

Menaxhimi strategjik

Kapitulli I

1. Menaxhim strategjik, Një këndvështrim i përgjithshëm

1.1 Çfarë e bën një biznes te suksesshëm ?

1.2 Historik i shkurtër i menaxhimit strategjik ?

1.3 Çfarë është menaxhimi strategjik ?

1.4 Menaxhimi strategjik sot ?

1.5 Procesi i planifikimit organizacional ?

1.6 Vlera e menaxhimit strategjik ?

1.7 Karakteristikat e vendimeve strategjike ?

1.8 Nivelet e Strategjisë ?

1.9 Hartuesit e strategjisë ?

1.9.1 Stilet e Menaxhimit Strategjik

1.10 Procesi i menaxhimit strategjik ?

1.11 Menaxhimi Strategjik ne lloje te ndryshme organizatash

1.11.1 Menaxhimi strategjik ne firmat e vogla;

1.11.2 Menaxhimi strategjik ne organizatat e prodhimit dhe shërbimit;

1.11.3 Menaxhimi ne korporata shumëkombëshe;

1.11.4 Menaxhimi strategjik ne sektorin publik;

1.11.5 Menaxhimi strategjik ne organizata jofitimprurëse.

Hyrje

Menaxhim strategjik

Procesi i menaxhimit strategjik ka te beje me marrjen e vendimeve rreth te ardhmes se organizatës dhe zbatimit te këtyre vendimeve.

Menaxhimi strategjik është procesi i specifikimit të vizionit dhe objektivave të biznesit, duke zhvilluar politika dhe plane, shpesh në terma projektesh dhe programesh, të cilat janë hartuar për të arritur këto objektiva dhe më pas shpërndarjen e burimeve për të zbatuar politikat dhe planet, projektet dhe programet.

Menaxhimi strategjik është një kombinim i tre proceseve kryesore, të cilat janë:

1- Ndërtimi i Strategjisë

Performimi i analizës së situatës nisur nga vlerësimi i vetë kompanisë dhe analizimi i konkurrentëve: njëkohësisht e brendshme dhe e jashtme, për mjedisin e ngushtë dhe të gjerë të biznesit. Kjo analizë e plotë dhe tërësore, përcakton edhe objektivat. Këto objektiva duhet të vendosen të përcaktuar në kufij kohorë, disa janë afatshkurtër, të tjerë janë afatgjatë. Një strategji e tillë përfshin bashkimin e qasjeve vizionare (panorama në terma afatgjatë e një të ardhmeje të mundshme), qëndrimeve mbi misionin e kompanisë (roli që një organizatë i jep vetes në shoqëri), objektivave të përgjithshme të kompanisë (financiare dhe strategjike), objektivave strategjike të njësisë së biznesit dhe objektivat taktike. Në dritën e kësaj analize të situatës ku gjendet një kompani, objektivat e vendosur duhet të përkufizojnë një plan strategjik. Ky plan gjeneron detajet se si do të arrihen objektivat e vendosur.

2- Implementimi i Strategjisë përfshin:

- Shpërndarjen dhe menaxhimin e burimeve të mjaftueshme (financiare, të personelit, mbështetjen operacionale, kohën, mbështetjen teknologjike)
- Vendosja e një zinxhiri komandimi ose ndonjë strukturë alternative
- Transferimin e përgjegjësiave për detyra ose procese të veçanta, individëve ose grupeve të veçanta.

Implementimi i strategjisë po ashtu përfshin edhe menaxhimin e të gjithë procesit.

3- Vlerësimi i Strategjisë

Matja e efektivitetit të një strategjie për organizimin, është shumë e rëndësishme për të deduktuar në një analizë SWOT, e cila zbulon pikat e forta, dobësitë, mundësitë dhe kërcënimet, njëherazi të brendshme dhe të jashtme të kompanisë në fjalë.

1.1 Çfarë e benë një biznes te suksesshëm?

Studimet tregojnë se kompanitë janë te suksesshme kur “menaxhimi balancon ndërmarrjen e riskut afatgjate me angazhimet afatshkurtra me qellim qe te beje përmirësimin e veprimtarisë se organizatës.

Një studiues i kësaj fushe, J Morone, shkon edhe me tej duke thënë: “Strategjia e Menaxhimit dhe e biznesit ne përgjithësi është faktori me i rëndësishëm ne përcaktimin e aftësive te kompanisë për te konkurruar ne mënyrë efektive...”

Por çfarë duhet te beje menaxhimi qe te rriten shanset qe biznesi te jete i suksesshëm? Është e pamundur qe një biznes te jete i suksesshëm për një kohe te gjate pa marre ne konsiderate 4 faktorët e mëposhtëm:

1. Zgjidh biznesin e duhur:

Vendimi i vetëm qe një person duhet te marre është zgjedhja e biznesit: pra një biznes duhet te sjelle fitime, te mundësoje rritjen dhe te ketë potencial diversifikimi. Potenciali i rritjes është faktori me i rëndësishëm ne suksesin e një biznesi, pasuar nga potenciali i fitimit. Me vone kur biznesi matarohet, potenciali i fitimit merr rendësi te madhe.

2. Krijo strategji korrekte:

Një strategji korrekte do te siguronte avantazh maksimal te potencialit te biznesit. Për te arritur këtë menaxhimi duhet te njohe konceptin e strategjisë dhe procesin e saj. Kjo përfshin analizën e industrisë, njohjen e alternativave strategjike dhe vlerësimin dhe zgjedhjen e strategjive te përshtatshme. Gjithashtu misioni dhe vizioni janë te rëndësishëm si për formulimin ashtu dhe për zbatimin e strategjisë.

3. Projekto dhe zhvillo infrastrukturën korrekte:

Infrastruktura e firmave (sistemet dhe struktura) shpesh nënvleftësohen. Sistemet janë te rëndësishme sepse paraqesin rrugët rutine te përpunimit te informacioneve, vendimeve, etj. Si te tilla duhet te përqendrohen ne te ardhurat. Struktura ka efektin e saj ne sistemet dhe strategjitë. Kështu një strukture e përputhur me sistemet dhe strategjitë është mjaft e rëndësishme. Një strukture ideale duhet te lidhet ne mënyrë te drejtpërdrejt me sistemet dhe strategjitë e firmës, duhet ti mbështesë dhe lehtësoje ato.

