



UNIVERSITETI I EVROPËS JUGLINDORE
УНИВЕРЗИТЕТ НА ЈУГОИСТОЧНА ЕВРОПА
SOUTH EAST EUROPEAN UNIVERSITY

FAKULTETI I BIZNESIT DHE EKONOMISË
FACULTY OF BUSINESS AND ECONOMICS
ФАКУЛТЕТ ЗА БИЗНИС И ЕКОНОМИЈА

STUDIME PASDIPLOMIKE – CIKLI I DYTË

Punim magjistrature

IMPLEMENTIMI I BCG MATRICËS NË BIZNESET FAMILJARE

RAST STUDIMI “ADRIJUS-SHKUP”

Studenti:

Adnan Latif

Mentor:

Prof. Asoc. Dr. Veland Ramadani

Shkup, Prill 2020

Deklarata e origjinalitetit

Me përgjegjësinë time më të lartë deklaroj se punimi me titull “Implementimi i BCG matricës në bizneset familjare : Rast studimi “Adrijus-Shkup” është shkruar prej meje, nuk është prezantuar asnjëherë para një institucioni tjetër për vlerësim dhe nuk është botuar asnjëherë, i tëri apo pjesërisht. Punimi nuk përmban material të shkruar nga ndonjë person tjetër, përveç rasteve të citateve dhe referencave të tjera (për të cilat është ruajtur burimi/ referencat/ fusnotat).

Dedikimi

Me shumë kënaqësi do të doja të shprehja falenderimet e mia të sinqerta për të gjithë ata që më ndihmuan, konsultuan dhe më mbështetën moralisht gjatë realizimit të këtij punimi.

ABSTRAKT

Bizneset familjare përfaqësojnë shumicën e kompanive në të gjithë botën dhe njihen si punëdhënës të mëdhenj dhe gjenerues të GNP. Duke pasur parasysh rolin e rëndësishëm që ata luajnë në ekonomi, studiuesit kanë zhvilluar një rrjedhë të madhe kërkimesh për të kuptuar përkufizimin dhe rëndësinë e biznesit të familjes.

Për të zhvilluar efikasitetin e marrjes së vendimeve të marketingut në bizneset familjare, Matrica BCG luan një rol efektiv për planifikimin strategjik të performancës së produktit në industri dhe nivel të ndërmarrjes. Qëllimi i saj është të analizon për të identifikuar cilat njësi strategjike të biznesit kanë nevojë për të investuar, cilat për të shitur, dhe cilat për t'u mbyllur. Pra, ndihmon bizneset familjare të shpërndajnë burimet e tyre të disponueshme përmes menaxhimit efikas të biznesit. Është një nga firmat këshilluese më të njohura dhe më të dobishme.

Punimi paraqet implementimin dhe rëndësinë e BCG Matricës në bizneset familjare, respektivisht në kompaninë “Adrijus-Shkup”. Pra punimi fokusohet në atë mënyrë se si ky biznes zgjedh politikat më të mira të biznesit duke përdorur matricën BCG, për arritjen e objektivave dhe suksesit të synuar.

Pjesa e parë e punimit paraqet hyrjen dhe studimin e problemit të paraqitur, ndërsa në kapitullin vijues paraqitet rishikimi i literaturës sa i përket definimit të biznesit familjar, konceptit bashkëkohor të marketingut strategjik, menaxhmentit portofil, analizës strategjike, pozicionit strategjik si dhe BCG matricës. Në kapitullin e tretë dhe të katërt përfshihet rasti i studimit për kompaninë “Adrijus” e cila gjendet në Shkup, dhe në të cilin kapitull rezultatet e këtij studimi janë të interpretuara.

Fjalë kyçe: biznesi familjar, marketingu strategjik, pozicioni strategjik, BCG matrica, Adrijus

ABSTRACT

Family businesses represent the majority of companies around the world, and are recognized as major employers and GNP generators. Given the important role they play in the economy, scholars have developed a major stream of research to understand the definition and importance of family businesses.

To develop the effectiveness of marketing decisions in family businesses, the BCG Matrix plays an effective role for strategic product performance planning at industry and enterprise level. Its purpose is to analyze to identify which strategic business units need to invest, which to sell, and which to close. So it helps family businesses distribute their available resources through efficient business management. It is one of the most popular and useful consulting firms.

The paper presents the implementation and importance of BCG Matrix in family businesses, respectively in the company "Adrijus-Skopje". So the paper focuses on how this business chooses the best business policies using the BCG matrix for achieving its objectives and success.

The first part of the paper presents the introduction and study of the problem presented, while the following chapter presents the literature review on the definition of family business, contemporary concept of strategic marketing, portfolio management, strategic analysis, strategic positioning and BCG matrix. The third and fourth chapters include the case study of the company "Adrijus" located in Skopje, in which chapter the results of this study are interpreted.

Keywords: family business, strategic marketing, strategic position, BCG matrix, Adrijus

PËRMBAJTJE

ABSTRAKT	3
ABSTRACT.....	4
<i>KAPITULLI I</i>	6
HYRJE	6
1.1 Kuptimi dhe rëndësia e temës	6
1.2. Arsytet e hulumtimit	7
1.3. Qëllimet e Hulumtimit	9
1.4. Pyetjet hulumtuese.....	10
1.5. Struktura e punimit.....	10
<i>KAPITULLI II</i>	11
RISHQYRTIMI I LITERATURËS	11
2.1. Kuptimi mbi bizneset familjare	11
2.2. Koncepti bashkohorë i marketingut strategjik.....	18
2.3. Përkufizimi i menaxhmentit portfol.....	26
2.4. Përcaktimi i analizave strategjike në biznes	36
2.5. Teknikat dhe metodologjia e zgjedhjes së pozicionit strategjik	45
2.6. Definimi i pozicionit strategjik gjatë implementimit të matricës së rritjes dhe pjesëmarrjes të Boston Consulting Group	49
<i>KAPITULLI III</i>	53
3. METODOLOGJIA DHE METODAT	53
3.1 Metodat e mbledhjes së të dhënave	53
3.3. Metodat e përpunimit të të dhënave	54
<i>KAPITULLI IV</i>	55
4. RASTI I STUDIMIT.....	55
4.1 HISTORIKU	55
<i>KAPITULLI V</i>	69
PËRFUNDIM DHE REKOMANDIME	69

KAPITULLI I

HYRJE

1.1 Kuptimi dhe rëndësia e temës

Bizneset familjare kanë qenë tipare thelbësore të peizazhit të biznesit me shekuj dhe ende mbeten të rëndësishme sot. Mund të jenë të vogla, të mesme ose të mëdha dhe janë shfaqur në të gjithë sektorët dhe në të tre revolucionet industriale. Gjatë gjithë kësaj periudhe ata kanë një rol të rëndësishëm në punësimin, gjenerimin e të ardhurave dhe akumulimin e pasurisë.

Kjo i bën ata jashtëzakonisht të vështirë për t'u përshkruar pasi ato janë shumëdimensional dhe asnjë përkufizim i vetëm nuk kap plotësisht diversitetin e tyre të brendshëm. Sidoqoftë, një përkufizim i gjerë i përgjithshëm i firmës familjare është ai kur një familje zotëron mjaft nga kapitali i vet për të qenë në gjendje të ushtrojë kontroll mbi strategjinë dhe është i përfshirë në pozitat e larta të menaxhimit. Ky përkufizim që bën transferimin përmes kohës dhe hapësirës, është një nga më të përdorurit sot, dhe kështu mund të konsiderohet si një pikë referimi e dobishme.

Gjatë viteve 1970, Boston Consulting Group (BCG 1973) zhvilloi një qasje ndaj analizës strategjike që krahason pjesën e tregut të një firme me rritjen e parashikuar të tregut të saj në pesë vitet e ardhshme. Matrica BCG, pasi qasja u bë e njohur, zakonisht përdoret për të analizuar korporatat me ndarje të shumta ose njësi biznesi. Sidoqoftë, mund të përdoret gjithashtu për të analizuar një kompani me vetëm një njësi, apo edhe për të analizuar ofertat individuale të produktit.

Për shkak të fleksibilitetit të saj në këtë fushë, matrica BCG shpesh quhet një "mjet i analizës së portofolit". Me vendosjen e nivelit të rritjes së tregut në boshtin vertikal dhe pjesën relative të tregut në boshtin horizontal, mund të zhvillohet një matricë me katër blloqe.

Pra kjo matricë, është shumë e rëndësishme sa i përket implementimit të saj në biznes, përfshirë këtu edhe bizneset familjare. Pavarësisht dallimit me bizneset tjera, edhe për bizneset familjare nevojitet një performancë e lartë dhe efektive e marketingut strategjik, e cila mund të arrihet nëpërmjet BCG matricës, si një analizë adekuate që ka një rol efektiv për planifikimin strategjik të performancës së produkteve apo shërbimeve të ndërmarrjes.

Në shekullin XXI, përmirësimi i qëndrueshëm i biznesit përballat me sfida të ndryshme për konkurrencën ekonomike globale. Por, këto sfida mund të tejkalohen nga strategjitë efikase të biznesit. Boston Consulting Group (BCG) ndihmon organizatat e biznesit të zhvillojnë efikasitetin e tyre për funksionimin e suksesshëm të veprimtarive të tyre të biznesit.

Pozicionimi i firmës në tregun cak dhe rritja e numrit të konsumatorëve që do të ndikojnë në maksimizimin e fitimit të saj do të jetë çelësi i arritjes së një avantazhi konkurrues në treg. Qëllimi kryesor gjatë hulumtimit të kësaj teme është njohja me ndikimin e implementimit të BCG matricës në suksesin e ndërmarrjes ADRIJUS në treg dhe në pozicionimin e saj në treg.

1.2. Arsyet e hulumtimit

Sot, problem kryesor në ekonominë botërore është konkurenca e prodhimeve dhe shërbimeve si në nivelin e ndërmarrjeve, po ashtu edhe nivelin e shteteve. Këtu, do të përpiqemi ta analizojmë konkurrencën vetëm në nivelin e ndërmarrjeve. Organizata, në mënyrë permanente, është nën ndikimin e ndryshimeve, të cilët kanë karakter strategjik ose janë me përfshirje më të gjërë. Ndryshimet në të shumtën e rasteve vijnë nga rrethina, rritja e presioneve konkurruese që mund të jenë shkaku kryesor për ndryshime strategjike.

Marketingu strategjik i mundëson ndërmarrjes që të reagojë në mënyrë proaktive ndaj ndryshimeve, me qëllim që t'i pranojë ndryshimet nëpërmjet një rruge të planifikuar që më parë. Pikërisht marketingu strategjik i mundëson organizatës, që nëpërmjet të një procesi të studiuar mir që të bazohet në një analizë të punës dhe të vështirësive, rreziqeve dhe oportuniteteve që ofron e ardhmja e kompanisë, të mundë t'i rrisë shanset për të bërë më pak gabime dhe për të sjellë efekte positive të ndjeshme për kompaninë

apo biznesin. Rëndësi e veçantë e marketingut strategjik është zhvillimi biznesit dhe ndërmarrja dhe zbatimi i vendimeve që në shumicën e rasteve janë të papërsëritëshme gjatë fazave të zhvillimit të organizatës apo ciklit jetësor të saj.

Meqenëse, ekonomia është duke u bërë gjithnjë e më e lidhur, më globale, dhe më e ndërlikuarë, metodat strategjike janë të nevojshme për të siguruar njohuri studiuesve dhe profesionistëve në përpjekjet për të analizuar ndërveprimet e organizatës. Ka një numër të modeleve të dobishme të analizave të biznesit që të mendojnë më shumë në lidhje me strategjinë e biznesit. Në teori dhe në praktikë janë të njohura shumë koncepte, metoda që kanë aplikim afatgjatë të procesit të marketingut strategjik, të tilla janë : portfolio koncepti, PIMS programi, metoda e scenariave, cost benefit analiza, analiza e gepit, SWOT ose TOWS matrica, financat për menaxhmentin strategjik, konceptin e ciklusit jetësor të ndërmarrjes dhe shumë pako softverike të cilat përmbajnë metoda dhe teknika të planifikimit strategjik.

Menaxhmenti portfol sot është shumë i rëndësishëm për krijimin e pozicionit strategjik të ndërmarrjes. Organizata, duke i përdorur portfolio matricat si BCG, MCKINSEY/ General elektrik matrica-atraktivitetit të industries fuqia e ndërmarrjes, SHELL Matrica e politikës së drejtimit, ADL matricën, konceptin portfol teknologjik, siguron një pozicion konkurrues më të volitëshëm dhe identifikon qartë drejtimet strategjike. Për zgjedhjen e strategjive të përgjithëshme në nivel të korporatës përdoret portfolio-analiza që paraqet një teknikë për qeverisjen me biznese të ndryshme në portfolion e organizatës. Portfolio organizata bazohet në faktin se rentabiliteti afatgjatë i organizatës është rezultat i pjesmarrjes relative të prodhimeve në treg dhe norms së rritjes së veprimtarisë.

Boston Consalting Group “ BCG”, firma e cila merret me menaxhim- këshillues , ka zhvilluar në bazë të njohurive konceptuale të akumuluar gjatë viteve gjashtëdhjet dhe shtatëdhjet, metodologjin personale për planifikim strategjik. Matrica e” BCG” është një diagram që është krijuar nga Bruce Henderson për Boston Consalting Grup në 1970 për t’u ndihmuar ndërmarrjeve në analizën e njërive të tyre afariste apo linjave të produktit, ndërsa sot BCG operon në 48 shtetet të botës me më shumë se 12.000 të punsuar .

Mund të themë që një nga arsytet që ndërmarrjet implementojnë “BCG” matricën është se paraqet një metodë që në mënyrë grafike paraqet pozitën e prodhimeve në bazë të pjesëmarrjes relative të prodhimit në treg dhe shkallës së rritjes së tregut në veprimtarinë ku konkuron organizata. Një nga arsytet kryesore të implelementimit të BCG matrices në analizën e pozicionit strategjik të ndërmarrjeve është se duke u nisur nga hulumtimet të cilat i ka zhvilluar BCG, është arritur në përfundim se pozita strategjike biznesore caktohet në bazë të dy kritereve:

1. Pjesmarrjes relative në treg
2. Përqindjes të rritjes të tregut.

Arsyeja kryesore përse ndërmarrjet implementojnë matricën e BCG, është se identifikojnë pozicionin strategjik të kompanise duke analizuar shkallën e pjesmarrjes së një biznesi në treg që cakton aftësinë e tij që të prodhojë para, kurse rritja e tregut cakton nevojën e tij për mjete financiare. Arsyeja kryesore e përdorimit të metodës së BCG matrices është se ajo ofron informacione kritike të cilat u nevojiten strategjistëve për të vendosur se ku duhet t’i fokusoj firma burimet gjatë ciklit të ardhshëm strategjik.

1.3. Qëllimet e hulumtimit

Qëllimi i punimit është që të analizohen disa çështje të rëndësishme mbi implementimin e BCG matricës në bizneset familjare.

- ✓ Së pari, analizohet në përgjithësi rëndësia dhe nevoja e implementimit të BCG matricës.
- ✓ Së dyti, shikohet se sa ndërmarrja implementon këtë matricë si detyrë e departamentit të marketingut.
- ✓ Së fundi dhe pjesa më e madhe e këtij punimi , diskuton të dhënat nga kompania mbi strategjitë e menaxhimit të portofolit të produkteve, apo thënë ndryshe të dhënat sa i përket BCG matricës.

1.4. Pyetjet hulumtuese

- Sa është e rëndësishme BCG matrica dhe sa implementohet në ndërmarrjen ADRIJUS?
- Cila nga produktet paraqet një ndër katër format e BCG matricës?

1.5. Struktura e punimit

Ky punim është i organizuar në gjashtë kapituj, të cilët do ta kenë këtë renditje:

1. Kapitulli i parë do të përmbajë pjesën hyrëse të temës ku do të paraqiten problemet e çështjes, pyetjet hulumtuese dhe qëllimi i hulumtimit, si dhe do të tregohen arsyet pse është bërë ky hulumtim.
2. Kapitulli i dytë paraqet rishikimin e literaturës sa i përket definimit të biznesit familjar, konceptit bashkëkohor të marketingut strategjik, menaxhmentit portofil, analizës strategjike, pozicionit strategjik si dhe BCG matricës.
3. Kapitulli i tretë do të paraqes Metodologjinë dhe metodat. Pra këtu do të paraqitet metodologjia e hulumtimit e cila do të përdoret gjatë këtij punimi, metodat përshkruese dhe shpjeguese, formulimi i pyetësorit, dërgimi i saj në kompaninë e caktuar për rast studimi.
4. Gjetjet dhe analiza e të dhënave: Në kapitullin e katërt do të prezentohen gjetjet e pyetjeve hulumtuese të këtij punimi, mbledhja e të dhënave, analiza e tyre përmes metodave deri te testimi i hipotezave dhe në fund të kapitullit do të jepet një përmbledhje e këtyre gjetjeve.
5. Përfundimi dhe sugjerimet: Në fund të këtij hulumtimi në kapitullin e pestë do të paraqiten përfundimi dhe sugjerimet të nxjerra nga analiza e të dhënave në kapitujt e mëparshëm, të cilat do ti shërbejnë ndërmarrjes së caktuar për rast studimi për ta kuptuar rolin e BCG matricës në menaxhimin e portofolit të produkteve.

KAPITULLI II

RISHQYRTIMI I LITERATURËS

2.1. Kuptimi mbi bizneset familjare

Autorë të ndryshëm janë përpjekur të identifikojnë cilësitë e brendshme dhe natyrën themelore të bizneseve familjare. Sipas autorëve thelbi i një biznesi familjar shikohet si një vizion i zhvilluar nga një koalicion mbizotërues i kontrolluar nga anëtarët e së njëjtës familje ose një numër i vogël i familjeve dhe i qëndrueshëm në brezat e familjes ose familjeve. ¹ Autorët kanë sugjeruar që familjet e lidhura me familjet ndryshojnë nga të tjerët në atë se ato posedojnë një paketë unike të burimeve dhe aftësive që rezultojnë nga ndërveprimet midis njesisë familjare, entitetit të biznesit dhe anëtarëve të familjes. ²

Për më tepër, Gomez-Mejia thekson që bizneset familjare janë gjithashtu të dallueshme sepse ndajnë pasuri socioemotike. Sigurisht, përkufizime të bazuara në thelbin e këtyre deklaratave lejojnë studiuesit të diferencojnë bizneset familjare dhe të identifikojnë lloje të ndryshme të bizneseve familjare.³ Edhe pse të gjithë kuptojnë se çfarë është biznesi familjar, artikulimi i një përkufizimi unik duket një detyrë e vështirë.

Si në shumë disiplina të tjera, arritja e konsensusit rreth përcaktimit të koncepteve specifike nuk është e lehtë, veçanërisht në një fushë që është në fazën e saj të zhvillimit. Ka shumë përkufizime të krijuara për të përcaktuar një biznes familjar, të cilat janë plot paqartësi. Kufijtë dhe burimi i dallueshmërisë nuk janë rënë dakord plotësisht.

¹ Chua JH, Chrisman JJ, Sharma P (1999) "Defining the family business by behavior" *Entrep Theory Pract* 23(4)

² Habbershon TG, Williams M, MacMillan I (2003) A Unified systems perspective of family firm performance. *J Bus Ventur* 18(4).

