

**UNIVERSITETI I EVROPËS JUGLINDORE**  
**FAKULTETI I BIZNESIT DHE EKONOMISË**



**Drejtimi: Menaxhment**

**PUNIM MAGJISTRATURE**

Tema:

**”ROLI DHE RËNDËSIA E NEGOCIATAVE AFARISTE NË  
SUKSESIN E ORGANIZATËS -  
RASTI I BIZNESEVE NË KUMANOVË”**

Mentori:

**Prof.Dr.Gadaf Rexhepi**

Kandidatja:

**Gylxhane Mehmeti**

Shkup, 2023

## PËRMBAJTJA

|                                                                                                                 |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. KAPITULLI - I.....</b>                                                                                    | <b>6</b>  |
| <b>1.1 Hyrje.....</b>                                                                                           | <b>6</b>  |
| <b>1.2 Qëllimi i hulumtimit .....</b>                                                                           | <b>9</b>  |
| <b>1.3 Hipotezat .....</b>                                                                                      | <b>10</b> |
| <b>2. KAPITULLI - II.....</b>                                                                                   | <b>11</b> |
| <b>2.1 Menaxhimi i personelit .....</b>                                                                         | <b>11</b> |
| 2.1.1 Formimi i delegacionit për negociata në organizatë .....                                                  | 13        |
| 2.1.2 Definimi i problemit në organizatë .....                                                                  | 15        |
| 2.1.3 Zhvillimi për përgatitjen e negociatave .....                                                             | 19        |
| 2.1.4 Metodatat për zhvillimin e negociatave .....                                                              | 22        |
| <b>2.2 Metoda e Integrimit .....</b>                                                                            | <b>22</b> |
| <b>3. Kapitulli - III.....</b>                                                                                  | <b>25</b> |
| <b>3.1 Si do e përcaktojmë suksesin e negociatave .....</b>                                                     | <b>25</b> |
| 3.1.1 Rëndësia e negociatave .....                                                                              | 28        |
| 3.1.2 Negociatat me blerësit dhe shitësit .....                                                                 | 31        |
| 3.1.3 Kuptimi i ndërmarjes.....                                                                                 | 33        |
| 3.1.4 Struktura e bizneseve sipas madhësisë në Maqedoni .....                                                   | 34        |
| <b>4. KAPITULLI - IV .....</b>                                                                                  | <b>35</b> |
| <b>4.1 Historiku i bizneseve ne rrethinën e Kumanovës.....</b>                                                  | <b>35</b> |
| <b>4.2 Rezultatet e Kërkimit të Pyetësorit .....</b>                                                            | <b>36</b> |
| 4.2.1 Hulumtimi është bazuar në metoda: .....                                                                   | 36        |
| 4.2.2 Lloji i të dhënave .....                                                                                  | 36        |
| 4.2.3 Të dhënat e mbledhura nga pyetsoret .....                                                                 | 36        |
| <b>4.3 Interpretimi i të dhënave .....</b>                                                                      | <b>37</b> |
| <b>4.4 Analiza e hipotezave .....</b>                                                                           | <b>53</b> |
| 4.4.1 H1. Përcaktimi i strategjisë të saktë negociues ndikon në performancën e organizatës .                    | 53        |
| 4.4.2 H2. Përgatitja e duhur për negociata dhe strategjinë për negociata,ndikon në suksesin e negociatave ..... | 54        |
| 4.4.3 H2a-Takimi me negociatorët ndikon në suksesin e negociatave.....                                          | 55        |
| 4.4.4 H2b-Perkatitja e sukseshme per negociata ndikon në suksesin e negociatave.....                            | 55        |
| <b>5. Kapitulli - V .....</b>                                                                                   | <b>57</b> |
| <b>5.1 Konkluzioni .....</b>                                                                                    | <b>57</b> |
| <b>5.2 Rekomandime .....</b>                                                                                    | <b>60</b> |
| <b>6. Literatura .....</b>                                                                                      | <b>62</b> |

#### LISTA E FIGURAVE:

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| Figura1.Cikli i performancës menaxhuese.....          | 10 |
| Figura2.Procesi negociues dhe katër fazat e tijë..... | 10 |
| Figura3.Procedura negociuese.....                     | 12 |
| Figura4.Stadet e negocimit.....                       | 18 |

#### LISTA E TABELAVE:

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| Tabela1.Kompanit poseduese.....                      | 36 |
| Tabela2.Përcaktimi i kuadrit.....                    | 37 |
| Tabela3.Mosha e të punsuarve.....                    | 38 |
| Tabela4.Kriteret e punësimit.....                    | 39 |
| Tabela5. Negociatat sukses në biznes dhe trgëti..... | 40 |
| Tabela6.Përgatitja për negociata.....                | 41 |
| Tabela7.Avantazhet e nrgociatave.....                | 42 |
| Tabela8.Zhvillimi i ekonomis në kompani.....         | 43 |
| Tabela9.Takimi për ndërtimin e strategjis.....       | 45 |
| Tabela10.Konkurenca në treg.....                     | 46 |
| Tabela11.Profiti i kompanisë.....                    | 47 |
| Tabela12.Kompanit transportuese.....                 | 48 |
| Tabela13.Partneriteti në vazhdimsi.....              | 49 |
| Tabela14.Rekomandimet për menaxher të ri.....        | 50 |
| Tabela15.Zhvillimi i kompanisë.....                  | 51 |

---

## ABSTRAKT

---

Teza trajton rolin dhe rëndësinë e negociatave afariste në suksesin e organizatës, gjegjësisht rastin e bizneseve në Kumanovë. Në kapitullin e parë do fillojmë me përshkrimin dhe analizën e ekonomisë në përgjithësi, historikun e bizneseve në Kumanovë, duke vazhduar më tej me rolin e organizatave dhe nocionin negociate në ekonomi si dhe taktikat e menaxhimit të biznesit.

Kapitulli i dytë në vete mbërthen krizat ekonomike në biznese, vështirësitë e biznismenëve në rrethinën e Kumanovës, problemet dhe krizat ekonomike, situatat konfliktuale dhe konkurrencën në tregun e punës si dhe organizimin dhe suksesin në punë.

Në kapitullin e tretë do përmbaj rolin e menaxherit/ es në biznes, taktikat menaxhuese, llojet e bizneseve duke krahasuar bizneset e vogla me ato të mëdha në rrethinën e Kumanovës, dhe në fund përmbillet me konsumet në një ndërmarrje dhe fitimin.

Ndërsa, kapitulli i katërt do japë një pasqyrë detajuese mbi rolin e organizatave, taktikat negociuese, dhe roli i tyre në bizneset e rrethit të Kumanovës.

Në fund në kapitullin e pestë, do vazhdoj me metodologjinë e hulumtimit, paraqitjen e të dhënave të fituara përmes pyetsorëve, duke konkluduar në rëndësinë e negociatave afariste në rolin e organizatës, rasti i bizneseve në Kumanovë dhe rrethinë.

Fundi i këtij punimi do përfundoj me bibliografinë dhe burimin e literaturës që më ndihmuan në realizimin e këtij punimi të dobishëm për fushën e ekonomisë dhe ekspertizën e bizneseve.

Ekonomia është një shkencë shoqërore që merret me studimin e prodhimit, shpërndarjes dhe konsumit të të mirave dhe shërbimeve. Ndryshe, ekonomia njihet si shkencë e cila studion të gjitha marrëdhëniet që zhvillohen gjatë një procesi ekonomik, qofshin ato mes qënieve njerëzore, qënieve njerëzore dhe mjeteve të prodhimit apo qënieve njerëzore dhe politikave të prodhimit.

Sipas të dhënave nga Ministria e Ekonomisë janë më shumë se 70 kompani në Kumanovë dhe rajonin e Kumanovës, diversitet të biznesit, veçanërisht të zejtarëve dhe kompanive mikro, të vogla dhe të mesme, si dhe të grave sipërmarrëse.

*Fjalëkyce: Negociata, roli, suksemi, bizneset, organizatat.*

---

## ABSTRACT

---

The thesis addresses the role and importance of negotiations in the success of events, namely the case of businesses in Kumanovo. In the first chapter I will fill in the description and analysis of the economy in general, the history of businesses in Kumanovo, following further with the role of organizations and the notion of negotiations in the economy as well as business management tactics.

The second chapter covers the economic crises in business, the difficulties of businessmen in the district of Kumanovo, economic problems and crises, situations of conflict and competition in the labor market, as well as the organization and organization of work.

In the third chapter I will contain the role of manager in business, management tactics, types of businesses comparing small businesses with large ones in the vicinity of Kumanovo, and finally conclude with consumption in honor and profit.

While, the fourth chapter will give an overview of the role of organizations, negotiating tactics, and their role in businesses around Kumanovo.

At the end of the fifth chapter, it continues with the study methodology, the view of the data obtained through the questionnaires, concluding on the importance of business negotiations in the role of the organization, the case of businesses in Kumanovo and the surrounding area.

The end of this paper will end with the bibliography and the source of literature that helped me in the realization of this useful paper for the field of economics and business expertise.

Economics is a scientific science that deals with the study of the production, analysis and consumption of goods and services. Otherwise, economics is known as science studies all the differences which is during an economic process, be they between human beings, human beings and means of production or human beings and production policies.

According to data from the Ministry of Economy, there are more than 70 companies in Kumanovo and the Kumanovo region, business diversity, care of craftsmen and micro, small and medium companies, as well as entrepreneurial graves.

**Keywords:** Negotiation, role, success, businesses, organizations.

## 1. KAPITULLI - I

### 1.1 HYRJE

Roli dhe rëndësia e negociatave afariste në suksesin e organizatës-Rasti i bizneseve në Kumanovë, temë që kërkon një shtjellim të thellë si dhe një elaborim të thuktë sepse rëndësia dhe pesha e vet temës kërkon një përpikshmëri dhe sqarim më të detaizuar, duke pasur si bazë se më pas ne thirrëmi si ekspert të çështjeve me negociata.

Negociatat apo me saktësisht negocimi paraqet dialog nga dy apo më shumë palë apo persona të cilët synim kryesor kanë të arrijnë një rezultat produktiv dhe të dobishëm për çështje të ndryshme qoftë individuale, grupe, të cilat më pas ndikojnë direkt në performancën e organizatës.

Negocimi është një ndërveprim dhe proces ndërmjet subjekteve që aspirojnë të bien dakord për çështje me interes të ndërsjellë, duke optimizuar shërbimet e tyre individuale.

Ky rezultat i dobishëm mund të jetë për të gjitha palët e përfshira, ose vetëm për një ose disa prej tyre. Negociatorët duhet të kuptojnë procesin e negociatave dhe negociatorët e tjerë të rrisin shanset e tyre për të mbyllur marrëveshje, për të shmangur konfliktet, për të vendosur marrëdhënie me palët e tjera dhe për të përfituar dhe për të maksimizuar përfitimet reciproke.

Mënyra thelbësore në mardhëniet me njerëzit mos kritikoni por debatoni, mos fajësoni por ndëgjoni, mos dënoni por veproni. Jini të pa kursyer në vlersime të ndershme dhe të sinqerta, gjallëroni tek të tjerët atë që ju vet dëshironi.

Do të munohemi që në këtë fazë të këtijë punimi të japim sqarim dhe konkluzion të tregojmë rreth asaj se ç'farë ne kuptuam dhe konkluduam.

Gjatë fillimit të punimit do të shtjellojmë temën për ekonominë nëpërgjithësi ku u kuptua se ekonomia është një shkencë sociale e cila prodhon shpërndarjen dhe konsumin e mallrave dhe shërbimeve. Studimi i ekonomisë në përgjithësi ndahet në dy disiplina edhe atë: Mikroekonomia që fokusohet në konsumatorin, dhe Makroekonomia e studion ekonominë në përgjithësi.

Sa i përket biznesit dhe rolit në përgjithësi kuptuam se së pari fjala biznes rrjedhën e ka nga gjuha Angleze që nënkupton aktivitetin e punës që për qëllim ka të mirat ekonomike. Për ta definuar madhësinë e biznesit janë disa kritere si: numri i punësuarve, realizimi dhe qarkullimi i financave, veprimtarisë si dhe madhësisë së shitjes. Mundemi të konstatojmë se bizneset e nxisin konsumin ndërsa konsumi i nxit bizneset.

Nëse flasim për menaxhmentin dhe biznesin kuptojmë se ai është një degë e ekonomisë që përfshin aplikimin e metodave ekonomike të cilat metoda studiojnë dhe analizojnë vendimarrjen si dhe maksimizimin e të mirave materiale. Funksionet bazë të menaxhmentit mundemi të ndajmë si: planifikim, organizim, udhëheqje dhe kontrollim të organizatës.

Gjatë shtjellimit dhe përkufizimit të menaxhmentit kuptuam se Organizata si pjesë e sajë paraqet një tërësi njerëzish të cilët kanë një veprimtari në një organizatë të përbashkët. Qëllimi gjithashtu si pjesë e menaxhmentit paraqet synimin të cilin organizata përcakton, fokusi kryesor është rezultati.

Konkludojmë se menaxhmenti është një proces që për bazë ka implementimin efikas dhe efektiv realizimin e qëllimeve të njëorgaziate, një grup i zgjedhur i njerëzve që kanë detyrë një qëllim të përbashkët, menaxhmenti organizata realizon dhe vendos standard se si përmes resursëve që posedon dhe dhënien e punëve, realizohet qëllimi që ka, pra realizimi i asaj që dëshirojmë dhe mendojmë se është e drejtë nëpërmjet njerëzve të tjerë.

Si qëllim kryesorë të këtij hulumtimi mundemi të themi se është orientimi i shumë organizatave që në të ardhmën nëpërmjet negociatave si të arrijnë majat e suksesit dhe rezultatin dëshiruar që ç'do organizatë e dëshiron, dhe se si organizata të ballafaqohet me konflikte dhe si do të zgjidh ato. Roli dhe rëndësia është, analiza dhe cilësia e performancës së organizatës si dhe sygjërimi i alternativave për zgjidhjen e atyre problemëve, e që si përfundim na mundëson të kuptojmë se shtylla kryesore janë menaxherët të cilët edhe e ndërtojnë një organizatë. Në menaxhimin e personelit apo me resurset kuptuam se detyrë kryesore ka plotësimin e vendëve të punës në organizatë, mbajtjen dhe motivimin e punëtorëve, të edukoj

dhe të zhvillojë fuqinë punëtore dhe ti vlersojë në paga. Negociatat mundemi të themi se janë proces kompleks ku qëllim kanë vendosjen e marrëdhënieve ndërmjet palëve.

Delegacini si dhe formimi brenda organizatës kushtëzohet nga lloji i negociatave dhe specifika e tyre, delimit i detyrave brenda organizatës delegohet nga menaxheri. Një delegacion mundet të përfshijë ekspert të cilët do të jenë në gatishmëri të japin vlersime të menjëhershme, pra delegacioni zhvesh të gjitha përpjekjet për arritjen e përmasave të kualicioneve me marrëveshje të cilat arritje nuk kanë qenë aq shumë të pritëshme. Tek definimi i problemit në organizatë qoftë organizatë e vogël e mesme apo e madhe për brenda saj ka probleme të ndryshme të cilat munden ta dëmtojnë organizatën. Sic mundemi edhe të konstatojmë edhe kuptojmë se definimi i problemit në organizatë ka një rol të vecant sepse po nga vet identifikimi i problemeve mvaret edhe vetë ekzistimi i potë njejtës.

Zhvillimi dhe përgatitja për negociata nënkupton përgatitjen e një liste të aktivitetëve të cilat janë të propozuara ku zbatimi i të cilave duhet të sigurojë suksesin e procesin negociatave. Procesii negociatave nënkupton që kalon në disa faza si :përgatitja, negocimi, analiza e rezultatëve. Gjithashtu kuptuam se kemi dy lloje të negociatave të cilat janë: zyrtare dhe jozyrtare. Suksesin e negociatave e përcakton negocimi proces ky që zhvillohet mes dy ose më shumë palëve të cilat palë kanë nevoja dhe qëllime të ndryshme secila për vetën e tyre. Dhe mundemi të themi se Arti i komunikimit është aftësia për shmangëjen nga gabimet.

Nëse flasim për strategjitë atëher ato janë një zgjidhje e konfliktit nga palë të treta e cila është krijuar gjatë zhvillimit të negociatave. Nëse ne dëshirojmë që në një proces të jemi të sukseshëm atëher se patjetër strategjitë paraprake na ndihmojnë që të dalim fitues në atë proces negociues. Kuptimi i ndërmarrjes si tërësi është që të ndërmarrësh diqka, këtë gjë shumë persona e kanë dëshiruar dhe nga kjo del se kuptimi i saj është se pronarët e bizneseve të vogla quhen ndërmarrës, ai përkufizohet si një njeri që organizon, drejton dhe merr përsipër rreziqet brenda sajë. Në biznes dallojmë tre lloje të bizneseve edhe atë: individual, ortakëri, dhe korporat. Bizneset e vogla dhe të mëdha kanë dallime esenciale sepse ata ndryshojnë pikë së pari se ato të voglat kanë nga një pronarë ndërsa këto të mëdhat përbëhen nga aksionarë.



## 1.2 QËLLIMI I HULUMTIMIT

Qëllimi i këtij hulumtimi është orientimi i çdo organizate afariste se si në të ardhmen nëpërmjet negociatave të arrijmë rezultatin e dëshiruar. Duke u bazuar në faktin se çdo organizatë afariste e suksesshme ballafaqohet me konflikte të ndryshme, domosdoshmërisht paraqet nevojën për gjetjen e formës së negociatave për zgjidhjen e problemëve, ballafaqimin me konfliktet, arritjen e suksesëve, organizimin e punës, vlerësimin e konkurrencës, ndikimin e krizave ekonomike etj.

Sekreti i çdo fitoreje qëndron në organizimin e të padukshmës (Marcus Aurelius)

Qëllimet e kërkimit-Qëllimet kryesore të këtij hulumtimi janë të hulumtojë rolin e shpërndarjes së pasurisë familjare në bizneset familjare në Kumanovë. Përderisa në vendet e zhvilluara bizneset familjare janë më të interesuara për të bashkëpunuar me njëri-tjetrin dhe ky drejtim i bën më të suksesshëm, por nga ana tjetër për bizneset familjare në Kumanovë partneriteti konsiderohet si pengesë për të arritur sukses. Nëpërmjet nënvlerësimit të kësaj mundësie, këto kompani në shumicën e rastëve shfaqin performancë më të ulët duke funksionuar individualisht sepse nuk shohin përfitimet që ofron puna kolektive me anëtarët e familjes.

Objektivat e hulumtimit-Objekti i hulumtimit tonë është të identifikojmë rolin dhe rëndësinë e organizatave afariste, sa ato kanë ndikim në suksesin e organizatës. Do analizojmë se sa të rëndësishme janë negociatat, rasti i bizneseve në

Kumanovë, menaxhimin, takimet, angazhimin negociatorë me palët e kundërta, problemet dhe sfidat.

Roli dhe rëndësia e negociatave është të zhvillojë aftësi për analizën sasimore dhe cilësore të performancës së marrjeve të vendimeve në organizatë të zhvilloj një kuadër të analizës në mënyrë që të zbulojnë problemet më të rëndësishme të organizatës dhe të sygjerojnë alternativa për zgjidhjen e tyre, se si duhet trajtuar një organizatë, çfarë të drejtash e përgjegjësi kanë ato, ku përmes stimulimit të aftësive praktike të negociatave, do të zhvilloni aftësi negociuese që jo vetëm që ju ndihmojnë të menaxhoni konfliktin, por edhe të ndërtoni besim. Menaxherët janë shtylla kryesore që ndërtojnë një organizatë në bazë të dhënave, dijes dhe aftësisë.

### 1.3 HIPOTEZAT

Studimi ynë përfshin katër pyetje kryesore kërkimore, mbi të cilat bazohen analizat tona të mëtejshme.

**Hipotezat kërkimore janë:**

- ✓ **H.1. Përcaktimi i strategjisë të saktë negociuese ndikon në performancën e organizatës**
- ✓ **H.2. Përgatitja e duhur për negociata dhe strategjinë për negociata ndikon në suksesin e negociatave**
- ✓ **H.2-a. Takimi me negociatorët ndikon në suksesin e negociatave**
- ✓ **H.2-b. Përgatitja e suksesshme për negociata ndikon në suksesin e negociatave**

## 2. KAPITULLI - II

### RISHIKIMI I LITERATURËS MENAXHIMI DHE NEGOCIATAT AFARISTE

#### 2.1 MENAXHIMI I PERSONELIT

Puna në grup është alternativa më e mire, menaxhimi me resurset njerëzore është një ndër funksionet të cilit në kohët e fundit i kushtohet një kujdes i veçantë. Detyrat kryesore të këtij funksioni janë: plotësimi i vendëve të punës në organizatë, mbajtja dhe motivimi i punonjësve, formimi, edukimi dhe zhvillimi i fuqisë punëtore, vlerësimi dhe pagesa e fuqisë punëtore. Në procesin e punës menaxherët kryejnë shumë aktivitete, të cilat dallojnë nga ajo se në cilin nivel të menaxhmentit vepron (Z. Koli, SH. LLaci, 2001).

Qëllimi i negocimit duke dialoguar është arritja e një të mire kolektive të përgjithshme e cila mund të arrijë deri tek sukcesi i negociatave e cila mbështetë në suksesin dhe aftësin e menaxherëve për të transmetuar në mënyrë efektive përvojën e tyre që donë të thotë se menaxherët duhet të përshtaten në mjedise të ndryshme të jenë të vetëdijshëm për faktorët që

ndikojnë në negociata të kenë aftësi për të ndryshuar strategji në rrjedhën e negociatave (Khakhar, P., & Rammal, H. G. 2013).

Ekipet stimulojnë më shumë diskutim dhe shkëmbim informacioni sesa individët, veçanërisht në lidhje me çështjet, interesat dhe prioritetet.



Figura 2. Procesin negociues dhe katër fazat e tij

Negociatat janë një proces kompleks, atëpërfaqësojnë një formë specifike.

Negociatat si një nga llojet e krijimit dhe mbajtjes së një dialogu me partnerët e biznesit mund të kryhen me qëllim qëvendosja e marrëdhënieve afariste të jetë e suksesshme si dhe të jetë në nivelin e duhur tëqartësimi, qëndrimeve tëpalëve, duke pasur parasyshë çështjet të ndryshme, në shkëmbimin e informacionit që zgjidhja e mardhënieve ndërmjet palëve të jetë e ndërsjelltë, që në fund të arrihet deri tek marveshja finale si dhe nënshkrimi i marveshjeve, që rezultati final negociues të jetë i suksesshëm (Čulo, K., & Skendrović, V. 2012)

Puna si ekip mund të jetë veçanërisht e dobishme në situatat e mëposhtme:

Atëherë kur negocimi është kompleks, dhe kërkon një grup njohurish, aftësish ose ekspertizë të ndryshme, për një zgjidhje kreative dhe integrale, interesat e të cilëve gjatë negociatave paraqiten në tavolinë negociues. Gjatë negocimit ju dëshironi të jeni imponues gjatë ekipit të kundërt negociator, duke dashurë të sinjalizoni palës tjetër se i keni marrë shumë seriozisht këto negociata, duke respektuar anëtarët e ekipit tuaj duke organizuar dhe koordinuar përpjekjet në ekip.

