

Universiteti AAB Drejtimi : Menaxhment dhe Informatikë

Lënda: Menaxhimi Strategjikë

Ligjërata VII

Zbatimi i strategjisë

Përmbajtja:

- 1. Struktura e Organizatës***
- 2. Proceset e organizatës***
- 3. Sjellja e organizatës***
- 4. Hartimi i strategjive funksionale***

Për te arritur suksesin një organizatë duhet të ketë objektivat e saj, pastaj ajo duhet të vendos se si do të realizoj ato, gjë që kërkon një analizë dhe studim të mjedisit të jashtëm. Nëse analiza e burimeve/nevojave të organizatës është bërë me kujdes, dhe janë identifikuar shanse dhe kërcënimet e mjedisit të jashtëm, atëherë mund të vazhdohet me hartimin e alternativës strategjike. Zhvillimi i alternativave strategjike do të krijonte terrenin për zgjedhjen strategjike, pra për përcaktimin e asaj strategjie që do të mund të qonte në realizimin e objektivave në kënaqjen e nevojave të organizatës.

Në ekonominë e tregut, qëllimi kryesor i një biznesi është të sigurojë fitime nga shitja e mallrave dhe shërbimeve. Organizatat jo fitimprurëse kanë mision social, kulturor apo ekonomik, dhe kryesisht sigurojnë shërbime të nevojshme dhe në disa raste edhe mallra, por ato nuk kanë në qendër të veprimtarisë përpjekjen për fitim. Organizatat të tjera, të tilla si universitete apo Agjencione Qeveritare kanë si objektiv realizimin e disa nevojave shoqërore. Në secilin rast, objektivat e organizatës zërthehen me të njëjtën objektiva, dhe pastaj zhvillohen metoda të cilat shërbejnë për arritjen e objektivave.

Një program apo plan i caktuar, ka qëllimi të arrijë objektivat e organizatës. Plani strategjik i hartuar, kalon në fazën e zbatimit pasi rishqyrtohet edhe njëherë lidhur me disa pika kyçe:

A janë objektivat të operueshme (të përkufizuar qartë dhe të matshme)?

A janë objektivat dhe strategjitë në përputhje me mjedisin e kompanisë?

A parashikon organizata pengesa për zbatimin e këtij plani strategjik?

Pasi të jetë përgjigjur këtyre pyetjeve, organizata mund të fillojë procesin e zbatimit të planit strategjik.

Procesi i zbatimit të strategjisë ka një rëndësi shumë të madhe. Ai është një detyrë administrative ose menaxheriale. Në një përkufizim të ngushtë, zbatimi i strategjisë përfshin vetëm ato veprime apo aktivitete që lidhin organizatën me mjedisin e saj dhe krijojnë performancën e përgjithshme të saj. Në një përkufizim më të gjerë, zbatimi i strategjisë përfshin gjithashtu edhe procesin e vlerësimit dhe të kontrollit që një organizatë përdor për të ju përgjigjur ndryshimeve apo deviacioneve nga strategjia e planifikuar, apo diferencave midis nivelit aktual dhe atij të planifikuar të performancës.

Fig. 1.

Zbatimi ka të bëjë me realizimin e disa planeve apo aktiviteteve të caktuara. Në mënyrë më të detajuar, *zbatimi i politikave apo strategjive ka të bëjë me projektimin dhe menaxhimin e sistemeve për të arritur një integritet sa më të mirë të njerëzve, strukturave, proceseve dhe burimeve për realizimin e qëllimeve të organizatës.*

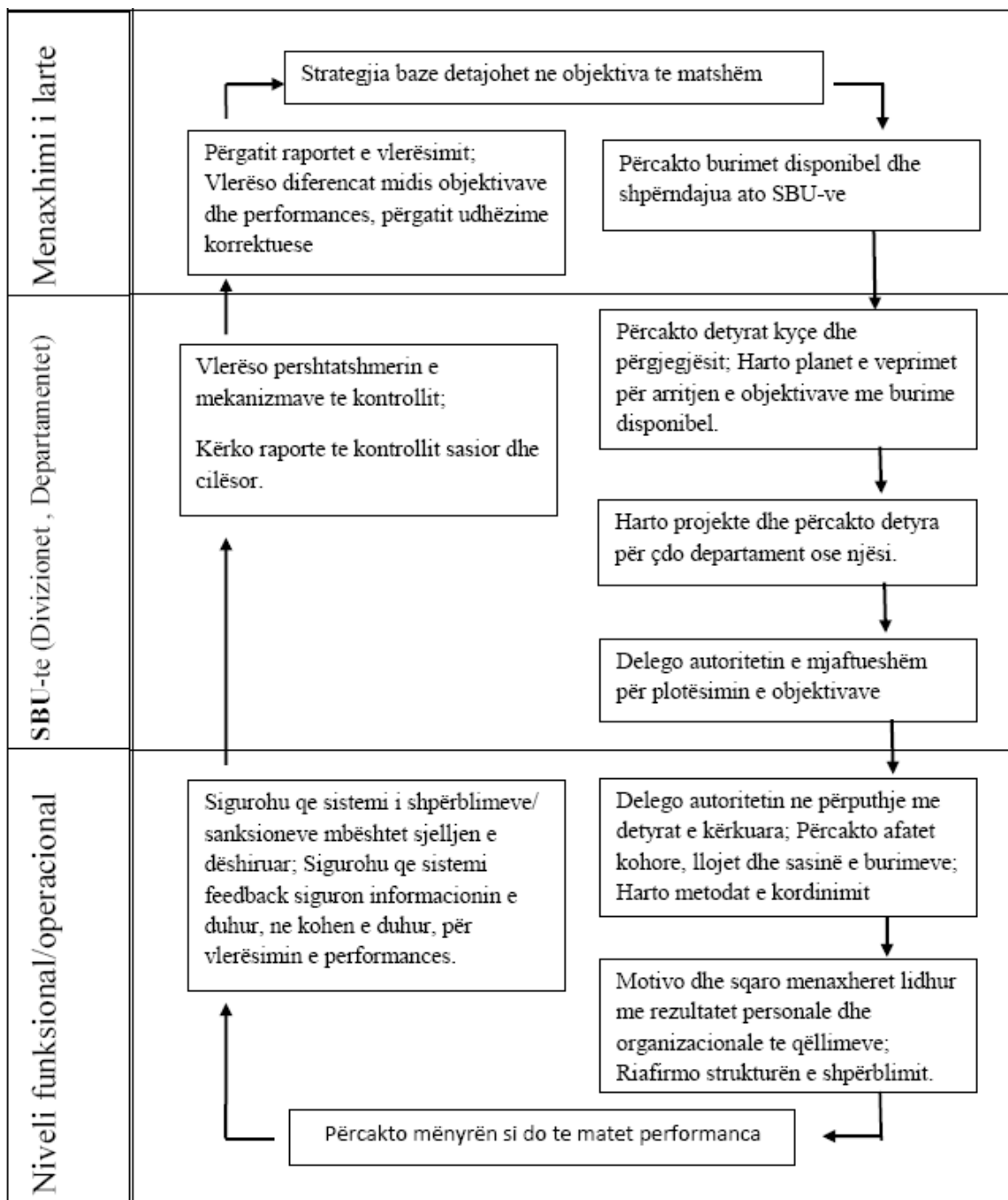


Figura 1: Zbatimi i strategjisë sipas niveleve te organizatës

Procesi i zbatimit është thjesht ekzekutimi apo zbatimi i planit strategjik. Kjo përfshin dezinjimin e strukturës së organizatës, formulimin e politikave, planeve, dhe aktiviteteve dhe përdorimin e burimeve të organizatës me qëllim realizimin e objektivave.

