



Institucioni i Arsimit  
**UNIVERSITAR AAB**

Universiteti AAB Drejtimi : Menaxhment dhe Informatikë

Lënda: Menaxhimi Strategjikë

## **Ligjërata VI**

Zgjedhja dhe vlerësimi i alternativave strategjike

Përmbajtja:

- 1. Kriteret e vlerësimit te strategjisë*
- 2. Zgjedhja e alternatives strategjike*
- 3. Vlerësimi dhe zgjedhja e strategjisë ne nivel biznesi*
- 4. Mjedisi i industrisë dhe zgjedhja strategjike*
- 5. Përdor teorinë e lojës për te zgjedhur strategjinë*

Ne kapitullin paraardhës kemi identifikuar një shumëllojshmëri opsionesh strategjike që ndeshin organizatat. Qëllimi i këtij paragrafi është të marrë në shqyrtim procedurat që përdoren për vlerësimin e tyre opsioneve. Megjithatë, fillimisht është e nevojshme të përcaktohen kriteret me anën e të cilave organizata do të gjykojë meritat e çdo opsioni. Duhet theksuar se këto kriteret mund të bien në kontradiktë me njëri tjetrin, dhe në këtë rast vlerësimi kërkon gjykime të kujdesshme.

## ***1. Kriteret e vlerësimit***

Kriteret e vlerësimit mund të i grupojmë në tre kategori:

Përshtatshmëria, leverdishmëria dhe pranueshmëria.

### ***1.1 Përshtatshmëria***

Një nga qëllimet primare të analizës strategjike është të realizohet një njohje e plotë e organizatës dhe mjedisit ku ajo operon. Një përmbledhje e thjeshtë e kësaj situate mund të bëhet me anën e një liste të kërcënimeve dhe shanseve kryesore që organizata ndesh në mjedisin ku ajo operon, të fuqive dhe dobësive të brendshme, si dhe të shpresave të saj. Përshtatshmëria është një kriter për vlerësimin e përputhjes së strategjisë së propozuar me situatën që rezulton nga analizat strategjike. Për të konkluduar lidhur me përshtatshmerinë, propozohen disa pyetje që kanë lidhje me opsionet strategjike:

- A shfrytëzon strategjia fuqitë e kompanisë, ose shanset e mjedisit për shembull futjen e kompanisë në tregje dhe sektorë të rinj?
- A është në gjendje strategjia të kapërcejë vështirësitë e identifikuara në analiza strategjike (dobësitë e burimeve dhe kërcënimet e mjedisit)? Për shembull është në gjendje strategjia të përmirësojë pozicionin konkurrues të kompanisë, të zgjidhë problemet financiare apo të ulë varësinë e saj nga një furnitorë?
- A përputhet ajo me qëllimet e organizatës? Për shembull, a mund strategjia të arrijë objektivat lidhur me fitimin, rritjen, etj.?

### ***1.2 Leverdishmëria***

Vlerësimi i leverdisshmerisë së një strategjie ka lidhje me zbatueshmerinë e saj, ndryshimet e propozuara duhet të jenë të arritshme në terma të burimeve. Ky vlerësim fillon gjatë identifikimit të opsioneve dhe vazhdon deri në fazën e planifikimit në detaje dhe zbatimit të strategjisë. Megjithatë, gjatë fazës së vlerësimit pozohen një sërë pyetjesh që kanë lidhje me leverdishtësinë.

Për shembull:

- A është ne gjendje organizata te realizoj detyrat ne nivelin e kërkuar (p.sh ne cilësinë e duhur )
- A mund te arrihet pozicioni i nevojshëm i tregut ?
- A mund te përballohen reagimet konkurruese ?
- A është teknologjia ne nivelin e duhur për te konkurruar me efektivitet ?
- A mund te sigurohen materialet dhe shërbimet e nevojshme ?
- A mundet organizata te siguroje personelin e nevojshme ?

### ***1.3 Pranueshmeria***

Pranueshmeria është një kriter qe ka lidhje me shpresat e njerëzve, dhe prandaj duhet analizuar me kujdes. Disa pyetje qe do te ndihmonin për te përcaktuar pasojat e mundshme te çdo strategjie do te ishin:

- Cili do te jete rezultati financiar i kompanisë ?
- Si do te ndryshoje risku financiar ?
- Cili do te jete efekti ne strukturën e kapitalit ?
- A do te ndryshoje funksioni i ndonjë departamenti apo SBU-je ?
- A është e nevojshme te ndryshoje relacionet e kompanisë me grupet apo individët qe kane lidhje me te ?
- A do te jete e pranueshme strategjia ne mjedisin e firmës (p.sh a pranojnë autoritetet lokale rritjen e zhurmave)?

## ***2. ZGJEDHJA E ALTERNATIVES STRATEGJIKE***

Pasi drejtimi i larte vlerëson dhe identifikon alternativat strategjike atij i duhet te zgjedhe një për zbatim. Si do te merret vendimi për zgjidhjen e strategjisë me te mire ? Me poshtë do te përshkruajmë disa rruge për realizimin e kësaj zgjidhjeje .

### ***2.1 Njëzet pyetje për vlerësimin e alternativave strategjike***

Te zgjedhësh midis nje numri alternativash strategjike te pranueshme , shpesh nuk është lehte. Çdo alternative mund te ketë anët pozitive dhe negative. Steiner dhe Miner sugjerojnë përdorimin e 20 pyetjeve te mëposhtme për zgjedhjen e strategjisë. Ndoshta kriteri me i rendesishem qe mund te përdoret është aftësia e çdo alternative për te kënaqur objektivat e korporatës me sa me pak shpenzime burimesh dhe me një numër sa me te vogël efektesh negative.

1. A përputhet strategjia me misionin e organizatës ? Ne qoftese jo mund te futet ne një fushe te re kompetitive te njohur me pare ?
2. A përputhet strategjia me mjedisin e jashtëm te organizatës ?

3. A është strategjia e lidhur me fuqitë e brendshme, objektivat , politikat , burimet dhe vlerat personale te menaxhereve dhe punonjësve ?
4. A merr ne konsiderate strategjia rrezikun minimal, duke e balancuar atë me fitimin maksimal, te mbështetur këto ne burimet e korporatës ?
5. A plotëson strategjia një pjese e tregut te organizatës te pambushur deri me sot nga te tjerët ?A do te qëndroje kjo pjese e tregut te hapur për një kohe te gjate aq sa ti kthej organizatës shpenzimet për investime dhe nivelin e fitimit te kërkuar ?
6. A bie ne kundërshtim kjo strategji me strategjitë e tjera te organizatës ?
7. A është detajuar kjo strategji ne nenstrategji qe kombinohen me njëra tjetrën ?
8. A është kontrolluar sipas kriterëve te përshtatshme kjo strategji (është pare lidhja me tendencat e kaluara, te tashme dhe te ardhme)?
9. A është kontrolluar strategjia duke hartuar planet e mundshme te zbatimit ?
10. A i përshtatet strategjia ciklit te jetës se produkteve te korporatës ?
11. A është shtrirja kohore e strategjisë korrekte ?
12. A e vendos strategjia produktin kundrejt një konkurrenti kryesor ? Ne rast se po, rivlerësoni me kujdes .
13. A përfshin strategjia prodhimin e një produkti te ri për një treg te ri? Ne qofte se po rishqyrtojeni me kujdes .
14. A e le strategjia organizatën te dobët përballe një klienti kryesor ? Ne qofte se po rishqyrtojeni me kujdes .
15. A po i jep organizata tregut një produkt te ri te përparuar ? Ne qofte se po rishqyrtojeni me kujdes .
16. A imiton strategjia e organizatës atë te një konkurrenti ? Ne rast se po, rishqyrtojeni me kujdes .
17. A ka mundësi organizata te tregojë për here te pare ne treg produktin apo shërbimin e ri ?Ne qofte se po , ky është një avantazh i madh .
18. A është bere një vlerësim i ndershëm dhe i kujdesshëm i konkurrencës ? A është mbivlerësuar apo nënvlerësuar konkurrenca ?
19. A është organizata duke shitur jashtë vendit produkte qe nuk i shet dot Brenda vendit ? (kjo zakonisht nuk është një strategji e suksesshme ).
20. Është pjesa e tregut e kënaqshme për te siguruar te ardhurat e kërkuara nga investimet ? (pjesa e tregut dhe treguesi ROI i efektivitetit te investimeve përgjithësisht janë te lidhura ngushtë, por ndryshojnë nga një produkt ne tjetrin dhe nga një treg ne tjetrin).

