

Sllavica Kovačevska Vellkova

Zoran Zlatkovski

BIZNESI

PËR VITIN E IV

**Drejtimi gjeologji-miniera dhe metalurgji - Drejtimi ndërtimtari-gjeodezi
- Drejtimi grafik - Drejtimi ekonomik-juridik dhe tregtar - Drejtimi
elektroteknik - Drejtimi mjekësi - Drejtimi bujqësi-veterinari - Drejtimi
shërbime personale - Drejtimi makineri - Drejtimi komunikacion -
Drejtimi tekstil-lëkurave - Drejtimi hotelieri-turizëm - Drejtimi kimi-
teknologji dhe Drejtimi pylltari-përpunimi i drurit**

Shkup, 2010

Autorë:

Sllavica Kovačevska Vellkova
Zoran Zlatkovski

Recensues:

Doc. dr. Kirill Postolov – kryetar
Prof. mr. Vesna Zhivkovič – anëtar
Prof. Tanja Jovanovska – anëtar

Përkthyes:

Xheladin Memeti

Redaktor i botimit në gjuhën shqipe:

Doc. dr. Afrim Alili

Lektore e botimit në gjuhën shqipe:

Armira Kolari

Përpunimi kompjuterik:

Zoran Zlatkovski

Dizajni i kapakut të librit:

Datapons

Botues:

Ministria për Arsim dhe Shkencë e Republikës së Maqedonisë

Shtypi:

Qendra grafika Shpk Shkup

Tirazhi:

2.900 copë

Me aktvendim të Ministrit për Arsim dhe Shkencë të Republikës së Maqedonisë,
nr. 22-4253/1, të datës 28.07.2010, lejohet përdorimi i këtij libri.

CIP – Katalogizimi në publikim

Biblioteka Nacionale dhe Universitare “Shën Klimenti i Ohrit”, Shkup

658.1/.5(075.3)

KOVAČEVSKA Vellkova, Sllavica

Biznes për vitin e IV / Sllavica Kovačevska Vellkova, Zoran Zlatkovski – Shkup:

Ministria e Arsimit dhe Shkencës e R. së Maqedonisë, 2010 -292 f.; 30 cm.

Bibliografia: f. 289-290

ISBN 978-608-226-083-9

1. Zlatkovski, Zoran (autor)

COBISS.MK-ID 84250890

PARATHËNIE

Të nderuar nxënës, ky libër është shkruar sipas programit mësimdhënës të lëndës „Biznesi” për vitin e katërt të arsimit të mesëm profesionist dhe në bazë të konceptcionit për përgatitje të librave.

Libri është i përbërë nga tre pjesë. E para i dedikohet gjitha degëve, përveç degës ekonomiko-juridike dhe tregtare. Qëllimi dhe detyra primare e pjesës së parë është: kuptimi i rolit dhe rëndësisë së biznesit të vogël dhe mënyrave për fillim të biznesit të vogël; njohja me format e organizimit të biznesit të vogël dhe përparësitë e mangësitë e tija; njohja me përmbajtjen e biznes planit dhe me procesin e përgatitjes së biznes planit; kuptimi i nevojës për hulumtim të tregut dhe metodave për hulumtim; kuptimi i bazave të ekonomisë së biznesit dhe trajnimi për përpunim të biznes planit.

Pjesa e dytë e librit i dedikohet nxënësve nga dega ekonomike, juridike dhe tregtare. Nëpërmjet përmbajtjes së pjesës së dytë të librit, do të njoftoheni me thelbin e sipërmarrjes; me sipërmarrjen në kompanitë e vogla dhe të mëdha; me karakteristikat e sipërmarrësve; me rëndësinë dhe mënyrën e përpunimit të biznes planit; me karakteristikat e sipërmarrësve në R. e Maqedonisë dhe me dallimet ndërmjet sipërmarrësve dhe menaxherëve.

Pjesën e tretë do ta shfrytëzojnë të gjithë nxënësit që do të vendosin për lëndën “Biznesi” si lëndë zgjedhëse. Kjo pjesë përmban pesë tema: udhëheqja me resurse njerëzore; investimi në resurse njerëzore; të drejtat dhe obligimet e punëdhënësit dhe punëtorëve; vendet e punës dhe ndryshimi i vendeve të punës; si dhe procesi i afrimit dhe zgjedhjes së kuadrove për vendet e lira të punës.

Ky libër ka karakter punues. I njëjti mundëson mësim gradual, nëpërmjet të menduarit, kuptimit, konkludimi dhe përgjithësimi. Përveç fitimit të njohurive, ai mundëson edhe fitim të aftësive praktike. Vëmendje të veçantë i dedikuam volumit dhe kufizimit të përmbajtjeve mësimore, me çka shpresojmë se librin e rregulluam ndaj moshës suaj.

Njësitë mësimore në libër kanë shenja. Secila njësi mësimore është e ndarë në pjesë të cilat paraqesin tërësi të rrethuara. Nacionet kyçe nga secila njësi mësimore janë të ndarë dhe qartë të paraqitura. Në fund të secilës temë janë dhënë përmbledhja dhe pyetjet për kontrollim të njohurisë.

Libri i koncipuar në këtë mënyrë duhet të kontribuojë për mësim më të mirë dhe më të suksesshëm të materialit. Sinqerisht shpresojmë se do t’ua bëjmë të këndshme çastet e mësimi.

Autorët

PJESA E PARË – BIZNESI PËR VITIN E IV PËR TË GJITHA DREJTIMET

Tema 1 – Karakteri i biznesit të vogël.....	15
1. Nocioni i biznesit	17
2. Karakteristikat e biznesit të vogël.....	18
2.1 Madhësia e biznesit	18
2.2 Rëndësia e biznesit të vogël	19
3. Fushat e veprimit të biznesit të vogël	20
3.1 Bizneset e vogla në tregti	20
3.2 Bizneset e vogla në bujqësi dhe në industrinë përpunuese	20
3.3 Bizneset e vogla dhe shërbimet.....	21
4. Biznesi i vogël dhe sipërmarrja.....	22
4.1 Çfarë është sipërmarrja?.....	22
4.2 Karakteristikat e sipërmarrësve	23
Tema 2 – Fillim i biznesit të vogël.....	27
1. Arsyet për fillimi të biznesit personal	29
1.1 Çfarë nevojitet për fillim të biznesit?	29
1.2 Cilat janë arsyet për fillim të biznesit personal?.....	29
1.3 Përparësitë dhe dobësitë e fillimit të biznesit personal.....	30
1.4 Mënyrat për fillim të biznesit personal.....	31
2. Blerje e kompanisë ekzistuese	31
2.1 Vlerësim i biznesit.....	32
3. Themelim i kompanisë së re	33
4. Procesi i fillimit të biznesit të ri	35
4.1 Zgjedhja e emrit të kompanisë	35
4.2 Zgjedhja e biznes lokacionit – faktorët e lokacionit.....	35
4.3 Procesi për themelim të shoqërisë tregtare.....	36
Tema 3 – Organizimi i kompanisë së vogël.....	39
1. Format e organizatave të biznesit.....	41
1.1 Kompani në pronësi individuale.....	41
1.2 Partneritet	42
1.3 Korporata.....	43
2. Format themelore të organizimit të kompanisë së vogël	46
2.1 Tregtar individ	46
2.2 Shoqëri me përgjegjësi të kufizuar (SHPK)	47

3. Format tjera të organizimit.....	48
Tema 4 – Sukseset dhe dështimet e biznesit të vogël.....	51
1. Kurthet në biznesin e vogël.....	53
2. Problemet në biznesin e vogël	54
3. Sukseset në biznesin e vogël.....	56
4. Arsyet për dështim të biznesit të vogël	59
5. Përparësitë dhe dobësitë e biznesit të vogël.....	61
Tema 5 - Biznes plani si kornizë për investim	65
1. Procesi për planifikim të biznesit të ri.....	67
1.1 Nevoja për planifikim të biznesit të ri	67
1.2 Rëndësia e biznes planit	67
1.3 Përmbajtja e biznes planit.....	68
2. Karakteristikat e biznes planit.....	68
2.1 Përgatitja e biznes planit.....	68
2.2 Pjesët përbërëse të biznes planit.....	69
Tema 6 – Hulumtim i tregut.....	73
1. Llojet e hulumtimit	75
2. Metodat e hulumtimit.....	76
3. Instrumentet për hulumtim dhe procesi i përpunimit të rezultateve	79
4. Madhësia potenciale e tregut	81
5. Copëzimi i tregut.....	83
6. Përparësia konkurrense dhe diferencimi i produkteve	84
6.1 Analiza e konkurrencës	86
Tema 7 – Ekonomia e biznesit.....	89
1. Nocioni dhe thelbi i shpenzimeve.....	91
1.1 Shpenzime sipas nivelit të prodhimtarisë.....	91
1.2 Rëndësia e shpenzimeve.....	95
2. Planifikimi financiar	96
3. Rezultatet nga puna.....	99
4. Raporti për fluksin e parave dhe pragu i rentabilitetit.....	101
4.1 Raport për fluksin e parave.....	101
4.2 Pragu i rentabilitetit	102
5. Principet e punës	103
5.1 Produktivitet	103
5.2 Kursimtari.....	104

5.3 Rentabilitet	105
6. Mundësitë dhe burimet e financimit	106
7. Investimet personale, bankat, institucionet qeveritare dhe joqeveritare	107
8. Normat e interesit dhe kushtet e konkurrencës	110
8.1 Normat e interesit	110
8.2 Kushtet e konkurrencës	111
9. Tatimet dhe kontributet	111
Tema 8 – Përgatitje e biznes planit – projekt i nxënësve	115
1. Përshkrim i projektit	117
2. Vlerësim i biznes planit	119
PJESA E DYTË – BIZNESI PËR VITIN E IV PËR DREJTIMIN EKONOMIK, JURIDIKE DHE TREGTAR	129
Tema 1 – Thelbi i sipërmarrjes	131
1. Nocioni për sipërmarrjen	133
2. Kuptimi i sipërmarrjes	134
3. Qasjet teorike për sipërmarrjen	135
4. Procesi i sipërmarrjes	135
4.1 Zbulim (identifikim) dhe vlerësim i mundësisë	136
4.2 Përgatitja e biznes planit	138
4.3 Përcaktim i resurseve të nevojshme	138
4.4 Menaxhimi me kompaninë	138
5. Thelbi i sipërmarrjes	139
5.1 Risi	139
5.2 Risk	139
5.3 Aftësia për menaxhim	140
6. Shpërndarja e resurseve dhe optimizmi i rendimenteve	140
Tema 2 – Sipërmarrja në ekonominë e tregut	145
1. Ekonomia sipërmarrëse	147
1.1 Sipërmarrja në kompani ekzistuese	148
1.2 Sipërmarrje shoqërore	148
2. Pronësia si bazë për sipërmarrjen	149
2.1 Kombinimi, rekombinimi dhe zëvendësimi i faktorëve të prodhimtarisë	150
3. Ekonomia e tregut dhe sipërmarrja	151
3.1 Sipërmarrja dhe globalizimi	152

4. Kompanitë e vogla dhe të mesme dhe sipërmarrja	153
5. Sipërmarrja në kompanitë e mëdha.....	154
Tema 3 – Sipërmarrëse	159
1. Zhvillim i nocionit sipërmarrës.....	161
2. Karakteristikat e sipërmarrësit	163
3. Krahاسimi ndërmjet sipërmarrësit dhe pronarit të biznesit të vogël	164
4. Sjellja sipërmarrëse	166
5. Kushtet e veprimit të sipërmarrësve	167
6. Gratë sipërmarrëse	169
7. Sipërmarrësit e pakicave	170
Tema 4 – Biznes plani – kusht për aktivitetin sipërmarrës	173
1. Nocioni për biznes planin	175
1.1 Planifikim i biznesit.....	175
1.2 Përgatitja për fillim të biznesit të ri	175
2. Thelbi dhe kuptimi i biznes planit.....	176
3. Përmbajtja e biznes planit	177
4. Procesi i përgatitjes së biznes planit	180
5. Parakushtet për përpunim të biznes planit	181
5.1 Identifikimi i anëve të forta dhe të dobëta	181
6. Analiza SWOT	182
Tema 5 – Sipërmarrja në Republikën e Maqedonisë.....	187
1. Kushtet për zhvillim të sipërmarrjes në R. e Maqedonisë	189
2. Sipërmarrja në R. e Maqedonisë më herët dhe në kushte të ekonomisë së tregut.....	191
2.1 Sipërmarrja në R. e Maqedonisë para pavarësisë së saj	191
2.2 Sipërmarrja si pjesë e ekonomisë së tregut e R. së Maqedonisë	192
3. Masat dhe instrumentet për mbështetjen e sipërmarrjes në R. e Maqedonisë.....	193
4. Politika e qeverisë në aspekt të sipërmarrjes	194
5. Roli i faktorit financiar-bankar për zhvillimin e sipërmarrjes.....	195
6. Nevoja për nxitje të përparimit teknologjik	197
6.1 Sipërmarrja teknologjike	197
6.2 Kompani të fuqishme teknologjike	198
7. Nxitja e zhvillimit të sipërmarrjes në R. e Maqedonisë.....	199
Tema 6 – Menaxherë dhe sipërmarrëse	205

1. Dallimet ndërmjet menaxherëve dhe sipërmarrësve.....	207
1.1 Kompani sipërmarrëse dhe administrative	207
1.2 Sipërmarrëse dhe menaxherë.....	207
2. Roli i menaxherit si sipërmarrës	208
3. Llojet e aktiviteteve sipërmarrëse	211
3.1 Profil i sipërmarrësit të dështuar.....	212
3.2 Shpërblime dhe dënime për sipërmarrësit.....	213
4. Menaxhmenti sipërmarrës.....	213
4.1 Kur është koha e duhur për fillim të menaxhmentit sipërmarrës?.....	214

PJESA E TRETË – BIZNES PËR VITIN E IV PËR DEGËN EKONOMIKE, JURIDIKE DHE TREGTARE – LËNDË ZGJEDHËSE 217

Tema 1 – Udhëheqje me resurset njerëzore.....	219
1. Përkufizim i nocionit resurse njerëzore.....	221
2. Qëllimet e udhëheqjes me resurse njerëzore.....	221
2.1 Sigurim i resurseve njerëzore	221
2.2 Zhvillim i resurseve njerëzore	222
2.3 Aktivizim i resurseve njerëzore	222
2.4 Mirëmbajtja e resurseve njerëzore	223
3. Roli dhe detyrat e sektorit për zhvillim të resurseve njerëzore (sektori i kuadrove)	223
3.1 Planifikim i nevojës për fuqi pune (planifikim i kuadrove).....	224
3.2 Regrutim i kandidatëve për punë.....	225
3.3 Përzgjedhje e kandidatëve	226
Tema 2 – Investimi në resurse njerëzore.....	229
1. Trajnimi dhe zhvillimi i të punësuarve	231
1.1 Nevoja për trajnim të punësuarve.....	231
1.2 Llojet e trajnimit të punësuarve.....	232
2. Motivim i të punësuarve	233
2.1 Roli dhe rëndësia e motivimit	233
2.2 Faktorët për motivim të kuadrove	233
3. Krijim i detyrave punuese, tejkalimi i probleme dhe ndërtimi i suksesit	234
4. Zhvillim i punës ekipore	235
4.1 Sigurim i pjesëmarrjes të punësuarve.....	235
4.2 Besimi i përgjegjësisë.....	236
4.3 Krijim i ekipit	237

Tema 3 – Drejtat dhe obligimet e punëdhënësit dhe të punësuarve	239
1. Të drejtat themelore ligjore të punësuarve.....	241
1.1 Orari i punës	241
1.2 Pushime dhe mungesa	242
1.3 Rrogat e të punësuarve	242
1.4 Përfundim i marrëdhënies së punës.....	243
2. Obligimet ligjore të punëdhënësit.....	243
2.1 Krijim i marrëdhënies së punës	243
2.2 Sigurim i kushteve të përshtatshme për punë	244
3. Detyrat dhe obligimet e përgjithshme të punësuarve në organizatë	245
4. Sindikatat si organizata të punësuarve	246
4.1 Nocioni dhe thelbi i sindikatave	246
4.2 Drejtimet programore të veprimit të sindikatave	247
 Tema 4 – Vendet e punës dhe ndryshimi i tyre.....	251
1 Analiza e punës dhe vendeve të punës	253
2. Identifikimi i vendeve të punës	254
2.1 Puna e top-menaxherit (drejtorit gjeneral)	255
2.2 Drejtorët ekzekutiv (menaxherë të sektorëve).....	256
2.3 Puna e mbikëqyrësve (supervizor)	257
2.4 Punëtor operativ – zbatues (punëtor).....	258
3. Thelbi i fleksibilitetit të fuqisë punuese	259
4. Përfshirja e elasticitetit të fuqisë punuese	260
4.1 Orari elastik i punës.....	260
4.2 Punësim elastik.....	261
4.3 Rroga elastike	262
4.4 Organizim elastik i punës	263
4.5 Punëdhënësit dhe elasticiteti i fuqisë punuese	264
 Tema 5 – Procesi i afrimit të kuadrove dhe përzgjedhja e tyre për vendet e lira të punës	267
1. Përshkrim i detyrave punuese të vendeve përkatëse të punës.....	269
1.1 Analiza e detyrave punuese dhe dizajnimi i punës.....	269
1.2 Rëndësia e informatave të fituara me analizë të punës.....	269
1.3 Rotacioni dhe zgjerimi i punës	270
1.4 Pasurimi i punës	270
2. Procesi i afrimit të kuadrove për plotësim të vendeve të lira të punës	271
3. Rekrutimi i kuadrove për vendet e lira të punës	272
3.1 Faktorët nga cilët varet suksesi i rekrutimit	272

3.2 Burimet e regrutimit	273
3.3 Metodat për regrutim të jashtëm	274
4. Përzgjedhja e kuadrove	275
4.1 Nocioni, qëllimi dhe kuptimi i përzgjedhjes profesionale	275
4.2 Testet në procesin e përzgjedhjes	276
4.3 Intervista në procesin e përzgjedhjes.....	277
5. Procesi i paraqitjes së kandidatëve	278
6. Shkrimi i biografisë – CV	280
7. Rëndësia e rekomandimeve – referencave të kandidatit.....	282
8. Procesi i zgjedhjes së kandidatit përkatës për vendin e lirë të punës.....	283
8.1 Kontrata e punës.....	284
LITERATURA	289

PJESA E PARË

BIZNESI

PËR VITIN E IV

Sipas programit mësimor për

Drejtimin gjeologji-miniera dhe metalurgji, Drejtimin ndërtimtari-gjeodezi, Drejtimin grafik, Drejtimin ekonomik-juridik dhe tregtar, Drejtimin elektroteknik, Drejtimin e mjekësisë, Drejtimin bujqësi-veterinari, Drejtimin e shërbimeve personale, Drejtimin e makinerisë, Drejtimin e komunikacionit, Drejtimin për tekstil-përpunimi i lëkurave, Drejtimin hotelieri-turizëm, Drejtimin kimi-teknologji dhe Drejtimin pylltari-përpunimi i drurit

1

KARAKTERI I BIZNESIT TË VOGËL

PËRMBAJTJA E TEMËS 1:

1. Nocioni i biznesit
2. Karakteristikat e biznesit të vogël
 - 2.1 Madhësia e biznesit
 - 2.2 Rëndësia e biznesit të vogël
3. Fushat e veprimit të biznesit të vogël
 - 3.1 Bizneset e vogla në tregti
 - 3.2 Bizneset e vogla në bujqësi dhe në industrinë përpunuese
 - 3.3 Bizneset e vogla dhe shërbimet
4. Biznesi i vogël dhe sipërmarrja
 - 4.1 Çfarë është sipërmarrja?
 - 4.2 Karakteristikat e sipërmarrësve

QËLLIMET E MËSIMIT

Pas leximit të kësaj teme, Ju duhet të jeni të aftë:

- ta definoni nocioni biznes;
- të kryeni ndarje të biznesit në të vogël dhe të madh;
- ti njihni dhe ti përshkruani karakteristikat e biznesit të vogël;
- ti shqyrtoni mundësitë për hapje të biznesit të vogël;
- ta definoni nocionin sipërmarrje
- ti shpjegoni karakteristikat e sipërmarrësve;
- ta kuptoni lidhshmërinë ndërmjet biznesit të vogël dhe sipërmarrjes.

1. NOCIONI I BIZNESIT

Nocioni biznes rrjedh nga fjala angleze **business**, e cila shënon aktivitet pune për të fituar dobi ekonomike. Biznesi, faktikisht, paraqet shfrytëzim i faktorëve prodhues në dispozicion, me qëllim të realizimit të efektit maksimal ekonomik. Rrjedhimisht, mund të thuhet se nën nocionin biznes nënkuptohet përpjekja e organizuar e individit ose grupit të njerëzve për të prodhuar dhe shitur ndonjë e mirë ose shërbim, me çka do të kënaqet dëshirë ose nevojë përkatëse e huaj, dhe me atë rast të arrihet profit. Definicionin për biznes e përbëjnë tre parakushtet në vijim: **I pari**, që të realizohet biznesi nevojitet bashkimi i faktorëve themelor të prodhimtarisë: puna, kapitali, toka dhe sipërmarrja.

Puna (resurset njerëzore) i përfshin aftësitë fizike dhe intelektuale të njeriut të cilat shfrytëzohen për prodhim të mirave dhe shërbimeve.

Kapitali është i paraqitur në forma të ndryshme të mirave kapitale, me ndihmën e të cilave kryen aktivitetet e biznesit, siç janë objektet, makinat, veglat, mjetet financiare, pajisja, mjetet transportuese, etj.

Toka (resursi natyror) është në formë të pandryshuar “dhunti” e natyrës, ndaj së cilës janë të drejtuara veprimet e punës dhe kapitalit.

Më në fund, në faktorët bie edhe *sipërmarrja*, si kualitet i veçantë i aftësive njerëzore për të krijuar, udhëhequr dhe të ndërmerr risk. Parakushti **i dytë** i dedikohet cakut të mirave dhe shërbimeve të cilat shiten. Bizneset prodhojnë dhe shesin të mira dhe shërbime të cilat duhet të kënaqin nevojë përkatëse të huaj. Mandej, ekzistimi i biznesit është rezultat i mundësisë për të prodhuar për tjetrin, dhe si kompensim përkatës për të mirën e shitur dhe shërbimin e kryer të realizohet profit. Parakushti **i tretë** në definicion i dedikohet mundësisë për të arritur profit nga shitja e të mirave dhe shërbimeve. Biznesi varet nga profiti. Nëse ekziston mundësi për arritje të profitit, do ekziston edhe mundësi për udhëheqje të biznesit.

Të ardhurat e përgjithshme – Shpenzimet e përgjithshme = Profit

Për shembull, një prodhues i telefonave celular ka arritur për një vit të prodhoj dhe të shes në treg 10.000 telefona celular, me çmim prej 6.000 den.. Kompania ka arritur të ardhura të përgjithshme prej 60.000.000 den. Shpenzimet e kompanisë arrijnë 40.000.000 den., ku shpenzimet për përpunim të një telefoni celular arrijnë shumë prej 3.000 den. ose gjithsej 30.000.000 den. për prodhimtarinë e përgjithshme, ndërsa

shpenzimet për reklamim, propagandë dhe ngjashëm janë 10.000.000 den. Sipas kësaj, kompania ka arritur profit prej 20.000.000 den. për një vit, si dallim ndërmjet të ardhurave dhe shpenzimeve të përgjithshme të prodhimit të telefonave celular.

2. KARAKTERISTIKAT E BIZNESIT TË VOGËL

2.1. MADHËSIA E BIZNESIT

Sigurisht se floktarët, ëmbëltoreset, mishtoret dhe të ngjashmet, janë biznese të vogla, ndërsa fabrikat, kompanitë e telekomunikacionit, bankat, etj. janë biznese të mëdha. Këto të fundit njihen në kompanitë të cilat i kanë karakteristikat në vijim:

- arrijnë të ardhura të mëdha vjetore;
- kanë numër të madh të punësuarve;
- proceset prodhuese janë të ndërlikuara dhe të automatizuar;
- kanë volum të madh të prodhimit;
- mbulojnë treg të madh;
- prodhojnë produkte të ndërlikuara dhe specifike;
- arrijnë profit të madh;
- merren me aktivitete të eksport-importit, etj.

Bizneset tjera mund të konsiderohen si të mesme dhe të vogla, varësisht nga madhësia e hapësirave dhe objekteve të tyre punuese, nga lloji i aktivitetit që kryejnë, nga numri i të punësuarve, nga madhësia e kapitalit me të cilin disponojnë, nga madhësia e profitit të arritur, etj.

Por çka është ajo që disa biznese i bën të mëdha, disa të vogla? Ku është kufiri ndërmjet biznesit të madh dhe të vogël?

Nëse nisët nga kriteri i automatizimit, llojet e ndryshme të laboratorëve ose hidrocentraleve private që kanë numër më të vogël të punësuarve, ndërsa disponojnë me pajisje mjaft të shtrenjta për punë, ishin radhitur ndërmjet bizneseve të mëdha. Ndërsa fabrikat e vogla të tekstilit që disponojnë me makina relativisht të thjeshta për qepje, edhe pse kanë numër të madh të punësuarve, do i kishin radhitur ndërmjet bizneseve të vogla. Konkludimi i këtillë do të ishte krejt i gabueshëm dhe fotografia do të ishte e kundërt nëse nisët nga kriteri – numri i të punësuarve. Analizë e ngjashme mund të bëhet edhe sipas kriterëve tjera. Pikërisht, ajo që është biznes i “vogël” në aspekt të volumit të prodhimit, të pajisjes ose të punësuarve, mund të jetë i “madh” në aspekt

të madhësisë së profitit, vlerës së objektit ose diçkaje të ngjashme.¹ Nga këtu mund të përfundohet se nuk ekziston ndonjë kriter universal dhe kufi i saktë për përcaktimin e madhësisë së biznesit. Mirëpo, nevoja për analiza imponon që bizneset të dallohen sipas madhësisë së tyre.

Për të mos arritur në përfundime të gabuara gjatë përcaktimit të madhësisë së biznesit, më së shpeshti përkufizimi duhet të kryet me aplikim të më tepër kriterëve dhe treguesve, varësisht nga qëllimi i analizës që duhet arritur.

Shumë njerëz fillojnë biznese të vogla si firma individuale. Nëse biznesi zhvillohet, pronari mundet më vonë të kërkojë mjete shtesë për ta zgjeruar kompaninë e tij. Të shpeshta janë shembujt kur bizneset e vogla, të mbështetura me organizim të mirë dhe përpjekje të mëdha të pronarëve, arrijnë të rriten në biznese të mëdha. Për shembull, kompanitë e mëdha të sotshme, siç janë Majkrosoft, Mekdonalds, Levis, Mercedes (Microsoft, McDonalds, Levis, Mercedes) kanë filluar si biznese të vogla nga themeluesit e tyre: Bill Gejts, Levi Shtraus, Dajmler-Benc, etj.

2.2. RËNDËSIA E BIZNESIT TË VOGËL

Bizneset e vogla prodhuese, sikur edhe bizneset e vogla në sektorin e shërbimeve, gjithmonë kanë qenë subjekte tipike ekonomike të ekonomive të tregut.

Ekonomia e tregut, prona private dhe liria e iniciativës private janë rrethimi më natyror për veprimin e tyre.²

Bizneset e vogla, sipas numrit të tyre, janë më të përfaqësuara në strukturën e përgjithshme të kompanive në secilën ekonomi bashkëkohore. Ato janë të përfshira thuajse në të gjitha sektorët e ekonomisë. Ashtu, në zejtarë, tregti, hotelieri dhe në prodhimtarinë e imët, janë më të pranishëm të ashtuquajturit. biznese të vogla familjare, të cilat punësojnë numër të vogël njerëzish, kryejnë shërbime tek numër i kufizuar i shfrytëzuesve ose prodhojnë të mira në sasi të kufizuar të cilat mjaftojnë ti plotësojnë vetëm nevojat lokale të qytetarëve. Ato paraqiten në rolin e kompanive të vogla shërbyese, siç janë bizneset për riparim, për mirëmbajtje, për pastrim, etj.

Bizneset e vogla ofrojnë kontribut të madh në hapjen e vendeve të punës, sidomos nëpërmjet principit të vetëpunësimit. Me siguri mund të thuhet se biznesi i vogël ofron mundësi më të madh për punësim, në krahasim me kompanitë e mëdha. Kjo do të thotë se bizneset e vogla vlefshëm ndikojnë ndaj zvogëlimit të nivelit të papunësisë, duke dhënë kontribut në zhvillimin e tërësishëm të ekonomisë. Bizneset e vogla kanë ndikim

¹ B. Shuklev – “Menaxhment”, Fakulteti ekonomik, Shkup v. 1998 (f. 375)

² T. Fiti, V.H. Vasileva – Markovska – “Sipërmarrja dhe menaxhmenti sipërmarrës”, Shkup v. 1994 (f. 103)

të madh në zhvillimin e rajoneve pjesërisht të zhvilluara. Investimet relativisht të vogla dhe nevoja e vogël për fuqi profesionale të punës janë kushte të mjaftueshme për nxitjen e zhvillimit të rajoneve të tilla.

3. SFERAT EVEPRIMIT TË BIZNESIT TË VOGËL

3.1. BIZNESET E VOGLA NË TREGTI

Përputhshmëria ndaj nevojave të klientëve si karakteristikë më e rëndësishme e bizneseve të vogla, veçanërisht është e shprehur në sektorin e tregtisë. Bizneset e vogla janë tepër aktive në furnizimin e qytetarëve dhe të bizneseve me të mira për konsumim të familjeve dhe konsumim investues. Thuhet se 90% nga bizneset ekzistuese në ekonomitë me karakter tregtar janë të themeluara si biznese, aktiviteti themelor i të cilave është tregtia. Kjo është për shkak të paaftësisë dhe inercisë natyrore të kompanive të mëdha tregtare, që merren me shitje me shumicë dhe pakicë, shpejtë ta ndryshojnë lokacionin e supermarketeve, ose bizneset e mëdha prodhuese të hapin rrjet të tyre të shitoreve.

Sipas asaj, asnjëri prej tyre nuk mund ti afrohet klientëve ose ti rregullojnë aq shpejtë çmimet ndaj të mirave të ofruara, ngjashëm siç bëjnë bizneset e vogla tregtare. Ato paraqiten aty ku mund të jenë më afër blerësve, duke ofruar produkte që janë të nevojshme për jetën dhe punën e përditshme, si të njerëzve, ashtu edhe të bizneseve.

3.2. BIZNESET E VOGLA NË BUJQËSI DHE NË INDUSTRIJË PËRPUNUESE

Numër i madh i bizneseve veprojnë në bujqësi si prodhues individual bujqësor të regjistruar ose të paregjistruar. Për shkak të strukturës pronësore të tokës bujqësore, e cila i përket një numri relativisht të madh të pronarëve të vegjël, bizneset e mëdha në industrinë përpunuese të produkteve bujqësore nuk mund të organizojnë prodhimtari të veten bujqësore në hapësira të mëdha. Nga kjo arsye, ato nuk janë në mundësi ta sigurojnë lëndën e nevojshme – produkte bujqësore. Sipas kësaj, kompanitë përpunuese të produkteve bujqësore janë të detyruar të nënshkruajnë marrëveshje për bashkëpunim me prodhuesit bujqësorë (kontraktuesit). Njëkohësisht, ato obligohen se do ti blejnë produktet e tyre bujqësore në periudhë të caktuar, si dhe do tu ofrojnë kontraktuesve ndihmë profesionale dhe materiale për arritje të rendimenteve më të larta tek kulturat bujqësore. Me bashkëpunimin e tillë, bizneset e vogla në bujqësi e zvogëlojnë riskun

dhe pasigurinë në punën e tyre, duke siguruar vend për prodhimtarinë bujqësore dhe stabilitet për punën e tyre. Shembuj për veprimin e biznesit të vogël në bujqësi janë marrëdhëniet kontraktuese të punishteve të verës dhe vreshtarëve, kombinateve duhanore dhe tutunarëve, fabrikave për sheqer me prodhuesit e panxhar sheqerit, etj.

Ngjashëm sikur në bujqësi, bizneset e vogla sigurojnë produkte për nevojat e bizneseve të mëdha edhe në industri. Nuk janë të rralla rastet kur prodhimi i pjesëve të caktuara të produktit të ndërlikuar që e prodhojnë kompanitë e mëdha industriale “i jepet” bizneseve të vogla prodhuese. Ato inkuadrohen në ndonjë fazë të prodhimit të produktit me përbërje të ndërlikuar, ose vetëm në prodhimtarinë e ndonjë pjese të saj mbi bazën kooperative. Efektet e bashkëpunimit ndërmjet bizneseve të mëdha dhe të vogla në industri janë reciproke. Bizneset e mëdha i zvogëlojnë shpenzimet mesatare dhe e zmadhojnë produktivitetin nga ana tjetër, ndërsa nga ana tjetër, bizneset e vogla e sigurojnë plasmanin e produkteve, të ardhurat dhe profitin, me çka e ulin riskun nga shkatërrimi.

3.3. BIZNESET E VOGLA DHE SHËRBIMET

Zhvillimi dinamik i industrisë automobilistike dhe elektronike, si dhe i industrisë për prodhim të pajisjeve për amvisëri, kërkon ekzistimin e bizneseve të volumit të vogël që kanë për detyrë të kujdesen për mirëmbajtjen dhe saktësinë e mjeteve teknike të cilat i shfrytëzojnë bizneset dhe amvisëritë tjera. Në atë mënyrë, bizneset e vogla i kënaqin nevojat e tregjeve të cilat bizneset e mëdha nuk janë në mundësi, ose nuk kanë interes për ti mbuluar. Madje edhe nëse mundohen ta bëjnë atë, do ti kushtonte shumë. Për shembull, fabrikat për televizorë dhe bizneset e vogla që merren me riparimin e tyre. Formimi i sektorit për riparim të TV aparateve në fabrikën amë do ta kushtonte të njëjtën tepër shtrenjtë, në krahasim me nivelin e punës.

Kujdesi për shëndetin personal dhe dukjen e bukur të trupit vazhdimisht është në fokusin e interesimit të njerëzve. Me paraqitjen e televizionit, filmit dhe revistave të modës, u krijuan mundësitë tregtare për paraqitjen e numrit të madh të klubeve të gjimnastikës dhe të fitnesit, salloneve kozmetike, salloneve për bukuri, etj.

Rritja e vazhdueshme e interesit dhe nevojës për studim të gjuhëve të huaja është sinjal i mirë për numër të madh njerëzish, të cilët mund ti ligjërojnë të njëjtat. Ata hapin shkolla të vogla për fëmijë të vegjël dhe të rritur, në të cilat mësohen gjuhët e huaja. E shpeshtë është dukuria e kopshteve private për fëmijë në komunat ku jetojnë çifte të reja bashkëshortore, ku mund ti lënë fëmijët derisa ata gjenden në vendet e tyre të punës.

4. BIZNESI I VOGËL DHE SIPËRMARRJA

4.1. ÇKA ËSHTË SIPËRMARRËSIA?

Sipërmarrja e paraqet procesin e zbulimit të mundësive dhe ndërmarrjes së aktiviteteve (rizikut) për realizim të atyre mundësive, me përdorim racional të resurseve. Nocioni sipërmarrje më së tepërmi ndërlidhet me kompanitë mikro, të vogla dhe të mesme, të cilat në ekonominë bashkëkohore marrin pjesë me më tepër se 95% nga numri i përgjithshëm i kompanive dhe punësojnë rreth 80% nga fuqia e tërësishme e punës.

Sipërmarrësit janë njerëz që karakterizohen me inovacione, energji të madhe për punë dhe dinamizëm në kryerjen e aktiviteteve, marrje të rizikut dhe ballafaqim me të, kreativitet dhe orientim ndaj suksesit personal, si dhe ndaj suksesit të kompanisë personale.

Pronarët e bizneseve të vogla pandërprerë kërkojnë dhe krijojnë mundësi. Ata nuk presin që të tjerë tu sigurojnë resurse ose tu krijojnë moment të volitshëm për fillim të biznesit, ose ta zgjerojnë biznesin ekzistues. Sipërmarrësit e vërtetë, mundësitë për biznes i kërkojnë në ndryshimet: ndryshimet e çmimeve, ndryshimet e nevojave të klientëve, ndryshimet e modës, ndryshimet sezonale, ndryshimet e ligjeve dhe rregullave, etj. Nëse e zbulojnë ose e njohin mundësinë, ata janë të gatshëm të investojnë mjete personale ose të huazuara në biznes, duke e ndërmarrë rizikun e dështimit.

Dështimi dhe falimentimi i numrit të madh të bizneseve të vogla është për shkak të mungesës së sipërmarrjes në to. Pronarët e bizneseve të vogla, të cilët nuk posedojnë shpirt sipërmarrës, rëndë i zbulojnë mundësitë, kompaninë e tyre e udhëheqin duke konsideruar se suksesi varet nga begatia e resurseve dhe se profiti do vjen vetvetiu. Ata presin se ndokush tjetër duhet tu krijon kushte dhe resurse për zhvillim të biznesit të tyre.

Rëndësia e sipërmarrjes është e madhe. Ajo mund të reduktohet në gjashtë procese të ndërlidhura:

1. Sipërmarrja si krijuese e bizneseve të reja;
2. Sipërmarrja si krijuese e vendeve të reja të punës;
3. Sipërmarrja si nxitëse e konkurrencës;
4. Sipërmarrja si krijuese e produkteve të reja;
5. Sipërmarrja si faktor për rritjen e produktivitetit;
6. Sipërmarrja si faktor për realizimin e normave më të larta të zhvillimit ekonomik (rritje e prodhimtarisë së përgjithshme) të vendit.

4.2. KARAKTERISTIKAT E SIPËRMARRËSVE

Duke pasur parasysh se nuk ekziston përkufizim universal për nocionin sipërmarrës, është rëndi që me siguri të konstatohet kush është, dhe kush nuk është sipërmarrës. Ende më rëndë është të përcaktohet kush mundet, dhe kush nuk mundet të jetë sipërmarrës. Numër i madh i autorëve mendojnë se për të qenë sipërmarrës, nevojitet posedimi i aftësive të lindura, por edhe të fituara. Faktikisht, këtu shtrohet pyetja – Vallë sipërmarrësi lindet si i tillë ose, nga ana tjetër, njohuritë dhe aftësitë e tija i fiton nëpërmjet trajnimit ose shkollimit? Në esencë, për të qenë sipërmarrës nevojitet posedimi i karakteristikave: intuitë, vendosmëri për sukses, besim në aftësitë e veta, pavarësi në punë, këmbëngulje, etj. Në literaturë ekzistojnë mendime të ndara dhe qëndrime të ndryshme rreth asaj se cilat janë karakteristikat themelore të sipërmarrësit, por këta në vazhdim mund të takohen në shumicën e hulumtimeve të dedikuara për këtë lëmi:

Angazhim dhe vendosmëri – Sipërmarrësit tërësisht i kushtohen punës. Ata janë të vendosur në qëllimin për të arritur sukses dhe për ti realizuar synimet e parapara.

Udhëheqje – Sipërmarrësi ka aftësi të liderit. Ai i motivon punëtorët, komunikon me to, krijon atmosferë për punë, është shembull për punëtorët si duhet qasur ndaj detyrave të punës, etj.

Orientimi ndaj mundësive – Mundësia e paraqet gjendjen të cilën sipërmarrësi dëshiron ta arrij në të ardhmen. Nga këtu, sipërmarrësit janë njerëz që janë të orientuar ndaj ardhmërisë, gjegjësisht ndaj zbulimit të mundësive për hapje të bizneseve të reja, ose blerje të atyre ekzistuese.

Pranimi i rizikut dhe pasiguria – Sipërmarrësit vetëdijshëm e pranojnë rizikun dhe pasigurinë si pjesë përbërëse të punës së tyre. Duhet pasur parasysh se ata nuk hyjnë në rizik dhe pasiguri sipas secilit çmim, por paraprakisht kryejnë vlerësim të tyre. Sipërmarrësi preferon rizik të kontrolluar, ku veçanërisht është e rëndësishme aftësia e tij për tu ballafaquar me të njëjtin, gjegjësisht të udhëheq me rizikun.

Kreativiteti, vetëbesimi dhe aftësia për përshtatje – Sipërmarrësit karakterizohen me vetëbesim të madh dhe aftësi për përshtatje ndaj kushteve të cilat i dikton rrethi. Kallëzues për kreativitetin e tyre të lartë janë numri i madh i inovacioneve të cilat i krijojnë, pa marrë parasysh nëse bëhet fjalë për zbulim të tregjeve të reja, krijim të produkteve të reja, krijim i organizimit të ri të punës, aplikimi i teknologjisë së re, lëndëve dhe materialeve të reja, etj.

Motivimi për tu dalluar – Motivimi për sukses dhe për tu dalluar para biznesmenëve tjerë (konkurrencës) është pjesë përbërëse e psikologjisë së sipërmarrësve.

NOCIONET KYÇE:

BIZNES
FAKTORË TË PRODHIMIT
PROFIT
BIZNES I MADH
BIZNES I VOGËL
SIPËRMARRJE
SIPËRMARRËSE

PËRMBLEDHJE

Të udhëhiqet biznes do të thotë që në një vend të organizohen dhe të kombinohen faktorët e prodhimit, me qëllim të sjelljes së profitit. Zhvillimi i biznesit tërësisht varet nga liria e njeriut dhe nga motivi për sukses. Për të ekzistuar biznes, duhet të ekzistoj profit.

Biznesi i vogël ka rol të rëndësishëm në kuadër të ekonomisë së tregut, duke ofruar mundësi të madhe për punësim, gjegjësisht për zvogëlim të papunësisë.

Biznesi i vogël ka aftësi të madhe për ti kënaqur të a.q. tregje speciale, të cilat bizneset e mëdha nuk janë në mundësi ti mbulojnë.

Bizneset e vogla kanë fuqi të madhe të përshtatjes ndaj ndryshimeve që ndodhin në rrethinë.

Biznesi i vogël ofron mundësi për zhvillim të aftësive inventive të njerëzve.

Për të mos ardhur në vlerësim të gabuar për atë se cili është biznes i vogël, e cili i madh, shfrytëzohen kritere të ndryshme, varësisht nga qëllimi i dëshiruar.

Për shkak të aftësimit dhe specifikimit të tij, biznesi i vogël ka sferë të gjerë të veprimit. Ai zgjerohet në të gjitha segmentet e ekonomisë, nëpërmjet njohjes së nevojave të konsumuesve dhe nëpërmjet aplikimit të mënyrave të reja të prodhimit.

Sipërmarrja paraqet proces të zbulimit të mundësive dhe ndërmarrjes së aktiviteteve (rizikut) për realizim të këtyre mundësive, me përdorim racional të resurseve. Nocioni sipërmarrje më së shpeshti ndërlidhet me ndërmarrjet mikro, të vogla dhe të mesme. Dështimi dhe falimentimi i numrit të madh të bizneseve bëhet për shkak të mungesës së sipërmarrjes në to.

Sipërmarrësit janë njerëz që karakterizohen me inovacione, energji të madhe për punë dhe dinamizëm në kryerjen e aktiviteteve, marrje të rizikut dhe ballafaqim me të, kreativitet dhe orientim ndaj suksesit personal, si dhe ndaj suksesit të kompanisë personale.

Pyetje për diskutim:

1. Shpjegoje nocionin biznes nëpërmjet komponentëve të përkufizimit
2. Përshkruaj mënyrën si biznesi realizon profit.
3. Shpjegoje dallimin ndërmjet biznesit të vogël dhe të madh.
4. Cilat janë përparësitë dhe mangësitë e bizneseve të vogla?
5. Trego dhe shpjego cilat janë sferat e veprimit të bizneseve të vogla.
6. Shpjegoje nocionin kooperim dhe paraqit shembull personal.
7. Shpjegoje nocionin sipërmarrje.
8. Shpjegoje lidhshmërinë e biznesit të madh dhe sipërmarrjes.
9. Numëroi karakteristikat e sipërmarrësve.

2

FILLIM I BIZNESIT TË VOGËL

PËRMBAJTJA E TEMËS 2:

1. Arsyet për fillim të biznesit personal
 - 1.1 Çfarë nevojitet për fillim të biznesit?
 - 1.2 Cilat janë arsyet për fillim të biznesit personal?
 - 1.3 Përparësitë dhe dobësitë e fillimit të biznesit personal
 - 1.4 Mënyrat për fillim të biznesit personal
2. Blerje e kompanisë ekzistuese
 - 2.1 Vlerësim i biznesit
3. Themelimi i ndërmarrjes së re
4. Procedura për fillim të biznesit të ri
 - 4.1 Zgjedhja e emrit të ndërmarrjes
 - 4.2 Zgjedhja e biznes lokacionit – faktorët e lokacionit
 - 4.3 Procedura për themelimi të shoqërisë tregtare

QËLLIMET E MËSIMIT:

Pas leximit të kësaj teme, Ju do të jeni në gjendje:

- ti njihni arsyet për fillim të biznesit personal;
- ti sqaroni mënyrat për fillim të biznesit personal;
- të njiheni me kushtet dhe procedurën për blerje të ndërmarrjes ekzistuese;
- ta kuptoni procedurën e themelimit të ndërmarrjes së re;
- ta vlerësoni ndikimin e faktorëve të veçantë për zgjedhje të lokacionit.

1. ARSYET PËR FILLIM TË BIZNESIT PERSONAL

1.1. ÇFARË NEVOJITET PËR FILLIM TË BIZNESIT?

Thuajse nuk ekziston njeri që së paku njëherë në jetë nuk ka dëshiruar të ketë biznes personal, të ketë liri në vendosje, të jetë i suksesshëm dhe të fitoj shumë para. Por secili duhet ta dijë se bota e biznesit është garë, ndërsa për të nevojiten përgatitje gjithëpërfshirëse, vetëbesim, qëndrueshmëri, vullnet, rrezikim dhe dëshirë të madhe për sukses.

Gjatë fillimit të biznesit, rëndësi më të madhe kanë:

- motivimi për biznes (dëshira për të fituar dmth. për profit, vendosja e kontrollit mbi paratë, sigurimi i ardhmërisë së sigurt për veten dhe familjen, sigurimi i statusit dhe prestigjit në shoqëri, të qenët i fuqishëm dhe me ndikim);
- mjedisi në të cilin zhvillohet biznesi;
- përvoja dhe njohuritë për biznesin dhe
- karakteri i personit që e fillon biznesin (dëshira për sukses, besimi, vendosmëria, këmbëngulja, vetënjohja, dëshira për përsosje dhe për veprim).

Impulset e brendshme tek secili individ mund të jenë të ndryshme, po manifestimi i jashtëm gjithmonë është përmbledhje e sjelljeve, të drejtave, obligimeve dhe praktika e suksesshme e provuar. Inovacioni çdoherë është i kapshëm për atë që është i sigurt në të dhe nuk frikohet nga dështimi.

Qëndrimi pozitiv mundet shumë të ndihmon. Ideja për fillim të biznesit duhet të përpunohet, të mendohet për të, të hartohet plan, të mblidhen informacione, të kërkohen rrugë, por nevojitet edhe këmbëngulësi dhe vendosmëri.

1.2. CILAT JANË ARSYET PËR FILLIM TË BIZNESIT PERSONAL?

Pa marrë parasysh mënyrën në të cilën themeluesi do ta filloj biznesin e tij (krijim i biznesit të ri ose blerje e biznesit të vogël ekzistues), si arsye potenciale për fillim të biznesit personal mund të numërohen:

1. *Dëshira për pavarësi* – Pronari i biznesit të vogël kënaqet të jetë shef i vetvetes. Ai dëshiron të bëjë diçka në mënyrën e tij dhe ta përdor kreativitetin e tij.
2. *Realizim i kontaktit të drejtpërdrejtë* – Puna krijon mundësi për kontakte të drejtpërdrejta me investitorë, bankier, klientë, të punësuar, kontraktues, etj.
3. *Fleksibilitet* – Tregu i vogël karakterizohet me aftësi për të reaguar ndaj ndryshimeve të tregut lokal. Nga ana tjetër, fleksibiliteti paraqet mundësi për ndërmarrje të veprimit korrigjues për vendimet tashmë të sjella. Fleksibiliteti mund ti dedikohet: sasisë së prodhimit, nivelit të çmimeve, asortimanit, etj.

4. *Kënaqësia personale* – Fillimin i biznesit, pronari e përjeton si vazhdimësi të kënaqësisë për të vështuar si i njëjti zhvillohet dhe zgjerohet.

1.3. PËRPARËSITË DHE DOBËSITË E FILLIMIT TË BIZNESIT PERSONAL

Vendimi për të filluar biznes sjell edhe përparësi tjera të përgjithshme:

Mundësi financiare – Shumë pronarë të bizneseve të vogla fitojnë më tepër para nëpërmjet udhëheqjes së biznesit personal, sesa nëse kishin qenë të punësuar në kompani tjetër. Mundësia për fitim është e pakufizuar dhe nuk varet nga koha e kaluar në punë. Pronarit të biznesit të vogël i takon i tërë profiti i arritur.

Punë e sigurt – Kur fillon biznes të vogël, pronari siguron vend të sigurt pune që varet vetëm nga zhvillimi i ndërmarrjes.

Punësim i familjes – Fillimi i biznesit të vogël krijon mundësi për punësim të anëtarëve të familjes, për shkak të besimit tek ta.

Sfida – Përparësi tepër e rëndësishme e fillimit të biznesit të vogël është sfida e cila e shoqëron idenë. Pronarët e dinë se ekzistojnë gjasa të njëjta për sukses ose dështim, varësisht nga aftësitë e tyre personale, prandaj sfida u ofron atyre kënaqësi psikologjike.

Përveç përparësive, fillimi i biznesit personal ka edhe disa mangësi:

Rreziku nga dështimi – Për shkak të faktorëve që janë jashtë ndikimit të pronarit, çdoherë ekziston rreziku që biznesi të falimenton (pronari ti humb paratë e investuara në biznes).

Papërvoja – Suksesi në punë varet nga dituria, e cila në masë të konsiderueshme varet nga përvoja. Ekzistojnë shembuj të shumtë të pronarëve të bizneseve të cilët kanë dështuar për shkak të padituriës.

Papërvoja në menaxhment – Funksionimi i suksesshëm i biznesit të vogël varet edhe nga dituria dhe aftësia e pronarit të biznesit të vogël, të jetë edhe menaxher (ta planifikon punën dhe zhvillimin, të organizon, të udhëheq, të kontrollojë, të koordinon, etj.)

Puna e vështirë – Fillimi i biznesit personal kërkon më tepër se tetë orë punë gjatë ditës. Sidomos në vitet e para, pronari duhet tërësisht të përkushtohet biznesit, që do të thotë – koha e lirë nuk ekziston.

1.4. MËNYRAT PËR FILLIM TË BIZNESIT PERSONAL

Ekzistojnë disa mënyra për fillim të biznesit personal. Qasjet më të përgjithshme për fillim të biznesit të ri nga ana e pronarëve janë:

- blerje e biznesit që ekziston dhe
- krijim i biznesit të ri.

Hulumtimet tregojnë se mënyra më e shpeshtë e fillimit të biznesit personal është nëpërmjet krijimit të biznesit të ri, mandej renditen: trashëgimi d.m.th. vazhdimi i biznesit familjar, marrje me qira e biznesit, si dhe blerja e biznesit ekzistues.

2. BLERJA E NDËRMARRJES EKZISTUESE

Me hyrjen e shtetit tonë në procesin e tranzicionit në vitet e nëntëdhjeta të shekullit të kaluar, filloi transformimi i pronësisë së kapitalit në kompanitë ekzistuese. Ndërmarrjet e deriatëhershme shoqërore u privatizuan, e ajo më së shpeshti bëhej nëpërmjet copëtimit të ndërmarrjeve të mëdha shoqërore në më tepër të vogla dhe shitja e tyre individëve ose grupeve të njerëzve. Por, ajo nuk është mundësia e vetme për blerje të ndërmarrjes ekzistuese. Mund të blihet edhe ndërmarrje ekzistuese, pronari i së cilës, për arsye të caktuara, nuk është në mundësi që me sukses ta udhëheq biznesin, prandaj e shet. Edhe në të dyja rastet, blerja e biznesit është ndërhyrje emocionuese, e cila kërkon kujdes të madh.

Arsyet për blerje të kompanisë ekzistuese mund të jenë të ndryshme: fillim i biznesit të ri, zgjerim i biznesit ekzistues, shmangie nga vështirësitë gjatë fillimit të biznesit të ri, etj.

Për të qenë i suksesshëm, blerja e kompanisë ekzistuese duhet ti përcjell këto hapa:

1. *Përcaktim i llojit të biznesit që blihet* (duhet përpjekur për të blerë biznes për të cilin kemi përvojë dhe dituri)
2. *Gjetje e biznesit të përshtatshëm për blerje* (nëpërmjet shpalljes në gazetë, nëpërmjet ndërmjetësuesit ose nëpërmjet rekomandimit gojor)
3. *Analizë e biznesit që është i ofruar në shitje* (lloji i biznesit, lokacioni, madhësia, qarkullimi, analiza e menaxhmentit).

Gjithashtu, duhet bërë përpjekje të mblidhen sa më tepër informacione për pronarin e mëparshëm, për punën e tij dhe për arsyet për të cilat e shet ndërmarrjen e tij.

2.1. VLERËSIMI I BIZNESIT

Të sillet vendim për blerje të biznesit ekzistues është rëndë, sepse pronari i ardhshëm përballlet me disa të panjohura dhe dilema. Vetë vendimi është kompleks dhe, për të qenë i drejtë, duhet të sillet në bazë të informacioneve të shumta për ndërmarrjen e ofruar në shitje, për punën e deritanishme të saj, por edhe për faktorët e rrethimit të jashtëm nga të cilët varet puna e ardhshme e saj. Prandaj, vendimi për blerje të biznesit të caktuar ekzistues duhet të sillet në bazë të rezultateve të një analize gjithëpërfshirëse, e cila duhet të përmbaj:

1. Hulumtim për arsyet e shitjes së biznesit
2. Analizë e dokumentacionit pronëso-ro-juridik
3. Analizë e rentabilitetit
4. Analizë financiare dhe
5. Analizë e rrethit.

Pyetjet e para në të cilat pronari i ardhshëm duhet të gjejë përgjigje janë: ***Pse shitet biznesi ekzistues? Cila është gjendja e vërtetë e ndërmarrjes të cilën dëshiron ta blenë?***

Vetëm informacionet e sakta mund të ofrojnë pasqyrë objektive për gjendjen dhe punën e ndërmarrjes, prandaj duhet mbledhur informacione nga më tepër burime: nga bankat, klientët, kontraktuesit, kreditorët, gjyqet, drejtoria e të hyrave, etj.

Arsyet për të cilat biznes i caktuar shitet mund të jenë të ndryshme: për shkak të punës së dobët, dëshirës për hyrje në biznes të ri, pleqërisë ose mospasjes së pasardhësit, etj. Në shtetin tonë, në periudhën e tranzicionit, arsyeja më e shpeshtë për shitje të ndërmarrjeve të atëhershme shoqërore ishte nevoja për ndryshim të pronësisë nga shoqërore në private. Por, kushtet nën të cilat kryet shitja në këtë rast dallojnë nga ato kur bëhet fjalë për shitje klasike të biznesit nga një pronar tek tjetri.

Pyetja e ardhshme cilës duhet kushtuar vëmendje të veçantë është ***korrektësia e dokumentacionit pronëso-ro-juridik***, sepse dokumentacioni korrekt për pronësinë është parakusht themelor për përvetësim ligjor të së drejtës për pronësi të atij që e blen biznesin. Pikërisht, askush nuk mundet të shes diçka që nuk është e tij; nuk është tërësisht e tij, dhe është e pandarë; diçka që është lënë peng si hipotekë për sigurim të kredisë së ngritur ose diçka që sipas rregullave pozitive ligjore është jashtë qarkullimit.

Analiza e rentabilitetit nënkupton konsiderimin e profitit të arritur të ndërmarrjes në vitet e fundit, që mund të arrihet nëpërmjet: analizës së qarkullimit të plotë të ndërmarrjes në periudhën e kaluar, analizë e investimeve që i ka bërë ndërmarrja, analizë e rritjes dhe zhvillimit të shënuar, analizë e pagave të punësuarve, etj. Gjithashtu,

preferohet të bëhet edhe vlerësim i tregut dhe sasisë së shitjes, si dhe të shqyrtohen mundësitë për zgjerim të tregut dhe rritje të shitjes.

Gjendja financiare e ndërmarrjes mund të shqyrtohet nëpërmjet madhësisë dhe vlerës së pronës, edhe atë: objektet, pajisja, mjetet transportuese, rezervat, etj., mandej vlera e gjitha kërkesave ndaj ndërmarrjeve dhe individëve tjerë, dhe vlera e gjitha borxheve. Gjithashtu duhet bërë edhe analizë e gjendjes së objekteve dhe pajisjes, infrastrukturës së nevojshme, dhe të investimeve të nevojshme për riparim të kapaciteteve dhe zëvendësim të makinave të vjetërsuara.

Në fund, por me rëndësi të madhe është edhe **analiza e rrethinës**. Ndikim dhe kuptim të madh për suksesin e biznesit në të ardhmen kanë gjendjet në rrethinë, siç janë: gjendja në shtet, ekonomia, sidomos dega ekonomike në të cilën bën pjesë biznesi, gjendja në komunën e fushëveprimit të biznesit, etj. Për tu shqyrtuar gjendjet në rrethinë, duhet bërë analiza SWOT, me çka do të fitohen të dhëna për përparësitë dhe mangësitë e konkurrencës, për nevojat e klientëve, për imazhin e fituar të ndërmarrjes në rrethinën e afërt, etj.

3. THEMELIMI I NDËRMARRJES SË RE

Themelimi i ndërmarrjes së re është më i komplikuar dhe më i rrezikshëm nga blerja e ndërmarrjes ekzistuese, sepse e njëjta është e përcjell me më tepër të panjohura dhe punë të papërcaktuara. Për këtë shkak, sukcesi ose dështimi i ndërmarrjes së re në masë të madhe varet nga parashikimet e themeluesit. Për të bërë parashikime reale, themeluesi i biznesit duhet patjetër të përpunoj studim për qëndrueshmërinë e idesë së tij, e cila duhet të përmbajë analizë gjithëpërfshirëse, edhe atë: analizë e tregut, analizë e lokacionit, analizë e prodhimit (procesit të dhënies së shërbimit), analizë e financave dhe e rregullores legjislative.

1. Hulumtim i tregut – Hulumtimi i tregut paraqet mbledhjen e informacioneve për karakteristikat e tregut në të cilin planifikohet realizimi i idesë, informacione për karakteristikat e klientëve potencial dhe informacione për karakteristikat e konkurrencës ekzistuese.

Në lidhje me karakteristikat e tregut, duhet të sigurohen informacione për: madhësinë e tregut, përhapjen gjeografike të tregut, informacione për atë se cilat të mira dhe shërbime shiten, çmimi me të cilin shiten, sasi të cilat shiten, cilat produkte janë të kërkuara në treg (trendet) dhe cilat kushte të shitjes shfrytëzohen momentalisht në treg.

Analiza e klientëve i dedikohet: moshës, gjinisë, vendbanimit, fuqisë blerëse, cilët klientë blejnë, pse blejnë, çka presin nga produkti, cilat janë dëshirat dhe pritjet e tyre.

Në lidhje me konkurrencën, duhet të sigurohen informacione për: çmimin e produktit të tyre, cilësinë e të njëjtit, kushtet e shitjes që i ofrojnë dhe reagimin e konkurrencës pas paraqitjes së produktit tonë në treg.

2. Analizë e lokacionit – Vendi ku do të vendosen objektet e kompanisë është gjithashtu shumë me rëndësi për suksesin e biznesit, sidomos në aspekt të afërsisë së tregut, qasjes, infrastrukturës, afërshmëria në fuqi pune, mundësitë për zgjerim të kapacitetit të biznesit, etj.

3. Analizë e prodhimitarisë (procesit të ofrimit të shërbimeve) – Në lidhje me realizimin e idesë personale, për të ofruar produkt ose shërbim të mirë, duhet analizuar: lëndët dhe materialet që do të shfrytëzohen, fuqia e nevojshme e punës dhe teknologjia që do të shfrytëzohet.

Në lidhje me sigurimin e lëndëve dhe materialeve që do të shfrytëzohen në prodhimtari ose furnizimin e produkteve të gatshme të cilat do të shiten, duhet gjetur disa furnizues alternativ, duhet të shqyrtohet sasia e furnizimeve dhe sa mjete financiare do të harxhohen për atë.

Analiza e fuqisë punëtore i kushtohet kualifikimeve të nevojshme të punësuarve, profesionalizmit dhe përvojës së nevojshme, si dhe ekipit të nevojshëm menaxhues. Në lidhje me teknologjinë e cila do shfrytëzohet, duhet paraparë se cilat janë makinat, mjetet dhe pajisja tjetër e nevojshme, objektet, hapësira prodhuese, hapësira shitëse dhe pajisja e saj, mjetet transportuese, etj.

4. Financat e nevojshme – Për fillim të biznesit të ri janë të nevojshëm mjete financiare, dhe në atë kuptim duhet kushtuar vëmendje më shumë punëve: sa mjete financiare nevojiten për fillim të biznesit, ku do të gjenden (kursim personal, borxh, para familjare, kredi nga bankat ose nga institucione tjera financiare), në cilën mënyrë do të sigurohen kreditë, sa duhet të jenë të ardhurat e përgjithshme, në mënyrë që pas refuzimit të shpenzimeve të mbesin mjete të mjaftueshme për mbijetesë, por edhe për zhvillim, domethënë për investim shtesë në biznes.

5. Analizë e rregullores ligjore – Realizimi i biznes idesë, gjegjësisht fillimi i biznesit duhet të jetë në pajtueshmëri me rregulloren ligjore. Prandaj është e nevojshme të mësohen rregullat ligjore që i dedikohen themelimit të shoqërisë tregtare, vallë ekziston ndonjë kufizim ose duhet të sigurohen kushte të veçanta. Gjithashtu, nevojitet të analizohen edhe dispozitat ligjore që i kushtohen punës së mëtutjeshme të shoqërisë

tregtare (tatime, dogana, ligj për marrëdhënie pune), për të vlerësuar nëse është e mundur të njëjtat të respektohen në punë ose jo.

4. PROCEDURA PËR FILLIM TË BIZNESIT TË RI

4.1. ZGJEDHJA E EMRIT TË NDËRMARRJES

Zgjedhja e emrit të ndërmarrjes është njëra nga vendimet e rëndësishme të cilat duhet ti sjell pronari. Për fat të keq, gjatë fillimit të biznesit, vetëm një pakicë i kushton vëmendje kësaj çështjeje. Sot është tepër e rëndësishme të zgjidhet emri ose shenja “e vërtetë”: i njohur, mbresëlënës, etj. Emrin dhe shenjën mundet ti zgjedh vetë pronari, por preferohet konsultimi me ndonjë agjenci marketingu. Gjatë sjelljes së vendimit për emrin e ndërmarrjes, duhet pasur parasysh se emri duhet të jetë i kuptueshëm, lehtë të shqiptohet dhe lehtë të mbahet mend. Duhet shmangur emrave të cilat janë të ngjashëm me ata që tashmë shfrytëzohen. Emri mund të paraqet imazh të asaj që ofron ndërmarrja, mund ta shpreh kualitetin, shpejtësinë, aftësitë, përvojën, çmimet e ulëta, etj. Gjithashtu edhe produkti i ndërmarrjes mund të jetë pjesë e emrit.

4.2. ZGJEDHJA E BIZNIS LOKACIONIT – FAKTORËT E LOKACIONIT

Njëri nga vendimet e para të cilin duhet sjell gjatë fillimit të biznesit të ri është vendimi nëse do të blihet ose do të merret me qira ndonjë hapësirë biznesi. Për të sjellë vendim të drejtë, nevojiten konsultime me shërbimet përgjegjëse për planin urbanistik të qytetit, si dhe konsultime me agjenci për patundshmëri, për të marrë ndonjë këshillë profesionale dhe informacione tjera të nevojshme.

Zgjedhja e biznes lokacionit mund të ketë rëndësi vendimtare për suksesin ose dështimin e biznesit, prandaj këtij problemi duhet kushtuar rëndësi të madhe. Lokacioni gabimisht i zgjedhur nuk është vetëm shpenzim i panevojshëm i të hollave, por mund të bëhet shkas për falimentimin e biznesit.

Nën biznes lokacion zakonisht nënkuptohet vendndodhja e objekteve të ndërmarrjes. Zgjedhja e lokacionit duhet bërë duke pasur parasysh më tepër faktorë, e para se gjithash:

- aktivitetin e ndërmarrjes që do të realizohet në objektet e saj;
- afërsinë deri tek klientët;
- afërsinë e fuqisë punues dhe lëndëve;
- lidhjet komunikuese.

Për shembull, objektet në të cilat do të kryet procesi i prodhimit, ose hapësira e depove për të cilën nevojiten qindra metra katrorë hapësirë, mund të vendosen më larg qytetit, ku çmimi i lokacionit është shumë më i ulët. Në këto raste, gjatë zgjedhjes së lokacionit, ndikim kryesor kanë afërsia e lëndëve, afërsia e fuqisë punuese dhe lidhjes komunikuese.