Procesi i zbatimit përgjithësisht realizohet duke përdorur një game të gjere mjetesh menaxheriale dhe administrative. Këto mjete mund të klasifikohen në katër grupe kryesore:

1. **Struktura** (duke përfshi edhe strukturën fizike), delegimi i autoritetit, departamentizimi, specializimi, koordinimi dhe organizimi informal;
2. **Proceset**, duke përfshi sistemet e informacionit, sanksionet dhe shpërblimet, zgjedhja e personelit (trajnimi dhe largimi nga puna) dhe shpërndarja e burimeve ;
3. **Sjellja**, duke përfshi sjelljen individuale, sjelljen në organizate, stilin e lidershit, stresin dhe fuqinë;
4. **Strategjitë funksionale**, që nënkupton zëbrthimin e strategjisë në nivel korporate në nënstrategji për çdo departament.

1. Struktura e Organizatës

Çdo organizatë ka një strukturë formale. Struktura formale konsiston në departamentet, divizionet, detyrat dhe relacionet brenda organizatës. Ajo gjithashtu përkufizon linjë të autoritetit, përgjegjësinë dhe kanalet e komunikimit.

Një kartë organizacionale është një diagram që ilustron pozicionet e departamenteve, divizioneve, menaxhereve dhe punonjësve, dhe funksionet e tyre.

Karta e organizatës ilustron pesë aspekte kryesore të strukturës së organizatës. Këto pesë aspekte përfshijnë: ndarjen e punës, marrëdhëniet midis menaxhereve dhe vartësve, llojin e punës që do të kryhet, kombinimin ose grupimin e punës dhe nivelet e menaxhimit brenda organizatës.

Struktura e organizacionale e ilustruar me kartën e organizatës tregon nivelet e përgjegjësisë dhe autoritetit brenda organizatës. Ajo gjithashtu ndihmon në përcaktimin se sa efektiv është menaxhimi dhe eliminimin e konflikteve funksionale.

1.1. Roli i strukturës organizacionale

Alfred Chandler (1968), bazuar në studimet e bëra në këtë fushë ka konkluduar me tre hipoteza:

- Struktura ndjek strategjinë e organizatës, dmth. Në organizatat efektive strategjia ushtron më tepër influencë se struktura;
- Në çdo organizatë struktura dhe strategjia ndjekin në mënyrë të pandërprerë njëra tjetrën;
- Organizatat e ndryshojnë strukturën e tyre vetëm kur detyrohen nga konkurrenca.

Chandler është mjaft i njohur për pohimin e tij: **“Struktura ndjek strategjinë”**, duke argumentuar se organizatat ndryshojnë strukturën e tyre për të përdorur më efektivitet burimet dhe për të siguruar fitime të larta (fig.2). Psh. Strategjia e rritjes shtrihet

para organizatës probleme të reja menaxheriale që mund të zgjidhen duke rregulluar strukturën e organizatorës në mënyrë që ajo të përshtatet me strategjinë. Një strategji e zgjerimit gjeografik do të kërkonte një rritje të numrit të divizioneve të pavarura në lokalitete të ndryshme. Po kështu, një strategji e integritit vertikal nënkupton blerjen e furnitorëve apo klientëve të firmës, gjë që presupozon ndryshimin e strukturës së organizatës. Në fund, diversifikimi i produktit nënkupton blerjen e bizneseve të reja në dege të industrisë dhe si rezultat ndryshimin e strukturës.

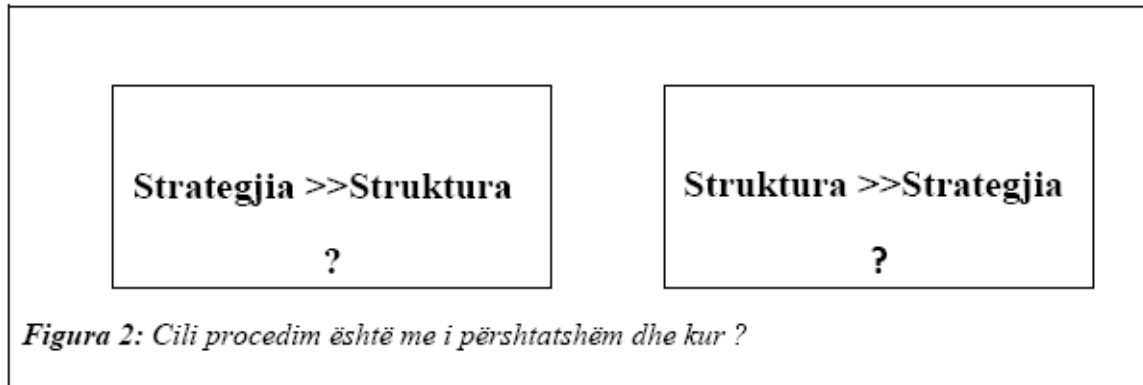


Figura 2: Cili procedim është më i përshtatshëm dhe kur ?

Në pamje me lartë se ka raste kur struktura ndjek strategjinë, megjithatë ka edhe raste kur kjo nuk ndodh. Disa studime (Galdbraith dhe Nathanson, 1978) kanë treguar se ekzistojnë disa relacione midis strategjive, strukturës dhe konkurrencës, dhe se ato kanë ndikime të pavarura mbi performancën.

1.2 Faktorët që ndikojnë në strukturën e organizatës

Studimet kanë treguar se asnjë strukturë e organizatës nuk është e aplikueshme në të gjitha situatat. Fakti që nuk ekziston ndonjë strukturë universale, ka qar në krijimin e strukturave situacionale apo të rastit. Kjo ka bërë që shpesh strukturat e organizatës të ndërtohen në përputhje me objektivat si dhe të influencohen nga madhësia dhe stadi i rritjes së organizatës, nga mjedisi me të cilin ballafaqohet organizata si dhe nga teknologjia e përdorur prej saj.

- ***Madhësia e organizatës dhe stadi i rritjes***

Madhësia dhe stadi i rritjes së një organizate është një variabël kyçe në përcaktimin e strukturës së organizacionale të saj. Psh. Struktura organizacionale për një kompani të vogël të prodhimit të kompjuterëve, do të ishte komplet e ndryshme nga struktura e organizatës IBM. Kështu me rritjen e madhësisë së organizatës (si nga pikëpamja e numrit të punësuarve ashtu edhe sasisë së prodhimit) ndryshojnë edhe strukturat organizacionale.

Janë bërë përpjekje për të hartuar një model që do të përshkruante stadiet e ndryshme të rritjes së organizatës. Ideja këtu është që të argumentohet fakti se gjatë procesit të rritjes organizatat behen gjithnjë e më komplekse.

Shumica e modeleve te stadi te rritjes se organizatës janë hartuar nga Apfred Chandler. Ne modelet e tij, Chandler kishte për qellim te demonstronte relacionin qe ekziston midis strukturës se organizatës dhe stadi te rritjes apo madhësisë se saj . Ne vazhdim te idesë se tij ai ka propozuar *pese stade* te rritjes se organizatës.