Anëtarët të cilët janë pjesëmarrës në negociatave synojn të shtyjnë qëllimet e tyre, si dhe të përmbushin idet e tyre dhe të fitojnë avantazhe të ndryshme. Gjatë një negociimi, ka shumë role për t'u luajtur, veçanërisht negociimi nëse është i gjatë dhe me interesa të larta. Negociatat e tilla mund të gjenden në situata të marrëveshjeve të mëdha siç janë shitjet me vlerë të lartë dhe politika ndërkombëtare.

Jo të gjitha rolet e mëposhtme duhet të mbahen në njerëz të veçantë, p.sh. lideri mund të luajë rolin e shoqëruesit ose kritikut dhe sekretari mund të jetë gjithashtu një vëzhgues. Sidoqoftë, rolet që mund të bien ndesh me njëri-tjetrin, si ai që lidhet dhe kritiku, zakonisht ndahen dhe merren më mirë nga njerëz të ndryshëm. Udhëheqësi mund të jetë një person që ka autoritet për të marrë vendime për të qenë kritik në dhomën e negociatave mund të jetë i dobishëm për të dhënë një fokus zhgënjimi ekipit kundërshtar, ekspertët janë njerëz me prova ose vlersime të vecanta, ata nuk bëjnë negociata të drejtpërdrejta por japin informacion dhe përgjigje adekuate, gjithashtu kanë edhe regjistruar të cilët her pas here bëjnë pyetje dhe marrin shënime nga ofertat e bëra, ndërsa ndërtuesi është person për krijimin e marrëveshjeve i cili kërkon të vërtetat e pozicioneve dhe fakteve për një vendim të shëndoshë, gjithashtu në këtë bën pjes edhe vëzhguesi ku vëmendjen eka tek hollësitë e fjalëve dhe gjuhës së trupit (Tomas Chamorro-Premuzic – Artikulli: “Tiparet e personalitetit të negociatorëve të mirë”).



Figura 3. Procedurat negociuese

### 2.1.1 FORMIMI I DELEGACIONIT PËR NEGOCIATA NË ORGANIZATË

Formimi i një delegacioni kushtëzohet nga natyra e negociatave dhe specifikave të tyre ku përfshinë përcaktimin e përbërjes si sasi (sa njerëz marrin pjesë në negociata), personale (kush saktësisht do të marrë pjesë në negociata). Që të realizohet delegimi

në mënyrë efikase duhet që menaxheri që delegon detyrat të ketë disa qëndrime personale edhe atë:

1. Të jetë i disponuar që t'u japë mundësi ideve të njerëzve të tjerë;
- 2) Gatishmëri për të lëshuar,që do të thotë të mos frikësohet që autoritetin ta delegojnë të tjerët, vartësit e tij;
- 3) Gatishmëria për të pranuar gabimin e mundshëm të të tjerëve;
- 4) Gatishmëria për të pasur besim te vartësit e tij, që do të thotë të ketë besim te vartësit ose të këmbëhet ajo;
- 5) Gatishmëri për të shfrytëzuar kontrollin e përgjithshëm,që do të thotë të jetë në rrjedhë me detyrat e dhëna,por jo edhe të kthejë detyrën prapë(I.Zeqiri 2016).

Që të kemi proces të suksesshëm të delegimit duhet:

- ✓ midis autoritetit dhe përgjegjësisë të krijohet raport indërsjellt me parime të shëndosha,tëvendosetudhëheqja e unifikuar si dhe të respektohet parim ipërjashtimit,varësisht nga detyrat dhe vendimet që duhet të sillen.
- ✓ Gjithashtu procesi i përcaktimi të qëllimeve dhe përshkrimi i punëve,përkufizimi i politikave që do të shërbejnë si udhëheqje për kryerjen e vendimeve dhe zgjedhja e njerëzve me kujdes,trajnimi,kontrolli i punëve dhe rezultateve të tyre.
- ✓ Suksesi i delegimit gjithashtu ka të bëjë edhe me karakterin e atij që e delegon autoritetin lidhur me atë se si ai e përshkruan punën,sa është ai kundërthënës dhe problematik etj(I.Zeqiri-2016).

Delegacioni gjithashtumundet tëpërfshijë ekspert të cilët do të jenë në gjendje të japin vlersimetëmenjëherëshme,vlersimeligjore ose ekonomike te propozimeve tëpartnerit,në delegacion duhet të përcaktohet roli i secilit anëtar,funksionetetë cilëve janë të papërcaktuar gjatëdelegimit.Mundemi të konkludojmë se delegacioni zhvesh të gjitha përpjekjet për të arritur përmasat e kualicioneve me marrëveshje të cilët ambiciet e tyre kanë qenë më pak të pritëshme,duke analizuar dy mekanizma të ndryshëm të delegimit te quajtur tani e tutje delegim i dobët dhe delegim ifortëi shpikur nga( Segendorff1998).

Tëdy mekanizmat ndryshojnë në sasin e fuqisvendimarrëse që i jepet agjentit nga drejtori,ndërsanë rastin e delegimit të dobët autori i agjentit është i kufizuar në zgjedhjen e emetimit.

Shumë ekspertë të negociatave,duke përfshirë(R.Fisher,W.Ury1991),rekomandojnë sqarimin e autoritetit homolog për të marrë një zotim përpara se të negocioni thelbin e marrëveshjes.

Kjo strategji e negociatave kryeson një taktikë të përbashkët ku homologu ynë zbulon në fundë të bisedimeve se ka nevojë për miratim nga udhëheqësi dhe më pas kthehet për të kërkuar lëshime shtesë.

Krijimi i delegacionit në organizatë si dhe sqarimi i autoritetit paraprakisht jo vetëm që na bën më pak të ndjeshëm ndaj dredhirave të mundëshme,por gjithashtu siguron që nuk do të arrijmë një marrëveshje që i deleguari nuk ka autoritet ta bëjë.Përcaktimi i qartë i autoritetit të deleguarve përbrenda organizatës tuaj,do të ndihmojë në parandalimin që punonjësit ethjeshtëtë mos kenëmundësitënegociojnë kontrata jashtë fushëveprimit të tyre (Fisher et al.,1991).

---

### 2.1.2 DEFINIMI I PROBLEMIT NË ORGANIZATË

Si cdoorganizat e cila qoftë e vogël,e mesme apo e madhe,ka probleme të ndryshme problem te cilat munden tëdëmtojn një organizatë e cila si pikësynim kryesor ka suksesin dhe realizimin e qëllimit që ajo në faza të formimit ipërcakton,si dhe nëpërmes vizionit të saj se ku ajo dëshiron të jetë në 10-ose 15 vitet e ardhëshme.

Të definosh problemin apo me saktësisht ta identifikosh atëështë e një rëndësie tëveçant sepse ndoshta nga ato problememvaret edhe vet funksionimi i organizatës fitimprurëse.Për këtë shkakë një organizat mirë e organizuar e cila ka njëstruktur organizative të mirë tëorganizuar,ka menaxherë dhe persona të cilët janë apostafat për ti minimizuar këto probleme të cilat në thelb përmbajn negocimin i cili si term është shumë igjërë dhe se ka shumë për të folur për negocimin dhe negociata pasi që nga këto dy terme mundemi të themi se edhe mvaret ambient i brendshëm iorganizatës,si dhe minimizimi i atyre problemëve që munden tëna paraqiten gjatë veprimit të organizatës(Ghauri,P.N.,&Usunier,J.C.2003).

Një fazë shumë e rëndësishme e negociatave është diskutimi,qëllimi i të cilit është zhvillimi i qëndrimëve të përbashkëta për marrjen e vendimëve reciproke të pranueshme.Në këtë

fazë,fokusi është në diskutimin e opsionëve për një zgjidhje të përbashkët.Në situatat e konfliktit,është diskutimi faza më e vështirë në procesin e negociatave.

Është një rëndësie të veçantë merret në konsideratë e gjithë problematika e problemëve nga pozicioni i atyre argumentëve cilat priten nga partneri sepse mos marrja nëkonsiderat mundet të na sjellëdisavantazhe të mëdha gjatë zgjidhjes së një problemi,gjërat e thjeshta gjithmon dalin të përbëra,nëse si eliminojm çështjet e vogla apo ato që na duken më pak të rëndësishme atëher në aty fillojm të çalojm dhe tëfillojm me disavantazh(R.Lewick,2010).

Gjatëdefinimit të problemit në organizat identifikoni si dhe merrni parasysh të gjitha argumentet e mundëshme që partneri juaj i ka paraqiturkundër,përshtatuni dhe përgatituni mirë që të gjitha argumentet që i keni identifikuar gjatëdefinimit problem t'i përdorni gjatë procesit të argumentimit.Parase të filloni të diskutoni,merrni thellë frymë!!!,si dhe para se të flisni fillimisht dëgjoni ata që janë prezent,fillimisht kritikojeni vetën tuaj para se të kritikoni tjetrin.Mos marrja me seriozitet të lartë si dhe injorimi i argumentëve të kundërshtarit do të ishte e rrezikshme pra, është e rëndësishme të mbani mend se do të ishte e kotë të përpiqeni të injoroni kundërgargumentet e partnerit tuaj,ai nga ana tjetër,pret edhe nga ana e kundërt e reagimit kundërshtime,rezerva,frikë,etj.Para së gjithash,duhet shikuar dhe atë se si erdhe deri te kjo gjendje të spjegohetse çfarë e shkaktoi këtë sjellje,simunges e kompetencës së pamjaftueshme, si dhe mosgatishmëris për të ndërmarrë rreziqe,si njëpërceptim i gabuar i deklaratave të partnerit,përpjekje për të humbur kohë etj.

Anëtarët të cilët marrin pjesënë negociata synim kryesor i tyre është shtyrja e qëllimeve tëtyre,si dhe te përmbushin idetë e tyre dhe tëkrijojnhapsir që tëfitojnpërparsi te ndryshme,nëpërgjithësi proceset e negociatave përceptohen në këtë kuptim prasynojn organizimin e bashkëpunimit ose zgjedhjen e një konflikti dhe të dokumentuar.

Dallimi kryesor që duhet bërë në çdo negociat është tëbëjmë dallimin midis problemit dhe personalitetit ku në vend që të zgjidhet problemi pala e kundërt fillon të sulmoj personalitetin e partenerit ku kjo gjë është e rëndësishme në zgjidhjen dhe analizën e problemit në biznese,tepërqëndrohemi tek interesat e përbashkëta ejo tek pozitat,tepermbushin interesat e tyre të vërteta,themelore sepse me theksimin e pozicioneve,fleksibiliteti dhe aftësit për të manovruar humbin,prandaj për të arritur një zgjidhje të arsyeshme është e nevojshme të pajtohen interesat,jopozicionet.Për të realizuar interesat si dhe përcaktimi apo vendosja e kufijve të cilat përcaktohen edhe pozicioni i kufijve të partnerit, duhet të paracaktoni pasojat



e mundëshme të një vendimi që për ti realizuar qëllimet në interes të tyre lehtësohen të cilat lehtësohen si qëllim kryesorë kanë kompromisin. Është e mundur që hapi i propozuar i kompromisit të jetë përtej kompetencës tonë. Në këtë rast, mundë të provojmë të ashtuquajturën marrëveshje të kushtëzuar në mënyrë që të ruajmë kontaktet me partnerin.

Në një zhvillim të një procesi gjatë një marrëveshjeje nëse ai është i ndërtuar përmes disa lehtësimeve të pranueshme nga dyja palët ai proces zhvillohet me një intenzitet të ngadalshëm, pasi që partnerët mund të jenë më këmbëngulës në bindjet e tyre. Aftësia për tu ballafaquar me partnerin nëpërmjet argumentëve si dhe durimi maksimal, për të shqyrtuar problemin duke shikuar opsionet e shqyrtimit të problemit do të ishte një mundësi që del nga negociatat të cilat mundësi ndikojnë në gjithë këtë proces të ballafaqimit me partnerin.

Natyrisht që zhvillimi i negociatave nuk shkon gjithmonë pa pasur probleme. Përpara se të hyni në një negociatë, dotë dëshirojmë të kuptojmë se çfarë lloj çështjesh diskutohen gjatë zhvillimit të negociatave dhe se si të tjerët i menaxhojnë ato, disa çështje të zakonshme me të cilat përballen negociatorët bashkëkohorë dhe se si mund të kapërcehen ato shtjellohen në vijim:

## **PERSONALITET**

Nëse talenti është thjesht personalitet në vendin e duhur, atëherë cilat janë llojet e duhura dhe të gabuara të tipareve të personalitetit për negociim? Tomas Chamorro-Premuzic, profesor i psikologjisë së biznesit në Universitetin e Londrës dhe Universitetin e Kolumbisë, na sugjeron se si inteligjenca e lartë emocionale mundet të jetë çelësi nëse që një negociator do të jetë i suksesshëm dhe të dijë ta implementoj atë.

Po jetojmë në një kohë ku më së tepërmi kemi nevojë për inteligjencën emocionale, sepse ajo na jep një pasqyrim të një karakteri njerëzor dhe të asaj se sa ne jemi përgjegjës ose shpirtëror në raport me njerzit e tjerë.

Duhet të kemi aftësi të kuptojmë njeriun edhe gjatë të folurit para se ta paragjykojmë për atë në mendimin e tij. Prandaj njohja e inteligjencës emocionale ndajë çdo njeriu, do të sjellte lehtësime në krijim të mendimit si dhe në veprim.

Gjinia-Kur flitet për Gjinin me automatizëm kuptojmë se flitet për burrat dhe gratë të cilët negociojnë domosdoshmërisht ndryshe. Studimet tregojnë se kur burrat i fillojnë dhe zhvillojnë negociatat rezultatet në disa raste kanë treguar se janë pak më të mira se gratë kur

kanë pasur mundësin që ti zhvillojnë të njëjtat, por ndryshimi shpesh është nominal. Theksi i vazhdueshëm i kushtohet negociatave bashkëpunuese dhe integruese dhe si burrat ashtu edhe gratë mund të kenë sukses me këtë qasje

Dallimet kulturore-Stilet e negociatave ndryshojnë midis kulturave dhe është e dobishme të mbani parasysh dallimet kulturore kur përfshihen në negociata.

Disa shembuj se si kultura të ndryshme i qasen negociatave:

Italianët, Gjermanët dhe Francezët nuk e zbusin një palë në negociata me lëvdata, atyre u duket manipuluese.

Francezëve u pëlqen konflikti, kështu që ata janë të prirur të jenë më të gjatë në procesin e negociatave dhe nuk shqetësohen shumë nëse i pëlqen palës tjetër.

Kinezët gjithashtu i bëjnë negociatat sepse besimi i tyre është se ato nuk mbarojnë kurrë, kështu që kur partitë nga kulturat e tjera mendojnë se po arrijnë në një përfundim, pala kineze mund të vendosë të fillojë nga e para (Khakhar and Rammal, 2013).

Negociatorët Japonezë punojnë për të zhvilluar marrëdhëniet, kështu që lidhja e qëllimeve dhe detajeve në një marrëveshje mund të mos ketë asnjë rëndësi për ta.

Amerikanët përziejnë biznesin me jetën personale, dhe kulturat e tjera i ndajnë ato, kështu që kur amerikanët pyesin: Si ishte fundjava juaj? mund të duket ndërhyrëse për kulturat e tjera.

Rusët i shpërfillin afatet dhe nuk bëjnë lëshime, sepse i shohin lëshimet si një shenjë dobësie. Aspekti kulturor i negociatave ndikon ndjeshëm në sasinë e kohës për përgatitje dhe planifikim, kështu që negociatori mund të përcaktojë se si t'i trajtojë këto dallime kulturore.

Negociatat janë shpesh të vështira edhe kur nuk ka pengesa, por të qenit i vetëdijshëm për çështjet e shkaktuara nga personaliteti, gjinia dhe kultura mundë t'i ndihmojë palët t'i kapërcejnë ato dhe të merren me çështjen në fjalë.

Negociatat joetike - Kur një person është në një proces negocimi për të marrë diçka që i nevojitet duke shikuar vetëm interesin e tij në këtë rastëshfaqen shqetësime etike sepse negociatat të cilat është duke i zhvilluar negociatori për nga përmbajtja dhe interesi janë joetike me një fjalë ka mungesë të moralit negociues..

Disa nga sjelljet jo etike që ndodhin shpesh gjatë zhvillimit të negociatave janë duke filluar nga sjellja selektive, keqinterpretimi, i cili ndodh duke dhënë deklarata të gabueshme, raste të tilla kur ata hedhin poshtë atë që kanë deklaruar, gënjejnë dhe mashtrojnë duke dhënë informacion të pasaktë, negociatorët mashtrojnë palët për veprimet në fund të procesit negociuese, me të cilin qëllimisht sabotojnë shanset e suksesit të palës tjetër (Robinson, R.J., Lewicki, R.J., & Donahue, E.M. 2000).

Vetëm për shkak se diçka është jo etike nuk do të thotë se është e paligjëshme. Shumë sjellje jo etike janë ende në anën e duhur të ligjit. Më së shumti që mund të bëni për të monitoruar sjelljen etike në një negociatë është ta sillni vetë në tryezë dhe të jeni të gatshëm të thoni jo dhe të largoheni nëse pala tjetër nuk e bën këtë.

### 2.1.3 ZHVILLIMI PËR PËRGATITJEN E NEGOCIATAVE

Interesohuni në mënyrë të sinqertë për të tjerët, tregimi i interesit në raport me marrëdhëniet njerëzore duhet të jetë i sinqertë, i qartë jo vetëm për personin që tregon interesim në negociim por edhe për personin të cilit i drejtohet mesazhi.

Negociatat fillojnë shumë para se palët të ulen në tryezë. Në fakt, ato fillojnë nga momenti kur njëra nga palët fillon negociatat dhe palët fillojnë t'i përgatisin ato. Negociatorët duhet të jenë të përgatitur moralisht, profesionalisht dhe psikikisht për një punë të suksesshme në procesin e negociatave.

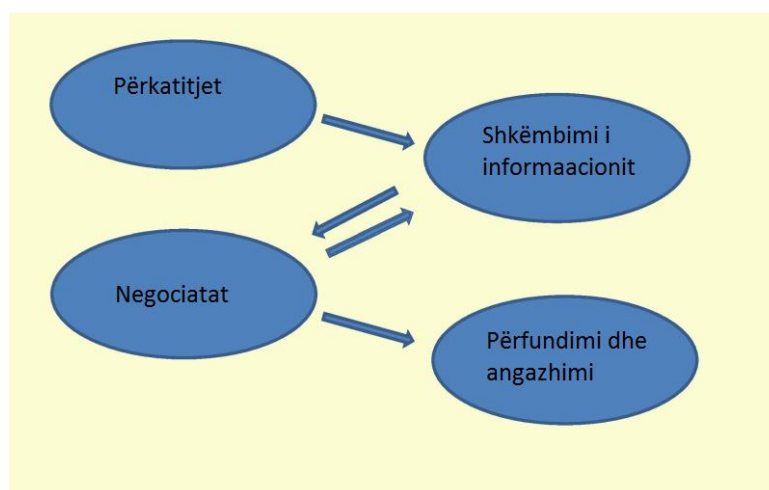


Figura 4. Stadet e negociatave

Me një planifikim efektiv dhe të kujdesshëm përgatitja për negociata do të kryhet dhe zhvillohet me sukses, sepse zbatimi i saj siguron suksesin në procesin e negociatave, praplanifikimi i kujdesshëm i aktiviteteve ka rëndësi tejet të veçantë në zhvillim.

Planifikimi i negociatave nënkupton përgatitjen e një listë të aktiviteteve të propozuara, zbatimi i të cilave duhet të sigurojë suksesin e procesit të negociatave (Peleckis, K. 2014).

Në pjesën organizative të procesit të negociatave, negociatat mund të dallohen në një planë të veçantë, në të cilin duhet kushtuar vëmendje të veçantë:

- koha e negociatave;
- vendi i negociatave;
- përgatitja e vendit për negociata;
- garantimin e sigurisë fizike dhe të informacionit të procesit të negociatave;
- përbërjen e delegacionit tuaj;
- mbështetja financiare e procesit të negociatave;
- mbështetje materiale e pjesëmarrësve në procesin e negociatave me pajisje organizative (shkrimi, vizualizimi dhe audioizimi i negociatave, adresa dhe dokumentacioni personal, transporti dhe komunikimi);
- takimi dhe akomodimi i delegacionit partner, nëse negociatat do të zhvillohen në territorin e tyre;
- program kulturor dhe të kohës së lirë për anëtarët e delegacionit partner;
- dhurata dhe suvenire të korporatave;
- një banket lamtumire;
- duke u takuar me delegacionin partner (F. Zaemsky 2008).

### **Procesi i negociatave përbëhet nga tre faza:**

- 1. Përgatitja për negociata**
- 2. Negocimi**
- 3. Analiza e rezultatëve dhe zbatimi i marrëveshjeve**

Gjatë përgatitjes së negociatave afariste brenda një organizate, është e nevojshme të përpiqemi që realizimi i qëllimit të jetë piksynimi kryesor i negociatoreve i cili do të forcojë dëshirën e partnerëve që kontaktet të jenë të drejtpërdrejta.

Qëllimi i negociatave është për të bindur kundërshtarin për diçka që po negociohet ku interesat janë të dyanshme, qofshin ato për zgjerimin e organizatës, për zhvillimin e organizatës, për inkuadrimin e partnerëve të ri si dhe për zhvillimin e biznesit në përgjithësi. (Peterson, R.M., & Shepherd, C.D. 2010).

Në faza fillestare para negociatave, duhet të mbani mend se negociatat e biznesit nuk janë një bisedë e rastësishme, por një sekuençë e planifikuar qartë e veprimeve brenda një plani të caktuar. Për ta bërë këtë, në fazën e planifikimit dhe përgatitjes për negociatë, është e nevojshme të kryeni detyrat e mëposhtme: Duhet të kemi të qartë temën e negociatave, specifikat e problemeve që diskutohen, ti kuptoni çështjet, në atë mënyrë që kundërshtari juaj të mos mund t'ju mashtrorë me argumentet e tij ose t'ju ngatërrojë. Sirregull, ai i cili i qaset i pari e determinon edhe atë se kush i fiton ato duke ditur më mirë ti tejkaloj problemet dhe çështjet ai në të shumtën e rasteve llogaritet fitues në negociatë. Mendoni për të gjitha pyetjet ndaj kundërshtarit tuaj, skiconi tezat dhe frazat themelore me të cilat do të largoheni nga bashkëbiseduesi. Vendosni përparësitë dhe vendosni vetë se cilat pika gjatë negociatave do t'ju duhet t'i kushtohet vëmendje e veçantë, dhe cilat aspekte mund të lihen për më vonë (Lim, J., & Yang, Y. P. 2007).

