

Universiteti AAB Drejtimi : Menaxhment dhe Informatikë

Lënda: Menaxhimi Strategjikë

## Ligjërata V

Formulimi i objektivave dhe identifikimi i  
alternativave strategjike

Përmbajtja:

- 1. Objektivat e organizatës*
- 2. Llojet e strategjive*
- 3. Strategjitë konkurruese*
- 4. Strategjitë konkurruese me bazë tregun*
- 5. Identifikimi i alternativave strategjike*
- 6. Metodatat alternative për zhvillimin e strategjisë*

Ku ne dëshirojmë të shkojmë, ku ne duhet të shkojmë, dhe ku ne mund të shkojmë?

Përgjigja e pyetjes, *ku ne dëshirojmë të shkojmë ?*, ka të bëjë me një listë objektivash dhe alternativash strategjike, e hartuar pa marrë në shqyrtim ndonjë kufizim të mjedisit të jashtëm apo të brendshëm. Kësaj pyetje ne duhet t'i përgjigjemi në këtë kapitull. Në përgjigjen e dy pyetjeve të tjera, lista e alternativave reduktohet duke marrë në konsideratë kufizimet e mjedisit të jashtëm dhe të brendshëm të organizatës: shanset, kërcënimet, dobësitë dhe fuqitë.

Kapitulli V është i pari nga katër kapitujt pasardhës që përqendrohet në procesin e marrjes së vendimeve strategjike.

Ky kapitull ka dy qëllime kryesore:

1. Të diskutojë në detaje kuptimin e objektivave afatgjata, problemet që ato mbulojnë, dhe cilësitë që ato duhet ti kenë, dhe
2. Të diskutojë me hollësi kuptimin e strategjive të përgjithshme [xhenerike] si dhe të përshkruaj opsionet kryesore strategjike të mundshme për firmën.

## 1. Objektivat e organizatës

Në kapitullin II, misioni është përshkruar si tërësia e qëllimeve bazë të kompanisë. Këto qëllime, të cilat zakonisht nënkuptojnë përfitueshmërinë, rritjen dhe mbijetesën, pohohen pa kufij kohorë dhe sasiorë. Qëllimet japin një kuptim të përgjithshëm të orientimit të firmës, por nuk sigurojnë kufijtë specifik të progresit të sajë. Qëllimet shpesh hartohen në tema të përgjithshme si: *“të arrihet përfitueshmëri e lartë”*. Ky është një qëllim i pa kufizuar, sepse praktikisht ai nuk mund të realizohet kurrë plotësisht; organizata mundet gjithmonë të ketë një përfitueshmeri më të mire apo më të madhe. Sigurimi i këtyre kufijve realizohet me anë të objektivave. Objektivat janë rezultate që firma kërkon të arrijë brenda një periudhe të caktuar kohe. *“Të rrisin fitimin me 15 % në fund të vitit.....”*, është shembull i një objektivi të caktuar. Megjithatë, një qëllim i pakufizuar është një stad i nevojshëm për krijimin e një objektivi. Psh. , qëllimi i një biznesi është të reduktojë gabimet e bëra [psh., një shtëpi botuese shpesh ka transportuar ngarkesën e gabuar në destinacionin e gabuar ]. Për të realizuar këtë qëllim, hartohet një objektivi, *“për uljen e gabimeve në transport më 2% në vit”*.

**Objektivat identifikojnë rezultatet specifike që një organizatë kërkon të arrijë.**

### 1.1. Fushat që përfshijnë objektivat afatgjata

Objektivat e një firme përgjithësisht përfshijnë një nivel specifik fitimi, normën e kthimit të investimeve, ritmin e penetrimit të tregut, nivelin e inventarizimit, ritmin e prodhimit, e kështu me radhë. Një organizatë qeveritare mund të dëshirojë të reduktojë nivelin e

taksave, të rritë një shërbim të veçantë, të ndryshojë ligjet e taksave me qëllim përmirësimin e klimës së biznesit, etj. Një sistem shkollorë mundë të dëshirojë të rritë nivelin e njohurive të përvetësuar nga nxënësit, të sigurojë një numër më të madh kurseesh specializimi, etj.

Kështu objektivat mundë të marrin forma subjektive të ndryshme. Përshtatshmëria e një objektivi specifik përcaktohet nga qëllimi i përgjithshëm i organizatës dhe konditat ose kufizimet e mjedisit të jashtëm. Pra, siç u theksua më lart, objektivat ndryshojnë në varësi të llojit të organizatës dhe qëllimit të përgjithshëm të saj. Megjithatë, të gjitha organizatat, pavarësisht nga tipi apo qëllimet që i vënë vetes, hartojnë objektiva afatgjata në disa fusha:

***Përfitueshmëria:*** Që një firmë të shtrijë veprimtarinë e sajë në një periudhë afatgjate duhet të arrijë një nivel të pranueshëm fitimi. Shumica e firmave vendosin objektiva fitimi që zakonisht shprehen me të ardhurat nga mjetet e veta.

***Produktiviteti:*** Menaxherët strategjikë përpiqen vazhdimisht të përmirësojnë produktivitetin e veprimtarisë së firmës. Firmat që përmirësojnë relacionet input-output, normalisht rrisin produktivitetin. Zakonisht këto objektiva shprehen me numrin e njërive të prodhuara, ose numrin e shërbimeve të ofruara për njësi impute. Megjithatë, shpeshherë objektivat e produktivitetit shprehen në termat e uljes së shpenzimeve. Psh. , mund të vendosen objektiva për uljen e artikujve me defekte dhe nëse objektiva të tilla arrihen, përfitueshmëria rritet.

***Pozicioni konkurrues:*** Një matës i suksesit të korporatës është dominimi relative i tregut. Si matës i pozicionit konkurrues përdoren shitjet totale ose pjesa e tregut.

***Zhvillimi i punonjësve:*** Rritja e vlerave të punonjësve dhe krijimi i shanseve për karrierë rrit produktivitetin dhe ulë kohën ciklit të prodhimit. Për këtë arsye marrësit e vendimeve strategjike, shpesh formulojnë objektiva të zhvillimit të punonjësve. Psh. , një objektivi i tillë është rritja e kualifikimit dhe fleksibilitetit të punonjësve.

***Relacionet e punonjësve:*** Firma është e interesuar gjithmonë për relacione të mira midis punonjësve. Menaxheret strategjikë besojnë shumë që produktiviteti varet nga besimi dhe interesi në punë i punonjësve. Prandaj, ata hartojnë objektiva për marrëdhëniet midis punonjësve. Të tilla objektiva mishërohen në programet e sigurimit në punë, në pjesëmarrjen e punëtorëve në drejtim, dhe në planet e shpërndarjes së aksioneve për punonjësit.

***Udhëheqja teknologjike:*** Firma duhet të vendosin nëse duhet të jenë udhëheqëse apo ndjekëse të tregut. Të dy procedimet e mësipërme mund të jenë të suksesshme, por secili prej tyre do të kërkonte vendime strategjike të ndryshme. Për këtë arsye shumë firma hartojnë objektiva që kanë lidhje me udhëheqjen teknologjike. Psh. , një objektivi i tillë është sigurimi i pozicionit dominues në një segment tregu të caktuar.

***Përgjegjësia publike:*** Firmat duhet të njohin përgjegjësit që ajo ka kundrejt klientëve dhe shoqërisë. Shumë firma punojnë për të rritur reputacionin jo vetëm nëpërmjet ofrimit të produkteve me cilësi të lartë, por edhe nëpërmjet përgjegjësisë sociale. Psh. , ato mund të

vendosin objektiva për kontributin social, për aktivitetin publik dhe politik, për mirëqenien e komunitetit etj.

## 1.2 Cilësitë e objektivave afatgjata

Çfarë e dallon një objektive të mire nga një e keqe? Cilat janë cilësitë e një objektivave të realizueshme? Këto pyetje marrin përgjigje në kriteret që duhen të përdoren për përgatitjen e objektivave afatgjata. Objektivat afatgjata duhet të jenë të pranueshme, fleksibël, të matshme, motivues, të përshtatshme, të kuptueshme dhe të arritshme.

**Të pranueshme:** Menaxherëve u pëlqen më tepër të ndjekin ato objektiva që përputhen me preferencat e tyre. Ata mund të injorojnë ose të pengojnë arritjen e objektivave që nuk u pëlqejnë. Gjithashtu, objektivat duhet të jenë të pranueshme edhe nga grupet jashtë firmës. Psh. , në rast se firma vendosë një objektiv që do të shkaktonte ndotjen e mjedisit, kjo do të kundërshtohet nga Agjencia e Mbrojtjes së Mjedisit. Pranueshmëria e një objektivi varet nga mënyra dhe procedurat e përdorura për hartimin e objektivës. Njerëzit janë më të predispozuar të zbatojnë një objektive, kur ata kanë marrë pjesë në procesin e hartimit të kësaj objektivave.

**Fleksibël:** Objektivat duhet të jenë të adaptueshem ndaj ndryshimeve të papritura të mjedisit. Një mënyrë për sigurimin e fleksibilitetit të objektivave është bërja e rregullimeve në nivelin dhe jo në natyrën e objektivave. Psh. , objektiva e departamentit të personelit për trajnimin e 15 punonjësve në vit, mund të rregullohet duke ndryshuar numrin e njerëzve që do të trajnohen.