Lokacioni i shitoreve koloniale, butiqeve, barnatoreve, floktarive, barakave dhe bizneseve të ngjashme të vogla, duhet të zgjidhet në afërsi të klientëve potencial, në rrugë frekuentuese në qendër të qytetit, në afërsi të objekteve të mëdha banesore në komunë përkatëse, etj. Në këto raste, nevojitet të kontrollohet edhe frekuenca e komunikacionit rreth biznes lokacioneve, për ta parashikuar numrin e vizitorëve potencial.

Ndikim të madh ndaj zgjedhjes së biznes lokacionit ka edhe ekzistimi i hapësirës për parkim. Objekti në të cilin blihet ose merret me qira hapësirë biznesi duhet të jetë në gjendje të mirë, të jetë i mirëmbajtur dhe ta posedon tërë infrastrukturën e nevojshme. Rëndësi mund të kenë edhe bizneset fqinje (për shembull shitore), varësisht nëse janë konkurrentë ose janë mjaftueshëm atraktiv për të tërhequr klientë edhe për shitoret përreth.

Biznes lokacioni duhet të shqyrtohet edhe nga aspekti i njerëzve që jetojnë ose punojnë në rrethinë (kulturë, traditë, religjion dhe gjendje sociale), për të kuptuar nëse produktet e ofruar do të jenë mjaftueshëm tërheqës për ta.

Varësisht nga zona e veprimit të biznesit (prodhimtari, tregti, ndërtimtari, shërbime), gjatë zgjedhjes së lokacionit, kuptim dominues kanë faktorë të ndryshëm. Por edhe kur bëhet fjalë për biznese të llojit të njëjtë, mund të dominojnë faktorë të ndryshëm varësisht nga madhësia e biznesit.

Për shembull, lokacion ideal për furrë e cila ka prodhimtari të sasisë së vogël do të ishte lokacion në qytet ku do të vendoset edhe shitore për bukë. Në këtë rast, i tërë tregut është afër, lidhjet transportuese janë të shkëlqyeshme, ndërsa pronari ka mundësi ideale për mbikëqyrje të tërë procesit. Mirëpo, për biznes të njëjtë, por me volum më të madh, lokacioni i këtillë nuk është aspak adekuat.

4.3. PROCEDURA PËR THEMELIM TË SHOQËRISË TREGTARE

Sipas teorisë juridike, shoqëri tregtare formohet për shkak të arritjes së profitit. Themelues i shoqërisë tregtare është personi ose personat të cilët në mënyrë aktive marrin pjesë në krijimin e shoqërisë tregtare dhe në fillimin e saj me punë. Këto persona i ndërmarrin gjitha aktivitetet dhe formalitetet për krijim të shoqërisë dhe e bartin rrezikun e punës. Themeluesit nevojitet saktë ta përcaktojnë veprimtarinë, gjegjësisht

veprimtaritë të cilat do ti kryen shoqëria dhe ta zgjedhin formën ligjore, gjegjësisht organizative më të përshtatshme për realizim të qëllimit për të cilin është themeluar shoqëria. Gjithashtu, ata e përcaktojnë edhe sasinë e kapitalit i cili duhet të investohet, me çka e krijojnë pjesën kryesore të shoqërisë.

Shoqata tregtare fiton subjektivitet ligjor me regjistrimin e themelimit të saj në regjistrin tregtar të cilin e udhëheq Regjistri qendror i Republikës së Maqedonisë. Nëpërmjet sistemit me një sportel për regjistrim, sigurohet bashkimi i gjitha të dhënave juridike, relevante dhe statusore për fillimin e punës dhe për realizimin e të drejtave të subjektit afarist:

- ◇ Përcaktim dhe dhënie të numrit të vetëm të amzës subjektit regjistruar, përcaktim i shifrës dhe emrit të aktivitetit dominues të regjistruar sipas klasifikimit Nacional të veprimtarive, dhe shifër për formën organizative të subjektit regjistruar;

- ◇ Vendosje e numrit të vetëm tatimor;

- ◇ Vendosje e llogarisë nga bankë afariste sipas zgjedhjes së subjektit regjistruar;

- ◇ Njoftim i drejtorisë Doganore për subjektet të cilat kanë të regjistruar aktivitet në qarkullimet e jashtme.

NOCIONET KYÇE

BLERJE E KOMPANISË EKZISTUESE

THEMELIM I KOMPANISË SË RE

VLERËSIM I BIZNESIT

HULUMTIM I TREGUT

BIZNES LOKACIONI

FITIM I SUBJEKTIVITETIT JURIDIK

PËRMBLEDHJE

Arsye për fillim të biznesit personal më së shpeshti janë: dëshira për pavarësi, mundësia për realizim të kontakteve të drejtpërdrejta, elasticiteti i biznesit të vogël dhe ndjenja e kënaqësisë personale.

Fillimi i biznesit të ri mund të realizohet kryesisht në dy mënyra: me blerje të biznesit ekzistues dhe me themelim të biznesit të ri. Për të sjell vendim për blerje të biznesit ekzistues, nevojitet së pari të bëhet vlerësim i të njëjtit. Për themelim të ndërmarrjes së re, nevojitet të kryet hulumtim i tregut, analizë e lokacionit, analizë e procesit të prodhimitarisë (dhënies së shërbimeve), analizë e financave të nevojshme, si dhe analizë e rregullores ligjore.

Dyja mënyrat e fillimit të biznesit personal kanë disa përparësi dhe mangësi. Me blerje të ndërmarrjes ekzistuese fitohet në kohë, zvogëlohen mundimet dhe tensionet, dhe në princip biznesi blihet me çmim më të ulët.

Procedura për fillim të biznesit të ri përbëhet nga: zgjedhja e emrit të ndërmarrjes, zgjedhja e biznes lokacionit dhe regjistrim të themelimit të regjistrin tregtar.

Zgjedhja e biznes lokacionit mund të ketë rëndësi vendimtare për suksesin ose dështimin e biznesit, prandaj këtij problemi duhet kushtuar rëndësi të madhe. Lokacioni gabimisht i zgjedhur nuk është vetëm shpenzim i panevojshëm i të hollave, por mund të bëhet shkas për falimentimin e biznesit.

Pyetje për diskutim:

1. Cilat janë arsyet më të shpeshta për fillim të biznesit personal?
2. Cilat janë mënyrat për fillim të biznesit personal?
3. Si bëhet vlerësimi i biznesit që blihet?
4. Çfarë nënkupton nën studim për qëndrueshmërinë e idesë personale për themelim të ndërmarrjes së re?
5. Shpjegoje procedurën për themelim të shoqërisë tregtare.
6. Shpjegoje ndikimin e faktorëve të veçantë ndaj zgjedhjes së lokacionit.

3 ORGANIZIM I NDËRMARRJES SË VOGËL

PËRMBAJTJA E TEMËS 3:

1. Format e biznes organizimit
 - 1.1 Ndërmarrje në pronësi individuale
 - 1.2 Partneritet
 - 1.3 Korporatë
2. Format themelore të organizimit të ndërmarrjes së vogël
 - 2.1 Tregtar individ
 - 2.2 Shoqëri me përgjegjësi të kufizuar (SHPK)
3. Forma tjera të organizimit

QËLLIMET E MËSIMIT

Pas leximit të kësaj teme, Ju duhet të jeni të aftë:

- ti identifikoni dhe dalloni organizatat profite të biznesit;
- ti definoni ndërmarrjet në pronësi individuale;
- ti dalloni partneritetet;
- ta definonin kooperimin;
- ti shpjegoni format themelore të organizimit të ndërmarrjes së vogël;
- ti identifikoni format tjera të biznes organizatave.

1. FORMAT E ORGANIZATAVE TË BIZNESIT

Organizatat profite të biznesit janë karakteristikë kryesore e ekonomisë së tregut. Ato janë bartës të aktivitetit ekonomik nga i cili varet rritja ekonomike dhe zhvillimi i secilit shtet. Këto biznese paraqiten aty ku ekzistojnë mundësi për arritje të profitit.

Organizatat profite të biznesit themelohen dhe organizohen si rezultat i iniciativës private, shtyllë themelore e së cilës është pronësia private, ndërsa motiv kryesor është arritja e profitit.

Ekzistojnë tre forma kryesore të organizatave profite të biznesit:

- Ndërmarrje në pronësi individuale
- Partneritet
- Korporatë

1.1. NDËRMARRJE NË PRONËSI INDIVIDUALE

Kjo formë e biznes organizimit më së shpeshti i dedikohet ndërmarrjeve të vogla në pronësi të një individi, i cili për obligimet e firmës përgjigjet me përgjegjësi të plotë dhe të pakufizuar.

Ndërmarrjet në pronësi individuale gjithmonë kanë qenë subjekte ekonomike tipike të ekonomive të tregut. Veprimtaria e lirë e tregut, pronësia private dhe liria e iniciativës private janë mjedisi natyror i tyre.

Ndërmarrjet në pronësi individuale në numër të konsiderueshëm janë të përfaqësuar në strukturën e përgjithshme të firmave në secilin shtet. Ato janë të përhapur në gjitha sektorët e ekonomisë. Kështu, në xehetari, tregti, hotelieri dhe prodhimtarinë e imët, janë më prezent të a.q. biznese të vogla familjare të cilat themelohen nga një person dhe punësojnë numër të vogël të njerëzve. Ato ofrojnë shërbime për numër të kufizuar të shfrytëzuesve dhe prodhojnë sasi të vogla të produkteve, që mjaftojnë për ti kënaqur vetëm nevojat lokale të popullatës. Gjithashtu, ato paraqiten edhe në rolin e firmave të vogla shërbyese, siç janë bizneset për mirëmbajtje, pastrim, kontrollim, etj.

Numër i madh i ndërmarrjeve në pronësi individuale veprojnë në bujqësi, si prodhues individual bujqësor të regjistruar.

Ngjashëm sikur nënkontraktuesit individual në bujqësi, bizneset e vogla sigurojnë produkte për nevojat e bizneseve të mëdha edhe në industri. Nuk janë të rralla rastet kur prodhimtaria e pjesëve të caktuara të produktit të ndërlikuar, që e prodhojnë ndërmarrjet e mëdha industriale, i “jepet” bizneseve të vogla prodhuese. Ato inkadrohen në ndonjë

fazë të prodhimit të produktit me përbërje të ndërlikuar, ose vetëm në prodhimin e ndonjë pjese të saj, në bazë kooperative.

Ndërmarrjet në pronësi individuale japin kontribut të madh në hapjen e vendeve të punës, sidomos sipas principit të vetëpunësimit. Kjo do të thotë se ato ndikojnë në zvogëlimin e nivelit të papunësisë, duke dhënë kontribut në zhvillimin e ekonomisë së përgjithshme. Ato kanë ndikim të madh në zhvillimit e zonave pamjaftueshëm të zhvilluara. Investimet relativisht të vogla dhe nevoja e vogël për fuqi profesionale punuese janë kushte të mjaftueshme për nxitje të zonave pamjaftueshëm të zhvilluara.

Rëndësia e ndërmarrjeve në pronësi individuale, të cilat janë biznese të vogla më të shpeshta, vërehet në efektet pozitive në vijim:

- krijojnë vende të reja të punës;
- e angazhojnë kapitalin e lirë të qytetarëve dhe bizneseve në ekonomi;
- i aktivizojnë dhe punësojnë resurset lokale në dispozicion;
- kontribuojnë për ulje të papunësisë lokale;
- më së lehti i miratojnë përvojat e reja, me çka kontribuojnë për pasurim të volumit, strukturës dhe të kualitetit të produkteve të tyre, duke i rrënuar strukturat monopoliste në treg;
- veprojnë në bazë kooperative. Ato kontribuojnë për uljen e shpenzimeve, të cilave ndërmarrjet e mëdha nuk mundën ti shmangen;
- shpesh përdorin teknologji universale që mundëson kursim të resursit më të shtrenjtë – kapitalit. Kjo teknologji, njëkohësisht, është mjaft elastike. Ajo mund të përdoret në qëllime të ndryshme dhe shpejt të riorganizohet në pajtueshmëri me nevojat dhe kërkesat e tregut;
- ato janë veçanërisht elastike në aspekt të reagimit ndaj ndryshimeve në treg dhe krizave ekonomike.

Përparësia më e theksuar e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme në pronësi individuale është përshtatshmëria e tyre ndaj ndryshimeve të tregut. Gjithashtu, ato mundën shumë lehtë ti përshtatin çmimet e produkteve të tyre sipas ofertës dhe kërkesës aktuale. Në atë mënyrë, shpejt përshtaten ndaj kërkesave të tregut dhe madhësisë së tij.

1.2. PARTNERITETI

Partneriteti (ang. partnership) paraqet ndërmarrje të formuar nga dy ose më tepër pronar (partnerë), të cilët për obligimet e ndërmarrjes përgjigjen në mënyrë të kufizuar, deri në sasinë e depozitës në pjesë kryesore, ose në mënyrë të pakufizuar, me tërë pronën e tyre. Partneritet mund të themelojnë subjekte fizike dhe juridike.

Arsyet për paraqitjen e partneritetit më së shpeshti janë të shkaktuara nga mjetet e kufizuara financiare të pronarit individual të kapitalit dhe nga nevoja për sigurim të resurseve: objekte, makina, mjete, teknologji, etj. Pronari individual i kapitalit, për ta zgjeruar kapitalin, gjen dhe përfshin në biznes një ose më tepër partnerë, të cilët kanë mjete kapitale dhe dëshirojnë ti investojnë në ndërmarrjen. Në atë mënyrë, ndërmarrja fiton mjete të rëndësishme financiare dhe kapitale që nevojiten për realizim normal të veprimtarisë. Madhësia dhe struktura e mjeteve që fitohen me vendosjen e marrëdhënieve partnere krijon kushte për zhvillim të mëtutjeshëm të ndërmarrjes. Kjo paraqet bazë dhe garanci për bankat dhe institucionet tjera financiare për t'iu miratuar kredi me kushte të volitshme.

Partnerët të cilët kanë investuar mjete në ndërmarrje i përcaktojnë të drejtat dhe obligimet e tyre varësisht nga pjesëmarrja e tyre, gjegjësisht në varësi nga depozitat e tyre në pjesë kryesore të ndërmarrjes partnere. Nga këtu del se pjesëmarrja e partnerëve në udhëheqjen, shpërndarja e profitit, si dhe pjesëmarrja në humbje, varet nga niveli i kapitalit të investuar në ndërmarrje.

1.3. KORPORATA

Korporatat luajnë rol të rëndësishëm në zhvillimin ekonomik të secilit shtet, sepse ato janë bartësit kryesor dhe fuqia lëvizëse e aktivitetit ekonomik. Korporata paraqet ndërmarrje në pronësi grupore-private, kapitali i së cilës është i përcaktuar dhe i ndarë në pjesë të barabartë, të cilat janë të paraqitura me vërtetime të shkruara, aksione. Pronarët e aksioneve marrin pjesë në strukturën pronësore me një ose më tepër aksione. Për obligimet personale, korporata përgjigjet me tërë pronën e saj, ndërsa aksionarët nuk kanë kurrfarë obligime ndaj korporatës, ose ndaj kreditorëve tjerë. Nëse falimenton korporata, aksionarët mund ta humbin vetëm kapitalin e tyre fillestar.

Themelimi i korporatës (shoqatë aksionare), njëlloj sikur edhe tek partneriteti, buron nga nevoja për sigurim të kapitalit shtesë për zhvillim të ndërmarrjes.

Shoqata aksionare – korporata, kapitalin e saj fillestar e fiton vetëm me emisione të aksioneve.

Korporata themelohet me akt themelues të organeve të korporatës. Themelimi mund të bëhet në dy mënyra: simultane dhe sucesive.

Themelim simultan i shoqatës aksionare bëhet kur themeluesit vetë ose bashkërisht me persona tjerë, personalisht ose nëpërmjet përfaqësuesit, i ndërmarrin gjitha aksionet pa shpallje publike dhe deklarojnë se formojnë shoqëri. Në këtë mënyrë

korporata fiton mjete nga aksionarët, ndërsa këta të fundit fitojnë vërtetime të shkruara – aksione, të cilat në mënyrë nominale i përgjigjen kapitalit investues.

Themelim suksesiv i shoqatës aksionare bëhet me shënim të gjitha ose të aksioneve të caktuara në bazë të shpalljes në mjetet për informim publik. Gjithë personat që konsiderojnë se ndërmarrja e porsaformuar do të realizon profit, mund të paguajnë mjete financiare, duke u bërë kështu pronar të aksioneve.

Si blerës të aksioneve mund të paraqiten gjitha subjektet që disponojnë me mjete të lira financiare dhe dëshirojnë ta investojnë kapitalin e tyre në ndonjë korporatë: qytetarë, ndërmarrje private, ndërmarrje dhe institucione shtetërore, investitorë institucional (fonde pensionale, fonde investuese), etj.

Gjatë punës së saj, korporata mund të ballafaqohet me mungesë të parave për financim të projekteve të caktuara (profiti i realizuar nuk është i mjaftueshëm për ta mbuluar financimin, ndërsa qasja ndaj kredive bankare mund të jetë e kufizuar). Në atë rast fillohet me emision të ri të aksioneve. Kjo mënyrë e mbledhjes së kapitalit është thuajse e njëjtë, sikur me rastin e themelimit simultan. Dallimi i vetëm qëndron aty se tani emisionin e aksioneve shtesë e kryen shoqata ekzistuese aksionare, e jo e reja.

Nëse ndërmarrja punon suksesshëm dhe realizon profite të larta dhe të qëndrueshme, interesi për blerjen e aksioneve të saj do të jetë i madh. Aksionet mund të blihen nga numër i madh i njerëzve. Për këtë arsye, konsiderohet se aksionimi është metodë efikase për mobilizimin e kapitalit të lirë të parave në funksion të zhvillimit të korporatave.

Korporatat, në shtetet me ekonomi të zhvilluar të tregut, ua lënë në dorë bankave teknikën e emisioneve dhe plasmanit të aksioneve. Në SHBA për shembull, ekzistojnë banka të specializuara investuese për ndërmarrje dhe plasman të emisioneve të letrave me vlerë (aksione). Bankat në këto operacione paraqiten si ndërmjetësues financiar. Ato paraqiten si një lloj i tregtarëve me letra të vlefshme. Profitin e marrin nga dallimi në çmimin me të cilin i blejnë aksionet nga korporatat dhe çmimin me të cilin i shesin të njëjtat.

Imponohet pyetja, pse investuesit privat dhe institucional blejnë aksione? Sepse pronari i aksionit, aksionari i fiton dy drejta themelore, edhe atë: E para, merr pjesë në shpërndarjen e profitit që do ta realizon korporata (dividendë). E dyta, merr pjesë në udhëheqjen me kompaninë varësisht nga sasia e kapitalit të investuar, sipas principit – një aksion, një votë.

Karakteristikat e përbashkëta të korporatave janë:

♦ Korporatat i shfrytëzojnë efektet nga ekonomitë voluminoze. Ato furnizohen me lëndë dhe materiale në sasi të mëdha, me çmime më të ulëta. Gjithashtu, këto ndërmarrje realizojnë volum të madh të prodhimit, që iu mundëson të kenë shpenzime më të ulëta prodhuese sipas njësisë produkt, dhe me atë të kenë edhe çmim më të ulët shitës të produktit final.

♦ Korporatat thuajse rregullisht disponojnë me mjete të mëdha financiare, me të cilat ato e sigurojnë aftësinë kreditore të tyre. Kjo u mundëson më lehtë të arrijnë në mjete financiare shtesë – kredi, nga bankat. Bankat në to shohin partner të sigurt dhe të përhershëm afarist.

♦ Korporata është organizatë e cila posedon metodë efikase të mbledhjes së kapitalit të lirë financiar. Ajo është në gjendje për një kohë mjaft të shkurtë ta mobilizon dhe ekonomikisht ta drejton kapitalin e lirë, i cili gjendet tek qytetarët dhe bizneset.

♦ Korporata ka ekzistim të përhershëm, pavarësisht nga ajo sa herë aksionet i ndryshojnë pronarët e tyre, domethënë pavarësisht jetës së aksionarëve.

♦ Kapitali i korporatave është burim tepër kualitativ i financimit të rritjes dhe zhvillimit të ndërmarrjes. Ndërmarrja nëpërmjet tij fiton mjete të përhershme personale, sepse nuk ka obligim t'ua kthen aksionarëve, nëse atë e kërkojnë prej saj.

♦ Korporatat kanë mundësi të sigurojnë menaxhment efikas dhe tepër kualitativ.

♦ Korporatat kanë qendra personale hulumtuese dhe zhvillimore, që paraqet komponentë mjaft të rëndësishme për aplikim të vazhdueshëm të inovacioneve dhe zhvillimit teknologjik.

♦ Profiti i korporatës nënshtrohet në tatim të dyfishtë. Së pari, korporata paguan tatim të profitit (i ashtuquajtur tatim korporativ), domethënë tatim të profitit të përgjithshëm të realizuar në nivel të korporatës, e mandej aksionarët paguajnë tatim të dividendëve që i fitojnë nga korporata.

2. FORMAT THEMELORE TË ORGANIZIMIT TË NDËRMARRJES SË VOGËL

2.1. TREGTARI INDIVIDUAL

Nëse person fizik i caktuar posedon aftësi zejtare dhe ka dëshirë të punon si zejtar i nivelit të vogël, mund ta regjistron organizatën e tij të biznesit si zejtar – tregtar individ.

Biznes organizata tregtar individ është formë e organizatës së pronarit individual, i cili si person fizik kryen ndonjë aktivitet ekonomik.³ Kësi lloj forme mund të themelon secili person me aftësi afariste, me vendbanim të përhershëm në shtetin tonë, me përjashtim të atij ndaj të cilit është hapur procedurë e falimentimit dhe i cili me qëllim ka falimentuar, dhe për këtë arsye mandatorët nuk kanë arritur ti paguajnë kërkesat e tyre.

Pronari është më meritori për suksesin e biznes organizatës, por njëkohësisht është edhe fajtori më i madh për dështimin e saj.

Kjo formë e organizimit kryesisht punon me kapitalin e pronarit. Kapitali i huazuar është i parëndësishëm edhe në afat të shkurtër, ndërsa angazhohet nga partnerët afarist ose nga bankat lokale.

Pranimi i këtyre organizatave nga kreditorët është i pamjaftueshëm për shkak të besimit të kufizuar që e kanë tek mandatorët, që është pasojë e disa arsyeve: *e para*, volumi i vogël i kapitalit personal; *e dyta*, mosekzistimi i obligimeve për përkufizim të pjesës së pronës së inkuadruar në ndërmarrje nga ajo që shërben për përdorim personal në amvisëri; *e treta*, kohëzgjatja relativisht e shkurtër e kësaj forme të organizatës që buron nga ndryshimi i kushteve tregtare; *e katërta*, ndërhyrja relativisht e lehtë në aktivitetin e ndërmarrjeve konkurruese, si dhe nga fakti që me vdekjen e pronarit ndalon së punuari edhe organizata e tij.

Si përparësi të kësaj forme të biznesit mund të veçohen këto:

- Nuk ekzistojnë pengesa të veçanta për formim të biznesit si tregtar individ;
- Obligime minimale ligjore dhe kufizime të drejtura ndaj themeluesit;
- Pronësi individuale e kapitalit me të cilin formohet dhe udhëhiqet biznesi si tregtar individ;
- Liri maksimale në vendimmarrje;
- Profiti i realizuar tërësisht i takon pronarit.

³ “Ligji për shoqata tregtare” – pjesa e dytë, Tregtar, neni 12, pika 1.

2.2. SHOQATA ME PËRGJEGJËSI TË KUFIZUAR (SHPK)

Shoqata me përgjegjësi është forma më e shpeshtë e organizimit të biznesit të vogël që takohet tek ne, por edhe në shumicën e shteteve evropiane. Arsyeja kryesore për këtë është siguria që e ofron kjo formë e shoqatës tregtare, para se gjithash sepse përgjegjësia e themeluesit është në nivel të depozitës në shoqatë, gjegjësisht prona e tij jashtë shoqatës nuk do të shfrytëzohet për shpagim të obligimeve ndaj mandatorëve.

Shoqata me përgjegjësi të kufizuar është shoqatë në të cilën partnerët marrin pjesë me nga një depozitë kryesore e cila mund të jetë e shprehur me para, objekt dhe të drejta (leje), në pjesën kryesore paraprakisht të dakorduar të shoqatës.⁴ Si partner i shoqatës mund të paraqitet subjekt fizik ose juridik. Për obligimet e shoqatës nuk përgjigjen partnerët. Rreziku i partnerëve është i kufizuar deri në nivelin e depozitës në shoqatë.

Shoqata me përgjegjësi të kufizuar, sipas rregullit, themelohet me bashkimin e dy ose më tepër personave – partnerë. Me përjashtim, si themelues i shoqatës me përgjegjësi të kufizuar mund të paraqitet edhe vetëm një person, zakonisht kur gjatë punës pritet bashkimi i partnerëve tjerë. Person fizik nuk mund të paraqitet si themelues i më tepër se një shoqate me përgjegjësi të kufizuar.

Shoqata me përgjegjësi të kufizuar themelohet me marrëveshje në formë të shkruar. Kjo shoqatë mund të themelohet së paku nga 1, e më së shumti nga 50 partnerë.

Në mënyrë ligjore është i rregulluar obligimi për sigurim të madhësisë minimale të kapitalit kryesore së shoqatës, si dhe depozita minimale e partnerit. Sipas rregullave pozitive, depozita kryesore minimale e shoqatës me përgjegjësi të kufizuar është 2.500 euro në kundërvlerë të denarit.

Nëse shoqatën e themelon një individ (SHPKNI), në vend të kontratës, themelohet me deklaratë të themeluesit tek noteri.

Secili partnerë në shoqatën me përgjegjësi të kufizuar fiton të drejta dhe detyra të caktuara. Kështu, partneri ka drejtë të merr pjesë në udhëheqjen me shoqërinë dhe në shpërndarjen e profitit, të informohet për punën e shoqatës, të ketë njohuri për librat dhe listat e shoqatës, si dhe të drejtë për pjesëmarrje në shpërndarjen e tepicës së mjeteve (masë e falimentuar), në rast se shoqata ndalon së punuari.

Pjesëmarrja në shpërndarjen e profitit është proporcionale me pjesëmarrjen e depozitave në kapitalin kryesor.

⁴ “Ligji për shoqata tregtare” – neni 166, pika 1.

3. FORMAT TJERA TË ORGANIZIMIT

Partneritete strategjike

Partneriteti i përbashkët, gjegjësisht bashkimi i ndërmarrjeve të vogla nga njëra anë dhe bashkimi i ndërmarrjeve të vogla dhe të mëdha është segment i rëndësishëm i secilës ekonomi. Kjo ka për qëllim zmadhimin e vlerës së produkteve të përbashkëta të ndërmarrjeve, gjatë së cilës dobi kanë gjithë partnerët.

Partneritetet strategjike sigurojnë qasje më të lehtë tek teknologjitë më të reja, sigurojnë internacionalizim, gjetje të tregjeve dhe investitorëve të ri, mundësojnë zvogëlim të rrezikut politik dhe financiar, etj. Nga ana tjetër, konsiderohet se nëpërmjet këtij bashkimi afarist humbet pavarësia e partnerëve. Statistika tregon se rreth 50% nga partneritetet strategjike dështojnë, por prapë paraqiten partneritete të reja, në interes të qëllimeve dhe dobive të përbashkëta. Si forma të rëndësishme të partneriteti strategjik, të cilat në botë zhvillohen dhe të cilat njëkohësisht krijojnë mundësi për financim të biznesit të vogël, janë:

1. marrëveshjet e franshizës;
2. lizingu;
3. licencat dhe
4. investimet e përbashkëta.

Franshiza, lizingu, licencat dhe investimet e përbashkëta janë forma të ndërlidhjes së ndërmarrjeve, dhe janë në funksion të realizimit të synimit të përbashkët – profit më të madh. Interesi për realizim të profitit i mobilizon ndërmarrjet të zhvillojnë forma të llojllojshme të bashkëpunimit.

Kalavesh – grumbullim

Kalaveshin ose grumbullimin e përbëjnë ndërmarrje të ngjashme dhe kompatible, të cilat në biznesin aktivitetin e tyre mundën reciprokisht të plotësohen. Ato plotësohen, më së shpeshti gjeografikisht, duke u koncentruar në hapësirë të caktuar ose duke bashkëpunuar në projekt përkatës.

Modeli i kalaveshit do të thotë bashkim. Në këtë lloj të bashkimit, më së shpeshti rolin kryesor e kanë ndërmarrjet e mëdha, sepse kjo formë e organizimit u mundëson atyre të tërheqin rreth vetes numër të madh të kompanive të ngjashme të vogla, duke formuar në atë mënyrë kalavesh, grup të ndërmarrjeve që plotësohen ndërmjet vetes dhe të cilat ngushtë bashkëpunojnë.

Kooperativat

Kooperativa është shoqatë vullnetare e kooperativistëve në të cilën secili anëtar merr pjesë drejtpërdrejtë, dhe e cila nëpërmjet punës së përbashkët sipas principit të ndihmës reciproke e përparon dhe siguron interesin e saj ekonomik dhe profesional, me qëllim dobisë personale dhe dobisë grupore.

Kooperativa është bashkim i subjekteve fizike dhe juridike për shkak të përparimit ose mbrojtjes së numrit të caktuar të interesave saktësisht të përcaktuara.⁵

Kooperativë mund të themelohet në të gjitha sferat, përveç në bankieri, sigurime dhe në aktivitetet për të cilat me ligj është e ndaluar themelimi i kooperativave.⁶

Kooperativë mund të formojnë së paku tre subjekte fizike ose juridike.⁷

Shpërndarja e fitimit të kooperativës ndërmjet anëtarëve kryet proporcionalisht me nivelin deri në të cilin secili anëtar i ka shfrytëzuar komoditetet e kooperativës, ose varësisht nga volumi i marrëdhënieve juridike që secili prej tyre i ka arritur me kooperativën.⁸

Biznes inkubator

Biznes inkubatorë ose kultivues të ndërmarrjeve të reja të vogla, nëpërmjet cilëve ndërmarrjet e vogla fitojnë shërbime afariste nën kushte të volitshme, përfshirë edhe mjetet financiare dhe hapësirën afariste, si dhe shërbimet konsultative, këshilluese dhe shërbime tjera për punë të suksesshme afariste.

Biznes inkubatorët mund të jenë të llojit të ndryshëm: parqe teknologjike, të cilat sigurojnë mbështetje teknologjike për bizneset e vogla; parqe shkencore – inkubatorë me komponentë shkencore, etj. Ato mund të jenë të financuara nga mjete buxhetore, ndërmarrje të mëdha, bashkësia lokale, etj. Ato zakonisht gjenden në kuadër të ndërmarrjeve të mëdha ose jashtë tyre, si institucione të pavarura.

Zona industriale

Zonat industriale janë forma më e shpeshtë e organizimit të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme, ku në një vend punojnë më tepër ndërmarrje të ngjashme, në interes të racionalizimit dhe efikasitetit më të madh. Në to punojnë ndërmarrje të specializuara për eksport, ndërsa me qëllim të lehtësimit të transaksioneve të eksport-importit, aty ekzistojnë edhe marketing agjenci, laborator të ndryshëm për kontrollim të kualitetit, etj.

NOCIONE KYÇE

ORGANIZATË

PARTNERITET

KOOPERIM

KALAVESH-GRUMBULLIM

BIZNES INKUBATOR

ZONË INDUSTRIALE

KOOPERATIVË

⁵ “Gazeta zyrtare e Republikës së Maqedonisë”, nr.54 neni 2

⁶ Njëlloj, neni 2

⁷ Njëlloj, neni 3

⁸ Njëlloj, neni 30

PËRMBLEDHJE

Ndërmarrja në pronësi individuale më së shpeshti i dedikohet ndërmarrjeve të vogla në pronësi të një individi, i cili për obligimet e firmës përgjigjet me përgjegjësi të plotë dhe të pakufizuar.

Partneriteti (ang. partnership) paraqet ndërmarrje të formuar nga dy ose më tepër pronar (partnerë), të cilët për obligimet e ndërmarrjes përgjigjen në mënyrë të kufizuar, deri në sasinë e depozitës në pjesë kryesore, ose në mënyrë të pakufizuar, me tërë pronën e tyre.

Kooperimi paraqet asociacion i dy ose më tepër ndërmarrjeve ose prodhues individual, i cili kryen biznes funksione dhe aktivitete për anëtarët e tij, me qëllim të përmirësimit të gjendjes së tyre ekonomike.

Partneritetet strategjike sigurojnë qasje më të lehtë tek teknologjitë më të reja, sigurojnë internacionalizim, gjetje të tregjeve dhe investitorëve të ri, mundësojnë zvogëlim të rrezikut politik dhe financiar, etj.

Kalaveshin ose grumbullimin e përbëjnë ndërmarrje të ngjashme dhe kompatible, të cilat në biznes aktivitetin e tyre munden reciprokisht të plotësohen. Ato plotësohen, më së shpeshti gjeografikisht, duke u koncentruar në hapësirë të caktuar ose duke bashkëpunuar në projekt përkatës.

Kooperativa është shoqatë vullnetare e kooperativistëve në të cilën secili anëtar merr pjesë drejtpërdrejtë, dhe e cila nëpërmjet punës së përbashkët sipas principit të ndihmës reciproke e përparon dhe siguron interesin e saj ekonomik dhe profesional, me qëllim dobisë personale dhe dobisë grupe.

Biznes inkubatorë ose kultivues të ndërmarrjeve të reja të vogla, nëpërmjet cilëve ndërmarrjet e vogla fitojnë shërbime afariste nën kushte të volitshme, përfshirë edhe mjetet financiare dhe hapësirën afariste, si dhe shërbimet konsultative, këshilluese dhe shërbime tjera për punë të suksesshme afariste.

Zonat industriale janë forma më e shpeshtë e organizimit të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme, ku në një vend punojnë më tepër ndërmarrje të ngjashme, në interes të racionalizimit dhe efikasitetit më të madh.

Pyetje për diskutim:

1. Cilat janë organizatat profite të biznesit?
2. Cilat janë karakteristikat e ndërmarrjes në pronësi individuale?
3. Si mund të përshkruhet partneriteti?
4. Çka paraqet kooperimi?
5. Cilat janë format themelore të organizimit të ndërmarrjes së vogël?
6. Cilat forma tjera të biznes organizatave ekzistojnë?
7. Çfarë mundësojnë format e ndryshme të biznes organizatave?

4

SUKSESET DHE MOSSUKSESET E BIZNESIT TË VOGËL

PËRMBAJTJA E TEMËS 4:

1. Kurthet në biznesin e vogël
2. Problemet në biznesin e vogël
3. Sukseset në biznesin e vogël
4. Arsyet për dështim në biznesin e vogël
5. Përparësitë dhe dobësitë e biznesit të vogël

QËLLIMET E MËSIMIT:

Pas leximit të kësaj teme, Ju do jeni në gjendje:

- të diskutoni për kurthet potenciale në të cilat bien pronarët e biznesit të vogël;
- ti shpjegoni problemet në biznesin e vogël;
- ti njihni arsyet për dështim në biznesin e vogël;
- ti njihni bizneset e vogla të suksesshme;
- ta vlerësoni ndikimin e faktorëve të veçantë për sukses të biznesit të vogël;
- ti tregoni përparësitë dhe dobësitë e biznesit të vogël.

1. KURTHET NË BIZNESIN E VOGËL

Pronarët e bizneseve të vogla vazhdimisht janë të ekspozuar në rrezik për të rënë në disa të a.q. kurthe, të cilat mund të jenë shkak për dështim të biznesit. Nuk janë të rrallë shembujt për pronarë të bizneseve të vogla, të cilët duke parë në hapjen e biznesit të vogël mundësi të vetme për sigurim të ekzistencës, e bëjnë të njëjtën shpejtë dhe pa ndonjë analizë të thellë, duke shpresuar se problemet do të zgjidhen vetvetiu me kalimin e kohës. Por, për shkak të mungesës së parave, kohës, diturisë dhe përvojës, problemet me kalimin e kohës nuk zgjidhen, por edhe më tepër shtohen.

Mungesë e aftësive sipërmarrëse – Pronarët e bizneseve të vogla duhet pandërprerë të kërkojnë dhe krijojnë mundësi. Por, shumë pronarë të bizneseve të vogla presin që ndokush tjetër tu siguroj resurse ose moment të volitshëm për ta zgjeruar biznesin. Sipërmarrësit e vërtetë gjasat për biznes i kërkojnë në ndryshimet e tregut, të shkaktuara për arsye të ndryshme: ndryshime në çmime, ndryshime në nevojat e shpenzuesve, ndryshime në modë, ndryshime sezonale, etj. Nëse e zbulojnë ose e njohin mundësinë dhe nëse pozitivisht e vlerësojnë, ata janë të gatshëm të investojnë mjete personale ose të huazuara, duke e ndërmarrë rrezikun e mospasjes.

Sipërmarrësit e pasuksesshëm shpesh mbështeten në potencialin e një mundësie, pa qenë të motivuar ti gjejnë edhe tjerat. Ata rëndë dhe ngadalë i vlerësojnë mundësitë për biznes. Ndërmarrjen e tyre e udhëheqin me supozimin se suksesi varet nga begatia e resurseve me të cilat punojnë dhe se profiti do vjen vetvetiu. Këta biznesmenë presin që ndokush tjetër tu krijoj kushte dhe resurse për biznesin e tyre, edhe atë pikërisht të atilla siç ju nevojiten në momentin përkatës.

Jetesë luksoze – Për shkak të mosekzistimit të mekanizmave kontrollues dhe për shkak të mungesës së diturisë dhe aftësive për kontrollim të rrjedhave financiare, kurthi më i shpeshtë në të cilin bien pronarët e bizneseve të vogla është shpenzimi i tepërt i mjeteve të realizuara financiare për nevoja personale (për jetë luksoze), duke i harruar obligimet për pagesë së tatimit, obligimet ndaj kontraktuesve, nevojën për modernizim të teknologjisë, etj.

Sjellje e papërshtatshme – Udhëheqja me njerëz (të punësuarit) nuk është më pak e rëndësishme nga udhëheqja me faktorët tjerë. Kurthi për themeluesin e biznesit të vogël është posedimi i mendimeve dhe qëndrimeve të gabuara, si dhe mungesa e përvojës dhe diturisë për udhëheqjen e biznesit të vogël. Të nxitur nga dëshira për tu dalluar në mjedis, disa pronarë të bizneseve të vogla sponsorojnë klube sportive ose manifestime kulturore, njëkohësisht duke u munduar ti shmangen pagesës së tatimit.

2. PROBLEMET NË BIZNESIN E VOGËL

Secili prej nesh në rrethinën e tij mund të shoh ndërmarrje, gjegjësisht biznese të cilëve nuk iu shkon puna mbarë. Ç'është ajo që disa i bën të jenë të suksesshëm, e disa jo?

Tek ndërmarrjet që punojnë pasuksesshëm mbisundojnë mangësitë (anët e dobëta), ndërsa përparësitë (anët e forta) janë të pranishëm në masë më të vogël. Tek ndërmarrjet e suksesshme ndodh e kundërta.

Për të punuar me sukses, biznesi duhet ti nxit përparësitë e tij. Dhe e kundërta, duhet ti eliminoj anët e dobëta, gjegjësisht mangësitë. Suksesi dhe dështimi i ndërmarrjeve varet nga kombinimi i ndikimeve të brendshme dhe të jashtme, kështu, të suksesshmet faktikisht i njohin mundësitë dhe me ndihmën e anëve të forta të tyre i shfrytëzojnë, ndërsa u shmangen pengesave. Ndërmarrjet të cilat nuk reagojnë në këtë mënyrë, me kalimin e kohës bëhen të pasuksesshme, dhe në fund falimentojnë.

Kur një biznes punon me sukses, ajo do të thotë se mirë i ka shfrytëzuar përparësitë, domethënë anët e forta. Mirëpo, duhet ditur se edhe në biznesin e tillë ekzistojnë dobësi, edhe pse të njëjtat janë në masë më të vogël.

Të shohim Çfarë mund të jetë mangësi e një ndërmarrjeje të suksesshme, që krijon probleme për të.

Mungesa e hapësirës dhe të mundësive prodhuese – Shpesh ndodh që ndërmarrjet të cilat punojnë me sukses të ballafaqohen me mungesë së hapësirës ose ndonjë mungesë tjetër prodhuese. Për shembull, fabrikë e vogël për konfeksion e cila punon suksesshëm, ballafaqohet me mungesë së hapësirës së depos. Ose, ndërmarrja e njëjtë nuk mund të pranë porosi më të madhe, sepse nuk ka makina të mjaftueshme.

Vjetrim i resurseve – Resurset të cilat vjetrohen janë njerëzit, ndërtesat, makinat, pajisja, etj. Për një kompani të suksesshme, dobësi është nëse punon në ndërtesë të vjetër, për mirëmbajtjen e së cilës shpenzohet më tepër, që do të shkakton zmadhim të shpenzimeve prodhuese. Nëse bëhet fjalë për shitore ose kafene, kjo mund ti refuzon klientët. Përparësia që hapësirat e tilla (ndërtesa) janë me qira më të vogël, është me e vogël në aspekt të mangësive.

Kur janë në pyetje njerëzit, dobësi tepër e madhe është nëse struktura e moshës së të punësuarve është e pavolitshme (mendohet në numrin më të madh të punësuarve të moshuar). Strukturë ideale e të punësuarve do të ishte ajo ku shumica e të punësuarve janë në të a.q. moshë të mesme. Mirëpo, nuk ekziston rregull për atë se cila moshë e të punësuarve do të konsiderohej si më e volitshme, sepse kjo është e ndryshme për

ndërmarrjet me aktivitete të ndryshme (për shembull, firmë konsultuese përkundër shkollës së mini-basketbollit).

Mungesë s kuadrin të kualifikuar – Madje edhe ndërmarrjet më të suksesshme si mungesë e konsiderojnë faktin se gjithë menaxherët ose të punësuarit nuk janë “më të mirët”, gjegjësisht nuk janë me kualifikime më të mira. Prandaj, detyrë e menaxherëve është ti identifikojnë këto dobësi dhe të mundohen ti minimizojnë: të pranojnë punëtorë të ri në ato vende të punës në të cilat të punësuarit ekzistues nuk janë me kualifikime të përshtatshme ose të kryejnë rikualifikim të tyre.

Atraktiviteti i produktit – Shumë ndërmarrje janë të suksesshme, sepse prodhojnë produkte ose shërbime për të cilat shpenzuesit mendojnë se janë atraktive. Por, askush nuk mund të pret të jetë atraktiv me një produkt për periudhë më të gjatë, sepse në treg vazhdimisht paraqiten produkte të reja. Gjithashtu, dëshirat, nevojat dhe interesat e shpenzuesve vazhdimisht ndryshohen. Nga këtu, si dobësi i një biznesi mund të konsiderohet prodhimi dhe ofrimi i produkteve për të cilët interesi i blerësve është vazhdimisht në rënie.

Probleme financiare – Shumë ndërmarrje (të suksesshme, por edhe të pasuksesshme) kanë vështirësi financiare në aspekt të mungesës së parave për pagesë të obligimeve (ndaj shteti, kontraktuesve, etj.). Kjo është dobësi primare, ndërmarrje duhet dhe mundet ta anashkalon, për shembull nëse merr kredi. nëse huazon nga ndonjë ndërmarrje tjetër, etj.

Lokacioni i papërshtatshëm – Lokacioni i ndërmarrjes mund të jetë dobësi nëse gjendet larg nga burimi i lëndëve dhe materialeve, ose nga tregu në të cilin i ofron produktet e gatshme. Në atë rast, ndërmarrja do të bënte shpenzime të mëdha transportuese gjatë furnizimit të lëndëve dhe materialeve, gjegjësisht gjatë dërgesës së produkteve të gatshme tek vendet e shitjes.

Këto shembuj tregojnë se mbijetesa dhe zhvillimi i biznesit varet nga faktorët e rrethinës. Domethënë, ato ndërmarrje të cilat nuk i dinë anët e tyre të forta dhe të dobëta, të cilat nuk i ndjekin ndryshimet në rrethinë dhe i injorojnë mundësitë dhe pengesat, përballen me kërcënimin që për kohë të shkurtër të ndalojnë së punuari.

3. SUKSESET NË BIZNESIN E VOGËL

Me Çfarë suksesi do të punoj një ndërmarrje e vogël, më së tepërmi varet nga aftësitë menaxhuese dhe sjellja sipërmarrëse e pronarit të biznesit të vogël ose menaxherit. Kualitetet të cilat ai duhet ti posedon janë të shumta dhe të ndryshme:

- *Motivim* – gatishmëri për tu pranuar përgjegjësia, veprim energjik, iniciativë e pandërprerë, vazhdimësi, këmbëngulësi, qëndrueshmëri.

- *Aftësi* për të menduarit origjinal, kreativ, kritik dhe analitik.

- *Aftësi për vendosje të marrëdhënieve të mira ndërnjerëzore*, për të cilën parakushte janë: qëndrueshmëria emotive, bashkëpunimi dhe taktika.

- *Aftësi komunikuese* – pronari i ndërmarrjes duhet të dijë të komunikoj me të punësuarit, me klientët, me kontraktuesit dhe me partnerët. Komunikimi i suksesshëm afarist është njëri nga faktorët kryesor për suksesin e biznesit të vogël.

- *Njohuri profesionale* – themeluesi i ndërmarrjes duhet të ketë njohuri për atë biznes, për ti mundësuar planifikim dhe kontrollim të suksesshëm të biznesit.

- *Fokusim ndaj blerësve dhe klientëve* – për biznes të suksesshëm, si domosdoshmëri paraqitet nevoja që blerësit dhe klientët të gjenden në qendër të vëmendjes së ndërmarrjes.

- *Investim në të punësuarit* – pronari i biznesit duhet patjetër të kujdeset për të punësuarit, për përsosjen e tyre profesionale dhe rritjen e diturive, aftësive, për shpërblimin e tyre, për zhvillimin e tyre në karrierë, etj.

- *Njohje e mirë e aktiviteteve në biznes* – pronari i biznesit ose menaxheri duhet të ketë njohuri nga kontabiliteti, marketingu, shitja, financat, etj.

- *Inovacione* – inovacionet e pronarit të kompanisë, hapja ndaj ideve të reja, ndaj teknologjive, produkteve dhe shërbime të reja, mundëson sukses afatgjatë.

- *Përvojë* – përvoja e mëparshme për udhëheqje të biznesit mundëson orientim më të mirë në biznesin e ri.

- *Inteligjenca* – inteligjenca si faktor për sukses të biznesit supozon që pronari posedon aftësi për analizim të problemeve, për sjellje të vendimeve nga më tepër alternativa, për planifikim strategjik, etj.

- *Përcjellja e risive dhe politika e përshtatshme e marketingut* – bizneset ekzistojnë për shkak të klientëve, dhe për këtë shkak nevojitet përshtatje e shpejtë ndaj risive bashkëkohore dhe udhëheqje të marketing politikës nëpërmjet së cilës biznesi i vogël do të jetë i njohshëm në mjedisin kur vepron, por edhe më gjerë.

SHEMBULLI 1

ANALIZË E BIZNES ORGANIZATËS “PROEKT” SHPK Shkup

Zotëri Atanas Mishkovski me biznesin e tij filloi menjëherë pas shërbimit të afatit ushtarak në vitin 1991. Në atë periudhë, kushtet për hapje të biznesit ishin mjaft të rënda dhe të komplikuar. Pengesa kryesore ishin procedura e ndërlikuar për regjistrim të firmës, si dhe sigurimi i mjeteve të mjaftueshme financiare për rrjedhim normal të veprimtarisë

Ndërmarrja “PROEKT” SHPK Shkup merret me tregti dhe instalim të materialeve elektronike dhe dritore. Me materiale dhe lëndë furnizohet nga jashtë, në bashkëpunim me firma prestigjioze ndërkombëtare, sidomos nga Italia. Tregu për këtë lloj të shërbimeve në fillimi ishte mjaft i kufizuar dhe përplot me pasiguri, për shkak të natyrës specifike të punës dhe çmimit relativisht të lartë të shërbimit. Në momente të caktuara ekzistonte rrezik i madh, për shkak të kushteve politike dhe bllokimit, që firma të mbyllet. Mirëpo, entuziazmi i madh, lufta për mbijetesë dhe dëshira e madhe për të pasur sukses në biznes, dhanë kontribut që firma jo vetëm të mbijetoi, por edhe të fillon të zgjerohet.

Ndërmarrja “PROEKT” SHPK Shkup u themelua me kapital të vogël fillestar prej 5.000 markave gjermane dhe me dëshirën e madhe për punë të z. Atanas Mishkovskit. Marrëveshjen e parë e realizoi me avansin e marrë për kryerjen e punës që paraqiste shtyllë shtytëse për punën e mëtutjeshme. Duhet të potencohet se edhe përkundër problemeve të mëdha financiare, prapë mbështetja që vinte nga rrethi i tij i ngushtë ishte e mirëseardhur.

Mundi i madh që u investua, dalëngadalë filloi ti jep rezultatet e pritura. Mundësinë e parë që iu ofrua për të ardhur deri në mjete të konsiderueshme financiare e shfrytëzoi për ta zëvendësuar pajisjen e vjetër elektro-instaluese me aparate të reja, të cilat ia lehtësonin punën dhe shpejtësinë e kryerjes së shërbimeve. Prej atëherë, arriti të zhvilloi rrjet të gjerë të kontakteve, i cili i mundësoi të vjen deri në projekte të cilat sillnin fitime të mëdha. Nëse në fillim dispononte me pak punë dhe mjete, sot ai posedon firmë të specializuar për instalim të pajisjeve elektronike dhe dritore të llojeve të ndryshme. Gjithashtu, disponon me hapësirë afariste të cilën e përdorë për shitje dhe si depo për vendosje e lëndëve dhe materialeve. Varësisht nga sasia e punës angazhon nga 10 deri në 15 të punësuar në objekt, ashtu që ndonjëherë ka ndodhur njëkohësisht

të jenë të punësuar edhe nga 30 persona. Firma disponon me furgon –trafik me qëllim special për veprimtarinë që e kryen.

Sot, z. Atanas Mishkovski në qendër të qytetit posedon objekt afarist dykatësh, në të cilin janë të vendosur zyrat e menaxherit dhe inxhinierëve. Ai objekt është njëri nga më të bukurit në lagje. Gjithashtu, u furnizua me dy vetura për transport të punësuarve dhe materialeve nëpër objektet në të cilat kryen aktivitetet punuese.

Gjitha vështirësitë e deriatëhershme dhe problemet e firmës rreth themelimit të saj dhe vendosjes në këmbë të shëndosha janë e kaluar.

Drejtimit themelore janë të vendosura. Situata e tanishme mundëson vendosjen e qëllimeve më të larta në biznes, siç janë zgjerimi i veprimtarisë me tregti të elektromaterialeve dhe pajisjeve dritore, si dhe sigurim i të drejtave përfaqësuese të një firme të njohur ndërkombëtare për instalime dhe efekte dritore.

SHEMBULLI 2

ANALIZË E BIZNES ORGANIZATËS “TEKNIKA INXHINERING” SHPK Shkup

Ndërmarrja “TEKNIKA INXHINERING” SHPK Shkup është e themeluar si biznes partner familjar në vitin 1998 nga vëllezërit Davor dhe Bojan Trifunovski, me mbështetje të plotë të familjeve të tyre. Ndërmarrja filloi me punë si shitore e pavarur tregtare. E njëjta punonte suksesshëm dy vite. Mandej u transformua në ndërmarrje me veprimtari kryesore eksport-import dhe tregti me të madhe dhe të vogël me materiale për ujësjellës, përçuese, sanitari dhe ngrohje qendrore. Në regjistrimin e firmës, si veprimtari e parë është futur – prodhimi. Por, edhe përkundër dëshirës së madhe për të filluar me prodhim, themeluesit hasnin në numër të madh të pengesave dhe keqkuptimeve, ndërsa për mbështetje as që bëhej fjalë.

Arsye kryesore për të formuar firmë ka qenë fakti që me forca dhe aftësi të përbashkëta të bëhet diçka personale, me çka do të përmirësohet, para se gjithash, gjendja financiare e familjes.

Njëra nga përparësitë kryesore të themeluesve, veçanërisht e Davorit, ka qenë sasia e pakufizuar e energjisë, entuziazmit, dëshirës për sukses, për të dalë në sipërfaqe përkundër gjitha pengesave dhe ndryshimeve, duke mos lejuar që askush të ndalet në realizimin e detyrave.

Armiku kryesor i suksesit ishte mungesa e parave dhe pamundësia për të fituar çfarëdo ndihme. Mundësitë për të fituar kredi bankare, veçanërisht kur bëhet fjalë për firmë private, ishin kurrfarë, sepse mjetet financiare ende u jepeshin vetëm firmave shoqërore.

Përvoja ishte në plan të dytë. Të dytë kishin përvojë të caktuar me tregti, sidomos Bojani i cili më herët është marrë me tregti të imët. Gjithë kësaj i ndërlidhet edhe dhuntia natyrale për tregti.

Problemi kronik me mungesë të parave u zgjodh me huazim nga disa individ privat. Bliheshin të mirat me çmime të ulëta, ndërsa shiteshin me çmime më të larta. Në periudhën fillestare të punës, kontribut të madh për suksesin ofronte prania e vazhdueshme e tyre në depot e firmave të mëdha, të cilët nuk ishin aspak të shpejtë dhe azhur në ndjekjen e çmimeve dhe dëshirave të shpenzuesve. Për dallim nga ata, Davori dhe Bojani ishin vazhdimisht të pranishëm gjithkund dhe parashikonin se cilit artikull dhe kur do ti rritet çmimi. Klientë më të mëdhenj të tyre u bënë firmat tregtare dhe ndërtime.

Volumi i veprimtarisë në vitin e parë të punës ishte 70.000 euro, ndërsa në vitin 2005 u fituan 500.000 euro me gjithsej 15 të punësuar dhe tre bashkëpunëtor të jashtëm.

Firma “TEKNIKA INXHINERING” SHPK Shkup ka të paguara dy halla prodhuese dhe depo me rreth 2.000 metra katror, të cilat tashmë janë gati dhe pritët miratimi i lokacionit të përshtatshëm. Në hallat parashihet instalimi i makinave për fillimin e prodhimit të produkteve të caktuara deficitare.

Në aspekt të zgjerimit të aktivitetit, ata janë ithtarë të zhvillimit intensiv dhe, para se gjithash, suksesin e shohin në përqendrimin e fuqive dhe diturisë ndaj veprimtarisë ose veprimtarive të caktuara. Si rezultat i orientimit të tillë, tashmë është arritur zgjerim i firmës me hapje të firmës së përzier për tregti në Moskë.

4. SHKAQET PËR MOSSUKSES TË BIZNESIT TË VOGËL

Kur bëhet fjalë për dështimet e biznesit të vogël të cilat sjellin mbylljen dhe falimentimin e biznesit, mund të thuhet se si më të shpeshta paraqiten dy grupe të arsyeve: ekonomike dhe financiare.

Arsyet ekonomike për dështimin me të cilin përballen bizneset e vogla janë të shumtë dhe të llojllojshëm, dhe ndërmjet tyre rëndësi më të madhe kanë:

Profiti i vogël – Arsyeja kryesore për fillimin dhe nisjen e biznesit është arritja e profitit. Rrjedhimisht, arsye kryesore ekonomike për mbyllje të biznesit është profiti i vogël. Në atë moment kur nuk do të jetë në gjendje të krijoj profit dhe ti mbulon

shpenzimet e punës së tij, biznesi i vogël do të dështon. Në atë rast, pronari i kompanisë, i motivuar për profit më të madh, lehtë mund të sjell vendim për mbylljen të biznesit ekzistues dhe kapitalin e tij ta transferoj në aktivitete të cilat mundësojnë profit më të madh.

Lokacion i gabuar – Kur planifikohet hapje e biznesit, sidomos në tregti dhe industri, çështja e lokacionit është tepër e rëndësishme. Zgjedhja e lokacionit duhet ti kënaqë kërkesat për infrastrukturë të volitshme, lëvizje të njerëzve, afërsi ndaj qendrave për furnizim, qasje në komunikacion, parking hapësirë, pozitë e volitshme e objekteve në mikro-hapësirë, etj.

Injorimi i ndonjërit nga këto elemente mund ti sjell shumë vështirësi pronarit në punën e biznesit të vogël.

Menaxhim i gabuar me rezervat – Rezerva e paraqet sasinë e produkteve ose lëndëve të gatshme që ruhet në depo. Edhe pse rezerva e lëndëve dhe materialeve e siguron furnizimin e papenguar të prodhimit, prapë ruajtja e sasive të papërshtatshme të rezervave mund të jetë arsye për dështimin e biznesit. Ruajtja e rezervave të mëdha të produkteve të gatshme, ose lëndëve dhe materialeve, jo vetëm që i zmadhon shpenzimet në punë, por “lidh” mjete të konsiderueshme të cilat munden në mënyrë më efektive të përdoren në aktivitete tjera të ndërmarrjes. Gjithashtu, rezervat e pengojnë ardhjen e parave nga shitja, të cilat nevojiten për fillim të ciklit të ri të prodhimit.

Konkurrenca – Beteja konkurruese e tregut mund të kontribuon për mospërfundimin e biznesit të vogël. Nëse nuk përcillet sjellja e konkurrencës, kualiteti i produkteve dhe shërbimeve të ofruara, kushtet e shitjes, etj., atëherë rrezikohet mbijetesja e biznesit. Nëse anashkalohen konkurrentët dhe nuk ndërmerren aktivitete për zvogëlimin e veprimit konkurrues, ekziston mundësia e lënies së tërësishme të tregut konkurrentëve, që do të rezultojë me zvogëlim gradual të profitit dhe dështim të biznesit.

Shitje e papërshtatshme – Pamundësia për tu njohur nevojat dhe dëshirat e shpenzuesve, sjell deri në ofertë të produkteve dhe shërbimeve për të cilat nuk ekziston kërkesë e përshtatshme.

Mungesë e përvojës – Për të pasur sukses, për shembull në tregti, duhet pasur përvojë në shitje. Ekzistojnë shumë raste kur është filluar biznesi i vogël, ndërsa përvoja është fituar gjatë punës, rast që shpesh paraqet arsye për dështimin e të njëjtit.

Shpenzime të larta – Zmadhimi i shpenzimeve gjatë realizimit të biznesit aktivitetit dhe pamundësia për zvogëlimin e tyre shkakton arritje të profitit më të vogël, me çka vëhet në pyetje ekzistimi i biznesit të vogël.

Grupi i dytë i arsyeve për dështim të biznesit të vogël janë arsyet financiare. Rëndësi më të madhe kanë:

Mjetet e pamjaftueshme financiare – Bizneset e vogla thuajse rregullisht përballen me mungesë të mjeteve financiare.

Burimi kryesor i mjeteve financiare për biznesin e vogël janë mjetet personale financiare, të cilat shpesh janë të vogla dhe nuk mjaftojnë për realizim të biznes idesë. Qasja në mjete financiare nga bankat është e kufizuar, sepse ekzistojnë shumë barriera që e pamundësojnë qasjen e bizneseve të vogla në këto burime. Bankat dhe institucionet tjera financiare në aspekt të kthimit të mjeteve nga bizneset e vogla shikojnë me dozë të madhe të mosbesimit.

Borxhet ndaj shtetit – Obligimet tatimore ndaj shtetit mund të jenë problem i madh, sepse paraqesin përpjekje shtesë financiare për biznesin e vogël.

Vështirësi gjatë pagesës – Duka pasur parasysh se ndërmarrjet e vogla disponojnë me nivel të ulët të mjeteve dhe me burime të paqëndrueshme financiare, pamundësia për pagesë të produktit të shitur ose shërbimit të kryer e ka kuptimin e rrezikimit të funksionimit të mëtutjeshëm të biznesit të vogël.

5. PËRPARËSITË DHE MANGËSITË E BIZNESIT TË VOGËL

Përparësitë e biznesit të vogël janë këto:

- Përparësia më e njohur e biznesit të vogël është *përshtatja e tij ndaj ndryshimeve të tregut*. Kjo do të thotë se biznesi i vogël pa vështirësi mund ta zvogëloj, gjegjësisht ta zmadhoj prodhimin, me qëllim të përgjigjes ndaj nevojave dhe kushteve të tregut.⁹ Gjithashtu, biznesi i vogël mundet lehtë ti përshtat çmimet e produkteve dhe shërbimeve të tij ndaj ofertës dhe kërkesës aktuale, lehtë të përshtatet ndaj kushteve aktuale të tregut. Aftësia për përshtatje të shpejtë nuk takohet tek biznesi i madh. Ai karakterizohet me ngadalshmëri ndaj ndryshimeve në rrethinë.

- Përparësi e biznesit të vogël është *mundësia e fillimit të lehtë të punës*, domethënë regjistrimi pa vështirës të veçanta. Për këtë çështje nuk ekzistojnë kufizime të rëndësishme të tregut ose institucionale.

- Në *biznesin e vogël profitin e posedojnë pronarët*. Rrjedhimisht, profiti që arrihet nga aktivitetet tërësisht i takon pronarit.

- Duke pasur parasysh faktin se pronari i ndërmarrjes më së shpeshti është edhe menaxher, *procesi i vendimmarrjes është i shpejtë dhe i thjeshtë*.

- *Sipas volumit, bizneset e vogla kanë ngarkesa më të vogla tatimore*, në krahasim me bizneset e mëdha.

⁹ B. Shuklev – “Menaxhment”, Fakulteti ekonomik, Shkup v. 1998 (f. 384)

Mangësitë e biznesit të vogël janë këto:

- *Bizneset e vogla përballen me problemin e sigurimit të mjeteve financiare.* Paratë të cilat pronari mund ti siguroj për të filluar biznes janë të kufizuara dhe shpesh nuk mjaftojnë në krahasim me nevojat për realizim të biznes idesë.

- *Bizneset e vogla nuk kanë besim tek bankat* sikur bizneset e mëdha, për shkak të paqëndrueshmërisë dhe afatshkurtësisë. Bankat rëndë vendosin ta financojnë biznesin e vogël.

- *Bizneset e vogla shpesh kanë udhëheqje të papërshtatshme.* Në vitet e para të punës, pronari mbështetet në një persona (në veten). Ai i kryen gjitha aktivitetet, si për shembull: shitës, organizator, kontabilist, etj. Me fjalë tjera, ai është “punëtor universal” i cili është tërësisht i orientuar ndaj probleme të përditshme. Ai nuk është në gjendje të angazhon specialistë dhe ta shfrytëzon diturinë e tyre. Kjo mungesë është e shprehur tek ato ndërmarrje që janë të organizuara sipas principit të vetëpunësimit ose “firma familjare”.

- *Bizneset e vogla mbulojnë treg të vogël dhe të kufizuar.*

NOCIONE KYÇE

*KURTHE NË BIZNESIN E VOGËL
PROBLEME NË BIZNESIN E VOGËL
SUKSESE NË BIZNESIN E VOGËL
DËSHTIM NË SUKSESIN E VOGËL*

PËRMBLEDHJE

Pronarët e bizneseve të vogla vazhdimisht janë të ekspozuar në rrezik për të rënë në disa të a.q. kurthe, të cilat mund të jenë shkak për dështim të biznesit. Të tilla janë: mungesa e aftësive sipërmarrëse, “jeta luksoze” dhe sjellja e papërshtatshme.

Suksesi dhe dështimi i ndërmarrjeve varet nga kombinimi i ndikimeve të brendshme dhe të jashtme, kështu, të suksesshmet faktikisht i njohin mundësitë dhe me ndihmën e anëve të forta të tyre i shfrytëzojnë, ndërsa u shmangen pengesave.

Mungesë, gjegjësisht anë e dobët e një ndërmarrjeje të suksesshme, që krijon probleme për të, mund të jetë: mungesa e hapësirës dhe mundësive prodhuese, vjetrimi i resurseve, mungesa e kuadrit të kualifikuar, atraktiviteti i pamjaftueshëm i produktit, problemet financiare dhe lokacioni i papërshtatshëm.

Me Çfarë sukcesi do të punoj një ndërmarrje e vogël, më së tepërmi varet nga

kualitetet e pronarit të biznesit ose menaxherit: motivimi, aftësia për të menduarit original, kreativ, kritik dhe analitik, aftësia për vendosje të marrëdhënieve të mira ndërnjerëzore, aftësi komunikuese, njohuri profesionale, fokusim ndaj blerësve dhe klientëve, investim në të punësuarit, njohje e mirë e aktiviteteve në biznes, sjellja e inovacioneve, përvojë, inteligjencë, ndjekja e risive dhe aplikim i politikës së përshtatshme të marketingut.

Kur bëhet fjalë për dështimet e biznesit të vogël të cilat sjellin mbylljen dhe falimentimin e biznesit, mund të thuhet se si më të shpeshta paraqiten dy grupe të arsyeve: ekonomike dhe financiare.

Përparësia më e njohur e biznesit të vogël është përshtatja e tij ndaj ndryshimeve të tregut.

Pyetje për diskutim:

1. Cilat janë kurthet më të shpeshta në të cilat mund të bien pronarët e bizneseve të vogla?
2. Cilat janë problemet e mundshme në biznesin e vogël?
3. Sipas kujt dallohen ndërmarrjet e suksesshme?
4. Numëroi faktorët për sukses të biznesit të vogël
5. Numëroi dhe sqaro arsyet për dështim të biznesit të vogël.
6. Numëroi përparësitë dhe dobësitë e biznesit të vogël.