³ Gomez-Mejia LR, Haynes KT, Nunez-Nickel M, Jacobson KJL, Moyano-Fuentes J (2007) "Socio-emotional wealth and business risks in family-controlled firms: evidence from Spanish olive oil mills".

Nuk ka ndonjë përcaktim ligjor të një biznesi familjar dhe komentuesit priren të përcaktojnë bizneset familjare në mënyra të ndryshme. Për disa, përkufizimi është aq i gjerë sa *"çdo biznes që e konsideron veten si biznes familjar"*, edhe nëse anëtarët e familjes nuk janë më të përfshirë në menaxhim dhe / ose pronësi. Me fjalë të tjera, një etikë e biznesit familjar është e mjaftueshme që biznesi të kualifikohet si biznes familjar.

Një përkufizim më i zakonshëm dhe më i ngushtë shkon përgjatë vijave vijuese:⁴

- familja zotëron një shumicë të aksioneve të votimit ose kontrollon në mënyrë efektive biznesin,
- një ose më shumë anëtarë të familjes (ose bashkëshortët e tyre) janë të përfshirë në menaxhimin e biznesit dhe,
- është më shumë se një gjeneratë, ose do të përfshihet në të ardhmen të biznesit.

Është me të vërtetë e fundit nga këto tre pika që dallon bizneset familjare nga bizneset e menaxhuara nga pronarët, sepse bizneset e menaxhuara nga pronarët nuk janë përcaktuar domosdoshmërisht në gjeneratën e ardhshme. Bizneset familjare vijnë në forma dhe madhësi të ndryshme. Disa biznese familjare janë jashtëzakonisht të vjetra, disa janë biznese të konsiderueshme ndërkombëtare dhe disa janë pronë e më shumë se një familjeje.

Zhvillimi i hulumtimit të biznesit familjar si një fushë autonome akademike filloi me artikullin e Donnelley "Biznesi familjar", botuar në Harvard Business Review në 1964.⁵ Ai theksoi tiparet specifike të bizneseve familjare, siç janë përfshirja e anëtarëve të familjes në biznes, pasojat e ndikimit të tyre në faktorët kryesorë të suksesit të biznesit, përbërjen e bordit drejtues ose vendimet e radhës⁶. Kështu, Donnelley përcaktoi biznesin familjar si më poshtë:

⁴ Ramadani, V. dhe Hisrich, R. (2015) "Ndermarresia dhe menaxhimi i biznesit të vogël", UEJL, Tetovë.

⁵ Donnelley, R.G. (1964) "The family business". Harvard Bus. Rev., f. 93–105.

⁶ Zachary, R.K. The importance of the family system in family business. J. Fam. Bus. Manag. 2011, f. 26–36

"Një kompani konsiderohet biznes familjar kur është identifikuar ngushtë me të paktën dy gjenerata të një familje dhe kur kjo lidhje ka pasur një ndikim të ndërsjellë në politikën e kompanisë dhe në interesat dhe objektivat e familjes."

Historianët dhe specialistët e menaxhimit kanë gjetur përkufizime jashtëzakonisht të vështira për tu zbuluar dhe kjo është dobësi e përsëritur në literaturë. Kuadri ligjor, qeverisës dhe financiar i bizneseve familjare nuk janë universal siç tregohet nga parathënia e listës së Revistës Familjare të vitit 2004 të Kompanive më të mëdha në botë:

"Hartimi i një liste të tillë është një sfidë e ashpër nga çdo masë. Midis ndryshimit të rregulloreve të zbulimit dhe ndryshimit të kursit të këmbimit të monedhës, shtypja e numrave të saktë dhe pronarëve është ... sfiduese. Shumë kompani aziatike dhe evropiane funksionojnë prapa strukturave të ndërlikuara të ndërmarrjeve mbajtëse që e bëjnë pronësinë dhe madje menaxhimin e vështirë për t'u përcaktuar."

Në krahasim me firmat jofamiljare, bizneset familjare janë një formë e veçantë e ndërmarrjes me ndryshimin më të dukshëm që janë mbivendosja unike e familjes, pronësisë dhe menaxhimit mbrenda ndërmarrjes.⁷ Ky dallim krijon një situatë kur familja operon jo vetëm si një njësi sociale, por edhe si një njësi ekonomike që siguron një numër avantazhesh. Për shembull, bizneset familjare në përgjithësi gëzojnë kosto më të ulëta agjencie si rezultat i 'altruizmit familjar' i cili krijon një qëndrim bashkëpunues ku burimet e biznesit arrijnë të maksimizojnë vlerën për kolektivin familjar (në krahasim me atë individuale).

Ekzistojnë gjithashtu përfitime të efikasitetit nga përfshirja e familjes pasi kostot e monitorimit dhe kontrollit mund të jenë më të ulta nga nivelet më të larta të besimit ndërmjet anëtarëve të familjes. Këto fitime potencialisht përkthehen në një përfitim më të madh për familjen dhe biznesin për një afat të gjatë. Përqendrimi në krijimin e vlerës për familjen do të thotë gjithashtu se bizneset familjare kanë një angazhim për investime që ndërtojnë vlera afatgjata.

⁷ Lansberg, I. (1988) "The succession conspiracy", Family Business Review, Vol. 1, Nr. 2, f.119–143.

Autorë të shumtë, të huaj dhe vendorë, kanë dhënë mendime dhe përshkrime të ndryshme rreth biznesit familjar. Biznesi familjar është një kompani në të cilën anëtarët e familjes janë të përfshirë direkt në pronësinë apo funksionimin e tij.⁸

Biznesi familjar klasifikohet si ndërmarrje, ku kapitalin bazë e kontrollojnë apo menaxhojnë dy ose më tepër anëtarë të familjes, me tendenca të qarta për t'u trashëguar në brezat që vijnë, në mënyrë që të ruhet pasuria në familje.⁹

Zhvillimi i sipërmarrjes dhe biznesit familjar është shumë i rëndësishëm për ekonominë e vendit, mirëpo, ka edhe shumë kufizime sidomos në ekonomitë e vendeve në tranzicion. Krijimi i bizneseve të reja në vendet në tranzicion konsiderohet si një komponent kritik për transformimin ekonomik të këtyre vendeve.¹⁰

Bizneset e reja familjare ndihmojnë në procesin e ristrukturimit duke ofruar praktika më të mira pune në krahasim me kompanitë shtetërore, demonopolizimin e ndërmarrjeve monopole, dhe rritjen e numrit të të punësuarve.¹¹ Edhe përkundër rëndësisë, shumë biznese familjare në ekonomitë në tranzicion, nuk kanë qenë në gjendje të rriten dhe kanë dështuar në rolin e tyre transformues.

Themeluesi i biznesit familjar në të shumtën e rasteve është edhe lideri i biznesit, ai shpesh e mban të njëjtin emër me atë të kompanisë. Rëndësi të veçantë për suksesin e kompanisë ka edhe mundësia e takimit si të klientëve ashtu edhe të punëtorëve me liderin e tyre. Personaliteti i liderit të biznesit familjar është i përhapur në të gjithë kompaninë, dhe kujdesi e afërsia e tij me punëtorët është një motiv shtesë për të punuar së bashku në zhvillimin e biznesit¹².

⁸ Kërçini, D. (2008). "Sipërmarrja dhe drejtimi i biznesit të vogël" Tiranë.

⁹ Ademi, B. (2008). "Menaxhimi i Biznesit Familjar" Tetovë.

¹⁰ Chris Woodruff & Kristi McMillan. (2002). "The Central Role of Entrepreneurs in Transition Economies". Journal of Economic Perspectives, f.153-170.

¹¹ Winiecki, J. (2003). Transition Economies Foreign Trade. London : Routledge

¹² Wagner, M. R. (2007). "Unternehmensnachfolge in mittelständischen Familienunternehmen"

Karakteristikat e një sipërmarrësi në biznesin familjar janë të përcaktuara nëpërmjet shtatë cilësive sipas:

- Sipërmarrësi duhet të marrë mbi vete riskun,
- Të jetë specialist në fushën e caktuar,
- Të udhëhiqet nga objektivat,
- Të jetë i pavarur,
- Të dijë të veçojë idetë e mira,
- Të ketë rezistencë fizike dhe
- Të jetë punëtor i zellshëm

Burimet unike të firmës familjare janë për shkak të aftësive të kopjuara ose "familjaritetit" të firmave të tilla. "Familjariteti" përshkruhet si një paketë unike e burimeve të krijuara nga bashkëveprimi i familjes dhe biznesit.¹³ Deri në një pikë të caktuar, një firmë mund të përkufizohet si biznes familjar kur firma ekziston për shkak të vlerës reciproke ekonomike dhe jo-ekonomike të krijuar përmes kombinimit të dy sistemeve.

Familjariteti mund të jetë një pikë ndryshimi që kontribuon në avantazh konkurrues¹⁴ dhe lejon firmat familjare të kenë avantazhe konkurruese mbi bizneset jofamiljare. Familjariteti mund të krijojë të dy avantazhe dhe disavantazhe. Një nga avantazhet kryesore është përdorimi mbrenda shoqërisë së një gjuhe unike familjare, e cila lejon anëtarët të komunikojnë më me efikasitet dhe të shkëmbejnë më shumë informacione.

Nga këndvështrimi financiar, familjariteti përqendrohet në perspektivat afatgjata, sepse familjet duan:

[1] Të sigurojnë sigurinë financiare të gjeneratës themeluese

[2] Të sigurojnë që interesat e biznesit familjar do të mbeten të zbatueshme

¹³ Habbershon, T. and Williams, M. (1999) 'A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms', Family Business Review, Vol. 12, No. 1.

¹⁴ Craig, J. and Moores, K. (2005) 'Balanced scorecards to drive the strategic planning of family firms', Family Business Review, Vol. 18, Nr. 2.

[3] Të zhvillojnë kritere për vlerësimin e mundësive të biznesit për veten e tyre. Prandaj, nga ana pozitive, firmat familjare nuk marrin vendime financiare të rrezikshme sepse ato kanë një perspektivë më të gjatë kohore dhe nuk janë aq të përgjegjshëm për perspektivat afatshkurtra, ndërsa, në anën negative, firmat familjare kanë burime të jashtme financiare të kufizuara sepse ata shmangin ndarjen e barazisë me anëtarët jo të familjes. Kjo është arsyeja pse firmat familjare shpesh përshkruhen si konservatore dhe të qëndrueshme.¹⁵

Literatura sugjeron zbulimin e shumë pasojave për shkak të sjelljes konservatore të firmave familjare, për shembull, introversimi, mungesa e profesionalizmit, nepotizmi sesa meritokracia në praktikën e promovimit, ngurtësia, feudimi i familjes dhe mungesa e një vazhdimësie të planifikuar strategjike që mund të pengojë inovacionin.

Tashmë është shkruar shumë për pikat e forta dhe të dobëta tregtare të bizneseve familjare, krahasuar me bizneset e tjera. Për shembull, shpesh thuhet se pikat e forta të tyre përfshijnë një pasion të vërtetë për krenari dhe biznes, një gatishmëri më të madhe për të menduar dhe investuar për një afat të gjatë, dhe një dëshirë për stabilitet për sa i përket marrëdhënieve me klientët dhe furnitorët. Dobësitë e përmendura shpesh përfshijnë një dështim për të planifikuar për sukses, një konfuzion midis asaj që është familja dhe asaj që është biznesi, dhe problemeve që hasen në tërheqjen dhe mbajtjen e drejtuesve jofamiljarë.

Një nga ndryshimet kryesore midis një biznesi familjar dhe çdo biznesi tjetër është se është mjaft e zakonshme mbrenda një biznesi familjar që një anëtar i familjes të përfshihet në biznes në një numër kapacitetesh të ndryshme dhe të "veshë kapele të ndryshme". Për shembull, ai ose ajo mund të jenë:

- aksionar individual,
- një i afërm i familjes që zotëron aksione në biznes,
- drejtor apo

¹⁵ Donckels, R., Frohlich, E. (1991) "Are family businesses really different?" Family Business Review, Vol. 4, No.2.

- një punonjës.

Është e rëndësishme që anëtarët e familjes të jenë të vetëdijshëm për mundësinë e konflikteve që vijnë si rezultat i pozicioneve të ndryshme të mbajtura në lidhje me biznesin. Për shembull, është mjaft e mundur që të krijohet një situatë kur detyrat e një anëtari të familjes si drejtori bien ndesh me detyrat e tij ose të saj që i detyrohen besimtarit. Prandaj, anëtarët e familjes duhet të jenë vigjilent ndaj potencialit për konflikt dhe, nëse është e nevojshme, të marrin këshilla profesionale.

Lloje të ndryshme të biznesit familjar

Në pjesën më të madhe, biznesi familjar zhvillohet përmes një kompanie të kufizuar. Sidoqoftë, është e rëndësishme të pranohet që një numër biznesesh familjare zhvillohen përmes një partneriteti të përgjithshëm ose një partneriteti me përgjegjësi të kufizuar (PPK), në këtë rast do të zbatohen konsiderata të ndryshme.¹⁶

Një PPK është një hibrid midis një kompanie dhe një partneriteti të përgjithshëm, në atë që ajo tatohet si një partneritet por për sa i përket marrëdhënies së saj me palët e treta është më shumë si një kompani. Disa nga dallimet kryesore midis këtyre tre strukturave të ndryshme ligjore janë si më poshtë:

- **Përgjegjësia e aksionarit**

Aksionarët në një kompani të kufizuar gëzojnë një përgjegjësi të kufizuar. Partnerët (ose anëtarët) e një PPK gjithashtu gëzojnë një përgjegjësi të kufizuar (subjekt i përjashtimeve të caktuara), ndërsa partnerët në një partneritet të përgjithshëm kanë një përgjegjësi të pakufizuar.

- **Tatimimi**

Një kompani e kufizuar tatohet nga fitimet që ai bën, ndërsa partnerët ose anëtarët e një partneriteti të përgjithshëm dhe një PPK tatohen personalisht në pjesën e tyre të fitimeve të

¹⁶ Drake Andre (2009) "Understanding family business- A Practical Guide for the Next Generation" Institute for Family Businesses. https://www.ifb.org.uk/media/1351/nxg_ufb_final.pdf

partneritetit ose PPK. Aksionarët në një kompani të kufizuar tatohen mbi çdo dividend ose pagë të marrë.

- **Subjekt juridik i veçantë.**

Edhe një kompani e kufizuar dhe një PPK janë persona juridikë të veçantë dhe mund të lidhin kontrata në emrin e tyre. Në të kundërt, nuk ka asnjë person juridik të veçantë të përfshirë në një partneritet të përgjithshëm - partnerët kontraktojnë në emrat e tyre.

- **Shpalosja publike**

Të dy kompanitë e kufizuara dhe PPK-të u kërkohet të paraqesin llogari financiare dhe informacione të tjera pranë Regjistruesit të Kompanive (Regjistrat Qëndror). Në varësi të përjashtimeve të caktuara për bizneset e vogla, llogaritë duhet të kontrollohen. Të gjitha informacionet e paraqitura mund të inspektohen nga publiku. Partneritetet e përgjithshme nuk kërkohet të paraqesin ndonjë llogari ose informacion tjetër në sekretari dhe gjithashtu nuk kërkohet që llogaritë e tyre të auditohen, pavarësisht nga madhësia.

- **Artikujt e asociimit krahasuar me marrëveshjet e partneritetit ose anëtarësimit**

Krijimi i një kompanie të kufizuar përcaktohet në një dokument të quajtur memorandum dhe artikuj të shoqatës. Memorandumi është me pak rëndësi praktike dhe dokumenti më i rëndësishëm është artikujt e asociimit. Artikujt janë depozituar pranë Regjistruesit të Kompanive dhe kështu janë të hapura për inspektim publik.

2.2. Koncepti bashkohorë i marketingut strategjik

Fjala "strategji" rrjedh nga fjala greke "stratēgos"; stratus (nënkupton ushtrinë) dhe "më parë" (që do të thotë të udhëheqësh / lëvizësh). Strategjia është një veprim që menaxherët ndërmarrin për të arritur një ose më shumë nga qëllimet e organizatës. Strategjia gjithashtu mund të përcaktohet si "Një drejtim i përgjithshëm i vendosur për kompaninë dhe komponentët e saj të

ndryshëm për të arritur një gjendje të dëshiruar në të ardhmen. Strategjia rezulton nga procesi i detajuar i planifikimit strategjik”.¹⁷

Duke shpjeguar termin "strategji" në disa detaje, si mund ta shpjegojmë ose përshkruajmë marketingun strategjik? Nuk ka ndonjë përcaktim specifik për marketingun modern. Në thelb është një përzierje e elementeve të ndryshme të formave më të njohura të marketingut. Pra, do të ishte e përshtatshme që ta përcaktojmë marketingun modern si:

"Marketingu modern është një bashkim i strategjive moderne të marketingut për të identifikuar, parashikuar dhe kënaqur nevojat e konsumatorit në këmbim të të ardhurave të konsiderueshme dhe afatgjata."

Përcaktimi afatgjatë i qëllimeve afariste të ndërmarrjes dhe resurseve për sendërtimin e tyre quhet Planifikim Strategjik i Marketingut. Duke qenë se marketingu luan një rol kryesor në përshtatjen e ndërmarrjes kushteve të tregut, shpeshherë planifikimi strategjik dhe planifikimi i marketingut përdoren për të emëruar të njëjtin koncept. Mirëpo, në të vërtetë planifikimi strategjik përfshinë tërë aktivitetin afarist, ndërsa plani i marketingut përqendrohet në programimin e elementeve të marketing miksit, për të ndihmuar ndërmarrjen ti përshtatet kushteve të tregut. Krahas elementeve të marketing miksit plani strategjik programon edhe resurset tjera materiale dhe njerëzore të nevojshme për përshtatjen e aktivitetit të ndërmarrjes kushteve të tregut.

Strategjia e marketingut sipas Kotler, Armstrong, Saunders and Wong¹⁸ është logjika e marketingut me të cilën njësia e biznesit shpreson të arrijë objektivat e saj të marketingut. Kjo tregon se si strategjitë për tregjet e synuara dhe pozicionimin bazohen në avantazhet diferenciale të firmës. Ai duhet të detajojë segmentet e tregut në të cilin do të përqendrohet kompania.

Këto segmente sipas Kotler ndryshojnë në nevojat dhe dëshirat e tyre, përgjigjet ndaj marketingut dhe përfitueshmërisë. Kompania duhet të bëjë përpjekjet e saj në atë segment të

¹⁷ Nexhbi Veseli dhe Teuta Veseli (2009), "Menaxhimi marketingut", UEJL, Tetovë.

¹⁸ Kotler P & Armstrong, G & Saunders, J & Wong, V (1999), "Principles of Marketing" 2nd European Edition Prentice Hall Europe

tregut që mund të shërbejë më mirë nga një këndvështrim konkurrues. Ai duhet të zhvillojë një strategji të marketingut për secilin segment të synuar.