**Të matshme:** Është e vështirë të realizosh një objektive që thjeshtë deklaron: “*Ne do të rritim shitjet në vitin pasardhës*”. Një objektive më e qartë do të ishte: “*Të rritim shitjet me 10 % në fund të vitit pasardhës*”. Objektivat duhet të pohojnë qartë dhe konkretisht çfarë duhet arritur dhe kur duhet arritur. Pra, objektivat duhet të jenë të matshme. Psh. , objektiva “*të përmirësojmë vazhdimisht të ardhurat mbi investimet*”, do të jetë më mirë të formulohet “*të risim të ardhurat mbi investimet në linjën e prodhimit të letrës, me 1% në vit, dhe 5% në 3 vjet*”. Shpesh një objektiv shprehet në terma sasiore si: koha, shpenzimet, të ardhurat, etj.

**Motivues:** Studimet kanë treguar që njerëzit janë shumë produktivë kur objektivat janë motivues. Ato duhet të jenë të tilla që të mos realizohen me lehtësi, por njëkohësisht jo fare të përealizueshme. Në të dy rastet ato nuk duhet të ishin nxitëse e motivuese. Problemi është se grupet dhe individët e ndryshëm dallojnë përse i përket perceptimit të asaj se çfarë është shumë, dhe çfarë është pak. Prandaj rekomandohet që objektivat të vendosen sipas grupeve specifike. Zhvillimi i objektivave të tilla kërkon më shumë kohë e përpjekje, por dihet se objektivat e këtij lloji janë më motivues.

**Të përshtatshme:** Objektivat duhet të përputhen me qëllimet e përgjithshme të firmës, të cilat shprehen në misionin e saj. Çdo objektiv duhet të konsiderohet një hap drejt arritjes së qëllimeve të përgjithshme. Objektivat që nuk përputhen me qëllimet e kompanisë, mund të përmbysin qëllimet e saj. Psh. , nëse misioni është rritja e firmës, objektivi uljes

së raportit borxh / mjete të veta me 1%, do të ishte i papërshtatshëm dhe me efekt të kundërt.

**Të kuptueshme:** Objektivat duhet të jenë të pa kufizuara qartë dhe të kuptueshme. Menaxheret strategjikë të të gjitha niveleve duhet të kuptojnë çfarë duhet arritur. Ata gjithashtu duhet të njohin kriteret kryesor me të cilat do të vlerësohet rezultati i tyre. Pra, pasi të deklarohen, objektivat duhet të jenë të kuptueshme si për atë që i merr (zbatuesi) ashtu edhe për atë që i jep (formuluesi). Le të shohim keqkuptimin që lind nga objektiva “*të rritet produktiviteti i departamentit të kartë - kreditit me 20% brenda pesë vjetëve*”. Çfarë nënkupton kjo objektivë? Të rritet numri i kartave të papaguara ? Të rritet përdorimi i kartave (papaguara apo të publikuara)? Të rritet ngarkesa në punë të punonjësve të departamenti? Apo të shpresojmë se është aprovuar një sistem i ri kompjuteri që pas disa vjetësh do të rrisë rendimentin e tij.

**Të arritshme:** Përfundimisht, objektivat duhet të jenë të arritshme. Objektivat realiste janë edhe të arritshme. Realizimi i një objektivë të veçantë mund të kërkoj mbledhjen e informacionit, përvetësimin e një procesi të ri apo modifikimin e një burimi disponibël. Për të qenë e arritshme, një objektivë duhet të jetë e realizueshme brenda një kohe të caktuar dhe të jetë e koordinuar me objektivat e tjera që ka hartuar organizata. Një gjë e tillë është më e lehtë të thuhet sesa të bëhet. Ndryshimet e mjedisit të jashtëm të firmës ndikojnë në operacionet e brendshme të saj, duke krijuar pasiguri dhe duke kufizuar saktësitë e objektivave të hartuara. Psh. , lëkundja e madhe e përqindjes së interesit në vitet 1981-1985, e bëri shumë të vështirë realizimin e objektivave, veçanërisht në fusha të tilla si shitja e mallrave me jetëgjatësi të madhe, nga prodhues të tillë si General Motors dhe General Electric.

### 1.3 Hartimi dhe përdorimi i objektivave

Përgjegjësia për hartimin e objektivave i përket Menaxhimit të Lartë dhe Bordit të drejtorëve. Zakonisht ata hartojnë qëllime afatgjata. Objektivat mund të klasifikohen si ekonomike dhe joekonomike. Objektivat ekonomike kanë të bëjnë me normën e fitimit, kuotat e shitjes apo të prodhimit, arritjet financiare dhe përdorimin e burimeve. Objektivat joekonomike shpesh kanë të bëjnë me përgjegjësinë sociale të firmës. Objektivat afatshkurtra hartohen përgjithësisht nga niveli i mesëm dhe operacional i menaxhimit. Kur objektivat afatshkurtra arrihen, ato plotësojnë një pjesë të objektivave afatgjata të hartuara nga niveli i lartë i menaxhimit (figura 1).

*Figura 1, Perspektiva kohore dhe niveli organizacional i objektivave*

Menaxhimi i Organizates		
Menaxhimi i Larte	Afatgjatë	→
Menaxhimi i Mesëm	Afatmesëm	→
Menaxhimi i Operacional	Afatshkurtër	→
	Koha	→

Objektivat afatshkurtra shpesh deklarohen në formën e kuotave të shitjes, kuotave të prodhimit, niveleve të prodhimit, niveleve të punësimit, nivelit të kostos, apo treguesve të tjerë operacionale.

Psh. „një menaxher i nivelit të mesëm përcakton se në cilin produkt do të rriten shitjet me 10.000 \$, me qëllim që të realizohet objektivi afatgjatë i organizatës për rritjen e tregut. Kështu çdo person që angazhohet me shitjen në territorin X duhet të arrijë një nivel të caktuar shitjesh (*ndoshta 1,000 \$ nëse janë 10 shitës*) për çdo zone të caktuar. Objektivi i një trajneri futbollit për të fituar një kampionat ndërkombëtar , do të ishte një objektivi afatshkurtër brenda objektives afatgjatë për krijimin e një tradite fitimi në klubin sportive në fjalë.

## 2 Llojet e strategjive

Organizatat, veçanërisht shumëkombëset dhe korporatat e mëdha, janë realiste mjaft komplekse. Çdo organizatë duhet të përqendrohet në disa nivele të drejtimit strategjik. Psh., çdo organizatë duhet të përcaktojë rolin e saj në shoqëri: cili do të jetë kontributi i saj, në cilin sektor të ekonomisë do të bëjë pjesë, a do të jetë fitimprurëse, etj. Vendime do të merren edhe mbi mënyrën sesi firma duhet të konkurroj në treg. Gjithashtu firmës i duhet të vendosë mbi strategjitë funksionale të biznesit. Përveç kësaj duhet hartuar udhëzimet strategjike për të siguruar prodhimin dhe shpërndarjen e produkteve me një kosto efektive. Së fundi, firmës i nevojitet strategji për tu lidhur me firmat e tjera , mbi baza konkurruese, kooperuse apo kolektive. Strategjitë kryesore të një korporate mund të përshkruhen në 5 kategori, (figura 2).

Strategjia	Aplikohet në	Fokuson
Sipërmarrëse	Gjithë organizatat	Misioni, qëllimi, roli në shoqëri
Nderorganizacionale	Marrëdhëniet me firmat e tjera	Sjellje konkurruese, kooperuese, kolektive
E Korporatës	Firmat multibiznes	Secilin biznes dhe marrëdhëniet midis tyre
E Biznesit (konkurruese)	Gjithë organizatat	Konkurrencën efektive të biznesit
Funksionale/Operacionale	Gjithë organizatat	Mbështetje operacionale dhe funksionale të njësive të biznesit

Figura 2: Llojet e strategjive sipas niveleve

- **Strategjia sipërmarrëse.** Çdo organizatë, pavarësisht nga madhësia dhe sektori i ekonomisë ku ajo bënë pjesë ka një strategji të rolit shoqëror dhe institucional të saj. Kjo strategji mund të mos jetë formale, por megjithatë ekziston. E quajtur nga **Ansoff** “*strategji sipërmarrëse*”, kjo strategji i kushtohet misionit, qëllimit dhe rolit të organizatës në shoqëri. Këtu adresohen pyetjet si: Pse ekziston kjo organizatë ? Çfarë roli përpiqet të ruajë në shoqëri? Në cilin sektor të ekonomisë bën pjesë? A është ajo fitimprurëse apo jo fitimprurëse?

Çfarë forme pronësie ekziston? Kjo strategji përfshin edhe marrëdhëniet e firmës me mjedisin, veçanërisht me stakeholders të kompanisë. Pra strategjia sipërmarrëse shërben si një “kornizë” ose “zarf” brenda të cilit do të operojnë strategji më specifike.