4. Përdor burimet korrekte:

Janë një sere burimesh që një organizate ka nevojë dhe përdor si teknologjia, koha, informacioni, burimet financiare, burimet fizike dhe ato njerëzore. Ne terma afatgjate burimet njerëzore kane rendësin me te madhe. Nëse do te kemi personelin e duhur do te kemi me tepër shanse për sukses. Firmat qe janë te suksesshme ne tre faktorët e pare patjetër qe tërheqin njerëz te afte.

1.2 Historik i shkurtër i menaxhimit strategjik

Kur doli ne skene planifikimi strategjik, ne mesin e viteve '60-te, drejtuesit e korporatave e përqaftuan atë si “*rrugën me te mire*” për te hartuar dhe zbatuar strategji. Kjo do te thotë te ndash mendimin nga veprimi duke krijuar nje funksion të ri specialist, planifikuesit strategjike.

Mendimi strategjik i hershem bazohej ne planifikimin afatshkurtër dhe afatgjate. Plani i korporatës duhej te planifikonte shitjet, te ardhurat, shpenzimet dhe fitimet e biznesit. Me kalimin e kohës bizneset filluan te kuptojnë si një plan i tille kishte pak influence ne aktivitetet operative ditore, kështu qe dëshira për planifikim pësoi rënie.

Menaxheret filluan te kuptojnë se parashikimi i veprimtarisë së firmës për një kohe te gjate është i panevojshëm. Dy dekada me pare mendohej se ishte teknologjia ajo qe do ta zgjidhte kete problem. Me nje informacion te bollshem dhe me ndihmen e kompjuterave te fuqishem, pasigurite ne biznes do te zgjidheshin gradualisht. Ne tani e dime qe kjo nuk eshte e vertete. Sikunder edhe klima, biznesi eshte nje sistem kaotik ku ndryshime te vogla ne piken e nisjes mund te çojne ne perfundime krejt te ndryshme nga ato te planifikuara. Ne kurre nuk mund te dime me saktesi sesi do jete klima pas 5 apo 10 vjetesh, dhe gjithashtu nuk mund te parashikojme se cilat do te jene fitimet tona pas dhjete vjetesh.

Por ne rast se ne nuk dime me saktesi motin ne te ardhmen, ne e dime se do te jete me ngrohete ne vere se ne dimer dhe se do te jet më lagështirë në Skoci sesa në Spanjë. Gjithashtu e dime se moti nesor nuk varet nga moti sot, por ekziston nje tendence e caktuar, e cila jo me shume saktesi, njihet apo eshte e parashikueshme. Këto njohuri kan efekte te rendesishme ne sjelljen tone. Tendencat historike dhe eksperienca kane rendesi te madhe ne veprimtarine njerëzore.

Nga me sipër rezulton se veprimtaria e një biznesi nuk është plotësisht e parashikueshme ose e kontrollueshme por megjithatë ajo nuk është një proces i rastit. Pra është evidente qe planifikimi strategjik ka pësuar rënie, por vendin e tij e ka zënë ***mendimi strategjik***.

Cilat janë gabimet e planifikimit strategjik?

Gabimet e planifikimit strategjik:

Gabimi i parashikimit

Gabimi i shkëputjes

Gabimi i formalizmit

Gabimi i parashikimit: Planifikuesit strategjike presupozonin qe bota nuk do te ndryshonte gjate periudhës se hartimit dhe zbatimit te planit.

Gabimi i shkëputjes: Planifikuesit ishin persona qe hartonin planet. Te tjerët i zbatonin ato. Planifikuesit nuk kishin ne kompani autoritetin e menaxhereve zbatues. Kjo i ktheu ata ne përpunues te një informacioni te furnizuar nga te tjerë.

Gabimi i formalizimit. Një strategji mund të jetë e paramenduar. Ajo mund të realizojë qëllimet specifike të menaxhimit të lartë psh, të sulmojë një klient apo Treg. Por një strategji mund të jetë dhe emergjente, dmth të ketë lindur si domosdoshmëri e disa veprimeve të tjera të organizatës. Pra, rendësi ka të shitet produkti. Nuk është gjithmonë e mirë një strategji e paramenduar dhe gjithmonë e keqe një strategji emergjente. Një shitës bind një klient të ri të blejë produktin, një tjetër vazhdon përpjekjet me klientët ekzistues. Menaxheri i lartë nuk di se çfarë bëhet.

Tabela 1.1 Evolucioni i procesit të planifikimit

Etapat	Buxheti/Kontrolli	Planifikimi afatgjatë	Planifikimi strategjik	Menaxhimi strategjik
Karakteristikat Qendra e interesit	Kontrollo shmangiet dhe zgjidh vështirësitë	Paraprij mijës dhe zgjidh vështirësitë	Ndryshimi orientimit strategjik dhe kapacitetit	I Beji balle surprizave dhe kercenimeve strategjike si dhe zhvillimit të shpejtë
Hipotezat	Asgjë nuk humbet, cdo gjë shnderrohet	Tendencat e kaluara perseriten	Parashikohen tendenca të reja	Ciklet e planifikimit nuk lejojnë perballimin e ndryshimeve të shpejta
Procesi	Periodik	Periodik	Periodik	Koha faktike
Periudha	Prej 1900	Prej 1950	Prej 1960	Prej viteve 1975

Procesi i planifikimit ka pësuar me kalimin e viteve modifikime themelore të lidhura këtu me ndryshimet e mjedisit, që çuan dhe në lindjen e metodave të reja.

Në tabelën 1.1 evidentohen 4 etapat kryesore të evolucionit të këtij procesi në varësi të ndryshimeve radikale të mjedisit:

Etapa I: Zhvillimi i sistemit të menaxhimit me anën e kontrollit të shmangieve që vihen re midis buxheteve vjetore të hartuara dhe realitetit. Ky lloj sistemi bazohet në hipotezën që asgjë nuk humbet cdo gjë shnderrohet.