1. **Stadi sipërmarrës.** Vendimet merren kryesisht nga drejtuesi i organizatës . Struktura organizacionale është me tepër informate me një koordinim minimal te kërkesave. Komunikimet gjithashtu bëhen mbi baza informate;
2. **Stadi i zhvillimit funksional.** Vendimet merren me tepër nga menaxheret e tjerë sesa nga drejtuesi i lart i organizatës. Komunikimi behet me i rendesishem me i vështir. Problemet qe lindin ne këtë stad, e qojnë organizatën drejt stadi te tret;
3. **Stadi i decentralizimit.** Menaxheret i kapërcen problemet e rritjes nëpërmjet decentralizimit te bizneseve funksionale. Struktura zhvillohet mbi bazë produktesh apo funksionesh. Qëllimi është qe brenda organizatës te krijohen minibiznese qe mund te menaxhohen si ne stadin sipërmarrës. Megjithat edhe këtu lindni probleme. Si rezultat i decentralizimit ulet fleksibiliteti i shpërndarjes se burimeve nga një biznes ne tjetrin, me qellim shfrytëzimin sa me te mirë te këtyre burimeve. Menaxheret e lart humbin kontrollin e plot te organizatës. Këto probleme krijojnë kushte për kalimin ne dy stadet e fundit.
4. **Stadi i kompletimit te stafit.** Ky stad përfshin shtimin e stafit ne nivel korporate me qellim qe t ndihmoj menaxheret e lart ne planifikimin dhe kontrollin e minibizneseve. Sot te gjitha organizatat e mëdha kanë një staf ne nivel korporate. Problemi qe lind ne këtë rast është vonesa e vendimeve apo informacioneve, si rezultat e kohës qe nevojitet për rishikimin e propozimeve nga stafi i larte.
5. **Stadi i ridecentralizimit.** Ndonjëherë, organizata i zgjidhin problemet qe lindin ne stadet e decentralizimit dhe plotësimit te stafit, nëpërmjet ricentralizimit. Ricentralizimi është i ngjashëm me stadin e zhvillimit funksional. Kompjuterizimi i informacionit dhe sistemet e sotifikuara te kontrollit bëjnë te mundur kalimin ne këtë stad.

Duhet theksuar se nuk është e detyrueshme qe te gjitha organizatat te lëvizin neper te gjitha stadet e përmendura me sipër. Çdo organizatë ka një meny origjinale te lëvizjes nga një stad ne tjetrin. Megjithatë, është e qarte se me rritjen e organizatës struktura organizacionale ndryshon.

- **Mjedisi i organizatës**

Ne studimet e bëra lidhur me relacionin qe kziston midis strukturës se organizatës dhe mjedisit te saj, janë përcaktuar dy struktura tip organizacionale (fig.3).

E para quhet *strukturë mekanistike*, dhe ka një përcaktim te çart te detyrave funksionale, përshkrime precize te puneve, linja autoriteti dhe përgjegjësi te përcaktuara qarte dhe një hierarki organizacionale shumë te zhvilluar.

E dyta quhet *strukturë organike* dhe ka me pak përshkrime formale te punëve, duke vene theksin ne përshtatshmërinë, pjesëmarrjen dhe fleksibilitetin.

Nga studimet rezulton se organizatat e suksesshme ne industritë e qëndrueshme përdorin struktura mekanistike. Ndërkohe, organizatat e suksesshme ne industritë e reja dhe dinamike kane strukture organike. Nga ana tjetër, ne mënyre qe te jene te suksesshme, organizatat qe operojnë ne një mjedis dinamik duhet te kenë një strukture relativisht fleksibel, ndërsa organizatat qe operojnë një mjedis te ndërmjetëm duhet te kenë një strukture qe qëndron midis dy ekstremeve.

Si konkluzion mund te themi se struktura e organizatës varet nga mjedisi ne te cilin operon organizata.

- Ne një mjedis i cili është i thjesht dhe statik, organizatat e vene theksin ne eficencen operacionale. Ato standardizojnë operacionet dhe menaxhimin e tyre. Stili i menaxhimit është me tepër mekanistik dhe i përqendruar, i quajtur ndryshe i *përqendruar burokratik*. Si shembull ne këtë rast mund te përmendim disa prodhues te lendeve te para.
- Rritja e kompleksitetit te mjedisit kapërcehet duke ja kaluar përgjegjësin për marrjen e vendimeve specialisteve. Kjo nënkupton qe organizatat qe operojnë ne mjedise komplekse tentojnë te jene me te decentralizuara. Spitalet dhe universitetet janë shembuj te organizatave qe tradicionalisht kane operuar ne një mjedis stabil por tepër kompleks. Ato janë organizata te *decentralizuara burokratike*.

Mekanistike	Organike
1. Diferencim dhe përcaktim i specializuar i detyrave ne organizate.	1. Dhënie e kontributit dhe njohurive ne interes te organizatës.
2. Mbikëqyrja ne linje hierarhike e problemeve.	2. Ripercaktimi i detyrave dhe përgjegjesive përmes bashkëveprimit me te tjerët.
3. Përcaktim i sakte i përgjegjësive, metodave te drejtave dhe detyrimeve ne pune.	3. Angazhimi total ne organizate, pavarësisht nga detyra dhe përgjegjesite, i kushtohet me tepër rendësi menaxhimit sesa besnikërisë.
4. Përqendrimi i njohurive (i stafit te kualifikuar) ne maje te hierarkisë.	4. Struktura rrjetore e kontrollit, autoritetit dhe komunikimit.
5. Bashkëveprim vertikal midis vartësve dhe eproreve.	5. Përqendrimi i njohurive jo ne majën e hierarkisë, njohuri te shpërndara kudo ne organizate, shpërndarje e cila behet qendër e autoritetit për një problem te dhënë.
6. Insistim ne besnikërinë ndaj organizatës dhe bindje ndaj superioreve.	6. Me tepër komunikim paralel sesa vertikal.
7. Prestigj qe mbështet me tepër ne punën sesa ne njohuritë, kualifikimin apo eksperiencën.	7. Komunikimi konsiston me tepër ne informacionin dhe këshillat sesa ne instruksionet dhe vendimet.
8. Sisteme, rregulla dhe komunikime formale.	

Figura 3: Karakteristikat e strukturave mekanike dhe organike

- Ne një mjedis dinamik nevojitet që menaxheret të jenë të aftë të përgjigjen me shpejtësi ndryshimeve të mjedisit. Kjo nuk mund të realizohet nëpërmjet stilit burokratik të menaxhimit por nëpërmjet një stili të *centralizuar organik*.
- Ne një mjedis dinamik dhe me nivel të lartë konkurrence sugjerohen *organizata organike të decentralizuara*. Këtu mund të i përmendim organizatat që përdorin teknologji të zhvilluar. Mjedisit i tyre ndryshon me shpejtësi dhe për këtë arsye nevojitet një stil organik menaxhimi, nga ana tjetër niveli i kompleksitetit është i tillë që kërkon të delegohen përgjegjësi dhe autoriteti specialisteve.

Rëndësia e natyrës së mjedisit në zgjedhjen e strukturës së organizatës ilustron në figurën 4.

