

# **Menaxhimi Strategjik**

## **Kapitulli III**

### **3. Studimi dhe parashikimi i mjedisit, analiza konkurruese**

#### **Përmbajtja e kapitullit:**

- 3.1 Vlerësimi i natyrës së Mjedisit;**
- 3.2 Njohja dhe parashikimi i influencave të Mjedisit;**
- 3.3 Zgjedhja e variablave kritike të mjedisit;**
- 3.4 Klasifikimi i mjedisit të largët;**
- 3.5 Parashikimi i mjedisit;**
- 3.6 Analiza PEST;**
- 3.7 Analiza e riskut;**
- 3.8 Planifikimi i rastit;**
- 3.9 Identifikimi i forcave konkurruese përmes analizës strukturore.  
(Pesë forcat e Poterit)**

### 3. Studimi dhe parashikimi i mjedisit, analiza konkurruese

*“Nëse ne do të dimë se ku jemi dhe ku tentojmë të shkojmë, ne do të gjykonim më mirë se çfarë do të bëjmë dhe si do ta bëjmë atë” Abraham Lincoln*

Rruga më e mirë për t’i parapri të ardhmes është njohja e së tashmes. Në marrjen e vendimeve rreth të ardhmes së organizatës, menaxhimi i organizatës duhet ti përgjigjet tri pyetjeve bazë:

1. Ku jemi ne tani?
2. Ku ne dëshirojmë të jemi ?
3. Si ne do të arrijmë atje ku dëshirojmë?

Qëllimi i këtij kapitulli është të përshkruajë procesin që përdoret nga organizata për t’ju përgjigjur pyetjes së parë. Përgjigja e pyetjes’ ku ne jemi?’, ka për qëllim ti japë mundësi menaxhimit të identifikoj fuqitë dhe dobësitë si dhe shanset dhe kërcënimet që i ofron organizata nga mjedisi i saj.

Ky identifikim realizohet me njohjen e ndërveprimit të tre faktorëve të mëposhtëm:

1. Njohja dhe parashikimi i mjedisit
2. Analiza konkurruese
3. Analiza e brendshme organizacionale

Figura 3.1 ilustron marrëdhëniet midis këtyre faktorëve. Njohja e mjedisit dhe analiza konkurruese identifikojnë kërcënimet dhe shanset me të cilat ballafaqohet organizata. Analiza konkurruese dhe analiza e brendshme organizacionale identifikojnë fuqitë dhe dobësitë e organizatës.

Në këtë kapitull ne do te studiojmë dy faktorët e parë: njohjen dhe parashikimin e mjedisit dhe analizën konkurruese. Analiza e brendshme organizacionale do te studiohet në kapitullin 4.

Menaxheret duke u ballafaquar me nevojën e njohjes së efekteve të mjedisit, angazhohen në një problem të vështirë. Formulimi i strategjisë kërkon ballafaqimin e një organizate me mjedisin e saj.

Por këtu lindin dy problem kryesore:

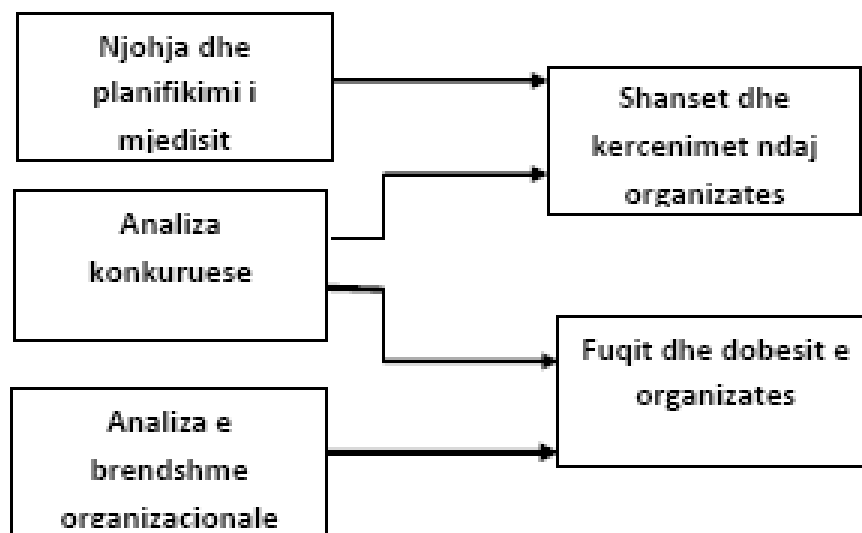
*së pari*, nocioni i mjedisit përfshin influenca të ndryshme;

Vështirësia qëndron në të kuptuarin e shumëllojshmërisë së këtyre influencave në marrjen e vendimeve strategjike, si dhe në identifikimin dhe klasifikimin e tyre në influence që ndihmojnë veprimtarin e organizatës dhe influence që pengojnë këtë veprimtari .

Vështirësia *e dytë* është pasiguria.

Të njohësh historikun e influencave të mjedisit të jashtëm në veprimtarin e një organizate nuk është e lehtë, por është akoma më e vështirë të njohësh influencat e të ardhmes.