## ***2.2 Matrica e zgjedhjes se strategjive te mëdha***

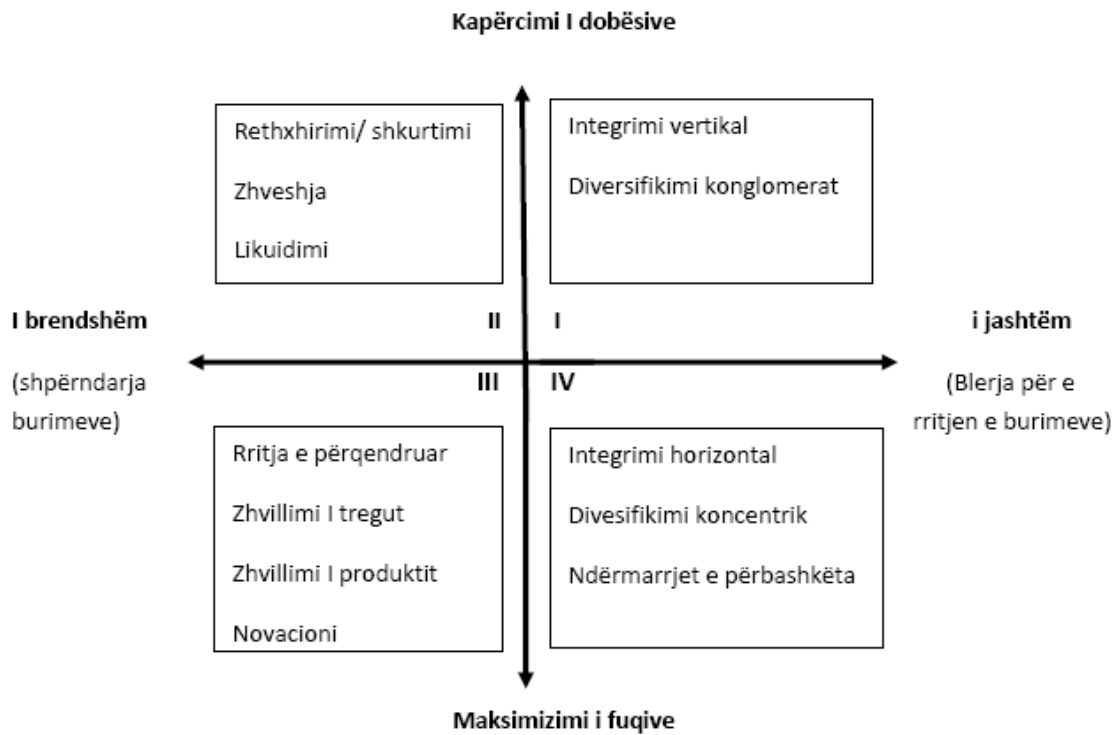
Një mjet mjaft i rëndësishme qe shërben për zgjedhjen e strategjisë se një firme është matrica ne ***figurën 1***. Ideja baze ku mbështetet ndërtimi i matricës është se dy variablat e përdorura kane ndikim te madh ne procesin e zgjedhjes strategjike.

Dy variablat janë : (1) Qëllimi kryesor i strategjisë dhe (2) Një tregues i jashtëm apo i brendshëm qe ndikon ne rritjen e firmës.

Ne te kaluarën planifikuesit strategjik këshilloheshin te ndiqnin disa rregulla te caktuara ne zgjedhjen e strategjive. Tani shumë ekspert mendojnë qe zgjedhja strategjike është me e mire te mbështetet ne konditat e periudhës se planifikuar dhe fuqitë e firmës. Pikërisht mbi këto konsiderata mbështetet matrica e zgjedhjes strategjike ne ***figurën 1***.

Ne **kuadrin I**, një firmë që i ka “te gjitha vezët vetëm në një shportë” shpesh e sheh veten të tejangazhuar në një biznes me shanse të vogla për rritje dhe risk të madh. Një zgjedhje e arsyeshme do të ishte integrimi vertikal, i cili do të mundësonte firmës reduktimin e riskut nëpërmjet uljes së pasigurisë së furnitorëve apo klientëve të saj. Një tjetër strategji do të ishte diversifikimi konglomerat, i cili siguron një alternativë investimesh fitimprurëse pa e shkëputur vëmendjen nga biznesi ekzistues.

Te tjerat alternative strategjike që kanë për qëllim kapërcimin e dobësive të kompanisë me anën e rishpërndarjes së burimeve paraqiten në **kuadrin e dytë**. Në këtë kuadrat firmat zgjedhin variantin e kalimit të burimeve nga një biznes në tjetrin. Sipas këtij procedimi firma angazhohet në misionin bazë të saj, vlerëson suksesin, dhe zhvillon me tej avantazhet konkurruese. Me e përshtatshme si strategji në këtë kuadrat është shkurtimi, që “krasit” një pjesë të mirë të aktiviteteve ekzistuese të biznesit. Në këtë rast se dobësitë e firmës e kanë bazën në inefiqencën, përdoret strategjia e rrotullimit, që qon në fitimin e fuqive të reja si rezultat i reduktimit të disa shpenzimeve. Megjithatë, në rast se këto dobësi janë pengesa kryesore për sukses, dhe shpenzimet për përballimin e tyre nuk justifikohen, atëherë do të ishte më mirë eliminimi i biznesit. Në këtë rast zhveshja ofron mundësinë më të mirë për kompensimin e investimeve të firmës. Një opsion me vlerë mund të ishte edhe likuidimi, në rast se do të ndodheshin përpara alternativës së likuidimit.



*Figura 1: matrica e zgjedhjes së strategjisë*

Një fjale e urte pohon që një firmë duhet të ndërtohet duke u mbështetur në fuqitë. Premisa e kësaj thënie është që rritja dhe mbijetesa varet nga aftësia për të kapur një pjesë

tregu te madh. Ne qoftese një firme beson se ky procedim do te jete fitimprurës dhe preferon një përqendrim vëmendje ne faktorët e brendshëm për te maksimizuar fuqitë, katër janë strategjitë e mëdha premtuese. Siç tregohet ne **kuadrin e trete** strategjia me e përdorur është rritja e përqendruar, qe nënkupton penetrimin e tregut. Firma qe zgjedh këtë strategji është angazhuar fuqimisht ne tregjet dhe produktet ekzistuese . Ajo përpiket te konsoludoje pozicionin e saj duke riinvestuar burimet për te maksimizuar fuqitë e saj.

Dy alternative te tjera strategjike janë zhvillimi i tregut dhe zhvillimi i produktit. Me keto strategji firma përpiket te zgjeroje operationet e saj . Zhvillimi i tregut zgjidhet ne rast se menaxheret e firmës ndjejnë qe produktet ekzistuese do te thitheshin me mire nga grupe te reja klientësh. Zhvillimi i produktit duhet te mbështetet ne avantazhet teknologjike ose konkurruese . Alternativa finale ne kuadrin e III është rinovimi .

Maksimizim i fuqive te firmës duke zgjeruar bazën e operacioneve te saj , zakonisht kërkon edhe je përqendrim ne mjedisin e jashtëm . opsionet me te preferuara ne këtë rast paraqiten ne **kuadrin IV** . Mjaftë tërheqës do te ishte integrimi horizontal , I cili bën te mundur një rritje te shpejte te kapaciteteve te prodhimit .

Diversifikimi koncentrik është një zgjedhje e dyte, mjaft e mire për te njëjtat arsye . Për shkak se bizneset ekzistues dhe ato te blera kane ngjashmëri midis tyre, ekziston mundësia e rritjes se kompetencave dalluese te firmave te diversifikuara .

Alternativa finale për rritjen e burimeve me anën e ndërhyrjes ne mjedisin e jashtëm është një ndërmarrje e përbashkët. Kjo alternative i jep mundësi firmës e zgjeroj fuqitë e saj ne fushat e saj ne competitive .

### ***2.3 Modeli i Tufëzimit te strategjive te mëdha***

Një tjetër model për zgjedhjen strategjike është ai i “tufëzimit te strategjive te mëdha “ Ky model mbështet ne idenë qe situatë e një biznesi mund te paraqitet me anën e termave te ritmit te rritjes ne treg dhe pozicionit konkurrues te firmës. Ne këtë model biznesi mund te pozicionohet ne një prej kuadrateve:

**Kuadrati I** : pozicion I fuqishëm konkurrues ne një treg me rritje te shpejte .

**Kuadrati II** : pozicion I dobët ne një treg me rritje te shpejte .

**Kuadrati III** : pozicion I dobët konkurrues ne një treg me rritje te ngadalshme .

**Kuadrati IV** : pozicion I fuqishëm konkurrues ne një treg me rritje te ngadalshme .

Secili nga këto kuadrate sugjeron një grup alternativash premtuese ( fig.2).

Firmat ne **kuadratin e pare** janë ne një pozicion strategjik te shkëlqyer . Një strategji mjaftë e përdorur për te tilla firma është vazhdimi i përqendrimit ne biznesin ekzistues . Meqenëse konsumatorët duken te kënaqur nga strategjia korrekte , ndryshimi i strategjisë do te rrezikonte avantazhet konkurruese te firmës. Megjithatë , ne qofte se burimet e firmës i tejkalojnë nevojat e strategjisë se rritjes se përqendruar, mund te zbatohet edhe strategjia e integritit vertikal. Se fundi, për te ulur rrezikun qe rezulton nga një linje e

ngushte produkti , mund te zbatohet strategjia e diversifikimit koncentrik . Me këtë strategji firma vazhdon te investoje ne fusha tashme te njohura .

