



UNIVERSITETI NËNË TEREZA
УНИВЕРЗИТЕТ МАЈКА ТЕРЕЗА
MOTHER TERESA UNIVERSITY

UNIVERSITETI “NËNË TEREZA”
FAKULTETI I SHKENCAVE TEKNIKE
DREJTIMI: INXHINIERI EKONOMIKE DHE MENAXHMENT

Punim magjistrature

Tema: “Ndikimi i planifikimit dhe pozicionit konkurrues në treg në suksesin dhe zhvillimin e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme, me theks të veçantë në RMV”

Mentori:

Prof. dr. Neritan Turkeshi

Kandidati:

Igballe Selmani

Shkup, janar 2021

Dedikim

Suksesi i këtij punimi i dedikohet familjes sime; mbështetjes, vlerësimit dhe sakrificave të tyre përgjatë gjithë sfidave të mia akademike dhe përvojave profesionale.

Mirënjohje

Nga ky rrugëtim nuk do të kisha arritur në cakun e duhur pa përpjekjeje dhe sakrificë, pa mbështetjen e Familjes si në aspekt financiar, ashtu edhe në aspekt profesional. Rrugëtimi im, sidomos gjatë studimeve në ciklin e dytë, që arrita me sukses të përfundoj studimet është si rezultat i përkrahjes maksimale nga ana e familjes. Falënderime shumë të sinqerta dëshiroj të përcjell për të gjithë ata persona që më ndihmuan në realizimin e këtij punimi.

Konkretisht, falënderoj shumë mentorin tim prof. dr. Neritan Turkeshin, si dhe anëtarët e tjerë të Komisionit, Doc. Dr. Bukurije Imeri Jusufi dhe Doc. Dr. Bujamin Bela për mbështetjen dhe ndihmën e palodhur që ma kanë dhënë në arritjen e objektivave të këtij punimi masteri.

Falënderoj, gjithashtu, të gjithë koleget dhe miqtë e mi që më kanë ndihmuar me sugjerimet e tyre në përmirësimin e temës gjithashtu edhe në plotësimin e anketave.

I falënderoj nga zemra dhe ju shpreh mirënjohje të thellë familjes sime që më ka përkrahur jashtëzakonisht shumë dhe më kanë shërbyer si shtysë drejt realizimit të objektivave të mia.

Një falënderim i veçantë shkon edhe për të gjitha ndërmarrjet që pranuan të jenë pjesë e studimeve të mia rreth kësaj fushe, prania e të cilave kishte rëndësi jetësore për studimin.

Ju faleminderit të gjithëve!

Igballe Selmani

Abstrakt

Planifikimi si komponent i rëndësishem i menaxhmentit ka shumë impakt të madh në suksesin e ndërmarrjes, sepse nëpërmjet planifikimit përcaktohet rruga se ku do të shkojë ndërmarrja në njëperiudhë afatgjate. Planifikimi ndihmon në komunikim horizontal dhe vertikal që të ketë një komunikim më të gjerë mes menaxherëve dhe punonjësve, kryesisht që të ketë një integrim të punonjësve në vendimet menaxheriale. Nëpërmjet planifikimit ne mund të përcaktojmë objektivat sipas prioritetit që i ndihmon ndërmarrjestë arrijë qëllimet e përcaktuara me plan. Ajo çka vlen të përmendet është edhe ajo se objektivat për një periudhë afatgjate ndryshojnë prioritetin e tyre. Gjithashtu, planifikimi ndihmon të kuptojmë pozicionin konkurrues të ndërmarrjes duke analizuar avantazhet dhe disavantazhet e ndërmarrjes, por planifikimi ndihmon edhe që ndërmarrja të arrijë një performancë të lartë. Një planifikim i mirëfilltë i ndihmon ndërmarrjes të sigurojë mjete financiare nga instiucionet financiare.

Qëllimi i shqyrtimit të kësaj teze është rëndësia e pozicionit konkurrues duke analizuar faktorët e industrisë, pra duke marrë parasysh barrierat hyrëse dhe dalëse që janë në favor ose në disfavor të ndërmarrjes, pikat e referimit, pra duhet të analizojmë se ku do të poziconohemi duke i marrë parasysh konkurrentët potencialë ose konkurrentët rivalë. Duhet të marrim parasysh edhe analizën e industrisë sepse ne mund të analizojmë pozicionin konkurrues, por pa analizuar industrinë nuk mund të ketë efektivitet, sepse duhet të merret në konsideratë ajo se sa është tërheqëse ky biznes në segmentin e tregut.

Fjalët kryesore: Planifikimi, komunikimi, pozicioni konkurrues, konkurrenca

Përmbatja

Abstrakt.....	4
PJESA E PARË.....	7
1.1. Hyrje	7
1.2. Planifikimi dhe natyra e planifikimit	9
1.3. Rëndësia e planifikimit	11
1.4. Faktorët të cilët ndikojnë në procesin e planifikimit	12
1.5. Hierarkia e planeve	14
1.6. Koordinimi dhe integrimi në kohë i planeve	34
1.7. Etapat e planifikimit efektiv.....	37
1.8. Përfitimet të cilat rezultojnë direkt nga planifikimi.....	41
PJESA E DYTË	43
2.1. Nocioni mbi <i>konkurrencën</i> dhe pozicionin <i>konkurrues</i>	43
2.2. Analiza e industrisë.....	45
2.3. Procesi i zgjedhjes së tregut të destinuar	47
2.4. Rast Studimi (Ndërmarrjet).....	63
2.5. Baza konkurruese.....	75
2.6. Rast studimi (Celularët)	76
2.7. Harta perceptuale e konsumatorëve	79
2.8. Analiza SWOT dhe avantazhi <i>konkurrues</i> i kompanisë Kastrati Group	84
2.9. Analiza e <i>konkurrentit</i> dhe alternativat strategjike të kufizuara	86
2.10. Zvillimi dhe mbajtja e një avantazhi të qëndrueshëm <i>konkurrues</i>	93
2.11. Përfitimet konsumatore	97
PJESA E TRETË	99
3.1. Përkufizimi i problemit	99
3.2. Qëllimet e hulumtimit	100
3.3. Metodologjia dhe metodat	101
3.4. Hipotezat	102
3.5. Zgjedhja e mostrës	103

PYETËSOR (Ndërmarrjet)	104
3.6. Metoda e mbledhjes së të dhënave.....	105
PYETËSOR (Celularët)	106
3.7. Mënyra e përpunimit të të dhënave.....	107
3.8. Gjetjet dhe analiza e të dhënave.....	107
IV. PËRFUNDIM	111
V. Literatura e shfrytëzuar (bibliografia):.....	113

PJESA E PARË

1.1.Hyrje

Me realizimin e temës“Planifikimi dhe pozicioni konkurrues” do të mundohemi të potencojmë rëndësinë që ka planifikimi në arritjen e objektivave të ndërmarjes për të realizuar një performancë sa më të lartë dhe fitimprurëse. Planifikimi si proces tejetdobiprurës për ndërmarrjet ndihmon të arrihen pikat kyç si objektivat ose synimet e përcaktuara dhe të hartuara në një plan. Kjo i ndihmon ndërmarjes të arrijë në një sukses sa më të lartë. Një planifikim i mirëfilltë i mundëson ndërmarjes të ketë shumë përfitime të ndryshme, duke pasur një komunikim më të mirë mes punonjësve, duke përcaktuar qëllimet dhe strategjitë sipas prioriteteve. Me një fjalë, një planifikim i mirëfilltë *“Eshtë element që ua ndriçon rrugën menaxherëve(udhërrëfyese)për arritjen e sukseseve të organizatës”*. Pra,planifikimi si komponentë kryesore i një organizate duhet të hartohet si dhe të implementohet në formën më të mirë për të pasur një performancë sa më të lartë të organizatës a ndërmarjes.

Nëpërmjet këtij punimi do të elaborojmë rëndësinë e pozicionit konkurruesku në vete ngërthen disa forca që përcaktojnë nivelin e tërheqjes së një tregu dhe potencialin e fitimit. Punimi ngërthen disa pyetje hulumtuese ku do të përmendim vetëm një:*Sa aplikohet avantazhi i diferencimit në ndërmarrje?* Nga të dhënat që i kemi siguruar prej ndërmarrjeve mund të kuptojmë se sa marrin në konsideratë gjatë veprimtarisë së tyre kompanitë në RMVavantazhin konkurrues për të arritur sukses. Gjithashtu, do të ilustrujmë nga të dhënat që kemi siguruar prej konsumatorëve analizën e konkurrencës thënë ndryshe që kemi marrë si pikë referimi dy konkurrentë potencialë dhe konkurrentët rivalë se sa mund t’u përafrohen dy segmenteve ideale: *segmenti ideal B*, dhe *segmenti ideal A*, ku në këtë rast ne mund të kuptojmë se sa mund konsumatorët të zëvendësojnë produktin që kemi marrë, pra celularët si produkt hulumtimi, me konkurrentët rivalë. Gjithashtu, punimi do të ngërthejë disa pyetje hulumtuese ku do të cekim vetëm një:*A është i ngjashëm Iphone sa u përket aplikacioneve me: Samsung G, Huawei, HTC, Nokia?* Shpresoj se lexuesit e këtij punimi do të arrijnë të fitojnë njohuri të vlefshme dhe të

kapshme për të gjithë pikat që kanë të bëjnë me planifikimin, pozicionin konkurrues ose edhe analizën e konkurrentit.

Struktura e punimit

Punimi është organizuar në tri pjesë, të cilët do kenë këtë rënditje:

PJESAE PARË përmban pjesën hyrëse të temës, planifikimin dhe natyrën e planifikimit, rëndësinë e planifikimit, faktorët të cilët ndikojnë në procesin e planifikimit, hierarkia e planeve, etapat e planifikimit efektiv si dhe përfitimet të cilët rezultojnë direkt nga planifikimi.

PJESA E DYTË përmban nocionin mbi konkurrencën dhe pozicionin konkurrues, analizën e industrisë, procesin e zgjedhjes së tregut të destinuar, rast studimi (Ndërmarrjet), baza konkurruese, rast studimi (Celularët), harta perceptuale e konsumatorëve, analiza *SWOT* dhe avantazhi konkurrues i kompanisë Kastrati Group, analiza e konkurrentit dhe alternativat strategjike të kufizuara, zhvillimi dhe mbajtja e avantazhit të qëndrueshëm konkurrues, përfitimet konsumatore.

PJESA E TRETË përmban përkufizimin e problemit, qëllimet e hulumtimit, metodologjinë dhe metodat të cilat do të përdoren për hulumtim, hipotezat, zgjedhja e mostrës, metoda e mbledhjes së të dhënave, mënyra e përpunimit të të dhënave, do të përmbajë atë se si i kemi siguruar të dhënat për të arritur deri te hulumtimi, gjetja dhe analiza e të dhënave, përfundimi dhe literatura e shfrytëzuar.

1.2. Planifikimi dhe natyra e planifikimit

Aktualisht shumë menaxherë të suksesshëm e trajtojnë planifikimin si funksion më të rëndësishëm menaxherial për arsye se ai është esencial për një nivel të lartë të performancës së tyre.¹ Nga ana tjetër, pavarësisht se të gjithë funksionet menaxheriale paraqiten si një sistem i ndërlidhur veprimesh, çdo menaxher para së gjithash, duhet të planifikojë me qëllim që të dijë se çfarë strukture organizative është më e përshtatshme, cila duhet të jetë madhësia e përbërja e personelit, në çfarë mënyre duhet të motivohen punonjësit, dhe se çfarë lloji metodash kontrolli janë të domosdoshme për arritjen e objektivave të vendosura. Planifikimi është funksion i menaxhmentit, në të cilin zgjidhet drejtimi efikas i aksioneve, me qëllim të sigurimit, shfrytëzimit, vendosjes ose zëvendësimit të resurseve të organizatës. Planifikimi përkufizohet si aktivitet mental ose si proces i gjykimit, i parashikimit të organizuar të së ardhmes, bazuar në faktet dhe përvojat që janë të nevojshme për aksione të mençura.¹

Rëndësia e planifikimit në kushtet aktuale rritet akoma më shumë sepse kompanitë operojnë në një terren ku kushtet sociale dhe ekonomike ndryshojnë me shpejtësi. Rreziku dhe pasiguria që ofron e ardhmja mund të minimizohen shumë më anë të planevetë hartuara në mënyrë të tillë që organizatat të jenë të përgatitura për alternativat e ndryshme që ofron mejdisi. Duke pasur parasysh rolin e veçantë dhe rëndësinë që përfshin, me të drejtë lind pyetja se kush merret me procesin e planifikimit në organizatë? Të gjithë menaxherët përfshihen në planifikim. Në qoftë se atyre nuk u lejohej një shkallë e caktuar pjesëmarrjeje në këtë proces si dhe një nivel i caktuar përgjegjësie, nuk mund të thuhet se posedon aftësi menaxhuese. Natyrisht koha që ata shpenzojnë dhe lloji i planeve në të cilët aktivizohen në varësi të pozitës që menaxherët zënë në hierarkinë e drejtimit. Kështu, sa më lart të ngjiten në pozitën drejtuese, aq më shumë kohë harxhojnë menaxherët në procesin e planifikimit dhe aq më shumë aftësi për planifikim nevojiten aftësi konceptuale.

Planifikimi fillon nga menaxherët e **nivelit të lartë**, të cilët duke bashkëpunuar me bordin e drejtorëve përcaktojnë objektivat dhe strategjitë e firmës. Zakonisht, këto elemente të rëndësishme hartohen nga ekipi menaxherëve, i cili ia përcjell bordit të drejtorëve për aprovim përfundimtar.

¹ Shyqyri Llaci, "Menaxhimi" Tiranë, 2006, faq-132

Një sërë organizatash të mëdha biznesi si *Ford, General Motors, Boeing* kanë staf të veçantë specialistësh për planifikimin. Ky staf i ashtuquajtur në nivelin e lartë të menaxhimit, ndihmon menaxherët linearë për hartimin e llojeve të ndryshme të planeve. Ata gjithashtu, koordinojnë dhe integrojnë aktivitetet e planifikimit të niveleve të tjera të organizatës.²

Menaxherët e **nivelittë mesëm** luajnë një rol të dyfishtë në procesin e planifikimit. Nga njëra anë, ata punojnë bashkë me menaxherët e nivelit të lartë për të ndihmuar në projektimin e planeve strategjike si dhe hartojnë plane taktike. Nga ana tjetër, ata punojnë në mënyrë individuale për të hartuar dhe zbatuar planin.

Edhe menaxherët e **nivelit të ulët** të menaxhimit kanë dhe duhet të luajnë rol aktiv në planifikim. Sikurse edhe menaxherët e nivelit të mesëm, edhe ata punojnë bashkërisht për hartimin e planeve që ndikojnë në më shumë se një departament. Njësi dhe punojnë individualisht për të planifikuar për njësitë e tyre. Kontributi i tyre orientohet kryesisht në procesin e planeve taktike dhe operacionale.

Gjatë procesit të hartimit të planeve, menaxherët duhet të kenë në qendër të vëmendjes **efiçencën** e tyre dhe konceptimin e saj nga një këndvështrim më i gjerë se sa ç'ofron kuptimi tradicional i këtij termi. Menaxherët mund të hartojnë një plan të mirë, por duke angazhuar një mbishpenzim të panevojshëm burimesh me një kosto relativisht të lartë. Një plan i tillë nuk do të ishte efiçent duhet lënë mënjane. Pra, plani mund të jetë **inefiçent** edhe kur është hartuar në kushtet e një kostoje optimale, sepse ai nuk do të ketë garanci realizimi në qoftë se gjatë përgatitjes së tij nuk është mbajtur në konsideratë një nivel i caktuar i plotësimit të motiveve e kënaqësisë së punonjësve. Pra, plani do të ketë të pamundurarritjen e objektivave në qoftëse nuk plotësohen të dyja kushtet e mësipërme.³

Kështu, një menaxher i një firmë që ka hartuar një plan kosto **efiçente**, me qëllim që të ulë më tej shpenzimet për të qënë konkurrues në treg, parashikon shkurtime të numrit të personelit. Në një situatë të tillë, frika nga shkurtime të mëtejshme e rënia e moralit mund të çonte në uljen e

²Po aty, fq.67

³Po aty, fq.69

produktivitetit në një nivel të atillë që nuk do t'i siguronte menaxherit aritjen e objektivave për uljen e shpenzimeve dhe rritjen e fitimit.

1.3. Rëndësia e planifikimit

Planifikimi është funksioni kryesor i menaxhimit, sepse planifikimi është themeli i të katër zonave të tjera. Si menaxher, ai ose ajo do të duhet të ndajë veprime të detajuara; çfarë duhet të bëjmë, kur të bëhet kjo dhe se si ajo duhet të bëhet. Mendoni se si tejkalmi i një boshllëku për ku aktualisht jemi dhe ku duam të jemi. Për shembull, në qoftë se qëllimi i kompanisë është për të realizuar fitim, menaxheri ka nevojë të përcaktojë hapat e nevojshëm për të arritur këtë qëllim. Kjo mund të përfshijë, shpenzojnë më shumë në reklamat, punësimin e punonjësve me më shumë përvojë, shkurtimin e shpenzimeve ose të përmirësuar produktet janë shitur. Planifikimi është gjithmonë një proces në sipër. Nuk do të ketë raste kur faktorët e jashtëm do të ndikojnë në kompani si pozitivisht dhe negativisht. Kjo nga ana tjetër mund të ndryshojë procesin e planifikimit origjinal në aritjen e qëllimeve të caktuara. Kjo është e njohur si planifikimi strategjik. Në varësi të qëllimit të saktë i një organizate, procesine planifikimit strategjik mund ta shohim përpara për aq sa dhjetë vjet ose më shumë. Gjetjet janë mbledhur zakonisht në një dokument të planifikimit strategjik. Planifikimi është i rëndësishëm sepse ndërmarrjet përfitojnë nga planifikimi si funksioni i menaxhmentit. Nuk është një përfitim i vetëm nga zhvillimi i planit, por ato janë të shumta.

Zhvillimi i planit kërkon një proces icili, në të shumtën e rasteve përfshin pjesmarrjen e më tepër aktorëve të cilat kanë lidhshmëri me ndërmarrjen, të tillë si menaxherët e niveleve të ndryshme të ndërmarrjes, punonjësit, grupet e tjera të interesit siç janë bankat a furnitorët dhe klientët, e kështu me radhë. Një proces gjithëpërfshirës që dotësillte krijimin e një plani të përshtatshëm për ndërmarrjen, do t'i hapte rrugë më pas një fazë tjetër, që njihet si faza implementuese e planit.⁴

⁴Philip Kotler, "Marketing Management", New Jersey, 1989, fq.58

Përfitimet e ndërmarrjes nga planifikimi si funksion i menaxhmenti janë të shumta dhe kanë një impakt të madh në suksesin e ndërmarrjes, **e para** një planifikim i artikuluar mirë dhe i mirëfilltë i ndihmon ndërmarrjes të realizojë objektivat e përcaktuara;**edyta**,planifikimi i ndihmon ndërmarrjes të kuptojë pozitën konkurruese nëpërmjet avatazhit konkurrues në krahasim me konkurrentët;**etreta**, planifikimi e bën ndërmarrjen të jetë më fleksibile, pra t'i përshtatet mjedisit ku ndryshon me një intensitet më të shpejtë.

Rasti më ilustrues i planifikimit të suksesshem është i kompanisë gjermane **Beiersdorf**, që ka në pronësi markëne njohshme globale **Nivea**. Një markëe tillë është e njohur nëbotë për mirëmbajtjeje lëkurës, ndërsa daton prej viteve të hershme të shekullit të kaluar (1911).Tani marka **Nivea** është zgjedhur në një gamë prej 14 produktesh të tjera që mbulon tregun global, midis të tjerash edhe me produkte përmbrojtje nga djegia e diellit,deodorant, produkte pas dushit, e kështu me radhë. Ky suksese i aritur i kësaj ndërmarrje është si rezultat i një planifikim të mirëfilltë të ndërmarrjeje.

1.4. Faktorët të cilët ndikojnë në procesin e planifikimit

Planifikimi është një proces i vështirë, shkalla e sëcilës është në varësi të një sërë faktorësh,ndërmjet të cilavejanë:

a) Koha,

b) Mjedisi, dhe

c) Madhësia e firmës.

Koha mjedisi dhe madhësia e firmës luajnë një rol të caktuar dhe kanë influencë të madhe në procesin e planifikimit. Sa më e madhe koha për të cilën planifikojmë, aq më i madh është numri i gabimeve dhe i pasaktësive në planifikim. Përveç kësaj, sa më e madhe të jetë firma, aq më e madhe është fusha ku planifikojmë dhe po aq më kompleks është plani.

Plani i një firme biznesi më një personel prej 10 deri 15 personash është shumë më ithjeshtë se plani i një firme me 200 punonjës e disa departamente. Mjedisi ku operon firma luan shpeshherë rol vendimtar në saktësinë e planeve që hartojmë. Firmat që ushtrojnë aktivitete në një mjedis që ndryshon me ngadalë e kanë më të lehtë parashikimin e ecures të ngjarjeve në të ardhmen, kurse firmat që operojnë në një mjedis kompleks dhe dinamik me intensitet të lartë të ndryshimit të tyre si firmat që veprojnë në tregje financiare ose në industrinë elektronike, e kanë më kompleks e më të vështirë planifikimin, ndërsa niveli i saktësisë së planeve ka një probabilitet më të ulët. Këta dhe faktorë të tjerë, tregojnë që planifikimi është një proces me kërkesa të larta përsa i përket shkallës së aktivitetit intelektual. Ata që planifikojnë duhet të jenë në gjendje të trajtojnë ide abstrakte dhe të pasigurta (aftësi konceptuale), informacion të mjaftueshëm e të mund të nxjerrin konkluzione të sakta mbi zhvillimin e ardhshëm të dukurive në industrinë ku vepron firma e tyre. Kështu, roli i menaxherëve është i rëndësishëm në përcaktimin sa më afër realitetit të rezultateve të forcave e faktorve që bashkëveprojnë e mbi këtë bazë të projektojnë drejt rrugën nëpër të cilën do të ecë firma në periudhën e ardhme. Në procesin e trajtimit e të orientimit në këtë situatë të ndërlikuar menaxherët procesin e mprehin më tej, aftësitë e tyre intelektuale e menaxheriale, duke përfituar në këtë mënyrë si menaxherët, ashtu edhe organizatat e tyre. Pavarësisht nga problemet konkrete me të cilat ballafaqohet çdo firmë si dhe nga rruga e ndjekur prej tyre, *menaxherëte në procesin e hartimit të planeve duhet të udhëhiqen nga disa parime, të cilat janë të një karakteri të përgjithshëm:*⁵

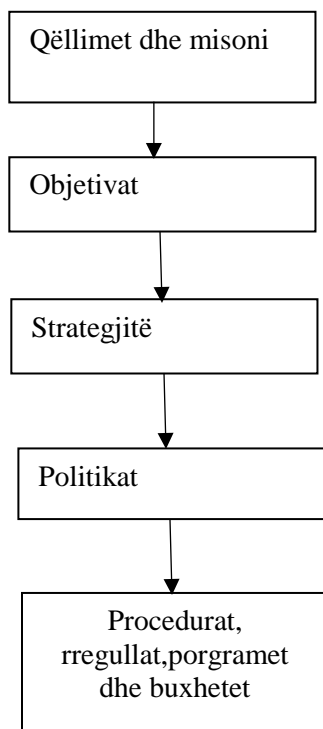
⁵Shyqyri Laci, "Menaxhimi", Tiranë, 2006. Fq.89

- 1) *Përcaktimi i qartë i objektivave dhe sigurimi i një informacioni të saktë e të mjaftueshëm janë primare për një planifikim efektiv e real.*
- 2) *Analiza e kujdesshme e mjedisit për përcaktimin e drejtë të faktorve që favorizojnë dhe pengojnë arritjen e objektivave të përcaktuara.*
- 3) *Planet duhet të marrin në konsideratë mundësitë potenciale të firmës, nivelin e organizimit si dhe mundësitë që ekzistojnë për të bërë një kontroll efektiv të performancës.*
- 4) *Planet duhet të jenë sa më të qarta me qëllim që t'u japin orientimet e nevojshme njerëzve, por jo më të detajuar se ç' duhet. Ato duhet të mbulojnë gjitha aspektet e kërkuara, po jo në atë masë sa të pengojnë iniciativën njerëzve. Gjithashtu, planet duhet të paraqiten në një mënyrë të thjeshtë. Një plan i thjeshtë synon të arrijë objektivat e tij me sa më pak komponente, forca, efekte dhe ndërveprime. Përveç këtyre, plani duhet të jetë sa më tepër praktik për t'u zbatuar.*
- 5) *Plani duhet të ofrojë një shkallë të caktuar fleksibiliteti me qëllim që në qoftëse kushtet dhe faktorët ndryshojnë, atëherë të kemi mundësi të bëjmë adoptime dhe ndryshime në to pa e humbur efektivitetin e tyre. Sa më i vështirë të jetë parashikimi i së ardhmes, aq më fleksibil duhet të jetë plani.*

1.5. Hierarkia e planeve

Ndërtimi i një uzine, rikonstruksioni i një fabrike ose çelja e një biznesi të ri sigurisht që realizohet mbi bazën e planeve të hartuara qysh më parë. Megjithatë, koncepti i planeve është më i gjerë se kaq. Duke pasur parasysh se plani është çdo tërësi veprimesh të ardhshme, atëherë në

kategorinë plan mund të përfshihet një spektër i gjerë duke filluar nga qëllimi dhe misioni i firmës, objektivat, strategjitë, praktikatat, procedurat, rregullat, programet dhe buxhetet.⁶



Hierarkia planeve sistematikisht parqitet në figurën 1.1⁷

Qëllimi dhe misioni

Disa autorë të menaxhimit nuk bëjnë asnjë dallim midis qëllimit dhe misionit të firmave të biznesit.⁸ Në fakt, të dyja këto kategori kanë ndryshime esenciale midis tyre. Në çdo sistem

⁶Shyqyri Laci, “Menaxhimi”, Tiranë, 2006. fq.91

⁷Higgins dhe Vineze “Strategy Management”, Concepts and Applications, McGraw-Hill, 1991, fq. 5

⁸Shyqyri Laci, “Menaxhimi”, Tiranë, 2006. fq.95

shoqëror firmat kanë një qëllim i cili iu është caktuar atyre nga shoqëria. Kështu, në një vend me ekonomi tregu, qëllimi i organizatave të biznesit është fitimi nëpërmjet prodhimit dhe shpërndarjes së produkteve dhe shërbimeve. Misioni paraqet një deklaratë të shkurtër të arsyeve të ekzistencës së organizatës, funksioneve që ajo kryen dhe metodave që i përdor për realizimin e qëllimeve. Ajo çka i dallon firmat e ndryshme nga njëra-tjetra është misioni, i cili si formë e ngushtë e shprehjes së qëllimit, është i veçantë për secilën prej tyre.

Ndërsa shoqëria u ka caktuar një mision të përbashkët, organizatat e biznesit epërmbyshin këtë mision nëpërmjet prodhimit apo shpërndarjes së produkteve e shërbimeve të caktuara. Zgjedhja e drejtë e misionit është me rëndësi të veçantë për një firmë biznesi. *Drucker* për këtë çështje ka theksuar se: “Mënyra me të cilën një organizatë përcakton misionin e saj është vendimtare për mbijetesën dhe prosperitetin e saj”.

Misioni i kompanisë **Dauti-Komerc** është që të ofrojë produkte dhe shërbim cilësor të konsumatorëve të tyre. Objektivi i tyre i përgjithshëm është të rrisin biznesin e tyre vit pas viti, të marrin një rol udhëheqës në përmirësimin e cilësisë së jetës, duke u dhënë rëndësi të veçantë konsumatorëve, ndjeshmërisë ndaj njerëzve, komunitetit dhe mjedisit.

Objektivat

Në të vërtetë, funksioni i planifikimit fillon pikërisht me identifikimin e objektivave të ardhshme.⁹ Objektivat përcaktohen si qëllime përfundimtare që të realizohet misioni i firmës.

⁹Bobek Shuklev, “Menaxhment”, Fakulteti Ekonomik, Shkup, 1999, fq. 423

Organizatat e biznesit mund të kenë një tërësi të objektivave të përgjithshme të firmës. P.sh.kompania **Dauti-Komercka** si qëllim të ofrojë produkte ushqimore. Kështu,derisa objektivi specifik i një departamentiprodhimi i saj mund tëjetë prodhimi i shpagnetave Divella me cilësi tëlartë e kosto të ulët.Ky objektivi është në një vijë me objektivin e përgjithshëm të firmës dhe kontribuon pozitivisht për arritjen e tij.Objektivat e organizatës mund të diferencohen sipas nivelit ku ato përcaktohen, sipas fushës së veprimtarisë së tyre,sipaskohës së shtrirjes dhe madhësisë sëspecifikimittyre.

Objektivat sipas nivelit ku ato përcaktohen: - Meqenëse çdo organizatë biznesi në përgjithësi ka tri nivele menaxhimi, është e qartë që edhe objektivat do të renditen sipas kësaj hierarkie,duke filluar me:objektivat strategjike, taktike dhe operacionale.

Objektivat strategjike: - Janë të karakterit të përgjithshëm të cilat orientohen kundrejt çështjeve që janë të rëndësishme për organizatën si një tërësi. Ato formulohen nga menaxherët e nivelit të lartë, janë të shprehura me një gjuhë më të përgjithshme se objektivat e niveleve të tjera dhe përfshijnë afate të gjata kohore.Një objektivi strategjik i një firmebiznesinë fushën e produktivitetit mund të ishte prodhimiimallarave me cilësi tëlartë dhe shpërndarja nëkohë e tyre te konsumatorët.

Objektivi taktik. Këto objektiva përcaktohen nga menaxherët e nivelit të mesëm që pasojnë nëmënyrë logjike objektivat e nivelit strategjik.Objektivat taktikezakonishtpërcaktohen për departamentet dhe nënndarjet e tyre më të vogla, tentojnë të jenë më të specifikuar se objektivat strategjike dhe mbulojnë një periudhë kohore afatmesme.

