

Universiteti AAB Drejtimi : Menaxhment dhe Informatikë

Lënda: Menaxhimi Strategjikë

Ligjërata VIII

Kontrolli i strategjisë

Përmbajtja:

- 1. Procesi i Kontrollit***
- 2. Matja e rezultatit të organizatës***
- 3. Matja e rezultatit të njësive funksionale***
- 4. Udhëzimi për një kontroll të sakte***
- 5. Menaxhimi nxitës strategjik***

Zbatimi i strategjisë është një procesi gjate qe kërkon shume kohe për arritjen e rezultateve përfundimtare. Gjate kësaj kohe bëhen investime dhe ndërmerren një sere projektesh e veprimesh për zbatimin e strategjisë. Gjithashtu gjate kësaj kohe ndodhin ndryshime si ne mjedisin e jashtëm ashtu edhe ne mjedisin e brendshëm te firmës. Kontrollat strategjike janë te nevojshme te drejtojnë firmën ne kushtet e këtyre ndryshimeve. Pra, ato duhet te sigurojnë bazat për përshtatjen e firmës ndaj këtyre zhvillimeve e ndryshimeve me qellim qe te mundësojnë zbatimin e strategjisë se saj.

Qëllimi baze i gjithë procesit te menaxhimit strategjik është qe strategjia e zgjedhur te qoje ne realizimin e objektivave te organizatës. Megjithatë, mundësia qe te mos realizohen objektivat e organizatës lind nevoja e fazës se kontrollit te strategjisë. Ne procesin e kontrollit menaxhimi i larte vlerëson nëse strategjia e zgjedhur po qon ne arritjen e objektivave te organizatës. Procesi i kontrollit duhet te sinjalizojë menaxhimin e larte për problemet e mundshme, para se ato te lindin. Kontrolli realizohet duke krahasuar rezultatet aktuale me objektivat apo standardet paracaktuara dhe pastaj duke ndërmarre veprime për korrigjimin e deviacioneve. Nevoja për kontroll është esenciale. Megjithatë, natyra dhe shkalla e kontrollit strategjik është komplekse. Zbatimi i sistemeve te kontrollit shpesh na qon ne kontrole te tjera, te cilat nga ana e tyre na qojnë ne kontrole te reja. Me qellim qe te shmanget ky kurth, menaxhimi duhet te kenë te qarte qe kontrolli është vetëm një faze ne procesin e menaxhimit strategjik.

Kontrolli strategjik ndjek planifikimin e strategjisë. Ai siguron qe organizata është duke arritur çfarë është planifikuar te arrije. Sikundër planifikimi synon hartimin e objektivave dhe strategjisë, procesi i kontrollit krahason rezultatet faktike me rezultatet e dëshiruara dhe siguron ushqimin apo informacionin e nevojshëm për vlerësimin e rezultateve dhe ndërmarrjen e veprimeve korrigjuese ne rast se është e nevojshme. Ky proces mund te shihet si një model me pese stade.

1. Përcakto çfarë do te matesh.

Drejtuesit e larte, sikurse edhe menaxheret operacional, duhet te specifikojnë se cilat procese dhe rezultate duhet te kontrollohen dhe vlerësohen. Proceset dhe rezultatet duhet te jene te matshëm objektivisht. Vëmendja duhet te përqendrohet ne elementet me te rëndësishëm te procesit - ato qe kane pjesën me te madhe te shpenzimeve dhe numrin me te madh te problemeve.

2. Krijo standardet e rezultatit.

Standardet e përdorura për te matur rezultatin, janë shprehje te detajuara te objektivave strategjike. Ato janë madhësi qe tregojnë cilat janë rezultatet e pranueshme. Çdo standard zakonisht përfshin një shkalle tolerance (+,-) brenda se cilës do te pranohen deviacionet. Standardet mund te vendosen jo vetëm për prodhimin përfundimtar por edhe për stadet e ndërmjetme te prodhimit.

3. Mat rezultatin aktual.

Matjet mund të bëhen në kohe të paracaktuar

4. Vlerëso se a po përputhet rezultati me standardin

Nëse gjatë procesit të vlerësimit identifikojmë se ka përputhje të plote në mes të rezultatit dhe standardit atëherë ndërprehet aktiviteti i kontrollit nëse nuk ka përputhje atëherë vazhdohet me veprimin në vijim.

5. Ndërmerr veprimet e korigjimit.

Nëse rezultatet aktuale janë jashtë kufijve të tolerancës, duhet ndërmarrë veprimet e korigjimit të deviacioneve. Duhet përcaktuar fillimisht problemet e mëposhtme:

- a. Është deviacione vetëm një lëkundje e rastit ?
- b. Janë kryer proceset në mënyrë jo korrekte ?
- c. Janë proceset në përputhje me standardet e dëshiruara ?

Veprimi duhet të ndërmerret jo vetëm për korigjimin e gabimeve për edhe për të mos lejuar përsëritjen e tyre.

