

Menaxhimi Strategjik

Kapitulli IV

4. Analiza e mjedisit të brendshëm

Përmbajtja e kapitullit:

- 4.1 Struktura e organizatës;**
- 4.2 Kultura e organizatës;**
- 4.3 Burimet e organizatës;**
- 4.4 Analiza SWOT;**
- 4.5 Kompetencat dalluese**

Analiza e mjedisit të brendshëm të organizatës ka për qëllim studimin e gjithë faktorëve që veprojnë brenda një organizate, me qëllim përcaktimin e dobësive dhe fuqive të saj.

Formulimi i një strategjie efektive bazohet në një përcaktim të qartë të misionit të kompanisë, një vlerësim të kujdesshëm të mjedisit të jashtëm, dhe një analize të plotë të mjedisit të brendshëm të firmës. Të paktën tre element janë kritikë në suksesin e një strategjie:

- Së pari, strategjia duhet të ndërtohet në përputhje me kushtet e mjedisit konkurrues. Veçanërisht ajo duhet të shfrytëzojë shanset dhe të minimizojë kërcënimet.
- Së dyti, strategjia duhet të mbështetet në analizat realiste të mjedisit të brendshëm të firmës. Me fjalë të tjera për shfrytëzimin e shanseve të mjedisit të jashtëm duhet të mbështetemi patjetër në fuqitë e brendshme të firmës.
- Së fundi, strategjia duhet të zbatohet me kujdes.

Në këtë kapitull do të studiojmë elementin e dytë, analizën e kapaciteteve të brendshme të firmës.

Eksperiencia, si e firmave të mëdha ashtu edhe atyre të vogla, tregon që vlerësimi i plotë i mjedisit të brendshëm të firmës, ka rëndësi të madhe në hartimin me sukses të një strategjie. Eksperiencia e kompanisë 'Apple Computer' ilustron rëndësin e analizës së mjedisit të brendshëm në krijimin e strategjive të së ardhmes.

Strategjistët duhet të analizojnë me kujdes informacionin e mjedisit të brendshëm dhe të jashtëm të organizatës për të ndërmarr vendime strategjike. Strategjitë duhet të njohin fuqitë dhe dobësitë e mjedisit të brendshëm për t'ju përgjigjur në mënyrë optimal shanseve dhe kërcënimeve të mjedisit të jashtëm.

Planifikimi strategjik dhe marrja e vendimeve në nivel korporate nuk mund të jenë të suksesshëm pa një njohje të mirë të faktorëve strategjikë brenda saj.

Këto faktorë strategjikë, të cilët mund të kthehen në fuqi apo dobësi për korporatën, janë: ***struktura, kultura dhe burimet.***

4.1 Struktura e organizatës

Në analizën e mjedisit të brendshëm, njohja e strukturës së organizatës është mjaftë e rëndësishme. Struktura e organizatës shpesh përkufizohet me termat e komunikimit, autoritetit dhe marrëdhënieve të ndërsjella brenda organizatës. Ajo ka të bëjë me koordinimin e roleve dhe marrëdhënieve të punonjësve brenda firmës. Njohja e strukturës ka rëndësi për formulimin e misionit të korporatës. *Në qoftë se struktura përputhet me ndryshimet e propozuara në strategji, kemi të bëjmë me një fuqi, dhe në të kundërtën kemi të bëjmë me një dobësi të firmës.*

4.1.1 Dimensionet e strukturës së organizatës

Struktura përcakton marrëdhëniet formale dhe informale midis anëtarëve të organizatës. Struktura mund të jetë “e fuqishme”, me role dhe përgjegjësi të specifikuar mirë, ose “e dobët”, me njësi autonome. Struktura mund të ketë një efekt mjaft të madhe në zgjedhjet strategjike. Struktura organizacionale duhet parë në katër dimensione:

- Përqendrimi;
- Specializimi;
- Fleksibiliteti;
- Formalizimi.

Përqendrimi ka të bëjë me shkallën përqendrimit të autoritetit në nivelet më të larta. Një struktura e përqendruar është mënyra më efektive për realizimin e detyrave. Ajo është mjaftë e organizuar, me karta formale të organizatës, me përshkrime të roleve, politika, procedura dhe norma të specifikuar mire. Përgjithësisht, organizatat e mëdha kanë nevojë për një struktura të përqendruar.

Organizata të centralizuara përgjithësisht janë ato organizata në të cilat marrja e vendimeve dhe kontrolli i autoritetit bëhet nga drejtimi i lartë. Problem në këto organizata është distance e madhe midis majës dhe bazës së piramidës, numri i niveleve hierarkike dhe numri i menaxhereve të organizatës.

Organizata të decentralizuara janë ato në të cilat vendimet merren përgjithësisht nga nivelet më të ulta të mundshme. Një organizatë e decentralizuar përgjithësisht ka një struktura të sheshtë me pak nivele. Për shembull, supermarketet e shitjes me pakicë pretendojnë se dyqanet e tyre ndodhen në tregje heterogjene dhe për këtë arsye ato u lejojnë këtyre të fundit ti zgjedhin vetë llojet e produkteve që do ti shesin.

Lind pyetja: ***Është përqendrimi apo decentralizimi strategjia më e mire ?***

Është e qartë që çdo organizatë ka nevojë si për përqendrim ashtu edhe për decentralizim. Elementi përqendruar i strukturës së organizatës është më efektiv dhe eficient në realizimin e përpjekjeve dhe direktivave të organizatës. Elementi decentralizues, nëse ai përdoret siç duhet, ka ndikim në të ardhmen e organizatës.

Duke vazhduar argumentin për decentralizim, ka shumë përkrahës të faktit që ai siguron fleksibilitet më të madh në marrjen e vendimeve. Përqendrimi i vendimeve tek menaxherët e lartë do të qonte në vonesa në marrjen e informacionit, gjë që do të bënte që vendimi të humbiste aktualitetin. Decentralizimi këshillohet në rastet kur kemi të bëjmë me organizata që operojnë në një mjedis të ndryshueshëm.