Kështu firma e marrë si shembull më lartë, mund të ketë si objektivi taktik të zërë një pozitë favorizuese.Arritja e një synimi të tillë është një garanci për rritjen e aktivitetit të biznesit me këta konsumatorë.¹⁰

¹⁰P.Drucker "Management"; Takst, Responsibilities, Practices" v 1974, fq.69

Objektivat operaconale: - Janë objektivat që përcaktohen nga niveli më i ulët menaxherial në hierarkinë e drejtimit.¹¹Objektivat operacionale lidhen me objektivat specifike dhe të matshme. Kështu, në funksion të objektivit strategjik për prodhimin me cilësi dhe shpërndarjen në kohë të konsumatorëve, një njësi prodhimi a departament i prodhimit mund të ketë si objektiv operacional që prodhimi të jetë më i cilësishëm se parë të jetë 3% dhe cilësisë së dytë jo më shumë se 5%, ndërsa shpërndarja në kohë e produkteve nga 92% në vitin e kaluar, në fund të vitit planifikues të arrijë në 95%.

a). Objektivat sipas fushave të veprimtarisë: Objektivat mund të vendosen në çdo fushë funksionale të organizatës, si në fushën e prodhimit, financave, marketingut, burimeve njerëzore etj.¹²Përcaktimi i këtyre objektivave bëhet duke pasur parasysh si fushën, ashtu edhe nivelin e menaxherit përgjegjës të nënndarjes organizative. Shembuj të *objektivave funksionale* mund të jenë të ndryshme. Për shembull, në fushën e marketingut, objektivat mund të vendosen për shitjen dhe rritjen e tyre, për zgjerimin e pjesës së tregut që mbulon firma, për reklamën etj. Ndërsa në fushën e burimeve njerëzore, disa objektiva të tilla do të ishin për rritjen e kualifikimit të punonjësve, për uljen e mungesave në punë, për rritjen e shkallës së sigurisë në vendin e punës etj. Duke pasur parasysh edhe nivelin hierarkik objektivat sipas fushave, do të detajoheshin shkallë-shkallë. Kështu, në qoftë se objektivi i organizatës në fushën e marketingut është rritja e shitjeve totale në masë 12%, atëherë në nivelin e mesëm, në qoftë se do të kishte 3 nënndarje, secila prej tyre mund të kishte objektiva për rritjen e shitjeve, respektivisht 10%, 12%, dhe 14%. Më tej, këto objektiva do të detajoheshin për çdo nënndarje më të ulët të produktit të veçantë.

b) Objektivat në varësi të kohëzgjatjes: - Zakonisht, në varësi të kohës, objektivat klasifikohen në afatgjata, me diapazon kohe si rregull 10 vjet, afatmesëm të cilat shtrihen në intervalin e kohës nga 1-5 vjet dhe afatshkurta deri në 1 vit.¹³

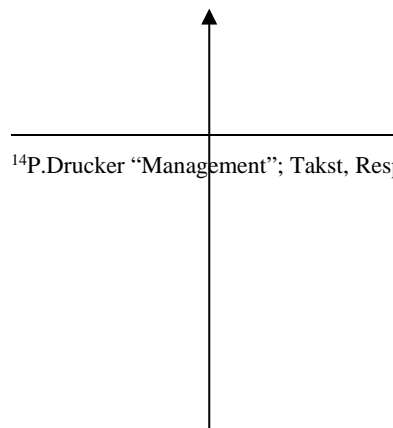
¹¹Carl Stern and Michael s, Deimler: Boston Consulting Group-Copyright 2006 Published by John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey. Published Simultaneously in Canada, fq. 1

¹²Bobek Shuklev, "Menaxhment" Fakulteti Ekonomik Shkup 1999, fq. 425

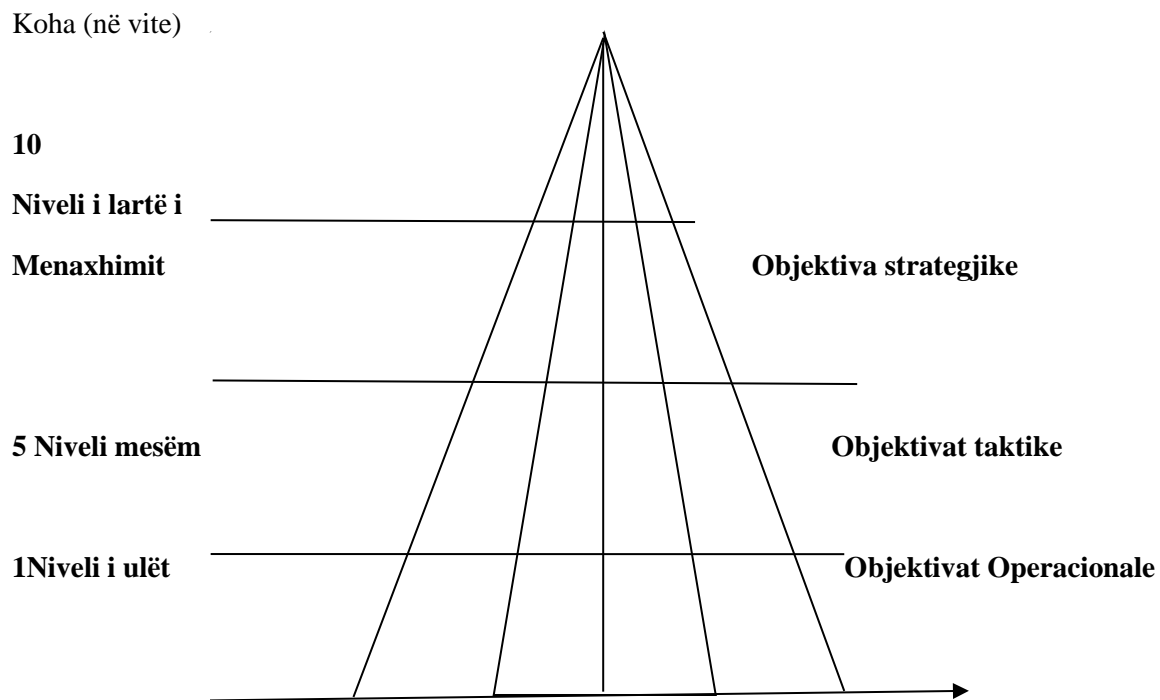
¹³Po aty, fq.71

c)Objektivat në varësi të shkallës së specifikimit të tyre - Shkalla e detajimit të objektivave është në varësi të nivelit, në të cilin ato hartohen dhe të kohëzgjatjes së tyre. Sa më poshtë të zbresim në hierarki, aq më i detajuar do të jetë objektivi. Një objektiv i specifikuar, duke iu referuar shembujve të mësipërme do të ishte që për produktet e cilësisë së parë skarciteti të mos jetë më shumë se 3%, ndërsa një objektiv i paspecifikuar do të ishte që të punohet për rritjen e prodhimit me cilësi më të lartë.¹⁴

Hierarkia e objektivave në varësi të nivelit menaxherial, *fushës së shtrirjes dhe kohëzgjatjes, paraqitet ne figuren2.2*



¹⁴P. Drucker "Management"; Takst, Responsibilities, Practices v 1974, fq.7



Fusha: Prodhimit, Financave, Marketingut, Burimeve Njerëzore

Figura 1.2. Hierarkia e objektivave në varësi të nivelit menaxherial të fushës së veprimit dhe kohëzgjatjes.¹⁵

Duke qenë se në organizatë ekziston një tërësi objektivash, menaxherët duhet të synojnë dhe të realizojnë një përcaktim të drejtë të prioritetit e plotësimit të tyre, si dhe të parandalojnë ose zgjidhin konfliktet midis objektivave konkurruese. Jo të gjithë objektivat kanë shkallëne njëjtë të rëndësie e duhen plotësuar në të njëjtën kohë. Nga ana tjetër, një pjesë e tyre kanë si kusht

¹⁵Doede Keuning "Management": A contemporary approach, 1998, 17

paraprak plotësimin e disa objektivave fillestare. Përcaktimi i drejtë i radhës prioritare është i lidhur ngushtë me alokimin efektiv të burimeve, prandaj marrja e vendimeve të tilla është një proces ivështirë që kërkon njëgjykim realist të situatës dhe experiencës e kualifikim të lartë të menaxherëve. Erëndësishme është të kuptohet se prioriteti i tyre mund të ndryshojë gjatë një periudhe të dhënëkohe.

Për njëperiudhë kohoredominon njëobjektiv,kurse më vonë mund ta ndryshojnë objektivat prioritetin. Për shembull, një firmë biznesi aktualisht mund të stimulojë shitjet që të arrihet njëfitim sa më i madh, ndërsa mëvonë ai mund të mbahet në një nivel të pranushëm duke shitur një mall me cilësi më të mirëose duke ua kryer një shërbim më cilësor klienteve.

Kontradiktat që mund të ekzistojnë midis objektivave e kanë zanafillen e tyre te interesat e grupeve të ndryshme“Stakeholders”,të cilët nëçdo moment kohe janë të interesuar për aktivitetet që kryenorganizatae biznesit. Njëtrajtimi ri i kësaj teorie thekson seorganizata ebiznesitështë përgjegjëse për të mbajtur të bilancuar interesat e këtyre grupeve, që janë në konflikt me të. Pra, menaxherët duhet të hartojnë objektivatnë një mënyrë të tillë që t’u japin një masë tëcaktuar kënaqësie aksionerëve,punonjësve,konsumatorëve,furnitorëve, kreditorëve, institucioneveqeveritare dhe publikutnë përgjithësi. Disa nga problemet më preokupante që ballafaqohen menaxherët janë: Cili duhet të jetë raporti midis fitimeve afatshkurte dhe atyre afatgjate, raporti midis objektivave tëfitimit dhe përgjegjësisë sociale të biznesit, midis rritjes së prezencës në tregun ekzistues ose hyrjes në tregjete reja etj.¹⁶

Nga ana tjetër,objektivat duhet të jenë jovetëm të kuptueshme dhe të pranueshme nga punonjësit, të cilët do të punojnë për realizimin e tyre,por ato duhet të vendosen në çdo fushë të aktivitetit që influencon në performançën e përgjithshme të organizatës.

Sipas**P.Drucker**,objektivatduhet tëvendosen të paktën në 8 fusha të performancës organizative.Konkretisht ato janë:*pozicionimi ndaj tregut, novacionet, produktiviteti,burimet fizike*

¹⁶Daniel A.Wren, “The evolution of management thought”, 1998, fq.78

dhe financiare, fitimi, performaca dhe përgjegjësia menaxheriale, performancadhe qëndrimi i punonjësve dhe përgjegjësia sociale.

Menaxherët duhet të synojnë që objektivate caktuara të jenë specifike, të matshme, të arritshme, reale, dhe në kohë, pra duke implementuar kriteriumin *SMART*, sepse kështu mund të vlerësohet më mirë performaca jo vetëm për organizatën në tërësi, por edhe për departamentet, njësitë e deri tek individët. Në këtë mënyrë njerëzit motivohen më mirë, shpërblimi bëhet më efektiv, përgjegjësia për rezultate është konkrete dhe kontrolli bëhet më i saktë dhe më objektiv.¹⁷ Objektiva të tilla: si të arrihet një nivel i përshtatshëm fitimi ose të prodhohen produkte me një nivel të lartë efijence, janë objektiva të paverifikueshme e si të tilla ka të ngjarë që të realizohen në një shkallë të ulët dhe të mos përcaktohet qartë përgjegjësia për fitimin ose humbjen.

Konkretisht për pozicionimin ndaj tregut mund të përdoren këta tregues: *pjesa e tregut që zotëron firma, volumi shitjeve, ritmi i prezantimit të produkteve të reja, numri i pikave të shitjes me pakicë etj.* Ndërsa për fitimin disa tregues do të ishin raporti i fitimit ndaj totalit të shitjeve, raporti i fitimit ndaj kapitalit etj. Për produktivitetin e sistemit të treguesve do të përfshinte raportin e prodhimit ndaj kostos së punës ose ndaj kostos së kapitalit, raportin e fitimit ndaj vlerës së shtuar, e kështu me radhë.

Strategjia

Strategjia përcaktohet si program a plani gjerë i aktiviteteve që duhet të arrihen për objektivat e vendosura. Strategjitë shërbejnë si udhëheqje për mënyrën e organizimit të burimeve me qëllim që objektivat të arrihen më efektivitet të lartë.

¹⁷P. Drucker "Management; Takst, Responsibilities, Practices" v 1974, fq.98

Ato nuk synojnë që të paraqesin në mënyrë të detajuar sesi organizatat e biznesit do të realizojë objektivat e saj, sepse një gjë e tillë është detyrë e një sërë programesh e planesh me të hollësishme. Në strategjinë e një firme mund të dallojmë katër elemente bazë:¹⁸

a) *Fushën e strategjisë*, që specifikon pozitën që do ta zërë firma në raport me mjedisin ose, thënë ndryshe, ajo tregon tregjet në të cilat do të konkurrojë firma.

b) *Organizimin e burimeve*, që tregon mënyrën se si organizata do të bëjë shpërndarjen e burimeve në funksion të synimeve të saj strategjike.

c) *Avantazhet konkurruese*, që tregojnë në mënyrë të specifikuar avantazhet ose disavantazhet e saj në raport me konkurrentët.

d) *Sinergia*, e cila është madhësia në të cilën bizneset e ndryshme brenda firmës - parashikojnë të fitojnë nga njëri-tjetri duke qenë në të njëjtën “çati” të përbashkët.¹⁹

Formulimi i strategjisë ka në themel të saj analizën e industrisë ku bën pjesë firma dhe përcaktimin e pozitës së saj në kuadrin e kësaj industrie. Sipas **M. Porter**, profesornë Universitetin e Harvard-it, në këtë analizë identifikon pesë faktorë:²⁰

a) *Konkurrenca midis kompanive;*

b) *Rreziku i hyrjes së kompanive të reja në të njëjtin treg ku operon kompania;*

c) *Mundësia e përdorimit të produkteve ose shërbimeve zëvendësuese;*

d) *Fuqia e furnitorëve;*

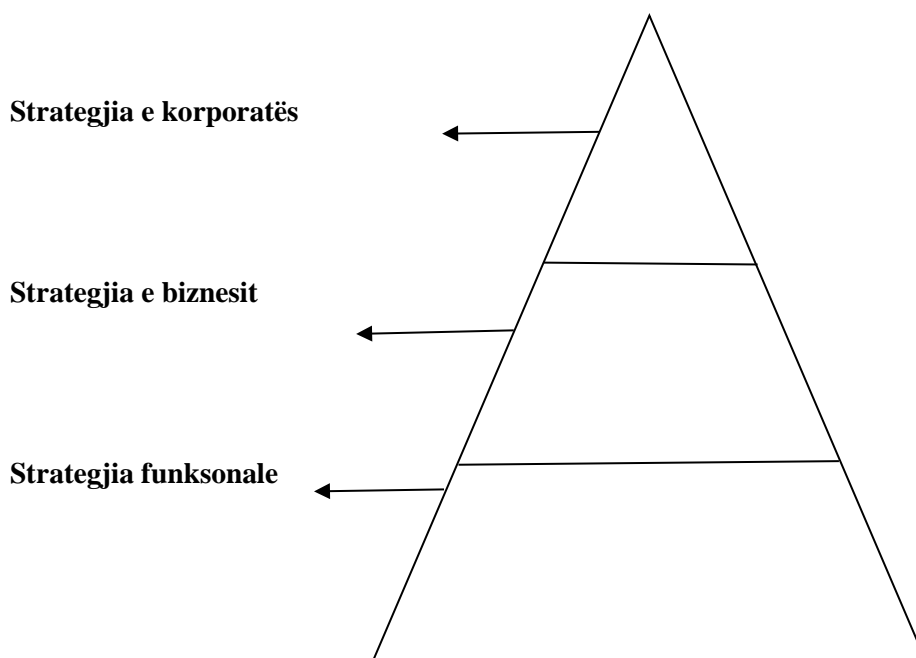
¹⁸Shiko më gjerësisht P. Drucker “Management; Takst, Responsibilities, Practices” v 1974, fq. 98

¹⁹Michael Porter, Wat is strategy? Harvard Business Review, November-december 1996, 61-78

²⁰John Viejehon: Strategic Management, How to analilyes, Choos and implement corporate strategies, Logman professional, Melboume, 1991, fq. 22-232

e) *Fuqia e blersëve ose konsumatorëve gjatë kryerjes së negociatave.*

Varësisht se a bëhet fjalë për kompani me veprimtari të diversifikuara ose për kompani të përfshira vetëm në një lloj të biznesit.²¹**Strategji korporative** mund të kuptohet si një lloj ombrelle e cila i mbulon të gjitha bizneset në të cilat është e përfshirë organizata e biznesit.**Strategji në nivel të biznesit** ka të bëjë me bizneset e ndryshme në të cilat është përfshirë organizata.**Strategji të funksionale** kanë të bëjnë me njësitë funksionale të organizatës së biznesit.



Fushata funksionale: 1 Prodhimi, 2 Financa, 3 Marketing, 4 Burimet njerëzore

Politika afariste

Mjedisi politik-ligjor ka të bëjë me rregullat dhe ligjet qeveritare që zbatohen në organizatë. Këto rregulla dhe ligje bëjnë që menaxherët e shumë ndërmarrjeve të jenë me ankth dhe të prekur pasi që askush nuk do të regullohet nga dikush dhe të ndiqet vazhdimisht në veprimtarinë e tij.

²¹Thompson, Arthur A &Strickland, A J III; "Strategie Management", Concepts and Cases, Twelfth edition: New York;2001

Rregullat qeveritarei ndajmë në regulla që përkrahin aktivitete biznesore dhe që kontrollojnë aktivitetet biznesore.²²Një nga aspektet më të rëndësishme të planifikimit në veçanti, dhe të menaxhimit në përgjithësi, është formulimi i saktë i politikës afariste.Procesi i planifikimit dhe i përcaktimit të objektivave bëhet efektiv kurato gjejnë shprehjen e duhur në formën e politikës. Edhe politikat janë plane, në kuptimin që ato shërbejnë si një udhërrëfyes për të orientuar idetë dhe mendimet e njerëzve nëprocesin e marrjes së vendimeve. Pra, me fjalë tjetra, ato janë udhëheqje për mendimin e veprimeve të njerëzve.Politikat shprehin mënyrat nëpërmjet të cilave do të arrihen objektivat e kompanisë dhe zakonisht ato marrin formën e akteve normative, të cilat u tregojnë punonjësve se si duhet të veprojnë në situata të caktuara. Në këtë mënyrë, kur lind një problem i ngjashëm në atëçka ka ndodhur një herë tjetër, nuk është e nevojshme të analizohet përherë situata e njëjtë.

Procedurat

Procedurat janë plane që pasqyrojnë politikën dhe japin metodate kryerjessë aktiviteteve tëardhshme nëpërmjet një tërësie kronologjike të veprimeve të domosdoshme.²³Me fjalë të tjera, ato janë më tepër një udhërrëfyes veprimessesa stimuluese të mendimit dhe të marrjes së vendimeve.Varësia e procedurave nga politikat mund të ilustruhet me anën e shembullit të mëposhtëm. Politika e një kompanie që merret me transportin e mallrave është që veçanërisht për kompanitë e mëdha, produktet të trajtohen me përparsi e brenda një kohe të shkurtër. Atëherë, mbi këtë bazë, menaxherët duhet të përpunojnë procedura të tilla që të zbatojnë këtë politikë të kompanisë së tyre.

Regullat

Shpeshherënë praktikë rregullat dhe proceduratngatërrohenme politikat.Në fakt,politikat përcaktojnë sfodin ose kuadrin, nga i cili udhëhiqemi për vendosjen e rregullave.²⁴Politikat lejojnë

²²Brice.W.Morgan – “Strategy and enterprise value in the relationship economy”Faqe 283

²³Shyqyri Laci, “Menaxhimi”, Tiranë, 2006. Fq.101

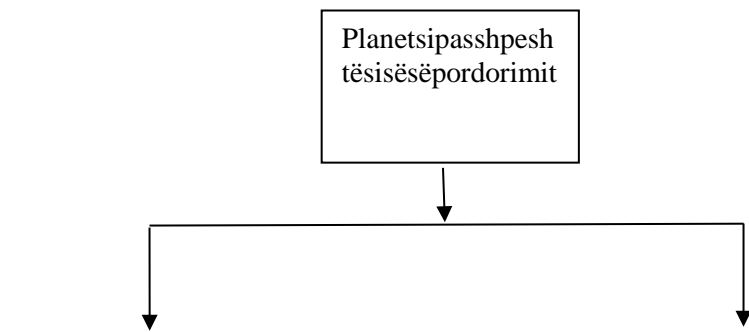
²⁴“Business and Society” James E. Post, Anne T. Lawrence and James Weber

njëshkallë tëcaktuar fleksibiliteti tëinicativave tëvartësive, ndërsa rregullat dheprocedurat si pasqyrim e zbrërthimi i politikës nuk e gëzojnë këtë cilësi. Përkundrazi, menaxherët i përdorin ato për rastea situata të cilat kërkojnë njëveprim rigoroz të pandryshueshëm. Politikat janë të konceptuara më gjerë se rregullat dhe janë të formuluar me një gjuhë më të përgjithshme.

Rregullatdheprocedurat, gjithashtu janë të dallueshme nga njëra-tjetra. Rregullat janë udhëheqje për veprim sikurseedhe porcedurat, por ato nuk bëjnë specifkime në lidhje me kohën se kur duhen kryer këto ose ato veprime të caktuara. Kështu, në disaambiente të një regulli i cilivepron jashtë një procedure, por në esencë çdo rregull është pasqyrim i vendimeve menaxherial për atë çka lejohet të kryhet ose jo.Ndërsa një i inkludim brenda një procedure të caktuar, duhet përdorur shembullin e dhënë më lartë për kompaninë e transportit, mund të ishte i tillë:“Të gjitha transportimet të kryhen me mjetet e vetë kompanise” gjë që nuk lë shteg për interpertime ose veprime të tjera jashtë këtij rregulli.²⁵

Planet me një pordorim

Planet mund të kategorizohen, përveç të tjerave edhe mbi bazën e shpeshtësisë së përdorimit të tyre.Në këtë kuadër mund të dallojmë dy tipe planesh: plane me një përdorim dhe planestandard;detajimi i mëtejshëm i tyre është dhënë nëpërmjet skemës së paraqitur në figurën1.3.



²⁵Baki Koleci dhe Neritan Turkeshi, "Bazat e Menaxhimit", Universiteti FON, Shkup, 2008, fq.82

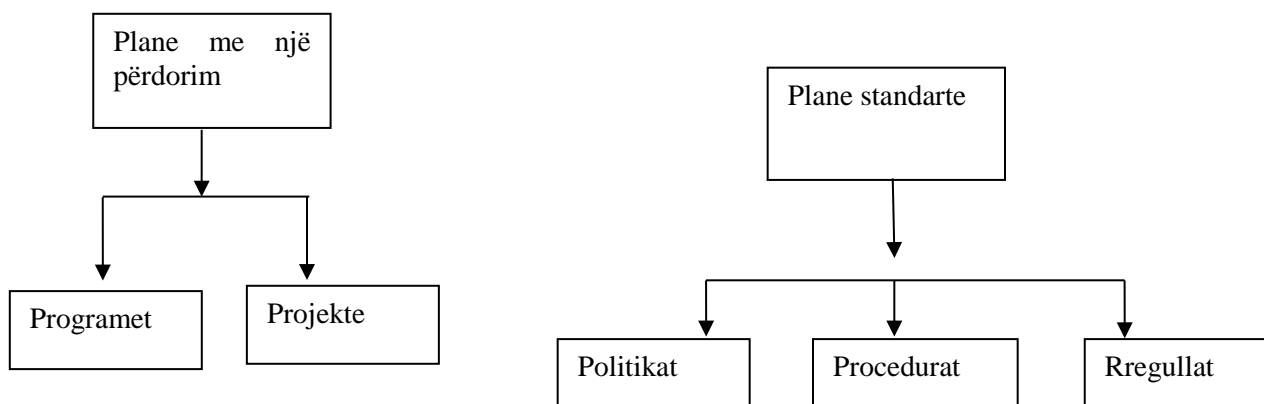


Fig. 1.3 Llojet e planeve në varësi të shpeshtësisë së përdorimit të tyre²⁶

Planet standarte ku bëjnë pjesë politikat, procedurat, dhe rregullat janë trajtuar më si çështje në vete.

Planet me një përdorim

Këto plane përdoren për arritjen e një qëllimi të caktuar, për shembull për ndërtimin e një ure në një zonë të caktuar. Pashartimit të këtij plani për ndërtimin e një ure në një zonë të caktuar, zakonishtato nuk përdoren më në të ardhmen. Për shembull, ndërtimi i një ure të re në një zonë tjetër padyshim që do të ketë një sërë veçorish në krahasim me urën e mëparshme, çka e bën të domosdoshme hartimin e një plani të ri.

Programet

Janë plane të hartuara për arritjen e një objektivi të papërsëritshëm, e ku përfshin një diapazon të gjerë aktivitetesh. Zakonisht në një program angazhohen disa departamente anësisht të e organizatës, përbëhet nga një sërë projektesh dhe shpeshherë mund të realizohet për një periudhë kohe më të madhe se një vit.

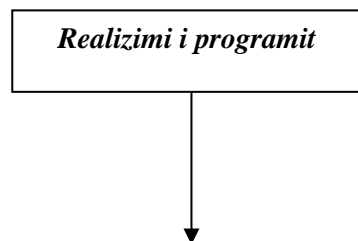
²⁶Shyqyri Laci, "Menaxhimi", Tiranë, 2006. fq.115

Projektet

Projektet janë plane që mbulojnë një diapazon më të vogël aktiviteteve sesa një program dhe janë të destinuara për arritjen e një qëllimi të caktuar. Një projekt mund të jetë pjesë përbërëse e një tërësie projektesh të përfshira brenda një programi të caktuar, por ato mund të paraqiten edhe si plane të veçanata për të relizuar një qëllim ose një detyrë specifike si për shembull, një plan i hartuar për të trainuar punonjësit e financës të pushtetit lokal mund të jetë një projekt i veçantë.²⁷

Buxhetet

Buxhetet mund të përcaktohen si shprehja në aspektin sasiortë planeve. Ato mund të konsiderohen edhevetë si plane me një përdorim ku pasqyrohen burimet e domosdoshme për realizimin e aktiviteteve të inkluduara në një program a projekt të caktuar. Buxhetet si plane me një përdorim mund të shprehen në gjuhën financiare nëpërmjet burimeve financiare që mbështesin objektivat që synojmë të arrijmë në një plan të caktuar.



²⁷Petter Lorange, "Corporate Planing", New Jersey, 1998, fq.118.

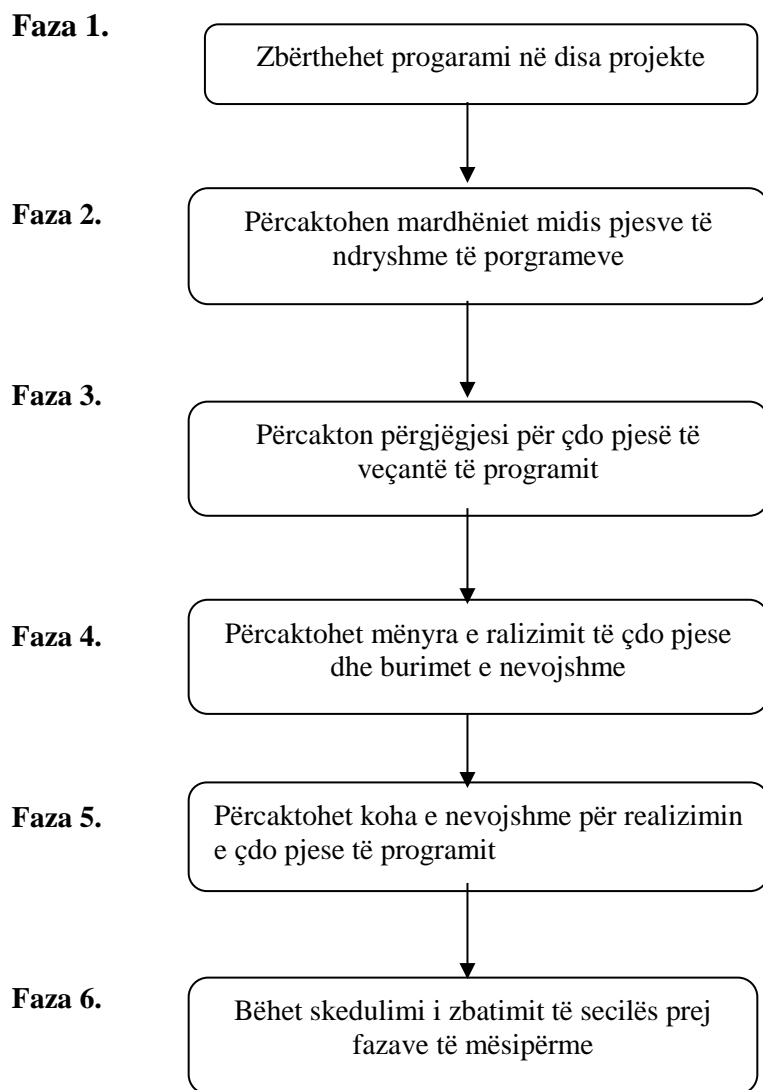


Fig 1.4 Fazat nëpër të cilat kalon realizimi i programit.²⁸

Klasifikimi i planeve

Për realizimin e suksesshme të objektivave të tyre, organizatat e biznesit hartojnë një sërë planesh, të cilat mund të klasifikohen në tri grupe kryesore: sipas nivelit të tyre, sipas kohëzgjatjes

²⁸Shyqyri Laci, “Menaxhimi”, Tiranë, 2006. fq.118

dhe sipas përdorimit. Llojet e planeve, sipas këtij klasifikimi, mund të paraqiten me anën e figurës 1.5.