Gjatë një bisede biznesi duhet cdo herë të përfshiheni si pjesë e sulmit dhe mbrojtjes, merrni parasysh momentet në të cilat jeni duke bërë shtypje dhe duke sulmuar që të bëni kompromis për një çështje të caktuar si dhe ato aspekte që do të mbronin atë deri në fund. Nëse analizoni kundërshtarin për atë se cilat janë motivet, qëllimet, interesi i tij? Cilat janë pikat e dobëta të tij, atëherë atë pikë kyçe do ta shfrytëzoni gjatë diskutimit me të, do të zbuloni se cila është më interesante dhe e rëndësishme për të. Në prani të ideve reciproke negative në lidhje me besueshmërinë dhe kompetencën e partnerit, rekomandohet të mos nxitoni në negociatë. Detyra kryesore në këtë rast është heqja e vlerësimeve jashtëzakonisht negative, zvogëlimi i intensitetit emocional dhe gjithashtu tërheqja e ndërmjetësuesve për negociatë. Negociatat pothuajse gjithmonë përfshijnë një sasi të caktuar të rrezikut, i cili mund të zbutet nga një planifikim i suksesshëm.

Në përgjithësi kur njerëzit hyjnë në negociatë, negociatorët besojnë se ata kanë qëllime të papajtueshme por për të fituar rezultat pozitiv, të dyja palët duhet të bashkëpunojnë për marrëveshje reciproke se qëllimet ishin çelësi i motivimit në negociatë dhe qëllimet e ndërveprimit ishin rezultat i negociatave të suksesshme.

Për të pasur një ide të qartë për temën e negociatave dhe problemin në diskutim, iniciativa në negociata do të jetë me atë që e njeh dhe e kupton më mirë problemin. Është e domosdoshme të hartohet një planprogram i përafërt, një skenar për rrjedhën e negociatave.

Tejkaloni momentet e papajtueshmërisë suaj, si dhe problemet ku mundë të hiqni dorë nëse një bllokim në negociata ndodhë papritur, përcaktoni vetë nivelet e sipërme dhe të ulëta të kompromisit mbi çështjet që, sipas mendimit tuaj, do të shkaktojnë diskutimin më të nxehtë.

#### 2.1.4 METODAT PËR ZHVILLIMIN E NEGOCIATAVE

Në praktikën e menaxhimit gjatë bërjes së negociatave të biznesit, përdoren disa metodat të cilat janë themelore për zhvillimin e negociatave të biznesit ato janë metoda variacionale, metoda e integritimit, metoda e balancimit, metoda e kompromisit.

##### **Metoda e variacionit**

Kur përgatiteni për negociata të vështira (për shembull, nëse tashmë mund të parashikoni një reagim negativ nga pala kundërshtare).

##### **Metoda e kompromisit**

Negociatorët duhet të tregojnë një gatishmëri për kompromis, në rast të mospërputhjes së interesave të një partneri kur situata nuk është aq e rëndësishme mirëpo problemi duhet që të zgjidhet në mes palëve të cilat janë të përfshira në konflikt, ku në atë rastë secila prej palëve tërhiqet nga disa prej pikave që i ka të paraqitura që zgjidha e fundit të jetë e kapshme për të dyja palët edhe pse është e gjymt ose e përgjysmuar në fundë palët janë pjesërisht të kënaqura.

## 2.2 METODA E INTEGRIMIT

Pikësynimi është të bindet partneri për të vlersuar problemet e negociatave duke marrë parasysh mundësitë e tyre të gjëra, se ç'farë veprimesh prisni nga ai brenda përgjegjësisë të përbashkëta gjatë negociatave.

Metoda e ekuilibrit përcakton se cilat provat dhe argumentet janë të përshtatshme për të nxjerrë partnerin të pranojë propozimin tuaj. Ngjarjet e protokollit janë një pjesë integrale e negociatave dhe mbajnë një ngarkesë të konsiderueshme në zgjidhjen e detyrave të vendosura në negociata.

Një fazë e rëndësishme e negociatave është diskutimi, qëllimi i të cilit është zhvillimi i një qëndrimi të përbashkët për marrjen e vendimeve reciprokisht të pranueshme. Në këtë fazë, fokusi është në diskutimin e opsioneve për një zgjidhje të përbashkët.

Në një situatë konflikti, është diskutimi që është faza më e vështirë në procesin e negociatave.

Kriteret kryesore që nevojiten për përgatitjen e negociatave janë:

**Qëllimi** -duhet të kuptoni qartë se çfarë qëllimi po ndiqni dhe çfarë dëshironi t'ju sjellë takimi i planifikuar. Mos harroni gjithashtu se qëllimi duhet të artikulohet qartë dhe të përmbushë kriteret, qëllimi i negociatave të biznesit është gjetja e një zgjidhjeje për problemet të cilat zgjidhje janë të pranueshme për të gjitha palët.

**Mbledhja e informacionit** -Mund të konsiderohet faza më kritike, sepse ne analizojmë çdo situatë bazuar në informacionin që kemi, përkatësisht, sa më shumë informacion kemi, aq më hollësishëm dhe më të detajuar mund të studiojmë gjendjen aktuale të punëve dhe shumë më saktë të bëjmë një parashikim në lidhje me efektivitetin e një taktike ose strategjie të veçantë gjatë përgatitjes për zhvillim të negociatave.

**Strategjia**-për të arritur qëllimin tonë, ne duhet të kemi një strategji negociuese. Një strategji është një përmbledhje e rezultateve dhe planeve të pritura se si t'i arrijmë ato. Gjithashtu, strategjia duhet të jetë në shumë nivele, d.m.th. ne gjithmonë duhet të kemi alternative shtes në rast se kryesorja nuk funksionon. Taktikat janë mënyrat në të cilat ne zbatojmë një strategji. Këtu mund të përfshijmë prezantimin e produktit, opsionet e dialogut dhe opsionet e ofertës komerciale, nga të cilat më pas duhet të zgjedhim ofertën më interesante për një partner ose klient (Beam, C., & Segev, A. 1997).

Negociatat e biznesit ndryshojnë në disa mënyra:

- a) zyrtare-jozyrtare;**
- b) i jashtëm-i brendshëm.**

Në prag të negociatave, vlenë të përcaktohen interesat e veta, duke formuluar qëllimin e synuar-rezultatit të negociatave. Ju duhet të mendoni se çfarë, në rast të mospërputhjes së interesave me partnerin tuaj, mund të sakrifikoni. Një analizë e ndërveprimit të ardhëshëm do të ndihmojë në konkretizimin e qëllimit të negociatave.

Rëndësia si dhe zhvillimi negociatave për brenda territorit tuaj bënë të mundur që të përdorni avantazhe psikologjike joverbale, mundësinë e kursimit të të gjitha strategjive sepse avantazhi i nikoqirit e bënë që favori të jetë në anën e tijë.

Negociatat e biznesit në territorin e huaj nuk ofrojnë mundësit dhe avantazhet që i kemi kur jemi në nikoqir të organizimit të tyre, nëse do të kur jemi mysafir në negociata të mos shpërqendrohemi, mirpo të mundohemi të mbledhim informata, duke mos e pasur barrën dhe përgjegjësin për organizimin e negociatave, ne duhet që këtë zbrastërit ta shfrytëzojmë për të studiuar partnerët mbi sjelljet e tyre. Gjatë negociatave, e papritura mund të lindë për shkak të mospërputhjes së mendimeve. Aftësitë e komunikimit përfshijnë negociata, duke marrë parasysh shkallët e ndryshme të konfliktit midis palëve. Nëse i qasemi negociatave nga pikëpamja e konfrontimit (vetëm fitorja dhe asgjë tjetër), atëherë konflikti do të rritet (Kersten, G. E. 1997).

Nëse zgjidhni partneritetin si bazë për negociata (domethënë, një analizë e përbashkët e problemeve dhe kërkimi i një zgjidhje reciproke) atëherë konflikti zvogëlohet, nevojat e të gjitha palëve plotësohen (Rea, R. H. 1989).

Në biznes arti i komunikimit i vë në pah shfrytëzimin e strategjive të caktuara për të bashkëvepruar me partneret me të cilët zhvillojnë negociata. Nëse qëllimi final apo synimi kryesor i juaj është prishjen e negociatave apo synon konfliktin atëherë: kundërshtoni, predikoni, justifikoni veprimet tuaja, bindni, pohoni, këmbëngulni, provokoni, injoroni, ironizoni, atëherë, pa dyshim, se si strategji synon konfliktin. Nëse jeni të interesuar për bashkëpunim dhe arritjen e një zgjidhjeje reciproke të dobishme, atëherë do të bëni pyetje në mënyrë që të gjeni mendimin e bashkëbiseduesit, të tregoni faktet, të përdorni i-mesazhin, të dëgjoni me kujdes, të argumentoni për përfitimin (Toole. 1992).

Heshtja apo shmangja nga diskutimet e panevojshme tregon se niveli i intelegjencës dhe maturisë që posedoni, është shumë i lartë dhe se si përfundim mundemi të konstatojmë se në bazë të heshtjes dhe suksesit të negociatave ne po tregojmë artin e komunikimit.

Faza përfundimtare e negociatave - analiza e performancës - përfshin diskutimet e negociatave që mund të konsiderohen të përfunduara nëse rezultatet e tyre analizohen me kujdes dhe me përgjegjësi, kur merren masat e nevojshme për zbatimin e tyre, u bënë konkluzione të caktuara për përgatitjen e negociatave të ardhshme.



Analiza e rezultatit të negociatave përfshin krahasimin e qëllimeve të negociatave me rezultatet e tyre, përcaktimin e masave dhe veprimeve që dalin nga rezultatet e negociatave, implikimet biznesore, personale dhe organizative për negociatat e ardhshme ose negociatat në vazhdim.

Nëse rrjedha e negociatave ishte pozitive, atëherë në fazën përfundimtare është e nevojshme të përmbledhen, të përsëriten shkurtimisht dispozitat kryesore që u prekën gjatë negociatave dhe, më e rëndësishmja, një përshkrim i atyre aspekteve pozitive për të cilat palët ranë dakord. Kjo do të bëjë të mundur arritjen e besimit se të gjithë pjesëmarrësit në negociata e kuptojnë qartë thelbin e dispozitave kryesore të marrëveshjes së ardhshme dhe të gjithë janë të bindur se është bërë përparim i caktuar në rrjedhën e negociatave.

Nëse rezultati i negociatave është negativ, është e nevojshme të ruani kontakte subjektive me partnerin negociator. Në këtë rast, vëmendja përqendrohet jo në temën e negociatave, por në aspektet personale që bëjnë të mundur ruajtjen e kontakteve të biznesit në të ardhmen, d.m.th., duhet të refuzohet përmbledhja e atyre pjesëve ku nuk janë arritur rezultate pozitive. Këshillohet të gjeni një temë që do të jetë me interes për të dyja palët, të qetësojë situatën dhe të ndihmojë në krijimin e një atmosfere me partnerin.

### 3. KAPITULLI - III

#### KARAKTERISTIKAT E NEGOCIATAVE AFARISTE

##### 3.1 SI DO E PËRCAKTOJMË SUKSESIN E NEGOCIATAVE

Mundemi të themi se negocimi është një proces ku dy ose më shumë palë me nevoja dhe qëllime të ndryshme diskutojnë një çështje për të gjetur një zgjidhje të pranueshme

reciprokisht. Sic e dim paraprakisht aftësitë negociues në biznes, janë të një niveli me rëndësi të lartë,ashtu si në ndërveprimet jozyrtare të përditshme ashtu edhe në transaksionet formale,të tilla si negocimi i kushteve të shitjes, qirasë, ofrimit të shërbimeve dhe kontratave të tjera ligjore,që me një fjalë mundemi te konstatojm se suksesin e negociatave po e përcatkojka apo po e determinojkapersoni i cili fillimisht fillon apo përgaditnegociatat,sepse si përfundim dështimi është i pashmangshëm(Leung,T. K. (1998).

Kushtet për një negociatefektive,për suksesin e negociatave të biznesit ndikojnë në një numër faktorësh dhe kushte objektive dhe subjektive. Para së gjithash,partnerëtnegociues duhet të plotësojnë kushtet e mëposhtme,të dy palët duhet të kenë interes në temën e negociatave,ata duhet të kenë autoritetin e mjaftueshëm për të marrë vendime përfundimtare partnerët duhet të kenë aftësi të mjaftueshme për të negociuar, njohuri të nevojshme në lidhje me temën e negociatave, të jetë në gjendje të marrë plotësisht parasysh interesat subjektive dhe objektive të palës tjetër dhe të bëjë kompromise,partnerëtnegociues duhet t'i besojnë njëri-tjetrit deri diku(Kozina,2012).

Negociatat e biznesit janë një lloj aktiviteti i përbashkët me partnerët që synojnë zgjidhjen e një problemi dhe parashikimin e përfundimit të,marveshjeve,transaksioneve dhe

kontratave.Negociatatpresupozojnë gjithmonë të paktën praninë e dy pjesëmarrësve interesat e të cilëve pjesërisht përkojnë dhe pjesërisht ndryshojnë. Sidoqoftë,është e nevojshme të merren parasysh jo vetëm interesat e partnerëve,por edhe vizioni i tyre për problemin që do të diskutohet,qëndrimi ndaj negociatave,niveli i kulturës së tyre dhe shumë më tepër(Godden.D. 2020).

Nëse negociatat dëshironi të jenë të suksesshme dhe dëshironi të krijoni avantazhe paraprake para fillimit të tyre,rëndësi ka pjesmarrja në koh,minut,dhesekund,pasi që në këtë form ju i tregoni organizuesit ose nikoqirit të negociatave se ju jeni një njeri profesionist,dhe se koha për ju ka shumë rëndësi duke repsketuar edhe sekundat e fillimit të takimit,në këtë mënyr ju fiilloni me një avantazh i cili mundet të quhet edhe sekretet esuksesëshëmei negociatave të biznesit,sepse palët tani më ju shohin me një sy ndryshe në tavolinë negociueseDuhet të dini edhe një sekret që mundet të ju krijoj disfavore të shumta,ai është paraqitja para kohës së caktuar për zhvillimin e negociatave,spse nëse ju shkonit aty dhe shikoni ambientin për rreth,ipërcpetoni gjërat nga shikimi i parë dhe duke i menduar ato gjatë fillimit të negociatave ,kundërshtari i shfrytëzon ato sepse vet ai i ka përkatitur ato kurthe qe tët krijoj ty një huti,që

të lë përshtypje se me këtë takim të negociatave nëse fitojmë diçka të vogël do t'ju duket e madhe (Zohar, I. 2015).

Është e njëjtë sikur një ekip i futbollit i cili një skuadër nikoqire e cila sillen e ka plot me spectator, ekip kundërshtat që në start është në disfavor sepse mjafton zhurma e publikut që të shkaktoj panik tek futbollistët të cilët po u fokusuan pak në publikun atëherë rezultati iku në favorin e tyre. Gjithmonë mbani mend se kohët e takimit janë të kufizuara, të gjitha argumentet, mendimet, faktet dhe pikëpamjet duhet të shprehen qartë, thjesht, dhe sa më shkurt që të jetë e mundur, kjo do ta ndihmojë palën tjetër të kuptojë pozicionin tuaj menjëherë (Zlotkin, G. & Rosenschein, J. S. 1996).

Gjatë negociatave të biznesit, gjithmonë përpikuni të silleni brenda kufijve të mirësjelljes, mos e ngrini zërin tuaj as në momentet më kritike, mos iu nënshtroni emocioneve dhe në asnjë rastë mos e personalizoni situatën, madje edhe në mosmarrëveshjen më të ashpërt. Nëse e dini paraprakisht që negociatat do të jenë të vështira, domethënë reagimi i palës së kundërt ndaj propozimit ose argumenteve tuaja pritet të jetë negativ, atëherë ndaj një zhvillimi të tillë të ngjarjeve duhet një përgatitje paraprake, së pari, zbuloni se cila zgjidhje për këtë çështje do të jetë ideale për kundërshtarin tuaj dhe çfarë mund të refuzoni pa humbje në mënyrë që t'i kënaqni kundërshtarët tuaj (Graham, J. L. 1983).

Gjithmonë përpikuni të arrini një zgjidhje kompromisi kur interesat nuk përkojnë. Marrëveshja duhet të arrihet në fazë, kur negociatorët gradualisht do të largohen nga kërkesat e tyre duke paraqitur propozime të reja. Provoni me taktikë dhe zbuloni nevojat e fshehura të klientit ose partnerit dhe ofroni një zgjidhje për problemet e tij bazuar në produktin ose shërbimin tuaj. Flisni për zbritje, shpërblime që një partner mund të marrë (Van Den Hove, S. 2006).

Nëse klienti ose partneri nuk është i kënaqur me çmimin, bindeni atë që produkti ose shërbimi ia vlen kostoja për atë shërbim edhe nëse klienti pretendon se konkurrentët tuaj kanë një ofertë më të lirë, tregojini atij për përparsitë e ofertës tuaj, paraqitni atij argumente të reja bindëse në favorin tuaj. Gjatë negociatave të biznesit, shmangni gabimet themelore, mos i jepni palës së dytë informacion të rremë, shmangni tonin urdhërues gjatë bisedës, dëgjoni të gjitha argumentet dhe argumentet e palës së dytë sa më me kujdes dhe interes të jetë e mundur.

Në përgjithësi, suksesi i negociatave të biznesit varet drejtpërdrejt nga aftësia për të menaxhuar rrjedhën e takimit, nga shtrimi i saktë i pyetjeve dhe më e rëndësishmja, nga pajtueshmëria e partnerëve me standardet etike të negociatave, siç janë saktësia, korrektësia, dhe ndershmëria.

Obligimet janë më shumë se koha ndërsa koha matet me vepra dhe suksese, andaj kujdes kujt i fal kohën dhe u jep ide funksionimi e negocimi, sepse me kohën dhe idet tua që t'i u fal të tjerëve ata tentojnë të ngriten duke qëndruar afër, duke marrë kohën tënde, iden, mendimet tua andaj thonë se dëshmitari apo argumentuesi më i mirë se kush jeni në realitet është koha.

Prandaj kuptimi se arti i negociatave nuk është vetëm një pikënisje e mirë, por edhe rezultatet e teorisë, praktikës dhe punës së palodhur negociatat janë një dialog konstruktiv midis dy palëve që kërkojnë një marrëveshje.

Zemërimi dhe acarimi janë shenja të dobësisë dhe joprofesionalizmit. Sulmet në anën tjetër do të çojnë vetëm në faktin se bashkëbiseduesi juaj do të mbyllet dhe do të fillojë të mbrojë veten. Dhe emocionet tuaja do të përdoren kundër jush (Zohar.I.2015).

Biznesmenët e suksesshëm janë zakonisht njerëz që janë entuziastë dhe kanë dhuntinë e bindjes për çdo gjë për marrëveshjet e suksesshme priren të mbështeten mirë nga argumentet ne tryezën e tyre, që nga kjo kuptojmë se negocimi është bashkëpunim, cdo bashkëpunim duhet të ketë një bazë të përbashkët, ndaj është e rëndësishme të gjendet një emërues i përbashkët për interesat e ndryshme të partnerëve.

Thënje nga M.Gorky për rëndësinë e motivimit në oraganizat:

**„Kur puna është kënaqësi, jeta është gëzim”**

---

### 3.1.1 RËNDËSIA E NEGOCIATAVE

Për të qenë i suksesshëm dhe aspak i dëmshëm gjatë negociatave, indiferenca, maturia, si dhe vetkontrolli do të ishin një zgjidhje ideale, edhe po që se jeni ai i cili do të jeni çelësi i suksesit, mos u paraqit i pari duke u treguar të gjitha idet tuaja të zhvillimit negociues, pasi që ata që ke pran vetes, do të mundohet që idet tuaja të zhvillimit negociues ti marrin për vete dhe në fund do të ballafaqoheni me rrëfimin e mendimit apo mendimeve tua vetëm se në formtjetër të ndryshuar. Rëndësia e negociatave nuk mund të mbivlerësohet, negociimi mban çelësin për të ecur përpara në vendin e punës, zgjidhjen e konflikteve dhe krijimin e vlerës në kontrata. Kur lindin mosmarrëveshje në marrëdhëniet e biznesit dhe personale, është e lehtë të shmangni konfliktin në një përpjekje për të shpëtuar marrëdhënien.

Megjithatë, është e mundur që mosmarrëveshjet e tensionuara të kthehen në negociata produktive dhe të ruani marrëdhënie të forta, rëndësia e aftësive negociuese në këto raste është parësore. Ne gjithashtu duhet të negociojmë për mjetet që na duhen për t'u bërë një person i përmbushur dhe i kompensuar mirë me kalimin e kohës (K. Sebenius. 2006).

Në vend që të shikoni punën për të cilën po aplikoni si një destinacion përfundimtar, mendoni për atë që ju vendos për punën e radhës dhe ndoshta atë pas saj, këshillon (Lax). Ky ndryshim në mentalitet do t'ju lejojë të vini re avantazhet e negociatave për t'ju ndihmuar të fitoni mjetet që ju nevojiten për t'u rritur dhe lulëzuar në të ardhmen.

Në përgjithësi, punëdhënësit duhet të jenë transparent mes fitimit dhe shpenzimit të mirave material që kompania arkëton në raport me pagën tuaj, vlersimi i vetes tuaj në raport me punë dhe pagën tuaj duhet ta shprehni duke negociuar duke mos e mbivlesuar vetën tuaj si dhe duke mos e nënvlersuar atë në raport me angazhimet tua, vetëm se duhet gjetur momentin e duhur për t'ia shprehur atë sepse po nuk kërkon ndërmarsi do ta kuptoj se ju jeni të kënaqur me të mirat materiale që ju merrni.

Nëse trajnimet e lëmis së caktuar apo më saktëse të veprimtaris që kompania miredatëher ndërmarrësi është i obliguar që të paguaj trajnimet tua ,të cilat trajnime do të ndikojnë pozitivisht në ngritjen e performancës së organizatës, gjë kjo që do të ndikoj pozitivisht për të ardhmenen e saj, çdo trajnim është i mirseardhur pasi që në të mëson për risit dhe inovacionet që ndodhin vitet e fundit dhe kështu kompania të cilën ju e përfaqsoni në momentin kur merr pjes në ndonjë tender apo project ajo është e përgaditur në gjitha pikpamjet dhe kështu procesi negociues del pozitiv dhe fitimtar.