Organizata me struktura të përqendruar, që kanë ditur të përdorin një decentralizim të brendshëm të përshtatshëm tentojnë të jenë me të suksesshme dhe të kenë një perspektiv më të mire për përfitueshmërinë dhe mbijetesën e të ardhmes. *Për shembull*, një organizatë me struktura të përqendruar, që mbështet veprimtarinë e saj me kërkim zhvillim, mund të krijoj brenda strukturës së saj një departament të kërkim zhvillimit që punon në mënyrë të decentralizuar. Këtu rëndësi të madhe ka personi që mbikëqyr këtë pjesë të decentralizuar të organizatës. Ai duhet të ketë aftësi të mëdha menaxheriale dhe “*duhet të flasë dy gjuhë, atë të përqendrimit dhe atë të specializimit*”;

Një struktura e decentralizuar mund të jetë më efektive për inkurajimin e kreativitetit dhe novacioneve. Ajo është më organike, pjesëmarrëse dhe demokratike në procesin e marrjes së

vendimeve. Kjo strukture më pak burokratike dhe më pak specifike se struktura e përqendruar. Megjithatë, sa më i madh të jetë decentralizimi, aq më tepër ulet efektiviteti i strukturës. Njerëzit që janë të kënaqur me strukturën e decentralizuar janë të gjithë ata që i përgjigjen pozitivisht normave profesionale dhe të grupit.

Specializimi është shtrirja në të cilën aktivitetet organizacionale janë ndarë në funksione të veçanta. Për, *shembull*, kur një organizatë ka katër departamente funksionale, respektivisht personeli, financa, prodhimi dhe marketing, kemi të bëjmë me një shkallë të moderuar të specializimit. Kur funksioni i personelit është ndarë më tej në *trajnim, marrëdhënie industrial*, etj. Struktura organizative është më e specializuar.

Departamenti ose divizioni brenda një organizate ka për qëllim kryerjen e disa detyrave specifike. Departamentet shpesh ndërtohen mbi bazën e linjave të produkteve [*produktet prej letre, mjete shkruese, pajisjet e zyrës, etj*]. Ose fushave funksionale [*marketing, prodhim, finance, personel apo kërkim zhvillim*]. Një tjetër mënyrë e krijimit të departamenteve është ajo sipas zonave gjeografike. Departamentet dhe divizionet ndërtohen me qëllim që të krijojnë një mënyrë efektive të kontrollit dhe organizimit të punës.

Në çfarë shkalle duhet specializuar një organizatë?

Janë bërë shumë studime për të përcaktuar se cili departamentizim është me efektiv, ai gjeografik, i prodhimit apo ai funksional. Përgjigja nuk mund të jetë e prerë. Këtu duhen marrë në konsideratë si faktorët teknologjikë ashtu edhe ata mjedisor, sikundër edhe kompetencat dhe preferencat e personave brenda firmës.

Dimensioni i tretë është **shkalla e fleksibilitetit**, që ka të bëjë me faktin nëse marrëdhëniet brenda organizatës tentojnë të mbeten konstante në kohë. Një strukture e fuqishme mund të nevojitet nëse forcat e mjedisit të jashtëm kërkojnë eficiense dhe kanale të qarta specifike të mjedisit të brendshëm. Nga ana tjetër një strukture e fuqishme mund të krijoj kushte të tilla burokratike që e bëjnë mjaftë të vështirë për organizatën ti përgjigjet kërcënimeve dhe shanseve të mjedisit të jashtëm. Në përcaktimin e strukturës së organizatës menaxheret duhet të kenë parasysh të bëjnë një kompromis midis fitimeve afatshkurtër të strukturës së fuqishme me mundësinë për ndryshimin e kësaj strukture në të ardhmen. Kjo nënkupton që struktura e organizatës duhet të jetë fleksibile.

Dimensioni i katërt është **formalizmi i strukturës**. Organizimi informal përqendrohet në marrëdhëniet midis njerëzve brenda organizatës. Këto marrëdhënie ndihmojnë në zhvillimin e një strukture joformale bazuar në personalitetet ose karakteristikat e individëve brenda organizatës. Këto marrëdhënie nderpersonale mund të influencojnë fuqishëm në proceset e formulimit dhe zbatimit të strategjisë, për shkak të “politikave” brenda organizatës.

Një problem me të cilin ndeshen organizatat me strukturë organizacionale formale është lëvizja nga një stad zhvillimi në një tjetër. Kjo nënkupton që në qofte se organizata ka shanse për rritje, ajo duhet të kalojë nga një strukturë e centralizuar në një strukturë të decentralizuar. Për menaxheret e lartë apo shefat ekzekutiv është shumë e vështirë të bëjnë ndryshime të strukturës së organizatës. Shkak për këtë shpesh bëhet paaftësia e menaxhereve të lartë për të deleguar autoritetin apo përgjegjësit tek vartësit brenda organizatës. Sa më e madhe organizata aq më e madhe është nevoja për delegimin e autoritetit dhe përgjegjësisë.

Shpesh një grup jo formal mund të quhet edhe ‘klikë’. Kjo ndodh kur disa anëtarë të organizatës bashkohen bashkë për kryerjen e disa aktiviteteve. Organizimi informal shpesh rezulton prej pozicionimit formal të anëtarëve të organizatës. Struktura informale mund të jete një mjetë i rëndësishëm për komunikimin e politikave dhe strategjive në stadin e zbatimit. Grupet informale mund të përdoren për të siguruar pranimin e politikave dhe strategjive të organizatës.

Le të shohim tani lidhjen midis strukturës dhe strategjisë.

Debati nëse struktura ndjek strategjinë apo strategjia ndjek strukturën, ka vazhduar me dekada. Për këtë autor të ndryshëm kanë pikëpamje të ndryshme.

