

Menaxhimi Strategjik

Kapitulli II

Krijimi i filozofisë dhe misionit të kompanisë

Përmajtja e kapitullit:

1. Krijimi i vizionit të organizatës;
2. Përkufizimi i filozofisë së organizatës;
3. Formulimi i misionit të kompanisë;
 - 3.1 Faktorët kyq të suksesit;
 - 3.2 Kompetencat dalluse;
 - 3.3 Formulimi i misionit në segmentet e organizatës;
 - 3.4 Pse ka rëndësi misioni?
 - 3.5 Karakteristikat e një misioni efektiv;
4. Qëllimet e kompanisë;
5. Stakeholders të organizatës;
 - 5.1 Prioriteti i interesave;
 - 5.2 Konfliktet e interesave;
6. Etika e Biznesit;
 - 6.1 Roli i biznesit në shoqëri;
 - 6.2 Përgjegjësia sociale kompanisë;
 - 6.3 Roli i individëve / menaxherëve;

Siq e përmendëm edhe në kapitullin e parë, Menagjimi strategjik ka të bëjë me marrjen e vendimeve rreth të ardhmes së organizatës dhe zbatimin e këtyre vendimeve.

Menagjimi strategjik mund të ndahet në dy faza: **Planifikimi strategjik dhe Zbatimi i strategjisë.**

Në fazën e planifikimit strategjik ndërmerren vendime përsa i përket:

1. Përcaktimit të vizionit, filozofisë dhe misionit të organizatës.
2. Hartimit të objektivave afatgjata për arritjen e këtij misioni.
3. Zgjedhjes së strategjive që do të përdoren për arritjen e objektivave të organizatës.

2.1 Krijimi i vizionit të organizatës

Vizioni i organizatës nënkupton se çfarë kjo dëshiron të bëhet në të ardhmen: ai ka të bëjë me atë që një firmë dëshiron të jetë dhe të realizojë. Vizioni shërben për të 'ndërtuar një ëndërr' për njerëzit në organizatë, dhe mund të shërbejë për t'i fokusuar dhe frymëzuar ato. Por, megjithatë, nuk mund të themi se vizioni është thjesht një ëndërr; ai duhet të jetë i bazuar dhe të mbështetet mbi oportunitetet që mund t'i lindin një biznesi.

Vizioni është një koncept specific i asaj që kompania po përpiqet të bëhet. Ai duhet të bazohet jo vetëm në një nocion të qartë mbi tregjet, por gjithashtu edhe në koncepte të qarta sesi do të mund të pozicionohet

Vizioni mbështetet dhe përfshin tre komponentë të rëndësishëm: Ai ndërtohet mbi misionin ose qëllimin [përse organizata egziston], përfshin piksynimet dhe aspiratat [qfarë synojmë të bëjmë], si dhe filozofinë e kompanisë [vlerat dhe besimet bazë]. Ai është baza për zhvillimin e strategjive dhe planeve me anë të të cilave do të arrihet vizioni.

Kur flasim për vizionin nuk kemi të bëjmë me një plan të paramenduar, të hartuar për t'ju përgjigjur ndryshimeve. Një vision efektiv është conceptual në natyrë: ai është aftësia intuitive për të parë mundësi që të reja në oportunitetet që ju lindin ju. Kryesisht këto janë mundësi që të tjeret nuk i shikojnë ose nuk e kuptojnë rëndësinë dhe potencialin e tyre. Pra vizioni nuk është mjet për parashikimin e së ardhmes, por është krijimi i një të ardhme positive për firmën tuaj duke ndërmarrë aksione në të tashmen.

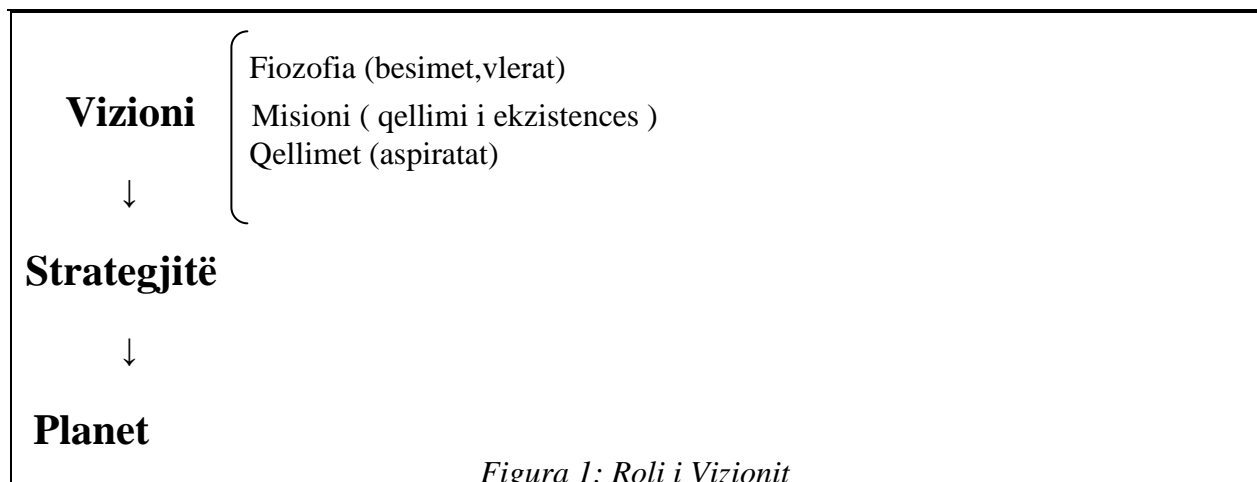


Figura 1: Roli i Vizionit

Vizioni i organizatës, që në shumicën e rasteve është product i presidentit dhe Drejtnimit të Lartë të firmës, është forca lëvizëse që aspiron entuziazëm dhe i jep kuptimin gjërave që kryen organizata. Vizioni është ‘ëndrra’ me të cilën mund të jenë të lidhur njerëzit në organizatë dhe i dedikojnë kohën dhe përpjekjet për t’u arritur.

2.2 Përkufizimi i filozofisë së organizatës

Filozofia e organizatës përfshin vlerat, besimet dhe udhëzimet për mënyrën në të cilën organizata do të zhvillojë biznesin e saj. Ajo krijon mardhënjet midis organizatës dhe stakeholdersve (pretendentëve) të saj: punonjësve, klientëve, aksionerëve, furnitorëve, qeverisë dhe publikut në përgjithësi. Rëndësia e ekzistencës së një filozofie të organizatës përcaktohet nga T. Watson, ish shef i bordit të drejtorëve të IBM:

1. Çdo organizatë, me qëllim që të mbijetojë dhe të arrijë sukses duhet të ketë disa besime në të cilat ajo mbështet të gjitha politikatat dhe veprimet e saj.
2. Faktori i vetëm më i rëndësishëm në suksesin e një organizate është mbështetja në këto besime
3. Në rast se një organizatë ballafaqohet me sfidat e një mjedisi që ndyshon vazhdimisht, ajo duhet të jetë e përgaditur të ndyshojë qdo gjë brenda saj, me përjashtim të filozofisë së saj.

Më tej, Watson përkufizon filozofinë e IBM:

- Respekt për individin. Ky është një concept i thjeshtë por që ne i kushtojmë pjesën më të madhe të kohës.
- Ne dëshërojmë të krijojmë shërbimin më të mirë konsumator, krahasuar me të gjitha kompanitë e tjera.

Filozofia e kompanisë pasqyron ose specifikon besimet, vlerat, aspiratat dhe prioritetet filozofike tek të cilat hartusit e strategjisë mbështesin drejtimin e kompanisë.