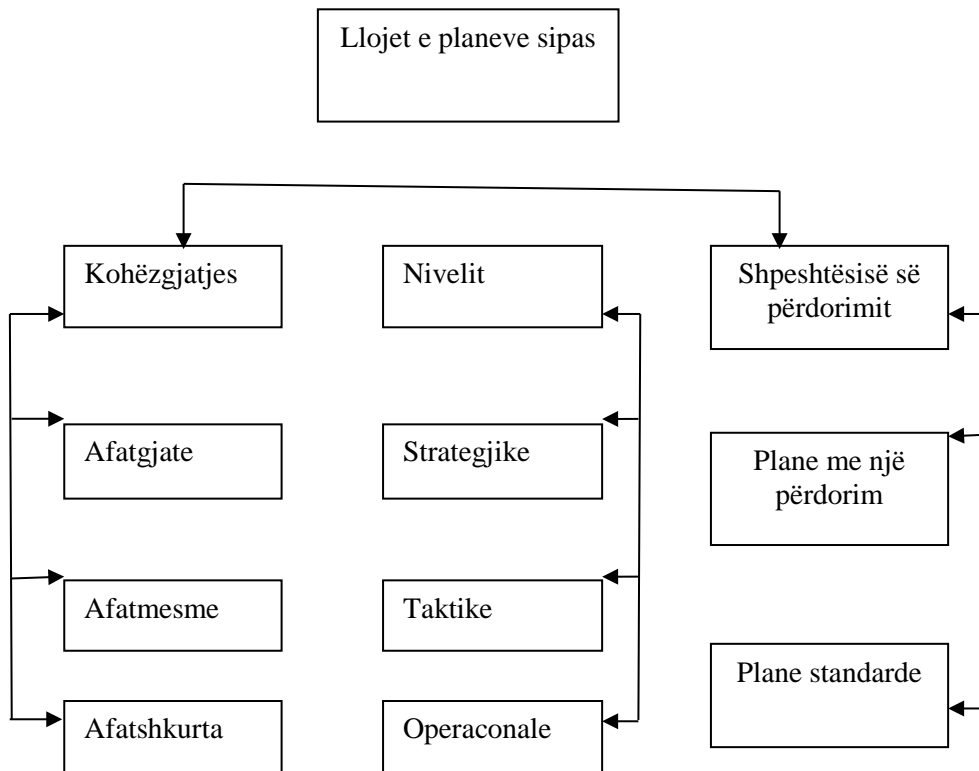


Figura 1.5 Llojet e planeve sipas kohëzgjatjes, nivelit dhe shpejtësisë së përdorimit.²⁹

Planet sipas nivelit menaxherial

²⁹Po aty, fq.125

Klasifikimi bazë i planeve është ai që bëhet dukeu mbështetur në nivelin hierarkik të menaxhimit. Konkretisht, ky nivel i rendit planetnë: *plane strategjike, plane taktike, dhe operaconale.*

Planet strategjike

Planet strategjike hartohen nga menaxherët e nivelit më të lartë të drejtimit. Në këto lloj planesh përfshihet formulimi i objektivave të përgjithshme e më kryesore të firmës, të cilat shërbejnë si udhëhqe për të gjitha njësitë organizative dhe aktivitetet e tyre. Këto plane projektohen duke mbajtur në konsideratë forcat dhe faktorët e mjedisit të jashtëm që ndikojnë mbi aktivitetin dhe operacionet organizative për një periudhë kohore afatgjate. Ato kanë një fushe të gjatështrirje si nga pikëpamja kohore, ashtu edhe nga gama e aktiviteteve që përfshijnë. Me anën e planeve strategjike organizatate biznesit krijojnë një imazh të qartëse ku dotë arrijë pas disa vitesh. Diferenca midis asaj se ku firma do të arrijë pas një periudhe kohore të përcaktuar në planin strategjik dhe gjendjes aktuale në momentin që planifikojmë përbën atë që quhet “Hendeku” i planifikimit.³⁰

Planet taktike

Planet taktike përqendrohen te njerëzit dhe burimet, d.m.th. në mënyrën sesi duhen organizuar burimet për të realizuar planet strategjike. Këto plane janë më konkrete dhe specifike se planet strategjike. Përgjithësisht, këto lloj planesh hartohen nga menaxherët e nivelit të mesëm të drejtimit, të cilët para set’ua parashirojnë ato menaxherëve të nivelit të lartë, konsultohen me menaxherët mbikëqyrës. Planet taktike janë më pak të rëndësishme se planet strategjike si edhe kanë një gjerësi shtrirjeje më të vogël e kufij kohorë më të ngushtë. Po kështu, edhe efekti i tyre është më i vogël në funksion të planeve strategjike. Në mënyrë më të detajuar, dallimet që ekzistojnë midis planeve strategjike dhe planeve taktike jepen në tabelën 1.6.

Planet operacionale

³⁰Koontz, H. Wehrich, “Management”, McGraw-Hill, New York, 1998, fq.57

Planet operaconale janë ato plane të hartuara për mbështetjen e realizimit të planeve e objektivave operaconale. Në qoftë se planet taktike kanë një diapazon të ndërmjetëm kohe nga 1-5 vjet, këto plane nuk e kalojnë kufirin kohor të një viti. Planetoperacionale mund të jenë edhe mujore, javore, madje edhe ditore. Rëndësia e këtyre lloj planeve qëndron në faktin se, në qoftëse nuk realizohen objektivat operacionale, atëherë veshtirësohet puna për arritjen e objektivave taktike e strategjike.³¹

*Tabela 1.6 Dallimet kryesore midis planeve strategjike dhe taktike.*³²

<i>Elementet</i>	<i>Planet Strategjike</i>	<i>Planet Taktike</i>
Shkalla e pasiguris	e lartë	e ulët
Natyra e problemeve	e pastrukturuar i gjerë,	e strukturuar ngushtë
Diapazoni i kohës	i papërcaktuar i qartë	i papërcaktuar i qartë
Shkalla e detajimit	e vogël	e madhe
Burimi i të dhënave	i jashtëm	i brendshëm
Niveli ku hartohen	nivel i lartë i menaxhimit	nivel i mesëm i menaxh.

Klasifikimi i planeve në varësi të kohës

Objektivat e një organizate biznesi, ngapikëpamja kohore, ndahen në objektiva afatgjate, afatmesme dhe afatshkurta. Edhe planet duke unisur nga ky këndvështrim, mund të klasifikohen në tri kategori: plane afatgjate, plane afatmesme dhe plane aftashkurtra. E rëndësishme është që menaxherët ta njohin dhe vlerësojnë siç duhet rolin e faktorit kohë.

Planet afatgjate

³¹Baki Koleci dhe Neritan Turkeshi, “Bazat e Menaxhimit”, Universiteti FON, Shkup, 2008, fq.88

³²Doede keuning “Menagement”: A contemporary approach, 1998. 17

Zakonisht, plane afatgjate kanë firmat e mëdha të biznesit. Këto lloj planesh mbulojnë një periudhë kohe nga disa vjet deri në disa dekada. Periudha konkrete e kohës për çdo organizatë biznesivaret ngaindustria ku ajo bën pjesë. Kur mjedisi industrial ndryshon shpejt, planet afatgjate mund të kenë një zgjatje kohore edhe më pak se pesë vjet, ndërsa kur mjedisi është relativisht stabile këto lloj planesh mund të shkojnë nga 10-20 vjet.³³

Planetafatgjate, përgjithësisht përqendrohen në çështje me rëndësi kapitale për prespektivën e organizatës, si ndërtimi i një uzinea fabrike të madhe për një zgjerim të madh të prodhimit, rikonstruksioni kapital i teknologjisë së prodhimit, emitimin e aksioneve të reja etj. Kështu, një kompaniqë ndërton anije lundrimi, planifikojnë që brenda 10 vjetësh të paraqesnjë tip të ri anijesh. Menaxherët e kompanisë do të duhet të hartojnë një sërë planesh të tjera. Në qoftë se kantieri i ndërtimit nuk është i mjaftushëm, atëherë duhet që për 5 vjet të kenë siguruar vendin shtesë përndërtime. Menaxherët e kompanisë do të duhet të hartojnë planet e furnizimit me materiale dhe burime përkatëse të sigurimit të tyre, planin e kostos së ndërtimit të kantierit etj. Meqenëse puna për ndërtimin e anijes së re është parashikuar të fillojë pas 8 vjetësh, ato duhet më përpara të kenë zgjedhur personelin, menaxherët e rinj, mënyrën dhe kohën e kualifikimit të tyre e kështu me radhë.

Plane afatmesme

Duke qenë se planet afatgjatë zakonisht mbulojnë një diapazon kohe deri në 10 vjet, dhe për një sërë kompanish kjo kohë është edhe më e madhe. Për rrjedhojë, edhe shkalla e saktësisë dhe sigurisë së tyre është më e vogël sesa në planet e tjera. Prandaj, edhe preokupimet kryesore të menaxherëve janë planet afatmesme. Si të tilla, ato janë objekt i punës planifikuese të menaxherëve të nivelit të lartë dhe të nivelit të mesëm të drejtimit.

Në qoftëse planet afatgjate konsiderohen si skeleti i një ndërtese të ardhshme, atëherë planet afatmesme janë parëfabrikat a bllloqet që do të mbushin këtë godinë sipas një radhe të përcaktuar qartë nga inxhinierët projektues. Kështu, për shembull, në qoftëse një kompani ka përshkruar që për 9 vjet të nxjerrë nëntë lloje të reja produktesh, atëherë ajo duhet të hartojë 3 plane

³³Koontz, H. Weirich, "Management", McGraw-Hill, New York, 1998, fq.62

afatmesme, ku në secilën prej tyre të parashikohet prodhimi i tri llojeve të produkteve. Këto plane, më tej, duhet të detajohen në plane më të hollësishme e për afate kohore më tëshkurtra. Diapazoni i kohës për planet afatmesme është nga 1-5 vjet.

Planet afatshkurtra

Diapazoni i kohës që mbulojnë këto lloje planesh është deri në një vit. Këto plane përqendrohen në aktivitetetë përditshme dhe përbëjnë bazën për realizimin e planeve afatmesme dhe afatgjata.³⁴ Duke e shtjelluar më tej shembullin e mësipërm, në qoftë se kompania në planin e parë afatmesëm ka parashikuar projektimin dhe hedhjen në treg të tri produkteve të reja, atëherë detajimi i tij në plane afatshkurtra presupozon që për çdo vit të prodhojënga një produkt të ri.

1.6.Koordinimi dhe integrimi në kohë i planeve

Një problem preokupant për menaxherët është koordinimi dhe integrimi në kohë i planeve. Praktika katreguarshë shpesh planettaktike hartohen pa i kushtuar vëmendjen e duhur asaj çka është projektuarnë planet strategjike.Në disa raste, jo vetëm që kontributi i tyre për arritjen e objektivave të përgjithshme është minimal, por ndodh qëvendimet e marra në këtë fazë të kërkojnë ndryshime në planet e niveleve më të larta. Për shembull, në qoftë se një menaxher i një uzine nuk parashikon përdorimin e kujdesshëm të mjedisit për rreth uzines, atëherë një gjë e tillë mund të dëmtojë planin prespektiv të kompanisë për përdorimin e tokës në pronësi të saj për investime të reja kapitale (siç mund të jetë ndërtimi i një uzine të re,rikonstruksionet a zgjerimet e mëdha të uzinës ekzistuese). Në këto kushte, kompania mund të jetë e detyruar të bëjë ndryshime apoadoptime në planin e saj fillestar me qëllim që shpenzimet të mos rriten shumë. Është domosdoshme që menaxherët të bëjnë një kontroll të vazhdueshëm të planeve për të verifikuar nëse ato koordinohen siç duhet ndërmjet tyre, me qëllim që gabimet e mundshme të zbulohen sa më shpejt e që kostoja e korrigjimit të devijimeve të mundshme të jetë minimale.³⁵Mund të ndodhëqëpërarsye të ndryshme, plani njëvjeçar të mos realizohet,në këto raste menaxherët hartojnë një plan tjetër aftashkurtër dhe bëjnë ndryshime përkatëse në planet afatmesme dhe afatgjate.Lidhja që ekziston në mes planeve

³⁴Po aty,fq.69

³⁵Shyqyri Llaci“Menaxhimi” Tiranë, 2006 faq 148

të llojetëndryshme nëvarësi të kohës dhe të nivelit menaxherial që i përgatit ato, paraqitet si në figurën 1.7

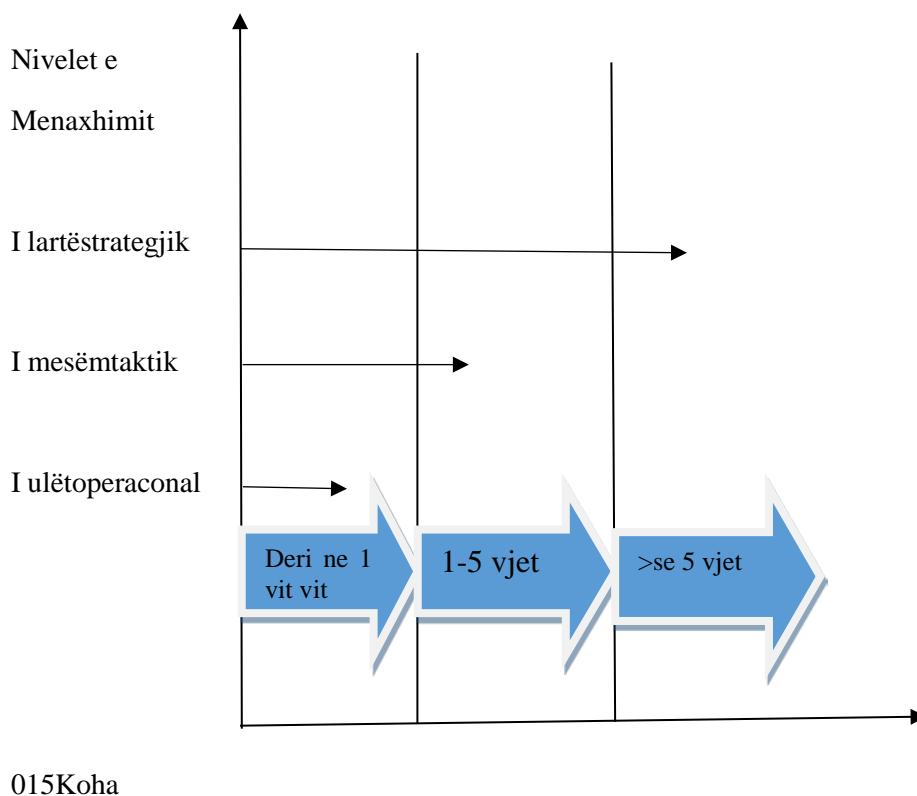


Figura. 1.7 Llojet e planeve në varësi të hierarkisë dhe të kohëzgjatjes së tyre.³⁶

Planet situacionale

Planet situacionale janë plane alternative që menaxherët i vënë në veprim në qoftë se kushtet edhe faktorët ndryshojnë. Ngjarje, të cilat mund të mos zhvillohen sipas parashikimeve fillestare mund të jenë, për shembull, madhësia e interesit, politika doganore e shtetit etj. Në qoftë se kompania nuk ka gati plane alternative për të përballuar këto situata, atëherë mund të gjendet para vështirësive serioze. Hartimi i planeve situacionale bën që kompania të ketë një pozitë më

³⁶Petter Lorange, "Corporate Planing", New Jersey, 1998, fq.119

konkurruese sesa rivalët e saj dhe të evitojë situatat e paprituara. Kështu, në qoftë se *IBM* dhe *AppleComputer* e ndryshojnë strategjinë e tyre të marketingut, padyshim që *Hewlett-Packard* do të ketë përgatitur disa plane situacionale, nga të cilat mund të zgjedhë atë që i përshtatet më mirë situatës konkrete. Procesi i përdorimit të planeve situacionale, në një formë të përgjithshme, paraqitet me anën e figurës 1.8 ³⁷

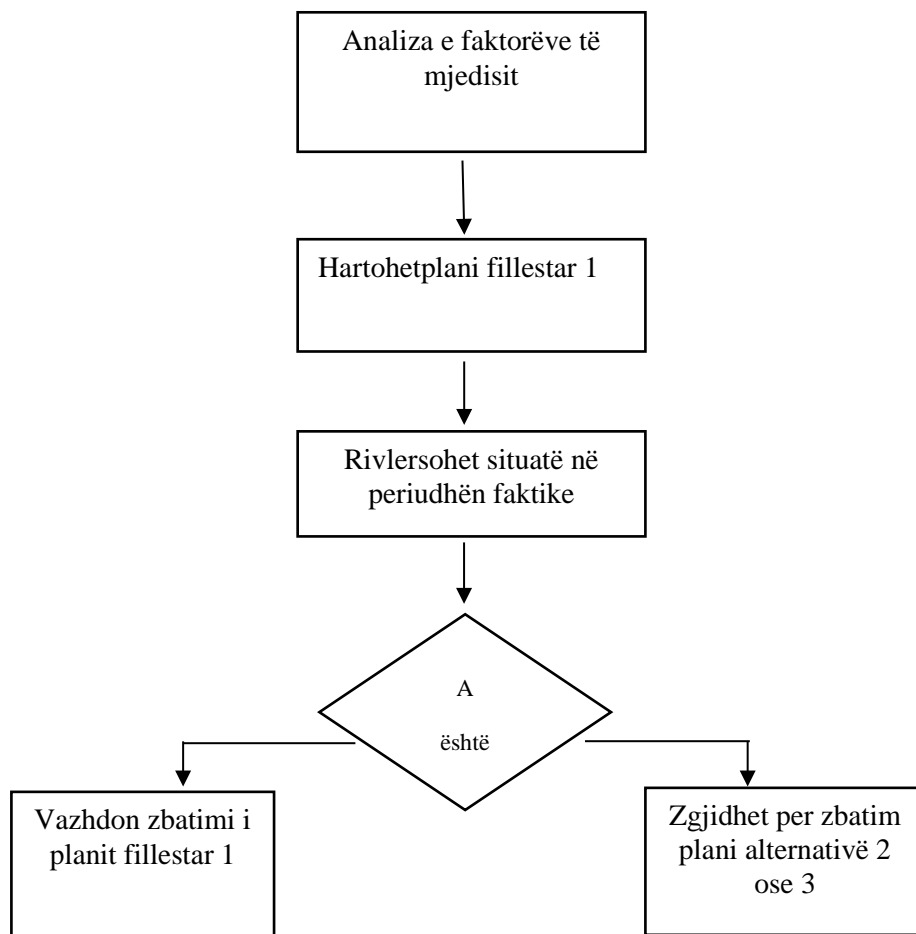


Figura 1.8 Skema e përdorimit të planeve situacionale.

³⁷Po aty, fq.123

1.7. Etapat e planifikimit efektiv

Çdo organizatë biznesi, pavarësisht nga madhësia, industria ku bën pjesë, vendit ku e zhvillon aktivitetin e saj, në procesin e planifikimit, duhet të ndjekë një rrugë që është e përgjithshme, ecuria e së cilës është paraqitur nëpërmjet fazave të mëposhtme:

1. Analiza e mjedisit të brendshëm dhe të jashtëm organizativ

Ekipi menaxherial që përfshihet në procesin e planifikimit duhet të analizojë me kujdes mjedisin e brendshëm dhe të jashtëm, forcat dhe faktorët favorizues dhe pengues të tij, me qëllim që t'i kenë të qarta oportunitetet dhe rreziqet që i ofrohen organizatës për periudhën e ardhshme. E gjithë kjo analizë duhet të bëhet duke marrë në konsideratë anët e dobëta dhe të forta të kompanisë me qëllim që diagnostikimi të jetë sa më i saktë e më real. Është e qartë që arritja e konkluzioneve objektive në situatën faktike, ashtu edhe parashikimi i besueshëm i së ardhmes nuk mund të arrihen, në qoftë se përdoren teknikat ndihmëse të prognozimit afatshkurtër dhe afatgjatë.³⁸

2. Përcaktimi i drejtë i objektivave

Dukeu bazuar në analizën e mjedisit organizativ, menaxherët përcaktojnë objektivat e përgjithshme të kompanisë dhe pastaj ndërtojnë piramidën hierarkike të objektivave. Gjatë këtij procesi ata formulojnë objektivat afatgjatë dhe afatshkurtra, objektivat e përgjithshme dhe specifike, të departamenteve e të nënndarjeve më të vogla organizative, duke synuar që objektivat e rangut të ulët të kontribuojnë maksimalisht në arritjen e objektivave të rangjeve më të larta. E rëndësishme është që menaxherët kryesorë t'ju krijojnë hapësirë e mundësi menaxherëve të niveleve të tjera që të marrin pjesë në përcaktimin jo vetëm të objektivave të njëjësive që ato drejtojnë, por edhe për njësitë nga të cilat ata varen.

³⁸Po aty, fq.138

3. Identifikimi i alternativave të mundshme

Për realizimin e objektivave të vendosura mund të ekzistojnë një sërë alternativash. Puna e parë që duhet bërë në këtë kuadër është përcaktimi i tërësisë së këtyre alternativave sidomos të atyre që janë më pak të dukshme dhe në pamje të parë shfaqen si të parëndësishme, sepse midis tyre mund të ekzistojë ajo alternativë më e mirë. Për indentifikimin dhe seleksionimin e alternativave shpesh është i domosdoshëm aplikimi i teknikave ndihmëse të karakterit sasior si teknikat matematikore, përdorim i kompjuterit etj.

4. Vlerësimi dhe zgjedhja e alternativës më të mirë

Vlerësimi i alternativave kërkon vënien në balancë të anëve të forta dhe të dobëta të tyre. Kështu, një kurs i caktuar veprimesh mund t'i realizojë më shpejt dhe më lehtë objektivat, por kjo mund të arrihet duke paguar një "çmim" më të madh. Kështu, një kurs i caktuar veprimesh mund të na japë fitim më të madh se të tjerat, por rritet niveli i ndotjes së mjedisit dhe kompania nuk mund t'i përmbushë si duhet përgjegjësit e saj sociale, prandaj ajo alternativë nuk konsiderohet si zgjedhja më e mirë dhe si e tillë duhet të braktiset.³⁹ Problemi i vlerësimit të alternativave shpeshherë është ivështirë, pasi organizatat e biznesit duhet të marrin vendimet në kushtet e pasigurisë a të rrezikut, të mungesës së kapitalitë të gjetjes së burimeve të përshtatshmetë kreditimit dhe të një sërë faktorësh të tjerë të dukshëm e të padukshëm.

5. Hartimi i planeve përbërse

Mbasi është hartuar plani kryesor, hapi tjetër është përgatitja e planeve përbërëse, të cilët do të mbështesin dhe garantojnë realizimin e planeve bazë.

³⁹Koontz, H. Wehrich, "Management", McGraw-Hill, New York, 1998, fq. 71

6. Buxhetimi i planeve

Projektimi i një plani bazë dhe i një sërë planesh suportuese presupozon përgatitjen e një buxhetit të përgjithshëm për planin kryesor dhe një sërë buxhetesh specifike për secilin plan mbështetës. Buxhetet monetare të këtyre planeve janë pjesë përbërëse të buxhetit të përgjithshëm. Buxhetet duke garantuar financiarisht realizimin e tërë piramidës së planeve, në të njëjtën kohë janë edhe një mekanizëm i fuqishëm kontrolli për të verifikuar ecurinë e tyre dhe punën e njerëzve.

7. Zbatimi i planeve dhe kontrolli i vazhdueshëmi tyre

Nevoja për kontroll si funksion i menaxhmentit në organizatë është shumë e madh⁴⁰, kjo mund të shihet nga faktet cilësia dhe efektiviteti i punës planifikuese të menaxherëve verifikohet gjatë realizimit praktik të planeve dhe nga kontrolli periodik i tyre. Ndërsa kontrolli i efektshëm parandalon dhe zbulon difektet si dhe transmeton informacionin e grumbulluar te menaxherët, të cilët marrin vendime përkatëse për rregullimin e gjendjes. Në mënyrë skematike etapate një planifikimi efektiv paraqiten në mënyrë të përmbledhur nëpërmjet skemës së paraqitur në figurën 1.9.

⁴⁰W.H. Newman Constructive Control: Design and use of control "System Englewood" Cliffs N.J Prentice Hall 1975, faq 31-32

Fazat e planifikimit efektiv

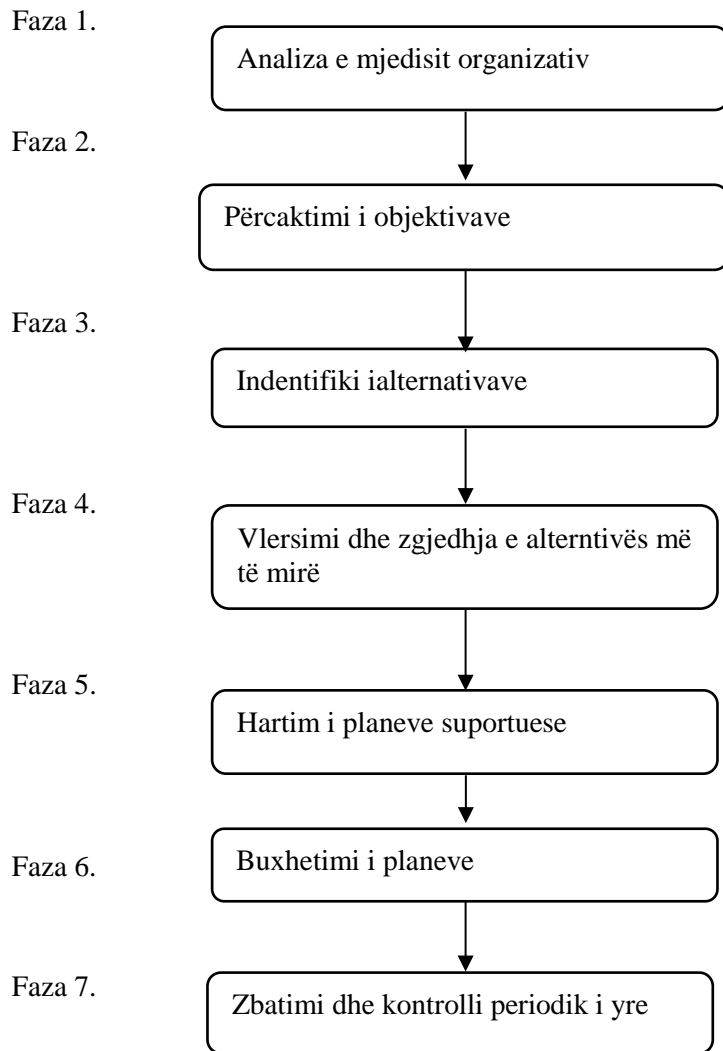


Figura 1.9 Fazat e planifikimit efektiv⁴¹

⁴¹Petter Lorange, "Corporate Planning", New Jersey, 1998, fq.116

1.8. Përfitimet të cilat rezultojnë direkt nga planifikimi

Vendosja e drejtimit dhe prioriteteve

Për një ndërmarrje është e nevojshme të ketë një planifikim për shkak se një gjë e tillë përcakton drejtimin dhe prioritetet e saj. Plani do t'i ndihmojë ndërmarrjes që të ketë një pasqyrë të detalizuar të të gjithë aktiviteteve të së ardhmes, përfshin çfarë duhet të punohet fillimisht e çfarë më pas. Në mungesë të një strategjie të përcaktuar qartë dhe të artikuluar mirë, nuk do të mund të dihen prioritetet e ndërmarrjes dhe iniciativat dytësoretë merren në konsideratë paraprakisht.⁴²

Nëse punonjësit brenda një ndërmarrjeje e kanë të vështirë si për ide të reja a iniciativa potenciale, atëherë është e nevojshme pjesa e planit. Shtrohet pyetja pse? Nga një plan rezultojnë aktivitete prioritare, të cilat janë të nevojshme për suksesin e ndërmarrjes. Prioritetet e bëjnë më të lehtë për t'u thënë "jo" të gjithë atyre dilemave të cilat vijnë aty për aty, ndërsa nuk janë në shërbime të suksesit të ndërmarrjes. Situata e tillë u ndihmon menaxherëve të mbështeten në argumente në çdo vendim që ndërmarrin, duke pasur gjithmonë si mbulesë të qëndrueshme planin.

Sigurimi i sinergjisë së brendshme

Nëse departamentet a sektorët e ndryshme brenda ndërmarrjes punojnë për të arritur qëllime të ndryshme ose veprojnë në drejtime të ndryshme, atëherë është e më se e nevojshme të krijohet një planifikim që do t'u ndihmojë të gjithëve. Pasi të jetë përcaktuar drejtimi strategjik i ndërmarrjes nëpërmjet planit, atëherë mund të ndërmerren aktivitete operaconale që kanë të bëjnë me administrimin, prodhimin, shitjen, dhe të gjitha departamentet e tjera të cilat lëvizin së bashku për të arritur qëllimet e organizatës.

⁴²Dale S. Beach, "Managing people at work", New York and Drucker, "Managing for the future", New York, 1992

*Sinergjia*⁴³ e cila është madhësia me të cilën bizneset e ndryshmebrenda firmës-parashikojnë fitojnë nga njeri-tjetridukeqenë në të njëjtën “çati” të përbashkët.

Përshtatshmëria

Në shumëorganizata kanjerëzqë punojnë në disa fusha përnjëherë,mirëpopërpjekjetdhe kontributi i tyre mundet të jetë në ato fusha të cilat kanë më pak efekt mbi suksesin strategjik të ndërmarrjes.Në të vërtetë përpjekjet e këtyre punonjësvejanëtë minimizuara në arritjen e performacës së dëshiruar, për shkak se aktivitete e tyre nuk janë në përputhje me prioritetet që mund të ketë ndërmarrja. Andaj, plani i ndihmon ndërmarrjes për t’iu përgjigjur pyetjeve të tilla “Si mund ndërmarrja më së miri t’i përshtasë të gjitha burimet brendshme të saj, përtë maksimizuar suksesin strategjik?”