Supozojmë se një kompani vendos se strategjia e saj konkurruese do të jetë intensive, e mbështetur në kërkim zhvillim, me qëllim përmirësimin e produktit ekzistues dhe krijimin e produkteve të reja. Pjesë e zbatimit të kësaj strategjie mund të jetë krijimi i një departamenti të ri të kërkim zhvillimit. Ndërtimi i këtij departamenti do të kushtëzoj një ndryshim në strukturën organizative.

Supozojmë ndërkohë që kompania dëshiron të konkurroj mbi bazën e cilësisë së produktit, por drejtuesi i cilësisë raporton tek drejtuesi i prodhimit, kështu që kemi një konflikt interesash. Zbatimi i kësaj strategjie duhet të qoje edhe në ndryshimin e marrëdhënieve të raportimit. Për të bërë drejtuesin e kontrollit të cilësisë më të pavarur, duhet të ndryshojmë strukturën e organizatës, pra ai të mos jetë i varur nga drejtuesi i prodhimit.

Nga ana tjetër strategjia duhet të ketë parasysh strukturën organizative. Pra, në një far shkalle ajo duhet të ndjek strukturën. Le të marrim si *shembull* një kompani që disponon një varg dyqanesh të shitjes me pakicë, e cila vendos të angazhohet në një konkurrencë çmimesh për të penetruar tregun. Nëse kompania ka një strukturë organizacionale të centralizuar, pra çmimet përcaktohen në qendër, atëherë vetëm do të ndryshohen çmimet dhe do të hartohet lista e re. Nëse kemi një strukturë të decentralizuar, pra çdo magazine ka të drejtë të ndryshojë çmimet, do të kemi një tjetër strategji. Në këtë rast vendimi i kompanisë duhet të shpjegohet çdo dyqani, duke kërkuar kooperimin e tyre aktiv.

4.1.2 Ciklet e jetës së organizatës

Në diskutimet që bëjnë rreth strukturës së organizatës në paragrafin e më sipërm, ne e konsideruam strukturën si statike. Por struktura e organizatës duhet analizuar edhe në këndvështrimin dinamik. Strukturat e organizatës varen edhe në një mase të madhe edhe nga ciklet e jetës së organizatës. Me kalimin e kohës, për shkak të ndryshimit të relacioneve midis organizatës dhe mjedisit, struktura ka tendencë të ndryshojë. Në përpjekjet e saj për t’ju adaptuar ndryshimit të mjedisit, për të mbijetuar dhe që të ketë sukses, organizata tenton të ndryshon strukturën, filozofinë dhe stilin e menaxhimit. Duke identifikuar stadin e zhvillimit të organizatës (stadin në të cilën ajo ndodhet në kurbën e ciklit të jetesës), ne do të jemi në gjendje të identifikojmë edhe një faktor të rëndësishëm të mjedisit të brendshëm të organizatës.

Cikli i jetës së organizatës përbëhet nga katër stade:

Stadi I: Organizata të vogla - drejton një person (lindja).

Ky tip organizate ka një shef ekzekutiv i cili tenton të jetë autoritar, i tej angazhuar në marrjen e vendimeve, delegues i keq i vendimeve, i orientuar nga planifikimi afatshkurtër, i cili e ka të vështirë të merret me plane afatgjata. Megjithatë ky person shpesh posedon aftësi intuitive, sipërmarrëse dhe krijuese. Strategjia e organizatës përqendrohet në një produkt/ shërbim të vetëm apo në një familje produktesh / shërbimesh.

Stadi II: Organizata funksionale (rritja)

Nëse organizata rritet, sipërmarrësit do të zëvendësohen nga menaxheret profesionist ose sipërmarrësi do të adaptojnë një stil delegues. Në këtë rast përgjegjësit funksionale ndahen midis disa menaxhereve të lartë. Ndryshimi nga një organizim me sipërmarrje në një organizim funksional ndodh për shkak të humbjes së kontrollit të organizatës nga sipërmarrësi. Këtu theksi çvendoset në një efektivitet të operacioneve dhe në një planifikim më sistematik të së ardhmes. Misioni i organizatës kërkon që organizata të zgjerojë gamën e produkteve dhe shërbimeve, duke ju përgjigjur mjedisit.

Stadi III: Organizata e diversifikuar (pjekja)

Në këto organizata, menaxhimi i lartë ushtron një kontroll të centralizuar ose të decentralizuar mbi SBU-të¹ apo divizionet operative. Diversifikimi mund të realizohet me anën e strategjive të ekspansionit të brendshëm ose të blerjes. Nëse kemi të bëjmë me një diversifikim që mbështetet në strategjinë e ekspansionit të brendshëm, menaxhimi i lartë shpesh do të ushtrojë një kontroll të centralizuar nga qendra. Në rastin e përdorimit të strategjive të blerjes, ekziston tendenca, të paktën në stadet e para, të përdoret një kontroll i decentralizuar me njësitë e reja. Megjithatë, me kalimin e kohës ekziston tendenca që ky kontroll të centralizohet. Misioni i organizatës do të zgjerohet, me qëllim rritjen e numrit të produkteve /shërbimeve dhe shmangien e riskut.

Stadi IV: Organizata në rënie (plakja)

Në këtë stad, kërcënimet e mjedisit të jashtëm e detyrojnë organizatën të ristrukturohet. Shpesh ky ristrukturim përfshin zhveshjen nga blerjet që nuk realizojnë shpresat e organizatës, likuidimin e mjeteve joproduktive dhe mbylljen e linjave të prodhimit. Këto veprime mund të qojnë në ripërqendrimin e marrjes së vendimeve, duke krijuar kështu konditat për një kontroll të përqendruar dhe për një reduktim të niveleve të menaxhimit të shoqëruar me shkurtimin e numrit të punonjësve.