Etapa II: Sistemi i dytë i menaxhimit i njohur si procesi i planifikimit është planifikimi afatgjatë që i ka fillimet në vitet 1950. Procesi ka të bëjë me parashikimet mbi bazën e tendencave, shitjeve, kostove, etj

Etapa III: Planifikimi strategjik i fillimet në vitet 1960. Ky lloj planifikimi nisët nga teza që me ndryshimin e mjedisit ndryshojnë dhe tendencat. Për këtë arsye vazhdimisht duhet të kërkohen dhe përdoren tendenca të reja.

Etapa IV: Menaxhimi strategjik që e konsideron planifikimin periodik të përdorur në sistemet e mëparshëm si të pamjaftueshëm për të përballuar kërcënimet dhe shanset me të cilat ndërmarrja konfrontohet vazhdimisht dhe kërkohet vendime strategjike të shpejta.

1.3 Menaxhimi strategjik sot

Ne ditët e sotme përdoret shpesh termi *“te menduarit ne mënyrë strategjike”* si një mënyrë ne te cilën njerëzit ne organizate mendojnë, vlerësojnë dhe krijojnë te ardhmen e organizatës. Te mendosh ne mënyrë strategjike nënkupton shume me tepër se ti përgjigjesh problemeve dhe mundësive afatgjata apo afatshkurtra; ka te beje me krijimin e te ardhmes se organizatës. Ai nuk është reaktiv, por proaktiv. Te menduarit ne mënyrë strategjike fokusohet ne faktin si te krijosh një te ardhme me te mire duke qene proaktiv dhe duke shtuar vlerën për shoqërinë-nëpërmjet realizimit te ardhurave te larta.

Planifikimi strategjik nënkupton procesin formal për përkufizimin e kërkesave, për sigurimin e rezultateve te larta si dhe për përcaktimin e rrugëve për arritjen e këtyre rezultateve.

Pra:

Ndërsa planifikimi strategjik përfshin formulimin dhe vlerësimin e alternativave strategjike, zgjedhjen e strategjisë dhe hartimin e planeve te detajuara për vënien ne jete te strategjisë, menaxhimi strategjik përfshin planifikimin strategjik dhe zbatimin dhe kontrollin e strategjisë.

Një nga rrugët dhe me kryesorja për mbarëvajtjen e biznesit është hartimi i një plani te veprimtarisë se biznesit. Ne kuptimin e ngushte me planifikim kuptojme procesin e krijimit te objektivave dhe zgjedhjes se menyrave me te pershtatshme per arritjen e ketyre objektivave perpara se te ndermerren veprimet apo aksionet e zbatimit. Dekadat e fundit ndryshimet e medha politike, sociale teknologjike, rritja e rolit te shtetit si bleres, shites, rregullator, dhe konkurrues ne tregun e lire si dhe nderkombetarizimi i bisneseve e kane bere mjedisin ne te cilen operojne bizneset mjaft kompleks. Per kete arsye behet i dosdoshem menaxhimi strategjik i nje organizate biznesi.

1.4 Çfarë është menaxhimi strategjik ?

Ne mënyrë konceptuale menaxhimi strategjik është shume i thjeshte. Një strategji konsiston ne mënyrën se si një organizate zgjedh te lëvize nga pika A ne piken B (si ne figurën 1.1). Se pari organizata duhet te vlerësoje ku ajo është. *“Ku ne jemi”* përfshin përkufizimin e tregut, industrisë, konkurrenteve, burimeve, fuqive dhe dobësive, teknologjisë, faktorëve ekonomike, demografisë, influencave ndërkombëtare dhe një numër i madh faktorësh te tjerë. Për te përcaktuar *“ku duhet te shkojmë”* dhe *“kur ne duhet te jemi atje”* është akoma me e vështirë sepse kerkon te përcaktojmë dhe parashikojmë ndryshimet ne te gjithë këta faktorët e përmendur me sipër. Zgjedhja e rrugës me te mire për te shkuar nga A ne B varet nga aftësitë e menaxhereve për te vlerësuar pikat A e B. Menaxhimi strategjik është një element

dominues ne suksesin e një organizate biznesi, dhe i ka rrënjët ne shprehjen: **“nëse ju nuk dini ku po shkoni, ju do te mbeteni ne mes te rrugës”**. Çdo organizate biznesi duhet te ketë te përcaktuar mire qëllimin pse është krijuar, misionin e saj dhe shërbimin qe supozohet ti beje shoqërisë. Drejtuesit e biznesit duhet te kenë te qarte se **“çfarë është biznesi i tyre, çfarë ai do te jete dhe çfarë ai duhet te jete”**. Mos pasja e një vizioni te qarte ne lidhje me përgjigjet e këtyre pyetjeve do te çonte biznesin ne një menaxhim te gabuar.

Perse ndodh qe disa biznese janë me te suksesshme se te tjerat?

Kjo ndodh sepse ne bote ekzistojnë tre lloje njerëzish:

- ata qe i bëjnë ndryshimet;
- ata qe presin qe te ndodhin ndryshimet dhe
- ata qe habiten ku ndodh diçka.

Studiues te tjerë te njohur përdorin te njëjtat analogji për te shpjeguar këtë fakt:

“Bej diçka! Udhëhiq, ndiq te tjerët ose dil jashtë loje!”.

Një element i përbashkët midis udhëheqësve, ndjekësve dhe atyre qe dështojnë është aftësia për te hartuar strategji dhe marre vendime.