Firmat ne **kuadratin e dyte** duhet te vlerësojnë seriozisht sjelljen e tyre ndaj tregut .Ne qoftes një firme ka konkurruar caq gjate ne treg sa është ne gjendje te vlerësoje strategjinë e saj korrekte , ajo duhet te përcaktoje : (I) pse strategjia është joefektive dhe (2) nëse ajo është e afte te konkurroje efektivisht. Ne varësi te përgjigjeve firma duhet te zgjedhe një prej katër opsioneve strategjike : formulimin ose riformulimin e strategjisë se rritjes se përqendruar, integritimit horizontal , zhveshjes ose likuidimit .

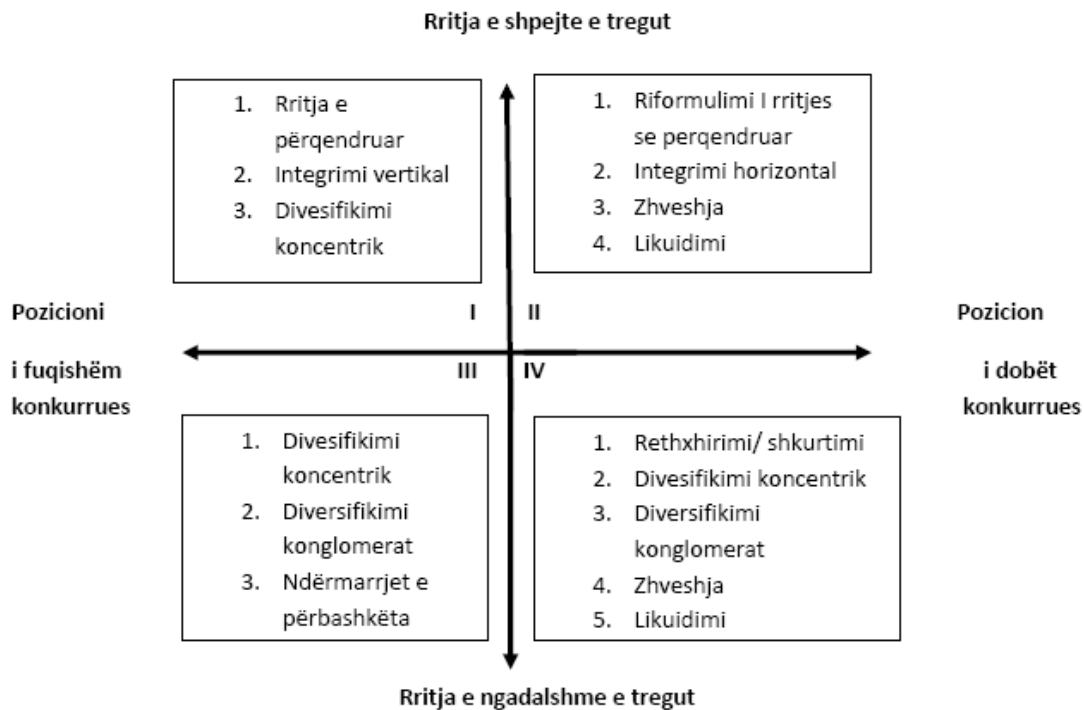


Figura 2: Modeli i tufëzimit te strategjive te mëdha

Ne tregjet me rritje te shpejte , edhe bizneset relativisht te dobëta kane mundësi te gjejnë një qoshe fitimprurëse. Kështu,formulimi apo riformulimi i strategjisë se rritjes se përqendruar , duhet te jete alternativa e pare qe duhet marre ne konsiderate . Megjithatë , neqoftese firmës i mundon një element kritik konkurrues ose ekonomia e shkalles për arritjen e kosos konkurruese , atëherë duhet përdorur strategjia e integritimit vertikal .

Nje firme qe prodhon shume produkte mund te shohë si rruge te mundshme shpëtimi zhveshjen prej njërit nga bizneset e saj . Kjo strategji jo vetëm qe eliminon shpenzimin pa efektivitet te burimeve , por gjithashtu siguron fonde për te ndihmuar bizneset e reja . Si je alternative te fundit , një firme mund te zgjedhe strategjinë e likuidimit. Kjo nënkupton qe nuk ekziston ndonjë mundësi e shitjes se biznesit si i tere, por vetëm i disa pajisjeve dhe makinerive te tij. Likuidimi ne këtë rast është një pranim pa kushte i dështimit nga ana e drejtimit te firmës.

Shpesh here menaxheret strategjike përpiqen ti shmangen strategjisë se zhveshjes . Por me kalimin e kohës , shpesh këto biznese shkojnë drejt falimentimit. Pasojat e vonesave te tilla janë katastrofa financiare për firmën , sepse vlera e një biznesi (si një i tere ) është shume me e madhe se ajo e pajisjeve dhe makinerive te rij.

Menaxheret strategjike qe kane një biznes ne kuadratin e trete dhe parashikojnë një vazhdim te rritjes se ngadalshme te tregut dhe te pozicionit te dobët konkurrues, duhet te zvogëlojnë burimet e destinuara për këtë biznes. Alternative me e pranueshme ne këtë rast do te ishte shkurtimi .

Kjo strategji lejon përdorimin e burimeve për investime te tjera dhe i motivon punëtooret për te rritur efektivitetin prodhues. Një tjetër alternative është përdorimi i burimeve për investime ne biznese te tjera. Kjo alternative përfshinë si diversifikimin koncentrik ashtu edhe atë konglomerat , sepse firma dëshiron te hyje ne fusha me premtuese te konkurrencës. Opsioni përfundimtar për bizneset e **kuadratit te trete** është zhveshja ( ne rast se gjendet një blerës optimist ) ose likuidimi.

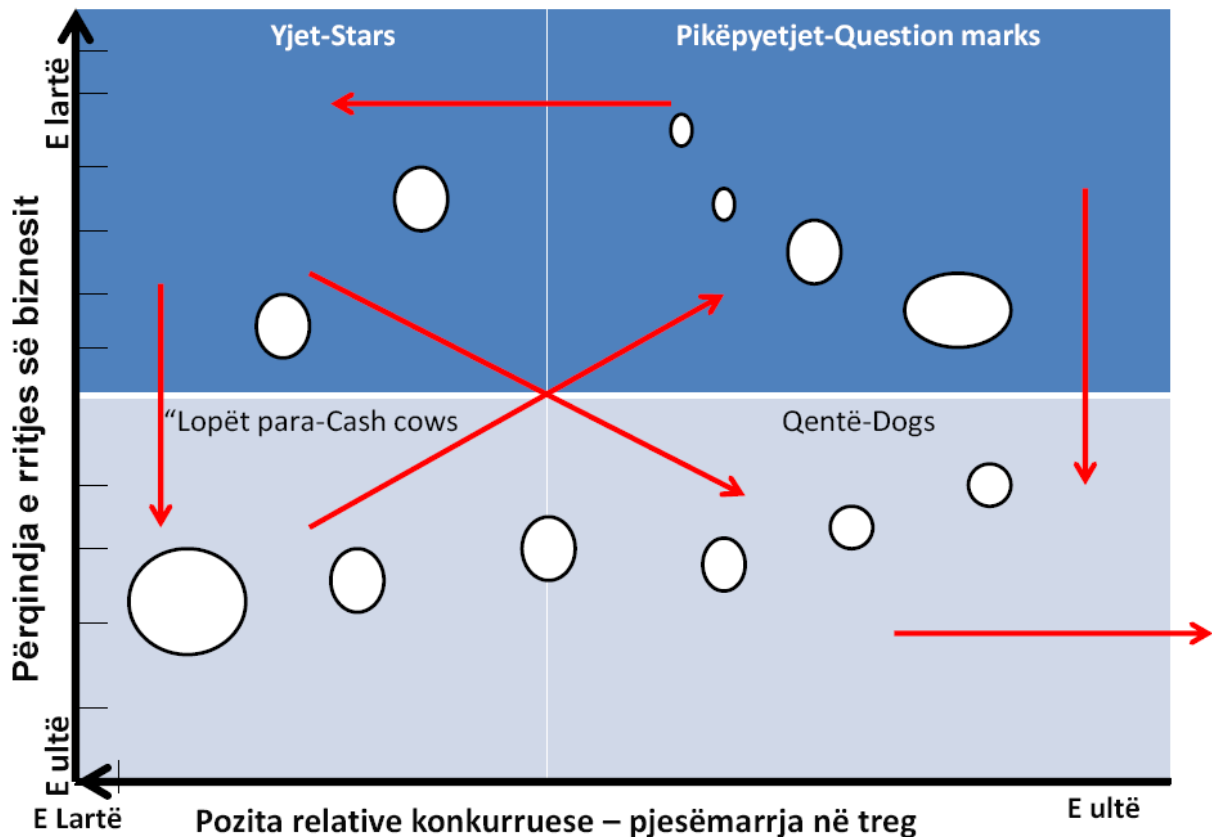
Bizneset e **kuadratit te katërt** ( pozicion fuqishëm konkurrues ne një treg me rritje te ngadalshme) kane disa fuqi te cilat i ndihmojnë për te kaluar ne aktivitete me premtuese . Këto biznese kane karakteristike nivelet e larta te qarkullimit te parave dhe mundësitë e kufizuara për rritje te brendshme. Opsioni i dyte do te ishte diversifikimi konglomerat, i cili e shpërndan riskun e investimeve dhe nuk e largon vëmendjen prej biznesit aktual . Opsioni i fundit është ndërmarrja e përbashkët, strategji qe është shume atraktive për firmat shumëkombëshe . Me anën e ndërmartjes se përbashkët një biznes mund te fitoje avantazhe konkurruese ne fusha te reja premtuese .