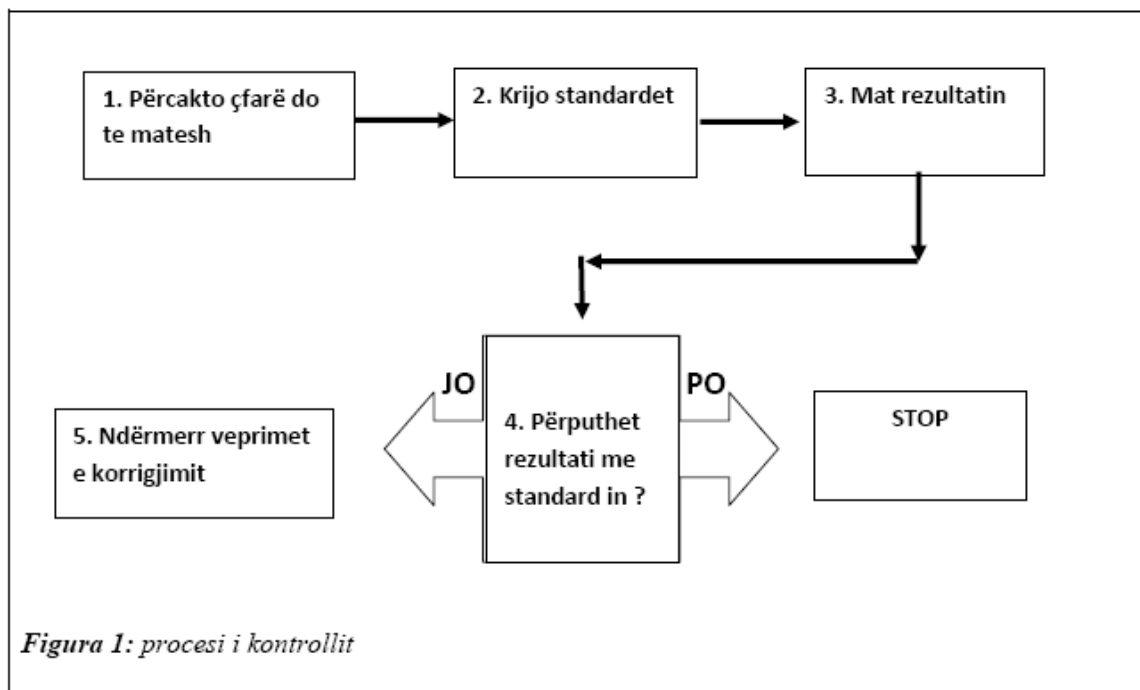


Figura 1: procesi i kontrollit

Modeli i drejtimit strategjik tregon se informacioni që merret nga vlerësimi dhe kontrolli ushqen të tërë procesin e drejtimit. Ky informacion rezulton në të dhënat e rezultatit dhe raportet e aktivitetit (stadi i tretë i figurës 1). Nëse rezultati jo i dëshiruar vjen për shkak të zbatimit jo korrekt të proceseve të Menaxhimit Strategjik, menaxheret operacionale duhet të njihen me mangësitë me qëllim që të bëjnë korigjimet. Këtu nuk përfshihet menaxhimi i lartë. Nëse rezultatet e padëshiruara e kanë burimin në vetë procesin e Menaxhimit Strategjik, si Drejtimi i lartë ashtu edhe menaxheret operacionale, duhet të

njihen me mangësitë, me qëllim që të bëjnë korrigjimet në programet ose procedurat e zbatimit.

1 Disa fusha kyçe të performances

Me qëllim që menaxhimi i lartë të krijojë një sistem efektiv kontrolli për tërë organizatën, ai duhet të përcaktojë “fushat kyçe të rezultatit”. Këto fusha duhet të reflektojnë objektivat me të rëndësishme të organizatës. Fushat kyçe të rezultatit të organizatës janë ato aspekte të aktivitetit të organizatës që duhet të funksionojnë me efektivitet në mënyrë që të gjithë organizatat të jete të suksesshme. Kontrollat që ushtrojnë menaxheret e lartë në këto fusha ndihmojnë në përcaktimin e standardeve për menaxheret e nivelit më të ulët.

Përgjithësisht njihen tërë fusha kyçe të rezultatit:

1. *Përfitueshmëria* . Fitimet totale minus një zbritje për investimet kapitale.
2. *Pozicioni i tregut* . Pjesa e tregut për çdo produkt apo shërbim.
3. *Produktiviteti* . Këtu përdoren dy tregues – shpenzimet për paga dhe shpenzimet për amortizimin. Këta tregues mundëson vlerësimin e efikasitetit me të cilin po përdoren puna dhe pajisjet.
4. *Udhëheqja e produktit*. Në secilin nga departamentet funksionale (marketing, prodhim, finance, etj) çdo vit llogariten shpenzimet, cilësia dhe pozicioni i tregut për secilin produkt ekzistues apo të planifikuar.
5. *Zhvillimi i personelit* . Harton raporte për të vlerësuar mënyrën sesi po plotësohen nevojat e tashme dhe të ardhme për personelin.
6. *Qëndrimet e punonjësve*. Qëndrimet e punonjësve kundrejt organizatës maten në mënyrë të drejtpërdrejt me anën e vlerësimeve të rregullta , dhe në mënyrë indirekte nëpërmjet rrethxhirimit .
7. *Përgjegjësia publike*. Këtu përdoren disa tregues për vlerësimin e përgjegjësive ndaj punëtorëve , furnitorëve dhe komuniteteve lokale.
8. *Bilanci midis qëllimeve afatshkurta dhe afatgjata*. Në bazë të analizave vlerësohet nëse qëllimet afatshkurta janë mbivlerësuar në kurriz të qëllimeve afatgjata.

2 Krijimi i standardeve

Objektivat afatgjata të trajtuara në kapitullin VI, janë standarde të vendosura për strategjitë e korporatës. Objektiva të tilla si, pjesa e tregut, të ardhurat mbi investimet, të ardhurat nga aksionet, çmimi i aksioneve dhe penetrimi i tregut, shërbejnë për vlerësimin e efektivitetit përfundimtar të strategjisë së madhe të zgjedhur. Pra, ndërsa këto objektiva qartësojnë qëllimet afatgjata të strategjisë së madhe dhe janë bazë për të gjykuar suksesin

e saj, ato nuk mund të shërbejnë për aktivitetet e përditshme operacionale që bëjnë të mundur zbatimin e strategjisë së madhe. Objektivat afatshkurtra (zakonisht vjetore) janë ato që sigurojnë mekanizmat kryesore në ndihmë të menaxhereve për plotësimin e objektivave afatgjata të firmës së tyre.

2.1. Cilësitë e objektivave vjetore

Shpesh herë gjatë zbatimit të strategjisë së madhe lindin mjaft problem që janë pasojë e një perceptimi jo të mirë të objektivave vjetore. Që kontributi i tyre të jetë sa më i madh ato duhet të kenë disa cilësi kryesore.