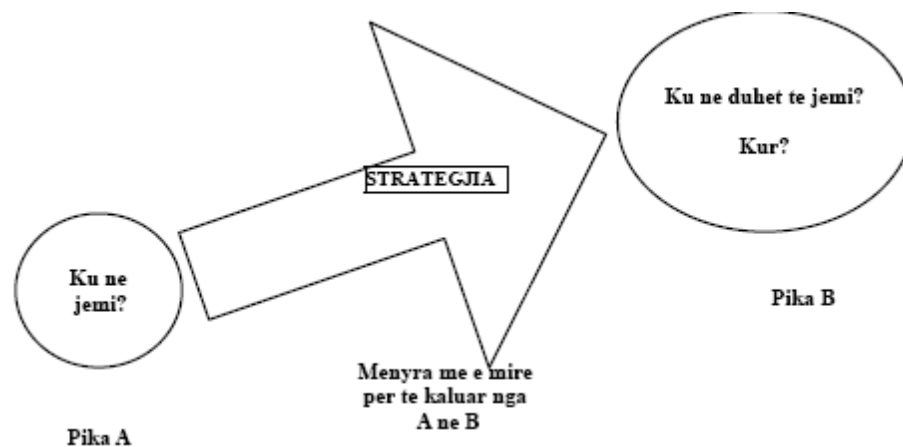


Figura 1.1: Esenca e strategjisë

1.5 Procesi i planifikimit organizacional

Një Sistem Planifikimi Strategjik (SPS) është një mënyrë e strukturuar e formulimit, zbatimit dhe kontrollit te strategjisë se firmës. SPS janë forma formale për te kryer planifikimin strategjik.

Një nga vendimet me te rëndësishme qe duhet te ndërmarrë një drejtues është sa formale duhet te jete kjo mënyrë sistematike planifikimi. Studimet kane treguar se sistemet “tailor-made” te planifikimit (te krijuar posaçërisht për firmën ne fjale) tentojnë te jene me efektivet.

Modelimi dhe operimi i sistemit të planifikimit duhet të pershtatet strukturës së organizatës dhe proceseve të saj në përgjithësi. Në këtë paragraf do të diskutohet diferenca midis planifikimit strategjik dhe operacional, të atij të së ardhmes (strategjik) kundrejt atij afatshkurter (operacional).

Planifikimi strategjik përgjithësisht përfshin probleme që janë nën efektin e elementeve të mjedisit të jashtëm të organizatës. Ai gjithashtu përfshin vendime që mund të ndryshojnë në mënyrë të konsiderueshme karakterin ose menaxhimin e organizatës. Ai ka të bëjë me atë që çfarë duhet të jetë firma në të ardhmen, duke reflektuar rolin e firmës në mjedis, dhe gjithashtu përfshin në çfarë lloj biznesesh duhet të operojë firma, si duhet të financohen ato, si duhet të shpërndahen burimet e rralla.

Planifikimi strategjik është procesi me anë të cilit anëtarët e një organizate planifikojnë të ardhmen dhe hartojnë procedurat dhe operacionet për arritjen e të ardhmes. Ai përcakton:

- Në çfarë biznesesh do të jetë firma;
- Si ajo do të financohet;
- Si do të shpërndahen burimet e firmës midis bizneseve dhe sektorëve të saj.

Planifikimi taktik ka të bëjë me zbatimin dhe mbështetjen e planeve afatmesme. Ai përfshin buxhetimin e kapitalit, zgjerimin ose mbylljen e fabrikës, vendosjen e çmimeve dhe vendimet për linjat e produkteve dhe zhvillimet e tregut. Planifikimi taktik ka të bëjë kryesisht me të ardhmen e njësisë të prodhimit ose planifikimin e produkteve.

Planifikimi taktik përcakton:

- Cilat janë variantet më optimale të investimeve për zbatimin e planit afatgjatë;
- Çfarë vendimesh rreth vendosjes së pajisjeve, zgjerimit apo shkurtimit, do të maksimizonin fitimet;
- Cilat produkte duhet të shtohen apo të pakësohen;
- Cili është çmimi më optimal i produktit.

Planifikimi operacional iu shpërndan detyrat njësisë të veçanta ekzistuese për të arritur objektiva të veçanta në çdo periudhë planifikimi.

Planifikimi i operacioneve përcakton:

- Cili është plani operues më optimal (lidhur me lëndet e para, inventarin shpërndarjen, etj.) për të arritur objektivat.
- Cili është plani më i mirë operues në të cilin do të mbështeten planet e prodhimit dhe shpërndarjes.

Menaxhimi operacional ka te beje me operacionet e përditshme te biznesit. Ai përfshin prodhimin, marketingun dhe shitjen e mallrave ose shërbimeve qe prodhon organizata. Kur ne shohim nje organizate, ne e shohim ate te operoje dhe shohim strukturen, sistemet, procedurat dhe njësitet qe vihen ne funksionim për ta lejuar organizaten te operoje ne mënyrë sa me efektive qe te jete e mundur.

Pra planifikimi strategjik është qëllimi kryesor i menaxhimit te nivelit te larte, megjithëse ky i fundit duhet te mendoje edhe për problemet operacionale dhe taktike. Interesat e menaxhereve te nivelit te mesem jane kryesisht te lidhura me probleme afatmesme dhe taktike, ndërsa ne nivelet e ulëta te menaxhimit thelbi ehte afatshkurtër dhe operacional.

1.6 Vlerat e menaxhimit strategjik

Deri tani kemi konkluduar qe menaxhimi strategjik është i rëndësishëm për suksesin e kompanisë dhe behet akoma me i rëndësishëm kur organizata dhe ambienti i saj bëhen me kompleks. Natyrshëm lind pyetja:

A kane firmat qe bëjnë një planifikim strategjik një nivel me te mire te shitjeve, rritjes, kthimit te investimeve apo fitimit?

Kjo është një pyetje e vështire për tu përgjigjur sepse varet nga kriteret e zgjedhura për te matur performancen dhe performanca e kompanisë është subjekti një sere faktorësh jo strategjike si efektiviteti i forcave te saj te shitjes, efienca e prodhimit, politikat kontabël dhe një sere faktorësh te jashtëm si mjedisi ekonomik, normat e interesit, niveli i taksave, forcat e natyrës dhe faktorë te tjerë te mjedisit.

Literatura e planifikimit sugjeron dy faktorë kyç qe kushtëzojnë ndikimin e procesit te planifikimit ne performancen e firmës:

1. *Se pari*, plani duhet te jete pjese integrale e procesit te menaxhimit strategjik. Te injorosh planifikimin do te thotë ta shndërrosh nga një burim te avantazhit konkurrues ne një disavantazh.