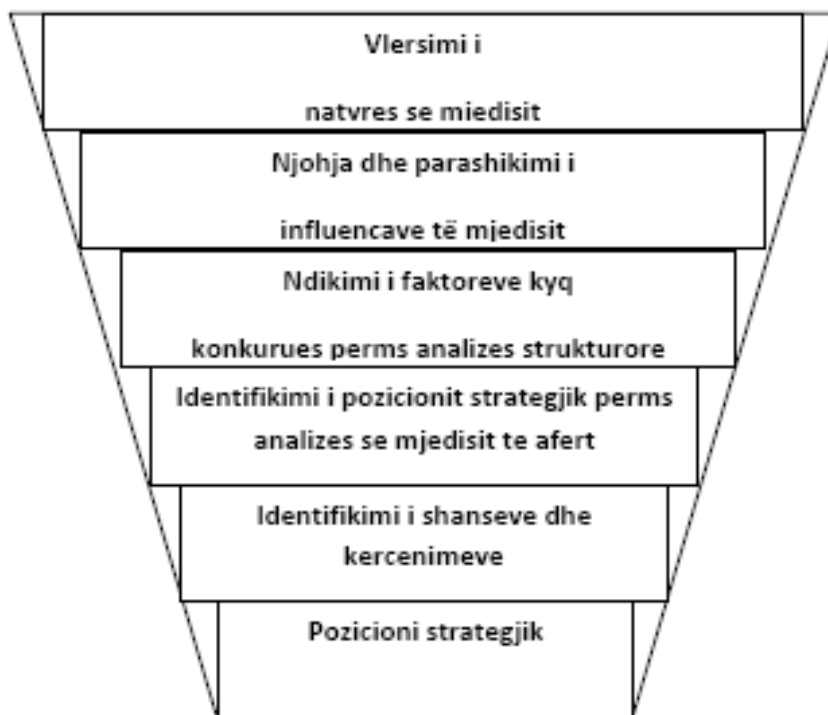
Figura 3.1: Identifikimi i fuqive, dobësive, shanseve dhe kërcënimeve



Për njohjen e influencave të mjedisit përdoren disa modele. Kjo arrihet nëpërmjet disa stadesh [shih fig 3.2].

1. Ashtë e domosdoshme që fillimisht të krijohet një njohje e natyrës së mjedisit përreth organizatës në kuptimin e pasigurisë së tij. A është ai i qëndrueshëm apo ka shenja ndryshimi? Është ai i thjeshtë apo kompleks për tu kuptuar? Në rast se konstatohet se mjedisi është statik dhe i thjeshtë mund të përdoret metoda historike sistematike. Në rast të kundërt do të ishin të dobishme metodat e parashikimit të perspektives.

2. Një stad i dytë do te përfshinte njohjen e influencave të mjedisit. Këtu qëllimi është të identifikon se cilët faktor kanë ndikuar në veprimtarin e organizatës ne të kaluarën. Njohja e mjedisit është një metodë sistematike që ka për qëllim të studioje dhe parashikoj ato forca që veprojnë jashtë organizatës dhe nuk janë në kontroll të drejtpërdrejtë të organizatës apo industrisë ku ajo bënë pjesë.
3. Stadi i tretë e zhvendos fokusin në shqyrtimin e influencave individuale të mjedisit. Ky stad realizohet me anën e analizave strukturore të cilat kanë për qëllim të identifikojnë forcat kyçe të mjedisit konkurrues dhe arsyeen pse ato janë të rëndësishme.
4. Stadi i katërt përfshin analizën e pozicionit strategjik të organizatës. Cili është pozicioni i organizatës në krahasim me organizatat e tjera që konkurrojnë për të njëjtat burime, apo të njëjtë klient? Kjo analizë mundë të realizohet në disa mënyra, por në këtë kapitull do të përqendromi në analizat e mjedisit të afërt të organizatës.



*Figura 3.2. Stadet e influencave te mjedisit*

***Mbështetur në atë që u tha më sipër mund të konkludojmë se përpara të gjitha organizatave shtohet si nevojë jetësore njohja dhe parashikimi i mjedisit të jashtëm në të cilin ata operojnë.***

Nga figura 3.2 rezulton se mjedisi i jashtëm i organizatës përbëhet nga tre mikromjedise [figura 3.3]:

- ❖ Mjedisi i largët
- ❖ Mjedisi i industrie
- ❖ Mjedisi i afërt.

**Figura 3.3** Tri llojet e mjedisit te jashtëm te organizatës



Gjatë procesit të planifikimit organizata duhet të analizoj dhe parashikojë ndikimet nga se cilët mjediset e mësipërme në veprimtarin e saj.

### **3.1 Vlerësimi i Natyrës së Mjedisit**

Përderisa një nga problemet kryesore të drejtimit strategjik është përballimi i pasigurisë, do të ishte mjaft e dobishme që analiza e mjedisit të fillonte me pyetjet:

- Sa i pasigurt është mjedisi?
- Cilat janë arsyet e kësaj pasigurie?
- Sa mundemi të na kontrollojmë këtë pasiguri?

**Pasiguria** e mjedisit është aq më e madhe sa më kompleks dhe dinamik të jetë ky mjedis. **Dinamizmi** ka të bëjë me shkallen dhe frekuencën e ndryshimit.

Ideja e kompleksitetit kërkon ndoshta, një shpjegim më të madh sepse ajo shkaktohet nga disa arsye, përfshirë edhe të mëposhtmet:

- Shumëllojshmëria e influencave të mjedisit me të cilat ndeshet një organizatë.
- Sasia e njohurive të nevojshme për të trajtuar influencat e mjedisit.
- Influencat e mjedisit ndërthuren me njëra tjetrën. Në rast se influenca të tilla si furnizimi më lëndë të para, kursi i këmbimit, ndryshimet politike etj., nuk janë të pavarur nga njëra tjetra por ndërthuren, është shumë e vështirë të kuptohet origjina e influencës.