Komunikimi i mesazhit

Shumë menaxherë ecin përreth ndërmarrjes së tyre me një strategji virtuale,ecila është e mbyllur në kokat e tyre. Menaxherët e lartë mund t’i dinë qëllimet lidhur me ndërmarrjen që drejton, por një gjë të tillë mund të mos e dinë punonjësit. Një situatë e tillë, krijon nevojën e zhvillimit të planit, e cila do të shkruhet në letër dhe do të komunikohet me lehtë edhe brenda strukturës së ndërmarrjes.Në mungesë të planifikimit pak njerëz veprojnë sipas udhëzimeve që rrallëherë mundën t’i marrin nga liderët e tyre, pasi nuk kanë njëqasje sitematike në ndonjëdokument zyrtar.

Pozita dalluese në treg

Krijimi i planit i jepë një mundësi ndërmarrjes të shohë vetenë krahasim me konkurrencën, dhe mbi bazë të kësaj të ndërtojë një pozitë dalluese në treg.⁴⁴

⁴³Sinergjia, sipas parimit sinergjik, e tëra nuk është e brabartë me shumën e pjesëve përbërëse të saj. Matematikisht, një gjë e tillë do të shprehej me anën e barazimit $2+2=5$ (shën.i autorit).

⁴⁴Philip Kotler, “Marketing Management”, New Jersey, 1989, fq.63

PJESA E DYTË

2.1. Nocioni mbi konkurrencën dhe pozicionin konkurrues

Konkurrenca dhe pozicioni konkurrueska tri aspekte të rëndësishme të konkurrencës që ndikojnë në pozicionin konkurrues dhe rentabilitetin e një biznesi, të cilat janë treguar në figurën e mëposhtme. Forcat konkurruese që formojnë pozicionin konkurrues dhe rentabilitetin. Konkurrenca kuptohet si rivalitet midis personave të interesuar për të arritur një qëllim të caktuar. Nëse flasim për një ekonomi tregu, atëherë përkufizimi i këtij koncepti do të tingëllojë si më poshtë: *Konkurs* është një rivalitet në kushtet e tregut me aktorët e tjerë (kompani), që synojnë marrjen e përfitimeve tregtare duke marrë më shumë shitje me çmime më të larta. Megjithatë, në çdo rast forcat konkurruese sfiduan tregun dhe pastaj gërryen pozicionin konkurrues të liderit të tregut. Ka tri aspektetë rëndësishmetë konkurrencës që ndikojnë në pozicionin konkurrues dhe rentabilitetin e një biznesi, të cilat janë në figurën e mëposhtme:⁴⁵

Konkurrenca dhe pozicioni konkurrues

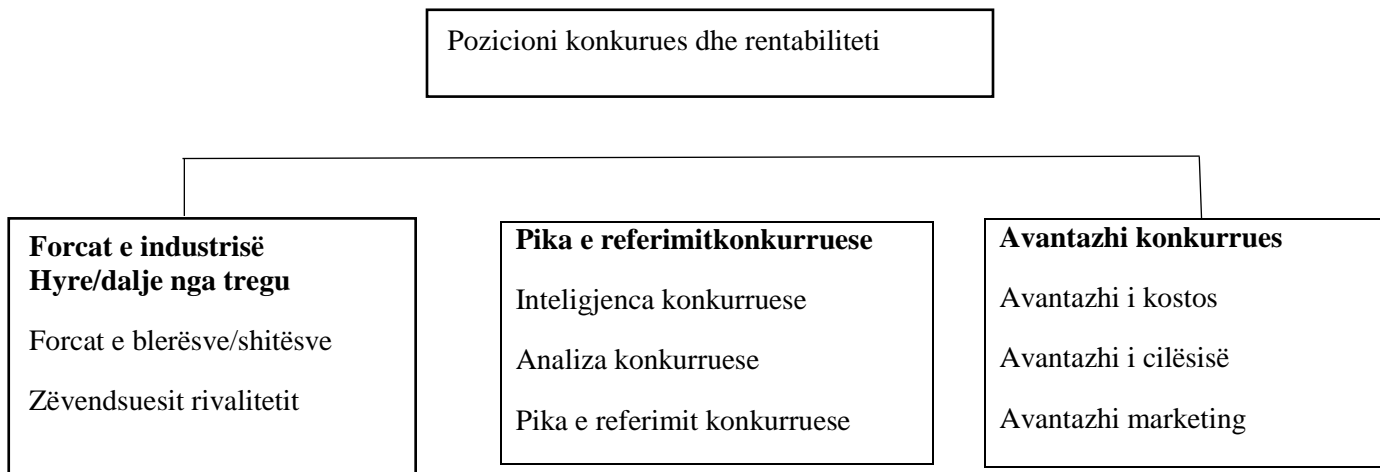


Figura 2.1 Forcat konkurruese që formojnë pozicionin konkurrues dhe rentabilitetin

⁴⁵Liliana Elmazi, "Strategjia e marketing", Shtëpia botuese e librit universitar Tiranë, 2002, fq. 56

Së pari, forcat e industrisë kanë të bëjnë me forcat konkurruese në një industri. Këto forca konkurruese formojnë nivelin tërheqës të një tregu dhe potencialin e fitimit. Një hapi rëndësishëm në analizën e tregut është analiza e industrisë së tregjeve me qëllim që të zgjedhin ato tregje që ofrojnë potencialin më të mirë për fitim.

Së dyti, një industri a një treg, për një biznes është e rëndësishme që të përcaktojë pikën e referimit për pozicionin konkurrues të tij. Matësit e jashtëm të tregut të cilësisë së produktit, cilësisë së shërbimit, kënaqësisë konsumatore, ndërgjegjësimit të markës dhe pjesës së tregut janë matës të rëndësishëm të tregut që i referohen fuqisë së pozicionit konkurrues të një biznesi. Matësit e brendshëm të tillë si kostoja për njësi, koha e ciklit të radhës, kostot e dhënies së produktit, llogaritë e papaguara dhe shitjet për punonjësit janë njëlloj të rëndësishme, një biznes duhet të përcaktojë klasën e performacës jashtë industrisë së tij me qëllim që të fitojë një avantazh konkurrues.

Së fundi, për të arritur një nivel shumë të lartë të rentabilitetit, një biznes duhet të mbajë një burim të avantazhit konkurrues të qëndrueshëm.⁴⁶

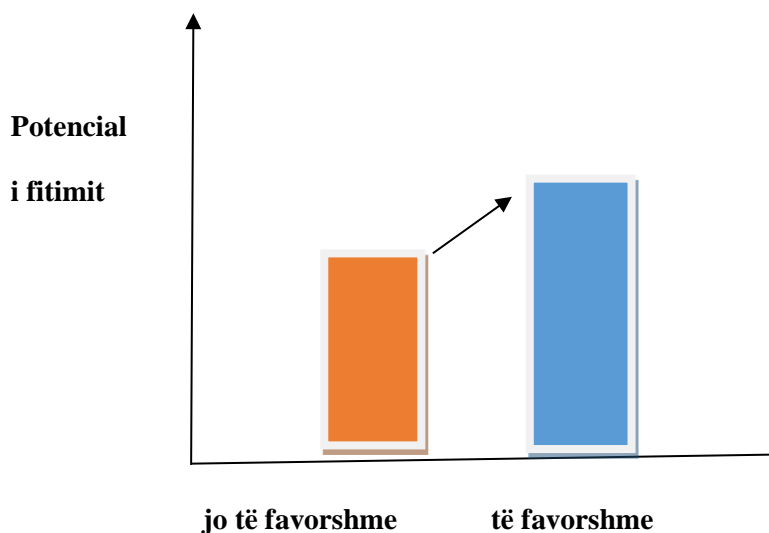
Kjo mund të jetë një avantazh i kostos që sjell çmime më tërheqëse, një avantazh i cilësisë që rrit performancën për produktin a premiumet e çmimit, si dhe një avantazh marketing që arrin ndërgjegjësimin dhe dobishmërinë më të madhe konsumatore. Qëllimi i kësaj teme është të ekzaminojë secilën nga këto sfera të konkurrencës si dhe mënyrën si është përdorur secila prej tyre në zhvillimin e strategjive të bazuara në treg.

⁴⁶Po aty, fq.72

2.2. Analiza e industrisë

Hapi i parë në analizën e industrisë është përcaktimi i nivelit tërheqës të mjedisit konkurrues. Ndërtimi i një pozicioni konkurrues të fortë në një treg jotërheqës përmban potencialin për të ulur rentabilitetin edhe kur pozicioni konkurrues i një biznesi në atë industri është relativisht i fortë. Të kapësh tregjet (industritë) e duhura në të cilat do të konkurrosh është një hap kritik në analizën e tregut dhe zhvillimin e strategjisë. Në figurën 2.2 janë treguar forcat e industrisë që formojnë nivelin e tërheqjes së një mjedisi konkurrues. Secila prej këtyre forcave është vlerësuar gjatë një kontinuiteti nga të pafavorshme në të favorshme. Shuma e këtyre forcave favorizon një mjedis konkurrues më tërheqës, ka një potencial më të madh për fitim. Një biznes në një treg me barrieratë ulëta për hyrje, barrieratë të larta për të dale, nivele të larta të fuqisë së konsumatorëve dhe furnizuesve, shumë produkte zëvendësuese dhe rivalitet intensiv midis konkurrentëve do të ketë një potencial më të ulët për fitim se një biznes me një grup më të favorshëm të këtyre forcave.

Figura 2.2 Analiza e industrisë: Forcat e industrisë dhe potenciali i fitimit.



Mjedis konkurrues më i favorshëm



Mjedis konkurrues më pak i favorshëm

Analiza e mundësive tregtare

Udhëheqja e marketingut është proces kompleks, i cili në vete përmban pesë elemente themelore:⁴⁷

1. Analizën e mundësive tregtare;
2. Hulumtimin dhe zgjedhjen e tregjeve, të cilët do të jenë objektiv i punës së ndërmarrjes;
3. Zhvillimi i strategjisë së marketingut;
4. Planifikimi i taktikës së marketingut; dhe
5. Zbatimi dhe kontrolli i përpjekjeve të marketingut.

Analiza e mundësive tregtare është detyrë e parë në procesin e udhëheqjes me marketingun. Në thelb, të rëndësishme janë disa çështje:

- analiza e mundësive afatgjate të tregut; dhe
- analiza e mikro dhe makro mjedisit.

Para së gjithash, mikro ekologjinë e përbëjnë të gjithë faktorët që ndihmojnë dhe ndikojnë në aftësinë e prodhimit dhe të shitjes, ndërsa makromjedisi përfshin tendenca, të cilat janë në nivelin e zhvillimit demografik, sistemin juridik-politik etj. Me analizën e mundësive tregtare arrihen disa efekte, para së gjithash, me të zbulohen përparësitë dhe dobësitë, sigurohen kushtet e nevojshme për planifikim afatgjatë, i ndihmohet zhvillimit të planifikimeve të marketingut, përcaktohen përparësitë në hulumtimin e marketingut.

Hulumtimi dhe zgjedhja e tregjeve të destinuar në kuadrin e hulumtimit dhe të zgjedhjes së tregjeve të destinuar, duhet gjithashtu të përfshihen më shumë aktivitete:⁴⁸

- hulumtimi i rëndomtë i marketingut;
- matja e madhësisë së tregut të përgjithshëm;
- segmentimi i tregut; dhe
- zgjedhja e segmentit më të përshtatshëm.

⁴⁷Liliana Elmazi, "Strategjia", Shtëpia botuese e librit universitar Tiranë, 2002, fq.76

⁴⁸Martin J. Kandes: Business 130: "The Principles of Marketing", Copyright IOO Associates 1999, fq.65

2.3. Procesi i zgjedhjes së tregut të destinuar

Parasetë fillojë realizimi i strategjisë së marketingut, e domosdoshme është që të identifikohen, vlerësohen dhe seleksionohen tregjet e destinuar. Tregu i destinuar paraqet një pjesë specifike të veçantë të tregut, i cili e përbën grupin e caktuar të blerësve që duan të blejnë prodhim të caktuar. Prodhuesi do të mund të dizajnojë program të posaçme për çdo blerës. Edhe pse disa kompani tentojnë që individualisht t'i shërbejnë blerësit, prapëseprapë sfida për ballafaqim të këtillë me kërkesat e çdo blerësi individual është shumë joracionale në qoftë se pranohet. Tregjet e destinuar zgjedhen në bazë të madhësisë së segmentit dhe shkallës së rritjes që dëshirohet të realizohet me punën e marketingut. Analizohet shitja, shkalla e rritjes dhe parashikimet e përfitimit për segmentet e ndryshme, tërheqjen (lakminë) strukturore të segmenteve, vlerësohet efekti nga ndikimi i konkurrencës, prodhimet substitute në dispozicion dhe fuqia e blerësve dhe furnizuesve, resurset në dispozicion të organizatës, mundësitë e përgjithshme të saj dhe përparsit që i kanë.⁴⁹

*Procesi i zgjedhjes së tregut të destinuar*⁵⁰



⁴⁹Philip Kotler, "Marketing Management", New Jersey, 1989, fq. 71

⁵⁰The Role of IMC in the "Marketing Process", 2003 McGraw-Hill Companies, Inc., McGrawHill/Irwin

Hyrja në treg mund të pengohet në shumë mënyra shumë tregje ndërkombëtare janë bllokuar nga burimet politike. Këto barriera reduktojnë konkurrencën dhe rrisin potencialin e fitimit për konkurrentët e mbrojtur. Teknologjia ose prodhimi me kosto të ulët gjithashtu krijojnë barriera hyrjeje. Bizneset me një kosto shumë të lartë ose avantazh teknologjik krijojnë një barriera për të hyrë në treg që dekurajojnë konkurrentët për të hyrë në treg. Në të vërtetë, burimet e nevojshme për të konkurruar në një treg të caktuar mund të jenë shumë më të mëdha se hyrja që mund të jetë e kufizuar shpenzimet e larta për reklamë, kërkim dhe zhvillim për forcën e shitjes mund të inkurajojë se cili nivel mund të bllokojë hyrjen në treg për bizneset me burime të kufizuara. Për shembull, barrierat për të hyrë në industrinë farmaceutike janë relativisht të larta. Patentat ose recetat e ilaçeve, investimet e larta në kërkim/zhvillim dhe forca e gjerë e shitjes nevojiten për të kontaktuar me mjekët me qëllim që të pengohet çdo konkurrent për të hyrë dhe për të kontribuar në tërheqshmërinë e këtij mjedisi konkurrues.⁵¹

Barierrat për të dalë nga tregu

Mjedisi konkurrues është gjithashtu i fortë kur konkurrentët e dobët mund të dalin me lehtësi nga tregu. Barrierat ligjore, asetet e specializuara rëndësia strategjike e një biznesi shpesh i mbrojnë bizneset për të dalë nga tregjet kur ata duan.⁵² Një kompani farmaceutike që po humb një ilaç të veçantë mund të dëshirojë të dalë nga tregu, por forcat ligjore, politike a sociale mund të krijojnë një mjedis në të cilin dalja nga tregu do të jetë e vështirë. Përpjekja për të mbijetuar mund të çojë në praktika konkurruese që ndikojnë keq në fitimet e industrisë. Përkundrazi, një biznes që ka investuar në asete të specializuara (kapitale, njerëz ose të dyja bashkë) do ta ketë të vështirë të dalë nga tregu për shkak se këto asete nuk mund të shiten a të transferohen me lehtësi në një aplikim tjetër të biznesit. Bizneset që janë specializuar në përpunimin e lëngjeve bërthamore do ta kenë të vështirë të dalin nga tregu për shkak të aseteve të tyre të specializuara.

Fuqia blerëse e konsumatorëve

⁵¹The Role of IMC in the "Marketing Process", 2003 McGraw-Hill Companies, Inc., McGraw-Hill/Irwin

⁵²Thompson & Strickland, "Strategic Management"- Concepts and Cases 10th edition MC Graw Hill faq

Kur relativisht pak konsumatorë blejnë sasi të mëdha dhe mund të zhvendosen lehtësisht në furnizues të tjerë, ka fuqi blerëse të konsiderueshme, e cila ul nivelin tërheqës të tregut. Grupe të mëdha, të përqendruara të konsumatorve kanë një fuqi blerëse që u krijon atyre mundësi për të negociuar për çmime të ulëta a për kushte më të mira të shitjes. Përkundrazi, kur konsumatorët mund të zhvendosen me lehtësi nga një furnizues në tjetrin, ata shkaktojnë rritje të konkurrencës e cila mund të ulë çmimet më mirë se të rrisë koston e shërbimit të konsumatorëve. Në të vërtetë, kur produkti a shërbimi i blerë ka një rëndësi të kufizuar, varësia e furnizuesve është shumë e ulët. Për industrinë farmaceutike fuqia blerëse e konsumatorëve është relativisht e ulët. Shumë ilaçe të mirënjohuar të tilla si prozak kanë shumë konsumatorë individualë për të cilët produkti është shumë i rëndësishëm (në ekstrem) dhe kanë mundësi të kufizuara për të lëvizur në një furnizues tjetër. Si rezultat, industria farmaceutike ka fuqi blerëse konsumatore relativisht të ulët, e cila rrit mjedisin konkurrues dhe potencialin për fitim.⁵³

Fuqia shitëse e furnizuesit

Në anën tjetër të fuqisë blerëse të konsumatorit është fuqia shitëse e furnizuesit. Nëse një biznes ka një blerës të madh të një industrisë në të cilën koston e zhvendosjes së konsumatorëve nga një furnizues në tjetrin janë të ulëta, fuqia e furnizuesit është përgjithësisht e ulët. Për një biznes kjo është një situatë e tregut tërheqës që kontribuon në tërheqshmërinë e industrisë dhe në potencialin për fitim. Për shumë biznese farmaceutike, për këto arsye fuqia e furnizuesit është relativisht e ulët, dhe kjo kontribuon në aftësinë tërheqëse të përgjithshme të industrisë.

Produktet zëvendësuese

⁵³The Role of IMC in the "Marketing Process", 2003 McGraw-Hill Companies, Inc., McGraw-Hill/Irwin.

Sa më shumë produkte zëvendësuese të jenë të vlefshme për konsumatorët, aq më e lehtë është për ta për t'u zhvendosur nga një furnizues në tjetrin. Lehtësia e zhvendosjes intensifikon konkurrencën dhe ul potencialin për fitim si dhe aftësinë tërheqëse të industrisë. Për shembull, në industrinë e pijeve freskuese ka shumë produkte zëvendësuese, është i mundshëm për t'u aplikuar çmimi premium. Megjithatë, nëse përcaktimi i tregut është i gjerë dhe përfshin produktet zëvendësuese të pijeve jofreskuese, të tilla si ujë mineral, pijefrutash dhe pije sportive, çdo njeri mund të fillojë të kuptojë presionin e madh që ky nivel zgjedhjeje sjell në përleshjen e konkurrentëve për t'u shërbyer këtyre tregjeve. Për shembull, në industrinë farmaceutike ka më pak produkte zëvendësuese sesa në industrinë e pijeve ose të automobilve.⁵⁴

Rivaliteti konkurrues

Sa më shumë konkurrentë të ketë në një industri aq më i vogël është diferencimi midis konkurrentëve dhe sa më i madh të jetë kapaciteti i tepërt i industrisë, aq më tepër mundësi ka për rivalitete konkurrues intensiv.⁵⁵ Rivaliteti konkurrues më intensiv ka tendencë të ulë çmimet dhe marzhet dhe të rrisë shpenzimet marketing në blerjen për të tërhequr dhe mbajtur konsumatorët. Efekti neto është një mjedis më pak tërheqës në të cilin potenciali për fitim është më i ulët. Industria e kompjuterëve personalë është një industri që po bëhet gjithnjë e më konkurruese për shkak të rivalitetit të çmimit. Tregu ka tërhequr shumë konkurrentë me kapacitete të konsiderueshme. Në të vërtetë, diferencimi midis produkteve të kompjuterëve personalë është minimal. Këta faktorë, në tregun me rritje më të ngadaltë, kanë intensifikuar konkurrencën. Në kontrast me këtë, industria farmaceutike ka më pak konkurrentë për ilaçe specifike dhe diferencimi i produktit është shumë më i lartë. Si rezultat, industria farmaceutike është më pak e mundshme për të pasur rivalitet konkurrues intensiv.

Avantazhi konkurrues

⁵⁴The Role of IMC in the "Marketing Process", 2003 McGraw-Hill Companies, Inc., McGraw-Hill/Irwin

⁵⁵Thompson & Strickland, "Strategic Management" - Concepts and Cases 10th edition MC Graw Hill faq 70

Kur një biznes fillon të kapë në mënyrë më të plotë pozicionin relativ të tij ndaj konkurrentëve kryesorë, ai mund të kuptojë më mirë burimet potenciale të avantazhit konkurrues. Që një burim i avantazhit relative të bëhet një avantazh konkurrues kërkonë që: Fusha e avantazhit konkurrues të ketë kuptim për konsumatorët dhe avantazhi relative të jetë i qëndrueshëm (që nuk mund imitohet lehtë nga konkurrentët).

Wal Mart p.sh. ka zhvilluar një avantazh të kostos së ulët që i jep mundësi asaj të tërheqë dhe të kënaqë konsumatorët e synuar duke ofruar çmime më të ulëta. *Hewlett – Packard*, në kontrast me të, kanë ndërtuar një avatazh të diferencimit me inovacion dhe cilësisë së produktit, ndërsa *Nordstrom* ka ndërtuar një avantazh të diferencuar me cilësinë e shërbimit. Secili tërheq dhe kënaq konsumatorët me produkte a shërbime të diferencuara në mënyrë superiore ndaj tjetrit. *Nike* në anën tjetër ka zhvilluar një avantazh marketing me përpjekje marketing agresive dhe krjuese si dhe me tregtimin me pakicë që tërheq dhe kënaq konsumatorët e synuar. Në çdo rast, biznesi ka zhvilluar një burim të avantazhit konkurrues që është me vlerë dhe i rëndësishëm për konsumatorët e synuar. Ai bëhet një fushë ku punohet çdo ditë për të mbajtur këtë nivel të arritur të avantazhit konkurrues. Dhe pse potencialisht ka shumë fusha të avantazhit konkurrues, mëposhtë janë dhënë tri fusha parësore të cilat janë treguar në figurën 2.3.

Avantazhi i kostos: Një pozicion thelbësisht me kosto më të ulët nga i cili formojmë çmime më të ulëta deri sa të arrijmë marzhet e dëshirueshme të fitimit.

Avantazhi i diferencimit: Një diferencim i rëndësishëm që krijon përfitime të dëshiruara për konsumatorët në një nivel shumë të lartë ndaj konkurrencës.

Avantazhi marketing: Një përpjekje marketing që mbizotëron konkurrencën në mbulimin e shitjeve, shpërndarjes a njohjes dhe pranimin të markës ose disa kombinime të të tria këtyre fushave të mësipërme.

Avantazhi i kostos

Një biznes mund të arrijë tre tipa të ndryshëm të avantazhit të kostos si është treguar në figurën 2.3⁵⁶. A mund të arrijë në:

- a) një kosto variable më të ulët për çdo njësi të shitur;
- b) një nivel më të ulët të shpenzimeve marketing; ose
- c) një nivel më të ulët të shpenzimeve kryesore dhe të operative (prodhimit).

Secila nga këto avantazhe arrihet në mënyra të ndryshme.

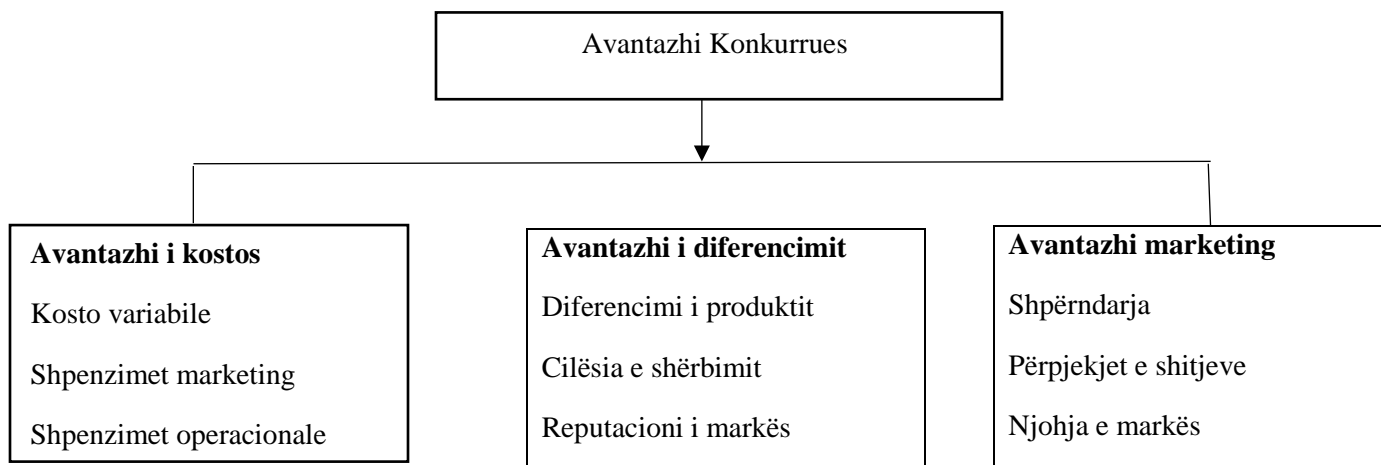


Figura 2.3. Burimet kryesore të avantazhit konkurrues

Avantazhi i koston variable

⁵⁶Philip Kotler, "Marketing Management", New Jersey, 1989, fq.110

Biznesi me një kosto më të ulët për njësi është i aftë për të arritur të njëjtin marzh për njësi (ose marzhin më të mirë) me çmime më të ulëta se bizneset konkurruese. Kostot variabile përfshin kosto variabile të prodhimit dhe kosto variabile të lidhura me shpërndarjetë tilla si skontot, komisionet e shitjes, transportit dhe kosto variabile të transaksioneve të tjera. Si është treguar në figurën 2.4, një avantazh i kosto për njësi krahasuar me konkurrencën kontribuan në nivel më të lartë të rentabilitetit.

Kostoja për njësi *WalMart* krahasuar me konkurrencën

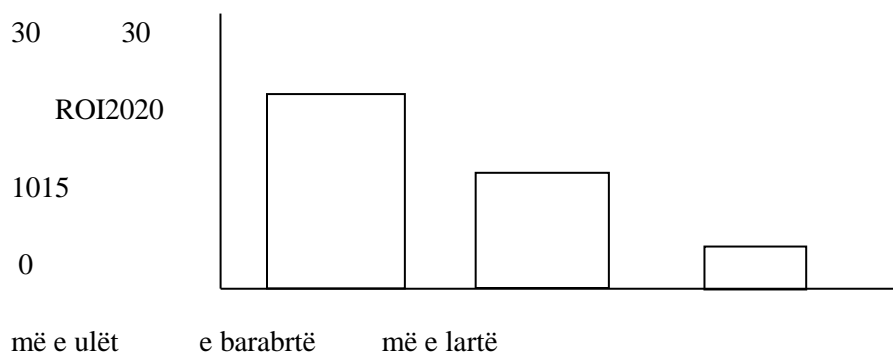


Figura 2.4 Ndikimi në fitim (rentabilitet) i avantazhit të kosto variabile

Por si mund të arrijë një biznes një avantazh të kosto variabile të ulët? Vëllimi është një faktor vendimtar. Bizneset me një avantazh thelbësor të pjesës së tregut (vëllim) përgjithësisht mund të arrijnë një kosto për njësi më të ulët. Kur vëllimi rritet, kostoja për njësi përgjithësisht ulët. Për shembull, kostoja e shërbimit të telefonit celular ulët me një ritëm 18% çdo herë që vëllimi i konsumatorëve në një treg gjeografik dyfishohet. Kështu, kur një biznes i celularëve në një treg të dhënë dyfishon bazën konsumatore të tij, biznesi që ka depërtimin konsumator më të madh (vëllimin) arrin një kosto për njësi më të ulët.

Një vëllim më i madh prodhimi krijon mundësi për ekonomitë e prodhimit dhe të blerjes që ulin koston për njësi të një produkti, duke krijuar efektin e shkallës.

Me një vëllim blerjeje, *Wal-Mart* ka qenë i aftë të negociojë një kosto më të ulët të mallrave. I njëjti efekt ishcallës do të ndodhë për një prodhues i cili ka dyfishin e kapacitetit të prodhimit. Për shembull, kur *Honda* u zhvendos nga një nivel i kapacitetit të prodhimit drejt një kapaciteti më të madh, ajo arriti disa reduktime në koston për njësi për shkak të një efekti të shkallës për disa komponentë të produkteve të saj.⁵⁷

Përkundrazi, kur një biznes shton produkte në linjën e produktit të tij që kanë materiale të njëjta të blerjes dhe proces të njëjtë manifakturimi, ai ka mundësi të ulë koston mesatare për njësi të të gjitha produkteve. Ky është një efekt i fushës së veprimit (shih figurën 2.5). Për *Hondën* kostoja e çelsit të ndezjes së makinës është më e ulët sepse komponentet e njëjtat të ndezjes së makinës janë përdorur në makina, motoçikleta, makina bore, gjeneratorë etj.

Në çdo rast, shtimi i një linje tjetër produktit siguron një avantazh kosto - vëllim nëpërmjet linjave të produktit për komponentët epërbashkët të produktit të tilla si çelësi i ndezjes së makinës, karburatorët etj.