- **Strategjia ndërorganizacionale.** Kjo strategji përqendrohet në llojet e marrëdhënieve që ekzistojnë midis organizatës në fjalë me organizatat tjera apo me mjedisin që e rrethon. Shumica e studiuesve nuk e studiojnë këtë strategji si të ndarë plotësisht nga strategjitë e tjera të korporatës apo të biznesit. Psh. , marrëdhëniet me konkurrentët mund të studiohen si strategji në nivel biznesi, ose marrëdhëniet me firmat e tjera mund të studiohen si marrëdhënie në nivel korporate. Përball presionit të intensifikuar konkurrues dhe sfidave tjera të mjedisit, shumë firma po ndryshojnë qëndrimin e tyre strategjikë. Psh. , shumë firma po ndjekin strategjitë e kooperimit me firmat e tjera, duke u përpjekur në këtë mënyrë të ndikojë në mjedisin e biznesit nëpërmjet reklamave të përbashkëta, përpjekjeve për ligje të favorshëm. Psh. , shumë industri kanë grupe sindikaliste që përpiqen për lehtësimin e taksave, përmirësimin në favor të tyre të legjislacionit , etj. Gjithashtu shumë firma po krijojnë ndërmarrje të përbashkëta apo aleanca strategjike për të përbashkuar më mirë konkurrentët.
- **Strategjia e korporatës.** Këtu adresohen pyetjet: Në cilat lloje biznesi duhet konkurruar? Cili do të jetë portofoli i bizneseve, tani dhe në të ardhmen? Si do të plotësojnë bizneset njeri tjetrin dhe si do të shpërndahen burimet në secilën njësi biznesi? Kjo lloj strategjie është e aplikueshme në organizatat që konkurrojnë në më shumë se një treg, por ajo mund të aplikohet pothuajse në të gjitha firmat. Strategjia në nivel korporate merret me problemet e diversifikimit, shkrirjes, shitjes apo edhe nisjes së një biznesi.
- **Strategjia në nivel biznesi.** Për kompanitë me një biznes dhe për çdo njësi biznesi që përfshihet në portfolin e korporatës duhet të zhvillohet një strategji që fokuson segmentin e tregut apo produktin ku do të konkurrohet. Kjo strategji përqendrohet në problemet e ciklit të jetës ku ndodhet produkti, në mjedisin konkurrues si dhe në kompetencat dalluese që duhet zhvilluar me qëllim krijimin e avantazheve konkurruese. Strategjitë në nivel biznesi fokusojnë edhe rëndësinë relative të çdo fushe funksionale si dhe nivelin e burimeve të përcaktuara për secilën fushë.
- **Strategjia funksionale / operacionale.** Suksesi i strategjisë në nivel biznesi varet jo vetëm në pozicionin konkurrues që ka krijuar firma në segmentin e dhënë të tregut, por gjithashtu edhe në mënyrën e koordinimit të funksioneve dhe operacioneve të zinxhirit të vlerës. Strategjia funksionale përfshinë çfarë duhet bërë në fushat e ndryshme funksionale duke përcaktuar rëndësinë relative dhe burimet e planifikuara për secilën. Psh. , nëse strategjia në nivel biznesi e firmës është të zgjeroj ofertën e saj në një treg të veçantë, si do të plotësojnë produktet njëri tjetrin duke patur parasysh koston, cilësinë, karakteristika dhe faktorë të tjerë? Nëse do të ndiqnim një strategji të rritjes së pjesës së tregut, a do të nevojitej rritje e reklamës? Si do të influencojë kjo strategji në funksionet e prodhimit, shpërndarjes, financës, etj..?

### 3 Strategjitë konkurruese

Çka është strategjia konkurruese?

*Strategjia konkurruese ka të bëjë me pozicionimin e kompanisë në mjedisin e biznesit.*

Pozicionimi i kompanisë nënkupton shumë më tepër sesa pozicionimi i produktit apo koncepti i marketingut. Ai nënkupton pozicionimin e të gjitha funksioneve të kompanisë.

Ekzistojnë dy pyetje kryesore që ne duhet të shtrojmë përpara se të hartojmë një strategji:

- E para ka të bëjë me *strukturën apo atraktivitetin* e industrisë në të cilën ne po konkurrojmë. Disa industri janë shumë më fitimprurëse se të tjerat, dhe ne thjesht duhet të kuptojmë pse. Kjo sepse esenciale ne hartimin e strategjisë është të njohim lojën në të cilën ne po përpiqemi të hyjmë, apo të konkurrojmë.
- E dyta *pozicionimi i kompanisë* brenda kësaj industrie. Ne kemi parë se pavarësisht se fitimi i industrisë është i lartë apo i ulët, kompanitë brenda të njëjtës industri kanë fitime të ndryshme. Disa bëjnë shumë më tepër fitime se të tjerat.

Në kapitullin III, studiuam analizën e industrisë duke ju përgjigjur pyetjes së parë të hartimit të strategjisë.

Tani le të vazhdojmë me pyetjen e dytë. Si mund të arrijë një kompani të ketë një performancë të lartë, pavarësisht nga performanca e industrisë? Pyetja pse një kompani ka performancë të lartë është tepër e thjeshtë. Kjo sepse, për të pasur një performancë të lartë në industri ju duhet të keni një avantazh konkurrues të qëndrueshëm. Një kompani duhet të bëjë diçka më mirë se rivalët e mbrojtur nga imitimet.

Avantazhi mundë të ruhet në një nga dy mënyrat:

- Ju mund të bëni diçka që konkurrentet nuk do të jenë në gjendje ta imitojnë, gjë që ndodhë rrallë.
- Ose ju duhet të përmirësoni më shpejtë se konkurrentet tuaj, dhe përmirësimi i vazhdueshëm është një nga elementet kyç të krijimit dhe ruajtjes së avantazhit krahasues.

Atëherë, nëse avantazhi krahasues është kyçi i një performancë të lartë, si ne do të arrijmë një avantazh krahasues? Për të kuptuar këtë pyetje ne duhet të dimë se ekzistojnë dy lloje bazë të avantazhit krahasues që çdo kompani mund të posedojë.

1. Së pari kemi të bëjmë me koston e ulët. Kompania mundë të sigurojë kosto të ultë në dizajnin, prodhim, etj. Meqë kompania ka kosto të ultë, do të ketë fitime të larta.

2. Një lloj tjetër i avantazhit krahasues është ai që quhet diferencim. Një kompani që diferencon është e aftë të prodhojë produkte që sjellin përfitime unike për klientin. Dhe meqenëse ky produkt është unik, klientët janë të gatshëm të paguajnë çmime të larta për të siguruar atë. Pra në këtë mënyrë kompania siguron fitime dhe performancë të lartë.



*Figura 3: Dy llojet e avantazhit konkurrues*



Pra, çdo fuqi apo dobësi që ka një kompani mund të ndihmojë apo pengojë atë të ulë koston apo të diferencohet. Dhe, siç do të shpjegojmë më poshtë, ka shumë rëndësi të dihet se cilin nga këto avantazhe kërkon ta arrijë kompania.

Në kërkim të këtyre dy avantazheve konkurruese, çdo kompani ka një tjetër zgjedhje për të bërë me qëllim që të përcaktojë strategjinë e saj: fushë konkurruese.

Fusha konkurruese mundë të ketë një diapazon të gjerë apo të ngushtë. Disa korporata të caktuara përgjithësisht konkurron në një fushë të gjerë konkurruese. Ata ofrojnë një rang të gjerë produktesh për një rang të gjerë klientësh, në një rang të gjerë tregjesh gjeografike.

Shumë kompani të tjera e ndjejnë se nuk mund të arrijnë avantazh krahasues në një range të gjerë produktesh apo klientësh. Prandaj ata përcaktojnë një fushë të ngushtë konkurruese si: fokusimi në një lloj të veçantë produkti, në një lloj të veçantë klientësh, në një lloj të veçantë tregu gjeografik. Kështu këto kompani kërkojnë avantazh konkurrues në këto fusha të ngushta konkurruese.

Këto dy variabla elementarë, lloji i avantazhit konkurrues dhe fusha e konkurrencës, çojnë në strategjitë xhenerike. Strategjitë xhenerike konsiderohen si rrugë të ndryshme për të qar kompaninë në avantazh krahasues që ajo ka zgjedhur. Këto tri strategji xhenerike janë rezultat i bashkëveprimit të dy kritereve : avantazhit konkurrues dhe fushës së veprimtarisë të ndërmarrjes (figura 5).

## Llojet e Avantazhit

E gjerë	<b>Kosto e ulet</b>	<b>Diferencimi</b>
E ngushtë	<b>Fokusimi i kostos</b>	<b>Fokusimi diferencimit</b>

*Figura 4: Strategjitë xhenerike te Poterit*

Siç e shini në figurë, ekzistojnë katër opsione bazë:

Kompania mundë të zgjedhë një ulje kosto apo diferencim në një fushë të gjerë konkurruese apo të ulë koston apo të diferencoj produktin në një segment të ngushtë tregu, në një numër të kufizuar produktesh apo zona gjeografike.