Filozofia e një organizate është një deklaratë, formale ose jo formale, e cila përgjithësisht nuk ndyshon gjatë gjithë jetës së organizatës. Ajo ndyshon nga një organizatë në tjetrën, por filozofitë e kompanive të sukseseshme përfshijnë besimet bazë të mëposhtëme:

- Besimi në të qenit më i miri
- Besimi në rëndësinë e individëve
- Besimi në cilësinë dhe shërbimin superior
- Besimi se shumica e anëtarëve të organizatës duhet të jenë novatorë
- Besimi në rëndësinë e komunikimit brenda organizatës
- Besimi në njohjen e rëndësisë së rritjes ekonomike dhe fitimeve.

Ne mënyrë që një kompani të jetë e suksesshme, ajo duhet gjithmonë të mbështetet në filozofinë e saj. Të injorosh filozofinë e organizatës në situatë krize, është një gabim i madh për menagjimin e një organizate.

2.3 Formulimi i misionit të organizatës

Një nga aspektet më të rëndësishme dhe më të vështira të procesit të menaxhimit strategjik është formulimi i misionit të organizatës, domethënë një deklorim i shkurtër i arsyeve të egzistencës së organizatës, të qëllimeve apo funksioneve që ajo dëshiron të realizojë, të kientëve kryesorë të saj si dhe të metodave që ajo do të përdor për arritjen e këtyre qëllimeve. Deklarimi i misionit krijon kontekstin për specifikimin e linjave të biznesit në të cilat do të organizohet organizata si dhe të strategjive që ajo do të përdorë.

Misioni i organizatës përcakton përse egziston organizata dhe orienton qfarë duhet të bëjë ajo. Ai specifikon cili është biznesi i organizatës tani ose në të ardhmën. Gjithashtu aj pohon tipin e organizatës në të cilin dëshiron të jetë ose është një firmë. Ai përfshinë ‘forcën lëvizëse’ të firmës ose arsyen përse firma është në biznes. *Misioni i kompanisë tregon se cila është arsya kryesore e egzistencës së saj në dallim me firmat e tjera të të njejtit lloj, cilat janë qëllimet bazë karakteristikat dhe filozofitë e kompanisë.*

Pa një mision nuk mund të ketë një pohim të qartë përse egziston kompania. Gjithnjë e më shumë kompanitë janë duke bërë deklarata formale të misionit sepse të tilla deklarata mund t’i japin drejtuesve dhe personelit një sens të pëbashkët të mundësive, drejtimit, rendësis dhe arritjeve. Një deklorim i misionit duhet të tregoj qartë fushën dhe drejtimin e aktiviteteve të organizatës dhe të bëhet një udhërrëfys për marrsit e vendimeve në të gjitha nivelet e organizatës. Një deklaratë e misionit është dinamike dhe mundet, nga koha në kohë, përmirsohet. Kjo është veqanarisht e vërtet për organizatat e diversifikuara në shumë biznese.

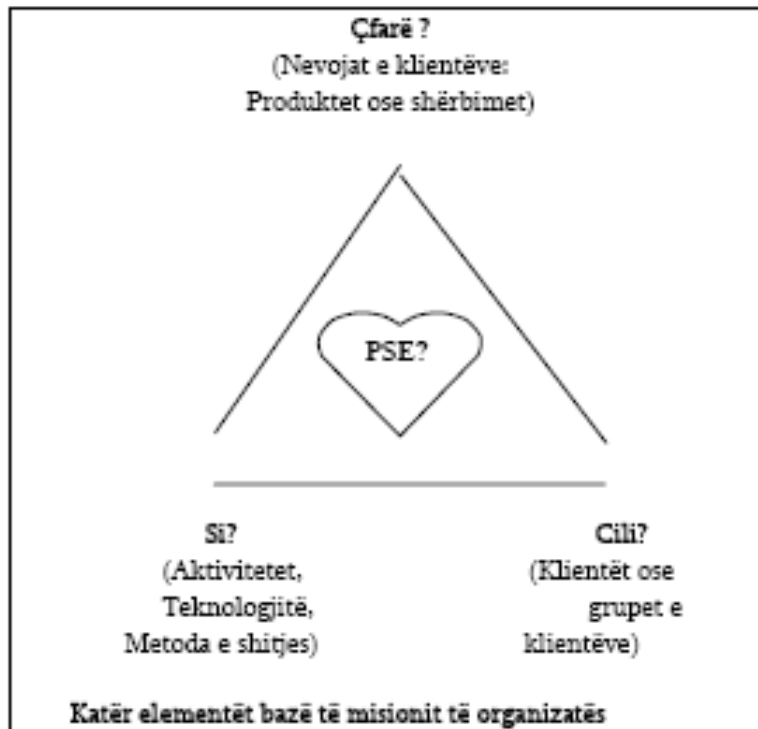
Misioni i organizatës përcakton: PSE organizata egziston, QFARÉ funksionësh ajo do të kryejë, për CILIN do t;i kryejë këto funksione dhe, SI do t’i plotësojë këto funksione.

Në formulimin e misionit një organizatë duhet ti përgjigjet katër pyetjeve kryesore:

1. *Çfarë* funksionë do të kryejë organizata?
2. *Për cilin* do t’i kryejë këto funksione?
3. *Si* organizata do t’i realizojë këto funksione?
4. *Pse* egziston organizata?

1. ÇFARË? Pyetja e parë, ‘çfarë’, nënkupton përkufizimin e nevojave që organizata po perpiqet të plotësojë. Për rëndësin që ka përgjigja e kësaj pyetje flet shembulli klasik i kompanisë **AVIS**. Vite me radhë AVIS mendonte se ishte në biznesin e dhënjës me qera të autovecurave. Por kur R. Townsend u bë president i **AVIS**, ai konstatoi se **AVIS** ishte shpërndarësi i dytë në botë i veurave të pëdorura, dhe ky mund të ishte edhe misioni i tij. Pas këtij sqarimi, të gjitha operacionet e biznesit të **AVIS** ndryshuan. Mirmbajtja e autovecurave që jepshin me qera u bë shumë e rëndësishme, dhe koha e riparimit u shkurtua shumë. Pika më e rëndësishme e kësaj historie ishte ndikimi që ky ndryshim misioni kishte në operacionet ditore të AVIS. Kështu, ndërsa në fillim planifikoheshin vetëm operacionet që kishin të bënin me dhënjën me qera të autovecurave, tani filluan të planifikoheshin edhe periudha e kohës që një makinë do të jepej me qera para se ajo të rishitej, program i mirmbajtjes, madje edhe program i larjes së makinave.

Të menduarit rreth **çfarë** nevojash organizata po përpiqet të plotësoj për klientet, do të bënte organizatën më të ndjeshme ndaj një përcaktimi të qartë të këtyre nevojave dhe një kontrolli të vazhdueshëm të tyre. Nëse nevojat ndryshojnë, organizatat do të përpiqen të krijojnë mallra dhe shërbime të reja për të plotësuar nevojat e reja të klientëve të tyre.



Megjithatë, përcaktimi i qfarë veten në terma të nevojave nuk është garanci për sukses. Ai mund të qojë drejt suksesit – në rast se veprohet si në rastin e kompanive të naftës të cilat e ripërkufizuan biznesin e tyre si biznes energjie dhe jo vetëm si biznes naftë, dhe blen kështu edhe minjerat e qymyrit. Nga ana tjetër, kur biznesi përkufizohet në mënyrë tepër të gjërë, kjo mund të qojë në dështim – kështu ndodhi kur disa kompani naftë e konsideruan veten në biznesin e ‘burimeve natyrore’. Një përkufizim i tillë i gjërë e lejon organizatën që të marrë në konsideratë disa opsione; por secili nga këto opsione duhet vlerësuar me kujdes dhe vendimet që do të merren duhen të jenë të prera. Deklarimi i misionit nuk mund të zëvendësojë një menagjim të mirë apo një marrje vendimesh efektive. Shembulli i qartë i rrezikut që lind nga përkufizimi i një misioni të gjërë, është shembulli i kompanisë United Airlines. Kjo e fundit, për të patur një mision të gjërë, bleu kompaninë Hertz [kompani me qera e autoveturave] dhe zingjirin e hoteleve West Inn, por shumë shpejt dështoi në këtë ndërmarrje. Për më tepër, ky shembull ilustron dështimin e veprimeve të bëra pa marrë parasysh intereset e stakeholder-ve të kompanisë.