5 BIZNES PLANI SI KORNIZË PËR INVESTIM

PËRMBAJTJE E TEMËS 5:

1. Procedura për planifikimin e biznesit të ri
 - 1.1 Nevoja për planifikim të biznesit të ri
 - 1.2 Rëndësia e biznes planit
 - 1.3 Përmbajtja e biznes planit
2. Karakteristikat e biznes planit
 - 2.1 Përgatitja e biznes planit
 - 2.2 Pjesët përbërëse të biznes planit

QËLLIMET E MËSIMIT:

Pas leximit të kësaj teme, Ju do jeni në gjendje:

- ta dini procedurën e planifikimit të biznesit të ri;
- ti shpjegoni karakteristikat e biznes planit;
- ta njihni mënyrën e përgatitjes së biznes planit;
- ti tregoni pjesët përbërëse të biznes planit.

1. PROCEDURA PËR PLANIFIKIM TË BIZNESIT TË RI

1.1. NEVOJA PËR PLANIFIKIM TË BIZNESIT TË VOGËL

Fillimi i biznesit personal është vendim i rëndësishëm dhe i rëndë, për të cilin nevojitet përgatitje: planifikim detal, mbështetje nga familja dhe nga të afërmit.

Të menduarit për fillim të biznesit paraqet fillim i planifikimit të biznesit. Faktikisht, planifikimi i biznesit paraqet transferim të idesë në realitet. Njohja e rrethanave, kapitali i siguruar, përvoja dhe ideja origjinale janë vetëm disa nga parakushtet për biznes të suksesshëm. Edhe pse asnjëherë nuk mundet saktësisht të parashikohet nëse dhe sa biznesi do të jetë i suksesshëm (rreziku gjithmonë ekziston), me përgatitje paraprake dhe me planifikim mundet në mënyrë të konsiderueshme të përmirësohen gjasat për sukses. Në kuadër të përgatitjes, para se gjithash, hyn të menduarit për përgatitjen e fillimit të biznesit.

1.2. RËNDËSIA E BIZNES PLANIT

Përpunimi i biznes planit i paraprinë “lindjes” së biznesit dhe paraqitjes së tij në treg. Biznes plani është i nevojshëm edhe për ndërmarrjet më të vogla, gjegjësisht ai është i nevojshëm pavarësisht madhësisë së biznesit. Secila biznes lëvizje e re sjell rrezik, ndërsa biznes plani ndihmon që rreziku të shqyrtohet dhe të zvogëlohet. Biznes plani i mundëson pronarit edhe një herë ta kontrollojë realizueshmërinë e biznes idesë së tij. Thënë me fjalë tjera, biznes plani e paraqet formën e shkruar të biznes idesë së pronarit të kompanisë.

Biznes plani mund të përpunohet nga ana e pronarit të ndërmarrjes, por jo rrallë herë, pronarët e bizneseve të vogla për këtë angazhojnë person profesional më me përvojë. Analiza e prezantuar në biznes planin shumë do e ndihmojë shqyrtimin nëse biznesi është i realizueshëm, dhe nëse mundet të mbijetojë dhe suksesshëm të zhvillohet.

Rëndësia e biznes planit është e shumëfishtë, sepse me ndihmën e tij pronari i ndërmarrjes do të mundet:

- *Të fiton parafytyrim të qartë për rreziqet eventuale gjatë realizimit të qëllimeve të tij* – me përgatitjen e biznes planit, pronari paraprakisht fiton mundësi të zbulojë problemet e mundshme në të ardhmen dhe të planifikoj zgjidhje për to.

- *Të paraqitet para investitorëve dhe para kreditorëve kur do të nevojitet ndihmë financiare* – zgjidhje optimale për secilin pronar të biznesit të vogël është të përpunojë

biznes plan para se të filloi me punë, e mandej vazhdimisht ta shqyrton dhe ta përmirëson (gjatë secilit ndryshim në biznes), ashtu që biznes plani të mundet në secilin moment ta pasqyron gjendjen e vërtetë për biznesin.

1.3. PËRMBAJTJA E BIZNES PLANIT

Në aspekt të përmbajtjes së biznes planit, mund të thuhet se nuk ekziston zgjedhje e unifikuar për atë se cilat elemente duhet ti përmbaj. Çfarëdo standardizimi i përmbajtjes së biznes planit paraqet zgjedhje joadekuate. Për secilën ndërmarrje dhe për secilin qëllim, autorët sugjerojnë biznes plan specifik. Mirëpo, në thelb secili biznes plan me të cilin planifikohet fillimi i biznesit të ri duhet ta ketë përmbajtjen në vijim: arsye për formim të biznesit, qëllime, lokacioni, analizë e tregut të furnizimit, analizë e tregut të shitjes, analizë themelore e zgjedhjes teknike dhe teknologjike, analizë fillestare financiare, të punësuarit e planifikuar, menaxhment strategjitë e planifikuara, marketing strategjitë e planifikuara, biografite e pronarëve gjegjësisht të menaxherëve kryesorë, si dhe analizë SWOT kujdesshëm e përpunuar (analizë për anët e forta dhe të dobëta të biznesit, për mundësitë dhe rreziqet).

2. KARAKTERISTIKAT E BIZNES PLANIT

2.1. PËRGATITJE E BIZNES PLANIT

Edhe përkundër asaj se ekzistojnë disa karakteristika gjatë përpunimit të biznes planit, përgjithësisht mund të thuhet se secili biznes plan duhet:

- qartë ti definon qëllimet e ndërmarrjes;
- ti tregon aktivitetet e nevojshme për arritjen e atyre qëllimeve;
- ti supozon pasojat financiare nga këto aktivitete.

Qëllimi i biznes planit është ta bind investitorin në zbatueshmërinë e idesë që ofrohet me të, por edhe në aftësinë e sipërmarrësit për ta realizuar të njëjtën. Biznes plani është udhërrëfyesi fillestar për vlerësim të suksesit të projektit dhe për vlerësim të profitabilitetit të tij. Ai duhet të përgjigjet në pyetjen kryesore të cilën e shtron secili investitor: Sa është projekti atraktiv dhe sa premtun se do ta mbulon rrezikun që është i ndërlikur me financimin e tij?

Biznes plani mirë i planifikuar paraqet mundësi për fitim të mbështetjes së nevojshme financiare (kreditim), por ai njëkohësisht paraqet bazë për punë të suksesshme

dhe zhvillimi të biznesit të vogël. Për atë qëllim, gjatë përpilimit të biznes planit, duhet kushtuar vëmendje rekomandimeve në vijim:

- *Ti shmangemi theksimit të tepruar* – asnjë e dhënë nga biznes plani nuk duhet të predimensionohet në përshkrim dhe secili element i tij duhet të vërtetohet me dokumente relevante;

- *Nevojitet përsëritje e disa elementeve në pjesë të ndryshme të biznes planit*, sepse numër i madh i lexuesve (bankieri, investitori, etj.) do ta tejkalojnë pjesën tjetër dhe do e lexojnë vetëm pjesën që atyre u intereson;

- *Biznes plani duhet të jetë i qartë dhe i shkurtër*;

- *Biznes plani duhet të përmbajë të dhëna të vërteta*, sepse secila informatë mundet të kontrollohet;

- *Biznes plani duhet të orientohet kah ardhmëria*, gjegjësisht në të duhet të theksohen trendet dhe parashikimet e reja në aspekt të lëvizjes së planifikuar;

- *Biznes plani duhet të jetë i unifikuar* –duhet ti dedikohet një veprimi afarist, domethënë të fokusohet në një mundësi si qëllim kryesor i ndërmarrjes;

- *Biznes plani duhet ta mbajë vëmendjen dhe interesin e atij që e lexon* (me ballinën dhe me përmbledhjen mundemi shumë të arrijmë për nxitjen e interesit);

- *Biznes plani duhet të shkruhet në vetën e tretë*.

2.2. PJESËT PËRBËRËSE TË BIZNES PLANIT

Përpilimi i biznes planit më së shpeshti nënkupton përgatitjen e këtyre kapitujve:

1. **Parathënie** – qëllimi i parathënies është sigurimi i qartësisë së aspekteve kryesore të biznes planit. Në një deri në dy faqe duhet të paraqiten:

- strategjitë kryesore të biznesit;
- aktivitetet më të rëndësishme që do të ndërmerren;
- mjetet e nevojshme për investim dhe mënyra e shfrytëzimit të tyre;
- përvoja e menaxhmentit në lidhje me ofertën e propozuar;
- rendimenti i prituri i kapitalit.

2. **Hyrje në biznes (historia e biznesit)** – kjo pjesë e biznes planit duhet të jetë rishikim konciz i biznesit dhe produkteve të tij, përfshirë edhe prapavijën e biznesit: histori e shkurtër, rezultatet e pritura, arsyet kryesore për të cilat futemi në projektin e ri dhe detaje për financimin e tanishëm të biznesit, struktura pronësore, borxhi, etj.

3. **Qëllime** – në këtë pjesë më saktësisht përcaktohen qëllimet që menaxhmenti i ka vendosur për biznesin dhe mënyra e arritjes së tyre (për shembull, si dhe kur planifikohet shitja ose si dhe kur do të jepen shërbimet?).

4. **Produkte (të mira dhe shërbime)** – Secili financier potencial, para se ti investon mjetet financiare, dëshiron ti dijë gjitha detajet për produktin. Për këtë arsye, në këtë pjesë identifikohet produkti (e mira ose shërbimi) me karakteristikat kryesore dhe fitimin për klientët potencial. Preferohet në biznes planin të përfshihen broshura dhe katalogë për të mirat dhe shërbimet.

5. **Tregu dhe konkurrenca** – Në këtë pjesë duhet të paraqiten gjithë konkurrentët e drejtpërdrejtë sipas llojit të produktit dhe sipas tregut gjeografik. Gjithashtu, nevojitet të përshkruhen dobësitë dhe përparësitë e konkurrentëve, si dhe parashikimi personal për atë se në cilën bazë ky biznes do jetë konkurrues. Kjo pjesë duhet të siguroj edhe analizë të klientëve ekzistues dhe potencial, madhësisë së tregut dhe orientimit të tij, si dhe analizë e konkurrencës potenciale.

6. **Metodat e marketingut dhe shitjes** – Kjo pjesë duhet të paraqet njohje të shkurtër me strategjinë globale të marketingut, para se gjithash me politikën e çmimeve të ndërmarrjes drejtuar ndaj përmirësimit të konkurrencës, si dhe njohje me politikën e promovimit: zgjedhjen e mediumit për propagandë, shpërblim të veçantë për personelin shitës për rezultatet në shitje, nivel i parashikuar i shpenzimeve për promovim dhe dobia e pritur nga kjo, etj. Më tej, në këtë pjesë duhet të analizohen mënyrat e mundshme për shpërndarje të produktit (rrjet shitës personal, nëpërmjet distributorëve të specializuar, nëpërmjet tregtisë me pakicë, import, dorëzim i drejtpërdrejtë, etj.).

7. **Ekipi i menaxherëve dhe kuadri** – Kjo pjesë është njëra nga më të rëndësishmet në biznes planin, sepse aftësia e ekipit menaxhues është njëri nga faktorët kyç për atë nëse investitori do të pajtohet të investoj në biznesin e ofruar. Prandaj duhet pasur parasysh momentet në vijim:

- raporti ndërmjet pronësisë dhe menaxhmentit (investitori parimisht është më i sigurt nëse menaxheri ka interes nga suksesi i biznesit, gjegjësisht nëse ka depozitë të veten në të);

- biografi e shkurtër e top menaxherëve, mosha e tyre, përvoja, profesionalizmi, rezultatet e deritanishme, arritje dhe kontribut në zhvillimin e ndërmarrjes;

- të dhëna për të punësuarit tjerë, pagat e tyre, shpërblimet, politika e zgjedhjes dhe trajnimit i kuadrove, etj.

8. **Analizë financiare** – Kjo pjesë e biznes planit duhet të përmbaj: deklaratë për profitin e planifikuar dhe dëmet e mundshme; parashikim për lëvizjen e parave në

dorë; shqyrtim i gjendjes ekzistuese dhe analizë e të hyrave dhe shpenzimeve (prag i rentabilitetit).

- *Deklarata e profitit të planifikuar dhe humbjet e mundshme* duhet të tregojë se biznesi i ofruar është fitimprurës. Ajo duhet në detaje ti paraqet supozimet dhe planet (për shitjen sipas sasisë dhe vlerave, shpenzimet, pagat) për periudhën dyvjeçare.

- *Parashikimi për lëvizjen e parave të gatshme* është i rëndësishëm për arsye se nga udhëheqja efektive e tyre varet edhe suksesi i biznesit. Afatet e pagesës janë të rëndësishëm për shkak të parashikimit të burimeve të mjaftueshme të mjeteve për mbulim të gjitha shpenzimeve.

- *Bilanci i gjendjes* e paraqet gjendjen e vërtetë të mjeteve dhe burimeve të tyre për ndërmarrjen.

- *Pragu i rentabilitetit* përcaktohet me analizë të gjitha të hyrave dhe shpenzimeve në periudhë të caktuar kohore, gjatë së cilës shpenzimet e tepruara në krahasim me të hyrat e kanë kuptimin e punës jorentabile (punë me humbje), ndërsa shpenzimet më të vogla në krahasim me të hyrat paraqesin punë rentabile (fitimprurëse).

9. Rreziku dhe shpërblimi – me këtë pjesë të biznes planit, menaxhmenti tregon se është i vetëdijshëm për rrezikun që ekziston dhe se me biznes planin ka ofruar zgjidhje për minimizimin e tij. Këtu duhet të potencohen anët e forta të projektit. Kjo pjesë duhet të përbëhet nga këto elemente: rreziqet e mundshme në secilën pjesë të biznesit; aktivitetet e ndërmarra ose që do të ndërmerren për minimizim të rrezikut; fitimi i investitorit nëse plani realizohet (për shembull, vlera e biznesit pas disa viteve dhe rendimenti i kapitalit në atë periudhë).

10. Artikuj – biografi të top menaxherëve, skema organizative, analiza e tregut, karakteristikat teknike të produktit, patente, leje, standarde industriale, referenca, paraqitje e gjendjes ekonomike dhe financiare për më së paku tre vitet e fundit, dhe projektim financiar për periudhën tre deri pesë vjeçare.

NOCIONE KYÇE

*PLANIFIKIM
BIZNES PLAN
INVESTITORË*

PËRMBLEDHJE

Planifikimi i biznesit paraqet transferim të idesë në realitet, dhe është i nevojshëm për tu vlerësuar përgatitja personale për fillim të biznesit dhe për tu vlerësuar gjasat e suksesit.

Secili biznes i ri përmban rrezik, ndërsa biznes plani ndihmon që rreziku të shqyrtohet dhe të zvogëlohet. Nuk ekziston zgjedhje e unifikuar për elementet e biznes planit dhe çfarëdo standardizimi paraqet zgjedhje të papërshtatshme. Mirëpo, mund të thuhet se biznes plani më së shpeshti i përmban këto kapituj: parathënie, histori të biznesit, qëllime, produkte (të mira dhe shërbime), tregu dhe konkurrenca, metodat e marketingut dhe shitja, ekipi i menaxherëve dhe kuadri, analiza financiare, rreziqe dhe shpërblime, artikuj.

Pyetje për diskutim:

1. Pse nevojitet planifikimi i biznesit të vogël?
2. Prej çka përbëhet procedura e planifikimit të biznesit të ri?
3. Shpjegoje kuptimin e biznes planit!
4. Cilat janë karakteristikat e përbashkëta të secilit biznes plan të ri?
5. Në cilat rekomandimet duhet pasur kujdes gjatë përpilimit të biznes planit?
6. Numëroi pjesët përbërëse të biznes planit!

6

HULUMTIMI I TREGUT

PËRMBAJTJA E TEMËS 6:

1. Lloje të hulumtimeve
2. Metodatat e hulumtimit
3. Instrumentet për hulumtim dhe procedura për përpunim të rezultateve
4. Madhësia potenciale e tregut
5. Segmentimi i tregut
6. Përparësia konkurrencte dhe diferencimi i prodhimeve
 - 6.1 Analizë e konkurrencës

QËLLIMET E MËSIMIT:

Pas leximit të kësaj teme, Ju do jeni në gjendje:

- ti paraqitni metodatat dhe llojet e hulumtimit të tregut;
- ta shpjegoni nevojën e ndërmarrjes për hulumtim të tregut;
- ti paraqitni qëllimet e hulumtimit;
- ti shpjegoni burimet e të dhënave, instrumentet e hulumtimit dhe teknikat e kontaktimit dhe matjes së madhësisë potenciale të tregut;
- ti shpjegoni kriteret për segmentimin e tregut;
- të kryeni analizë të konkurrencës;
- të zgjidhni marketing strategji të përshtatshme.

1. LLOJET E HULUMTIMEVE

Për tu kuptuar termi hulumtim i tregut, nevojitet që i njëjti të përkufizohet nga termi hulumtim i marketingut. Edhe pse këto dy nocione më së shpeshti identifikohen, prapë ekzistojnë dallime ndërmjet tyre. Hulumtimi i marketingut do të thotë mbledhje, fotografim dhe analizë sistematike e të dhënave për produktet dhe shërbimet, me qëllim të zbatimit të marketing strategjive të përshtatshme. Hulumtimi i tregut, nga ana tjetër, paraqet identifikimin e dukurive, studimin e arsyeve që kanë sjell tek ato dhe kushtëzimin e tyre reciprok, si dhe parashikim për veprimet e tyre të ardhme.

Hulumtimi i tregut faktikisht është nocion më i ngushtë nga hulumtimi i marketingut, që e përfshin tërë procesin nga prodhuesi deri te shpenzuesi.

Hulumtimi i tregut duhet të paraqet aktivitet permanent për secilën ndërmarrje, sepse paraqet bazë për vlerësimin e gjendjes së ndërmarrjes në rrethinën më të ngushtë. Nga rezultatet e hulumtimit të tregut do të varen vendimet që do të sillen në atë kompani në të ardhmen, në lidhje me punën e saj.

Siç në teori ekzistojnë pikëpamje të ndryshme rreth nocionit dhe thelbit të hulumtimeve të tregut dhe të marketingut, ashtu ekzistojnë edhe dallime në vendosjen e sferave në të cilat secila ndërmarrje duhet ti drejton hulumtimet e saja. Prapë, deri diku ekziston pajtueshmëri se hulumtimet e marketingut duhet të përfshijnë:

- analizë të tregut,
- analizë të produktit,
- mënyrat e shpërndarjes,
- shitja,
- çmimet,
- mënyrat e promovimit,
- analizë e konkurrencës.
- Në kontekst të asaj, mund të thuhet se hulumtimi i tregut që duhet ta bën secila ndërmarrje i ka këto karakteristika:
 - ai paraqet përdorim të metodave shkencore për zgjedhjen e problemeve që paraqiten në treg;
 - ai është disiplinë shkencore që merret me zbulimin dhe studimin e komponentëve të tregut: kërkesa, oferta dhe çmimet;
 - komponentët e tij themelor për analizë janë: nevojat e klientëve, kërkesa dhe shpenzimi;
 - ai i dedikohet mbledhjes dhe regjistrimit të gjitha fakteve që i dedikohen shitjes.

Nga këto karakteristika mund të konkludohet se hulumtimi i tregut, për të dhënë rezultate më të mira, duhet të mbështetet në informacione të mjaftueshme. Ato informacione duhet patjetër të jenë në kohë, kualitative dhe të sakta. Nga ato mund të vlerësohen mundësitë për realizim të qëllimeve të ndërmarrjes. Nëse ndërmarrja nuk disponon me informacione të mjaftueshme për nevojat e shpenzuesve në lidhje me produktin – përdorimin e tij ose shërbimin që e ofron, për kanalet e shpërndarjes, për aktivitetet e nevojshme promotive dhe për çmimet – nuk do të jetë në gjendje të sjell vendime të drejta për punën e sa të mëtutjeshme. Mirëpo, të gjitha të dhënat e fituara nuk kanë kurrfarë vlerë për ndërmarrjen. Prandaj, ekzistojnë metoda të ndryshme për analizim të vlerës së informacioneve që fitohen nëpërmjet hulumtimit. Ekzistojnë dy lloje të mundësisë:

- *Mundësi objektive*, e cila merret në bazë të dhënave nga përvojat;
- *Mundësi subjektive*, e cila përcaktohet sipas mendimit të personave kompetent që marrin pjesë në procesin e planifikimit të punës së ndërmarrjes dhe në sjelljen e vendimeve.

2. METODAT E HULUMTIMIT

Në teorinë dhe praktikën për hulumtim të tregut shfrytëzohen metoda të ndryshme për mbledhje të informatave. Kjo është e kuptueshme, nëse merret parasysh rëndësia që e ka hulumtimi i tregut për secilën ndërmarrje. Plot të dhëna të nevojshme për sjelljet e shpenzuesve, qëndrimet e tyre, motivet për blerje, etj., mund të fitohen nëpërmjet aplikimit të ndonjëres nga metodat në vijim:

- metoda historike,
- metoda e vëzhgimit,
- metoda e hetimit,
- metoda eksperimentale,
- metoda e ekzemplarit.

1. Metoda historike është metodë e mbledhjes së të dhënave të drejtpërdrejta. Bazohet në ndarjen përzgjedhëse të dhënave që ndërmarrja i ka fituar nëpërmjet hulumtimeve në të kaluarën, ose janë të botuara në publikime të ndryshme. Njohja e mirë e qëllimeve të kompanisë ka rëndësi të madhe, për të bërë përzgjedhje të drejtë të dhënave nga të shumtat në dispozicion. Gjatë zbatimit të kësaj metode, janë të mundura më tepë qasje, edhe atë:

- *Qasja krahasuese* – krahasohet një dukuri në treg në të kaluarën me dukuri tjetër të ngjashme, dhe përpqimi të nxjerrim disa ligjshmëri në ndodhitë. Qasja

krahasuese është procedurë e përgjithshme e shfrytëzuar në jetesën njerëzore. Një send e krahasojmë me tjetër, për ta vendosur në sistematizimin e sendeve. Prandaj kjo është metodë e përgjithshme, çdoherë e pranishme në hulumtim. Me të krahasohen dukuri të ndryshme dhe të ngjashme, si dhe komponente të ndryshme të dukurisë së njëjtë. Kusht themelor për zbatim të kësaj metode është ekzistimi i kuantumit të caktuar të dukurive të njëjta ose të ngjashme. Hulumtohen lidhjet, struktura, komponentët, ngjashmëritë dhe dallimet e sendit të njohur ose të panjohur.

- *Qasja statike* – shqyrtohet ndonjë dukuri në kohë të caktuar, në një shkallë të zhvillimit të saj;

- *Qasja dinamike* – dukuria hulumtohet në lëvizjen e saj nëpërmjet periudhës së caktuar kohore;

- *Qasja statistike* – merren parasysh të dhëna të ndryshme statistikore që i përkasin një dukurie dhe të njëjtat përpunohen, me qëllim të nxjerrjes së elementeve më karakteristike. Lëndë e hulumtimit të këtillë janë dukuritë masovike, mbledhja e dukurive të llojit të caktuar (masë statistikore) në evidencën e institucioneve të ndryshme. Nga këto burime kryet zgjedhje dhe të dhënat analizohen, krahasohen ose në mënyrë eksperimentale zbatohen. Synimi është të përcaktohet kuantitet dhe kualitet i caktuar i dukurive, përhapja e tyre, karakteristikat dhe zhvillimi i tyre.

2. Metoda e vëzhgimit bazohet në aftësinë e njeriut, si qenie e mençur, vazhdimisht ti vëzhgon ndodhitë në rrethin e tij më të ngushtë ose më të gjerë. Mirëpo, metoda e vëzhgimit në asnjë rast nuk do të thotë vëzhgim i painteresuar i secilit njeri, por përkundrazi, supozon ekzistimin e këtyre karakteristikave:

- vëzhgimi ti drejtohet dukurisë së caktuar,
- vëzhgimi të jetë sistematik,
- të regjistrohen gjitha ndodhitë,
- të kontrollohen të gjitha të dhënat e fituara.
- Edhe në zbatimin e kësaj metode mund të zbatohen qasje të ndryshme:
- vëzhgim struktural – personi që e vëzhgon dukurinë, tërësisht e njeh të njëjtën,
- jostruktural – kur kryet vëzhgim sipas vlerësimit personal,
- vëzhgim në kushte natyrore,
- vëzhgim në kushte artificialisht të krijuara (laborator),
- vëzhgim gjatë së cilit personat e vëzhguar janë në dijeni për atë,
- vëzhgim gjatë së cilit personat e vëzhguar nuk janë në dijeni për atë.

Me këtë metodë mund të mblidhen vetëm të dhëna të dukshme, dhe ajo mundet të zbatohet për dukuri që zgjasin relativisht shkurt.

3. Metoda e hetimit është metoda më e aplikueshme për hulumtim të tregut. Në praktikë, kjo metodë në tërësi identifikohet me hulumtimet e tërësishme të tregut, sikur të jenë sinonime. Me të fitohen të dhëna për dukuri konkrete në treg, në moment saktësisht të caktuar të hetimit.

Karakteristike për këtë metodë është ajo se deri në të dhëna vihet nëpërmjet pyetjeve të parashtruara rrethit më të gjerë të njerëzve (shpenzues, familje, institucione, shpërndarës, udhëtar tregtar, ekspertë). Prandaj, prej rëndësie të veçantë është që pyetjet të jenë të qarta, të njëkuptimta dhe t’iu parashtrohen njerëzve mirë të zgjedhur. Me metodën e hetimit mund të fitohen informata për praninë e dukurisë së caktuar – analizë kuantitative, dhe të dhëna për gjendjen dhe shkallën e zhvillimit të dukurisë - analizë kualitative.

Nga aspekti i mënyrës në të cilën kryet hetimi, mund të thuhet se ekzistojnë tre lloje të teknikave, edhe atë:

- *teknika e komunikimit të drejtpërdrejtë*
- *teknika e komunikimit të shkruar*
- *panel teknika*

Komunikimi i drejtpërdrejtë paraqet bisedë ndërmjet hetuesit dhe personit që hetohet, me parashtrim të pyetjeve. Ajo mund të arrihet edhe nëpërmjet telefonit. Në të dyja rastet bëhet fjalë për komunikim të drejtpërdrejtë, ma dallimin se komunikimi me telefon është relativisht më i shpejtë dhe më i lirë, sepse lehtë arrihet deri tek hetuesit. Mirëpo, mund të jetë problem identifikimi i hetuesit për shkak të mungesës së kontaktit vizual. Të dyja teknikat e hetimit kanë përparësitë dhe mangësitë e tyre. Kështu për shembull, ato janë metoda elastike, sepse mundësojnë ndryshime gjatë bisedës, parashtrim të pyetjeve shtesë, sqarim i paqartësive eventuale, si dhe stimulim i hetuesit për bashkëpunim. Si anë negative të këtyre teknikave mund të paraqiten: koha e nevojshme për kontakt të veçantë me secilin hetues, nevojitet aftësi dhe trajnim i hetuesit për të fituar besim tek personi që hetohet dhe të fiton të dhëna relevante dhe të sakta.

Tek *komunikimi i shkruar*, hetuesit vetë përgjigjen në pyetësorët që iu dërgohen nëpërmjet postës. Hetuesi nuk është fizikisht prezent derisa realizohet hetimi, dhe nuk mundet të vepron ndaj subjektit në aspekt të shpjegimit të paqartësive eventuale. Prandaj, mund të fitohen përgjigje të papërshtatshme.

Panel teknika shfrytëzohet kur të dhënat duhet të mblidhen në mënyrë të vazhdueshme. Nën panel nënkuptohet grup e vazhdueshme e personave hetues, me të cilët vendoset lidhje e përhershme dhe nga të cilën në mënyrë permanente mblidhen të dhëna. Ekzistojnë më tepër lloje të paneleve, si për shembull: panel i shpenzuesve,

panel i shitoreve, panel i teleshikuesve, panel i amvisërive, etj.

4. Metoda e eksperimentit paraqet simulim i situatës nëpërmjet së cilës matet ndikimi i ndonjë dukurie ndaj tjetrës. Ajo mund të jetë e pakontrollueshme, kur matet ndikimi i një faktori, ndërsa të tjerët injorohen; dhe e kontrollueshme – kur ekzistojnë njësi kontrolluese. Gjatë zbatimit të kësaj metode shfrytëzohen teknikat në vazhdim:

Intervistë e jodrejtuar – është intervista gjatë së cilës ekziston liri e madhe e hulumtuesit në udhëheqjen e intervistës, edhe pse gjithmonë duhet të ekzistojnë bazë e bisedës. Më së shpeshti jepet kornizë e përgjithshme rreth asaj se çka do të bisedohet. Hulumtuesi është i lirë në parashtrimin e pyetjeve, renditjes së tyre dhe gjerësisë së bisedës.

Intervista eksperimentale - me të cilat hulumtohen qëndrime të caktuara të hetuesve, ndërsa përbëhen nga asociacione të fjalëve, teste të perceptimeve, fjali të pazgjidhura, etj.

Intervista për verifikim të hipotezave – të cilat përdoren si dëshmi të rezultateve të fituara nga hulumtimet. Në këtë grup janë të njohur testet e produktit, të cilat shërbejnë për verifikim të dhënave të fituara nëpërmjet hulumtimit për ndonjë produkt konkret.

5. Metoda e ekzemplarit – është metodë e cila gjen përdorim të gjerë gjatë hulumtimit të tregut. Përbëhet nga ekzemplar i caktuar i marrë nga popullata dhe testimi përkatës, me pyetësor të dhënë. Rezultatet e fituara përpunohen dhe analizohen, dhe prej tyre nxirren përfundime në lidhje me pyetjen.

3. INSTRUMENTE PËR HULUMTIM DHE PROCEDURA PËR PËRPUNIM TË REZULTATEVE

Procesi i hulumtimit të tregut është i gjatë dhe përfshin numër të madh të dhënave, nga përpunimi i drejtë i të cilëve do të varet edhe vetë rezultati. Në atë proces përdoren instrumente të ndryshme në varësi nga dukuria që hetohet, hetuesi, koha, mjetet, etj. Nën instrument nënkuptohet mjeti me ndihmën e të cilit mbledhen të dhënat. Instrumente më të zbatuara janë: pyetësori dhe përkujtuesi për intervistë.

1. Pyetësori paraqet mjetë për mbledhje të dhënave nga hetuesit, pa komunikim të drejtpërdrejtë me ta. Ai zbatohet në bazë të ekzemplarit të zgjedhur.

Sipas karakteristikave, pyetësori mund të jetë:

- i formalizuar;
- i joformalizuar;
- i kombinuar.

I formalizuar (standard) – Gjitha pyetjet janë të mbyllura (janë të dhëna modalitetet e përgjigjeve).

I joformalizuar – pyetja është e parashtruar, përgjigja është e hapur, gjegjësisht e jep vetë subjekti.

I kombinuar – Disa nga pyetjet janë të hapura, disa të mbyllura, ndërsa në përgjigjet e mundshme vendoset modalitet rezervë (tjetër, çka dhe ngjashëm).

Pyetësorët standard janë më ekonomik, por të jostandardizuarit futen në thelbin e problemit, me ç'rast hetuesi në mënyrën më adekuate do ta jepte përgjigjen. Pyetësi i jostandardizuar është më i rëndë për përpunim.

2. Intervistë – Intervista është bisedë shkencore. Ajo është teknikë e mbledhjes së të dhënave nëpërmjet komunikimit të drejtpërdrejtë, gojor dhe personal ndërmjet hulumtuesit dhe hetuesit. Intervista nuk e përjashton ekzistimin e instrumentit – përkujtues me pyetje konkrete dhe modalitete. Por, pyetjet duhet të parashtrohen drejtpërdrejtë. Për ndarjen e intervistave tashmë i bë fjalë, mirëpo, duhet të përmendet se sipas punës së atij që interviston, ekzistojnë:

- intervistë e jodrejtuar;
- intervistë e drejtuar.
- *Intervistë e jodrejtuar* është intervista ku ekziston liri e madhe e hulumtuesit në udhëheqjen e së njëjtës, edhe pse çdoherë duhet të ekzistoj bazë e bisedës. Më së shpeshti, është e dhënë kornizë e përgjithshme e asaj që do të bisedohet, por jo edhe çka do të bisedohet. Hulumtuesi është i lirë në parashtrimin e pyetjeve, renditjen e tyre dhe gjerësisë së bisedës.

- *Intervistë e drejtuar* – Ekziston skemë saktë e përpunuar për atë se çka dhe si do të bisedohet. Liria e hulumtuesit është e kufizuar. Biseda rrjedh në kornizat e problemit, pyetjeve, radhitjes dhe modalitetit të përgjigjeve.

Pasi procesi i hulumtimit të tregut kalon nëpër më shumë faza, nevojitet njohje dhe zbatim i tyre, nëse dëshirohet që rezultatet e fituara të jenë të besueshëm. Në atë kuptim, ekzistojnë 4 faza të hulumtimit:

- mbledhje dhe prezantim i të dhënave (në grafika, tabela, ekrane);
- përpunim dhe analizë e të dhënave të mbledhura;
- sjellje e përfundimeve dhe rekomandimeve;
- përpunim i raportit.

Mbledhja e të dhënave në hulumtim duhet të kryet nga anketues të trajnuar, për shkak të fitimit të dhënave të besueshme. Trajnimi dhe përgatitja e tyre përbëhet nga referime gojore, intervistë provuese, vëzhgim nga instruktorë në teren dhe provim i anketuesve nga ana e instruktorëve.

Përpunimi dhe analiza e të dhënave kryet sipas programeve paraprakisht të përgatitura dhe përbëhet nga:

- rregullimi dhe kodimi i të dhënave;
- kontrollimi i ekzemplarit;
- tabelimi;
- nxjerrja e konkludimeve statistike.

Në këtë fazë duhet të zbulohen gabimet eventuale dhe të njëjtat të largohen, që të mundën të dhënat saktësisht të përpunohen. Më së thjeshti është të kryet tabelim i tyre, për shkak të qartësisë më të madhe dhe mundësisë të nxirren konkludime, gjatë së cilës shfrytëzohen metoda më të ndryshme (metodë e korrelacionit dhe regresit, metodë e trendit me madhësi të gjysmë-mesme, etj.) Në kohën më të re, kjo fazë tërësisht realizohet në mënyrë kompjuterike.

I tërë procesi i mbledhjes së të dhënave dhe rregullimi e analizimi i tyre ka për qëllim *nxjerrjen e konkludimeve të drejta* në lidhje me dukurinë e hulumtuar në treg. Konkludimet mund ti dedikohen një pjese të dukurisë së hulumtuar ose komplet dukurisë. Ato duhet të jenë bazë për dhënien e rekomandimeve, të cilat mund të shfrytëzohen në procesin e sjelljes së vendimeve të lidhura me punën e një ndërmarrjeje.

Faza e fundit në hulumtimin e tregut është përpunimi i raportit nga hulumtimi. Analiza e të dhënave dhe i tërë procesi i hulumtimit të tregut duhet të ofron fotografi të plotë për dukurinë e hulumtuar, duhet të përmbaj konkludime dhe të ofron rekomandime. Nga konkludimet duhet të del mënyra e realizimit të qëllimeve. Prandaj, përpunohet dokument përfundimtar nga hulumtimi – raport. Zakonisht ai i përmban këto pjesë:

- ballinë;
- përmbajtje;
- hyrje;
- metodologji të hulumtimit;
- rezultate;
- konkludime dhe rekomandime;
- artikuj.

4. MADHËSIA POTENCIALE E TREGUT

Në teorinë dhe praktikën e marketingut, rëndësi të veçantë ka problematika e tregut, dhe marrëdhëniet e vendosura në ato korniza ndërmjet ofertës dhe kërkesës. Tek ne, kur përmendet fjala marketing, më së shpeshti na shkon ndërmend shitja ose diçka

tjetër e lidhur me hulumtimin e tregut. Tregu është rregullatori më i rëndësishëm në punën e subjekteve ekonomike.

Sipas njërës nga definicionet, nën nocionin treg nënkuptohet “marrëdhënia e tërësishme ndaj ofertës dhe kërkesës, e cila në vend dhe në kohë të caktuar ndikon ndaj pozitës së produkteve të caktuara, dhe përmbledhje e gjitha institucioneve, sferave dhe pajisjeve të cilat mundësojnë kontakt të organizuar dhe të përhershëm ndërmjet blerësve dhe shitësve”. Definicioni sugjeron në atë se për të pasur shkëmbim, në treg duhet të ekzistoj ofertë dhe kërkesë, të ekzistojnë të mira dhe shërbime të caktuara që janë objekt i shkëmbimit, dhe e gjithë kjo të realizohet jo vetëm në hapësirë të caktuar, por edhe në kohë të caktuar.

Nën ***madhësi potenciale të tregut*** nënkuptohet shitja e mundshme maksimale të gjithë ofruesve të produkteve – të mira dhe shërbime. Ajo e përfshin shitjen e tërësishme të mundshme në hapësirë të caktuar gjeografike, të gjithë prodhuesve, në periudhë të caktuar kohore. Kjo faktikisht do të ishte numri maksimal i shitjeve të tërësishme, kur produktet rregullisht ishin blerë nga gjithë blerësit.

Për dallim nga madhësia potenciale e tregut, ***madhësia potenciale e shitjes*** e paraqet pjesën e potencialit të tregut të cilën një ndërmarrje pret ta arrin në shitjen e produkteve të saja. Për orientimin personal të marketingut, ndërmarrjes i nevojitet përcaktimi i dy madhësive: potencialit të tregut dhe potencialit të shitjes. Përveç kësaj, nevojitet edhe vlerësimi i ***fuqisë blerëse të tregut***. Gjithmonë do ekzistoj kategori e caktuar e blerësve, të cilët pa marrë parasysh Çfarë mund të lejojnë, për arsye të ndryshme përmbahen nga blerja. Nga ana tjetër, madhësia potenciale e tregut nuk është konstante ndaj së cilës nuk mundet të ndikohet nëse ekzistoj periudhë mjaftueshëm e gjatë kohore. Zmadhimi i madhësisë potenciale së tregut është i mundur me:

- tërheqje e blerësve ekzistues të blejnë më tepër produkte;
- tërheqje e kategorive të reja të blerësve të cilët deri atëherë nuk e kanë blerë produktin.

Gjatë matjes së madhësisë potenciale të tregut, rëndësi të veçantë ka përcaktimi i saktë i produktit, hapësirës dhe kohës në të cilën kryet matja. Shumë është rëndë të përcaktohet tregu i prodhimit për shkak të variacioneve të ndryshme që ekzistojnë në treg. Nga këtu, tregu i prodhimeve ndahet në:

- treg të prodhimeve për konsumim prodhues dhe shërbyes, dhe
- treg të prodhimeve për konsumim personal.

Tregu i prodhimeve për konsumim prodhues dhe shërbyes mund të ndahet në: treg i pajisjeve, treg i materialeve për prodhim, etj. Tregu i prodhimeve për konsumim

personal ndahet në: treg për të mira shpenzuese të përhershme (automjete, televizorë, kompjuterë, etj) dhe treg i prodhimeve për konsumim të gjerë. Prandaj, gjatë përcaktimit praktik të madhësisë potenciale të tregut, duhet saktë të definohet produkti. Nga aspekti gjeografik, ndarja më e shpeshtë e tregut është në: lokal, regjional, vendor dhe në treg të jashtëm. Termet kohore më së shpeshti përcaktohen në bazë të muajve, kuartaleve ose viteve, ndërsa shpesh përdoret edhe termi sezon.

Të dhënat statistikore për popullatën, ndërmarrjet dhe sasitë e realizuara në periudhën e kaluar, paraqesin të dhëna të cilat përdoren për përcaktim të madhësisë potenciale të tregut. Për tu precizuar nevojat, motivet dhe sjellja e blerësve, dhe të shqyrtohet nëse ekziston treg për produktin e ndërmarrjes përkatëse, bëhet **analizë e tregut**. Ekziston analizë kualitative dhe kuantitative. Analiza kualitative duhet të jep përgjigje në pyetjen se cila kategori e blerësve e përbëjnë tregun e tij, derisa analiza kuantitative bëhet për tu përcaktuar sasia e prodhimeve të cilën tregu mund ta pranoj. Vetëm rezultatet e plota dhe të fituara në bazë të fakteve, mundën të jenë bazament për sjelljen e vendimeve të cilat janë të rëndësishme vendimtare për punën e mëtutjeshme të ndërmarrjes.

5. SEGMENTIMI I TREGUT

Ndarja ose segmentimi i tregut sipas kriterëve të ndryshe bëhet me qëllim të ndihmës në zgjedhjen e marketing strategjisë përkatëse të ndërmarrjes. Pasi tregu është mjaft heterogjen (numër i madh i shpenzuesve me nevoja të ndryshme, cilat i plotësojnë në mënyra të ndryshme), nevojitet kryerje e ndarjes së tregut në pjesë homogjene, sipas kriterëve saktësisht të përcaktuara, gjegjësisht segmentim i tregut.

Në thelb, segmentimi i tregut përbëhet nga:

- Zbulim i segmenteve të tregut të cilët përbëhen nga shpenzues me karakteristika të ngjashme dhe rrethina në të cilën jetojnë;
- Aftësim i marketing strategjisë për plotësim të nevojave të shpenzuesve në segmente të caktuara.

Koncepti i ndarjes së tregut bëhet në bazë të supozimit se shpenzuesit dallohen në nevojat dhe motivet e tyre, dhe se dallimet manifestohen nëpërmjet kërkesave për produkte dhe shërbime të tregjeve. Teorikisht, gjithmonë kur në treg ekzistojnë dy ose më tepër blerës, ndërsa nevojat e secilit prej tyre janë të ndryshme, ekziston nevojë nga segmentim i tregut.

Arsyeja kryesore që ndërmarrje të bën segmentim në treg është se ky i fundit nuk është homogjen, dhe se shpenzuesit jo vetëm që dallohen ndërmjet tyre, por tregojnë edhe sjellje të ndryshme në treg. Prandaj, ndërmarrja nevojitet ta identifikon atë pjesë (segment) të tregut që është shpenzues më i madh i produkteve të tij, që ti shqyrton nevojat dhe kërkesat e atij segmenti shpenzues, në aspekt të funksionalitetit dhe dukjes së produktit.

Kriteret sipas së cilave mund të kryet segmentim i tregut janë këta:

Të dhëna demografike – këtu bien rajoni gjeografik, përbërja dhe madhësia e familjeve, nevojat psikologjike, profesioni, të ardhurat e familjeve, përkatësia etnike, statusi familjar, numri i të punësuarve në familje, etj.

Mënyra e sjelljes – sasia e konsumimit të produktit, përvoja e mëparshme me të, lojaliteti ndaj markës së caktuar, mënyra e fjalimit (shprehja), statusi social, statusi shoqëror, religjioni, etj.

Karakteristikat fizike – gjinia, mosha, dallimet fizike, etj.

Karakteristikat psikologjike – niveli i inteligjencës, karakteristikat e personalitetit, interesat për zbavitje, nevojat psikologjike, pretendimet politike, etj.

Kushtet e tregut – kanalet e shitjes, konkurrenca shkallore, etj.

Pasi të mbarohet segmentimi i tregut, ndërmarrja mundet ti identifikon klientët e vet nëpërmjet marketingut të drejtuar. Ndërmarrja drejtohet ndaj një segmenti të caktuar të tregut dhe dizajnon marketing program të veten për produkt ose shërbim të caktuar. Në atë mënyrë, në treg ofrohet produkt i cili është i kërkuar për momentin.

Sipas së lartpërmendurës, zgjedhja për të shitur produkt të mirë nuk është e mjaftueshme vetvetiu. Së pari, duhet të bëhet hulumtim i tregut për tu përcaktuar madhësia e tij, gjegjësisht sa shpenzues potencial ka, sa dhe cilat segmente të tregut do të përfshihen, cila është konkurrenca dhe a ekzistojnë indikacione se tregu i planifikuar nuk është i shërbyer përshtatshëm. Mandej definohet marketing strategjia, e cila do të siguron përparësi konkurrencte dhe do ti jep rezultatet e kërkuara.

6. PËRPARËSIA KONKURRENTE DHE DIFERENCIMI I PRODUKTEVE

Kur bëhet fjalë për mënyrat e zgjerimit të tregut, vazhdimisht kemi parasysh konkurrencën dhe ballafaqimin me të, nëpërmjet aplikimit të strategjive të ndryshme. Nga këtu, parashtrohet pyetja: Si të jemi hap para konkurrencës?

Gjithçka që u përmend deri më tani për hulumtimin e tregut, duhet të rezultojnë me formulim të marketing strategjisë. Ndërmarrje vendoset për një, ose më shpesh kombinim të më shumë strategjive të cilat më së tepërmi i përgjigjen qëllimeve të parashikuara në momentin e dhënë. Strategji më shpesh të aplikuara janë:

- strategjia e segmentimit të tregut,
- strategjia e diferencimit të produkteve – të mira dhe shërbime.

Për dallim nga strategjia e segmentimit të tregut e cila do të thotë aftësim të produktit ndaj kërkesave të tregut, diferencimi i produkteve dhe shërbimeve e paraqet strategjinë e ndërmarrjes për zmadhim të kërkesës së prodhimeve dhe shërbimeve të saja. Me diferencimin e produktit – të mirës ose shërbimit, ndërmarrja e zgjeron pjesëmarrjen e saj në treg dhe mundohet të siguron kontroll ndaj një pjese të tregut.

Kombinimi i instrumenteve të marketing-përzierjes do të varet nga ajo nëse produkti është homogjen ose i diferencuar. Nga ajo do të varet edhe formimi i çmimit. Nëse produkti është homogjen, atëherë çmimi i tij do të formohet sipas çmimit ekzistues të tregut, ndërsa nëse produkti është i diferencuar, atëherë ndërmarrja do të ketë liri më të madhe në formimin e çmimit, sigurisht duke i pasur parasysh gjithë faktorët tjerë të tregut.

Diferencimi i produktit bazohet në:

- **dallimin fizik të produktit** nga produktet tjera, i cili lehtë dallohet dhe demonstron,
- **dallimin psikologjik** të cilin e krijon propaganda ekonomike.

Dallimi fizik është i rëndësishëm kur blerësit janë të motivuar në mënyrë racionale, ndërsa ai psikologjik kur janë të motivuar në mënyrë emotive gjatë blerjes së produktit.

Gjatë diferencimit të produktit, aksenti vendoset në çmimin si instrument i marketing-përzierjes. Gjatë kësaj, qëllimi është që kërkesa nga ana e kategorisë përkatëse të shpenzuesve të drejtohet ndaj produktit, edhe pse në thelb ai është i ngjashëm me produktet e konkurrencës. Me rëndësi është që këto dallime të vogla të produkteve të përgjigjen nevojave të blerësve, të cilat ende nuk janë të plotësuara.

Me diferencimin, produkti në sytë e blerësve duhet të duket më i ndryshëm nga produktet e konkurrencës, por jo edhe tërësisht i ndryshëm. Ai duhet të duket pak më i mirë nga tjerët, por ende të jetë në kategorinë e njëjtë të prodhimeve. Nëse identifikohet me produktet tjera, ekziston rreziku të kënaq vetëm pjesë të vogël të tregut. Prandaj kjo strategji zbatohet për produkte të cilat janë të dedikuara për rreth të gjerë të shpenzuesve, gjatë së cilës aktiviteti promovues luan rol të rëndësishëm (produkte kozmetike, mjete për higjienë personale dhe shtëpiake, etj.).

Edhe pse strategjia e diferencimit të produktit jep liri të konsiderueshme në formimin e çmimit, duhet pasur kujdes, sepse dallimet e mëdha në çmime mund ti drejtojnë blerësit të përcaktohen për produktet e konkurrencës, çmimet e të cilëve janë më të lira. Vetëm me sjellje të këtillë, ndërmarrja mund të siguron përparësi konkurrencte.

6.1. ANALIZA E KONKURRENCËS

Pasi ndërmarrja do ti bën hapat e paraqitura në hulumtimin e tregut, pason analizë detaje e konkurrencës. Kjo nuk do të thotë se duhet ta analizon vetëm konkurrencën momentale (konkurrentët direkt dhe indirekt), por do të duhej të zbuloheshin edhe ato ndërmarrje të cilat para pak kohësh janë tërhequr nga biznesi. Shumica prej tyre sigurisht kanë qenë konkurrencë e drejtpërdrejtë. Është me rëndësi që ato të analizohen, për të mësuar nga gabimet e huaja. Informatat e nevojshme mund të merren nga raportet oficiale, njohuritë personale, informata nga të ish të punësuar në ato ndërmarrje, etj.

Hapi tjetër është analiza e konkurrencës direkte dhe indirekte. Për këtë, më të përshtatshëm janë analizat e pesë faktorëve: çmim, lokacion, pajisje, lloji i konkurrencës dhe rang.

- **Çmimi** i dedikohet produkteve dhe shërbimeve të konkurrentëve dhe mund të jetë: (më) i lartë, i mesëm ose (më) i ulët, në krahasim me çmimin e produktit ose shërbimit që ndërmarrja e ofron.

- **Lokacioni** i konkurrentit mund të jetë: (më) i mirë, (më) i keq ose i njëjtë me ndërmarrjen që e kryen analizën.

- **Pajisja** i dedikohet objektit të konkurrentit, i cili i krahasuar me atë personal mund të jetë: (më) i mirë, (më) i keq ose thuajse i njëjtë.

- **Lloji i konkurrencës** i dedikohet konkurrencës direkte ose indirekte.

- **Rangu i konkurrentit**, varësisht nga rezultatet e fituara nga analizat e mëparshme, mund të jetë nga **1** deri në **10**, që do të thotë se konkurrent më i fortë është ai me rang 1, ndërsa më i dobët ai me rang 10.

Në këtë mënyrë bëhet analizë e mirë e konkurrencës, dhe ajo në të ardhmen nuk do të mund ta befason ndërmarrjen.

NOCIONE KYÇE

HULUMTIM I TREGUT
METODA PËR HULUMTIM
MADHËSI E TREGUT
SEGMENTIM I TREGUT
ANALIZË E KONKURRENCËS

PËRMBLEDHJE

Hulumtimi i tregut duhet të paraqet aktivitet permanent për secilën ndërmarrje, sepse paraqet bazë për vlerësimin e gjendjes së ndërmarrjes në rrethinën më të ngushtë. Nga rezultatet e hulumtimit të tregut do të varen vendimet që do të sillen në atë kompani në të ardhmen, në lidhje me punën e saj. Plot të dhëna të nevojshme për sjelljet e shpenzuesve, qëndrimet e tyre, motivet për blerje, etj., mund të fitohen nëpërmjet aplikimit të ndonjëres nga metodat në vijim: metoda historike, metoda e vëzhgimit, metoda e hetimit, metoda eksperimentale dhe metoda e ekzemplarit.

Procesi i hulumtimit të tregut është i gjatë dhe përfshin numër të madh të dhënave, nga përpunimi i drejtë i të cilëve do të varet edhe vetë rezultati. Instrumente më të zbatuara për mbledhje të informatave dhe për hulumtime janë: pyetësi dhe përkujtuesi për intervistë.

Nën madhësi potenciale të tregut nënkuptohet shitja e mundshme maksimale të gjithë ofruesve të produkteve – të mira dhe shërbime. Ajo e përfshin shitjen e tërësishme të mundshme në hapësirë të caktuar gjeografike, të gjithë prodhuesve, në periudhë të caktuar kohore.

Pasi tregu është mjaft heterogjen (numër i madh i shpenzuesve me nevoja të ndryshme, cilat i plotësojnë në mënyra të ndryshme), nevojitet kryerje e ndarjes së tregut në pjesë homogjene, sipas kriterëve saktësisht të përcaktuara, gjegjësisht segmentim i tregut.

Diferencimi i produktit bazohet në: dallimin fizik të produktit nga produktet tjera, i cili lehtë dallohet dhe demonstrohet, dhe në dallimin psikologjik të cilin e krijojnë propaganda ekonomike.

Për analizë të konkurrencës direkte dhe indirekte, më të përshtatshëm janë analizat e pesë faktorëve: çmim, lokacion, pajisje, lloj i konkurrencës dhe rang.

Pyetje për diskutim:

1. Pse nevojitet hulumtimi i tregut?
2. Cilat metoda shfrytëzohen për hulumtim të tregut?
3. Me cilat instrumente kryet mbledhje e të dhënave dhe informatave?
4. Cilat janë fazat në procesin e hulumtimit të tregut?
5. Çfarë nënkupton nën nocionin madhësi potenciale e tregut?
6. Shpjego si ndërmarrja kryen segmentim të tregut?
7. Pse nevojitet diferencimi i produktit dhe në çka bazohet?
8. Sipas cilëve faktorë kryet analiza e konkurrencës?

7

EKONOMIA E BIZNESIT

PËRMBAJTJA E TEMËS 7:

1. Nocioni dhe thelbi i shpenzimeve
 - 1.1 Shpenzime sipas sasisë së prodhimit
 - 1.2 Rëndësia e shpenzimeve
2. Planifikim financiar
3. Rezultate nga puna
4. Raport për rrjedhojat e parave dhe pragun e rentabilitetit
 - 4.1 Raport për rrjedhojat e parave
 - 4.2 Pragu i rentabilitetit
5. Principet e punës
 - 5.1 Produktivitet
 - 5.2 Kursimtari
 - 5.3 Rentabilitet
6. Mundësi dhe burime të financimit
7. Investime personale, banka, institucione qeveritare dhe joqeveritare
8. Normat e interesit dhe kushtet e konkurrencës
 - 8.1 Normat e interesit
 - 8.2 Kushtet e konkurrencës
9. Tatime dhe kontribute

QËLLIMET TË MËSIMIT:

Pas leximit të kësaj teme, Ju duhet të jeni të aftë:

- ta definoni nocioni shpenzime;
- ti përcaktoni shpenzimet fikse dhe variabile;
- ta kuptoni rëndësinë e shpenzimeve;
- ta kuptoni thelbin e planifikimit financiar;
- ta kuptoni përdorimin e bilancit të gjendjes dhe bilancit të suksesit;
- ti definoni principet ekonomike të punës;
- të diskutoni për burimet e financimit të ndërmarrjes;
- ta shqyrtoni rëndësinë e kreditimit të biznesit të vogël;
- të diskutoni për politikën fiskale të shtetit dhe për llojet e tatimeve.

1. NOCIONI DHE THELBI I SHPENZIMEVE

Secila ndërmarrje, pa marrë parasysh nëse bëhet fjalë për të vogël, të mesme ose të madhe, ose ndërmarrje që merret me prodhim ose me tregti, për realizimin e aktivitetit të vet afarist angazhon faktorë të prodhimit (inpute): punë, kapital, tokë dhe sipërmarrje. Kjo shkakton pagesa, gjegjësisht shpenzim të parave, të cilat ndërmarrjet duhet ti bëjnë për të prodhuar të mira finale ose shërbime dedikuara për treg. Kështu, për shembull, fabrika për prodhimin e këpucëve bën shpenzime të parave dedikuara për pagat e të punësuarve, shfrytëzimin e energjisë, furnizimin e lëndëve dhe materialeve (lëkur, gomë, pëlhurë, ngjitës, ngjyrë, etj.). Mirëpo, përveç këtyre shpenzimeve që i dedikohen prodhimit të drejtpërdrejtë, krijohen edhe shpenzime tjera, siç janë: shpenzimet për shitje, shpenzimet për depo të lëndëve dhe materialeve, për depo të produkteve të gatshme, shpenzime për organizim të biznesit, për propagandë dhe reklama, për kamatë, sigurim, qira, etj. Edhe pse këto shpenzime nuk janë direkt të lidhur me procesin e prodhimit, prapë, ekzistimi i tyre është i domosdoshëm, sepse e sigurojnë funksionimin normal të biznesit.

Mund të thuhet se shpenzimet paraqesin harxhime të shprehura në para, në makina, mjete, pajisje, lëndë, energji, shërbime të fituara nga bizneset tjera, punën e të punësuarve, etj. Ai është shpenzimi i përgjithshëm i bërë për prodhim të sasisë së caktuar të mirave ose shërbimeve. Sipas kësaj, gjitha shpenzimet e bëra për prodhim të mirave ose shërbimeve, bashkë me shpenzimet e transportit e bëjnë *çmimin* e tyre të *kostos*.

1.1. SHPENZIME SIPAS VOLUMIT TË PRODHIMIT

Shpenzime fikse janë shpenzimet që ngelin të pandryshuara, pa marrë parasysh ndryshimin e volumit të prodhimit. Karakteristika themelore e shpenzimeve fikse është fakti se janë të pavarura nga shkalla e angazhimit të kapacitetit, gjegjësisht nga ajo vullë prodhimi i të mirave dhe shërbimeve ritet ose zvogëlohet. Ato ngelin të njëjta gjatë volumit të ndryshëm të prodhimit. Shpenzimet fikse ekzistojnë madje edhe atëherë kur ndërmarrja nuk punon. Shpenzime të tilla janë qiraja e tokës dhe e objekteve, shpenzimet për mirëmbajtje, amortizimi, kamatat për kreditë e marra afatgjate, sigurimi i mjeteve, shpenzimet për shitje, shpenzimet për përpunim të planeve, etj. Për shembull, nëse biznes nuk disponon me hapësirë personale afariste, mund të merr me qira ndërtesë afariste për të cilën do duhet të paguan çmim paraprakisht të dakorduar, si kompensim

fiks mujor ose vjetor. E njëjta vlen edhe për makinën ose mjetin transportues të huazuar.

Kur vlera e shpenzimeve të përgjithshme fikse do të ndahet me sasinë e produkteve të prodhuara, fitohen shpenzime fikse mesatare, gjegjësisht shpenzime sipas produktit njësi. Shpenzimet mesatare fikse llogariten sipas shprehjes në vazhdim:

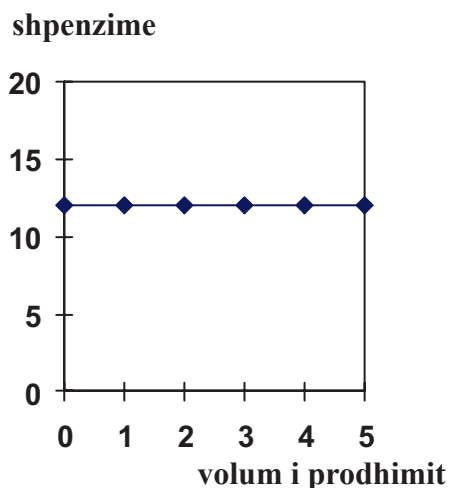
$$\text{SHFM} = \frac{\text{SHPM}}{\text{VP}}$$

SHFM – shpenzime fikse mesatare
SHPM – shpenzime të përgjithshme mesatare
VP – volum i prodhimit.

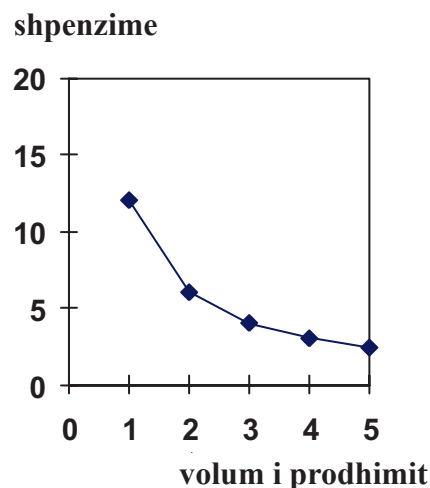
Kur zmadhohet volumi i prodhimit, do të thotë se shpenzimet fikse shpërndahen në sasi më të madhe të produkteve të prodhuara. Madhësia e tyre është në proporcion të kundërt me ndryshimet në volumin e prodhimit. Nëse volumi i prodhimit zvogëlohet, vlera e shpenzimeve fikse sipas njësisë së produktit rritet. Shpenzimet fikse mund ti ilustrojmë me tabelë dhe grafiksht nëpërmjet shembullit në vazhdim (tabela nr. 1).

Shpenzime fikse të përgjithshme dhe mesatare		
Volum i prodhimit	Shpenzime të përgjithshme fikse	Shpenzime mesatare fikse
0	12	—
1	12	12
2	12	6
3	12	4
4	12	3
5	12	2,4

Tabela nr. 1



Fotografia nr. 1 Shpenzime të përgjithshme fikse



Fotografia nr. 2 Shpenzime mesatare fikse

Shpenzime variabile – Shpenzimet variabile janë shpenzime të cilat tërësisht varen nga ndryshimi i volumit të prodhimit. Ato zmadhohen me zmadhimin e prodhimit, dhe zvogëlohen me zvogëlimin e tij. Shpenzime të tilla janë shpenzimet për materiale dhe lëndë, për derivate dhe energji, shpenzimet për pagat e të punësuarve, etj. Për shembull, nëse për prodhim të 1.000 kg. çokollatave nevojiten 600 kg. kakao, atëherë për prodhim shtesë të 500 kg. çokollatave do të nevojiten edhe 300 kg. kakao. Shpenzimet variabile janë direkt të lidhura me prodhimin dhe si të tilla marrin pjesë me vlerën e tyre të tërësishme në prodhimin e ri.

Kur shpenzimet variabile do të ndahen me sasinë e të mirave prodhuese dhe shërbimeve, fitohen shpenzimet variabile mesatare, gjegjësisht shpenzimet variabile sipas njësisë së produktit (shihe tabelën nr. 2).

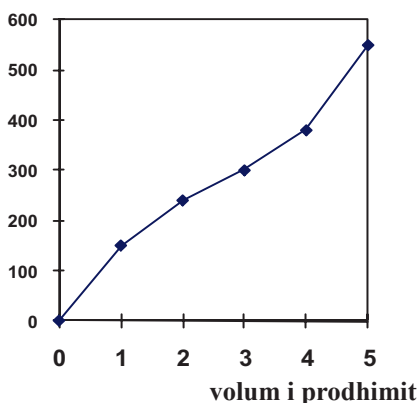
$$\text{SHFM} = \frac{\text{SHPM}}{\text{VP}}$$

SHFM – shpenzime fikse mesatare
 SHPM – shpenzime të përgjithshme mesatare
 VP – volum i prodhimit.

Shpenzime fikse të përgjithshme dhe mesatare		
Volum i prodhimit	Shpenzime të përgjithshme fikse	Shpenzime mesatare fikse
0	0	—
1	150	150
2	240	120
3	300	100
4	380	95
5	550	110

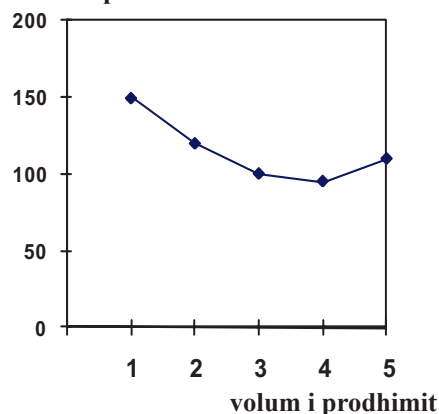
Tabela nr. 2

shpenzime



Fotografia nr. 3 Shpenzime të përgjithshme fikse

shpenzime sipas njësisë së prodhimit



Fotografia nr. 4 Shpenzime mesatare fikse

Shpenzimet e përgjithshme paraqesin përmblendhje të shpenzimeve fikse dhe variabile (shihe tabelën nr. 3). Shpenzimet e përgjithshme mesatare do të fitohen kur shpenzimet e përgjithshme do të vendosen në krahasim me numrin e të mirave të prodhuara dhe të shërbimeve. Në atë mënyrë, vijmë deri tek shpenzimet sipas njësisë së produktit.

SHM – Shpenzime mesatare

SHP – Shpenzime të përgjithshme

VP – Volum i prodhimit

SHPF – Shpenzime të përgjithshme fikse

SHPV – Shpenzime të përgjithshme variabile

$$\text{SHP} = \text{SHPF} + \text{SHPV}$$

$$\text{SHM} = \frac{\text{SHP}}{\text{VP}}$$

Lëvizja e shpenzimeve fikse, variabile dhe të përgjithshme						
Sasia e të mirave	Shpenzime fikse		Shpenzime variabile		Shpenzime të përgjithshme	
	Të përgjithshme	Mesatare	Të përgjithshme	Mesatare	Të përgjithshme	Mesatare
0	12	—	0	—	12	—
1	12	12	150	150	162	162
2	12	6	240	120	252	126
3	12	4	300	100	312	104
4	12	3	380	95	392	98
5	12	2,4	550	110	562	112,4

Tabela nr. 3

1.2. RËNDËSIA E SHPENZIMEVE

Shpenzimet paraqesin njërin nga rrëfyesit më të rëndësishëm për suksesin e biznesit. Ato janë kategori e rëndësishme ekonomike, e cila drejtpërdrejtë është e lidhur me ekzistimin dhe punën e secilës ndërmarrje. Shpenzimet paraqesin interes qendror të pronarëve të bizneseve kur i sjellin vendimet afariste, siç janë: vendimi për furnizim me lëndë, vendimi për nivelin e çmimit shitës së të mirave të prodhuara dhe shërbimeve, vendimi për investim, etj. Kjo ndodh për shkak të faktit se gjitha aktivitetet që ndërmerren në organizimin e punës, duke filluar nga furnizimi i materialeve dhe lëndëve, organizimi i procesit prodhues ose kryerja e shërbimit, e deri tek shitja e produkteve të gatshme, ndikojnë në nivelin e shpenzimeve të punës, domethënë e përcaktojnë nivelin dhe strukturën e tyre.