Në kondita **të thjeshta** dhe **statike**, organizata ndeshet me një mjedis i cili është i lehtë për tu kuptuar. Furnitorët e lëndëve të para dhe kompanitë e prodhimeve masive janë, ndoshta, shembuj që ilustrojnë këtë mjedis: proceset teknike mund të jenë të thjeshta, konkurrenca dhe tregjet janë të fiksuara dhe ndofta të kufizuara. Ose një shembull tjetër që mund të përmendim janë shërbimet publike në pozita “monopoli”, të mbrojtura nga influencat konkurruese. Në të tilla rrethana, në rast se ndodhin ndryshime, ato mund të parashikohen, kështu që mjedisi mund të analizohet në baza historike.

Në situatë të **një kompleksiteti relativisht të ulët**, është gjithashtu e mundur të parashikohen disa influenca të mjedisit. Për shembull, në shërbimet publike, të dhëna demografike të tilla si ritmi i lindjeve, mund të përdoren si tregues që shërbejnë për përcaktimin e furnizimit të shkollave, spitaleve, etj.

Në kondita **dinamike**, menaxheret në përgjithësi përpiqen të shqyrtojnë mjedisin duke mos u bazuar në të kaluarën. Ata mund të realizojnë këtë në mënyrë intuitave ose në anën e metodave të ndryshme si ajo e skenarëve.

Në situatë **komplekse** organizatat ndeshen me influenca të mjedisit të vështira për tu kuptuar. Me rritjen dhe aplikimin e një teknologjie gjithnjë e më të sofistikuar, po rritet edhe hapësira e këtij mjedisi kompleks dhe të pasigurt. Industritë ajrore, të kompjuterëve dhe elektronike operojnë në një mjedis të tillë dinamik. Një kompani shumëkombëshe, në nivel korporate, mund të operojë në një mjedis kompleks për shkak të diverzitetit të saj, ndërsa filialet e saj mund të operojnë në mjedise me shkallë të ndryshme kompleksiteti dhe dinamizmi. Për të trajtuar një kompleksitet të tillë përdoren disa metoda që mbështeten në mbledhjen dhe përpunimin e inflacionit.

## **3.2 Njohja dhe Parashikimi i influencave të Mjedisit**

Forca të ndryshme të mjedisit mund të jenë më pakë apo më shumë të rëndësishme për organizatën. Për shembull ekonomitë e shumë vendeve të Evropës Lindore kaluan nga rënia ekonomike e viteve '70-80, në një lulëzim të viteve '80-të, dhe përsëri në rënie në vitet 1990. Njëkohësisht duhet theksuar se forcat kryesore të mjedisit mundë të ndryshojnë nga një organizatë në tjetrën. Një korporatë shumëkombëshe është e interesuar fillimisht për relacionet me qeverinë, përderisa ajo ka filiale në disa shtete me sisteme të ndryshme qeverisje dhe politike. Për një firmë të drejtuar drejt eksportit, kursi i këmbimit është një faktorë i rëndësishëm; nga ana tjetër një shitës me pakicë do të ishte më tepër i interesuar për shitjet dhe sjelljet e klientëve. Një prodhues kompjuterësh do të ishte më i interesuar ndaj mjedisit teknik, i cili i paraqet atij shanse për novacione ose kërcënime për vjetrimin e pajisjeve që ai i disponon. Menaxheret e sektorit publik dhe shërbimit qytetar janë të interesuar veçanërisht në politikat publike, dhe ndoshta në ndryshimet demografike. Pra, problemi qëndron në faktin se nuk mund të hartohet një listë e forcave (influencave) të mjedisit që ndikojnë në të gjitha organizatat. Për këtë arsye merr rëndësi zgjedhja e variablave të mjedisit që janë kritikë për organizatën.

## **3.3 Zgjedhja e variablave kritikë të mjedisit**

Ekspertët e drejtimit kanë argumentuar se shkakun më të rëndësishëm të ndryshimit të mjedisit të biznesit është ndryshimi në strukturën dhe dinamikën e popullsisë. Ky fenomen shkakton ndryshime në mjedisin social, ekonomik dhe politik të një firme apo edhe të një kombi.

Në rast se një popullsi në rritje ka një fuqi blerëse të mjaftueshme, për të kënaqur nevojat e saj duhet krijuar tregje të reja. Ndërsa, rritja e popullsisë në një vend me burime natyrore të kufizuara, mundë të qojnë në problem serioze politike e sociale që rrezikojnë mjaft bizneset e këtij vendi.

Në qoftë se parashikimi ekonomik do të ishte aq i thjeshtë sa parashikimi i ritmeve të popullsisë, menaxheret strategjik do të kishin të letë. Në fakt interpretimet ekonomike janë shumë më komplekse. Vetë statistikat e popullsisë komplikohen mjaftë prej ritmeve të migracionit. Gjithashtu zhvillimi i burimeve natyrore dhe përdorimi politik i tyre e bëjnë me konfuz problemin. Dhe së fundi, ndryshimet politike, teknologjike e kulturore i shtojnë vështirësitë.