**Pozicioni më i keq strategjikë është të qëndrosh në mes, pra të mos dish çfarë lloj avantazhi konkurrues të sigurosh dhe në çfarë fushë konkurruese të operosh. Ju mundë të shqetësoheni për diferencimin e produktit, por në fakt nuk keni krijuar një produkt unik. Ju mund të kërkonit segmentimin e tregut, por nuk keni spikatur ndonjë segment në të cilin ju e ndjeni veten unik dhe që mund t'i dedikoheni.**

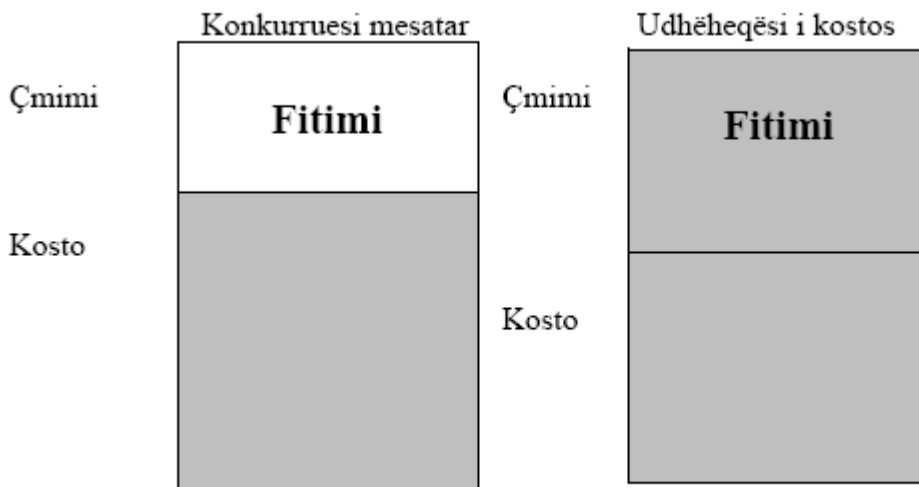
Secila nga këto strategji ka një vlerë të kufizuar: zgjedhja strategjike varet, nga njëra anë, nga respektimi i disa kushteve dhe, nga ana tjetre, shoqërohet me rreziqe te shumta.

### 3.1 Udhëheqja e kostos

Çdo kompani që kërkon të fitoj një avantazh kostoje duhet të nisë me produktin më të mire të saj: atë produkt që ka karakteristikat më të mira, cilësinë më të mire dhe realizon nevojat e klientëve. Por nuk do të thotë që prodhuesi me kosto më të ultë duhet të ketë të gjitha avantazhet e produktit në krahasim me konkurrentët. Qëllimi është të krijoj një hendek me konkurruesit përse i përket koston. Për këtë ai duhet të menaxhoj disa elemente kritik të koston dhe në këtë dhe në këtë mënyrë kompania udhëheqëse e koston do të mund të vendosë çmime më të vogla ose të barabarta me mesataren e industrisë. Në strategji ekziston një ekuacion mjaftë i rëndësishëm i cili përcakton aftësinë e kompanisë

për të qenë një prodhues i performances se lartë. Ky ekuacion është një krahasim i çmimeve relative të kompanisë kundrejt konkurrentëve me kosto relative të kompanisë kundrejt konkurrenteve (figura 5).

Qëllimi i kompanisë që ndjek strategjinë e udhëheqjes së kostos ose e kostos më të ultë, është të konkurroj kundërshtaret nëpërmjet prodhimit të produkteve dhe shërbimeve me një *kosto më të ultë*. Për të përfituar nga ky avantazh, kompania nuk duhet të ulë shumë çmimet. Kjo strategji kërkon rritjen ekonomisë së shkallës, kontrollin rigoroz të shpenzimeve, minimizimin e shpenzimeve në fusha të tilla si kërkim zhvillimi, shitjet, reklama, etj. Pozicioni i kostos më të ulte e mbron biznesin nga rivalet, i jep mundësinë të përballoj me sukses konkurrencën.



*Figura 5: Ekuacioni strategjik për avantazhin nga ulja e kostos*

Strategjia e kostos më të ultë ka dy avantazhe:

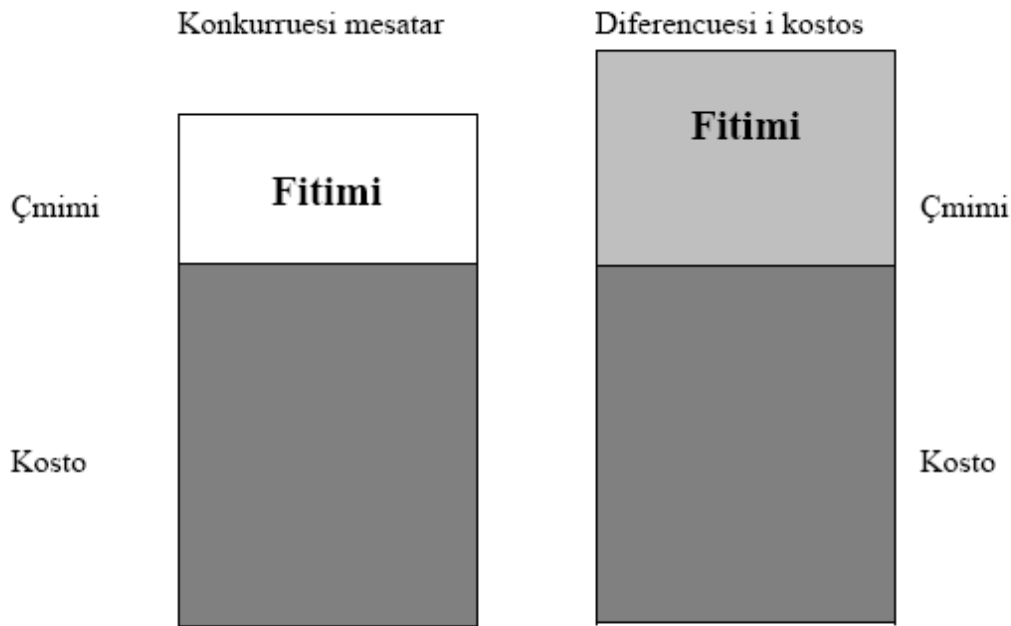
1. Së pari, për hir të kostos më të ultë, udhëheqësi i kostos është në gjendje të shesë produktet dhe shërbimet me çmime më të ulëta se ato të konkurrenteve dhe të sigurojë të njëjtat nivele fitimi me kompanitë e tjera. Kur çmimet e produkteve të kompanisë janë të njëjta, udhëheqësi i kostos siguron fitime më të larta se konkurrentet, për shkak të kostove më të ulëta.
2. Së dyti, nëqoftese lufta e konkurrencës rritet, udhëheqësi i kostos është më rezistent ndaj konkurrencës në krahasim me kompanitë e tjera, për hir të kostove më të ulta. Në të dy rastet udhëheqësi i kostos sigurojnë të ardhura mbi mesataren.

### 3.2 Diferencimi

Le të kthehemi tani tek strategjia e diferencimit. Cila është filozofia e diferencimit, cilat janë elementet konkurruese dhe parimet bazë të kësaj strategjie ?

- Diferencimi fillon me identifikimin e nevojave bazë apo jetësore të klientëve. Ai synon arritjen e një rezultati unik nëpërmjet realizimit të këtyre nevojave të veçanta.
- Pika kyçe e diferencimit është se ai duhet të mundësoj çmime të larta dhe këto çmime të larta duhet të rrisin performance e kompanisë. Le të rikujtojmë ekuacionin strategjik që përmendëm më lartë, ekuacionin midis çmimeve relative dhe kostove relative (figura 6).

Diferencuesi sillet krejt ndryshe nga udhëheqësi i kostos. Kërkimi i një produkti të diferencuar kërkon edhe shpenzime plus, të cilat bëjnë që kosto e diferencimit të jetë më e lartë se konkurrentit mesatarë. Prandaj diferencuesi duhet të tregojë shumë kujdes për shpenzimet. Diferencuesi kërkon të ulë koston dhe ai duhet të bëjë vetëm ato shpenzime që janë të domosdoshme për arritjen e një çmimi Premium.



*Figura 6: Ekuacioni strategjik për diferencim*

- Një pike tjetër kyçe e strategjisë së diferencimit është komunikimi i sajë tek klientët. Diferencuesit kanë sukses kur ata kanë arritur t'i bëjnë të njohur klientëve karakteristikat unike të produktit të tyre.

### ***Strategjia e diferencimit tek BMW***

*BMW ndjek një numër strategjish, të projektuara me qëllim që të mbrojnë pjesën e tregut, veçanërisht prej konkurrencës japoneze.*

- *Veturat i përshtaten kërkesave të klientëve. Klientët mund të kërkojnë çfarë ngjyre të duan dhe një numër përshtatjesh të brendshme.*
- *BMW i injoron veturat sportive dhe veturat joluksoze. Ato pretendojnë për tregje më të larta.*
- *Siguria, mjedisi, ekonomia dhe komforti theksohen për çdo model.*

### 3.3 Disa problem me konceptet e strategjive konkurruese

Konceptet e strategjive konkurruese (xhenerike) janë të rëndësishme sepse ato i njohin menaxherët me strategjinë konkurruese dhe avantazhet konkurruese. Megjithatë, gjatë zbatimit të këtyre strategjive mund të lindin disa problem.

Disa nga problemet kanë të bëjnë me nocionin e *udhëheqjes së kostos*. Porten nuk nënkupton vetëm avantazh afatshkurtër të kostos apo thjesht ulje kostoje. Avantazhi i udhëheqjes së kostos nënkupton të kesh koston më të ultë krahasuar me konkurrentet, në një diapazon kohor. Kjo nuk mund të arrihet thjesht nga ulja e kostos; këtë gjë janë në gjendje ta bëjnë edhe konkurrentët. Problemi qëndron pra se si mund të arrihet në një avantazh krahasues përmes udhëheqjes së kostos.