	Stabël	Dinamik
Kompleks	Te decentralizuar, burokratik , (psh. Spitalet)	Te decentralizuar, organike, (psh. elektronika)
I thjeshtë	Te centralizuar, burokratik , (psh. Prodhimi masiv)	Te centralizuar organike, (psh. Shitja me pakice ose te decentralizuar burokratike)

Figura 4: Influenca e mjedisit në strukturën organizacionale

▪ **Strategjia dhe struktura**

Në paragrafin e mësipërm ne u njohëm me rëndësinë që ka përputhja e strategjisë me strukturën dhe anasjelltas. Gjithashtu ne theksuam se ky është një proces i dyanshëm; struktura ndikon në strategjinë dhe strategjia ndikon në strukturën e organizatës. Kështu psh., strategji të ndryshme konkurruese do të kërkonin struktura të ndryshme organizacionale. Organizatat që ndjekin një strategji të udhëheqjes së kostos do të përpqeshin të siguronin operacione sa më eficientë, me qellim kontrollin e kostos, ndërsa organizatat që do të ndiqnin strategjinë e diferencimit do të kërkonin një shkallë më të lartë krijueshmërie, dhe ndofta një përgjigje të shpejtë ndaj shanseve të mjedisit.

Si rezultat mund të themi se strategjia e udhëheqjes së kostos do të kërkonte një strukturë mekanistike, me sisteme të qarta kontrolli, me përgjegjësi të përcaktuara mirë, me raporte të shpeshta dhe të detajuara lidhur me efektivitetin e shpenzimeve, etj. Struktura e një organizate që ndjek strategjinë e diferencimit, mund të jetë më tepër me natyrën organike, me kontrolle joformale, me inkurajim të lartë të informalitetit dhe krijueshmërisë dhe me shkallë të lartë koordinimi midis funksioneve dhe niveleve të organizatës.

▪ ***Teknologjia dhe struktura***

Një nga studimet klasike që ka shqyrtuar relacionet midis strukturës dhe teknologjisë së përdorur nga 100 organizata në Angli, i ka klasifikuar këto organizata sipas shkallës së kompleksitetit teknologjik. Në këtë studim janë identifikuar tre metoda prodhimi:

- (1) Prodhimi individual ose në seri (përgjithësisht prodhimi me porosi);
- (2) prodhim masiv (operim me linjë prodhimi) dhe
- (3) prodhimi i vazhdueshëm (uzina kimike, apo të letrës).

Metoda e prodhimit individual konsiderohet si më pak komplekse, ndërsa metoda e prodhimit të vazhdueshëm ka kompleksitetin më të lartë.

Çdo organizatë e marrë në shqyrtim është klasifikuar në një nga tri kategoritë e mësipërme, duke studiuar në këtë mënyrë edhe disa variabla organizacionale. Disa nga konkluzionet e këtij studimi përmbledhen më poshtë:

- Numri i niveleve të menaxhimit rriten me rritjen e kompleksitetit teknologjik;
- Në organizatat me prodhim individual apo të vazhdueshëm përdoren struktura organike, ndërsa në ato me prodhim masiv përdoren struktura mekanistike;
- Nuk ekziston ndonjë lidhje e rëndësishme midis kompleksitetit teknik dhe madhësisë së organizatës;
- Përqindja e numrit të menaxhereve dhe mbikëqyrësve në raport me numrin e punonjësve rritet me rritjen e kompleksitetit teknologjik.

Relacionet midis teknologjisë dhe strukturës janë analizuar edhe në shumë studime të tjera. Gjithashtu studiuesit kanë qenë të interesuar të përcaktojnë se cila ndikon më shumë në strukturën e organizatës, madhësia apo teknologjia. Shumica e studiuesve kanë konkluduar se teknologjia luan një rol kyç në strukturën e organizatës.

1.3 Vlersimi i strukturës së organizatës

Në strukturën e organizatës ndikojnë shumë faktor. Megjithatë struktura nuk mund të ndryshojë sa herë ndryshon ndonjë nga këta faktor. Nëse ndodh kështu, organizata duhet të riorganizohet vazhdimisht gjë që do të rezultonte me një konfuzion ose kaos të organizatës. Ndryshimet në strukturën e organizatës nuk mund të kompensojnë një strategji të keqe, një produkt të dobët, apo një drejtues të paafte.

Megjithatë, ekzistojnë disa momente në të cilat menaxhimi i organizatës duhet të rivlerësojë strukturën e organizacionale. Një moment i tillë, p.sh. Është kur organizata ka probleme me performancën apo me realizimin e objektivave të saj. Ndryshimet në lidhshmërinë e organizatës, të tilla si dalje në pension apo largimet nga puna, imponojnë një ndryshim në strukturën e organizatës. Në fund, ndryshimet në strategjinë e organizatës duhet patjetër të pasohen nga rivlerësimi i perspektivës së strukturës në kushtet e reja.

Ekzistojnë edhe disa simptoma të tjera që tregojnë për struktura inefektive. Sipas Drucker, rritja e niveleve të menaxhimit bën koordinimin dhe komunikimin tepër të vështirë. Një tjetër simptomë e një strukture inefektive është kur i kushtohet vëmendje më e madhe procedurave të zgjidhjes së konflikteve nderfunksionale apo kur është bërë norma që problemet të zgjidhen me anën e mbledhjeve dhe takimeve ku marrin pjesë shumë njerëz. Një strukturë organizacionale efektive ndihmon në zgjidhjen e shpejt të konflikteve midis departamenteve dhe gjithashtu ajo minimizon nevojën për mbledhje apo takime. Probleme të tjera që rezultojnë nga një strukturë organizacionale e përshtatshme përfshijnë mungesën e oportuniteteve për zhvillimin e menaxhereve, përqendrimin në problemet operacionale, mungesën e koordinimit midis njësive të biznesit brenda organizatës, neglizhimin e tregjeve speciale dhe marrjen e vendimeve vetëm nga manaxhimi i lartë. Në analizë të fundit, *Efektiviteti i strukturës së organizatës pasqyrohet në mënyrën se sa mirë organizata i realizon objektivat e saja. Një strukturë efektive duhet të ndihmojë në plotësimin e objektivave të organizatës.*

2. Proceset

Proceset e organizatave janë shumë të rëndësishme. Proceset organizacionale përfshijnë sistemet e shpërndarjes së burimeve, sistemet e informacionit, sistemet e vlerësimit dhe matjes, dhe sistemet e planifikimit të personelit. Këto procese janë të rëndësishme për zbatimin e strategjisë.

➤ *Sistemi i shpërndarjes së burimeve*

Shpërndarja e burimeve shpesh nënkupton sistemet e buxhetimit, planifikimit dhe kontrollit. Këto sisteme janë përgjegjës për rritjen e performancës së firmës në tregje të ndryshme. Përdorimi i proceseve të buxhetimit ndihmon në analizën e shpërndarjes së burimeve brenda firmës. Ai siguron gjithashtu krahasimin e shpenzimeve të planifikuara me ato aktuale.

➤ *Sistemet e informacionit*

Procesi që një organizatë përdor për furnizimin e drejtuesve dhe menaxhereve të saj me informacionin e nevojshëm njihet si sistem i menaxhimit të informacionit (MIS). Për marrjen e vendimeve nevojiten të dhëna të tilla si raporte, pasqyrat financiare, parashikimet, et. Industria e kompjuterëve konsiderohet si një burim i rëndësishëm për grumbullimin dhe përpunimin e informacionit të nevojshëm.