Edhe brenda një kombi problem paraqitet i ndërlikuar. Ndryshimi i vazhdueshëm i prodhimit dhe shërbimeve, ndryshimet e konkurrentëve ndryshimet e shpejta sociale dhe novacionet teknologjike e vështirësojnë mjaftë parashikimin e të ardhmes. Për tu rritur, për të qenë efektiv ,

dhe në të njëjtën kohë për të mbijetuar në një bote të tillë në lëvizje, një firme i nevojitet të jetë fleksibile dhe t'i paraprij së ardhmes.

### **Cili i zgjedh variable kritikë?**

Përgjegjësinë kryesore në procesin e parashikimit e mbanë drejtimi i lartë i kompanisë. Zakonisht një kompani ndërton grupe për vlerësimin e mjedisit, të cilët përbehen nga ekonomistë, specialist, teknologë dhe këshilltarë për problemet publike. Ekonomisti vlerëson dhe parashikon gjendjen e ekonomisë, specialist teknolog mbulon teknologjinë dhe këshilltari për problemet publike përqendrohet në studimin e politikave dhe shoqërisë. Të tre raportojnë të presidenti apo zëvendës presidenti. Në rast se personelit të firmës i mungon eksperiencia, mundë të merren edhe këshilltarë të jashtëm.

### **Çfarë variablash duhen zgjedhur?**

Duhet krijuar një listë variablash që kanë rëndësi për biznesin apo korporatat. Disa prej këtyre variablave mundë të kenë qenë të rëndësishme në të kaluarën, dhe të tjerat mundë të priten të kenë rëndësi për të ardhmen.

Kjo listë variablash duhet ndërtuar duke pasur parasysh kriteret e mëposhtëm:

1. Të përfshihen të gjitha variablat që priten të kenë ndikim të madh, megjithëse probabilitet të vogël ndodhje. Gjithashtu duhet përfshirë variablat që kanë probabilitet të madh ndodhje, pavarësisht nga ndikimi i vogël i tyre.
2. Të mos përfillen fatkeqësi të mëdha, si p.sh. lufta bërthamore.
3. Kur është e mundur, të përfaqësohen variablat e veçantë me një variable kompleks.
4. Në qoftë se vlera e një variabli kushtëzohet nga vlera e një variabli tjetër, të ndahen ndikimet e secilit variabël.

## **3.4 Klasifikimi i mjedisit të largët**

Mjedisi i jashtëm i një firme përbëhet nga tre elemente kryesorë: mjedisi i largët, mjedisi i industrisë dhe operativ. Mjedisi i largët përfshin ata faktorë që qëndrojnë jashtë dhe pavarësisht veprimtarisë së firmës.

Faktorët e mjedisit të largët janë: ekonomikë, socialë, politikë, teknologjikë, dhe ekologjikë. Shqyrtimi dhe vlerësimi i këtyre faktorëve ka rëndësi për gjetjen e shanseve dhe kërcënimeve që paraqet tregu për firmën.



**Faktorët ekonomikë.** Faktorët ekonomik kanë të bëjnë me natyrën dhe drejtimin e ekonomisë ku firma zhvillon aktivitetin e saj. Meqenëse konsumi është i ndryshëm për segmente tregu të ndryshëm, planifikimi strategjik i çdo firme duhet të marrë në konsideratë prirjet ekonomike të segmentit të tregut në industrinë e tij. Si në nivel kombëtarë ashtu edhe në atë ndërkombëtarë, ai duhet të shqyrtoj efektivitetin e përgjithshëm të kreditit, nivelin e të ardhurave disponibël dhe prirjen e popullatës për të shpenzuar. Përqindjet e inflacionit, përqindjet e interesit dhe prirjet e rritjes së produktit të përgjithshëm janë gjithashtu faktor të tjerë ekonomikë që duhet të mbahen parasysh nga firma në planifikim strategjikë.

Faktorët ekonomikë janë shumë të rëndësishëm për suksesin e një firme apo një industrie. Supozojmë se një nga objektivat e menaxhimit është të maksimizojmë të ardhurat e aksionarëve. Analistë të njohur të tregut pohojnë se afërsisht 2/3 e lëvizjes së çmimit të aksionarëve shpjegohen me ndryshimet që ndodhin në tregun e aksioneve në përgjithësi, dhe 1/3 shpjegon me veprimet e industrisë në të cilën bënë pjesë firma. Pra në këtë rast, objektivi i menaxhimit ndikohet nga faktorë të jashtëm, të cilën janë jashtë kontrollit të firmës.

Por si ndikon ekonomia në firmat dhe shitjet e firmës? Niveli i zhvillimit ekonomik ndikon direkt në këta faktorë në disa mënyra. Stadi i ciklit ekonomik ka ndikim të drejtpërdrejtë në GDP, nivelin e të ardhurave, nivelin e investimeve dhe shitjeve. Është më e lehtë të rritësh shitjet në një periudhë "lulëzimi ekonomik", sesa gjatë "rënies". Prandaj strategjitë që mundë të jenë të suksesshme në periudha lulëzimi, mund të dështojnë në periudha rënie.