Nga ana tjetër, organizatat që përkufizojnë një mision të ngushtë mund të jenë tepër të suksesshme në realizimin e tij. Siq do të mësojmë në kapitullin pasardhës, disa organizata prodhojnë produkte të diferencuara, unike për tregun, dhe në këtë mënyrë fitojnë avantazhe konkurruese ndaj konkurrentëve.

2.Aspekti i dytë i formulimit të misionit të kompanisë ka të bëjë me përgjegjësinë e pyetjes **CILIT** treg apo segment tregu do të shërbejë organizata jonë. Asnjë organizatë, pamvarisht nga madhësia nuk është aq e madhe sa të plotësojë të gjitha nevojat e klientëve të mundshëm. Formulimi i misionit kërkon një identifikim të qartë të segmentit apo porcionit të klientëve që dote përbëjnë tregun primar të organizatës. Ky proces quhet segmentim tregu.

Segmentimi i tregut mund të bëhet në disa mënyra:

nga pikpamja gjeografike, e moshës, e nivelit të jetesës, e prejardhjes etnike, etj.

Përcaktimi i segmentit të tregut bën që organizata të jetë më e ndjeshme ndaj nevojave të atij segmenti dhe ti përqëndrojë burimet në atë segment.

Është e qartë se egzistojnë nevoja të ndryshme dhe burime të ndryshme në segmente të ndryshme të tregu. Një organizatë mund të vendos ti shërbejë vetem një segmenti të vogël tregu: këtu mund të përmendim dallimin midis një dyqani të vogël dhe një zingjiri supermarketsh.

Organizatat e mëdha mund të krijojnë filjale të tyre t'ë cilat mund ti shërbejnë segmenteve të veqanta të tregut; këto aktualisht janë biznese të vogla brenda një biznesi të madhë. Përshembull, korporata General Motors ka qenë mjaft e suksesshme në linja të veqanta autoveturash:

Chevrolet, Pontic, Cadillac-secila e prodhuar dhe e marketuar për një nivel të caktuar socioekonomik blersish.

3. Aspekti i tret i një misionit të një organizate ka të bëjë me faktin se **SI** organizata do të përpiqet ti arrijë qëllimet e saj, përshembull, çfarë teknologjish ajo do të përdorë. Pyetja; **si**; mund të përfshij një strategji marketing, e till si përshembull, të bëhet prodhuesi me kosto të ultët, sigurimi i produkteve novatore, ose sigurimi i produkteve me breshëri të lartë; ajo mund të përfshij edhe një strategji shpërndarje, si përshembull rritja e numrit të dyqaneve në periferi; ajo mund të përfshij një marketing me anën e postës ose telekomunikimit; ose mund të përfshij një variant procesesh me anën e të cilave organizata do të prodhojë, tregëtoj dhe shpërndajë produktet apo shërbimet klientëve të saj.

4. Pyetja PSE organizata po kryen funksionet aktuale konsiderohet si pyetje që ka të bëjë me arsyen e egzistencës së organizatës, dhe si etill paraqet rëndësi të madhe për të gjitha llojet e organizatave. Shum organizata e shohin të arësishme që në deklarin e misionit të përfshijnë edhe arsyen e ekzistencës. Deklarimi i pse-së në mision, e ndihmon organizatën të tregojë se cili do të jetë roli i saj në shoqri dhe të sigurojë përqëndrimin e aktiviteteve të saj në drejtimin e duhur. Kjo është arsyeja që në figure 'pse' është pasqyruar me një zemer në qendren e trekëndëshit.

Shpesh here misionet shprehen në formën e sloganëve të shkurtëra.

Për shembull, slogan- i British Airways', *Lindja ajrore më e adhuruar në botë*', ose slogan i kompanisë Honda, *'ju do të shihni njerzit më të kënshtum në një Honda'*, tregojn për një strategji rritje dhe të bazuar në shërbimin ndaj klientëve, si dhe për një fokusim në programin e marketingut.

Slogane të tilla të shkurta mund të jenë tepër të suksesshme në pasqyrimin e misionit të një kompanie, por nga ana tjetër ato përbëjnë një rrezik nëse nuk pasqyrojnë drejt vlerat dhe realitetin e organizatës. Përshembull, slogan që përdorte kompania **At&T**, *"Shërbim univerzal"* në kushtet kur industria e telekomunikacionit po decentralizohet, nuk ka vlerë. Ndërsa një deklarin misioni mund të modifikohet me ndryshimin e mjedisit një, një slogan i reklamuar gjërsisht është e vështirë të ndyshojë.

2.3.1 Faktorët kyq të suksesit

Një faktor tjetër i rëndësishëm që duhet konsideruar si pjesë e formulimit të misionit është identifikimi dhe rënditja sipas prioritetit i faktorëve kyq të suksesit të organizatës. Këto faktor që udhëheqin organizatën janë reflektim i asaj që menagjeret e një organizate e shikojn si

avantazh konkurrues. Jan këto faktorë kyq që i udhëheqin menaxheret e një organizate për të bërë zgjedhjet strategjike.

Përgjithsisht identifikohen tetë kategori të faktorëve kyq të suksesit:

1. Produkti i ofruar. Çdo organizatë është e angazhuar në një product ose shërbim kryesor-përshembull , prodhime kimike, prodhime paisjesh shtëpiake, prodhime artikuj ushqimorë, etj,- dhe përcakton strategjin për rritje sasiore apo cilësore të këtj produkti apo shërbimi.

Karakteristikat unike të produktit i sigurojnë këtyre organizatave avantazhe konkurruese.

2. Tregu i synuar. Organizatat e orjentuara nga tregu e dine se avantazhi më i fuqishëm konkurrus i tyre është vazhdimi i mardhënjëve me klientet dhe tregjet me të cilat ata u shërbejnë. Për këtë arsye këto organizata studiojnë vazhdimisht klientet e tyre për të zbuluar nevoja të paplotsuara apo nevoja të reja për mallarat dhe shërbimet. Sapo këto nevoja të reja identifikohen, këto organizata prodhojnë produkte apo shërbime për plotsimin e këtyre nevojave.

3. Teknologjia. Organizatat e orjentuara nga teknologjia, vazhdimisht përpiqen të prodhojnë produkte dhe shërbime që bazohen në teknologjin e tyre. Prodhimi i produktëve special konsiderohet si një nga avantzhet konkurruese të këtyre organizatave.

4. Prodhimi me kosto të ultë. Organizatat që mbështeten në koston e ultë përpiqen të prodhojnë produkte apo shërbime me kosto më të ultë se konkurrentët. Ato përqëndrohen në projektimin e proceseve teknologjike të avancuara dhe në kontrollin e koston me qëllim që të sigurojn avantzh konkurrus.

5. Operacionet. Një organizatë me një kapacitet operacional kërkon përdorimin maksimal të atij kapaciteti. Të tilla organizata, si angazhim primar kanë prodhimin e produktëve duke shfytëzuar në maksimum kapacitetin e prodhimit; kjo i krijon atyre një avantazh konkurrus.

6. Metodatat e shitjës/ shpërndarjës. Metodatat eshitjës dhe shpërndarjës-të tilla si rrjetet e dyqanëve dhe mjetet për shpërndarjëve, shitja në shtëpi, shitja me postë, apo programet bonove apo promovimëve për klientët besnikë-shërbejnë si bazë për strategjitë e këtyre organizatave, dhe u sigurojnë atyre avantazh konkurrus.

7. Burimet natyrore. Disa organizata orjentohe në burimet natyrore pronë të tyre, si qymyri druri nafta, toka ose metalet. Ato duhet t'i konvertojn këto burime natyrore në produkte të përdorshme nga klientet. Avantazhi konkurrus i këtyre organizatave qëndron në cilësinë, sasinë, vendndodhjen, dhe formen e këtyre burimeve natyrore.

