeek Online*, January 1, 2009 ([http://www.businessweek.com/technology/content/dec2008/tc20081231\\_749138.htm](http://www.businessweek.com/technology/content/dec2008/tc20081231_749138.htm)).

11. Howard Sutton, *The Marketing Plan in the 1990s* (New York: The Conference Board, Inc., 1990).

12. *Ibid.*, p. 9.

13. Cindy Claycomb, Richard Germain, and Cornelia Droge, “The Effects of Formal Strategic Marketing Planning on the Industrial Firm’s Configuration, Structure, Exchange Patterns, and Performance,” *Industrial Marketing Management*, 29 (May 2000), pp. 219–234.

14. “Marketing Plan Help,” *ABA Banking Journal*, 95 (October 2003), p. 18.

15. Sutton, *The Marketing Plan in the 1990s*, p. 16.

16. *Ibid.*, p. 17.

17. These facts are from “Amazon Unwraps the New Kindle,” *BusinessWeek Online*, February 9, 2009 ([http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/feb2009/db2009029\\_964407.htm](http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/feb2009/db2009029_964407.htm)); Philip Elmer-DeWitt, “Amazon re-Kindles the iPhone,” *Fortune Online*, May 11, 2009 (<http://apple20.blogs.fortune.cnn.com/2009/05/11/amazon-rekindles-the-iphone/>); Douglass MacMillan, “Amazon’s Kindle Is Off to College,” *BusinessWeek Online*, May 4, 2009 ([http://www.businessweek.com/technology/content/may2009/tc2009054\\_280910.htm](http://www.businessweek.com/technology/content/may2009/tc2009054_280910.htm)); and Jeffrey M. O’Brien, “Amazon’s Next Revolution,” *Fortune Online*, May 26, 2009 ([http://money.cnn.com/2009/05/26/technology/obrien\\_kindle.fortune/index.htm?postversion=2009052605](http://money.cnn.com/2009/05/26/technology/obrien_kindle.fortune/index.htm?postversion=2009052605)).

- 
18. Bernard J. Jaworski and Ajay K. Kohli, "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, 57 (July 1993), pp. 53–70.
  19. Ibid; and Stanley F. Slater and John C. Narver, "Market Orientation and the Learning Organization," *Journal of Marketing*, 59 (July 1995), pp. 63–74.
  20. These facts are from the "Nissan Altima Hybrid: A Better Toyota," The Car Family Blog, July 15, 2008 (<http://carfamily.wordpress.com/2008/07/15/nissan-altima-hybrid-a-better-toyota/>); and "GM Seeks to Replace Vibe at Toyota Joint Venture," The CarTech Blog, May 6, 2009 ([http://reviews.cnet.com/8301-13746\\_7-10232762-48.html](http://reviews.cnet.com/8301-13746_7-10232762-48.html)).
  21. The material in this section is adapted from Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Strategy-Focused Organization* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001).
  22. Descriptions of each perspective are adapted from "What Is the Balanced Scorecard?" The Balanced Scorecard Institute (<http://www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.html>).
  23. Kaplan and Norton, *The Strategy-Focused Organization*, pp. 8–17.