Gjithnjë e më të rëndësishëm po bëhen sot influencat ekonomike ndërkombëtare. Këtu përfshihen faktorë të tillë si produktiviteti relative i ekonomisë, partnerëve dhe konkurrenteve, efektet e kursit të këmbimit në importet dhe eksportet si dhe politikat fiskale të vendeve tjera. Ndikimi i faktorëve ekonomikë ndërkombëtar u rrit shumë me krijimin e Komunitetit Evropian ose Tregut të përbashkët, Organizatës së Vendeve Eksportuese të naftës [OPENC] dhe koalicioneve të tjera të vendeve të zhvilluara. Faktorë të tillë ndikojnë për mire ose për keq në ekonomin e një vendi, gjë që shtonë për here në më shumë nevojën e parashikimit jo vetëm të faktorëve ekonomikë Brenda vendit, por edhe atyre ndërkombëtarë.

*Parashikimi i faktorëve ekonomikë është pjesa më kritike e procesit të menaxhimit strategjik.*

**Faktorët socialë.** Faktorët socialë përfshin besimet, vlerat, qëndrimet, opinionet dhe mënyrën e jetesës së individëve që bëjnë pjesë në mjedisin e jashtëm të firmës. Faktorët socialë kushtëzohen nga gjendja kulturore, ekologjike, demografike, fetare, arsimore dhe etnike e vendit ku firma zhvillon aktivitetet e saj.

Forcat sociale janë dinamike, ndryshojnë vazhdimisht si rezultat i përpjekjeve të individëve për të plotësuar dëshirat dhe nevojat e tyre me anë të kontrollit dhe përshtatjes së faktorëve mjedisor.

Vitet e fundit janë vënë re ndryshimet e thella sociale. Një nga këto është rritja e numrit të grave në tregun e punës. Në përgjithësi, firmat që kanë reaguar shpejt ndaj këtyre ndryshimeve kanë

zhvilluar biznese për prodhimin e atyre produkteve e shërbimeve që kompensojnë mungesën e grave në shtëpi, si prodhimi i produkteve të gatshme ushqimore, furra me mikrovalë, sigurimi i qendrave për kujdesin ditor, etj.

Një ndryshim i dytë social ka qenë rritja e interesit të konsumatorëve dhe punonjësve për problemet e cilësisë së jetës. Kështu, konsumatorët kërkojnë më shumë cilësi sesa sasi tek produkti që blejnë. Po ashtu punonjësit me kalimin e kohës kanë arritur kërkesat jo vetëm për sigurimin e pagave më të larta, por edhe uljen e ditëve të pushimit në javë, krijimin e mundësive për kualifikim dhe zhvillim, etj. Ndryshimet sociale janë vënë re edhe në përbërjen e popullsisë sipas grup-moshave. Ky faktor demografik është i domosdoshëm të parashikohet në zhvillimin e bizneseve të ndryshme.

Parashikimi i faktorëve socialë në aktivitetin e firmave nuk është një proces i letë. Grumbullimi i të dhënave në këtë drejtim paraqet vështirësi dhe nga një here bëhet i pamundur. Megjithatë, marrja në konsiderate e alternativave të mundshme që paraqiten, ndihmon firmën të hartoj një strategji më afër realitetit.

**Faktorët politikë.** Drejtimi dhe stabiliteti i faktorëve politikë është një nga çështjet kryesore që menaxheret mbajnë parasysh në formulimin e strategjisë. Faktorët politikë përcaktojnë parametrat ligjorë dhe rregullues brenda të cilave firma duhet të veprojë. Ndër këta faktor përmendim: vendimet për një tregti të ndershme, ligjet antitrust, programet e taksave, legjislacioni për pagën minimale, politikat dhe programet për mbrojtjen e mjedisit nga ndotja, si dhe një sërë politikash të tjera për mbrojtjen e interesave të punonjësve, konsumatorëve publikut në përgjithësi. Në përgjithësi faktorët e më sipërm ulin mundësit potenciale të fitimit të firmave. Të tilla janë p.sh. ligjet për mbrojtjen e patentës, subvencionet shtetërore, lejimi i kërkimeve të ndryshme shtetërore, etj. Pra, faktorët politikë mund të kufizojnë ose favorizojnë firmën në veprimtarin e saj.

Për këtë arsye, firmat në hartimin e strategjive duhet të kenë parasysh që janë lojtarë në një arenë politike të caktuar, dhe duhet të vlerësojnë edhe veprimtarin e lojtarëve të tjerë. Pra përveç konkurrenteve, firmat duhet të marrin në konsideratë sindikatat, bordet legjislative, Agjensionet qeveritare, shoqëritë tregtare, grupet e konsumatorëve, median, etj.

Si menaxheret duhet t'i përgjigjen apo influencojnë në aktivitetin politik?

Ekzistojnë katër opsione bazë:

- ✚ Mos bëj asgjë.
- ✚ Dil nga biznesi apo tregu.
- ✚ Modifiko strategjinë e kompanisë.
- ✚ Përpiqu të influencosh mbi faktorët politikë.

Rezultati i këtij procesi është strategjia politike e firmës, e cila përpiqet të arrijë një balancim midis kompanisë dhe mjedisit të saj politik. Disa qëllime specifike të kësaj strategjie janë:

1. Përpjekja që një faktor politik ta shfrytëzosh në interesin tënd
2. Të ballafaqohesh me disa lojtarë të tjerë për të ndikuar në mjedisin politik.

**Faktorët teknologjikë.** Për të shmangur vjetrimin para kohe të makinave dhe pajisjeve dhe për të nxitur novacionet, një firmë duhet të jetë në dijeni të ndryshimeve teknologjike që influencojnë në aktivitetin e saj. Përshtatjet teknologjike mund të krijojnë mundësi për prodhim produktesh të reja, për përmirësimin e produkteve ekzistuese, ose të teknikave të prodhimit e të marketingut.