Negociat do të thotë bised me një tjetër për të zgjidhur ndonjë çështje, për të arritur përmes konferencës, diskutimit dhe marrëveshjes ose kompromisit për të negociuar një kontratë.

Aftësitë negociuese janë cilësi që lejojnë zgjidhjen e një dialogu midis dy ose më shumë personave me konflikte. Qëllimi kryesor i negociatave është të ndihmojë në zgjidhjen e mosmarrëveshjeve duke arritur një kompromis që kënaq të gjitha palët e përfshira në një situatë, dhe secili ka një avantazh (Simintiras, A. C. & Thomas. A. H. 1998).

Negocimi është një aftësi që shkon paralelisht me aftësitë që ju nevojiten për t'u bërë një shitës tregëtar pronar biznesi më i mirë. Si i tillë gjatë karrierës tuaj do të keni për detyrë të negocioni transaksionet e pasurive të paluajtshme, zgjidhjen e konflikteve, shitjet dhe blerjet e mallrave dhe diskutimet e pagave. Negocimi është gjithashtu një aftësi e vlefshme në jetën tuaj personale. Aftësitë e negociatave janë aftësi jetësore dhe nëse nuk i zhvillon këto aftësi, do të shihni një ndikim të drejtpërdrejtë si në jetën tuaj të biznesit ashtu edhe në atë personale.

Negociatorët kanë një tendencë për të negociuar nga këto stile: konkurrues, akomodues, shmangës, kompromentues ose bashkëpunues. Këto janë përshtatur nga stilet e konfliktit të Thomas Kilmann dhe priren të lidhen mirë në negociata, veçanërisht duke pasur parasysh se ndonjëherë ka tension kur dy ose më shumë palë përpiqen të plotësojnë nevojat e tyre të ndryshme ose konfliktuale. Prandaj gjithmonë memorizoni planin të shfaqur në shtjellimin e mëposhtme për të rezultuar në sukses.

Shmangës - Negociatorët që shfaqin këtë stil në përgjithësi janë më pak të sigurt dhe të frikësuar. Ata preferojnë të shmangin futjen ose krijimin e tensionit. Ata qëndrojnë neutralë, objektivë ose të larguar nga situata ose ia lënë përgjegjësinë homologut të tyre. Individit nuk ndjek menjëherë interesat e veta apo të personit tjetër dhe në këtë mënyrë ekziston një element i vetëfljimit. Ky stil është i ulët në këmbëngulje dhe bashkëpunim, dhe nuk fokusohet as në thelbin e marrëveshjes dhe as në marrëdhënie.

Akomodues - Negociatorët që shfaqin këtë stil fokusohen në ruajtjen e marrëdhënieve me palën tjetër. Ata kanë tendencë të zbutin tensionet, të minimizojnë dallimet dhe janë më të shqetësuar për të mbajtur një raport të mirë dhe për të kënaqur nevojat e palës tjetër. Ky stil është më i ulët në këmbëngulje dhe më i lartë në bashkëpunim. Këta negociatorë priren të theksojnë marrëdhënien si më të rëndësishme se sa thelbi i marrëveshjes.

Kompromis- Negociatorët që shfaqin këtë stil shpesh e ndajnë dallimin, shkëmbejnë lëshime dhe kërkojnë një zgjidhje të shpejtë në terren, e cila tenton të përfundojë në kënaqësinë e moderuar të nevojave të të dyja palëve. Ky stil është i ndërmjetëm në këmbëngulje dhe bashkëpunim dhe më shumë i fokusuar në krijimin e një marrëveshjeje të denjë në mënyrë relativisht efikase duke ruajtur njëfarë marrëdhënieje.

Bashkëpunues - Negociatorët që shfaqin këtë stil janë shpesh të ndershëm dhe komunikues. Ata fokusohen në gjetjen e zgjidhjeve të reja dhe krijuese që kënaqin plotësisht shqetësimet e të gjitha palëve dhe sugjerojnë shumë ide për t'u shqyrtuar përpara se të vendosni. Ky stil është i lartë në këmbëngulje dhe bashkëpunim, duke promovuar si marrëdhënien ashtu edhe thelbin e marrëveshjes në fjalë si shumë të rëndësishme. Këta negociatorë priren të vlerësojnë marrjen e kohës për të krijuar rezultate optimale afatgjata mbi efikasitetin dhe lënien e vlerës në tryezë.

### 3.1.2 NEGOCIATAT ME BLERËSIT DHE SHITËSIT

Pavarësisht se sa i arsyeshëm ose konkurrues besoni se është çmimi juaj, ka të ngjarë të hasni në disa klientë që duan një marrëveshje më të mirë, ose në disa raste të largohesh - por nëse mund të negociosh një zgjidhje fitimprurëse, do të kesh mundësinë të ruash jo vetëm interesat e tua, por ndoshta të ndërtosh një marrëdhënie afatgjatë me klientët qoftë blerës apo shitës në treg bashkëpunimi është element i domosdoshëm për suksesin e një bisede tregtare (Vuorela, T. 2005).

Rjedhën e takimit mund ta klasifikojmë në 3 pjesë si hapja e takimit ku mund të bëjmë prezantimin e kompanive të cilët janë në negociata qoftë blerës apo shitës, shqyrtimin e problemit ku dhe jemi takuar për të diskutuar çështjet me të cilat do të ballafaqohemi në të ardhmen rreth njohjes së problemit me të cilën do të ndeshemi nga kërkimi i furnizuesit po ashtu edhe iblerës dhe përzgjedhja e tij si dhe si do të qarkullojë rutina e porosit po ashtu edhe rishikimin e performancës së tyre zbuloni prioritetet e tyre të vërteta dhe mund të zbuloni se si mund të ofroni diçka për të cilën ata interesohen vërtet, kur e kuptoni axhendën e klientëve tuaj dhe mënyrat se si mund të shtoni vlerë përtej çmimit, mund të gjeni fitimin tuaj. Bëni lëshime në negociata duhet të merrni parasysh të jepni pak duke ofruar gjëra që klienti juaj i vlerëson shumë, por që kanë një kosto të ulët shtesë për biznesin tuaj. Ndoshta ka një shërbim ose vazhdim që mund të ofroni që do ta bëjë klientin të ndiejë se po merr një angazhim afatgjatë dhe më shumë vlerë. Bisedat janë më produktive kur të dyja palët janë të

hapura. Në vend që të qëndroni të palëkundur pa asnjë shpjegim, bëni një diskutim që përfshin nevojat e tyre dhe nevojat tuaja. Shpjegoni se çfarë përfshin kostoja dhe pse është ajo që është dmtsh krijoni një strategji që të besojn sepse çmimi juaj është i ndryshëm nga një konkurrent, provoni t'i tregoni klientit pse dhe çfarë po marrin për koston shtesë (Winslett, Seamons. 2002). Sigurohuni që të krijoni një strategji që ata të kuptojnë se ju dëshironi t'i kënaqni dhe t'i bëni të lumtur, por që ju gjithashtu keni një biznes për të drejtuar dhe mund të shkoni vetëm kaq larg dhe në fund mbyllja e negociatave me tregtarët klienti do të shohë se ju e vlerësoni marrëdhënien dhe me të vërtetë po përpiqeni të gjeni një zgjidhje, dhe kjo, në fund, mund të jetë pjesë e asaj që ata kërkonin gjatë gjithë kohës. Pavarësisht nëse është një punë vijuese ose e ardhshme që ju e dini se do ta kërkojnë, nëse klienti e di që ju interesoni për të dhe për punën që po bëni, ju mund të fitoni një klient për jetën. Kuptoni se një negociatë nuk duhet të jetë një luftë për pushtet. Është një shans për të dëgjuar dhe për t'u dëgjuar, për të treguar dhe për të fituar respekt dhe për të zhvilluar një marrëdhënie solide me klientët tuaj për të cilën ata do të duan t'u tregojnë të tjerëve (Vuorela, T. 2005). Negocimi ka të bëjë me krijimin e një partneriteti afatgjatë biznesi midis investitorëve dhe sipërmarrësve. Ka gjëra që njerëzit mund të bëjnë që tregojnë se afati i gjatë nuk do të funksionojë. Procesi i negocimit me investitorët nënkupton shumë faktorë që duhen menaxhuar mirë për të arritur rezultatet e dëshiruara.

Njihni investitorin tuaj, është kompani fillestare apo me përvojë në treg, në çfarë kushtesh kanë investuar në të kaluarën? A janë ata impulsivë, të kujdesshëm apo mendjemprehtë? Këto lloje pyetjesh mund t'ju ndihmojnë të përqendroni negociatat tuaja në mënyrë më efektive. Ju duhet të synoni të punoni me investitorin tuaj dhe jo kundër tyre. Nëse ata shpesh i shmangen investimeve që plotësojnë disa kritere, sigurohuni që rasti juaj të eliminojë shqetësimet e tyre, ndërkohë që prodhon një rezultat të pëlqyeshëm reciprok. Kuptoni se çfarë dëshironi me të vërtetë dhe cili është vizioni i tij, cilat janë aspiratat tuaja kur negocioni me investitorët (Rea, R. H. 1989).

Krahas interesave të subjektit investues janë edhe interesat e njerëzve që po negociojnë. Zbuloni se kush është vendimmarrësi përfundimtar dhe cilat janë interesat e tij/saj personale, nevojat dhe rezultatet e dëshiruara. Negocimi me investitorët është një lojë informacioni, prandaj negociatorët më të mirë janë të fokusuar në marrjen e informacionit sesa në dhënien e informacionit. Kur të kuptoni më mirë nevojat e palës tjetër, atëherë do të gjeni artikuj që janë shumë të rëndësishëm për ta, por kanë më pak vlerë për ju.



Në biznes dhe në zhvillimin ekonomik, më saktësisht në sektorin privat fillimisht bashkëbisedimi e më pas fillimi ngocimit me shitësit paraqet një analizë dhe formë taktike nga e cila mvaret nga një herë edhe mbijetesa e organizatës. Do të paraqesim disa nga gabimet të cilat duhet shmangur me qëllim të vetëm arritjes së kompromisit më të mirë. Jogjithcka e lire është e mirë, jodooft mund të jetë pranueshme për klientin, mund ta paramendoni se nga një herë në ofertë nuk mvaret vetëm çmimi, po shumë mvaret se nga kush ofrohet ajo, shpesh na ka ndodhur edhe neve që disa produktet të paguajmë më shtrejtë në një market se sa në tjetrin, pasi që tek marketi 1, produktin që ke dashur ta blesh të ka zgjatur shumë kohë ndërsa tek marketi 2 i cili çmimet i ka më të larta se tek 1 atë e ke gjetur menjëher, gjë kjo që na le të kuptojmë se në ekonomi si dhe në gjitha sferat e jetës apo biznes, rëndësi të veçantë duhet kushtuar kohës e cila luan rol kyç e veçmas në sektorin privat.

### 3.1.3 KUPTIMI I NDËRMARRJES

Për shumë njerëz zotërimi i një biznesi të vogël, për shkak të pavarësisë së madhe dhe të ardhurave financiare që sjell, është tepër joshës. Shumë veta e kanë pasur ëndërr që të kenë në zotërim të tyre një biznes të vogël, mirëpo shumë ngurojnë ta realizojnë këtë ëndërr pasi mendojnë se nuk kanë arsimin, përvojën dhe paratë e nevojshme. Të tjerë nuk familjarizohen me mendimin se mund ta ndryshojnë komplet jetën e tyre duke pasur një biznes të vetin. Nga vetë kuptimi i fjalës ndërmarrje, do të thotë të ndërmarrësh diçka. Pronarët e bizneseve të vogla quhen edhe ndërmarrës. (M. Mustafa, E. Kutllovci, P. Gashi, B. Krasniqi, 2006)

Në literaturë jepen disa përcaktime të ndryshme për ndërmarrësin, por thelbi i tyre është i njëjtë. Ndërmarrësi, mund të përkufizohet si një Njëri që organizon, drejton dhe merr përsipër rreziqet e një ndërmarrjeje apo biznesi. Ekspertë të ndryshëm shprehen se ndërmarrësi është një Njëri që krijon nga asgjëja një biznes të fuqishëm.

Ndërmarrësi është ai Njëri që duke bashkuar një sërë gjërash - paratë, materialet dhe punën - i kthen ato në një produkt të ri, në biznes, në një proces produktiv ose në një organizëm të përmirësuar.

Fillimi i një biznesi të vogël të suksesshëm, jo gjithmonë kërkon të kesh arsim të lartë, të rregullt, apo përvojë në sferën e drejtimit, ndërmarrja ka aftësinë t'i ndryshojë pikëpamjet ekonomike të një individi, biznes, dege e madje edhe të një ekonomie kombëtare. Sipas shumë ndërmarrësve për të drejtuar me efektivitet biznesin mjafton vetëm shpirti ndërmarrësit pronarit, i cili ka nevojë vetëm për asistente por jo për menaxherë.

Në fakt kjo është një pikëpamje e gabuar sepse bota e biznesit njih shembuj të shumtë kur biznese të suksesshme kanë shkuar deri në prag të falimentimit apo kanë falimentuar, vetëm se nuk e kanë kuptuar rëndësinë dhe domosdoshmërinë e menaxherëve në bizneset e tyre. (R. Megginson, Byrt, Scott, 1996)

#### 3.1.4 STRUKTURA E BIZNESEVE SIPAS MADHËSISË NË MAQEDONI

Në Republikën e Maqedonisë përkufizimi i bizneseve bëhet në bazë të dy ligjeve “Ligjit për kontabilitet” dhe “Ligjit për transformimin e ndërmarrjeve me kapital shoqëror”. Duke u nisur nga normativat ekzistuese dhe në bazë të “Ligjit për kontabilitet” në Republikën e Maqedonisë ekzistojnë vetëm dy kategori të ndërmarrjeve – ndërmarrje të vogla dhe ndërmarrje të mëdha. Ndërmarrjet e vogla, në bazë të këtij ligji janë ato subjekte afariste që punësojnë më pak se 250 punëtorë (por që zakonisht nënkupton 50 – të punësuar).

Në bazë të po këtij Ligji si ndërmarrje e vogël konsiderohet subjekti afarist i cili në llogaritë përfundimtare të dy viteve të njëpasnjëshme, gjegjësisht për çdo vit, ka përfshirë së paku dy prej këtyre kritereve:

- Mikrondërmarrje – 1 deri në 9 punëtorë
- Ndërmarrje e vogël – 10 deri në 49 punëtorë
- Ndërmarrje e Mesme – 50 deri në 249 punëtorë
- Ndërmarrje e madhe – mbi 250 punëtorë.

Sipas të dhënave të Agjensionit për promovim të ndërmarrjeve dhe Entit shtetëror për statistika të Maqedonisë rrjedh se në Komunën e Kumanovës nga gjithsejt 3192 firma prej tyre 2385 janë mikrondërmarrje, 78 ndërmarrje të vogla, 23 ndërmarrje të mesme dhe 4 janë ndërmarrje të mëdha.

## 4. KAPITULLI - IV

### METODOLOGJIA

#### 4.1 HISTORIKU I BIZNESEVE NE RRETHINËN E KUMANOVËS

Si metodologji në këtë hulumtim është metoda analizuese e cila do të mundësojë që të japim përgjigjet në pyetjet e ngritura të hulumtimit. Rezultatet dhe konkludimet janë arritur përmes pyetsorit i cili është realizuar në disa nderrmarjebiznesore në Kumanovë.

Pasi hulumtimi eshte zhvilluar ne Kumanove do te jap disa informata perKumanoven

Kumanova është qytet në veri-lindje të Maqedonisë së Veriut dhe, me mbi 105484 mijë banorë, qyteti i tretë më i madh (pas Shkupit dhe Manastirit), dhe selia e komunës më të madhe në vend.

Aktivitetet më të zhvilluara ekonomike në Kumanovë i përkasin sektorit dytësor dhe terciar. Më të rëndësishmet janë industritë e përpunimit të metaleve, tekstilit, lëkurës, ushqimit dhe duhanit, si dhe bujqësia dhe tregtia. Kumanova është një udhëkryq i rëndësishëm drejt Shkupit, Serbisë dhe Bullgarisë.

Industritë e përpunimit të metaleve, duhanit, bujqësisë, këpucëve dhe tekstilit të qytetit e kanë bërë atë një qendër ekonomike, tregtare dhe kulturore me rreth 105484 banorë. Bujqësia dhe përpunimi i metaleve dhe duhanit kontribuojnë në ekonominë lokale.

Megjithëse prodhimi i socializuar dominoi jetën industriale dhe tregtare pas ngritjes së komunistëve në pushtet në 1945, sektori privat mbeti i rëndësishëm në bujqësi, prodhimin artizanal dhe tregtinë me pakicë. Rreth 70 për qind e tokës bujqësore mbahej në mënyrë private, që përbënte rreth 50 për qind të prodhimit.

Në këtë kapitull ne kemi paraqitur rezultatet tona të marra nga pyetësi i shpërndarë në 30 biznese në Kumanovë.

## REZULTATI I KËRKIMIT DHE ANALIZA E TË DHËNAVE

### 4.2 REZULTATET E KËRKIMIT TË PYETËSORIT

Punimi dhe rëndësia e këtij studimi është bazuar në hulumtimin e literaturës nga autor vendor dhe të huaj, mbledhje dhe analiza lidhur me rolin e negociatave afariste të suksesshme në organizatë. Po ashtu janë mbledhur informata të rëndësishme për rëndësin e negociatave afariste përmes pyetësorit anketues lidhur me kënaqësin afariste përmes negociatave.

Ekziston fakti se shumica e njerëzve nuk e kuptojnë termin si duhet, shumë do të përgjigjeshin se kjo fjalë përshkruan një marrëveshje të mirë në fund të një bisede, por që mund të ndodh edhe e kundërta.

#### 4.2.1 HULUMTIMI ËSHTË BAZUAR NË METODA:

1. Metoda empirike - kjo metodë është përdorur në analizën e situatës përmes vëzhgimit të drejtpërdrejt në organizatë.
2. Metoda e anketimit – përmes një pyetësori përmes formatit online dhe një tjetër pyetësori fizik, për të arritur deri te konkluzionet dhe rekomandimet, si dhe identifikimin e disa detajeve të panjohura por që dikë që është supozuar.
3. Metoda e kompromisit - metodë kjo që duhet të jetë mes partnerëve që të tregojnë gadishmëri për kompromis, pas çdo rreziku që iu kanoset.

#### 4.2.2 LLOJI I TË DHËNAVE

Të dhënat në hulumtim janë të tipit cilësor ndërsa mënyra e mbledhjes u realizua me ndihmën e mjeteve gjegjëse, me anë të të cilëve kemi anketuar biznesmenët në rrethinën e Kumanovës.

#### 4.2.3 TË DHËNAT E MBLEDHURA NGA PYETËSORET

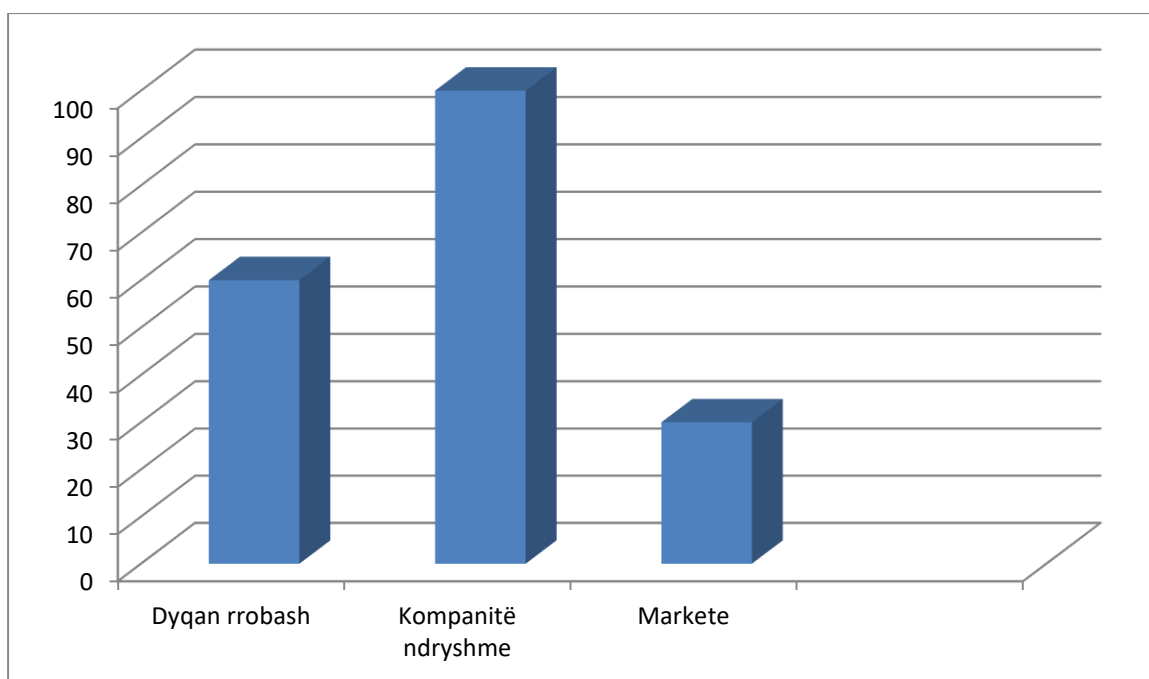
Nga të dhënat e mbledhura përmes pyetësorit arrijmë të konkludojmë se roli i negociatave në biznes dhe tregëti është më se i rëndësishëm dhe mjaftë fitimprurës. Në fund të këtij hulumtimi dakordohemi edhe me hipotezat që janë hedhur në fillim të këtij hulumtimi duke u përputhur në përpikmëri me to.

## PREZANTIMI DHE ANALIZA E TË DHËNAVE

### 4.3 INTERPRETIMI I TË DHËNAVE

Të dhënat e fituara paraqiten si në vijim me anë të diagrameve dhe në mënyrë tekstuale. Ku edhe është bërë analizimi i secilës pyetje të pyetsorit.