Secili zmadhim i shpenzimeve të ndërmarrjes, gjatë kushteve tjera të pandryshuara, e zvogëlon dallimin ndërmjet profitit të përgjithshëm të ndërmarrjes

dhe shpenzimeve të përgjithshme, që do të thotë se e zvogëlon profitin e ndërmarrjes. Prandaj, secila ndërmarrje, nëpërmjet kontabilitetit, në mënyrë të saktë i evidenton gjitha shpenzimet e lidhura me punën, në detaje i analizon dhe përpiqet të arrin sa më tepër efekte (prodhim më të madh dhe të hyra të përgjithshme më të mëdha) me, sa të jetë e mundur, shpenzime më të vogla.¹⁰ Shpenzimet më të mëdha të bëra për krijim të një produkti, e kanë kuptimin e çmimit të lartë të kostos, e bëjnë produktin (shërbimin) më të shtrenjtë, e me atë edhe më pak konkurrues në treg. Shpenzimet janë në lidhje më të drejtpërdrejtë me profitabilitetin e ndërmarrjes. Prandaj, njëra nga mënyrat për tu zmadhuar profiti në kushte të ekonomisë së tregut, është të zvogëlohen shpenzimet e punës. Ajo arrihet me përdorim të drejtë të lëndëve, materialeve, derivateve, energjisë, angazhim maksimal dhe shfrytëzim i kohës së punës nga ana e punëtorëve, shfrytëzim i kapacitetit të mjeteve fikse, etj.

Me zvogëlimin e shpenzimeve të punës, angazhohen më pak mjete financiare për volum të njëjtë të punës, përshpejtohet lëvizja e mjeteve, zmadhohet dallimi ndërmjet çmimit të kostos dhe çmimit shitës, dhe si rezultat i asaj arrihet profit më i madh. E kundërta, kur shpenzimet për volum të njëjtë të punës do të zmadhohen, angazhohen më tepër mjete financiare, me atë zvogëlohet shpejtësia e lëvizjes së mjeteve, zvogëlohet dallimin ndërmjet çmimit të kostos dhe çmimit shitës, që rezulton me profit të zvogëluar.

2. PLANIFIKIM FINANCIAR

Kushtet e ndryshueshme të menaxhimit, të cilat më së shpeshti shkaktojnë ndryshime në volumin e punës, janë arsye që ndërmarrjet në raste të caktuara të ndjejnë mungesë së mjeteve. Zmadhimi i shitjes, rregullisht, është i ndjekur me zmadhim të kërkesave nga blerësit, së cilës i paraprinë furnizimi me pajisje të re dhe objekte ndërtimore. Për shkak të asaj, bizneset e vogla janë të detyruar, para sjelljes së vendimit për ndryshime përkatëse në punë, ta vlerësojnë nevojën për mjete shtesë, ta parashohin profitin nga punë në të ardhmen dhe shpërndarjen e tij, si dhe ti parashohin burimet tjera të mjeteve që do ti shfrytëzojnë për financim të nevojave të pambuluara. Gjitha këto aktivitete janë të përfshira me një emër të përbashkët – **planifikim financiar**.

Planifikimi financiar mundet të shpërndahet në tre sferat në vijim:

- planifikim i nevojës për mjete
- planifikim i burimeve dhe
- planifikim i rezultatit financiar (profitit) dhe shpërndarjes së tij.

¹⁰ T. Fiti – “Bazat e mikroekonomisë”, Fakulteti ekonomik – Shkup, v. 1999, f. 135

Për shkak se mjetet, burimet e mjeteve dhe rezultatet financiare janë të paraqitura në raport të caktuar financiar, rezultatet finale të planifikimit financiar janë raportet e planifikuara financiare, edhe atë:

- Bilanci i planifikuar i gjendjes
- Bilanci i planifikuar i suksesit dhe
- Bilanci i planifikuar i parave të gatshme (kesh).

Planifikimi kryet në këtë mënyrë: në bazë të dhënave nga bilanci i planifikuar i suksesit, buxhetit të mjeteve financiare dhe informatave nga bilanci i gjendjes për periudhën e mëparshme, përpilohet bilanci i planifikuar i gjendjes.

Bilanci i planifikuar i suksesit

Bilanci i planifikuar i suksesit duhet ta tregoj madhësinë e dobisë së pritur, të cilën do ta arrinte ndërmarrja me punën e saj në periudhën e ardhme. Përpilimi i këtij plani kalon nëpër këto faza:

1. Projektim i shitjes – përfshin projektimin e llojit dhe sasive të produkteve (shërbimeve) që do të shiten në periudhën e ardhme, çmimeve shitëse dhe të hyrave që do të burojnë nga shitja. Të hyrat nga shitja e produkteve (shërbimeve) janë përcaktimi më i rëndësishëm në grumbullimin e mjeteve të përgjithshme financiare të bizneseve të vogla, dhe rrjedhimisht edhe përcaktimi më i rëndësishëm që e determinon madhësinë e fitimit të arritur.

2. Plan i llojit dhe volumit të shpenzimeve të punës – njohja e madhësisë së secilit nga shpenzimet e punës është mjaft e rëndësishme gjatë sjelljes së vendimeve afariste. Ndër llojet e shumta të shpenzimeve të punës paraqiten këta: shpenzime për materiale të ndryshme shpenzuese, shpenzime për ngrohje, energji elektrike, telefon, shpenzime për reklama, rroga për punëtorët, amortizim, shërbime të huaja, shpenzime udhëtuese ditore, etj.

3. Llogaritje e shpenzimeve tjera të punës: shpenzime nga kamatat dhe tatimet.

4. Kompletim i bilancit të planifikuar të suksesit.

Buxheti i parave të gatshme (kesh)

Të hyrat e përgjithshme nga shitja dhe profiti në ndërmarrje nuk sigurojnë çdoherë mjete të mjaftueshme financiare për pagesë të obligimeve. Për shkak të mospërputhjes së gjenerimit të hyrave dhe profitit me rrjedhat e parave (pagesave), bilanci i planifikuar i suksesit nuk mundet ta paraqet aftësinë e biznesit të vogël për pagesë të obligimeve të tij në periudhë të caktuar dhe në intervale të caktuara në atë periudhë. Prandaj nevojitet të përpilohet buxheti i keshit ose plani i hyrjeve dhe daljeve të parave. Me planifikimin e

këtyre të fundit synohet arritja e baraspeshës ndërmjet mjeteve financiare në dispozicion dhe nevojave për to, që është kusht për sigurimin e likuiditetit.

Procedura për përpilim të buxhetit të keshit kalon nëpër fazat në vijim:

1. Planifikohet sasia e mjeteve të grumbulluara sipas gjitha bazave, për pjesë të caktuara nga periudha (për shembull, sipas muajve).

2. Planifikohen pagesat e parave sipas gjitha bazave, për pjesë të caktuara nga periudha.

3. Kryet konfirmimi i madhësisë së mjeteve financiare në dispozicion me mjetet financiare të nevojshme për pagesa, që do të thotë, gjenden zgjidhje për tepricën ose mungesën e parave.

Derdhjet dhe çderdhjet e planifikuara financiare mundësojnë të shihen rrjedhat financiare neto sipas muajve, të cilat faktikisht e paraqesin dallimin ndërmjet derdhjeve dhe çderdhjeve të parave. Këto dallime mund të jenë pozitive dhe negative. Rrjedhat pozitive të parave e zmadhojnë saldovë të parave dhe akumuluar të parave, ndërsa negativet e zvogëlojnë. Në procedurën e përpilimit të planit të rrjedhave të parave duhet të vendoset baraspeshë ndërmjet saldovë të parave dhe rrjedhat negative të parave, duke llogaritur në sigurimin e rezervës së caktuar të parave. Baraspesha e nevojshme sipas muajve mund të sigurohet ose me angazhim të kredive afatshkurta bankare dhe tërheqje të plasmanëve personale financiare, ose me shpagim të kredive të shfrytëzuar dhe plasim të mjeteve të lira financiare në forma të ndryshme, varësisht nga fakti nëse bëhet fjalë për mungesë ose tepricë të mjeteve financiare.

Bilanci i planifikuar i gjendjes

Bilanci i planifikuar i gjendjes siguron të dhëna për pjesën e neto profitit për të cilin do të zmadhohet fitimi i akumuluar, si njëra nga përcaktimet e bilancit të gjendjes. Por, shumica e elementeve të nevojshme për përbërjen e bilancit të planifikuar të gjendjes sigurohen nga buxheti i keshit (plani i të hyrave dhe daljeve të parave) ose nëpër procesin e përpunimit të tij. Të tilla janë të dhënat për madhësinë e mjeteve financiare, për kërkesat nga klientët, për obligimet ndaj kontraktuesve, për obligimet kreditore, etj. Gjithashtu, si bazë për përgatitjen e bilancit të planifikuar të gjendjes shërben edhe bilanci i gjendjes nga periudha e mëparshme, nga i cili fitohen të dhëna për profitin e akumuluar të shkollës, si dhe për gjitha ato përcaktime në bilancin që si të pandryshuara do të futen në bilancin e planifikuar të gjendjes.

3. REZULTATET E PUNËS

Qëllimi kryesor për të cilin ekziston secila ndërmarrje është arritja e profitit. Në secilën ndërmarrje udhëhiqet evidentim kontabilist dhe përpunohen raporte kontabiliste për të fituar fotografi për punën e ndërmarrjes. Raporte më të rëndësishme kontabiliste të ndërmarrjeve, nëpërmjet cilave munden të përcillen rezultatet nga puna, janë: Bilanci i gjendjes dhe Bilanci i suksesit. **Bilanci i gjendjes** paraqet pasqyrën e mjeteve dhe burimeve të mjeteve të ndërmarrjes në moment të dhënë, më së shpeshti në fund të vitit. Kjo pasqyrë është dyanësore. Në anën e majtë gjenden mjetet me të cilat disponon ndërmarrja (mjetet fikse dhe rrotulluese) dhe ato e paraqesin **aktivën** e bilancit të gjendjes. Anën e djathtë e përbëjnë burimet e mjeteve (kapitali i ndërmarrjes, gjegjësisht neto vlera e saj) dhe gjitha obligimet e ndërmarrjes (në bazë të kredive të fituara nga bankat, obligimeve ndaj kontraktuesve, obligimeve për pagesë të tatimeve, etj.), të cilat e përbëjnë **pasivën** e bilancit të gjendjes. Vlera e aktivës dhe vlera e pasivës duhet patjetër të jenë të barabartë, gjegjësisht bilanci i gjendjes së ndërmarrjes duhet të jetë i balancuar (shih tabelën nr. 4).

AKTIVA		PASIVA	
A. Mjete të vazhdueshme		A. Kapitali dhe rezervat	
1. Investime jomateriale		1. Kapital	1.300
- Investime themeluese	500	2. Rezerva	100
- Patente	200	3. Profit i akumuluar	250
- Leje	100	4. Fitim/humbje	200
2. Investime materiale		B. Obligime afatgjate	
- Ndërtesa	2.300	1. Obligime ndaj bankave për mjete të përhershme	2.700
- Tokë, makina, etj.	2.300	C. Obligime afatshkurta	
Investime financiare afatgjate	450	1. Obligime ndaj bankave për mjete ekzistuese	1.150
B. Mjete ekzistuese		2. Obligime ndaj kontraktuesve për mjete ekzistuese	250
1. Mjete financiare	50	3. Obligime për rroga	400
2. Rezerva	350	4. Obligime për tatime	100
3. Kërkesa nga blerësit	100	5. Dorëzani, avance, etj.	50
4. Investime financiare afatshkurta	150		
AKTIVA E PËRGJITHSHME	6.500	PASIVA E PËRGJITHSHME	6.500

Tabela nr. 4 Bilanci i gjendjes i ndërmarrjes "X", në 31.12.2009

Bilanci suksesit. Bilanci i suksesit paraqet pasqyrën e të hyrave dhe shpenzimeve të përgjithshme gjatë punës së ndërmarrjes për periudhë të caktuar kohore, më së shpeshti një vit, gjegjësisht për rezultatin e arritur financiar nga puna e ndërmarrjes – profitin ose humbjen e arritur. Së pari evidentohen të hyrat e përgjithshme të ndërmarrjes, të cilat kryesisht realizohen nëpërmjet shitjes së produkteve të prodhuara.

Nga të hyrat e përgjithshme të ndërmarrjes duhet të shpaguehen gjitha shpenzimet e lidhura me prodhimin dhe shitjen në ndërmarrjes (shpenzime për lëndë, materiale, qira, kamate, rroga të punësuarve, amortizim, transport, marketing, etj.). Dallimi ndërmjet të hyrave të përgjithshme dhe shpenzimeve të përgjithshme e jep rezultatin e punës së ndërmarrjes (shihe tabelën nr. 5).

Pozita	Vlera në (000)
Të hyra nga shitja	2.800
Të hyra tjera operative	350
Ndryshime të rezervave të produkteve të gatshme dhe prodhim në rrjedhë	-50
Produkte personale të përdorura dhe të kapitalizuara në ndërmarrjen	1.200
Materiale të shpenzuara dhe inventar i imët	-520
Shpenzime për të punësuarit	-900
Amortizim	-120
Shpenzime tjera operative	-700
Vlera furnizuese e prodhimeve tregtare	-70
Fitim/humbje nga puna operative	1.990
Të hyra operative	240
Shpenzime operative	-690
Fitim/humbje para tatimit	1.540
Tatim i fitimit (profit)	-165
Fitim /humbje nga puna e rregullt pas tatimit	1.375
Neto fitim/humbje	1.375

Tabela nr. 5 Bilanci i suksesit i ndërmarrjes “X”

Nëse të hyrat e përgjithshme janë më të mëdha se shpenzimet e përgjithshme, kompania ka arritur profit. Ky profit emërtohet bruto profit dhe nga ai paguhet tatim i profitit.

Ajo që ngel është neto profiti pas tatimit i cili shpërndahet në kompaninë.

Nëse bëhet fjalë për shoqatë aksionare, neto profiti përdoret për pagesë së dividendës aksionarëve, dhe për zgjerim dhe modernizim të ndërmarrjes nëpërmjet investimeve. Nëse bëhet fjalë për ndërmarrje individuale ose partneritet, vendimin për shpërndarje (shfrytëzim) të profitit e sjellin pronarët e ndërmarrjes.

Nëse të hyrat e përgjithshme janë më të vogla se shpenzimet e përgjithshme, atëherë kompania ka arritur rezultat financiar negativ, gjegjësisht humbje. Nëse siguron mjete për ta mbuluar humbjen, kompania mund të vazhdon me punë, në të kundërtën, atëherë ajo ndalon së punuari.

4. RAPORT PËR RRJEDHAT E PARAVE DHE PRAGUN E RENTABILITETIT

4.1. RAPORT PËR RRJEDHAT E PARAVE

Në gjitha ndërmarrjet, pa marrë parasysh madhësinë, veprimtarinë ose strukturën pronësore, duhet pasur parasysh rrjedha e gatshme e parave, gjegjësisht hyrjet dhe daljet financiare gjatë punës. Përpunimi i raportit mujor për rrjedhën e gatshme mund të kontribuon për qartësi dhe kontroll më të madhe të parave në ndërmarrje. Gjatë punës, ndërmarrja arrin profit nga puna e rregullt, por njëkohësisht paraqiten obligime, të cilat duhet t'ua paguaj mandatorëve. Gjithashtu, në periudha të caktuara të hyrat nuk janë të njëjta me shpenzimet e parave, që e imponon nevojën për përputhshmëri të tyre. Faktikisht, pa para të gatshme, ndërmarrja e vë në dilemë plotësimin në kohë të obligimeve ndaj mandatorëve, gjegjësisht e vë në pyetje likuiditetin e saj.

Raporti për rrjedhat e parave përmban pesë elemente, edhe atë:

Para fillestare: Ky segment i rrjedhës së gatshme e përfshin vlerën e parave të cilën ndërmarrja e ka në kasë ose në llogarinë transaksionare, në fillim të periudhës llogaritëse.

Grumbullim i parave: Ky segment i dedikohet shumës së parave të cilën ndërmarrja e arrin nga puna e rregullt, nga kërkesat e paguara nga blerësit.

Rrjedhat e parave: Ky segment i rrjedhës së keshit i dedikohet shpenzimeve që i ka ndërmarrja gjatë periudhës së caktuar, siç janë obligimet e paguara për rroga mujore, qiranë e paguar mujore, llogaritë e paguara për energjinë elektrike të shpenzuar, për ujën e shpenzuar, etj.

Neto ndryshime: Kjo pjesë fitohet si dallim ndërmjet hyrjes dhe daljes së parave. Rezultati pozitiv tregon punë të suksesshme dhe mundësi për ngritje të ndërmarrjes.

Rezultati negativ, nga ana tjetër, tregon se ndërmarrja ka shpenzuar më tepër në krahasim me atë që e ka fituar, dhe se duhet përpjekur për zvogëlim të shpenzimeve të punës.

Bilanci përfundimtar i rrjedhës së parave: Ky segment fitohet si dallim ndërmjet neto ndryshimeve dhe parave fillestare, me qëllim të përcaktimit se me Çfarë mjete mund të disponon ndërmarrja në fillim të ciklit të ardhshëm, për të cilin duhet të përpilohet raport i rrjedhës së parave.

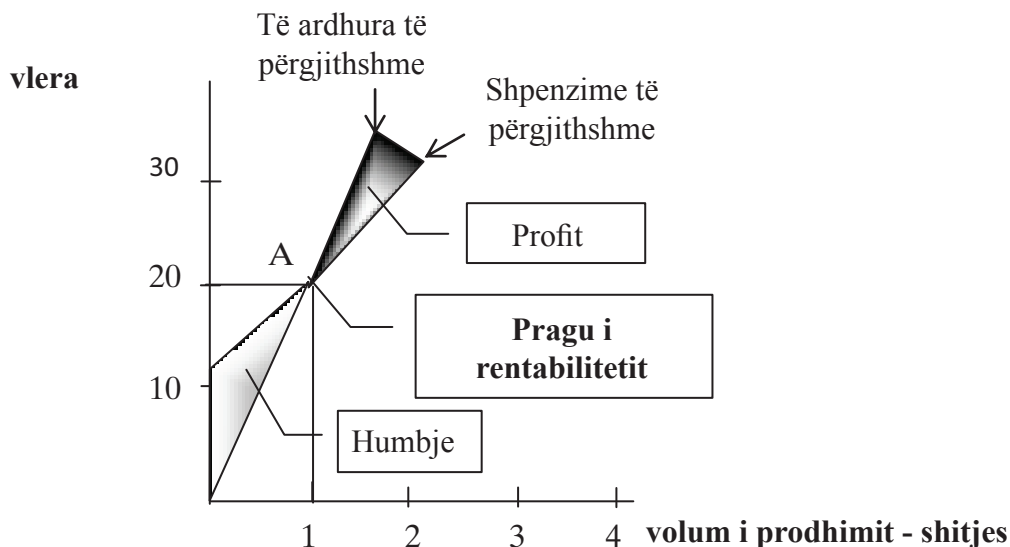
4.2. PRAGU I RENTABILITETIT

Që të përcaktohet niveli i efikasitetit të biznesit, nevojitet të dihen të ardhurat dhe shpenzimet e përgjithshme të punës. Ky nivel i efikasitetit quhet kufi i rentabilitetit ose prag i rentabilitetit.

Për tu përcaktuar pragu i rentabilitetit, së pari duhet të përcaktohen shpenzimet e përgjithshme të bëra gjatë punës, e pastaj të përcaktohet fitimi i përgjithshëm nga shitja e produkteve ose shërbimeve.

Pragu i rentabilitetit na tregon se cili volum i prodhimit ose shitjes i mbulon shpenzimet e përgjithshme. Nëse të ardhurat e përgjithshme janë më të mëdha se shpenzimet e përgjithshme, atëherë ndërmarrja arrin profit. Nëse shpenzimet e përgjithshme janë më të vogla se të ardhurat e përgjithshme, në atë rast ndërmarrja arrin humbje.

Nëse në grafikë të njëjtë paraqiten profiti i përgjithshëm nga shitja dhe shpenzimet e përgjithshme (foto nr. 5), atëherë do mund të përcaktohet pragu i rentabilitetit.



Fotografia nr. 5 Pragu i rentabilitetit

Pika **A** në të cilën prehen vija e të ardhurave të përgjithshme dhe vija e shpenzimeve të përgjithshme, paraqet pragun e rentabilitetit (kufi i rentabilitetit) dhe na tregon se gjatë cilit volum të prodhimit dhe shitjes (që mund të lexohet në boshtin horizontal), të ardhurat i mbulojnë shpenzimet e përgjithshme (që mund të lexohet në boshtin vertikal).

Kuptimi ekonomik i rentabilitetit shihet në tentimin për tu arritur efekt më i madh ekonomik (profit), me sa është e mundur angazhim më të vogël të mjeteve.

5. PRINCIPET E PUNËS

5.1. PRODUKTIVITETI

Produktiviteti mund të definohet në mënyra të ndryshme. Kështu, nën produktivitet mund të nënkuptohet marrëdhënia ndërmjet sasisë së prodhimeve dhe sasisë së cilitdo nga faktorët (punë, kapital dhe resurse natyrore) që ka marrë pjesë në prodhim. Në atë kuptim, do mundej të dallohet produktiviteti i makinave, produktiviteti i lëndëve, produktiviteti i punës, etj. Mirëpo, pa marrë parasysh që secili nga faktorët e përmendur të prodhimit ka kontribut në prodhim, vetëm me punën e njeriut gjithë faktorët tjerë të prodhimit mund të vendosen në funksion, nga i cili do dalin të mira ose shërbime. Pikërisht për këtë shkak, më shpesh flitet për produktivitet të punës, ndërsa termi “produktivitet” shfrytëzohet si sinonim për produktivitet të punës. Sipas kësaj, nën termin produktivitet nënkuptohet aftësia e punës së angazhuar në procesin e prodhimit, për të krijuar njësi të caktuar të prodhimit për njësi kohe (më së shpeshti 1 orë).

Nocioni në këtë mënyrë i definuar i produktivitetit të punës mund të shprehet me formulën e përgjithshme.

A.

$$\text{Produktivitet i punës} = \frac{\text{Sasia e prodhimeve}}{\text{Sasia e shpenzuar e punës}}$$

B.

$$\text{Produktivitet i punës} = \frac{\text{Sasi e shpenzuar}}{\text{Sasi e prodhimeve}}$$

Gjithë faktorët që marrin pjesë në procesin e punës, në masë më të vogël ose më të madhe, kanë ndikim ndaj produktivitetit të punës, dhe në atë kuptim paraqiten edhe si faktorë të saj. Të tillë janë faktorët në vijim:

- Kapitali njerëzor (përvoja, dituri dhe aftësi)
- Zhvillimi i të mirave kapitale (makinat, mjetet, pajisja, etj.)
- Kushtet natyrore (për shembull, në bujqësi)
- Zhvillimi i shkencës
- Organizimi i punës, marrëdhëniet ndërnjerëzore, motivimi i të punësuarve.

5.2. EKONOMIZIMI

Kur krijimi i produkteve bëhet me shpenzim më të vogël të faktorëve të prodhimit, thuhet se punohet në mënyrë ekonomike, ndërsa kur punohet me shpenzime më të mëdha të faktorëve, thuhet se punohet në mënyrë joekonomike.

Thjesht thënë, produktiviteti i punës do të thotë, me sa më pak punë të krijohen sa më tepër prodhime. Tek kursimtaria, nga ana tjetër, mendohet në këtë: me sa më pak punë, me sa më pak materiale dhe lëndë, me sa më pak shpenzim të mirave kapitale, të krijohej efekt sa më i madh (prodhim, të hyra të përgjithshme, etj.)

Kursimtaria e ka kuptimin e kursimit të gjithë faktorëve që i shërbejnë prodhimit, përfshirë edhe punën e të punësuarve. Por, nuk bëhet fjalë për kursime me çdo kusht, sepse duhet pasur kujdes edhe për:

- ◆ kualitetin e produkteve që krijohen dhe
- ◆ dobinë nga produktet.

Sipas asaj, mund të përfundojmë se principi i kursimtarisë e paraqet përpjekjen e njeriut, me shpenzim sa më të vogël të faktorëve të prodhimit të arrin volum sa më të madh të prodhimit, duke mbajtur llogari për kualitetin dhe dobinë e produkteve. Për prodhim të secilës njësi të prodhimit nevojitet shpenzim i caktuar i punës, materialeve, kapitalit, etj. Domethënë, si faktorë të kursimtarisë paraqiten, para se gjithash, faktorët e prodhimit. Sipas kësaj, masat për zmadhim të kursimtarisë i dedikohen së pari atyre, gjegjësisht gjitha veprimeve dhe aktiviteteve që do të kontribuonin për shpenzim të tyre më të vogël dhe më efikas.

Niveli i kursimit është i përcaktuar nga sasia e prodhimeve dhe nga sasia e faktorëve të shpenzuar për krijimin e tyre. Në të dyja madhësitë ndikojnë dy grupe të faktorëve: të brendshëm, që ndikojnë në shpenzimin e faktorëve përkatëse të prodhimit, dhe të jashtëm, të cilët e ndryshojnë vlerën e produkteve të gatshme, si dhe të faktorëve të prodhimit.

Faktorë të jashtëm që ndikojnë në kursimtari. Në faktorë të jashtëm të cilët ndikojnë në kursimtari hyjnë ndryshimet e çmimeve të produkteve të gatshme të dedikuara për shitje, dhe ndryshimet në çmimet e faktorëve të prodhimit të cilët duhet të furnizohen për prodhim. Kështu, çmimet më të larta shitëse të produkteve, si edhe çmimet më të ulëta me të cilat janë “furnizuar” faktorët, ndikojnë pozitivisht ndaj rritjes së kursimtarisë së punës, ndërsa çmimet më të ulëta shitëse të produkteve dhe çmimet më të larta furnizuese të faktorëve shkaktojnë zvogëlim të kursimtarisë së punës.

Faktorë të brendshëm që ndikojnë në kursimtari. Secila ndërmarrje, përpjekjet e saja për zmadhim të kursimtarisë së punës i drejton ndaj shfrytëzimit të faktorëve të brendshëm, mbi të cilat ndikimi është më i theksuar. Më të rëndësishëm ndër ta janë:

- ◆ Përmirësimi i organizimit të punës.
- ◆ Zmadhim i diturive dhe aftësive punuese të punësuarve.
- ◆ Sjellja e të punësuarve ndaj shpenzimit të mjeteve.

5.3. RENTABILITETI

Me shprehjen rentabilitet paraqitet kërkesa ose tentimi për të arritur profit më të madh me angazhim më të vogël të mjeteve (fikse dhe ekzistuese). Kjo shprehje rëndom është e lidhur me nocionin profit dhe përqindjen e caktuar të “fitimit” (profit) që arrihet në krahasim me mjetet e shfrytëzuara në punë. Nëse merret parasysh që qëllimi përfundimtar i punës së ndërmarrjes është maksimizimi i profitit, atëherë niveli i realizuar i rentabilitetit, faktikisht, e tregon shkallën e suksesit të punës së ndërmarrjes, gjegjësisht shkallën e realizimit të qëllimit të saj elementar.

Realizimi i shkallës së caktuar të rentabilitetit (efektivitet) gjatë punës është kusht për ekzistimin e ndërmarrjes. Me punë rentabile krijohen kushte që pjesë e profitit të kushtohet për zmadhim të kapitalit të ndërmarrjes, dhe me këtë të sigurohet edhe zhvillim i saj i mëtutjeshëm. Ndërmarrje me punë jorentabile, domethënë ndërmarrje e cila periudhë të gjatë kohore punon me humbje, për shkak të zvogëlimit të pjesës personale nga mjetet (kapitali), nuk siguron kushte për punë të përhershme – do të detyrohet të mbetet pa punë. Prandaj, principi i rentabilitetit duhet të jetë kriteri kryesor gjatë sjelljes së gjitha biznes vendimeve.

Shkalla e rentabilitetit të punës shprehet si përqindje e cila është e fituar nga marrëdhënia ndërmjet profitit të realizuar dhe madhësisë mesatare të mjeteve të shfrytëzuara në punë. Mund të llogaritet me aplikimin e shprehjes në vazhdim:

$$\text{Norma e rentabilitetit} = \frac{\text{Profit}}{\text{Mjete mesatarisht të shfrytëzuara (fikse dhe ekzistuese)}} \times 100$$

Madhësia e profitit dhe të mjeteve janë përcaktuesit themelor të shkallës së rentabilitetit të ndërmarrjes. Profiti paraqitet si dallim ndërmjet të hyrave të realizuara me shitjen e produkteve sipas çmimeve të caktuara, dhe shpenzimeve të bëra për krijimin e atyre produkteve. Nëse merret parasysh që profiti tërësisht nuk i përket ndërmarrjes, por vetëm pjesa e ngelur pas pagesës së kamatës për mjetet e huazuara, atëherë si faktorë më të rëndësishëm të efektivitetit (rentabilitetit) të ndërmarrjes mund të konsiderohen këto:

- sasia e produkteve të shitura;
- çmimet shitëse;
- shpenzimet për krijimin e produkteve;
- volumi i mjeteve të përgjithshme dhe atyre të huazuara dhe
- madhësia e kamatave.

Njohja e faktorëve të rentabilitetit si dhe shqyrtimi i veprimi të tij është njëri nga kushtet më të rëndësishme për ndërmarrjen e masave për zmadhim të njëjtit.

6. MUNDËSITË DHE BURIMET E FINANCIMIT

Secila ndërmarrjes vazhdimisht ka nevojë të shfrytëzon mjete financiare. Kjo do të thotë se në ndërmarrje realizohet proces i vazhdueshëm i financimit, i cili ndryshohet varësisht nga ndryshimi i kushteve të shfrytëzimit të kapitalit të disponueshëm.

Financimi paraqet përpjekje për të siguruar mjete të mjaftueshme financiare, të nevojshme për rrjedhje normale të punës dhe zhvillimit të biznesit. Ose thënë me fjalë tjera, nën financim nënkuptohet përpjekja e pronarit të ndërmarrjes për sigurim dhe shfrytëzim të drejtë të mjeteve financiare personale dhe të huaja, të nevojshme për realizimin e qëllimeve të vendosura.

Në definicionin për financim janë të përfshirë këto segmente kyçe: *I pari*, pronari i biznesit në fillim ndërmerr varg aktiviteteve për gjetje të mjeteve financiare për fillim të biznesit. Segmenti *i dytë* i dedikohet mënyrës së drejtë të shfrytëzimit të mjeteve financiare, për shkak të arritjes së përfitimit ekonomik, dhe segmenti *i tretë* i

dedikohet mënyrës dhe dinamikës së kthimit të mjeteve financiare, nëse ndërmarrja, përveç mjeteve financiare personale, shfrytëzon edhe të huaja.

Financimi nga burimet personale bazohet në mjetet e pronarëve të ndërmarrjeve, për të cilat nuk ekziston obligimi i kthimit.

Burimet personale të mjeteve financiare shpesh paraqesin burime themelore nga të cilat sigurohet puna e ndërmarrjes. Themeluesit e ndërmarrjes (qofshin ato një ose më tepër persona fizik ose juridik), nëpërmjet depozitave të tyre, e sigurojnë volumin e mjeteve të nevojshme për fillim të biznesit.

Edhe përkundër përparësisë së madhe që e ka financimi nga mjetet personale, praktika tregon se thuajse i pashmangshëm është edhe shfrytëzimi i mjeteve nga burime të huaja. Burimet personale të mjeteve financiare shpesh herë nuk mjaftojnë për investim fillestar ose për investim në zgjerimin e punës së ndërmarrjes.

Burime të huaja më të shpeshta të financimit të punës së ndërmarrjes janë: bankat, ndërmarrjet partnere, fondet investuese, kompanitë e sigurimeve, kursimoret, etj. Ato ndërmarrjeve mund tu aprovojnë kredi afatshkurtra dhe afatgjata. Përveç këtyre, ndërmarrjet shfrytëzojnë edhe burime tjera të financimit, siç është mbledhja e mjeteve financiare nëpërmjet emisioneve të aksioneve dhe biletave me vlerë korporative.

Gjatë themelimit të shoqatës aksionare, mbledhja e mjeteve financiare kryet me emision primar të aksioneve. **Aksion** paraqet letër me vlerë, gjegjësisht vërtetim i shkruar për të drejtën e pronësisë ndaj pjesës së kapitalit të ndërmarrjes (shoqatë aksionare). Aksione tjera mund të emetojnë edhe ndërmarrje ekzistuese, me qëllim të mbledhjes së mjeteve financiare të nevojshme për zgjerimin e punës së tyre. Kështu, në vend se të ngarkohen duke marrë kredi nga bankat, shoqatat aksionare mund të sigurojnë kapital nëpërmjet emisioneve të aksioneve. Personat të cilët do ti blejnë aksionet bëhen pronarë të pjesës së kapitalit të shoqatës aksionare, dhe fitojnë të drejtën e udhëheqjes me ndërmarrjen dhe të drejtën e dividendës (varësisht nga numri i aksioneve që i posedojnë). **Dividenda** është pjesë e profitit e dedikuar për shpërndarje pronarëve të aksioneve. Dividenda paraqitet si kompensim që e fitojnë pronarët e aksioneve (aksionarët) për kapitalin që e kanë investuar në ndërmarrje. Pronari i aksioneve, nëse dëshiron ti kthen mjetet e investuara, mund ti shes aksionet në tregun financiar, gjegjësisht në bursë.

Bileta me vlerë korporative mund të botojnë ndërmarrjet e mëdha, me qëllim të vijnë deri në mjete shtesë, të nevojshme për financimin e punës së tyre. Biletat i blejnë njerëzit nga kursimet e tyre. Ato pronarëve u sjellin kompensim përkatës në formë të kamatës. Ndërmarrjet janë të detyruara që pas kalimit të kohës së caktuar ta kthejnë vlerën e biletës, së bashku me kamatën. Biletat janë letra me vlerë, gjegjësisht

vërtetime të cilat e tregojnë borxhin e ndërmarrjes ndaj pronarëve të biletave. Bileta mund të boton edhe shteti.

7. INVESTIMET PERSONALE, BANKAT, INSTITUCIONET QEVERTITARE DHE JOQEVERTITARE

Financimi nga burimet personale bazohet në kapitalin e ndërmarrjes, dhe i përfshin depozitat e pronarëve pa kufizime kohore për angazhim ose kthim të tyre.

Kapitali si burim i përhershëm personal i financimit mund të jetë i nominuar dhe i jonominuar.

Kapitali i nominuar i përfshin kapitalin aksionar, depozitat e pronarit individual ose grupit të pronarëve, dhe kapital tjetër.

Kapitali aksionar krijohet me emision primar të aksioneve. Emisioni (shitja e aksioneve) i mundëson shoqatës aksionare të vjen deri te mjetet e nevojshme financiare për kryerjen e veprimtarisë.

Depozita e përhershme e pronarëve i dedikohet kapitalit i cili formohet në bazë të depozitës së pronarit individual ose me marrëveshje ndërmjet investitorëve, themelues të ndërmarrjes. Me marrëveshjen përcaktohet niveli i depozitës, që secili nga themeluesit duhet ta investon pa obligime për kthim.

Kapital tjetër që krijohet gjatë punës së ndërmarrjes, e i cili buron nga donacionet e fituara, premitë, subvencionet, mjete të transferuara nga ndërmarrje tjera pa obligim për kthim, etj.

Kapitali i jonominuar përbëhet nga rezervat e ndërmarrjes dhe fitimit të pashpërndarë.

Rezervat, ndërmarrja i formon nga profiti i realizuar ose nga mjete tjera. Mjetet e rezervave shërbejnë për kompensim të dëmeve gjatë punës, në baza të ndryshme.

Fitimi i pashpërndarë nga vitet e kaluara paraqet burim i jonominuar i mjeteve, derisa nuk silllet vendimi për shfrytëzim të qëllimshëm të tyre. Këto mjete mund të shpërndahen si dividend ose për tu zmadhuar kapitali aksionar, gjegjësisht themelor.

Burim i huaj më i shpeshtë i punës së ndërmarrjes janë bankat dhe institucionet tjera financiare, siç janë fondet, kompanitë e sigurimeve ose kursimoret. Bankat paraqesin institucione financiare të cilat i mbledhin mjetet e lira financiare nga qytetarët dhe bizneset, dhe i drejtojnë në formë të kredive ndaj atyre subjekteve ekonomike që kanë nevojë për mjete shtesë për ta financuar punën e tyre. Bankat u sigurojnë ndërmarrjeve

mundësi për shfrytëzim të kredive afatshkurtra dhe afatgjata.

Kreditë afatshkurtra janë kreditë afati për kthim i të cilëve është deri në një vjet. Ato dedikohen për financim të nevojave rrjedhimore të ndërmarrjes, siç janë: furnizimi me lëndë dhe materiale, furnizimi me derivate, mirëmbajtja e makinave dhe pajisjes, etj.

Kreditë afatshkurtra janë kreditë afati për kthim i të cilëve është mbi pesë vjet. Të njëjtat i aprovojnë bankat për investime, qëllimi i të cilëve është zgjerimi ose përkryerja e kapacitetit ekzistues të ndërmarrjes. Ato dedikohen për sigurim të mjeteve ekzistuese (fikse), siç janë: makina, pajisje, mjete transportuese, ndërtim ose blerje e objekteve afariste, ndërtim i konstruksioneve dhe instalimeve, etj.

Qeveritë e shteteve me ekonomi të tregut përpiqen të zhvillojnë politika dhe programe të drejtuara për nxitje të aktivitetit ekonomik të ndërmarrjeve. Ato formojnë institucione dhe agjenci me karakter konsultues, arsimor dhe financiar, kujdesi themelor i të cilëve është ndihma dhe mbështetja për ndërmarrjet në realizimin e biznes qëllimeve. Institucionet qeveritare e kanë rolin e përsheptuesve të zhvillimit të biznes sektorit. Ato, nëpërmjet fondeve të specializuara të buxhetit ose nëpërmjet vijave kreditore nga institucione të huaja financiare, sigurojnë mjete financiare për zhvillim të ndërmarrjeve. Ndërmarrjet i shfrytëzojnë këshillat dhe mjetet financiare nga institucionet qeveritare për të zhvilluar biznes aktivitet, që do tu mundësojnë rritje dhe zhvillim.

Institucionet joqeveritare për mbështetje dhe zhvillim të ndërmarrjeve kanë rol specifik në shtetet me ekonomi të tregut. Këtu bien organizatat siç janë: odat tregtare, shoqatat e prodhuesve, shoqatat e tregtarëve, e bujqve, e xehetarëve, shoqatat e shpenzuesve, etj. Këto institucione, edhe pse nuk kanë ndikim të drejtpërdrejtë ndaj prodhimit, shpërndarjes, shkëmbimit dhe konsumimit në kuadër të ekonomisë, prapë kanë rol të rëndësishëm në krijimin e strategjive, dhënien e sugjestionëve dhe propozimeve, krijimin e kushteve, etj., duke kontribuar për zhvillimin ekonomik të shtetit.

8. NORMAT E INTERESIT (KAMATËS) DHE KUSHTET E KONKURENCËS

8.1. NORMAT E INTERESIT (KAMATËS)

Kredia paraqet marrëdhënie debitoro – mandatore, sipas të cilës një person (kreditor) personit tjetër (kërkues i kredisë) i jep shumë të caktuar të parave për shfrytëzim në periudhë të caktuar, nën kushte të caktuara, me obligim që vlera e pranuar të kthehet me kamatë. Nga këtu, del se kamata e paraqet çmimin e mjeteve të huazuara, të cilin shfrytëzuesi i kredisë ia paguan dhënësit të kredisë. Me fjalë tjera, kamata e paraqet çmimin e kapitalit të huazuar.

Vlera e parave që huazohet quhet kapital, ndërsa përqindja e kamatës e cila i paguhet kapitalit quhet normë e interesit. Kjo e fundit paraqet rrëfyes kyç për vlerën e kapitalit të tregut financiar.

Në praktikë zbatohen lloje të ndryshme të normave të interesit, varësisht nga madhësia e mjeteve të huazuara, afatit dhe mënyrës së kthimit, shkallës së rrezikut, përdorimit të kredisë, etj.

Ekzistojnë disa arsye pse llogaritet kamata. Disa nga ato janë:

- *Faktori kohor*. Njerëzit, bizneset dhe bankat kanë nevojë për para në të tashmen, për realizim të qëllimeve të planifikuara. Nëse ndokush kërkon para hua, me obligim që ti kthen pas periudhës së caktuar, pronari i parave do të pajtohet t'ia jep vetëm nëse i paguan kompensim të caktuar në formë të kamatës.

- *Shpenzim i mundshëm*. Paratë të cila posedohen, mund të investohen në mënyra të ndryshme për të realizuar profit. Në rast të huazimit të parave, ai profit nuk do të realizohet dhe paraqet shpenzim i mundshëm, gjegjësisht mundësi e lëshuar për profit. Rrjedhimisht, profitit i tillë paraqitet në formë të kamatës.

- *Inflacion*. Për shkak të inflacionit, paratë vazhdimisht humbin nga vlera e saj, që do të thotë se pronari i parave mund të pësos humbje financiare nëse paratë i ruan ose i huazon pa kamatë.

- *Rreziku i investimit*. Shpesh herë, dhënësi i kredisë mund të ngelet pa mjetet e huazuara, nëse shfrytëzuesi i kredisë, për shkaqe subjektive ose objektive, nuk është në gjendje ti kthen në afatin e caktuar ose tërësisht i humbë. Nga këtu, kamata paraqet një lloj i premisë së rrezikut të kthimit, një lloj i shpërblimit për atë që është i gatshëm ta ndërmerret këtë rrezik.

8.2. KUSHTET E KONKURRENCËS

Hulumtimet për faktorët që ndikojnë ndaj konkurrencës së ndërmarrjeve të vogla tregojnë se ajo varet nga pesë faktorë:

1. *Pronari (menaxheri) si faktor konkurrues i ndërmarrjes së vogël* – Fuqia e vendosjes në ndërmarrjet e vogla është e centralizuar (e posedon pronari, i cili njëkohësisht është edhe menaxher). Nga motivimi, aftësia, përgjegjësia, qëndrimet dhe sjellja e tij varet sjellja strategjike e ndërmarrjes, e nga këtu edhe konkurrenca e saj.

2. *Aftësia të fitohen dhe shfrytëzohen inovacione të përshtatshme shkencore dhe teknologjike* – Pronari mundet ta mban ose ta zmadhon konkurrencën e ndërmarrjes së tij të vogël nëpërmjet inovacioneve në produkte, në procesin e prodhimit, në menaxhment dhe shpërndarje.

3. *Kualiteti i organizimit të ndërmarrjes* – Konkurrenca e ndërmarrjes së vogël është e kushtëzuar edhe nga kualiteti i qëllimeve të parapara, nga sistemi i pranuar i organizimit të punës, dhe nga aftësia dhe trajnimi i të punësuarve për aftësim ndaj metodave të reja dhe organizimit të ri të punës.

4. *Investimet në teknologjitë adekuate* – Investimet në pajisje duhet ta zmadhojnë produktivitetin e ndërmarrjes dhe ti zvogëlojnë shpenzimet mesatare të prodhimit, që është parakusht kyç për konkurrencë.

5. *Elasticitet* – Elasticiteti i ndërmarrjeve të vogla përbëhet nga aftësia e tyre për ti zbuluar mundësitë që i ofron tregu dhe nga përshtatja e shpejtë ndaj ndryshimeve të kërkesës. Elasticiteti është kusht i rëndësishëm për konkurrencë të ndërmarrjes së vogël. Ai varet nga motivimi i pronarit (menaxherit) të ndërmarrjes së vogël dhe nga inovativiteti i tij.¹¹

9. TATIMET DHE KONTRIBUTET

Pjesa më e madhe e mjeteve të nevojshme për plotësim të nevojave publike, shteti i siguron nëpërmjet pagesës së tatimeve të ndryshme, taksave, kontributeve dhe obligimeve tjera nga ndërmarrjet dhe nga popullata (persona juridik dhe fizik).

Në shtetet me ekonomi të tregut ekzistojnë katër lloje të tatimeve:

- tatim me të cilin ngarkohen të ardhurat e personave fizik dhe juridik;
- tatim me të cilin ngarkohet konsumimi (qarkullimi) i produkteve (të mira dhe shërbime);
- tatim që paguhet në formë të kontributeve për sigurim social;

¹¹ B. Shuklev (2006), “Menaxhmenti i biznesit të vogël”, Fakulteti ekonomik – Shkup, f. 72

- tatim i pronës.

Përveç këtyre kategorive kryesore të tatimeve (burime fiskale), të cilat në shtetet e zhvilluara formojnë mbi 90% nga të hyrat e tyre të përgjithshme publike, dallohen edhe lloje tjera të pagesave publike që jepen në favor të shtetit ose të pushtetit lokal: taksa, tatime dhe kompensime komunale, etj.

1. Sipas klasifikimit ndërkombëtar, **tatimi të ardhurave** paraqitet në dy lloje: tatim i fitimit dhe tatim personal.

- Tatimi i fitimit të ndërmarrjeve me të cilin tatimohet fitimi i realizuar (profiti) i ndërmarrjeve, më së shpeshti me zbatim të normave proporcionale të tatimit.

- Tatim personal i të ardhurave – tatimohet mbledhja e neto të ardhurave të personave fizik nga të gjitha burimet, më së shpeshti me shfrytëzim të normave mesatare progresive ose të njëjta.

2. Sipas klasifikimit të njëjtë, në **tatime të konsumimit** (tatime për qarkullimin e të mirave dhe shërbimeve) bien:

- Tatimi i vlerës së shtuar (TVSH) – llogaritet dhe paguhet në mënyrë të ndarë në secilën fazë qarkulluese nëpër të cilën kalon një produkt, dhe e ngarkon vetëm vlerën e shtuar të realizuar në secilën fazë (neto vlerën).

- Akciza – tatime të cila paguhet për produkte specifike (luksoze): derivate të naftës, pije alkoolike, prodhime të duhanit, etj.

- Dogana dhe pagesa tjera doganore.

3. Në kategorinë **tatime të pronës** bien:

- Tatim i pronës;

- Tatim i trashëgimisë dhe dhuratave;

- Tatim i patundshmërive dhe të drejtave (transferim i pronës).

4. Pagesa e **kontributeve për sigurim social** (sigurim pensional-invalidor, shëndetësor dhe për papunësi) kryet sipas normave proporcionale, nga dy burime:

- nga të ardhurat personale të punësuarve – nga vlera e bruto rrogave, duke rënë në barë të punësuarve;

- në barë të ndërmarrjes, gjegjësisht të punëdhënësve – nga vlera e përgjithshme e bruto rrogave të paguara dhe njihen si shpenzim nga puna, duke rënë në barë të ndërmarrjes.

Sistemi tatimor i R. së Maqedonisë është i ndërtuar sipas sisteme tatimore të shteteve të zhvilluara me ekonomi të tregut, dhe për këtë shkak mund të thuhet se R. e Maqedonisë ka sistem bashkëkohor tatimor. *Drejtoria e të hyrave publike* e R. së Maqedonisë, në kuadër të cilës është *Inspektimi tatimor*, është institucion përgjegjës për përcaktimin, pagesën dhe kontrollimin e të gjitha të hyrave publike.

NOCIONE KYÇE:

SHPENZIME
SHPENZIME FIKSE
SHPENZIME TË NDRYSHUESHME
BILANS I GJENDJES
BILANC I SUKESIT
BUXHET I PARAVE TË GATSHME
PRODUKTIVITET
KURSIMTARI
RENTABILITET
FINANCIM
KREDI
KONKURRENCË
TATIME
KONTRIBUTE

PËRMBLEDHJE

Shpenzimet paraqesin harxhime të shprehura në para, në makina, mjete, pajisje, lëndë, energji, shërbime të fituara nga bizneset tjera, punën e të punësuarve, etj.

Shpenzime fikse janë shpenzimet që ngelin të pandryshuara, pa marrë parasysh ndryshimin e volumit të prodhimit. Shpenzimet variabile janë shpenzime të cilat tërësisht varen nga ndryshimi i volumit të prodhimit.

Shpenzimet paraqesin njërin nga rrëfyesit më të rëndësishëm për suksesin e biznesit. Ato janë kategori e rëndësishme ekonomike, e cila drejtpërdrejtë është e lidhur me ekzistimin dhe punën e secilës ndërmarrje.

Bizneset e vogla janë të detyruar, para sjelljes së vendimit për ndryshime përkatëse në punë, ta vlerësojnë nevojën për mjete shtesë, ta parashohin profitin nga punë në të ardhmen dhe shpërndarjen e tij, si dhe ti parashohin burimet tjera të mjeteve që do ti shfrytëzojnë për financim të nevojave të pambuluara. Gjitha këto aktivitete janë të përfshira me një emër të përbashkët – planifikim financiar.

Procedura për përpilim të buxhetit të keshit kalon nëpër fazat në vijim: planifikohet sasia e mjeteve të grumbulluara sipas gjitha bazave, për pjesë të caktuara nga periudha (për shembull, sipas muajve); planifikohen pagesat e parave sipas gjitha bazave, për pjesë të caktuara nga periudha; kryet konformimi i madhësisë së mjeteve

financiare në dispozicion me mjetet financiare të nevojshme për pagesa, që do të thotë, gjenden zgjidhje për tepricën ose mungesën e parave.

Bilanci i gjendjes paraqet pasqyrën e mjeteve dhe burimeve të mjeteve të ndërmarrjes në moment të dhënë, më së shpeshti në fund të vitit.

Bilanci i suksesit paraqet pasqyrën e të hyrave dhe shpenzimeve të përgjithshme gjatë punës së ndërmarrjes për periudhë të caktuar kohore, më së shpeshti një vit, gjegjësisht për rezultatin e arritur financiar nga puna e ndërmarrjes – profitin ose humbjen e arritur.

Nën termin produktivitet nënkuptohet aftësia e punës së angazhuar në procesin e prodhimit, për të krijuar njësi të caktuar të prodhimit për njësi kohe (më së shpeshti 1 orë).

Principi i kursimtarisë e paraqet përpjekjen e njeriut, me shpenzim sa më të vogël të faktorëve të prodhimit të arrin volum sa më të madh të prodhimit, duke mbajtur llogari për kualitetin dhe dobinë e produkteve.

Me shprehjen rentabilitet paraqitet kërkesa ose tentimi për të arritur profit më të madh me angazhim më të vogël të mjeteve (fikse dhe ekzistuese).

Financimi paraqet përpjekje për të siguruar mjete të mjaftueshme financiare, të nevojshme për rrjedhje normale të punës dhe zhvillimit të biznesit. Financimi nga burimet personale bazohet në mjetet e pronarëve të ndërmarrjeve, për të cilat nuk ekziston obligimi i kthimit. Burimet personale të mjeteve financiare shpesh herë nuk mjaftojnë për investim fillestar ose për investim në zgjerimin e punës së ndërmarrjes. Forma më e shpeshtë e financimit të punës së ndërmarrjes nga burime të huaja janë kreditë afatshkurtra dhe afatgjate.

Pyetje për diskutim:

1. Definoje termin shpenzime.
2. Numëroi dhe sqaro shpenzimet fikse dhe të ndryshueshme?
3. Si llogariten shpenzimet e përgjithshme?
4. Pse nevojitet planifikimi financiar dhe prej çka përbëhet?
5. Shpjegoje bilancin e gjendjes dhe bilancin e suksesit.
6. Shpjegoj principet ekonomike të punës.
7. Çfarë nënkupton nën nocionin financim?
8. Shpjegoj burimet e financimit.
9. Në cilat elemente bazohet krijimi i marrëdhënies kreditore?
10. Nga cilët faktorë varet konkurrenca e ndërmarrjes së vogël?
11. Numëroi llojet themelore të tatimeve.

8 PËRPILIMI I BIZNES PLANIT (PROJEKT NXËNËSISH)

PËRMBAJTJE E TEMËS 8:

1. Përshkrimi i projektit,
2. Vlerësimi i biznes planit.

QËLLIMET E MËSIMIT:

Pas leximit të kësaj teme, Ju do jeni në gjendje:

- ti hetoni mundësitë për hapje të biznesit personal;
- të kryeni analizë të tregut;
- ta planifikoni investimin;
- të bëni strukturë organizative;
- të bëni zgjedhje të tregjeve synuese;
- të zgjidhni produkt (të mirë ose shërbim);
- të përpunoni marketing strategji;
- të bëni kalkulim të shpenzimeve;
- të përgatitni bilanc të gjendjes dhe bilanc të suksesit;
- të përgatitni biznes plan si raport të shkruar;
- ta prezantoni biznes planin.

1. PËRSHKRIMI I PROJEKTIT

Biznes plani

Ballina

Emri i projektit

Emri i firmës

Data

1. Hyrje – Të dhëna të përgjithshme për firmën:

- 1.1 Emri i plotë i firmës
- 1.2 Statusi juridik
- 1.3 Adresa
- 1.4 Lloji i veprimtarisë
- 1.5 Pronarë
- 1.6 Struktura pronësore
- 1.7 Viti i themelimit
- 1.8 Numri i të punësuarve

2. Përshkrim i projektit

- 2.1 Gjendja në degë
- 2.2 Qëllimet dhe pritjet
- 2.3 Përshkrim i prodhimit
- 2.4 Lloji i investimit
- 2.5 Struktura financiare
- 2.6 Plani kohor i realizimit të investimit
- 2.7 Studim i profitabilitetit

3. Marketing Plani

- 3.1 Përshkrim i produktit
- 3.2 Krahësim i produktit me konkurrencën
- 3.3 Lokacioni
- 3.4 Sfera e tregut
- 3.5 Blerësit kryesor
- 3.6 Kërkesa e përgjithshme
- 3.7 Pjesëmarrja në treg
- 3.8 Çmimi shitës
- 3.9 Parashikim i shitjes
- 3.10 Masat e promovimit
- 3.11 Marketing strategjia
- 3.12 Shpenzimet e marketingut

4. Plani i prodhimit

- 4.1 Reparti, infrastruktura, punët ndërtimore
- 4.2 Procesi i prodhimit
- 4.3 Pajisja, makinat, veturat
- 4.4 Lëndë dhe materiale – sasia
- 4.5 Fuqia e nevojshme punëtore
- 4.6 Planifikim i realizimit

5. Organizimi dhe menaxhmenti

- 5.1 Forma juridike
- 5.2 Skema organizative – struktura
- 5.3 Kualifikime të sipërmarrësit
- 5.4 Numri i të punësuarve dhe kualifikimet
- 5.5 Pajisje e zyrave
- 5.6 Shpenzime administrative

6. Plani financiar (tabela)

7. Analiza SWOT

Anët e forta për implementimin dhe qëndrueshmërinë e projektit

Anët e dobëta të projektit

Mundësi të cilat idenë projektuese tonën do ta bëjnë potencialisht të realizueshme

Kërcënime për realizimin e idesë projektuese

2. VLERËSIMI I BIZNES PLANIT

SHEMBULL:

BIZNES PLANI

(shembull hipotetik)

I ndërmarrjes “Maqedonia” SH.P.K Shkup për financim të prodhimit dhe shitjen e fanellave sportive.

1. Të dhëna të përgjithshme për ndërmarrjen:

Emri i plotë i firmës:	“Maqedonia” SH.P.K. Shkup – ndërmarrje për prodhim dhe shitje të produkteve tekstile.
Adresa:	Rr. Pirinska, nr. 32
Tel. Faks:	02/555-555
Numri i amzës i firmës:	923884786215
Numri tatimor i firmës:	402999900002965
Xhiro-llogaria:	20000065003761
Banka afariste:	Banka Komerciale, SH.A. Shkup
Struktura e pronësisë:	SH.P.K.
Numri i të punësuarve:	24
Shifra e veprimtarisë:	12.66

2. Hyrje

Ndërmarrja “Maqedonia” SH.P.K. Shkup është e themeluar më datën 13.04.2002, si ndërmarrje e cila do të merret me prodhimin dhe shitjen e produkteve tekstile të dedikuara për sport. Ndërmarrja disponon me pajisje bashkëkohore për prodhim të fanellave sportive, të cilat para se gjithash i dedikohen popullatës më të re. Me kualitetin e lartë të produkteve, ndërmarrja e tërheq vëmendjen e konsumuesve periudhë të gjatë, që rezultoi me interes të zmadhuar dhe zgjerim të tregut jashtë kufijve të R. së Maqedonisë.

Ndërmarrja në fillim numëronte 6 të punësuar, nga të cilët dy inxhinier të diplomuar të teknologjisë të prodhimit makinerik për produkte tekstile, një dizajner dhe rrobaqepës sipas nevojës.

Sot ndërmarrja, si rezultat i punës së suksesshme u rrit në ndërmarrja e cila numëron 24 të punësuar.

Me koleksionin e ri të fanellave sportive do të mundohet ta kthen vëmendjen, si të blerësve ekzistues, ashtu edhe të klientëve të ri, të cilët do të njihen me produktet e reja.

3. Produkti

“Kromos Aksel”

Linja e produktit – fanellë sportive me emrin “Kromos Aksel” paraqet linje sportive të fanellës së dizajnuar, e dedikuar për lojërat sportive kolektive, siç janë futboll, hendboll dhe volejbol.

Produkti ynë karakterizohet me kualitet të lartë për shkak të përbërjes së materialit që është i përdorur për përpunimin e tij, si dhe për shkak të kuadrit të trajnuar dhe pajisjes bashkëkohore për përpunimin e tij. Produkti ynë, klientëve u ofron mundësi për ajrosje të zmadhuar të trupit gjatë përpjekjeve më të mëdha fizike dhe djersitjes, për shkak të veçorive karakteristike të materialit të shpuar të tekstilit. Gjithashtu, fanella ka fortësi mbi mesataren, e cila mundëson rrezik të zvogëluar për shkoqe dhe zgjatje.

Fanella është e përbërë prej dy pjesëve. Njëra pjesë është e vendosur në anën e përparme dhe është me pëlhurë të plotë, ndërsa pjesa tjetër është e vendosur në pjesën e pasme të fanellës dhe është nga pëlhura imët e shpuar.

Fanella “Kromos Aksel” mirëmbahet me procedurë të zakonshme të larjes në 30 c°.

Produkti veçohet nga konkurrentët për shkak të qëndrueshmërisë së madhe, shpejtësisë së përpunimit dhe çmimit të volitshëm.

Çmimi i kostos së fanellës “Kromos Aksel” është 480 denarë, ndërsa çmimi shitës është i projektuar në 2.100 denarë. Çmimet tona të tregut janë në nivelin e çmimeve të produkteve të njëjta ose të ngjashme të cilat i ofrojnë konkurrentët në treg.

Në vitin e ardhshëm presim çmimet të mbahen në nivelin e njëjtë. Vitin e dytë presim çmimet e inputëve të zmadhohen për 5%, dhe me atë edhe çmimi shitës të zmadhohet për 4%.

Struktura e produktit

Struktura e prodhimit	ngjyra	numri	klasa	sasia
Kromos Aksel	dl - 30	36-37	AA	500
Kromos Aksel	dl - 40	36-37	AA	500
Kromos Aksel	dl - 30	38-39	AA	1.000
Kromos Aksel	dl - 40	38-39	AA	1.000
Kromos Aksel	dl - 30	40-41	AA	1.500
Kromos Aksel	dl - 40	40-41	AA	1.500
Kromos Aksel	dl - 30	42-43	AA	1.500
Kromos Aksel	dl - 40	42-43	AA	1.500
Kromos Aksel	dl - 30	44-45	AA	500
Kromos Aksel	dl - 40	44-45	AA	500
Gjithsej				10.000

4. Plani i prodhimit

Procesi i prodhimit përfshin dizajnim, prerje, qepje makinerike e pjesëve përbërëse të fanellës dhe qepje makinerike e simboleve të fanellës.

Detyrueshëm do të respektohen standardet e përcaktuara nga institucionet përkatëse.

Pas përfundimit të procesit të përpunimit, realizohet procedura e paketimit dhe numërimit të produkteve.

4.1 Hollësi për instalimin ekzistues dhe pajisjen:

Ndërmarrja disponon me pajisjen ekzistuese në vijim	Çmim (den.)	Afati i përdorimit
Lloji i pajisjes	116.100	5
Kompjuterë 5	13.060	5
Printer	9.440	5
Skaner	9.440	5
Faks	12.340	5
Grafoskop	28.600	5
Kopir	30.140	10
GITHSEJ	219.120	

4.2. Mjete fikse shtesë

Që të arrihet prodhim vjetor prej 10.000 fanellave, nevojitet furnizimi i pajisjes në vijim:

Pajisje e re	sasia	Çmimi furnizues	Vlera e përgjithshme
Makinë për prerje Gigant 500	1	120.000	120.000
Makinë për prerje të pëlhurës Simpa	1	280.000	280.000
Makina për qepje Singer M - 150	6	100.000	600.000
Gjithsej			1.000.000

4.3. Shpenzimet materiale të prodhimit:

Pëlhurë				
Struktura e inputëve	Njësia matëse	Konsumimi i planifikuar mujor	çmim (denarë)	Vlera (denarë)
Pëlhura Vega	m2	25.000	15	375.000
Pëlhura Soma	m2	15.000	12	180.000
Pëlhura Mikra	m2	10.000	11	110.000
Pe delta 100	m	50.000	10	50.000
Pe delta 200	m	50.000	10	50.000
Gjithsej				765.000

Shpenzimi i ujit				
Struktura e inputëve	Njësia matëse	Konsumimi i planifikuar mujor	çmim (denarë)	Vlera në vit (denarë)
Ujë	m3	25	15	375.000

Shpenzimi i energjisë elektrike				
Energjia teknike	Masa njësi	Shpenzimi mujor	çmim (denarë)	Vlera në vit (denarë)
Energjia elektrike	KW	10.000	4	100.000

Rrogat e të punësuarve						
Individualisht			Gjithsej			
					Bruto	Bruto
Struktura	Numri i të punësuarve	Neto rroga	Kontribute	Bruto rroga	rroga mujore	rroga vjetore
pmp1	20	11.000	5.200	16.200	324.000	3.888.000
Menaxherë(ccc)	4	15.000	6.500	21.500	86.000	1.032.000
Gjithsej	24				410.000	4.920.000

Telefoni dhe shërbimet telekomunikuese	
	Gjithsej:
Telefon	20.000

Energjia termike	
	Gjithsej:
Energjia termike	110.000

Llogaritja e amortizimit të makinave dhe mjeteve transportuese			
Struktura e mjeteve themelore	Vlera furnizuese	Norma e amortizimit	Vlera (denarë)
Makina për prerje Gigant 500	120.000	10	12.000
Makinë për prerje të pëlhurës Simpa	280.000	10	28.000
Makina për qepje Singer M - 150	100.000	10	10.000
Mjete transportuese	300.000	10	30.000
Gjithsej			80.000

Llogaritja e amortizimit të mjeteve joprodhuese fikse			
Struktura e mjeteve themelore	Vlera furnizuese	Norma e amortizimit	Vlera (denarë)
Kompjuterë 5	116.100	20	23.220
Printer	13.060	20	2.612
Skaner	9.440	20	1.888
Faks	9.440	20	1.888
Grafoskop	12.340	20	2.468
Kopir	28.600	20	5.720
Inventar	30.140	10	3.014
Gjithsej			40.810

Shpenzime vjetore transportuese	
Derivate	100.000
Lubrifikantë	20.000
Shpenzime tjera	20.000
Gjithsej	140.000

5. Marketing plani

5.1. Hulumtimi i tregut

Hulumtimi ynë prezantoi se tregu mundëson ofrimin e fanellave, sepse në Maqedoni ekzistojnë rreth 240 ekipe sportive, të cilat numërojnë rreth 60.000 anëtarë, dhe të cilët përdorin së paku nga 3 fanella gjatë aktiviteteve sportive. Kjo do të thotë se numri i përgjithshëm i fanellave të nevojshme në treg është 180.000. Nëse merret parasysh që afati i përdorimit ose qëndrueshmëria e fanellave është 12 muaj, del se secilin vit, kërkesa për fanella të reja është 60.000. Për këtë shkak, ne planifikojmë që në vitin e parë në treg të ofrojmë 10.000 fanella “Kromos Aksel”, ndërsa vitin e dytë prodhimin ta zmadhojmë për 10%, për shkak të zmadhimit të numrit të sportistëve dhe për shkak të tërheqjes së klientëve-sportistë, të cilët deri atëherë kanë shfrytëzuar fanella nga prodhues tjerë.

Veprimtaria në të cilën punon ndërmarrja përafërsisht ka qarkullim vjetor prej 100.000.000 denarë.

Ndërmarrja ka pjesëmarrje të tregut prej 20%.

Parashihet që ndërmarrja ta zmadhon pjesëmarrjen për 10%.

Kjo informatë buron nga të dhënat statistikore të institucioneve të autorizuar.