2. *Se dyti*, vetëm një planifikim efektiv mund te ndikojë pozitivisht ne performancen e firmës.

Organizatate qe hartojnë plane efektive kane me tepër shanse te kenë performance te larte. Menaxheret sot e kuptojnë se çdo organizate ekziston brenda një mjedisi qe ndryshon vazhdimisht. Kështu qe për te mbijetuar ne një mjedis kompleks duhet te bëjnë me tepër se “*ti bëjnë mire gjerat*”. Ne biznes një firme duhet te krijojë një disnivel, gjë qe benë qe ajo te përballoje kundërshtarin. Një karakteristike themelore e çdo strategjie është zgjidhja e atyre relacioneve ne te cilat kompania kërkon te fitojë avantazh konkurrues. Ne nivel biznesi, firma mund te zgjedhe te konkurroje ne një ose disa qoshka tregu. Ajo mund te konkurroj ne te njëjtën

menyre si konkurron pjesa tjeter e industrise, ose mund te perpiqet te ndryshoje rregullat. Nese nje firme eshte udheheqes i tregut dhe nese avantazhi konkurrues eshte i qendrueshem, strategjia me e mire do te ishte te luante te njejten loje me industrine. Nese firma nuk eshte udheheqes i tregut, atehere duhet te zbuloje rruge per te fituar nje avantazh konkurrues, ose duke fokusuar nje qoshke te tregut ne te cilen ajo ka nje avantazh konkurrues ose duke zbuluar rruge te tjera per te ndryshuar lojen ne favor te saj. Nje pyetje qe shpesh lind eshte: Pse disa firma deshtojne ne strategjine e tyre dhe pse disa firma kane nivele te larta performance dhe disa te tjera jo? Konkluzioni ne te cilen kane arritur studiuesit eshte se ekziston nje relacion pozitiv midis planifikimit strategjik dhe performances. Organizatat qe perdorin konceptet dhe teknikat e menaxhimit strategjik kane performance te larte. Kjo per faktin se menaxhimi strategjik shqyrton te gjitha situatat e mundshme qe mund te ofroje mjedisi i jashtem me qellim qe te percaktoje vendimet me te pershtatshme.

1.7 Karakteristikat e vendimeve strategjike

Ne pergjithësi problemet strategjike qe kërkojnë vëmendjen e menaxhimit strategjik kane karakteristikat e mëposhtme:

- Vendimet strategjike kane te bëjnë me *fushën e aktiviteve te një organizate*: duhet organizata te përqendrohet ne një fushe aktiviteti apo ne disa? Problemi i fushës se aktivitetit është i rëndësishëm sepse ka te beje me atë qe organizata dëshiron te jete.
- Strategjia realizon *përputhjen e aktiviteve te një organizate me mjedisin ne te cilin operon*.
- Strategjia realizon *përputhjen e aktiviteve te një organizate me burimet disponibël*.
- Menaxhimi strategjik *kërkon marrjen e vendimeve nga menaxhimi i larte*. Meqenëse vendimet strategjike prekin disa fusha te veprimtarisë se firmës, ato kërkojnë doemos pjesëmarrjen e menaxhimit te larte si presidentit, shefit ekzekutiv, dhe zv. presidentit ekzekutiv.
- *Kërkojnë sasi te mëdha te burimeve te firmës*. Vendimet strategjike për nga rëndësia e tyre kërkojnë burime te konsiderueshme ne njerëz, mjete monetare e fizike qe mund te sigurohen nga urimet e brendshme ose te jashtme te firmës.
- *Ndikojnë ne prosperitetin afatgjate te firmës*. Megjithëse vendimet strategjike organizojnë firmën për një periudhe te gjate kohore, ndikimi i tyre ne veprimtarinë e saj zgjat shume me tepër. Kur një firme përdor strategji te suksesshme ajo behet e njohur për disa tregje e produkte dhe për teknologjitë e përdorura.

- *Janë te orientuara nga e ardhmja.* Vendimet strategjike vene theksin ne projekte te tilla qe janë premtuese për te ardhmen. Një firme qe vepron ne një mjedis te turbullt dhe konkurrues do te ketë sukses nëse ajo parashikon ndryshimet ambientale dhe ndërmerr masa mbrojtëse ndaj saj.
- *Ndikojnë ne shume fusha funksionale ose biznese te firmës.* Vendimet strategjike për çështje te tilla si, përbërja e konsumatorëve, avantazhi konkurrues, ose struktura organizative merren duke u bazuar ne shume njësi strategjike, divizione apo njësi funksionale.

1.8 Nivelet e strategjisë

Për studimin e një korporate apo për hartimin e një strategji biznesi ka rendësi dhe përcaktimi i niveleve te menaxhimit strategjik. Për te lehtësuar studimin, veçanërisht korporatat e mëdha ndahen ne ***Njësi Strategjike Biznesi (SBU)***.

Një njësi strategjike biznesi është një pjese e organizatës e cila trajtohet e veçante për efekt te menaxhimit strategjik. Ne përgjithësi një SBU angazhohet ne një linje te vetme biznesi.

Hierarkia e marrjes se vendimeve përbehet nga tre nivele: niveli i korporatës, biznesit dhe fushës funksionale.

Niveli i korporatës është ne maje te kësaj hierarkie dhe përbehet nga bordi i drejtove, shefi ekzekutiv dhe personeli administrativ. Ata përcaktojnë bizneset ku do te përfshihet firma, vendosin objektivat dhe formulojnë strategjitë qe udhëheqin aktivitetet dhe fushat funksionale te këtyre bizneseve. Menaxheret strategjike ne nivel korporate drejtojnë bizneset e firmës dhe hartojnë plane afatgjata, zakonisht 5-vjeçare. Menaxhimi strategjik ne nivel korporate kërkon ti jepet përgjigje pyetjeve te mëposhtme:

- cilat janë qëllimet e organizatës?
- çfarë imazhi do te ketë projekti i organizatës?
- cilat janë idealet qe duhet te kenë anëtarët e organizatës?
- cila është veprimtaria me te cilën do te merret organizata?
- si mund te përdoren me mirë burimet e organizatës për te realizuar qëllimet?