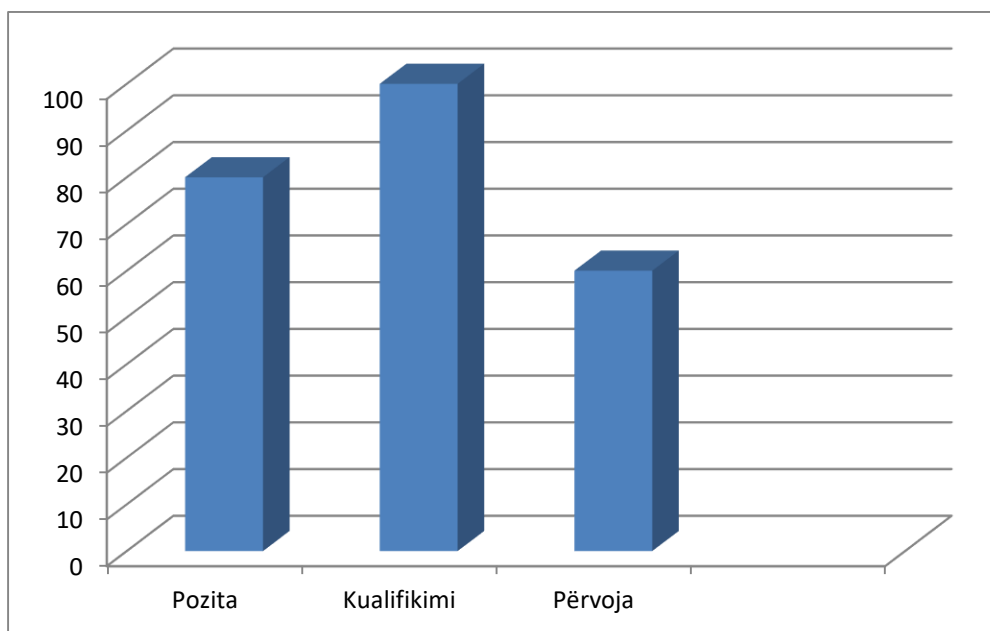
Tabela 1. Kompanit poseduese



Pyetja 1. Cfarë lloji të biznesit posedoni?

Nëse marrim për bazë se vendi jonë ishte edhe vendi i cili është prekur më shumë nga lufta e 2001 e cila ndikoi në shuarjen e shumë kompanive apo bizneseve prap se prap edhe pas të gjitha atyre vështirësive mundemi të themi se Kumanova është burim ekonomie dhe si vend posedon një diversitet biznesesh. Bizneset bazuar në përgjigjen e të anketuareve janë: dyqane rrobash, markete, kompani dhe ndërmarresi të tjera, të cilët zhvillojnë veprimtarinë e tyre në vend.

Tabela 2. Përcaktimi I kuadrit

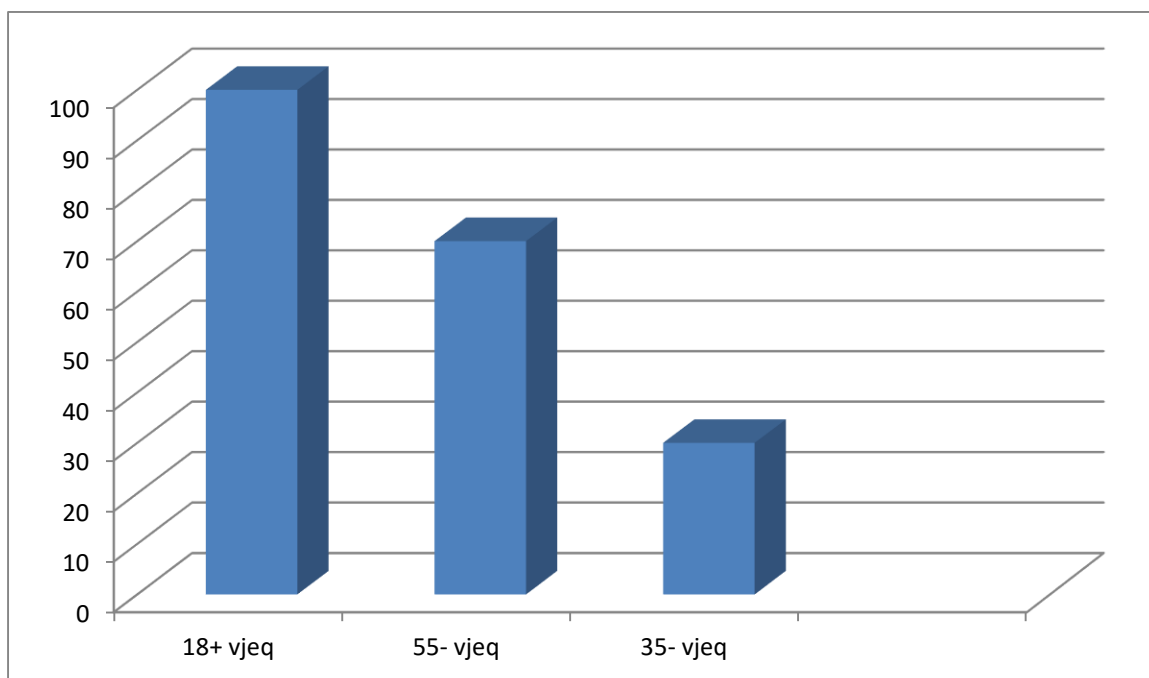


## Pyetja 2. Si kompani si e bëni përzgjedhjen e kandidatëve?

Nëse marrim për baz situatet e cila është krijuar pas pandemis dhe asaj para pandemis kemi divergjenca të shumta sepse në të shumtën e rasteve kompanit, janë në mungesë të numrit të punësuarve dhe si rrjedhojë ato janë të detyruara të punsojnë persona të pakualifikuar dhe pa përvojë pune sepse igjith kuadri profesional është drejtuar drejt perendimit, pra mungesa e fuqisë punëtore me automatizëm ka bërë që punsimet të cilat kompanit i kishin realizuar ishin të detyruar që t'i mbyllin sytë në përcaktimin e kandidatëve të cilët nuk ishin të shumtë në numër që të mundet të bëhet një përzgjedhje adekuate për vendin e punës që kërkohet.

Në parim përzgjedhja e kandidatëve bëhet në disa mënyra, fillimisht shikohet pozita gjegjëse për të cilën kandidati aplikon, përvoja e punës, nevojat dhe përmbushja e detyrave të profilit të punës. Përveçtributeve më të përgjithësuara, lidhja farefisnore është një dukuri e cila është prezente në rethinën e Kumanovës, pavarësisht aftësive profesionale në të shumtën e rasteve për bazë kanë lidhjet farefisnore, e sidomos në kompanitshqipëtare, endefunksionojnë me metodën e trashigimis familjare prindërore, e aspekt profesional.

Tabela 3.Mosha e te punsuarve

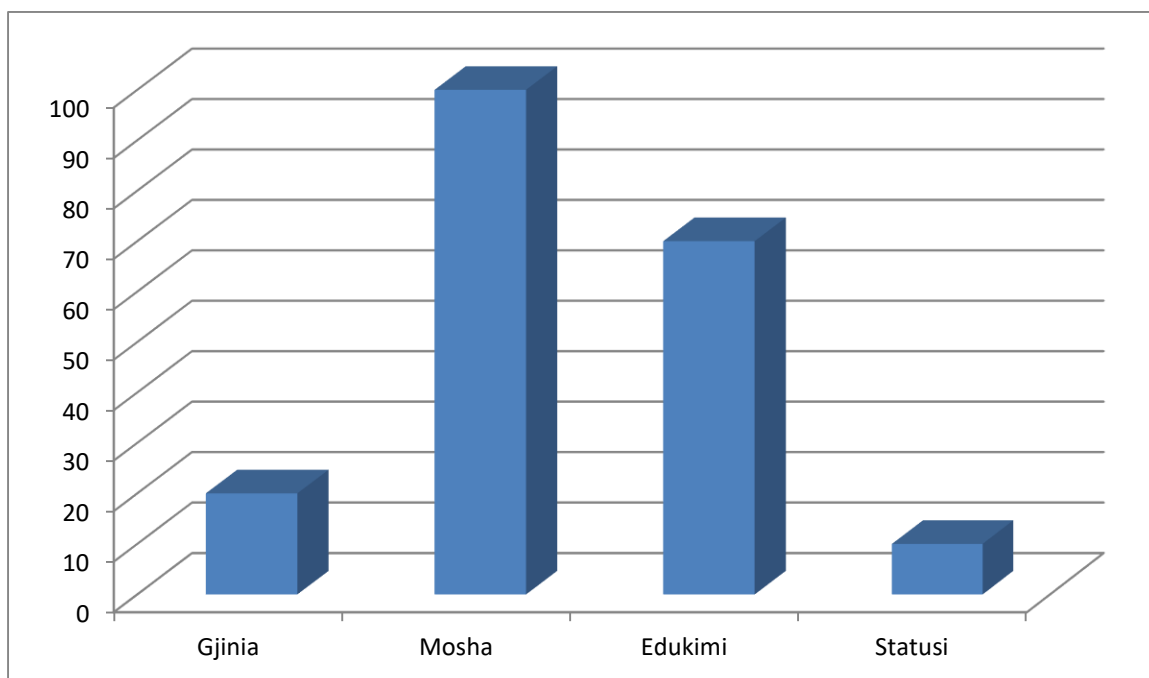


Pyetja 3.Cila është mosha e të punësuarve në kompaninë tuaj?

Kriteri moshës mvaretmvarsishtë nga vepritmaria e biznesit që posedonin,nëse marrim përshembul një biznes në ndërtimtari atëher pa dushim se fuqia puntore duhet të perzgjidhet me një moshe më të re dhe të mesme ,nëse marrim për bazmarketet si biznes dhe analizojm ofrimin e shërbieve nga marketiateher ne na nevoitetnje personel I ri në moshë.

Përzgjedhja e kandidateve nga pronarët dallon nga njëri në tjetrin.Një numër i konsiderueshem i tyre preferojnë moshat rinore si punetorë për shkak të fleksibilitetit,ndërsa një numër i vogël preferojnë puntorë më të moshuar shkas i përvojës dhe pjekurisë.Moshadominante e punëtorëve në kompanitë e anketuara është 18 + në 100%, 55 vjeç 45% dhe 15% mosha 35 vjeçare.

Tabela 4.Kriteret e punësimit



Pyetja 4.Cilat janë kriteret e punësimit në kompaninë tuaj?

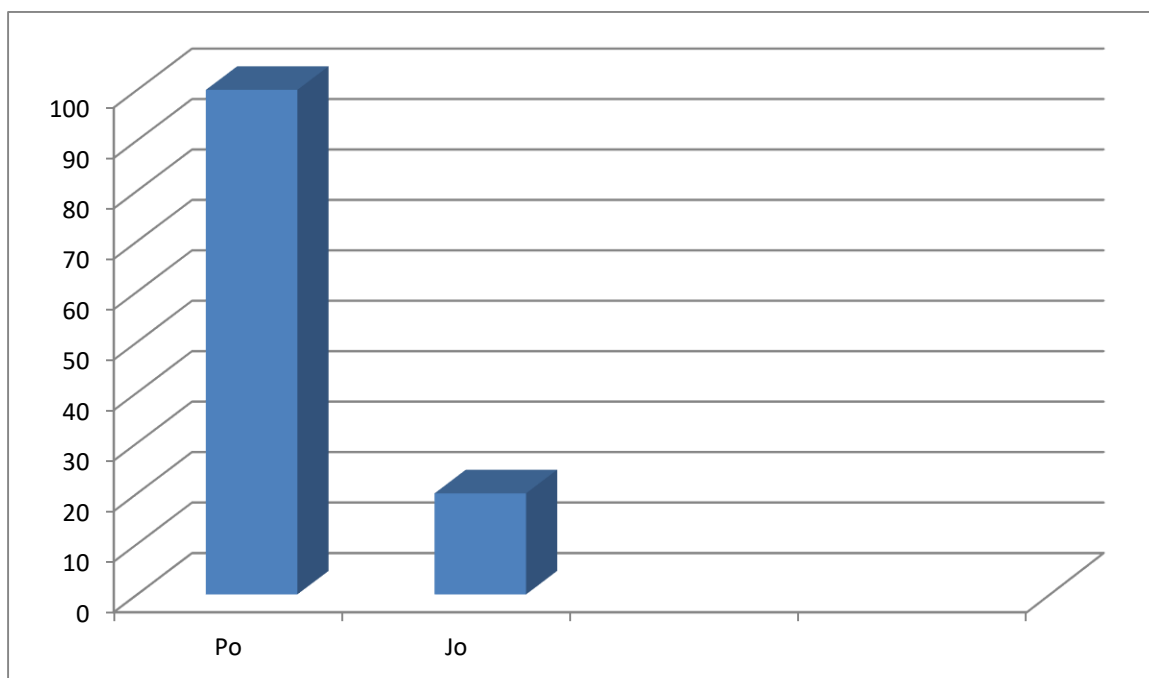
Përzgjedhja e kandidatëve bëhet në disa parime si Edukimi ku kërkohet minimalishtshkollimi i mesëm i përfunduar.Mosha ne % të madhe të rasteve pasi që punëdhënësit kërkojnë personi të jetë i aftë fizikisht,psiqikisht dhe fleksibil në punë.

Gjinia – si faktor merret parasysh vetëm tek kryerja e punëve të rënda fizike,ku edhe dominon gjinia mashkullore.Statusi - si kriter i cili për të gjithë të anketuarit tanë nuk kishte fare rëndësi.

Mvaresisht nga pozita per te cilët ofrohet puna apo kërkohet punëtor,nëse është punësim i cili kërkon person të kualifikuar,atëher pa dyshim se ai person duhet të jet person i cili duhet të ket nivel të lart të zhvillimit njerzor si dhe të ketë të definuar mirë qëllimin e tij se me çfar qëllime është nisur që të aplikoj në këtë pozitpune,të ketë një vision të së ardhmes dhe të ket një mission të definuar mirë në mendjen e tij,të ketë strategji të cilat strategji do ti implemetoj në vendin e punës,të jetë një negociator i mirë dhe të dijë të formuloj strategji dhe të pergadis ekip për punë,të jetë i aftë që punët dhe proceset e kompanis ti çoj përpara me të vetmin qëllim që kompania në të ardhmen të ketë rendiment dhe rritje ecila zbërthehet edhe me ngritjen e të hyrave tëkompanis.



Tabela 5.Negociatat, sukses ne biznes dhe tregëti



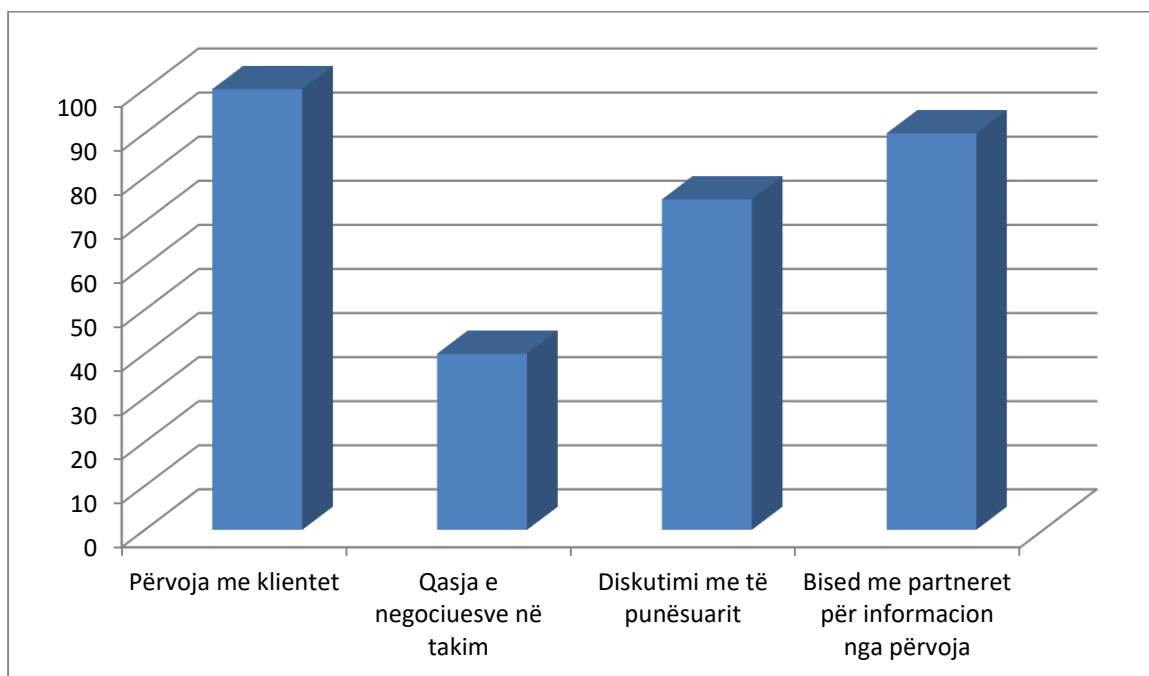
Pyetja 5.A mendoni se strategjia e duhur negociuese e përcakton suksesin në biznes dhe tregëti?

Pik së pari ne duhet të kuptojmë se çfarë janë strategjit si dhe kush i formulon ato, që të vijmë në përfundimin se strategjia e duhur negociuese, të përcaktojë suksesin si në biznes ashtu edhe në tregëti të ndryshme qofshin ato shërbyese apo prodhuese.

Ne për gatitjen e strategjisë apo strategjinë e duhur pa dyshim se personi apo negociatori kryesor fillimisht duhet të ketë Mision të qartë dhe vision se si strategjia e duhur do të ndikojë në biznesin e tij me konkretisht në ngritjen e ekonomisë së biznesit të tij. Patjetër që po, ishte përgjigjja dominuese në ç'do pyetsor të realizuar, një numër fare i vogël tregëti e të cilëve mbështetet në tregëtizatore shprehet se negociata nuk kanë dhe as rëndësi.

Strategjia e cila përcakton kornizën e përgjithshme negociuese ndikon në formimin e qëllimit si dhe në formulimin e strategjisë e cila duhet të jetë mjet dhe mbështetje për definimin strategjik të negociatave ndaj target grupeve të ndryshme. Strategjia deklaron përcaktimet për vlerat strategjike të negociatorve, e cila do të realizohen më tej me planet e veprimit në kuadër të fushatave apo aktiviteteve konkrete.

Tabela 6.Pergatitja per negociata



## Pyetja 6.Qasja më e sukseshme në përgaditjen për negociata?

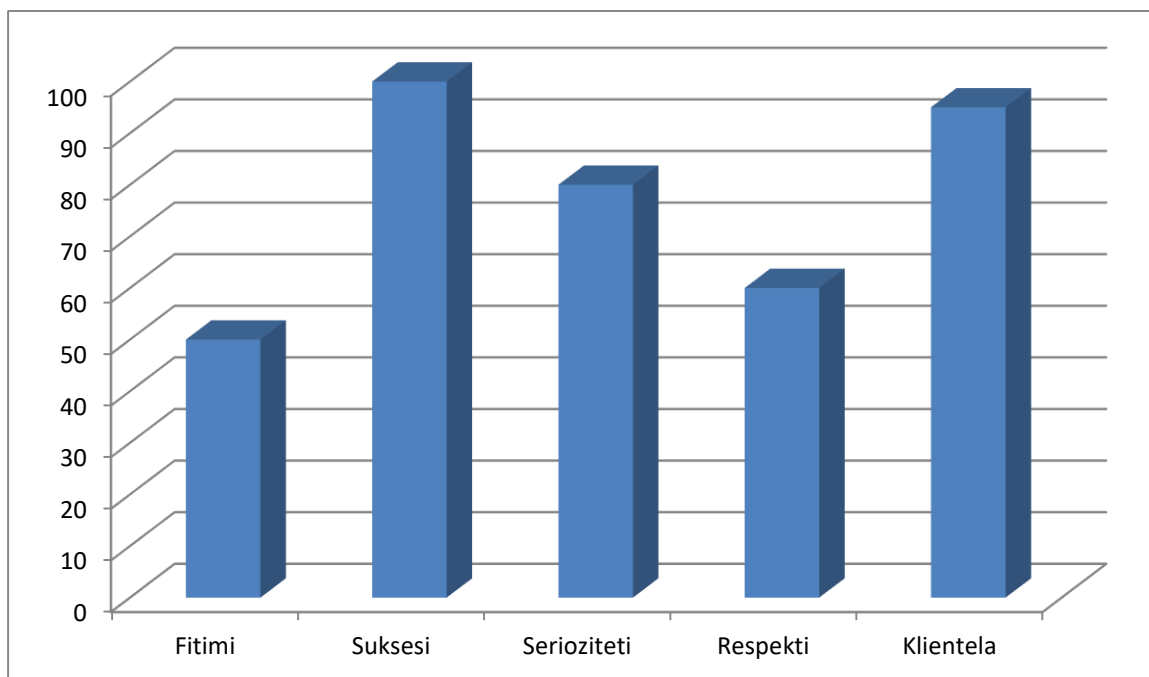
Pa dyshim se përgatitja e suksesshme e negociatave mvaret nga ajo se si ne i qasemi atyre.Negociatat e suksesshme janë ato negociata të cilat janë të përgatituramirë,të analizuar mire,duke hulumtuar dhe analizuar veprimatrin e organizatave tëcilat paraprakisht kan kaluar nëpër këto faza .

Biseda me te punesuarit,memenaxhmentin dhe nëpërgjithsi marrja e mendimeve të përgjithshme mbrenda një orgazinate e cila është duke u përgaditur për negociata llogaritet si çelës isuksesit.Qasjadirekte dhe indirekte janë të një rëndësie tejte të vaçant pasi që tek qasja direkte ne ballafaqohemi direkt ndërsa tek ajo indirekte nëpërmjet personave të cilët janë të autorizuar për ti kryer shërbimet e caktuara,që mundemi të themi se qasja direkte është apo ballafaqimi direkt në përgaditje të negociatave është më e suksesshme se ajo indirekte.

Komunikim,lidership,vendosjen e pikësnyimeve,aktivizimin e ekipës dhe gjetjen e klientëve dhe negocimin.Tëtjeteret u shprehën se në fillim të negociatave duhet të bëhen pre – listimet e

pyetjeve,qëllimet që pronarët dëshirojnë ti arrijnë përgjatë negocimit me kliente dhe konsumatorët.

Tabela 7.Avantazhet e negociatave



Pyetja 7.Cilat janë avantazhet e negocimit në biznese?