Të gjitha organizatat janë të destinuara të përjetojnë nevojën për ndryshime strukturore. Për një organizatë që prodhon një ose disa produkte, stadet e më sipërme mund të korespondojnë me ciklin e jetesës së produktit. Shpesh, për të shmangur problemet e mbijetesës që lindin si rezultat i mbështetjes së një produkti, organizatat detyrohen të diversifikohen. Organizata komplekse, të diversifikuara kanë një shumëllojshmëri produktesh në stadi të ndryshme të ciklit të jetesës. Kështu, shumë organizata që kanë mbijetuar për një periudhë të gjatë kohore, kanë kaluar nëpër

¹ SBU (Small Business Unit)

tre stade të zhvillimit. Tre stadet e para sugjerojnë që organizata të ndjekë një mision dhe strategji të gjere produkti, dhe struktura duhet të ndryshoj me qellim lehtësimin e zbatimit të këtyre strategjive. Në stadin e rënies, misioni dhe strategjitë e produktit ngushtohen, dhe si rezultat, struktura duhet të ndryshoj përsëri.

Përcaktimi i cikleve të jetës për organizatat me shumëllojshmëri produktesh, ndihmon që të ndjehet dhe të analizohet në mënyrë më efektive mjedisi i brendshëm i organizatës. Gjatë analizës së mjedisit të brendshëm, për të studiuar përputhjen e strukturës me strategjitë e organizatës, menaxheret duhet ti japin përgjigje pyetjeve të mëposhtme:

1. A është struktura ekzistuese e përshtatshme për operacione korrente të organizatës?
2. A ndihmon struktura ekzistuese në realizimin e strategjive?
3. Sa fleksibile është struktura e organizatës?
4. Cilat vendime strategjike do të mund të mbështeste struktura ekzistuese?

4.2 Kultura e organizatës

Gjatë analizës së proceseve strategjike del e qartë se eksperiencia luan një rol të rëndësishëm. Menaxheret shpesh, në punën e tyre, i referohen traditës apo kulturës së organizatës, të krijuar me kalimin e kohës.

Kultura është një koleksion besimesh, shpresash dhe vlerash të mishëruara në anëtarët e organizatës dhe që transmetohen brez pas brezi.

Kjo krijon normat që përcaktojnë sjelljen e punonjëseve të firmës, që nga drejtimi i lartë deri tek punonjësi ma i thjeshtë. Kultura e organizatës në përgjithësi reflekton misionin e saj. Kultura përfshin orientimin kryesor të kompanisë. Disa kompani orientohen drejt tregut. Kompani të tjera mund të jen të orientuara drejt produktit [P.sh firma të çelikut, naftës, spitalet, bankat etj]. Disa kompani janë te orientuara drejtë teknologjisë [P.sh firma Kodak është orientuar drejtë teknologjisë kimike].

Megjithëse është e lehtë të flasësh rreth kulturës së organizatës në terma të përgjithshme, problem ndërlikohet kur flasim për kulturën në terma të specifikuar. Për këtë arsye, kulturën do ta analizojmë si të përbëre nga tri element kryesorë:

Vlerat mund të jetë e lehtë të identifkohet në një organizatë, dhe shpesh janë të shkruara në formën e deklarimeve, misionit objektivave apo strategjive të organizatës. Megjithatë ka edhe vlera të cilat janë të ‘errëta’, të tilla si: shërbimi ndaj komunitetit, punësime të barabartë për të gjithë, etj.

Besimet janë më specifike, por megjithatë ato janë problem që njerëzit në organizatë mund t’i dallojnë dhe bisedojnë rreth tyre: për shembull, një besim që kompania mund të bëjë tregti me Afrikën e Jugut, ose që stafi Professional i organizatës nuk do te kontrollohet nga menaxherët.

Supozimet (shpresat) janë “esenca” e kulturës së organizatës. Ato janë aspekte të jetës në organizatë të cilat anëtarët e organizatës i kanë përfituar nga mjedisi dhe i trashëgojnë nga një brez punonjësish në tjetrin. Këto përfitime nga mjedisi është e vështir të dallohen apo individualizohen. Për shembull, kompania Delta Airlins ka krijuar një frymë familjare midis

punonjësve. Punonjësit zëvendësojnë njëri tjetrin me kënaqësi, me qëllim që puna të vazhdojë normalisht.

Për tu njohur më mirë me kulturën e organizatës, duhet të njohim elementet që përbejnë rrjetën kulturore të saj [fig.4.1]. Për këtë qëllim mund të bisedohet me punonjësit, mund tu kërkohet menaxherëve të flasim rreth organizatës. Kjo mund të bëhet edhe duke vërtetuar operacionet ditore të organizatës dhe duke ndërtuar në këtë formë një “pikturë” të organizatës.

- Mënyrat **rutinë** që anëtarët e organizatës sillen kundrejt njëri tjetrit, shpesh sigurojnë një kompetencë dalluese për organizatën.
- **Ritualet e jetës** organizacionale, të tilla si programet e trajnimit, vlerësimi dhe promovimi i punonjësve, negociatat me sindikatat përcaktojnë mënyrën e vlerësimit të punës në organizatë. Për shembull, disa organizata i kushtojnë rëndësi programeve të trajnimit të aftësive teknike, ndërsa disa të tjerë e përqendrojnë vëmendjen në trajnimin e aftësive të përgjithshme.
- **Historitë** që kanë të bëjnë me jetën e organizatës, që anëtarët i tregojnë njëri tjetrit, punonjësve të rinj, personave jashtë organizatës, etj. Krijojnë historinë aktuale të organizatës dhe nxjerrin në pah ngjarje apo personalitete të organizatës. Nëpërmjet historive njihemi me besimet dhe shpresat bazë të anëtarëve të një organizate. Ato janë mjete për të treguar njerëzve se çfarë është e rëndësishme në organizatë. Për shembull, është argumentuar se kultura dominuese në shërbimin shëndetësor të shumë vendeve ka qenë kurimi i sëmundjeve dhe jo mbrojtja e shëndetit. Shumica e historive brenda qendrave shëndetësore bëjnë fjalë për sakrificat e personelit për të shëruar një sëmundje.
- **Aspekte simbolike** të organizatës, të tilla si zyrat, automjetet, titujt, lloji i gjuhës dhe teknologjia e përdorur, japin një prezantim të natyrës së organizatës. Rëndësia e simboleve dhe e sjelljes simbolike, shpesh është nënvlerësuar si në njohjen e kulturës organizacionale ashtu edhe në mbështetjen e ndryshimeve strategjike.