Sistemi i informacionit përgjithësisht projektohet për të siguruar informacionin që i nevojitet menaxhereve për të planifikuar, koordinuar dhe kontrolluar aktivitetet e organizatës. *Stadi i parë* i projektimit të sistemit të informacionit është "*specifikimi*", ose përcaktimi se për çfarë do të përdoret sistemi dhe çfarë lloj informacioni ai do të furnizojë. *Stadi i dytë* ai i zbatimit i cili përcakton fare informacionin nevojitet, nga do të sigurohet dhe si do të grumbullohet. *Se treti*, në stadin e tretë, atë të programimit, hartohen programet e kompjuterëve që ndihmojnë në përpunimin e të dhënave.

➤ *Sistemet e matjes dhe vlerësimit*

Sistemi i matjes dhe vlerësimit është një komponent mjaft i rëndësishëm i organizatës. Sanksionet, motivimet dhe programimet e kompensimit janë një mjet që përdoren nga drejtimi i organizatës për nxitjen dhe shpërblimin e punës efektive. Sistemi i shpërblimit duhet të jetë i lidhur ngushtë me strategjinë e organizatës.

Zbatimi i strategjisë varet shumë nga anëtarët e organizatës, veçanërisht nga menaxheret kyç. Për rrjedhojë, motivimi dhe shpërblimi i individëve dhe njësisve të organizatës që kanë rezultate të mira, janë faktorë të rëndësishëm për zbatimin me sukses të strategjisë. Motivimi dhe kontrolli i personelit menaxherial në zbatimin e strategjisë realizohet nëpërmjet këtyre mekanizmave të shpërblimit; rritje e pagave, shtesat mbi pagat, stimujt, promocionet, uljet në pozite, kritikën, përgjegjësinë me e ulët, vlerësimi i rezultateve përfundimtare, rritja e tensionit dhe frikës, etj. Këto mekanizma janë pozitive dhe negative, afatgjata dhe afatshkurtra.

Sistemi i shpërblimit të një firme duhet të bashkërendoj veprimet dhe objektivat e individëve dhe njësisve me objektivat dhe nevojat e strategjisë së firmës. Ashtu si strategjitë, sistemet e shpërblimit janë të ndryshme nga një firmë në tjetrën.

Stimujt financiarë janë mekanizma për shpërblimin. Ato përdoren veçanërisht në inkurajimin e menaxhereve për arritjen e rezultateve sa më të larta. Motive nxitëse për menaxheret janë edhe mekanizmat jo financiar si fleksibiliteti dhe autonomia në punë. Krahas këtyre mekanizmave pozitiv, për arritjen e përpjekjeve menaxheriale në realizimin e detyrave një rol të madh kanë edhe përdorimi i sanksioneve financiare, që në njëfarë mënyre rrisin tensionin në punë.

Për sistemet e shpërblimit rëndësi ka edhe periudha e kohës, nëse ato bazohen në periudha të gjata apo të shkurtra kohe. Ka drejtues biznesesh që vënë theksin në sistem shpërblimi afatshkurtra, që bazohen në rezultatet e arritura për një vit ose më pak se një vit. Në këtë rast minohet suksesi i firmës për një periudhë të gjatë kohe. Kështu nëse një drejtor marketingu vë theksin në rritjen e efektivitetit të shitjeve nga kanalet ekzistuese të shpërndarjes, do të lere mënjane zhvillimin e kanaleve të reja të shpërndarjes. Neqoftese strategjia e madhe e firmës është rritja, le të themi, nëpërmjet integritit horizontal të produkteve ekzistuese në kanale dhe tregje të reja, atëherë sistemi i shpërblimit afatshkurtër mund të qojë në dështimin e përpjekjeve të drejtorit të marketingut në zbatimin e strategjisë së madhe.

Megjithatë, është gabim të themi që sistemet e shpërblimit afatshkurtër nuk janë të rëndësishme në zbatimin e strategjisë. Në zbatimin e një strategjie, synimet afatshkurtra janë kritike për arritjen e synimeve afatgjata.

Për të integruar interesat afatshkurtra me ato afatgjata, sistemet e shpërblimit duhet të bazohen në vlerësimin e kontributit afatshkurtër e afatgjatë që kanë dhënë menaxheret kyç. Një sistem shpërblimi mund të jetë ai që lidhet ngushtë me ciklin afatgjatë të

zbatimit te strategjisë. Ne baze te këtij sistemi çdo vit behet vlerësimi *jo vetëm i rezultateve vjetore por edhe vlerësimi i rezultateve progresive*. Ne objektivat dhe shpërblimet e çdo viti mund te bëhen korrigjimet e nevojshme për zbatimin me sukses te strategjisë. Pra, sipas kësaj mënyre, shpërblimi i menaxhereve bazohet jo vetëm ne rezultatet afatshkurtra po dhe ato afatgjata.

Ne varësi me natyrën e strategjisë ndryshojnë edhe prioritetet e shpërblimit afatgjate dhe atij afatshkurtër. Psh. Nga studimet rezulton qe ne strategjitë e rritjes kane me shumë rendësi shpërblimet afatgjata, ndërsa ne strategjitë e “zhveshjes” , ato afatshkurtra.

➤ ***Sistemi i planifikimit t personelit***

Ne mënyre qe organizata te ketë një personel te motivuar mire, menaxheret duhet te jene te kujdesshem ne planifikimin e personelit, i cili përfshin: (1) rishikimin e objektiveve dhe qëllimeve te organizatës; (2) përcaktimin e kërkesave nga burimet njerëzore; (3) hartimin e programeve dhe plotësimin e nevojave; (4) zbatimin e programeve te planifikimit te personelit.

Ne përgjegjësitë për planifikimin e personelit përfshihen rekrutimi, zgjedhja dhe trajnimi i punonjësve sipas vendeve te punës.

3. Sjellja organizative

Pasuria me e madhe e një organizate janë njerëzit e saj. Individët janë krijuesit, realizuesit dhe marrësit e vendimeve te cilat përcaktojnë suksesin apo dështimin e një organizate. Qe një organizatë te jete efektive, ajo duhet te ketë punonjës efektive.

Meqenëse individët janë të ndryshëm, çdo individ sjell aftësi, vlera, qëndrime, personalitete të reja për organizatën. Organizata duhet ti përdorë këto burime në mënyrë sa më racionale. Efektiviteti I veprimit të të individëve është përcaktues në zbatimin me sukses të strategjive.

➤ ***Lidershipi***

Lidershipi është një nga elementet kryesore të zbatimit të strategjisë në mënyrë efektive. Lidershipi shprehet në aftësinë për të influencuar sjelljen e vartëseve me qëllim realizimin e misionit dhe objektiveve të organizatës.

Lidershipi kërkon të zbatoj strategjinë,por asnjëri nuk e ka të qartë se çfarë duhet të bëjë një lider efektiv. Presupozohet që një lidship përcaktohet nga:

[1] personaliteti,

[2] sjellja,

[3] faktorët e mjedisit.

Jo çdo lider mund të jetë i përshtatshëm për çdo situatë. Personalitete dhe sjellje të ndryshme janë efektive në situatë të ndryshme. Ajo që është e rëndësishme është përdorimi i aftësisë së liderit për tija përshtatur strategjinë situatës dhe për të shfrytëzuar

në interes të organizatës qëndrimet, personalitetet dhe sjelljet e vartësve. Një lider efektiv do të influencojë mbi vartësit për realizimin e objektivave dhe qëllimeve të organizatës.