Menaxhimi Strategjik i Marketingut (MSM) është plan afatgjatë i orientuar në ndërmarrjen si tërësi. Gjatë MSM menaxherët e konsiderojnë ndërmarrjen si një njësi të vetme dhe e pyesin veten se çfarë duhet bërë që të mund të arrihet deri te realizimi i qëllimit të organizatës.¹⁹

Periudha në të cilën po kalon shoqëria njerëzore tani pasqyrohet në vepra të ndryshme të specializuara me emra që shprehin tiparet (karakteristikat) e saj në krahasim me periudhat e mëparshme: ekonomia e re (11), ekonomia e dijes, etj. Në ekonominë e re, secila shkencë ripërcakton objektin, metodën dhe mjetin e saj shkencor. Marketingu nuk bën përjashtim nga ky trend, përmbajtja e tij duke u ripërcaktuar vazhdimisht dhe pasqyruar në kuadrin e disa koncepteve që raportuan në fazat e mëparshme të zhvillimit të marketingut, janë grupuar në një koncept të ri, të quajtur marketing modern.

Marketingu modern gjurmon origjinën e tij te format primitive të tregtisë. Ndërsa njerëzit filluan të përvetësojnë teknikat e specializimit të punës, u shfaq nevoja për individë dhe organizata për të lehtësuar procesin e shkëmbimit. Megjithatë, rreth vitit 1900, marketingu ishte pak më shumë sesa shpërndarje fizike. Gjurmimi i zhvillimit të marketingut modern realizohet përmes tre fazave të epokës së prodhimit, epokës së Produktit dhe epokës së shitjeve.

Sipas Philip Kotler, marketingu përfshin 5 koncepte konkurruese që 2 konceptet e fundit janë konceptet më moderne konkurruese dhe marketingu modern është i integruar prej tyre. Këto 5 koncepte janë:²⁰

Epoka e prodhimit

Epoka e prodhimit, një nga më të vjetrat në biznes, thotë se konsumatorët preferojnë produkte që janë gjerësisht të disponueshëm dhe të lira. Menaxherët e bizneseve të orientuar nga

¹⁹ Nail Reshidi (2013), "Strategjitë e marketingut", Prishtinë.

²⁰ Kotler P, (2001), "A Framework for Marketing Management", by Prentice Hall

prodhimi përqendrohen në arritjen e efikasitetit të lartë të prodhimit, kostove të ulëta dhe shpërndarjes masive. Ky orientim ka kuptim në vendet në zhvillim, ku konsumatorët janë më të interesuar në marrjen e produktit sesa në karakteristikat e tij.

Përdoret gjithashtu kur një kompani dëshiron të zgjerojë tregun. Ai përqendrohet në vëllimin e prodhimit dhe teknologjinë në mënyrë që të ulë kostot, duke çuar në çmime më të ulëta dhe zgjerim të tregut. Ky orientim ka qenë gjithashtu një strategji kryesore e shumë ndërmarrjeve.

Epoka e produkteve

Bizneset e tjera udhëhiqen nga koncepti i produktit, i cili mendon se konsumatorët favorizojnë ato produkte që ofrojnë më shumë cilësi, performancë ose karakteristika inovative. Menaxherët në këto organizata përqendrohen në bërjen e produkteve superiore dhe përmirësimin e tyre me kalimin e kohës, duke supozuar se blerësit mund të vlerësojnë cilësinë dhe performancën.

Epoka e shitjeve

Epoka e shitjes, një tjetër orientim i zakonshëm i biznesit, thotë se konsumatorët dhe bizneset, nëse lihen vetëm, zakonisht nuk do të blejnë mjaftueshëm nga produktet e organizatës. Prandaj, organizata duhet të ndërmarrë një përpjekje agresive të shitjes dhe promovimit. Ky koncept supozon se konsumatorët duhet të jenë të lidhur në blerje, kështu që kompania ka një bateri të mjeteve të shitjes dhe promovimit për të stimuluar blerjen.

Epoka e marketingut

Epoka e marketingut, bazuar në parimet qendrore të kristalizuara në mesin e viteve 1950, sfidon tre orientimet e biznesit që sapo diskutuam. Koncepti i marketingut vlerëson se çelësi për arritjen e qëllimeve organizative konsiston në që kompania të jetë më efektive sesa konkurrentët e saj në krijimin, shpërndarjen dhe komunikimin e vlerës së klientit në tregjet e zgjedhura të synuara.

Theodore Levitt nga Harvard tërhoqi një kontrast perceptues midis epokës së shitjes dhe marketingut:

“Shitja përqendrohet në nevojat e shitësit; marketingu në nevojat e blerësit. Shitja është e preokupuar me nevojën e shitësit për ta kthyer produktin e tij në para; marketingu me idenë e

plotësimin të nevojave të klientit me anë të produktit dhe tërë grupit të gjërave që lidhen me krijimin, shpërndarjen dhe përfundimin e konsumimit të tij. "

Epoka e marketingut mbështetet në katër shtylla: tregu i synuar, nevojat e klientit, marketingu i integruar dhe përfitimi.



Figura 1. Katër shtyllat e epokës së marketingut

➤ Tregu i targetuar :

Kompanitë bëjnë më të mirën kur zgjedhin me kujdes tregun e tyre të synuar dhe përgatisin programe të përshtatshme për marketing.

➤ Nevojat e klientëve:

Një kompani mund të përcaktojë me kujdes tregun e saj të synuar, por nuk arrin t'i kuptojë saktë nevojat e klientëve. Është e qartë, të kuptuarit e nevojave dhe dëshirave të klientit nuk është gjithmonë e thjeshtë. Disa klientë kanë nevoja për të cilat nuk janë plotësisht të vetëdijshëm; disa nuk mund t'i artikulojnë këto nevoja ose të përdorin fjalë që kërkojnë interpretim. Ne mund të bëjmë dallimin midis pesë llojeve të nevojave: (1) nevoja të deklaruara, (2) nevoja reale, (3) nevoja të paqena, (4) nevoja kënaqësie dhe (5) nevoja sekrete.

➤ **Marketingu i Integruar:**

Kur të gjitha departamentet e kompanisë punojnë së bashku për t'i shërbyer interesave të klientëve, rezultati është marketingu i integruar. Marketingu i integruar zhvillohet në dy nivele. Së pari, funksionet e ndryshme të marketingut forcat e shitjes, reklamimi, shërbimi ndaj klientit, menaxhimi i produktit, hulumtimi i marketingut duhet të punojnë së bashku. Të gjitha këto funksione duhet të koordinohen nga këndvështrimi i klientit.

Së dyti, marketingu duhet të përkrahet nga departamentet e tjera. Sipas David Packard nga Hewlett-Packard "Marketingu është shumë i rëndësishëm për t'ia lënë vetëm departamentit të marketingut" Marketingu nuk është një departament aq shumë sa një orientim në të gjithë kompaninë.

➤ **Profitabiliteti:**

Qëllimi përfundimtar i konceptit të marketingut është të ndihmojë organizatat të arrijnë objektivat e tyre. Në rastin e firmave private, objektivi kryesor është fitimi; në rastin e organizatave jofitimprurëse dhe ato publike, mbijetojnë dhe tërheqin fondet e mjaftueshme për të kryer punë të dobishme. Firmat private duhet të synojnë të arrijnë fitime si pasojë e krijimit të vlerës superiore të klientit, duke kënaqur nevojat e klientit më mirë sesa konkurrentët.

 Epoka e marketingut shoqëror

Në disa raste është vënë në dyshim nëse koncepti i marketingut është një filozofi e përshtatshme në një epokë të përkeqësimit të mjedisit, mungesës së burimeve, rritjes eksplozive të popullsisë, urisë dhe varfërisë në botë, dhe shërbimeve të neglizhuara sociale. A janë ndërmarrjet ato që kënaqin me sukses konsumatorin, që dëshirojnë të veprojnë në interesin më të mirë dhe afatgjatë të konsumatorëve dhe shoqërisë?

Koncepti i marketingut anon nga konfliktet e mundshme midis dëshirave të konsumatorit, interesave të konsumatorit dhe mirëqenies shoqërore afatgjatë. Megjithatë, disa firma dhe industri janë kritikuar për plotësimin e kërkesave të konsumatorit në kurriz të shoqërisë. Situata të tilla kërkojnë një term të ri që zgjeron konceptin e marketingut.

Mund të quajmë atë koncept i marketingut shoqëror, i cili konsideron se detyra e organizatës është të përcaktojë nevojat, dëshirat dhe interesat e tregjeve të synuara dhe të sigurojë kënaqësitë e dëshiruara në mënyrë më efektive dhe më efikase sesa konkurrentët, në një mënyrë që ruan ose rrit konsumatorin dhe mirëqenia e shoqërisë.

Epoka e shitjes merr një perspektivë brenda-jashtë. Fillon me fabrikën, përqendrohet në produktet ekzistuese dhe bën thirrje për shitje të mëdha dhe promovim për të prodhuar shitje fitimprurëse. Epoka e marketingut merr një perspektivë të jashtme. Fillon me një treg të përcaktuar mirë, përqendrohet në nevojat e klientit, koordinon aktivitetet që prekin klientët dhe prodhon fitime duke kënaqur klientët.

Roli i marketingut modern

Qëllimi kryesor i përpjekjeve të marketingut të një organizate është të zhvillojë marrëdhënie të kënaqshme me klientët që përfitojnë si konsumatorin ashtu edhe organizatën. Këto përpjekje e bëjnë marketingun të shërbejë një rol të rëndësishëm mbrenda shumicës së organizatave dhe mbrenda shoqërisë. Siç u përmend, marketingu modern është një koncept shumë i ri që ka nevojë që kompanitë dhe tregtarët t'i kushtojnë vëmendje. Deri më tani, rolet e marketingut modern dhe aplikimi i tij nuk ka shumë vëmendje.

Siç është përmendur, marketingu modern është një koncept i ri që përfaqëson nevojat dhe vlerat e konsumatorëve dhe shoqërisë, jo vetëm korporatat dhe përfitimet. Kompanitë kërkojnë avantazhet e tyre dhe ata nuk kujdesen për parimin themelor se çfarë lloj qëllimesh dhe vlerash kanë individët dhe shoqëria. Prandaj, kompanitë duhet të jenë të njohura me këtë parim modern dhe strategjik dhe duhet t'i tërheqim vëmendjen e tyre synimeve dhe interesave të njerëzve dhe jo vetëm të ndërmarrjeve. Kjo është e mundur me zgjerimin e konceptit të marketingut modern dhe duke inkurajuar kompanitë ta zëvendësojnë atë sesa mënyrën tradicionale.

❖ **Karakteristikat e marketerëve modern**

Paul Christ ka numëruar pesë karakteristika për tregtarët modernë. Ato përfshijnë:²¹

1. Shkathtësitë themelore të biznesit

Marketerët janë para së gjithash njerëzit e biznesit që duhet të kryejnë detyrat e nevojshme që kërkohen nga të gjithë njerëzit e aftë të biznesit. Këto aftësi themelore përfshijnë analizën e problemeve dhe vendimmarrjen, komunikimin me gojë dhe me shkrim, aftësitë themelore sasiore dhe funksionimin e mirë me të tjerët.

2. Të kuptuarit e ndikimit të marketingut

Tregtarët duhet të dinë se si vendimet e tyre do të ndikojnë në fusha të tjera të Kompanisë dhe partnerëve të tjerë të biznesit. Ata duhet të kuptojnë se vendimet e marketingut nuk merren në izolim dhe se vendimet e marra nga ekipi i marketingut mund të çojnë në probleme për të tjerët. Për shembull, marrja e një vendimi për të bërë një shitje të veçantë që ul ndjeshëm çmimin e një produkti mund të paraqesë probleme të furnizimit nëse zona e prodhimit nuk informohet mirë paraprakisht për shitjen.²²

3. Shkathtësi teknologjike

Marketerët e sotëm duhet të kenë një kuptim të fortë të teknologjisë në dy fronte. Së pari, marketerët duhet të jenë të aftë në përdorimin e teknologjisë si pjesë të aktiviteteve të tyre të përditshme. Së dyti, marketerët duhet të kuptojnë teknologjinë dhe aplikimet në zhvillim për të zbuluar mundësitë e mundshme të biznesit, si dhe kërcënimet e mundshme.

4. Nevoja për një perspektivë globale

Falë internetit, pothuajse çdo kompani mund të kryejë biznes në një shkallë globale. Sidoqoftë, thjesht të kesh një faqe në internet që është e arritshme për qindra miliona njerëz në të gjithë botën nuk garanton sukses. Marketerët që shesin ndërkombëtarisht duhet të kuptojnë nuancat e tregtisë ndërkombëtare dhe dallimeve kulturore që ekzistojnë midis tregjeve.

²¹ Christ, P. (2012). "KnowThis: Marketing Basics"; Digital eBook format, by KnowThis Media.

²² Trader, J. (2008), "How Do You Do It Joe?" http://www.traderjoes.com/how_we_do_biz.html

5. Kërkues i informacionit

Fusha e marketingut është dinamike. Ndryshimet ndodhin vazhdimisht dhe shpesh shpejt. Tregtarët duhet të mbajnë kontakte të ngushta me këto ndryshime përmes një diete të qëndrueshme të informacionit.²³

2.3. Përkufizimi i menaxhmentit portfol

Portofoli është një koleksion i instrumenteve të investimeve, si aksione, fonde të ndërsjella, obligacione dhe ekuivalentë të tjerë të parave të gatshme, etj. Menaxhimi i portofolit është arti i zgjedhjes së mjeteve të duhura të investimit në proporcionin e duhur për të gjeneruar kthime optimale me një bilanc rreziku nga investimi i bërë.

Me fjalë të tjera, një portofol është një grup i pasurive. Portofoli jep një mundësi për të diversifikuar rrezikun. Diversifikimi i rrezikut nuk do të thotë që do të ketë një eliminim të rrezikut. Edhe një portofol optimal nuk mund të eliminojë rrezikun e tregut, por vetëm mund të zvogëlojë ose eliminojë rrezikun e diversifikueshëm. Sapo zvogëlohet rreziku, ndryshueshmëria e kthimit zvogëlohet.²⁴

Mendimet e huazuara nga administrimi i portofolit të investimeve u aplikuan për herë të parë në një nivel biznesi dhe iu kushtua shumë vëmendje gjatë viteve 1970 dhe 1980²⁵. Disa nga pyetjet e rëndësishme në menaxhimin e këtyre portofoleve të investimeve janë gjithashtu të rëndësishme kur menaxhojnë portofolet e projektit. Por ndryshimet midis administrimit të portofolit të biznesit dhe projekteve janë ndoshta më të mëdha se ngjashmëritë.

Menaxhimi i portofolit të biznesit ka bazën e tij në një nivel të përgjithshëm në kompani, dhe ka të bëjë me pyetje mbi nivelin në të cilin duhet të jenë bizneset dhe si duhet të ndahet përpjekja midis tyre. Niveli tjetër në organizatën ku mendimi i portofolit fitoi aplikime ishte niveli i produktit, d.m.th brenda bizneseve ku kompanitë janë aktive, në lidhje me mënyrën se si duhet

²³ Christ, P. (2012). "KnowThis: Marketing Basics"; Digital eBook format, by KnowThis Media.

²⁴ Nexhbi Veseli dhe Teuta Veseli (2009), "Menaxhimi marketingut", UEJL, Tetovë.

²⁵ McGrath, M. E. (2004). "Next Generation Product Development - How to Increase Productivity, Cut Costs, and Reduce Cycle Times". New York, McGraw Hill.

të jetë përzierja e produkteve në të tashmen dhe në të ardhmen. Dallimi kryesor midis administrimit të portofolit të biznesit dhe produkteve është se, në administrimin e bizneseve, produktet ekzistuese në biznes merren, në krahasim me menaxhimin e portofolit të produkteve, i cili përfshin shumë më shumë paqartësi. Menaxhimi i portofolit të produkteve merret me ngjarje dhe mundësi të ardhshme kur pjesa më e madhe e informacionit të kërkuar për të marrë vendime është shumë e pasigurtë.²⁶

Shembuj të ndryshimeve të mëtejshme janë mjedisi më dinamik i vendimmarrjes për menaxhimin e portofolit të produkteve dhe fakti që ai merret me projekte në faza të ndryshme të përfundimit, në kontrast me menaxhimin e portofolit të biznesit. Dallimi tjetër që duhet bërë është ai midis menaxhimit të portofolit të produktit dhe projektit. Nëse ndryshimet midis administrimit të portofolit të biznesit dhe produkteve duken mjaft të dukshme, nuk është ky rasti për ndryshimet midis menaxhimit të portofolit të produktit dhe projektit. Shumica e proceseve që përdoren për menaxhimin e portofolit të produkteve përqendrohen vetëm në përpjekjet e reja të zhvillimit të produktit²⁷. Synimi me këto procese është të ndihmojmë një organizatë në shpërndarjen e burimeve të kufizuara për zhvillimin e produkteve të reja për tregun.

Përkufizimi i një portofoli produkti të deklaruar nga Shoqata e Menaxhimit të Zhvillimit të Produkteve (PDMA) është "një grup produktesh dhe linjash produktesh që firma ka vendosur në treg".

Meqenëse shumica e përpjekjeve për zhvillimin e produkteve kryhen në projekte, lidhja midis menaxhimit të produktit dhe portofolit të projektit, duhet të thuhet se është afër. Sidoqoftë, përpjekjet për zhvillimin e produkteve të reja përbëjnë vetëm një nënbashkësi të të gjitha projekteve që një ndërmarrje ndërmerr. Për shembull, ato nuk përfshijnë projekte që synojnë përmirësime të brendshme, projekte mirëmbajtjeje dhe projekte që përqendrohen më shumë në zhvillimin e pa paragjykuar.

²⁶ Cooper, R. G., Edgett, S. J. and Kleinschmidt, E. J. (2001b) "Portfolio Management for New Products". Cambridge MA, Perseus Publishing.

²⁷ Kendall, G. and Rollins, S. C. (2003). Advanced Project Portfolio Management and the PMO: Multiplying ROI at Warp Speed. Florida, J. Ross Publishing, Inc

Konkurrenca në tregjet e të gjithë botës po bëhet gjithnjë e më e fortë, gjë që mund të rezultojë në fitime më të ulëta dhe humbje të klientëve për firmat. Faktorët që kontribuojnë për të qëndruar konkurrues në treg janë kritikë, që është e rëndësishme që firmat të zgjedhin çdo proces operativ të vetëm. Menaxhimi i konfigurimit të portofoleve të produkteve është një pjesë e enigmave të përfitueshmërisë së kompanive dhe kjo temë konsiderohet sot një çështje e rëndësishme strategjike për organizatat mbrenda të gjitha industrive²⁸.

Lënda ka fituar shumë vëmendje midis menaxhmentit të lartë dy dekadave të fundit. Menaxhimi i portofolit përfshihet drejtpërdrejt, ose indirekt, në të gjitha sektorët e një kompanie, siç është marketingu, prodhimi dhe zhvillimi i produktit, dhe ndikon në ndarjet e ndryshme. Menaxhimi i portofolit është një proces dinamik i vendimeve ku projektet aktive të një kompanie azhurnohen dhe rishikohen vazhdimisht dhe projektet e reja vlerësohen dhe përparësohen. Prandaj, disa projekte zgjidhen për të vazhduar dhe përshpejtuar, dhe disa refuzohen ose anulohen. Gjatë gjithë procesit, burimet shpërndahen vazhdimisht.²⁹

Menaxhimi i portofolit karakterizohet nga vendime të vështira strategjike dhe diskutime, kushte të ndryshueshme dhe të pasigurta, vendimmarrës të shumtë dhe qëllime, dhe ndërvarësi midis projekteve.³⁰

Sipas Cooper, Edgett dhe Kleinschmidt, vetëm gjashtë nga 100 ndërmarrje kanë sukses me menaxhimin e portofolit. Faktori i zakonshëm i dështimit i identifikuar është përfshirja e pamjaftueshme e menaxhimit të portofolit në nivelin strategjik. Arsyet e mëtutjeshme janë përparësia e projekteve të bazuara në agjendat e drejtuesve, përqendrimi i tepërt në matjet financiare dhe mungesa e udhëzimeve konkrete dhe të përpunuara.