Një ndryshim teknologjik mund të shkaktoj një efekt të pa pritur në mjedisin e firmës. Kështu mund të ndodhë që ndryshimi teknologjikë të sjell krijimin e tregjeve produkteve të reja e të sofistikuara, ose të shkurtojë në një masë të konsiderueshme jetëgjatësinë e makinerive e pajisjeve. Për, këtë arsye, firmat në përgjithësi e në mënyrë të veçantë, firmat që bëjnë pjesë në industrinë që kanë ritme të larta rritje, duhet të bëjnë përpjekje për njohjen e avantazheve teknologjike për të sotmen e të ardhmen. Përpjekjet për parashikimin e progresit në teknologji dhe vlerësimi i efektit të tyre mbi veprimtarin e firmave janë të njohura me emrin ***“parashikim teknologjik”***.

Vendime strategjike kritike në fushën e teknologjisë janë:

- Cilën teknologji të përdorim dhe kur të përdorim atë?
- Si të menaxhojmë tranzicionin nga një teknologji në tjetrën?
- Si të përgatisim kompaninë për ndryshime teknologjike?

**Faktorët ekologjikë.** Në planifikimin strategjik menaxheret nuk mund ti lejnë në një anë problemet ekologjike. Ekologjia nënkupton marrëdhëniet që ekzistojnë midis njeriut e qenieve të gjalla, nga njëra anë, dhe ujit, tokës dhe ajrit, nga ana tjetër. Si rezultat i aktiviteteve të shumta njerëzore, përherë e më shumë po shtohen problemet ekologjike që kercenojnë jetën e njerëzve e qenieve të gjalla. Këto problem kanë të bëjnë me ndotjen e mjedisit.

Bizneset, duke qenë kontribuues kryesorë të ndotjes së mjedisit, duhet të mbajnë përgjegjësi për eliminimin e mbeturinave të rrezikshme dhe pastrimin e mjedisit nga ndotja. Përveç kësaj, dhe si rezultat i ndërhyrjes së shtetit, kohet e fundit, korporatat po tregojnë kujdes për here e më të madh në problemet ekologjike.

### **3.5 Parashikimi i mjedisit**

Planifikuesit strategjik tradicionalë i kushtonin rëndësi të madhe parashikimit të të ardhmes. Shpesh ato bënin supozime, të cilat kur dilnin të gabuara i kthenin planet si të pavlefshme. Kritiket e tyre mendonin se e ardhmja është e paparashikueshme dhe se është e pa nevojshme ta parashikosh atë. Në fakt e ardhmja nuk mund të konsiderohet as plotësisht e parashikueshme dhe as plotësisht e paparashikueshme, pra nuk mund të mbrosh as njërin ekstrem.

Lidhur me parashikimin, ekzistojnë debate për sa i përket rëndësisë së metodave sasiore kundrejt atyre cilësore. Megjithatë, rezultatet e dy llojeve të metodave ndryshojnë shumë pak.

Zgjedhja e llojit të teknikes varet jo aq nga faktorët mjedisorë që do të merren në konsiderate se sa nga natyra e vendimit që presupozohet të merren në të ardhmen, nga saktësia dhe sasia e informacionit që disponojmë, nga koha dhe shpenzimet në dispozicion, si dhe na aftësitë e menaxhereve që merren në këtë punë. Marrja në konsiderate e problemeve të mësipërme qon në zgjedhjen apo këmbimin e metodave cilësore e sasiore.

Autor të ndryshëm pohojnë se parashikimi i të ardhmes po bëhet gjithnjë e më i vështir për firmat, përderisa e ardhmja po bëhet gjithnjë e më e paparashikueshme. Para viteve 70 nuk ishte nevoja t'i paraprije krizave të tilla si inflacioni, mungesa e burimeve, etj. Koha e sotme karakterizohet nga pasiguri. Dëshira dhe nevoja për të përballuar këto pasiguri e ka udhëhequr planifikuesit strategjik në kërkimin e metodave të reja për parapritjen dhe përgjigjen ndaj surprizave të mjedisit. Në këtë mënyrë ato do të jenë në gjendje të kundërveprojnë me kohë. Analiza PEST, skenarit, analiza e riskut dhe planifikimi i rastit aplikohen në shumë firma për të parashikuar efektet e surprizave të së ardhmes.

### **3.6 Analiza PEST**

Është e rëndësishme që si pike fillimi të shqyrtohet se cilat influence të mjedisit kanë qenë të rëndësishme në të kaluarën, çfarë ndryshimesh mund të ndodhin në të ardhmen dhe cili është ndikimi i tyre në organizatën tone dhe në konkurrentet e saj.

Pasqyra nr 3.1 mund të na ndihmojë në këtë drejtim duke na dhënë një përmbledhje të pyetjeve që duhet bërë lidhur me forcat kyçe të mjedisit të largët të një organizate. Kjo shpesh njihet si analiza PEST dhe tregon rëndësinë e faktorëve socialë, politikë, ekonomik dhe teknologjikë në organizatë. Ekzistojnë tri mënyra kryesore me anën e të cilëve ajo mund të kontribuojë në analizat strategjike.