- **Lidhja me objektivat afatgjata.** Çdo objektive vjetore duhet të lidhet në mënyrë të qartë me një ose me shumë objektiva afatgjata të strategjisë së madhe të firmës. Për të realizuar këtë është e rëndësishme të njihen dallimet që ekzistojnë midis objektivave vjetore dhe atyre afatgjata. Këto dallime janë:
 1. **Kuadri kohor:** Objektivat afatgjata zakonisht shtrihen në një periudhë kohe 5-vjeçare ose më shumë. Objektivat vjetore janë me imediate dhe zakonisht përfshijnë një vit ose më pak se një vit.
 2. **Specifikimi:** Objektivat afatgjate janë më të përgjithshme. Objektivat vjetore janë shumë specifike dhe lidhen drejtpërsëdrejti me një fushe ose njësi funksionale të firmës.
 3. **Matësit:** Megjithatë si objektivat afatgjata ashtu edhe ato afatshkurtra janë të matshme nga ana sasiore, objektivat afatgjata shprehen në terma të përgjithshme, relative (p.sh. pjesa e tregut 20 përlind), ndërsa objektivat vjetore shprehen me terma absolute (p.sh. rritja 15 përlind e shitjeve për periudhën e ardhshme).

Objektivat vjetore duke qenë më të specifikuar tregojnë çfarë do të realizohet konkretisht për arritjen e objektivave afatgjata. Përshembull, objektivi afatgjatë i një firme është “rritja 30 përlind e pjesës së tregut brenda 5 vjetëve”. Arritja e këtij objektivi kërkon zërthimin e tij në objektiva vjetore, dmth. çfarë duhet bërë do vit për të arritur objektivin afatgjatë. Në qoftë se në momentin aktual pjesa e tregut për firmën e dhënë është 15 %, për të arritur shifrën 30 % në objektivat vjetore duhet të parashikojmë një rritje tregu të paktën 3 % në vit. Në objektivat vjetore duhet të tregohet edhe si do të realizohet kjo rritje vjetore.

Konkretizimi i objektivave afatgjata në objektiva afatshkurtra ose vjetore ka rëndësi për integrimin dhe koordinimin e objektivave dhe aktiviteteve operative.

- **Integrimi dhe koordinimi i objektivave dhe aktiviteteve.** Zbatimi i objektivave të firmës nuk është një proces i lehtë. Shpesh herë midis menaxhereve operative lindin diskutime përse i përket radhës apo prioriteteve në zbatimin e objektivave. Kështu, mund të ndodhë që prioritetet në funksionin e marketingut të bien në

konflikt me ato te funksionit te prodhimit dhe te finance kontabilitetit. Ne qofte se objektivat vjetore nuk integrohen dhe koordinohen, çdo njësi operative mund te zhvilloje aktivitete te tilla qe bien ndesh me ato te njësive te tjera, e për rrjedhoje do te dështojë realizimi i objektivave afatgjata (dhe strategjisë se madhe). Pra vendosja e objektivave vjetore duhen te shihen si një çështje qendrore për zgjedhjen e konflikteve midis njësive te organizatës, ndryshe do te rrezikohet suksesi strategjik.

- **Objektiva te matshme.** Objektivat vjetore janë me te qëndrueshme kur secili prej tyre shpreh çfarë do te arrihet, kur do te arrihet dhe si do te matet realizimi i tyre. Te hartuara ne këtë mënyre ato ndihmojnë për te pare efektivitetin e çdo njësie operative si dhe procesin e përgjithshëm te te gjitha njësive operative drejt realizimit te objektivave afatgjata te firmës. Për shembull, nje nga objektivat vjetore mund te jete “Rritja dhe përmirësimi i kualifikimit te punonjësve”. Ky objektivi është shume i përgjithshëm dhe i pamatshëm, gjë qe vështirëson njohjen dhe realizimin e tij. Objektivi vjetor i me sipërm do te ishte me efektiv ne qoftese ai formulohej ndryshe: ”Numri i individëve te kualifikuar ne operacionin”X”parashikohet te rritet ne masën 20 %, deri ne prill te vitit 1994”. Nëpërmjet përcaktimit te objektivave te matshme mund te arrihet një lidhje me e mire midis menaxhereve te ndërvarur operationale për realizimin e strategjisë se madhe.
- **Prioritetet.** Mbështetur ne kohen e kryerjes dhe ndikimin e ndryshëm te objektivave vjetore mbi suksesin e firmës, për realizimin e tyre shpesh vendosen prioritete relative.

Për sa i përket kohës se kryerjes përcaktohet radha e kryerjes se objektivave duke përcaktuar kohen e fillimit dhe te mbarimit te çdo njërit prej tyre. Mosrealizimi i objektivave sipas afateve te parashikuara mund te shkaktojë dështimin e strategjisë se kompanisë, prandaj prioritete ne këtë drejtim kane rendësi te veçante.

Ne suksesi e strategjisë se korporatës te gjitha objektivat vjetore kane rendësi. Megjithatë, disa prej tyre duhet te trajtohen me prioritet, kur ato ndikojnë ne mënyre te veçant ne suksesin e strategjisë. Neqoftese këto prioritete mungojnë, objektivat vjetore mund te bëhen pengese për arritjen me efektivitet te objektivave strategjike. Kështu, për shembull, kompania “Linjat Ajrore Lindore”e ndodhur përpara mundësisë reale te falimentimit ne vitin 1989, si rezultat i punës se pilotëve dhe makinistëve, formuloi një strategji shkurtimi me disa objektiva vjetore te rëndësishme. Ne këto objektiva prioriteti me i madh i’u dha treguesve lidhur me borxhin për te kënaqur kreditorët, ndryshe do te detyroheshin te falimentonin.