Ndërmarrjet e suksesshme nga ana tjetër, kanë një emërues të përbashkët. Ata të gjithë kanë praktika të pjekura të qarta dhe kanë mësuar se si të trajtohen: shkalla e firmës së tyre,

²⁸ Levin, Ginger and Wyzalek, John (2014) "Portfolio Management - A Strategic Approach". Auerbach Publications.

²⁹ Cooper, Robert G., Edgett, Scott J., Kleinschmidt, Elko J. (2001) "Portfolio management for new product development: results of an industry practices study. R&D Management" <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1467-9310.00225>

³⁰ Denney, Richard (2005) "Succeeding with Use Cases: Working smart to Deliver Quality"

mjedisi në të cilin operon dhe sfidat dhe ndryshimet me të cilat përballen, kultura organizative dhe vendosmëria për të punuar në mënyrë sistematike me menaxhimin e portofolit.

Firmat e suksesshme kanë grupe menaxhuese që kanë përvojë të mirë me metodat e menaxhimit të portofolit dhe e mbështesin atë me veprimet e tyre. Më tej, ata i konsiderojnë projektet në një kontekst portofoli, së bashku në një tablo më të madhe, dhe ka qëndrueshmëri dhe përafrim në të gjitha projektet në vazhdim.

Sot, menaxhimi strategjik i portofoleve të produkteve është më kompleks se kurrë më parë, dhe hulumtimet ekzistuese për këtë çështje nuk janë shteruese. Deri më sot, teoritë e menaxhimit të portofolit nuk marrin asnjë faktor të brendshëm ose të jashtëm të tregut dhe as procese të strategjisë së korporatës në konsideratë pragmatike.³¹ Teoritë nënkuptojnë se faktorët e tregut janë me rëndësi, por nuk përfshijnë mënyrën e shqyrtimit të tyre, cilat faktorë të marrin në konsideratë, ose çfarë po pengon që faktorët të mos trajtohen).

Mjedisi i biznesit është më kompleks sot sesa më parë dhe rrjedhimisht menaxhimi i portofolit të produkteve nuk mund të trajtohet në vakum. Përkundrazi, duhet të merret parasysh një perspektivë e menaxhimit strategjik, ku theksi vihet në ndikimin e proceseve të korporatave. Kjo është diçka që lihet në teoritë e menaxhimit të portofolit të sotëm.

Një perspektivë e menaxhimit strategjik është thelbësor për të kuptuar madhësinë e realitetit kompleks të menaxherëve të produktit dhe vendimmarrësve strategjikë kur hartohet portofolet e produktit. Kur hartëzohen dhe përpiqet të kuptohen proceset e menaxhimit strategjik dhe strategjisë në një kontekst të menaxhimit të portofolit, është thelbësore të vendoset gjithçka në një kontekst. Të gjitha kompanitë kanë parakushte të ndryshme kur bëhet fjalë për menaxhimin e portofolit dhe procese të ndryshme korporative dhe mjedise përreth që ndikojnë në performancën, qoftë si barriera ose si forca lëvizëse. Prandaj, konteksti unik ku

³¹ Cooper, Robert G., Edgett, Scott J. and Kleinschmidt, Elko J. (1999) "New Product Portfolio Management: Practices and Performance" *Journal of Production Innovation Management* 16 (4)
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1540-5885.1640333>

kompania po operon është thelbësore për të kuptuar në mënyrë që të shkojë drejt një funksioni të zgjeruar të menaxhimit të portofolit.³²

Siç është e qartë, menaxhimi i portofolit i nënshtrohet shumë barrierave dhe për rrjedhojë nuk është një çështje e parëndësishme. Në një botë gjithnjë e më komplekse të tregjeve, konkurrencës, organizatave, produkteve dhe shërbimeve, bëhet një çështje edhe më komplekse. Një kontekst shumëkombësh organizativ, me një shkallë të lartë të intensitetit të kapitalit dhe kompleksitetit teknologjik, gjeneron degëzime edhe më të forta për vendimmarrësit dhe menaxherët e produkteve.

Ndërsa organizatat arrijnë nivele më të larta të pjekurisë në menaxhimin e projekteve individuale, ato përqendrohen në menaxhimin e tyre kolektiv si një portofol projektësh. Ky tranzicion ndodhë kur ata kuptojnë se projektet janë investime dhe jo shpenzime, kështu që kërkojnë përafrim me qëllimet organizative dhe krijimin e vlerës për pronarët e organizatës dhe palët e tjera të interesit. Menaxhimi kolektiv i investimeve të projektit sjell koherencë në zbatimin e nismave strategjike dhe operacionale dhe ndihmon organizatën për të krijuar një vlerë të qëndrueshme afatgjatë.

Në menaxhimin e projektit, ndërmarrjet nuk duhet të bëjnë vetëm projekte të drejta për të përmbushur nevojat e kohës, buxhetit dhe fushëveprimit, por edhe për t'i përafruar ato me objektivat strategjike.³³ Në të vërtetë, një portofol projektësh në përgjithësi përdoret për të referuar një koleksion programesh, projekte ose operacionesh që menaxhohen si grup për të arritur objektivat strategjike. Kategorizimi, vlerësimi dhe përparësia e portofolit të projektit janë procese thelbësore për menaxhimin e portofolit të projektit dhe luajnë një rol të rëndësishëm në arritjen e objektivave strategjike të organizatës.

Menaxhimi i portofolit nënkupton zgjedhjen e letrave me vlerë dhe zhvendosjen e vazhdueshme të portofolit në dritën e atraktivitetit të ndryshëm të përbërësve të portofolit. Është një zgjedhje e opsionit dhe rishikimit të spektrit të letrave me vlerë në të me karakteristikat e një investitori. Menaxhimi i portofolit përfshin planifikimin e portofolit, përzgjedhjen dhe

³² Nexhbi Veseli dhe Teuta Veseli (2009), "Menaxhimi marketingut", UEJL, Tetovë.

³³ Mantel, S. J., Meredith, J. R., Shafer, S. M., & Sutton, M. (2011), "Project management in practice" (4th ed.).

ndërtimin, rishikimin dhe vlerësimin e letrave me vlerë. Shkathësia në menaxhimin e portofolit qëndron në arritjen e një ekuilibri të qëndrueshëm midis objektivave të sigurisë, likuiditetit dhe përfitimit.

Koha është një aspekt i rëndësishëm i rishikimit të portofolit. Në mënyrë ideale, investorët duhet të shesin në krye të tregut dhe të blejnë në fund të tregut. Menaxhimi i portofolit ka të bëjë me pikat e forta, të dobëta, mundësi dhe kërcënime në zgjedhjen e borxhit kundrejt kapitalit të brendshëm, kundrejt atij ndërkombëtar, rritjes ndaj sigurisë dhe shumë tregtive të tjera të hasura në përpjekjen për të maksimizuar kthimin në një nivel të caktuar për rrezik.

Menaxhimi i portofolit është një art dhe shkencë për të marrë vendime në lidhje me përzierjen e investimeve dhe politikave, përputhjen e investimeve me objektivat, ndarjen e pasurive për individët dhe institucionet dhe balancimin e rrezikut kundër performancës. Menaxhimi i portofolit në një rëndësi të përbashkët i referohet zgjedhjes së letrave me vlerë dhe zhvendosjes së vazhdueshme të tyre në portofol për të optimizuar kthimet për t'iu përshtatur objektivave të investitorit. Sidoqoftë, kjo kërkon ekspertizë financiare në zgjedhjen e përzierjes së duhur të letrave me vlerë në ndryshimin e kushteve të tregut për të përfituar sa më shumë nga tregu i aksioneve.

Mund të definojmë prapë Menaxhimin e Portofolit (MP) si udhëzim për investitorin në një metodë të zgjedhjes së letrave me vlerë më të mira në dispozicion që do të sigurojë nivelin e pritur të kthimit për çdo shkallë të caktuar të rrezikut dhe gjithashtu për të lehtësuar (ulur) rreziqet. Pra është një vendim strategjik i cili adresohet nga menaxherët e nivelit të lartë.

Praktika më e mirë e administrimit të portofolit varet nga parimi i rrezikut minimal dhe kthimit maksimal mbrenda një afati të caktuar kohor. Një portofol ndërtohet bazuar në të ardhurat e investitorit, buxhetin e investimeve dhe nivelin e rrezikut duke mbajtur në mend nivelin e pritur të kthimit. Kur menaxheri i portofolit ndërton një portofol, ai duhet të mbajë në mend qëllimet e mëposhtme bazuar në pritshmërinë e një individi. Zgjedhja e një ose më shumë prej këtyre varet nga preferencat personale të investitorit.

Objektivat e menaxhimit të portofolit janë të zbatueshme për të gjitha portofolet financiare. Këto objektiva, nëse merren parasysh, rezultojnë në një qasje të duhur analitike drejt rritjes së portofolit. Për më tepër, rreziku i përgjithshëm duhet të ruhet në nivelin e pranueshëm duke zhvilluar një portofol të balancuar dhe efikas. Më në fund, një portofol i mirë i stoqeve të rritjes shpesh plotëson të gjitha objektivat e menaxhimit të portofolit. Këto objektiva janë: ³⁴



Figura 2. Objektivat e menaxhimit të portofolit

- **Rritja e kapitalit**

Menaxhimi i portofolit garanton rritjen e kapitalit duke ri-investuar në letrat me vlerë të rritjes ose me blerjen e letrave me vlerë të rritjes. Një portofol vlerëson në vlerë, në mënyrë që të mbrojë investitorin nga çdo erozion në fuqinë blerëse për shkak të inflacionit dhe faktorëve të tjerë ekonomikë. Një portofol duhet të përbëhet nga ato investime, të cilat priren të vlerësojnë në vlerë reale pas rregullimit të inflacionit.

³⁴ <https://kalyan-city.blogspot.com/2011/10/what-is-portfolio-management-meaning.html>

- **Siguria e investimeve kryesore**

Siguria e investimeve ose minimizimi i rreziqeve është një nga objektivat më të rëndësishëm të menaxhimit të portofolit. Menaxhimi i portofolit përfshin jo vetëm mbajtjen e investimit të paprekur, por gjithashtu kontribuon në rritjen e fuqisë blerëse të saj për periudhën e caktuar. Motivi i një menaxhimi të një portofoli financiar është të sigurojë që investimi të jetë absolutisht i sigurt. Faktorë të tjerë si të ardhurat, rritja, etj, konsiderohen vetëm pasi të sigurohet siguria e investimit.

- **Likuiditeti**

Menaxhimi i portofolit është planifikuar në atë mënyrë që të lehtësojë përfitimet maksimale të mundësive të ndryshme të mira që vijnë në treg. Portofoli duhet të sigurojë gjithmonë që ka mjaft fonde në dispozicion në një njoftim të shkurtër për t'u kujdesur për kërkesat e likuiditetit të investitorit.

- **Diversifikimi i rrezikut**

Menaxhimi i portofolit është krijuar me qëllim që të zvogëlojë rrezikun e humbjes së kapitalit dhe / ose të ardhurave duke investuar në lloje të ndryshme të letrave me vlerë të disponueshme në një gamë të gjerë të industrive. Investitorët do të jenë të vetëdijshëm për faktin se nuk ka diçka të tillë si një investim me rrezik zero. Më shumë mbi investime me rrezik relativisht të ulët japin përkatësisht një kthim më të ulët në portofolin e tyre financiar.

- **Kthimet konsistente:**

Menaxhimi i portofolit gjithashtu siguron sigurimin e stabilitetit të kthimeve duke ri-investuar të njëjtat kthime të fituara në portofolet fitimprurës dhe të mirë. Portofoli ndihmon për të dhënë kthime të qëndrueshme. Të ardhurat e fituara duhet të kompensojnë koston e mundësive të fondeve të investuara.

- **Tregtueshmëria**

Menaxhimi i portofolit siguron fleksibilitetin ndaj portofolit të investimeve. Një portofol përbëhet nga një investim i tillë, i cili mund të tregtohet. Supozohet, nëse portofoli përmban

shumë aksione të regjistruara ose joaktive, atëherë do të ketë probleme për të bërë tregtim si kalimi nga një investim në tjetrin. Gjithmonë rekomandohet të investohet vetëm në ato aksione dhe letra me vlerë të cilat janë renditur në bursat kryesore të aksioneve, dhe gjithashtu, të cilat tregtohen në mënyrë aktive.

- **Planifikimi i taksave**

Menaxhimi i portofolit është planifikuar në atë mënyrë që të rritet rendimenti efektiv që një investitor merr nga fondet e tij të investuara të tepërta. Duke minimizuar barrën tatimore, rendimenti mund të përmirësohet në mënyrë efektive. Një portofol i mirë duhet të sigurojë një strehim të favorshëm për investitorët. Portofoli duhet të vlerësohet pasi të keni marrë parasysh taksën mbi të ardhurat, taksën e fitimeve kapitale dhe taksat e tjera.

Llojet e Menaxhimit të Portofolit

Menaxhimi i portofolit ndahet në llojet e mëposhtme:

- ✓ *Menaxhimi aktiv i portofolit*

Siç sugjeron emri, në një shërbim aktiv të administrimit të portofolit, menaxherët e portofolit janë të përfshirë në mënyrë aktive në blerjen dhe shitjen e letrave me vlerë për të siguruar fitime maksimale për individët. Qëllimi i menaxherit aktiv të portofolit është të bëjë kthime më të mira se sa dikton tregu. Ata që ndjekin këtë metodë të investimit, zakonisht janë kontradiktorë në qasjen e tyre.

Pra, menaxhimi aktiv i portofolit përfshin analizën sasiore të kompanive për të përcaktuar koston e aksioneve në lidhje me potencialin e saj. Për ta bërë këtë, menaxheri aktiv shmang hipotezën efikase të tregut dhe në vend të kësaj mbështetet në raportet për të mbështetur pretendimin e tij. Për të zvogëluar rrezikun, menaxheri aktiv preferon të diversifikojë investimet midis sektorëve të ndryshëm. Çështja me menaxhimin aktiv të portofolit është se gjithçka zbret në aftësinë e menaxherit. Por, nëse e gjindet një i tillë që e din si duhet, metoda e investimit të vlerës ka të ngjarë të sjellë përfitime të mira.

✓ Menaxhimi Pasiv i Portofolit

Në një menaxhim të portofolit pasiv, menaxheri i portofolit merret me një portofol fiks të dizajnuar për të përputhur skenarin aktual të tregut. Në fundin e kundërt të menaxhimit aktiv vjen strategjia e investimit pasiv. Ata që pajtohen në këtë teori besojnë në hipotezën efikase të tregut.

Pretendimi është se bazat e një kompanie gjithmonë do të pasqyrohen në çmimin e aksioneve. Prandaj, menaxheri pasiv preferon të zbeh në fondet e indeksit të cilat kanë një qarkullim të ulët, por me vlerë të mirë afatgjatë. Pika e zgjedhjes për rendimentin më të ulët është të luftosh koston e tarifave të menaxhimit, ndërsa të përfitosh përmes stabilitetit.

✓ Shërbimet e menaxhimit të portofolit diskrecional:

Në shërbimet e administrimit diskret të portofolit, një individ autorizon një menaxher të portofolit të kujdeset për nevojat e tij financiare në emër të tij. Individu lëshon para për menaxherin e portofolit i cili nga ana tjetër kujdeset për të gjitha nevojat e tij për investime, punën në letër, dokumentacionin, paraqitjen etj. Në menaxhimin diskrecional të portofolit, menaxheri i portofolit ka të drejta të plota për të marrë vendime në emër të klientit të tij.

Një menaxheri diskrecional i jepet rruga e plotë për të marrë vendime për investitorin. Ndërsa qëllimet individuale dhe afati kohor merren parasysh, menaxheri miraton cilindo strategji që ai mendon më mirë. Sapo t'i jenë dorëzuar paratë profesionistit, investitori ulet prapa dhe beson se fitimet do të rrokullisen mbrenda.

✓ Shërbime të menaxhimit të portofolit jodiskrecional:

Në shërbimet e menaxhimit të portofolit jodiskrecional, menaxheri i portofolit thjesht mund të këshillojë klientin se çfarë është e mirë dhe e keqe për të, por klienti rezervon të drejtën e plotë për të marrë vendimet e tij. Menaxheri jo-diskrecional është thjesht një këshilltar financiar. Ai këshillon investitorin se cilat rrugë janë më mirë të merren. Ndërsa të mirat dhe të

këqijat përshkruhen qartë, i takon investitorit të zgjedhë rrugën e tij. Vetëm pasi menaxherit t'i është dhënë hapa përpara, a bën ai një veprim në emër të investitorit.

Pavarësisht nëse vendoset të përdoret një menaxher portofoli ose vendoset të mirret vetë rolin, është e rëndësishme të vendoset një strategji të zbatueshme dhe të sigurohet që ajo të paraqitet në një mënyrë logjike. Merita e ruajtjes së një portofoli të ndjeshëm është që ajo ul konfuzionin ndërsa siguron investime që i përshtaten qëllimeve të individit.

2.4. Përcaktimi i analizave strategjike në biznes

Analiza strategjike i referohet procesit të kryerjes së hulumtimeve mbi një kompani dhe mjedisin e saj operativ për të formuluar një strategji. Përkufizimi i analizës strategjike mund të ndryshojë nga një këndvështrim akademik ose i biznesit, por procesi përfshin disa faktorë të përbashkët.

Analiza e strategjisë mund të shihet si pika fillestare e procesit të menaxhimit strategjik. Ajo përbëhet nga "punë paraprake" që duhet të bëhet për të formuluar dhe zbatuar në mënyrë efektive strategjitë. Shumë strategji dështojnë sepse menaxherët dëshirojnë të formulojnë dhe zbatojnë strategji pa analiza të kujdesshme të qëllimeve gjithëpërfshirëse të organizatës dhe pa një analizë të plotë të mjedisit të saj të jashtëm dhe të brendshëm.³⁵

Analiza strategjike është një proces që përfshin hulumtimin e mjedisit të biznesit të një organizate mbrenda së cilës operon. Analiza strategjike është thelbësore për të formuluar planifikimin strategjik për marrjen e vendimeve dhe punën e qetë të asaj organizate. Me ndihmën e planifikimit strategjik, mund të përmbushen objektivat ose qëllimet që përcaktohen nga organizata.³⁶

Në një përpjekje të vazhdueshme për t'u përmirësuar, organizatat duhet të kryejnë periodikisht një analizë strategjike, e cila, nga ana tjetër, do t'i ndihmojë ata të përcaktojnë se

³⁵ <https://fba.aiub.edu/Files/Uploads/MGT110042.pdf>

³⁶ Nexhbi Veseli dhe Teuta Veseli (2009), "Menaxhimi marketingut", UEJL, Tetovë.

cilat fusha kanë nevojë për përmirësim dhe fushat që tashmë janë duke bërë mirë. Që një organizatë të funksionojë në mënyrë efikase, është e rëndësishme të mendohet se si ndryshimet pozitive duhet të zbatohen.