Në paragrafët e mësipërm është argumentuar që udhëheqja e kostos mund të arrihet me anën e krijimit të një avantazhi të pjesës së tregut relative (pjesës së tregut me krahasim me konkurrentet), sepse kjo i siguron firmës avantazhe kostoje përmes ekonomisë së shkallës, fuqisë së tregut dhe efekteve të Kubës së eksperiencës. Megjithatë, nuk është e çartë se çka nënkupton avantazhi i pjesës relative të tregut. Studiues të ndryshëm argumentojnë se ajo nënkupton pjesë relative të tregut kundrejt dy apo tre konkurrentëve më të afërt, dhe ekzistojnë diferenca në pikëpamje përse i përket nivelit të kërkuar të avantazhit të pjesës relative të tregut.

Në hartimin e strategjisë, ndonjëherë është e rëndësishme të supozosh një lidhje direkte midis avantazhit të pjesës relative të tregut dhe avantazhit të tregut në përgjithësi: firma dominuese humbasin pjesë tregu, dhe të tjera mund ti fitojnë ato. Pjesa e tregut në vetvete nuk është më e rëndësishmja më tepër kanë rëndësi avantazhet që ajo ofron. Sigurisht, avantazhi i pjesës relative të tregut mundet dhe duhet të japë edhe avantazhe të kostos, por nëse menaxheret nuk i menaxhojnë bizneset në mënyrë të tillë që ti shfrytëzojnë këto avantazhe, atëherë ata do ti humbasin këto pjesë tregu dhe biznese të tjera do ti fitojnë ato.

Porter e përshkruan gjithashtu idenë e udhëheqjes së kostos si të aplikueshme, si në kuadrin e një industrie të tërë ashtu edhe për segmente të veçanta tregu. Ky është një dallim mjaftë i rëndësishëm. Nëse ideja e udhëheqjes së kostos duhet trajtuar si një strategji në rang industrie, kjo nënkupton që në një industri të tërë vetëm disa firma mund të përfitojnë prej saj. Prandaj, kjo duhet konsideruar si një strategji e aplikueshme për segmente të veçanta tregu.

Probleme që duhet ti kushtojmë vëmendje lindin edhe nga përkufizimi i *diferencimit*. Së pari, Porter e përkufizon diferencimin në termat e aftësisë së një firme për të vendosur çmime me të larta se konkurrentët. Argumenti i tij mbështetet në faktin se një produkt ose shërbim i cili ofron diçka unike, ose ka vlerë më të madhe se konkurrenca, do të meritojë një çmim më të lartë. Megjithatë, kjo neglizhon mundësin që një firm mund të hedhë në treg një produkt të diferencuar, me një çmim të ngjashëm me atë të konkurrentëve, me qëllim që të rritë pjesën e tregut.

**Nëse një firmë do të ndiqte një strategji diferencimi, ka rendësi që te sqarohen dy problemet e mëposhtme:**

- **Prej kujt do te diferencohet, domethënë prej cilit konkurrent ?**
- **Ku do te bazohet diferencimi, ne produkt, ne cilësi, ne mënyrën e shërbimit etj**

## **4 Strategjitë konkurruese (xhenerike) me bazë tregun: “ora strategjike”**

Shpesh menaxherët i perceptojnë strategjinë xhenerike në termat e mjedisit të brendshëm të organizatës ; tashmë është argumentuar se treguesi i kostos si një tregues i mjedisit të brendshëm të organizatës, nuk mund të shërbej i vetëm si bazë për avantazh konkurrues. Në të njëjtën mënyrë, menaxheret e konceptojnë strategjinë e diferencimit në terma teknike; psh, si një produkt i projektuar mire nga pikëpamja inxhenjerike, ose si një shërbim më i sofistikuar. Ndërkohë, të qenurit unik nuk do te përbente avantazh konkurs nëse nuk do te krijonte vlerë për blerësit, në mënyrë që blerësi të kishte preference për produktet apo shërbimet e firmës në krahasim me produktet dhe shërbimet e konkurrenteve.

Duke supozuar se klientëve i ofrohen produkte apo shërbime të ndryshme nga firma të ndryshme, klientët do te preferonin të zgjidhnin një burim në krahasim me një tjetër nëse:

- a. Çmimi i produktit apo shërbimit është më i ultë se ai i një firme tjetër, ose
- b. Produkti apo shërbimi i kësaj firme ka një vlerë më të lartë për konsumatorët në krahasim me çka ofrojnë firmat e tjera.

### **4.1 Strategjitë e bazuara në çmimet (Rrugët 1,2)**

**Rruga 1.** mund të duket jo tërheqëse, por shumë organizata kanë patur sukses duke ndjekur këtë rrugë. Ky është opsioni më “*i lire dhe më i papëlqyeshëm*” i cili nënkupton reduktimin e çmimeve dhe të vlerës së shtuar dhe fokusimin në një segment të ndjeshëm ndaj çmimeve. Ky opsion mund të ketë vlerë në ato raste kur ekziston një segment tregut i cili, megjithëse njihet që cilësia e produktit apo shërbimit është e ulët, nuk ka zgjedhje tjetër përveçse blerjen e këtij produkti.

Kjo ka ndodhur me shitësit me pakicë të veshjeve. Ndërkohë që supermarketet përqendroheshin në përmirësimin e mallrave të tregtuara, një numër dyqanesh të vogla shisnin mallra me cilësi të ulët dhe çmime të ulëta. Këto të fundit nuk kërkonin të konkurronin më supermarketet apo dyqanet modern, por vetëm të tërhiqen një segment të popullsisë me të ardhura të ulëta.

**Rruga 2** është një strategji tipike që kërkon avantazh mbi konkurrentët. Ajo nënkupton reduktimin e çmimeve, ndërkohë që përpiqet të ruajë cilësinë apo shërbimin e produktit. Problemi këtu qëndron në faktin se kjo alternative mundë të kopjohet me lehtësi nga konkurrentet, të cilët gjithashtu mund ti ulin çmimet. Kjo na qon në nocionin e udhëheqjes së kostos. Një organizatë mund të mbajë çmime të reduktuara vetëm nëse ajo ka një bazë kosto më të ulët se konkurrentet dhe është e përgatitur për betejën e uljes së çmimeve; nga eksperiencia kjo është e vështirë të arrihet.

Për një firmë që nuk ka siguruar udhëheqjen e kostos dhe kërkon të konkurrojë me çmime, ekziston rreziku i uljes së fitimit të industrisë në përgjithësi dhe si rezultat uljet mundësia për investime për zhvillimin e produktit apo shërbimit.

Megjithatë, është mjaftë efektive të ndjekësh një strategji të çmimeve për të fituar avantazh konkurrues në një segment tregu në të cilin (a) çmimi i ulët është i rëndësishëm dhe (b) një biznes ka avantazh kostoje mbi konkurrentët që operojnë në atë segment. Si shembull këtu mund të marrim suksesin e prodhuesve të vegjël që furnizojnë supermarketet me produkte ushqimore.

Ata janë në gjendje të aplikojnë çmime të ulëta sepse shpenzimet e përgjithshme (shpenzimet administrative, shpenzimet marketing, etj.) i kanë të vogla. Megjithatë, ata mund të jenë të suksesshëm vetëm për sa kohë janë të fokusuar në atë segment tregu dhe ndërkohë të tjerët nuk mund të arrijnë nivelin e kostos së tyre.

Një tjetër opsion është një strategji e gjerë diferencimi: ofrimi i një vlere të shtuar më të lartë se konkurrentët, me një çmim të njëjtë apo më të lartë. Qëllimi është të arrihen pjesë të larta tregu, dhe për rrjedhim vëllim shitje me të lartë se konkurrentët, duke ofruar produkte apo shërbime më të mira me të njëjtin çmim; ose fitime më të larta si rezultat i çmimeve më të larta. Kjo strategji mund të arrihet :

- Nëpërmjet produkteve unike apo të përmirësuara: Psh., nëpërmjet investimeve në kërkim zhvillim apo dizajnin. Këtë strategji e kanë përdoruar me sukses firmat e autoveturave japoneze, të cilat investojnë vazhdimisht në përmirësimin e produkteve.
- Nëpërmjet teknikave të bazuara në marketing, duke demonstruar se produkti apo shërbimi juaj do të realizojë nevojat e klientëve më mire se konkurrentët. Në këtë rast strategjia mbështetet në fuqinë e markës dhe në teknikat e promocionit.

Shtrirja në të cilën këto strategji janë të suksesshme varet nga disa faktorë:

- Firma duhet të identifikojë qartë cilët janë klientët dhe nevojat e tyre. Psh, në rastin e një biznesi gazetash, cili do të jetë klienti kryesor, lexuesi, biznesi i reklamave apo të dyja bashkë? Këta klientë mund të kenë nevoja të ndryshme. Me të njëjtin problem ndeshen edhe organizatat e sektorit publik. Për to ka rëndësi që të ofrojnë vlerë të shtuar të perceptuar, por për cilësinë? Mundet që në këtë rast vlera e shtuar të matet me termat e kënaqjes së institucioneve apo politikanëve.
- Shpesh menaxherët mendojnë se i njohin vlerat e përdoruesve apo stakeholderve të organizatës. Menaxheret i formulojnë dhe i zbatojnë strategjitë, ose sipas mënyrës tradicionale të operimit mbështetur në eksperiencën, ose duke u bazuar në burimet e organizatës. Në fakt, një faktor kryesor diferencues për një organizatë është aftësia e

menaxhereve që të njohin tregun dhe ti përgjigjen me kohë vlerave dhe nevojave të klientëve.