Niveli i biznesit është niveli i mesëm i hierarkisë se marrjes se vendimeve dhe përbehet kryesisht nga menaxheret e njësive te biznesit dhe te korporatës. Menaxheret e këtij niveli zbërthejnë dhe konkretizojnë objektivat dhe strategjitë e nivelit te korporatës, ne objektiva dhe strategji ne nivel divizioni apo SBU-je. Ky menaxhim kërkon ti japë përgjigje pyetjeve te mëposhtme:

- çfarë produktesh duhet te prodhoje SBU-ja?
- cilët janë klientët e SBU-se?
- si mund te konkurroje me mire SBU ne segmentin e saj te prodhimit apo shërbimit?

- si mund te koordinohet me mire veprimtaria e SBU-se me atë te korporatës?

Niveli funksional është niveli me i ulet i hierarkisë se marrjes se vendimeve dhe përbehet nga menaxhere te fushave si prodhimi, kërkimi e zhvillimi, financa e kontabiliteti, marketingu dhe burimet njerëzore. Menaxheret e këtij niveli zhvillojnë objektiva afatshkurtra (deri ne 1 vit) dhe strategjitë afatshkurtra per fushat funksionale. Vendimet ne nivel funksioni zbatojnë strategjitë e përgjithshme te formuar ne nivel korporate dhe biznesi. Ato janë te hartuara nga zbatimi dhe kane afat te shkurtër dhe risk te ulet.

1.9 Hartuesit e strategjisë

Një skuadër ideale e menaxhimit strategjik përfshin marres vendimesh te tre niveleve (niveli, korporate, biznesi dhe funksioni). Një strategjisë i mire duhet te ketë një stil menaxhimi aktiv. Ne një stil menaxhimi aktiv, një strategjist:

- Vlerëson menaxhimin strategjik;
- Inkurajon dhe strukturën një proces te menaxhimit strategjik;
- Njeh konceptet e menaxhimit strategjik;
- Harton një proces te menaxhimit strategjik qe është i aplikueshëm për një organizate specifike.

Cilat janë pergjegjsite e menaxhereve ne nivel biznesi e korporate ne procesin e planifikimit strategjik.

Menaxhimi i larte mban mbi supe pergjegjesine per te gjithë elementet kryesore te planifikimit e menaxhimit strategjik. Ai merre ne shqyrtim problemet kryesore te planit strategji dhe gjithashtu vlereson e keshillom per te gjitha problemet e tjera te firmes. Kurse menaxheret ne nivel biznesi mbajne pergjegjesi per analizen dhe parashikimet ambjentale, vendosjen e objektivave te biznesit dhe zhvillimin e planeve te biznesit te pergatitur nga grupet e punes.

Nje president firme ose shef ekzekutiv luan rol dominues ne procesin e planifikimit strategjik. Detyra kryesore e nje shefi ekzekutiv eshte menaxhimi afatgjate i firmes. Pra ai mban pergjegjesi ne suksesin e firmes, ne suksesin e strategjise se saj. Nje shef ekzekutiv karakterizohet nga nje vullnet i forte dhe vleresim i larte per vetveten.

Ai duhet te kete disa attribute dhe karakteristika:

Inteligjenca. Menaxheret pergjithesisht duhet te kene nje nivel te larte intelligence. Kjo nenkupton aftesine per te filtruar dhe sintetizuar informacionin e marre nga burime te ndryshme, dhe marrjen e vendimeve duke u mbeshtetur ne kete informacion. Duhe te jene te afte te komunikojne mire, te degjojne mire dhe te shkruajne ne menyre te tille qe te tjeret ti kuptojne drejt mesazhet e tyre.

Njohuri te plota mbi punen. Nje tjetër atribut që kërkohej nga menaxheret e lartë është njohja e punës dhe specifikave të saj. Kjo kërkon një background në konceptet dhe parimet e kontabilitetit, finances, marketingut, menaxhimit etj.

Motivimi për të menaxhuar. Një karakteristike tjetër e menaxhereve efektive është motivimi për të menaxhuar ose dëshira për të kryer rolet menaxheriale. Ky motivim ka të bëjë me interesimin dhe dëshirën që ka një menaxher për të arritur performancë të lartë në punën e tij.

1.9.1 Stilet e Menaxhimit Strategjik

Sikundër bordet e drejtoreve ndryshojnë nga një kompani në tjetrën në varësi të personave që bëjnë pjesë në to, e njëjta gjë mund të thuhet dhe për skuadrat e menaxhimit të lartë. Një skuadër mund të jetë aktive ose pasive në problemet e menaxhimit në varësi të personave që bëjnë pjesë në to si dhe të politikës që ndjek shefi ekzekutiv. Si bordi i drejtoreve ashtu dhe skuadra e menaxhimit të lartë shfaqin veprimtarinë e tyre në stile si tregohet në figurën 1.2.

Menaxhimi në kaos, realizohet kur si bordi i drejtoreve ashtu she menaxhimi i lartë, angazhohen pak në procesin e menaxhimit. Bordi pret nga menaxhimi i lartë të sjellë propozimet e tij, kurse menaxhimi i lartë orientohet dhe mbështet strategjitë, politikat e hartuara nga sipërmarrësi. Pra ato nisen nga filozofia strategjike që çfarë ashtë e mirë për bosin është e mirë dhe për ne.

Menaxhimi sipërmarrës realizohet nga një bord që angazhohet pak dhe nga një menaxhim i lartë që tej angazhohet. Në këtë stil shefi ekzekutiv, i vetë, ose së bashku me komitetin dominon gjithë veprimtarinë e organizatës.

Menaxhimi kukull gjendet me rrallë. Kjo ndodh kur bordi është thellësisht i angazhuar në marrjen e vendimeve kurse menaxhimi i lartë merret kryesisht me probleme operative.