Analiza strategjike është thelbësore nëse një kompani ka një qëllim dhe një mision për veten e tyre. Të gjitha organizatat kryesore që janë të njohura për arritjet e tyre kanë vite të planifikimit strategjik që po zbatohen në faza të ndryshme. Planifikimi strategjik është një detyrë afatgjatë që përfshin planifikim të vazhdueshëm dhe sistematik dhe investime të burimeve.

Pyetja kryesore që një kompani duhet të marrë parasysh gjatë kryerjes së një analize strategjike është: Si është i krijuar tregu? Si janë klientët aktivë në këtë sektor? Gjatë kryerjes së analizave strategjike, organizatat duhet të njohin konkurrencën e tyre dhe kështu të jenë në gjendje të përcaktojnë një strategji që do t'i ndihmojë ata një lojtar të pamposhtur në atë treg. Një nga funksionet më të rëndësishme të planifikimit strategjik është parashikimi i ngjarjeve të ardhshme dhe zvogëlimi i strategjive alternative nëse një plan i caktuar nuk funksionon siç pritet.

Llojet e analizës strategjike

Analizë strategjike e brendshme:

Siç sugjeron emri, përmes kësaj analize organizatat shikojnë nga brenda organizatës dhe identifikojnë pikat pozitive dhe negative, dhe vendosin grupin e burimeve që mund të përdoren për të përmirësuar imazhin e kompanisë brenda tregut. Analiza e brendshme fillon nga vlerësimi i performancës së organizatës. Kjo përfshin vlerësimin e potencialit të një organizate dhe aftësinë e saj për tu rritur.

Analiza SWOT është një nga teknikat më të njohura për analizën e brendshme strategjike. Nuk ka mënyrë më të mirë për të përfutur nga një analizë e kryer strategjike sesa ta përdorni atë për të zbuluar pikat e forta, mundësitë, dobësitë dhe kërcënimet që mund të vuajë projekti juaj.

Kryerja e analizës SWOT ndihmon të krijohet një vizion i fortë dhe afatgjatë përmes planifikimit strategjik për organizatën. Gjëja e rëndësishme është të vlerësohet vazhdimisht mjedisi në të cilin operon kompania, dhe të vepohet në përputhje me rrethanat. Është thelbësore që një organizatë të marrë parasysh parimin SWOT në mënyrë që të jetë në gjendje të planifikojë me efikasitet. Përmes një analize të plotë SWOT kompanitë do të jenë në gjendje të parandalojnë një numër problemesh që mund të shfaqen nëse nuk ka një analizë sistematike.

Analiza SWOT është një proces që përfshin katër fusha në dydimensione. Ai ka katër përbërës: 'Përparësitë', 'Dobësitë', 'Mundësitë', 'Kërcënimet'. Pikat e forta dhe të dobëta janë faktorë të brendshëm dhe attribute të organizatës, mundësitë dhe kërcënimet janë faktorë të jashtëm dhe attribute të mjedisit.

STRENGTHS - Përparësitë:

Pika e fortë është karakteristika që i shton vlerë diçkaje dhe e bën atë më të veçantë se të tjerët. Pika e fortë do të thotë që diçka është më e dobishme kur krahasohet me diçka tjetër. Në këtë kuptim, Pika e fortë i referohet një karakteristike pozitive, të favorshme dhe krijuese. Pikat e forta organizative përbëhen nga kompetencat organizative që luajnë një rol aktiv në arritjen e qëllimeve organizative. Para se të hyjë në veprim kur haset në një problem apo mundësi, një organizatë duhet të njohë potencialin që ajo ka dhe aspektet që e bëjnë atë më të dobishëm sesa konkurrentët e saj. Të jesh i fortë dhe të kesh forca janë mjaft të rëndësishme për një organizatë. Përndryshe, mundësitë e krijuara nga mjedisi i jashtëm nuk mund të përdoren. Për më tepër, organizata duhet t'i përgjigjet kërcënimeve të mjedisit të jashtëm duke përdorur pikat e forta të saj. Të gjitha këto çështje theksojnë rëndësinë e pikave të forta organizative.

WEAKNESSES- Dobësitë:

Dobësia i referohet kuptimit të mos kesh formën dhe kompetencën e nevojshme për diçka. Dobësia do të thotë që diçka është më e pafavorshme kur krahasohet me diçka tjetër. Në këtë drejtim, dobësia është një karakteristikë negative dhe e pafavorshme. Dobësia në nivelin organizativ i referohet situatave në të cilat ekzistenca aktuale dhe aftësitë e aftësive të një organizate janë më të dobëta në krahasim me organizatat e tjera dhe organizatat konkurruese. Me fjalë të tjera, dobësia e organizatës nënkupton aspektet ose aktivitetet në të cilat një

organizatë është më pak efektive dhe efikase në krahasim me konkurrencën e saj. Këto aspekte ndikojnë negativisht në performancën organizative dhe dobësojnë organizatën midis konkurrentëve të saj. Si pasojë, organizata nuk është në gjendje t'i përgjigjet një problemi ose mundësie të mundshme dhe nuk mund t'i përshtatet ndryshimeve.

Për organizatën, është po aq e rëndësishme të njihni pikat e dobëta të saj, si dhe pikat e forta të tij. Arsyeja është se asnjë strategji nuk mund të ndërtohet mbi dobësitë. Dobësitë organizative që kanë potencial për ta çuar organizatën në joefikasitet dhe joefikasitet duhet të njihen dhe përmirësohen. Zgjidhja e problemeve ekzistuese që do të shkaktonin vështirësi dhe kufizime për planet dhe strategjitë afatgjata, dhe parashikimi i problemeve të mundshme janë të detyrueshme.

OPPURTUNITIES - Mundësitë:

Mundësia nënkupton një situatë ose gjendje të përshtatshme për një aktivitet. Mundësia është një avantazh dhe forca shtytëse për një aktivitet që do të zhvillohet. Për këtë arsye, ajo ka një karakteristikë pozitive dhe të favorshme. Për menaxhimin e organizatave, një mundësi është koha ose situata e përshtatshme që mjedisi i paraqet organizatës për të arritur qëllimet e saj. Mundësitë janë ato që do të japin rezultate pozitive për organizatën e përcaktuar si rezultat i analizës së mjedisit të saj. Konkurrenca dhe puna intensive paraqet organizata mundësi të mëdha. Në fakt mundësitë janë kushte në mjedisin e jashtëm që lejojnë një organizatë të përfitojë nga pikat e forta organizative, të tejkalojë dobësitë organizative ose të neutralizojë kërcënimet mjedisore.

THREATS - Kërcënimet:

Kërcënimi është një situatë ose gjendje që rrezikon aktualizimin e një veprimtarie. I referohet një situatë të pafavorshme. Për këtë arsye, ajo ka një karakteristikë negative që duhet të shmanget. Për menaxhimet organizative, një kërcënim është elementi që e bën të vështirë ose të pamundur arritjen e qëllimeve organizative. Kërcënimet janë situatat që dalin si rezultat i ndryshimeve në mjedisin e largët ose të menjëhershëm që do të pengonin organizatën të ruajë ekzistencën e saj ose të humbasë epërsinë e saj në konkurrencë, dhe që nuk janë të favorshme për organizatën. Ato mund të përbëjnë pengesë për suksesin e organizatës dhe të shkaktojnë

dëme të pakthyeshme. Të gjithë faktorët mjedisorë që mund të pengojnë efikasitetin dhe efektivitetin organizativ janë kërcënime. Rendi i ri botëror i formuar si rezultat i globalizmit përfshin si mundësi, ashtu edhe kërcënime. Ky sistem duke rritur mundësitë si dhe kërcënimet i drejton menaxhmentet organizative që të jenë të kujdesshëm dhe të veprojnë më strategjikisht në lidhje me zhvillimet brenda dhe jashtë mjedisve të tyre.

Analiza e jashtme strategjike:

Pasi organizata të ketë përfunduar me sukses analizën e saj të brendshme, organizata duhet të dijë për faktorët e jashtëm që mund të jenë pengesë në rritjen e tyre. Për ta bërë këtë, ata duhet të dinë se si funksionon tregu dhe si reagojnë konsumatorët ose sillen ndaj produkteve ose shërbimeve të caktuara. Matja e kënaqësisë së klientit është një metodë e zakonshme e analizës së jashtme. Analiza PESTLE është një nga teknikat më të përdorura për analizën e jashtme. Procesi që ka të ngjarë të miratohet kur përdorni një teknikë PESTLE është relativisht një e thjeshtë

Analiza PESTLE (politike, ekonomike, sociale, juridike dhe mjedisore) përshkruan një kornizë të faktorëve makro-mjedisorë të përdorur në përbërësin e skanimit mjedisor të analizës strategjike të jashtme. Modeli është zgjeruar duke shtuar faktorët etikë dhe demografikë. Është një pjesë e analizës së jashtme kur kryhet një analizë strategjike ose kryhet hulumtim i tregut dhe jep një përmbledhje të faktorëve të ndryshëm makro-mjedisorë që organizata duhet të marrë parasysh.

POLITICAL- Faktorët politikë:

Këta faktorë kanë të bëjnë me mënyrën se si dhe në çfarë mase një qeveri ndërhyr në ekonomi ose në një industri të caktuar. Në thelb të gjitha ndikimet që ka një qeveri në biznes mund të klasifikohen këtu. Kjo mund të përfshijë politikën e qeverisë, stabilitetin politik ose paqëndrueshmërinë, korrupsionin, politikën e tregtisë së jashtme, politikën e taksave, ligjin e punës, ligjin mjedisor dhe kufizimet e tregtisë. Për më tepër, qeveria mund të ketë një ndikim të thellë në sistemin arsimor të një kombi, infrastrukturën dhe rregulloret shëndetësore. Këta janë

të gjithë faktorët që duhet të merren parasysh gjatë vlerësimit të atraktivitetit të një tregu të mundshëm.

ECONOMIC - Faktorët ekonomik:

Faktorët ekonomikë janë përcaktues të performancës së një ekonomie të caktuar. Faktorët përfshijnë rritjen ekonomike, kurset e këmbimit, normat e inflacionit, normat e interesit, të ardhurat e disponueshme të konsumatorëve dhe nivelet e papunësisë. Këta faktorë mund të kenë një ndikim afatgjatë të drejtpërdrejtë ose të tërthortë në një kompani, pasi ajo ndikon në fuqinë blerëse të konsumatorëve dhe mund të ndryshojë modelet e kërkesës / furnizimit në ekonomi. Si pasojë, ajo gjithashtu ndikon në mënyrën se si kompanitë çmojnë produktet dhe shërbimet e tyre.

SOCIAL- Faktorët Socialë:

Ky dimension i mjedisit të përgjithshëm paraqet karakteristikat demografike, normat, zakonet dhe vlerat e popullatës brenda së cilës operon organizata. Kjo përfshinë tendencat e popullsisë siç janë niveli i rritjes së popullsisë, shpërndarja e moshës, shpërndarja e të ardhurave, qëndrimet në karrierë, theksi i sigurisë, vetëdija shëndetësore, qëndrimet e jetesës dhe barrierat kulturore. Këta faktorë janë veçanërisht të rëndësishëm për tregtarët kur synojnë klientë të caktuar. Për më tepër, ajo gjithashtu thotë diçka për fuqinë punëtore lokale dhe gatishmërinë e saj për të punuar në kushte të caktuara.

TECHNOLOGICAL- Faktorët teknologjikë:

Këta faktorë kanë të bëjnë me risitë në teknologji që mund të ndikojnë në operacionet e industrisë dhe të tregut në mënyrë të favorshme ose të pafavorshme. Kjo i referohet stimujve teknologjikë, nivelit të inovacionit, automatizmit, veprimtarisë kërkimore dhe zhvillimit (R&D), ndryshimit teknologjik dhe sasisë së vetëdijes teknologjike që posedon një treg. Këta faktorë mund të ndikojnë në vendimet për të hyrë ose për të mos hyrë në industri të caktuara, për të lançuar ose mos lançuar produkte të caktuara ose për të transferuar aktivitete prodhuese jashtë vendit. Duke e ditur se çfarë po ndodh me teknologji, ju mund të jeni në gjendje të parandaloni

kompaninë tuaj të shpenzojë shumë para për zhvillimin e një teknologjie që do të vjetërohej shumë shpejt për shkak të ndryshimeve teknologjike shkatërruese diku tjetër.

LEGAL- Faktorët Ligjorë:

Edhe pse këta faktorë mund të kenë disa mbivendosje me faktorët politikë, ato përfshijnë ligje më specifike siç janë ligjet e diskriminimit, ligjet e antitrustit, ligjet e punësimit, ligjet e mbrojtjes së konsumatorit, ligjet e të drejtave të autorit dhe të patentave, dhe ligjet e shëndetit dhe sigurisë. Është e qartë se kompanitë duhet të dinë se çfarë është dhe çfarë nuk është e ligjshme në mënyrë që të tregtojnë me sukses dhe etikë. Nëse një organizatë bën tregti globale kjo bëhet veçanërisht e ndërlikuar pasi që secili vend ka rregullat dhe rregullat e veta. Për më tepër rekomandohet kompania të ketë një këshilltar ligjor ose avokat për të ndihmuar në këto lloj gjërash.

ENVIRONMENTAL- Faktorët e mjedisit:

Faktorët mjedisorë kanë dalë në ballë vetëm relativisht kohët e fundit. Ato janë bërë të rëndësishme për shkak të mungesës së shtuar të materialeve të papërpunuara, objektivave të polucionit dhe objektivave të gjurmës së karbonit të vendosur nga qeveritë. Këta faktorë përfshijnë aspektet ekologjike dhe mjedisore, siç janë moti, klima, ndërprerjet mjedisore dhe ndryshimi i klimës që mund të ndikojnë veçanërisht në industri të tilla si turizmi, bujqësia, bujqësia dhe sigurimet. Për më tepër, ndërgjegjësimi në rritje për ndikimet e mundshme të ndryshimit të klimës po ndikon në funksionimin e kompanive dhe produktet që ata ofrojnë. Kjo ka bërë që shumë kompani të përfshihen gjithnjë e më shumë në praktika të tilla si përgjegjësi sociale e korruptuar (CSR) dhe qëndrueshmëria.



Analizimi i qëllimeve dhe objektivave organizative

Organizatat duhet të kenë qëllime dhe objektiva të qarta dhe të artikuluar në mënyrë që të analizojnë përpjekjet e individëve në të gjithë organizatën drejt qëllimeve të përbashkëta. Qëllimet dhe objektivat sigurojnë gjithashtu një mjet për shpërndarjen e burimeve në mënyrë efektive. Vizioni, misioni dhe objektivat strategjikë të një firme formojnë një hierarki të qëllimeve që shkojnë nga deklarata të gjera të synimeve dhe bazave për avantazh konkurrues, deri te objektiva strategjike specifike.

Analiza e mjedisit të jashtëm

Menaxherët duhet të monitorojnë dhe skanojnë mjedisin, si dhe të analizojnë konkurrencën. Një informacion i tillë është thelbësor në përcaktimin e mundësive dhe kërcënimeve në mjedisin e jashtëm. Ekzistojnë dy korniza të mjedisit të jashtëm. Së pari, mjedisi i përgjithshëm përbëhet nga disa elemente siç janë segmentet demografike, teknologjike dhe ekonomike nga të cilat tendencat dhe ngjarjet kryesore mund të kenë një ndikim dramatik në

firmë. Së dyti, mjedisi i industrisë është "më afër shtëpisë" dhe përbëhet nga konkurrentë dhe organizata të tjera që mund të kërcënojnë suksesin e produkteve dhe shërbimeve të një firme.

Vlerësimi i mjedisit të brendshëm

Një analizë e tillë ndihmon për të identifikuar të dy pikat e forta dhe të dobëta që mund të përcaktojnë, pjesërisht, se sa mirë do të ketë një firmë në një industri. Analizimi i forcës dhe marrëdhënieve midis aktiviteteve që përmbajnë zinxhirin e vlerës së një firme (p.sh, operacionet, marketingun dhe shitjet, dhe menaxhimi i burimeve njerëzore) mund të jetë një mjet për të zbuluar burimet e mundshme të avantazhit konkurrues për firmën.

Vlerësimi i aseteve intelektuale të një firme

Punëtori i njohurive dhe pasuritë e tjera intelektuale të një firme (p.sh, patenta, marka tregtare) po bëhen gjithnjë e më të rëndësishme si nxitësit e përparësive konkurruese dhe krijimit të pasurisë në ekonominë e sotme. Përveç kapitalit njerëzor, vlerësohet se sa mirë organizata krijon rrjete dhe marrëdhënie midis punonjësve të saj, si dhe klientëve të saj, furnitorëve dhe partnerëve të aleancës. Adresohet gjithashtu nevoja që organizatat të përdorin teknologjinë për të përmirësuar bashkëpunimin midis punonjësve, si dhe të sigurojnë një mjet për grumbullimin dhe ruajtjen njohurive.



▪ **Përparësitë e analizës strategjike**

1. Analiza strategjike lejon të ketë qartësi të attributeve pozitive të brendshme të organizatës që janë nën kontroll. Duke ditur këto attribute pozitive, një organizatë mund të përqendrohet në faktorët që çojnë në ecuri pozitive dhe mund të përsërisin strategjinë kudo që të jetë e zbatueshme.
2. Ndhmon për të identifikuar forcën e burimeve të brendshme dhe të jashtme, të tilla që të çojnë në një avantazh konkurrues në rritje.
3. Ajo ofron komponentët e brendshëm që shtojnë vlerë ose ofrojnë një avantazh konkurrues për biznesin. Kur ka një avantazh të arsyeshëm konkurrues mbi biznesin gjysma e planit të lojës është e qartë. Aspekti i vetëm që do të duhej qartësi është ajo që nuk po shkon drejt ndërmarrjes.

▪ **Dobësitë e analizës strategjike**

1. Analiza strategjike mund të gjenerojë shumë ide, por nuk ndihmon për të zgjedhur se cila është më e mira.
2. Ndonjëherë harxhohet shumë kohë për zgjidhjen e problemeve ekzistenciale, ashtu që të mbetet pak ose aspak kohë për të përtërirë produktet e reja ose për të bërë ndryshime në nivelin e shërbimit në nivelin organizativ.

2.5. Teknikat dhe metodologjia e zgjedhjes së pozicionit strategjik

Shkurtimisht, origjina e konceptit mund të gjurmohet në veprat e ekonomistëve për strukturën e tregut, pozicionin konkurrues të firmës dhe konceptet e zëvendësimit dhe konkurrencës midis produkteve dhe, në marketing, në veprat e para për diferencimin e produktit³⁷.