8. Fitimi. Disa organizata i kushtojë përparësi ose norms së kthimit të investimëve dhe ndëmarrin vendime me qëllim që të arrijnë këto qëllime. Realizimi i një norme fitimi të përcaktuar është kriteri i vetëm i suksesit në këto organizata.

Lista e mësipërme e faktorëve të suksesit është e rëndësishme ,por ajo mund të mos jetë e plotë. Një firmë sipërmarrëse mund të ketë si faktorë kyq interes e sipërmarrsit-të cilat mund të mos përfshihen në tetë faktorët e mësipërm. Gjithashtu, tetë kategoritë e mësipërme nuk përfshijnë faktorin e rritjes, i cili në shumë organizata shërben si bazë për ndërmarrjen e vendimeve strategjike.

Tetë faktoret e mësipërm duhet të merren në konsiderat gjatë formulimit të misionit të organizatës. Çdo organizatë duhet ta ketë të qartë se cili nga tetë faktoret duhet të jetë primarë në veprimtarin e saj. Përshembull, është e pamundur për një organizatë të jetë prodhues me kosto të ultë dhe njëkohsisht udhëheqëse përse i përket teknologjisë. Për më tepër , përpara se të merren vendimet duhet të përcaktohet nese burimet dote përdoren për kërkim zhvillim, për zhvillimin e forcës së shitjës me qëllim rritjen, apo për të realizuar normën e fitimit.

2.3.2. Kompetencat dalluese

Faktori i fundit i rëndësishëm në hartimin e një misioni është identifikimi i kompetencave dalluese të organizatës. Çfarë cilësie ka organizata krahasuar me konkurrentët? Si ajo dallon nga organizatat etjetra? Dallushshmëria mund të jetë funksion i tregut që i shërbehet; pëeshembull një organizatë mund të jetë institute i vetëm arsimor që siguron kurse për shkëputje nga puna në një zone gjeografike të caktuar. Dallushshmëria mund të jetë funksion i produkteve apo shërbimeve të ofruara, ose një funksion i të qenit prodhues me kosto të ultë.

Përkufizimi i kompetencave dalluese të një organizate nuk është një punë e thjeshtë për menagjeret. Shprehje të tilla si 'ne jemi kompani e prodhimeve kimike' ose 'ne i shërbejmë klientëve me cilësi' nuk janë kompetenca dalluese. Njohja e kompetencave dalluese është një proces me anën e të cilit organizata do të mund të funksionoj energjitet dhe burimet në një drejtim të caktuar.

Kohët e fundit kemi një rritje të ndergjegjsimit për njohjen dhe përdorimin e kompetencave dalluese si faktor bazë në procesin e planifikimit strategjik. Në fakt disa strategjist argumentojnë se fokusimi tradicional-përkufizimi se në çfarë biznesi po operon organizata-nuk ka më vlerë. Këta strategjist argumentojnë se fokusimi i përshtatshëm është: Çfarë ne bëjmë më mire se të tjetert dhe si mund t'i shfrytëzojmë këto aftësi special që ne kemi?

Pasi ne ti jemi përgjigjur pyetjeve 'çfarë', 'si' dhe 'pse' dhe pasi të kemi përcaktuar faktorët e suksesit dhe kompetencat dalluese, të gjithë këto elementë duhet t'i integrojmë në deklarin e misionit të organizatës. Deklarimi i misionit duhet të jetë i shkurtër, jo më shumë se 100 fjalë, dhe duhet të pasqyrojë qartë biznesin bazë të organizatës. Deklarimi i misionit, i cili duhet të njihet edhe të kuptohet nga të gjithë anëtarët e organizatës, duhet të përgjigjet pyetjeve se çfarë organizata bën, për të cilin, si dhe pse, ai pasqyron faktorët kryesorë të suksesit të organizatës. Në kontrast me deklaratat e mësipërme të misionit, letë shqyrtojmë shembullin e mëposhtëm: *Kompania Gamma është një kompani e shërbimit profesional, e orientuar nga tregu, që i përqëndron përpjekjet për të knaqur dëshirat dhe nevojat e klientëve [bizneseve apo familjarëve] në një nivel shumë më të lartë se konkurrentët.*

Nga ky deklarin misioni nuk del e qartë nëse kompania Gamma është një organizatë që kujdeset për mirëmbajtjen e kopshtëve apo të tapetave. Deklarimi i misionit është kaq i gjërë, sa aty mund të nënkuptohet gjdo lloj shërbimi për të cilin kanë nevojë familjet apo bizneset. Kuptohet, një mision i tillë nuk mund të vijë ndihmë mangjerëve për marrjen e vendimeve, dhe nuk sqaron kompetencat dalluese të organizatës.

Kur skuarda e planifikimit realizon deftin e parë të deklarin të misionit, ajo duhet ta shprehë atë në organizatë për komente dhe vërejtje. Është mjaftë e rëndësishme që me këto draft të njehen edhe stakeholders. Skuadra e planifikimit duhet të jetë e ndërgjegjshme se gjatë periudhës së miratimit të misionit do të ketë edhe vërejtje dhe objeksione. Asnjë deklarin misioni nuk dote përputhet plotësisht me intereset e të gjithë stakeholders. E rëndësishme është që misioni të pranohet nga shumica e anëtarëve të organizatës.

2.3.3 Formulimi i misionit në segmented e organizatës

Nganjëherë është e rëndësishme të dallosh midis misionit të një biznesi dhe misionit të një organizate. Ky dallim bëhet i rëndësishëm kur një organizatë është e angazhuar në më shumë se një biznes, e njohur nga njëher si organizatë 'shumëbizneshe' ose 'shumëmisionëshe'. Zakonisht

një organizatë rritet duke u zgjeruar ose diversifikuar ne biznese shtesë në një moment të caktuar. Kuptohet që misioni që pershkronte përse kompania ishte e angazhuar në biznesin e saj original nuk dote jetë I përshtatshem për të gjith firmen që është tashmë zgjeruar në biznese tjera. Për këtë arsye, organizatat shumbiznesëshe shpesh kanë dy tipe deklaratah misioni: një prej secilin biznes, dhe një për firmen në tersi. Misioni për një biznes individual jep nje kuptim të përgjithshem të drejtimit dhe qëllimit të atijë biznesi. Misioni i organizates nga ana tjetër, është më teper nje deklaratë se ne cilat biznese konkuron firma dhe si dote bëje ajo këtë. Ai përfshin sferen e tanishme dhe të ardhëshme të bizneseve, ku përfshihen produktet, tregjet, zonat gjeografike dhe teknologjitë, si dhe kopetencat dalluse që është duke zbatuar firma nëper njesit e biznesit për të arritur avantzhe afatgjata të qëndrueshme. Misioni i organizates jep udhëzime për vendimet strategjike të kompanisë-në qfarë biznesesh duhet të jenë të lidhura ato me njëa tjetren? Si i tillë, percaktimi i misionit dhe i vizionit të një firme paraprijnë aktivitetet e planifikimit në nivelin e njesit së biznesit.

Misioni i njësis së biznesit duhet të jetë më I fokusuar dhe më i kufizuar se ai i organizatës në të cilin bënë pjes ky biznes, por aj duhet të jete product I misionit të organizatës. Stadi i pare ne hartimin e misionit të një njësie biznesi është angazhimi i managjereve të njësis së biznesit për njohjen e organizatës dhe përcaktimin e fushave ku ato kanë interesa të përbashkëta. Misioni i njësis së biznesit duhet të identifikojë qfarë bënë biznesi ,për cilin, dhe si ai do të arrijë qëllimin, si dhe të njohë faktorët kyq të suksesit dhe kopetencat dalluse të tij.

Lista e elementeve të nevojshme për formulimin e një misioni;

- Identifikimi i produktit, shërbimi apo funksioni primar të organizatës.
- Identifikimi i tregut specifik ose i grup klientëve të organizatës.
- Identifikimi i teknikave që përdoren për sigurimin e produktit, shërbimit apo marketingut.
- Identifikimi i arsyeve të ekzistencës së organizatës.
- Përcaktimi i faktorëve primarë të suksesit
- Përcaktimi i kompetencës ose kompeencave dalluese
- Rënia dakord për deklaratën e misionit.