1. Dy pyetjet në kokën e pasqyrës mund të shërbejnë për zgjedhjen e atyre influencave që duhet analizuar. Megjithatë, megjithëse në këtë formë mund të mblidhet një sasi e

madhe informacioni, ajo do të kishte vlerë të kufizuar në rast se mbetej një listë influencash. Prandaj është e rëndësishme që për analizën e këtyre influencave të përdoren metodat që ne do të shqyrtojmë në vazhdim.

**Figura 3.1:** Analiza PEST

Figura 2.8 Analiza PEST

<p>1. Cilët faktorë të mjedisit po ndikojnë në organizatën tonë?                  2. Cilët prej këtyre faktorëve paraqesin më tepër rëndësi sot?                  3. Po në vitet e ardhshme ?</p>	
<p><b>Politik/ligjor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Legjislacioni i monopoleve</li> <li>• Ligjet mbi mbrojtjen e mjedisit</li> <li>• Politika e taksave</li> <li>• Ligji mbi tregtinë e jashtme</li> <li>• Ligji i punësimit</li> <li>• Stabiliteti i qeverisë</li> </ul>	<p><b>Ekonomik</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciklet e biznesit</li> <li>• Tendenca e GDP-së</li> <li>• Normat e interesit</li> <li>• Oferta e parasë</li> <li>• Të ardhurat që disponohen</li> <li>• Kosto e energjisë</li> </ul>
<p><b>Social/kultura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demografia e popullsisë</li> <li>• Shpërndarja e të ardhurave</li> <li>• Ndryshimet e ciklit të jetës</li> <li>• Sjellja në punë dhe pushim</li> <li>• Shkalla e konsumimit</li> <li>• Nivelet e edukimit</li> </ul>	<p><b>Teknologjik</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Shpenzimet e qeverisë në kërkime</li> <li>• Përparimet teknologjike të qeverisë dhe industrisë</li> <li>• Zhvillimet dhe zbulimet e reja</li> <li>• Shpejtësia e transferimit të teknologjisë</li> <li>• Ritmet e vjetërimit</li> </ul>

2. Mundet, megjithatë të identifikohet një numër i vogël i influencave kyçe të mjedisit. Për shembull, shërbimet spitalore në vendet perëndimore të industrializuara ndeshen me presione afatshkurtra që kanë të bëjnë me kujdesin ndaj pacientit. Sigurimi i një kujdesi të tillë për pacientet, në terma afatgjata, varet nga fakti nëse drejtimi i këtij shërbimi do të pajtohej me tre faktorë kritik. *I pari, është demografik* dhe ka të bëjë me plakjen e popullsisë pra me rritjen e kujdesit për shëndetin. *I dyti është teknologjik*. Me sofistikimin e teknologjisë duhet rritur edhe kujdesi për shëndetin. *I treti ka të bëjë me konditat ekonomike të pasigurta* në të cilat ato operojnë kur lidhen me politiken qeveritare dhe fondet politike. Rreziku qëndron në faktin se

menaxheret, duke u ndeshur me problemet e shumta të përditshme – si në rastin e shërbimit shëndetësor – harrojnë problemet afatgjata dhe strategjia shihet nga pikëpamja afatshkurtër.

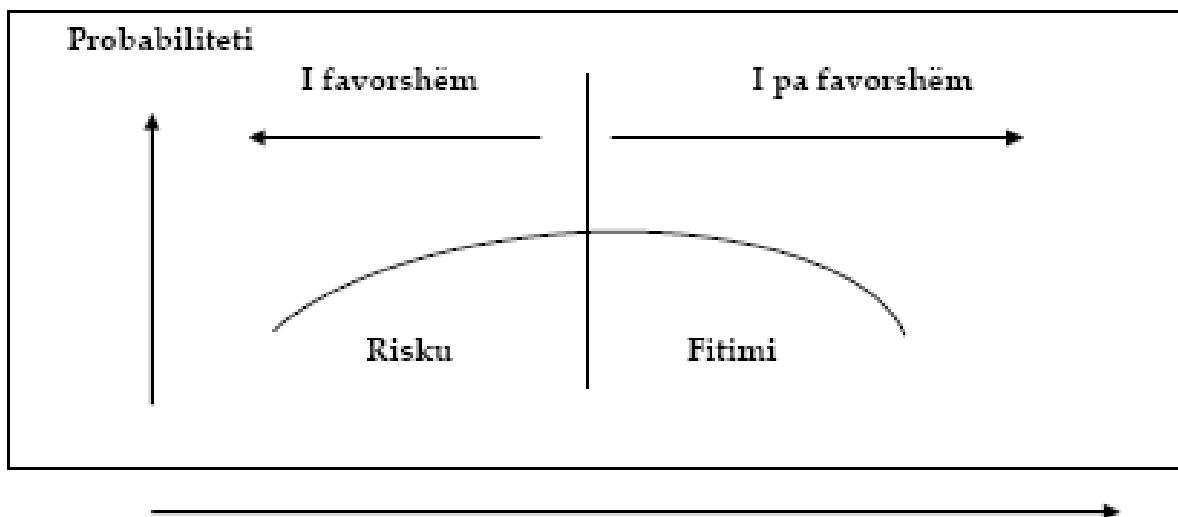
3. Analiza PEST mund të ndihmojë gjithashtu në shqyrtimin e ndikimit të diferencuara të mjedisit të jashtëm në organizatë, qoftë në të kaluarën, qoftë në të ardhmen. Kjo metodë shërben për identifikimin e tendencave ose influencave kyçe, dhe zbulon se në çfarë shtrirje influenca të tilla të jashtme do të ndikojnë në organizata të ndryshme.