5.2. Klientët – grupi synues

Klienti tipik i prodhimit “Kromos Aksel” është anëtar i ekipit sportive, në moshën prej 10 deri në 35 vjet, i cili në mënyrë rekreative ose profesionale merret me njërin prej sporteve ekipore. Nevojat e tija kufizohen në tre fanella të cilat duhet të vendosen në dispozicion gjatë trajnimeve dhe ndeshjeve. Blerës potencial mund të jenë sportistë individual dhe klube të cilat sigurojnë fanella në sasi të mëdha për ekipet e tyre.

5.3. Konkurrenca

Konkurrentë kryesor janë: Ky është shqyrtimi i konkurrentëve:

Konkurrentët	Anët themelore të forta	Dobësitë themelore
„PAPAS” SHPK Shkup	- Produkte kualitative - Lokacion i mirë - Punëtorë me përvojë - Pjesëmarrje në treg	- Marketing - Kushtet për pagesë - Çmim i lartë
„Dima” SHPK Shkup	- Çmim i volitshëm - Dizajn i prodhimit - Lokacioni i pikave shitëse	- Kualitet - Shpërndarje - Çmim i lartë

5.4. Reklamimi – Ne planifikojmë të reklamohemi në medime të shkruara dhe elektronike. Për atë qëllim, është përgatitur kornizë financiare për shpenzimet që parashihet të bëhen:

Reklamim dhe promovim	
Reklamë në TV (televisione nacionale)	110.000
Reklamë në radion Kanal 3	20.000
Gazeta të përditshme	20.000
Internet portale	10.000
Gjithsej	160.000

5.5. Promovimi dhe shitja

Nga maji i vitit 2010, ne do të zbatojmë promovim i cili do të zgjat deri në muajin qershor të vitit 2010. Promovimi do të organizohet në fillim të ndeshjeve të futbollit dhe basketbollit në kuadër të ligave nacionale.

Promovimi ka për qëllim ti njofton blerësit potencial me produktin e ri.

Promovimi është i drejtuar ndaj grupit synues garues profesional, garues rekreativ, tifoz, simpatizant të ekipeve sportive.

Shitja do të kryet nëpërmjet distributorëve që do të shprehin interes për ti ofruar prodhimet tona.

Shitja do të realizohet nëpërmjet pikave shitëse të ndërmarrjeve me pakicë, të cilët shesin pajisje sportive.

6. Plan i financiar

6.1. Burimet e financimit

në 000

Burime të financimit	
Rrëfytes	Denarë
Kredi nga banka	1.850
Pjesëmarrje personale	1.250
Donacion	50
Gjithsej	3.150

në 000

Struktura e kapitalit	
Rrëfytes	Denarë
Mjete fikse	4.450
Mjete qarkulluese	2.350
Gjithsej	6.800

6.2. Bilanci i planifikuar i suksesit për periudhë njëvjeçare:

Përshkrimi	Vlera
Të ardhura nga shitja	21.000.000
Të ardhura financiare	50.000
Të ardhura të përgjithshme	21.050.000
Shpenzime nga shitja	3.000.000
Shpenzime financiare	60.000
Shpenzime materiale	6.500.000
Shpenzime për reklama dhe propagandë	160.000
Shpenzime jomateriale	110.000
Shpenzime të përgjithshme	9.830.000
Profit/humbje para tatimit	11.220.000
Tatim	1.122.000
Profit/humbje pas tatimit	10.098.000

6.3. Rrjedha e parave:**në 000**

Muaj	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Të ardhurat nga shitja	1.000	420	430	800	1.500	2.500	2.500	2.500	3.000	2.000	2.000	2.500
Mjete personale				3	4				5		2	
Kredi		1.000										
Mjete të përgjithshme financiare	1.000	1.420	430	803	1504	2.500	2.500	2.500	3.005	2.000	2.002	2.500
Shpenzime	1.500	300	500	500	1.000	1.000	1.500	1.200	1.100	1.400	700	400
Shpenzime tjera	200	100		120	20		30		50	20		
Kamata	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Të dala të përgjithshme	1.703	403	503	623	1.023	1.003	1533	1.203	1.153	1.423	703	403
Rrjedha mujore e parave	- 703	117	-73	180	481	1.497	967	1.297	1.852	577	1.299	2.097
Saldo e mëparshme	1.000	297	414	341	521	1.011	2.508	3.475	4.772	6.624	7.201	8.500
Para të gatshme në dispozicion	297	414	341	521	1.011	2.508	3.475	4.772	6.624	7.201	8.500	10.597

7. Analiza SWOT e ndërmarrjes “Maqedonia” SHPK Shkup

Anë të forta

- Përvojë dhe traditë në prodhimin e fanellave sportive;
- Shfrytëzim i teknologjisë bashkëkohore për prodhim;
- Kuadër i thjeshtë;
- Çmimi;
- Shpërndarje e shpejtë deri tek pikat shitëse;
- Materiale kualitative që përdoren gjatë prodhimit të fanellave;
- Mënyrë e volitshme e pagesës së anuluar;
- Marketing aktivitetet.

Anët e dobëta

- Largesia nga qyteti;
- Mungesa e dizajnerëve;
- Struktura e pavolitshme e moshës së punëtorëve;
- Mosekzistimi i hapësirës së përshtatshme për depo;
- Mosekzistimi i hapësirës personale për shitje.

Mundësitë

- Trend i zmadhimit të numrit të sportistëve rekreativ dhe profesional;
- Përpunim i vazhdueshëm i teknologjisë për prodhim të pajisjes sportive;
- Zhvillimi i shpejtë i teknologjisë për përpunim të materialeve kualitative për fanella;
- Mbështetje financiare nga banka dhe institucione shtetërore për fillim të biznesit;
- Rrjet i degëzuar i shitoreve në qytetet për pajisje sportive;
- Shitje nëpërmes internetit;
- Import në tregjet e shteteve fqinje.

Kërcënimet

- Tatime të larta të prodhimeve që janë të dedikuara për sport dhe rekreacion;
- Konkurrenca e fortë;
- Procedura afatgjate për regjistrim të prodhimit të ri;
- Fuqi e dobët për absorbim të tregut në pjesët tjera të shtetit;
- Mundësi për eksport të brendeve të huaja me doganim të ulët;
- Tatime të larta të kamatave bankare;
- Konkurrencë jolojale.

8. Përmbledhje

Të dhënat që janë të paraqitura në planin e pasqyrojnë gjendjen reale të prodhimit dhe shitjes së produktit të ri, fanellës sportive “Kromos Aksell”.

Biznes plani i paraqitur është i dedikuar, para se gjithashtu, për menaxhmentin e ndërmarrjen, i cili duhet ta respekton dhe ta zbaton në afatin e paraparë. Gjithashtu, biznes plani paraqet analizë detaje për biznes të suksesshëm, e cila mund të shërben para bankave dhe institucioneve tjera financiare nëse nevojitet financimi i procesit prodhues me mjete shtesë në formë të kredive.

Biznes plani ofron mundësi të jetë i pranuar nga institucionet shtetërore, të cilat kanë plane dhe programe për mbështetje financiare dhe profesionale të ndërmarrjeve të vogla prodhuese.

Biznes plani, nëse është në tërësi i plotësuar, paraqet bazë për ngritje të mëtutjeshme dhe zhvillim të ndërmarrjes.

PJESA E DYTË

BIZNESI

PËR VITIN E IV

**sipas programit mësimor për degën
ekonomiko-juridike dhe tregtare**

1 ESENCA E SIPËRMARRJES

PËRMBAJTJA E TEMËS 1:

1. Nocioni për sipërmarrjen
2. Kuptimi i sipërmarrjes
3. Qasjet teorike për sipërmarrjen
4. Procesi i sipërmarrjes
 - 4.1 Zbulim (identifikim) dhe vlerësim i mundësisë
 - 4.2 Përgatitja e biznes planit
 - 4.3 Përcaktim i resurseve të nevojshme
 - 4.4 Menaxhimi me ndërmarrjen
5. Esenca e sipërmarrjes
 - 5.1 Inovacioni
 - 5.2 Rreziku
 - 5.3 Aftësia menaxhuese
6. Shpërngulja e resurseve dhe optimimizimi i rendimenteve

QËLLIMET E MËSIMIT:

Pas leximit të kësaj teme, Ju duhet të jeni të aftë:

- ta kuptoni kuptimin e sipërmarrjes;
- ta definoni nocionin sipërmarrje;
- ti shpjegoni qasjet teorike për sipërmarrjen;
- ta kuptoni esencën e sipërmarrjes;
- ta identifikoni inovacionin si fuqi lëvizëse të sipërmarrjes;
- ta sqaroni rrezikun në punë;
- ti kuptoni katër fazat e procesit të sipërmarrjes;
- ta kuptoni shpërndarjen e resurseve.

1. NOCIONI PËR SIPËRMARRJEN

Për prodhim të sasisë së caktuar të mirave dhe shërbimeve (autput), ndërmarrjeve u nevojiten faktorë të prodhimit (input): punë, kapital, tokë dhe sipërmarrje. Sipas kësaj, nëse ndërmarrja dëshiron ta zmadhon prodhimin e saj, njëra nga mënyrat për ta bërë atë është të investon në faktorin – sipërmarrje. Por, çka është sipërmarrja? Cilat janë komponentët themelor të definicionit të saj? Cila është rëndësia e saj për ekonominë?

Në literaturën ekonomike ende nuk ekziston definicion i pranuar për nocionin e sipërmarrjes. Duke i pasur parasysh dallimet në përcaktimin e saj, ne do ta shfrytëzojmë definicionin në vazhdim: Sipërmarrja paraqet proces të zbulimit dhe ndërmarrjes së aktiviteteve (rrezikut) për realizim të atyre mundësive, me përdorim racional të resurseve.

Siç mund të vërehet, definicioni për sipërmarrjen është i përbërë nga katër komponentë kryesor: 1) se sipërmarrja është proces, 2) se sipërmarrja është e lidhur me mundësitë, 3) se sipërmarrja është e lidhur me rrezikun, dhe 4) se sipërmarrja është e lidhur me resurset.

Komponenti i parë, “se sipërmarrja është proces”, na sugjeron se sipërmarrja realizohet nëpërmjet disa fazave të njëpasnjëshme, të cilat vazhdimisht përsëriten (për fazat e procesi sipërmarrës më gjerësisht do të bisedojmë më vonë).

Komponenti i dytë, “se sipërmarrja është e lidhur me mundësitë”, do të thotë se sipërmarrësit janë në kërkim të vazhdueshëm pas mundësive për fillim ose blerje të biznesit ekzistues. Gjatë asaj, duhet pasur parasysh se nën nocionin “mundësi” nënkuptohet gjendja të cilën sipërmarrësi dëshiron ta arrin në të ardhmen.

Komponenti i tretë, “se sipërmarrja është e lidhur me rrezikun”, do të thotë se sipërmarrësit, për arritje të qëllimeve paraprakisht të përcaktuara, vazhdimisht ndërmarrin aktivitete që janë të lidhura për nivel të caktuar të rrezikut dhe pasigurisë.

Komponenti i katërt, “se sipërmarrja është e lidhur me resurset”, na drejton në konkludimin se është e nevojshme që sipërmarrësit në mënyrë racionale ti shfrytëzojnë resurset në dispozicion.

Nocioni sipërmarrje më së shpeshti ndërlidhet për ndërmarrjet mikro, të vogla dhe të mesme, të cilat në ekonominë bashkëkohore marrin pjesë me më tepër se 95% të numrit të përgjithshëm dhe punësojnë rreth 80% nga fuqia e përgjithshme e punës. Por, duhet pasur parasysh se nocioni sipërmarrje, gjithashtu, mund të ndërlidhet edhe për

ndërmarrjet e mëdha – për të cilën më vonë do të flasim gjerësisht.

2. RËNDËSIA E SIPËRMARRJES

Rëndësia e sipërmarrjes për ekonominë është e madhe. Ajo mund të reduktohet në 6 procesi reciprokisht të ndërlidhura:

1. Sipërmarrja si krijues i bizneseve të reja.
2. Sipërmarrja si krijues i vendeve të reja të punës.
3. Sipërmarrja si nxitës i konkurrencës në ekonomi.
4. Sipërmarrja si krijues i prodhimeve të reja dhe proceseve të prodhimit.
5. Sipërmarrja si faktor për zmadhim të produktivitetit të ekonomisë.
6. Sipërmarrja si faktor për realizim të normave më të larta të ngritjes ekonomike (ngritje e prodhimtarisë së përgjithshme) të vendit.

Krijimi i bizneseve të reja është element kyç në zhvillimin e ekonomive moderne. Bizneset e reja tërheqin “resurse të freskëta”, që u mundëson rritje të shpejtë. Kjo e fundit, bizneseve të reja u ofron mundësi për hapje të numrit të konsiderueshëm të vendeve të reja të punës në ekonomi. Më tej, inovativiteti, i cili është karakteristik për sipërmarrësit, sidomos në ndërmarrje me teknologji të lartë, e nxit konkurrencën në ekonomi. Konkurrenca rritëse në ekonomi është burim i produkteve të reja dhe proceseve të prodhimit. Produktet e reja dhe proceset e prodhimit kontribuojnë për rritje të produktivitetit të përgjithshëm të ekonomisë. Përfundimisht, rritja e produktivitetit të ekonomisë qon në norma më të larta të ngritjes ekonomike (ngritje të prodhimtarisë), që në vijë të fundit ndikon ndaj rritjes së standardit jetësor të popullatës.

Nevoja shoqërore për sipërmarrës është e madhe. Ai është krijues i drejtpërdrejtë i bizneseve të reja, vendeve të reja të punës dhe prodhimeve e proceseve prodhuese. Sipërmarrësi është i aftë në mënyrë të ndryshme ti shfrytëzon resurset në dispozicion, ti zbulon mundësitë aty ku biznesmenët tjerë nuk mund ti shohin dhe të bën organizim të ri të punës në ndërmarrje, i nevojshëm për realizim të mundësisë që e ka në dispozicion. Me aftësinë e tij për zbulim të mundësive, sipërmarrësi vazhdimisht krijon ndryshime të cilat janë fuqia lëvizëse e shoqërisë. Ai është në kërkim të vazhdueshëm pas ndryshimeve. Aftësia e tij për kreacione, ide dhe inovacione është prej rëndësisë së madhe për zhvillimin ekonomik të shtetit.

3. QASJET TEORIKE PËR SIPËRMARRJEN

Termi sipërmarrës dhe sipërmarrja janë të hulumtuar qysh në mesjetë nga aspekte të ndryshme: ekonomike, sociologjike, kulturore dhe menaxherike. Në tabelën në vazhdim është dhënë pasqyrë e plotë e zhvillimit të teorisë së sipërmarrjes dhe termit sipërmarrës.

Në mënyrë të përgjithshme, mund të thuhet se sipërmarrja është lëndë e analizës së tre shkollave të ndryshme teorike:

1. shkolla neoklasike ekonomike,
2. shkolla psikologjike dhe
3. shkolla socio-kulturore.

Shkolla neoklasike ekonomike, sipërmarrjen e ndërlidh me shfrytëzimin efikas dhe efektiv të resurseve prodhuese (faktorëve të prodhimit), që duhet të rezultojë me realizim të profitit maksimal.

Shkolla psikologjike, sipërmarrjen e ndërlidh me karakteristikat e ndryshme psikologjike të njerëzve, siç janë: aftësia për inovacione, gatishmëria për rrezikim, kreativiteti, etj.

Shkolla socio-kulturore, sipërmarrjen e ndërlidh me vlerat socio-kulturore të shoqërisë. Sipas kësaj shkolle, për mbindërtim të vlerave socio-kulturore të shoqërisë nevojitet aktivitet ekonomik, i cili, mes tjerash, nënkupton edhe shfrytëzim të resurseve shoqërore.

4. PROCESI I SIPËRMARRJES

Më herët theksuam se sipërmarrja paraqet proces i cili realizohet nëpër disa faza të njëpasnjëshme, të cilat vazhdimisht përsëriten. Duke kaluar nëpër fazat e procesit sipërmarrës, sipërmarrësi i gjen, i vlerëson dhe i zhvillon mundësitë për fillim të biznesit të ri ose blerja të atij ekzistues. Procesi sipërmarrës është i përbërë nga katër faza të njëpasnjëshme:¹

- 1) zbulim (identifikim) dhe vlerësim i mundësisë
- 2) përgatitja e biznes planit
- 3) përcaktim i resurseve të nevojshme dhe
- 4) menaxhim me ndërmarrjen.

Në vazhdim është dhënë paraqitje tabelore e katër fazave të procesit të sipërmarrjes:

¹ Hisrich R., D. and Peters M., P. (2002): *Entrepreneurship*, fifth edition, McGraw-Hill, pp. 39-42.

<i>Faza I</i>	<i>Faza II</i>	<i>Faza III</i>	<i>Faza IV</i>
<i>Zbulim (identifikim) dhe vlerësim i mundësisë;</i>	<i>Përgatitja e biznes planit;</i>	<i>Përcaktim i resurseve të nevojshme;</i>	<i>Menaxhimi me ndërmarrjen;</i>
Krijim dhe zgjatje e mundësisë; Vlera reale dhe e shqyrtuar (e pritur) nga mundësia; Rreziku dhe kthimi (rendimenti) nga mundësia; Mundësia përkundër aftësive individuale dhe qëllimeve të sipërmarrësit; Gjendja konkurruese.	Ballina; Përmbajtja; Përmbledhja; 1.Përshkrim i biznesit; 2.Përshkrim i sektorit (industrisë); 3.Marketing plan; 4.Plan financiar; 5.Plan prodhues;6. Plan organizativ; 7.Plan operativ; 8.Konkludim; Shtesa.	Resurse ekzistuese të sipërmarrësit; Dallim ndërmjet resurseve ekzistuese dhe të nevojshme; Qasja deri tek resurset e nevojshme.	Stili i menaxhmentit; Variabla kyçe për sukses; Zbulim (identifikim) i problemeve ekzistuese dhe problemeve të cilat mund të paraqiten; futja e sistemeve kontrolluese.

Burim: E aftësuar sipas Hisrich R., D. dhe Peters M., P. (2002): Entrepreneurship, fifth edition, McGraw-Hill.

Tabela nr. 2 Procesi i sipërmarrjes

4.1. ZBULIMI (IDENTIFIKIMI) DHE VLERËSIMI I MUNDËSISË

Në fazën e parë (*zbulim dhe vlerësim i mundësisë*), sipërmarrësi, më së shpeshti nëpërmjet kontakteve me shpenzuesit, dhe jo rrallë herë edhe nëpërmjet kontakteve me tregtarët, përfaqësuesit e ndërmarrjeve tjera, punëtorët, etj., fiton ide për biznes të ri. Kështu për shembull, një sipërmarrës mund të vjen deri te ideja (mundësia) për biznes të ri, duke e përcjell punën e basketbollistëve profesionist dhe duke komunikuar me ta në lidhje me pajisjen që e shfrytëzojnë (atlete, veshje sportive, rekuizita, etj.). Arsyeja për paraqitje të mundësisë mund të jetë e ndryshme, si për shembull:

1. ndryshim teknologjik;
2. konkurrencë;
3. ndryshim në rregullat shtetërore;
4. ndryshim në dëshirat e shpenzuesve.

Gjitha katër arsyet e përmendura për paraqitje të mundësisë rezultojnë me madhësi të ndryshme të tregut për produktin e ri eventual, dhe periudhë të ndryshme kohore në të cilën tregu do ta pranonte produktin e ri. Kështu, për sipërmarrësin nuk është njëllë nëse arsyeja për paraqitje të mundësisë është, për shembull, ndryshimi në dëshirat e shpenzuesve ose ndryshimi i rregullave shtetërore. Në rastin e parë, tregu për produktin e ri mund të jetë i madh, por vetëm për periudhë relativisht të shkurtër, sepse me ndryshimin e parë të ardhshëm në dëshirat e shpenzuesve, tregu përsëri do të zvogëlohet. Nga ana tjetër, në rastin e dytë, ndryshimet në rregullat shtetërore mund ti mundësojnë ndërmarrjes treg të madh në periudhë të gjatë kohore, për arsye se rregullat shtetërore nuk ndryshohen shpesh. Domethënë, varësisht nga ajo se cila është arsyeja për paraqitjen e mundësisë, sipërmarrësi kryen vlerësim të madhësisë së tregut dhe gjatësisë së periudhës në të cilën tregu mund ta pranon produktin e ri.

Pasi sipërmarrësi do ta zbulon (identifikon) mundësinë për biznes të ri, ai fillon me vlerësimin e tij. Vlerësimi i mundësisë shpesh është pjesa më e rëndë e procesit sipërmarrës. Ai në esencë reduktohet në analizë të asaj nëse e mira ose shërbimi i ri, të cilin sipërmarrësi e ka ndërmend ta plasojë në treg, është i pagueshëm ose jo. Thjesht, sipërmarrësi duhet të vlerëson nëse kthimi (rendimenti) nga shitja e të mirës ose shërbimit të ri mjafton për të “mbuluar” resurset e shpenzuara (financiare, njerëzore, etj.) për prodhimin e tij, e me atë rast ti ngel fitim i caktuar, gjegjësisht profit. Jo më pak e rëndësishme për sipërmarrësin është që mundësia e zbuluar të përgjigjet aftësive dhe qëllimeve të tij individuale. Me fjalë tjera, nevojitet që sipërmarrësi maksimalisht të beson në mundësinë dhe të investon pjesë të madhe të kohës dhe përpjekjeve të tij për realizimin e saj. Shpesh mundësia e zbuluar nuk është në përputhje me aftësitë që i posedon sipërmarrësi ose me qëllimet e parapara. Në këto raste, rekomandohet që sipërmarrësi të heq dorë nga mundësia, dhe forcat e tij të drejton në mundësi tjetër. Në fund të kësaj faze, sipërmarrësi e analizon dhe kryen vlerësim të gjendjes konkurruese në treg, në krahasim me produktin e tij të ri.

4.2. PËRGATITJA E BIZNES PLANIT

Faza e dytë e procesit sipërmarrës (*përgatitja e biznes planit*) i dedikohet planifikimit të biznesit dhe, në esencë, ndërlidhet me zvogëlimin e rreziqeve nga puna.

Në biznes planin, sipërmarrësi kryen përshkrim të drejtimit të ardhshëm të lëvizjes së biznesit.² Biznes plani tregon cilat janë qëllimet e ndërmarrjes, cila është mënyra për realizimin e tyre dhe sa mjete financiare nevojiten për realizimin e atyre qëllimeve. Sipas asaj, biznes plani, jo vetëm që është i rëndësishëm për zhvillimin e mundësisë, është i rëndësishëm edhe për menaxhimin e suksesshëm të ndërmarrjes, si dhe për përpjekjet e sipërmarrësit ti përcakton dhe ti siguron resurset e nevojshme.

4.3. PËRCAKTIMI I RESURSEVE TË NEVOJSHME

Faza e tretë e procesit sipërmarrës (përcaktim i resurseve të nevojshme) fillon me notimin e resurseve me të cilat disponon sipërmarrësi në momentin e dhënë. Krahasoni i tyre me resurset e nevojshme, gjegjësisht resurset për të cilat sipërmarrësi ka vlerësuar se do ti nevojiten në udhëheqjen e biznesit, krijon mundësi për përcaktim më të saktë të sasisë dhe llojit të resurseve të nevojshme. Gjatë asaj, është mjaft e rëndësishme që sipërmarrësi ti mos i nënçmon sasitë e nevojshme dhe llojet e resurseve.

Në këtë fazë, sipërmarrësi nevojitet të bën analizë dhe për furnizuesit alternativ me resurse, që është veçanërisht e rëndësishme për zvogëlim të shpenzimeve të prodhimit dhe funksionimin e pandërprerë afatgjatë të biznesit.

4.4. MENAXHIMI ME NDËRMARRJEN

Faza e katërt dhe e fundit e procesit sipërmarrës i dedikohet menaxhimit të ndërmarrjes. Pasi sipërmarrësi do ta zbulon mundësinë, do të kryen vlerësim të saj, do të përgatit biznes plan, do ti përcakton dhe do ti siguron resurset e nevojshme, dhe do ti fut në funksion nëpërmjet realizimit të biznes planit, ajo që ngelet ta bën, e që është e lidhur me rritjen e ndërmarrjes, janë ndryshimet në menaxhimin e saj. Në atë kuptim, sipërmarrësi ndërmerr aktivitete për përcaktim të stilit të udhëheqjes (udhëheqje e centralizuar ose e decentralizuar), llojit të strukturës organizative dhe variablave kyçe për sukses të ndërmarrjes. Gjithashtu, në këtë fazë sipërmarrësi e fillon vendosjen e sistemit kontrollues, me të cilin mundësohet përcjellje e gjitha problemeve ekzistuese dhe potenciale, si dhe krahasim i asaj që është e planifikuar me biznes planin dhe asaj

² Hisrich R., D. and Peters M., P. (2002): *Entrepreneurship*, fifth edition, McGraw-Hill, p. 42.

që është realizuar në praktikë.

5. ESENCA E SIPËRMARRJES

Esenca e sipërmarrjes, gjegjësisht esenca e aktivitetit sipërmarrës, reduktohet në këto tre komponentë:

1. inovacion
2. rrezik dhe
3. aftësi menaxhuese.

5.1. INOVACIONI

Sipërmarrja në esencë bazohet në inovacione. Ato mund të dedikohen për zbulim të tregjeve të reja, produkteve të reja, organizimit të ri të punës, teknologjive të reja, lëndëve dhe materialeve të reja, etj.

Dallojmë katër lloje të inovacioneve:³

- inovacion radikal,
- inovacion pionier,
- aftësim teknologjik dhe
- adaptim.

Produkt i ri që prodhohet me proces të ri të prodhimit paraqet inovacion radikal. Nëse me procesin e njëjtë të prodhimit (teknologji e njëjtë) prodhohet produkt i ri, inovacion konsiderohet pionier. Nëse prodhohet produkt i njëjtë me proces të ri të prodhimit (teknologji e re), bëhet fjalë për aftësim teknologjik. Përfundimisht, inovacion në lloj të adaptimit kemi atëherë kur janë bërë ndryshime të vogla në produktin dhe në procesin prodhues.

5.2. RREZIKU

Përveç asaj që nevojitet të ndërmarrin rrezik, sipërmarrësit nevojitet të posedojnë edhe aftësi të përballen me të. Shkalla e rrezikut të ndërmarrë varet nga lloji i inovacionit të cilin sipërmarrësi synon ta ndërmerr, si dhe nga niveli i aftësive të tija menaxhuese. Praktika tregon se sipërmarrësit nuk janë vetëm ndërmarrës “të verbër” të rrezikut, por se shkalla e rrezikut të ndërmarrë nga ana e tyre është e moderuar dhe i nënshtrohet vlerësimit paraprak, që e lehtëson ballafaqimin me të.

³ Fiti T., dhe të tjerë (1994): *Sipërmarrje dhe menaxhment sipërmarrës*, Fakulteti ekonomik Shkup, f. 37-38.

5.3. AFTËSIA MENAXHUESE

Sipërmarrësit duhet patjetër ti menaxhojnë bizneset e tyre në mënyrë të skajshme profesionale. Për ta bërë atë, u nevojiten aftësi përkatëse menaxhuese. Kështu për shembull, për shkak të realizimit të profitit më të madh, sipërmarrësit kryejnë shpërngulje të vazhdueshme (realokim), gjegjësisht “transferim” të faktorëve të prodhimit nga një në sektorë tjetër të ekonomisë. Gjithashtu, me qëllim që të mundësojnë prodhim optimal dhe shpenzime të zvogëluara, ata kryejnë zëvendësim të faktorëve të prodhimit në dispozicion. Për shembull, nëse një produkt mund të prodhohet me sasi më të vogël ose më të madhe të punës, gjegjësisht me sasi më të vogël ose më të madhe të lëndëve dhe materialeve, ose me sasi më të vogël ose më të madhe të energjisë, sipërmarrësi duhet të vendos se cilin kombinim të faktorëve të prodhimit do ta përdor për prodhimin e atij produkti. Thjesht, ai mund të vendos ta zëvendëson faktorin më të shtrenjtë të prodhimit, me më të lirin (për shembull, energjinë e shtrenjtë me punë më të lirë). Pa marrë parasysh nëse sipërmarrësi duhet të kryen shpërngulje ose zëvendësim të faktorëve të prodhimit, ose të sjell ndonjë vendim tjetër lidhur me punën e ndërmarrjes, që ta bëj atë me sukses, atij i nevojiten aftësi menaxhuese. Gjatë asaj, duhet pasur parasysh se pjesë nga ato aftësi menaxhuese mund të fitohen nëpërmjet shkollimit dhe trajnimit, por një pjesë e tyre jo, sepse kanë karakter të veçorive të lindura të personalitetit (sipërmarrësit).

6. SHPËRNGULJA E RESURSEVE DHE OPTIMIZIMI I RENDIMENTEVE

Sipërmarrësit në mënyrë permanente kryejnë shpërngulje të resurseve zhvillimore, nga pika të menaxhimit ku japin rendimente më të vogla, në pika ku japin rendimente më të mëdha. Në ekonominë e tregut, përkundër tendencës së formimit të a.q. normë mesatare të profitit shikuar në aspekt afatgjatë, ekzistojnë norma të ndryshme të profitit në sfera dhe degë të ndryshme të menaxhimit, dhe norma të ndryshme të profitit ndërmjet ndërmarrjeve të ndryshme.

Norma e profitit e një ndërmarrjeje është e determinuar nga efektiviteti i udhëheqjes me inputin personal të materialeve dhe makinave, nga sasia e punës që e “absorbon” nga punëtorët e saj dhe nga organizimi më i mirë ose më i keq i punës së tërësishme. Pasi disa ndërmarrje atë e bëjnë më mirë nga disa të tjera, ekzistojnë

dallime ndërmjet normave të profitit të ndërmarrjeve. Ndërmarrja në një degë mund të prosperon për shkak të normës më të lartë të profitit nga konkurrentët, dhe prandaj do të aplikoj inovacion të panjohshëm për konkurrentët.

Sipërmarrësit e vërtetë (qofshin ata pronarë të bizneseve të vogla ose të mesme, ose menaxherë sipërmarrës të korporatave të mëdha), nëpërmjet mekanizmave për transferim të kapitalit (preorientim prodhues, zgjerim prodhues, etj.), arrijnë ti lokalizojnë resurset e tyre në sektorë ekonomik në të cilat realizohen profite më të larta. Për shpërngulje të suksesshme të resurseve, përveç intuitës dhe ndjenjës për “pulsim të tregut”, nevojiten edhe njohuri faktike për ndryshimet afatgjata strukturore në degët ekonomike, për dëshirat dhe shijen e blerësve, për politikën ekonomike të qeverisë, etj.⁴

Nëse supozojmë se në tre degë të ndryshme të prodhimit në kuadër të një ekonomie nacionale ekzistojnë norma të ndryshme të profitit (në degën e parë ajo është 9%, në të dytën 12%, ndërsa në të tretën 15%), të cilat mbahen periudhë relativisht të gjatë kohore, motivi për maksimizim të profitit domosdoshëm do të shkakton shpërngulje të kapitalit. Kjo e fundit do të rrjedh në relacion degë e parë – e tretë e prodhimit. Ajo paraqet transferim i resurseve (kapitalit, fuqisë punëtore) nga një në përdorim tjetër, që në praktikë do të thotë **riorientim prodhues** (nëse ekzistojnë procese të ngjashme teknologjike në degën e parë dhe të tretën, dhe ndërmarrjet nga dega e parë munden pajisjen e njëjtë dhe fuqinë punuese ekzistuese me adaptimet, rindërtimet dhe kualifikimet e nevojshme të punëtorëve, ti shfrytëzojnë për prodhim të produkteve nga dega e tretë) ose **diverzifikim prodhues** (ndërmarrjet nga dega e parë e zgjerojnë programin prodhues me produkte dhe shërbime nga dega e tretë). Efekti final nga shpërngulja e kapitalit (konkurrenca ndërmjet degëve) do të ishte: numër i zmadhuar i ndërmarrjeve në degën e tretë të prodhimit, ofertë e zmadhuar, çmime të zvogëluara të produkteve nga dega e tretë dhe zvogëlim i normës së profitit, gjatë së cilës ajo gradualisht do të barazohej me normën e profitit nga dega e dytë (12%). Proces krejtësisht i kundërt rrjedh në degën e parë: numër i zvogëluar i ndërmarrjeve, ofertë e zvogëluar, çmime të zmadhuara dhe rritje e normës së profitit gradualisht deri në 12%. Në këtë nivel kishte ardhur deri në barazim të normave të profitit të degëve.

Por, procesi nuk përfundon këtu. Në ambient të theksuar konkurrues dhe sipërmarrës, secila ndërmarrje mundohet për përmirësim të pozitës së saj në treg: aplikon teknologji të re – më të përkryer, e ngrit nivelin e kualifikimit të fuqisë punëtore të angazhuar, e përsos organizimin ekzistues të punës dhe prodhimit ose aplikon të ri, realizon ndryshime të reja të tregut nëpërmjet zbatimit të inovacioneve (teknologjike, të tregut, etj.), kryen diferencim të produkteve, etj. Pasi gjitha këto aktivitete ndërmarrjet

⁴ T. Fiti, V. H. Markovska, M. Beitmen – “Sipërmarrje” – Fakulteti ekonomik, Shkup, 1999 (f. 38-40).

i bëjnë me sukses të ndryshueshëm, përsëri vjen deri në dallime tek normat e profitit, me çka edhe procesi i shpërnguljes së kapitalit aktivizohet përsëri. Qartë, në kushte të nivelit të kënaqshëm të konkurrencës (kjo supozon mungesë së monopoleve natyrore ose të llojeve tjera, mungesë së barrierave administrative ose të llojeve tjera, të cilët do ta pengonin mobilitetin e fuqisë punuese, etj.), tregu paraqitet si shpërngulës efikas i resurseve, duke i drejtuar në pikat ekonomike ku japin rendimente më të larta.

Shpërngulja e resurseve dhe optimizmi i rendimenteve ka edhe aspekt ndërkombëtar, i cili vjen në shprehje nëpërmjet importit të kapitalit, sidomos në formë të investimeve të drejtpërdrejta të jashtme. Vendimet për shpërndarje të investimeve të drejtpërdrejta të jashtme kërkojnë sjellje sipërmarrëse të menaxherëve të ndërmarrjeve.

NOCIONE KYÇE

SIPËRMARRJE

SIPËRMARRËS

MUNDËSI

INOVACION

RREZIK

AFTËSI MENAXHUESE

SHPËRNGULJE E RESURSEVE

REORIENTIM PRODHUES

DIVERZIFIKIM PRODHUES

PËRMBLEDHJE

Sipërmarrja paraqet proces të zbulimit dhe ndërmarrjes së aktiviteteve (rrezikut) për realizim të atyre mundësive, me përdorim racional të resurseve.

Esenca e sipërmarrjes, në thelb, reduktohet në tre komponentë: inovacion, rrezik dhe aftësi menaxhuese.

Procesi sipërmarrës është i përbërë nga katër faza të njëpasnjëshme: zbulim (identifikim) dhe vlerësim i mundësisë, përgatitje e biznes planit, përcaktim i resurseve të nevojshme dhe menaxhim me ndërmarrjen. Menjëherë pasi do të zbulohet mundësia, fillon vlerësimi i saj. Nevojitet që sipërmarrësi ta zbulon arsyen për paraqitjen e mundësisë, e cila mund të jetë: ndryshim teknologjik, ndryshim në dëshirat e shpenzuesve, konkurrencë ose ndryshim në rregullat shtetërore. Varësisht nga arsyeja për paraqitjen e mundësisë, sipërmarrësi kryen vlerësim të madhësisë së tregut dhe gjerësisë së periudhës kohore në të cilën tregu mund ta pranon produktin e ri. Gjatë asaj, është e rëndësishme që sipërmarrësi realisht ta vlerëson gjendjen konkurruese në treg, si dhe vallë aftësitë dhe qëllimet e tija i përgjigjen mundësisë së zbuluar. Në procesin e vlerësimit të mundësisë, nevojitet të definohen dhe të sigurohen resurset e nevojshme.

Sipërmarrësit në mënyrë permanente kryejnë shpërngulje të resurseve zhvillimore, nga pika të menaxhimit ku japin rendimente më të vogla, në pika ku japin rendimente më të mëdha.

Shpërngulja e kapitalit kryet nëpërmjet riorientimit prodhues dhe diverzifikimit prodhues.

Pyetje për diskutim:

1. Pse sipërmarrja më së shpeshti ndërlidhet me ndërmarrjet mikro, të vogla dhe të mesme?
2. Definoje nocionin sipërmarrje.
3. Pse sipërmarrja ka rëndësi të madhe për ekonominë?
4. Cilat janë shkollat themelore teorike për sipërmarrjen?
5. Shpjegoi fazat në procesin e sipërmarrjes.
6. Cilët janë komponentët e aktivitetit sipërmarrës?
7. Shpjegoi nëpërmjet shembullit praktik katër llojet e inovacioneve.
8. Çfarë e determinon normën e profitit të një ndërmarrjeje?
9. Shpjegoje procesin e shpërnguljes së resurseve.
10. Në cilat forma realizohet shpërngulja e kapitalit?

2 SIPËRMARRJA NË EKONOMINË E TREGUT

PËRMBAJTJA E TEMËS 2:

1. Ekonomia sipërmarrëse
 - 1.1 Sipërmarrja në ndërmarrje ekzistuese (intrapreneurship)
 - 1.2 Sipërmarrje shoqërore
2. Pronësia si bazë për sipërmarrjen
 - 2.1 Kombinimi, rekombinimi dhe zëvendësimi i faktorëve të prodhimit
3. Ekonomia e tregut dhe sipërmarrja
 - 3.1 Sipërmarrja dhe globalizimi
4. Ndërmarrjet e vogla dhe të mesme dhe sipërmarrja
5. Sipërmarrja në ndërmarrjet e mëdha

QËLLIMET E MËSIMIT:

Pas leximit të kësaj teme, Ju duhet të jeni të aftë:

- të diskutoni për ekonominë sipërmarrëse;
- ta kuptoni procesin e shpërnguljes së resurseve;
- ta kuptoni esencën e shpërnguljes së kapitalit;
- ta kuptoni procesin e kombinimit, rekombinimit dhe zëvendësimit të faktorëve të prodhimit;
- ti tregoni kontributet e sipërmarrjes në ndërmarrjet e vogla dhe të mesme;
- ta karakterizoni sipërmarrjen në ndërmarrjet e mëdha.

1. EKONOMIA SIPËRMARRËSE

Ekonomia sipërmarrëse mund të kuptohet si ekonomi në nivel të ndërmarrjes, bashkësisë lokale, në nivel të shtetit ose të bashkësisë regjionale ndërkombëtare, fuqia lëvizëse kryesore e së cilës janë aktivitetet sipërmarrëse. Karakteristikat kryesore të aktiviteteve sipërmarrëse janë:

- Motivimi i individëve që ti shfrytëzojnë mundësitë të cilat i sjellin ndryshimet në mjedisin e jashtëm, dhe edhe më shumë, motivimi i individëve të krijojnë ndryshime. Njerëzit të cilat relativisht lehtë përshtaten ndaj ndryshimeve dhe të cilët vetë iniciojnë ndryshime, janë bartës të progresit.

- Kreativiteti, shpikja dhe inovacioni – janë karakteristika të rëndësishme të secilës ndërmarrje e cila krijon vlera ekonomike. Ekonomitë të cilat i stimulojnë këto tre karakteristika tek njerëzit, shumë më shpejtë e përparojnë rritjen dhe zhvillimin e tyre.

- Krijimi i ambientit që do ta lehtësonte pranimin e rrezikut nga individët. Mbështetja nga ana e bashkësisë më të gjerë përbëhet nga përpjekja që shpenzimet dhe procedura administrative për hyrje të pjesëmarrësve të ri në treg të reduktohet në minimum.

Ekonomia sipërmarrëse mbështetet në disa lloje të sipërmarrjes. Në esencë, mund të thuhet se ekzistojnë dy lloje të sipërmarrjes:

- 1) Sipërmarrje individuale (Entrepreneurship) dhe
- 2) Sipërmarrje në ndërmarrje ekzistuese (Intrapreneurship).

Sipërmarrja individuale bazohet në karakteristikat personale të individit, gjegjësisht në dituritë dhe aftësitë e tija. Kur flasim për sipërmarrje, më së shpeshti mendojmë për sipërmarrje individuale. Rrjedhimisht, gjithçka që më herët u theksua i dedikohet pikërisht sipërmarrjes individuale.

Sipërmarrja në ndërmarrje ekzistuese (Intrapreneurship) në literaturën ekonomike shpesh takohet edhe nën nocionet sipërmarrje e brendshme, gjegjësisht sipërmarrje korporative. Ky lloj i sipërmarrjes kryesisht është i ndërlidhur për ndërmarrjet e mëdha, por nuk përjashtohet mundësia për paraqitje të saj edhe në ndërmarrjet e vogla dhe të mesme.

Teoria bashkëkohore sipërmarrëse, rëndësi të veçantë u dedikon edhe disa llojeve të sipërmarrjes, të cilat kryesisht burojnë nga dy llojet e lartpërmendura. Këtu, para se gjithash, mendohet në sipërmarrjen teknologjike, etnike, femërore dhe shoqërore.

1.1. SIPËRMARRJA NË NDËRMARRJE EKZISTUESE (INTRAPRENEURSHIP)

Para se ta shpjegojmë esencën dhe rëndësinë e këtij lloji të sipërmarrjes, së pari do të mundohemi të japim përgjigje në pyetjen: *Cila është arsyeja për paraqitjen e saj?* Përgjigja është e thjeshtë: Arsyeja është rritja e ndërmarrjeve, të cilat nga të vogla dhe të mesme bëhen ndërmarrje të mëdha (korporata). Gjatë asaj, duhet pasur parasysh se rritja e ndërmarrjeve është rezultat i suksesit të tyre në krijimin dhe shfrytëzimin e mundësive. Por, të shpeshtë janë shembujt kur me rritjen, për shkak të volumit të madh të punës dhe administratës së zmadhuar (burokraci), ndërmarrja e humb shpirtin e saj sipërmarrës. Inovacionet janë më të rralla, rreziku zvogëlohet, ndërsa ndërmarrja bëhet inerte (e ngadalshme) në ndërmarrjen e ndryshimeve lidhur me kombinimin, rekombinimin dhe zëvendësimin e faktorëve të prodhimit. Që ti përgjigjet sfidave të reja të tregut, ndërmarrja e këtillë duhet patjetër të transformohet. Njëra nga mënyrat për transformim është zhvillimi i sipërmarrjes brenda në sipërmarrje. Në atë mënyrë, ajo ka për qëllim që në punën e saj ti mban anët e forta karakteristike për ndërmarrjet e vogla dhe të mesme, siç janë: kreativiteti, inovacioni, reaksioni i shpejtë ndaj ndryshimeve të tregut, etj., dhe të njëjtave t'ua shton anët e forta të punës së saj si ndërmarrje e madhe, siç janë: fuqia e tregut (aftësia më e madhe konkurruese) dhe resurset e mëdha financiare, dhe resurset tjera.

Sipas asaj, është e qartë se termi intrapreneurship (sipërmarrje në ndërmarrje ekzistuese) kryesisht është i ndërlidhur me ndërmarrjet e mëdha (korporatat), ndërsa shpesh në literaturë mund të takohet edhe nën nocionin *sipërmarrje korporative*. Por, nuk përjashtohet mundësia që ky lloj i sipërmarrjes të paraqitet edhe në ndërmarrjet e vogla dhe të mesme, si rezultat i aftësive dhe aktiviteteve sipërmarrëse të punësuarve.⁵ Përfundimisht, pasi bëhet fjalë për sipërmarrje e cila paraqitet brenda në ndërmarrjen ekzistuese, ky lloj i sipërmarrjes takohet edhe nën nocionin *sipërmarrje e brendshme*.

1.2. SIPËRMARRJA SHOQËRORE

Për dallim nga llojet tjera të sipërmarrjes, të cilat kryesisht janë të drejtuara ndaj realizimit të përfitimit ekonomik për pronarin e biznesit, sipërmarrja shoqërore është e dedikuar ndaj realizimit të përfitimit shoqëror, gjegjësisht realizimit të ndryshimeve shoqërore, qëllimi kryesor i të cilëve është përmirësimi i kualitetit të jetesës së qytetarëve. Sipas asaj, nëse sukcesi i “biznes sipërmarrësit” matet vetëm nëpërmjet

⁵ Carter S., and Jones-Evans D. (2000): Enterprise and Small Business, Prentice Hall, p. 244.

profitit të arritur, atëherë suksesi i “sipërmarrësit shoqëror” matet vetëm nëpërmjet ndikimit të tij ndaj ndryshimeve në jetën shoqërore. Sigurisht, për ti arritur qëllimet e tij, sipërmarrësi shoqëror duhet patjetër të siguron mjete financiare, gjegjësisht të realizon profit. Por, dallimi ndërmjet biznes sipërmarrësit dhe sipërmarrësit shoqëror, kur është në pyetje realizimi i profitit, është se qëllimi final i profitit të arritur nga ana e sipërmarrësit shoqëror nuk është plotësimi i nevojave të tij personale, por ngritja e nivelit të përgjithshëm të jetesës.

Sipërmarrësit shoqëror veprojnë në sfera të ndryshme shoqërore, si në shëndetësi, arsim, shkencë, mjedis jetësor, kulturë, art, etj. Në qendër të përpjekjeve të sipërmarrësit shoqëror është përparimi shoqëror. Investimet të cilat i ndërmarrin sipërmarrësit shoqëror nuk janë afatshkurtra, por zakonisht kanë karakter afatgjatë, para se gjithash për shkak të dëshirës së tyre të krijojnë përmirësime afatgjate në jetën shoqërore. Shembull klasik dhe më i njohur i sipërmarrësit shoqëror është shembulli i Muhamad Junus (Muhammad Yunus), bankier dhe ekonomist nga Bangladeshi (ish-profesor i ekonomisë), i cili i krijoi të a.q. mikro-kredi – një lloj i huazimeve të vogla për sipërmarrësit e varfër, të cilët për shkak të varfërisë së tyre nuk kishin mundur në rrugë të rregullt të fitojnë huazime të tilla nga bankat komerciale. Për atë qëllim, ai e formoi “Gramen bank” (Grameen bank), e cila sipërmarrësve të varfër me aftësim për udhëheqje të biznesit u dha numër të madh të kredive. Për përpjekjet për nxitjen e zhvillimit ekonomik dhe shoqëror, Junus dhe banka e tij në vitin 2006 e fituan çmimin Nobël për paqe.

2. PRONËSIA SI BAZË PËR SIPËRMARRJEN

Në strukturën pronësore të shteteve me ekonomi të zhvilluar të tregut, pjesëmarrje dominante ka pronësia private. Pjesëmarrja e pronës private në strukturën e përgjithshme pronësore të shteteve të zhvilluara sot mbahet në nivelin prej 80% deri në 90%. Prona private ekziston në dy forma themelore: pronësi grupore-private (kapital aksionar) dhe pronësi individuale-private.

Pronësia grupore-private, gjegjësisht pronësia aksionare, në shtete me ekonomi të zhvilluar të tregut, kryesisht është e përfaqësuar në korporatat e mëdha, ndërsa pronësia individuale-private është e përfaqësuar në ndërmarrjet e vogla dhe të mesme, ku në personalitetin e një njeriu (kapitalisti individual) janë të inkorporuar funksioni i pronarit dhe i sipërmarrësit.

Faktikisht, sipërmarrësi është personi i cili e themelon dhe udhëheq me biznesin,

me qëllim themelor për të arritur profit dhe rritje. Sipërmarrësi karakterizohet me sjellje inovative dhe aplikon menaxhment strategjik në praktikë.⁶ Sjellja sipërmarrëse dhe pronësia ndaj faktorëve të prodhimit (pronar i biznesit) i ja mundësojnë pronarit funksionin themelor sipërmarrës – “Kombinim, rekombinim dhe zëvendësim të faktorëve të prodhimit”.

2.1. KOMBINIMI, REKOMBINIMI DHE ZËVENDËSIMI I FAKTORËVE TË PRODHIMIT

Kombinimi, rekombinimi dhe zëvendësimi i faktorëve zhvillimor hyjnë në radhën e funksioneve tipike sipërmarrëse dhe vijnë në shprehje në mikro plan tek ndërmarrjet, pa marrë parasysh nëse ato janë të organizuara si firma të vogla ose si korporata të mëdha.

Një produkt i njëjtë mund të prodhohet me miks të ndryshëm të faktorëve - me shpenzim më të vogël ose më të madh të punës, me shpenzim më të vogël ose më të madh të lëndëve dhe materialeve ndihmëse, me shpenzim më të vogël ose më të madh të kapitalit, etj. Gjithashtu, është i mundur zëvendësimi ndërmjet faktorëve në raste të shumta: zëvendësim i kapitalit me punë, të punës me kapital, mandej shpenzimi i lëndëve, energjisë dhe të punës mekanike njerëzore mundet në mënyrë të konsiderueshme të zëvendësohet me dituri.

Çfarë kombinimi reciprok ndërmjet faktorëve të prodhimit do të pranohet në rastin konkret, do të varet nga begatia e tyre relative, gjegjësisht nga deficitet dhe nga niveli i çmimeve të tyre relative. Në ekonomi është e qartë se kur janë të njohur çmimet e faktorëve të prodhimit dhe çmimet e produkteve nga kombinimet e shumta të mundshme të faktorëve të prodhimit, optimale është vetëm një - ajo e cila në aspekt afatgjatë mundëson shpenzime më të ulëta sipas njësisë së produktit.⁷

Sipërmarrësi i vërtetë, në kushte të konkurrencës së theksuar, ndaj secilit ndryshim në çmimet e inputëve, gjegjësisht outputëve të prodhimit, reagon në mënyrë sipërmarrëse, me kombinim dhe rekombinim të faktorëve zhvillimor, me qëllim që faktorët më të shtrenjtë prodhues në kushtet e porsakrijuara të zëvendësohen me më të lirë, të zvogëlohet dallimi ndërmjet çmimit të kostos dhe çmimit shitës, dhe të sigurohet profit i lartë dhe i qëndrueshëm në aspekt afatgjatë. Ky lloj i reagimit sipërmarrës vjen në shprehje në mikroplan, jo vetëm tek ndërmarrjet e vogla dhe të mesme, por edhe të korporatat e mëdha, dhe është faktor i rëndësishëm për zmadhimin e aftësisë

⁶ B. Shuklev – “Menaxhment” – Fakulteti ekonomik, Shkup 1999 (f. 410).

⁷ T. Fiti, V. H. Markovska, M. Beitmen – “Sipërmarrje”, Fakulteti ekonomik, Shkup 1999 (f. 45).

konkurruese, të ekonomisë në punë dhe e shfrytëzimit racional të resurseve.

Shembull tipik i ristrukturimit sipërmarrës me kombinim, rekombinim, zëvendësim të faktorëve të prodhimit dhe kursim të gjitha inputëve të prodhimit është paraqitja në skenën ekonomike e modelit të ri teknologjik, model i bazuar në mikroelektronikë. Ai veçanërisht kontribuoj që energjia e shtrenjtë dhe fuqia e punës e shtrenjtë në shtetet me fuqi teknologjike (SHBA, Japoni dhe Evropë Perëndimore) të zëvendësohen me dituri. Sot, në prodhimet me përmbajtje të lartë teknologjike, dituria në çmimin e kostos merr pjesë me 60-70%. Këtë ristrukturim e realizuan korporatat transnacionale, si liderë të fuqisë teknologjike, dhe numri i madh i ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme, si liderë në sipërmarrje.

Në përpjekjet për optimizim të politikës së saj afariste, ndërmarrja mundohet të kryen jo vetëm kombinim dhe zëvendësim të faktorëve që janë direkt të lidhur për prodhimin, por ajo mundohet ta optimizon edhe paraqitjen e saj në treg, nëpërmjet optimizimit të marketing miksit. Menaxhmenti sipërmarrës krijon marketing miks strategjik, i cili ndërmarrjes i mundëson në mënyrë më efikase ti plotëson nevojat e shpenzuesve të saj ekzistues dhe potencial, dhe me atë ti realizon marketing qëllimet e ndërmarrjes. Koncepti i marketing miksit, ngjashëm sikur edhe koncepti i kombinimit të faktorëve tjerë zhvillimor, mund të ndryshohet gjatë kohës, ku kërkohet kombinimi më i volitshëm i mundur ndërmjet instrumenteve të marketingut (produkt, çmim, shpërndarje dhe promovim).

3. EKONOMIA E TREGUT DHE SIPËRMARRJA

Ekonomia e tregut, gjegjësisht zhvillimi i segmenteve të tregut, është bazë për shpërndarje dhe shpërngulje racionale të resurseve në mikroplan, për kombinim, rekombinim dhe zëvendësim reciprok të faktorëve të prodhimit në mikroplan, si dhe motiv për aplikimin e inovacioneve. Tregu me aftësinë e tij përzgjedhëse i stimulon dhe i shpërblen ndërmarrjet sipërmarrëse, dhe i “dënon” të tjerët. Lindja e vazhdueshme, domethënë hyrja e ndërmarrjeve të reja në strukturën ekonomike të një ekonomie nacionale, dhe vdekja e vazhdueshme, domethënë dalja e ndërmarrjeve ekzistuese nga struktura ekonomike, gjatë së cilës hyrja e ndërmarrjeve të reja është më e madhe në krahasim me numrin e të falimentuarve, si proces, është karakteristikë e rëndësishme e shteteve me ekonomi të tregut. Pikërisht ky proces mundëson zmadhim të vazhdueshëm të volumit, asortimentit dhe kualitetit të mirave dhe shërbimeve, ofertës së tyre sipas çmimeve të ndryshme, mirëmbajtjes së shkallës së kënaqshme dhe rritjes dhe zhvillimit ekonomik.

3.1. SIPËRMARRJA DHE GLOBALIZIMI

Biznesi ndërkombëtar më nuk është privilegj vetëm i ndërmarrjeve të mëdha. Sot, numër i madh i ndërmarrjeve të vogla i njohin mundësitë që i ofron tregu global dhe ndërmarrin biznes aktivitete të ndryshme jashtë kufijve të shteteve të tyre. Në atë mënyrë, ata pushtojnë tregje të reja, i përparojnë teknologjitë ekzistuese, e zvogëlojnë rrezikun nga puna, i zvogëlojnë shpenzimet, i përmirësojnë mundësitë për sigurim të mjeteve financiare, etj. Si rezultat i asaj, në kohën më të re, në literaturën ekonomike u paraqit termi “sipërmarrje ndërkombëtare”, i cili i dedikohet sipërmarrësve që kryejnë biznes aktivitete jashtë kufijve të shtetit të tyre. *Për cilat biznes aktivitete bëhet fjalë?* Këtu, para se gjithash, mendohet në biznes aktivitetet e ndërlidhura me importin, dhënien e licencave, hapjen e pikave shitëse në shtete të huaja dhe investimet e drejtpërdrejta të jashtme.⁸

- Sipërmarrësi rëndom fillon të udhëheq biznes ndërkombëtar nëpërmjet *importit* të mirave dhe shërbimeve. Importi mund të jetë indirekt dhe direkt. Tek importi indirekt, sipërmarrësi mund ta kryen importin në dy mënyra: 1) nëpërmjet blerësit të huaj që gjendet në shtetin e tij ose 2) nëpërmjet ndërmarrjes së specializuar për import që gjendet në shtetin e tij (shtetin e sipërmarrësit). Sikur tek importi indirekt, ashtu edhe tek ai direkt, sipërmarrësi mund të kryen importin në dy mënyra: 1) nëpërmjet shpërndarësve të jashtëm të pavarur, gjegjësisht ndërmarrjeve që gjenden në territorin e shtetit në të cilin sipërmarrësi importon, ose 2) nëpërmjet hapjes së pikave shitëse në shtetin ku sipërmarrësi importon.

- *Dhënia e licencës*, gjegjësisht dhënia e së drejtës ndërmarrjes së huaj që të shfrytëzon patentë, shenjë të mbrojtur, teknologji, proces prodhues ose produkt, për të cilën ndërmarrja i paguan dhënësit të licencës kompensim të caktuar, paraqet edhe një mënyrë me të cilën sipërmarrësi mund të kyçet në biznesin ndërkombëtar. Licencimi sidomos është i rekomanduar për ata sipërmarrës që nuk dëshirojnë në tregun e huaj të futen nëpërmjet importit ose investimit të drejtpërdrejtë. Mirëpo, licencimi me vete sjell rrezik, e ai është mundësia që ndërmarrja e huaj së cilës i është dhënë licenca, në të ardhmen të bëhet konkurrent më i madh i ndërmarrjes që e ka dhënë licencën.

- Përfundimisht, investimet e drejtpërdrejta të huaja paraqesin formë të veçantë të inkuadrimin të sipërmarrësit në biznesin ndërkombëtar. Ai, duke investuar në tregun e huaj, fiton pronësi të pjesshme ose të plotë mbi ndërmarrjet e huaja. Kështu:

⁸ Hisrich R., D. and Peters M., P. (2002): *Entrepreneurship*, fikh edition, McGraw-Hill, pp. 99-104.

1. Sipërmarrësi mund të posedon më pak se 50% nga prona e ndërmarrjes së huaj. Ai më së shpeshti vendos për këtë lloj të investimit të drejtpërdrejtë, nëse ndërmarrja e huaj për të është burim i lëndëve dhe materialeve, ose, nga ana tjetër, nëse dëshiron ta hulumton tregun para se të ndërmerr ndonjë investim më të madh.

2. Sipërmarrësi mund të posedon më tepër se 50% nga prona e ndërmarrjes së huaj, me çka e fiton të drejtën e udhëheqjes me të.

3. Sipërmarrësi mund të bën investim të përbashkët (joint venture) me ndërmarrjen e huaj, që rezulton me krijim të ndërmarrjes së re - të tret. Sipërmarrësi për këtë lloj të investimit të drejtpërdrejtë të huaj zakonisht vendos nëse dëshiron shpejtë të futet në tregun e huaj, ose “të blen” dituri të caktuar ose sistem të vendosur të marketingut, i cili është në pronësi të ndërmarrjes së huaj. Arsye për investimin e përbashkët mund të jetë edhe ndarja e shpenzimeve dhe rreziku rreth udhëheqjes së biznesit.

4. Sipërmarrësi mund të posedon 100% nga ndërmarrja e huaj. Sipërmarrësi vendos tërësisht ta blen ndërmarrjen e huaj nëse e posedon kapitalin e nevojshëm, teknologjinë dhe marketing aftësitë e nevojshme për tregun e huaj. Në këtë rast, nuk ka kurrfarë logjike që sipërmarrësi të blen vetëm pjesë së pronës nga ndërmarrja e huaj, ose të bëjnë investim të përbashkët me ndonjë ndërmarrje të huaj.

4. NDËRMARRJET E VOGLA, TË MESHME DHE SIPËRMARRJA

Ndërmarrjet e vogla dhe të mesme, sipas numrit të tyre, janë më të përfaqësuar në strukturën pronësore të ekonomive bashkëkohore të tregut, dhe ato e bëjnë të a.q. sektor konkurrues të pronësisë. Në shtetet e sotme të zhvilluara me ekonomi të tregut, ndërmarrjet e vogla janë të shpërndara në gjitha sektorët e ekonomisë. Në sektorin tradicional (xehetari, tregti, hotelieri) më të pranishëm janë të a.q. firma familjare. Ato punësojnë nga 1 deri në 5 persona, prodhojnë dhe kryejnë shërbime për plotësim të nevojave lokale dhe zakonisht janë me inovacion të ulët. Mirëpo, ato japin kontribut të madh në domenin e vetëpunësimit të qytetarëve.

Të a.q. ndërmarrje supkontraktuese themelohen dhe punojnë për nevojat e korporatave të mëdha. Për ta, tek ne përdoret termi kontraktues. Ata prodhojnë pjesë rezerve të ndryshme, ndërthurje dhe komponentë tjerë, lirë dhe në mënyrë kualitative,

dhe ashtu në mënyrë indirekte i zvogëlojnë shpenzimet prodhuese të ndërmarrjeve të mëdha. Këto firma karakterizohen me inovacione më të larta, por edhe rrezik relativisht të vogël në punë, për shkak të lidhjes së tyre me korporatat. Në sektorin modern afarist (kompjuterë, shërbime këshilluese, shërbime arsimore, etj.) gjithashtu ekzistojnë numër i madh i firmave të vogla. Ata zakonisht janë me inovacion të lartë. Rreziku në punën e tyre është shumë më i pranishëm.

Përvojat botërore, si dhe hulumtimet e shkencës ekonomike, padyshim vërtetojnë se nuk ka zhvillim ekonomik të qëndrueshëm dhe kualitativ, pa pjesëmarrje të rëndësishme të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme në strukturën ekonomike të secilit shtet. Kontributet e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme janë të shumta. Ata shfrytëzojnë teknologji intermediare, e cila është e lirë dhe elastike, siguron shfrytëzim të shumëfishtë dhe riorientim prodhues të shpejtë, varësisht nga nevojat dhe kërkesat e tregut, i zvogëlojnë shpenzimet e punës së ndërmarrjeve të mëdha, japin kontribut të madh në domenin e inovacioneve teknologjike, e zhvillojnë frymën sipërmarrëse në shoqëri, etj.⁹ Ata japin kontribut të madh për zvogëlimin e papunësisë dhe për shfrytëzimin e përvojave të punës, diturive dhe aftësive të fuqisë punuese në dispozicion, i aktivizojnë dhe i valorizojnë pasuritë natyrore lokale.

5. SIPËRMARRJA NË NDËRMARRJET E MËDHA

Termi intrapreneurship (sipërmarrje në ndërmarrje ekzistuese) kryesisht është i ndërlidhur me ndërmarrjet e mëdha (korporata), prej ku në literaturë shpesh mund të takohet nën nocionin *sipërmarrje korporative*. Pasi bëhet fjalë për sipërmarrje e cila paraqitet brenda në ndërmarrjen ekzistuese, ky lloj i sipërmarrjes takohet edhe nën nocionin *sipërmarrje e brendshme*. Domethënë, sipërmarrja në ndërmarrjet e mëdha është e njohur si sipërmarrje e brendshme (intrasipërmarrje). Parashtrohet pyetja: Në cilën mënyrë një ndërmarrje e madhe mund të krijoj klimë të volitshme për intrapreneurship? Përgjigja është komplekse. Ajo është e mundur nëpërmjet:¹⁰

⁹ T. Fiti, V. H. Markovska, M. Beitmen – “Sipërmarrje”, Fakulteti ekonomik, Shkup 1999 (f. 87).

¹⁰ Hisrich R., D. and Peters M., P. (2002): *Entrepreneurship*, fifth edition, McGraw-Hill, p. 49.

1. Shfrytëzimit të teknologjisë më bashkëkohore në sektorin në të cilin punon ndërmarrja.

2. Stimulimit të departamenteve të ndërmarrjes që janë përgjegjës për hulumtim dhe zhvillim të prodhimeve të reja, si dhe për nxitje dhe inkurajim të ideve të reja.

3. Inkurajimit të eksperimentimit në ndërmarrjen nëpërmjet të a.q. sistem i përpjekjeve dhe gabimeve. Këtu duhet pasur parasysh se të mirat dhe shërbimet e suksesshme të tregut zakonisht nuk paraqiten tërësisht të zhvilluara, por janë lëndë e përmirësimit gradual nëpërmjet të a.q. sistem i përpjekjeve dhe gabimeve.

4. Tolerimit të gabimeve dhe dështimeve të lidhura me zhvillimin e produkteve të reja.

5. Tejkallimit të pengesave që i qëndrojnë në rrugë kreativitetit. Shembull klasik për pengesë të tillë kemi në rastin kur sipërmarrësit të brendshëm nuk i pranohet produkti i ri, me arsyetim të thjeshtë se hyn në domenin e punës së departamentit tjetër të ndërmarrjes.

6. Disponueshmërisë dhe afrueshmërisë së resurseve të ndërmarrjes në secilën kohë.

7. Inkurajimit të qasjes multidisiplinuese dhe ekipore në zhvillimin e produkteve dhe ideve të reja.

8. Vendosijs së horizontit të gjatë kohor për vlerësim të suksesit të idesë. Këtu, para se gjithash, mendohet në atë se ndërmarrja duhet të jetë e gatshme të investon para në zhvillimin e produktit të ri, pa garanci për kthim të atyre parave së paku prej 5 deri në 10 vite.

9. Praktikimit të principit vullnetar kur është në pyetje sipërmarrja e brendshme, përkundër principit të detyrimit. Me fjalë tjera, individët duhet të lihen vetë ti shprehin aftësitë e tyre sipërmarrëse, pa çfarëdo lloj të detyrimit nga ana e menaxhmentit.

10. Shpërblimit adekuat të sipërmarrësve të brendshëm për energjinë, mundin dhe rrezikun që i investojnë gjatë krijimit të produkteve të reja.

11. Ekzistimit të sponsorëve, të cilët jo vetëm që i mbështesin aktivitetet kreative, si dhe dështimet eventuale në krijimin e produkteve të reja, por mundësojnë edhe elasticitet në ndryshimin e planeve, dhe në vendosjen e qëllimeve dhe drejtimeve të reja për zhvillim të ndërmarrjes.

12. Ekzistimit të mbështetjes së plotë për sipërmarrësit e brendshëm nga ana e menaxhmentit të ndërmarrjes, si me prezencën e tyre fizike, ashtu edhe me bindjen e shprehur se sipërmarrësve të brendshëm në kohë do t'iu sigurohen gjitha resurset e nevojshme, të domosdoshëm për aksionin e tyre.