2.3.4. Pse ka rëndësi misioni?

Vendosja e misionit të kompanis është pjesë e rëndësishme e punës drejtuse. Një mision i shprehur formalisht krijon premise për suksesin e kompanisë. Ai:

- *Ndihmon në përqëndrimin e forcave për një qëllim unanimit.*
Misioni qartëson tregusit që duhet të arrihen. Në bazë të ketyre tregusëve drejtusit mobilizojnë të gjithë anëtarët e kompanisë për arritjen e tyre.
- *Ndihmon kompanin në shmangjen e konflikteve.*
Qellimet që nuk perëputhen me njera tjeteren flasin për ecjen e firëmes jo në drejtimin e duhur. Nëpermjet zhvillimit të një misioni të mire, drejtusit sigurojn ecjene kompanis me drejtimin e përgjithshem dhe shmangin konfliktet e munshme.
- *Sherben për racionalizimin e përgjithshem të burimeve organizacionale.*
Organizatrat përdorin burime të ndryshme për sigurimin e produkteve dhe sherbimeve të nevojshme per konsumatorët. Këto burime përfshin burimet monetare, burimet

njerzore, lëndet e para, paisjet. Nje mission I zhvilluar mire permban udhëzime të pergjithshme mbi burimet e organizatës dhe menyren e shperndarjes se tyre.

- *Shërben si bazë për zhvillimin e objektivave organizacionale.* Meqense shpallja e misionit pervijon qëllimin e përgjithshem të kompanisë, ai shërben si piknisje për hartimin e objektivave organizacionale më specifike. Objektivat organizacionale duhet të jenë në përputhje me misionin organizacional. Kur midis tyre nuk ka përputhje lind nevoja e rishikimit ose abandominit të tyre.

2.3.5 Karakteristikat e një misioni efektiv

Për të qenë efektiv, një mission duhet të jetë: (1) i orientuar nga tregu, (2) i arritshëm, (3) motivues dhe (4) specifik.

1. I orientuar nga tregu. Një dklaratë e qartë misioni përcakton sferen e biznesit nga pikpamja e tregut që doti shërbehet. Sfera e biznesit ketu i referohet klases se produkteve, grupit të konsumatorëve ,nevojave të tregut ose kombinimin e këtyre te gjithave. Një deklarat misioni e percaktuar mire dhe me orientim ka tregu duhet të pohoj qe biznesi është fomuar ti sherbej nje grupi të veqant klientesh, për të realizuar nje nevoj specifike te tyre.

2. I arritshëm. Një deklarat misioni nuk duhet të percaktoj tregun shumë ngushtose shumë gjëre. Pëshembull, deklarimi 'ne prodhojmë rrota rrëshqitëse' është tepër i ngushtë. Por nga ana tjetër, deklarimi 'ne prodhojm rrota rrëshqitëse' është teper i ngusht. Por nga ana tjetër , deklarimi 'ne prodhojm paisje komunikimi' është teper i gjërë për një kompani që prodhon stilolapsa. Pra deklarata e misionit duhet të prodhon stilolapsa. Pra deklarata e misionit duhet të përcaktojë 'rrugen e mesme' për operacionet, të lërë vend për rritje, duke mos e futur kompaninë ndërkohë në biznese jorealiste, përtej mundësive të saj.

3. Motivus. Një deklaratë misioni duhet të motivojë. Ajo duhet t'i frymzoj punonjësit të punojn duke i bërë ata të ndjejnë që përpjekjet e tyre janë të rëndësishme dhe një kontribut për përmisimin e shoqërisë. Nese, është e mundur, misioni duhet të shpreh përfitimet që i sjell firma shoqëris. Në këtë mënyrë punonjësit mund ta ndjejnë që ato janë duke prodhuar një product apo shërbim për të mirën e grupit të konsumatorëve të synuar. Punonjësit kanë tendencë të jenë më produktiv nese ato ndjejnë që ato janë duke ndihmuar konsumatorët, se sa thjesht duke rritur fitimin e kompanisë.

4. Specifik. Një deklarat misioni duhet të jepë orientime specifike në mënyrë që ti jap mundësi menagjerve të firmës që të zgjidhin midis alternativave të mundëshme. Nga ana tjetër, misioni nuk duhet të jetë shumë i specifikuar. Ai duhet t'i shërbej kompanis për shumë vite. Ai nuk ka pse të ndyshoj si rezultat i ndyshimit të mjedisit apo linjës së alternativave të reja. Sidoqoftë, kompania duhet t'a rishikojë herëpasëherë misionin e saj për të verifikuar nëse ajo është i përshtatshëm për kompaninë.

2.4 Qëllimet e organizatës

Pa një përkufizim të qartë të qëllimit të firmës, është e pa mundur të hartosh një deklaratë misioni. Efektiviteti i drejtimit fillon me qartësinë e qëllimit-me një concept të qatë të biznesit.

Qëllimi përcakton se për përfitim të kujt egziston organizata. Qështja themelore e qëllimit është të përkufizosh se përse organizata është në biznes: të bëjë para për aksioneret e saj, të krijoj produkte që kana fat të gjatë përdorimi për klientet e saj, ose të ofroj pun interesante dhe të përmbush nevojat e punonjësve të saj.

Siq u tregua në fillim të këtij kreu, komponenti i tret i vizionit është përcaktimi i qëllimeve kryesore të kompanisë. Qëllimet e kompanisë tregojnë atë qfarë firma kërkon të arrijë.

Përshembull, një nga qëllimet kryesore të kompanisë General Electric është të jetë i pari ose i dyti në gjdo treg ku aj konkuron. Për t'ja arritur kësaj, ata ndërtojnë ato strategji që bëjnë të mundur arritjen e rolit udhëheqës në treg. Në kompanitë që kërkojnë fitime qëllimet mund të jenë të llojit të ndyshëm. Megjithatë, të gjitha këto qëllime kanë një përfundim: maksimizimin e të ardhurave të aksionerëve.

Aksionerët sigurojnë kapitalin e kompanisë dhe parashikojnë të ardhurat përkatëse në këmbim të investimeve të bëra. Pra aksioneret e kompanisë janë pronarët e saj ligjorë. Për rrjedhojë, qëllimi kryesor i shumicës së kompanive është maksimizimi i të ardhurave të aksionerëve, ku përfshihen të ardhurat afatgjata të fituara nga aksioneret si rezultat i aksionëve në kompani. Këto të ardhura aksionerët i marrin në dy rrugë:

1. Nëpërmjet pagesave të dividendeve dhe

2. Vlerësimin të kapitalit me vlerën e tregut të një aksioni.

Rruga më e mirë për një kompani që dëshiron të maksimizojë të ardhurat e aksionerëve është ndjekja e atyre strategjive që maksimizojnë të ardhurat mbi investimet. Tregusi i të ardhurave mbi investimet është një tregus i përgjithshëm i efektivitetit të kompanisë. Sa më efektive të jetë kompania aq më të mira do të jenë të ardhurat e aksionerëve dhe aq më e madhe dote jetë afërsia e saj për të paguar dividendët. Gjithashtu, sa më i lartë tregusi i të ardhurave nga investimet, aq më e madhe kërkesa për aksionet e kompanisë. Kërkesa ndikon në qmimin e aksionit dhe rivlersimin e kapitalit.