³⁷ Shelli Bischoff (2005) "From Strategic Planning to Strategic Positioning" Conservation Impact and Nonprofit Impact. <http://conservationimpact-nonprofitimpact.com/FromStrategicPlanningtoStrategicPositioning.pdf>

Tendenca natyrore për të nxituar në një iniciativë të marketingut duhet të kalohet nga nevoja për të marrë parasysh pozicionin e organizatës në treg dhe formulimin e një strategjie të përshtatshme. Një strategji e menduar mirë e marketingut ofron udhëzime për zhvillimin e iniciativës së marketingut dhe lejon zgjedhjen e menduar nga teknikat e ndryshme të marketingut që janë në dispozicion. Kjo pjesë thekson rëndësinë e zhvillimit të një pozicioni për organizatën tuaj brenda tregut të tij dhe zhvillimin e një strategjie që forcon atë pozicion.

Ekziston një marrëveshje e përgjithshme që koncepti i pozicionimit është bërë një nga komponentët themelorë të menaxhimit modern të marketingut. Rëndësia e tij mbështetet edhe më tej nga dëshmia që tregon një marrëdhënie pozitive midis performancës së kompanisë dhe aktiviteteve të pozicionimit të mirë-formuluara dhe të përcaktuara qartë. Megjithatë një numër i autorëve në marketingun e biznesit nuk arrijnë të merren / debatojnë çështjet e pozicionimit ekziston gjithashtu njohuri e qartë e rëndësisë së konceptit brenda fushës së marketingut të biznesit. Dovel pohoi se: "Pozicionimi nuk duhet të jetë vetëm një pjesë e strategjisë suaj. Duhet të jetë shtylla kurrizore e planit tuaj të biznesit".

Kjo i bën jehonë Webster (1991) i cili deklaroi se: Pozicionimi është një koncept i rëndësishëm strategjik, i zhvilluar në marketingun e konsumatorit me zbatueshmëri të barabartë për produktet dhe shërbimet industriale. Ai vazhdon t'i referohet asaj si "... pozicionimi i vlerës së firmës ..." e cila e përcakton si "... "mënyrën unike të firmës për të dhënë vlera te klientët. "

Koncepti i pozicionimit

Pozicionimi duket se ka evoluar nga segmentimi i tregut, duke synuar dhe ndryshimet e strukturës së tregut gjatë viteve 1960 dhe fillimit të viteve 1970. Në vitet e fundit, megjithatë, shkrimtarët mbi këtë temë kanë kredituar Ries dhe Troftë për popullarizimin e termit. Në punën e tyre, Ries dhe Troftë arritën në përfundimin e kësaj

*"Pozicionimi fillon me produktin. Një pjesë e mallrave, një shërbimi, një kompani, një institucion, apo edhe një person ..."*³⁸

³⁸ Ries, Al and Jack Trout (1981), "Positioning- The Battle for your Mind", Warner Books, New York.

Ata vazhdojnë të argumentojnë se pozicionimi nuk është ajo që i bëhet produktit / shërbimit, por përkundrazi ajo që i bëhet mendjes së perspektivës, `` ... pozicionimi zhvendos theksin e marketingut nga produkti në betejën për mendjen tuaj. Theksi i debatit të tyre (i mbështetur pothuajse ekskluzivisht nga konsulenca dhe përvojat personale) u përqëndrua në elementet e komunikimit / reklamimit të pozicionimit. Kjo temë është adoptuar nga Kotler (2000) i cili jep përkufizimin e mëposhtëm,

Pozicionimi është akti i përcaktimit të ofertës dhe imazhit të kompanisë për të zënë vend të qëndrueshëm në mendjen e tregut të synuar.³⁹

Megjithëse përkufizimet e Ries dhe Troft, dhe Kotler janë ndër më të cituarat, një përkufizim i vetëm, i pranuar universalisht nuk ka dalë ende. Në të njëjtën kohë, disa terma si pozicionimi (Kotler), pozicioni⁴⁰, pozicionimi i produktit⁴¹ dhe pozicionimi i tregut⁴² janë propozuar në literaturë. Sidoqoftë, ne besojmë se thënia e Arnottit⁴³ që përkufizimet e ndryshme dhe terminologjitë janë thjesht `` disa anë të së njëjtës monedhë `` ilustron faktin se shumica e dallimeve të dukshme përkufizuese janë thelbësisht superficiale.

Ai vijon të shprehet se: ... pozicionimi është procesi i qëllimshëm, proaktiv, përsëritës i përcaktimit, modifikimit dhe monitorimit të perceptimeve të konsumatorit për një objekt të tregut ... Me fjalë të tjera, procesi i pozicionimit mund të përshkruhet si përsëritës, është i domosdoshëm i qëllimshëm dhe veprime proaktive, ai përfshin vendime në nivele konceptuale, strategjike dhe operationale dhe duhet të pasqyrojë triumviratedeliberations e kompanisë, konkurrentëve të saj dhe tregut / klientëve të saj të synuar

Për të pasur një pozicionim optimal në tregje të ndryshme, qofshin ato gjeografike, demografike, sociale ose ekonomike, në teori ekzistojnë disa strategji që mund të adoptohen në politikën e pozicionimit të një marke. Këto strategji miratohen sipas qëllimit të kompanisë.

³⁹ Kotler, P. (2000), "Marketing Management", Millenium edition, Prentice-Hall.

⁴⁰ Smith, R.W. and Lusch, R.F. (1976), "How advertising can position a brand", Journal of Advertising Research, Vol. 16 No. 1.

⁴¹ Harrison, T. (1987), "A Handbook of Advertising Techniques", Kogan Press, London.

⁴² Greenley, G. (1989), "An understanding of marketing strategy", European Journal of Marketing, Vol. 23 No. 8.

⁴³ Arnott, D. (1992), "Bases of financial services positioning", unpublished PhD thesis, Manchester Business School, Manchester

Një vlerësim i dy koncepteve - pozicionimi dhe zhvillimi i strategjisë - është thelbësor për një marketing efektiv. "Pozicionimi" i referohet mënyrës se si një produkt ose organizatë perceptohet nga audienca e synuar në lidhje me produktet ose organizatat e tjera. Pozicioni që një organizatë e kujdesit shëndetësor zë mbrenda rendit të grumbullimit të tregut pasqyron mënyrën në të cilën ajo njihet brenda komunitetit.

Në fakt, ekzistojnë dy pozicione që një organizatë mund të zërë - njëra e përcaktuar nga statistikat dhe tjetra nga perceptimet.⁴⁴ Nga njëra anë, ekzistojnë tregues statistikorë të pozicionit të tij, siç janë pjesa e tregut, shkalla e depërimit, mbizotërimi i linjave të shërbimeve dhe kështu me radhë që ofrojnë një pamje objektive. Nga ana tjetër, ekziston qëndrimi që ekziston në mendjen e publikut ose pozicionin subjektiv.

Marketingu duhet të funksionojë për të përmirësuar pozicionin objektiv të organizatës duke siguruar një perceptim të favorshëm për dimensionin subjektiv. Çdo organizatë duhet të vendosë pozicionin e vet në treg dhe të mos lejojë që dikush tjetër ta diktojë atë. Ky pozicion duhet të reflektojë sesi dëshiron të njihet në treg. Nëse stafi i organizatës nuk krijon dhe administron pozitivisht pozicionin e tij, tregu do të krijojë një të tillë. Prandaj, një objektiv kryesor i marketingut duhet të jetë mbajtja e kontrollit mbi pozicionin e organizatës.

Është e rëndësishme të kuptohen karakteristikat e tregut për qëllime pozicionimi dhe zhvillimi strategjie. Kjo do të thotë të njohësh karakteristikat e audiencës së synuar dhe konkurrencës. Tregu duhet të vlerësohet për sa i përket karakteristikave të tij demografike, gjendjes shëndetësore dhe modeleve të përdorimit.⁴⁵

Kjo gjithashtu duhet të përfshijë një vlerësim të situatës së konkurrencës. Meqenëse një kuptim i konkurrencës është i nevojshëm për zhvillimin e një strategjie efektive të pozicionimit. Përcaktimi i pozicionit objektiv të organizatës në treg kërkon qasje në të dhënat e brendshme dhe të jashtme dhe, në fund të fundit, aftësinë për të ndërhyrë në të dyjat.

⁴⁴ "Market Positioning and Strategy Development. In: Health Services Marketing" (2008), Springer, New York, NY https://doi.org/10.1007/978-0-387-73606-8_8

⁴⁵ https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-0-387-73606-8_8

Ndërsa një studiues me përvojë mund të analizojë pozicionet e konkurrentëve dhe të matë sa të forta janë këto pozicione, kërkimi themelor mund të kërkohet për të përcaktuar dimensionin subjektiv të pozicionit të organizatës. Kjo mund të përfshijë anketat e konsumatorëve, grupet e fokusit dhe / ose intervistat e thella me drejtuesit e komunitetit, profesionistë të shëndetit, politikëbërës dhe punonjësit e organizatës.

Pozicionimi mund të ndodhë në nivele të ndryshme mbrenda organizatës. Ndërsa pozicionimi i të gjithë përbërësve të organizatës duhet të përafrohet, mund të ketë arsye për të pozicionuar nëndarje të ndryshme, linja shërbimi ose produkte në mënyra të ndryshme. Në mënyrë të ngjashme, pozicionimi diferencial mund të jetë i vendosur për aspekte të ndryshme të miksit të marketingut.

2.6. Definimi i pozicionit strategjik gjatë implementimit të matricës së rritjes dhe pjesëmarrjes të Boston Consulting Group

Sipas Kotler & Keller⁴⁶, një nga mënyrat për të vlerësuar portofolin e produktit është matrica e rritjes-pjesëmarrjes e BCG që është bërë e njohur nën akronimin e kompanisë që e krijoi atë, e njohur si matrica BCG. Konsideruar si një mjet i shkëlqyeshëm për analizën e portofolit të produktit dhe pozicionimin e kompanisë në mjedisin e jashtëm, ai vlerëson portofolin përmes rrjedhës së gjeneruar të parave. Për këtë, niveli i rritjes së tregut vendoset në boshtin vertikal, dhe në boshtin horizontal është pjesa relative e tregut të kompanisë.

Matrica e Bostonit ndihmon në planifikimin strategjik afatgjatë të portofolit të kompanisë, pasi tregon se ku duhet të investohet, për të ndërprerë ose zhvilluar produkte. Siç sugjeron emri, matrica BCG është zhvilluar nga Boston Consulting Group, dhe është bërë një mjet shumë i njohur për të vlerësuar portofolin e një kompanie dhe për të nxjerrë vendime strategjike për investime. Qëllimi i përgjithshëm i analizës është të ndihmojë në të kuptuarit në cilat marka duhet të investojë firma dhe në cilat ato të zhvendoset.

⁴⁶ Kotler, P., & Keller, K. L. (2016), *"Marketing management"* (15th ed.), New York: Pearson.

Pra, matrica BCG është një kornizë e krijuar nga Boston Consulting Group për të vlerësuar pozicionin strategjik të portofolit të markës së biznesit dhe potencialin e tij. Ajo klasifikon portofolin e biznesit në katër kategori bazuar në atraktivitetin e industrisë dhe pjesën relative të tregut. Këto dy dimensione tregojnë për përfitimin e mundshëm të portofolit të biznesit për sa i përket parave të nevojshme për të mbështetur njësinë dhe paratë e krijuara nga ajo. Me këta të dy treguesit gjenerohen katër kuadrantë që demonstrojnë pozicionin e produkteve të kompanisë me karakteristikat e mëposhtme:



Figura 3. Matrica BCG

QUESTION MARKS – Pikëpyetjet

Ato ju referohen produkteve ose bizneseve që operojnë në tregjet me rritje të lartë por me pjesëmarrje të ulët relative. Është një fazë që kërkon investime për të vazhduar me rritjen e pjesës së tregut. Mundësitë e diskutueshme janë ato në tregjet me ritme të larta të rritjes, por në të cilat kompania nuk mban një pjesë të madhe të tregut. Shenjat e pyetjeve janë në pjesën e sipërme të djathtë të rrjetit. Ata zakonisht rriten shpejt, por konsumojnë sasi të mëdha të

burimeve të kompanisë. Produktet në këtë kuadrat duhet të analizohen shpesh dhe nga afër për të parë nëse ato ia vlen të mirëmbahen.

STARS – Yjet

Produktet që janë në tregje me rritje të lartë dhe që përbëjnë një pjesë të konsiderueshme të këtij tregu konsiderohen "yje" dhe duhet të investohen në to më shumë. Në kuadratin e sipërm të majtë janë yje, të cilët gjenerojnë të ardhura të larta, por gjithashtu konsumojnë sasi të mëdha parash të kompanisë. Nëse një yll mund të mbetet një udhëheqës i tregut, ai përfundimisht bëhet një cash cow kur niveli i përgjithshëm i rritjes së tregut bie.

CASH-COW – Lopë-para

Produktet që janë në zona me rritje të ulët por për të cilat kompania ka një pjesë relativisht të madhe të tregut konsiderohen "cash cow". Cash Cow shihet në kuadratin e poshtëm të majtë, zakonisht janë produkte udhëheqëse në treg të pjekur (kur arrihet maturiteti). Në përgjithësi, këto produkte prodhojnë kthime që janë më të larta se niveli i rritjes së tregut dhe mbajnë veten nga një perspektivë e rrjedhës së parave.

Këto produkte duhet të shfrytëzohen për sa më gjatë që të jetë e mundur. Vlera e cash cow mund të llogaritet lehtë pasi modelet e tyre të rrjedhës së parave janë shumë të parashikueshme. Sipas Kotler & Keller ato ndodhin kur niveli i rritjes së tregut fillon të bjerë ndjeshëm; megjithatë, produkti ose biznesi tregojnë një pjesë të lartë relative të tregut. Në këtë mënyrë, Yjet bëhen Cash Cow. Flukset pozitive të parasë dhe marzhet e mëdha të fitimit gjenerohen në këtë kuadrat të matricës.

DOG – Qen

Janë ato produkte ose biznese me një pjesë relativisht të ulët në tregjet me rritje të ulët. Në përgjithësi, gjenerojnë humbje por, për ndonjë arsye, mbeten pjesë e portofolit të kompanisë. Nëse produkti i një kompanie ka një pjesë të ulët të tregut dhe është me një ritëm të ulët të rritjes, ai konsiderohet një "qen" dhe duhet të shitet, likuidohet ose ripozicionohet.

Qentë, të gjendur në kuadratin e djathtë të rrjetit, nuk gjenerojnë shumë para për kompaninë pasi ato kanë pjesën e ulët të tregut dhe pak ose aspak rritje. Për shkak të kësaj, qentë mund të kthehen si kurthe të parave, duke lidhur fondet e kompanisë për periudha të gjata kohe. Për këtë arsye, ata janë kandidatët kryesorë për përçarje.

Matrica BCG tashmë ishte përdorur për qëllime të tjera përveç analizës së portofolit të produktit. Connel e përdori atë për të ndihmuar në zhvillimin e politikave publike të zhvillimit ekonomik, ku boshti vertikal përfaqësonte konkurrencën e sektorëve ekonomikë dhe boshtin horizontal tërheqjen e tij. Pas analizës, ata u klasifikuan në kuadratet e matricës sipas përparësisë së tyre.

Në përputhje me Calandro & Lane⁴⁷, matrica BCG përdoret shumë në industrinë e sigurimeve, ku ndihmon drejtuesit e vjetër të identifikojnë segmentet më të mundshëm të tregut dhe, kështu, të përcaktojnë shpërndarjen e burimeve për të sjellë kthimin më të madh të mundshëm. Matrica BCG tashmë është përdorur për qëllime të tjera përveç analizimit të portofolit të produktit. Kritikët e matricës së rritjes-pjesëmarrjes shprehen se një nga dobësitë e saj është se madhësia e tregut dhe pjesëmarrja e secilës kompani mund të përcaktohet në mënyra të ndryshme.

Sidoqoftë, për Walter Kiechell III, redaktor i Harward Business Publishing dhe autor i librit "Lordët e Strategjisë: Historia Sekrete Intelektuale e Botës së Re të Korporatave", matrica është shumë e dobishme pasi nuk i lë menaxherët në mëshirën e njësisë ose menaxherët e produktit, pasi që mesazhi themelor i matricës është që të ketë të dhëna për të kuptuar biznesin e caktuar, situatën e saj konkurruese dhe potencialin e mundshëm, të dhëna sa më të vërteta të mundshme"⁴⁸.

⁴⁷ Calandro, J., Jr., & Lane, S. (2007), "A new competitive analysis tool: the relative profitability and growth matrix *Strategy and Leadership*". <http://dx.doi.org/10.1108/10878570710734516>

⁴⁸ Allio, R. J., & Randall, R. M. (2010), "Kiechel's history of corporate strategy. *Strategy and Leadership*", <http://dx.doi.org/10.1108/10878571011042087>.

KAPITULLI III

3. METODOLOGJIA DHE METODAT

Punimi hulumtues do të përmbajë pjesën teorike dhe atë praktike. Pjesa e parë e punimit do të përbëhet nga pjesa teorike e cila do të përmbajë të dhëna sekondare si literaturë nga autorët të ndryshëm dhe publikime shkencore. Në pjesën praktike të dhënat do të grumbullohen me metodat e përziera pra metoden cilësore dhe sasiore duke përdorur pyetësin anketues ku do të anketohet kompania “Adrijus” – Shkup.

Me anë të pyetësit do të grumbullojmë të dhëna të strukturuar të cilat do të analizohen dhe përpunohen duke përdorur metoda të ndryshme statistikore si: metoda shpjeguese dhe metoda përshkuese të cilat do të na ndihmojnë në përshkrimin dhe shpjegimin e rezultateve të mbledhura me anë të pyetësit.

3.1 Metodat e mbledhjes së të dhënave

Duke marrë parasysh tematikën e studimit, është përzgjedhur menaxheri i departamentit të marketingut, mbrenda ndërmarrjes “ADRIJUS”, meqenëse ka lidhshmëri të ngushtë me arritjen e objektivave të punimit. Me anë të këtij hulumtimi synohet të mirret përgjigje në pyetësor nga menaxheri i përcaktuar për pyetësor.

Pyetësin që u përdor, strukturohet si ne vijim:

Përmban 5 pyetje të karakterit të hapur dhe mbyllur ku respondentët do të përgjigjen duke zgjedhur njëren nga disa alternativat që ka pyetja apo ti përgjigjen vetë. Pyetësi është i ndarë në dy pjesë ku pjesa e parë përmban 5 pyetje të përgjithshme për të kuptuar karakteristikat e përgjithshme të ndërmarrjes “ADRIJUS”, ndërsa pjesa e dytë përmban 5 pyetje tjera që lidhen me atë se a e implementon dhe si e implementon kompania BCG matricën. Në vazhdim do të

paraqesim gjetjet kërkimore duke i analizuar përgjigjet një nga një në pyetjet e parashtruara në hulumtim.

3.3. Metodat e përpunimit të të dhënave

Procesi i hulumtimit është një proces i 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 që identifikohet nevoja, zgjedhet mjeti përmes së cilit mbledhen të dhënat e nevojshme, në rastin tonë mjet për mbledhjen e të dhënave është pyetësi anketues.

Hapi i radhës është hartimi i pyetësit, kjo hallkë në zingjirin hulumtues është pjesa më kruciale 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 metoda e përpunimit të të dhënave me llojin e pyetjes nga ka buruar e dhëna.

Për përpunim e të dhënave në këtë hulumtim nuk është i nevojshëm ndonjë program statistikor pasi që të dhënat nevojiten vetëm të interpretohen dhe shpjegohen ashtu siç janë të përgjigjura në pyetësor nga i anketuari.