Ekzistojnë shumë mënyra për të shpjeguar pse një vendim i veçantë është marrë. Një argument që është neglizhuar në teknikat tradicionale të marrjes së vendimeve është ai i cili i sheh vendimet si rezultat i interesave të kundërta dhe sjelljes politike në organizatë. Disa here marrja e vendimeve shihet si një proces logjik dhe racional që nuk merr parasysh interesat e departamenteve dhe problemet personale për pushtet. Në praktikë këta faktorë luajnë një rol të rëndësishëm në marrjen e vendimeve. Siç do ta shohim, në organizata ekzistojnë një mjedis i cili lë shteg për konflikte dhe sjelle politike dhe vendime e marra nuk mund të mos ndikohen nga të tillë faktorë.

➤ **Konflikti në organizata**

Konfliktet ndodhin kur individët dhe grupet e konsiderojnë objektivin e tyre si tepër të rëndësishëm dhe ekskluziv në krahasim me të tjerët. Kjo njihet si një situatë *humbje fitim* ku nëse njëra pale arrin qëllimet e saj, pala tjetër do të dështojë. Përshembull, nëse ekziston një buxhet fiks për marrjen në punë të personelit dhe si departamenti i marketingut ashtu edhe ai i prodhimit kanë nevojë për të gjithë buxhetin për rritjen e stafit të tyre, atëherë kuptohet që ata nuk mund ti realizojnë njëkohësisht nevojat. Konflikti si në këtë shembull, normalisht ndodh kur ka kufizim burimesh. Këto burime mund të jenë konkrete si lëndë të para, material apo mjedise pune, ose ato mund të jenë të paprekshme si prestigj, influencë apo status. Kur ekziston një bllok i këtyre burimeve, konfliktet mund të jenë minimale.

Konflikti mund të shfaqet në disa mënyra dhe të marrë forma të ndryshme. Klasifikimi i mëposhtëm i llojeve të konflikteve jep një shembull se si një formë e veçantë konflikti mund të ndikojë në marrjen e vendimeve dhe në procesin e zbatimit të strategjisë.

[1]. Konflikti hierarkik. Ky ka të bëjë me mosmarrëveshjet midis superiorëve dhe vartësve, gjë që reflekton pozicionin e tyre në hierarkinë formale të organizatës. Kështu vendimi i marrë nga ana e menaxhimit për të ulur rrogat e punëtorëve do të ishte kundër dëshirës së punëtorëve dhe do të qonte në konflikt hierarkik.

[2]. Konflikti funksional. Konfliktet midis specialistëve të departamenteve të një organizate janë të zakonshme. Një shembull i këtij konflikti mund të shihet në vendimin e departamentit të cilësisë për nxjerrje skarco një sasi prodhimi kur departamenti i prodhimit dëshiron që aj ti shitet konsumatorëve.

[3]. Konflikti formal / informal. Organizatat i realizojnë aktivitetet e tyre në mënyra të ndryshme që mund të jenë kundërshtim me rregullat formale. Në këtë rast, nëse një veprim ndërmerret vetëm për të qenë në rregull me normat dhe format formale, dhe jo ashtu siç është bërë praktikë të ndërmerret, atëherë lindin pakënaqësi [Psh., nëse është bërë praktikë që të mos kontrollohet në mënyrë strikte orari i punës dhe pa pritmas vendoset një matës i kohës së punës për punonjësit].

[4]. Konflikti i institucionalizuar. Në rast se ndodhin shpesh konflikte të interesave midis palëve të ndryshme, atëherë politikat, procedurat dhe praktikat krijohen në mënyrë të tillë që të mundësojnë bashkëjetesën e palëve. Një procedure ankesash është një shembull i këtij konflikti në shumë organizata.

[5]. Konflikti i statusit. Sikundër edhe në shoqëri, njerëzit janë të interesuar për prestigj dhe respekt nga të tjerët, edhe në organizata njerëzit janë të interesuar për statusin e tyre. Një vendim, psh., për ndryshimin e orarit të punës mund të perceptohet si cenim i statusit.

[6]. Konflikti politik. Vendimet mund të kenë pasoja në pushtetin e një individi apo grupi në organizatë dhe, siç do të diskutojmë më poshtë, ekziston një dimension politik i vendimeve. Pushteti [fuqia] është një burim i rrallë dhe kur, p.sh është marrë një vendim për zvogëlimin e buxhetit të kërkuar zhvillimit, kjo mund të duket si një dobësim i influencës së departamentit, dhe problem do të politizohet.

Duke parë mundësitë potenciale të konfliktit dhe format që ai mund të marrë, është e arsyeshme të pranohet se konflikti është pjesë e përditshme e jetës së organizatës. Megjithatë disa studiues të hershëm të menaxhimit e shihnin konfliktin si të panevojshëm, dhe si një pengesë për veprimtarinë e organizatës, është më realiste ta shohësh atë si një fenomen të përditshëm.

Ajo që intereson studentit është: konflikti organizacional është i mirë apo i keq në marrjen e vendimeve efektive? Në pamje të parë duket sikur ai është destruktiv.

Megjithatë, duhet pranuar se ai i ndihmon marrësit e vendimeve të paketa duke vënë në dukje fushat ku nevojiten të merren vendime.

Po të shohim anët negative të konfliktit organizacional, është e qartë se, në rastin me të keq, ai mund të shkatërrojë organizatën. Kur palët nuk mund të punojnë bashkë por tërhiqen nga drejtimit të kundërta, kjo mund të qojë ose në mosmarrjen e vendimeve ose në vendime të tilla që do të diskriminonin njërin palë. Një konflikt i mprehtë mund të shkaktojë stres dhe një shmangie nga problemet kryesore që ballafaqojnë organizatën. Konflikti mund të bëjë që njerëzit të përqendrohen në problemet e brendshme të organizatës, duke harruar mjedisin e jashtëm që ndryshon vazhdimisht.

Duke e parë si më sipër arrihet në përfundimin se konflikti nuk është vetëm i dënueshëm për organizatën, por ekziston edhe ana tjetër e argumentit. Konflikti mund të konsiderohet jo vetëm i paevitueshëm por edhe i dobishëm për organizatën dhe marrjen e vendimeve. Konflikti konsiderohet si një faktor i nevojshëm për të stimuluar ndryshimin dhe novacionin. Problemet dhe shqetësimet e organizatës mund të dalin në pah nga konfliktet, ndërkohë që përpjekjet për të eliminuar konfliktet mund të qojnë në zbulimin e problemeve të reja. Konkurrenca dhe rivalitetit mund të qojnë në vendime me të mira, sepse problemet shihen me kujdes.

Studimi i konfliktit është mjaft i rëndësishëm për marrjen e vendimeve.

Se pari është e rëndësishme të njihet paevitueshmeria dhe nevoja për të menaxhuar dhe jo shmangur atë;

Se dyti, ai mund të ketë efekte të dëmshme në vendime, prandaj kontrolli i konfliktit është detyrë e rëndësishme e marrësit të vendimeve.

Se fundi dhe ndoshta me e rëndësishmja, përfitimet potenciale të marrësit të vendimeve nga konflikti janë të mëdha dhe duke menaxhuar konfliktin duhet të përpiqemi të maksimizojmë këto përfitime.