Për realizimin e qëllimit kryesor të përmendur më sipër, qdo kompani, para se të hartoj misionin e saj ka tre qëllime ekonomike: ***mbijetesën, rritjen dhe përfitueshmërinë.***

- Një firmë që nuk është në gjndje të mbijetojë nuk dote jetë në gjendje të plotsojë dëshirat e stakeholder-ve të saj [kreditorëve, aksionerëve, klientëve etj.]. Mbijetesja shpesh neglizhohet dhe nuk merret si kriter bazë për vendimet strategjike të organizatës. Në këtë rast theksi vihet më shumë se synimet afatshkurtura, në përfitimet e qastit në kurriz të perspectives. Rezultati i këtij veprimi është falimintimi në një koh shumë të shkurtër përshkok të mungeses së burimeve dhe experiences.
- Përfitueshmëria afatëgjatë duhet të jetë qëllimi kryesor i një biznesi. Fitimi afatëgjatë është tregusi me i qartë i aftësisë menaxheriale të një firme. Ndërsa fitimet e përfitueshmërisë të bazuara në interes afatshkurtura qojnë në një miopi strategjike. Orientimi afatshkurtër do të favorizonte veprime të tilla si shkurtimin e shpenzimeve për kërkim zhvillim, shkurtimin e shpenzimeve të marketingut, dhe shkurtimin e investimeve të reja kapitale. Ulja e shpenzimeve korrente rrit tregusin e të ardhurave nga investimet, porë moskryerja e investimeve, mungesa e novacioneve dhe njohja e dobët e tregut e vë në rrezik këtë tregus, sepse efektet negative të orientimit afatshkurtër qfaqen pas disa vitësh.
- Rritja është e lidhur me mbijetesën dhe përfitueshmërinë e firmës. Koncepti i rritjes është i gjërë, megjithatë studimet tregojnë se rritja e pjesës së tregut, krahas formave të tjera të rritjes, ka lidhje korelative me përfitueshmërinë.

Studius të ndryshëm kanë argumentuar se fokusimi në shkallë të gjërë të tregut të të ardhurave nga investimet për periudha të shkurtra kohore, ka qenë faktori kryesor i humbjeve në shumë kompani.

Për t'ju ruajtur kësaj pasojë, Drucker sugjeronete se përveq këtij tregut kompanitë duhet të adaptojnë dhe një sere qëllimesh sekondare, që dote shërbejnë për balancimin e konsideratave afatshkurtura me ato afatgjata. Disa nga qëllimet sekondare janë: 1] pjesa e tregut, 2] novacioni, 3] produktiviteti, 4] burimet fizike dhe financiare, 5] zhvillimi dhe rezultatet e menaxherëve, 6] qëndrimi dhe rezultatet e puntorëve dhe 7] përgjegjësia sociale.

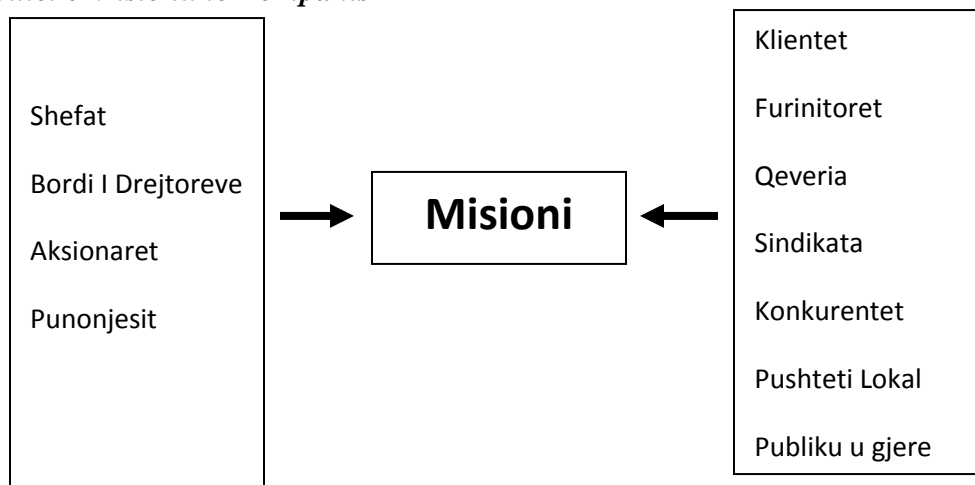
Çdo kompani, para se të hartojë misionin duhet të njohë qëllimet ekonomike të një biznesi:

- Plotësimi i interesave të aksioneve;
- Mbijetesa, si një synim afatgjatë;
- Përfitueshmëria afatgjatë;
- Rritja;
- Qëllimet sekondare si novacionet, produktiviteti, zhvillimi i punonjësve, përgjegjësia sociale, etj.

2.5 Stakeholderes të organizatës

Qëllimet e organizatës influencohen në një masë të madhe nga shpresat e stakeholder-ve të saj. Kështu qëllimet e një organizate tentojnë të orientohen nga ata stakeholders që kanë fuqi më të madhe. Siq u theksua më lartë, stakeholders [pretendentet] janë ata individ ose grupe që ndikojnë ose ndikohen nga veprimtaria e organizatës duke përfshirë investitorët, drejtoret, menaxheret, punonjësit, sindikatat furnitorët, qeveritë, publikun e gjërë dhe ndofta edhe subjekte të tjera të cilat i sigurojnë burime organizatës.

Imputet e Misionit të Kompanisë



Këta individ apo grupe kanë interesa të ndryshme ndaj organizatës. Eshtë përgjegjësia e menaxhimit të lartë të knaqë sa më shumë prej këtyre pretendentëve. Megjithatë, menaxhimi nuk mund të jetë në gjendje të realizojë të gjitha interesat dhe shpresat e tyre.

Siq tregohet në pasqyren, ky grup është mjaft i gjërë, dhe interesat dhe shpresat e tyre janë shpesh kontradiktore.

Stakeholderes mund të ndahen në stakeholders të brendshëm dhe stakeholders të jashtëm.

Stakeholderet e jashtëm janë aksioneret dhe nënpunsit, duke përfshirë zyrtarët ekzekutivë dhe antarët e bordit. Stakeholderes të jashtëm janë të gjithë individët e grupet e tjerë që ndikohen nga veprimtaria e kompanisë.

Në përgjithsi, ata përfshijnë konsumatorët, furnitorët, qeveritë, sindikatat konkurrentet, komunitetet locale, dhe publikun në përgjithësi. Qdonjeri prej këtyre grupeve ka kërkesat e veta ndaj veprimtarisë së firmës. Kështu, aksioneret kërkojnë të ardhura të mira mbi investimet e tyre, nënpunsit kërkojnë plotsimin e nevojave të tyre për atë që paguajnë, administratat shtetërore kërkojnë respektim të legjislacionit; sindikatat kërkojnë përfitime nga antarët e tyre, konkurrentët dëshirojnë konkurrencë të ndershme; komunat locale kërkojnë që firmat të kenë përgjithsi civile, dhe publiku në përgjithsi parashikon që firma të përmirsojë cilësinë e jetesës.

Kompania duhet të marrë parasysh këto kërkesa kurë formulon strategjitë, ndryshe stakeholders nuk do të mbështesin veprimtarinë e saj. Aksioneret mund të shesin aksionet e tyre, nënpunsit largohen nga puna, konsumatorët blejnë dikun tjetër. Furnitorët kërkojnë blerës të tjerë, ndërsa administratat shtetërore mund të dënojnë kompanitë. Sindikatat mund të angazhohen në diskutime për qarqe, dhe rivalët mund të bëjnë një konkurrencë të pa ndershme nëpërmjet lëvizjeve antikonkurrencë ose antitrust. Komunitetet mund të kundërshtojnë përpjekjet e kompanisë për t'u vendosur në zonat e tyre, dhe publiku në përgjithësi mund të formojë grupet e presionit mbi kompanitë që dëmtojnë standartin e jetesës. Qdonjeri prej këtyre kunderveprimeve mund të ketë ndikim shkatërrues mbi kompaninë.

Nëpërmjet misionit mundësohet përfshirja e kërkesave të stakeholderëve në procesin e vendimeve strategjike, pra ulët rrishtin e humbjeve nga mbështetja e stakeholderëve. Në këtë mënyrë, misioni shërben si një angazhim formal i kompanisë ndaj një grupi stakeholders. Ai mban mesazhin që strategjitë e saj dote formulohen në përshtatje me kërkesat e këtyre stakeholderëve.