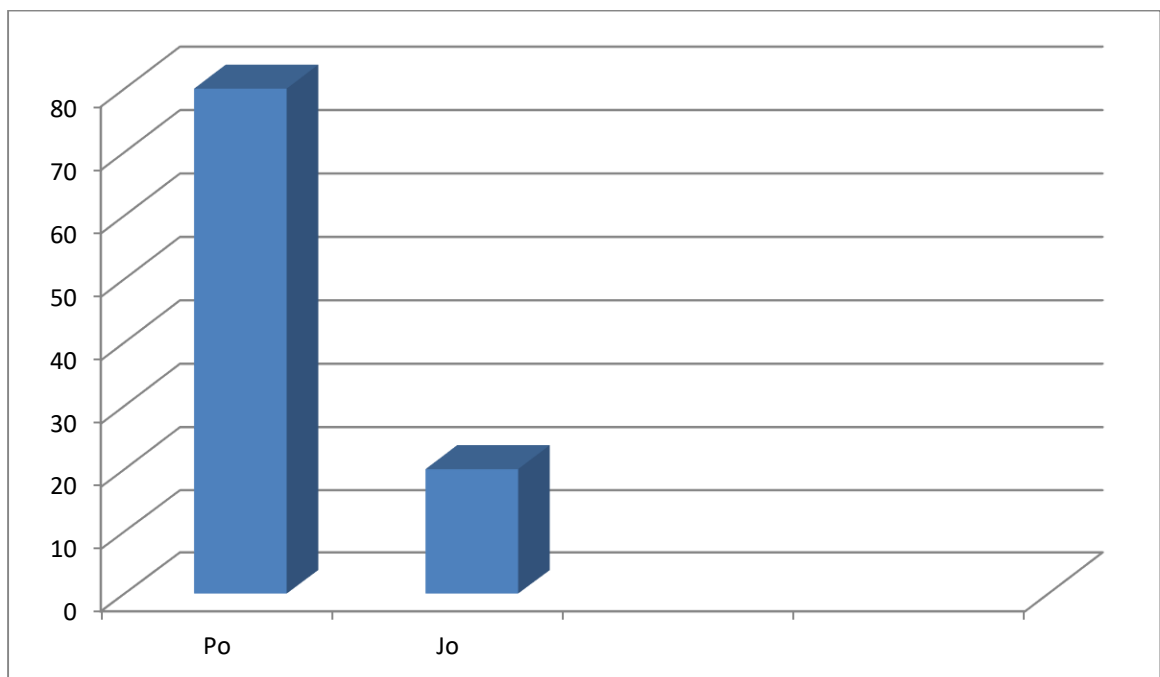
Negocimi është elementi kryesorë apo çelësi kryesor i gjithsecilit qoft në jetën private apo publike,qoftë në jetën profesionale apo joprofesionale ,pa negociim apo zhvillim të negociatave nuk ka sukses dhe gjithcka dështon që në momentin kur ti bllokun këtë process.

Nëse i referohemi avantazheve të negocimit në biznes ato pa dyshim se janë të një rëndësie shumë të vecant pasi që ndikon direkt performancën e organizatës,e kur i referohemi konkret biznesit e sidomos ai i cili prek klientin ose ka komunikim direkt me klientin,vjen në pah negocimi dhe forma se si sipërmarrësi apo pronari fillon të bashkëbisedoj me klientin duke u munduar që ti ofroj atij gjëjen më të mirë,duke zhvilluar paraprakisht një negociim të përkohshëm e me pas ai negociim do të determinoj se pronari a është një negociator i mirë apo thjeshtë është një pronar nën hije apo i familjarizuar i cili nuk dinë vlerën dhe rëndësinë e biznesit që ai posedon,krejt kjo që në fund do të shifet se pronari a arriti që klientin ta bëjë për veti apo e largoi perfundimisht.

I gjith procesi i punës me një far mënyre po u mvarka nga vet zhvillimi negociatave apo negocimit gjat bërjes biznes,e cila po na reflekton se avantazhet kryesore po nvarkan nga vetë fillimi se kush dhe si ofron dhe kush zhvillon bisedën.

Avantazhet e negocimit përveq që janë të rëndësishme në të ardhurat e kompanisë,janë mjaftë të rëndësishme edhe për formimin profesional të pronarëve të cilët fitojnë një ndjenjë respekti, serioziteti, sigurie dhe klientele të kënaqshme.

Tabela 8.Zhvillimi I ekonomis në kompani



Pyetja 8.A mendoni se negociatat e përcaktojnë suksesin në biznes dhe tregëti?

Planifikimi,Organizimi,Udhëheqjasi dhe Kontrolli keto 4 elemente janë ato që mundemi ti ndërlidhim me pyetjen se si negociatat e determinojn suksesin në biznes dhe tregëti.

Planifikimi-ti planifikoshtnegociat donë të thotë se ato nuk janë të thjeshta dhe se personi përgjegjes duhet ti planifikoj personat përgjegjes apo ti delegoj që ato të marrin pjes në negociata me të vetmin qëllim që kompania të ketë ngritje të performancës.

Duhet të cekim se gjatë planifikimit duhet të dijmë se ku jemi dhe se ku dëshirojmë të arrijmë,ç'farë duhet bëjm dhe si duhet ta bëjme atë më mirë,planifikimi përcakton se negociatat përcatkojnë suksesin dhe se sa është efektive vetë organizata në

negociata, ndjekja, mënyra apo forma se si duhet të arrihen si dhe alokimi i resurseve njerzore ndikon në suksesin qoftë biznes qoftë tregëti.

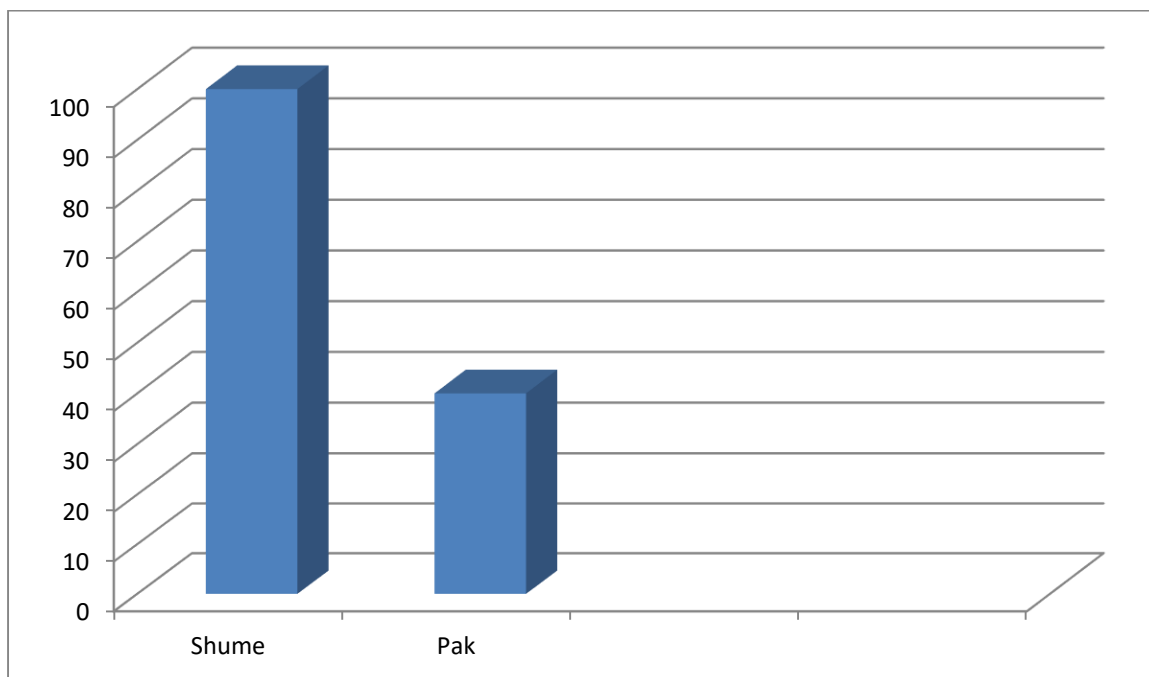
Ogranzizimi-I negociatave nënkupton një sistem të hapur icili është i përbërë me dy ose më shumë njerëz, që kanë motiv të punojnë së bashku për të krijuar parakushte positive për zhvillimin e negociatave nga të cilët i realizojnë vlerat për pronarët dhe konsumatorët se si ato të hecin në rrugën e duhur, mos të marrin kahjekrejtësishtë të kundërt nga ajo që është e përcaktuar nga ana e kompanisë, organizimi i mbledhjeve të ndryshme me tëpunuarit për mbledhja organizatës me të vetmen arsye që organizata ta gëzojë suksesin.

Udhëheqja-nënkupton aftësinë e individit i cili ndikon tek personat e tjerë me të vetmin qëllim që atë janë bashkpunues në qëllimet e përgjithshme të cilët i ka organizata ku si parakusht kryesor kanë realizimin e qëllimeve të përcaktuara nga persona e deleguar nga kompania apo nga personi përgjegjës i cili paraprakisht i planifikoi negociatat, tash atë vetëm se marrin një kahje krejtësisht tjetër dhe shtrohet pyetja se kush do të jetë personi udhëheqës që do të çojë përpara apo zhvillojë ato negociata që në fund të nxjerrin konkluzat më të mira për kompaninë dhe të japin sugjerime për ngritjen si dhe suksesin në biznes dhe tregëti.

Kontrolli-nënkupton se në fund duhet të bëjmë një vlerësim të përgjithshëm dhe krahasim të rezultateve, të shihet se a është planifikuar mirë, të shohim se organizimi a ka qenë në nivelin e dëshiruar, udhëheqja të japë llogari nga puna atë të cilën e kanë udhëhequr me të vetmin qëllim që negociatat të jenë të suksesshme dhe të jenë në dobi të organizatës, të analizohen aktivitetet dhe rezultate të arritura afariste me ato të cilat janë planifikuar, me të vetmin qëllim të ndërmirë masë korrigjuese. Kontrolli paraqet pjesë përbërëse të menaxhmentit sepse në formë të drejtpërdrejtë ndërlidhet me planifikimin qoftë të stafit udhëheqës, negociues apo planifikimit të buxhetit.

Patjetër që po, ishte përgjigjja dominante nga përgjigjet e marra nga pyetësi i realizuar, gjë e cila i vë edhe konkludimin këtij hulumtimi.

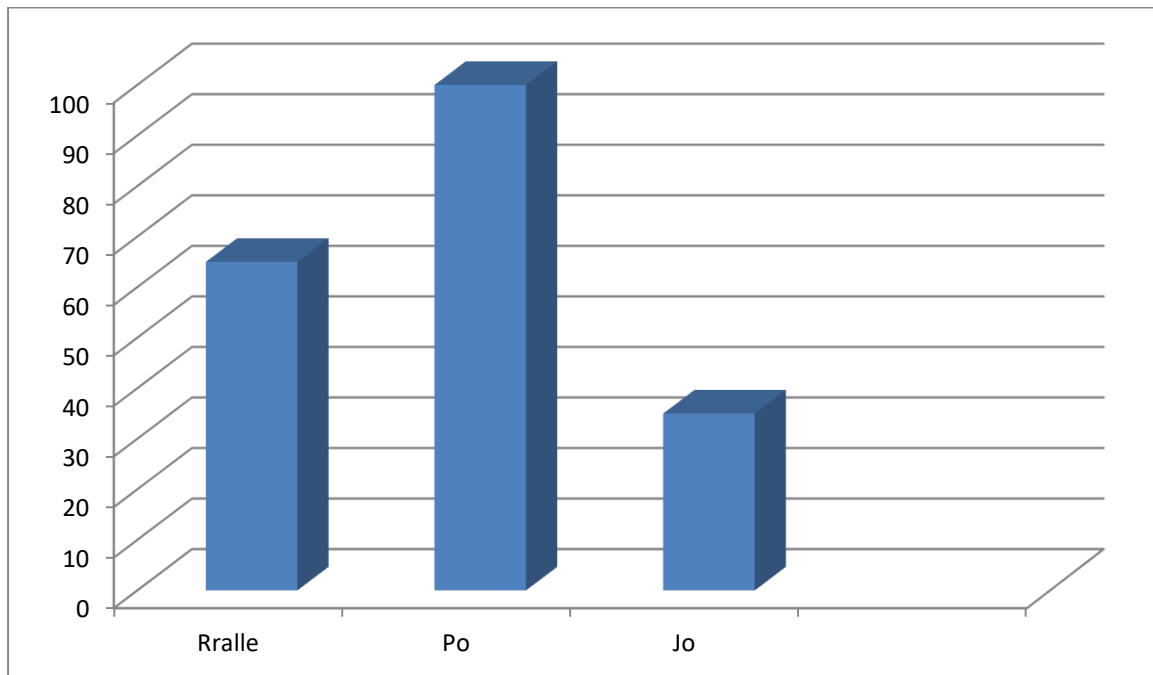
Tabela 9. Takimet për hartimin e strategjisë



Pyetja 9. Sa është i rëndësishëm takimi me menaxhmentin e lartë në përcaktimin e strategjisë??

Para takimit duhet të bëjmë përgatitjet paraprake që më së pari duhet të dalim bashkë me partnerët për të diskutuar dhe përcaktuar së bashku objektivat dhe procedurat që duhet të arrijmë qëllimin e caktuar që kemi si kompani, duke u nisur nga fakti se menaxhmentin e lartë në vendin tonë në shumicën e rasteve janë vetë pronarët ku ballafaqohen me probleme të shumta ku rezultati adekuat mund të mos arrihet për kompaninë, pasi që është e mundur që të mos arrihet rezultati adekuat në këtë drejtim, për përcaktimin e strategjisë një organizatë në negociata duhet të jetë fleksibël në të gjitha kontekstet pasi që pritshmëritë mund të mos kenë rezultat pozitiv, kjo e cila na vë në gjendje të kuptojmë që për negociata duhet të jemi të gatshëm për çdo lloj strategji për arritjen e rezultatit të dëshiruar si kompani, duhet të kemi informata rreth menaxhmentit të partnerit që të ofrojmë kushte për ballafaqimin në situata të ndryshme.

Tabela 10.Konkurrenca në tregë



Pyetja 10.A keni hasur në konflikte si pasojë e konkurrencës në tregun e punës?

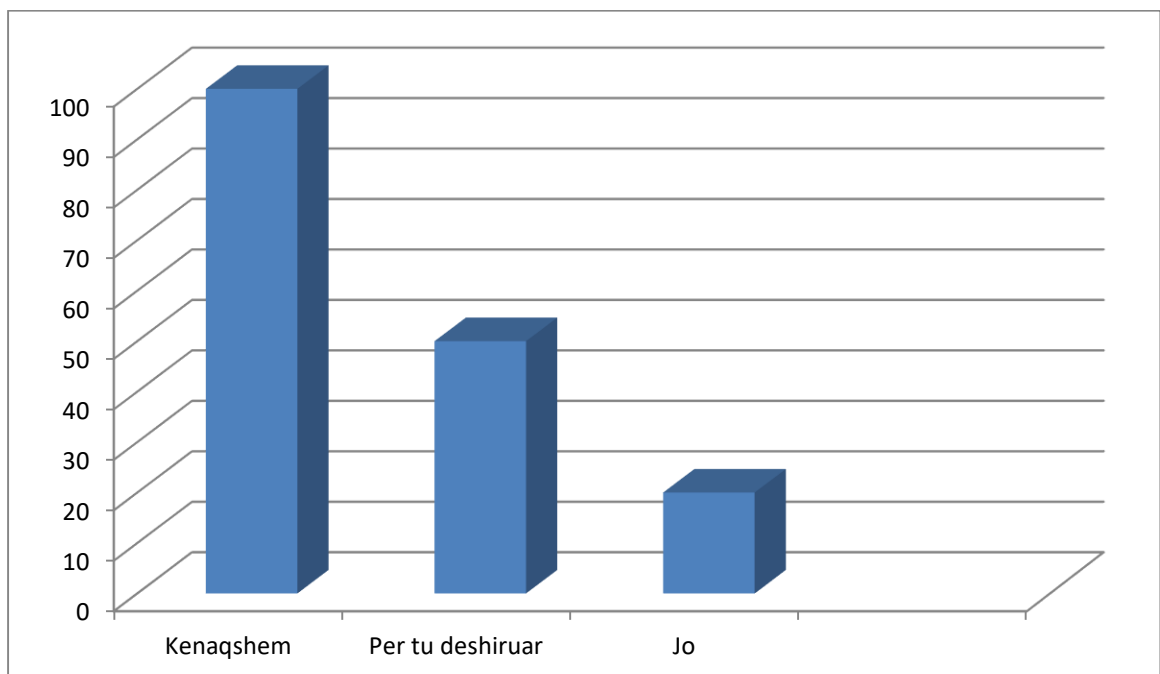
Duke pasur parasysh se si vet kompani egzistuese që ekziston edhe ne kemi konfliktet me të cilata jemi ballafaquar nga fillimi apo krijimi i kompanisë e deri më sot, vështirësit janë të niveleve të ndryshme pasi që në treg kemi një konkurrencë e cila nuk rrespekton as edhe një parim bazë të funksionimit apo zhvillimit biznesor të tyre.

Nëse fillojmë nga aspekti ligjor kemi vërejtur se si një ndër problemet kryesore është rrespektimi i ligjit të funksionimit të bizneseve të cilat biznese në të shumtën e rasteve detyrohen që për shkak të tatimeve të larta tu ikin tatimit që mos të paguajnë një shumë të madhe në tatim fitim, këtë po thuajse e bëjnë shumica e kompanive, nëse i qasemi pjesës funksionimit ligjit kemi edhe pjesën ku kompanitë e ndryshme u ikin pagimit të kontributeve totale të cilat e realizojnë përmes pages Kesh e një pjesë tjetër në llogari bankare.

Nëse analizojmë këto dy faktor të cilët faktorë kanë një rëndësi shumë tëvacantgjat ofrimit të shërbimeve me saktësisht nëofrimine çmimit për ndonjë produkt baz këtua pra ndeshemi me atë fenomen se ndoshta një kompani e cila ka fuqin politike dhe nuk ka kontrole të shpeshta tëinspektorëve tëtregut,ofrimin e shërbimeve e bënë me një çmim shumë më të ulët se sa kompania tjetër e cila mundohet të jetë e saktë ne gjitha pikpamjet,me automatizëm nëse një kompani me disa të punësuar paguan kontributet për punëtorët me orarë të plot ashtu siçëkërkon ligji atëher ajo gjat formimit tëçmimeve kur të bëjë përlllogaritjen e fitimit për një produkt asaj i duhet të shes me një çmim më të lartë ndërsa kompania e cila kishte fuqinpolitike ajo e ofron me një çmim dukshëm më të ulët pasi që me tënjejtin numër tëpunëtorve ajo paguan më pak tatim dhe kjo pra ndikon negativisht në biznes dhe nëkonkurencën jo reale,gjë kjo që mundet të shkaktojë edhe konmflikte mes konkurentëve në tregun e punës.

Përgjigjjet ishin nga më të ndryshmet por natyrisht që konkurrenca ndjell edhe konfliktet, sepse është si lufta për ekzistencë e që pronarët e kompanive,biznesevejanëluftëtarë të kësaj lufte ekonomike.Mirëpo të gjitha konfliktet janëfitimprurese dhe jo eskaluese.

Tabela 11.Profiti ikompanis



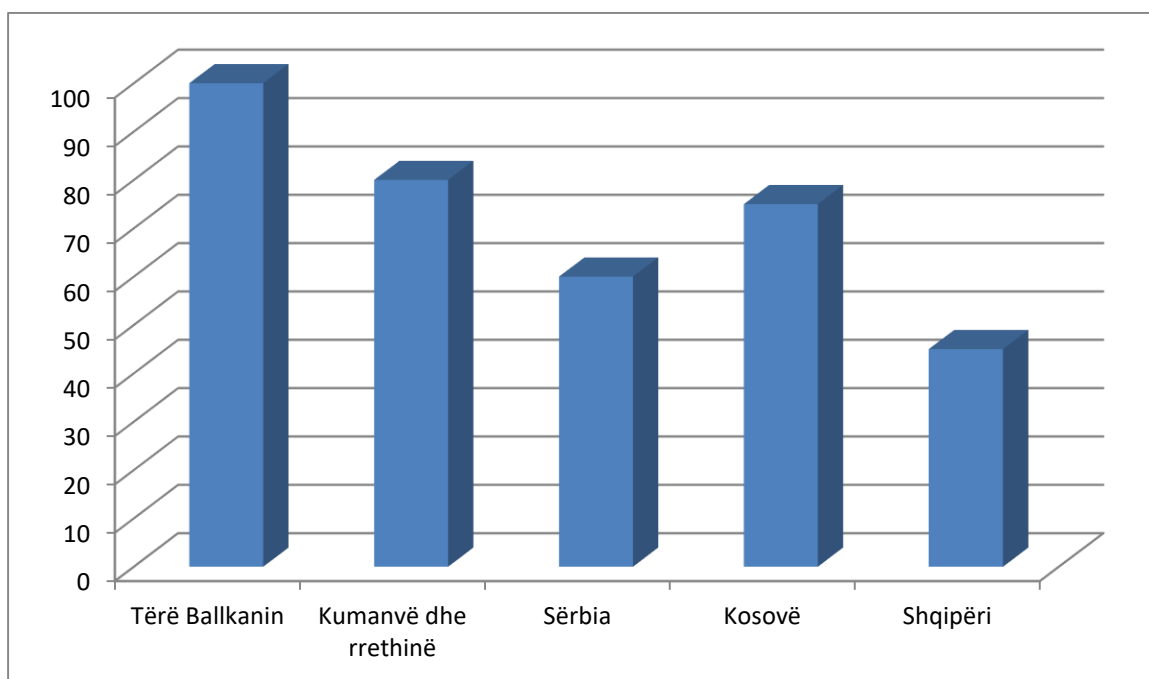
Pyetja 11.Sa është konsumi dhe fitimi juaj në suaza mujore dhe sa në vjetore?



Duke u ballafaquar në vetë egzistencën e sidomos në vitet e fundit nuk mund të kemi rezultat adekuat perknashmërin e fitimit nga kompanit edhe pse ishin prezente shumë negociata për përfitime më të mira mirpo për fat të keq jemi ballafaquar vetëm për egzistencënekompanis,kërkesat kanë qen të pritshme me negociator të ndryshëm mirpo me rezultat jo bukur të pritshëm.

Fitimi për shumicën ishte i kënaqshëm, për një % të vogël lë për tu dëshiruar, ndërsa një % tjetër shprehen të pakënaqur për fitimin, të cilët duhet të rishikojnë strategjitë dhe metodat që përdorin në bizneset e tyre dhe të negocojnë sa më shumë.

Tabela 12.Kompanitansportuese



Pyetja 12.Me cila shtete fqinjë realizoni import&export?