Menaxhimi me pjesëmarrje është stili më efektiv i menaxhimit strategjik. Ky lloj menaxhimi nënkupton në bord drejtoresh dhe menaxhim të lartë tepër të angazhuar. Te dyja këto programe punojnë së bashku për hartuar misionin, objektiva dhe strategjinë.

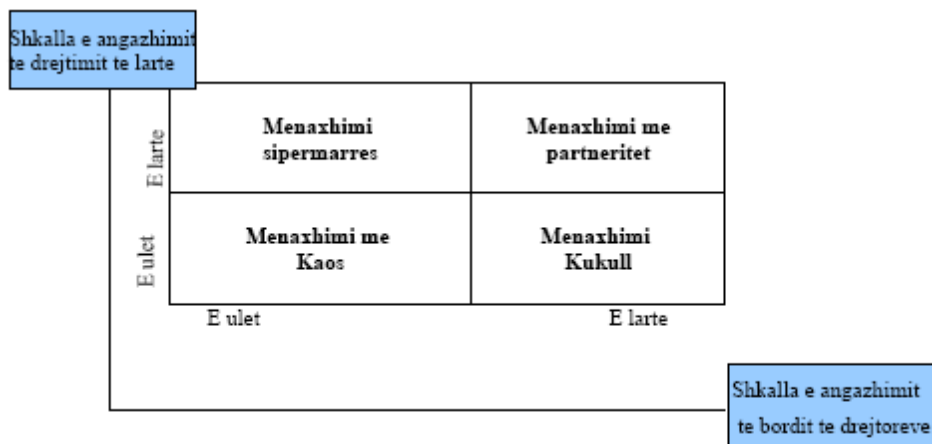


Figura 1.2. Stilet e Menaxhimit Strategjik

Një mënyrë tjetër e analizës së stileve të drejtimit strategjik në organizate paraqitet në tabelën e mëposhtme:

Pershkrimi	Komandues	Simbolik	Racional	Me pjesemarrje	Gjenerues
Stili	<i>Urdherues</i> Strategji e drejtuar nga udhëheqesi ose nga një skuader shumë e vogël	<i>Kulturor</i> Strategji e mbështetur në misionin dhe vizionin e të ardhmes.	<i>Analitik</i> Strategji e mbështetur në strukturat formale dhe sistemet e planifikimit.	<i>Procedural</i> Strategji e mbështetur në proceset e brendshme dhe korrigjimet e dyanshme.	<i>Organik</i> Strategji e mbështetur në iniciativën e anetareve të organizatës.
Roli i menaxhimit të lartë	<i>Komandues</i> Siguron drejtimin.	<i>Trajner</i> Motivon dhe inspiron.	<i>Bos</i> Vlerëson dhe kontrollon.	<i>Lehtesues</i> I afte dhe me fuqi të plote	<i>Sponsor</i> Perkrah dhe ndihmon.
Roli i anetareve të organizatës	<i>Ushtar</i> I bindet urdherave.	<i>Lojtar</i> I përgjigjet sfidave.	<i>Vartës</i> Ndjek sistemin.	<i>Pjesëmarrës</i> meson dhe përmireson.	<i>Sipërmarres</i> Eksperimenton dhe ndermerr riskun.

1.10 Procesi i Menaxhimit Strategjik

Kompani të ndryshme nuk përdorin të njëjtat procese për formulimin dhe menaxhimin e aktiviteteve strategjike. Në përgjithësi firmat me shumë produkte, tregje apo teknologji përdorin sisteme menaxhimi me komplekse të firmat vogla që prodhojnë pak produkte ose një produkt të vetëm. Menaxhimi strategjik nuk fokusohet vetëm në marrjen e vendimeve rreth problemeve kryesore me të cilat ndeshet organizata. Ai angazhohet dhe në zbatimin efektiv të strategjisë.

Menaxhimin strategjik duhet ta perfytyrojme si nje proces te perbere nga 7 faza te lidhura me njera tjetren.

Misioni i kompanise. Misioni eshte qellimi unik qe ka nje kompani dhe qe e ben te dallohet nga kompanite e tjera te te njejtit lloj. Nepermjet misionit kompania percakton synimet kryesore te veprimtarise se saj.

Analiza e mjedisit te jashtem. Mjedisi i jashtem konsiston ne mundesite (shanset dhe kerencimet) qe ekzistojne jashte kompanise dhe si te tilla nuk mund te jene ne kontrollin e drejtuesve te saj. Mjedisi i jashtem mund te ndahet ne: mjedisin e larget, mjedisin e industrise dhe mjedisin e afert.

Analiza e mjedisit te brendshem. Mjedisi i brendshem i organizates konsiston ne mundesite (forcat dhe mundesite) brenda organizates. Ato perfshijne strukturen, kulturen dhe burimet e organizates.

Hartimi i objektivave afatgjate. Pasi percaktohet misioni i organizates hartohen objektivat afatgjate dhe strategjite per zbatimin e ketyre objektivave. Objektivat afatgjate jane rezultatet qe nje firme kerkon te arrije per nje periodhe disavjecare. Objektivat e ketij lloji perfshijne zakonisht disa ose te gjitha fushat e meposhtme: perfitueshmeria, poziten konkurrese, rendimentin, arrijtet teknologjike, marredheniet e punonjesveetj.

Analiza dhe zgjedhja strategjike. Vleresimi i njekohshem i mjedisit te jashtem dhe te brendshem ndihmon firmen ne percaktimin e shanseve te mundshme. Keto shanse mundesojne mjete te ndryshme per investime. Megjithate ato duhet te shqyrtohen duke pasur si kriter misionin e kompanise. Seleksionimi i ketyre mundesive qe paraqet mjedisi i jashtem con ne zgjedhjen e alternatives strategjike. Qellimi eshte qe te arrihet nje kombinim i objektivave afatgjata dhe strategjise se madhe ne menyre qe firma te zere nje pozite optimale ne mjedisin konkurrues per realizimin e misionit te saj.