2.5.1 Prioriteti i interesave

Në një studim i bërë nga Shoqata Amerikane e Menaxhimit, 6.000 menaxherëve ju kërkua të rënditnin, në një sistem me shtatë pike, rëndësinë e stakeholderëve të tyre.

Rezultatet ishin:

| Stakeholderes | Renditja |
|----------------------|-----------------|
| Klientët | 6.40 |
| Punonjësit | 6.01 |
| Pronarët | 5.30 |
| Publiku | 4.52 |
| Aksionerët | 4.51 |
| Zyrtarët e zgjedhur | 3.79 |
| Qeveria | 2.90 |

Si rezultat i rangut të gjërë të interesave, një ose dy grupe mund të jenë të pakënaqur nga strategjitë e kompanisë.

Përshembull, mund të marrin rastin e investimeve Amerikane në Afrikën e Jugut. Korporatat Amerikane kontrollojnë 70 përqind të industrisë së kompjuterëve dhe 50 përqind të biznesit të naftës në këtë zone. Ato u gjenden përball dy presioneve: nga njëra anë, lëvizjes antiracist e cila pretendonte se janë amerikanët ata që stimulojnë qeverinë për të zhvilluar racizmin; dhe nga ana tjetër dëshirës për përfitime dhe deklaratave të disa ministrave vendas që mohonin ndikimin e biznesit amerikan në thellimin e racizmit.

Korporatat amerikane mbetën në Afrikën e Jugut, por u detyruan të nënshkruanin kodin Sullivan [një grup parimesh dhe kërkesash për trajtim të barabartë]

2.5.2 Konfliktet e interesave

Qëndrimet e individëve, si brenda ashtu edhe jashtë organizatës, janë në kundërshtim me njëra tjetren. Përshembull, kërkesat e qeverive dhe të publikut në pëgjithësi tentojnë të kufizojnë përfitueshmërinë, që është një nga kërkesat kryesore të kreditorëve dhe aksionerëve. Pra misioni duhet të mbajë këto kërkesa kontraditore të grupeve të ndryshme.

Shumë kërkesa kanë lidhje me ngritjen e pagave, pastërtin e ajrit, sigurimin e punës, cilësinë e produkteve, shërbimin e komunave, taksat, kujdesin për shendetin, mundësit për punsim të barabartë, shumëllojshmërinë e produkteve, tregjet egjëra, mundësit e profesionëve të ndryshme, rritjen e kompanisë sigurimin e investimeve, efektivitetin e lartë dhe shumë e shumë të tjera. Përderisa interes ndyshojnë nga njeri stakeholder nga tjetri, është plotësisht normale që të lindin konflikte midis tyre dhe interesave të organizatës, apo konflikte që lidhen me personalitetet, rëndësin apo pëlqimin e aspekteve të veqanta të strategjisë.

Në shumë situata të tilla nevojitet një kompromis lidhur me interes të cilat nuk mund të realizohen përkohsisht-midis, përshembull, rritjes dhe përfitueshmëris; rritjes dhe kontrollit /pamvarësisë, efektivitetit të shpenzimeve dhe vendeve të punës; prodhimit masiv dhe specializimit - dhe problemet e optimizimit do të ndeshen me zhvillimin e njëres anë në dëm të anës tjetër.

Ajo që ka rëndësi është njohja e shpresave dhe interesave të stakeholder-ve të ndryshëm, dhe rënditja e tyre duke u nisur nga fuqia që ata ushtrojnë. Përshembull, bankat mund të mos kenë aksione të kompanisë, por mund të kenë interesa të drejtpërdejtja për shkakë të borgjit që ata i kanë dhënë kompanisë. Shpresa apo premtimi i tyre kryesorë është kthimi i sigurt i interesave. Ndërkohë, një kompani me borgje të mëdha do të kishte interes shlyrjen sa më të shpejt të këtyre borgjeve, për knaqjen e shpresave të bankës.

Disa konflikte te interesave

- 1. Shpesh here nevojitet te sakrifikohen cash-flow apo fitimi afatshkurter, me qellim qe te realizohet rritja;**
- 2. Kur bizneset familjare rriten, pronaret mund te humbin kontrollin e plote te biznesit nese duhet te emerajn nje menaxher profesionist;**
- 3. Zhvillimet e reja mund te kerkojn fonde cilat do te duhet te sigurohen nga emetimi i aksioneve ose huave. Ne ted y rastet do te duhet te sakrifikohet pavarësia financiare;**
- 4. Pronesimi public i aksioneve do te kerkonte rritjen e pergjegjesis se menaxhimit;**
- 5. Rritja e efektivitetit te shpenzimeve nepermjet investimeve kapitale do te qonte ne zvoglimin e vendeve te punes;**
- 6. Zgjerimi ne tregje masive mund te çonte ne uljen e standardeve te cilesise.**

Qeveritë [si ato lokale dhe ato qendrore], janë një shembull që tregojnë se si grupe të ndyshme stakeholders me shpresa të ndyshme përpiqen të influencojnë me formulimin e strategjisë. Elektorati është në gjendje të influencojnë situaten me anën e shpërndarjes së fuqisë midis partive politike. Këto të fundit, nga ana tjetër janë subject i presioneve të brenshme nga grupime me interesa të ndyshme.

Gjatë analizës së stakeholder-ve mund të lindin disa problem. Përbërja e grupeve të stakeholder-ve ndyshon, dhe si rezultat ndyshojnë dhe intereset e tyre. Përshembull, departamentet e marketingut dhe prodhimit mund të bashkohen në një grup kur bëhet fjalë për ngritjen e një linje prodhimi, dhe mund të jenë kundërshtarë kur bëhet fjalë për blerjen e llojeve të reja të produkteve. Egzistojnë disa ngjarje specifike të cilat mund të shkaktojnë krijimin e grupeve të stakeholder-ve. Për këtë arsye do të ishte me vlerë të njëjtë shkalla e unitetit midis grupeve të ndyshme kur këto të ndeshen me ngjarje të mundëshme të të ardhmës. Në këtë rast kemi të bëjmë me një mjet të vlersimit strategjik.

Nga studimet rezultojnë se:

- Ekzistojnë gjithmonë *disa ngjarje të cilat qojnë në bashkimin e stakeholder-ve*. Një solidaritet i tillë tenton të ndodhë gjatë stadive të para të zhvillimit të kompanive të reja, ose kurë mbijetesa kërcenohet nga ngjarje të tjera si blerja nga një konkurrent kryesor.
- Në situata të caktuara, disa grupe stakeholders mund të bëhen të rëndësishme. Përshembull, propozimi për mbylljen e një uzine do të ndeshet me rezidencën jo vetëm të punojësëve të uzines por edhe të pushtetit lokal. Po, kështu, kompjuterizimi do të ndeshet me rezidencën e stafit të zyrave.
- Në disa raste mund të kemi pikpamje të ndyshme mbrenda një grupi stakeholders. Përshembull, seksioni i eksportit të departamentit të marketingut mund të jetë tepër i knaqur nga plani i zgjerimit të shitjeve në një shtet tjetër, por mund të mos ndodhë e njëjta gjë me koleget e tjerë të departamentit. Kështu, punonjësit e seksionit të eksportit do të konsiderohen si stakeholders të veçantë.

Në këtë stad është e rëndësishme të zbulohen dhe njihen aleancat potenciale të stakeholder-ve në varësi të ngjarjeve të mundshme të së ardhmës.

Pra, vlersimi i rëndësishëm të interesave të stakeholder-ve është pjesë e rëndësishme e gjdo analize strategjike. Ajo konsiston në përgjegjjen e pyetjes: *Sa egziston mundësia që secili grup stakeholders të imponojë pretendimet e tij në kompani, pra të influencojnë në strategjinë e saj?* Për këtë qëllim përdoren dy metoda për përcaktimin e fuqisë dhe interesave të stakeholders: matrica fuqi/dinamizëm dhe matrica fuqi /interes

2.6 Etika e Biznesit

Deri tani në këtë kapitull, ne jemi përqendruar në vlerat sociale dhe intereset individuale që influencojnë strategjinë. Gjithashtu mësuam se menaxheret e organizatave kanë detyrime jo vetëm ndaj aksionerëve, por edhe ndaj një numri të rëndësishëm stakeholders, dhe kjo duhet reflektuar në qëllimet dhe misionin e organizatës.