Prioritetet mund te përcaktohen ne mënyra te ndryshme. Një nga këto është **radhitja** e objektivave, pas një diskutimi dhe negocimi gjate procesit te

planifikimit. Kjo mënyre, siç kuptohet, nuk shpreh një diferencim real lidhur me rëndësin e objektivave. Për te plotësuar këtë boshllëk përdoret mënyra tjetër e ndarjes së objektivave në **primare** dhe **sekondare**. Disa firma përdorin treguesin e **peshës specifike** (nga 0-100 %) për të përcaktuar prioritetin e një objektivi nga të tjerët. Pavarësisht nga metoda që përdoret, njohja e prioriteteve është një dimension i rëndësishëm në zbatimin e objektivave vjetore. Cilësitë e objektivave të diskutuara në kreun e VI vlejné edhe për objektivat vjetore.

2.2 Rëndësia e objektivave vjetore

Vendosja e objektivave të mira: të pranueshme, fleksibel, të përshtatshme, motivuese, të kuptueshme, dhe të realizueshme ka rëndësi sepse:

- 1. Se pari**, ato **qartësojnë** personelin operativ lidhur me rolin që ata kanë në misionin e firmës.
- 2. Se dyti**, në qoftese menaxheret që janë përgjegjës për plotësimin e objektivave vjetore kanë marrë pjesë në hartimin e tyre, këto objektiva sigurojnë një bazë të mirë për adresimin dhe zgjidhjen e konflikteve midis qëllimeve strategjike dhe atyre operative.
- 3. Se treti**, mundëson **kontrollin strategjik**, i cili do të shpjegohet më hollësisht në kapitullin e fundit. Megjithatë, këtu është e rëndësishme të përmendet se objektivat vjetore sigurojnë bazë të qarta dhe të matshme për zhvillimin e buxheteve, programeve, dhe mekanizmave të tjera për kontrollin dhe zbatimin e strategjisë.
- 4. Se katërti**, ato ndikojnë në **motivimin** e punonjësve. Objektivat e qarta, të matshme e realiste mund të jenë motivues të fuqishëm për punonjësit në arritjen e rezultateve përfundimtare, sidomos kur këto objektiva janë të lidhura me sistemin e shpërblimit që aplikon firma.

Megjithëse objektivat vjetore janë mjete të fuqishme për zbatimin e strategjisë së firmës, krahas tyre përdoren edhe mjete të tjera. Zbatimi i suksesshëm i objektivave vjetore kërkon përdorimin e strategjive funksionale, pra mjetet për realizimin e objektivave vjetore.

3 Matja e rezultatit të organizatës

Matësit që do të përdoren varen nga njësia organizacionale që do të matet si dhe në objektivat që duhen arritur. Disa matës, të tilla si koeficienti i kthimit të investimeve (ROI), janë mjaft të përshtatshëm për matjen e efektivitetit të një divizioni. Ndërkohe, këto matës janë të papërshtatshëm për matjen e objektivave të tjera si përgjegjësia sociale ose zhvillimi i punonjësve. Pra, për objektiva të ndryshme nevojiten matës të ndryshëm. Madje, megjithëse perfitueshmeria është objektivi kryesor i një organizate, përdorimi vetëm i matësit ROI, për shembull, mund të llogaritet vetëm pasi janë llogaritur fitimet

për një periudhe kohe. Ajo tregon çfare ka ndodhur – jo çfarë po ndodh ose çfarë do te ndodhe. Për këtë arsye një firme duhet te përdorë matës qe parashikojnë përfitueshmerine. Këto konsiderohen kontrole paraprake, sepse ato matin variablat qe do te ndikojnë ne perfitueshmerine e organizatës.

3.1 Matësit e rezultatit te organizatës

Siç thamë me lart, madhësia matëse me e përdorshme për matjen e rezultatit te organizatës është ROI. Përdorimi i ROI ka avantazhet dhe kufizimet e tij (figura 2). Matës te tjerë mjaft te përdorshëm janë te ardhurat për çdo aksion (EPS) dhe te ardhurat nga mjetet e veta (ROE). Treguesi i te ardhurave për aksion ka një numër mangësish kur përdoret për te matur rezultatin e te kaluarës dhe te ardhmes. Për shkak te përdorimit te disa metodave për llogaritjen e këtij treguesi, EPS mund te marre vlera te ndryshme ne varësi te metodës se përdorur. Nga ana tjetër, meqenëse ky tregues mbështetet ne një te ardhur rrjedhëse ,konvertimi i te ardhurave ne para mund te shkaktoje transformime te rezultatit. Si rezultat, EPS nuk merr parasysh vlerën kohore te parasë. Për shkak te këtyre mangësive dhe te tjerave si këto, te ardhurat për aksion nuk janë një matës i përshtatshëm i rezultatit te organizatës.

AVANTAZHET

1. **ROI është një tregues qe influencohet nga çdo gjë qe ndodh**
2. **Ai mat shkallen e përdorimit te pasurisë se organizatës për prodhimin e fitimeve. Ai është gjithashtu, një mjet i mire për krahasimin e alternativave te investimeve.**
3. **Ai shërben për krahasimin e njësive te biznesit me njëra tjetrën**
4. **Ai siguron nxitje për përdorimin ne mënyre efektive te mjeteve te organizatës.**
5. **Ai siguron nxitjen për blerjen e mjeteve te reja vetëm ato kur ato sjellin rritjen e te ardhurave te organizatës.**

KUFIZIMET

1. **ROI është shume i ndjeshëm ndaj politikës qe i ndiqet për llogaritjen e amortizimit. Teknikat e përshpejtuara te llogaritjes e zvogëlojnë artificialisht ROI.**
2. **ROI është mjaft i ndjeshëm ndaj vlerës fillestare te investimeve. Uzinat qe zotërojnë mjete te vjetra e te zhvlerësuar, kane baze reale me te ulet investimi ne krahasim me uzinat e reja.**
3. **Ne shume organizata kemi marrëdhënie shitblerje midis divizioneve. Si rezultat këtu ndodh edhe mbajtja e shpenzimeve. Si rezultat i çmimit te mbartur, ne disa divizione nuk pasqyrohet drejt treguesi I ROI.**
4. **Nëse një divizion operon ne një industri me kushte te favorshme, ndërsa një tjetër divizion operon ne një industri me kushte te pafavorshme, divizioni i pare do te rezultojë me përfitueshmëri me te larte se tjetri.**
5. **Ne treguesin e ROI ndikon fuqishëm edhe cikli i biznesit, gjë qe bën qe ky tregues te mos pasqyroje performance menaxheriale.**

Figura 2: Avantazhet dhe kufizimet e ROI si njësi matëse e rezultatit te organizatës.