- Është shumë e vështir për një konkurrent të imitoj një strategji diferencimi të mbështetur një numër aktiviteteve apo karakteristikash të produktit sesa të mbështetur në një produkt apo shërbim të veçantë.

- Ideja që avantazhi konkurrues përmes diferencimit mund të arrihet në një bazë statike është e diskutueshme. Ekzistojnë dy arsye për këtë. Në shumë tregje vlerat e klientëve ndryshojnë, dhe prandaj bazat e diferencimit duhet të ndryshojnë. Megjithatë, edhe nëse konstatohet se vlerat apo nevojat e klientëve nuk ndryshojnë me shpejtësi, me kalimin e kohës konkurrentët do të imitojnë bazën e diferencimit. Kjo kërkon që një biznes që ndjek strategjinë e diferencimit, duhet të rishikojë vazhdimisht bazën e diferencimit.

## **4.2 Strategjitë e vlerës së shtuar ose diferencimit (rruga 3)**

Kjo strategji mund të arrihet: Nëpërmjet produkteve unike ose të përmirësua. p.sh. nëpërmjet investimeve në kërkim zhvillim apo dizajnin. Nëpërmjet teknikave të bazuara në marketingun. Në këtë rast strategjia mbështetet në fuqinë e markës dhe në teknikat e promocionit. Shtrirja në të cilën këto strategji janë të suksesshme varet në disa faktorë: Firma duhet të identifikojë qartë cilët janë klientët dhe nevojat e tyre. p.sh në rastin e një biznesi gazetash, cili do të jetë klienti kryesor lexuesi, bizneset e reklamave apo të dy së bashku?

## **4.3 Strategjia hibride (rruga 4)**

Ekziston mundësia që përkohësisht të sigurohet një vlerë e shtuar në termat e klientëve duke mbajtur çmimet e ulëta. Shumë firma japoneze ka vite që veprojnë në këtë mënyrë, dhe kjo strategji ndiqet edhe nga IKEA. Suksesi i strategjisë këtu mbështetet në aftësinë për njohjen nga njëra anë të nevojave të klientëve dhe sigurimin nga ana tjetër e kostos së ulët. Kjo do të mund të çonte në uljen e çmimeve dhe njëkohësisht uljen e mundësisë së imitimit nga konkurrentët.

Strategjia hibride mund të ketë avantazhe:

- Nëse siguron një vëllim shitje shumë më të madh se konkurrenca, dhe si rezultat fitimet mbeten shumë të larta për shkak të kostos së ulët.

- Nëse përdoret si një strategji për hyrje në treg. Kjo është një alternative strategjike për zhvillimin e strategjive të reja që firmat japoneze kanë disa vjet që e ndjekin. Këto firma kërkojnë vazhdimisht për boshllëqe tregu në ndonjë zone gjeografike dhe hyjnë në këto tregje me produkte superior dhe shpesh me çmime më të ulëta. Qëllimi është të fitohet pjesa e tregut, të tërhiqet vëmendja e konkurrentëve, dhe të përdoret kjo si trampolinë për të vazhduar më tej. Megjithatë, në ndjekjen e një strategjie të tillë është e rëndësishme të sigurohemi që (a) *baza e kostos* është e tillë që të mund të mbështet çmimet e ulëta, dhe (b) është parashikuar një strategji e mëtejshme për penetrim në treg.

## **4.4 Diferencimi i fokusuar (rruga 5)**



Mundet që një biznes të konkurrojë duke ofruar vlerë të lartë tek klientët, me një çmim relativisht të lartë. Megjithatë, nëse ndiqet kjo strategji nënkuptohet se biznesi po konkurren në një segment të veçantë tregu- gjë që sjell një avantazh konkurrues. Në tregun e autoveturave, të gjithë prodhuesit konkurrojnë brenda të njëjtit treg, duke u përpjekur të bindin klientët se produkti i tyre është i diferencuar nga ai i konkurrenteve. Ndryshe ndodhë me BMW. Kjo kompani nuk kërkon të konkurroj direkt me prodhuesit e tjerë, ajo ofron një produkt me vlerë shumë të lartë dhe shpesh me çmime më të larta. Ajo, pra, përpriqet të tërheq një segment të caktuar tregu. Megjithatë kjo strategji ngre disa problem të rëndësishme;

- Duhet bërë zgjedhja midis një diferencimi të gjerë dhe një strategjie fokusimi. Në një studim të bërë në 89 biznese Evropiane u konstatua se menaxheret i shohin strategjitë e tyre për vitet '90-të si të mbështetura fuqimisht në një zgjedhje të kujdesshme të gjerësisë së tregut dhe në lidhjen e ngushtë midis fuqisë së tregut dhe segmentimit të tregut.

- Ka rëndësi të jetë e qartë se në çfarë segmenti tregu po konkurren firma, e përkufizuar kjo në termat e nevojave dhe vlerave të klientëve. Kjo është e vështirë të behet veçanërisht nëse firma po përpriqet të konkurroj në segmente të ndryshëm tregu, me nevoja të ndryshëm. Psh. Supermarketet përpriqen të shesin produkte të shumëllojshme me qëllim që të plotësojnë nevojat e një numri të madh klientësh. Mirëpo atyre u lindin probleme sepse dekori, pajisjet, stafi, etj, nuk ja të diferencuara për të plotësuar nevojat të diferencuara të klientëve.

- Strategjitë e fokusimit mund të krijojnë konflikte me interesat e stakeholder-ve.

- Avantazhet e strategjisë së fokusimit duhet të monitorohen me kujdes sepse tregu ndryshon vazhdimisht. Mundet, psh. , që diferencat midis segmenteve të tregut të zvogëlohen, duke e ballafaquar organizatën me një konkurrencë të gjere.

#### **4.5 Strategjitë e dështimit (rrugët 6,7,8)**

Strategjitë e sugjeruara nga rrugët 6,7,8 kanë probabilitet të lart dështimi.

*Rruga 6* propozon rritjen e çmimeve pa rritur vlerën e produktit për klientin. Edhe nëse kemi të bëjmë me një organizatë në pozita monopoli, është shumë e vështirë që një strategji të jetë e suksesshme. Kjo është strategjia për cilën akuzoheshin organizatat monopoliste (Telekomi, furnizimi me energji elektrike). Megjithëse organizata është e mbrojtur nga legjislacioni apo barrierat e larta të hyrjes, konkurrenca do të përpriqet të shkatërroj pjesën e tregut.

*Rruga 7* është një vazhdim me agresiv i rrugës 6, reduktim i vlerës së produktit apo shërbimit të shoqërisë me rritjen e çmimeve.

*Rruga 8*, sipas të cilës reduktohet vlera e produktit dhe mbahen çmimet të pandryshuara, është gjithashtu e rrezikshme, megjithëse shumë firma e kanë ndjekur atë. Shumë kompani ulin vlerën e produktit në termat e cilësisë, paketimit, reklamës e kështu me radhe, me besim se pjesa e tregut që ato kanë mjafton për të ruajtur pozicionin e tyre konkurrues. Por shumë shpejt, konkurrentet me pjese të vogël tregu fillojnë të zgjerohen në treg.

## **5. Identifikimi i alternativave strategjike (strategji ne nivel korporate)**

Strategjia përcakton hapat themelore qe një organizate duhet te ndërmarre me qellim qe te arrij një objektiv ose grup objektivash. Për zgjedhjen e një strategjie, menaxhimi i organizatës shqyrton disa alternativa dhe zgjedh alternativën me te përshtatshme.

Menaxheri i përgjithshëm është personi përgjegjës për hartimin e një plani strategjik efektiv për organizatën. Kjo detyrë kërkon kurajë dhe njëkohësisht ftesi profesionale. Ne procesin e zbatimit te alternativave strategjike te hartuara me pare, si rezultat i ndryshimit te mjedisit, mund te ndodh qe një strategji te mos jete aktuale duke rrezikuar keshtu mbijetesën e organizatës. Para menaxherit ne këtë rast lind nevoja te njoh alternativat strategjike te mundshme dhe te zgjedh midis tyre atë qe i përshtatet me se miri misionit dh mjedisit te organizatës. Ne procesin e zgjedhjes, para organizatës paraqiten një numër i alternativave strategjike.

Alternativat strategjike qe ne do te përshkruajmë ne këtë kapitull janë;

### **1. Strategjia e rritjes se qëndrueshme**

#### **2. Strategjia e rritjes:**

- a. Integrimi vertikal
- b. Integrimi horizontal
- c. Divesifikimi koncentrik
- d. Diversifikimi konglomerat
- e. Koncentrimi ne një produkt te vetëm
- f. Zhvillimi i produktit
- g. Zhvillimi i tregut
- h. Novacioni

#### **3. Strategjitë e shkurtimit:**

- a) Rrethxhirimi, (Qarkullimi)
- b) Zhveshja
- c) Likuidimi

## **5.1 Strategjia e rritjes se qëndrueshme**

Një strategji e rritjes se qëndrueshme mund te karakterizohet si me poshtë:

- Organizata është e kënaqur me performancën e se kaluarës dhe vazhdon te ndjek te njëjtat objektiva;
- Çdo vit, niveli i arritjeve planifikohet te rritet me te njëjtën përqindje;
- Organizata vazhdon te i shërbej klientëve te saj me te njëjtat produkt edhe shërbime bazë.