KAPITULLI IV

4. RASTI I STUDIMIT



KOMPANIA “ADRIJUS DOO”- SHKUP

Rr. 1721 nr.41 Gllumovë, 1000 Shkup, Republika e Maqedonisë së Veriut

4.1 HISTORIKU

Adrijus Doo u themelua në vitin 1992, fillimisht si një biznes familjar me dy të punësuar, i cili gradualisht u shndërrua në një kompani udhëheqëse tregtare ndër vite. Fillimisht biznesi kryesor i kompanisë u bazua në importet e bananeve jeshile, të cilat piqeshin dhe u shpërndanë për përdoruesit fundorë. Ndërkohë, dëshira për biznes me pronarët u rrit dhe ata përqendruan aktivitetet e tyre në tregtinë e importit të mishit të ngrirë dhe artikujve të tjerë të ngjashëm.

Kompania aktualisht punëson më shumë se 70 të punësuar, por duke pasur parasysh investimet kapitale të objektit të ri që ka një njësi të administratës moderne dhe dhomat më të sofistikuara të ngrirjes, si dhe ngrohje me banane të gjelbra, ky numër ka tendencë të rritet jashtëzakonisht shumë, të gjitha në funksion, për të kënaqur klientët e tyre.

Numri i të punësuarve

Mbi 70 punonjës në vartësi të 3 njësive organizative

Njësiti organizative

1. Magazina kryesore fshati Glumovo rr.Saraj - Shkup
2. Depo ndihmëse Laka fshati Krusopek Saraj - Shkup
3. Magazina Gostivar

Shërbimet

- ✓ Ruajtja dhe përgatitja e artikujve për përdoruesit fundorë.
- ✓ Pjesa tregtare për porositë dhe marrëdhëniet me klientët
- ✓ Shpërndarja e automjeteve të veta të klientët.

Mjetet

- Kamionë frigoriferikë
- Furgonë frigoriferike 16
- 7 automjete tregtare
- 5 automjete luksoze për menaxhimin e kompanisë

4.2. Produktet

Kompania ADRIJUS si produkt bazë apo thelbësor ka mishin dhe bananen. Si do që të jetë në vijim do të rradhiten më saktësisht dhe më detajisht kategoritë dhe produktet përkatëse me të cilat është marrur dhe ato që aktualisht merret kjo kompani.

1. Produktet e mishit:

- Mish zogi
- Mish peshku

- Mish lope/demi/vici

- Mish gjel deti

2. Produket e pemëve

- Bananë

- Rrush

- Mollë

- Lemon

3. Prodhome qumshtore

- Djath

- Gjalp

- Kashkavall

- Qumësht

4. Prodhimet më të reja në kuadër të firmes së re nën këtë kompani: *Zogji*

- Kofsha pule

- Kofsha të shkurtërta pule

- Krah pule

- File pule

- Mushkri pule

Kur është fjala për mishin e ngrirë dhe bananen kompania ADRIJUS paraqet importuesin kryesor për Maqedonin dhe Shqipërinë. Me produktet tjera që u përmendën është marr gjatë periudhave të caktuara kohore; me disa, siç janë prodhimet e kategorisë së produkteve qumështore momentalisht ka pauzuar së prodhuari, përderisa me prodhimet e firmes Zogi ka më se dy vite kohë që ka filluar të merret.

Përvec këtyre, kompania ADRIJUS në magacinin që posedon në Gostivar ka hedhur në qarkullimin tregtar edhe shumë artikuj të tjerë të industrisë ushqimore. Më saktësishtë aty shiten me shumicë dhe pakicë të gjitha produktet që i parasheh një market: ushqime, detergjente, kozmetikë etj.

Sa u përket çmimeve ato zakonisht janë stabile me luhatje minimale. Ndodh që në kohë festash, si Viti i Ri, muaji i Ramazanit, Bajramet, Krishlindjet etj. kërkesa të rritet hovshëm. Megjithatë, ndodh rrallë që kushtet e këtilla në treg të ndikojnë edhe mbi rritjen apo zbritjen periodike të cmimeve.

Sa i përket mënyrës së pagesës kompania si blerëse atë e bën kryesisht nëpërmjet zhiro llogarive, faturave apo mënyrave tjera që janë paraprë gjatë marrëveshjes së nënshkruar paraprakisht. Për shembull, bashkëpunitorit të tyre në Durrës dhe atij në Selanik me vetë porosinë e mallit ju dërgojnë edhe shumën e parave që nënkupton 20% e cmimit të përgjithshëm, ndërsa pas marrjes së porosisë mbulohët edhe pjesa tjetër prej 80%. Nga ana tjetër, konsumatorët e produkteve të vetë kompanisë e bëjnë pagesën në mënyra dhe afate kohore të ndryshme bazuar në madhësinë e sasisë, marrëveshjes, etj. Kështu, ka pagesa që kryhen aty për aty nëpërmjet llogarisë fiskale kur kuantiteti i mallit të blerë është kryesisht i vogël. Pastaj, ka pagesa që mbulohen në periudh kohore prej një ose dy jave; brenda 30 apo 60 ditëve; në nivel vjetor etj, edhe atë nëpërmjet fakturave, zhiro llogarisë apo mënyrave tjera të parapara në marrëveshje.

4.3. Bashkëpunimet

Sic mund të përfundohet nga ajo që është thënë më sipër ADRIJUS paraqet një kompani importueso-eksportuese. Kjo nënkupton se ajo paraqet një hallkë biznesore që bën blerjen dhe shitjen ose blerjen, përpunimin dhe shitjen. Për të arritur këtë ajo duhet medoemos të jetë në bashkëpunim me kompani të ndryshme që mund të ju dalin ballë kërkesave të saj blerëse dhe shitëse. Prej tyre disa janë kompani lokale, disa rajonale dhe disa ndërkombëtare.

Për shembull, mishin e ngrirë e importon drejt për së drejti nga kompania më e madhe në botë për prodhimet e ngrira, SADIA, e Brazilit. Mishin e peshkut e merr prej një kompanie në Argentinë. Bananet i importon prej kompanive të vendeve të Ekuadorit, nëpërmjet Durrësit. Lemonin e sjell nga disa kompani nga Turqia; qumështin nga Greqia, gjalpin nga Sllovenia dhe

Gjermania, rrushi dhe molla paraqesin prodhime vendore të Maqedonisë. Prodhimet e reja të pulës i importon si produkte të papërpunuara nga Gjermania dhe bën paketimin në Maqedoni, përderisa tunën e merr gati të pakeluar nga Tajlanda për ta shitur në vendin tonë, ndersa patatet e ngrira sjellen nga kompania e madhe boterore AVIKO .

Do të thotë kompanitë kryesore bashkëpunuese ndërkombëtare janë Wiesenhof, Seara dhe Sadia. Ndërkaq, kompanitë bashkëpunuese të vendit janë Ramstor dhe SP-Planet.

4.4. Shtrirja dhe madhësia e tregut

Kompania ADRIJUS, ashtu sic u përmend edhe më heret, është e përfshirë në të gjithë rajonin e Maqedonisë, më saktësisht në cdo qytet të shtetit tonë; në Shqipëri si dhe më gjerë. Në rrjetin e kompanisë në fjalë funksionojnë aktivisht pesë komercialistë, të cilët kanë për detyrë dy herë në javë të vizitojnë pikëqëndrimet e konsumatorëve për të marrë porositë dhe për të dërguar të njejtat në formë elektronike në zyret qendrore të kompanisë. Cdo komercialist është përgjegjës për një numër të caktuar të qyteteve. Kur vec më arrin porosia në bazë, atëherë printohet dhe ju dorëzohet puntorëve që janë përgjegjës për ngarkimin dhe shkarkimin e mallit. Në momentin që malli i porositur është gati, vjen rrada e distribuimit, që bëhet përmes distributorëve të kompanisë. Distribuimi kryhet me anë të kombeve apo kamioneve, varësisht prej sasisë së mallit dhe largësisë gjeografike ndërmjet objekteve të kompanisë dhe atyre të konsumatorëve.

4.5. Konkurrenca

Konkurrencë në aspektin ekonomik të fjalës, konkretisht për kompaninë ADRIJUS do të thotë ekzistim i qoftë edhe një kompanije tjetër e cila merret plotësisht apo parcialisht me produktet apo shërbimet e njejta. Kur vec më jemi këtu, duhet cekur se ADRIJUS nuk ka konkurrencë absolute sa i përket Maqedonisë, pasi që nuk ekziston kompani tjetër e cila merret kryekput me të njejtat produkte. Sido që të jetë, ajo nuk është monopol për veprimarinë e saj pasi që ajo posedon shumë konkurrencë të pjesërishme. Të tilla janë: kompania Slloga-Kavadarc; Via-Komerc - Krushopek; JUS MB, UKA Komerc etj.

Rëndësia e konkurrencës vjen në shprehje mbi të gjitha tek përcaktimi i çmimit. Në përgjithësi, vendimi se cili produkt i kompanisë ADRIJUS cfarë çmimi do të posedojë varet prej më shumë faktorëve. Fillimisht ajo që çmimi duhet të mbulojë janë harxhimet që janë bërë rreth tij në çfardo aspekti; pastaj në këtë lojë hyn madhësia e kërkesës në treg; krahasimi me çmimin e po atij produkti apo produkteve të ngjajshme me çmimin që ka vendosur konkurrenca, standardi i jetesës së konsumatorëve etj. Do të thotë çmimi i një produkti të caktuar nuk parashihet të oscillojë shumë nga çmimi i konkurrencës për produktin e njejtë.

4.6 Mangësitë

Ashtu si çdo kompani, edhe kompania ADRIJUS posedon disa mangësi që në mënyrë të drejtëpërdrejtë apo të tërthortë pengon zhvillimin edhe më të hovshëm të saj. Një analizë marketingu e bërë para ca viteve për nevojat e lëndës së marketingut, nxorri në pah se magnesia më e madhe e kompanisë ADRIJUS është mos angazhimi i saj i mjaftueshëm në aspektin e promocionit.

Kur bëhet fjalë për promocionin e kompanisë, ai thuajse nuk ekziston, gjë që mund të tingëllojë cuditshëm poqëse vihet në konsideratë suksesi i madh i kompanisë. Përndryshe, kompania nuk reklamohet as nëpër media, si shpalljet në shtyp, TV, radio, faqe në rrjetet sociale, katalogjeve, etj. Ajo madje nuk ka ende as web faqe plotësisht të kompletuar, as shitje online e as ndonjë formë tjetër të promocionit të ngjajshëm.

Megjithatë kjo nuk do të thotë që kur vjen puna për promocion kompania ADRIJUS tregohet fare e shurdhër. E vecanta qëndron në faktin se kjo kompani ka shumë përparësi që i sigurojnë suksës pa marrë parasysh promocionin e lartëpërmendur: përvojë të madhe, kënaqësinë e pandërprerë të blerësve etj. Nga ana tjetër, ajo duket sikur ka zgjedhur formën më të mirë të promocionit, atë të marketingut direkt, i cili nënkupton proces të komunikimit direkt ndërmjet kompanisë dhe klientelës së zgjedhur. Kësisoj, vëzhgohen reagimet aty për aty dhe arrihet më lehtë e më sigurt deri tek një gjuhë e përbashkët e cila do t'i kënaq të dyja palët.

Vec kësaj thuajse të gjitha automjetet në pronë të kompanisë; ambalazhat e produkteve me të cilat ajo merret etj. mbajnë llogon e saj. Ndodh që edhe para muajit të Ramazanit kompanija të printoj imsaie me llogon e tyre, si dhe para Vitit të Ri kalendarë të së njejtës logjikë.

Një ashtu, ADRIJUS është e kycur edhe në rrjetin e kompanive në Odën Ekonomike të Maqedonisë Veri-Perëndimore (OEMVP) e cila sado kudo me aktivitetet e saj mund të kontriboj në promovimin e kompanisë.

Sido që të jetë asgjë nuk e arsyeton faktin që ADRIJUS duhet të investojë më shumë për promocionin e tij, pasi që është dëshmuar se promocioni është një derë e artë që shpërthen tek rezultate të mahnitshme.

Duke pas parasysh se qëllimi kryesor i një kompanie është profiti apo përfitimi, duhet përmendur se i njëjti mund të sigurohet nëpërmjet mënyrave të ndryshme. Ashtu siç u cek edhe më lart, një ndër to është promocioni. Gjithsesi, ekzistojnë edhe mënyra tjera. Për shembull, zgjerimi i biznesit është një mënyrë që për afat të shkurt nënkupton shpenzim, ndërsa për afat më të gjatë nënkupton përfitim, kuptohet nëse zgjerimi ka të bëjë me një strategji të menduar dhe planifikuar mirë.

Një gjë tjetër që ndoshta është e padukshme nga pronarët apo struktura udhëheqëse e kompanisë, por që mund të vërehet nga të tjerët, e sidomos nga ata që kanë shqisa të mprehta për punët e sipërmarrësisë, është status-kuoja e kompanisë kur janë në pyetje angazhimet e saj në ndërmarrjen e iniciativave innovative, adaptimin e saj ndaj mundësive të reja teknologjike, investimet në fusha plotësisht të ndryshme nga ato që ajo vepron me qëllim të vetëm që të krijojë nga vetja një brend famoz. Thjesht, definitivisht duhet më shumë energji të drejtohet në krijimin e ADRIJUS-it si brend që do të jetë familjarë për çdo qytetarë të Maqedonisë në veçanti, e të rajonit apo botës në përgjithësi.

Mundësitë për tejkalimin e mangësive

Më lartë u përmendën disa mangësi kyçe të kompanisë ADRIJUS. Duke u nisur prej tyre, në vijim do të jepen disa propozime për tejkalimin e tyre, si:

1. Strategji marketingu
2. Zgjerim të biznesit
3. Iniciativa tërheqëse inovative
4. Mediat si instrument zhvillimi

1. Strategji e marketingu

Një propozim i mundshëm për të arritur krijimin e strategjive të marketingut duke patur parasysh internetin si medium më të shfrytëzuar të marketingut, është që të angazhohet në njeri i posaçëm që njihet shumë mirë me shkencat kompjuterike që të krijojë një veb faqe, dizajni dhe mënyra e informimit të së cilës do të jetë në trend me metodat e fundit të veb-dizajnit. Në më shumë hulumtime shkencore është përdëftuar se dizajni i veb faqes së një kompanie është pasqyrë e reputacionit të saj, i cili në të shumtën e rasteve ka të bëjë me suksesin e përgjithshëm të kompanisë. Një indikatorë tjetër i kësaj është edhe freskia e veb faqes. Të jetë një veb faqe e freskët do të thotë të jetë vazhdimisht e pasuruar me informata të reja rreth risive të saj në cilën do formë qofshin ato, si psh: kyçjen e produkteve të reja, rënien apo ngritjen e çmimeve, kontributin e kompanisë në ndonjë event kulturorë, ndihmë sociale, nënshkrimin e kontratave të reja me bashkpunorë të ri, pjesmarrjen nëpër panairë, konferenca ekonomike etj.

Një ndër karakteristikat tjera të rëndësishme për veb faqen janë thjeshtësia dhe lehtësia e saj. Sa më e thjeshtë është një veb faqe, aq më i lehtë është orientimi i klientëve për të gjetur informatat e nevojshme. Për këtë arsye jo rrallë, veb faqet e kompanive me renome botërore kanë edhe skica orientimi apo harta të veb faqes të cilat japin instruksione në lidhje me atë se cilat informata ku gjenden dhe se si mund të arrihet deri tek ato.

Një strategji tjetër, e cila poashtu lidhet me veb faqen, është mundësia për blerje on-line. Sot të gjithë jemi dëshmitarë se koha është më shumë se kurrë më parë resursi më i rëndësishëm njerëzor. Zhvillimi i hovshëm i teknikës dhe teknologjisë, angazhimi i të dy gjinive në krijimin e karrierës personale, tempoja e shpejtë e të jetuarit e kanë bërë te domosdoshme që shumë gjëra të kryhen në mënyrën sa më të lehtë dhe sa më të shpejtë. Ndër to përfshihet mbi të gjitha shit-blerja. Është e vërtetë se në shtetin tonë ende tempoja perendimore e të jetuarit nuk është po aq e pranishme sa në vendet e Evropës perendimore dhe SHBA-së. Sidoqofë, ashtu si trendet tjera, edhe ky trendet pritet që së shpejti të bëhet pjesë e pandashme e përditshmërisë tonë. Poqëse kompania ADRIJUS pregaditet për këto rrjedha të ardhshme të shoqërisë, që do të kenë ndikim edhe në punën e saj, do të ishte një garancë se sukcesi i saj do të jetë i siguar. Pikërisht për këtë arsye, mundësia e shit-blerjes on-line do të ishte një hap i mençur i saj.

Kjo nënkupton, në veb faqen e saj të jepet alternativa e blerjes on-line, ashtu që në vend se klienti të vij fizikisht në hapsirat e kompanisë për të kryer blerjen, mund të bëjë të njëjtën gjë virtualisht. Për të arritur këtë, ADRIJUS duhet të jep qasje në programin e caktuar që mundëson shit-blerjen online qoftë me shumicë, qoftë me pakicë, ndërsa klientët duhet vetëm të hyjnë te web faqja dhe të bëjnë përzgjedhjen e produkteve të duhura sa më lehtë e sa më shpejtë.

Një strategji tjetër, e cili përdëftohet të jetë e suksesshme në shumë raste, është definimi i aksioneve për lirim të çmimeve të produkteve të caktuara. Do të thotë për çdo muaj disa produkte (varësisht prej hovit të shitjes së tyre) të lirohen në çmim. Ndër të tjera të krijohen edhe pako që përmbajnë disa produkte, të cilat bashkë kushtojnë shumë më lirë sesa të blera veç e veç. Informatat në lidhje me këto aksione lirimi të shpërndahen në veb-faqen e kompanisë. Megjithatë, mendohet se mënyra më e suksesshme e shpërndarjes së informatave të tilla është krijimi i fletushkave apo broshurave të cilat do të shtypeshin për çdo muaj ose do të ngjiteshin në veb-faqen dhe fejsbuk faqen (për të cilën do të flitet më detajisht në pjesën e mediave) e kompanisë.

Pas kësaj, një strategji shumë e mirë shpërndarjeje është që të nënshkruhet marrëveshje me marketet më të frekuentuara që njëherit shesin apo nuk shesin produktet e kompanisë ADRIJUS (Ramstor, Carefour, VERO, KAM, TINEX etj) me qëllim që të fusin në qesen e çdo blerësi të tyre nga një fletushkë të tillë të kompanisë ADRIJUS. Një tjetër menyrë është edhe shpërndarja e këtyre fletushkave nëpër vendet e postave të çdo shtëpi që mundet, ashtu që saher që banorët e asaj shtëpie të kontrollojnë kutin e postës, të marrin edhe fletushkën në fjalë (këtë strategji e përdor NEPTUN). Përveç kutive postare, fletushkat mund të vendohen edhe nëpër automjetet e parkingjeve të mëdha të qyteteve përderisa nënshkruhet marrëveshje me të njëjtat.