Duke presupozuar qe secili nga treguesit e mësipërm ka disa mangësi ,studiuiesit rekomandojnë përdorimin e tri treguesve te rinj për matjen e rezultatit te organizatës.(figura 3).

Rezultatet	Disa tregues tradicional	Tregues te rinj
Rritja	Vlera e shitjeve, njësit e shitura, vlera e mjeteve	Vlera e shtuar
Eficienca	Fitimi bruto, fitimi neto, fitimi neto/vlera e shitjeve	ROVA
Përdorimi i mjeteve	ROI, ROE, Fitimi per Aksion (EPS)	ROVA/ROI

Figura 3: Tri matësit e rinj te rezultatit te organizatës

Këta tregues bazohen ne vlerën e shtuar dhe masin ne mënyre te drejtpërdrejt kontribut qe i jep organizata shoqërisë. Vlera e shtuar është diferenca midis vlerës se shitjeve dhe shpenzimeve për lende te para dhe material. Norma e kthimit ne vlerën e shtuar (ROVA) është një tjetër tregues qe del nga pjesëtimi i fitimit para taksave me vlerën e shtuar (i shprehur ne përqindje). Nga studimet rezulton se për industritë qe janë ne fazën e pjekjes ROVA është 12 – 18 %.

3.2 Matësit e pretendenteve (stakeholders)

Siç është përmendur ne kapitullin IV , pretendentet janë shume te interesuar për rezultatit e organizatës. Secili nge pretendentet përdor kriteret e tij për vlerësimin e rezultatit te organizatës. Ne figurën 4, tregohen disa nga madhësitë matëse qe përdor çdo grup pretendentesh...

Kategoritë e pretendenteve	Treguesit afatshkurtër	Treguesit afatgjate
Klientët	<ul style="list-style-type: none"> • Shitjet (vlerë dhe volum) • Klientët e rinj • Numri i klientëve te rinj qe duhet tërhequr 	<ul style="list-style-type: none"> • Rritja e shitjeve • Rrethxhirimi i bazës se klientëve • Aftësia për te kontrolluar çmimet
Furnitorët	<ul style="list-style-type: none"> • Kosto e lendeve te para • Koha e livrimit • Sasia e inventarit • Disponimi i lendeve te para 	<ul style="list-style-type: none"> • Ritmet e rritjes se: <ul style="list-style-type: none"> - shpenzimeve për lende te para. - kohës se livrimit - inventarit. • Ide te reja te furnitorëve.
Punëtorët	<ul style="list-style-type: none"> • Numri i sugjerimeve • Produktiviteti • Numri i ankesave 	<ul style="list-style-type: none"> • Numri i promociioneve te brendshëm • Rethxhirim i punonjësve.

Figura 4: Treguesit sipas kategorisë se pretendenteve

3.3 Vlerësimi i aksionerëve.

Për shkak të besimit se treguesit financiar të tilla si ROI dhe fitimet për aksione (EPS) nuk janë tregues të besueshëm për vlerën ekonomike të një organizate, shumë organizata përdorin vlerën e aksioneve si një tregues më të përshtatshëm të rezultatit dhe menaxhimit strategjik të organizatës. Vlera e aksioneve (ose pasuria e aksioneve) përkufizohen si shuma e dividendeve dhe aksionareve . Ajo përcakton nëse organizata po siguron një përqindje fitimi më të lartë sesa ajo e kërkuar nga investitorët në treg. Ndryshe nga treguesit e tjerë, vlera e aksionereve ka avantazhin se reflekton vlerën faktike dhe jo të pritshme. Përgjithësisht organizatat i zgjedhin investitorët në bazën e kontributit që ata do të japin në pasurinë e aksionareve.

Ky është një tregues që kënaq me tepër shtresat e aksionareve sesa të organizatës dhe ka një disavantazh se reflekton të gjitha lëkundjet afatshkurta të tregut, për të cilat menaxhimi nuk mund të jete përgjegjës. Për këtë arsye vlerat e aksionereve mund të përdoret vetëm së bashku me një treguesit e përmendur më sipër.

3.4 Vlerësimi i menaxhimit të lartë .

Përmes strategjive të organizatës, Bordi i Drejtoreve vlerëson performancën e shefave ekzekutivë me menaxhimit të lartë. Natyrisht kjo performancë është e lidhur fillimisht me efektivitetin e përgjithshëm të organizatës të matur me treguesit e mësipërm (ROI , ROE , fitimet për aksion, dhe pasuria e aksionerve). Mungesa e efektivitetit afatshkurta sigurisht do të bëhet shkak për largimin nga punë të ndonjë shefi ekzekutiv. Bordi duhet gjithashtu të interesohet edhe për faktorë të tjerë që kanë lidhje me praktikën e menaxhimit strategjik (figura 5) :

A ka hartuar drejtimi i lartë objektivat afatgjata apo afatshkurta të arsyeshme?

A ka formuluar ai strategji rinovimi ?

A ka hartuar dhe përdorur ai treguesit e përshtatshëm për matjen dhe kontrollin e rezultatit të organizatës ?

A e ka furnizuar ai paraprakisht Bordin me informacionin e nevojshme, sidomos në rastin e vendimeve të rëndësishme ?

Këto dhe të tjera pyetje duhet të ngiten prej Bordit të Drejtoreve kur vlerësohet rezultati i menaxhimit të lartë të organizatës. Faktori që bordi përdor për vlerësimin e menaxhimit të lartë, duhet të mbështeten në objektivat e organizatës, të hartuar në akordim midis dy palëve.