➤ *Politikat organizacionale*

Një interesim në rritje është treguar prej studiuesve në atë formë konflikti që njihet si politikat organizacionale. Si rezultat i studimeve empirike, lidhur me mënyrën se si vendimet aktualisht merren në organizata, tani pranohet gjerësisht se njohja e proceseve dhe sjelljeve politike është kritike për teorinë dhe praktiken e marrjes së vendimeve. Në një nivel të thjeshtë intuitiv, vihet re që politikat do të luajnë një rol të rëndësishëm në procesin e zbatimit të strategjisë. Politika ka të bëjë me konkurrencën për pushtet dhe pushteti është një cilësi e nevojshme për një grup apo individ që dëshiron të marrë dhe zbatojë një vendim. Këtu ka rëndësi të theksojmë se kur një grup ndjehet i kërcënuar, ai do të silltet politikisht dhe do të zhvillojë një strategji e cila ose do ta mbrojë, ose zgjerojë fuqinë dhe statusin e tij. Ekzistenca e këtyre strategjive ka ndikime të rëndësishme në marrjen e vendimeve. Ajo siguron një bazë për njohjen se sa të sigurta janë vendimet e marra, një mënyrë për të interpretuar devijimet nga modeli racional, dhe ndihmon për shpjegimin e popullaritetit ose jopopullaritetit të vendimeve në grupe të ndryshme. Disa mund të shkojnë me tej dhe të pranojnë që për të marrë vendime të mira duhet të jesh politikisht aktiv, sepse për të arritur në vendimin e dëshiruar duhet të notosh në ujërat e politikës.

➤ *Klima e organizatës*

Klima e organizatës mund të konsiderohet si një tërësi cilësish të organizatës apo nënsistemeve të saj dhe që shfaqen në mënyrën se si organizata apo nënsistemet e saj sillen me anëtarët apo mjedisin e tyre. Me thjeshtë, po të përdorim analogjinë me meteorologjinë, klima është një përpyetje për të përshkruar konditat e përgjithshme në të cilat organizata operon. Sikundër kondita të caktuara të motit ndikojnë në disa aktivitete, psh. Bora për sportin e skive, ose koha e ngrohtë për plazhin, edhe klima e organizatës ndihmon në marrjen e vendimeve efektive. Çfare e kushtëzon klimën e një organizate ?

Likert (1961) rendit 6 faktor:

1. *Komunikimi*. A e njohin vartësit situatën ? A e dinë ata se fare po ndodh / Sa superioret mbështeten në informacionet që vijnë nga poshtë ? A kanë vartësit informacionin duhur për të bërë punën e tyre ?
2. *Praktikat e marrjes së vendimeve*. A përfshihen vartësit në procesin e marrjes së vendimeve? A përdoren njohurit e personelit të të gjitha niveleve ?
3. *Interesimi për njerëz*. A përpiqet kompania të përmirësojë konditat e punës dhe mirëqenien e punonjësve të saj?

4. **Influenca ne departament.** A kane punëtorët apo mbikëqyrësit ndonjë influence ne departamentin e tyre?
5. **Menaxhimi i teknologjisë.** Janë pajisjet dhe burimet te menaxhuara mire dhe janë ato fleksibel ndaj mjedisit?
6. **Motivimi.** A motivohen njerëzit qe punojnë shume, dhe janë ata te inkurajuar nga një veprim i tille?

Rëndësia këtu qëndron ne faktin se relacionet midis vendimeve dhe klimës janë te dyanshme. Klima e organizatës da te ndikojë ne mënyrën se si merren vendimet dhe gjithashtu mënyrat e marrjes se vendimeve brenda organizatës do te influencoj klimën e saj. Psh. *Ekzistenca e një force pune te motivuar ndihmon marrjen e vendimeve, por një stil autokratik i marrjes se vendimeve mund te dobësoje motivimin.*

Atëherë, çfarë e kushtëzon një klimë të shëndetshme organizacionale?

Mullins (1993) sugjeron karakteristikat e mëposhtme për një organizatë që gëzon një klimë të shëndetshme.

- Integrimi i qëllimeve organizacionale dhe personale
- Një strukturë e përshtatshme organizacionale e bazuar në kërkesat e sistemit social teknik
- Funksionimi demokratik i organizatës dhe shanse të plota për pjesëmarrje
- Drejtësi në trajnimin e personelit dhe punëtorëve
- Besim i dyanshëm, konsideratë dhe mbështetje midis niveleve të ndryshme të organizatës
- Diskutim i hapur i konfliktit me përpjekjen për të shmangur konfrontimin
- Një stil dhe sjellje manaxheriale të përshtatshme sipas situatave.
- Njohje e nevojave dhe shpresave të punonjësve në punë
- Sisteme të barabartë shpërblimi të bazuar në punën
- Interesim për cilësinë e jetesës dhe të punës.
- Shanse për zhvillimin dhe karrierën e personelit.
- Një njohje e identitetit dhe e besnikërisë ndaj organizatës dhe ndjenja e të qenit një anëtarë i rëndësishëm dhe me vlerë i saj.

Duke u nisur nga këto karakteristika është e lehtë të shihet se mënyra me të cilën merren vendimet do të kontribuojë ose jo në klimën e shëndosh të organizatës. Një stil autoritarë do të ketë efekte negative dhe nuk përputhet me “funksionimin demokratik” dhe “besimin e dyanshëm” të përcaktuar nga *Mullins*. Nëse klima e organizatës duhet përmirësuar, u duhet kushtuar vëmendje të gjithë faktorëve të mësipërm.

Një klimë e shëndosh a ndihmon në marrjen e vendimeve më efektive?

Relacionet këtu janë më komplekse. **Së pari**, ne duhet të ruhem nga përgjigjja e prerë që thotë se vendimet e mira janë rrjedhim i klimës së shëndosh dhe klima e shëndoshë krijon

vendime të mira. *Së dyti*, kriteret për gjykimin e efektiviteti të një vendimi janë të varur nga disa faktorë potencial të tjerë. Dhe problem *i tretë* është se çfarë ne kuptojmë me klimë të shëndoshë. Nuk ekziston një matës për të përcaktuar shkallen e shëndetit të klimës së organizatës, dhe kjo e bën të vështirë të argumentohet se sa më e shëndoshë klima, aq me efektive janë vendimet.

Studimet tregojnë se një klimë e shëndoshë nuk është garanci për efektivitetin e organizatës, por ajo siguron bazat në të cilat njerëzit punojnë së bashku në mënyrë të motivuar, dhe do të krijojnë shpirtin e kooperimit dhe besimit, mbi të cilat mund të krijohen rezultate pozitive. Për marrësin e vendimeve do të jetë më e lehtë të operojë në një organizatë me klimë të shëndoshë. Njerëzit do të jenë më familjarë me informacionin, më të gatshëm të pranojnë vendimet dhe do të jenë më të interesuar në procesin e marrjes së vendimeve. Kjo krijon kondita mjaftë të favorshme për marrësin e vendimeve, por për të marrë vendime efektive është e nevojshme t,i shtosh të gjitha njohuritë, aftësitë dhe teknikat e marrjes së vendimeve situatave të favorshme për marrjen e vendimeve.