Zbatimi i strategjise. Prosesi i zbatimit, venies ne jete te planeve, programeve dhe buxheteve perben fazen e zbatimit te strategjise. Nepermjet zberthimit te objektivave afatgjate, strategjia e madhe zberthehet ne strategji operative. Por gjithashtu strategjia e pergjithshem duhet te institucionalizohet dmth te pershkoje gjithe jetem e perdithsme te kompanise.

Kontrolli dhe vkeresimi. Strategjia e vene ne zbatim duhet te vezhgohet vazhdimisht per te pare ne cfare mase jane arritur objektivat. Me gjithe perpjekjet qe behen gjate formulimit te strategjise, per te qene sa me te sakte, gjate procesit te zbatimit ajo duhet te kontrollohet dhe te permiresohet ne perputhje me kushtet.

1.11 Menaxhimi Strategjik ne lloje te ndryshme organizatash

1.11.1 Menaxhimi strategjik ne firmat e vogla.

Bizneset e vogla shpesh operojnë ne një treg te vogël ose ne një numër te kufizuar tregjesh, me një numër te kufizuar produktesh apo shërbimesh. Për këtë arsye fusha e operimit duket sikur paraqet me pak probleme strategjike se ne korporatat e mëdha. Firmat e vogla shume rralle kane departamente te sherbimit qe marrin analiza komplekse dhe kerkime tregu, per me teper vete menaxheret qe ne te shumten e rasteve jane vete pronaret ata qe krijojne lidhje me tregun. Firmat e vogla ne pergjithsei jane kompani private. Kjo ndikon mjaft ne aftesine e tyre per te rritur kapitalin. Kjo e fundit e kombinuar me imponimin e dëshirave dhe qellimeve te pronareve, ben qe zgjedhjet strategjike ne firmat e vogla te jene te kufizuara. Ajo duhe te studioje rruget me efektive te rritjes dhe konkurrences ne treg. Kjo arrihet nepermjet drejtimit strategjik dhe te menduarit ne menyre strategjike.

1.11.2 Menaxhimi strategjik ne organizatat e prodhimit dhe shërbimit.

Ekzistojnë shume ndryshime midis organizatave prodhuese dhe atyre te shërbimit, persa i përket strategjive konkurruese. Ne kompanitë prodhuese strategjia konkurruese është e lidhur me produktin ne nje shkalle me te larte se ne kompanite e sherbimit. Ne nje organizate qe ofron sherbime, ku nuk ekziston nje produkt fizik, avantazhi konkurrues llidhet me menyren se si klientet vleresojne sherbimin qe u ofrohet nga firma. Per kete arsye menaxhimi i larte ne nje firme prodhuese ka me teper mundesi te ushtroje nje kontroll te drejtperdrejte mbi strategjite konkurruese. Ne firmat e sherbimit faktoret qe percaktojne avantazhe konkurruese jane ne varesi te njerzve ne piken e levrimit te sherbimit, pra larg nga menaxhimi i larte. Pra si perfundim mund te thuhet se kontrolli i ushtuar nga ana e menaxhimit te larte i strategjise konkurruese ne nje firme sherbimi rezulton me pak i fuqishem se ne firmat prodhuese.

1.11.3 Menaxhimi ne korporata shumëkombëshe.

Problemet strategjike kyce me te cilat ndeshet nje korporate shumekombeshe jane shume te ndryshme nga ato me te cilat ndeshet nje biznes i vogel. Firma te tilla jane shume te diversifikuara si persa i perket produkteve ashtu dhe tregjeve gjeografike. Problemet e struktures dhe kontrollit ne nivel korporate dhe relacionet midis bizneseve dhe korporates meme, zakonisht jane problemet kryesore strategjike per firmat shumekombeshe. Ne nivel biznesi shumica e problemeve strategjike jane te ngjashme me ato te firmave te vogla. Problem mjaft i rendesishem strategjik per firmat shumekombeshe mbetet menyra e shperndarjes se burimeve ndermejt njesive te biznesit duke pasur parasysh kerkesat dhe aftesite konkurruese te ndryshme te tyre.

1.11.4 Menaxhimi strategjik ne sektorin publik.

Ne te kaluaren konceptet dhe teknikat e strategjise jane zbatuar kryesisht ne ndermarrje tregtare. Megjithate shumica e ketyre koncepteve jane shume terendesishme dhe ne

nderrmarrjet e sektorit publik. Natyrisht ekzistojne disa diferenca qe menaxheret e sektorit publik duhet ti identifikojne: Kompanite publike kane ngjashmeri me ato tregtare por ndryshojne persa i perket natyres se pronesis dhe kontrollit. Nje ndermarrje tregtare e kontrolluar nga shteti ndryshon nga ajo private persa i perket afatit kohor te planifikimit dhe bazes se financimit si dhe ne menyren e raportimit te rezultateve. Nje agjensi qeveritare ashtu si nje ndermarrje tregtare ka nje treg pune dhe nje treg parash, gjithashtu ka furnitoret dhe klientet e saj. Diferenca kryesore eshte se ajo ka nje treg politik i cili i siguron buxhetet dhe subvencionimet. Shume organizata te sektorit publik jane ne situata monopoli ose gjysme monopoli. Sherbimi shendetsor por dhe sherbime te tjera qe nuk jane joshese per sipermarresit private ofrohen nga orhanet e pushtetit publik. Nga pikepamja strategjike keto organizata kane mjaft probleme presa i perket mundesive te kufizuara te specializimit, diferencimit dhe rritjes.

1.11.5 Menaxhimi strategjik ne organizata jofitimprurëse.

Ne organizata te tilla si kisha, fondacionet etj., burimet e te ardhurave ndryshojne nga ato te bizneseve private. Keto organizata ne formulimin s strategjive te tyre influencohen nga bordet e financimit. Përderisa këto organizata varen nga fondet e sponsoreve dhe jo te klientëve, vëmendja përqendrohet tek efiquencia e fondeve sesa tek efektiviteti i shërbimit qe ato kryejne. Drejtuesit e këtyre organizatave do te përpiqen te hartojne strategji për te kënaqur objektivat e sponsoreve sesa te klientëve.