Faktorët e vlerësimit	Shumë mire	Mire	Dobët
ROE			
Vlera e shitjes			
Menaxhimi i pasurisë së Aksionareve			
Zhvillimi i një strukture të përshtatshme			
Zhvillimi i produkteve të reja			
Zhvillimi i moralit të organizatës			
Zhvillimi i imazhit të organizatës			
Zhvillimi i potencialit të rritjes			
Blerjet			
Zhveshja			
Zbatimi i kërkimit zhvillimit			

Figura 5: Disa nga faktorët për vlerësimin e menaxhimit të lartë

Korporatat përdorin shumë teknika për vlerësimin dhe kontrollin e njësisë funksionale dhe divizioneve të tyre. Nëse një korporatë e ndërtuar nga disa SBU, ajo do të përdorë për kontrollin e tyre të njëjtët tregues që përdor për matjen e rezultatit dhe kontrollin e korporatës. Një mjet i rëndësishëm kontrolli në këtë rast janë edhe buxhetet. Gjate formulimit dhe zbatimit të strategjisë, menaxhimi i lartë harton një sërë programesh dhe buxhetesh për njësitë e biznesit. Gjate vlerësimit dhe kontrollit shpenzimet aktuale krahasohen me ato të planifikuara, me qëllim evidentimin e deviacioneve. Gjithashtu menaxhimi i lartë mund të kërkojë raporte statistikore ku të përmbliqen të dhëna për faktorët kyç të aktivitetit, të tilla si numri i kontratave me konsumatorë të rinj, vëllimi i porosive të mallrave dhe shifrat e produktivitetit.

Mënyrat e vlerësimit të SBU-ve janë të ndryshme për organizata të ndryshme. Në disa organizata ky vlerësim bëhet i plotë, një herë në dy vjet. Kontrolli drejtohet nga një komitet i përbërë nga shefi ekzekutiv, menaxheri i financës, menaxheri i prodhimit, kontrollori dhe ndihmesat e tij. Ky komitet studion njësinë e biznesit nga shumë këndvështrime dhe shtron një numër pyetjesh. Disa nga këto pyetje renditen me poshtë:

1. Si kjo njësi e organizatës kontribuon në skemën e përgjithshme ?
2. A ndihmon ajo në rezultatin total të organizatës ?
3. Sa me sukses konkurrenson ajo në treg ?
4. Sa ajo interesohet për klientët dhe konkurrentet ?
5. A e përmirëson ajo apo e dëmton imazhin e organizatës ?
6. Është strategjia aktuale e saj e përshtatshme ?
7. Nëse ajo ka ndryshuar strategjinë apo rezultatin që nga kontrolli i fundit, pse ka ndodhur kjo ?

8.Çfarë sugjerojnë analistet lidhur me efektivitetin e kësaj njësie ne krahasim me njësite e tjera te ngjashme?

4. Revizionet strategjike

Revizionet e aktiviteteve te ndryshme përdoren si mënyre e matjes se rezultatit te organizatës. Ato kane për qellim vlerësimin e aktiviteteve funksionale, te përgjegjësisë sociale si dhe te efektivitetit te përgjithshëm te organizatës.

Revizioni i kushteve paraprake.

Çdo strategji bazohet ne disa kushte paraprake, dmth. Supozime ose parashikime. Revizioni i kushteve paraprake verifikohen ne mënyre sistematike dhe te vazhdueshme nëse janë te vlefshme kushtet paraprake ne te cilat bazohet strategjia. Neqoftese një nga këto kushte nuk është me i vlefshëm, strategjia duhet ndoshta te ndryshoj. Sa me shpejte te konstatohet kjo, aq me e lehte është bërja e ndryshimeve ne strategji. Kushtet paraprake janë kryesisht te lidhura me faktorët e mjedisit te jashtëm dhe mjedisit te industrisë.

Revizioni i zbatimit.

Revizioni i zbatimit vlerëson nëse duhet te ndryshoje strategjia e firmës nisur nga rezultatet dhe veprimet e ndryshmet e ndryshme për zbatimin e strategjisë se përgjithshme. Llojet kryesore te revizionit te zbatimit janë: a) studimi i ndryshimeve strategjike, b) rishikimet e momenteve me te rëndësishme.

a) Studimi\vëzhgimi i ndryshimeve strategjike. Për zbatimin e strategjisë se përgjithshme, shpesh ndërmerren projekte strategjike me specifike qe përfaqësojnë një pjese te asaj fare duhet bere për zbatimin e strategjisë ne tërësi. Këto projekte strategjike specifike u sigurojnë menaxhereve informacionin e nevojshëm për te perceptuar nëse strategjia e përgjithshme po ecën sipas planit apo kërkohet ndryshime.

b) Rishikimet e momenteve më të rëndësishme. Menaxheret shpesh përpiqen e përcaktojnë momentet me te rëndësishme qe do te arrihen gjate periudhës se zbatimit te strategjisë. Këto momente mund te jene ngjarje kritike, shpërndarja e burimeve kryesore, ose thjesht pasazh i një periudhe kohore. Rishikimet e momenteve me te rëndësishme zakonisht përfshijnë rivlerësimin ne shkalle te plote te strategjisë dhe rezultojnë me vazhdimin ose rifokusimin e drejtimit te firmës.

Survejimi strategjik.

Revizioni i kushteve paraprake dhe ai i zbatimit janë kontrole te përqendruara ne një drejtim te caktuar, ndërsa survejimi strategjik nuk ka te beje me një gjë te tille. Survejimi

strategjik vëzhgon një sere problemesh brenda dhe jashtë firmës që mund të ndikojnë në zbatimin e strategjisë. Ideja baze e survejimit strategjik është zbulimi i një informacioni të rëndësishëm të paparashikuar.

Revizioni i gatishmërisë special.