➤ ***Kultura organizacionale***

Termi “kulturë” e ka origjinën në punën e antropologjistëve socialë dhe i referohet “tërësisë komplekse”, duke përfshirë njohuritë, besimin, artin, ligjin, moralin, zakonet dhe kapacitetet e tjera të fituara nga një person si anëtarë i shoqërisë”. Në fillim termi u përdorë për të karakterizuar shoqërinë në përgjithësi, mjedisin e jashtëm të organizatës. Megjithatë, ai po përdoret gjithmonë e më shumë për të karakterizuar mjedisin e brendshëm të organizatës. Çdo organizatë konsiderohet se e ka kulturën e saj të veçantë e cila siguron jo vetëm bazat për njohjen e sjelljes organizative, por është edhe një faktorë kyç për suksesin e organizatës. Praktika e marrjes së vendimeve mund të konsiderohet si një pjesë e kulturës së organizatës dhe, si koncepti i klimës, pyetja është nëse ekziston ndonjë kulturë që çon në marrjen e vendimeve efektive.

Kultura e organizatës është përkufizuar në shumë mënyra. Ajo është përshkruar si “*vlera dominuese e mbështetur nga një organizatë*”,

“*filozofia që udhëheq politikën e organizatës kundrejt punëtorëve dhe klientëve*”, “*pretendimet dhe besimet bazë që janë përqendruar nga anëtarët e një organizatë*”.

Më thjeshtë, kultura është quajtur “***mënyra se si gjerat realizohen brenda organizatës***”.

Pavarësisht nga shumëllojshmëria e përkufizimeve, studiuesit e kanë konsideruar kulturën si një aparat me vlerë për të kuptuar se çfarë po ndodhë në organizatë. Sikundër individët kanë personalitetin e tyre dhe organizatat kanë kulture e tyre të veçantë. Një organizatë mund të ketë një mjedis të brendshëm miqësorë dhe informal, ndërsa një tjetër një mjedis formal dhe armiqësorë.

Siç thamë edhe për klimën, është e vështirë të përcaktosh një kulturë të vetme që të konsiderohet më e mira për marrjen e vendimeve efektive. Kjo bëhet akoma më e vështirë nga fakti se brenda organizatës ekzistojnë disa nënkultura, të cilat ndryshojnë dukshëm nga kultura kryesore e organizatës.

Një kulturë e fuqishme karakterizohet nga besime të përkufizuara qatë dhe që janë përqafuar nga të gjithë anëtarët e organizatës. Çdo devijim nga kultura censurohet nga kontrolli formal dhe informal i organizatës. Këto janë arsye pse një kulturë e forte duhet parë si një pasuri e organizatës dhe një ndihmesë për marrjen e vendimeve.

Teorikisht, ajo duhet të sigurojë motivin dhe qartësi të qëllimeve, gjë që e bënë më të lehtë procesin e objektivave. Por një kulturë e fuqishme ka edhe mangësitë e saj. Një kulturë e fuqishme mund të mos i përshtatet dot mjedisit të jashtëm duke u bërë kështu pengesë për marrjen e objektivave dhe vendimet të jenë jo efektive. Në rast se behet një shkrimi midis dy organizatave, ose bëhet një marrëveshje për të punuar së bashku, një bashkim i dy kulturave të fuqishme mund të rrit vështirësitë. Ajo që është më e keqja, një kulturë e fuqishme i detyron njerëzit të veprojnë dhe të marrin vendime në kundërshtim me gjykimet e tyre personale.

4. *Zhvillimi i strategjive funksionale*

Strategjitë funksionale përshkruan mënyrat ose metodat që do të përdoren nga çdo departament i organizatës për zbatimin e strategjisë në nivel korporatë apo biznesi në disa aspekte.

1. Strategjitë funksionale zakonisht mbulojnë një periudhë *me te shkurtër* kohë së strategjitë e korporatës.
2. Strategji funksionale janë *me specifike dhe me te orientuara* nga veprimi së strategjitë në nivel korporatë apo biznesi. Strategjia e korporatës hartohet për të dhënë një drejtim të përgjithshëm, ndërsa strategjia funksionale përcakton një drejtim më specifik.
3. Hartimi i strategjive funksionale kërkon një *pjesëmarrje me te gjere* nga nivelet e ulëta të menaxhimit.

Strategjitë funksionale shpesh hartohen për çdo njësi të organizatës. Megjithatë, fushat funksionale më të rëndësishme për të cilat hartohen strategjitë funksionale janë:

- ❖ **Marketingu.** Marketingu konsiston në ato aktivitetet që kanë për qëllim ta lëvizin produktin nga prodhuesi tek konsumatori ose tregu. Roli bazë i marketingut në një organizatë është të ketë produktet ose shërbimet e duhura, në sasinë e duhur, në vendin e duhur, në kohën e duhur. Strategjia e marketingut e zgjedhur nga një organizatë varet nga fakti nëse organizata po përpiqet të prodhojë produkte të reja apo dëshiron të rritë tregun për produktet ekzistuese, nëse ajo po përpiqet të kape klientët të rinj apo të mbështet në klientët ekzistues.
- ❖ **Financa.** Menaxhimi financiar përbëhet nga dy funksione. Funksioni *i pare* ka të bëjë me sigurimin e fondeve për plotësimin e nevojave të organizatës, funksioni *i dyte* është regjistrimi, monitorimi dhe kontrolli i rezultateve financiare të veprimtarisë së organizatës.
- ❖ **Prodhimi/operacione.** Menaxhimi i prodhimit dhe operacioneve ka të bëjë me zgjedhjen, dizajnimin dhe modernizimin e sistemeve të prodhimit të organizatës. Këtu është e rëndësishme të theksohet se shumë aktivitete që përfshijnë marketingun, financën dhe prodhimin/ operacione kanë një ndërthurje midis tyre. Psh., dizanjimi

dhe blerja e pajisjeve të prodhimit janë aktivitetet që nuk mund të ndërmerren pa financën. Për këtë arsye, në hartimin e këtyre strategjive funksionale kërkohet një koordinim i ngushtë i aktiviteteve.

- ❖ **Burimet njerëzore/Personeli.** Menaxhimi i burimeve njerëzore dhe i personelit përfshin ato aktivitete organizacionale që kanë të bëjnë me përcaktimin e burimeve njerëzore (si në sasi ashtu edhe në cilësi) që i nevojitet organizatës për arritjen e objektivave të saj. Me qëllim që menaxhimi i burimeve njerëzore të jetë mbështetës i strategjisë së organizatës duhet që zgjedhja, trajnimi dhe motivimi i punonjësve të organizatës të bëhet në përputhje me objektivat e organizatës.

- ❖ **Kërkimi dhe zhvillimi.** Sot vjetërsimi i produkteve (si nga pikëpamja fizike ashtu edhe ekonomike) bëhet me ritme shumë të shpejta. Një rrugë efektive për të shmangur vjetërsimin e produkteve apo teknologjisë së prodhimit nga organizata është kërkimi dhe zhvillimi. Organizata mund të aplikojë dy lloje strategjish të kërkimit dhe zhvillimit.
 - **Strategjia e rinovimit** ka të bëjë me zhvillimin e produkteve/shërbimeve apo teknikave të reja të prodhimit.
 - **Strategjia mbrojtëse** ka të bëjë me përmirësimin e produkteve/shërbimeve apo teknikave ekzistuese të prodhimit.