## 2.5 Analiza e portfolios së matricës BCG -Boston Consulting Group Matrix

- Matrica (amëza) e Boston Consulting Group (BCG) është një matricë (amëz) me katër fusha, e cila siguron një përfaqësim grafik për një organizatë me qëllim ekzaminimi të portfolios së bizneseve e cila sigurohet në bazë të pjesëmarrjes së tyre në tregun përkatës dhe normave të rritjes së industrisë përkatëse. Kjo është një analizë dy dimensionale mbi menaxhimin e *Njësive Strategjike të Biznesit* – (NJSB), që donë të thotë se kjo është analizë krahasuese e potencialit të biznesit dhe vlerësimin e mjedisit biznesor. Sipas kësaj matrice, biznesi mund të klasifikohet si i lartë apo i ulët, varësisht nga norma e rritjes së tyre në industrinë përkatëse dhe pjesëmarrjes relative në treg.
- Pjesëmarrja relative në treg është barazi me shitjet e NJSB-së sipas vitit dhe shitjet e konkurrentëve në atë vit. Ndërsa përqindja e rritjes së tregut është barazi me shitjet e industrisë përkatëse në këtë vit krahasuar me vitin paraprak.
- Analiza kërkon që të dy masat të llogariten për çdo NJSB. Çështje kyçe e kësaj teorie është ekzistenca e një kurbe të përvojës së biznesit dhe pjesës së tregut e cila është arritur nga ana e lidhshëm të përgjithshëm të kostos.
- Matrica BCG ka katër fusha apo kuadrate, e cila në boshtin horizontal përfaqësohet nga pjesëmarrja relative në treg dhe boshti vertikal që tregon rritjen e tregut në industrinë përkatëse. Pika mesatare e pjesëmarrjes relative në treg është përcaktuar në 1.0 nëse të gjitha së NJSB janë në industrinë e njëjtë dhe përdoret rritja mesatare e industrisë përkatëse. Ndërsa, nëse të gjitha NJSB janë të vendosura në industri të ndryshme, atëherë pika mesatare është e vendosur në normën e rritjes të ekonomisë.
- Resurset ndahen për njësitë e biznesit në bazë të situatës së tyre në rrjet. Të katër fushat apo kuadratet e kësaj matrice quhen si: yje; lopët “Para”; pikëpyetjet; dhe qentë. Secila prej këtyre fushave paraqet një lloj të veçantë të biznesit.

## AMËZA BCG



1. **Yjet (Stars)** përfaqësojnë njësitë e biznesit që kanë pjesëmarrje të madhe në treg të një industrie që ka rritje të shpejtë. Pra Yjet gjenerojnë para, por për shkak të tregut në rritje të shpejtë, yjet kërkojnë investime të mëdha për të ruajtur epërsinë e vet. NJSB të vendosura në këtë fushë janë atraktive pasi që janë të vendosura në një industri të fuqishme. Kur kjo industri të shënon një maturim atëherë këto yje do të bëhen “lopë para”.

2. **“Lopët para”** frytdhënëse (Cash cows); paraqesin njësitë e biznesit që kanë një pjesëmarrje të madhe në tregun e një industrie të maturuar apo me një rritje më të ngadalshme. Lopët “Para” kërkojnë pak investime dhe gjenerojnë të hyra që mund të shfrytëzohen për investime në njësitë e tjera të biznesit. Këto NJSB janë burim kyç i parave të korporatës, dhe zakonisht janë biznesi kryesor në korporatë. Pra këto janë baza e një organizate dhe zakonisht ndjekin strategjitë e stabilitetit. Kur lopët “para” e humbin interesimin dhe shkojnë drejt përkeqësimit, atëherë mund të ndiqet një politikë zvogëlimi (retrenchment).

3. **Pikëpyetjet (Question marks)** përfaqësojnë njësitë e biznesit që kanë pjesëmarrje të ultë relative në treg dhe që janë të vendosura në një industri me rritje të lartë. Ato kërkojnë sasi të madhe të parave për të ruajtur ose fituar pjesën e tregut. Zakonisht “pikëpyetjet” janë mallra dhe shërbime të reja që kanë një perspektivë të mirë komerciale. Nëse supozohet se firma ka pjesën dominuese të tregut, atëherë mund të zbatohet një

strategji e zgjerimit, në të kundërtën mund të adaptohet një strategji e zvogëlimit apo tkurrjes (retrenchment). Shumica e bizneseve fillojnë si pikëpyetje pasi që kompania përpiqet për të hyrë në një treg të rritjes së lartë në të cilin tashmë ka një pjesëmarrje. Nëse injorohen, atëherë pikëpyetjet mund të bëhen “qen”, ndërsa në qoftë se është bërë një investim i madh, atëherë ato biznese kanë potencial për t'u bërë yje.

**4. Qentë” (Dogs)** përfaqësojnë bizneset që kanë pjesëmarrje të dobët në tregun me një rritje të ulët. Ato as nuk gjenerojnë para por as që kërkojnë sasi të madhe të parave të gatshme. Për shkak të pjesëmarrjes së ulët në treg, këto njësi biznesi përballen me disavantazhe të kostos. Në përgjithësi duhet adaptuar një strategji e tkurrjes për shkak se këto firma mund të fitojnë pjesën e tregut vetëm në kurriz të firmave rivale konkurruese. Këto firma të biznesit kanë pjesëmarrje të dobët në treg për shkak të kostos së lartë, cilësisë të ulët, marketingut jo të efektshëm, etj. NJSB “qentë” duhet të likuidohet nëse ka pak perspektiva për të fituar pjesën e tregut, përveç në rastet kur ka ndonjë qëllim tjetër strategjik. Numri i njësive “qentë” duhet të shmanget dhe minimizohet në një organizatë.

### ***Sipas analizës portfolio BCG, mund të konkludohet:***

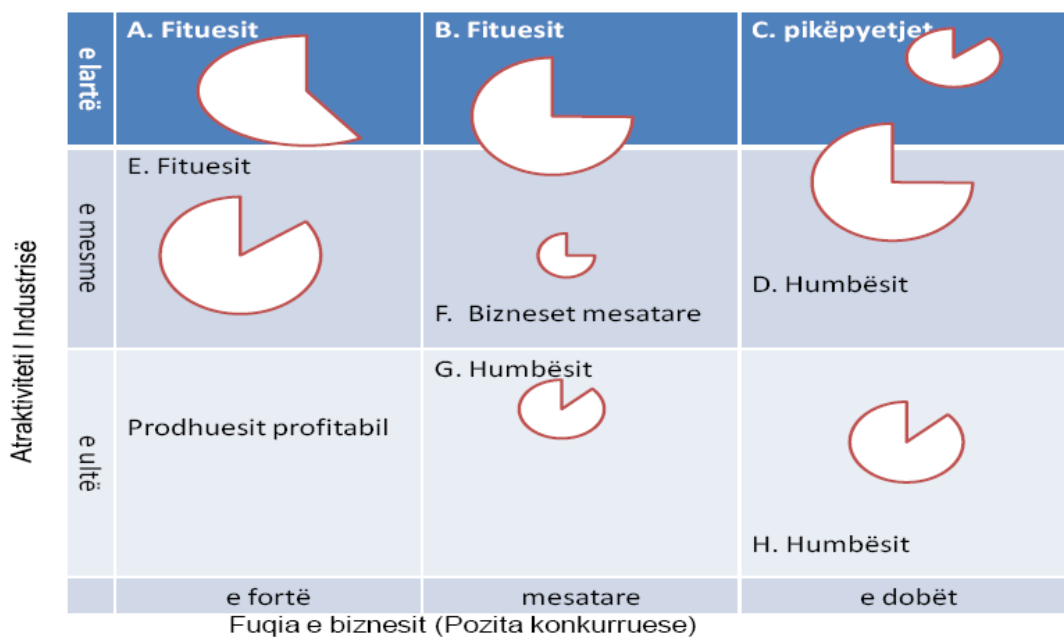
1. Strategjia bazë është orientimi i mjeteve financiare (i kapitalit), kur e krijojnë NJSA lopët “para” (frytdhënëse), në zhvillim dhe hulumtim të punëve të reja dhe në ato NJSB – pyetësorë, të cilat kanë mundësi të bëhen yj;
2. Punët që janë të theksuara në model si “lopë frytdhënëse”, duhet të jenë pranues të punëve investive, jo i të gjitha mjeteve të krijuara, por vetëm të pjesës më të vogël;
3. NJSB – “yje” -rëndom mbahen vetë, kërkesa për mjete jashtë tyre është e rrallë dhe me vlera të vogla;
4. Punët që paraqiten në “pyetësorë”, duhen trajtuar në mënyrë të përzgjedhur. Ndër to duhen zgjedhur ato që kanë ardhmëri, shpejt të investohet në to, në mënyrë që të bëhen yje. Ato punë që nuk kanë ardhmëri, nuk duhet investuar, por duhet të bëhen riorientime, përkatësisht të përjashtohen nga investimet;
5. Punët që në model janë të theksuara si “qentë” -për kompani ose NJSB, do të thotë provokim. Edhe këtu duhet trajtuar në mënyrë të përzgjedhur. Në disa raste, këto punë mund të jenë mjaft premtuese, në qoftë se kompania vendos për specializim në tregje ku ka hapësirë të lirë, në të cilat këto punë janë para konkurrencës -rivalëve. Në këtë rast, punët bëhen "lopë frytdhënëse", ose nganjëherë edhe “yje” në tregje të reja. Në të gjitha rastet e tjera, nga këto duhen nxjerrë sa më tepër të ardhura dhe duhet shkuar me strategji që të shuhet. Në disa raste, thjesht, duhet shpejtuar shuarjen e tyre, përkatësisht shitjen.