Efektet e fushës

⁵⁷Philip Kotler, "Marketing Management", New Jersey, 1989, fq.125

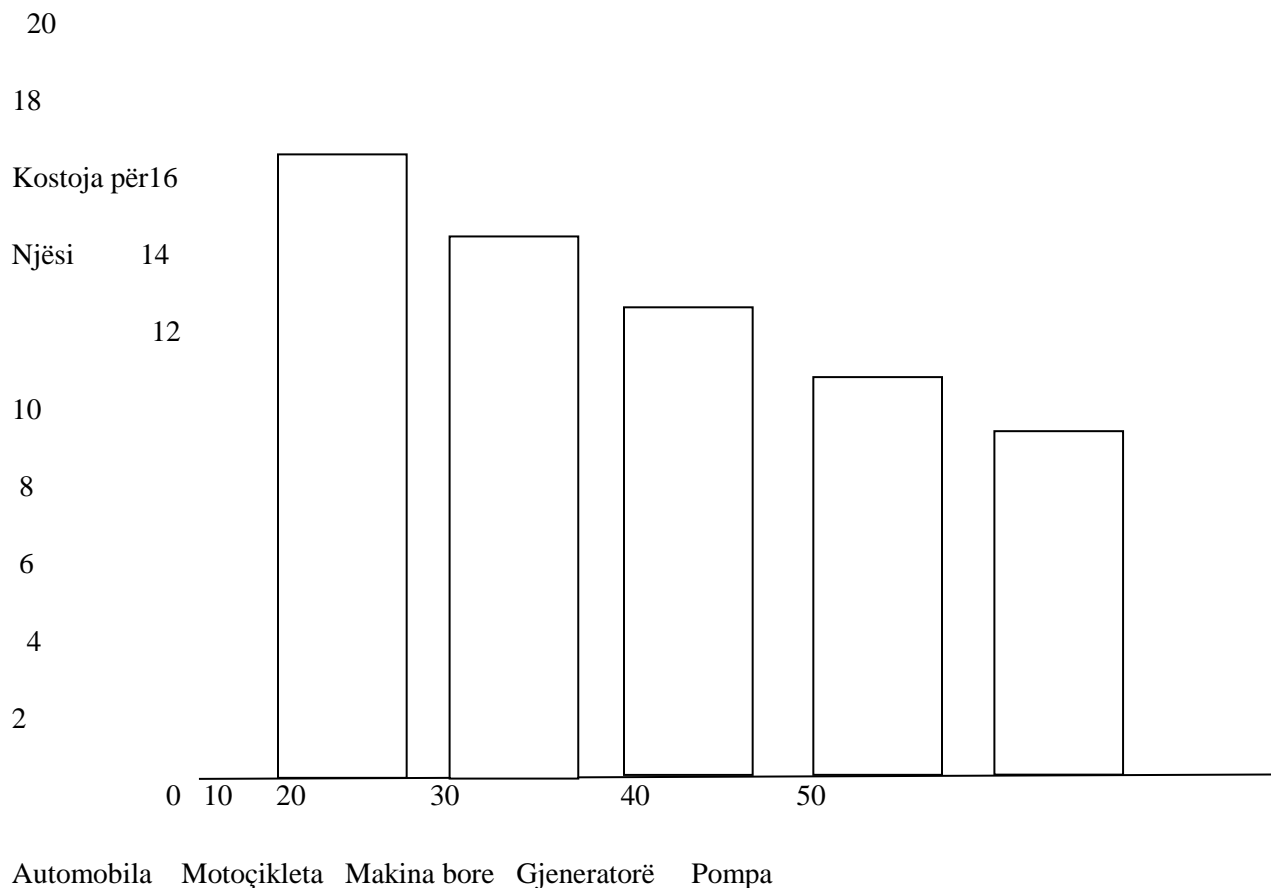


Figura 2.5 Avantazhi i koston së zhvendosjes për shkak të efekteve të shkallës dhe të fushës

Së fundi, kur një biznes ndërton më tepër se një produkt, ka një mundësi më të madhe për efektin e të mësuarit. Këto nuk janë efekte shkallë ose fushë që kontribuojnë në kosto më të ulëta nëpërmjet përmirësimeve të procesit që janë rezultat i mësimit. Çdo njësi e prodhuar siguron mësim shtesë dhe mundësi shtesë për të ndërtuar në mënyrë më efikase njësinë tjetër. Natyrisht, biznesi që ka më tepër eksperiencë në prodhim ka dhe mundësinë më të mirë për të mësuar nga eksepriencia. Ky mësim normalisht çon në përmirësim të procesit, të cilat rezultojnë në kosto më të ulëta për njësi.

Avantazhi i koston marketing

Shumë shpesh, bizneset nuk duhet të shohin vetëm kostot variabile si burim të avantazhit të kostos. Gjithmonë, efikasiteti në kostot marketing mund të rrjedhin nga zgjerimet e linjës së produktit.⁵⁸ Për shembull, marrim disa shitës që do të mbulojnë në mënyrë adekuate një treg të synuar. Kur forca e shitjes shet më tepër produkte për të njëjtët konsumatorë, arrihet një formë sapuni të shitur nga forca e shitjes së *Procter & Gamble* do të rriten, kur shtohen në linjën e produktit të saj më tepër marka të degjenerimit në formë sapuni. Një konkurrenues më shumë pak marka do t'i duhet të ketë të njëjtën frekuencë të thirrjeve të shitjeve për t'u shërbyer në mënyrë adekuate tregtarëve dhe do të ketë një kosto për funtë të shitur më të lartë për shkak se ai ka më pak marka për të shitur. Një fushë tjetër e avantazhit të kostos marketing ka rrjedhur nga efikasiteti e kostos së reklamës të një strategjie të zgjerimit të markës. Për shembull, *SupaCampbell* është një markë kryesore nga e cila është krijuar një linjë e tërë e markave të supave. Sa herë që reklamohet një supë individuale, ajo përforcon ndërgjegjësimin për *SupënCampbell* dhe për çdo Supë në linjën e produktit. Në këtë mënyrë, efekti i fushës së krijuar nga supat e shitura do të ulë dollarët e shpenzuar për reklamë për çdo supë të shitur.

Avantazhi i kostos së prodhimit

Edhe pse avantazhi i kostos së prodhimit është jashtë kontrollit ose ndikimit të funksionit marketing, shpenzimet më të uëlta të prodhimit krahasuar me konkurrencën kontribuojnë në një avantazh të kostos së ulët. Për shembull *Wal-Mart* arrin një shpenzim të operacioneve për koeficient të shitjes nën 20% të shitjeve; shumë nga shpenzimet operuese (të prodhimit) të konkurrentëve të tijnë më tepër se 20%.⁵⁹ Kjo diferencë i siguron *Wal-Mart-it* një burim tjetër të avantazhit të kostos nga i cili mund të krijojë vlerë më të madhe konsumatore me çmime më të ulëta dhe vlerë më të lartë për aksionerët me shpenzime prodhimi më të ulëta.

Avantazhi i diferencimit

⁵⁸Liliana Elmazi "Strategjia Marketing" Shtëpia Botuese e Librit Universitar Tiranë, 2002 faq -139

⁵⁹Daniel A.Wren, "The evolution of management thought", 1998, fq.78

Çdo biznes mund të menaxhojë kostot e tij, por jo çdo biznes mund të ketë një avantazh kostoje. Për të arritur fitim mbi mesataren, një biznesi i nevojiten disa burime të avantazhit konkurrues. Një strategji e diferencimit në lidhje me produktin, shërbimin ose reputacionin e markës është njëburim potencial i avantazhit konkurrues, dhe avantazhi i diferencimit duhet të jetë i rëndësishëm për konsumatorët e synuar dhe i qëndrueshëm (jo i lehtë për tu imituar nga konkurrentët).⁶⁰

Avantazhi i produktit

Ka shumë aspekte të një produkti rreth të cilit një biznes mund të ketë një avantazh të diferencimit. Qëndrueshmëria, performanca, besueshmëria, atributet, pamja e jashtme dhe performanca e një produkti për një aplikim specifik kanë një mundësi për të qenë në një avantazh diferencues. Për shembull, *ESCO Corporation* është një prodhues i pajisjeve lëvizëse që janë përdorur në shumë miniera dhe aplikime konstruksioni.

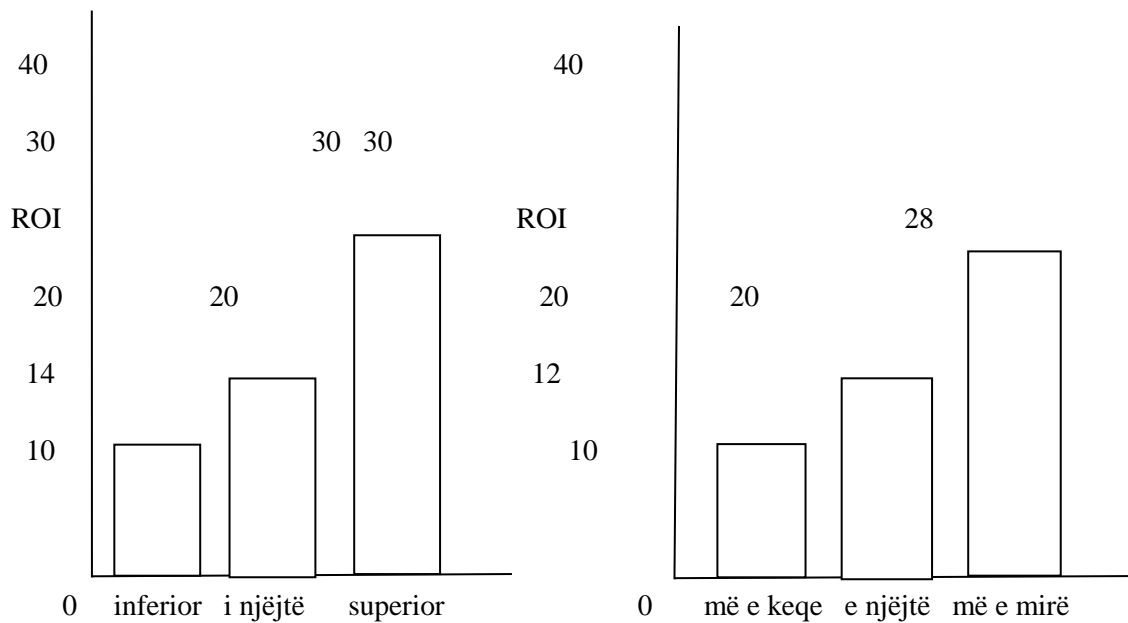
Kompania ka zhvilluar një avantazh të diferencuar në veshjen e produkteve të saj për shkak të patentës së inxhinierisë kimike të çelikut dhe dizajnit të produktit. Rezultati i fundit është që produktet e saj janë më të gjata dhe më pak të mundshme për t'u thyer se produktet e konkurrentëve të saj. Të dyja këto përfitime konsumatore kursejnë paratë e konsumatorëve edhe kur produktet e saj janë shitur me një çmim më të lartë. Përgjithësisht, bizneset me një avantazh relativ në cilësinë e produktit gjenerojnë nivele më të larta të rentabilitetit, si është ilustruar në figurën 2.6.

Avantazhi i shërbimit

⁶⁰Po aty, fq.94

Një biznes mund të arrijë një avantazh diferencimit të shërbimit në të njëjtën mënyrë që ai mund të arrijë një avantazh të produktit të diferencuar. Kërkohe të njëjtat kushte: *Së pari*, avantazhi i shërbimit duhet të jetë i rëndësishëm dhe kuptimplotë (i kuptueshëm) për konsumatorët e synuar. *Së dyti*, ai duhet të jetë i qëndrueshëm. *Fed-Ex* doqi performancën e tij çdo ditë me 10 tregtuesit e cilësisë së shërbimit (secili është peshuar me keqardhjen konsumatore që krijonë një dështim). Ky indeks i cilësisë së shërbimit monitorohet me kujdes çdo ditë për të ndihmuar *Fed-Ex* të mbajë një avantazh të cilësisë së shërbimit. Kur indeksi i cilësisë së shërbimit përmirësohet, përmirësohet edhe kënaqësia konsumatore dhe kostoja e përgjithshme për pako të ulët. Kështu, në ditët që cilësia e shërbimit të tij është në nivel të lartë, *Fed-Ex* është i aftë të krijojë kënaqësinë konsumatore të përgjithshme më të madhe për aksionerët. Ashtu si është treguar në figurën 2.6, bizneset me një avantazh të cilësisë së shërbimit gjenerojnë nivele më të larta rentabilitetit.

Figura 2.6 Ndikimi në fitim (ROI) i një avantazhi të diferencimit të produktit dhe shërbimit



Cilësia e produktit krahasuar me konkurrencën/ Cilësia e shërbimit krahasuar me konkurrencën

Avantazhi i reputacionit

Një burim tjetër i avantazhit konkurrues të diferencimit është reputacioni i markës. Edhe pse prodhuesit e orëve konkurruese mund të përshtasin cilësinë e produkteve të tyre me një orë *Rolex*, ata nuk mund të përshtatin me lehtësi avantazhin e reputacionit të markës *Rolex*. Produkte të tilla si *Chanel*, *Nokia* dhe *Perier* kanë ndërtuar një reputacion marketë suksesshme që siguron një burimpër avantazh konkurrues nëaftsinë e tyre për të tërhequr konsumatorët e synuar. Reputacioni ose statusi i tyre shton një dimension të apelimit (tërheqës,joshës) që është përfitim konsumator i rëndësishëm për shumë konsumatorë më pak të ndjeshëm ndaj çmimit dhe më të vetëdijshëm/ndërgjegjshëm ndaj imazhit.⁶¹

Një avantazh i reputacionit të markës mund të matet në të njëjtën mënyrë si një avantazh diferencues i një produkti a shërbimi. Ne gjejmë që bizneset më një avantazh në reputacionin e markës janë të aftë të tërheqin konsumatorët si dhe përfitojnë një çmim premium. Ashtu si është treguar në figurën 3.9., reputacioni i një produkti a shërbimi për tregun konsumator mund të ketë një ndikim më të madh në premiumet e çmimit se sa një avantazh i një produktit. Për më tepër, në tregjet e biznesit për biznes një avantazh në reputacionin e markës a kompanisë ndihmon për të mbështetur çmimin dhe njëkohësisht dhe marzhet e fitimit.

Avantazhi marketing

Një biznes që mbizotëron tregjet me një avantazh relativ në shpërndarje, mbulimin e shitjeve ose komunikimet marketing mund të kontrollojë (dhe shpesh të bllokojë) hyrjen në treg.Kjo është gjithashtu një burim iavantazhit konkurrues.Nëpërmjet shitjeve dhe shpërndarjes ose komunikimeve marketing.

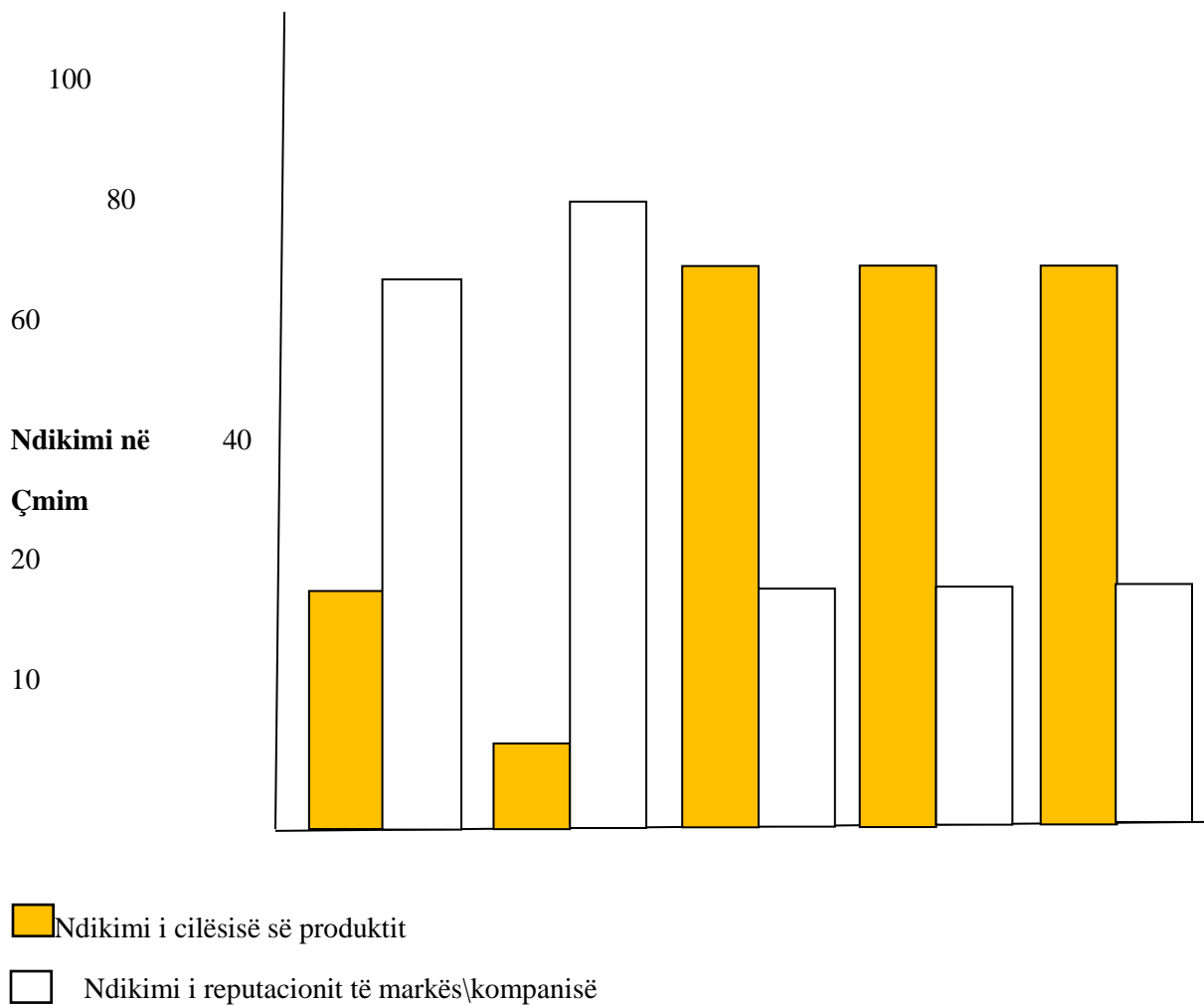
Eastman Kodak, *Procter & Gamble*, *Campbell Soup etj.* Kanë zhvilluar një burim të avantazhit konkurruesrreth ekspertizës marketing të tyre.

Avantazhi i kanalit marketing

⁶¹Daniel A.Wren, "The evolution of management thought", 1998, fq.99

Në të gjitha tregjet në të cilat shpërndarja kërkohet për të hyrë në treg (si mundësi hyrjeje në treg) ka një numër të fundëm shpërndarësish, si tregtarët ma pakicë në tregjet e konsumimit dhe tregtarët në tregjet e biznesit për biznesin (organizativ) një biznes që është i aftë të mbizotërojë shpërndarësit kryesorë (top-notch distributors) mund të kontrollojë kanalet në një treg të dhënë dhe në njëfarë mase, të kontrollojë dhe hyrjen në treg. Ky është një burim i avantazhit konkurrues i pavarur nga kostoja a avantazhi diferencues.

Figura 2.7 Ndikimi në çmimi i cilësisë dhe reputacionit relativ⁶²



Pjesa relative e tregut

⁶²Liliana Elmazi, "Strategjia e marketing", Shtëpia botuese e librit universitar Tiranë, 2002, fq.128

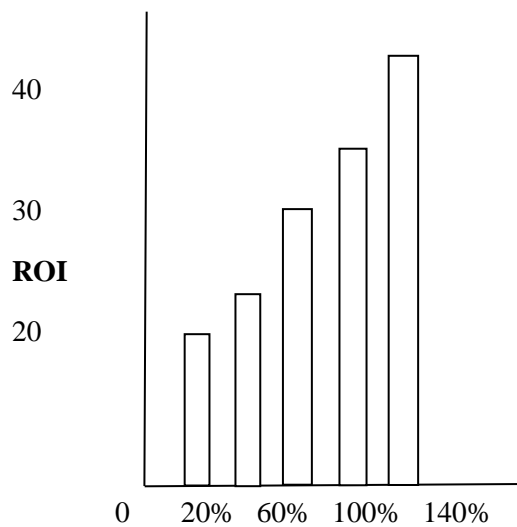


Figura 2.8 Rrjeti i shpërndarjes indirekte kundrejt pjesës së tregut⁶³

Pjesa e biznesit

Pjesa reale e tregut = $\frac{\text{Pjesa e biznesit}}{\text{Pjesa e përgjith. tre konkurrentët më të mëdhenj}} \times 100$

Pjesa e përgjith. tre konkurrentët më të mëdhenj

Në figurën 2.8.⁶⁴ është treguar marrëdhënia midis pjesës së shpërndarësit dhe pjesës së tregut si dhe impaktit të avantazhit të pjesës së tregut në rentabilitet. Kjo do të thotë që kur një biznes është i aftë të mbizotërojë kanalet për në treg, ai është i aftë të arrijë një pjesë relative tregu më të lartë. Është thënë që pjesët relative më të mëdha tentojnë të korrespondojnë me nivele më larta të rentabilitetit.

⁶³Liliana Elmazi, "Strategjia e marketing", Shtëpia botuese e librit universitar Tiranë, 2002, fq.128

⁶⁴Philip Kotler, "Marketing Management", New Jersey, 1989, fq.143

Avantazhi i forcës së shitjes

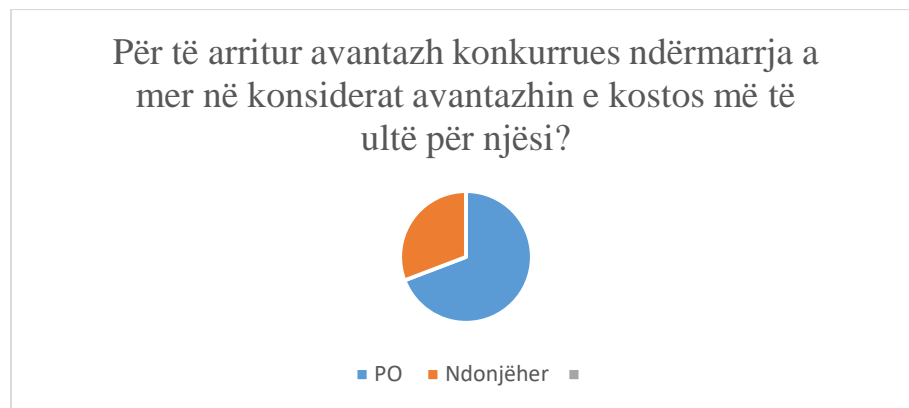
Si në tregjet e konsumit dhe në ato nga biznesi në biznes kërkohen nivele të caktuara të shërbimit pas shitjes dhe frekuencës së thirrjeve të shitjeve. Për shkak se ka një limit të numrit të thirrjeve të shitjeve që një shitës mund të bëjë në një periudhë të dhënë kohe, një biznes me më tepër shitës do të jetë i aftë të arrijë dhe t'u shërbejë më tepër konsumatorëve.

Për shembull, në bazë të një frekuence të shitjeve me telefon dhe të sjelljes blerëse në një industri të dhënë, supozojmë që shitjet për një shitës janë 2 milion \$ për vit. Nëse një biznes ka 100 shitës ai do të ketë vëllim shitje prej 200 milionë\$. Një biznes me 20 shitës do të ketë një nivel të vlerësuar të shitjeve të barabartë me 40 milionë \$ duke supozuar që mundësitë e forcës së shitjes dhe produktet konkurruese janë të barabarta në termat e cilësisë dhe çmimit. Kështu, biznesi me një forcë shitje pesë herë më të madhe ka një avantazh marketing. Që bizneset konkurruese të neutralizojnë këtë avantazh, ato duhet të rrisin mbulimin e shitjeve, duke supozuar që nuk ndryshojnë në avantazhin e çmimit dhe të diferencimit të produktit.

2.4. Rast Studimi (Ndërmarrjet)

Për të kuptuar më mirë rezultatet e fituara nga hulumtimi, ato janë të përshkruara dhe të paraqitura në grafikonet në vijim. Do të ilustronim të gjitha përgjigjet që përfshihen në pyetësor, ku do të elaborohen në formë të të dhënave të specifikuar që janë siguruar nga ndërmarrjet.

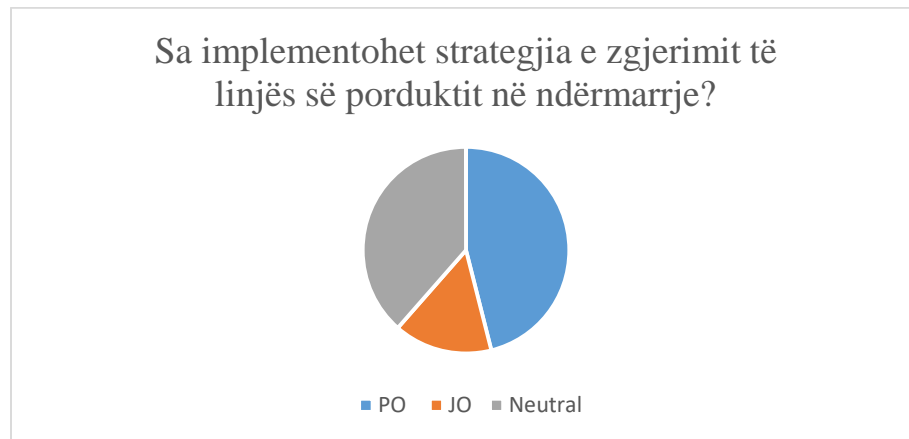
Grafiku 1: - Tregon sa ndërmarrjet marrin parasysh avantazhin e kostos më të ulët për njësi.



PO69.2 %,Ndonjëherë 30.8 %

Nga të dhënat që kemi siguruar nga ndërmarrjet nëpërmjet anketimit kemi arritur të kuptojmë se shumica e ndërmarrjeve marrin në konsideratë koston e ulët për njësi, kjo rezulton në atë se avantazhi i kostos për njësi kontribon në nivel më të lartë të rentabilitetit. Të dhënat tona rezultojnë me 69.2% PO që nënkupton se ndërmarrjet në RMV marrin parasysh kostot më të ulëta për njësi si ndërmarrjet e vogla dhe të mesme. Gjithashtu, rezultojnë me 30.8% Ndonjëherë pra me këtë kuptojmë se një numër i caktuar i ndërmarrjeve nuk e vlerësojnë si avantazh konkurrues koston për njësi për të arritur një pozicion të fuqishëm konkurrues.

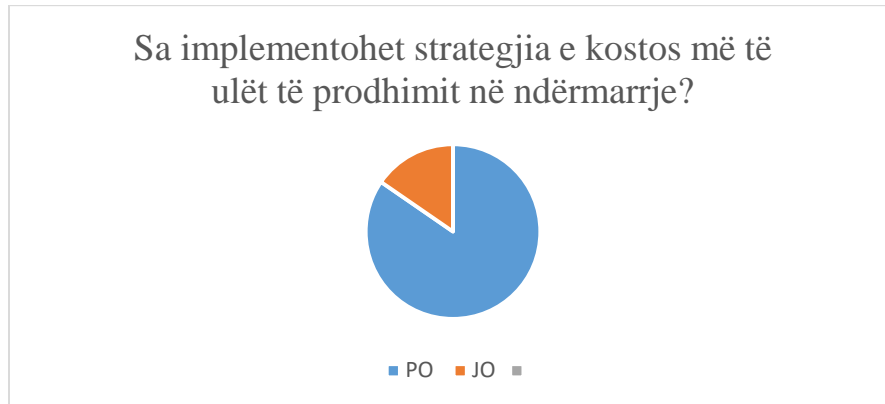
Grafiku 2: - Ilustron rezultatet se sa implementohet strategjia e zgjerimit të linjës së produktit në ndërmarrje për të arritur avantazh konkurrues.



PO46.2%,JO15.4%,Neutral38.5%

Nga të dhënat që kemi grumbulluar rezulton me atë se shumica e ndërmarrjeve janë përgjigjur me PO46.2% që rezulton me përgjigje pozitive, pra marrin në konsideratë zgjerimin e linjës së produkteve, kjo u ndihmon konsumatorëve që të kenë zgjidhje më të mëdha duke zëvendësuar produktet, njashtu edhe i ndihmon ndërmarrjes të ketë një pozicion më të fuqishëm konkurrues. Kursedisa ndërmarrje janë përgjigjur me JO 15.4% që nënkupton se një numër i vogël i ndërmarrjeve në RMV nuk marrin në konsideratë zgjerimin e linjës së produkteve për të arritur avantazh konkurrues,sepse janë fokusuar në implementimin e një strategjie tjetër për të arritur fuqi të lartë konkurruese. Kurse një numër i konsiderueshëm i ndërmarrjeve qëndrojnë neutrale rreth këtij komponenti.

Grafiku 3: Tregon se sa implemetohet strategjia e kostos më të ulët të prodhimit në ndërmarrje.

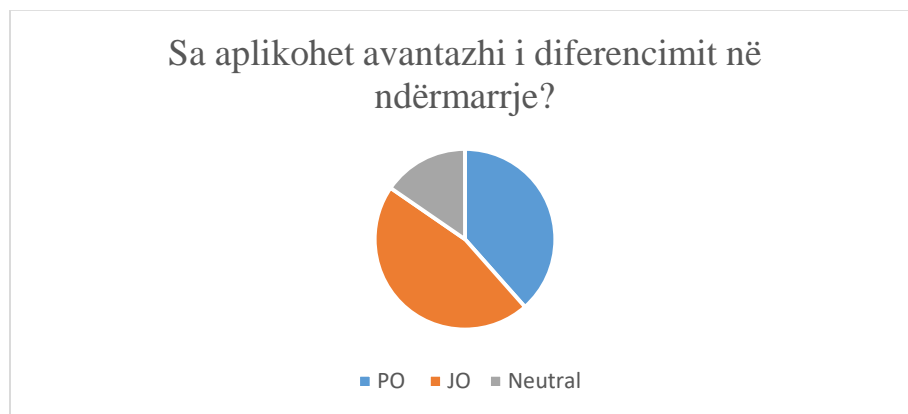


PO 84.6%,JO 15.4%

Numri i ndërmarrjeve që kemi kontaktuarë ka qenë 14 që rezultojnë me të dhënat se shumica e ndërmarrjeve në RMV marrin në konsideratë avantazhin e koston më të ulët të prodhimit ku 84.6% e ndërmarrjeve janë përgjigjur me PO, kurse disa ndërmarrje janë përgjigjur me 15.4% JO që nënkupton se nuk aplikojnë këtë lloj strategjie.