Një strategji tjetër marketingu është sponsorimi i ndodhive të caktuara kulturore, sidomos atyre që kanë për target grup studentët apo rininë. Në këtë mënyrë kompania ADRIJUS përfiton në disa mënyra. Një ndër to është ajo se me këtë veprë tregon empati ndaj brengave të rinjëve dhe se përkrah angazhimin pozitiv të tyre. Kështu krijon një reputacion shumë pozitiv në shoqëri. Nga ana tjetër, do të përmendet emri i saj gjatë evenimentit, do të ngjitet llogoja e saj në të gjitha materialet fizike (dosjet, letrat, stilolapsat etj) dhe virtuale (prezantimet,

fotografite e shpërndara në rrjetet sociale). Në këtë mënyrë do të përfitojë shumë në promocionin e saj dhe krijimin e një bredni të preferuar për shoqërinë.

Strategji e mundshme është edhe sponzorimi i ndonjë grupe futbolistik ashtu siç ECOLOG përkrah Shkëndinë e Tetovës. Pastaj, do të ishte shumë dobishmësi poqëse do të bënte sponzorimin e botimeve të librave të rinjëve. Kësisoj, tregohet e kujdesshme për talentët e rinjë të penës, të cilët në përgjithësi kanë dronë të bëjnë publikimin e veprave të tyre të para pasi që nuk mund të parashohin pritjen e tyre nga ana e lexuesve.

Për angazhim më afatgjatë sponzorimi, kompania ADRIJUS mundet të ofrohet si sponzor i ndonjë organizateje joqeveritare që ka për target grup të rinjë apo ndonjë nga grupet e cenuara (gratë, pleqtë, të varfërit, njerëzit me aftësi të kufizuara, jetimat etj). Kështu mundëson që edhe këto grupe të përfitojnë nga projektet e adresuara deri tek ato nga ana e OJQ-së, edhe ADRIJUS të ngrit reputacionin, të njohet dhe të dallohet si brend që investon në zhvillimin e shoqërisë.

Ndonëse kompania ADRIJUS veç më kontribuon në përkrahjen materiale të studentëve nëpërmjet kyçjes së saj në fondacionin DAUTI, gjithsesi do të dallohej më shumë poqëse vet do të hapte një fondacion të tillë me emrin ADRIJUS.

2. Zgjerim të biznesit

Ashtu siç u cek edhe më heret, një ndër mundësitë për tejkalimin e mangësive është edhe zgjerimi i biznesit. Duhet pranuar se deri më tani kompania ADRIJUS ka arritur shumë në këtë aspekt. Si do që të jetë, zgjerimi nuk njeh kufijë, kështu që do të ishte shumë profitabile poqëse bëhej angazhimi i saj në këtë drejtim. Kjo nënkupton ndërtimin e objekteve tjera punuese, sidomos në Maqedoninë lindore dhe më gjerë, rritjen e numrit të produkteve, rritjen e marketit në përmasa më të gjera rajonale, pse jo edhe botërore, etj.

3. Iniciativa tërheqëse inovative

Është dëshmuar më shumë herë se ajo që krijon nga një kompani një brend të suksesshëm është mbi të gjitha elementi dallues i asaj kompanie nga kompanitë konkurencë. Të krijosh brend do të thotë të lidhësh emocionalisht klientët ndaj kompanisë tënde. Lidhje emocionale krijohet mbi bazën e besimit që klientët kanë për kompaninë, përderisa besimi krijohet ose nga përvoja e tyre personale në lidhje me produktet e kompanisë, ose nga përvoja e të arëmeve ose nga fuqia e promocionit. Që të gjitha ngrihen mbi kualitetin e produkteve, gjë që kompanisë ADRIJUS nuk i mungon fare. Prap se prap, ajo duhet të depërtojë edhe në ujra tjera për të arritur këto qëllime.

Një ndër to do të ishte, për shembull, hapja e restoranteve ADRIJUS në vende më të frekuentura të qytetit të Shkupit dhe qyteteve tjera. Në këto restorante të shërbehen të gjitha llojet e mishrave që ndodhen në repertuarin e kompanisë, por të gatuar në mënyrë të veçantë.

Një iniciativë tjetër e mundshme është hapja e të ashtuquajturve shitore lagjore. Këto shitore do të kenë për qëllim që të marrin porosinë on-line apo nëpërmjet telefonit nga banorët e lagjes përkatëse dhe pastaj persona të caktuar të bëjnë distribuimi e mallit deri tek blerësi. Përveç produkteve të veta ADRIJUS në këto shitore që do të punojnë vetëm me pakicë mund të përfshijë edhe produkte tjera që më së shumti përdoren për punët e nikoqirësisë, si: bukë, detergjente, cjara, ushqime, etj. Në këtë mënyrë hyn thellë në përditshmërinë e njerëzve dhe ofrohet shumë afër çdo kërkesë dhe nevojë të tyre.

4. Mediat si instrument zhvillimi

Mediat janë definitivisht mënyra më e mirë e promocionit, sidomos në rrethanat e sotshme jetësore kur edhe fëmijët më të vegjël tregojnë varësi ndaj llojeve të ndryshme të mediave. Pikërisht për këtë arsye shfrytëzimi i mediave si instrument zhvillimi për kompaninë ADRIJUS është mëse i nevojshëm.

Pikë se pari, duke pas parasysh përfshirjen e hatashme të qytetarëve në rrjetet sociale, do të ishte shumë e udhës sikur kompania ADRIJUS të krijonte një Fan Page me emrin “Kompania ADRIJUS”. Ky është një hap shumë i lehtë, po që do të ishte shumë produktiv. Më pas në këtë

faqe do të bëheshin “share” të gjithë ato risi të cilat do të publikoheshin në veb faqen e kompanisë.

Mbi të gjitha kur bëhet fjalë për mediat, ato gjithsesi për herë të parë na asociojnë televizorin, i cili paraqet një agjens shumë të rëndësishëm të socializimit. Për këtë arsye, ndonëse publicitetet zakonisht kushtojnë shumë para, prap se prap ia vlen të investohet në to, sepse ato për një kohë të shkurt mund të përcjellin informacion deri tek një numër tejet i madh i teleshikuesve. Kuptohet, nuk është puna vetëm të jepet në televizor një publicitet për ADRIJUS. E rëndësishmja është që për përpilimin e një publiciteti të tillë kompania fillimisht të konsultohet me ndonjë ekip të përdëftuar si ekspert marketingu, që produkti final i publicitetit të bëjë bum me të vërtetë. Zakonisht mendohet se reklamat që përfshijnë familjen e shëndoshë si strukturë, që në mënyrë eksplicite dhe implicite ndjellin emocione pozitive si hare, gëzim, lumturi, energji pozitive etj, që kanë ngjyra të theksuara dhe të ngrohta, muzikë mbresëlënëse etj. janë ato që më së shumti bien deri tek rezultatet e pritura. Dëshmi për këtë janë, për shembull, reklamat a Koka Kolës për kohën e Krishtlindjeve.

Mjet tjetër mediatik është edhe radioja. Ndonëse në të shumtën e rasteve nuk ndodhet në fokusin qendror të shqisës së të dëgjuarit, do të thotë ka efekt anësor (psh gjatë vozitjes më shumë e lëshojmë radionin vetëm sa për të bërë zhurmë, a në ndërkohë mund të bisedojmë me bashkëudhtarin etj) prap se prap nuk shkon huq edhe investimi në publicitetin e kompanisë në këtë mënyrë sepse përsëritja e një e saj e disahershme mundet spontanisht të ketë efekt të dëgjuesit.

Mundësit tjera mediatike janë shpalljet nëpër gazeta, revista dhe forma tjera të shtypit.

BCG Matrica në ADRIJUS

$$pjesemarrja\ relative\ ne\ treg = \frac{te\ hyrat\ e\ ndermarrjes\ x}{te\ hyrat\ e\ konkurrentit\ kryesor}$$

$$rritja\ e\ tregut\ (\%) = \frac{shitjet\ e\ nder.x\ (t) - shitjet\ endermarrjes\ (t - 1)}{shitjet\ endermarrjes\ (t - 1)} \times 100$$

Produkti	TE HYRAT	TE HYRAT	TE HYRAT E	PJESMARRJA	RRITJA E
	ADRIJUS 2019	ADRIJUS 2018	KONKURENTIT	NE TREG	TREGUT
Produkti A	687450	640200	584000	1.17	7.30%
Produkti B	498000	462300	512200	0.97	7.70%
Produkti C	354500	333000	389000	0.91	6.45%
Produkti D	128000	127200	129900	0.98	0.60%

1. YJET:

Yjet janë drejtuesit e tregut dhe ato krijojnë shumë fitime. Në këtë rast, për Adrius Shkup ushqimet më të shitura janë patatet e ngrira, mish i peshkut dhe stek SADIA.

2. PYETJET

Pyetjet janë produktet që kanë rritje të lartë të tregut dhe kanë një pjesëmarrje të ulët në treg. Adrius ka një shumëllojshmëri të produkteve të shkëlqyera, por ka disa produkte që kanë treg të ngushtë edhe pse kanë tregje me rritje të lartë. Në këtë kategori ka disa produkte: zarzavatet e ngrira, produktet e qumështit.

3. CASH COWS

Lopët e parave janë produktet që kanë tregjet me rritje të ulët në treg mirepo pjesëmarrje të madhe në te. Në këtë kategori janë mish demi dhe frutet.

4. QENI

Qentë janë produktet që kanë rritje të ulët ose pjesëmarrje të ulët te tregut. Në këtë kategori janë vajrat dhe tortillat.



KAPITULLI V

PËRFUNDIM DHE REKOMANDIME

Bizneset, qofshin ato të vegjël apo të mëdha, një ndër elementet kyçe të përfshira si në vizionin ashtu edhe në misionin e tyre, e kanë përparimin apo zgjerimin më të madh të biznesit aktual. Ky pikësynim nuk ka të mbaruar, duke pas parasysh se sado që një biznes të zgjerohet, prap se prap do të mbeten edhe më tej mundësi të reja zhvillimi e përparimi.

Parë në aspektin politiko-ekonomik, periudha në të cilën hodhi farën kompania ADRIJUS mbahet mend nga historia e Republikës së Maqedonisë si periudhë në të cilën shteti është ndodhur në tranzicion në cilin do aspekt zhvillimor të tij, përfshirë këtu edhe atë ekonomik. Pikërisht gjatë kësaj periudhe Republika e Maqedonisë pavarësohet nga Federata Jugosllave. Si shtet i cili nga një sistem organizativ komunist, kalon përnjëherë në një sistem demokratik, si dhe nga një sistem ekonomik social, kalon në atë kapitalistik, pati nevojë për një periudh të konsiderueshme kohore deri sa ti adaptohet sistemit të ri qoftë si shtet qoftë si shoqëri. Përderisa shumëkush e përjeton këtë periudh si të errët, jostabile dhe të padefinuar, të tjerë e shfrytëzuan rastin që të përfitojnë nga mundësitë e reja ekonomike dhe të hedhin themelet e bizneseve të tyre, shumica e të cilave edhe sot e kësaj dite përjetojnë triumfe të mëdha suksesi dhe zhvillimi. Disa nga këto njerëz ishin padyshim edhe themeluesit e kompanisë ADRIJUS.

Kompania ADRIJUS filloi jetën e saj vitin 1992 në fshatin Krushopek të Shkupit, si një biznes fare i vogël i përbërë vetëm nga dy të punësuar. Sido që të jetë, ashtu siç kalonte koha ky biznes gjithnjë e më shumë rritej duke u shndërruar asisoj si kompani udhëheqëse e tregtisë. Fillimisht si veprimtari kryesor ka pasur importimin e bananes së gjelbërt, e cila piquej dhe shpërndahej deri tek konsumatorët përfundimtarë. Në ndërkohë aspiratat, pritshmëritë dhe motivimi e dëshira e flaktë për zgjerimin e biznesit tek pronarët sa më shumë rriteshin dhe asisoj erdhën deri tek ideja për të shtuar veprimtaritë e tyre duke u drejtuar edhe drejt tregtisë me importim të mishit të ngjirë dhe artikujve të tjerë të ngjajshëm.

Një ndër karakteristikat themelore të kësaj kompanie është karakteri familjar i saj. Këtë, do të thotë origjinën familjare të kompanisë, e dëshmon edhe vetë emri i saj i cili paraqet një akronim të përbërë prej inicialeve ose dy-tri shkronjave të para të personave bartës të saj, që njëherit janë në lidhjen më të ngushtë familjare, atë vëllazërore.

Për nderin dhe respektin që këto tre vellezër kanë patur dhe vazhdojnë të kenë për babain e tyre, kanë vendosur që pikërisht dy shkronjat e para të emrit të kompanisë të jenë njëashtu edhe dy shkronjat e para të emrit të tij: Adem. Më pas, shkronja vijuese R është iniciali i emrit të vëllait, Rexhepit; I-ja qëndron për hir të emrit të vëllait tjetër Ismailit, përderisa 3 shkronjat përfundimtare janë të marra nga emir I vëllait që mban emrin Jusuf. Pra, lidhur bashkë në renditjen e lartëpërmendur krijojnë emrin e kompanisë në fjalë: ADRIJUS.

Para se të fillonin punën e tyre si biznesmenë, pronarët e kompanisë ishin marrë me bujqësi, gjë që poashtu paraqiste një biznes familjarë që siguronte ekzistencën materiale jo vetëm për këtë familje, por gjithashtu edhe për shumicën e bashkëfashatarëve të tyre.

Ideja për të nisur një biznes të ri ishte sa e menduar aq edhe e rastesishme. Suksesin e sotshëm vëllezërit më së shumti ai përshkruajnë punës së tyre intensive sidomos në nismërinë e biznesit në fjalë. Pranojnë se ju është duhur shumë kohë, shumë punë, shumë ndërmarrje rreziqesh, shumë strategji të menduara gjerë e gjatë për të arritur të krijojnë capital të patundshëm mbi të cilin më pas do të mundën të zhvillohen më lehtë. Që të tre janë të kënaqur me përparimin e kompanisë deri më sot, por kjo nuk do të thotë aspak që tregojnë shenja për të mbetur me kaq. Janë shumë entuziastë për të zhvilluar kompaninë edhe më tej dhe për të kyçur trashëgimtarët e tyre në ujrën e këtij biznesi që tani kur shumica e tyre ndodhen në moshën e adoleshencës.

Kompania ADRIJUS premtan shumë suksese dhe përparime për të ardhmen, sidomos në qoftë se angazhohet më tepër në aplikimin e propozimeve të lartëpërmendura dhe përshkruara. Nga e gjithë ajo që u tha deri më tani, mund të arrijmë në përfundim se kompania ADRIJUS tashmë paraqet një biznes të madh në vendin tonë dhe me plot meritë rangohet ndër kompanitë e para të Maqedonisë, gjë që u dëshmuar edhe me listën e suksesit të pregatitur nga ana e OEMVP, ku ajo u rradhit brenda top 10-ëshit të parë.

BIBLIOGRAFIA

- Ademi, B. (2008). "Menaxhimi i Biznesit Familjar" Tetovë.
- Arnott, D. (1992), "Bases of financial services positioning", unpublished PhD thesis, Manchester Business School, Manchester
- Chris Woodruff & Kristi McMillan. (2002). "The Central Role of Entrepreneurs in Transition Economies". Journal of Economic Perspectives.
- Christ, P. (2012). "KnowThis: Marketing Basics"; Digital eBook format, by KnowThis Media
- Chua JH, Chrisman JJ, Sharma P (1999) "Defining the family business by behavior" *Entrep Theory Pract* 23(4)
- Cooper, R. G., Edgett, S. J. and Kleinschmidt, E. J. (2001b) "Portfolio Management for New Products". Cambridge MA, Perseus Publishing.
- Cooper, Robert G., Edgett, Scott J. and Kleinschmidt, Elko J. (1999) "New Product Portfolio Management: Practices and Performance" *Journal of Production Innovation Management* 16 (4) <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1540-5885.1640333>
- Cooper, Robert G., Edgett, Scott J., Kleinschmidt, Elko J. (2001) "Portfolio management for new product development: results of an industry practices study. *R&D Management*" <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1467-9310.00225>
- Craig, J. and Moores, K. (2005) 'Balanced scorecards to drive the strategic planning of family firms', *Family Business Review*, Vol. 18, Nr. 2.
- Denney, Richard (2005) "Succeeding with Use Cases: Working smart to Deliver Quality"
- Donckels, R., Frohlich, E. (1991) "Are family businesses really different?" *Family Business Review*, Vol. 4, No.2.
- Donnelley, R.G. (1964) "The family business". *Harvard Bus. Rev.*, f. 93–105.
- Drake Andre (2009) "Understanding family business- A Practical Guide for the Next Generation" Institute for Family Businesses. https://www.ifb.org.uk/media/1351/nxg_ufb_final.pdf

- Gomez-Mejia LR, Haynes KT, Nunez-Nickel M, Jacobson KJL, Moyano-Fuentes J (2007) "Socio-emotional wealth and business risks in family-controlled firms: evidence from Spanish olive oilmills".
- Greenley, G. (1989), "An understanding of marketing strategy", European Journal of Marketing, Vol. 23 No. 8.
- Habbershon TG, Williams M, MacMillan I (2003) A Unified systems perspective of family firm performance. J Bus Ventur 18(4).
- Habbershon, T. and Williams, M. (1999) 'A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms', Family Business Review, Vol. 12, No. 1.
- Harrison, T. (1987), "A Handbook of Advertising Techniques", Kogan Press, London.
- Kendall, G. and Rollins, S. C. (2003). Advanced Project Portfolio Management and the PMO: Multiplying ROI at Warp Speed. Florida, J. Ross Publishing, Inc
- Kërçini, D. (2008). "Sipërmarrja dhe drejtimi i biznesit të vogël" Tiranë.
- Kotler P, (2001), "A Framework for Marketing Management", by Prentice Hall, Inc. A Pearson Education Company Upper Saddle River, New Jersey 0745
- Kotler, P. (2000), "Marketing Management", Millenium edition, Prentice-Hall.
- Lansberg, I. (1988) "The succession conspiracy", Family Business Review, Vol. 1, Nr. 2, f.119–143.
- Levin, Ginger and Wyzalek, John (2014) "Portfolio Management - A Strategic Approach".Auerbach Publications.
- Mantel, S. J, Meredith, J. R, Shafer, S. M., & Sutton, M. (2011), "Project management in practice" (4th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
- McGrath, M. E. (2004). "Next Generation Product Development - How to Increase Productivity, Cut Costs, and Reduce Cycle Times". New York, McGraw Hill.
- Nail Reshidi (2013), "Strategjitë e marketingut", Prishtinë.
- Nexhbi Veseli dhe Teuta Veseli (2009), "Menaxhimi I marketingut", UEJL, Tetove.
- Ramadani, V. dhe Hisrich, R. (2015) "Ndermarresia dhe menaxhimi I biznesit te vogel", UEJL, Tetove.

- Ries, Al and Jack Trout (1981), "Positioning- The Battle for your Mind", Warner Books, New York.
- Smith, R.W. and Lusch, R.F. (1976), "How advertising can position a brand", Journal of Advertising Research, Vol. 16 No. 1.
- Trader, J. (2008), "How Do You Do It Joe?" http://www.traderjoes.com/how_we_do_biz.html
- Winiecki, J. (2003). Transition Economies Foreign Trade. London : Routledge
- Zachary, R.K. (2011), The importance of the family system in family business. J. Fam. Bus. Manag. 2011