Këtu lind pyetja sesi aktivitetet e organizatës ndikojnë në sjelljen e individëve dhe vlerat e shoqërisë. Kjo shtron probleme mjaft të rëndësishme etike rreth rolit të menaxherëve në procesin e menagjimit strategjik. Fillimisht këtyre pyetjeve i jepej përgjegjësi me përgjegjësin sociale. Kohët e fundit, debate rreth këtij problem është zgjeruar duke e përshkruar atë si etikë të biznesit.

Problemet etike që i përkasin organizatave të biznesit dhe atyre publike egzistojnë në tre nivele:

- **Në nivel makro**, egzistojnë problem lidhur me rolin e biznesit në shoqri. Këto probleme janë të lidhura ngusht me vërtetet e sistemeve të ndryshme politike / shoqërore. Gjithashtu ekzistojnë problem mjaft të rëndësishme që kanë të bëjnë me marrëdhënjet ndërkombëtare;
- **Në nivel kompanie**, problem i referohet përgjegjësisë sociale të organizatës dhe fokusohet në problemet etike që ndeshin organizata [private apo publike] kur formulojnë strategjinë;
- **Në nivel individual** problem ka të bëjë me sjelljet dhe veprimet e individëve brenda organizatave.

2.6.1 Roli i biznesit në shoqri

Është e rëndësishme që gjatë formulimit të strategjisë, menaxheret të jenë të ndërgjegjshëm për rrethanat në të cilat po veprojnë. Kjo ka më tepër rëndësi për organizatat shumkombëshe, për deri sa ato ndeshin me situatë dhe kulturë të ndryshme në zonat gjeografike. Problem kyq për menaxheret në këtë rast, është të njohim dhe të influencojmë qëndrimin social të organizatës. Egzistojnë katër grupe të Organizatash nga aspekti i përgjegjësisë (sjellja dhe qëndrimi):

1. Në njërin ekstrem ndodhen organizatat që ndjekin moton: **'Biznesi i biznesit është biznesi'**, dhe se 'e vetmja përgjithsi sociale e biznesit është **'fitimi'**. Sipas tyre është detyrë e qeverisë të përshkruajë, përmes legjislacionit, detyrimet që ka biznesi ndaj shoqërisë. Shpesh ndodh që organizatat, sidomos ato shumkombëshe, ushtrojnë presion ndaj qeverisë.

2. Në grupin e dytë përfshihen ato organizata që bëjnë një pozicion etik shumë të ngjajshëm me grupin e mësipërm, por që njehosisht besojnë në lidhjen që egziston midis fitimit afatgjatë dhe relacioneve të mira me stakeholder të jashtëm. Bizneset në këtë grup argumentojnë se, nëse menaxheret dëshirojnë të kenë rezultate në problemet afatgjata, ata duhet të veprojnë me përgjithsi në periudhat afatshkurtëra.

3. Grupi i tretë, që shpesh përshkruhen si organizata progresive, mbajnë një qëndrim etik të mundshëm nga dy grupet e mësipërme. Pikpamja e tyre është se interes dhe pretendimet e stakeholderve duhet të korporohen në politikën dhe strategjinë e organizatës. Ata argumentojnë gjithashtu, se performanca e organizatës nuk duhet matur vetëm në performancën e aktivitetit. Sot egzistojnë kompani të tilla që dote pranonin të mbështesnin joekonomike vetëm që të ruanin vendet e punës, të shmangnin prodhimin e produkteve antisocial dhe të ishin të gatshëm të zvoglonin fitimet për qëllime sociale. Por për sa kohë dote vazhdonin të vepronin në këtë mënyrë këto organizata? A nuk egziston një konflikt për mes përgjegjësisë sociale dhe mbijetesës, ose midis përgjegjësisë sociale dhe pretendimeve të stakeholder-ve. Në këtë grup bëjnë pjesë shumë organizata të sektorit publik.

4. Grupi i fundit përbëhet nga ato biznese që janë krijuar në përgjegjësi të nevojave të komunitetit. Këtu parime janë nevoja të shoqërisë, ndërsa interes financiarë janë të dorës së dytë. Këto organizata mund të krijohen me qëllim hapjen e vendeve të reja të punës ose si shoqri bamiresie. Përgjegjësisht organizata të këtij lloji subveccionohen. Por sot atop o kritikohen gjërsisht për fatin se shpenzimet administrative të brendshme janë të larta dhe se po kthehen në organizata komerciale.

2.6.2. Përgjegjësia sociale kompanisë

Koncepti i përgjegjësive të kompanisë nënkupton se veprimtaria e kompanisë krahas interesave të saj, të mbrojtjeve të përmirësimit mirëqenjen e shoqërisë. Veprimet strategjike të korporatave të mëdha, në mënyrë të pashmangshme, duhet të përfshijnë si pasojat sociale dhe ato ekonomike ashtu edhe ato ekonomike, të pandara me njëra tjetër. Më tej, pasojat sociale të veprimtarisë ekonomike, në përgjithësi ndikojnë tek stakeholders jashtë kompanisë, veqanarisht tek komunitetet dhe publiku në përgjithësi. Përsërisht, neqoftëse një kompani emadhe për arsye ekonomike vendos të mbyll një pjesë të aktivitetit të saj, ku punojnë mira puntor të një aktiviteti të vogël, atëherë pasojat sociale në këto komunitete dote jenë të dretpërdrejta dhe të mëdha. Pra, kur një kompani zgjedh strategjinë duke u mbështetur vetëm në kriterin ekonomik, pasojat sociale dote jenë të mëdha.

Cilat janë problemet që një organizatë duhet të marrë në konsideratë gjat hartimit dhe zbatimit të strategjisë? Disa nga problemet janë:

- Cilat janë shpenzimet shtesë që duhet bërë për t'ju përgjigjur kërkesave të përgjegjësive sociale?
- A ka ndonjë përfitim organizata pot të ndyshoj qëndrimin në favor të përgjegjësive sociale? Këtu është e vështirë të jepesh një përgjegjësi të saktë: Përsërisht, sponsorimi i një koncerti mund t'i sjell organizatës përfitime marketing.
- Janë legjitime shpenzimet? Kjo ka qënë një fushë e rëndësishme diskutimi lidhur me sektorin publik, por rritja e theksit në fitimet e aksionerëve i ka detyruar organizatën e biznesit të jenë shumë të sakta në bilancin kosto / fitim.

2.6.3 Roli i individëve / menaxherëve

Përgjegjësia sociale e organizatës - si pjesë e menaxhimit strategjik - ngre disa probleme etike të vështira për individët dhe menaxherët brenda organizatës. Për shembull:

- Cila është përgjegjësia e një individi i cili beson se strategjia e organizatës ku ai bënë pjesë është jo etike?
- Menaxherët janë persona që kanë një fuqi të caktuar në organizatë. Ata furnizohen me informacion dhe kanë kanalet e tyre të influencës të cilat nuk i disponojnë shumica e stakeholder-ve. Si rezultat ata kanë edhe përgjegjësi sociale.
- Ndoshta problem më i vështirë të cilin duhet të zgjidhin menaxherët strategjik është pyetja se ndaj kujt ata janë përgjegjës kur zhvillojnë strategjitë e reja. Për biznese private përgjegjësia është e thjeshtë: aksionerët dhe klientët. Ndërsa për organizatat e sektorit publik stakeholders kryesorë janë politikanët si përfaqësues të popullit. Megjithatë, në praktikë, shumica e menaxherëve e dinë se kjo nuk është kaq e thjeshtë.