Një strategji e rritjes se qëndrueshme është një strategji me risk te ulet dhe është efektive për organizata te suksesshme ne një industri ne rritje dhe ne një mjedis pothuajse te qëndrueshëm. Për shumë organizata kjo strategji konsiderohet si strategjia me efektive.

Arsyet për ndjekjen e strategjisë se rritjes se qëndrueshme janë:

- Menaxhimi nuk dëshiron te ndër marr risk duke ndryshuar strategjinë. Menaxhimi i një organizate te suksesshme është i bindur se strategjitë qe kanë qen te suksesshme ne te kaluarën do te jen te tilla edhe ne te ardhmen;
- Ndryshimet ne strategji kërkojnë ndryshime edhe ne shpërndarjen e burimeve. Këto ndryshime ane te vështira për tu bere ne organizata te suksesshme dhe kërkojnë periudha te gjata kohe;
- Organizata e ka te vështirë t’i përshtatet ndryshimeve për sa i përket produktit apo tregut te saj.

Përgjithësisht, organizatat qe ndjekin një strategji te rritjes se qëndrueshme, përqendrohen ne një produkt ose shërbim. Ato rriten duke ruajtur te njëjtën pjese relative tregu ne një treg ne rritje, duke shtuar një produkt apo shërbim te ri (gjithmonë mbas një studimi te gjere te tregut), ose duke e zgjeruar tregun e tyre nga pikëpamja gjeografike. Shume organizata publike, te transportit, bankare dhe te industrisë se sigurimeve, ndjekin strategjinë e rritjes stabile.

## 5.2 Strategjia e rritjes

Organizatat qe ndjekin një strategji rritje mund te përshkruhen si me poshtë:

- Ato nuk rriten me shpejt se ekonomia ne përgjithësi por rriten me shpejt se tregjet ne te cilat ato shesin produkte te tyre;
- Ato përpiqen qe te sigurojnë fitime mbi mesataren;
- Ato përpiqen te shmangin rrezikun e konkurrencës se çmimeve ne industrinë e tyre;
- Ato ne mënyrë te rregullt zhvillojnë produkte te reja, tregje te reja dh procese te reja prodhimi;
- Ne vend qe ti përshtaten ndryshimeve te mjedisit, ato përpiqen tija përshtatin mjedisin e jashtëm veprimtarisë se tyre duke zbuluar kërkesa te reja ose duke krijuar diçka te re.

*Pse një organizatë vendos te ndjek një strategji rritje?*

Një nga arsyet është qëndrimi i menaxhereve te kompanisë. Nëpërmjet rritjes menaxheret tregojnë efektivitetin e punës se tyre. Disa studime kanë treguar se strategjitë e rritjes qojnë ne një performance me te mire te organizatës.

Megjithëse strategjitë e rritjes janë shume te pëlqyeshme për menaxheret, aksionaret dhe stakeholdersat te organizatës, duhet te jemi te kujdesshëm ne përdorimin e tyre.

Peter Dryeks tërheq vëmendjen duke thënë:

***“Rritja nuk duhet konsideruar si një meritë e kompanisë. Rendësi ka te bëhesh me i miri. Rritja nuk duhet te jete një qellim ne vetvete, por një rezultat i bërjes se gjerave te mira”***

Ne fakt, një rritje e madhe në një periudhë të shkurtër mund të çojë në një katastrofë në të ardhmen. Për këtë arsye, përpara se të ndërmarre një strategji rritje, menaxhimi duhet të përgjigjet tri pyetjeve të mëposhtme:

1. A disponon organizata burime financiare të nevojshme?
2. A ndodhet organizata në një pozicion të favorshëm konkurrues?
3. A e lejon legjislacioni në fuqi rritjen e kompanisë?

Pavarësisht nga problemet apo kujdesin e nevojshëm, shumë kompani kanë ndjekur me sukses strategjinë e rritjes.

### ***a) Integrimi vertikal***

Strategjia e integritit vertikal është strategji e rritjes që përfshin zgjerimin e bizneseve të organizatës në dy drejtime të mundshme që kanë lidhje me prodhimin dhe shpërndarjen e produkteve të firmës. Integrimi i hershem (i përparm) ka të bëjë me hyrjen e firmës në një biznes të ri që ka lidhje me lëndet e para dhe materialet që i nevojiten firmës. Integrimi i vonshëm (i prapmë) që ka të bëjë me hyrjen e firmës në një biznes të ri të shpërndarjes së produktit të gatshëm.

Arsyet të cilat e shtyn organizatën të ndjek strategjinë e integritit vertikal janë:

- Arsyeja kryesore që një firmë ndërmerr strategjinë e integritit të vonshëm është dëshira për të kontrolluar shpërndarjen e produkteve të prodhuara. Në këtë mënyrë mund të kontrollojë me mirë shpenzimet e saj dhe kanalet e shpërndarjes, dhe si rrjedhojë, të përmirësojë fitimin dhe të zgjerojë sistemin e marketingu-prodhimit;
- Integrimi vertikal i hershem i jep organizatës më tepër kontroll mbi shpenzimet dhe cilësinë e lendeve të para;
- Disa organizata përdorin integrimin e hershem dhe të vonshëm me shpresë që të përfitojnë prej ekonomisë së shkallës;
- Disa organizata përdorin integrimin e hershem dhe të vonshëm me qëllim që të rritin fuqinë e tyre në treg, me shpresë se do të fitojnë disa tipare monopoliste.

Integrimi vertikal është një strategji e racionale në disa situata të caktuara. Megjithatë, organizatat duhet ta përdorin këtë strategji me kujdes, sepse bizneset që do të blejnë mund të bëjnë pjesë në industri të pjekura ose pak fitimprurëse.

Pavarësisht nga risku që paraqet, strategjia e integritit vertikal është përdorur dhe përdoret nga shumë organizata.

### ***b) Integrimi horizontal***

Integrimi horizontal është një strategji rritjeje që përfshin blerjen e një konkurrenti. Kjo strategji mund të realizohet edhe nëpërmjet shkrirjes së dy bizneseve.

### ***c) Divesifikimi koncentrik***

Diversifikimi koncentrik realizohet nëpërmjet blerjes së bizneseve që kanë karakteristika të përbashkëta me firmën blerëse porsa i përket teknologjisë, tregjeve dhe produkteve. Diversifikimi ideal koncentrik realizohet kur si rezultat i bashkimit të dy bizneseve rriten fuqitë dhe shanset dhe zvogëlohen dobësitë dhe rreziqet. Pra firma blen biznese të reja kur produktet, tregjet, kushtet teknologjike dhe të shpërndarjes të këtyre bizneseve janë të ngjashme por jo të njëjta me ato të saj.

#### ***d) Diversifikimi konglomerat***

Diversifikimi konglomerat është një strategji rritjeje që përfshin angazhimin në produkte apo shërbime të reja që ndryshojnë plotësisht nga produktet apo shërbimet ekzistuese të organizatës. Me se shpesh realizohet përmes shkrirjeve apo ndërmarrjeve të përbashkëta. Në këtë rast, menaxheret mbështeten në kriterin e efektivitetit të investimeve. Një korporatë e cila disponon burime financiare, me pak mundësi të rritjes në degën e saj, psh. Lëviz në një tjetër industri ku eksitojnë mundësitë për rritje, por mungojnë burimet financiare. Studiuesit kanë konkluduar se diversifikimi konglomerat në përgjithësi nuk e rrit efektivitetin e kompanisë.

Arsyet të cilat e shtyn organizatën të ndjek strategjinë e Diversifikimi konglomerat janë:

- Mbështetja e disa divizioneve me mjete monetare nga Divizionet tjera gjatë një periudhe të caktuar kohore ose për vështirësi të përkohshme;
- Përdorimi i fitimeve të një Divizioni për të mbuluar shpenzimet e një divizioni tjetër duke mos paguar taks ane fitim nga Divizioni i par;
- Për të inkurajuar rritjen apo për të kënaqur ambicinet e menaxhimit të lart apo pronareve;
- Për të fituar avantazhe nga oportunitetet e rritjes;
- Për të shpërnda riskun në tregje të ndryshme;
- Për të përmirësuar përfitueshmerin dhe fleksibilitetin e organizatës duke lëvizur në industri që kanë karakteristika me të mira se industria në të cilën bën pjesë organizata;
- Për të rritur çmimin e aksioneve.

#### ***e) Koncentrimi në një produkt të vetëm***

Kjo strategji i drejton burimet e firmës në rritjen e një produkti, në një treg të vetëm, me një lloj teknologjie dominuese. Arsyeja kryesore e ndërmarrjes së këtij veprimi është se firma zhvillon dhe shfrytëzon plotësisht eksperiencën e saj në një fushë të pakufizuar konkurruese.

#### ***g) Zhvillimi i produktit***

Zhvillimi i produktit përfshin modifikimin e produkteve ekzistuese ose krijimin e produkteve të reja, të lidhura me produktet ekzistuese, të cilat mund të tregtohen tek konsumatorët nëpërmjet kanaleve ekzistuese. Strategjia e zhvillimit të produktit shpesh përdoret ose për të zgjatur ciklin e jetesës së produktit ekzistues, ose për të përfituar avantazhe nga posedimi i markës. Ideja është që si rezultat i reputacionit të mirë të firmës

ne produktin ekzistues, te joshen konsumatorët me produktin e ri. Pra kjo strategji ka si qellim zhvillimin e produkteve te reja për tregjet ekzistuese.