Pyetja e radhës a aplikohet avantazhi i diferencimit (jo lehtë për t'u imituar nga konkurrentët) në ndërmarrje?

Grafiku 4: - Tregon rezultatet se sa aplikohet në kompani avantazhi i diferencimit (jo lehtë për t'u imituar nga konkurrentët)

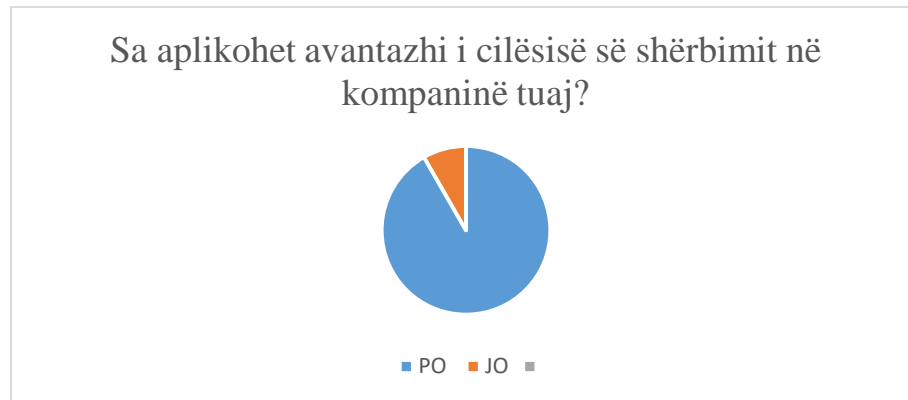


PO 38.5%,JO46.2%,Neutral 15.4 %

Të dhënat që kemi grumbulluar tregojnë se një numër i konsiderueshëm i kompanive marrin parasysh avantazhin e diferencimit të produktit sepse u ndihmon konsumatorëve të synuar dhetë qëndrueshëm të kenë zgjidhje, dhe më e rëndësishmja i jep kompanisë fuqi të lartë konkurruese si rezultat i vështirësisë për t'u kopjuar nga konkurrentët, ku janë përgjigjur me PO 38.5%, kurse me 46.2% janë përgjigjur me JO që rezulton me atë se disa ndërmarrje nuk marrin në konsideratë këtë faktor për të pasur fuqi konkurruese, kurse disa kompani janë përgjigjur me Neutral 15.4% .

Pyetja e radhës a aplikohet avantazhi i cilësisë së shërbimit në kompaninë tuaj?

Grafiku 5: - Ilustron të dhënat se sa aplikohet në ndërmarrje avantazhi i cilësisë së shërbimit.

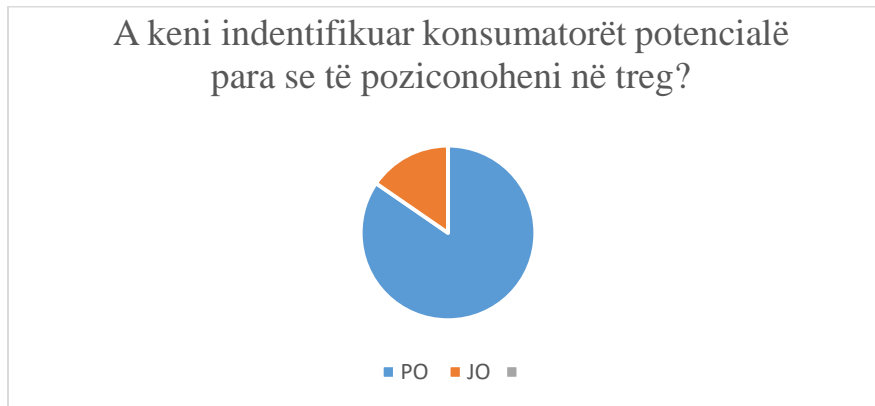


PO91.7 %,JO8.3 %

Të dhënat e grumbulluara rezultojnë me atë se një numër i madh i ndërmarrjeve që operojnë në RMV janë përgjigjur me PO 91.7% që nënkupton se shumë ndërmarrje marrin parasysh si avantazh konkurrues cilësinë e shërbimit, kurse një numër i vogël janë përgjigjur me JO 8.3%, pranë marrin parasysh si avantazh konkurrues cilësinë e shërbimit.

Pyetjae radhës: se a keni indentifikuar konsumatorët potencialë para se të poziconoheni në treg?

Grafiku6 : - Ilustron se sa kompanitë identifikojnëkonsumatorët potencialë para se të poziconohen në treg.

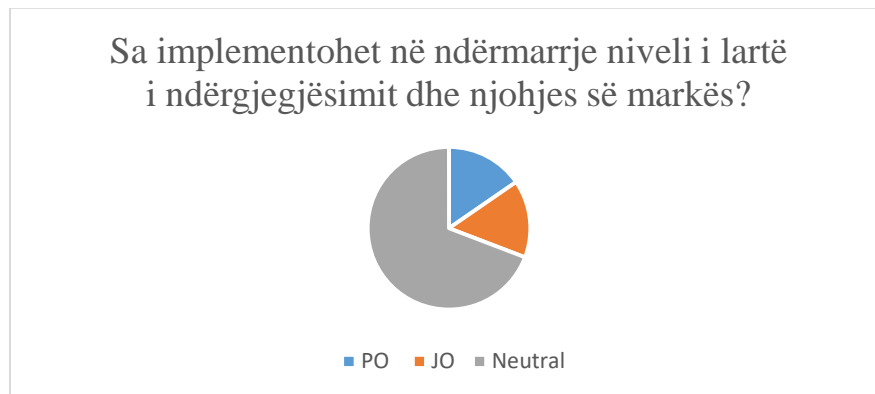


PO84.6 %,JO15.4 %

Të dhënat e mbledhura rezultojnë se një numër i madh i ndërmarrjeve identifikojnë konsumatorët potencialë para se të poziconohen në treg sepse kjo i ndihmon të ketë performancë të lartë ku janë përgjigjur 84.6% me PO, kurse pjesa tjetër e kompanive janë përgjigjur me JO 15.4%.

Pyetja e radhës është, a mendoni se ndërmarrja juaj implementon nivelin e lartë të ndërgjegjësimit dhe njohjes së markës?

Grafiku 7: - Ilustron se sa kompanitë implementojnë nivelin e lartë të ndërgjegjësimit dhe njohjes së markës.

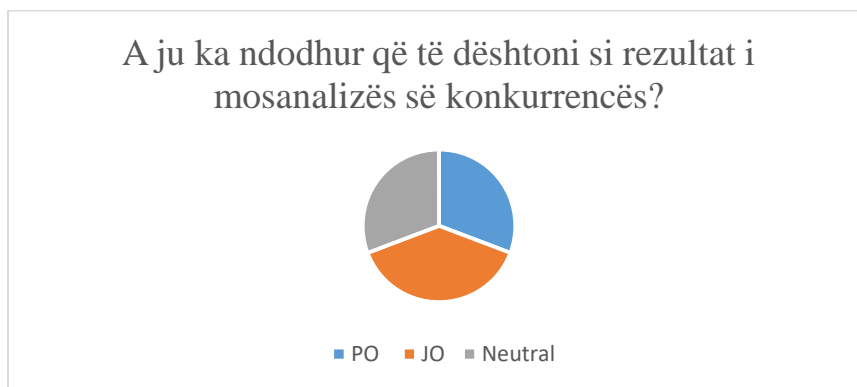


PO 15.4 %,JO 15.4 %,Neutral69.2 %

Në këtë pyetje kemi përgjigje të balancuara në mes PO dhe JO me 15.4% ndërmarrjet kanë dhënë përgjigje se janë të ndërgjegjshme dhe ndaj njohjes së markës me PO 15.4%, dhe JO me 15.4%, që nënkupton se disa marrin parasysh këtë faktor për të arritur në fuqi konkurruese e disajo, kurse një numër i konsiderueshëm janë përgjigjur me Neutral 69.2%.

Pyetjanë vijim është: se a ju ka ndodhur që të dështoni si rezultat imos analizës së konkurrencës?

Grafiku8: - Ilustron rezultateqëkemi siguruarë nga kompanitë nëpërmjet pyetësorit se sa ndërmarrjet kanë dështuar si rezultat i mosanalizës së konkurrencës.

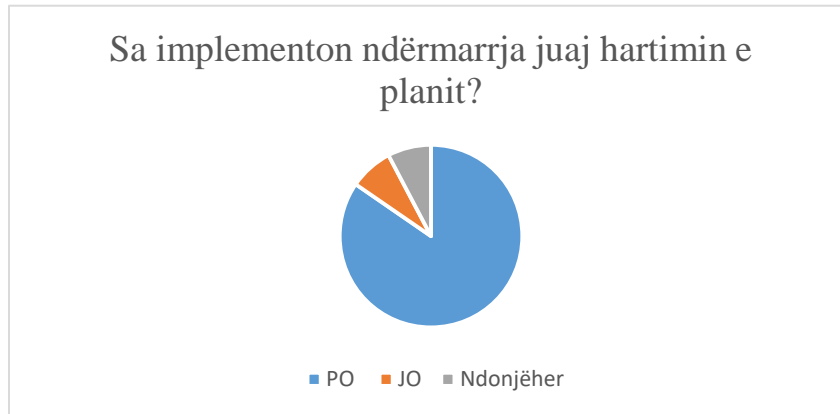


PO 30.8, %JO38.5, %Ndonjëherë30.8 %

Nga tëdhënat që kemi grumbulluar kemi të dhëna të balancuara mes Ndonjëherë dhe PO që rezulton me 30.8% që nënkupton se disa ndërmarrje kanë dështuar si rezultat i mosanalizës së konkurrencës. Ndërsame JO janë përgjigjur 38.5% tëndërmarrjeve që nënkupton disa ndërmarrje nuk kanë dështuar si rezultat i mosanalizës së konkurrencës.

Pyetja e radhës a implementon ndërmarrja juaj hartimin e planit?

Grafiku 9: Ilustron se sandërmarrjet gjatë aktivitetit të tyre hartojnë planin.

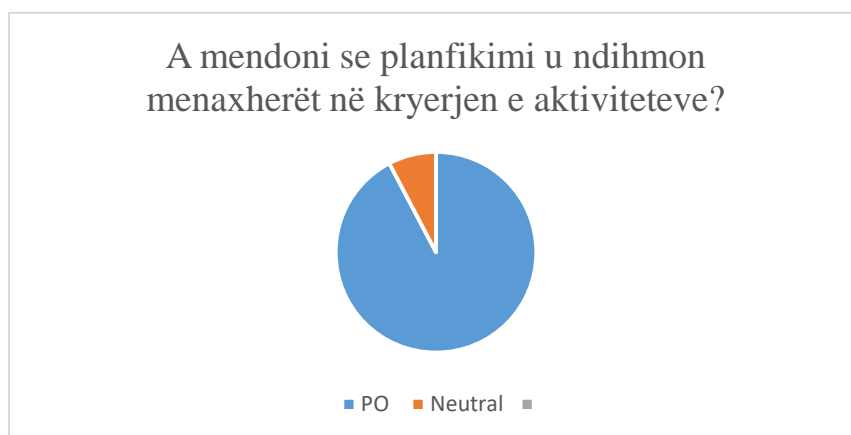


PO 84.6%, JO7.7 %, Ndonjëherë 7.7 %

Shumica e ndërmarrjeve në vendin tonë janë përgjigjur me PO, ku 84.6% e ndërmarrjeve marrin parasysh hartimin e planit për të pasur një performancë më të lartë suksesi. Gjithashtu, kemi të dhëna të balancuara mes JO dhe Ndonjëherë, ku janë përgjigjur me 7.7%.

Pyetja nëvijim a mendoni se planifikimi i ndihmon menaxherët në kryerjen e aktiviteteve?

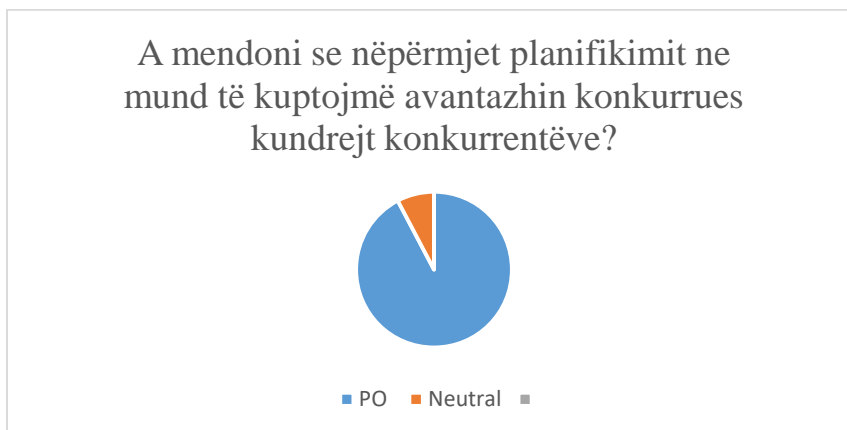
Grafiku 10: Ilustron rezultate se sa ndërmarrjet mendojnë që u ndihmon menaxherëve në kryerjen e aktiviteteve të planifikimit.



PO 92.3 %,Neutral 7.7%

Njënumër i madh i ndërmarrjeve janë përgjigjur me PO 92.3%, e kjo nënkupton se shumica e ndërmarrjeve thonë se planifikimi është një instrument që u ndihmon menaxherëve në kryerjen e aktiviteteve,kurse Neutralkanë qëndruar 7.7%.

Grafiku 11: Ilustron se sa i ndihmon planifikimi ndërmarrjes të kuptojë avantazhin konkurrues kundrejt konkurrentëve.

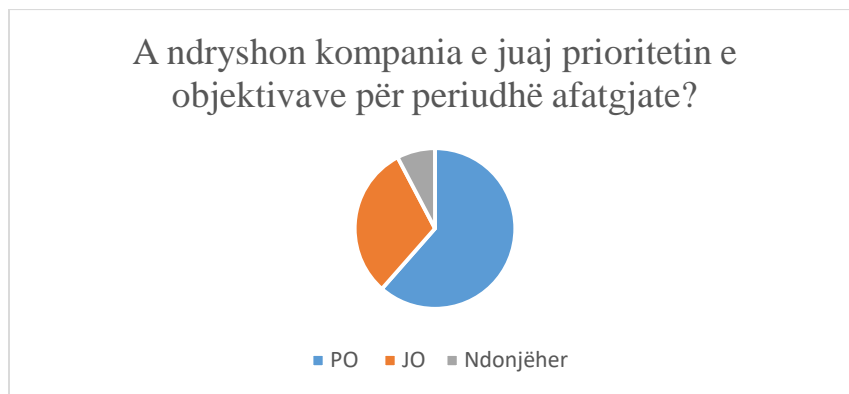


PO 92.3%, Neutral 7.7%

Njënumër i konsiderueshëm i ndërmarrjeve janë përgjigjurse PO 92.3% që nënkuptojmëse planifikimi u ndihmon kompanive që të kuptojnë pozicionin konkurrues kundrejt konkurrentëve, kurse me Neutral janë përgjigjur 7.7%.

Pyetja e radhës sa u ndryshon kompania juaj prioritetin e objektivave për periudhë afatgjate?

Grafiku 12: Ilustron se sa u ndryshon kompania prioritetin objektivave për periudhë afatgjate.



PO 61.5 %,JO 30.8 %,Ndonjëherë7.7 %

Nga rezultatetë që kemi grumbulluar kuptojmë se një numër i madh i ndërmarrjeve janë përgjigjur me PO 61.5% që nënkupton se marrin në konsideratë për t'ua ndryshuar prioritetet objektivave për periudhë afatgjate,ndërsa me Ndonjëherë janë përgjigjur me 7.7%.

2.5. Baza konkurruese

Edhe pse përzgjedhja e mjediseve konkurruese që favorizojnë potencialin për fitim është një aspekt i rëndësishëm i analizës së konkurrentit, është treguar që është një lloj e rëndësishme për bizneset që të zhvillojnë një pozicion konkurrues të fortë në tregjet në të cilat ato konkurrojnë. Për të kuptuar nivelin në të cilin një biznes ka një pozicion për avantazh konkurrues, ne duhet ta shohim atë në një analizë të detajuar të konkurrenteve.

Një pyetje me rëndësi është: cili konkurrent do të analizonte një biznes? Ne duam të mbështetim një përcaktim shumë të gjerë të tregut për të përfshirë të gjitha produktet zëvendësuese konkurruese që kanë kuptim, por në të njëjtën kohë, një biznes nuk mund të përfshihet në një analizë të detajuar të çdo konkurrenti. Kështu, neve na nevojitet një mekanizëm që do të na ndihmojë të identifikojmë një grup të konkurrentëve të rëndësishëm që ne t'u japim përparësi atyre konkurrentëve që do të analizojmë dhe do të kemi si pikë referimi.⁶⁵

⁶⁵Philip Kotler: "Marketing Management", Telve Eddition, Market Segmentation Targeting & Psitioning, Part Th ree, Chapter 7, Prentice Hall, 2008, sllajde.

2.6. Rast studimi (Celularët)

Si hulumtim të këtij punimi kemi vendosur të marrim të dhëna nga konsumatorët pasi ato janë një instrumentë shumë i rëndësishëm në analizën e konkurrencës dhe pozicionit konkurrues.

Konkurrentët bazë (Referues)

Ka një sërë mënyrash për të identifikuar konkurrentët e biznesit dhe për të analizuar konkurrentët bazë, këto të dhëna do të grumbullohen nëpërmjet metodës së anketimit, pra të dhëna primare, nga të dhënat e konsumatorëve nemund të kuptojmë produktin të cilin kemi marrë për hulumtim, se sa mund të zëvendësohet me produktet e tjera, sa i përket plotësisimit të nevojave dhe preferencave të konsumatorëve. Konsumatorët mund të vlerësojnë me një koeficient çdo konkurrent në bazë të asaj sesa larg është konkurrentinga produkti. Nga këto perceptime konsumatore ne mund të krijojmë një hartë perceptuale, për të fituar një kuptim më të mirë si të pozicionit konkurrues dhe konkurrentëve kryesor bazë.

Ndërtimi i hartës perceptuale është një teknikë e përdorur për të kuptuar dhe zotëruar perceptimet konsumatore për produktet a shërbimet konkurruese. Gjatë ndërtimit të hartës perceptuale, të dhënat që i kemi grumbulluar nuk kanë poseduar kriterin e specifikimit, sa u përket diferencave midis produktetve konkurruese. Konsumatorët janë pyetur vetëm për të vlerësuar në përqindje shkallën në të cilën ata perceptojnë çdo çift konkurrentësh për të qenë të ndryshëm nga njëri-tjetëri. Për shembull, në tregun e celularëve *segmenti ideal B Iphone* sipas të dhënave që kemi grumbulluar është shumë i ndryshëm sa i përket funksionit ku me 62.3% të konsumatorëve janë përgjigjur me shumë të ndryshëm në krahsim me *Samsung G, Huawei, Htc, Nokia*. Gjithashtu, pyetjet për konsumatorët kanë qenë edhe në këtë formë, se sa janë të ngjashëm *segmenti ideal B* me produktet e tjera, nëpërmjet këtyre të dhënave ne mund të vlerësojmë dhe gjithashtu të fitojmë një pasqyrë të konkurrentëve kryesor dhe pozicionit konkurrues.

Për shembull, në tregun e celularëve *segmenti ideal B Iphone* sipas të dhënave që kemi siguruar, konsumatorët janë përgjigjur me 71% JO që nënkupton se nuk janë të ngjashëm me *Samsung G, Huawei, Htc, Nokia* sa i përket mbajtjes së baterisë, kurse me PO janë përgjigjur 20.3%

Në shembullin e paraqitur në figurën 3.2 vlerësimi në % i konsumatorve, për celularët e treguar më sipër, krahasuar me celularin ideal të tyre rezulton në dy segmente të ndryshme. Kemi

dy grupe të ndryshme të nevojave konsumatore dhe preferencave për produktin që veprojnë në këtë treg.

Për shembull, celulari *idealisegmentit B* është pothuajse baras larguar nga *Huawei*, *Htc*, *Nokia*, dhe *Samsung Galaxy*. Pra, këta katër konkurrentë është emundshme për t'u zgjedhur nga konsumatorët në *segmentin B*. Nëse ne jemi në ekipin e marketingut për *Nokia*, ne do të shohim si konkurrentë *Huawei* dhe *Htc* që shërbejnë në *segmentin B*, dhe i konsiderojnë si të barabartë *Samsung Galaxy* me *Nokia*. Nëse *Nokia* është e interesuar për t'i shërbyer *Segmentit A* atëherë *Samsung Galaxy* dhe *Iphone* do të jenë konkurrentët e tyre bazë.

Gjithashtu, vlen të përmendet se të dhënat që janë siguruar kanë qenë pyetje me alternativë, ku nuk kanë qenë të specifikuar, por të përgjithësuara. Më poshtë do të paraqesim në formë tabelare shkallën e diferencimit midis markave të celularëve.

Tabela 2.9 Renditja e markave sipas shkallës së diferencimit

Alternativa Konkurruese	Shkalla e diferencimit të perceptuar										
	Shumë të ngjashëm				Neutralë			Shumë të ndryshëm			
Iphone-Huawei	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Iphone-Htc	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Iphone-Samsung G	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Iphone-Nokia	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Iphone-Ideal B	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Iphone-Ideal A	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Samsung G-Huawei	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Samsung G- Htc	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Samsung G- Nokia	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Samsung G- Ideal B	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Samsung G- Ideal A	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Huawei- Htc	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Huawei- Samsung G	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Huawei- Nokia	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Huawei- Ideal B	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Huawei- Ideal A	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2.7. Harta perceptuale e konsumatorëve

Harta përceptuale

Dimensioni I

HUAWEI

HTC

Celular Ideal
Segmenti B

Dimensioni II

IPHONE

NOKIA

SAMSUNG G

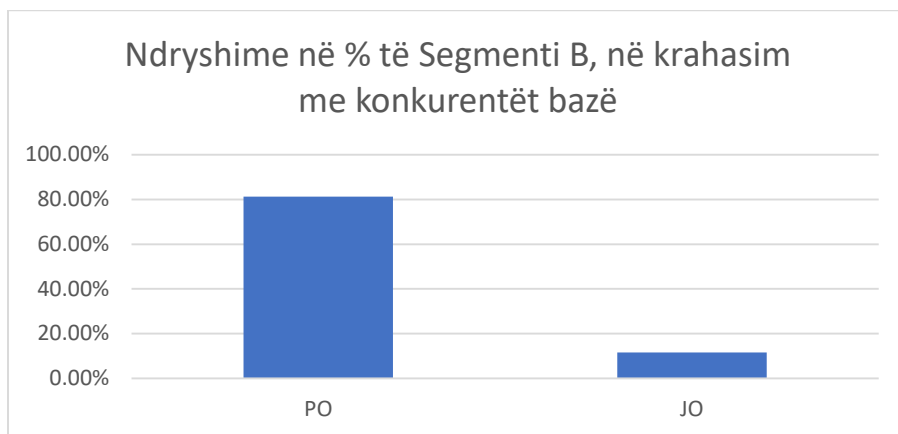
Celular Ideal
Segmenti A

Figura: 2.10 Perceptimet konsumatore të diferencimit midis markave

Nga të dhënat që i kemi siguruar nëpërmjet anketimit të konsumatorëve, ne mund të kuptojmë se *segmenti Ideal B* është i ndryshëm nga konkurrentët bazë që janë përmendur më lart *Huawei, Htc, Samsung G, Nokia*.

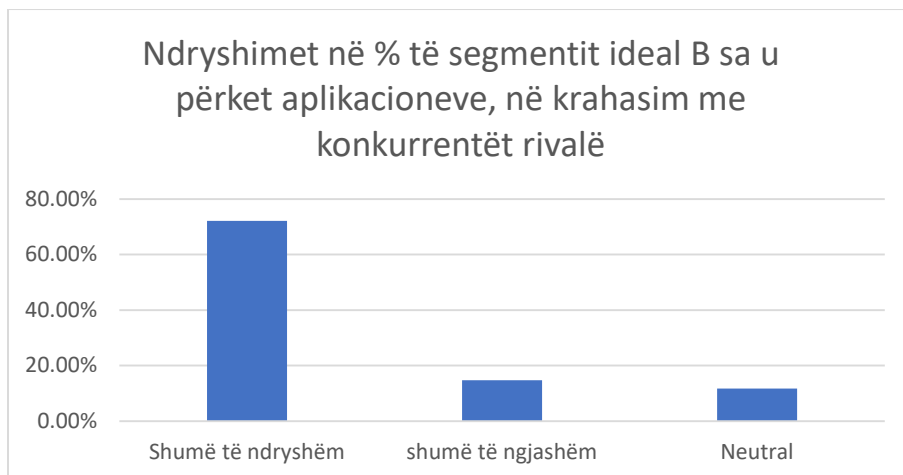
Shembull 1, sa i përket modelit *segmenti ideal B* me 81.2% të konsumatorëve janë përgjigjur me PO që nënkupton se është i ndryshëm në krahasim me *Huawei, Htc, Samsung G, Nokia*. Kurse me 11.6% të konsumatorëve janë përgjigjur me JO. Ku do ta ilustrojmë edhe nëpërmjet grafikut 1.1.

Grafiku 1. Ndryshimi në përqindje i *segmentit ideal B* sa i përket modelit, në krahasim me konkurrentët bazë.



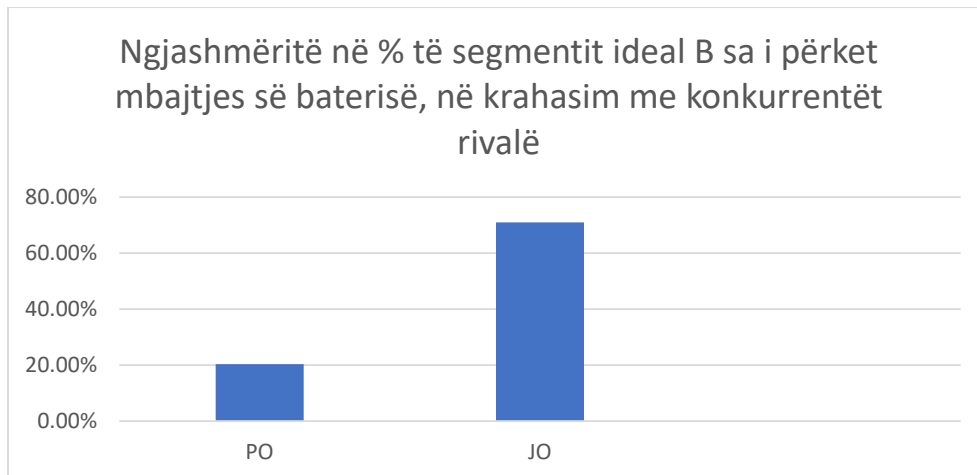
Shembull 2, ndryshimi sa u përket aplikacioneve të *segmentit ideal B* në krahasim me konkurrentët rivalë, 72.1% të konsumatorëve janë përgjigjur meshumë të ndryshëm, kurse 14.7% të konsumatorëve janë përgjigjur me shumë të ngjashëm, kurse Neutral janë përgjigjur vetëm 11.8%.

Grafiku 2. Ndryshimet në përqindje të *segmentit ideal B* sa u përket aplikacioneve, në krahasim me konkurrentët rivalë.



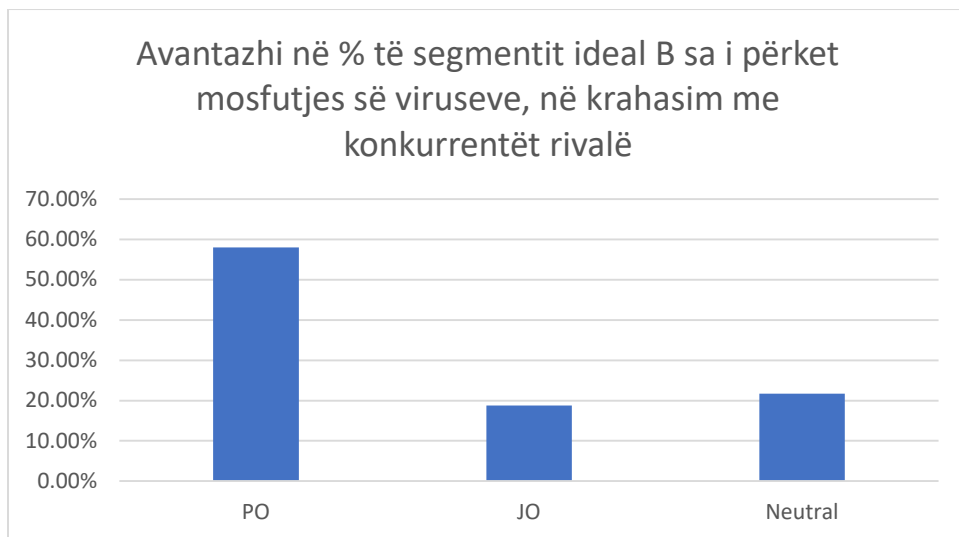
Shembull 3, një numër i konsiderueshëm të konsumatorëve janë përgjigjur me 71% JO që nënkupton se nuk janë të ngjashëm *segmenti ideal B* me konkurrentët bazë sa i përket mbajtjes së baterisë, kurse 20.3% të konsumatorëve janë përgjigjur me PO.

Grafiku 3. Ilustron ndryshimet në përqindje të *segmentit ideal B* sa i përket mbajtjes së baterisë, në krahasim me konkurrentët rivalë.



Shembull 4, nga të dhënat që i kemi siguruar mund të kuptojmë se *segmenti ideal Bështë* më i mirë në mosfutjen e viruseve në krahasim me konkurrentët bazë ku janë përgjigjur me 58 % PO, kurse me JO 18.8%, ndërsa Neutral 21.7 %.

Grafiku 4. Ilustron avantazhin në përqindje të *segmentit ideal B* në mosfutjen e viruseve, në krahasim me konkurrentët rivalë.



2.8. Analiza SWOT dhe avantazhi konkurrues i kompanisë Kastrati Group

Kastrati Group është një kompani lidere, e pavarur dhe në pronësi private, e bazuar në Shqipëri. Kompania është themeluar në fillim të viteve 1990 në Shqipëri.