Figura 4.1: Rrjeta kulturore e një organizate

- **Sistemet e kontrollit**, matësit dhe sistemet e shpërblimit, tërheqin vëmendjen në atë që është e rëndësishme për organizatën. Për shembull, organizatat e shërbimit publik përgjithësisht i janë nënshtruar kontrollit të përdorimit të fondeve sesa cilësisë së shërbimeve. Kjo mund të vihet re në procedurat burokratike të krijuara në këto organizata për justifikimin e fondeve. Edhe sistemet e stimulimit janë tregues të rëndësishëm të sjelljes brenda organizatës dhe shpesh bëhen pengues për zbatimin e strategjive të reja. Për shembull, një organizatë që mbështetet në sistemin e boneve të shpërblimit në varësi të produkteve të prodhuara, do të kishte shumë të vështirë të zbatonte punën në grup apo të vinte theksin në cilësinë e prodhimit dhe jo në sasinë e tij.
- **Strukturat/Grupet e fuqishme** brenda organizatës, janë ata që bëhen shembull i vlerave dhe besimeve të organizatës. Fuqia është një forcë kyçe që ndikon në kulturën e organizatës, dhe gjithashtu një mjet me anën e të cilit disa shpresa mbizotërojnë mbi të tjerat. Për këtë arsye, një problem i rëndësishëm gjatë analizës së kulturës organizacionale është vlerësimi i fuqisë së besimeve të disa individëve dhe grupeve të fuqishme.

Rendësi ka që ne të përcaktojmë një kulturë dominuese të organizatës si *një e tere*. Kjo mund të behet në disa mënyra:

- Një mënyrë për identifikimin e kulturës së përgjithshme të organizatës është vrojtimi i mënyrës historike të hartimit të strategjive. Historia ka një influencë të rëndësishme në formimin e kulturës, dhe si rezultat ajo ndikon zgjedhjet strategjike. Për shembull, industria e ndërtimit dhe sektori bujqësor[femrat], akoma ruajnë disa karakteristika të industrie së zejtarisë, pavarësisht nga metodat modern të operacioneve.
- Njohja e kulturës së organizatës ka rendësi për drejtimin efektiv strategjik të saj. Një ndryshim në mision, objektiva apo politika nuk mund të jete i suksesshëm në rast se ai është në kundërshtim me kulturën e korporatës. Siç thamë edhe për strukturën, në rast se kultura përputhet me ndryshimet e strategjisë, ajo është një fuqi për organizatën. Në të kundërtën ajo është një dobësi.

Normat dhe vlerat e krijuara nga e kaluara tentojnë të kufizojnë strategjinë dhe objektivat që mund të merren në konsideratë nga organizata. Pra, kurë shqyrtojnë një alternativë strategjike, hartuesit e strategjisë duhet të vlerësojnë kompatibilitetin e saj me kulturën e organizatës.

Në rast se nuk ka përputhje, menaxhimi duhet të vendos nëse:

1. Do të injorojë kulturën dhe do të shfrytëzojë shansin.
2. Do të respektojë kulturën duke ndryshuar planin e zbatimit.
3. Do të përpiket të ndryshojë kulturën duke ja përshtatur atë strategjisë.

Pra, në rast se ndërmarrim zbatimin e një strategjie pa u angazhuar në ndryshimin e kulturës, kjo do të ishte e rrezikshme. Nga ana tjetër, kufizimi i organizatës vetëm në ato strategji që përputhen me kulturën, mund të lere jashtë diskutimit alternative mjaft fitimprurës.

4.3 Burimet e organizatës

Newman, një autoritet në drejtimin strategjik, thekson se një rrugë praktike për të hartuar strategjinë e organizatës është zbulimi i pikave kyçe të konkurrencës dhe burimeve të kompanisë.

Si burime të organizatës konsiderohen burimet financiare, fizike, njerëzore si dhe aftësitë teknologjike si dhe organizative të saj.

Formuluesit e strategjisë në nivel korporate nuk duhet të nënvleftësojnë kontributin që japin në rezultatin e korporatës drejtuesit e departamenteve funksionale. Burimet funksionale përfshijnë jo vetëm njerëzit që punojnë në këto departamente por edhe konceptet analitike dhe teknikat procedural që përdoren atje. Për shembull, segmentimi i tregut, cikli i jetës së produktit, financimi i kapitalit, kompetenca teknologjike, analiza e kurbës së experiences, sistemet e mbështetjes së vendimeve, etj. Në qoftë se këto koncepte përdoren siç duhet, ato mund të përmirësojnë drejtimin strategjik të korporatës.

4.3.1. Metodatat e analizës së kapacitetit të organizatës

Disa autorë sugjerojnë që metodatat tradicionale të analizës strategjike kanë mbivlerësuar mjedisin e jashtëm të organizatës. Ata argumentojnë që në shumë rrethana, strategjitë e bazuara në burimet do të siguronin një orientim më të mirë të formulimit të strategjisë. Kjo kërkon një njohje të plotë të kapaciteteve të organizatës.

Burimet e një organizate nuk kufizohen vetëm në ato që ajo i ka pronë të saj. Kapaciteti strategjik ndikohet fuqishëm prej burimeve jashtë organizatës, të cilat janë një pjesë integrale e zinxhirit të aktiviteteve që nga projektimi i produktit e deri tek shpërndarja e tij konsumatorëve.