NOCIONE KYÇE

EKONOMI E SIPËRMARRËSE

SIPËRMARRJE E BRENDSHME

SIPËRMARRJE TEKNOLOGJIKE

SIPËRMARRJE ETIKE

SIPËRMARRJE FEMËRORE

SIPËRMARRJE SHOQËRORE

SIPËRMARRJE NDËRKOMBËTARE

KOMBINIM, REKOMBINIM DHE ZËVENDËSIM I FAKTORËVE TË PRODHIMIT

PËRMBLEDHJE

Ekonomia sipërmarrëse mund të kuptohet si ekonomi në nivel të ndërmarrjes, bashkësisë lokale, në nivel të shtetit ose të bashkësisë regjionale ndërkombëtare, fuqia lëvizëse kryesore e së cilës janë aktivitetet sipërmarrëse.

Mund të thuhet se ekzistojnë dy lloje të sipërmarrjes: sipërmarrje individuale (entrepreneurship) dhe sipërmarrje në ndërmarrje ekzistuese (intrapreneurship), ndërsa disa lloje të sipërmarrjes burojnë nga dy llojet e lartpërmendur. Këtu, para se gjithash, mendohet në sipërmarrjen teknologjike, etnike, femërore dhe shoqërore.

Termi “sipërmarrje ndërkombëtare” i dedikohet sipërmarrësve të cilët kryejnë biznes aktivitetet jashtë kufijve të shtetit të tyre. Biznes aktivitetet në sipërmarrjen ndërkombëtare janë të ndërlidhura me importin, dhënien e licencave, hapjen e pikave shitëse në shtete të huaja dhe investimet e drejtpërdrejta të jashtme.

Kombinimi, rekombinimi dhe zëvendësimi i faktorëve zhvillimor hyjnë në radhën e funksioneve tipike sipërmarrëse dhe vijnë në shprehje në mikro plan tek ndërmarrjet, pa marrë parasysh nëse ato janë të organizuara si firma të vogla ose si korporata të mëdha.

Ndërmarrjet e vogla dhe të mesme, sipas numrit të tyre, janë më të përfaqësuar në strukturën pronësore të ekonomive bashkëkohore të tregut, dhe ato e bëjnë të a.q. sektor konkurrues të pronësisë. Në shtetet e sotme të zhvilluara me ekonomi të tregut, ndërmarrjet e vogla janë të shpërndara në gjitha sektorët e ekonomisë.

Sipërmarrja në ndërmarrjet e mëdha është e njohur si sipërmarrje e brendshme (intrasipërmarrje).

Pyetje për diskutim:

1. Në cilat lloje të sipërmarrjes bazohet ekonomia sipërmarrëse?
2. Nga kush janë të kushtëzuar kombinimi, rekombinimi dhe zëvendësimi i faktorëve të prodhimit?
3. Cilat janë kontributet për shoqërinë e sipërmarrjes në ndërmarrjet e vogla dhe të mesme?
4. Si quhet sipërmarrja në ndërmarrjet e mëdha?
5. Si krijohet klima për sipërmarrje në ndërmarrjet e mëdha?

3 SIPËRMARRËSI

PËRMBAJTJA E TEMËS 3:

1. Zhvillim i nocionit sipërmarrës
2. Karakteristikat e sipërmarrësit
3. Krahësimi ndërmjet sipërmarrësit dhe pronarit të biznesit të vogël
4. Sjellje sipërmarrëse
5. Kushtet për veprim të sipërmarrësve
6. Femrat sipërmarrëse
7. Sipërmarrësit pakicë

QËLLIMET E MËSIMIT:

Pas leximit të kësaj teme, Ju duhet të jeni të aftë:

- ta kuptoni rolin dhe nevojën e sipërmarrësit;
- ta shqyrtoni zhvillimin e nocionit sipërmarrës;
- ta shqyrtoni nevojën shoqërore për sipërmarrës;
- ti njihni karakteristikat dhe klasifikimet e sipërmarrësve;
- ti dalloni strategjitë sipërmarrëse;
- ta kuptoni sjelljen sipërmarrëse.

1. ZHVILLIMI I NOCIONIT SIPËRMARRËS

Termi sipërmarrës rrjedh nga fjala franceze “entreprendre”, që do të thotë sipërmarrës, gjegjësisht njeri që ndërmerr diçka (aktivitet ose projekt). Sipërmarrësit zakonisht janë njerëz të cilët dëshirojnë ta kontrollojnë procesin e tërësishëm të punës. Kanë nevojë të madhe për autonomi, lartë i çmojnë individualizmin dhe lirinë, dhe nuk janë rob të rregullave, procedurave dhe normave shoqërore.

Për ta kuptuar rolin shoqëror të sipërmarrësit, do të bëjmë shqyrtim të shkurtër historik të zhvillimit të sipërmarrjes dhe nocionit sipërmarrës.

Në fillim të shekullit 18, në Francë u paraqit një shkollë e re ekonomike, e njohur me emrin Fiziokratizëm. Përfaqësuesit e saj besonin se problemet në ekonomi më së shpejti i zgjedh tregu, dhe se përzierja e shtetit në rrjedhat ekonomike nuk është e preferuar. Fiziokratët besonin se fuqia kryesore lëvizëse në shoqëri është individi. Njëri nga paraardhësit e shkollës ekonomike fiziokratike ishte Riçard Kantijon – biznesmen dhe bankier francez. Ai në veprën e tij “Ese për natyrën e tregtisë në përgjithësi” (1775) për herë të parë e përdori termin sipërmarrës. Kantijon informatat e tija për rolin dhe rëndësinë e sipërmarrësit në rrjedhat shoqërore i ka fituar në bazë të hulumtimeve të tija për punën e tregtarëve, fermerëve dhe xehetarëve të atëhershëm. Pak më vonë, në fillim të shekullit 19, ekonomisti i njohur francez Zhan Baptist Sej, duke e përcjell logjikën e paraardhësit të tij Riçard Kantijon, në punimet e tija e theksoi rolin e sipërmarrësit si njeri i cili kryen kombinim të faktorëve të prodhimit. Sej hulumtimet e tija i ka kryer në bazë të analizave për funksionimin e tregjeve dhe përfshirjen e sipërmarrësve në shkëmbimin e produkteve për para.

Duke i pasur parasysh qëndrimet e fiziokratëve, ekonomisti skocez dhe, siç e quajnë shumica, “babai i shkencës ekonomike” – Adam Smit, në veprën e tij më të njohur “Pasuria e kombeve” (1776) e theksoi rolin e individit, gjegjësisht interesin e tij personal, si fuqi lëvizëse të ekonomisë. Smit e aplikoi konceptin e “dorës së padukshme”, që paraqet bazë për funksionimin edhe të a.q. “kapitalizëm sipërmarrës” i sodit. Bëhet fjalë për dorë të padukshme në treg, cila sipas Smit është mekanizmi më i mirë për shpërnguljen e resurseve në ekonomi, në vendin ku japin rezultate më të mira. Gjatë asaj, pa marrë parasysh që secili individ e ndjek interesin e tij personal, mekanizmi i tregut nëpërmjet “dorës së padukshme” të saj vepron në dobi të zhvillimit të shoqërisë së tërësishme.

Në fillim të shekullit 20, ndikimi i sipërmarrësve dhe “kapitalizmi sipërmarrës” ndaj zhvillimit të shoqërisë, ishin objekt i analizës së ekonomistit të njohur amerikan me prejardhje austriake – Jozef Shumpeter. Ai në veprën “Teoria e zhvillimit ekonomik” (1934) theksoi se inovacionet dhe kreativiteti janë elementet themelore sipas së cilave sipërmarrësit dallohen nga biznesmenët e “thjeshtë”. Sipas tij, inovacionet të cilat janë rezultat i aktivitetit sipërmarrës shkaktojnë cikle ekonomike (rritje dhe ulje të prodhimitarisë së përgjithshme ekonomike) të cilat, shikuar në aspekt afatgjatë, e shpiten shoqërinë përpara. Shumpeter në teorinë ekonomike e futi edhe nocionin “destruktiv kreativ”, duke menduar në atë se sipërmarrësi jo vetëm që shpik gjëra, por ai gjithashtu edhe në mënyrë të re (të ndryshme) i shfrytëzon gjërat që tashmë janë të shpikura. Ai identifikoi pesë lloje të ndryshme të inovacioneve të cilat një sipërmarrës do të mundej ti ndërmer. Ato janë:

- 1) krijim i produktit ose shërbimit të ri;
- 2) aplikim i procesit ose metodës së re të prodhimit;
- 3) zbulim i tregut të ri;
- 4) aplikim i faktorëve të re të prodhimit dhe
- 5) aplikim i organizimit të ri të punës.

Mendimi bashkëkohor ekonomik në fushën e sipërmarrjes mbeti i afërt me logjikën ekonomike të Sej dhe Shumpeter. Kështu, Piter Draker, njëri nga autoritetet më të mëdhenj të kohës së sotshme nga fusha e menaxhmentit, e jep definicionin në vijim për sipërmarrësin:

Sipërmarrësi është njeri i cili është në kërkim të vazhdueshëm pas ndryshimeve. Ai i përgjigjet ndryshimeve dhe të njëjtat i shfrytëzon si mundësi.

Hauard Stivenson, njëri nga teoricienët kryesor të sipërmarrjes dhe profesor në biznes shkollën e Harvardit, e ka definuar sipërmarrësin në këtë mënyrë:

Sipërmarrës është njeriu i cili është në kërkim të mundësive, pa marrë parasysh resurset të cilat për momentin i ka në dispozicion.

Definicioni i Stivenson na dërgon në konkludimin se, sipërmarrësi nuk lejon që resurset me të cilat disponon në momentin e dhënë ta kufizojnë në realizimin e qëllimit të paraparë. Me fjalë tjera, sipërmarrësi, për ta realizuar mundësinë të cilën e ka në dispozicion, përveç resurseve të tija i shfrytëzon edhe resurset e njerëzve dhe bizneseve tjera.

Duke i pasur parasysh definicionet e lartpërmendura, por edhe faktin se ende nuk ekziston definicion universal për nocionin sipërmarrës, ne atë do ta definojmë si njeri i cili është i drejtuar ndaj zbulimit të mundësive dhe ndërmarrjes së aktiviteteve (rrezikut) për realizimin e tyre, me shfrytëzim racional të resurseve.

2. KARAKTERISTIKAT E SIPËRMARRËSIT

Duke pasur parasysh se nuk ekziston definicion universal për nocionin sipërmarrës, është rëndë që me siguri të konstatohet kush është, e kush nuk është sipërmarrës. Edhe më rëndë është të përcaktohet kush mundet, e kush nuk mundet të jetë sipërmarrës. Numër i madh i autorëve mendojnë se për të qenë sipërmarrës, nevojitet posedimi i aftësive të lindura, por edhe të fituara. Faktikisht, këtu parashtrohet pyetja – Vallë sipërmarrësi lind si i tillë, ose sjelljen sipërmarrëse e mëson nëpërmjet trajnimit ose shkollimit? Në esencë, për të qenë sipërmarrës nevojitet posedimi i karakteristikave: intuitë, vendosmëri për sukses, besim në aftësitë personale, pavarësi në punë, këmbëngulës, etj. Në literaturën ekonomike ekzistojnë mendime të ndara dhe qëndrime të ndryshme rreth karakteristikave themelore të sjelljes sipërmarrëse, por këto në vijim mund të takohen në numrin më të madh të hulumtimeve të dedikuara për këtë fushë:

Angazhim dhe vendosmëri – Sipërmarrësit tërësisht i dedikohen punës. Ato janë të vendosur të arrijnë sukses dhe ti realizojnë qëllimet e synuara.

Udhëheqje – Sipërmarrësi ka aftësi të liderit. Ai i motivon të punësuarit, komunikon me ta, krijon atmosferë pune, u jep shembuj të punësuarve si duhet qasur ndaj detyrave të punës, etj.

Orientim ndaj mundësive – Mundësia paraqet gjendjen të cilën sipërmarrësi dëshiron ta arrin në të ardhmen. Nga këtu, sipërmarrësit janë njerëz që janë të orientuar ndaj ardhmërisë, gjegjësisht ndaj zbulimit të mundësive për hapjen e bizneseve të reja ose blerjen e atyre ekzistuese.

Pranimi i rrezikut dhe pasigurisë – Sipërmarrësit vetëdijshëm e pranojnë rrezikun dhe pasigurinë si pjesë përbërëse të punës së tyre. Duhet pasur parasysh se ata nuk hyjnë në rrezik dhe pasiguri sipas secilit çmim, por paraprakisht kryejnë vlerësim të tyre. Sipërmarrësi preferon rrezik të kontrolluar, ku veçanërisht është e rëndësishme aftësia e tij për tu ballafaquar me të njëjtin, gjegjësisht të udhëheq me rrezikun.

Kreativiteti, vetëbesimi dhe aftësia për përshtatje – Sipërmarrësit karakterizohen me vetëbesim të madh dhe aftësi për përshtatje ndaj kushteve të cilat i dikton rrethi. Tregues për kreativitetin e tyre të lartë janë numri i madh i inovacioneve të cilat i krijojnë, pa marrë parasysh nëse bëhet fjalë për zbulim të tregjeve të reja, krijim të produkteve të reja, krijim të organizimit të ri të punës, aplikim të teknologjisë së re, lëndëve dhe materialeve të reja, etj.

Motivimi për tu dalluar – Motivimi për sukses dhe për tu dalluar para biznesmenëve tjerë (konkurrencës) është pjesë përbërëse e psikologjisë së sipërmarrësve.

Mirëpo, ekzistojnë edhe disa karakteristika të sipërmarrësve të cilat nuk mund të mësohen, por paraqesin pjesë të veçorive të tyre të lindura. Të tilla janë: energjia e madhe për punë dhe qëndrueshmëria emotive; kreativiteti dhe inovacioni; aftësitë vizionare dhe shkalla e lartë e inteligjencës.

Në fund, do ta parashtrojmë pyetjen: Cilat janë karakteristikat kyçe të sipërmarrësit të suksesshëm? Çfarë duhet të bëjë sipërmarrësi për të qenë i suksesshëm, dhe a ekziston kombinim i përkryer i attributeve të cilat mund të merren parasysh gjatë parashikimit të suksesit ose dështimit? Vallë ekzistojnë dallime karaktere ndërmjet sipërmarrësve të suksesshëm?

Janë kryer shumë hulumtime në këtë sferë, gjatë së cilave janë zbuluar karakteristikat kyçe të sipërmarrësve të suksesshëm. Në përgjithësi, sipërmarrësit e suksesshëm janë strateg mirë të motivuar, fleksibil, kreativ dhe të gatshëm për të ndërmarrë rrezik. Ata janë liderë proaktiv dhe e shfrytëzojnë planifikimin dhe organizimin strategjik në procesin e sjelljes së vendimeve. Sipërmarrësit e suksesshëm janë menaxherë të trajnuar, me përvojë paraprake në biznes. Ata janë individ të vetëmotivuar, të cilët e fillojnë biznesin në mënyrë të pavarur. Sipërmarrësit e suksesshëm shpesh vetëfinancohen. Disa nga karakteristikat e sipërmarrësve të suksesshëm janë:

- » motivimi i lartë
- » inovacionet dhe fleksibiliteti
- » ndërmarrja e rreziku
- » lider proaktivë
- » planifikues dhe organizator të mirë
- » beneficimi nga përvoja e mëparshme
- » kanë njohuri teknike
- » punëdashës
- » vetëiniciativ
- » disponojnë me burime personale financiare

3. KRAHASIMI NDËRMJET SIPËRMARRËSIT DHE PRONARIT TË BIZNESIT TË VOGËL

Me analizë të cekët për rëndësinë e nocioneve “sipërmarrës” dhe “pronar i ndërmarrjes së vogël” (i cili është e menaxher i saj), mund të vihet në përfundim se

ato përputhen dhe identifikohen. Mirëpo, bëhet fjalë për koncepte të ndryshme sipas përmbajtjes dhe rëndësisë. Ndërmarrja e vogël sipas natyrës së saj nuk është patjetër të jetë sipërmarrëse, ndërsa ndërmarrja sipërmarrëse mund të jetë e ndryshme sipas madhësisë (e vogël, e mesme dhe e madhe).

Ndërmjet ndërmarrjes sipërmarrëse dhe ndërmarrjes së vogël mund të ekzistojnë këto ngjashmëri, për shkak të cilave identifikohen si nocione: madhësia, themeluesi, menaxhmenti dhe rritja. Mirëpo, ekzistojnë attribute tjera sipas së cilave dallohet “ndërmarrja me sipërmarrës” dhe “pronari i ndërmarrjes së vogël”.

Karakteristikat themelore të cilat e dallojnë sipërmarrësin nga menaxheri josipërmarrës – pronar i biznesit të vogël, janë: inovacioni, rreziku dhe menaxhmenti strategjik. Ndërmarrja sipërmarrëse mund të fillon si e vogël, e mesme ose e madhe, por çelës për dallimin e tyre është rritja. Disa ndërmarrja të vogla mund të rriten, por pjesa më e madhe e tyre mbetin të vogla gjatë tërë punës së tyre. Faktor kritik për dallimin e sipërmarrësit dhe menaxherit josipërmarrës ose pronarit të ndërmarrjes së vogël është inovacioni. Sipërmarrësi karakterizohet me dhënie të përparësisë krijimit të aktiviteteve të cilat manifestohen nëpërmjet kombinimit inovativ të resurseve për arritje të profitit. Gjithashtu, sipërmarrësi karakterizohet me nevojën për sukses, fuqinë e brendshme në kontrollim, nevojën për pavarësim, nevojën për përgjegjësi dhe nevojën për fuqi.

Definicionet e poshtme janë të dobishëm për përkufizimin e ngjashmërive dhe dallimeve, si dhe për kuptimin e konceptit sipërmarrës dhe menaxher josipërmarrës.

1. Aktivitet sipërmarrës ka ndërmarrë personi i cili angazhohet për profitabilitet dhe rritje të ndërmarrjes, ndërsa biznesi karakterizohet me praktikë strategjike inovative.

2. Pronar i ndërmarrjes së vogël është individ i cili e themelon dhe udhëheq me biznesin, me qëllim kryesor: arritje të qëllimeve personale. Biznesi duhet patjetër të jetë burim primar i profitit dhe të absorbon pjesën më të madhe të kohës dhe resurseve. Pronari e kupton biznesin si vazhdim të personalitetit të tij, fortë i përkushtuar ndaj nevojave dhe dëshirave familjare.

3. Sipërmarrësi është individ i cili e themelon dhe e udhëheq biznesin me qëllim kryesor: arritjen e profitit dhe rritjes. Ai karakterizohet me sjellje inovative dhe zbaton menaxhment strategjik në praktikë.¹¹

¹¹ B. Shuklev, (2006): *Menaxhment i biznesit të vogël*, Fakulteti ekonomik, Shkup, f. 296.

4. SJELLJA SIPËRMARRËSE

Sjellja sipërmarrëse faktikisht nënkupton aplikim të strategjive përkatëse nga ana e sipërmarrësve. Strategjia nënkupton qasje të caktuar në realizimin e ndonjë qëllimi (për shembull, zhvillim të ndërmarrjes). Me fjalë tjera, strategjia nënkupton zgjedhje dhe përcaktim të nevojave, prioriteteve dhe aksioneve, të nevojshme për realizimin e qëllimit të caktuar, në periudhë të caktuar kohore. Rrjedhimisht, nën termin “strategji sipërmarrëse” nënkuptojmë shumën e aktiviteteve që i ndërmerr sipërmarrësi për realizimin e qëllimit të caktuar, gjegjësisht sjellje sipërmarrëse.

Varësisht nga karakteristikat dhe aftësitë personale, sipërmarrësit mund të shfrytëzojnë disa lloje të strategjive sipërmarrëse:¹²

- strategji e planifikimit të plotë
- strategji e pikës kritike
- strategji oportuniste
- strategji reaktive
- strategji rutine.

Tek *strategjia e planifikimit të plotë*, sipërmarrësi paraprakisht në aspekt afatgjatë i planifikon thuajse gjitha aktivitetet e tija të ndërlidhura me realizimin e mundësisë që i qëndron në dispozicion.

Tek *strategjia e pikës kritike*, sipërmarrësi nisët nga e a.q. pikë kritike, e cila e paraqet pikën më të paqartë, por më të rëndësishme të planit të tij. Pasi kjo pikë të qartësohet, sipërmarrësi i ndërmerr hapat e ardhshme të lidhura me planifikimin e aktiviteteve.

Strategjia oportuniste do të thotë se, nëse sipërmarrësit gjatë punës i paraqitet ndonjë mundësi (rast) të cilën paraprakisht nuk e ka planifikuar, ai mund ta refuzon planin ekzistues dhe të përpunon strategji për shfrytëzim të mundësisë së porsakrijuar.

Tek *strategjia reaktive*, sipërmarrësi reagon varësisht nga situata e krijuar dhe gjatë tij nuk shfrytëzon planifikim.

Strategjia rutine paraqet realizim rutinë i detyrave punuese. Tek kjo strategji, sipërmarrësi nuk shfrytëzon planifikim, ndërsa detyrat i kryen në mënyrë rutine (sipas shprehisë), pa marrë parasysh nëse ndodhin ndryshime në rrethinën e tij, ose jo.

Në aspekt të llojit të strategjive, mund të veçohen këto tre grupe të strategjive:¹³

¹² Dobre R., (2006): *Sipërmarrja*, Shkolla e Zarës, Zarë, f. 226.

¹³ Dobre R., (2006): *Sipërmarrja*, Shkolla e Zarës, Zarë, f. 232.

- strategji për përmirësim të punës;
- strategji e ekspansionit dhe
- strategji e diverzifikimit.

Me *strategjinë për përmirësim të punës*, sipërmarrësi mundohet ta zmadhon produktivitetin e punës së tij, gjegjësisht shfrytëzimin e resurseve dhe kapaciteteve ekzistuese. Për dallim nga dy strategjitë tjera (strategji e ekspansionit dhe strategji e diverzifikimit), për realizimin e kësaj strategjie, sipërmarrësit nuk i nevojitet kohë më e shkurtër dhe mjete financiare më të vogla.

Strategjia e ekspansionit është strategji më e aplikuar sipërmarrëse. Nën nocionin “ekspansion” nënkuptohet ose tejkalimi në treg të ri me qëllim rritjen e shitjes së asortimentit ekzistues të produkteve, ose krijimi i produkteve të reja. Në rastin e parë bëhet fjalë për “ekspansion të tregut”, ndërsa në rastin e dytë për “ekspansion të produkteve”.

Strategjinë e diverzifikimit e zbatojnë sipërmarrës të cilët punojnë suksesshëm dhe të cilët mundën që dy strategjitë e lartpërmendura (strategjinë e ekspansionit të tregut dhe strategjinë e ekspansionit të produkteve) ti aplikojnë njëkohësisht. Në atë mënyrë, ata në tregun e ri sigurojnë rritje të shitjes së produkteve të reja dhe të vjetra.

5. KUSHTET PËR VEPRIMINË E SIPËRMARRËSVE

Varësisht nga ajo se në çfarë kushte veprojnë, sipërmarrësit ndërmarrin dhe realizojnë aktivitete përkatëse. Rrjedhimisht, ekzistojnë më tepër klasifikime të sipërmarrësve. Për shkak të përfshirjes së madhe, ne do të kushtohemi tek klasifikimi i bërë nga profesori Karl Vesper nga Universiteti i Uashingtonit, SHBA. Sipas tij, sipërmarrësit mund të klasifikohen në tetë lloje të ndryshme, sipas kushteve në të cilat veprojnë dhe aktiviteteve të ndërmarra:

1. sipërmarrës që punojnë në mënyrë të pavarur (sipërmarrës individual);
2. krijues të ekipeve;
3. inovator të pavarur;
4. shpërndarës të bizneseve të suksesshme;
5. shfrytëzues të ekonomive voluminoze;
6. mbledhës të kapitalit;
7. blerës;
8. blerës të ndërmarrjeve për shitje të mëvonshme.

Sipërmarrës që punojnë në mënyrë të pavarur (sipërmarrës individual) – Ky lloj i sipërmarrësve është më i përfaqësuar në praktikë. Bëhet fjalë për të a.q. sipërmarrës individual, gjegjësisht klasik. Ata janë njerëz që punojnë në mënyrë të pavarur (rrallë punësojnë persona tjerë) dhe mbështeten në dituritë, përvojat dhe aftësitë e tyre. Të tillë janë: avokatët, mjekët, bukëpjekësit, stomatologët, etj.

Krijues të ekipeve – Sipërmarrës që me punësim gradual të personave tjerë, prej biznesit të vogël (më shpesh me një të punësuar) krijojnë ndërmarrje të madhe.

Inovator të pavarur – Sipërmarrës që themelojnë ndërmarrje për prodhim dhe shitje të produkteve dhe shërbimeve të cilat vetë i shpikin.

Shpërndarës të bizneseve të suksesshme – Ky lloj i sipërmarrësve merret me një biznes të vetëm të suksesshëm, të cilin e zhvillojnë nëpërmjet hapjes së disa ndërmarrjeve, të vendosura në vende të ndryshme. Biznesin me të cilin merren mund ta krijojnë vetë ose ta blejnë nga ndokush.

Shfrytëzues të ekonomive voluminoze – Sipërmarrës që kanë për qëllim zvogëlimin e shpenzimeve në punën e tyre (shpenzime sipas njësisë së produktit) nëpërmjet rritjes së prodhimit. Kështu, për shembull, nëse shpenzimet e një ndërmarrjeje që prodhon kompjuterë lap-top për 20.000 copë janë 2 milion euro (nga 100 euro për lap-top të prodhuar), ndërsa për 100.000 copë – 5 milionë euro (nga 50 euro për lap-top të prodhuar), është e qartë se ekziston ekonomi e rëndësishme voluminoze, e ndërlikur me zgjedhjen e prodhimit të 100.000, në vend të 20.000 lap-top kompjuterëve. Prodhimtaria e zmadhuar, e me atë shpenzimet e zvogëluara, u mundësojnë këtyre sipërmarrësve të shesin numër më të madh të produkteve me çmim më të ulët.

Mbledhës të kapitalit – Lloj i sipërmarrësve të cilët kanë për qëllim themelimin e institucioneve financiare, për të cilën u nevojitet kapital i madh fillestar. Shembuj për lloj të tillë të sipërmarrësve janë ata që themelojnë banka ose kompani sigurimesh.

Blerës – Persona që bëhen sipërmarrës me blerje të ndonjë biznesi ekzistues.

Blerës të ndërmarrjeve për shitje të mëvonshme – Sipërmarrës të cilët krijojnë profit nëpërmjet blerjes ose shitjes së ndërmarrjeve. Me fjalë tjera, ata blejnë ndërmarrje, me qëllim që ti shesin më shtrenjtë. Zakonisht, bëhet fjalë për ndërmarrje që nuk punojnë në mënyrë fitimprurëse. Sipërmarrësi që e blen sipërmarrjen jofitimprurëse, e përmirëson punën e saj dhe e shet me çmim më të lartë.

6. FEMRAT SIPËRMARRËSE

Ekziston dallim i madh ndërmjet sipërmarrjes femërore dhe mashkullore. Hulumtimet në këtë fushë tregojnë se femrat dhe meshkujt hapin biznese në sektorë të ndryshëm të ekonomisë, zhvillojnë produkte të ndryshme, kanë qëllime të ndryshme dhe strukturë të ndryshme të biznesit. *Cilët janë faktorët që e dallojnë sipërmarrjen femërore nga ajo mashkullore?*

Ekzistojnë faktorë të shumtë të cilët i krijojnë këto dallime, por si më të rëndësishëm mund të veçohen:¹⁴

1. zhvillimi teknologjik
2. faktorët ekonomik
3. faktorët demografik dhe
4. faktorë tjerë.

Zhvillimi teknologjik – Teknologjitë e reja mundësojnë zhvillim të produkteve të reja dhe krijojnë mundësi për hapje të bizneseve të reja. Njëkohësisht, teknologjitë bashkëkohore informative dhe komunikuese (interneti) i zvogëlojnë shpenzimet në punën e ndërmarrjeve. Hulumtimet tregojnë se femrat sipërmarrëse shumë më rrallë vendosin të udhëheqin biznese në sektorët me teknologji të lartë.

Faktorët ekonomik – Në faktorët ekonomik, të cilët kanë ndikim të madh në zhvillimin e sipërmarrjes femërore, hyjnë: zhvillimi ekonomik, papunësia, niveli i zhvillimit të sektorit shërbyes, niveli i ekonomisë gri, tranzicioni ekonomik, pjesëmarrja e femrave në fuqinë e përgjithshme punuese, etj. Për shkak të rëndësisë më të madhe, në vazhdim do të përqendrohemi në tre faktorët e parë të përmendur:

- Lidhja ndërmjet zhvillimit ekonomik dhe sipërmarrjes femërore mund të vëzhgohet reciprokisht. Nga njëra anë, zhvillimi ekonomik qon në rritje të pagave të punësuarve (femrave), që e zvogëlon interesimin e tyre për hapje të bizneseve personale. Nga ana tjetër, zhvillimi ekonomik qon në zhvillim të sektorit shërbyes, ku femrat ndjehen më të sigurta në udhëheqjen e biznesit personal.

- Papunësia e madhe në ekonomi, nga njëra anë, ndikon ndaj zvogëlimit të sipërmarrjes femërore (papunësia e madhe është karakteristike për ekonomitë e pazhvilluara, të cilat nuk ofrojnë mundësi për hapje të bizneseve të reja), ndërsa, nga ana tjetër, ndikon në mënyrë inkurajuese ndaj femrave të papunësuar, të mendojnë për hapje të biznesit personal.

¹⁴ Verhuel, I., et al. (2005): *Explaining Female and Male Entrepreneurship at the Country Level*, Discussion Paper on Entrepreneurship, Growth and Public Policy, Max Planck Institute of Economics, p.3.

- Sektori mirë i zhvilluar shërbyes në ekonomi ndikon pozitivisht për zhvillimin e sipërmarrjes femërore. Siç përmendëm më parë, sektori shërbyes nuk karakterizohet me teknologji të larta, ndërsa femrat sipërmarrëse shumë më rrallë vendosin të udhëheqin biznes në sektorët me teknologji të lartë. Rrjedhimisht, sa më tepër që zhvillohet sektori shërbyes, aq më shpejt rritet numri i femrave sipërmarrëse në ekonomi.

Faktorët demografik – Në këta faktorë, që ndikojnë në zhvillimin e sipërmarrjes femërore, hyjnë: statusi familjar i femrës, mosha, arsimimi i saj, përkatësia etnike dhe të tjera.¹⁵ Statusi familjar është njëri nga faktorët më të rëndësishëm që ndikon ndaj sipërmarrjes femërore. Femrat e martuara dhe femrat nëna kanë mundësi konsiderueshëm më të vogla për hapje të biznesit personal.

Faktorë tjerë – Në faktorë tjerë, që ndikojnë në zhvillimin e sipërmarrjes femërore, hyjnë: përvoja e mëparshme e femrës në aspekt të udhëheqjes së biznesit personal, statusi i pabarabartë i femrave në krahasim me meshkujt kur janë në pyetje mundësitë për fitim të kredive nga bankat për të filluar biznes personal, mungesa e diturive nga fusha e menaxhmentit, etj.

7. SIPËRMARRËSIT PAKICË

Nën sipërmarrës pakicë, domethënë sipërmarrës etnik, nënkuptohet sipërmarrësi që i përket grupit të caktuar etnik, reaksionet e të cilit ndaj biznes mundësive, të cilat i ka në dispozicion, janë në pajtueshmëri me botëkuptimet e tija kulturore dhe tradicionale.

Në kohën më të re, pjesë e konsiderueshme e hulumtimeve nga fusha e sipërmarrjes i dedikohen një lloji të veçantë të sipërmarrjes, në literaturën sipërmarrëse e njohur me emrin *sipërmarrje etnike (sipërmarrje e pakicave)*. Nevoja për studimin e këtij lloji të sipërmarrjes është sidomos e rëndësishme për shtetet që kanë ardhje të madhe të imigrantëve, që zakonisht rezulton me:

1) numër rritës të bizneseve që i hapin përfaqësuesit e grupeve të ndryshme etnike dhe

2) sjellje të ndryshme të grupeve të ndryshme etnike, kur janë në pyetje biznes mundësitë që i kanë në dispozicion.

Mund të thuhet se ekzistojnë katër qasje themelore që e trajtojnë problemin e sipërmarrjes etnike. Ata janë:¹⁶

- qasja kulturore

¹⁵ Grilo, I. and Thurik A. (2005): Entrepreneurial Engagement Levels in EU, International Journal of Entrepreneurship Education.

¹⁶ Waldinger, R., and Bozorgmehr, M. (1996): *Ethnic Los Angeles*, New York:Sage.

- qasja strukturore
- qasja e enklavës etnike dhe
- qasja e situatës.

Qasja kulturore i bazament të zhvillimit të sipërmarrjes etnike i merr resurset kulturore, gjegjësisht predispozitat (karakteristikat) kulturore të grupeve etnike. Përveç asaj, kjo qasje beson se ndjenja e të huajve, të cilën imigrantët nga grupe të ndryshme etnike e kanë në shtetin – nikoqir, e forcon solidaritetin e tyre dhe bashkëpunimin reciprok në biznes.

Qasja strukturore, bazën për zhvillimin e sipërmarrjes etnike e nënkupton si një lloj përgjigje të imigrantëve (grupeve etnike) ndaj shtetit – nikoqir, për shkak të përjashtimit të tyre nga rrjedhat shoqërore.

Qasja e enklavës etnike niset nga ajo se lloji i bizneseve të hapura nga ana e imigrantëve të parë (të vjetër), anëtar të ndonjë grupi etnik, në masë të madhe i përcakton mundësitë ekonomike dhe pozicionet e imigrantëve të ardhshëm (të ri) nga grupi i njëjtë etnik.

Përfundimisht, qasja e situatës në krahasim me zhvillimin e sipërmarrjes etnike e thekson lidhjen ndërmjet llojit të biznes mundësisë nga njëra anë, dhe resurseve kulturore të grupeve etnike nga ana tjetër.

NOCIONE KYÇE:

SIPËRMARRËS

SIPËRMARRËS NË NDËRMARRJE EKZISTUESE (INTREAPRENEUR)

KARAKTERISTIKAT E SIPËRMARRËSVE

STRATEGJITË SIPËRMARRËSE

SIPËRMARRËSET FEMRA

SIPËRMARRËSIT PAKICË

PËRMBLEDHJE:

Nuk ekziston definicion universal për nocionin sipërmarrës. Sipërmarrësi mund të definohet si njeri i cili është i drejtuar ndaj zbulimit të mundësive dhe ndërmarrjes së aktiviteteve (rrezikut) për realizimin e tyre, me shfrytëzim racional të resurseve. Nevoja e shoqërisë për sipërmarrësin është e madhe. Ai është krijues i bizneseve të reja, vendeve

të reja të punës, dhe produkteve e proceseve prodhuese të reja.

Karakteristikat themelore të sipërmarrësve janë: angazhimi dhe vendosmëria; udhëheqja; orientimi ndaj mundësive; pranimi i rrezikut dhe pasigurisë; kreativiteti, vetëbesimi dhe aftësia për përshtatje; motivimi për tu dalluar. Përveç këtij klasifikimi, i rëndësishëm është edhe ai i Timons, i cili karakteristikat e sipërmarrësve i ndan në të tilla që mund të ftohen nëpërmjet trajnimit dhe shkollimit, dhe të tilla që janë të lindura.

Sipërmarrësit, në esencë, mund të klasifikohen në dy lloje: sipërmarrës individual (entrepreneurs) dhe sipërmarrës në ndërmarrje ekzistuese (intrapreneurs). Nga këto dy lloje themelore të sipërmarrësve burojnë llojet tjera, siç janë: sipërmarrësit teknologjik, etnik, femëror dhe shoqëror. Sipas Vesper, sipërmarrësit mund të klasifikohen në tetë lloje të ndryshme: sipërmarrës që punojnë në mënyrë të pavarur (sipërmarrës individual); krijues të ekipeve; inovatorë të pavarur; shpërndarës të bizneseve të suksesshme; shfrytëzues të ekonomive voluminoze; mbledhës të kapitalit; blerës dhe blerës të ndërmarrjeve për shitje të mëvonshme.

Nën termin “strategji sipërmarrëse” nënkuptojmë shumën e aktiviteteve që i ndërmerr sipërmarrësi për realizimin e qëllimit të caktuar. Varësisht nga karakteristikat dhe aftësitë personale, sipërmarrësit mund të shfrytëzojnë disa lloje të strategjive sipërmarrëse: strategji e planifikimit të plotë; strategji e pikës kritike; strategji oportuniste; strategji reaktive dhe strategji rutine. Sa i përket llojit të strategjive, mund të veçohen këto tre grupe të tyre: strategji e përmirësimit të punës; strategji e ekspansionit dhe strategji e diverzifikimit.

Pyetje për diskutim:

1. Cilat, sipas jush, janë arsyet për ndryshimet në rolin shoqëror të sipërmarrësit nëpër kohën (vëzhguar nga shekulli 18 e deri më sot)?
2. Cilat, sipas jush, janë karakteristikat më të rëndësishme të sipërmarrësit?
3. Vallë karakteristikat e fituara ose të lindura të sipërmarrësit kanë ndikim më të madh ndaj suksesit të biznesit të tij dhe pse?
4. Shpjegoni një shembull praktik për ekonominë voluminoze.
5. Vallë mundet një sipërmarrës njëkohësisht të shfrytëzon dy ose më tepër strategji sipërmarrëse dhe pse?
6. Çfarë ende, sipas mendimit tuaj, duhet të bëj Qeveria e R. së Maqedonisë për ta stimuluar zhvillimin e sipërmarrjes në shtet?

4 BIZNES PLANI – BAZË E AKTIVITETIT SIPËRMARRËS

PËRMBAJTJA E TEMËS 4:

1. Nocioni i biznes planit
 - 1.1 Planifikimi i biznesit
 - 1.2 Gatishmëria për fillim të biznesit të ri
2. Esenca dhe rëndësia e biznes planit
3. Përmbajtja e biznes planit
4. Procedura për përgatitje të biznes planit
5. Parakushtet për përpunim të biznes planit
 - 5.1 Identifikimi i anëve të forta dhe të dobëta
6. Analiza SWOT

QËLLIMET E MËSIMIT:

Pas leximit të kësaj teme, Ju do jeni në gjendje:

- ta definoni nocionin biznes plan;
- ta kuptoni esencën dhe rëndësinë e biznes planit;
- ti shpjegoni karakteristikat e biznes planit;
- ta kuptoni procedurën për përpilim të biznes planit;
- ti tregoni pjesët përbërëse të biznes planit;
- ta kuptoni matricën SWOT.

1. NOCIONI I BIZNES PLANIT

1.1. PLANIFIKIMI I BIZNESIT

Fillimi i biznesit personal është vendim i rëndësishëm dhe i rëndë, për të cilin nevojitet përgatitje – intelektuale dhe financiare, mbështetje nga familja dhe nga të afërmit. Të menduarit për fillim e biznesit paraqet fillimin e planifikimit të biznesit. Faktikisht, planifikimi i biznesit paraqet transferimin e idesë në realitet. Njohja e rrethanave, kapitali i siguruar, përvoja dhe ideja origjinale janë vetëm disa nga parakushtet për biznes të suksesshëm. Edhe pse asnjëherë nuk mundet saktësisht të parashikohet nëse dhe sa biznesi do të jetë i suksesshëm (rreziku gjithmonë ekziston), me përgatitje paraprake dhe me planifikim mundet në mënyrë të konsiderueshme të përmirësohen gjasat për sukses. Në kuadër të përgatitjes, para se gjithash, hyn të menduarit për përgatitjen e fillimit të biznesit.

Procedura për planifikimin e biznesit të ri përbëhet nga përpilimi i biznes planit dhe planit strategjik. Biznes plani paraqet mjet themelor në duart e pronarit të ndërmarrjes, për përcaktimin e rrjedhës së zhvillimit të biznesit. Ai është reflektim i praktikës, i përmban qëllimet e biznesit, mënyrën si të arrihet tek ato dhe në cilën periudhë kohore. Planit strategjik, nga ana tjetër, paraqet udhërrëfyes pas të cilit duhet të shkon pronari i biznesit gjatë periudhës më të gjatë kohore, dhe në bazë të cilit do të dinë se ku gjendet, deri ku ka arritur dhe ku shkon më tutje. Ky plan i përmban qëllimet afatgjate të ndërmarrjes dhe sjelljen e saj në ardhmëri. Qëllimi i planifikimit është të drejtohen dhe të përputhen aktivitetet në ndërmarrjen, për ti arritur qëllimet e themelimit.

1.2. GATIMSHMËRIA PËR FILLIMIN E BIZNESIT TË RI

Pyetja e gatishmërisë për fillim të biznesit të ri nuk e përfshin vetëm dëshirën për të pasur biznes personal (aktivitet afarist), por, para se gjithash, vetëdijen për “viktimat” që duhet të përjetohen, si dhe aftësinë që duhet poseduar për të arritur sukses. Domethënë, pronari i ardhshëm i biznesit (i aktivitetit afarist) do të duhet:

- *të jetë i vetëdijshëm për përgjegjësitë që duhet ti bartë* (kjo është sidomos e rëndësishme për ata që mendojnë të fillojnë biznes persona, e deri atëherë nuk kanë udhëhequr biznes);

- *ti vendos qëllimet e tija* (njohja e qëllimeve do të ndihmoj në zgjedhjen konkrete të biznesit, gjegjësisht aktivitetit afarist);

- të vendos se çfarë lloj të biznesit do të filloj dhe në cilën mënyrë;
- të mbledh sa më tepër informata për biznesin që dëshiron ta filloj (për shembull, për mentalitetin e popullatës në vendin ku mendon ta fillon biznesin e tij, për konkurrencën, lokacionin e mundshëm të hapësirës afariste, qasjes deri te lokacioni, etj);
- mbështetje – plani mirë i përpiluar jep mundësi për fitim të mbështetjes së nevojshme financiare (kreditimit);
- ta vlerëson suksesin e biznesit të tij.

2. ESENCA DHE RËNDËSIA E BIZNES PLANIT

Përpunimi i biznes planit i paraprinë “lindjes” së biznesit dhe paraqitjes së tij në treg. Biznes plani është i nevojshëm edhe për ndërmarrjet më të vogla, gjegjësisht ai është i nevojshëm pavarësisht madhësisë së biznesit. Secila biznes lëvizje e re sjell rrezik, ndërsa biznes plani ndihmon që rreziku të shqyrtohet dhe të zvogëlohet. Biznes plani i mundëson pronarit edhe një herë ta kontrollojë realizueshmërinë e biznes idesë së tij. Thënë me fjalë tjera, biznes plani e paraqet formën e shkruar të biznes idesë së pronarit të kompanisë.

Biznes plani mund të përpunohet nga ana e pronarit të ndërmarrjes, por jo rrallë herë, pronarët e bizneseve të vogla për këtë angazhojnë person profesional më me përvojë. Analiza e prezantuar në biznes planin shumë do e ndihmojë shqyrtimin nëse biznesi është i realizueshëm, dhe nëse mundet të mbijetojë dhe suksesshëm të zhvillohet.

Rëndësia e biznes planit është e shumëfishtë, sepse me ndihmën e tij pronari i ndërmarrjes do të mundet:

- *Të fiton parafytyrim të qartë për rreziqet eventuale gjatë realizimit të qëllimeve të tij* – me përgatitjen e biznes planit, pronari paraprakisht fiton mundësi të zbulojë problemet e mundshme në të ardhmen dhe të planifikoj zgjidhje për to.

- *Të paraqitet para investitorëve dhe para kreditorëve kur do të nevojitet ndihmë financiare* – zgjidhje optimale për secilin pronar të biznesit të vogël është të përpunojë biznes plan para se të fillojë me punë, e mandej vazhdimisht ta shqyrtoj dhe ta përmirësojë (gjatë secilit ndryshim në biznes), ashtu që biznes plani të mundet në secilin moment ta pasqyrojë gjendjen e vërtetë për biznesin.

Rëndësia e biznes planit, para se gjithash, është në vlerësimin e gjasave (mundësive) për sukses. Që të bëhet vlerësim i gjasave për sukses, nevojitet të mendohet dhe të vlerësohet sa mjete financiare do të nevojiten për fillimin dhe përpunimin e

biznesit. Duhet saktë të dihet gjendja personale financiare, për të pasur parasysh sa larg mund të shkohet në ndërmarrjen e rrezikut. Askush nuk do të duhej ti futet themelimit të shoqatës tregtare, nëse nuk është në gjendje të siguron më tepër kapital se sa duket e nevojshme, madje edhe pas disa analizave të kryera. Do të ishte i pëlqyer posedimi i pronës private, në rast të konkurrimit për marrje të kredisë nga ndonjë institucion financiar.

Mundësitë për sukses gjithashtu në masë të madhe varen edhe nga kushtet e tregut. Prandaj, që të zvogëlohet rreziku nga dështimi, nevojitet të bëhet vlerësim i tregut, e mandej edhe njëherë të mendohet për veprimtarinë. Duhet të kuptohet nëse ekziston treg për produktin e planifikuar (e mirë ose shërbim) dhe sa është i madh, si dhe cilat janë barrierat për përfshirje në sektorin përkatës. Preferohet të bëhet vlerësim se kush do ti blej produktet, në cilat sasi dhe të planifikohet tërheqja e blerësve.

Në fund, planifikimi i biznesit nevojitet edhe për arsye se nëpërmjet tij do të parashikohen, jo vetëm mundësitë, por edhe problemet. Gjegjësisht, duhet të parashihet edhe mundësia e dështimit. Duhet përpiluar edhe “plan B” – plan për çdo rast, sepse nuk asnjëherë nuk mundet gjithçka të parashikohet.

3. PËRMBAJTJA E BIZNES PLANIT

Në aspekt të përmbajtjes së biznes planit, mund të thuhet se nuk ekziston zgjedhje e unifikuar për atë se cilat elemente duhet ti përmbaj. Çfarëdo standardizimi i përmbajtjes së biznes planit paraqet zgjedhje joadekuate. Për secilën ndërmarrje dhe për secilin qëllim, autorët sugjerojnë biznes plan specifik. Mirëpo, në thelb secili biznes plan me të cilin planifikohet fillimi i biznesit të ri duhet ta ketë përmbajtjen në vijim: arsye për formim të biznesit, qëllime, lokacioni, analizë e tregut të furnizimit, analizë e tregut të shitjes, analizë themelore e zgjedhjes teknike dhe teknologjike, analizë fillestare financiare, të punësuarit e planifikuar, menaxhment strategjitë e planifikuara, marketing strategjitë e planifikuara, biografitë e pronarëve gjegjësisht të menaxherëve kryesorë, si dhe analizë SWOT kujdesshëm e përpunuar.

Përpilimi i biznes planit më së shpeshti nënkupton përgatitjen e këtyre kapitujve:

1. Parathënie – qëllimi i parathënies është sigurimi i qartësisë së aspekteve kryesore të biznes planit. Në një deri në dy faqe duhet të paraqiten:

- strategjitë kryesore të biznesit;
- aktivitetet më të rëndësishme që do të ndërmerren;
- mjetet e nevojshme për investim dhe mënyra e shfrytëzimit të tyre;

- përvoja e menaxhmentit në lidhje me ofertën e propozuar;
- rendimenti i prituri i kapitalit.

2. Hyrje në biznes (historia e biznesit) – kjo pjesë e biznes planit duhet të jetë rishikim konciz i biznesit dhe produkteve të tij, përfshirë edhe prapavijën e biznesit: histori e shkurtër, rezultatet e pritura, arsyet kryesore për të cilat futemi në projektin e ri dhe detaje për financimin e tanishëm të biznesit, struktura pronësore, borxhi, etj.

3. Qëllime – në këtë pjesë më saktësisht përcaktohen qëllimet që menaxhmenti i ka vendosur për biznesin dhe mënyra e arritjes së tyre (për shembull, si dhe kur planifikohet shitja ose si dhe kur do të jepen shërbimet?).

4. Produkte (të mira dhe shërbime) – Secili financier potencial, para se ti investon mjetet financiare, dëshiron ti dijë gjitha detajet për produktin. Për këtë arsye, në këtë pjesë identifikohet produkti (e mira ose shërbimi) me karakteristikat kryesore dhe fitimin për klientët potencial. Preferohet në biznes planin të përfshihen broshura dhe katalogë për të mirat dhe shërbimet.

5. Tregu dhe konkurrenca – Në këtë pjesë duhet të paraqiten gjithë konkurrentët e drejtpërdrejtë sipas llojit të produktit dhe sipas tregut gjeografik. Gjithashtu, nevojitet të përshkruhen dobësitë dhe përparësitë e konkurrentëve, si dhe parashikimi personal për atë se në cilën bazë ky biznes do jetë konkurrues. Kjo pjesë duhet të siguroj edhe analizë të klientëve ekzistues dhe potencial, madhësisë së tregut dhe orientimit të tij, si dhe analizë e konkurrencës potenciale.

6. Metodatat e marketingut dhe shitjes – Kjo pjesë duhet të paraqet njohje të shkurtër me strategjinë globale të marketingut, para se gjithash me politikën e çmimeve të ndërmarrjes drejtuar ndaj përmirësimit të konkurrencës, si dhe njohje me politikën e promovimit: zgjedhjen e mediumit për propagandë, shpërblim të veçantë për personelin shitës për rezultatet në shitje, nivel i parashikuar i shpenzimeve për promovim dhe dobia e prituri nga kjo, etj. Më tej, në këtë pjesë duhet të analizohen mënyrat e mundshme për shpërndarje të produktit (rrjet shitës personal, nëpërmjet distributorëve të specializuar, nëpërmjet tregtisë me pakicë, import, dorëzim i drejtpërdrejtë, etj.).

7. Ekipi i menaxherëve dhe kuadri – Kjo pjesë është njëra nga më të rëndësishmet në biznes planin, sepse aftësia e ekipit menaxhues është njëri nga faktorët kyç për atë nëse investitori do të pajtohet të investoj në biznesin e ofruar. Prandaj duhet pasur parasysh momentet në vijim:

- raporti ndërmjet pronësisë dhe menaxhmentit (investitori parimisht është më i sigurt nëse menaxheri ka interes nga suksesi i biznesit, gjegjësisht nëse ka depozitë të

veten në të);

- biografi e shkurtër e top menaxherëve, mosha e tyre, përvoja, profesionalizmi, rezultatet e deritanishme, arritje dhe kontribut në zhvillimin e ndërmarrjes;

- të dhëna për të punësuarit tjerë, pagat e tyre, shpërblimet, politika e zgjedhjes dhe trajnimi i kuadrove, etj.

8. Analizë financiare – Kjo pjesë e biznes planit duhet të përmbaj: deklaratë për profitin e planifikuar dhe dëmet e mundshme; parashikim për lëvizjen e parave të gatshme; shqyrtim të gjendjes ekzistuese dhe analizë e të hyrave dhe shpenzimeve (prag i rentabilitetit).

Deklarata e profitit të planifikuar dhe humbjet e mundshme duhet të tregojë se biznesi i ofruar është fitimprurës. Ajo duhet në detaje ti paraqet supozimet dhe planet (për shitjen sipas sasisë dhe vlerave, shpenzimet, pagat) për periudhën dyvjeçare.

Parashikimi për lëvizjen e parave të gatshme është i rëndësishëm për arsye se nga udhëheqja efektive e tyre varet edhe suksesi i biznesit. Afatet e pagesës janë të rëndësishëm për shkak të parashikimit të burimeve të mjaftueshme të mjeteve për mbulim të gjitha shpenzimeve.

Bilanci i gjendjes e paraqet gjendjen e vërtetë të mjeteve dhe burimeve të tyre për ndërmarrjen.

Pragu i rentabilitetit përcaktohet me analizë të gjitha të hyrave dhe shpenzimeve në periudhë të caktuar kohore, gjatë së cilës shpenzimet e tepruara në krahasim me të hyrat e kanë kuptimin e punës jorentabile (punë me humbje), ndërsa shpenzimet më të vogla në krahasim me të hyrat paraqesin punë rentabile (fitimprurëse).

9. Rreziku dhe shpërblimi – me këtë pjesë të biznes planit, menaxhmenti tregon se është i vetëdijshëm për rrezikun që ekziston dhe se me biznes planin ka ofruar zgjidhje për minimizimin e tij. Këtu duhet të potencohen anët e forta të projektit. Kjo pjesë duhet të përbëhet nga këto elemente: rreziqet e mundshme në secilën pjesë të biznesit; aktivitetet e ndërmarra ose që do të ndërmerren për minimizim të rrezikut; fitimi i investitorit nëse plani realizohet (për shembull, vlera e biznesit pas disa viteve dhe rendimenti i kapitalit në atë periudhë).

10. Artikuj – biografi të top menaxherëve, skema organizative, analiza e tregut, karakteristikat teknike të produktit, patente, leje, standarde industriale, referenca, paraqitje e gjendjes ekonomike dhe financiare për më së paku tre vitet e fundit, dhe projektim financiar për periudhën tre deri pesë vjeçare.

4. PROCEDURA PËR PËRPILIMIN E BIZNES PLANIT

Edhe përkundër asaj se ekzistojnë disa karakteristika gjatë përpunimit të biznes planit, përgjithësisht mund të thuhet se secili biznes plan duhet:

- qartë ti definon qëllimet e ndërmarrjes;
- ti tregon aktivitetet e nevojshme për arritjen e atyre qëllimeve;
- ti supozon pasojat financiare nga këto aktivitete.

Qëllimi i biznes planit është ta bind investitorin në zbatueshmërinë e idesë që ofrohet me të, por edhe në aftësinë e sipërmarrësit për ta realizuar të njëjtën. Biznes plani është udhërrëfyesi fillestar për vlerësim të suksesit të projektit dhe për vlerësim të profitabilitetit të tij. Ai duhet të përgjigjet në pyetjen kryesore të cilën e shtron secili investitor: Sa është projekti atraktiv dhe sa premtan se do ta mbulon rrezikun që është i ndërlidhur me financimin e tij?

Biznes plani mirë i planifikuar paraqet mundësi për fitim të mbështetjes së nevojshme financiare (kreditim), por ai njëkohësisht paraqet bazë për punë të suksesshme dhe zhvillimi të biznesit të vogël. Për atë qëllim, gjatë përpilimit të biznes planit, duhet kushtuar vëmendje rekomandimeve në vijim:

- *Ti shmangemi theksimit të tepruar* – asnjë e dhënë nga biznes plani nuk duhet të predimensionohet në përshkrim dhe secili element i tij duhet të vërtetohet me dokumente relevante;

- *Nevojitet përsëritje e disa elementeve në pjesë të ndryshme të biznes planit*, sepse numër i madh i lexuesve (bankieri, investitori, etj.) do ta tejkalojnë pjesën tjetër dhe do e lexojnë vetëm pjesën që atyre u intereson;

- *Biznes plani duhet të jetë i qartë dhe i shkurtër*;

- *Biznes plani duhet të përmbaj të dhëna të vërteta*, sepse secila informatë mundet të kontrollohet;

- *Biznes plani duhet të orientohet kah ardhmëria*, gjegjësisht në të duhet të theksohen trendet dhe parashikimet e reja në aspekt të lëvizjes së planifikuar;

- *Biznes plani duhet të jetë i unifikuar* – duhet ti dedikohet një veprimi afarist, domethënë të fokusohet në një mundësi si qëllim kryesor i ndërmarrjes;

- *Biznes plani duhet ta mbaj vëmendjen dhe interesin e atij që e lexon* (me ballinën dhe me përmbledhjen mundemi shumë të arrijmë për nxitjen e interesit);

- *Biznes plani duhet të shkruhet në vetën e tretë*.

5. PARAKUSHTET PËR PËRPILIMIN E BIZNES PLANIT

Vetëm biznes plan mirë i paramenduar, me përmbajtje dhe me metodologji të përpunuar, do ta fiton mbështetjen e nevojshme për kreditim, punë dhe zhvillim. Përpilimi i planit duhet të jetë i bazuar në udhëheqës. Udhëzimi duhet ti ndihmon pronarit të biznesit në kuptimin e aspekteve të ndryshme të biznes planit.

Për secilin biznes plan, rëndësi vendimtare ka vlerësimi sistematik i katër faktorëve të pavarur:

1. Njerëz – Personat që fillojnë ose udhëheqin aktivitet afarist kanë nevojë të angazhojnë bashkëpunëtorë të jashtëm, të cilët ofrojnë shërbime kyçe dhe janë resurse të rëndësishme për biznesin, siç janë: juristë, kontabilistë, furnizues, etj.

2. Mundësi – Profili i vetë biznesit: çka do të shitet dhe kujt, vallë biznesi do të rritet dhe me çfarë shpejtësie, çfarë qëndron në rrugën e suksesit, i jep mundësitë e aktivitetit afarist të tërë tregut dhe atraktivitetit të tij.

3. Përmbajtje – Rregullimi i rrethinës, normave të interesit, trendeve demografike, inflacionit – janë faktorët themelor që krijojnë ndryshime të pashmangshme, por të cilat nuk mund të kontrollohen nga pronari i biznesit të vogël.

4. Rrezik dhe shpërblim – Vlerësimi i gjithë asaj që mund të realizohet gabimisht ose drejtë është çështje për të cilën ekipi sipërmarrës duhet të fitoj përgjigje.¹⁷

5.1. IDENTIFIKIMI I ANËVE TË FUQISHME DHE TË DOBËTA

Që të përcaktohet nëse disa karakteristika paraqesin anë të fuqishme ose të dobëta të ndërmarrjes, nevojitet të kryet krahasim i tyre.

Krahasimi mund të kryet në aspekt të:

- a) së kaluarës,
- b) pjesëve tjera të ndërmarrjes së njëjtë,
- c) ndërmarrjeve tjera dhe
- ç) qëllimeve të brendshme ose standardeve.

Krahasimi me të kaluarën – do të thotë krahasim i të dhënave të tashme me të dhënat nga e kaluara. Kështu, për shembull, nëse menaxherët në fabrikën për mobile përcaktojnë se, për dallim nga viti i kaluar, këtë vit përqindja e mbeturinës është zmadhuar, e gjatë asaj asgjë tjetër nuk ka ndryshuar (as kualiteti i drurit përpunues, as teknologjia, as makinat, as mjetet, etj.), ajo është dëshmi e mjaftueshme për dobësi, gjegjësisht për mungesë së ndërmarrjes.

¹⁷ B. Shuklev, (2006): *Menaxhment i biznesit të vogël*, Fakulteti ekonomik, Shkup, f. 212.

Krahasimi me pjesët tjera të ndërmarrjes – shumë ndërmarrje kanë më tepër pjesë të njëjtë, siç janë: shitore, reparte, shërbime, pompa të benzinës, etj. Në rast të tillë, krahasimi i një pjese me pjesët tjera është prej rëndësie të veçantë. Për shembull, krahasohet qarkullimi në një shitore me shitoret tjera, gjatë së cilës mund të përcaktohet nëse qarkullimi përkatës është përparësi ose mangësi e shitores.

Krahasimi me ndërmarrjet tjera – sigurisht mund të jetë rrëfyes për përparësitë ose mangësitë. Për atë qëllim, ekzistojnë rang-lista edhe në botën e biznesit, sikur në shumë sfera tjera (sport, muzikë, etj.). Për shembull, revista “Which” i analizon produktet, ndërsa revista “Management Today” i rangon ndërmarrjet më të mëdha në Britaninë e Madhe.

Krahasimi me qëllimet e brendshme ose standardet – secila ndërmarrje ka qëllime dhe standarde të veta. Rezultatet e arritura krahasohen me atë që ka qenë qëllim, gjegjësisht standard për atë ndërmarrje. Nëse ka qenë e planifikuar të prodhohen dhe shiten 100 tonë produkte qumështore, dhe nëse kjo nuk është realizuar, atëherë ajo është informatë e mjaftueshme për ndonjë dobësi të brendshme, gjegjësisht mangësi të ndërmarrjes.

6. ANALIZA SWOT

Analiza SWOT paraqet analizë e anëve të fuqishme dhe të dobëta të biznesit, si dhe analizë e mundësive dhe kërcënimeve. Ajo mundëson të hulumtohen gjitha aspektet e mundshme të biznesit, të definohen strategjitë e mundshme për zhvillim dhe të paralajmërohet për pasojat e tyre. Faktikisht, bëhet përpjekje që në mënyrë të saktë të paraqiten gjitha përparësitë e biznesit, por edhe mangësitë e tij. Në bazë të asaj analize dhe në bazë të analizës së tregut, të konkurrencës, të konsumatorëve dhe të ambientit ekonomik në sektorin dhe përgjithësisht në ekonomi, përcaktohen drejtimet e mundshme të zhvillimit të biznesit, por shqyrtohen edhe kërcënimet nga të cilat ai mund të rrezikohet.

Analiza SWOT është njëra nga metodat më efikase për përcjellje të gjendjeve dhe ndryshimeve në rrethinë. Ajo është mjet me të cilin kryet vlerësim i ndikimit të faktorëve të brendshëm dhe të jashtëm ndaj suksesit të biznesit. SWOT është akronim i fituar nga shkronjat e para të fjalëve:

a) Strengths – anë të fuqishme – burojnë nga mjedisi i brendshëm. Ato i përfaqësojnë përparësitë e ndërmarrjes në krahasim me konkurrentët. Për realizim të suksesshëm të ideve në punë, menaxhmenti i secilës ndërmarrje duhet ti identifikon dhe

ti zhvillon anët e saja të fuqishme. Masat që i ndërmerr menaxhmenti për përmirësimin e anëve të fuqishme, faktikisht e synojnë përmirësimin e aftësisë konkurruese të ndërmarrjes. Anë të fuqishme të ndërmarrjes mund të jenë: përvoja e të punësuarve, aftësitë e të punësuarve, pajisja e procesit prodhues, lokacioni i ndërmarrjes, shpejtësia e dërgesës, etj.

b) Weaknesses – anë të dobëta – i paraqesin mangësitë e ndërmarrjes në krahasim me konkurrentët, të cilat gjithashtu burojnë nga mjedisi i brendshëm.

Menaxhmenti duhet të jetë në gjendje ti njoh mangësitë e ndërmarrjes dhe të ndërmerr masa përkatëse, me të cilat, nëse nuk mundet tërësisht ti eliminoi, duhet ta zvogëlon ndikimin negativ ndaj punës. Me mënjanimin e anëve të dobëta, përmirësohet aftësia konkurruese e ndërmarrjes. Anë të dobëta të ndërmarrjes mund të jenë: përdorimi i pajisjes së vjetërsuar, numri i vogël i punëtorëve profesionist, përdorimi i lëndëve dhe materialeve jokualitative në prodhim, etj.

c) Opportunities – mundësitë - burojnë nga mjedisi i jashtëm i ndërmarrjes. Menaxhmenti nevojitet në kohë ti njeh dhe ti shfrytëzon mundësitë që paraqiten para ndërmarrjes. Të veprohet shpejtë dhe në kohë, do të thotë të jesh para konkurrentëve. Menaxhmenti nuk është në gjendje të krijoj kushte të jashtme me ndikim pozitiv. Por, nga ana tjetër, mund të ndërmerr masa dhe aktivitete me të cilat do të përmirësohet gatishmëria e resurseve të brendshme të ndërmarrjes, që të shfrytëzohen mundësitë të cilat paraqiten. Si mundësi për ndërmarrjen mund të konsiderohen: ndërtimi i lagjeve të reja, përmirësimi i infrastrukturës, zvogëlimi i tatimeve, zmadhimi i punësisë, etj.

ç) Threats – kërcënimet - gjithashtu burojnë nga mjedisi i jashtëm i ndërmarrjes. Kërcënimet kanë ndikim negativ dhe mund negativisht të reflektohen ndaj punës së ndërmarrjes. Pasi menaxhmenti nuk mund të ndikon ndaj paraqitjes së kërcënimeve, aftësia e tij shihet në atë se duhet ti ndjen, ti parasheh ose ti njeh, dhe të ndërmerr masa dhe aktivitete me të cilat do të zvogëlohet ose tërësisht do të eliminohet ndikimi tyre në ndërmarrjen.

Kërcënime mund të jenë: fuqia e zvogëluar blerëse e popullatës, konkurrenca e fuqishme, ekzistimi i monopoleve në treg, kriza ekonomike, jostabiliteti politik, etj,

Pas analizës së brendshme me të cilat janë të zbuluara anët e fuqishme dhe të dobëta, si dhe analizës së jashtme dhe zbulimit të mundësive dhe kërcënimeve të biznesit, njëra nga detyrat e rëndësishme është bashkimi i tyre, e kjo arrihet me ndihmën e matricës SWOT. Në të, në mënyrë horizontale janë të vendosura anët e fuqishme dhe të dobëta, ndërsa në vertikale mundësitë dhe kërcënimet.