Revizioni i gatishmërisë special është rishqyrtimi plotë dhe shpesh i shpejtë i strategjisë së firmës për shkak të ngjarjeve të papritura e të paparashikuara .P.sh , një ngjarje politike, në shkrimet e papritur e firmës me konkurruesit udhëheqës etj, mund të qojnë në ndryshimin e strategjisë.

Për ngjarje të tilla duhet bërë një rivlerësim intensiv i situatës korrente strategjike. Në shumë firma ngrihen ekipe pune që u përgjigjen ngjarjeve të paparashikuara , kur ato ndikojnë mbi strategjinë e firmave të tyre.

Përfundimisht mund të themi që qëllimi i përbashkët i katër llojeve të revizionit është të vlerësojë nëse drejtimi strategjik duhet të ndryshojë rezultat i ngjarjeve që mund të ndodhin. Ndryshe nga kontrollet operacionale, kontrollet strategjike lidhen me problemet kryesore të drejtimit të strategjisë. Kontrollet operacionale dhe ato strategjike së bashku ndihmojnë drejtimin efektiv të procesit strategjik.

5. Probleme në matjen e rezultatit

Matja e rezultatit është një fazë kritike në procesin e vlerësimit dhe kontrollit. Mungesa e objektivave apo standardeve sasiore dhe paaftësia e sistemeve të informacionit për të siguruar në kohë informacionin e nevojshme janë dy probleme që lindin gjatë procesit të kontrollit. Pa objektiva të matshme kohore është e vështirë të ndërmerren vendime operacionale. Megjithatë, përdorimi i objektivave të matshme nuk është garanci për një rezultat të mirë. Prosesi i kontrollit dhe vlerësimit të rezultatit mund të shkaktojë efekte anësore të cilat mund të ndikojnë në rezultatin e përgjithshëm të organizatës. Midis këtyre efekteve anësore, më të shpeshta janë orientimi afatshkurtër dhe çvendosja e qëllimeve .

▪ *Orientimet afatshkurtra*

Disa studiues pohojnë se në shumë raste menaxhimi i lartë nuk analizon as efektet e operacioneve aktuale në strategjinë e planifikuar dhe as efektet që një strategji mund të ketë në misionin e përgjithshëm të organizatës. Ata raportojnë se vlerësimet afatgjata nuk bëhen sepse menaxheret ekzekutiv :

- Nuk kuptojnë rëndësinë e tyre.
- I konsiderojnë interesat afatshkurtra më të rëndësishme se ato afatgjata .
- Mundet që veprimtaria personale e tyre të mos vlerësohet në terma afatgjata.
- Mund të mos kenë kohë të merren me analiza afatgjata .

Ne fig.2 ne pame se një nga kufizimet e ROI si tregues për matjen e rezultatit është natyra afatshkurtër. Teorikisht, ROI nuk është e kufizuar ne afate te shkurtra, por ne praktike është shpesh e vështire te përdoret ky tregues për te matur fitimet afatgjata te organizatës.

Nëse rezultati i menaxhereve te organizatës apo SBU –se do te vlerësohej ne baze te treguesit vjetor te ROI , menaxheret do te tentojnë te përqendrojnë përpjekjet e tyre ne ata faktorë qe kane efekte pozitive afatëshkurtera. Si rezultat, drejtuesit e SBU-ve shpesh ndërmarrin investime kapitale menaxheret shpesh zvogëlojnë shpenzimet për reklama, mirëmbajtje apo kërkime shkencore , duke dëmtuar te ardhmen e organizatës.

Një tjetër rrezik qe rezulton nga mbivlerësimi i rezultateve afatshkurtra është efekti i tyre ne vendimet strategjike qe ndërmerren nga nivelet e larta te organizatës. Kjo do te qonte ne zvogëlimin e novacioneve teknologjike .

○ *Çvendosja e qëllimit*

Nëse procesi i kontrollit dhe vlerësimit nuk behet me kujdes, kjo do te qonte ne përkeqësimin e rezultateve te organizatës. Ne këtë rast mund te ndodhe “çvendosja e qëllimeve “. Çvendosja e qëllimeve ndodh kur aktivitetet qe kane për qëllim te ndihmojnë ne arritjen e objektivave te organizatës , ndryshojnë drejtim. Ekzistojnë dy lloje te çvendosjes se qëllimeve te organizatës: *zëvendësimi i sjelljes* dhe *nënoptimizimi i sjelljes*.

1. ***Zëvendësimi i sjelljes***. Jo te gjitha aktivitetet apo aspektet e rezultatit mund te maten nga pikëpamja sasiore. Do te ishte shume e vështire , p.sh . te ndërtohen standard për aktivitetet te tilla si kooperimi . Si rezultat menaxheret përpiqen te përqendrojnë me tepër vëmendje ne aktivitetet qe janë te matshme. Ne këtë mënyre ata do te kenë tendence te shpërblejnë njerëzit qe punojnë në aktivitetet të matshme dhe injorojnë ata që megjithëse punojnë mire, rezultatet i kane te pamatshme. Problemi këtu qëndron ne faktin se rezultatet e matshme shpesh mund te kenë ndikim të vogël në rezultatit përfundimtar te organizatës. Si rezultat punonjësit do te tentojnë te zëvendësojnë sjelljet qe injorohen, pra qe nuk shpërblehen , me ato qe maten dhe shpërblehen.
2. ***Nënoptimizimi***. Në korporatat e mëdha, krijimi i disa qendrave të pavarura mund të shkaktoj lindjen e problemeve. Kur një divizion e sheh veten si një njësi të ndarë, ai mund të refuzoj të koeproj me njësit e tjera të organizatës- kuptohet nëse ky kooperim ndikon negativisht në rezultatit e këtij divizioni. Konkurrenca midis divizioneve për rritjen e ROI-së mund të çojë në refuzimin e bashkëpunimit në drejtim të teknologjisë. Një shembull i tillë është kur divizioni i marketingut i aprovon klientëve një date të hershme të livrimit të mallit, si mjet për sigurimin e pronësisë. Kështu ai e detyron departamentin e prodhimit të prodhojë (ndoshta jashtë orarit) sasinë e kërkuar të produktit. Në këtë mënyrë do te ngrihet kosto e prodhimit dhe do të ulet efektiviteti i këtij departamenti. Dhe si rezultat

përfundimtar, ndonëse divizioni i marketingut i arrin qëllimet, organizata dështon në arritjen e fitimeve.