Modeli portfolio BCG mundëson menaxhim me rrjedha financiare -investime të reja. Propozon që për çdo punë mund të vendoset në qoftë se është:

- Gjenerator i mjeteve financiare ose
- Shfrytëzues i mjeteve financiare.

## 2.6 Metoda portfolio e “Gjeneral Elektrikut -Mc Kensi” (“General Electric-McKinsey”)

Të dy metodat e përpunuara fillojnë nga kriteri i vlerësimit të punëve në treg dhe janë mjaft të thjeshta për nga vendosja e drejtë e kompanive -njësive strategjike biznesore në fusha të caktuara. Për dallim nga këto, korporata amerikane “Gjeneral Elektrik” ka angazhuar Institutin McKensi i cili ka formuar portfolio origjinale, duke i vendosur të gjitha punët e kompanisë -NJSB në bazë të atraktivitetit të degës dhe mundësisë konkurruese të saj.



Boshti vertikal i amzës në këtë metodë paraqet kriterin e atraktivitetit në degë. Në vend të rritjes së tregut, që është kriter të metoda BCG, këtu kemi të bëjmë me nëntë faktorë:

1. Madhësia e degës,
2. Rritja, përkatësisht zhvillimi i degës,
3. Niveli i kënaqjes së konsumatorëve,
4. Konkurrenca në degë nga aspekti i vëllimit, i llojit, i kompleksitetit dhe i intensifikimit,
5. Niveli i çmimeve,
6. Profitabiliteti,
7. Teknologjia,
8. Rregullativa ligjore dhe
9. Ndjeshmëria në trendë ekonomikë.

Boshti horizontal i amzës tregon mundësinë e punëve që të konkurrojnë në degë. Kjo gjithashtu bëhet duke analizuar një numër të caktuar faktorësh:

1. Madhësia e punës,
2. Rritja e punës,
3. Pjesëmarrja në treg sipas segmenteve të tregut,
4. Lojaliteti i konsumatorëve,
5. Kanalet shpërndarëse,
6. Dituritë teknologjike,
7. Patentat dhe licencat,
8. Marketingu,
9. Fleksibiliteti dhe
10. Organizimi.

### **3. Vlerësimi dhe zgjedhja e strategjisë në nivel biznesi**

Në kreun IV kemi përkufizuar tre strategjitë e përgjithshme prej të cilave strategjitë e biznesit zgjedhin një strategji bazë konkurruese- udhëheqje kostoje, diferencim ose fokusim. Në paragrafin e mëposhtëm ekzaminohen disa faktorë kyç që strategjitë e biznesit duhet t'i marrin në konsideratë për zgjedhjen e këtyre strategjive.

- ***Së pari***, menaxherët duhet të përcaktojnë nëse bizneset e tyre përmbushin kërkesat e secilës strategji- mjeshtëritë, burimet dhe mjetet organizacionale.

- ***Së dyti***, ata duhet të vlerësojnë me kujdes riskun që shoqëron secilën strategji.

- ***Së fundi***, ata duhet të studiojnë kërkesat për sukses në industrinë ku biznesi konkurron.

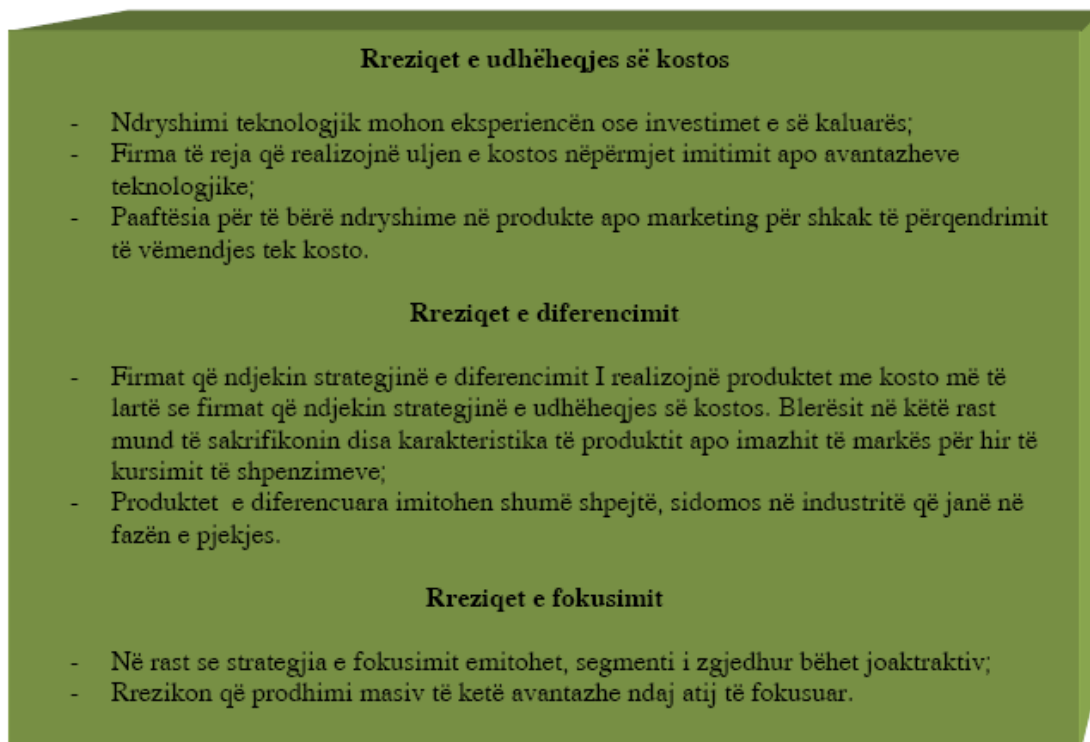
#### **3.1 Kërkesat për suksesin e secilës strategji të përgjithshme**

Për zgjedhjen e një strategjie të përgjithshme menaxherët duhet të sigurohen që biznesi posedon kërkesat bazë të nevojshme që kërkon ajo strategji. Strategjia e udhëheqjes së kosto kërkon që strategjia të ketë një avantazh kostoje të qëndrueshme. Ajo duhet të jetë e aftë të sigurojë produkte ose shërbime të ngjashme me ato të konkurrentëve, po për çmime më të favorshme se konkurrentët. Me burimet dhe mjeshtëritë që ajo posedon ajo duhet të realizojë hallkat e zinxhirit të vlerës – sigurimi i lëndëve të para, përpunimi i tyre, marketing dhe shpërndarja e produkteve me kosto më të ultë se konkurrentët.

Strategjia e diferencimit kërkon që bizneset të kenë avantazhe të tilla që t'i sigurojnë blerësve produkte unike të vlefshme për to. Një strategji e suksesshme e diferencimit i siguron blerësve një produkt ose shërbim më vlerë më të lartë dhe kosto më të ulët. Një biznes mundë të arrijë diferencimin duke i realizuar aktivitetet e veçanta të zinxhirit të vlerës në një mënyrë unike.

Për të zbatuar strategjinë e fokusimit nevojiten mjeshtrit dhe burimet e kërkuara si dhe një nëngrup blerësish special. Kompania **Wendy** zbatoi një strategji të suksesshme të fokusimit duke u përqendruar tek prodhimi i hamburgerëve me mish të freskët për adoleshentët.

Për të bërë një zgjedhje sa më të mire të strategjive të përgjithshme, strategjistët duhet të njihen edhe me rreziqet që shoqërojnë secilën prej tyre. **Figura 3**, përmbledh rreziqet kryesore që duhet të merren në konsiderate. Pra, përpara se të zgjidhet strategjia duhet të përcaktohet mundësia e ndodhjes së këtyre rreziqeve.



*Figura 3: Rreziqet e strategjive funksionale*

**Si konkluzion, analiza dhe zgjedhja e strategjisë së biznesit përfshin tre element bazë.**

**1. Së pari, strategjistët duhet të dine se kanë 3 alternativa strategjike, zgjedhja e njërës prej tyre do të kërkonte një angazhim total të bizneseve të firmës;**

**2. Së dyti, strategjistët duhet të baraspeshojnë me kujdes burimet, mjeshtritë dhe rreziqet që shoqërojnë secilën industri;**

**3. Së fundi, strategjistët duhet të shqyrtojnë me kujdes mjedisin e firmës para se ato të përcaktojnë se cilën strategji do të ndjekin.**

## ***4 Mjedisi i industrie dhe zgjedhja strategjike***

Analiza dhe zgjedhja e strategjive tek bizneset mund të perfeksionohet në rast se merren në konsiderate edhe konditat e industrisë. Mënyrat e studimit të këtij mjedisi janë shpjeguar në kapituj 3 dhe 4. Qëllimi i këtij paragrafi është të përmbledh konceptet e strategjisë së biznesit dhe të nxjerrë në pah avantazhet konkurruese që përmban secila prej industrive të marra në studim.