Ajo realizohet përmes:

1. Zhvillimit te karakteristikave te reja te produktit;  
Përshtatja e produkteve me nevojat e tregut  
Modifikimin (ndryshimi i ngjyrës, tingullit, erës)  
Ndryshimi i përmasave te produktit  
Zëvendësimi i disa perberesve te produktit me perberes te rinj.
2. Zhvillimi i produkteve me disa lloj cilësi
3. Zhvillimi i produktit me modele dhe përmasa te reja.

### ***f) Zhvillimi i tregut***

Kjo strategji radhitet e dyta sa i përket koston e ulet dhe riskut te vogël. Zhvillimi i tregut konsiston ne marketingun e produkteve ekzistuese (shpesh here vetëm me modifikime te vogla te jashtme), nëpërmjet shtimit te kanaleve te shpërndarjes dhe ndryshimit te përmbajtjes se reklamës.

Disa nga format specifike te strategjisë se zhvillimit te tregut mund te jene:

1. Hapja e tregjeve te reja gjeografike;  
Rajonale,  
Kombëtare dhe  
Ndërkombëtare;
2. Futja ne segmente te reja tregu;  
Ndryshimi i reklamës,  
Përdorimi i kanaleve te tjera te shpërndarjes,  
Përdorimi i versioneve te ndryshme te produktit.

### ***h) Novacioni/ Rinovimi***

Ne shumë industri është me rrezik te mos besh novacione. Shumë firma e shohin si te vlefshme strategjinë e rinovimit. Ato kërkojnë te vjelin fitimet fillestare qe realizohen nga një produkt i ri. Ajo çka është racionale ne strategjinë e rinovimit është krijimi i një cikli te ri te jetesës se produktit. Ne këtë pike, kjo strategji ndryshon nga ajo e zhvillimit te produktit, qe konsistonte ne zgjatjen e ciklit te jetës se produktit ekzistues.

## **5.3 Strategjitë e shkurtimeve**

Strategjitë e shkurtimeve përdoren gjatë rënive ekonomike dhe ne rast kur firma është ne vështirësi financiare. Organizatat i ndjekin strategjitë e shkurtimeve vetëm ne periudha te shkurtra kohore. Përgjithësisht qëllimi është te kapërcehet “*shtrëngata*” pastaj te ndërmerren strategji te tjera me te favorshme për organizatën. Tre strategjitë e shkurtimeve te përdorura nga organizata janë: a) Rrethxhirimi, (Qarkullimi), b) Zhveshja dhe c) Likuidimi

### **a) Rrethxhirimi, (Qarkullimi)**

Strategjia e qarkullimit është një përpjekje për te përmirësuar efqiencen e operacioneve gjate periudhës se rënies financiare për organizatën. Kjo strategji realizohet ne dy mënyra:

1. Pakësimi i shpenzimeve. Këtu përfshihet ulja e fuqisë punëtore, marrja e pajisjeve me qira ne vend te blerjes se tyre, eliminimi i aktiviteteve te promocionit etj
2. Reduktimi i mjeteve te firmës, si shitja e tokës, e ndërtesave dhe pajisjeve jo tepër te rëndësishme për aktivitetin baze te firmës.

Strategjia e qarkullimit përfshin dy faza:

- Faza e pare është ajo e “*tkurrjes*”, ku bëhen përpjekjet e para për reduktimin e madhësisë se kompanisë dhe shpenzimeve te saj.
- Faza e dyte është “*konsolidimi*”, ku hartohet një program për stabilizimin e gjendjes. Gjithë veprimtarisë se firmës i behet një revizion i thelle, me qellim qe te zbulohen fusha ku mund te bëhen përmirësime afatgjata te efektivitetit.

Nëse organizata e kapërcen me sukses këto dy fazat e para, ajo do te jetë ne gjendje te hyje ne një fa te trete , atë te rindërtimit.

### **b) Zhveshja**

Strategjia e zhveshjes përfshin shitjen e një firme ose te pjesëve kryesore te një firme. Menaxheret vendosin te shesin firmën atëherë kur strategjitë e daljes nga loja dhe te qarkullimit kanë dështuar. Arsyet e përdorimit te kësaj strategjie janë te ndryshme. Një nga këto është kur një nga Divizionet ose njësit strategjike te biznesit te nje korporate kthehen ne hallke te dobët ose kur nuk është ne gjendje te sinkronizojë veprimtarin e tij me pjese tjetër te korporatës.

Një tjetër situatë është kur një njësi biznesi, për te qen konkurrues , kërkon me tepër burime se sa ka mundësi korporata.

### **c) Likuidimi**

Likuidimi është strategjia e fundit qe përdoret ne rast se strategjitë e tjera kane dështuar. Një likuidim ne kohen e duhur, mund t’u shërbej me mirë interesave te aksionareve se sa një likuidim i pashmangshëm.

Likuidimi konsiderohet si një pohim i dështimit. Krenaria dhe reputacioni i firmës likuidohen se bashku me vendet e punës dhe mjetet financiare.

## **6. Metodat alternative për zhvillimin e strategjisë**

Për implementimin e alternativave strategjike ekzistoj metoda te ndryhem te zhvillimit te strategjive. Këto metoda mund te klasifikohen ne tre tipe: zhvillimi i brendshëm, blerja e shkrirja dhe zhvillimi apo aleancat e përbashkëta.

### **6.1 Zhvillimi i brendshëm**

Për shumë organizata zhvillimi i brendshëm konsiderohet metoda primare e zhvillimit të strategjisë, dhe për këtë ekzistojnë disa arsye. Në rastet kur kemi të bëjmë me produkte me teknologji të lartë prodhimi apo dizajnim organizatat do të zgjedhin rrugën e prodhimit të produktit brenda organizatës me qëllim shfrytëzimin e këtij produkti për të konkurruar në mënyrë të suksesshme në treg. Argumenti i njëjti zbatohet në zhvillimin e tregjeve të reja.

## ***6.2 Blerjet dhe shkrirjet***

Arsyeja kryesore e zhvillimit me anën e blerjeve ka qenë mundësia që jep kjo alternative për të hyrë në tregje/produkte të reja. Një tjetër arsye është mungesa e burimeve apo njohurive për të aplikuar një zhvillim të brendshëm.

Problemi kryesor që lind gjatë blerjeve është mundësia e përshtatjes së kompanisë së blerë me kompaninë blerëse. Vështirësia kryesore qëndron në përputhjen e kulturës së dy kompanive.

Arsyet për zhvillimin me anën e *shkrirjes* janë të ngjashme me ato të blerjes. Por në përgjithësi shkrirjet janë rezultat i bashkimit vullnetar të dy kompanive, me qëllim përbashkimin me mirë të kërcënimeve dhe shfrytëzimin me mirë të shanseve të mjedisit.

## ***6.3 Zhvillimi i përbashkët apo aleancat e përbashkëta.***

Zhvillimi i përbashkët i bizneseve është bërë mjaft popullor që nga vitet 70-ta.

- **Ndërmarrjet e përbashkëta (Joint Ventures)**

Zakonisht kur dy ose më shumë firmave u mungon mundësia e brendshme për të patur sukses në një mjedis konkurrues të caktuar, bashkohen duke formuar një ndërmarrje të përbashkët.

Forme të veçanta të ndërmarrjes së përbashkët është pronësia e përbashkët. Viteve të fundit po praktikohet shumë bashkimi i firmave vendase me të huaja.

Cilat janë arsyet kryesore që iniciojnë krijimin e një Joint Venture:

- Shumë vende kanë vendosur kufizime për hyrjen e të huajve në bizneset e vendit të tyre. Për tejkalimin e këtyre kufizimeve shumë organizata formojnë Joint Venture;
- Në shumë industri ekzistojnë avantazhe lidhur me madhësinë e operacioneve (ekonomia e shkallës). Një ndërmarrje e përbashkët mundëson përfitime nga ekonomia e shkallës;
- Për shkak se disa projekte përmbajnë në vetvete një risk shumë të lartë;
- Disa burime dhe tregje nuk mund të disponohen vetëm nga një kompani dhe për të hyrë në këto tregje apo disponuar këto burime nevojitet një Joint Venture.

Çka duhet patur parasysh gjatë krijimit të një Joint Venture ?



- *Se pari duhet zgjedhur një partner*
- *Se dyti duhet zgjidhur problemi i kontrollit.*
- *Se treti duhet zgjidhur problemi i Menaxhimit.*

- **Aleanca strategjike**

Si rrjedhojë e ndryshimeve të shpejta teknologjike dhe ndërkombëtarizimit në rritje të kapitalit, aleancat strategjike po bëhen gjithnjë e më shumë fenomen i zakonshëm. Ato konsiderohen si një mjet i rëndësishëm për të përballuar konkurrencën dhe globalizimin. Ato ndihmojnë në shpërndarjen e kostos dhe të riskut të kërkimit zhvillimit të produkteve të reja, ndërkohe që sigurojnë fleksibilitet më të madh dhe shpejtësi tregtimi.

**Aleancat strategjike përfshijnë zhvillim të përbashkët dhe ndarje të shpenzimeve të kërkimit zhvillimit, prodhimit, marketingut dhe shpërndarjes. Për të realizuar këtë kërkohet përfshirje kapitali, teknologjie dhe asete të tjera.**