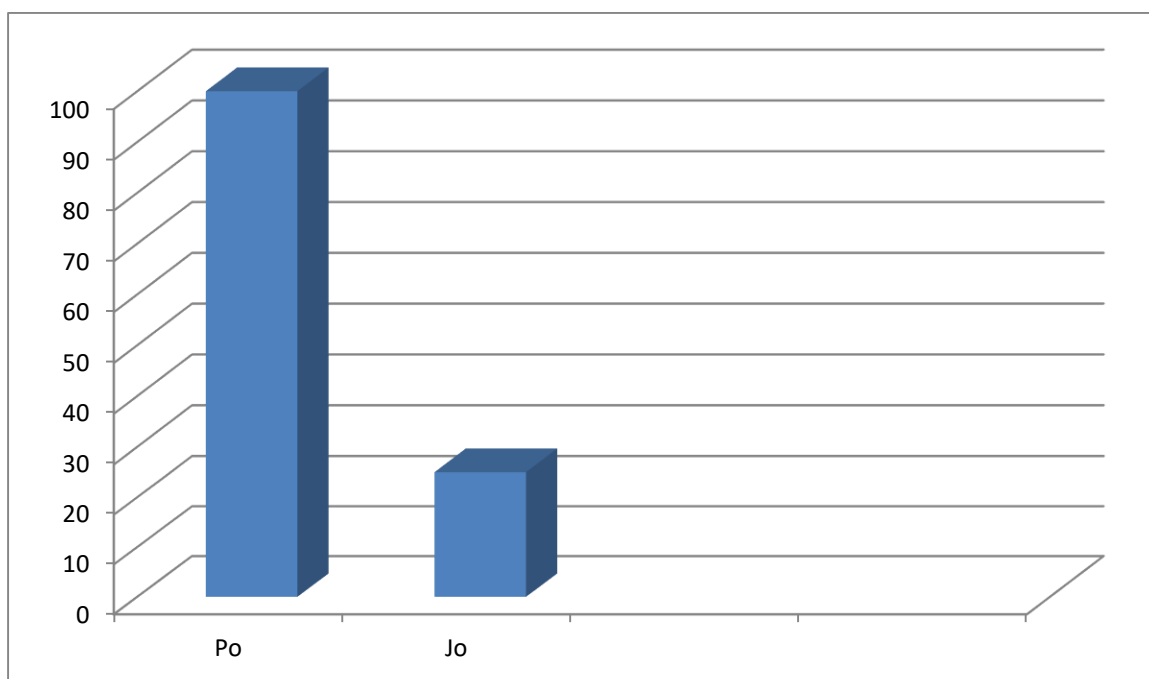
Shumica e kompanive që funksionojnë ose operojnë nëMaqedonin e veriut më saktësisht nëKumanovë,funksionojn me parimin furnizimit me material nga distributorët kryesore që përfaqësojnëkompanit e ndryshme.

Përpos 3-5kompanive që kanë plotësuar pyetësorin që kanë import apo export të tjerat furnizohen nga të tjerët sepse kanëfrigën e fillimit dokumenacionit apo përgatitjes së tyre për import dhe export,për shkak se në vendin tonë zhvillimi I kësaj pjese të importit apo exportitështë I vështir për shkak të procedurave të shumta dhe byrokracisë sëtëpërt si dhe mundemi të themi këtë pjesë e plotëson edhe çështja e korrupsionit tëinsitucionve e që

kemi edhe vërejtje të shumta edhe nga bashkësiandërkombëtare,njëndales për të filluar importin dhe exportin.Zakonisht shtetet me të cilat frekuentohet importi janë të rajonit tonë(Kosova,Sërbija,Shqipëria),Kumanova më saktësisht bizneset kumanovare importin e bëjnë nga Sërbija mëshumë,gjëja që më shumë importohet ështëbllokat e ndërtimit dhe tjegullat.

Ndërkaq kompania Bentoni e cilaështë kompani prodhuese,mallin e tyre e eksporton më shumë nëKosovë,poashtu edhe në vendete tjera mirëpo me njëintezitet shumë më të ulët se sa me Kosovoën.

Tabela 13.Partneriteti në vazhdimsi



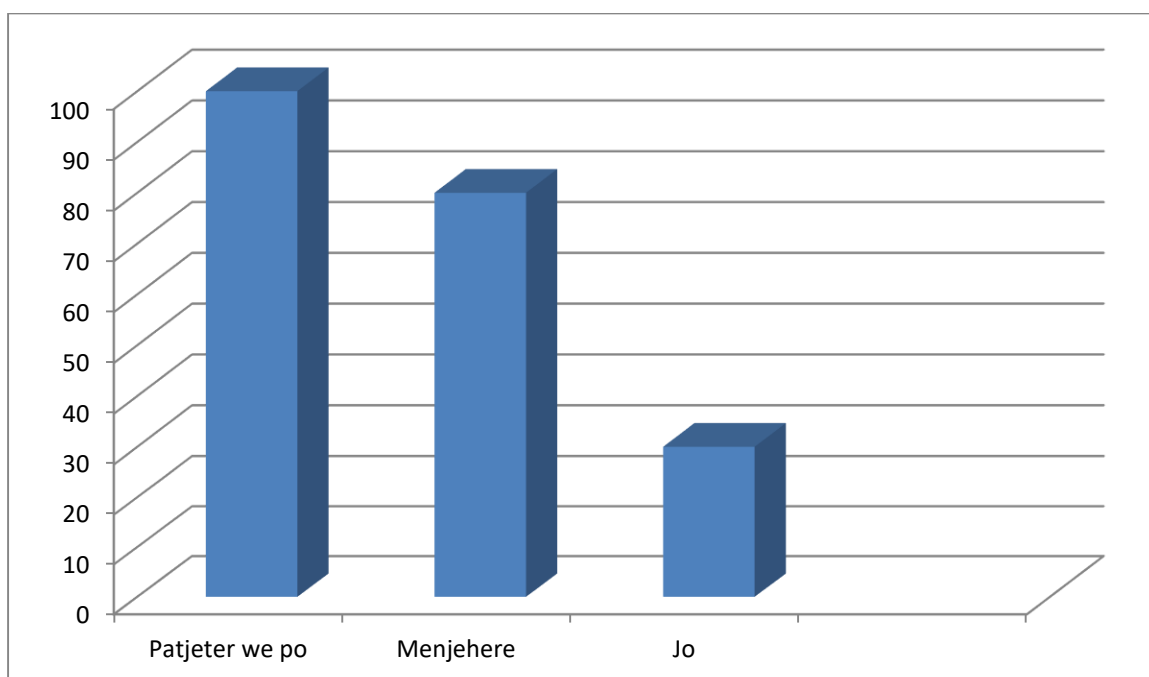
Pyetja 13.Nëse jeni të kënaqur me partnerin a do të vazhdonit negociatat për ndryshime në kompaninë tuaj?

Nga gjithë eksperiencat qe mblodhëm si rezultat rezultoi pozitiv pasi qe nëse jemi te kënaqur me partnerin kemi bashkpunimin e duhur,kuptohemi në negociata për zhvillimin si dhe vazhdimsin e kompanis pa dyshim se do tëvazhdojm duke zhvilluar takime të ndryshme për tënëgociuar se si kompania do të vazhdojë tutje dhe se cilat do të jenëstratëgjith për 4 vitet e ardhëshme.

Nëse ndryshimet në kompani do të kenë kahjen e kundërt që don të thotë nuk do të realizohet profiti i duhur dhe se ambienti për brenda kompanisë është me problem të menaxherëve apo të ekipit punues që nuk kanë më se çfarë të bëjnë e çfarë të japin për kompaninë tërë do vendoset që të bëhet një takim në të cilin takim do të zhvillohet debat duke negociuar për ndryshime rreth partneritetit apo do të kemi kushte të ndryshme në pajtueshmëri me partnerin por vlen edhe e kundërta nëse profiti arrin qëllimin e duhur atëherë do të vazhdojmë me partnerët dhe do të negociojmë për arritje më të mëdha në kompani, do të kemi zgjerime në kompani qoftë prodhuese apo tregëtare.

Një % e madhe shprehen se vazhdimësia e negociatave me partnerët paraprirë të kënaqshëm do vazhdojë për ndryshime në kompanitë e tyre.

Tabela 14.Rekomandime për menaxher të ri



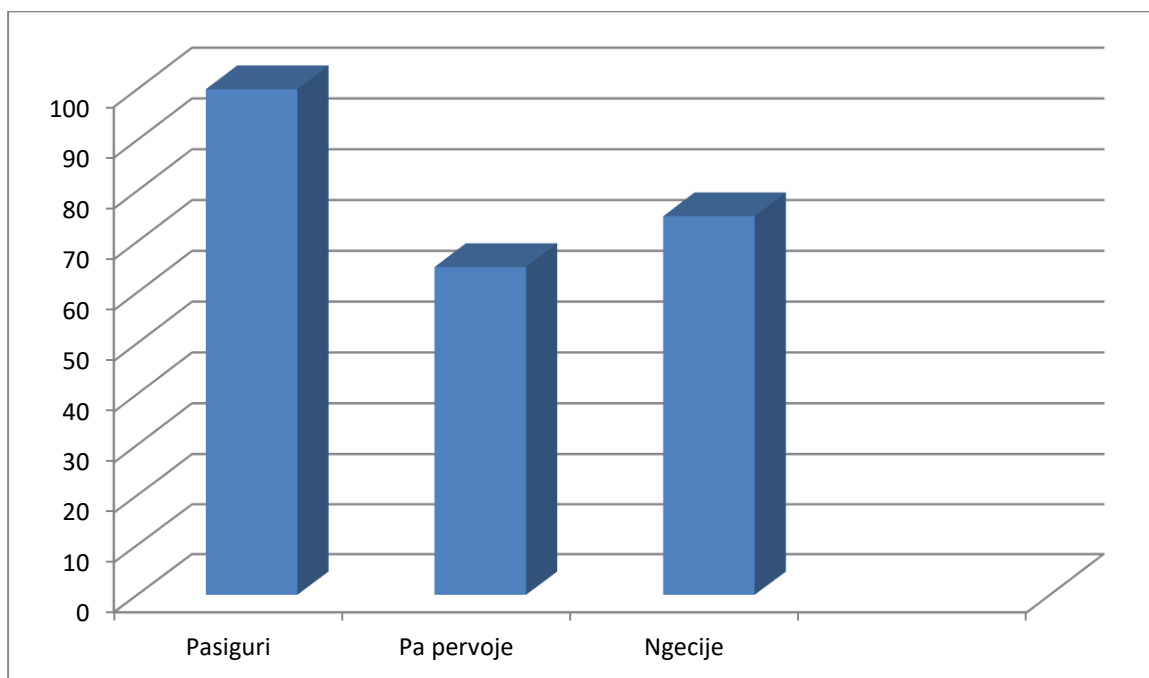
Pyetja 14.A do të rekomandonit menaxher të ri nëse nuk keni përfitime ose përzgjedhjen e duhur të problemit me partner?

Duke bërë analizë të ndryshme me menaxherin ekzistues do të ishim munduar të arrijmë në përfitime, do të ishim munduar deri tek maksimalja e punës për mos ndryshimin e menaxherëve të kompanisë që ekzistojnë krizat ekonomike të cilat nuk ndikojnë tek mos menaxhimi i duhur por nga krizat globale, nëse nuk do të kemi përfitime nga mos përgjegjësi e menaxherit atëherë do të jetë diskutueshme mes partnerëve se si të arrijmë deri te shtjellimi i

problemit, nëse analizat e bëra nga bordi drejtues të cilat i kanë nxjerr nga anketat brenda kompanis do të rezultojnë se duhet ndryshuar menaxheri atëherë patjetër që ky rekomandim që të ndryshohet menaxheri do të aprovohet që në kompani të kërkojnë një menaxher të ri për arritjen e rezultatit të duhur në përfitime të partneritetit poashtu edhe realizimit e përcaktimit të strategjis për vitet në vijim si realizimin e qëllimit të kompanisë gjithmonë duke mos degraduar kompaninë si rezultat të mungesës negociatave për mbreanda sajë.

Duke u nisur nga analiza e anketuesve domosdoshmërisht u shprehen se patjetër që do të rekomandojnë menaxher të ri u shprehen një % e konsiderueshëm, pasiqe menaxheri luan një rolë mjaft të rëndësishëm në lidhje dhe aspektet menaxhuese të punëtorëve të kompanisë.

Tabela 15. Zhvillimi i kompanisë



Pyetja 15. Me cilat sfida jeni ballafaquar në fillimet e krijimit të kompanisë apo biznesit tuaj?

Nga vet iniciativa për krijim të një kompanije egziston frija se si do të përballlemi gjatë sfidave menaxhuese se si do të formulojmë bazat për një kompani të suksesshme si do të jemi me negociatorët për zhvillimin e kompanisë, a do të mund t'i japim dalim sfidave me të cilat do të ballafaqohemi në fillimet e para egzistuese, gjetja e të mirave materiale për investim apo egzistencë në treg.

Si një prej sfidave që mundemi të themi se ëshë sfidë padyshim se ëshë edhe gjetja e pikës strategjike, apo lokacionit i cili luan një rolë shumë të rëndësishëm në zhvillimin e kompanisë apo më saktë në funksionimin dhe mbijetesën e kompanisë.

Gjetja e njëpersoni të besueshëm përtia besuar punën administrative dhe të kontabilitetit ishte poashtu një sfidë e cila kërkon kohë që ta krijosh një person të besueshëm i cili të mbron interesin si kompani dhe si pronar, të pakët janë ata persona të cilët kompanin e tjetrit e shofin si të tyre dhe japin maksimumin që ajo kompani të shkojë para, përkundrazi disa prej tyre mundohen të të fundosin nga inatet e arritjes tënde në karrierë apo si ndërmarrës.

Ballafaqimi me inspektoratet e ndryshme gjatë fillimit të pothuaj se secilës kompani që ekziston është poashtu një sfidë tejet e komplikuar dhe e rëndë pasi që po të shkruajtën një dënim të madhë dhe faktikisht ty të pamundëson vazhdimin e zhvillimit të kompanisë, pra mungesa e përkrahjes institucionale ka munguar dhe do të mungojë për derisa ne nuk anëtarsohemi në UE.

Sigurimi i mjeteve të punës qoftë ato teknike apo rrugor transportues ishte shumë i vështirë për shumicën e kompanive sepse ata në fillim u ballafaqoheshin me mungesë të madhe financiare e cila poashtu ndikonte në ekzistimin e kompanisë.

Si çdo fillim, edhe hapat e parë në ekonomi janë mjaftë sfiduese, një ndjenjë pasigurie se a do ketë sukses kjo që kam filluar, paprovje – je i ri në një lëmi dhe i paprovuar në sfida. Poashtu, edhe ngecje ekonomike në periudha kohore të ndryshme, por që me durim, kurajo dhe sakrificë arrihet gjithcka.

#### 4.4 ANALIZA E HIPOTEZAVE

Në përputhje me subjektin e përcaktuar të kërkimit dhe objektivat e përcaktuara kërkimore u parashtruan dy hipoteza dhe dy nën hipoteza:

##### 4.4.1 H1. PËRCAKTIMI I STRATEGJISË TË SAKTË NEGOCIUES NDIKON NË PERFORMANCËN E ORGANIZATËS

Duke u bazuar në përcaktimin e strategjive si dhe zhvillimin e negociues mundemi të themi se përcaktimi apo vendosja e strategjive ndikon direkt në performancën e organizatës. Përvojat e shumta tregojnë se zhvillimi i negociatave ka një rëndësi shumë të veçantë sepse ato ndikojnë direkt në performancën qoftë të organizatës, apo të atij i cili fillon negociatat, çdo performancë

është e mvarur nga negociatat, apo nga negociuesi, i cili nuk përcaktoj strategjit e duhura dhe të sakta atëherë procesi i negociues mundemi të themi se është idështuar, cdo strategji duhet shikuar me kujdes, duhet gjetur momentin e duhur për ta vënë në përdorim pasi që po nuk u përputhen strategjit, me personin negociues i cili zhvillon negociatat atëherë ato negociata mundin me gjitha gjasat e mundëshme të dështojnë.

Mundemi të themi se strategjit janë të rëndësishme të vecanta pa strategji të mirë nuk kemi negociata të mira, si dhe anasjelltas, nëse personi i cili zbaton strategjitë nuk është personi i duhur atëherë strategjit edhe pse janë të mira apo të lehta për tu implemetuar ato dështojnë nga personi negociues, për atëkto dy faza janë të rëndësie të veçantë ashtu si strategjia dhe negociatori duhet të jenë të njëjtit nivel që në fund rezultati final të jetë pozitiv.

Konkluduar se sukseesi i negociatave varet nga qasja me partneritet, pasi ato ndihmojnë të krijojmë marrëdhënie me të mira, të arrijmë në një zgjidhje të qëndrueshme, të shmangim problemet që nuk janë në favor të asnjërës palë. Eshtë dicka e ndërsjelltë që duhet japur për të marrur.

---

#### 4.4.2 H2. PËRGATITJA E DUHUR PËR NEGOCIATA DHE STRATEGJINË PËR NEGOCIATA, NDIKON NË SUKSESIN E NEGOCIATAVE.

Pa dyshim se përgatitja e duhur për negociata është më se e nevojshme pasi që panëvarsisht pozitës apo situatës, nëse ne sjemi të përgatitur mirë dështimin e kemi present dhe të pa revokueshëm.

Për tu përgatitur apo për ti bërë përgatitjet e duhura na nevojitet fillimisht një diskutim i mbrendshëm me të punesuarit e organizatës nga i cili diskutim duhet të mëret parasysh apo të respektohet cdo mendim i gjithsecilit, pasi që në fund gjithçka mbaron nga ai diskutim si marrja e qëndrimit të përgjithshëm duke vendosur se si tutje.

Në fazën e përgatitjeve duhet të kemi parasysh qëllimin, se çfarë ne po dëshirojmë të arrijmë që kjo të arritur ose zgjidhje të jetë e pranueshme për të gjitha palët.

Mbledhja e informacioneve ka rëndësi të vecantë pasi që kjo ndikon direkt në formulimin e strategjive, e cila ndërlidhet me suksesin ose dështimin e negociatave.

Strategjia negociuese ndërlidhet me atë që kemi cekur pak më lartë pasi që arrijta e qëllimit mvaret nga përcaktimi i strategjis përcaktuese nga personi i autorizuar për ti udhëhequr apo filluar negociatat.

Strategjit mundemi ti përkufizojmë si përmbledhje të rezultateve dhe planeve të hartuara që këto strategji të jenë të suksesshme dhe të arritura. Personi i cili mban barrën e fillimit negociatave apo thënë negociuesigjithmon duhet të ketë një alternativë shtes apo rezerv nëse e para dështon.

Biseda me partnerët për informata nga përvoja e tyre, diskutimi me të punsuarit, përvoja me klientet, qasja e negociatave në takim, janë gjithashtu pjesë kyçe që ndërlidhen me përgatitjen.

---

#### 4.4.3 H2A-TAKIMI ME NEGOCIATORËT NDIKON NË SUKSESIN E NEGOCIATAVE

Është më se e evidente se takimet në përgjithësi janë shumë të rëndësishme dhe të një niveli të lartë pasi që aty mësojm dhe njoftohemi rreth çdo ndodhie apo të reje që ndodh, sepse në takime marrin pjesë persona të ndryshëm të cilët shprehin mendimet e tyre nga përvojat e tyre në bizneset e tyre apo në sfidat të cilët i kanë pasur gjat rrugëtimit të tyre biznesor, që na lënë të kuptojmë se takimi është i rëndësishëm. Nëse takimit ja shtojmë atë me negociatorët, kuptojmë se ndikon direkt në suksesin e negociatave, pra paraprakisht nëse negociatat e filluara nga personi i deleguar apo negociues nuk ka qenë i përgatitur në formën e duhur, duke zhvilluar takime të ndryshme me persona të ndryshëm apo persona negociatoratëherë suksesi i negociatave mundemi të themi se është ideshuar. Ç'është takimi i mirë përgatitur duke zhvilluar paraprakisht takime me personat mbrenda organizatës me menaxhmentin, menxherët, menëpunësit, na jep përparsi të shumta pasi që ne paraprakisht jemi të përgatitur për çfarëdo lloji takimi me negociator, na jep përparsi sepse mendimet e gjithsecilit janë të marra për bazë që në fund përfundimi të jetë pozitiv dhe me sukses.

---

#### 4.4.4 H2B-PËRGATITJA E SUKSESHME PËR NEGOCIATAT NDIKON NË SUKSESIN E NEGOCIATAVE

Kjo gjë mvaret nga përvojat me klientët, diskutimi me të punsuarit, bashkëbisedimi me partnerët për përvojat e tyre biznesore të gjitha këto të cekuar janë pjesë e përgatitjes së suksesshme për negociatat pasi që ndikon direkt në suksesin e negociatave.

Përvoja apo eksperiencia me klientet është e një rëndësie të vaçant e cila ndikon direkt në rrjedhjen negociuese, e cila përvoj ndihmon menaxhmetin që paraprakisht përgatiten për negociata të suksesshme.

Menaxhmenti para fillimit negociatave ato padysim se duhet realizojnë takime dhe të zhvillohen diskutime me të gjithë të punësuarit, e me pas të zhvillojnë bisedime me partnerë për përvojat biznesore, elemente këto që me një formulim final mundemi të themi se janë ekzakta për sukses në negociata dhe se ndikojnë direkt në suksesin e negociatave pra përgatitja paraprake me të gjith faktorët e lartpërmendur ndikon në çdo sukses apo negocim.

Nëse analizojmë Vizionin dhe Misionin në pikpamje të kësaj analize na le të kuptojm se negociatori apo personi i cili udhëheq negociatat duhet të ketë një Mision të qart dhe Vizion afat gjatë duke ndërlik procesin e negociatave afariste në organizatat e nivelit të lartë se si ndikojn ato në suksesin e negociatave, me Vizion spjegohet se si është e mundur arritja e piadestaltit gjat zhvillimit procesit negociues si dhe Misionin i përcaktuar nga vet menaxhmenti i cili duhet jet i përgatitur me principe dhe me një përkushtim maksimal ,që përmes së cilës synohet arrijtja e cila do të pasoj me sukses dhe benificione të kompanis gjatë një procesi negociues.

Rezultoi se nuk ka sukses në organizatë, nëse nuk sakrifikojmë me përkushtim duke ofruar mundësi, si dhe për të gjetur zgjidhje për çdo problem të mundshëm që mund të ndodhë.

Nga pyetësi i formatit online nga paketa e GoogleForms të shpërndarë përmes email-it si dhe në rrjetin tim social kemi marrë përgjigje nga 30 të anketuar. Jo të gjitha kompanitë që ne kërkuam të bashkëpunonin me ne ishin në gjendje dhe të gatshme t'i përgjigjeshin pyetësorit tonë, madje menduan se pyetësi ishte i shkurtër, i qartë dhe ne garantuam se të gjitha përgjigjet do të ishin konfidenciale, të kapshme për çdo nivel intelektualiteti, me pyetje të përpiluara shumë thjeshtë në mënyrë që të mos hasnim në moskuptim.