### ***4.1 Strategjitë në industrinë e fragmentuara***

Një industri e fragmentuar është ajo në të cilën asnjë firmë nuk ka pjesë tregu të rëndësishme dhe si rezultat nuk mund të ketë influence të dukshme në të ardhurat e industrisë.

Industrinë e fragmentuara zakonisht gjenden në aktivitete të tilla si shërbimet profesionale, shitja me pakicë, shpërndarja, prodhim druri dhe metali, dhe produktet bujqësore. Në varësi të konditave të së cilës industri ekzistojnë një numër alternativash strategjike të përshtatshme për këto lloj industrish. Një nga alternativat e mundshme është ulja e shpenzimeve në zërin pajisje makineri. Kështu firma krijon një avantazh kostoje kundrejt konkurrentëve. Firmat “Fast-food” e kanë zbatuar me sukses këtë strategji. Produktet apo shërbimet e disa industrive të fragmentuara është e vështirë të diferencohen. Në këtë rast një strategji efektive mund të jetë ajo e rritjes së vlerës së shtuar, duke u angazhuar në kompletimin më të mirë të produktit.

Strategjia e fokusimit (krijimi i segmenteve të reja të tregut) i krijon mundësi firmës që të përballoj vështirësitë që lindin nga fragmentimi. Këtu fokusimi mund të synojë:

- ***Produkte tipe***: Firma fokuson një nomenklaturë të ngushtë produktesh apo shërbimesh;

- ***Klientë tip***: Firma i shërben një grupi të kufizuar klientësh;

- ***Porosi tip***: Firma pranon vetëm disa lloje porosish, porosi të vogla ose porosi që realizojnë një rrethxhirim të shpejtë të fondeve.

### ***4.2 Strategjitë në industrinë e reja***

Industrinë e reja krijohen zakonisht mbi bazën e teknologjisë së përparuar, nevojave të reja të klientëve apo ndryshimeve të tjera ekonomike ose sociologjike. Industri të reja, dy dekadat e fundit, janë industrinë e kompjuterëve, videogame, ngrohjes diellore dhe telefonave celularë.

Nga pikëpamja e formulimit të strategjisë, karakteristikë esenciale e këtyre industrive është se aty nuk ekzistojnë “rregulla të lojës”. Mungesa e këtyre rregullave e ekspozon firmën si ndaj rreziqeve ashtu edhe shanseve - vetëm një strategji “e zgjuar” e pozicionon firmën në një situatë të favorshme.

Në industritë e reja, strategjitë duhet të përputhen me karakteristikat e tregut të këtyre industrive:

- Pasiguria teknologjike dhe problem i standardizimit të produktit;
- Pasiguria e konkurrentëve si rezultat i mungesës së informacionit rreth konkurrentëve, blerësve dhe kohës së kërkesës;
- Kosto fillestare të lartë që zbret shpejtë kur fillon efekti i kurbës së eksperiencës;
- Barriera të ulëta hyrje, gjë që çon në formimin e firmave të reja;
- Klientë konfuz si rezultat i mosnjohjes së dobishmërisë së produktit.

Për të patur sukses në këtë industri, strategjistët duhet të kenë karakteristikat e mëposhtme:

- Aftësitë për të formuar strukturën e industrisë të bazuar në suksesin apo reputacionin e industrive që kanë lidhje me industrinë e porsakrijuar;
- Aftësitë për të përmirësuar shpejtë cilësinë e produktit;
- Aftësinë për të parashikuar konkurrentët e ardhshëm dhe strategjitë që ato mundë ti përdorim;
- Krijimi i një grupi klientësh besnikë dhe pastaj zgjerimi i tyre me anën e politikës së çmimeve dhe reklamës;
- Aftësitë për të krijuar një teknologji dominuese të firmës.

#### ***4.3 Strategjitë në industritë që shkojnë drejtë plakjes***

Me evoluimin e industrisë, ritmi i rritjes bie. Ky “tranzicion drejt plakjes” shoqërohet me ndryshime në mjedisin konkurrues:

- Konkurrenca për pjesë tregu bëhet me investime sepse firmat tashmë janë të konsoliduara dhe kanë fituar eksperiencë.
- Blerësit i njohin produktet dhe synojnë drejtë çmimeve të ulëta. Konkurrenca orientohet drejtë uljes së kostos.
- Krijimi i produkteve dhe shërbimeve të reja është i vështirë.
- Konkurrenca ndërkombëtare rritet. Kjo vlen si rezultat i kërkimit për avantazhe konkurruese jashtë vendit;
- Përfitueshmëria bie, si rezultat i presionit për uljen e çmimeve dhe rritjes së shpenzimeve për mbajtjen e pjesës së tregut.



Këto ndryshime kanë nevojë për një rivlerësim strategjik nga ana e firmave. Elementet e strategjisë për firmat e suksesshme përfshijnë:

- Krasitja e linjës së produktit nga asortimentet jo fitimprurëse;
- Vënia e theksit në rinovimin e procesit të prodhimit gjë që do të qonte deri në uljen e kostos së dizajnit të prodhimit të produktit;
- Vënia e theksit në uljen e kostos, duke bërë presion mbi furnitorët për çmimet e ulëta dhe duke minimizuar shpenzimet administrative;
- Zgjedhja me kujdes e blerësve, përqendrimi në blerës që janë më të lidhur me firmën dhe që janë në gjendje të blejnë më shumë prej saj;
- Integrimi horizontal, me qëllim që të blihen firma rivale, dobësitë e të cilave mund të korrigjohen nga firma blerëse;
- Ekspansioni në tregjet ndërkombëtare ku ekzistojnë mundësi për rritje dhe konkurrenca është më e vogël.

Strategjistët e bizneseve që bëjnë pjesë në industrinë që shkojnë drejtë plakjes, duhet t'u shmangen disa gabime.

1. **Së pari**, ata duhet të bëjnë një zgjedhje të qartë midis strategjive të përgjithshme dhe të shmangin një procedim të mesëm i cili do të shkaktonte konfuzion në blerësit dhe personelin e firmës;
2. **Së dyti**, ato nuk duhet të sakrifikojnë pjesë tregu për hire të fitimeve afatshkurtra;
3. **Së fundi**, ato duhet të përgjigjen me shpejtësi nevojës për reduktime çmimesh dhe kapacitete prodhimi.

#### ***4.4 Strategjitë në industrinë që janë në fazën e rënies***

Industrinë në fazën e rënies janë ato që prodhojnë produkte ose shërbime për të cilat kërkesa rritet shumë ngadalë. Kjo rritje e ngadalshme shkaktohet nga ndryshimet teknologjike, ndryshimet demografike (*ulja e moshës mesatare të popullsisë*) dhe evoluimi i nevojave të popullsisë (*rritja e nevojave për mish gjedhi dhe ulja e nevojave për mish pule*).

Firmat që bëjnë pjesë në këto industri, duhet të zgjedhin ato strategji që përfshijnë elementet e mëposhtëm:

- Fokusimi në ato segmente të industrie që ofrojnë shanse për rritje dhe fitime më të mëdha.
- Vënia e theksit në rinovimin e produktit dhe përmirësimin e cilësisë, me qëllim që të diferencohet firma prej rivalëve.
- Vënia e theksit në efikasitetin e prodhimit dhe shpërndarjes në anën e shtimit të pajisjeve të reja më efektive.

- Krasitja graduale e biznesit- prodhimi i parave duke zvogëluar shpenzimet për mirëmbajtje, duke reduktuar nomenklaturën e produkteve dhe duke mos bërë investime të reja.

Strategjistët e këtyre industrive duhet të shmangin dy gabime:

1. Të qenurit optimist për mbijetesën e industrisë,
2. Angazhimin në një luftë të ashpër për mbijetesë.

#### ***4.5 Strategjitë në industritë globale***

Në industritë globale bëjnë pjesë firma, pozicioni konkurrues i të cilave kushtëzohet nga pozicioni konkurrues i përgjithshëm i industrisë. Industritë e naftës, automobilave, motoçikletave, televizorëve dhe kompjuterëve janë shembuj të industrisë globale.

Industritë globale kanë katër karakteristika: -

- Diferenca në çmimet dhe kostot, nga një vend në tjetrin, në përputhje me kursin e monedhës, ritmet e inflacionit, diferencat në paga dhe faktorët ekonomik.
- Në vende të ndryshme, nevojat e blerësve janë të ndryshme.
- Konkurrentët dhe mjetet e konkurrencës ndryshojnë nga një vend në tjetrin.
- Rregullat tregtare dhe qeveritare në vende të ndryshme janë të ndryshme.