Matrica SWOT	Anë të fuqishme – S 1. 2. 3.	Anë të dobëta – W 1. 2. 3.
Mundësi – O 1. 2. 3.	Strategjitë SO Të përdoren anët e fuqishme për shfrytëzim të mundësive	Strategjitë WO Të mënjanoen dobësitë nëpërmjet shfrytëzimit të mundësive
Kërcënime – T 1. 2. 3.	Strategjitë ST Të shfrytëzohen anët e fuqishme për shmangie nga kërcënimet	Strategjitë WT Të minimizohen dobësitë dhe të shmangen kërcënimet

Fotografia 1: Matricë e analizës SWOT

Në bazë të bashkimit të matricës në horizontale dhe vertikale, domethënë theksimit të anëve të fuqishme dhe të dobëta, si dhe të mundësive dhe kërcënimeve, shqyrtohen strategjitë (mënyrat e veprimit) të ndërmarrjes, edhe atë:

Strategjia **SO** - të përdoren anët e fuqishme për shfrytëzim të mundësive;

Strategjia **WO** – të shfrytëzohen mundësitë për përmirësim të anëve të dobëta;

Strategjia **ST** – të shfrytëzohen anët e fuqishme për t’iu shmangur kërcënimeve;

Strategjia **WT** – të pushohet, gjegjësisht të shmangen kërcënimet pa u varur nga dobësitë.

NOCIONE KYÇE

PLANIFIKIM

BIZNES PLAN

ANALIZË SWOT

ANË TË FUQISHME

ANË TË DOBËTA

MUNDËSI

KËRCËNIME

INVESTITORE

PËRMBLEDHJE

Planifikimi i biznesit paraqet transferimin e idesë në realitet, dhe nevojitet për vlerësimin e gatishmërisë personale për fillim të biznesit të ri, si dhe për vlerësimin gjasave (mundësive) për sukses. Procedura për planifikimin e biznesit të ri përbëhet në përpilimin e biznes planit.

Analiza SWOT është njëra nga metodat më efikase për përcjellje të gjendjeve dhe ndryshimeve në mjedis.

Secili biznes aktivitet i ri sjell rrezik, ndërsa biznes plani ndihmon që rreziku të shqyrtohet dhe të zvogëlohet. Nuk ekziston zgjedhje e unifikuar për elementet e biznes planit dhe çfarëdo lloj standardizimi paraqet zgjedhje të mangët. Mirëpo, mund të thuhet se biznes plani zakonisht i përmban këto kapituj: parathënie, histori të biznesit, qëllime, produkte (të mira dhe shërbime), treg dhe konkurrencë, metoda të marketingut dhe shitjes, ekip menaxhues dhe kuadro, analizë financiare, rrezik dhe shpërblim, artikuj.

Pyetje për diskutim:

1. Pse nevojitet planifikimi i biznesit të vogël?
2. Prej çka përbëhet procedura e planifikimit të biznesit të ri?
3. Shpjegoje rëndësinë e biznes planit për pronarin e biznesit!
4. Cilat kanë karakteristikat e përbashkëta të secilit biznes plan?
5. Në cilat rekomandime duhet kushtuar kujdes gjatë përpilimit të biznes planit?
6. Numëroi pjesët përbërëse të biznes planit!
7. Çka paraqet analiza SWOT?
8. Cila është përmbajtja e analizës SWOT?

5 SIPËRMARRJET NË REPUBLIKËN E MAQEDONISË

PËRMBAJTJA E TEMËS 5:

1. Kushtet për zhvillimin e sipërmarrjes në R. e Maqedonisë.
2. Sipërmarrja në R. e Maqedonisë më herët dhe në kushte të ekonomisë së tregut
 - 2.1 Sipërmarrja në R. e Maqedonisë para pavarësimit të saj
 - 2.2 Sipërmarrja si pjesë e ekonomisë së tregut në R. e Maqedonisë
3. Masat dhe instrumentet për mbështetje të sipërmarrjes në R. e Maqedonisë
4. Politika e Qeverisë në aspekt të sipërmarrjes
5. Roli i faktorit financiaro-bankar për zhvillim të sipërmarrjes
6. Nevoja për nxitje të përparimit teknologjik
 - 6.1 Sipërmarrjes teknologjike
 - 6.2 Ndërmarrje me teknologji të lartë
7. Nxitja e zhvillimit të sipërmarrjes në R. e Maqedonisë

QËLLIMET E MËSIMIT:

Pas leximit të kësaj teme, Ju do jeni në gjendje:

- të diskutoni për gjendjen dhe kushtet për zhvillim të sipërmarrjes në R. e Maqedonisë;
- ta shqyrtoni sipërmarrjen në R. e Maqedonisë para pavarësimit dhe sot;
- ti shpjegoni masat dhe instrumentet për mbështetje të sipërmarrjes në R. e Maqedonisë;
- ta kuptoni politikën e Qeverisë në aspekt të sipërmarrjes;
- ta kuptoni rolin e sektorit financiaro-bankar për zhvillimin e sipërmarrjes;
- ta perceptoni nevojën për nxitje të përparimit teknologjik.

1. KUSHTET PËR ZHVILLIMIN E SIPËRMARRJES NË REPUBLIKËN E MAQEDONISË

Sipërmarrja në Republikën e Maqedonisë kryesisht është e ndërlidhur me ndërmarrjet mikro, të vogla dhe të mesme. Në disa vitet e fundit vërehet një trend për zhvillim të saj, që është rezultat i përpjekjeve të vazhdueshme të Qeverisë për krijim të biznes klimës së volitshme dhe përshtatjes së legjislaturës maqedonase me atë të Bashkimit Evropian, sidomos në pjesët e ndërlidhura me zhvillimin e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme. Edhe më tepër, me fitimin e statusit të shtetit – kandidat për anëtare në Bashkimin Evropian, Maqedonia u përball me nevojën për ndryshime në politikën zhvillimore të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme. Për atë qëllim, u përgatit Strategjia për ndërmarrje të vogla dhe të mesme (v. 2007-2013).

Çfarë nënkuptohet nën termet ndërmarrje mikro, e vogël dhe e mesme në Republikën e Maqedonisë? Ndërmarrjet mikro, të vogla dhe të mesme në Republikën e Maqedonisë janë të përcaktuara në Ligjin ekzistues për shoqata tregtare nga viti 2004. Duhet pasur parasysh se në përditshmëri, si dhe në analizat shkencore, për shkak të mosekzistimit të evidencës statistikore, ndërmarrjet mikro dhe të vogla paraqiten bashkërisht.

<i>Kritere</i>	<i>Mikro ndërmarrje</i>	<i>Ndërmarrje të vogla</i>	<i>Ndërmarrje të mesme</i>
<i>Numër i të punësuarve</i>	deri në 10 të punësuar	deri në 50 të punësuar	deri në 250 të punësuar
<i>Të ardhura vjetore</i>	deri 50.000 euro	deri 2 milion euro	deri 10 milion euro
<i>Kushte tjera</i>	jo më tepër se 80% të ardhurave bruto të vijnë nga një klient (blerës)	vlera mesatare (në fillim dhe në fund të vitit kontabilist) e mjeteve të përgjithshme të jetë më e vogël se 2 milion euro	vlera mesatare (në fillim dhe në fund të vitit kontabilist) e mjeteve të përgjithshme të jetë më e vogël se 10 milion euro

Foto nr. 1 Kriteret për përcaktim të madhësisë së ndërmarrjeve

Sipas Ligjit ekzistues për shoqata tregtare, si ndërmarrje mikro, të vogla ose të mesme, konsiderohen ndërmarrjet të cilat ose në dy vitet kontabiliste të fundit, ose në vitin e parë të punës së tyre, e plotësojnë kriterin e parë (numrin e të punësuarve) ose së paku njërin nga dy kriteret tjera të përmendura (shihe foton nr. 1).

Sipas të dhënave nga Ministria e ekonomisë, 99.5% nga numri i përgjithshëm i ndërmarrjeve në shtet janë mikro, të vogla dhe të mesme (nga të cilat 98.7% janë mikro dhe të vogla, ndërsa 0.8% janë ndërmarrje të mesme), kurse pjesa tjetër prej 0.5% janë ndërmarrje të mëdha. Ndërmarrjet e vogla dhe të mesme punësojnë rreth 80% të fuqisë së përgjithshme punuese të shtetit. Gjysma e numrit të përgjithshëm të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme punojnë në sektorin e tregtisë (50.1%), 17.3% në sektorin prodhues, 9% në sektorin e transportit dhe komunikimeve, 7% në sektorin ndërtimor dhe 16.6% në sektorët tjerë të ekonomisë. Të dhënat tregojnë se në Maqedoni në 1000 banorë ekzistojnë 22 ndërmarrje të vogla dhe të mesme, që është larg nga mesatarja e Bashkimit Evropian, ku në 1000 banorë veprojnë 45 ndërmarrje të vogla dhe të mesme. Në R. e Maqedonisë në vit “lindin” nga 5000 deri 6000 ndërmarrje të vogla dhe të mesme, ndërsa rreth 2000 e ndërpresin punën. (*Burim: Agjencia evropiane për rindërtim të R. së Maqedonisë*¹⁸).

Dy institucionet më të rëndësishme që merren me zhvillimin e sipërmarrjes në R. e Maqedonisë janë: Sektori për sipërmarrje dhe konkurrencë (që punon në kuadër të Ministrisë për ekonomi) dhe Agjencia për mbështetje të sipërmarrjes. Derisa Sektori për sipërmarrje dhe konkurrencë është përgjegjës për krijimin e politikës nacionale për ndërmarrje të vogla dhe të mesme, Agjencia për mbështetje të sipërmarrjes është përgjegjëse për zbatimin e asaj politike. Agjencia për mbështetje të sipërmarrjes, gjithashtu, është përgjegjëse edhe për kontaktet me institucionet tjera në shtet, të cilat kanë rëndësi për zhvillimin e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme, siç janë: Qendrat rajonale për mbështetje të ndërmarrjeve, Agjencitë për mbështetje të ndërmarrjeve, Biznes inkubatorët, Qendrat për transferim të teknologjisë, etj. Këto institucione kanë për qëllim që ndërmarrjeve tu ofrojnë shërbime të llojllojshme dhe këshilla konsultante. Këshillat konsultante kryesisht i dedikohen udhëheqjes me ndërmarrjen, menaxhmentit me resurse njerëzore, menaxhmentit financiar, këshillave juridike, marketingut, udhëheqjes me kualitetin, etj.¹⁹

Duke e pasur parasysh përvojën e shteteve tjera të Evropës juglindore, Maqedonia në fillim të vitit 2006 e pranoi sistemin njëshalterial për regjistrim të ndërmarrjeve, me të cilin në masë të madhe u thjeshtësua procedura për regjistrim të ndërmarrjeve të reja. Ky regjistrim sot kryhet në mënyrë elektronike. Më tej, për lirim prej procedurave dhe formaliteteve burokratike të gjata dhe jologjike, të cilat bizneseve u marrin shumë kohë dhe mjete financiare, Qeveria e R. së Maqedonisë e filloi realizimin e projektit “gijotinë rregullative”. Nën termin “gijotinë rregullative” nënkuptohen masat e Qeverisë, me të

¹⁸ European Agency for Reconstruction, (2007): Small Enterprise Development in FYR of Macedonia, pp. 12-14.

¹⁹ Njëjtë, pp. 18-20.

cilat thjeshtësohen rregullat dhe procedurat administrative për udhëheqje të biznesit.

Prej rëndësie të veçantë për zhvillimin e sipërmarrjes në shtet është edhe pyetja: *Vallë ndërmarrjet e vogla dhe të mëdha relativisht lehët vijnë deri tek mjetet (kreditë) e nevojshme financiare nga bankat komerciale, ose jo?* Përgjigja është negative. Në R. e Maqedonisë, në këtë plan, nuk mund të thuhet se ekzistojnë kushte të volitshme për zhvillim të sipërmarrjes. Bankat komerciale ende i konsiderojnë ndërmarrjet e vogla dhe të mesme për klientë të rrezikshëm gjatë aprovimit të kredive. Kjo është ashtu, para se gjithash, për shkak të fuqisë së ultë financiare të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme, të cilët shpesh janë në situatë të mos i kthejnë në kohë kreditë. Por, duhet pasur parasysh se jogatishmëria e bankave për ti shërbyer ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme është tregues edhe për nivelin e ulët të zhvillimit të sektorit bankar në shtet. Për shkak të problemeve të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme të ndërlidhura me mundësinë për sigurim të mjeteve (kredi) financiare, në vitin 1998 nga ana e shtetit u formua Banka maqedonase për mbështetje të zhvillimit.

2. SIPËRMARRJA NË REPUBLIKËN E MAQEDONISË MË HERËT DHE NË KUSHTET E EKONOMISË SË TREGUT

2.1. SIPËRMARRJA NË REPUBLIKËN E MAQEDONISË PARA PAVARËSISË SË SAJ

Njëri nga faktorët në të cilët më së tepërmi investohet në shoqërinë moderne është sipërmarrja. Si proces i zbulimit të mundësive dhe ndërmarrjes së aktiviteteve (rrezikut) për realizim të atyre mundësive, me përdorim racional të resurseve, sipërmarrja është nxitësi kryesor i inovacioneve.

Sipërmarrja në R. e Maqedonisë është zhvilluar nga xehetaria. Zhvillim më të shpejtë shënon kah fundi i shekullit 19, me shkuarjen e xehetarëve maqedonas në shtetet tjera ballkanike dhe tejoqeanike, ku ndërmarrin aktivitete në këto sfera: ndërtimtari, hapje të restoranteve dhe furrave. Nëse kushtet për paraqitjen dhe zhvillimin e sipërmarrjes i kërkojmë në tre faktorët e prodhimit: punë, kapital dhe tokë, atëherë sipërmarrësit maqedonas më së tepërmi i kanë pasur në punë.

Sipërmarrja në R. e Maqedonisë kryesisht është e ndërlidhur me ndërmarrjet mikro, të vogla dhe të mesme. Zhvillimi i saj veçanërisht është i vërejtur pas pavarësisë në vitin 1991. Në kushtet socialiste të menaxhimit, në të cilët është gjendur shteti ynë deri në vitin 1991, kanë munguar hipotezat e rëndësishme të sistemit dhe institucionale

për zhvillimin e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme. Ato janë: kufizim, gjegjësisht mungesë e plotë e pronës individuale-private në strukturën pronësore; ekzistimi i tregut të prodhimeve dhe shërbimeve, por jo edhe treg i kapitalit dhe punës; mosekzistimi i institucioneve të nevojshme që do ishin në funksion të zhvillimit të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme, dhe të sipërmarrjes; dhe me këtë edhe inkurajimit të motivimit, rrezikimit dhe përgjegjësisë në menaxhim. Por edhe në kështu të tilla, nevojat ekzistenciale, fryma kreative, përshtatja, qëndrueshmëria, depërtueshmëria dhe durimi i qytetarëve të R. së Maqedonisë kanë gjetur reflektim në aktivitetin sipërmarrës. Me sjelljen e Ligjit për ndërmarrjet në ish-Jugosllavi, pak para pavarësisht të R. së Maqedonisë, përfundimisht u krijuan kushte për zhvillimin e iniciativës private. Numër i madh i të rinjve, nëpërmjet hapjes së shitoreve koloniale dhe shitoreve me prodhime për konsumim të gjerë, mundoheshin ta zgjedhin problemin me punësimin e tyre. Filloi zhvillim i shpejtë i ekonomisë së vogël.

Por, sikurse edhe në gjithë botën, numër i madh i firmave të regjistruara mbetën vetëm në regjistrime, ndërsa gjithashtu numër i madh i tyre nuk e përjetuan as vitin e parë, që e vërteton faktin se jo të gjithë pronarët e bizneseve të vogla janë sipërmarrës. Mbijetonin dhe zhvilloheshin vetëm më të qëndrueshmit, më të aftit dhe ata që kishin hyrë në biznesin e duhur.

2.2. SIPËRMARRJA SI PJESË E EKONOMISË SË TREGUT TË REPUBLIKËS SË MAQEDONISË

Në procesin e tranzicionit, R. e Maqedonisë hyri me dy përparësi të përgjithshme: treg i zhvilluar i të mirave dhe shërbimeve, dhe zhvillim relativisht i mirë i biznesit të vogël (firma të vogla dhe shitore xehetarie). Zhvillimin e sipërmarrjes e nxitën edhe reformat ekonomike, gjegjësisht ristrukturimi i tregut (privatizimi), demonopolizimi i strukturës së tregut, liberalizimi i shkëmbimit të jashtëm tregtar, etj.

Sot, zhvillimi i sipërmarrjes është rezultat i përpjekjeve të vazhdueshme të Qeverisë për krijim të biznes klimës së volitshme dhe përputhjes së legjislacionit maqedonas me atë të Bashkimit Evropian. Sidomos pas marrjes së statusit shtet-kandidat për anëtare e BE, Maqedonia u përball me nevojën për ndryshime në politikën zhvillimore të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme.

Sipërmarrja është fuqi lëvizëse për rritjen e ekonomisë. R. e Maqedonisë nëpërmjet institucioneve të saja në mënyrë permanente përpiqet për zhvillimin e sipërmarrjes. Kjo edhe sot është tepër e rëndësishme, nëse merret parasysh fakti se në R. e Maqedonisë ka numër të madh të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme, të cilat kanë pjesëmarrje të rëndësishme në bruto prodhimin vendor dhe në tregtinë e jashtme, me ç'rast punësojnë përqindje të madhe nga fuqia punëtore e shtetit. Për shembull,

realizimi i projektit “Sipërmarrje” parasheh patronazh dhe mbështetje për rrjetëzimin e numrit të madh të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme në zinxhir më të mëdhenj të prodhimit dhe qarkullimit, të bazuar në standarde universale, marketing të paramenduar dhe udhëheqje të tërësishme me kualitetin.

Idetë sipërmarrëse inovative në kohë të zbuluara dhe të mbështetura janë parakusht i rëndësishëm për zmadhimin e konkurrencës së kompanive maqedonase dhe pjesëmarrjen e tyre në tregjet rajonale, evropiane dhe botërore.

3. MASAT DHE INSTRUMENTET PËR MBËSHTETJE TË SIPËRMARRJES NË REPUBLIKËN E MAQEDONISË

Në pjesën e dytë të viteve të 90-ta, në R. e Maqedonisë filloi aktivitet i forcuar për mbështetje të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme, dhe të sipërmarrjes. Masat dhe instrumentet për mbështetje të sipërmarrjes i dedikohen përmirësimit të gjendjeve të cilat paraqesin faktor kufizues për zhvillimin e sipërmarrjes dhe të ndërmarrjeve të vogla e të mesme në shtet, edhe atë:

- Tregu i vogël dhe fuqia e vogël blerëse e popullatës, si dhe integrimi i pamjaftueshëm i ekonomisë maqedonase në tregun global, ndërkombëtar, e dekurajonte hyrjen, rritjen dhe zhvillimin e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme. Si masë themelore e ndërmarrë për shkak të mbështetjes së ndërmarrjeve të vogla dhe mesme, dhe të sipërmarrjes, ishte themelimi i Agjencisë për mbështetje. Ky institucion ka rol qendror në krijimin dhe koordinimin e aktiviteteve të përgjithshme të ndërlidhura me zhvillimin e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme, dhe të sipërmarrjes. Ajo e krijon politikën për mbështetjen e biznesit të vogël, propozon masa dhe instrumente deri tek ministritë përkatëse për zhvillimin e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme, e koordinon punën e agjencive lokale, punon për shfrytëzimin e ndihmës cilën institucionet ndërkombëtare e ofrojnë për këtë qëllim, etj. Gjithashtu, u formuan edhe agjenci lokale (në kuadër të komunave) për ndihmë gjatë formimit dhe promovimit të bizneseve të vogla në R. e Maqedonisë.

- Masa dhe instrumente për përmirësimin e qasjes tek mjetet e volitshme financiare – Edhe pe në kohën më të re hapen linja të shumta kreditore të dedikuara për ndërmarrjet e vogla dhe të mesme, shumica prej tyre ende janë me kamata të larta, me kushte të pavolitshme për kthim dhe me kërkesa të larta për sigurim të kredisë. Për këtë shkak, u themelua Agjencia nacionale për ndërmarrje të vogla dhe të mesme NEPA, me linjë të volitshme mikrokreditore.

- Masa dhe instrumente për përshtatje të sistemit tatimor, me kycjen e mekanizmave stimulues për sektorin e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme.

- Masa dhe instrumente për përmirësimin e pagesës së kërkesave, domethënë masa për përmirësimin e efikasitetit të gjyqeve për zgjedhjen e mosmarrëveshjeve në lidhje me kërkesat e papaguara.
- Masa për përmirësimin dhe lehtësimin e procedurave administrative, shtypjen e ekonomisë gri dhe korrupsionit në administratë.
- Masa për zmadhimin dhe përmirësimin e njohurive dhe praktikave menaxherike.
- Përfaqësim më intensiv dhe i përshtatshëm i interesave të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme nga ana e Odave ekonomike.
- Masa dhe instrumente për përmirësimin e infrastrukturës e cila është në dispozicion të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme.
- Masa për ofrim më të lehtë të qasjes për sigurim të hapësirës afariste, për nevojat e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme.
- Sigurim i shërbimeve këshillëdhënëse për ndërmarrjet e mesme dhe të vogla, si dhe për pronarët dhe menaxherët e tyre.

4.POLITIKAEQEVERISËNËASPEKTTËSIPËRMARRJES

Për realizimin e qëllimeve dhe politikave për mbështetje zhvillimit të ekonomisë së vogël dhe sipërmarrjes, R. e Maqedonisë në vitin 2003 e miratoi *Kartën evropiane për ndërmarrjet e vogla*, me të cilën u obligua se do të punon për realizimin e përparimit të vazhdueshëm në sferat e përfshira në Kartë.

Sferat i dedikohen:

1. *Arsimimit dhe trajnimit rreth sipërmarrjes* – gjegjësisht njoftim i të rinjve me esencën e sipërmarrjes, rindërtimit të programeve shkollore me vënien e theksit tek teoria dhe praktika e tregut, inkurajimi i të rinjve për të nisur biznes personal.
2. *Lehtësimi të procedurave administrative* – mundësim i fillimit më të lirë dhe më të lehtë (lehtësim i regjistrimit të ndërmarrjes, regjistrimit të subjektit juridik online, lirime tatimore për firmat e porsaformuara, etj.).
3. *Ndryshimeve në politikën tatimore dhe çështje tjera financiare* – lehtësime tatimore, afrim më i madh i mjeteve financiare nëpërmjet bankave, themelim i fondeve publike garantuese, etj.
4. *Trajnimeve për zhvillimin e aftësive sipërmarrëse* – gjegjësisht ndërtim të rrjetit institucional në të cilin hyjnë: Agjencia për mbështetje të sipërmarrjes në R. e Maqedonisë, qendrat rajonale për mbështetje të sipërmarrjes, Fondacioni zhvillimor

maqedonas, Zyra për zhvillimin e sipërmarrjes në Evropën juglindore.

5. Përmirësimit të qasjes tek rrjeti i internetit.

6. Kofinancimit të formave të mbështetjes jofinanciare – trajnim i sipërmarrësve, biznes inkubatorë, vauçer sistem për këshillim, etj.

7. Përforcimit të kapacitetit teknologjik të ndërmarrjeve të vogla – programe për promovim të transferimit të teknologjisë, nxitje e funksionimit të qendrave zhvillimore-hulumtuese në kuadër të ndërmarrjeve, ngritje e vetëdijes për dobitë nga inovacionet teknologjike.

5. ROLI I FAKTORIT FINANCIAR DHE BANKAR PËR ZHVILLIMIN E SIPËRMARRJES

Financat janë forma më e shpeshtë e mbështetjes që nevojitet për sigurimin e hyrjes së pjesëmarrësve të ri dhe zhvillimin e ndërmarrjeve të tyre. Pa treg financiar të zhvilluar, është tepër rëndë të mbahet një nivel i caktuar i aktivitetit financiar për zhvillimin e ndërmarrjeve.

Financimi i ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme ka karakteristika të veçanta në krahasim me financimin e ndërmarrjeve të mëdha. Dallimi kryesor është në shkallën e rrezikut që ndërlidhet me ndërmarrjet e vogla dhe të mesme. Ndërmarrja e vogël mund ti shfrytëzon avantazhet e tregut të kapitalit atëherë kur do të ngrihet në fazë më të lartë të zhvillimit të saj. Atëherë, fillojnë disa kredi të bëhen më të kapshme, fillimisht për mjete qarkulluese, ndërsa rëndësi të madhe fiton edhe kreditimi nga ana e kontraktuesve.

Sistemi institucional më shpesh i aplikuar i mbështetjes financiare janë fondet speciale në bankat për zhvillim, miratimi i mjeteve nga fondet zhvillimore të shteteve tjera, mjetet që i miratojnë institucione ndërkombëtare financiare (Banka botërore, Banka evropiane për rindërtim dhe zhvillim, etj.) me përdorim special për financim të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme, si dhe programe për garanci shtetërore, në bazë të cilave bankat aprovojnë i kredi ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme.

Në R. e Maqedonisë, në këtë plan, nuk mund të thuhet se ekzistojnë kushte të volitshme për zhvillim të sipërmarrjes. Bankat afariste ende i konsiderojnë ndërmarrjet e vogla dhe të mesme për klientë të rrezikshëm gjatë miratimit të kredive. Arsyeja për atë, para se gjithash, është fuqia e ulët financiare e tyre, që e zmadhon rrezikun e kthimit në kohë të borxheve.

Banka maqedonase për mbështetje të zhvillimit

Duke e pasur parasysh sasinë e kufizuar të financimit afatmesëm dhe afatgjatë

të ekonomisë së vogël dhe importit, dhe duke i përcjell përvojat botërore, në vitin 1998 R. e Maqedonisë e themeloi Bankën maqedonase për mbështetje të zhvillimit. Qëllimi kryesor i saj ishte stimulimi i zhvillimit të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme, si dhe mbështetja financiare e importit.

Duke i respektuar principet e tregut dhe bankare të punës, Banka maqedonase për mbështetjen e zhvillimit zhvilloi komplementaritet, në vend të konkurrencës me bankat tjera afariste. Ky komplementaritet përbëhet nga plotësimi i ofertës së bankave afariste në sferat ku ato nuk mund të inkuadrohen. Kjo realizohet ashtu që Banka maqedonase për mbështetje të zhvillimit zgjedh projekte në sferat prioritare të politikës makroekonomike të R. së Maqedonisë. Projekte të cilat mundësojnë: mbrojtje të mjedisit jetësor, punësim të numrit të madh të njerëzve, zhvillim më të lartë teknik, hyrje neto e lartë e këmbimit valutor, etj. Fushëveprimi i punës së bankës përfshin: financim fillestar të ndërmarrjeve të reja me sigurim të kredive afatmesme dhe afatgjata, financim të importit të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme, sigurim dhe resigurim të aktivitetit afarist, miratim të garancive bankare, etj.

Në kuadër të Bankës maqedonase për mbështetje të zhvillimit, në vitin 2006 u formua Fond garantues, i cili nëpërmjet sigurimit të mjeteve pas kredive të miratuar, duhet ti inkurajon bankat dhe institucionet tjera financiare të ofrojnë kredi afatgjate të ndërmarrjeve të reja dhe atyre ekzistuese. Gjatë formimit të marrëdhënies garantuese, marrin pjesë tri palë: Banka maqedonase për mbështetje të zhvillimit si dhënëse e garancisë, banka afariste si shfrytëzuese e garancisë dhe sipërmarrësi si shfrytëzues i kredisë.

6. NEVOJAPËRNXITJETËPËRPARIMITTEKNOLOGJIK

6.1. SIPËRMARRJA TEKNOLOGJIKE

Teknologjitë e reja e imponuan nevojën për paraqitje të një lloji specifik të sipërmarrjes – sipërmarrje teknologjike (sipërmarrje në ndërmarrjet me teknologji të lartë). *Cilat janë arsyet për paraqitjen e saj?* Arsyet në esencë gjenden në të a.q. “ndryshime strukturore” në ekonomi. *Çfarë janë ndryshimet strukturore?* Prodhimi i përgjithshëm i një shteti kryesisht është rezultat i prodhimit të ndërmarrjeve që punojnë në tre sektorët më të rëndësishëm të ekonomisë: bujqësor, industrial dhe shërbyes. Sektori bujqësor në prodhimin e përgjithshëm të shtetit mund të merr pjesë, për shembull, me 20%, sektori industrial me 50%, ndërsa sektori shërbyes me 30%. Përqindjet e tregojnë strukturën e ekonomisë në momentin e dhënë, gjegjësisht pjesëmarrjen e sektorëve përkatës në prodhimin e përgjithshëm të shtetit. Sa është përqindja më e madhe, aq më e madhe është rëndësia e sektorit për ekonominë.

Ndryshimi i përqindjeve (pjesëmarrja e sektorit në prodhimin e përgjithshëm të shtetit) do të thotë ndryshim i strukturës së ekonomisë. Sipas asaj, do të kishim ndryshim strukturor në ekonomi nëse sektori bujqësor në prodhimin e përgjithshëm të shtetit do të merrte pjesa, për shembull, me 10% në vend të 20%, sektori industrial me 30% në vend të 50%, dhe sektori shërbyes me 60% në vend të 30%.

Ekonomitë në zhvillimin e tyre kalojnë nëpër disa faza në të cilat dominojnë sektorë të ndryshëm. Kështu, sektori bujqësor është i rëndësishëm në fazën fillestare të zhvillimit ekonomik të vendit, ndërsa në fazat e mëvonshme ai gradualisht e humb rëndësinë e tij, së pari prej sektorit industrial, e mandej edhe para sektorit shërbyes. *Cila është arsyeja që bujqësia gradualisht ta humb rëndësinë e saj para industrisë, gjegjësisht industria ta humb rëndësinë e saj para sektorit shërbyes?* Përgjigja është e thjeshtë – teknologjitë e reja.

Teknologjitë e reja paraqesin mundësi për zhvillim të sipërmarrjes teknologjike. *Si?* Në tre mënyra. E para, për shkak të fuqisë së madhe financiare të tyre, ndërmarrjet e mëdha zakonisht të parët arrijnë deri tek teknologjitë e reja. Për ti zvogëluar shpenzimet e tyre prodhuese, shpesh për ta është më e dobishme që pjesë të prodhimeve të tyre ti prodhojnë të tjerë, zakonisht ndërmarrje të vogla, që praktikisht paraqet mundësi për zhvillim të sipërmarrjes teknologjike. E dyta, ndërmarrjet e mëdha, me qëllim që ta ruajnë pozitën udhëheqëse në treg ose të mbesin në hapë me konkurrencën, rëndom vetë krijojnë teknologji të reja, në qendra të tyre shkencore-hulumtuese dhe zhvillimore.

Pasi bëhet fjalë për krijim të teknologjive të reja, ndërmarrjet e stimulojnë zhvillimin e sipërmarrjes teknologjike, ose thënë më saktë – zhvillimin e sipërmarrjes teknologjike në ndërmarrjet ekzistuese. E treta, teknologjitë e reja, gjegjësisht sipërmarrja teknologjike, mund të rrjedh edhe nga sipërmarrësit individual, gjegjësisht nga ndërmarrjet e vogla dhe të mesme, që për shkak të resurseve të kufizuara me të cilat disponojnë është rast më i rrallë.

Duhet pasur parasysh se në sektorin bujqësor dhe industrial, teknologjitë e reja përparojnë shumë më shpejtë në krahasim me sektorin shërbyes, që do të thotë se sipërmarrja teknologjike është më e përfaqësuar në këto dy sektorë. Pse ndodh kështu? Për shkak të faktit se në sektorin shërbyes, shumica e shërbimeve që i prodhojnë ndërmarrjet nuk mundën të zëvendësohen me makina, gjegjësisht me teknologji të reja, dhe rrjedhimisht sipërmarrja teknologjike është më pak e përfaqësuar në sektorin shërbyes.

6.2. NDËRMARRJA ME TEKNOLOGJI TË LARTË

Për ndërmarrje me teknologji të lartë konsiderohen ndërmarrjet që karakterizohen me:

- bazë zë lartë shkencore dhe teknologjike
- rritje të shpejtë
- shpenzime të mëdha për hulumtim dhe zhvillim të produkteve të reja dhe proceseve të prodhimit
- numër i madh i teknologëve dhe inxhinierëve të punësuar
- numër i madh i patentave për prodhime ose proceseve të prodhimit, etj.

Në cilat industri më së shpeshti paraqiten ndërmarrjet me teknologji të lartë?
Ndërmarrjet me teknologji të lartë zakonisht paraqiten në industrinë elektronike, kompjuterike, kimike, farmaceutike, etj.

Për shkak të zhvillimit të sipërmarrjes në ndërmarrjet me teknologji të lartë, shpesh ndodh që shteti të hap të a.q. biznes inkubatorë, ku sipërmarrësve u mundësohen kushtet e nevojshme për punë, si për shembull hapësirë, shërbime kontabiliste, juridike dhe financiare, etj. Varësisht nga përdorimi, ekzistojnë më tepër lloje të inkubatorëve që janë të rëndësishëm për zhvillimin e sipërmarrjes teknologjike. Të tillë janë:

Parqet shkencore – inkubatorë të cilët më së shpeshti vendosen afër universiteteve dhe instituteve shkencore, me qëllim që ndërmarrjet me teknologji të lartë ti shfrytëzojnë

dituritë e tyre dhe ta forcojnë lidhjen me shkencën. Shpesh parqet shkencore formohen nga vetë universitetet, të cilët dëshirojnë ti komercializojnë hulumtimet e tyre.

Qendrat e biznesit dhe inovative – inkubatorë të cilët kanë menaxhment personal, i cili ka për qëllim të krijojë ndërmarrje inovative. Për hyrje dhe dalje nga ky lloj i inkubatorëve ekzistojnë rregulla koncize.

Qendrat teknologjike – ndërmarrje të vogla me teknologji të lartë, rëndom të vendosura në një ndërtesë ose kompleks ndërtesash, veprimtaria e të cilave është prodhuese, e jo hulumtuese dhe zhvillimore.

Teknopoli – tërësi e urbanizuar, e cila mund të zgjerohet në disa qytete. Teknopoli i pranon ndërmarrjet e mëdha dhe laboratorët e tyre, institutet hulumtuese dhe ndërmarrjet me teknologji të lartë.

7. NXIJTA E ZHVILLIMI I SIPËRMARRJES NË REPUBLIKËN E MAQEDONISË

Dy institucionet më të rëndësishme që merren me zhvillimin e sipërmarrjes në Republikën e Maqedonisë janë: Sektori për sipërmarrje dhe konkurrencë (i cili punon në kuadër të Ministrisë së ekonomisë) dhe Agjencia për mbështetje të sipërmarrjes.

Sektori për sipërmarrje dhe konkurrencë

Sektori për sipërmarrje dhe konkurrencë është përgjegjës për krijimin e politikës nacionale për ndërmarrje të vogla dhe të mesme. Puna e sektorit është e bazuar sipas botëkuptimeve për rolin e Qeverisë së R. së Maqedonisë në krijimin e biznes klimës së volitshme, dhe në ato korniza edhe të politikës për mbështetje dhe ndihmë të zhvillimit të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme, sipërmarrjes, konkurrencës dhe inovacionit. Në sferën e punës së saj bien: përpilimi i planit vjetor për punë, nëpërmjet cilit nxiten zhvillimi i inovacionit, konkurrencës dhe sipërmarrjes; përpilimi i programeve dhe projekteve për mbështetje të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme; bashkëpunimi me organet dhe trupat e Bashkimit Evropian për mbështetje të sipërmarrjes; mbajtja e seancave këshillëdhënëse, forumeve, konferencave dhe simpoziumeve për mbështetje të sipërmarrjes, konkurrencës dhe inovacionit tek ndërmarrjet e vogla dhe të mesme; ndërtim i infrastrukturës së re institucionale dhe përf forcim i ekzistueses, etj.

Rëndësia e Sektorit për sipërmarrje dhe konkurrencë pasqyrohet në faktin se nëpërmjet politikave, strategjive dhe masave saktësisht të përcaktuara, i njëjti mundëson ndihmë dhe mbështetje të zhvillimit të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme, e nxit sipërmarrjen, dhe me atë në mënyrë të drejtpërdrejtë ndikon në rritjen ekonomike në

shtet, si dhe hyrjen e tij më të shpejtë në Bashkimin Evropian.

Agjencia për mbështetje të sipërmarrjes

Agjencia për mbështetje të sipërmarrjes në R. e Maqedonisë është institucion shtetëror, i cili është themeluar për realizimin e Programit të masave dhe aktiviteteve për mbështetje të sipërmarrjes dhe krijimit të konkurrencës tek ekonomia e vogël. Kjo agjenci është institucioni më relevant në nivel nacional për implementimin dhe koordinimin e mbështetjes vendore dhe ndërkombëtare, të dedikuar për sektorin e ekonomisë së vogël. Për realizimin e aktiviteteve, Agjencia për mbështetje të sipërmarrjes bashkëpunon me institucione, programet dhe sferat e të cilave janë mbështetje e sipërmarrjes dhe ndërmarrjeve të vogla, siç janë: qendrat rajonale për mbështetje të sipërmarrjes, qendrat zhvillimore, biznes inkubatorët, euro-info qendrat, agjencitë për mbështetje të ndërmarrjeve, qendrat për transferim të teknologjisë, etj.

Grup synues i agjencisë janë ndërmarrjet e vogla, tregtarët-individ, xehetarët dhe dhënësit e llojeve tjera të shërbimeve, të cilët punojnë për plotësimin e nevojave reale të ekonomisë së vogël.

Në pajtueshmëri me programet vjetore dhe buxhetet e miratuara, Agjencia për mbështetje të sipërmarrjes i realizon aktivitetet në vijim: mbështetje financiare dhe teknike e nënkontraktuesve të saj, mbështetje e rrjetit institucional të qendrave sipërmarrëse, promovim dhe implementim i sistemit vauçerik të këshillimit, etj. Agjencia për mbështetje të sipërmarrjes e R. së Maqedonisë, mjetet për nevojat e punës së saj i siguron nga: Buxheti i R. së Maqedonisë, donacione, të ardhura nga kryerja e veprimtarisë, dhe burime tjera.

Projekte për zhvillim të sipërmarrjes në R. e Maqedonisë

Kushtet e reja të punës sollën mundësi për realizimin e projekteve të shumta, që synojnë nxitjen e zhvillimit të sipërmarrjes dhe krijimin e ndërmarrjeve të vogla. Ndër to, më të rëndësishme për tu përmendur janë: Sistemi evropian informativ dhe inovativ në Maqedoni, Java globale e sipërmarrjes në Maqedoni dhe Programi për këshillim vauçerik.

Sistemi evropian informativ dhe inovativ në Maqedoni

Sistemi evropian informativ dhe inovativ në Maqedoni (SEIIM) është pjesë e Enterprise Europe Network (EEN). Ai është rrjet i 600 organizatave partnere në më shumë se 40 shtete në botë, që merren me promovimin e konkurrencës dhe inovacioneve në Evropë dhe më gjerë.

Si njëra nga qendrat në rrjet, SEIIM ofron mbështetje dhe konsultime të biznes entiteteve, dhe mundëson rrjetëzimin e rreth 23 milion ndërmarrjeve të vogla dhe të

mesme, por janë në shërbim edhe të firmave të mëdha, si dhe të qendrave shkencore dhe hulumtuese, universiteteve dhe inovatorëve.

SEIIM ofron informata për legjislacionin e BE, ndihmon gjatë kërkimit të biznes partnerëve, mundëson promovim të inovacioneve nga Maqedonia, siguron qasje deri tek teknologjitë inovative në Evropë, si dhe informata për burimet e financimit, etj.

Enterprise Europe Network ka për qëllim përforcimin e marrëdhënieve me Komisionin evropian dhe me biznes shoqërinë. Përfaqësuesit e qendrave të Rrjetit në bazë të rregullt ofrojnë informata kthyesë për politikën e Bashkimit Evropian, për vështirësitë me të cilat ballafaqohen ndërmarrjet e vogla dhe të mesme në Bashkimin Evropian, si dhe për efektin e programeve.

Gjithë kjo kontribuon që legjislacioni dhe iniciativat e Bashkimit Evropian të formohen në mënyrë adekuate sipas nevojave të biznes shoqërisë, dhe njëkohësisht të drejtohen për stimulimin e rritjes ekonomike dhe konkurrencës në Evropë. SEIIM realizohet nga ana e partneritetit nga Universiteti “Shën Qirili dhe Metodi”, ndërsa partnerët tjerë janë Agjencia për mbështetje të sipërmarrjes në R. e Maqedonisë, Fondacioni për menaxhment dhe hulumtim industrial dhe Oda ekonomike e Maqedonisë. Projekti është i financuar nga ana e Komisionit evropian dhe Qeveria e R. së Maqedonisë.

Java globale e sipërmarrjes në Maqedoni

Java globale e sipërmarrjes në Maqedoni është ngjarje e cila në shtetin tonë deri më tani është mbajtur dy herë (në vitet 2008 dhe 2009). Ajo paraqet ngjarje globale, qëllimi i së cilës është lindja e ideve sipërmarrëse tek njerëzit e rinj dhe adresimi i ideve tematike më të mëdha shoqërore për zvogëlimin e varfërisë. Më tepër se 70 shtete janë në rrjedha për nënshkrim të zbatimit të versionit të tyre të javës globale të sipërmarrjes. Ngjarjet dhe aktivitetet për inkurajimin e njerëzve për realizim të biznes ideve të tyre i zbatojnë më tepër se 30 organizata. Agjencia për mbështetjen e sipërmarrjes në R. e Maqedonisë dhe Shërbimi sipërmarrës janë dy organizatat që punojnë për organizimin dhe mbështetjen e kësaj ngjarjeje në Maqedoni. Qëllimi është krijimi i kulturës që i mbështet njerëzit sipërmarrës për njohjen e mundësisë së bërja e parave dhe ndikimi pozitiv ndaj shoqërisë shkon në “dorë për dorë”. Nëpërmjet kësaj ngjarjeje mundësohet motivimi i të rinjve për të qenë të gatshëm të ballafaqohen me sfidat shoqërore, kreativiteti të shndërrohet në realitet dhe të zmadhohet konkurrenca e ekonomisë së vogël.

Programi për këshillim vauçerik

Programi për këshillim vauçerik (subvencional) ofron mbështetje për sipërmarrësit individual dhe për ndërmarrjet ekzistuese, të cilat dëshirojnë të realizojnë ndonjë biznes ide. Me të udhëheq Agjencia për mbështetje të sipërmarrjes e R. së Maqedonisë, nën mbikëqyrjen e Ministrisë së ekonomisë, ndërsa mjetet financiare për subvencionimin e shpenzimeve për këshillim sigurohen nga buxheti i R. së Maqedonisë dhe nga donatorë.

Mbështetja në formë të këshillimit mund të shfrytëzohet nga ana e grupeve të caktuara synuese. Këshillimi, në mënyrë të përgjithshme ose specialiste, paraqet aktivitetin kryesor për zhvillimin e bizneseve të vogla, por jo edhe të vetmin. Programi për këshillim vauçerik siguron edhe forma tjera të mbështetjes, siç kanë: informimi, aftësimi nëpërmjet trajnimit dhe drejtimi.

Sferat kryesore të roleve këshillëdhënëse për zhvillimin e ekonomisë së vogël janë: menaxhmenti i përgjithshëm, planifikimi afarist, zhvillimi strategjik i importit, zhvillimi i resurseve njerëzore dhe menaxhmentit të kuadrove, kontrolli financiar dhe menaxhmenti, menaxhmenti kontabilist, menaxhmenti dhe kontrollimi i mjedisit jetësor, menaxhmenti i sistemeve informative, etj.

Programi për këshillim vauçerik ka për qëllim: numër sa më i madh i sipërmarrësve potencial të fillojnë me implementimin e biznesit të tyre, formimin e vendeve të reja të punës, nxitja e tregut lokal të konsultimeve, numër sa më i madh i firmave të jenë në gjendje të mbijetojnë në vitet e para të ekzistimit.

Programi për këshillim vauçerik i ofron mbështetje ndërmarrjeve ekzistuese dhe personave të papunësuar që planifikojnë të fillojnë biznes. Ai është instrument për përmirësimin e funksionimit të ekonomisë së vogël me shërbime këshillëdhënëse të subvencionuara, të cilat bashkë me masat dhe politikat tjera të politikës së punësimit aktiv, e stimulojnë dhe e lehtësojnë procesin e krijimit të vendeve të reja të punës.

Nevoja për biznes inkubatorë për zhvillimin e sipërmarrjes

Hapja e inkubatorëve, gjegjësisht aplikimi i strategjisë ombrellë mundet konsiderueshëm të kontribuon për rritjen ekonomike të secili shtet. Biznes inkubatori është vendi ku krijohet, zhvillohet dhe i fiton gjitha elementet e nevojshme për sukses. Roli i tyre është të “mbikëqyrin” ndërmarrje të cilat janë të afta të “mbijetojnë” dhe të “qëndrojnë në këmbë të shëndosha” në fund të programit në të cilin janë të përfshirë, gjegjësisht ato zhvillojnë ndërmarrje të vogla dhe të mesme, dhe me këtë e zhvillojnë edhe sipërmarrjen.

Promotor më i madh i biznes inkubatorëve është shteti, por shpesh të njëjtat i hapin kompanitë e mëdha dhe universitetet. Një biznes mund të hyn në sistemin e biznes

inkubatorit, vetëm nëse merr notë pozitive nga analiza e biznes planit, të përpiluar në bazë të biznes idesë.

Sistemi i biznes inkubatorit duhet ta nxit dhe ta lehtëson krijimin e ndërmarrjeve të reja, me çka do të kontribuon për krijimin e vendeve të reja të punës, dhe eventualisht të kryen ndryshim në strukturën e pavoritshme prodhuese dhe shërbyese në rajon përkatës. Funksionet themelore të biznes inkubatorit janë: konsultim gjatë fazës së themelimit të ndërmarrjes, marrje me qira e hapësirës së zyrave dhe prodhuese me kushte të privileguara, lloje konkrete të shërbimeve ekonomiko-juridike dhe teknike, dhënie e kapitalit fillestar, etj.

Qëllimi i biznes inkubatorit është ta përcjell dhe siguron zhvillimin ekonomik nëpërmjet: themelimit të ndërmarrjeve të reja, të cilat gjatë pjesëmarrjes së tyre në inkubator do të jetësohen në afat sa më të shkurtër, pas të cilit do ta lëshojnë dhe do lënë hapësirë dhe mundësi për formimin e ndërmarrjeve të reja të vogla; zmadhimin të kapacitetit hapësinor nëpërmjet sigurimit të themeluesve shtesë; dhënies së ndihmës maksimale, etj.

NOCIONE KYÇE

SIPËRMARRJA NË R. E MAQEDONISË

INSTITUCIONE PËR MBËSHTETJE TË ZHVILLIMIT TË SIPËRMARRJES NË R. E MAQEDONISË

SEKTORI FINANCIARO-BANKAR DHE SIPËRMARRJA NË R. E MAQEDONISË

SIPËRMARRJE ME TEKNOLOGJI TË LARTË

SEKTOR PËR SIPËRMARRJE

AGJENCIA PËR MBËSHTETJE TË SIPËRMARRJES

PËRMBLEDHJE

Sipërmarrja në Republikën e Maqedonisë kryesisht është e ndërlidhur me ndërmarrjet mikro, të vogla dhe të mesme. Në disa vitet e fundit vërehet një trend për zhvillim të saj, që është rezultat i përpjekjeve të vazhdueshme të Qeverisë për krijim të biznes klimës së volitshme dhe përshtatjes së legjislaturës maqedonase me atë të Bashkimit Evropian. Dy institucionet më të rëndësishme që merren me zhvillimin e sipërmarrjes në R. e Maqedonisë janë: Sektori për sipërmarrje dhe konkurrencë (që punon në kuadër të Ministrisë për ekonomi) dhe Agjencia për mbështetje të sipërmarrjes.

Zhvillimi i sipërmarrjes dhe krijimi i ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme janë përcaktuesit më të rëndësishëm për rritjen e tërësishme ekonomike të një shteti. Proceset e inovacionit, krijimit të vendeve të reja të punës, zmadhimi i konkurrencës, zbatimi i produkteve dhe shërbimeve të reja janë gjëra që e lëvizin para ekonominë, dhe me atë edhe në mënyrë të drejtpërdrejtë ndikojnë në standardin jetësor të njerëzve.

Sipërmarrja dhe ndërmarrjet e vogla janë pjesë e pandarë e ekonomisë së tregut. Republika e Maqedonisë duhet ti shfrytëzon përvojat botërore, duke i aplikuar në ekonominë e saj.

Para se gjithash, duhet të mbaron procesi i privatizimit, i cili do të mundëson formimin e agjencive lokale për ndihmën e procesit të formimit të bizneseve të vogla. Ato e nxisin zhvillimin e arsimit, rrjetit informativ, mjedisit financiar dhe zhvillimit teknologjik. Por, nuk mund të anashkalohet edhe roli i shtetit. Ai, si krijues i politikës në bazë së cilës funksionon ekonomia, krijon rrjet të masave dhe instrumenteve që e mundësojnë zhvillimin.

Zhvillimi i sipërmarrjes shihet në kushtet që i imponon Bashkimi Evropian, që Maqedonia të bëhet anëtare e saj. Edhe pse rrjeti institucional ka mundësuar kushte të volitshme edhe para asaj, prapë hyrja e kapitalit të huaj me ndërmarrje të huaja janë burim i volitshëm shtesë i mjeteve.

Maqedonia disponon me mjetet dhe sipërmarrësit e nevojshëm, por nevojiten nxitja dhe motivi për dëshmim. Prandaj edhe duhet të investohet në institucionet dhe projektet në të cilat shihet faktori kryesor që do të ndihmojnë jetësimin e sipërmarrjes në një nivel më të lartë.

Pyetje për diskutim:

1. Cilat janë dy institucionet më të rëndësishme që merren me zhvillimin e sipërmarrjes në Republikën e Maqedonisë?
2. Vallë ndërmarrjet e vogla dhe të mesme vijnë relativisht lehtë deri tek mjetet e nevojshme financiare (kreditë) nga bankat komerciale?
3. Shpjegoje rolin e Sektorit për sipërmarrje dhe konkurrencë dhe Agjencisë për mbështetje të sipërmarrjes.
4. Shpjegoje rolin e biznes inkubatorëve.
5. Çka ende, sipas jush, duhet të bëj Qeveria e Maqedonisë për ta stimuluar zhvillimin e sipërmarrjes në shtet?

6

MENAXHER DHE SIPËRMARRËS

PËRMBAJTJA E TEMËS 6:

1. Dallime ndërmjet menaxherëve dhe sipërmarrësve
 - 1.1 Ndërmarrje sipërmarrëse dhe administrative
 - 1.2 Sipërmarrës dhe menaxher
2. Roli i menaxherit si sipërmarrës
3. Llojet e aktiviteteve sipërmarrëse
 - 3.1 Profil i sipërmarrësit të suksesshëm
 - 3.2 Shpërblime dhe dënime për sipërmarrësit
4. Menaxhment sipërmarrës
 - 4.1 Kur është koha e duhur për të filluar me menaxhment sipërmarrës?

QËLLIMET E MËSIMIT:

Pas leximit të kësaj teme, Ju do jeni në gjendje:

- ti identifikoni dallimet ndërmjet menaxherëve dhe sipërmarrësve;
- ta shpjegoni rolin e menaxherit si sipërmarrës;
- ta kuptoni marrëdhënien ndërmjet pronarit të ndërmarrjes, menaxherit dhe sipërmarrësit;
- ti kuptoni aktivitetet sipërmarrëse;
- të fitoni pasqyrë për profilin e sipërmarrësit të suksesshëm;
- ta kuptoni nocionin menaxhment sipërmarrës.

1. DALLIMET NDËRMJET MENAXHERËVE DHE SIPËRMARRËSVE

1.1. ORGANIZATA SIPËRMARRËSE DHE ADMINISTRATIVE

Suksesi dhe zhvillimi i ndërmarrjeve varet nga fakti nëse në to është e përfaqësuar sjellja sipërmarrëse ose jo. Sjellja sipërmarrëse është arsyeja për ngritjen e ndërmarrjeve, të cilat nga të vogla dhe të mesme bëhen ndërmarrje të mëdha (korporata). Rritja e ndërmarrjeve është rezultat i suksesit të tyre në krijimin dhe shfrytëzimin e mundësive. Por, të shpeshta janë shembujt kur me rritjen, për shkak të volumit të madh të punës dhe administratës së zmadhuar (burokraci), ndërmarrja e humb frymën e saj sipërmarrëse. Inovacionet janë më të rralla, rreziku i zvogëluar, ndërsa ndërmarrja bëhet e ngadalshme në ndërmarrjen e ndryshimeve të lidhura me kombinimin, rekombinin dhe zëvendësimin e faktorëve të prodhimit. Rrjedhimisht, mund të dallohet sjellje sipërmarrëse përkundër asaj administrative e ndërmarrjeve.

Sjellja sipërmarrëse e ndërmarrjes dallohet nga sjellja administrative sipas këtyre pesë karakteristikave:

- orientim strategjik;
- zbulim dhe shfrytëzim të mundësive;
- shpërngulje e resurseve;
- kombinim, rekombinim dhe zëvendësim i faktorëve të prodhimit;
- politikë e përshtatshme e rrogave dhe kontributeve.

1.2 SIPËRMARRËS DHE MENAXHER

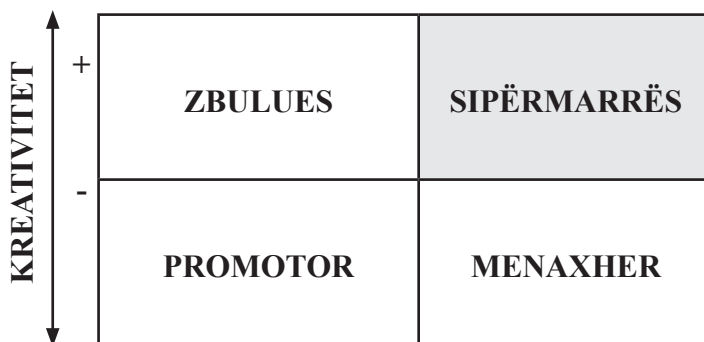
Duke u nisur nga qasja për dallim të ndërmarrjes “sipërmarrëse” nga ajo “administrative”, imponohet nevoja për dallimin e sipërmarrësit nga menaxheri. Sipërmarrësi si pronarë i biznesit të vogël, zakonisht është edhe menaxher i tij. Secili menaxher, nga ana tjetër, nuk është patjetër të tregon sjellje sipërmarrëse. Menaxheri e udhëheq biznesin duke e kuptuar si mundësi për arritjen e qëllimeve personale – si mundësi për realizim të profitit për shkak të mirëqenies së familjes së tij. Por, ai nuk ka për qëllim zgjerimin e biznesit, por mbajtjen e nivelit të arritur. Për dallim nga ai, sipërmarrësi e themelon biznesin dhe udhëheq me të, në mënyrë që të arrin profit, por edhe rritje të mëtutjeshme të njëjtit, duke e aplikuar menaxhmentin strategjik.

Dallimet ndërmjet menaxherëve klasik dhe menaxherëve sipërmarrës janë këto:

<i>Sipërmarrës</i>	<i>Menaxher</i>
<i>Shfrytëzon mundësi</i>	<i>Zgjedh probleme</i>
<i>Krijon vizione të reja</i>	<i>Ngel në suksesin dhe famën e vjetër</i>
<i>Shpërngul resurse</i>	<i>I shfrytëzon resurset ekzistuese</i>
<i>Ndryshimet i sheh si mundësi</i>	<i>Ndryshimet i sheh si kërcënim</i>
<i>Shfrytëzon intuitë</i>	<i>Shfrytëzon të dhëna, fakte</i>
<i>Është i orientuar kah ardhmëria</i>	<i>Është i orientuar kah e kaluara</i>
<i>Ka pasqyrë globale për zhvillim</i>	<i>Ka pasqyrë parciale të problemeve aktuale</i>
<i>Sjell ndryshime</i>	<i>Ik nga ndryshimet</i>
<i>I drejtuar ndaj inovacioneve</i>	<i>Është i drejtuar ndaj rregullave</i>
<i>I orientuar ndaj qëllimeve dhe aksionit</i>	<i>I orientuar ndaj procedurave dhe politikave</i>
<i>E parashikon të ardhmen</i>	<i>Ardhmëria është përzierje e së kaluarës dhe të tashmes</i>
<i>Është dinamik</i>	<i>Është inert</i>
<i>Ndërmerr rrezik</i>	<i>I shmanget rrezikut</i>
<i>I motivuar për arritje dhe suksese</i>	<i>I motivuar për mbështetje dhe siguri</i>
<i>Komunikues joformal</i>	<i>Komunikues formal</i>
<i>I orientuar ndaj rezultateve</i>	<i>I orientuar ndaj procesit</i>
<i>I shpërblen idetë, diturinë dhe punën ekipore</i>	<i>I shpërblen detyrat konkretisht të realizuara</i>
<i>Me sukses ballafaqohet me konfliktet</i>	<i>I shmanget konflikteve</i>
<i>Preferon dhe kërkon bashkëpunëtorë profesionist dhe të talentuar</i>	<i>Preferon mesatare dhe varësi</i>

2. ROLI I MENAXHERIT SI SIPËRMARRËS

Sipërmarrësi në punën e tij duhet të ketë njohuri të mira menaxherike dhe afariste, por edhe kreativitet. Prandaj definimi i dallimit ndërmjet sipërmarrësit dhe menaxherit deri ndokund paraqet problem. Në foton 1 janë të paraqitura dallimet ndërmjet sipërmarrësit, zbuluesit, menaxherit dhe administratorit.



MENAXHMENT – PËRVOJA DHE KNOW HOW AFARIST

Foto nr. 1 Kreativiteti dhe përvojat menaxherike si bazë për definimin e profileve të caktuara të menaxherëve

Në foton 2 është paraqitur vendi i zbuluesit, sipërmarrësit, menaxherit dhe administratorit, varësisht nga rreziku i ndërmarrë dhe kreativiteti.

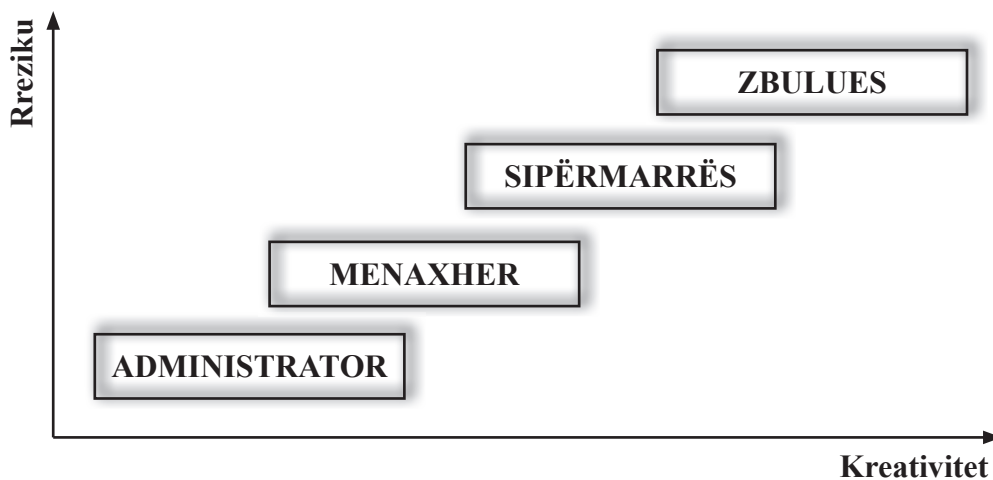


Foto nr. 2 Kreativiteti dhe rreziku si baza për përcaktimin e profileve të caktuara të menaxherëve

ZBULUESI është gjeni kreativ, i cili ka shumë ide, ndërsa disa nga ato asnjëherë nuk do të realizohen, e as të komercializohen; ka kreativitet, por nuk ka dituri afariste dhe menaxherike. Maksimalisht rrezikon dhe posedon kreativitet maksimal.

PROMOTORËT pasurohen me një goditje; nuk kanë orientim afarist afatgjatë, nuk kanë aftësi analitike, nuk e kuptojnë biznesin në aspekt integral, nuk kanë kreativitet, por nuk kanë as njohuri afariste menaxherike.

MENAXHERËT posedojnë aftësi menaxherike dhe njohuri afariste, nuk janë kreativ dhe inventiv, ndërsa qëllimi i tyre është efikasitet dhe efikasitet.

ADMINISTRATORI mban “status quo” dhe është i koncentruar në efikasitet, nuk i nevojiten inovacionet, madje ato edhe nuk janë të dëshirueshëm në sistemin e tij burokratik të vlerave.

SIPËRMARRËSI është kreativ, ndërsa posedon edhe dituri menaxherike dhe afariste. Ai krijon, koncepton dhe lëshon ndonjë biznes, por me të edhe udhëheq, edhe realizon rritje të firmës.

Në foton 3 është dhënë tregim i rëndësisë së llojeve të caktuara të aktiviteteve, në fazat e caktuara të ciklit jetësor të ndërmarrjes.

Sipërmarrësi ka “vlerë përdorëse” në fazën e parë të ciklit jetësor, kur ndërmarrja themelohet dhe zhvillohet. Kur sipërmarrësi “shndërrohet” në menaxher, kur firma është zhvilluar dhe është rritur, paraqitet sipërmarrësi i brendshëm.

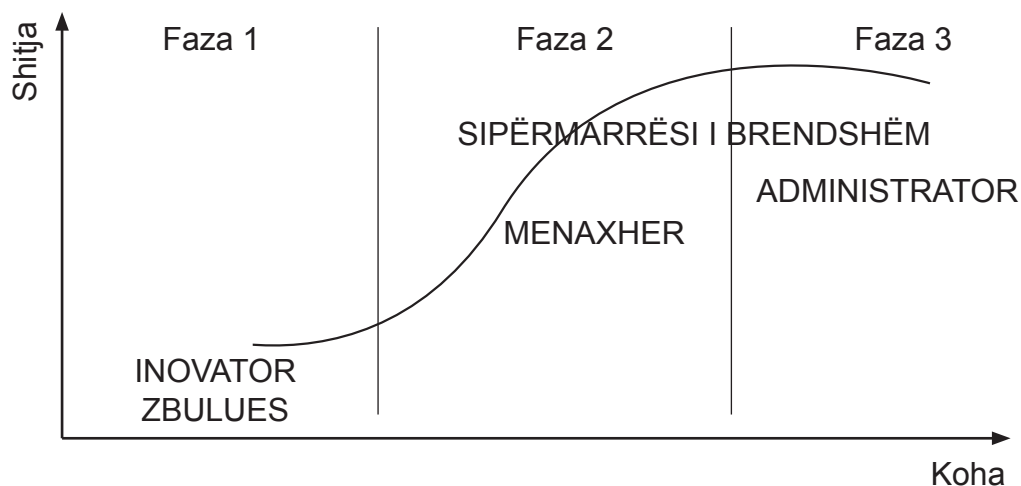


Foto 3. Rëndësia e llojeve të caktuara të aktiviteteve, në faza të caktuara të ciklit jetësor të biznesit

3. LLOJET E AKTIVITETEVE SIPËRMARRËSE

Në foton nr. 4 janë të paraqitur llojet e aktiviteve sipërmarrëse.

BIZNES I RI	Themelim i shitores (2)	Bill Gates (Microsoft) Stiven Jobs (1)
BIZNES EKZISTUES	Blihet biznes ekzistues (3)	Vallë mund të ketë sipërmarrës (?)
	KONCEPT EKZISTUES	I RI

Foto nr. 4 Lloje të aktiviteve sipërmarrëse

1. Koncept i ri/Biznes i ri

Ato janë aktivitete të sipërmarrësve klasik, gjatë së cilave paraqitet dozë më e madhe e kreativitetit. Sipërmarrësi ka aftësi më të mëdha të vëren diçka të re. Është e mundur të zhvillohet aktivitet revolucionar, me mundësi të zhvillohet industri e re.

2. Koncept ekzistues/Biznes i ri

Këtu kemi të bëjmë me sipërmarrës të rangut pak më të ulët. Ai nuk është mjaft inovativ, mirëpo në punën e tij ekziston rrezik financiar. Ekzistojnë mendime se ata edhe nuk janë sipërmarrës, por prapë vendoset diçka e re me disa ndryshime të vogla.

3. Koncept ekzistues/Biznes ekzistues

Këtu paraqiten sipërmarrës të rangut më të ulët. Edhe pse ata nuk ndërmarrin rrezik personal dhe financiar, kanë aktivitet dhe kreativitet më të vogël.

4. Koncept i ri/biznes ekzistues

Ekziston mundësi që edhe ky të jetë aktivitet sipërmarrës.

Shembull 1. Byrektore e cila deri atëherë nuk i ka dërguar prodhimet nëpër

shtëpi. Biznesi ngelet i njëjtë, vetëm i shtohet dimension i ri, koncept i ri. Duke shkuar nga 1 deri në 4, bien shkalla e sipërmarrjes.

3.1. PROFILI I SIPËRMARRËSIT TË SUKSESSHËM

Në praktikë nuk ekziston stereotip i sipërmarrësit të suksesshëm. S. C. Harper definon tetë kualitete sipërmarrëse:²⁰

1. Sipërmarrësit kërkojnë mundësi të reja.
2. Janë të orientuar kah ardhmëria.
3. Vazhdimisht mundohen të jenë më të mirët.
4. Janë të orientuar kah tregu.
5. Dinë ti vlerësojnë bashkëpunëtorët e tyre.
6. Janë real.
7. Janë të vyeshëm dhe i pranojnë gjitha punët.
8. Janë përplot me jetë.