Përpara se të prezantojmë metodatat që mund të përdoren për analizën e pozicionit të organizatës për sa i përket burimeve, është e nevojshme të njihemi me kontributin që këto analiza japin në vlerësimin e përgjithshëm të kapacitetit strategjik. Figura 4.3 siguron një rrugë sistematike të lëvizjes, prej një vlerësimi të thjeshtë të burimeve, në një njohje më të thellë të kapacitetit strategjikë.

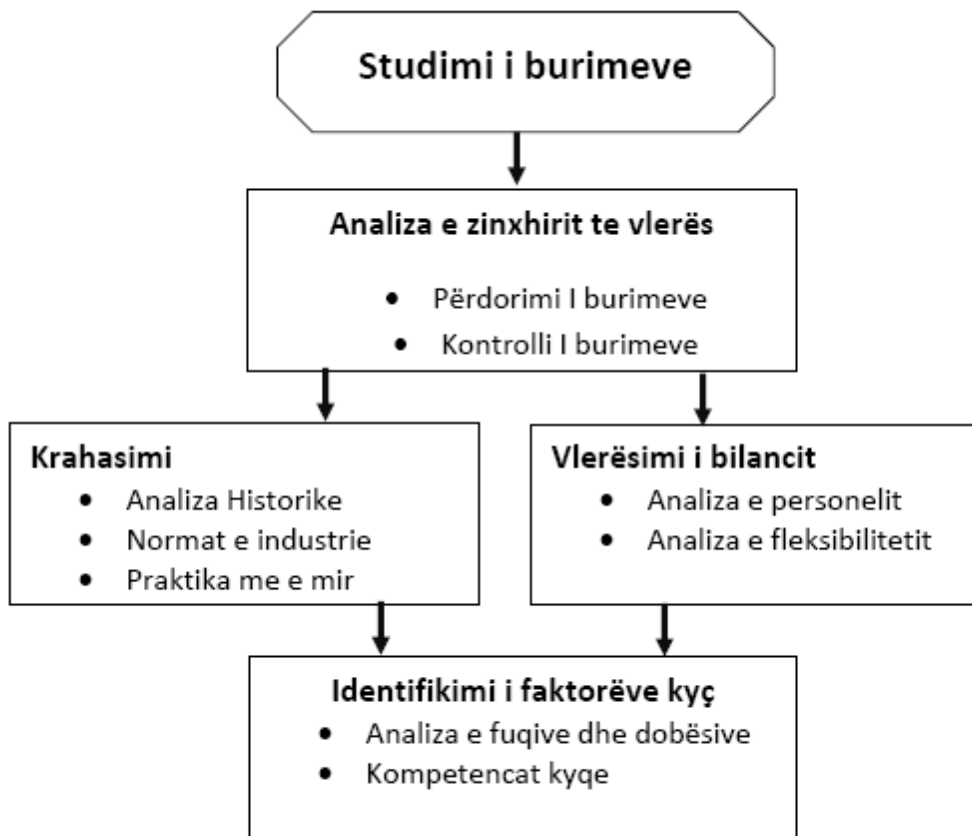


Figura 4.3: Analiza e burimeve te organizatës

4.3.1.1 Studimi i burimeve

Studimi i burimeve mund të jetë një pikënisje e dobishme për njohjen e kapaciteteve strategjike. Ai vlerëson fuqinë e bazës së burimeve - sasisë dhe natyrën e burimeve. Studimi i burimeve mund të realizohet në katër faza:

- **Burimet fizike.** Vlerësimi i burimeve fizike të kompanisë ka të bëjë me përcaktimin e pajisjeve dhe makinerive disponibël, si dhe me natyrën e këtyre burimeve si mosha , kushtet, kapaciteti dhe vendosja e çdo burimi.

- **Burimet njerëzore.** Analiza e burimeve njerëzore do të shqyrtonte burimet që kanë lidhje me numrin dhe llojin e profesioneve si dhe me përputhjen e këtyre burimeve me vendet e punës.

- **Burimet financiare.** Kjo analizë përfshinë burimet dhe përdorimin e parave, sigurimin e kapitalit , menaxhimin e parave, kontrollin e debitorëve dhe kreditorëve dhe menaxhimin e relacioneve me furnitorët e parave [aksionarët, bankierët,etj]

- **Burimet e paprekshme.** Një gabim që mund të bëhet në një analizë burimesh është nënvleftësimi i rëndësisë së burimeve të paprekshme. Nuk ka dyshim se këto lloje burimesh kanë një vlerë mjaftë të rëndësishme. Të tilla burime emërtohen ndryshe “vullneti i mire” përfaqëson

pasuritë kryesore të kompanisë dhe mundë të realizojnë prej emrit të markës, kontakteve të mira, imazhit të kompanisë, etj.

Në rast se studimi i burimeve paraqet rëndësi për analizën e mëtejshme të burimeve, duhet të kemi parasysh dy problem kryesore:

- Studim duhet ti përfshijë të gjitha burimet e organizatës që kanë rëndësi për strategjitë e saj, dhe nuk duhet kufizohet vetëm me burime ligjore të saj. Shumë burime të rëndësishme nga pikëpamja strategjike nuk e pronësohen nga organizata, si për shembull, rrjeti i kontakteve të saj me klientët;
- Megjithëse për të krijuar lodhje midis burimeve dhe kapacitetit strategjik do të nevojiten analiza të mëtejshme, disa konsiderata fillestare duhet të krijojnë edhe gjatë studimit të burimeve.

4.3.1.2 Analiza e zinxhirit të vlerës

Hapi i parë në lëvizjen nga studimi i burimeve në njohjen e kapacitetit strategjikë është gjetja e rrugës së lidhjes së profilit të burimeve të organizatës më rezultatin strategjikë. Kjo ka të bëjë me verifikimin se si aktivitetet e organizatës shfrytëzojnë avantazhin konkurs të saj. Analiza e zinxhirit të vlerës konsiderohet si një metodë që i shërben këtij fillimi. Fillimisht, analiza e vlerës është konsideruar si një analizë kontabile që ka për qëllim të hedhë dritë mbi realitetin e stadeve të veçanta të procesit të prodhimit të një produkti, me qëllim që mundë të përcaktojnë ku mund të bëhet përmirësime të kostos ose të vlerës.