## 5. KAPITULLI - V

### 5.1 KONKLuzioni

Negocimi është zgjidhje e konflikteve, është krijuar për menaxher që dëshirojnë të menaxhojnë konfliktin individual dhe organizativ, mësojmë aftësit praktike të negociatave se si të vlersohet pejsazhi i negociatave, të njihen pse marrveshjet bëhen të pa ekuilibruara, shërndajnë gamë mbi të, përdorin heshtjen në mënyrë efektive dhe shmangin marrjen e vendimeve. Të ndërtojmë besim në një negociatë duke vlerësuar psikologjin sociale, ndikimi i emocioneve mund të ndalojë të arrijmë marrveshje, krijoni aftësi dhe strategji të negociatave të ndryshme. Gjithashtu, konkludua mbi rolin dhe rëndësinë e organizatave afariste, rasti i bizneseve në Kumanovë.

Për shumë njerëz, sfidat e paraqitura nga negociatat nuk vijnë natyrshëm dhe, si me çdo performancë të shoqëruar me motivimin tuaj për t'u përmirësuar vazhdimisht, ju keni në dispozicion një nga mundësitë më të dobishme (në shumë mënyra) të zhvillimit personal.

Negocimi efektiv ka të bëjë së pari me pranimin se vetëm ju mund të ndikoni në situatat me të cilat përballeni. Ju mund të fajësoni tregun, personalitetet, kohën, opsionet tuaja, balancën e fuqisë ose çdo rrethanë që mund të mendoni se po funksionon kundër jush, por në fund jeni ju që mund t'i ktheni situatat dhe t'i bëni ato që përndryshe do të ishin situata të bllokimit në të realizueshme dhe marrëveshje fitimprurëse. Sipas hulumtimit tonë që u bazua në burimet

parësore të mbledhjes së të dhënave me pyetësor elektronik përmes anketës së Google në 30 biznese në rrethinën e Kumanovës dhe pas analizave arritëm në disa përfundime.

Në përfundim të këtij punimi nxjerrim si konkluzion shumë të rëndësishëm është se përmes negociatave mund të arrijmë pajtueshmërinë mes dy palëve afariste. Me negociatë është e mundshme të gjendet zgjidhje adekuate për secilin problem. Negocimi është një aftësi që ia vlen të përvetsohet, gjatë jetës do të hasmi në qindra situata që do ti vënë në provë aftësit tuaja të negociatave, duke i dhënë vetes një shans shumë më të mirë për suksesin personal dhe atë organizativë. Negocimi është një pjesë e rëndësishme e jetës së çdo pronari biznesi. Pavarësisht nëse keni të bëni me furnitorë, menaxhoni punonjës ose kontraktori me klientët e mundshëm, ju jeni duke negociuar. Pra cilësia dhe sukcesi i biznesit tuaj mund të ndikohet drejtpërdrejt nga aftësia - ose paaftësia - për të negociuar.

Konkluduar se kriteret për punësim në kompanit e tyre ishin të ndryshe përzgjedhja e kandidatëve bëheshte në disa parime si edukimi, mosha, njëkohëshitet edhe gjinia, mvarësisht nga posti që kërkohet të paktën të ketë shkollimin e mesëm, dhe të ketë aftësi fizike dhe të jetë psişikisht në rregull, varesisht nga pozita për të cilat ofrohet puna apo kërkohet punëtor, nëse është punësim që kërkon personi të kualifikuar, ai person duhet të ketë nivel të lartë të zhvillimit njëzori si dhe të ketë të definuar mirë qëllimin e tij për këtë pozitë, të ketë një vision dhe një mision të definuar mirë, të ketë njohuri për formulimin e strategjive të cilat strategji do të implemtojnë në vendin e tyre të punës, të jetë një negociator i mirë dhe të dijë dhe të përgadis ekip për punë, të jetë i aftë që punët dhe proceset e kompanisë të çojë përpara me të vetmin qëllim që kompania në të ardhmen të ketë rendiment dhe rritje e cila zëbërthehet edhe me ngritjen e të hyrave të kompanisë.

Gjithashtu konkluduar se qasja më e sukseshme në përgatitjen për negociatë mvarë nga ajo se si ne i qasemi atyre si negociatë të sukseshme ishin ato negociatat të cilat ishin të përgatitura mirë, të analizuar mirë, duke hulumtuar dhe analizuar veprimat e organizatave të cilat paraprakisht kanë kaluar nëpër këto faza, biseda me të punësuarit si dhe me menaxhmentin duke zgjedhur përgatitjen paraprake duke respektuar mendimin e gjithësecilit që gjendet brenda saj llogariteshte si një ndër celset e suksesit, nëse i referohemi aspektit se si i qasemi atyre atëherë ato ndasheshin në të drejta dhe indirekte, tek ajo direkte ishte ballafaqimi direkt, ndërsa te ajo indirekte ishte nëpërmjet personave, ku në bazë të kësaj konkluduar se qasja direkte ishte më e sukseshme.

Nëse i referohemi avantazheve të negocimit në biznes pa dyshim se ndikon direkt në performancën e organizatës, e kur i referohemi konkret biznesit e sidomos që prek klientin, vjen në pah negocimi dhe forma se si pronari fillon që ti ofroj atij gjëjen më të mirë, duke zhvilluar paraprakisht një negociim të përkohshëm e me pas ai negociim do të determinoj se pronari a është një negociator i mirë apo thjeshtë është një pronar nën hije apo i familjarizuar i cili nuk dinë vlerën dhe rëndësinë e biznesit që ai posedon, krejt kjo që në fund do të shifet se pronari a arriti që klientin ta bëjë për veti apo e largoi perfundimisht, prapëgjithëcka po mvaret nga zhvillimi i negociatave gjë kjo që po reflektojkë në avantazhet se kush ofron dhe kush i zhvillon negocimin që organizata të ketë suksesin e dëshiruar, pra ky zhvillim përpos që ndikon në të ardhmen dhe të ardhurat profitabile të kompanisë, ai po ndikojkë edhe në formimin profesional të të punësuarve dhe të pronarëve ku aty fillojnë të ndjejnë respektin, seriozitetin, sigurinë klientet e kompanisë.

Konflikte si pasojë e konkurrencës në tregun e punës me të cilata jemi ballafaquar nga fillimi apo krijimi i kompanisë e deri më sot, vështirësitë janë të niveleve të ndryshme pasi që në treg kemi një konkurrencë e cila nuk rrespekton as edhe një parim bazë të funksionimit apo zhvillimit të biznesit të tyre. Nëse fillojmë nga aspekti ligjor kemi vërejtur se si një ndër problemet kryesore është rrespektimi i ligjit të funksionimit të bizneseve të cilat biznese në të shumtën e rasteve detyrohen që për shkak të tatimeve të larta të ikin tatimit.

Ikja nga pagesa e tatimit si faktorë ka një rëndësi shumë të vacantgjat ofrimit të shërbimeve me saktësisht në ofrimin e cmimit për ndonjë produkt bazë këtu pra ndeshemi me atë fenomen se ndoshta një kompani e cila ka fuqin politike dhe nuk ka kontrole të shpeshta të inspektorëve të tregut, ofrimin e shërbimeve e bënë me një cmim shumë më të ulët se sa kompania tjetër e cila mundohet të jetë e saktë në gjitha pikëpamjet.

Ndikimi politik një element i pa shmangshëm i cili ndikon direkt në performancën e organizatës.

Kuptojmë se nëse jemi të knaqur me partnerin dhe e kemi bashkpunimin e duhur, kuptojmë në negociatë për zhvillimin si dhe vazhdimin e kompanisë pa dyshim se do të vazhdojmë duke zhvilluar takime të ndryshme për të negociuar se si kompania do të vazhdojë tutje. Ndryshim të partnerit ose partneritetit vjen atëherë kur gjat analizave që organizata bënë për arritjet në kompani tregojnë se kompania nuk po shkon nëkahjen e duhur që don të thotë nuk do të realizohet profiti i duhur dhe se ambienti për brenda kompanisë është me problem të

menaxherëve apo të ekipit punues që nuk kanë më se çfar të bëjnë e çfar të japin për kompaniatëher do vendoset që të bëhet një takim në të cilin takim do të zhvillohet debat duke negociuar për ndryshime rreth partneritetit apo do të kemi kushte të ndryshme në pajtueshmeri me partnerin por vlen edhe e kundërta nëse profiti arrin qëllimin e duhur atëhere do të vazhdojmë me partnerët dhe do tënegociojmë për arritje më të mëdha në kompani,do të kemi zgjerime në kompaniqoft prodhuese apo tregëtar.

## 5.2 REKOMANDIME

Nëse e dëshirojmë suksesin atëher ai kërkon guxim,guxim ky që do të duhet ta ketgjithësecili i cili dëshiron të ndërtoj rrugën e tijë s të suksesit duke bërëshumëcka që të arrijë majën e suksesit.Guximi ndërlidhet në shumë sfera qoft në biznes qoft në jetën private ose publike,qoftë në ndonjë zhvillim procesi negociues,po nuk pate guximin e duhur për të marr hapin i pari atëher dështimin duhet ta pritësh sepse gjithcka ndërlidhet me guximin dhe dijen, e sot më i guximshëm është ai që dinë dhe ka intelektin e duhur që të futet në njëprocess në të cilin process do të duhet që tëjet mirë i përgatitur qoftë në aspektin professional qoftë në aspektin negociues qoftë edhe në atë guximtar.

Për të arritur suksesin e dëshiruar qoftë kompani e sektorit privat,qoftëpublik,atëher si një rekomandim i fortë që do tëjetëështë se ata duhet tëinvesojnë në kuadrin profesiononl i cili kuadër më pas do të zbulojë për brenda tyre dhe do të formoj ekiye pune të ndryshme për çështjet të ndryshme të zhvillimit biznesor,që ndërlidhet në shumë sfera tëkompanis.

Kur flasim për ekipin e punës nënkuptojmë se ata nëse e dëshirojnë suksesin me të cilin sukses e kanë përcaktuar përmes misionit të tyre dhe vizionit atëher ata duhet ti kushtojnë një rëndësi shumë tëvacant zhvillimit tëbrendëshëm që të kenë një komunikim tëmirëfillt që të zhvillojnë biseda të ndryshme që në fundë të nxjerrin një ekip ekspertësh që do tëdijnë të negociojnë dhe të punojnë në ekip,puna në ekip është shumë e rëndësishme për atë edhe na

nevoitet që të kemi negocim të brendshëm e më pas tëpërfaqëohet ne ambientet e jashtme tëkompanis.

Vendosja e personave përgjegjës,menaxherët të cilët kan për obligim suksesin e kompanis do tëishtë një pikë shumë e fortë për zhvllimin e një kompanie ,menaxhert dhe negociatorët e luajnë rolin kyc për brenda organizatës ata janë lokomotiva e kompanis nga vet ata varet ekzistenca e sajë,pra investimi në kuadro tëmirëfillt në fund rezulton dhe me rezultate të mira për kompanin sepse ajo ka bërëgjijën e duhur që ajo të arrijë majat e suksesit,Donalttramp thotë se invesimi ne biznes është 70% në marketing 30 % ne cilësi,këtu dua të ndërlihem se 70% duhet të investohet ne kuadro menaxher,negociator,të delegohen punët për gjithësecilin që 30 % që ne ofrojmë si kompani të mos mvaret shumë por të korr suksesin e duhur.

Rekonmadohet sepër të zgjidhur njëçështje,diskutim,osemarveshje kompromisi ose biznesi atëher neve na nevoiten negociata që u rekomandoj që ti zhvilloni ato pasi që zgjidhja e tyre do të jetë e mundur mëlehtë.Aftësitënegociuese janë cilësi që lejojnë zgjidhjen e një dialogu midis dy ose më shumë personave me konflikte.Qëllimi kryesor i negociatave është të ndihmojë në zgjidhjen e mosmarrëveshjeve duke arritur një kompromis që kënaq të gjitha palët e përfshira në një situatë,dhe secili ka një avantazh.

Rekomandoj se për tu bërë një shitës apo tregëtar,pronar biznesi isukeseshëm them se negocimi është një aftësi që shkon paralelisht me aftësitë që ju nevojiten.Si i tillë gjatë karrierës tuaj do të keni për detyrë të negocioni,zgjidhjen e konflikteve,shitjet dhe blerjet e mallrave dhe diskutimet e pagave.Negocimi është gjithashtu një aftësi e vlefshme në jetën tuaj personale. Aftësitë e negociatave janë aftësi jetësore dhe nëse nuk i zhvilloni këto aftësi,do të shihni një ndikim të drejtpërdrejtë si në jetën tuaj të biznesit ashtu edhe në atë personale.

Filloni gjithmonë negociatat i pari pra ju duhet të filloni procesin sepse kushdo që kontrollon fillimin e negociatave ka tendencë të kontrollojë se ku përfundojnë ato.Nëse e lini palën tjetër të fillojë negociatat, do të hiqni dorë vazhdimisht nga kontrolli,shpesh edhe pa e kuptuar.

## 6. LITERATURA

1. IzetZeqiri "Menaxhment Bazat e Menaxhimit" Shkup, 2018
2. BakiKoleci, FetahRecica, Neritan Turkeshi "Menaxhment" Prishtinë, 2008.
3. Andri Koxhaj "Aftësitmenaxheriale" Tiranë, 2006.
4. Isa Mustafa,,MenaxhmentiFinanciar"Prishtinë,2008
5. Suzana Panariti "Menaxhimi i projektit" Tiranë, 2004
6. Ismet Begu „Mikroekonomia" Prishtinë 2015
7. AvdulaHoti,,Makroekonomia" Prishtinë
8. Z.Bejtula „Menaxhmenti dhe menaxhimi I biznesit" 2007
9. BerimRamosaj „Bazat e Menaxhmetit" 2002 Prishtinë
10. M.Mustafa,E.Gashi,B.Krasniqi „ Biznesi I vogël dhe I mesëm 2006" Prishtinë
11. Mimoza Kasimati, Mimoza Manxharri "Sjellja Organizative", Tiranë
12. Mimoza Kasimati "Probleme psiko-sociologjike të organizimit të punës"
13. BerimRamosaj "Leadership" Pejë, 2017
14. A.Kozina,,Negotiationsplanning in a company" ,2012

15. Roy J Leëick, Bruce Barry, David M. Saunders, „Negotiation Reading, Exercises and Cases” 2020
16. Sh. Llaci, V. Kume “Sekretet dhe strategji për një biznes të suksesshëm” 1998.
17. Ken Hooley “Business economics” London, 1980.
18. I. Kukaj “Vendosja afariste” Prishtinë, 1997.
19. Muhamet Mustafa, Enver Kutllovci, Petrit Gashi, Besnik Krasniqi “Biznesi i vogël dhe i mesëm” Prishtinë, 2006.
20. Dale Carnegie “Si të sillemi me njerzit” Tiranë, 2005.
21. Izet Zeqiri “Menaxhmenti Strategjik” Tetovë, 2010.
22. Vasilika Kume “Menaxhimi Strategjik” Tiranë, 2007.
23. Napoleon Hill “Ligji i Suksesit” Tetovë
24. Edited by Michele J. Gelfand and Jeanne M. Brett. “The Handbook of Negotiation and Culture Edited”
25. Jung, Stefanie; Krebs, Peter (2019). The Essentials of Contract Negotiation. Springer. ISBN 978-3-030-12866-1.
26. Baarslag, Tim (2016). Exploring the strategyspace of negotiating agents: a framework for bidding, learning and accepting in automated negotiation. Springer Theses. Springer Publishing. doi:10.1007/978-3-319-28243-5. ISBN 9783319282428. OCLC 985062026.
27. Malhotra, Deepak (2016). Negotiating the impossible: how to break deadlocks and resolve ugly conflicts (without money or muscle). Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers. ISBN 9781626566972. OCLC 922912950.
28. Shapiro, Daniel (2016). Negotiating the nonnegotiable: how to resolve your most emotionally charged conflicts. New York: Viking Press. ISBN 9780670015566. OCLC 940455286.
29. Fatima, Shaheed; Kraus, Sarit; Eyal, Michael (2015). Principles of automated negotiation. Cambridge, UK; New York: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511751691. ISBN 9781107002548. OCLC 878117304.
30. Salacuse, Jesé Aldé. (2013). Negotiating life: secrets for every day diplomacy and dealmaking. New York: Palgrave Macmillan. ISBN 9781137034762. OCLC 830837538.

31. Sycara, Katia; Gelfand, Michele J.; Abbe, Allison, eds. (2013). Models for intercultural collaboration and negotiation. Advances in group decision and negotiation. 6. Dordrecht; New York: Springer Verlag. doi:10.1007/978-94-007-5574-1. ISBN 9789400755734. OCLC 806020867. S2CID 19693983.
32. Islam, Shafiqul; Susskind, Laurence (2012). Eater diplomacy: a negotiated approach to managing complex eater networks. RFF Press eater policy series. New York: RFF Press. ISBN 9781617261022. OCLC 730414042.
33. Subramanian, Guhan (2011). Dealmaking: new dealmaking strategies for a competitive marketplace. New York: E. E. Norton & Company. ISBN 9780393339956. OCLC 317919899.
34. Eemeren, Frans H. van (2010). Strategic maneuvering in argumentative discourse: extending the pragma-dialectical theory of argumentation. Argumentation in context. 2. Amsterdam; Philadelphia: John Benjamins Publishing. ISBN 9789027211194. OCLC 522429411.
35. Linkadressat valide:
36. [http://www.unice.fr/crookallcours/iup\\_cult/docs/Gelfand%202004%20Handbook%20of%20Negotiation%20and%20Culture.pdf](http://www.unice.fr/crookallcours/iup_cult/docs/Gelfand%202004%20Handbook%20of%20Negotiation%20and%20Culture.pdf)
37. <https://www.pon.harvard.edu/category/daily/business-negotiations/?cid=11409>
38. <https://www.pon.harvard.edu/daily/business-negotiations/business-negotiation-skills-how-to-deal-with-a-failing-business-partnership/>
39. <https://int.search.myway.com/search/GGmain.jhtml?ct=ARS&n=783aabe1&p2=%5EY6%5Exdm269%5ETTAB02%5EMK&pg=GGmain&pn=1&ptb=4900C917-53E3-4421>
40. [https://www.researchgate.net/publication/233487005\\_International\\_Business\\_Negotiation\\_in\\_a\\_Globalizing\\_World\\_Reflections\\_on\\_the\\_Contributions\\_and\\_Future\\_of\\_a\\_Su](https://www.researchgate.net/publication/233487005_International_Business_Negotiation_in_a_Globalizing_World_Reflections_on_the_Contributions_and_Future_of_a_Su)
41. <https://koreajob.ru/sq/sposoby-vedeniya-peregovorov-delovye-peregovory-metody-vedeniya/>
42. [https://books.google.mk/books?id=5-AFitgIjiQC&printsec=frontcover&dq=book+negotiation&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEëjD8suTgt36AhX5X\\_EDHd-MC2k4ChDoAXoECAYQAg#v=onepage&q=book%20negotiation&f=false](https://books.google.mk/books?id=5-AFitgIjiQC&printsec=frontcover&dq=book+negotiation&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEëjD8suTgt36AhX5X_EDHd-MC2k4ChDoAXoECAYQAg#v=onepage&q=book%20negotiation&f=false)
43. [https://books.google.mk/books?id=KZKy2Yb4BpUC&printsec=frontcover&dq=book+negotiation&hl=en&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=book%20negotiation&f=false](https://books.google.mk/books?id=KZKy2Yb4BpUC&printsec=frontcover&dq=book+negotiation&hl=en&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=book%20negotiation&f=false)



44. Khakhar, P., & Rammal, H. G. (2013). Culture and business networks: International business negotiations with Arab managers. *International Business Review*, 22(3), 578-590.
45. Čulo, K., & Skendrović, V. (2012). Communication in the Process of Negotiation. *Informatologia*, 45(4), 323-327.
46. Ghauri, P. N., & Usunier, J. C. (Eds.). (2003). *International business negotiations*. Emerald Group Publishing.
47. Khakhar, P., & Rammal, H. G. (2013). Culture and business networks: International business negotiations with Arab managers. *International Business Review*, 22(3), 578-590.
48. Robinson, R. J., Lewicki, R. J., & Donahue, E. M. (2000). Extending and testing a five factor model of ethical and unethical bargaining tactics: Introducing the SINS scale. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(6), 649-664.
49. Peleckis, K. (2014). International business negotiations: innovation, negotiation team, preparation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 64-73.
50. Peterson, R. M., & Shepherd, C. D. (2010). Preparing to negotiate: An exploratory analysis of the activities comprising the pre-negotiation process in a buyer-seller interaction. *Marketing Management Journal*, 20(1), 66-75.
51. Lim, J., & Yang, Y. P. (2007). Enhancing negotiators' performance with computer support for pre-negotiation preparation and negotiation: An experimental investigation in an East Asian context. *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 15(1), 18-42.
52. Beam, C., & Segev, A. (1997). Automated negotiations: A survey of the state of the art. *Wirtschaftsinformatik*, 39(3), 263-268.
53. Kersten, G. E. (1997). Support for group decisions and negotiations: an overview. *Multicriteria analysis*, 332-346.
54. Buttery, E. A., & Leung, T. K. (1998). The difference between Chinese and Western negotiations. *European Journal of Marketing*.
55. Godden, D., & Casey, J. (2020). No place for compromise: Resisting the shift to negotiation. *Argumentation*, 34(4), 499-535.
56. Zohar, I. (2015). "The art of negotiation" leadership skills required for negotiation in time of crisis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 209, 540-548.

57. Zlotkin, G., & Rosenschein, J. S. (1996). Compromise in negotiation: exploitingworthfunctionsoverstates. *Artificial Intelligence*, 84(1-2), 151-176.
58. Graham, J. L. (1983). Brazilian, Japanese, and American business negotiations. *Journal of International Business Studies*, 14(1), 47-61.
59. Van Den Hove, S. (2006). Between consensus and compromise: acknowledging the negotiation dimension in participatory approaches. *Land use policy*, 23(1), 10-17.
60. Zohar, I. (2015). "The art of negotiation" leadership skills required for negotiation in time of crisis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 209, 540-548.
61. Simintiras, A. C., & Thomas, A. H. (1998). Cross-cultural sales negotiations: A literature review and research propositions. *International Marketing Review*.
62. Vuorela, T. (2005). How does a sales team reach goals in intercultural business negotiations? A case study. *English for Specific Purposes*, 24(1), 65-92.
63. Winslett, M., Yu, T., Seamons, K. E., Hess, A., Jacobson, J., Jarvis, R., ... & Yu, L. (2002). Negotiating trust in the Web. *IEEE Internet Computing*, 6(6), 30-37.
64. Vuorela, T. (2005). How does a sales team reach goals in intercultural business negotiations? A case study. *English for Specific Purposes*, 24(1), 65-92.
65. Rea, R. H. (1989). Factors affecting success and failure of seed capital/start-up negotiations. *Journal of business Venturing*, 4(2), 149-158.