Strategjistët e këtyre firmave duhet të kenë parasysh elementet strategjike të më poshtëm:

- Konkurrencë e gjerë globale - të konkurrohet me linja të plota produkti, shpesh here me uzina të shpërndara në vende të ndryshme.
- Të luftohet për diferencim dhe udhëheqje kostoje të industrisë si dhe për avantazhe konkurruese në rang botërorë.

Strategjia e fokusimit nacional - Sigurimi i avantazheve brenda vendit, që i krijojnë mundësi firmës të përballojë konkurrentet e huaj dhe të vendit.

#### ***5 Përdor teorinë e lojës për të zgjedhur strategjinë***

Biznesi është ne fund te fundit një lojë; ai mund te ket një fund dramatik nëse nuk luan lojën e duhur, pra luan një lojë te gabuar.

**Esenca e suksesit të biznesit qëndron në aftësinë për te luajtur lojën e  
tregut.**

Si mund ta kuptoni ju se loja qe po luani është loja e duhur ?

Çfarë duhet bërë nëse kjo lojë është e gabuar ?

Për ti ndihmuar menaxherëve të përgjigjen këtyre pyetjeve po shpjegojmë konceptin e teorisë së lojës.

Aplikimi i teorisë së lojës fillon nga viti 1994, kur tre pionier të kësaj fushe i vlerësuan me çmimin *Nobel*. Në fakt, teoria e lojës ka zanafillën në vitin 1944, kur matematikani Newmann dhe ekonomisti Morgenstern publikuan librin: *“Teoria e lojës dhe sjellja ekonomike”*. Kjo vepër u konsiderua si një nga arritjet më të mëdha të shekullit sepse siguroi një mënyrë sistematike të sjelljes së lojtarëve, në një situatë kur fatet e tyre varen nga veprimet e njeri tjetrit. Dy shkencëtarët dalluan dy tipe lojërash. Në tipin e parë lojtarët veprojnë në përputhje me disa “rregulla specifike”. Këto rregulla e kanë zanafillën në kontratat, marrëveshjet e tregut etj.

Në tipin dytë lojtarët veprojnë në mënyrë të lirë, pa ndonjë detyrim të jashtëm. Psh. Blerësit dhe shitësit mund të bashkëveprojnë edhe pa qene nevojë e ndonjë marrëveshje paraprake. Biznesi është një përzierje komplekse e dy llojeve të lojërave.

Për lojërat që nuk mbështeten në rregulla, teoria e lojës afron parimin: Për çdo veprim ka një reagim, reagimi i cili nuk programohet. Për këtë arsye, kur luani një lojë, ju nuk mund të llogaritni reagimet e lojtarëve të tjerë, por vetëm mënyrën se si ju do të veproni mbi të tjerët.

Teoria e lojës sugjeron që përfitimi që mund të vijë nga ndryshimi i një loje, mund të jete më i madh se ai që vjen nga ruajtja e statusquo.

**Strategjia e biznesit është e suksesshme kur ju i jepni formë aktivisht lojës që ju luani, dhe jo duke luajtur lojën që ju gjetët.**

### ***5.1 Prej Humbje – Humbje në Fitim - Fitim***

Në fillim të viteve 90-te industria amerikane e automobilave ishte futur në një luftë konkurruese shkatërruese. Ulja e çmimeve në fund të viti ishte duke shkatërruar fitimin e industrisë. Në rast se një firmë përdor ulje çmimesh me qëllim të rris shitjen, edhe të tjerët duhet bërë të njëjtën gjë. Përveç kësaj, konsumatorët kufizojnë blerjet gjatë vitit, me shpresë që të përfitojnë nga ulja e çmimeve. A ka ndonjë rrugë për dalje nga kjo situatë?

GM gjeti një alternativë dalje nga një situatë e ngjashme. Në shtator 1992, GM dhe një Bankë Amerikane (House Hold Bank), emetuan një kartelë krediti që i mundësonte poseduesve të kartelës të blinin apo merrnin me qira një autoveturë të GM. Blerësit e kartelës duhet të paguanin 5% të të ardhurave të tyre vjetore. Karta e GM që një ndër më të suksesshmet në histori. Brenda dy viteve u hapen mëse 8.7 milion llogari. Në këtë mënyrë GM konkurronte Fordin sipas strategjisë tradicionale Humbje – Fitim. Por

programi i GM parashikonte edhe një ndryshim ne lojën e shitje se autoveturave. Ne vend te uljes se çmimeve ne fund te vitit, u aplikua shitje me çmime me te larta për ata qe nuk posedonin karte. Ne këtë mënyre, programi GM i jepte mundësi edhe Fordit për rritje çmimesh. Nga ana tjetër, ne përgjigje te Fordit, edhe GM mund te rriste çmimet. Rezultati ishte një konkurrencë fitim – fitim midis Fordit dhe GM.

Ne rast se karta e GM ishte kaq e mire, atëherë çfarë i pengonte kompanitë e tjera ta imitonin atë ? ne fakt Ford dhe me vone Volkswagen, krijuan kartat e tyre te kreditit. A ndikuan për te keq ne programin e GM këto imitime ?

Imitimi nuk ishte gjithmonë dëmshëm. Ai është forma me e sinqertë e lajkatimit, megjithatë nganjëherë mund te kthehet ne një kompliment vrasës. Kjo është e vërtet, sepse sapo kompanitë e tjera emetuan karta krediti , aftësia e GM për te joshur klientët e këtyre kompanive u ul. Por imitimi njëkohësisht e ndihmoi GM për rritjen e çmimeve te saja. Te tre kompanitë e autoveturave tani kane një baze me besnike konsumatorësh; kështu nuk behet me fjale për konkurrencën ne çmime.

Pra cila ishte filozofia e programit GM e shpjeguar nga këndvështrimi i teorisë se lojës ?

GM ndryshoi lojën e saj me synimin për te dal ne krye . Ajo nuk mendoi qe programi i saj mund te ndihmoj edhe Fordin. Pra , megjithatë mund te tingëllon e çuditshme, sipas teorisë se lojës, një mënyre e mire për te fituar është ti i lejosh te tjerët te punojnë mire ( te fitojnë), qofshin këta edhe konkurrent.

Strategjia fitim – fitim ka disa avantazhe:

- Se pari; Meqenëse konkurrentet gjenden te papërgatitur, ata mund te ofrojnë pak konkurrence;
- Se dyti: Meqenëse strategjitë fitim – fitim nuk i detyrojnë lojtaret te kundërpërgjigjen, loja e re është me e lehte te mbështetet;
- Se treti; Loja fitim –fitim është fitimprurëse dhe jo e dëmshme.

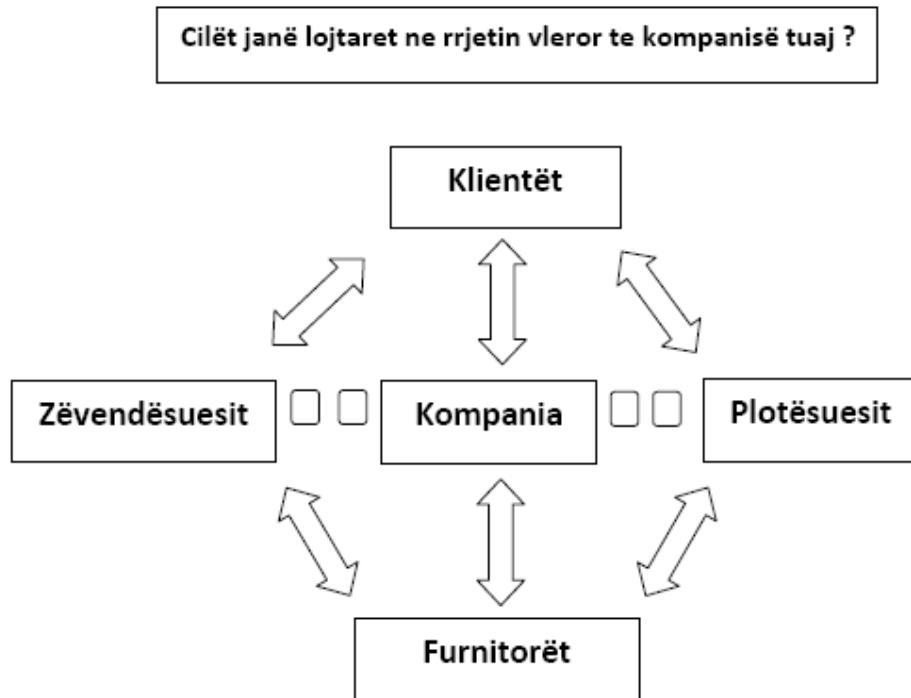
## ***5.2 Loja e Biznesit***

Loja e biznesit mbështetet plotësisht ne vlerën: krijimin dhe posedimin e saj. Cilët janë pjesëmarrësit ne këtë loje? Për ti përshkruar ata do te prezantojmë me rrjetin vleror, një skeme qe paraqet lojtaret qe marrin pjesë ne lojën e biznesit dhe relacionet midis tyre.

Bashkëveprimi realizohet ne dy dimensione. Gjate dimensionit vertikal janë klientët dhe furnitorët e kompanisë. Burimet, si puna dhe lendet e para lëvizin nga furnitorët drejt kompanisë tonë, dhe produktet dhe shërbimet kalojnë nga kompania tek klientët.