Forcat e Porterit: Brierat e hyrjes i ulët, Rivalitet konkurrues i lartë.

Analizae kompanisë Kastrati Group

Fuqitë	Mundësitë
<p>Qëndrueshmëria konkurruese</p> <p>Furnitor i besueshëm dhe fleksibël i karburantit për anijet në Adriatik</p> <p>Mirëmenaxhim i detyrave strikte</p> <p>Eksperienca dhe dijet</p> <p>Kastrati group merr me qira anije të cilësisë së lartë</p> <p>Ka më shumë se 70 stacione shërbimi në Shqipëri dhe 10 pika karburanti në Kosovë, ne operojmë gjithashtu dhe në Mal të Zi e Maqedoninë e Veriut</p> <p>Pajis me kartë bonus çdo klient</p>	<p>Përdorim i teknologjisë më të fundit</p> <p>Mundësia për në mbarë lidershipin shqiptar</p> <p>Rritja në cilësinë e produktit</p> <p>Uljen e kostos dhe rritjen e efikasitetit</p> <p>Objektiv është rritja e kapacitetit rezervues në 120.000 tonë</p>
Dobësitë	Kërcënimet
<p>Importi i lëndës së naftës çon në rritjen e kostos së saj</p> <p>Tërheqja e konsumatorve të rinj</p>	<p>Kriza në ekonomi</p> <p>Konkurrencë intensive</p> <p>Ndryshim i sjelljes konsumatore</p>

Krijimi i avantazhit konkurrues

Avantazhi i kostos së ulët, marzha fitim i lartë i deklaruar në shtet 1 milion\$ në muaj. Avantazhi i diferencimit, Politika e privatësisë së klientit, kartën Bonus dhe supermarketet shmel.⁶⁶

Avantazhi marketing 70 pikash karburanti, 116 kamione çisterna në Shqipëri dhe 10 pika karburanti në Kosovë. Gjithashtu, edhe në *Mal të Zi dhe Maqedoninë e Veriut*. Produkti biodiesel dhe nënprodukte të tjera.

Plot 830 klientë të tjerë në më pak se një muaj. Plot 15400 janë pajisur dhe e përdorin Kartën Bonus për çdo rimbushje me karburant si dhe 4200 klientë të tjerë janë pajisur me Tallonin Elektronik.

⁶⁶E.LAZO, Atartarja, E.Myftarja ; PAPIRUS; Tiranë, 2013, "Marketing Management" –P. Kotler, Wikiwealth.com

2.9. Analiza e konkurrentit dhe alternativat strategjike të kufizuara

Pasi një biznes ka indentifikuar konkurrentët që do të jenë si pikë referimi, ai tani duhet të përfshihet nënjë analizë më të detajuar të këtyre konkurrentëve. Një analizë e tillë e konkurrentit është e vështirë për t'u detajuar dhe një biznes mund të bëjë diçka vetëm në mënyrë periodike. Gjithmonë, një biznes i bazuar në treg me një orientim të fortë nga tregu gjatë gjithë kohës është dukembledhur inteligjencën e konkurrentit, në mënyrë të vazhdueshme zhvillon profilet e konkurrentit nga të cilat ai do të vlerësojë aftësinë e tij për të konkurruar dhe avantazhin konkurrues të tij.

Inteligjenca e konkurrentit

Një pjesë shumë e madhe e inteligjencës është publike dhe e arritshme nga tregtarët, shtypi i tregtisë, raportet financiare, raportet e industrisë, ekspozimet e tregtisë, shtypi i përgjithshëm, dokumentet e shtetit dhe konsumatorët. Edhe pse një biznes ka krijuar një kulturë të bazuar në treg në të cilën secili në organizatë është mbledhës i informacionit, më e vlefshme dhe e vështirë është të gresh burimet e inteligjencës konkurruese që do të mënjanohet pa u theksuar. Sot informacioni për tregjet dhe konkurrentët bëhet gjithnjë e më i arritshëm.

Analiza e një konkurenti mostër (përfaqësuese)

Compaq Computer është lider në pjesën e tregut të kompjuterëve personalë. Edhe pse ka më tepër se 150 konkurrentë në tregun e kompjuterëve personalë, është e rëndësishme për *Compaq* të kuptojë fuqinë dhe dobësitë e tij në lidhje me dy konkurrentët e tij më të mëdhenjë, *Dell Computer* dhe *Gateway Computer*. Duke përdorur informacionin e vlefshëm publikisht, *Compaq* mund të krijojë një analizë të konkurrentit të këtyre dy konkurrentëve bazë.

Ashtu si është treguar edhe në tabelën e mëposhtme, *Compaq* dominonte ndaj *Dell* dhe *Gateway* në pesë tregues (matës) të performancës të bazuar në treg në vitin 1997. Veçanërisht i rëndësishëm është fakti që ai kishte produktivitet në marketing dy herë më të madh (\$ të kontributit neto për 1 \$ të buxhetit marketing). Në lidhje me performancën operuese, *Compaq* ndiqte

DellComputer në kthimin e aseteve, llogaritë e papaguara dhe kthimin e inventarit. Ky dallim ishte shkaktuar më tepër nga diferenca në strategjitë marketing *Dell*dhe*Gateway* ishin marketerë të drejtpërdrejtë, ndërsa *Compaq* mbështetej më tepër në rishitësit e kompjuterëve personalë (PC) për të arritur konsumatorët e synuar.

Niveli i detajuar i analizës së konkurrentit mund të variojë në mënyrë të konsiderueshme nga ajo që është treguar në tabelën 2.11. Në shembullin e treguar në tabelën 2.11 analiza e konkurrentit është ndarë në dy kategori:

a) performancën e bazuar në treg, dhe

b) performancën e operacioneve.

Siç është treguar, çdo fushë është ndarë më tej në matës më specifike të performancës dhe pastaj është matur për biznesin dhe një konkurrent bazë. Në këtë shembull, biznesi zë një pjesë tregu pothuajsetë barabartë me 1/3 e pjesës së tregut të konkurrentit *benchmark*.

Ky boshllëk konkurrues korespondon në mënyrë të afërt me boshllëkun konkurrues të ngjashëm në numrine konkurrentëve, numrin e lokacioneve(vendndodhjeve) të shpërndarësve dhe mbulimin e forcës së shitjes. Për të mbyllur këtë boshllëk në pjesë, biznesi duhet padyshim t'u adresohet boshllëqeve konkurruese të pavolitshme në mbulimin e shpërndarjes dhe shitjeve.

Përgjithësisht, biznesi është prapa konkurrentit bazë të tij në pjesën më të madhe të aspekteve të performancës së bazuar në treg. Boshllëqet konkurruese të treguara më sipër ndihmojnë për të mbyllur këto boshllëqe. Kjonatyrisht, është një input kryesor për zhvillimin e një strategjie të sukseshme të bazuar në treg. I pari nga një përespektivë e brendshme, ky biznes është gjithashtu i pozicionuar keq në pothuajse të gjitha fushat e performancësoperuese. Mekostot kryesore më të larta dhe llogari të papagueshme si dhe kthim më të ulët në shitje për punonjës sjellin produktivitet dhe rentabilitet më të ulët.

Secili nga këto boshllëqe mund të jetë i vështirë për t'u mbyllur dhe konkurrentët nuk mund të ndihmojnë për këtë. Kështu, për një mbyllje të sukseshme të boshllëqeve, një biznes do të duhet të dalë jashtë industrisë, së tij për të gjetur praktika konkurruese më të mira.⁶⁷

Tabela 2.11 Analiza konkurruese: Compaq kundrejt konkurrentëve bazë të tij⁶⁸

Performancë e bazuar në treg	<i>Compaq</i>	<i>Dell</i>	<i>Gateway</i>	Avantazhi
Pjesa e tregut: Desktops	15%	6%	5%	Compaq
Pjesa e tregut:portabël	11%	<5%	3%	Compaq
Buxheti marketing i ri (% e shitjeve)	8.6%	10.7%	12.8 %	Compaq
Kontributimarketing i ri (millions)	4.580\$	830\$	290\$	Compaq
Produktiviteti marketing	2.18	100	0.38	Compaq
Performancë e operacioneve				
Kthimi i shitjeve	7.5 %	6.6%	1.7 %	Compaq
Kthimi i asetëve	12.6%	6.4%	1.7%	Compaq
Qarkullimi i setëve	1.7%	2.6%	3.1	Gateway
Ditët e inventarit	26	13	14	Dell
Ditët për llogaritë e papagueshme	43	37	69	Dell

⁶⁷Liliana Elmazi “Strategjia Marketing” Shtëpia Botuese e Librit Universitar Tiranë, 2002 faq -134

⁶⁸E.LAZO, Atartarja, E.Myftarja ; PAPIRUS; Tiranë, 2013, “Marketing Management” –P. Kotler, Wikiwealth.com

Alternativat strategjike dhe të kufizuara

Një organizatë ka vetëm një numër të kufizuar të strategjive bazë të vlefshme dhe të arritshme. Në terma të thjeshta ato mund të përmbledhen si më poshtë:

- Ekzistencë paqesore ose “të mos bësh asgjë”
- Sulmia goditja e papritur e drejtpërdrejtë ose konkurrenca e çmimit
- Sulmi i tërthortë a krahe marrja duke përdorur produktin, vendin ose promocionin
- Anashkalimi a strategjia e konkurrencës nëpërmjet inovacionit
- Tërheqja-një vendim i paramendur, i matur dhe i planifikuar për zgjedhje

Një nocion më i thjeshtë i alternativave kompetitive jepet në Matricën e vektorit të rritjes të *Ansof-it* merren në konsideratë vetëm dy dimensione. “*Missioni*” i cili është ekuivalent me tregun e synuar dhe teknologjia.

Për thjeshtësi *Ansoff* pranon vetëm dy gjendje: gjendjen aktuale dhe katër alternativa të cilat ai i quan: *penetrim në treg, zhvillimi i tregut, zhvillimi i produktit dhe diversifikimit*. Sipas gjendjes së tregut aktual dhe produktit aktual organizatat mund të jenë të afta për t’u rritur vetëm nëse nxit klientët e saj të konsumojnë më shumë ose t’i tërheqë ata nga produktet e konkurrentëve (penetrimi në treg).

Siç kemi thënë mëparë, nëse firma dëshiron të fitojë klientë të rinj, ajo duhet të ofrojë disa avantazhe të perceptuara nga konsumatorët potencialë të cilat, nëse nuk kanë ndonjë ndryshim në produkt, duhet të bazohen mbi çmimin (një strategji e lidërshipt të kostos) ose të bazohet vendin a promocionin (që ofron diferencimin). Për shumë arsye që do t’i shpjegojmë më vonë, shumë organizata i shmangen një konkurrimi në çmim (redukon marzhet, është shumë e dukshme) dhe parapëlqejnë të përdorin çdo avantazh kostoje për të diferencuar produktin e tyre nëpërmjet avantazheve më pak të dukshme dhe objektive si reputacioni, shërbimi pas shitjes etj.

Por, duke qenë se konsumatorët mund të kenë diferenca objektive, përfitime më pak të prekshme të dhënat më sipër, shpesh ekzistojnë gjerësisht në këndvështrimin subjektiv të blerësve potencialë dhe variojnë gjerësisht në natyrë (shitësi nuk mund t'i kontrollojë ato në të njëjtën mënyrësi specifike të produktit të tij). Strategjia e rritjes më e preferuar e shitësve është strategjia e zhvillimit të produktit të tij).

Në një rast të tillë është supozuar që shitësi ka njohuri të hollësishme të mjaftushme për bazën konsumatore të tij dhe kështu është i aftë t'i përdorë ato vazhdimisht për të përmirësuar dhe për ta bërë të kohës produktin, për të përshtatur dhe harmonizuar pritjen e rritur të konsumatorëve të tij (është llogaritur që kushton pesë herë më shumë krijimi dhe fitimi i një klienti të ri sesa mbajtja e një klienti ekzistues). Përqëndrimi në zhvillimin e produktit si strategji e parapëlqyer (diferencimi) ka rezultuar në një përshtetje të ndryshimit teknologjik dhe në shkurtimin e ciklit të jetës së produktit. Pavarësisht nga kjo, ajo është e mundur të mbetet një strategji e parapëlqyer, përderisa i mundson shitësitë njohë grupet konsumatore të veçanta (specifike) ose segmentet e tregut për t'i shërbyer dhe kënaqur ato.

Strategjia e tretë e sugjeruar nga matrica *Ansoff* është zhvillimi i tregut i cili pranon dhe sugjeron që firma të mbajë të njëjtën teknologji për gjetjen e konsumatorëve të rinj për të. Ajo mund ta bëjë këtë në një nga dy mënyrat e mëposhtme:⁶⁹

1. Firma mund të lëvizë drejt tregjeve të reja gjeografikisht duke e zgjeruar dimensionin e vendit, ose
2. Ajo mund të gjejë përdorues të rinj për produktin ekzistues.

Për një kompani të vogël ose që sapo ka filluar veprimtarinë kjo mund të kërkojë të kapërcejë kufijtë nacionalë dhe t'u shesë konsumatorëve me gjuhë, zakone të ndryshme etj. Opsioni final i ofruar nga matrica *Ansoff* është ai i diversifikimit që është shumë i ngashëm me strategjinë e inovacionit. Duket qartë që ky opsion paraqet rezikun më të madh përderisa firma nuk ka eksperiencën e mëparshme për tregun dhe teknologjinë si në të gjitha opsionet e mësipërme. Në

⁶⁹Liliana Elmazi, "Strategjia e marketing", Shtëpia botuese e librit universitar Tiranë, 2002, fq.128

shumicën e rasteve, inovacioni paraqitet në treg nga një hyrës i ri për t'iu kundërvënë një firmë ekzistuese që ka një interes në mbrojtjen e investimit aktual të saj në teknologjinë e njohur dhe të provuar.

Njëkarakteristikë e korporatave ndërkombëtare është aftësia për të njohur dhe pranuar implikimet e paevitueshme të ciklit të jetës së produktit dhe për të zëvendësuar teknologjinë e vjetër me atë të rene si fillim më të vonshme për të imituar zgjerimin me shpejtësi të fazës së rritjes së ciklit të jetës së produktit. (Kjo është quajtur “strategji e të dytit-të “shpejtë” ose e “inovacionit imitues”).)

Duket qartë se modeli i *Asnoff-it* është i thjeshtë, prandaj u propozua në të njëjtën kohë një model i ri matricor 3.12 i treguar më poshtë.

Megjithatë, ky thjeshtësim është parë si një avantazh dhe cilësi dhe theksimi në këtë seksion ka qënë reduktim i natyrës së formulimit të strategjisë për të zbuluar dhe nxjerrë në dukje thelbin. Pasi të jetë bërë kjo, do të jetë më e lehtë të identifikohen variablat strategjike vendimtare dhe elementet e marketingut miks dhe vendimarrësi do të ndeshet me një seri alternativash.

Tabela 2.12 Matrica e zhvillimit të një produkti

Efekti i produktit	Nuk ka ndryshim teknologjik Nuk kërkon Përpjeke Laboratorike shtesë	Teknologjia e përmirsuar Kërkon përpjeke laboratorike për shfrytëzimin e teknologjisë së vënë në punë, të njohur a të lidhur me atë që është përdorur në produktet egzistuese të kompanisë	Teknologji e re Kërkon përpjeke laboratorike për shfrytëzimin e teknologjisë jo të vënë në punë për produktet egzistuese
Nuk ndryshon Tregu nuk ka efekt në programet marketing		Riformulimi	Rivendosja
Tregu i fuqizuar afekton programet marketing për klasat e tanishme të konsumatorëve	Rifabrikim	Produkti i përmirësuar	Zgjerim i linjës së produktit
Tregu i ri Kërkon programe marketing për klasat e konsumatorëve të pa shërbyer tani	Përdorim i ri	Zgjerim i tregu	Diversifikim

2.10.Zvillimi dhe mbajtja e një avantazhi të qëndrueshëm konkurrues

Nevoja për të kuptuar bazat e konkurrencës dhe mënyra me të cilën është arritur avantazhi konkurrues është dhënë nga *BCG-ja*: Një treg mund të jetë vështuar në mënyra të ndryshme dhe produkti mund të jetë përdorur në mënyra të ndryshme. Në çdo kohë çifti produkt-treg është i ndryshueshëm, prandaj fuqia konkurruese është gjithashtu e ndryshueshme. Shumë biznesmenë nuk e pranojnë që një element kyç në strategji është zgjedhja e konkurrentit të cilin ata duan të sfidojnë më mirë se sa zgjedhja e segmentit të tregut dhe karakterisikave të produktit me të cilin ata do të konkurojnë. Problemi me të cilin ballafaqohen shumë kompani nuk është si të përfitojë një avantazh konkurrues, por si ta ruajë dhe mbajë atë në çdo kohë. P.sh. shumica e marketeve janë plotësisht të ndërgjegjshme për potencialin e fitimit të lidhur me një strategji të bazuar në cilësi premium ose lidhshëm teknologjik. Vështirësia me të cilën përballësh më shpesh në praktikë është se si të mbrohesh nga grabitqarët (konkurrentët) dhe si të shfrytëzosh këto përfitime për një kohë të gjatë. Historia e biznesit është plot me shembuj të kompanive që kanë investuar në një strategji të veçantë. Çështja me të cilën përballohen strategjistët e marketingut në një kohë ose në një tjetër është sesi ata të mbajnë dhe ruajnë më mirë një avantazh konkurrues. Ka tri mënyra të mundshme:⁷⁰

- Avantazhet që i përkasin një organizate
- Avantazhet që rrjedhin nga fushata funksionale specifike
- Avantazhet e bazuara në marrëdhëniet me entitetet e jashtme

Mënyra se si të zhvillosh dhe mbash një avantazh konkurrues sugjeron që: Avantazhi arrihet kurdoherë kur ju bëni diçka më mirë se konkurrentët. Kur ajo diçka është e rëndësishme për konsumatorët, ose kur një numër i avantazheve të vogla mund të kombinohen, ju keni një avantazh konkurrues të përfitueshëm (të shfrytëzueshëm). Një ose më shumë avantazhe

⁷⁰Po aty, fq.137

konkurruese janë, zakonisht, të domosdoshme për të zhvilluar një strategji fituese dhe kjo do të bëjë të mundshme që një kompani të arrijë rritje dhe fitime mbimesatare.

Mbajtja e avantazhit konkurrues

Një strategjistë i mirë nuk kërkon vetëm të “fitojëmajën”, por edhe ta “ruajëatë”. Me një fjalë, një biznes jo vetëm që duhet të kërkojëavantazhin konkurrues, por edhe ta ruajë atë për një kohë të gjatë. Kjo kërkon vendosjen e pengesave për konkurrencën.⁷¹Ndërtimi i pengesave mund të bazohet në madhësinë e tregut objektiv, aftësitë më të mëdha për të siguruar burime ose klientë dhe kufizimet në alternativat e konkurrentëve.

P.sh, ekonomitë e shkallës mund ta pajisin firmën me një avantazh kostoje me të cilin konkurrentët nuk mund të maten.

Sigurimi preferuar i burimeve ose klientëve i siguron një kompanienjë avantazh më të pranueshëm nëse **(a)** ai është në trema më të mirë se sa konkurrentët dhe **(b)** mund të ruhet në afat tëgjatë. Së fundmi, një avantazh konkurrues i mbështetur mund të fitohet nëse, për arsye të ndryshme, konkurrentët janë të kufizuar në lëvizjet e tyre (p.sh. nga veprimet antitruste, investime të kaluara, detyrime ekzistuese).Në terma financiarëpengesat bazohen në diferencimin konkurrues të kostos ose diferencimin e çmimit ose shërbimit. Në të gjitha rastet, pengesa e suksesshme lejon marzhe më të larta fitimi se të konkurrentëve. Nga ana financiare, që pengesa të jetë e pathyeshme nga konkurrentët, duhet që kërcënimi i pengesës t’i kushtojë konkurrentit më shumë sesa i kushton ruajtja e firmës së mbrojtur.⁷²

Natyrë pengesës së mundshme varet nga ekonomiksi konkurrues i biznesit. Një produkt i reklamuar shumë te konsumatori, me një pjesë tregu udhëheqëse, gëzon një pengesë domethënëse kostoje dhe ndoshta është një pengesë e realizimit të çmimit. Nëse një produkt konsumi ka p.sh. një pjesë tregu dy herë më të madhe se konkurenca, atij i duhet të shpenzojë vetëm gjysmën e parave për reklamën për njësi, për të dhënë të njëjtin ndikim në treg.

⁷¹Daniel A.Wren, “The evolution of management thought”, 1998, fq.139

⁷²Po aty, fq.143.

Pra, çdo njësi gjithmonë do t'i kushtojë më tepër konkurrentit që sulmon se sa atij që mbron pengesën. Nga ana tjetër, barrierat kushtojnë si për t'u ndërtuar, edhe për t'u mbrojtur.

Shpenzimet për një barrierë mund të bëhen çadra nën të cilën mund të rriten forma të reja të konkurrencës, p.sh. nëse reklama është një pengesë që mbron një markë udhëheqëse nga të tjerët, kostoja e mbajtjes së saj është një çadër nën të cilën mund të fshihet dhe të rritet një tjetër markë private.

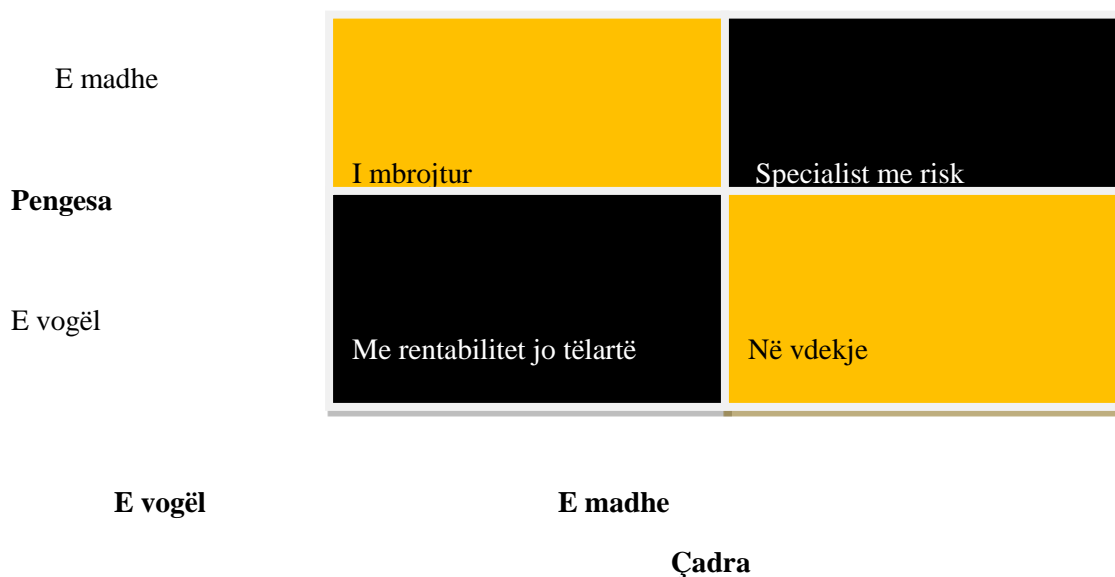


Figura 2.13 Strategjia për ruajtjen e avantazhit konkurrues⁷³

Linja e gjerë e produktit, forca të mëdha shitjeje dhe shërbimi janë shembuj të barrierave të mëdha. Secila prej tyre ka koston e ngritjes dhe të mbajtjes. Secila është efektive kundër konkurrentëve të vegjël të cilët përpiqen të kopjojnë liderin, por kanë më pak volum për të amortizuar kostot e barrierës. Megjithatë, secila pengesë ka një çadër mbrojtëse mbi konkurrentët.

⁷³Liliana Elmazi, "Strategjia e marketing", Shtëpia botuese e librit universitar Tiranë, 2002, fq.145

Kështu, konkurenti me një linjë më të ngushtë produkti ballafaqohet me kosto më të ulëta sesa lideri që ka një linjë të gjerë. Figura 2.13. tregon marëdhënien midis barrierës dhe strategjitë çadër për mbështetjen e avantazhit konkurrues. Pozicioni më i mirë në sistem është ai me pengesë të madhe dhe çadër të vogël. Ky është një produkt ose biznes me një pozicion aq të fortë sa kostot për njësi të mbajtjes së barrierës nuk janë domethënëse. Kuadranti me pengesë dhe çadër të vogël është një produkt pa rentabilitet të lartë. Më interesant është kuadranti me pengesë dhe çadër të madhe.

Biznesi është i mbrojtur nga ekzistenca e pengesës, por në të njëjtën kohë ai është i mbrojtur nga ekzistenca e pengesës, gjithashtu ai është i rrezikueshëm, sepse kostoja e mbajtjes së saj është e lartë. Rentabiliteti mund të jetë i lartë, por edhe rreziku i erozionit konkurrues mund të jetë domethënës. Çështja qëndron te këmbimi i shijeve dhe parapëlqimeve të konsumatorit për më tepër shërbime, cilësizgjedhje ose imazh, për çmimet më të ulëta të konkurrentëve të përqendruar më ngushtësisht. Këtobiznese ballafaqohen me vendime të rëndësishme. Pandryshueshmëria e barrierës nënkupton kërcënime të vazhdueshme nga konkurrenca e përqendruara. Edhe ndonjë ndryshim në shpenzime për të zvogëluar çadrën nënkupton ndryshimin e natyrës së mbrojtjes konkurruese, pra shkatërrimin e barrierës.

Strategjia marketing e suksesshme kërkon ndërgegjësimin për madhësinë e çadrës dhe testimin e vazhdueshëm nëse duhen tërhequr investimet ndërkohë që barriera bie. Një avantazh që ka mundësi për t'u ruajtur është domethënës për strategjinë marketing vetëm kur ekzistojnë kushtet e mëposhtme:⁷⁴

- 1) Klientët perceptojnë një ndryshim domethënës në atributet e rëndësishme midis produktit/shërbimit të firmës dhe atij të konkurrentëve,
- 2) Ndryshimi është rezultat i drejtpërdrejtë i një hendeku ekzistues mes aftësive të firmës dhe atyre të konkurrentëve, dhe
- 3) Si ndryshimi në atributet e rëndësishme ashtu edhe hendeku në aftësitë e firmave pritet të zgjasin në kohë.

⁷⁴Daniel A. Wren, "The evolution of management thought", 1998, fq.158

2.11. Përfitimet konsumatore

Përfitimet konsumatore përfshijnë çdo gjë që pret një konsumator nga firma. Këto përfitime janë të lidhura ngushtë me *elementin–produkt- të marketingut miks*. Shembujt përfshijnë përfitimet që presin konsumatorët nga cilësia e produkteve të firmës e cila përfshin tiparet që kanë produktet e saj. Përfirmat e shërbimit cilësia e produktit i referohet cilësisë së brendshme (që është në natyrën) të shërbimit bazë të tillë si një krevat a një dhomë në një hotel. Gjithashtu, konsumatorët presin përfitime edhe nga shërbimi konsumator i firmës (produkti suportues) të tilla si instalimi, trajnimi, kshillimi etj. Cilësia e shërbimit konsumator varet se sa e besueshme dhe e përgjegjshme është firma ndaj kërkesave të konsumatorëve të saj dhe nga karakteristikat e punonjësve si aftësia a miqësia me konsumatorin dhe empatia.

Formula e vlerës

Vlera është një tregues i vështirë për t’u përcaktuar, sepse ajo nënkupton gjëra të ndryshme për njerëz të ndryshëm. Disa njerëz e indentifikojnë ose barasvlersojnë vlerën e mirë me cilësinë e lartë të produktit, ndërsa të tjerët e shohin vlerën si asgjë më tepër se një çmim i ulët. Përcaktimimë i zakonshëm i vlerës lidhet me përfitimet e konsumatorëve ndaj kostove. Gjithashtu, vlera është një term relativ në kuptimin që ajo mund të gjykohet vetëm nga krahasimi i ofertave të ndryshme të firmave të ndryshme. Për qëllimet tona, ne do të përcaktojmë vlerën si vlerësim subjektiv të konsumatorit për përfitime, krahasuar me kostot për të përcaktuar vlerën e produktit të një firme në lidhje me ofertat e firmave të tjera. Një formulë e thjeshtë për përcaktimin e vlerës mund të jetë:⁷⁵

$$\begin{array}{l} \text{Përfitimet konsumatore} \\ \text{Vlera e perceptuar=} \text{—————} \\ \text{Kostot e konsumatorve} \end{array}$$

⁷⁵Liliana Elmazi, “Strategjia e marketing”, Shtëpia botuese e librit universitar Tiranë, 2002, fq.133

Për të parë se si çdo element i marketingut miks lidhet me këtë formulë, ne do t'i shohim përfitimet konsumatore dhe kostot e konsumatorëve brenda pjesëve përbërëse të tyre si tregohet në tabelën e mëposhtme:

Tabela 2.14 Përfitimet konsumatore

Përftimet kosnumatore	
<i>Përftimet që rrjedhin nga:</i>	<i>Shembull</i>
1.Cilësia e produktit fortësia, lehtësia në përdorim imazhi, prestigji	Tiparet e produktit, stili, emri i markës, garancitë
2.Cilësia e shërbimit konsumator punonjësit	Përgjegjësia, besueshmëria, aftësia, empatia e
3.Cilësia e bazuar në eksperiencë dyqan, reklama, publicitet	Atmosfera/dekori i tregtarit me pakicë, promocion
<i>Kostot e lidhura me</i>	<i>Kostot konsumatore</i>
<i>Shembull</i>	
1.Çmimet monetare e shpërndarjes	Çmim me pakicë, taksat e shitjeve, çmimet
2.Kostot jomonetare	Kostot në kohë, përpekeje, risk dhe oportuniteti

PJESA E TRETË

3.1. Përkufizimi i problemit

Duke u nisur nga problemet aktuale që shumë ndërmarrje nuk marrin parasysh hartimin e planifikimit dhe analizën e konkurrencës, si në themelimin e ndërmarrjes ashtu edhe gjatë veprimitarisë së kompanisë. Burimi i problemeve të cilat ndërmarrjet i hasin gjatë themelimit një ashtu gjatë ushtrimit të aktivitetit të tyre janë si rezultat i mos hartimit të një planifikimi të mirëfilltë dhe mosanalizë e konkurrencës dhe pozicionit konkurrues.