6 Udhëzime për një kontroll të saktë

Në projektin e një sistemi kontrolli, menaxhimi i lartë duhet të ketë parasysh që kontrolli ndjek strategjinë. Megjithëse kontrolli është mjet siguron përdorimin e një strategjie të përshtatshme, shpesh herë një kontroll i organizuar jo mire do të minonte zbatimin e objektivave. Për këtë rekomandohen udhëzimet e mëposhtme:

1. Kontrolli duhet të përfshijë një sasi materiale informacioni për të dhënë një pikturë sa më të saktë të aktiviteteve. Shumë kontrolle do të krijojnë konfuzion.
2. Kontrolli duhet të përqendrohet vetëm në rezultatet dhe aktivitetet e rëndësishme të organizatës. Për shembull, nëse kooperimi midis divizioneve apo SBU-ve është i rëndësishëm për rezultatin final, duhet kontrolluar treguesit cilësorë dhe sasior të kooperimit.
3. Kontrollat duhen të jenë kohore, në mënyrë që veprimet korigjuese të ndërmerren me kohë.
4. Duhen të përdoren edhe kontrollet afatgjata krahas atyre afatëshkurtëra.
5. Kontrollat duhet të tregojnë kujdes në devijimin që konstatohet.
6. Duhet vënë theksi në vlerësimin e tyre që realizojnë objektivat apo standardet sesa në dënimin e tyre që nuk i arrijnë këto standarde. Dënimi për mosrealizimin do të çonte në çvendosjen e qëllimeve.

Çuditërisht, shumica e organizatave të suksesshme nuk përcaktojnë objektiva të arta kontrolli. Ato e përqendrojnë vëmendjen në matjen e faktorëve kritik të suksesit. Faktorët e tjerë kontrollohen prej sistemit social në formën e kulturës së organizatës, në ato drejtime ku kultura e organizatës mbështet strategjinë, lind më pak nevoja për sisteme formale kontrolli.

7 Menaxhimi nxitës strategjik

Nga studimet e bëra rezultojë mangësi në shpërblimin e drejtuesëve për mendimin e tyre strategjikë. Shpeshherë shpërblimi i shefave ekzekutiv bëhet në varësi të madhësisë së firmës dhe jo fitimeve të saj. Kjo do të nxiste menaxherët të rritnin biznesin e tyre sa më shpejtë të jetë e mundur.

Sipas disa autorëve, kriteri më i mire për vlerësimin e punës së menaxherëve është suksesi në zbatimin e një strategjie të caktuar. Shpërblimi i menaxherëve duhet të lidhet më qartë me rezultatin strategjikë - me misionin e organizatës, me rezultatet afatgjata dhe afatshkurta dhe me shkallën e riskut të përfshirë në strategji. Për shpërblimin e mendimit strategjik sugjerohen tri metodat e mëposhtme.

Lloji I SBU-se	Faktori	Pesha
Rritje e larte	ROE	10%
	Qarkullimi monetar	0%
	Programet për fonde strategjike	45%
	Rritja e pjese se tregut	45%
		<u>100%</u>
Rritje mesatare	ROE	25%
	Qarkullimi monetar	25%
	Programet për fonde strategjike	25%
	Rritja e pjese se tregut	25%
		<u>100%</u>
Rritje e ulet	ROE	50%
	Qarkullimi monetar	50%
	Programet për fonde strategjike	00%
	Rritja e pjese se tregut	00%
		<u>100%</u>

Figura 6: Modeli i faktorit peshë

Metoda e faktorëve peshë. Kjo metodë është e përshtatshme për përcaktimin e shpërblimit të drejtuesve të lartë të SBU-ve, kurë faktorët e rezultatit dhe rëndësia e tyre ndryshojnë nga një SBU në tjetrën. Brenda një korporate mund të operojnë tri lloje SBU-sh: me rritje të shpejtë, rezultati i të cilave matet me treguesit e tregut, rritjes së shitjeve, fitimeve afatgjata dhe projekteve strategjike të së ardhmes; SBU me rritje të ngadalshme, rezultati i të cilave matet me treguesin e ROI dhe sasinë e parave të gjeneruara; dhe SBU me rritje mesatare, për matjen e rezultatit të të cilave përdoret një kombinim i treguesve të mësipërm. Në figurën 6 jepet një shembull sesi mund të zbatohet metoda e faktorit peshe në tre SBU që ndryshojnë për nga ritmi i rritjes.

Metoda e vlerësimit afatgjatë. Kjo metode i shpërblen menaxheret për arritjen e objektivave afatgjata. Në këtë rast, menaxhereve i premtohen disa aksione të kompanisë në varësi të rezultatit strategjik.

Metoda e fondeve strategjike. Kjo metodë i inkurajon menaxheret të kujdesen për shpenzimet e zhvillimit, të cilat ndryshojnë prej shpenzimeve të prodhimit. Në këtë rast, në pasqyrat kontabile fondet strategjike ndahen si zë i veçantë. Kjo bën të mundur të behet dallimi midis shpenzimeve afatshkurtra dhe atyre afatgjata.

Një rrugë efektive për arritjen e rezultateve të dëshiruara strategjike përmes sistemit të shpërblimit është kombinimi i tri metodave të mësipërme. Psh. Fillimisht ndahen fondet strategjike nga ato afatshkurtra. Se dyti, hartohet një pasqyre e faktorëve peshe për çdo SBU. Dhe së fundmi, matet rezultati në tri baza: fitimi para taksave në metodën e fondeve strategjike, faktorët peshe dhe vlerësimi afatgjatë i performancës së SBU-ve dhe organizatës në tërësi.