Aktivitetet primare të organizatës grupohen në pesë fusha kryesore: logjistika e brendshme, operacionet, logjistika e jashtme, marketing dhe shije dhe shërbimi.

- **Në logjistikën e brendshme** përfshihen aktivitetet që kanë të bëjnë me marrjen, magazinimin dhe shpërndarjen e imputeve të produktit. Kjo përfshin përpunimin e materialeve, kontrollin e stoqeve, transportin, etj.

- **Operacionet** transformojnë këto impute në produktin final, për shembull, prodhimi, paketimi, montimi, kontrolli, etj.

- **Logjistika e jashtme** grumbullon, magazinon dhe shpërndan produktet tek klientët. Për produktet konkrete kjo do të përfshinte magazine e materialeve, përpunimin, transportin etj. Ndërsa në rastin e shërbimeve ajo ka të bëjë më tepër me marrëveshjet për gjetjen e klientëve

- **Marketingu dhe shitjet** sigurojnë mjetet me anën e të cilave konsumatorët njohin produktin apo shërbimin, dhe u krijohet mundësia të bëjnë atë. Kjo mund të përfshijë administrimin e shitjeve, reklamën etj.

- **Shërbimi** mbulon të gjitha aktivitetet që rrisin ose ruajnë vlerën e produktit / shërbimit, të tilla si instalimet, riparimet, trajnimi, rezervat etj.

Secila prej këtyre aktiviteteve primare lidhet me aktivitetet ndihmese.

Aktivitetet ndihmese të Organizatës ndahen në katër lloje:

- **Furnizimi.** Ky i referohet procesit të blerjes së imputeve për aktivitetet primare;

- **Zhvillimi i teknologjisë.** Te gjitha aktivitetet e vlerës kanë një “teknologji”, Teknologjitë kryesore mund të kenë lidhje direkt me produktin , me proceset, ose me burime të veçanta (psh. Përmirësimi i lendeve të para);
- **Menaxhimi i Burimeve Njerëzore.** Kjo është një fushë shumë e rëndësishme që ka lidhje me të gjitha aktivitetet primare. Ajo përfshin rekrutimin, trajnimin, zhvillimin dhe shpërblimin e punonjësve të organizatës;
- **Infrastruktura.** Sistemet e planifikimit, financës, kontrollit të cilësisë, etj. Janë tepër të rëndësishme për kapacitetin strategjik të organizatës në të gjitha aktivitetet primare. Infrastruktura gjithashtu konsiston në strukturat dhe rutinat e organizatës, të cilat mbështesin kulturën e saj.

4.4 Analiza SWOT

(SWOT është shkurtesë e shkronjave fillestare të fjalëve angleze: STRENGTHS - përparësitë, WEAKNESSES - dobësitë, OPPORTUNITIES - mundësitë, THREATS - rreziku).

Analiza SWOT është një metodë e Planifikimit Strategjik, e cila përdoret për të vlerësuar Përparësitë, dobësitë, mundësitë dhe rreziqet të përfshira në një projekt apo në një Organizatë (Organizatë Biznesi apo Organizatë Jo Fitimprurëse).²Ndër karakteristikat e kësaj analize është **thjeshtësia**. SWOT nuk kërkon staf të trajnuar dhe aftësi teknike për realizimin e saj.

Pra analiza SWOT ka të bëjë me identifikimin sistematik të fuqive , dobësive, shanseve dhe kërcënimeve të firmës. Ajo paraqet ekuilibrin më të mirë midis tyre. Ajo bazohet në supozimet që një strategji efektive maksimizon fuqitë dhe shanset dhe minimizon dobësitë dhe kërcënimet.

Këto faktorë mund të përkufizohen si më poshtë:

- ❖ **Shanset:** *Një shans është një situatë e favorshme në mjedisin e jashtëm të një firme.* Burimet për shanset janë tendencat të disa elementeve kyçe në veprimtarin e organizatës. Identifikimi i një segmenti të ri tregu, ndryshimet në konditat konkurruese, ndryshimet teknologjike, përmirësimi i marrëdhënieve furnitorë - blerës, mund të paraqesin shanse për firmën.
- ❖ **Kërcënimet:** *Një kërcënim është një situatë e pafavorshme në mjedisin e jashtëm të një firme.* Hyrja e konkurrentëve të rijë, rritja e ngadalshme e tregut, rritja e fuqisë së blerësve apo furnitorëve, si dhe ndryshimet teknologjike, mund të paraqesin kërcënimet për suksesin e një firme.
- ❖ **Fuqitë:** *Një fuqi është një burim, mjeshteri ose një tjetër avantazh kundrejt konkurrentëve.* Ajo është një kompetencë dalluese që i jep firmës avantazh në tregun e saj. Fuqitë mund

² http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis

të kenë si burim imazhin e firmës, udhëheqjen e tregut, relacionet blerës-furnitor dhe faktorë të tjerë.

- ❖ **Dobësitë:** Një dobësi është një kufizim apo mungesë në burime, mjeshtri dhe kapacitet që dëmtojnë seriozisht rezultatet e firmës. Burime të dobësive mundë të jenë mjetet e prodhimit, burimet financiare, kapacitetet e drejtimit, mjeshtritë e marketingut dhe imazhi i markës.

Figura 4.1 Analiza SWOT



Ekzistojnë mënyra të ndryshme të analizës së situatës.

Njëra është të fillosh me identifikimin e faktorëve të rëndësishëm.

Një mënyrë tjetër është nisja e analizës nga përcaktimi i qëllimeve dhe objektivave të firmës.

Dhe mënyra e tretë është të përqendrohesh vetëm në shanset.