Këto janë disa sfida që menaxherët e niveleve të ndryshme dhe punonjësit duhet t'i kalojnë gjatë themelimit të ndërmarrjes dhe veprimitarisë së kompanisë, sepse ndryshon procesi i prodhimit si rezultat i ndryshimit të strukturës organizative, ndryshon departamentizimi ose (njësitë e marketingut, njësitë e prodhimit, njësitë për zhvillim dhe hulumtim të produkteve të reja), ndryshojnë shijet e konsumatorëve, ndryshojnë konkurrentët sa i përket shkallës së potencialit të tyre.

Duke marrë në konsideratë se shumë kompani nuk marrin parasysh forcat e tregut para se të segmentohen në një treg, një ndërmarrje duhet të ketë parasysh barierrat për të hyrë në treg dhe për të dalë nga tregu, produktet zëvendësuese që kanë diferenca të vogla ndërmjet vete, cilësinë e shërbimit, duhet të marrë në konsideratë avantazhin konkurrues dhe analizën e konkurrencës.

3.2. Qëllimet e hulumtimit

Qëllimi i hulumtimit është të potencojmë rëndësinë dhe influencën që ka planifikimi në suksesin e ndërmarrjes duke ngërthyer në vete procesin e planifikimit, etapat e planifikimit, hierarkinë e planeve, objektivat sipas kohëzgjatjes, rëndësia e planifikimit si element kyç i ndërmarrjes etj. Analiza e konkurrencës: analiza *SWOT*, avantazhi konkurruesi kompanisë *Kastrati Oil Albania*. Qëllimi i hulumtimit është rëndësia e pozicionit konkurrues duke analizuar faktorët e industrisë (barrierat hyrëse dhe dalëse) që janë në favor ose në disfavor të ndërmarrjes.

Pikat e referimit pra duhet të analizojmë se ku do të pozicionohemi duke i marrë parasysh konkurrentët potencialë ose konkurrentët rivalë. Ku kemi marrë si pikë referimi dy konkurrentë potencialë dhe konkurrentët rivalë se sa mund t'u përafrohen dy segmenteve ideale: *segmenti ideal B* dhe *segmenti ideal A*, në këtë rast ne mund të kuptojmë se sa mund konsumatorët të zëvendësojnë produktin, që kemi marrë celularët si produkt hulumtimi, me konkurrentët rivalë. Po ashtu, si rast studimi kemi marrë ndërmarrjet në RMV se sa këto kompani implementojnë avantazhin konkurrues për të arritur sukses ndërmarrjet.

3.3. Metodologjia dhe metodat

Gjatë hulumtimit që kemi bërë, punimi përmban dy forma: formën teorike dhe formën praktike. Në pjesën e parë të punimit përfshihet pjesa teorike ku kemi shfrytëzuar të dhëna sekondaresi literaturë nga autorë të ndryshëm dhe publikime shkencore, kurse në pjesën praktike të dhënat janë grumbulluar me metodat e përziera pra metodën cilësore/sasiore dhe nëpërmjet anketimit, pra të dhëna primare, duke përdorur pyetësorët anketues ku janë anketuar 14 ndërmarrje të vogla dhe të mesme.

Nëpërmjet pyetësorëve do të sigurohen të dhëna të strukturuar të cilat do të analizohen. Gjithashtu, do të zgjedhim të dhëna relevante për hulumtim, do të filtrohen e përpunohen duke i përdorur metodat statistikore: metoda shpjeguese dhe metoda përshkuese, të cilat do të na ndihmojnë në përshkrimin dhe shpjegimin e rezultateve të mbledhura me anë të anketimit.

Të dhënat e mbledhura do të përpunohen nga programi Microsoft Excel. Në pjesën praktike të dhënat janë grumbulluar nëpërmjet metodës sasiore duke e shfrytëzuar metodën e anketimit, pra të dhënat primare. Pyetësorët kanë qenë instrument ose vegël që na kanë ndihmuar t'i sigurojmë të dhënat. Gjithashtu, nëpërmjet pyetësorëve ne kemi anketuar ndërmarrjet e vogla dhe të mesme që ushtrojnë veprimtarinë e biznesit në tregun e Maqedonisë së Veriut, nëpërmjet anketimit ne mund të nxjerrim konkluzione që kanë të bëjnë me atë sesa implementohet dhe zbatohet avantazhi konkurrues në ndërmarrjet që veprojnë në tregun e Maqedonisë së Veriut.

Gjithashtu, në pjesën tjetër të hulumtimit kemi grumbulluar të dhënat nëpërmjet anketimit, të dhëna primare, këto të dhëna i kemi siguruar nga konsumatorët që shfrytëzojnë celularët e markave të njohura, pyetësorët na kanë shërbyer si mekanizëm, që kemi siguruar të dhënat e konsumatorëve ku nëpërmjet tyre ne kemi kuptuar pozitën konkurruese të segmentit ideal përballë konkurrentëve rivalë.

Anketat janë dërguar në ndërmarrje të vogla dhe të mesme, pasi janë mbledhur të dhënat është bërë analiza e tyre nëpërmjet metodave të ndryshme statistikore. Struktura e pyetësorit është ndërtuar nga pyetjet e mbyllura (me alternativa) dhe nga pyetje e hapura. Forma e pyetjeve është kombinuar, domethënë kombinimi i pyetjeve të mbyllura (të kufizuara) dhe të hapura, në mënyrë

që t'u jepet mundësia që nëpërmjet pyetjeve të hapura të anketuarit të shprehin atë që mendojnë pa qenë nevoja të bëjnë përzgjedhje në mes disa alternativave.

3.4. Hipotezat

Me këtë hulumtim është përcaktuar teza bazë:

Në fazën e funditpërcaktimi i hipotezave,në Maqedoninë e Veriut vërehen tendenca të mëdha në ndërmarrjet e vogla dhe të mesme, që implementojnë strategjinë e avantazhit konkurrues, pra hipoteza *H1* dhe *H2* pranohen.

Me këtë do të vërtetojmë:

H1 – Ndërmarrjet e vogla dhe të mesme në Maqedoninë e Veriut implementojnë strategjinë e avantazhit konkurrues.

H1 a) - Ndërmarrjet e vogla dhe të mesme në Maqedoninë e Veriut implementojnë strategjinë e avantazhit konkurrues - kostos më të ulët.

H1 b) - Ndërmarrjet e vogla dhe të mesme në Maqedoninë e Veriut implementojnë strategjinë e avantazhit konkurrues sipas diferencimit.

H2 – Planifikimi ndihmon ndërmarrjet në përcaktimin e pozicionit konkurrues në treg.

3.5.Zgjedhja e mostrës

Mostra është një pjesë e vogël e grupit themelor (popullimit-bashkësisë themelore), në bazë të së cilës nxjerrim përfundime lidhur me popullimin.

Raststudimi(Ndërmarrjet): Të dhënat bazë të këtij hulumtimi janë grumbulluar nëpërmjet pyetësorit.Për këtë hulumtim janë zgjedhur 14ndërmarrje (biznese, kompani) të vogla dhe të mesme, të suksesshme në fushat e tyre të cilat marrin në konsideratë analizën e konkurrencës dhe aplikimin e avantazhit konkurrues.Bisedat janë zhvilluar me menaxherët e përgjithshëm dhe pronarët e kompanive: *Dauti Komerc, Benton-NI, Bazaro, Euro Grup BAI, Olditmer,Vizion, Alma-M,Afro Farm Dooel, Comodita Hom, Mebel Lacka, Beko Impeks, Kipper, Kam Market, Stokomak.* Pyetësorët kanë përmbajtur 12 pyetje të cilat kanë qenë pyetje në harmonizim me forcat e avantazhit konkurrues,që kanë qenë më alternative.Anketimi është realizuar gjatë muajit korrik dhe është dërguar në mënyrë elektronike dhe fizike, fatmirësisht pyetësorët janë kthyer të kompletuar nga të gjitha ndërmarrjet e kontaktuar. Numri i të anketuarve ka qenë 14, përgjigjet i kemi marrë nga menaxherët strategjikë që merren me punë të rëndësishme dhe nga menaxherët taktik dhe ato operacional që klasifikohen si menaxherë që merren me punë më të specifikuar.

PYETËSOR (Ndërmarrjet)

1. Për të arritur avantazh konkurrues a merr në konsideratë ndërmarrja avantazhin e kostos më të ulët për njësi? PO, JO, Ndonjëherë.

2.A imlementohet avantazhi i kostos më të ulët të prodhimit për të forcuar pozicionin e saj konkurrues? PO, JO, Neutral.

3.Aaplikohet avantazhi i diferencimit (jo lehtë për t'u imituar nga konkurrentët) në ndërmarrje? PO, JO, Neutral.

4. A aplikohet avantazhi i cilësisë së shërbimit në kompanin tuaj? PO, JO, Ndonjëherë.

5.A keni indentifikuar konsumatorët potencialë para se të pozicionoheni në treg? PO, JO, Neutral.

6.A mendoni se ndërmarrja juaj investon në nivelin e lartë të ndërgjegjësimit dhe njohjessë markësnga konsumatorët? PO, JO, Neutral.

7.A ju ka ndodhur që të dështoni si rezultat i mosanalizëssëkonkurrencës? PO, JO, Ndonjëherë.

8.A implementon ndërmarrja juaj hartimin e planeve të shkruara? PO, JO, Ndonjëherë.

9.A mendoni se planifikimi u ndihmon menaxherëve në ngritjen dhe zhvillimin e avantazhit konkurrues? PO, JO, Neutral.

10.A mendoni se nëpërmjet planifikimit ne mund të kuptojmë pozicionin konkurrues kundrejt konkurrentëve? PO, JO, Ndonjëherë.

11.A ndryshon kompania juaj prioritetin e objektivave afatgjate për t'i tërhequr konsumatorët? PO, JO, Ndonjëherë.

12.Ndërmarrja a implementon strategjinë e zgjerimit të linjës së produktit(Produktet zëvendësuese)?PO, JO, Neutral.

3.6. Metoda e mbledhjes së të dhënave

Metoda për mbledhjen e të dhënave është pyetëtori i vetadministruar. Pyetëtori është formuluar në atë mënyrë që t'i mbledhë të dhënat e përgjithshme e duke vazhduar me pyetjet që kanë qëllim të nxjerrin përgjigjet konkrete.

RastStudimi (Celularët) - Pyetëtori ka gjithsej 7 pyetje, pyetjet kanëqenë me alternativa ku nëpërmjet konsumatorëve do të kuptojmë se sa mund tëzëvendësohet produkti i *segmentit ideal B* me ato të konkurrentëve rivalë. Gjithashtu, numri i të anketuarve ka qenë 90 ku i kemi pyetur konsumatorët potencialë, që të kuptojmë pozicionin konkurrues karshi konkurrentëve rivalë.

PYETËSOR(Celularët)

1.A është i ndryshëm IPHONE në krahasim me: SAMSUNG G, HUAWEI, HTC sa i përket modelit? PO, JO, Neutral.

2.Sa është i ndryshëm IPHONE me: SAMSUNG G, HUAWEI, HTC, sa i përket funksionit? Shumë i ndryshëm, Pak i ndryshëm, Neutral.

3.Sa është i ndryshëm IPHONE nga: SAMSUNG G, HUAWEI, HTC sa u përket aplikacioneve? Shumë i ndryshëm, Shumë i ngjashëm, Neutral.

4.Sa është i ngjashëm IPHONE me: SAMSUNG G, HUAWEI, HTC sa i përket shpjëtësisë së funksionimit gjatë prekjes së telefonit? Shumë i ndryshëm, Shumë i ngjashëm, Neutral.

5.A janë të ngjashëm IPHONE në krahasim me: SAMSUNG G, HUAWEI, HTC,sa i përket mbajtjes së baterisë? PO, JO, Neutral.

6. A është më i mirë në mosfutjen e viruseve IPHONE në krahasim me: SAMSUNG G, HUAWEI, HTC? PO, JO, Neutral.

7.A mendoni se ka një avantazh konkurrues më të fuqishëm nëpërmjet çmimeve më të ulëta, IPHONE në krahasim me SAMSUNG G, HUAWEI, HTC? PO, JO, Neutral.

3.7. Mënyra e përpunimit të të dhënave

Procesi i hulumtimit është një proces i ndjeshëm dhe i komplikuar, fazat e të cilit kërkojnë kujdes dhe përkushtim të veçantë. Hapi i parë në një proces hulumtues është identifikimi i nevojës për hulumtim. Pasi të identifikohet nevoja, zgjidhet instrumenti nëpërmjet së cilit mblidhen të dhënat e nevojshme, në rastin tonë instrument për mbledhjen e të dhënave është pyetëtori anketues. Hapi i radhës është hartimi i pyetëtorit, ku është pjesa më delikate e gjithë hulumtimit për faktin se mënyra se si formulohen pyetjet, mënyra si kombinohen ato ndikojnë drejtpërdrejt në të dhënat e fituara. Pas anketimit të ndërmarrjeve, hulumtimi kalon në një nivel tjetër sepse është fituar lënda e parë (të dhënat) e këtij procesi. Përpunimi i të dhënave është pjesa më delikate e hulumtimit ngase duhet harmonizuar metodat e përpunimit të të dhënave me llojin e pyetjes nga ka buruar e dhëna.

3.8. Gjetjet dhe analiza e të dhënave

Për sigurimin e të dhënave është përdorur pyetëtori i vetadministruar i cili është dërguar për plotësim në 14 ndërmarrje në RMV për të kuptuar se sa marrin në konsideratë (avantazhin konkurrues). Vetëm 14 nga ndërmarrjet e kontaktuara dhe të ftuara në anketim (Menaxherët) u janë përgjigjur pyetjeve. Në pamundësi të përfshihen numër më i madh i ndërmarrjeve brenda dhe jashtë RMV-së kemi mbledhur vetëm të dhënat e 14 kompanive të cilat i kemi përpunuar dhe nxjerrë rezultate të ndryshme për rastin studimor, për të treguar se sa implementojnë strategjitë për të arritur pozicionin më të fuqishëm në treg.

Po ashtu, në analizën e të dhënave është përdorur edhe metoda hulumtuese me literaturë të shfrytëzuar nga interneti. Te metoda kërkimore është përdorur metoda e qasjes sistemore, metoda e analizës, metoda statistikore, metoda e anketimit dhe metoda përshkruese. Metodologjia kërkimore është bazuar gjithashtu në përdorimin e metodave për prezentimin e rezultateve të hulumtimit si metoda e grafike, përderisa teknika e kontaktimit është bazuar në kontaktet

të drejtpërdrejta dhe në komunikim elektronik nëpërmjet e-mail. Krejt në fund është përdorur metoda përshkruese, duke përshkruar dhe komentuar rezultatet dhe statistikën nga të dhënat e mbledhura nga ndërmarrjet.

Nga ky hulumtim që kemi bërë kuptojmë qëndërmarrjet nëse aplikojnë avantazhet konkurruese gjatë ushtrimit të aktivitetit kjo u ndihmon të kenë potencial më të lartë konkurrues. Në këtë rast studimi (*Ndërmarrjet RMV*) do të paraqesim hipotezat në përqindje të cilat pranohen si hipoteza që aplikojnë forcat e avantazhit konkurrues të cilat janë:

HI – Ndërmarrjet e vogla dhe të mesme në Maqedoninë e Veriut implementojnë strategjinë e avantazhit konkurrues.

H1a - Ndërmarrjet e vogla dhe të mesme në Maqedoninë e Veriut implementojnë strategjinë e avantazhit konkurrues sipas kostos më të ulët për njësi, hipoteza *H1*-apranohet plotësisht sepse pyetjet të cilat i ngërthen kjo hipotezë janë pozitivisht bazë të të dhënave nëpërqindje nga të anketuarit shihet qartë se përdoret avantazhi konkurrues sipas kostos, ku do t'i paraqesim pyetjet të cilat e mbështesin këtë hipotezë që janë 1, dhe 2 ku do t'i ilustrim vijim:

1) Menaxherët e ndërmarrjeve janë përgjigjur me PO 69.2% që nënkupton se marrin në konsideratë avantazhin e kostos më të ulët për njësi, kurse ndonjëherë janë përgjigjur 30.8%.

2) Gjithashtu, edhe te pyetja e radhës a impletohet avantazhi i kostos më të ulët të prodhimitku menaxherët e ndërmarrjeve janë përgjigjur me PO 84.6%, kurse me JO janë përgjigjur 15.4 % që nënkupton se *H1*-apranohet.

H1 b - Ndërmarrjet e vogla dhe të mesme në Maqedoninë e Veriut implementojnë strategjinë e avantazhit konkurrues sipas diferencimit, ku kjo hipotezë tregon se është e diskutueshme dhe jostabile për t'u pranuar plotësisht, edhe pse shumica e pyetjeve kanë rezultuar pozitivisht *H1- b*, këtë hipotezë e mbështesin pyetjet 3, 4, 6, 12 ku do t'i paraqesim në vijim:

3) Menaxherët e ndërmarrjeve janë përgjigjur me PO 38.5% sa i përket avantazhit të diferencimit jo lehtë për t'u imituar nga të tjerët, kurse me JO 46.2 % dhe Neutral 15.4 %.

4) Sa aplikohet avantazhi i cilësisë së shërbimit ku janë përgjigjur me PO 91%, kurse me JO 8.3 %.

5) Sa implementohet niveli i lartë i ndërgjegjësimit të markës ku janë përgjigjur me PO 15.4%.

6) Gjithashtu, edhe te pyetjasa i përket zgjerimit të linjës së produktit, menaxherët janë përgjigjur me PO 46.2 %, kurse me JO 15.4 % , Neutral 38.5 %

H2 – Planifikimi ndihmon ndërmarrjeve në përcaktimin e pozicionit konkurrues në treg, H2 pranohet sepse te pyetjet të cilat e mbështesin këtë hipotezë siç janë: 5, 7, 8, 9, 10,11 kemi përgjigje pozitive ku do i paraqesim në vijim:

7) A keni indentifikuar konsumatorët potencialë, pra se të poziconoheni në treg ku janë përgjigjur menaxherët e ndërmarrjeve me PO 84.6 %, kurse me JO 15.4%.

8) Gjithashtu, pyetja tjetër ka qenë a ju ka ndodhur që të dështoni si rezultat i mosanalizës së konkurrencës ku menaxherët e ndërmarrjeve janë përgjigjur me PO 30.8%, kurse me JO 38.5%, Ndonjëherë 30.8%.

9) Pyetja tjetër ka qenë sa implementon ndërmarrja juaj hartimin e planit ku janë përgjigjur me PO 84.6%, kurse me JO 7.7%, dhe me Ndonjëherë 7.7%.

10) A mendoni se planifikimi ndihmon menaxherëve në kryerjen e aktiviteteve ku janë përgjigjur me PO 92.3%, kurse Neutral janë 7.7%.

11) A mendoni se nëpërmjet planifikimit ne mund të kuptojmë pozicionin konkurrues ku janë përgjigjur me PO 92.3%, kurse Neutral 7.7 %.

12) A i ndryshon kompania juaj prioritetin objektivave afatgjate për të tërhequr konsumatorët ku janë përgjigjur me PO 61.5%, kurse me JO 30.8%, dhe me Ndonjëherë 7.7%.

Në këtë rast studimi (Ndërmarrjet e vogla dhe të mesme) do të paraqesim hipotezat ku i kemi klasifikuar në dy grupe *H1* do të ndahet në *H1-a* ku do të përfshijë ndërmarrjet të cilat marrin

në konsideratë strategjinë e avantazhit konkurrues me kosto më të ulët dhe *H1-b* do të përfshijë ndërmarrjet të cilat implementojnë avantazhin konkurrues sipas diferencimit të cilat janë:

H1 – Ndërmarrjet e vogla dhe të mesme në Maqedoninë e Veriut implementojnë strategjinë e avantazhit konkurrues.

H1-a Ndërmarrjet e vogla dhe të mesme në Maqedoninë e Veriut implementojnë strategjinë e avantazhit konkurrues sipas koston më të ulët: *Dauti Komerc, Benton-NI, Bazaro, Euro Grup BAI, Olditmer, Vizion, Alma-M, Afro Farm Dooel, Beko Impeks, Stokomak, Kipper.*

H1-b Ndërmarrjet e vogla dhe të mesme në Maqedoninë e Veriut implementojnë strategjinë e avantazhit konkurrues sipas diferencimit- *Comodita Home, Mebel Lacka, Kam Market.*

H2-Planifikimi ndihmon ndërmarrjet në përcaktimin e pozicionit konkurrues në treg.

IV. PËRFUNDIM

Planifikimi është një faktor shumë i rëndësishëm për suksesin e një ndërmarrjeje për të arritur qëllimet e saj. Planifikimi ngërthen në vete shumë komponentë që e favorizojnë kompaninë, siç janë misioni, vizioni, strategjia, dhe pa këto elemente vështirë se mund të arrihet një performancë e dëshiruar.

Nëpërmjet planifikimit ne mund të arrijmë të përcaktojmë objektivat e ndërmarrjes që duhet të hartohen dhe implementohen nga të gjitha nivelet e menaxhmentit duke filluar nga ai strategjik, taktik, dhe ai operacional. Me një fjalë, nëpërmjet planifikimit arrihen qëllimet e firmës, siç është qëllimi kryesor - maksimizimi i fitimit, pra planifikimi ka një influencë direkte në suksesin e firmës. Nga ky hulumtim që kemi bërë arritëm të kuptojmë se sa implementohet avantazhi konkurrues në ndërmarrjet në RMV për të arritur një pozicion të fuqishëm konkurrues. Këtu kemi siguruar të dhëna nga menaxherët duke i pyetur 14 kompani të vogla dhe të mesme, dhe në të shumtën e rasteve këto kompani që operojnë në RMV janë përgjegjës se disa marrin në konsideratë një forcë të avantazhit konkurrues, disa marrin një tjetër.

Kurse hulumtimi tjetër që është bërë, ku si produkte kemi marrë celularët si rast studimi, dhe kemi bërë krahasimin e *segmentit ideal B* me konkurrentët bazë ose si pika referimi që kemi zgjedhur, siç janë *Huawei*, *HTC*, *Samsung G*, *Nokia*. Nga të dhënat që i kemi siguruar prej konsumatorëve kemi formuar hartën perceptuale ku mund të shohim nga grafiku se kemi dy segmente: *segmenti ideal B*, *segmenti ideal A*, pra kemi dy lloje të shijeve dhe preferencave të konsumatorëve, analiza e konkurrencës nëpërmjet konsumatorëve u ndihmon ndërmarrjeve të kuptojnë pozitën konkurruese të tyre, dhe konkurrentët rivalë se sa mund t'u përafrohen.

Ndërmarrjet që veprojnë në Republikën e Maqedonisë së Veriut duhet të përdorin edhe si instrument ndihmës për të parë pozitën konkurruese të tyre me konkurrentët potencialë duke bërë analizën *SWOT* ku mund të kuptojmë dobësitë, kërcënimet që vijnë nga jashtë, avantazhet dhe disavantazhet e kompanisë së tyre në krahasim me konkurrentët.

Për aq sa kemi kuptuar nga menaxherët e ndërmarrjeve se shumica e ndërmarrjeve aplikojnë disa avantazhe konkurruese për të arritur performancë të lartë suksesi, pra nuk i përfshijnë të gjitha forcat e avantazhit konkurrues, por secila ka zgjedhur një numër të caktuar për të arritur avantazhin e lartë konkurrues, për shembull disa kompani kanë zgjedhur si avantazh konkurrues që të identifikojnë konsumatorët potencialë para se të pozicionohen, kurse disa kanë zgjedhur avantazhin e diferencimit të produkteve. Pra, ndërmarrjet në RMV duhet t'i marrin në konsideratë të gjitha forcat për të arritur deri në majën e lartë të avantazhit konkurrues. Pra, në Republikën e Maqedonisë së Veriut kemi nevojë të veprojnë më shumë ndërmarrje, të kemi më shumë konkurrentë, kjo edhe do të ndihmon të rrisë mirëqenien, perspektivën në shoqëri, zhvillon ekonominë e vendit, e kështu me radhë.

Gjithashtu, si hulumtim që kemi marrë celularët mund të shërbejë edhe si teknikë për të kuptuar pozitën e *segmentit Ideal B* nëpërmjet anketimit të konsumatorëve potencialë, duke marrë perceptimet e tyre në lidhje me produktin e *segmentit Ideal B* në krahasim me konkurrentët rivalë. Pra, të marrin shijet dhe preferencat e konsumatorëve, të identifikojnë strategjinë e diferencimit të konkurrentit potencial, të identifikojë tregun global, të prodhojë produktet që mund të integrohen edhe në tregun global, pra në një vend ku kemi një konkurrencë të ashpër. Kjo u ndihmon ndërmarrjeve të arrijnë të prodhojnë produkte me cilësi të lartë, dhe prapakisht i ndihmon kompanisë të integrohet edhe në tregun global. Rritja e konkurrencës po kështu u ndihmon ndërmarrjeve të prodhojnë produkte të diferencuara, të rrisin produktivitetin si dhe të ulë çmimet.

V.Literatura e shfrytëzuar (bibliografia):

- ✓ Adair, John, “Action centred Leadership”, Goëer, viti 1982.
- ✓ Advisory Conciliation and Arbitration Service, “Code of Practice on Disciplinary and Grievance Procedures”, ACAS, viti 2000.
- ✓ Andri, Koxhaj “Aftesite menaxheriale”, Tirane, viti 2006.
- ✓ Ariana Cepani, “Sipërmarrja dhe menaxhimi i biznesit të vogël”, Tiranë, viti 2006.
- ✓ Baki Koleci dhe Neritan Turkeshi, “Bazat e menaxhimit”, FON, Shkup viti 2008.
- ✓ Brown, Gordon, “Reported by July Welch in Firms”, viti 1996.
- ✓ Collin Barrow, “The essence of Small Businessmanagement”, viti 1993.
- ✓ Dale S.Beach, “Managing people at work”, New York and Drucker , “Managing for the future”, New York, 1992.
- ✓ Daniel A.Wren, “The evolution of management thought”, 1998.
- ✓ Doede Keuning “Management”: A contemporary aproach, 1998, 17
- ✓ E.LAZO, Atartarja, E.Myftarja; PAPIRUS; Tiranë, 2013, “Marketing management” –P. Kotler, Wikiwealth.com
- ✓ E.Shkreli, “Etika, Ekonomia dhe Biznesi”, viti 2003.
- ✓ Evans Jr, and Bjerman ,B, “Marketing”, Macmilan Publishing, viti 1990.
- ✓ F.Lufthans “Organization Behavior”, viti 1993.
- ✓ Fletcher, Clive, An Idea whose Time Has Gone?, “Personal Management”, viti 1993.
- ✓ Fletcher, Clive “An Idea whose Time Has Gone”, Personeel Management, viti 1993.
- ✓ Fox, Alan “Industrial Society and Industrial Relations”, viti 1965.

- ✓ G.Stainer and J.Stainer, “Business, gorenment, society – A managerial perspective”, viti 2006.
- ✓ Goleman Daniel, “Working with Emotional Intellegence”, Bllomsbury, viti 1999.
- ✓ H.Koontz, H.W “Management – a global perspective”, viti 1993.
- ✓ Herzberg, F.Mausner, “The motivation to work”, Wiley, viti 1960.
- ✓ <https://ieeexplore.ieee.org/document/1174613>
- ✓ <https://smallbusiness.chron.com/business-enterprise-planning-4485.html>
- ✓ Ibrahim Kuka “Menaxhmenti dhe vendosja”, Prishtine.
- ✓ J.Child: “Organization- A guide to problems and practice” , viti 1988.
- ✓ J.Kinard “Management”, viti 1988.
- ✓ JohnVijehon: “Strategic Managment”, How to analilyes,Choose and implement corporate strategies, Logman professional, Melboume, 1991.
- ✓ Kasimati , Mimoza “Sjellja organizative”, Tiranë, viti 2002.
- ✓ L.Boone and D.Kurtz “Contemporary business”, viti `993.
- ✓ L.Mullins “Management and organizational behavior”, Botimi i vitit 1993 dhe 1999.
- ✓ Martin J.Kandes: Business 130: “The Principles of Marketing”, Copyright IOO Associates 1999.
- ✓ Mead Richard, Negotiations,“International Menagement”, viti 1998.
- ✓ Michael Porter, Wat is strategy? Harvard Business Review, November-december 1996.
- ✓ Musabelliu.M.Meco “Ekonomia agrare”
- ✓ Nehat Ramadani “Marketingu”, Prishtinë, 2008.
- ✓ Neritan Turkeshi “Ekonomia e aplikuar”, FON Universitet, 2016.
- ✓ Nikhil Kumar Abhishek Goyal 4 Gusht 2011
- ✓ O,Hara, “How to computerize Your Small Business”, viti 1993.

- ✓ Peter Coy, “Why Free Trade Talks Are in Free Fall”, Business Week, 22 maj 2006, fq.44.
- ✓ Petter Lorange, “Corporate Planing”, New Yersey, 1998.
- ✓ Philip Kotler, “Marketing Management”, New Jersey, 1989.
- ✓ S.Robins dhe D.de Cenzo “Fundamentals of management”, viti 2004.
- ✓ Sh.Llaci “Produktiviteti dhe Menaxhimi” viti 2001.
- ✓ Shyqyri Llaci “Menaxhimi”, Tiranë, 1998.
- ✓ V.Narayan, and R.Nath “Organization theory”, viti 1993.
- ✓ Watson,A.J.“In Search of Management, Culture and Control on Managerial works,” ITBS, viti 1994.
- ✓ William, Megginson, “Succesfull small business management”, viti 1995.
- ✓ Z.Koli dhe Sh.Laci “Menaxhimi i burimeve njerezore”, Tiranë, viti 2006.