Gjate dimensionit horizontal, janë lojtaret me te cilët kompania bashkëvepron por nuk ka transaksione. Ata janë zëvendësuesit dhe plotësuesit.

Zëvendësuesit janë lojtare alternative prej te cilëve klientët mund te blejnë produkte, ose te cilëve furnitorët mund ti shesin burimet e tyre. Coca Cola dhe Pepsi janë zëvendësues sa i përket klientëve. Ndërsa Coca Cola dhe Tysin Foods, janë zëvendësues sa i përket furnitorëve( te dyja kompanitë përdorin dyoksidin e karbonit).



**Figura 4:** Rrjeta vlerore e lojës se biznesit

Plotësuesit janë lojtare prej te cilëve klientët blejnë produkte plotësuese, ose te cilëve furnitorët i shesin burime plotësuese. Psh. , kompanitë e Hardware-ve dhe Software-ve janë plotësues te njeri tjetrit. Hardware-t me te shpejte rrisin dëshirën për software me te fuqishëm , dhe anasjelltas.

Rrjeti vleror zbulon dy simetri themelore ne lojën e biznesit. *Se pari*, midis klientëve dhe furnitorëve dhe *se dyti*, midis zëvendësueseve dhe plotësueseve. Njohja e këtyre simetrive i ndihmon menaxheret te aplikojnë strategji te reja pe ndryshimin e lojës.

Menaxheret kuptojnë me intuite qe gjate dimensionit vertikal te rrjetit vleror, ka një ndërthurje te kooperimit dhe konkurrencës. Kemi kooperim kur furnitorët, kompanitë dhe klientët bashkohen për krijimin e vlerës. Kemi konkurrencë kur ata, secili përpiqet te marrin pjesën e tyre.

Ndërsa gjate dimensionit vertikal, menaxheret ne përgjithësi shohin vetëm gjysmën e pamjes. Zëvendësuesit shihen si armiq. Plotësuesit shihen si miq. Teoria e lojës na jep një këndvështrim te ri. Ekziston një element kooperimi me zëvendësuesit, siç e pame ne shembullin e GM, dhe një element konkurrimi me plotësuesit, siç do ta shohim me poshtë.

### ▪ **Ndryshimi i lojës**

Rrjeti i vlerës është një karte që ndihmon menaxheret për të zbuluar të gjitha bashkëveprimet në lojë. Skicimi i rrjetit të vlerës së kompanisë është hapi i parë drejt ndryshimit të lojës. Hapi i dytë është identifikimi i të gjitha elementeve të lojës. Këta elemente janë:

**Lojtaret.** Siç e pamë në rrjetin veror, lojtaret janë furnitorët, klientët, zëvendësuesit dhe plotësuesit. Asnjë nga lojtaret nuk është i pandryshueshëm. Ndonjëherë nevojiten të ndryshohen lojtaret duke filluar nga vetvetja.

**Vlerat e shtuara,** janë ato çka një lojtar sjell në lojë. Ekzistojnë disa mënyra për ta bërë vetëm një lojtar me vlerë – me fjale të tjera të rrisni vlerën e shtuar tuajën. Ekzistojnë edhe mendra për të zvogëluar vlerën e lojtareve tjerë.

**Rregullat** krijojnë strukturën e lojës. Në bizneset nuk ekziston ndonjë grup rregullash universale; rregulli mund të mbështetet në ligje, zakone apo kontratat. Lojtaret mund të rishikojnë rregullat ekzistuese apo të vendosin rregulla të reja.

**Taktikat** janë lëvizje që përdoren për të kuptuar mënyrën sesi lojtaret perceptojnë lojën, por edhe si ata do të luajnë. Nganjëherë taktikat kanë qëllim reduktimin e perceptimeve të gabuara.

**Fusha** përshkruan kufijtë e lojës. Lojtaret mund të zgjerojnë apo ngushtojnë këto kufij. Strategjitë e suksesshme të biznesit fillojnë me vlerësimin dhe pastaj ndryshimin e njërit nga këto elemente.

### ▪ **Ndryshimi i lojtareve**

Rasti i kompanisë Holandeze për prodhimin e Nutrasweet. Nutrasweet është një ëmbëltues me pak kalori i cili përdoret në pije të buta të Dieta Cola dhe Dieta Pepsi. Licencën e prodhimit të këtij ëmbëltuesi e kishte **Monsanto** i cili kishte patentën për Evropë deri në vitin 1987 dhe Amerikë 1992. Në vitin 1988 një kompani Holandeze e sheqerit ndërtoi një uzinë për prodhimin e Nutrasweet.

### ▪ **Ndryshimi i vlerës së shtuar**

Ju mund të ndryshoni vlerën e shtuar në çdo lojtar sjell në lojë. Për këtë në pamje të parë shfaqen dy mundësi: të rrisësh vlerën e shtuar tënden, ose të ulësh atë të tjerëve.

Praktikat e bizneseve efektive janë një rrugë e rritjes së vlerës së shtuar. Ju mund tija përshtatni produktin tuaj nevojave të tregut, të krijoni një markë tuajën, të përdorni me efektivitet burimet, të punoni me furnitorët për uljen e kostos së tyre, etj. Këto strategji nuk duhet nënvlerësuar. Por ekzistojnë edhe mënyra tjera për rritjen e vlerës së shtuar të organizatës tuaj. Psh hyrja e kompanisë Trans World Airlines në linjat e klasit të parë përmes zvogëlimit të numrit të ulëseve për të ju dhen pasagjereve me shumë hapsin.

### ▪ **Ndryshimi i rregullave**

Rregullat përcaktojnë mënyrën si luhet loja. Rregulli më i thjeshtë është një çmim për të gjithë. Në rast se një lojtar i ri hyn me një çmim më të ulët se udhëheqësi i tregut, ky i fundi ka dy alternativa; ose të ul edhe ai çmimin ose të lejoj që lojtari i ri të gllabërojë edhe atë pjesë tregu. Në përgjithësi konsiderohet më efektive të heqësh dorë nga një pjesë

e tregut se sa te ulesh fitimet. Ne një rast te tille hyrësit te ri i ecën puna. Por ai mund te jetë lakmitar dhe përpiket te marr me shume pjesë tregu. Ne këtë rast udhëheqësi i tregut do te jetë gati te sakrifikoj fitimin e tij me qellim qe te fitoj pjesën e tregut. Pra ky është ligji një imim për te gjithë.

Te tjera ligje janë ato qe bazohen ne ligjet shtetërore, kontrata, zakonet, kontratat, zakonet, etj. Rregullat e tilla ane psh. Kombi me i favorizuar, marrëveshjet e pagesave etj.

#### ▪ **Taktikat; Ndryshimi i perceptimeve**

Biznesi, ne fund te fundit, operon ne një mjedis te pasigurt. Taktikat influencojnë ne mënyrën si lojtaret perceptojnë pasigurinë, dhe kështu formojnë sjelljen e tyre. Disa taktika ndikojnë ne reduktimin e keqperceptimeve – me fjalë te tjera ne zhdukjen e mjegullës. Te tjera ndihmojnë ne dendësimin e mjegullës.

#### ▪ **Ndryshimi i fushes**

Lojtaret kanë dy dimensione, hapësirën dhe kohen. Një loje ne një vend ndikon ne një loje ne një vend tjetër, dhe një loje sot mund te ndikojë ne një loje qe do te behet ne një kohe te ardhme. Ju mund te ndryshoni sferën e veprimtarisë se lojës. Ju mund ta zgjeroni atë duke krijuar lidhje me lojëra te tjera, ose mund te ngushtoni atë. Çdo ndryshim mund te ju sjell përfitim.

### **5.3 Gracka e lojës**

Te ndryshosh lojën është e vështir. Ekzistojnë shume kurthe te mundshme. Gjithçka thamë me sipër për ndryshimin e lojës shërben për te ndihmuar menaxheret te njohin dhe shmangin këto kurthe.

- **I pari kurth** i mundshëm është supozimi se ju do te pranoni lojën qe luajnë te tjerët. Duhet patur parasysh se është shume me efektive te jesh një krijues loje sesa te jesh një zbatues loje.
- **Kurthi i dyte** është te mendosh se ndryshimi i lojës duhet bere ne kurriz te te tjerëve. Kjo do te çonte ne mosshfrytëzimin e strategjive fitim – fitim.
- **Një tjetër kurth** heshte te besoni se ju do te gjeni diçka qe te tjerët nuk mund te gjejnë. Kur ju pranoni te ndryshoni lojën, duhet te pranoni qe veprimet tuaja do te imitohen. Imitimi mund te jetë edhe fitimprurës.
- **Kurthi i katërt** është dështimi ne njohjen e te gjithë lojës. Përpara se te ndërmerreni ndryshimet, ju duhet te njihni rrjetin e vlerës se kompanisë tuaj. Çdo strategji kundrejt klientëve do te ketë ekuivalentin e vet për furnitorët (dhe anasjelltas), dhe çdo strategji për zëvendësuesit ka ekuivalentin e vet për plotësuesit (dhe anasjelltas).