### 3.7 Analizat e riskut

Analiza e riskut përfshin përcaktimin e rezultateve të pafavorshme të mundshme që mund të rezultojnë nga një vendim apo veprim, si dhe vlerësimin e mundësisë së ndodhjes së këtyre ngjarjeve të padëshirueshme. Mundësia dhe shkalla e dështimit të një vendimi është një informacion që i nevojitet çdo menaxheri apo planifikuesi për marrjen e vendimit. Në rast se informacioni i nevojshëm nuk disponohet, këtu mund të përdoret logjika, supozimet, mendimet e eksperteve ose konkluzione të tjerëve- por ai nuk duhet injoruar.

Një menaxher i kujdesshëm duhet të krahasojë përqindjen e riskut me përqindjen e fitimit, duke u siguruar që rezultatet e favorshme do të kenë një përqindje më të lartë ndodhjeje se ato të pafavorshme.

*Figura 3.2:* Analiza e riskut



Teknika matematikore, analiza e riskut përdoret për përmirësimin e marrjes së vendimeve dhe për rritjen e shkallës së sigurisë.

<sup>1</sup>Analiza e rrezikut bëhet për të kuptuar sa është real projekti, pra sa ka gjasë që të realizohet ashtu si është planifikuar. Analiza e rrezikut zbatohet në raport me supozimet, për çdo supozim, pjesëmarrësit duhet t'i vlerësojnë dy parametra:

Në çmas do të dëmtohet projekti nëse supozimet nuk provohen të vërteta dhe Sa është gjasa që supozimi të mos jetë i vërtetë.

### 3.8 Planifikimi i rastit

Planet e rastit janë përgatitje për të ndërmarrë disa veprime, kur dhe në rast se ndodh një ngjarje apo situatë që nuk përfshihet në planet strategjike.

Ekzistojnë elementet kyçe që në planifikimin e rastit janë:

1. Identifiko ngjarjet e rastit ?
2. Çfarë do të ndodhë nëse ?
3. Cilat janë pikat delikate ?

Ekzistojnë katër avantazhe të planifikimit të rastit:

1. Ai i ndihmon Organizatat të mos gjenden të papërgatitura ndaj ngjarjeve të papritura.
2. Redukton pasigurinë dhe vonesat në rastin e ndodhjes së një ngjarje të papritur.
3. përgjigjet e organizatës ndaj ngjarjeve të papritura do të jenë të menduara dhe racionale.
4. Menaxherët do të detyrohen të mendojnë në termet e rezultateve të mundshme dhe jo rezultateve të sigurta.

<sup>2</sup>Zhvillimi i Planit të rastit është një proces dhe vazhdon gjatë gjithë kohës sa zgjasin Planet Strategjike. Informacionet që vijnë nga Organizata por edhe nga aktivitetet në teren, nga puna dhe organizata tjera partnere, duke përfshirë rezultatet dhe vlerësimeve janë të rëndësishme në planifikimin e rastit.

Në përgjithësi, qëllimi i planifikimit të rastit është të përshkruaj në avanc veprimet që organizata duhet të ndërmarrë në rast se disa supozime nuk kanë qenë të kujdesshme. Ai siguron alternativa, objektiva të ndryshuara, opsione dhe Strategji të rishikuara. Për shembull, në rast se disa objektiva nga strategjia e rritjes së një organizate nuk janë të suksesshme, atëherë organizata mund të përdorë disa opsione të rastit: të plotësoj apo ndrojoj menagjmentin, ndryshoj objektivat e caktuara të strategjisë, fokusoj angazhimet; ose të tërhiqet prej arritjes së atyre objektiveve.

Kështu planet e rastit mund të jenë një seri veprimesh për t'u zbatuar në rast se ngjarjet nuk ndodhin ashtu siç janë parashikuar.

---

<sup>1</sup> I.M. PACT – Aplikimi i metodologjisë për iniciativat e edukimit për demokraci qytetare të Paktit të Stabilitetit, PLANIFIKIMI I PROJEKTEVE ME PJESËMARRJE, Manual trajnimi, Përgatitur nga: Dukagjin Pupovci, Prishtinë, nëntor 2004

<sup>2</sup> [Case Management - D. Case Plan Development apps.test.state.or.us/caf/fsm/02cm-d.htm](http://apps.test.state.or.us/caf/fsm/02cm-d.htm)

### 3.9 Identifikimi i forcave konkurruese përmes analizës strukturore.

#### (Pesë forcat e Poterit)

Në çdo industri, pavarësisht nga shtrirja apo intensiteti i saj, pavarësisht çfarë ajo prodhon, veprojnë 5 forca kryesore konkurruese (fig. 3.3).

Fuqia dhe ndikimi janë të ndryshëm në industri. *Modeli i pesë forcave të Porterit* është një prej modeleve më të përhapura për analizë të konkurrencës.

Sipas këtij modeli bëhet analiza e pesë faktorëve edhe atë:

1. Rivaliteti në mes të firmave konkurrente
2. Konkurrentët potencial si hyrës të rinj
3. Zhvillimi potencial i produkteve të reja
4. Forca biseduese (negociuse) e furnizueseve dhe
5. Forca biseduese e blerësve (konsumatorëve)

*Figura 3.3: Pesë forcat që përcaktojnë konkurrencën e një industrije*