Problemi që pozohet në këtë rast është nëse duhet filluar njëherë me analizat e mjedisit të jashtëm apo mjedisit të brendshëm të firmës.

Procesi i përshkruar me poshtë është vetëm një nga opsionet e mundshme;

Hapi i parë, përgatitja e profilit të ndërmarrjes, ndeshet me disa pyetje që i përkasin mjedisit të brendshëm dhe të jashtëm.

Hapi i dytë dhe i tretë shqyrtojnë situatën e tashme dhe të ardhme të mjedisit të jashtëm.

Hapi i katërt studion fuqitë dhe dobësitë, fokuson burimet e brendshme të ndërmarrjes.

Hapi i pestë dhe i gjashtë janë aktivitete të nevojshme për të hartuar strategjitë, taktikat dhe aksionet specifike, me qëllim që të arrihen objektivat e ndërmarrjes.

Së fundi (hapi i shtatë), duhet të përgatiten planet për situata të paparashikuara, por të mundshme për të ndodhur.

- ❖ **Mjedisi i jashtëm:** Renditja e kërcënimeve (T) ka rëndësi imediate për firmën. Të gjitha kërcënimet pasqyrohen në kutizën **T**, ndërsa shanset në kutizën **O**. Si kërcënimet ashtu edhe shanset duhet të kategorizohen në ekonomike, sociale, politike, demografike, teknologjike dhe të tregut. Siç u përmend më sipër, nuk mjafton vetëm analiza e faktorëve korrent, por edhe parashikimi i ecurisë së këtyre faktorëve në të ardhmen.
- ❖ **Mjedisi u brendshëm:** Fuqitë dhe dobësitë pasqyrohen përkatësisht në kornizat **S** dhe **W**. Këto faktorë identifikohen nga studimi i drejtimit të organizatës, operacioneve, finances, marketingut dhe fushave të tjera.
- ❖ **Kutiza WT [mini-mini].** Në përgjithësi qëllimi i strategjisë WT është minimizimi i dobësive dhe kërcënimeve. Një kompani që ballafaqohet me dobësi të brendshme dhe kërcënim të jashtëm mund të ndodhet në një pozitë të vështirë. Të tilla firmave u duhet të luftojnë për mbijetesë ose të zgjedhin likuidimin. Por natyrisht, ekzistojnë edhe zgjedhje të tjera. Për shembull, disa firma preferojnë shkriren, disa të tjera mund të reduktojnë operacionet e tyre me qëllim që të kapërcejnë mundësitë ose me shpresën që kërcënimet do të zvogëlohen me kalimin e kohës. Çfarëdo strategjie që të përdoret, pozicioni WT gjithmonë duhet shmangur.
- ❖ **Kutiza WO [mini-max].** Strategjia e dytë paraqitet të minimizojë dobësitë dhe të maksimizojë shanset. Një kompani mund të identifikojë shanse në mjedisin e jashtëm, por ajo ka dobësi të brendshme që e privojnë firmën të përfitoj prej avantazheve të tregut. Për shembull, në treg rritet kërkesa për pajisje elektronike, por kompanisë i mungon teknologjia e përparuar e prodhimit. Ekzistojnë dy alternative, ose kompania të blejë teknologjinë e re duke kooperuar për një firmë që ka kompetenca në këtë fushë, ose t'ja lërë këtë shans konkurrentëve.
- ❖ **Kutiza ST [maxi-min]:** Kjo strategji ka për qëllim që të maksimizojë fuqitë dhe të minimizojë kërcënimet. Këtu duhet të keni parasysh që edhe fuqitë e firmës duhet të përdoren me kujdes, sikundër që kërcënimet duhet të vlerësohen objektivisht.
- ❖ **Kutiza SO [maxi-maxi]:** Çdo kompanie i pëlqen të jetë në një pozicion ku ajo mund të maksimizojë fuqitë dhe shanset. Kompanitë e suksesshme që përdorin strategjitë e mësipërme, do të paraqiten që në bazë të fuqive të brendshme të shfrytëzojnë shanset e jashtëm. Nëse ato kanë dobësi, do të përpiqen t'i kapërcejnë ato duke i kthyer në fuqi. Nëse ato ndeshen me kërcënimet, do t'i mposhtin ato duke përfituar nga shanset.

Mjedisi i jashtëm i kompanisë ndryshon vazhdimisht. Për shkak të dinamikës së mjedisit, hartuesi i strategjisë duhet të hartojë disa matrica SWOT- të periudhës së kaluar, të tashme dhe të ardhme.

Analiza SWOT mund të jetë një mënyrë tepër e dobishme për përmbledhjen e analizave të mëparshme dhe kombinimin e tyre me faktorët kyç të analizës mjedisore. Qëllimi është të identifikohet nëse strategjia aktuale e organizatës duhet të ndiqet ose të zëvendësohet. Siç thamë më sipër kjo realizohet me anën e analizës SWOT.

Procedura që ndërmerret kalon në disa stade:

- Identifikimi i strategjisë ose strategjive që organizata po ndjek. Këtu nuk bëhet fjale për strategjinë e deklaruar apo te publikuar, por për strategjinë reale që ndjekë organizata.
- Identifikimi i ndryshimeve kyçe në mjedisin e jashtëm të organizatës. Këtu lista nuk duhet ti kalojë shtatë ose tetë faktorë kyç.
- I njëjti proces duhet kryer edhe për faktorët e brendshëm, në termat e fuqive dhe dobësive të organizatës. Edhe këtu lista nuk duhet të përmbajë më tepër se tetë faktorë. Këtu duhet patur kujdes që faktorët e zgjedhur të mos jen të përgjithshëm por disi specifikë: një deklaram i tillë si “menaxhim i dobët”, nënkupton shumë pake dhe mund të interpretohet në disa mënyra. Në rast se ai nënkupton që menaxheret e lartë , historikisht, nuk janë shquar për motivin e ndryshimeve në organizatë, atëherë duhet marrë në konsiderate kjo pik kyçe.