W. G. Dyer i jep këto konstatime për sipërmarrësit:

1. Gatishmëri për ndërmarrje të rrezikut.
2. Dëshirë për konkurrencë.
3. Aftësi për udhëheqje të stresit.
4. Aftësi që nga biznesi të krijohet zbavitje.
5. Zgjedhje kreative e problemeve.
6. Aftësi për tu njohur mundësia.
7. Kushtueshmëri ndaj biznesit.
8. Orientim i vazhdueshëm ndaj realizimit të ndonjë qëllimi.
9. Optimizëm real.

3.2. SHPËRBLIMET DHE DËNIMET E SIPËRMARRËSVE

Rezultatet nga anketimi i njëzet sipërmarrësve mjaft të suksesshëm dhe diskutimet e tyre kanë treguar se të gjithë pajtohen në lidhje me shpërblimet dhe dënimet.

Shpërblime:

- » Kënaqësia të jesh pronar i vetes.
- » Fitimi i dividendës, ndarja e profitit me partnerët.
- » Sigurimi i ardhmërisë; biznesi mund të shitet kur është më profitabil; hapen vende të reja të punës.
- » Qytetarë i nderuar në mjedisin lokal.
- » Ndjenja e suksesit.

Dënime:

» Sipërmarrësi nuk është tërësisht pronar i vetes. Klientët, investitorët dhe organizatat qeveritare janë pronarë. Duhet patjetër të kënaqen klientët, të paguhen tatimet e shtetit, të jepet përgjigje në kërkesa të ndryshme për sponsorim.

» Resurse të kufizuara. Anulim i ëndrrës për ndërmarrje të projekteve të mëdha dhe të rëndësishme, për shkak të mungesës së parave ose resurseve tjera.

» Sipërmarrësi punon me vështirësi të mëdha. Biznesi rraskapit, koha e lirë nuk ekziston, që rezulton me shumë martesë të prishura.

» Dështimi si dënim. Mundësia për të pasur sukses ose dështim është e njëjtë. Dështimi mund të pranohet, mirëpo duhet të mbijetohet dhe nga ai të nxirret mësim, për të mos gabuar herën tjetër.

4. MENAXHMENTI SIPËRMARRËS

Gjithmonë ka ekzistuar nevoja që sipërmarrësit të kenë aktivitete menaxherike, ndërsa menaxherët të ndërmarrin aktivitete sipërmarrëse. Ky lloj i menaxhmentit, i quajtur menaxhment sipërmarrës, nevojitet edhe tek bizneset e vogla, edhe tek korporatat e mëdha. Kur një biznes i porsaformuar hyn në fazat përparimtare të ciklit të tij jetësor, rritja e biznesit është e pashmangshme dhe për atë shkak paraqitet nevoja për menaxhment. Në korporatat e mëdha, nga ana tjetër, paraqitet nevoja për frymë sipërmarrëse, e cila do të luftoj me gjendjet burokratike në kompani.

Sipërmarrësit janë të lidhur me fjalët: rrezik, ndryshim, mungesë e kohës, ëndërrues, fat, etj. Për menaxherët, nga tjetra anë, karakteristike janë pikërisht fjalët e kundërta. Ta përshkruajmë rrugën, domethënë lëvizjen e një sipërmarrësi gjatë ciklit jetësor të ndërmarrjes:

- **Fillim i biznesit – Sipërmarrës.** Në këtë pjesë të rrugës, sipërmarrësi është ndërmarrës i rrezikut, inovator, ëndërrues, nxitës i ndryshimeve, etj. Ai nuk ka kohë për formalizim dhe planifikim të secilit hap të ardhshëm, të cilin ai si sipërmarrës duhet ta ndërmerr, gjegjësisht për menaxhim të aktiviteteve personale dhe aktiviteteve të punësuarve, pasi është i kapluar nga dëshira për ta ndryshuar botën me idetë e tija. Gjëja e vetme për të cilën kujdeset është suksesi i idesë së tij – biznesit.

- **Rritje e vogël e biznesit – Menaxhment sipërmarrës.** Kur periudha e fillimit të biznesit mbaron dhe biznesi fillon të rritet, sipërmarrësi ende është ëndërrues, ndërmerr rrezik, bën inovacione dhe nxit ndryshime, por njëkohësisht duhet të jetë edhe menaxher. Në këtë pjesë të rrugës, ndërmarrja ka numër të madh të punësuarve, dhe për këtë shkak paraqitet nevoja për menaxhment. Kjo është periudha kur një sipërmarrës mund ti kontrollojë gjitha biznes aktivitetet, gjegjësisht menaxhment sipërmarrës.

• **Rritje e madhe e biznesit – Menaxher.** Në këtë pjesë të rrugës, rritja e biznesit nuk mundet në tërësi të kontrollohet nga sipërmarrësi. Paraqitet nevoja për menaxhim të ndërmarrjes. Rëndësia e inovacionit është e zvogëluar, por një sipërmarrës nuk mund të kryen inovacion dhe njëkohësisht të menaxhon me tërë biznesin. Kjo situatë quhet “dilemë sipërmarrëse”, sepse në të ardhmen, sipërmarrësi duhet patjetër të zgjedh ndërmjet dy roleve të ndryshme në biznes.

4.1. KUR ËSHTË KOHA E DUHUR PËR FILLIM TË MENAXHMENTIT SIPËRMARRËS

Koha e duhur për fillim të menaxhimit, si plotësim të frymës sipërmarrëse në biznes, është me rastin e paraqitjen të ndonjërit prej këtyre indikatorëve:

- biznesi fillon të rritet;
- biznesi ka më tepër të punësuar;
- paraqitet nevoja për motivim;
- paraqitet nevoja për kontrollim;
- paraqitet nevoja për vendosje të rregullave dhe procedurave;
- paraqitet nevoja për ekipim;
- paraqitet nevoja për organizim.

Nëse një ose më tepër indikatorë paraqiten, atëherë sipërmarrësi nevojitet menjëherë të fillon të mendoj për implementimin e menaxhmentit.

NOCIONE KYÇE

SIPËRMARRËS

MENAXHER

PRONAR I NDËRMARRJES

AKTIVITETE SIPËRMARRËSE

MENAXHMENT SIPËRMARRËS

PËRMBLEDHJE

Sjellja sipërmarrëse e ndërmarrjes dallohet nga sjellja administrative sipas këtyre pesë karakteristikave: orientim strategjik; zbulim dhe shfrytëzim i mundësive; shpërngulje e resurseve; kombinim, rekombinim dhe zëvendësim i faktorëve të prodhimit;

politikë e përshtatshme e rrogave dhe kontributeve.

Duke u nisur nga qasja për dallim të ndërmarrjes “sipërmarrëse” nga ajo “administrative”, imponohet nevoja për dallimin e sipërmarrësit nga menaxheri. Sipërmarrësi në punën e tij duhet të ketë njohuri të mira menaxherike dhe afariste, por edhe kreativitet. Prandaj, përcaktimi i dallimit ndërmjet sipërmarrësit dhe menaxherit deri ndokund paraqet problem.

Sipërmarrësi ka “vlerë përdorëse” në fazën e parë të ciklit jetësor, kur ndërmarrja themelohet dhe zhvillohet. Kur sipërmarrësi “shndërrohet” në menaxher, kur firma është zhvilluar dhe është rritur, paraqitet sipërmarrësi i brendshëm.

Gjithmonë ka ekzistuar nevoja që sipërmarrësit të kenë aktivitete menaxherike, ndërsa menaxherët të ndërmarrin aktivitete sipërmarrëse. Ky lloj i menaxhmentit, i quajtur menaxhment sipërmarrës, nevojitet edhe tek bizneset e vogla, edhe tek korporatat e mëdha.

Pyetje për diskutim:

1. Numëroi karakteristikat e ndërmarrjes sipërmarrëse.
2. Numëroi karakteristikat e sjelljes së sipërmarrësve.
3. Numëroi karakteristikat e sjelljes së menaxherëve.
4. Shpjegoje rolin e menaxherit si sipërmarrës.
5. Shpjegoje katër llojet e aktiviteteve sipërmarrëse.
6. Numëroi kualitetet e sipërmarrësit të suksesshëm.
7. Çfarë nënkupton nën shpërblime dhe dënime për sipërmarrësit?
8. Shpjegoje nocionin menaxhment sipërmarrës.

PJESA E TRETË

BIZNESI

**lëndë zgjedhëse
për vitin e IV**

**sipas programit mësimor për drejtimin ekonomik,
juridike dhe tregtar**

1 UDHËHEQJA ME RESURSET NJERËZORE

PËRMBAJTJA E TEMËS 1:

1. Përcaktim i nocionit resurse njerëzore
2. Synimet e udhëheqjes me resurset njerëzore
 - 2.1 Sigurim i resurseve njerëzore
 - 2.2 Zhvillimi i resurseve njerëzore
 - 2.3 Aktivizimi i resurseve njerëzore
 - 2.4 Mirëmbajtja e resurseve njerëzore
3. Roli dhe detyrat e shërbimit për zhvillim të resurseve njerëzore (sektori i kuadrove)
 - 3.1 Planifikim i nevojës për fuqi punëtore (planifikim i kuadrove)
 - 3.2 Rekrutim i kandidatëve për punë
 - 3.3 Përzgjedhje e kandidatëve

QËLLIMET E MËSIMIT:

Pas leximit të kësaj teme, Ju do të mundeni:

- ta kuptoni rolin dhe rëndësinë e resurseve njerëzore (kuadrove) në ndërmarrje;
- ti shqyrtoni qëllimet e udhëheqjes me resurse njerëzore, gjegjësisht kujdesin për të punësuarit;
- ta kuptoni rolin dhe detyrat e sektorit të kuadrove.

1. DEFINIM I NOCIONIT RESURSE NJERËZORE

Për njerëzit si resurse, në kohën më të re thuhet se ata nuk janë vetëm njëri nga faktorët e prodhimit, por janë faktori më i rëndësishëm i prodhimit. Arsyet për atë janë të shumta: zhvillimi i shpejtë i teknologjisë, ndryshimet ekonomike dhe demografike, zvogëlimi i produktivitetit dhe largimi i të punësuarve, etj. Prandaj sot, një numër i madh i kompanive, resurset njerëzore i vendosin në planet e tyre afatgjate strategjike. Çfarë resurse njerëzore ka në një ndërmarrje, varet nga qëndrimi i menaxhmentit dhe aspirata për përsosje të kuadrit. Nga qëndrimi i menaxhmentit varet nëse do të investohet në kuadrin personal dhe vazhdimisht do të përkryet, ose do të punësohen individ profesionist nga jashtë.

Me paraqitjen e sjelljes së re ndaj resurseve njerëzore, ekonomia transformohet nga ekonomi e prodhimit, në ekonomi të ideve. Prandaj, sjellja ndaj resurseve njerëzore në të ardhmen do të paraqes faktor kryesor në zhvillimin e ekonomisë.

Problematika e tërësishme e faktorit njerëzor trajtohet si sferë veçanërisht e rëndësishme e menaxhmentit. Menaxhmenti i resurseve njerëzore, si funksion ekzistues dhe strategjik menaxherik, duhet ta përfshij ciklin e tërësishëm për kujdesin e kuadrove në një ndërmarrje.

Cikli i trajtimit të resurseve njerëzore, gjegjësisht kujdesi për të punësuarit ka katër komponentë, gjegjësisht qëllime:

- sigurim i resurseve njerëzore;
- zhvillim i resurseve njerëzore;
- aktivizim i resurseve njerëzore dhe
- mirëmbajtje e resurseve njerëzore.

2. QËLLIMET E UDHËHEQJES ME RESURSE NJERËZORE

2.1. SIGURIMI I RESURSEVE NJERËZORE

Funksioni themelor i sigurimit të resurseve njerëzore është përputhja e nevojave kuantitative dhe kualitative të punës në ndërmarrje, me aftësitë dhe potencialet e kandidatëve, si dhe me nevojat e kryerësve të ardhshëm të detyrave në funksione të caktuar pune. Sigurimi i resurseve njerëzore mund të realizohet në dy mënyra: e jashtme dhe e brendshme.

Sigurimi *i jashtëm* i resurseve njerëzore supozon tërheqjen dhe angazhimin e njerëzve jashtë ndërmarrjes. Gjatë sigurimi të *brendshëm*, ndërmarrja kryen pozicionim

kualitativ të kuadrove ekzistuese, ose trajnim të kryerësve ekzistues të aktiviteteve. Sigurimi i resurseve njerëzore, si komponentë fillestare e menaxhmentit të resurseve njerëzore, supozon realizim profesionist të nënfunksioneve në vijim:

- Analizë e punës nga aspekti i nevojave edukative në nivel të ndërmarrjes, sektorit ose vendit konkret të punës, për shkak të ndryshimeve në mjedisin shoqëror dhe juridik, si dhe për shkak të ndryshimeve në mjedisin e brendshëm;
- Planifikim i resurseve njerëzore në dimensionin e tyre kuantitativ dhe kualitativ;
- Ekipim të secilit vend të punës ose detyre punë më komplekse, me realizues kompetent dhe të përgjegjshëm.

2.2. ZHVILLIMI I RESURSEVE NJERËZORE

Zhvillimi i resurseve njerëzore në një ndërmarrje është i kushtëzuar nga dy faktorë dominues natyror:

- i pari, *ndryshimet e brendshme tek individët* të cilat ndodhin spontanisht si mësim përvojë, dhe të cilat e rrisin kapacitetin punës dhe kreativ të secilit individ, dhe
- i dyti, *ndryshimet e jashtme* të cilat kërkojnë plotësim më efikas të kërkesave të klientëve.

Nga aspekti i përmbajtjes, zhvillimi i resurseve njerëzore, si komponentë dominuese e menaxhmentit të resurseve njerëzore, i përfshin nënfunksionet në vijim:

- Aplikim në punë i të gjitha kuadrove të pranuar;
- Trajnim permanent për plotësimin e gjitha ndryshimeve të krijuara në vendin ekzistues ose të ardhshëm të punës të secili realizues;
- Trajnim dhe zhvillim i kuadrove menaxherike dhe
- Zhvillim karriere të secilit të punësuar, me sigurim të supozimeve normative, edukative dhe mentoruese për atë.

2.3. AKTIVIZIMI I RESURSEVE NJERËZORE

Aktivizimi i resurseve njerëzore është obligim aktual i punës i secilit menaxher, sidomos i atij prej nivelit më të ulët – mbikëqyrësit. Disa autorë, këtë komponentë të menaxhmentit të resurseve njerëzore e emërojnë si *menaxhment të resurseve njerëzore në kuptim më të ngushtë*, ose ballafaqim me njerëzit.

Praktika e menaxhmentit të resurseve njerëzore njihet dy mënyra themelore të aktivizimit të resurseve njerëzore: *detyrim* dhe *motivim*.

Në moment krize, numër i madh i menaxherëve e përdorin detyrimin si mënyrë efikase afatshkurte për aktivizimin e resurseve njerëzore. Mirëpo, praktika afatgjate dhe hulumtimet shkencore tregojnë se strategjitë motivuese, dhe masat e ndërlydhura

me to, janë të domosdoshme për suksesin afatgjatë të ndërmarrjeve.

Duke u nisur nga orientimi i përmendur afatgjatë i aktivizimit aktual të resurseve njerëzore, si nënfunksiione të kësaj komponente të menaxhmentit të resurseve njerëzore paraqiten:

- Formësimi i punës, si mënyrë për sigurimin e kënaqësisë nga puna;
- Strategjitë motivuese për aktivizim aktual: vendosje e qëllimeve të qarta dhe të matura; mundësim i realizimit (sigurim i resurseve për secili realizues) dhe inkurajim i realizimit (sigurim në kohë të shpërblimeve dhe mirënjohjeve, cilat të punësuarit i konsiderojnë të vlefshme);
- Vlerësim i efektit të secilit realizues.

2.4. MIRËMBAJTJA E RESURSEVE NJERËZORE

Mirëmbajtja e numrit, kualitetit dhe kënaqësisë së kuadrove është funksion permanent i menaxhmentit të resurseve njerëzore. Ai duhet të siguron plotësim të nevojave primare, ekzistenciale të punësuarve dhe realizim adekuat të principit të drejtësisë në marrëdhënien reciproke ndërmjet ndërmarrjes dhe të punësuarit. I punësuar, shkollimin, përvojën dhe angazhimin ia jep ndërmarrjes, ndërsa ndërmarrja i kundërpërgjigjet me rrogë, përfitime tjera dhe kushte pune.

Në operacionalizimin e kësaj komponente të menaxhmentit të resurseve njerëzore, numër i madh i autorëve i paraqesin këto nënfunksiione:

- Kompensime për të punësuarit (rroga, përfitime, shtesa, kushte pune);
- Disiplinim dhe këshillim për ata që në mënyrë të parregullt i kryejnë obligimet e tyre punuese, ose qëllimisht e cenojnë procesin e punës;
- Rregullim i marrëdhënieve të punës (organizim sindikal) dhe
- Mbrojtje gjatë punës dhe masa tjera mbështetëse për të punësuarit.

3. ROLI DHE DETYRAT E SHËRBIMIT PËR ZHVILLIMIN E RESURSEVE NJERËZORE (SEKTORI I KUADROVE)

Fuqia lëvizëse e njerëzve në funksionimin e ndërmarrjeve e imponon nevojën për ekzistimin e shërbimit për zhvillim të resurseve njerëzore (sektori i kuadrove), efektiviteti i të cilit pasqyrohet në sigurimin e numrit dhe llojit të punësuarve në vende të përshtatshme të punës, në kohë të përshtatshme. Njerëzit janë resursi më vital i ndërmarrjes. Ata e ndërtojnë ose e shkatërrojnë punën e saj të suksesshme. Prandaj

është i nevojshëm krijimi dhe mirëmbajtja e kushteve punuese, të cilat do ti tërheqin dhe do ti mbajnë të punësuarit më të mirë.

Procesi i punësimit të kuadrove në ndërmarrjet duhet të realizohet nga ana e sektorit të kuadrove. Por, sektor të këtillë në ndërmarrjet e vogla nuk ekzistojnë, prandaj këtë proces duhet ta realizojnë të punësuar, orientimi profesionist i të cilëve është i ndryshëm, ose agjenci të specializuara për kësi lloj pune.

Nëse ekziston dhe funksionon sektor i kuadrove në ndërmarrjen, menaxheri në departamentin e të cilit do të kryet punësimi, dërgohet në bashkëpunim me të punësuarit e sektorit të kuadrove. Kjo e fundit e bën intervistën e parë me kandidatin, i kontrollon rekomandimet e tija, i udhëheq testet për aftësi mekanike, intelektuale dhe fizike. Mandej vijon intervista me menaxherin e departamentit në të cilin do të kryet punësimi, me qëllim që të plotësohen edhe synimet e tija. Në këtë mënyrë sigurohet plotësim i principit: “Njeri i vërtetë, në punë të vërtetë, në kohë të vërtetë”.

Nëpërmjet sektorit për zhvillim të resurseve njerëzore (sektori i kuadrove) faktikisht formalizohet procesi i punësimit dhe sigurohet realizim sistematik, që në mënyrë të konsiderueshme i përjashton gabimet e mëdha eventuale, të cilat shpesh ndodhin gjatë punësimit sipas principit të rastësisë ose sipas principit “të fatit”. Për shkak të sigurimit të vazhdimësisë së kuadrove kualitative dhe të përshtatshme, sipas nevojave të ndërmarrjes, sektori i kuadrove i kryen këto funksione:

- Planifikim të nevojës për fuqi punëtore;
- Rekrutim i kandidatëve për punë;
- Përzgjedhje e kandidatëve nëpërmjet: intervistës, testimit dhe sjelljes së vendimit për pranim të kandidatit.

3.1 PLANIFIKIM I NEVOJËS PËR FUQI PUNËTORE (PLANIFIKIM I KUADROVE)

Planifikimi i kuadrove i dedikohet përcaktimit të nevojave për kuadro, të domosdoshëm për funksionimin e ndërmarrjes. Planifikimi i kuadrove në ndërmarrje i përcakton nevojat e ardhshme për kuadro në numër të caktuar dhe me aftësi të caktuara, duke i pasur parasysh kuadrot ekzistuese, pritjet nga ata dhe mundësitë zhvillimore të ndërmarrjes. Nevoja për planifikim të kuadrove intensifikohet sidomos për shkak të zhvillimit të shpejtë tekniko-teknologjik, përcjellja dhe aplikimi i së cilit në punën e ndërmarrjes është kusht për mbijetesën dhe zhvillimin e saj. Rrjedhimisht, struktura ekzistuese e kuadrove pashmangshëm duhet të ndryshohet dhe të përsoset sipas ndryshimeve tekniko-teknologjike.

Planifikimi i nevojës për fuqi punuese, domethënë planifikimi i kuadrove,

përfshin më tepër aktivitete:

- përcjellje e mundësive planifikuese dhe zhvillimore të ndërmarrjes;
- analizë e realizimit të planit të mëparshëm të kuadrove në ndërmarrjen;
- analizë e gjendjes momentale me kuadrot;
- vlerësim i gjendjes së kuadrove në lidhje me mundësitë e tyre për mbetje në ndërmarrje ose për lëshim të saj, etj.

Mundësitë planifikuese dhe zhvillimore të ndërmarrjes janë udhërrëfyes në planifikimin e kuadrove, sidomos për nevojat e reja për fuqi punuese dhe nevojën për profesionalizim të kuadrit ekzistues.

Analiza e planit të realizuar të kuadrove është tregues i rëndësishëm gjatë planifikimit të kuadrove. Nga kjo analizë shqyrtohen gjendjet e kuadrove, edhe atë: lëshimi i tyre i punës, shkuarja në punë më të mirë, teprica ose mungesa e kuadrit, etj.

Aktivitet mjaft i rëndësishëm në planifikimin e kuadrove është i a.q. regjistrim i resurseve të disponueshme njerëzore, ngjashëm siç bëhet për materialet dhe lëndët. Me udhëheqjen e kësaj evidence, shqyrtohet madhësia e potencialit të brendshëm të resurseve njerëzore. Kjo evidencë mund të udhëhiqet në formë të kartotekës për resurse njerëzore në ndërmarrje. Në këtë mënyrë, fitohen mundësi për përcjelljen dhe shqyrtimin e gjendjeve në lidhje me punën e secilit individ, kualitetit të tyre dhe mundësive për përparim, mundësive për mbajtje dhe përjashtim të kuadrove.

Në planifikimin e kuadrove mund të kyçen menaxherët e gjitha niveleve, por kontribut më të madh mund të japin menaxherët e nivelit të parë, për shkak të komunikimit të tyre të vazhdueshëm me kuadrot.

Planifikimi i kuadrove ka rëndësi të veçantë, sepse ofron pasqyrë për gjendjen me kuadrot në ndërmarrje, me çka shqyrtohet teprica ose mungesa e kuadrove sipas degëve ose kualifikimeve. Në bazë të asaj, shqyrtohen nevojat për përsosje, specializime të kuadrove, nevojat për punësime të kuadrove të reja, nevojat për zgjedhje të problemeve nga teprica e kuadrove, etj.

3.2. REKRUTIMI I KANDIDATËVE PËR PUNË

Secila ndërmarrje, pavarësisht madhësisë dhe veprimtarisë së saj, duhet të rekruton kandidatë për plotësimin e vendeve të lira të punës. Rekrutimi është proces i afrimit të kandidatëve që janë të aftë dhe të kualifikuar për ti plotësuar vendet e lira punuese në ndërmarrje. Rekrutimi i kuadrove paraqet proces i cili ka për qëllim sigurimin e numrit të caktuar të kandidatëve, nga të cilët në ndërmarrje do të mund të bëhet zgjedhje e kuadrit më të përshtatshëm për realizimin e qëllimeve të saja.

Aktualiteti i rekrutimit, si fazë e procesit të ekipimit, varet nga shkalla e papunësisë. Në shtetet me shkallë të ulët të papunësisë, rekrutimi ka rëndësi të madhe

në procesin e afrimit të kandidatëve për plotësim të vendeve të lira të punës, sidomos për kandidatët me arsimim të lartë.

Në procesin e rekrutimit, së pari duhet të gjenden dhe të evidentohen kandidatët potencial. Mandej, ata duhet të informohen se janë të nevojshëm, që të interesohen për tu kandiduar dhe për të aplikuar. Informimi kryet nëpërmjet mjeteve të ndryshme të informimit ose nëpërmjet kontakteve personale, gjatë së cilit prezantohen mundësitë që i ofrohen kandidatëve.

Në shtetin tonë, për shkak të nivelit të lartë të papunësisë, procesi i rekrutimit e nënkupton shpalljen në gazetë ose në televizion lokal, si dhe aktivizimin e lidhjeve farefisnore dhe shoqërore. Me fjalë tjera, nuk ekziston nevojë për realizim të procesit të kompletuar të rekrutimit.

3.3. PËRZGJEDHJA E KANDIDATËVE

Detyra e radhës në sigurimin e personelit, pas rekrutimit, është përzgjedhja e kandidatëve. Përzgjedhja është proces i zgjedhjes së kandidatëve të kualifikuar, që janë të përshtatshëm për ti plotësuar vendet e lira të punës në ndërmarrje.

Nuk ekziston metodë tërësisht e sigurt për përcaktimin e kandidatëve më të mirë për plotësimin e secilit vend të punës. Shumë faktorë subjektiv inkuadrohen në procesin e përzgjedhjes. Përveç qasjes në dokumentet e nevojshme nga të cilat fitohen të dhëna dhe informata për përzgjedhje, zbatohen edhe disa metoda për zgjedhje konkrete: intervistë, testim i kandidatëve dhe kontrollim i vërtetësisë së informatave të marra gjatë rekrutimit dhe përzgjedhjes.

Procesi i përzgjedhjes së kandidatëve për punë, praktikisht fillon me *intervistë*. Intervista faktikisht është bisedë ndërmjet atij që bën intervistë dhe atij që e jep intervistën. Nëpërmjet bisedës dhe vëzhgimit gjatë bisedës, duhet të mësohen fakte të caktuara për dhënësin e intervistës dhe të bëhet një pasqyrë për personalitetin e tij. Kjo bisedë përbëhet nga pyetje dhe përgjigje, ndërsa përparësia e saj kryesore është kontakti personal. Qëllimi i intervistës është përcaktimi nëse kandidati:

- posedon aftësi për kryerjen e detyrës;
- është mjaftueshëm i motivuar për të qenë i suksesshëm dhe
- është i pranueshëm për nevojat e ndërmarrjes.

Intervista është metoda më e përhapur e përzgjedhjes. Por, hulumtimet tregojnë se intervista përzgjedhëse ka dobësi në aspekt të besueshmërisë dhe vlefshmërisë. Teknika e intervistës nuk ka konsistencë së formës si testi i shkruar, sepse me të kryet hulumtim verbal. Gjitha intervistat janë të ndryshme, siç janë të ndryshëm edhe të intervistuarit.

Ambienti, koha dhe kushtet e intervistës, gjithashtu mund të ndikojnë ndaj rezultateve të tija.

Pyetjet e kandidatit për punë mund ti parashtrihen edhe në formë të shkruar. Pyetjet në formë të shkruar paraqesin **test**. Përparësia kryesore e testit është se pyetjet mund të jenë mirë të paramenduara, ndërsa përgjigjet të analizuara në mënyrë studiuese. Testimi për punësim zakonisht është më objektiv nga procedurat tjera përzgjedhëse, dhe prandaj mund të konsiderohet se është procedura më e vlefshme përzgjedhëse.

Testet mund të jenë të thjeshta dhe të drejtpërdrejta, siç është testi, i cili tregon vallë kandidati mund të lexoj, të shkruan dhe të bën operacione të thjeshta aritmetike. Teste tjera lartë të specializuara i mundësojnë aplikuesit ti demonstroi aftësitë e tija për kryerje të mjeshtërive speciale. Në princip, mund të bëhet test për secilën nevojë. Prandaj ekzistojnë lloje të ndryshme të testeve, nga të cilat më të njohura janë: testi i inteligjencës, testi i dhuntisë, testi personal, test i interesit, testi i realizimit, testi poligrafik dhe testi shëndetësor.

Në bazë të intervistave dhe testeve të kryera, duhet të sillen **vendimet për punësim**. Vendosja se cili kandidat do të pranohet duhet të bazohet në faktet dhe në intuitë, por në asnjë rast nuk duhet të anashkalohet cilido kandidat për shkak të diskriminimit ose paragjyqimeve. Sigurisht, është mjaft e dobishme të kontrollohen rekomandimet e kandidatëve. Ajo bëhet nëpërmjet kontaktit me punëdhënësin e fundit të kandidatit.

NOCIONE KYÇE

RESURSE NJERËZORE

SEKTOR I KUADROVE

PLANIFIKIM I KUADROVE

REKRUTIM I KUADROVE

PËRZGJEDHJE E KUADROVE

PËRMBLEDHJE

Cikli i trajtimit të resurseve njerëzore, gjegjësisht kujdesi për të punësuarit ka katër komponentë: sigurim i resurseve njerëzore; zhvillim i resurseve njerëzore; aktivizim i resurseve njerëzore dhe mirëmbajtje e resurseve njerëzore.

Sigurimi i resurseve njerëzore mund të realizohet në dy mënyra: e jashtme dhe e brendshme. Për shkak të sigurimit të vazhdimësisë së kuadrove kualitative dhe të përshtatshme, sipas nevojave të ndërmarrjes, sektori i kuadrove i kryen këto funksione: Planifikim i nevojës për fuqi punëtore; Rekrutim i kandidatëve për punë; Përzgjedhje e kandidatëve nëpërmjet: intervistës, testimit dhe sjelljes së vendimit për pranim të kandidatit.

Zhvillimi i resurseve njerëzore, si komponentë dominuese e menaxhmentit të resurseve njerëzore, i përfshin nënfunksiionet në vijim: Aplikim në punë i të gjitha kuadrove të pranuar; Trajnim permanent për plotësimin e gjitha ndryshimeve të krijuara në vendin ekzistues ose të ardhshëm të punës të secili realizues; Trajnim dhe zhvillim i kuadrove menaxherike dhe Zhvillim karriere të secilit të punësuar, me sigurim të supozimeve normative, edukative dhe mentoruese për atë.

Praktika e menaxhmentit të resurseve njerëzore njeh dy mënyra themelore të aktivizimit të resurseve njerëzore: detyrim dhe motivim. Mirëmbajtja e numrit, kualiteti dhe kënaqësisë së kuadrove është funksion permanent i menaxhmentit të resurseve njerëzore.

Pyetje për kontrollim të diturisë:

1. Numëroi komponentët e ciklit të trajtimit të resurseve njerëzore, gjegjësisht kujdesit për të punësuarit?
2. Cilat janë nënfunksiionet e sigurimit të resurseve njerëzore?
3. Cilat janë nënfunksiionet e zhvillimit të resurseve njerëzore?
4. Cilat janë dy mënyrat themelore të aktivizimit të resurseve njerëzore?
5. Numëroi nënfunksiionet e mirëmbajtjes së resurseve njerëzore.
6. Numëroi funksionet e sektorit të kuadrove.
7. Nga cilat aktivitete përbëhet planifikimi i kuadrove?
8. Çka duhet të siguron procesi i rekrutimit të kuadrove?
9. Cilat metoda përdoren për përzgjedhjen e kuadrove?

2 INVESTIMI NË RESURSET NJERËZORE

PËRMBAJTJA E TEMËS 2:

1. Trajnim dhe zhvillim i të punësuarve
 - 1.1 Nevoja për trajnim të punësuarve
 - 1.2 Llojet e trajnimit të punësuarve
2. Motivimi i të punësuarve
 - 2.1 Roli dhe rëndësia i motivimit
 - 2.2 Faktorët për motivim të kuadrove
3. Krijim i detyrave të punës
4. Zhvillim i punës ekipore
 - 4.1 Sigurim i pjesëmarrjes së të punësuarve
 - 4.2 Besim i përgjegjësisë
 - 4.3 Ndërtim i ekipit

QËLLIMET E MËSIMIT:

Pas leximit të kësaj teme, Ju do jeni në mundësi:

- ta shqyrtoni nevojën për trajnim të punësuarve dhe ti kuptoni llojet e trajnimit;
- ta kuptoni rëndësinë e motivimit dhe faktorëve të motivimit të kuadrove;
- ti njihni komponentët e krijimit të detyrave punuese për tejkalim të problemeve;
- ta kuptoni rëndësinë e punës ekipore, e parakushtet për ndërtim të ekipit dhe për punë ekipore.

1. TRAJNIMI DHE ZHVILLIMI I TË PUNËSUARVE

1.1. NEVOJA PËR TRAJNIMIN E TË PUNËSUARVE

Ndryshimet në mjedis, zhvillimi i shpejtë i teknologjive dhe paraqitja e erës informatike kanë ndikim të madh ndaj ekonomisë dhe tregut. Shpenzuesit bëhen më të informuar dhe më të rreptë në kërkesa, prandaj fokusi i tregut lëviz nga produkte për plotësim të nevojave themelore drejt atyre më të ndërlikuara, produkte me teknologji dhe me kualitet të lartë. Ndërmarrjet konkurrojnë jo vetëm nëpërmjet aplikimit të teknologjive të reja, por edhe nëpërmjet ofrimit të shërbimeve plotësuese për shpenzuesit. Ndryshimet teknologjike janë aq të shpejta dhe dinamike, sa që secili produkt i ri në treg mbijeton deri në paraqitjen e produktit më të lirë në vend tjetër. Prandaj konkurrenca e tregut bëhet më e ashpër, ndërsa kërkesat e shpenzuesve më të mëdha.

Që të munden ndërmarrjet t'iu përgjigjen ndryshimeve të shpejta në rrethinë dhe sfidave cilat ato i sjellin, duhet të ndryshohen shpejtë dhe papërsëritshëm. Ato duhet të krijojnë struktura të reja organizative, për ti takuar ndryshimet që shkaktohen në treg. Vetëm ndërmarrjet të cilat mund ti adaptohen ndryshimeve në mjedisin e jashtëm dhe të brendshëm janë ndërmarrje zhvillimore dhe të suksesshme. Me ndryshimet në strukturat organizative ndodhin ndryshime edhe në kulturën e organizatave. Njëra nga porositi kryesore të viteve të 90-ta ishte zgjerimi i drejtave të punësuarve. Përgjegjësitë shpërndahen në tërë organizatën, në gjitha nivelet, dhe jo vetëm në persona të caktuar në majo të organizatës. Procedura punuese të ndërlidhura me rregulla të caktuara ka më pak, ndërsa kreativiteti dhe inovativiteti gjatë procesin prodhues, si dhe kontaktet me konsumuesit, bëhen më të rëndësishme. Që të përballohen me ndryshimet dramatike në ndërmarrjet, menaxherët duhet të zhvillojnë dituri, zakone dhe metoda të reja të udhëheqjes. Menaxherët duhet ta zhvillojnë strukturën organizative dhe njerëzit në të, me qëllim që ndërmarrje të përparon. Për realizim të plotë dhe të suksesshëm të rolit të tyre, menaxherët duhet t'ua sigurojnë të punësuarve këto kushte:

- Zgjerim i të drejtave dhe
- Zhvillim dhe trajnim.

Pasi të punësuarit duhet të kenë përgjegjësi më të madhe, nevojitet të zhvillohen dhe të trajnohen. Menaxherë më të suksesshëm janë ata që i motivojnë ekipet më të mira dhe krijojnë kushte për zhvillimin e të punësuarve.

Trajnimi dhe zhvillimi i kuadrove paraqet procesin e mirëmbajtjes, përsosjes dhe zhvillimit të aftësive punuese të kuadrove në ndërmarrjen. Ato janë të nevojshëm, para se gjithash, për shkak të ndryshimeve të përditshme teknologjike dhe kontribuojnë

që kuadri të aftësohet për aplikim dhe pranim të risive në punë. Nëpërmjet trajnimit, kuadrot aftësohen për kreativitet dhe shpikje në punë, shqyrtohen mundësitë e reja në prodhim, mënyrat e reja të shitjes, aplikohen produkte të reja, etj.

1.2. LLOJET E TRAJNIMIT TË TË PUNËSUARVE

Trajnimi dhe zhvillimi i kuadrove i dedikohet gjithë të punësuarve në ndërmarrje, menaxherëve dhe jomenaxherëve.

Kuadri jomenaxherik trajnohet në lidhje me aftësi të ndryshme, teknika dhe njohuri operative në lidhje me operacione konkrete punuese, si pjesë e procesit të tërësishëm të punës së ndërmarrjes. Kuadri menaxherik trajnohet për zhvillim të aftësive aktive të: planifikimit, udhëheqjes, vendosjes, komunikimit, motivimit, etj. Trajnimi dhe zhvillimi kanë për qëllim zmadhimin e efikasitetit të punës, por edhe gatishmërinë për zbatim të ndryshimeve të reja tekniko-teknologjike.

Trajnimi dhe zhvillimi i kuadrit realizohet nëpërmjet programeve të veçanta, të cilat dallohen varësisht nga kërkesat e vendeve punuese në të cilat punojnë kuadrot, aftësive të tyre, qëllimeve të trajnimit, karakterit të trajnimit, etj. Për shembull, programet për trajnim të menaxherëve janë me rëndësi të veçantë, gjatë së cilave ekzistojnë dallime në programet për trajnim të menaxherëve të ri, nga ato për menaxherët me përvojë. Në trajnimin e kuadrove jomenaxherike, veçanërisht i rëndësishëm është trajnimi që zbatohet nga ana e mbikëqyrësve të tyre – menaxherëve.

Metoda e praktikantëve është mjaft efikase dhe jep rezultate të mira në trajnimin e kuadrove fillestare, në kryerjen e funksioneve jomenaxherike dhe menaxherike.

Metodë tjetër e rëndësishme për trajnimin dhe zhvillimin e kuadrove është *metoda e ndryshimit të vendeve të punës*. Me shfrytëzimin e kësaj metode, të punësuarit aftësohen edhe për kryerjen e detyrave tjera punuese në njësinë organizative ku punojnë, ose në njësi tjetër organizative në ndërmarrje. Metoda tjera për trajnimin e kuadrove në vendet e punës janë: puna në projekte në ndryshme, vetëtrajnimi, kontaktet me kolegët e punës, kurset e brendshme, praktika dhe të mësuarit e vendit të punës, shfrytëzimi i mjeteve ndihmëse dhe doracakëve, vëzhgimi i proceseve punuese, etj.

Trajnimi i kuadrove mund të realizohet edhe jashtë vendit të punës. Ky lloj i trajnimit kontribuon për këmbimin e përvojave. Për atë qëllim vizitohet *mësimdhënie speciale* nga specialistë të fushave të ndryshme, vizitohen *seminare dhe kurse* në të cilat përpunohen tema të ndryshme profesionale nga fushat e nevojshme për realizimin e punës. Me këtë, kuadrot fitojnë përvoja të reja, dituri të reja, njohetohen me teknologjitë

e reja, etj., që kontribuon për aftësim dhe gatishmëri të tyre më të madhe, në realizimin e detyrave të ndryshme përgjegjëse.

2. MOTIVIMI I TË PUNËSUARVE

2.1. ROLI DHE RËNDËSIA E MOTIVIMIT

Njerëzit, obligimet e tyre punuese në ndërmarrjet i realizojnë me përpjekje më të madhe ose më të vogël, të nxitur nga faktorë të ndryshëm. Puna e tyre është e kushtëzuar nga vullneti, dëshira për të arritur diçka ose të realizohet qëllim i caktuar. Vullneti i njerëzve, që synon realizimin e gjësendit emërtohet motivim.

Motivimi në punë është tepër i rëndësishëm për arritjen e rezultateve më të mira. Ai kontribuon që të punësuarit të ndjehen të kënaqur dhe të bëjnë përpjekje për të punuar më shumë dhe më mirë, dhe më atë të arrijnë rezultate më të mira në punë. Motivimi e sfidon, e drejton dhe e mbështet sjelljen e njerëzve në realizimin e obligimeve punuese, duke kontribuar për produktivitet dhe kursimtari në punë. Si rezultat i motivimit, të punësuarit angazhohen më tepër, tregojnë interes të zmadhuar për realizimin e synimeve të ndërmarrjes, arrijnë rezultate më të mira në punë dhe në kohë e mbarojnë punën.

2.2. FAKTORËT PËR MOTIVIMIN E KUADROVE

Ekzistojnë shumë faktorë që i motivojnë njerëzit në punë. Respekti, lavdërimi, zhvillimi personal, paratë, mirënjohja, siguria e vendit të punës, kushtet e sigurta për punë, përgjegjësia, mjedisi punues, pjesëmarrja, sfida dhe pavarësia, paraqesin faktorë që ndihmojnë në motivimin e të punësuarve. Këto faktorë nuk janë të vetëm, as njëlloj të rëndësishëm. Faktorët e ndryshëm ndikojnë në mënyra të ndryshme dhe në kohëra të ndryshme. Faktikisht, disa nga këto faktorë nuk janë motivues, por demotivues.

Motivues: respekti, përgjegjësia, lavdërimi, pjesëmarrja, sfida, pavarësia, pjesë e ekipit, zhvillimi.

Demotivues: paratë, siguria punuese, vendi i sigurt i punës, mjedisi punues.

Demotivuesit janë gjëra të cilat jo çdoherë do të shtyjnë ndokënd të punon më mirë, por nëse ato mungojnë, mund të jenë arsye për pjesëmarrje dhe kontribut më të vogël në punë, dhe për punë me nivel më të ulët të kualitetit. Edhe motivuesit edhe demotivuesit ndikojnë në sjelljen e të punësuarve. Por, këto faktorë, njëlloj sikur njerëzit, nuk janë statikë, por ndryshohen sipas kohës dhe situatës. Ajo që i motivon të

punësuarit sot, ndoshta nuk do ti motivojë nesër. Domethënë, nuk është e rëndësishme vetëm njohuria për atë se çka i motivon kuadrot, por nevojitet ekzistimi i gatishmërisë për ndryshime.

3. KRIJIMI I DETYRAVE PUNUESE, ELIMINIMI I PROBLEMEVE DHE NDËRTIMI I SUKSESIT

Që të motivohen të tjerët, shpesh është e dobishme tu jepet mposhtja e problemit, i cili është i ndërlidhur me punën. Ndërtimi i suksesit është teknikë e cila u mundëson mbikëqyrësve në ndërmarrje që gradualisht ti mposhtin vështirësitë dhe problemet, me atë që do t'ua delegojnë vartësve. Pasi delegimi i detyrave, domethënë delegimi i punës, është njëra nga rrugët kryesore si të punohet më mençur, dhe jo më rëndë, do të njoftohemi më konkretisht me këtë ide. Ekzistojnë tre principe kyçe që i dedikohen zhvillimit të njerëzve, nëpërmjet aplikimit të teknikës së ndërtimit të suksesit.

1. *Njerëzve duhet tu jepen probleme që mund ti mposhtin.* Nëse ata nuk e posedojnë diturinë e nevojshme për ta sqaruar problemin, do të dështojnë. Dështimi me të cilin ballafaqohet individ i nuk është mënyrë efektive e të mësuarit, por sukse.

2. *Njerëzve duhet tu jepet “mjet” për mposhtjen e problemit.* Posedimi i përgjigjes se si duhet të mposhtet problemi, por mospasja e mjetit për realizim të përgjigjes sjell frustrime dhe dështim.

3. *Njerëzit duhet të marrin mirënjohje dhe vërtetime të caktuara, pasi e kanë mposhtur problemin.* Mjeti më i fuqishëm për motivimin e të punësuarve është mirënjohja. Mbikëqyrësit duhet ta përdorin mirënjohjen me dorëdhënësi, por jo gabimisht.

Nga e lartpërmendura, mund të konkludohet se krijimi i detyrave punuese për mposhtjen e problemeve përbëhet prej tre hapave:

1. Përcaktim i realizimit;
2. Mundësim i realizimit;
3. Inkurajim i realizimit.

Përcaktimi i realizimit përfshin tre komponentë: qëllimet, masat dhe vlerësimin. Me përcaktim operacional dhe qartësi të qëllimeve, sigurohet drejtim i vazhdueshëm i realizuesit ndaj tyre. Masat sigurojnë vetëkontrollin rrjedhimor të kualitetit të realizimit dhe ndërmarrjen e masave përmirësuese, derisa vlerësimi nga ana e mbikëqyrësit e manifeston kujdesin e tij për realizimin e qëllimeve dhe masave përmirësuese për atë qëllim.

Mundësimi i realizimit është rol dhe përgjegjësi standarde ekzistuese menaxherike. Secili menaxher duhet paraprakisht ti parasheh rreziqet e mundshme në secilin vend të punës dhe të ndërmerr masa preventive për pengimin e tyre, të siguron kushte të nevojshme dhe resurse tjera për realizimin e detyrës konkrete, përfshirë edhe zgjedhje të kujdesshme të personave të angazhuar në detyra konkrete punuese.

Inkurajimi i realizimit paraqet motivimin ose stimulimin në kuptimin më të ngusht të fjalës. Në këtë përgjegjësi menaxherik bien këto aspekte të shpërblimit: vlera e çmimeve, koha e çmimeve, ngjashmëria e çmimeve dhe drejtësia e çmimeve që dhurohen për detyra të caktuara të realizuara të punës.

4. ZHVILLIMI I PUNËS EKIPORE

Para se të njoftohemi me punën ekipore dhe ndërtimin e ekipit, duhet ti shqyrtojmë aktivitetet e domosdoshme përgatitore për atë: sigurimin e pjesëmarrjes së të punësuarve dhe dhënien e përgjegjësisë.

4.1. SIGURIMI I PJESËMARRJES SË TË PUNËSUARVE

Menaxhmenti bashkëkohor, rëndësi të veçantë i kushton pjesëmarrjes së të punësuarve. Në shtetet e zhvilluara dhe të pasura zakonisht paratë nuk janë problem, por idetë. Menaxhmenti në ndërmarrjet mundohet ti angazhon gjithë të punësuarit në procesin e përmirësimit të procesit teknologjik, të stilit dhe mënyrës së punës. Qëllimi është me përmirësime të imëta të metodave të punës, gradualisht të përmirësohet organizimi i punës, efektiviteti i punës, reduktimi i operacioneve dhe i vendeve të punës, etj. E tërë kjo ka për qëllim thjeshtësimin e proceseve dhe procedurave të caktuara teknologjike, me çka do të zvogëlohen shpenzimet e punës, ndërsa do të përmirësohet kualiteti i prodhimeve, domethënë të mirat dhe shërbimet. Organizimit dhe arritjes së qëllimeve të saja duhet tu dedikohen gjithë të punësuarit, dhe jo vetëm menaxherët. Me fjalë tjera, nevojitet motivimi i gjitha forcave intelektuale në ndërmarrjen.

Që të sigurohet pjesëmarrja e të punësuarve, nevojitet ata të inkurajohen dhe të motivohen për të njëjtën. Njëra nga mënyrat e inkurajimit është pranimi i vlerës së të punësuarve, dhe fakti se edhe ata munden dhe duhet të ofrojnë ide të vlefshme. Kur individ do të kupton se menaxhmenti më të vërtetë e çmon atë dhe punën e tij, atëherë ndjenja e tij për përfshirje dhe dedikim ndaj punës, ndjenja e tij për lojalitet ndaj menaxhmentit dhe ndaj ndërmarrjes, do të zmadhohet shumëfish. Ekzistojnë më tepër mundësi dhe udhëzime për menaxherët, në lidhje me përparimin e pjesëmarrjes së të punësuarve:

- Gjithmonë kur të jetë e mundur, të bisedojnë me të punësuarit. Në atë mënyrë, këto të fundit do ta dinë se sugjerimet e tyre janë të kërkuara;
- Gjithmonë të parashtojnë pyetje, të cilat lejojnë shpjegim dhe e inkurajojnë komunikimin;
- Gjithmonë le ti pranojnë sugjerimet dhe propozimet nga të punësuarit që u kanë pëlqyer;
- Nëse ndonjë i punësuar jep sugjerim të mirë, duhet të lavdërohet;
- Gjithmonë të punësuarve t’ua tregojnë rezultatin nga pjesëmarrja e tyre, tu shpjegojnë pse propozimet e tyre janë ose nuk janë të pranuar;
- Sigurisht, ekzistojnë edhe të punësuar të tillë që nuk dëshirojnë të marrin pjesë aktive. Pjesëmarrje e të punësuarve duhet të jetë inkurajuese, por nuk duhet të konsiderohet si e detyrueshme.

4.2. BESIMI I PËRGJEGJËSISË

Njëra nga mënyrat më të shfrytëzuara për sigurimin e pjesëmarrjes së të punësuarve është besimi i përgjegjësisë për detyra ose projekte të reja. Kjo varet nga dy faktorë:

- Vullneti i të punësuarit të pranon përgjegjësi për punën e cila i është besuar dhe
 - Vullneti i menaxherit ti jep të punësuarit pjesë nga kontrolli i punës.
- Ekzistojnë disa arsye për besimin e përgjegjësisë:
- inkurajimi i të punësuarve të ndjejnë vetëbesim, përfshirje dhe pronësi në punë;
 - përmirësimi i produktivitetit dhe kualitetit të punës;
 - menaxheri të fiton kohë për përsosje personale dhe për realizim të detyrave tjera;
 - menaxheri herë pas here të fiton ndihmë.

Besimi i përgjegjësisë zakonisht do të thotë se menaxheri transferon pjesë të detyrës, ose detyrën e tërë, të punësuarit ose grupit të punësuarve. Përgjegjësia duhet ti besohet të punësuarve të cilët posedojnë njohuri ose aftësi të nevojshme për kryerjen e punës në tërësi, dhe njëkohësisht të paraqesin interes për detyrën. Puna duhet të zgjerohet tek gjithë të punësuarit, në mënyrë që secili të fiton mundësi për afirmimin e aftësive të tija. Duhet të besohet kur ekziston kohë për atë dhe kur ka kuptim ai të bëhet. Besimi i përgjegjësisë mund të realizohet gojariht ose me të shkuar. Në rastin e parë, menaxheri kërkon bashkëpunim në realizimin e detyrës, ndërsa në të dytin e imponon realizimin e detyrës. Nevoja për përcjelljen e realizimit të detyrës së besuar varet nga fakti se sa pavarësi u ka besuar të punësuarve në kryerjen e punës.

4.3. NDËRTIMI I EKIPIT

Ekipi është grup formal punues, i cili nuk është përmbledhje e thjeshtë e individëve, por diçka më tepër. Ekipi paraqet kualitet të ri, i cili më së thjeshti mund të paraqitet matematikisht si $1 + 1 > 2$. Në ekip, secili anëtar merr përgjegjësi për realizimin e ekipit, e jo vetëm për realizimin personal. Ekipi gjendet në pozitën e parë, ndërsa individ i në të dytën, gjatë së cilës secili anëtar individual është i gatshëm për realizimin e qëllimeve ekipore, e jo të qëllimeve të tija individuale. Si shembuj për ekipe zakonisht paraqiten: ekipet e futbollit, ekipet kirurgjike, orkestra simfonike, etj., ku secilit anëtar i është besuar rol specifik, varësisht nga aftësitë e tija, dhe ku secili individ i përdor aftësitë e tija në dobi të suksesit ekipor, në vend të shfrytëzimit përzgjedhës të ekipit për arritje personale.

Ekipet kanë qëllime të përbashkëta dhe ekipore, realizimit të cilave i përkushtohen gjithë anëtarët e tyre. Ky përkushtim buron nga përfshirja e secilit anëtar në përcaktimin e qëllimeve, si dhe në kontrollin e arritjes së qëllimeve. Me aplikimin e punës ekipore, në ndërmarrje vjen deri në shpërndarje të autorizimeve, me ç'rast pjesë të autorizimeve të menaxherëve u transferohen ekipeve. Nëse anëtarët e një grupi punues bashkëpunojnë ndërmjet veti, respektohen ndërmjet veti dhe kanë qëllim të përbashkët, atëherë ai mund të quhet ekip.

NOCIONE KYÇE

TRAJNIM DHE ZHVILLIM

MOTIVIM

FAKTORË TË MOTIVIMIT

EKIP

PËRGJEGJËSI

PUNË EKIPORE

PËRMBLEDHJE

Trajnimi dhe zhvillimi i kuadrove paraqet procesin e mirëmbajtjes, përsosjes dhe zhvillimit të aftësive punuese të kuadrove në ndërmarrjen. Ato janë të nevojshëm, para se gjithash, për shkak të ndryshimeve të përditshme teknologjike dhe kontribuojnë që kuadri të aftësohet për aplikim dhe pranim të risive në punë. Nëpërmjet trajnimit,

kuadrot aftësohen për kreativitet dhe shpikje në punë, shqyrtohen mundësitë e reja në prodhim, mënyrat e reja të shitjes, aplikohen produkte të reja, etj. Trajnimi dhe zhvillimi i kuadrove i dedikohet gjithë të punësuarve në ndërmarrje, menaxherëve dhe jomenaxherëve. Trajnimi i kuadrove mund të realizohet edhe jashtë vendit të punës.

Motivimi e sfidon, e drejton dhe e mbështet sjelljen e njerëzve në realizimin e obligimeve punuese, duke kontribuar për produktivitet dhe kursimtari në punë.

Që të motivohen të tjerët, shpesh është e dobishme tu jepet mposhtja e problemit, i cili është i ndërlidhur me punën.

Ekipi është grup formal punues, i cili nuk është përmbledhje e thjeshtë e individëve, por diçka më tepër. Ekipi paraqet kualitet të ri, i cili më së thjeshti mund të paraqitet matematikisht si $1 + 1 > 2$. Në ekip, secili anëtar merr përgjegjësi për realizimin e ekipit, e jo vetëm për realizimin personal.

Pyetje për kontrollim të diturisë:

1. Pse nevojitet trajnimi i të punësuarve?
2. Në cilat mënyra mund të realizohet trajnimi i të punësuarve?
3. Çfarë nënkupton nën motivim dhe cilët janë faktorët për motivimin e të punësuarve?
4. Si kryet krijimi i detyrave punuese?
5. Cilat janë aktivitetet përgatitore për ndërtimin e ekipit?
6. Cila është rëndësia e punës ekipore?
7. Kur thuhet se një grup punues është shndërruar në ekip?

3 TË DREJTAT DHE OBLIGIMET E PUNËDHËNËSIT DHE TË PUNËSUARVE

PËRMBAJTJA E TEMËS 3:

1. Të drejtat themelore ligjore të punësuarve
 - 1.1 Orari i punës
 - 1.2 Pushime dhe mungesa
 - 1.3 Pagat e të punësuarve
 - 1.4 Përfundimi i marrëdhënies së punës
2. Obligimet ligjore të punëdhënësit
 - 2.1 Krijimi i marrëdhënies së punës
 - 2.2 Sigurimi i kushteve të volitshme për punë
3. Detyra dhe obligime të përgjithshme të punësuarve në organizatë
4. Sindikatat si organizata të punësuarve
 - 4.1 Nocioni dhe esenca e sindikatave
 - 4.2 Drejtimit programore të veprimit të sindikatave

QËLLIMET E MËSIMIT:

Pas leximit të kësaj teme, Ju do mundeni:

- ti identifikoni të drejtat themelore ligjore të punësuarve;
- ti identifikoni obligimet ligjore të punëdhënësit;
- të dini se çka është marrëdhënia e punës;
- të dini si respektohet orari i punës;
- ta shqyrtoni nevojën për kushte normale për punë;
- ti njihni detyrat dhe obligimet e të punësuarit në vendin e punës;
- ti njihni qëllimet e sindikatave;
- ti shqyrtoni përcaktimet programore të sindikatës;
- ta shqyrtoni rëndësinë e sindikatave.

1. TË DREJTAT THEMELORE LIGJORE TË TË PUNËSUARVE

Për ta siguruar ekzistencën e tyre dhe ekzistencën e familjes së tyre, njerëzit mundohen të gjejnë punë, domethënë të punësohen. Pronarët e ndërmarrjeve, përveç që investojnë në bizneset e tyre, gjithashtu mundohen të investojnë edhe në diturinë e të punësuarve. Të punësuarit duhet të jenë në gjendje, me aftësitë e tyre, të kontribuojnë për përparimin ekonomik të ndërmarrjes. Punësimi shkakton marrëdhënie juridike, si për të punësuarin, ashtu edhe për punëdhënësin. Këto marrëdhënie rregullohen me Ligjin për marrëdhënie pune, në të cilin janë të paraqitura gjitha të drejtat dhe obligimet e të punësuarit dhe punëdhënësit.

Gjatë krijimit të marrëdhënies së punës, personi që dëshiron të punësohet nevojitet të plotëson disa parakushte themelore. Ai duhet ti ketë mbushur 15 vjet, të paraqet dokumente për shkallën dhe llojin e arsimit, të paraqet vërtetime për aftësimin për punë, etj.

1.1. ORARI I PUNËS

Orari i punës paraqet periudhë të caktuar të ditës, të cilën i punësuarit e kalon në punë, duke e investuar fuqinë e tij punuese në procesin prodhues. Orari i punës i të punësuarit është 40 orë në javën punuese, që konsiderohet për orar të plotë të punës. Por, punëdhënësi mund të përcaktojë orar të punës më të gjatë ose më të shkurtër, varësisht prej nevojave ose natyrës së punës, si për shembull në rastet:

- ◆ kur nevojitet mbarimi i procesit të filluar të punës, ndërprerja e së cilës, duke e pasur parasysh natyrën e teknologjisë dhe organizimit të punës, do të shkaktojte dëm të konsiderueshëm material, ose rrezikim të jetës ose shëndetit të njerëzve;
- ◆ kur nevojitet të pengohet prishja e lëndëve ose materialeve;
- ◆ kur nevojitet mënjanimi i defektit të mjeteve për punë;
- ◆ për shkak të zëvendësimit të punësuarit që papritur mungon në procesin e punës, i cili zgjat pandërprerë;
- ◆ për shkak të fatkeqësisë elementare, etj.

Shpërndarjen e orarit të punës mund ta bën punëdhënësi, nëse vlerëson se të njëjtën e kërkon natyra e aktivitetit, gjegjësisht natyra e punëve dhe detyrave. Orari i ri i punës mund të aplikohet edhe kur ndryshohet organizimi i punës, mandej, për shfrytëzim më të mirë të punës, shfrytëzim më racional të orarit të punës, si dhe për shkak të realizimit të detyrave të caktuara në afate të caktuara.

1.2. PUSHIMET DHE MUNGESA NË PUNË

Punëtori ka të drejtë të pushimit prej 30 minutave gjatë punës ditore, dhe të pushimit vjetor gjatë një viti, në kohëzgjatje prej më së paku 18, e më së shumti 26 ditë pune. Gjatësinë e pushimit vjetor e përcakton punëdhënësi, me zbatimin e disa kriterëve: gjatësisë së përvojës punuese, ndërlikimit të punëve në vendin e punës, kushteve për punë dhe gjendjes shëndetësore të punësuarit.

Pushimi gjatë punës nuk duhet të shkakton ngecje, sidomos nëse natyra e punës nuk lejon ndërprerje të punës, ose nëse punohet me klientë.

Gjithashtu, punëtori ka të drejtë të mungesës nga puna, me kompensim të rrogës deri në shtatë ditë pune, për nevoja të caktuara: me rastin e martesës, vdekjes së anëtarit të familjes së afërt, dhënies së provimit profesional për nevojat e punëdhënësit, shpërnguljes, etj.

I punësuarit mund të mungon nga puna për shkak të aftësimit dhe përsosjes profesionale. Kjo mungesë mund jetë më tepër se shtatë ditë pune dhe paguhet nga ana e punëdhënësit.

1.3. PAGAT E TË PUNËSUARVE

E drejta themelore e të punësuarit është e drejta e pagës. Paga paraqet kompensim njëmuor në para për të punësuarin, të cilin e fiton për fuqinë e investuar punues në ndërmarrjen. Paga mund të llogaritet në dy mënyra. E para është sipas kohës, ku kriter kryesor për llogaritjen është koha e kaluar në punë, e shprehur në orë punuese. Mënyra e dytë është sipas efektit, me ç'rast paga jepet sipas numrit të prodhimeve prodhuese.

Punëdhënësi me ligj është i obliguar që pagën t'ia jep të punësuarit deri në 15-in e muajit. Punëdhënësi nuk mundet ta paguan pagën, derisa nuk i paguan tatimet dhe kontributet nga paga.

Pagën punëtorit ia siguron punëdhënësi, prej mjeteve të realizuara në ndërmarrje. Sasia e pagës varet nga puna e kryer, si dhe nga kontributi i punëtorit në krijimin e profitit, në pajtueshmëri me kushtet dhe llogaritjet e përcaktuara.

Punëtori e siguron të drejtën e pagës dhe gjatë kohës së mungesës nga puna: gjatë pushimit vjetor; mungesës për festa; mungesës për shkak të shtatzënisë; lindjes; kujdesit për fëmijën; kualifikimit dhe rikualifikimit; aftësimit dhe përsosjes profesionale në të cilën dërgohet nga punëdhënësi; ushtrimit ushtarak; pjesëmarrjes në trajnim për mbrojtje dhe sigurim; lajmërimit në ftesa të organeve tjera, etj.

1.4. PËRFUNDIMI I MARRËDHËNIES SË PUNËS

Të punësuarit, marrëdhënia e punës mund ti ndërpritet sipas:

1) Marrëveshjes. Të punësuarit i ndërpritet marrëdhënia e punës, kur me punëdhënësin me shkrim do të kuptohet që ti ndërpritet e njëjta.

2) Kalimit të kohës për të cilën është krijuar marrëdhënie e punës. Marrëdhënia e punës, e krijuar për kohë të caktuar, ndërpritet me përfundimin e kohës për të cilën e njëjta është krijuar.

3) Fuqisë së ligjit. Marrëdhënia e punës sipas fuqisë së ligjit ndërpritet, nëse përcaktohet se punëtori e ka humbur aftësinë punuese; nëse gjyqi ose ndonjë organ tjetër i ka shpallur ndalesë për kryerje të punëve dhe detyrave të caktuara; nëse punëtori është dërguar në mbajtje të dënimit me burg; nëse i punësuari shkon në pension, etj. Vendim për ndërprerje të marrëdhënies së punës sjell punëdhënësi.

4) Dorëheqjes. Marrëdhënia e punës ndërpritet me dorëheqje nga ana e të punësuarit, nëse me shkrim deklaron se dëshiron ti ndërpritet marrëdhënia e punës. Kjo e fundit nuk mundet të ndërpritet me shkarkim nga ana e punëdhënësit, nëse nuk ekziston arsye e justifikuar e ndërlidhur me sjelljen e tij.

5) Ndryshimeve ekonomike, teknologjike, strukturore dhe të ngjashme. Punëtorit mund ti ndërpritet marrëdhënia e punës me shkarkim, për shkaqe ekonomike, teknologjike, strukturore ose ndryshime të ngjashme, në rast kur punëdhënësi ka qëllim të zbaton ndryshime më të mëdha në prodhim, në programin prodhues, në riorganizim, në teknologji, që do të shkakton nevojë për zvogëlim të numrit të punësuarve.

2. OBLIGIME LIGJORE TË PUNËDHËNËSIT

Nën nocionin punëdhënës nënkuptohet: ndërmarrje ose subjekt tjetër juridik i cili kryen veprimtari ekonomike, organ shtetëror dhe organ i njësisë së vetëqeverisjes lokale, si dhe subjekt tjetër vendor dhe i huaj, që punëson punëtor.

2.1. KRIJIMI I MARRËDHËNIES SË PUNËS

Nën marrëdhënie pune nënkuptohet marrëdhënia me kontratë ndërmjet të punësuarit dhe punëdhënësit, për shkak të kryerjes së detyrave të caktuara, dhe realizimit të drejtave dhe obligimeve nga ajo marrëdhënie.

Vendimin për nevojën e krijimit të marrëdhënies së punës e sjell punëdhënësi. Ai është i obliguar që publikisht ta paraqes nevojën për punëtorë, kushtet të cilat duhet ti plotëson i njëjti dhe afati në të cilin kryet zgjedhja. Zgjedhjen nga kandidatët e paraqitur e kryen punëdhënësi.

Punëtori, për marrëdhënie e punës që e krijon, nënshkruan marrëveshje për punë me punëdhënësin. Marrëveshja e punës përmban të dhëna për:

- kohëzgjatjen e marrëdhënies së punës (në kohë të përcaktuar ose të papërcaktuar);
- punët e vendit të punës të cilat punëtori do ti kryen dhe vendin ku do të kryen punët;

- ditën e fillimit të punës;
- orarin e punës;
- pushimet dhe mungesat;
- aftësimin dhe përsosjen profesionale;
- nivelin e pagës themelore dhe afatin e pagesës së saj, dhe pagesës së kompensimeve:

- shpërndarjen;
- mbrojtjen gjatë punës;
- ndërprerjes së marrëdhënies së punës dhe të drejta të tjera.

Vendimin për shpërndarjen e punësorit e sjell punëdhënësi. Punëtori ka të drejtë të punon në vendin e punës për të cilin ka krijuar marrëdhënie pune. Por, punëtori mund të vendoset nga punëdhënësi në secilin vend të punës, që i përgjigjet shkallës së përgatitjes profesionale të tij.

2.2. SIGURIMI I KUSHTEVE TË PËRSHTATSHME PËR PUNË

Detyrat e vendit të punës, punëtori i kryen në hapësirat punuese të punëdhënësit. Gjithashtu, punën mund ta kryen edhe në kushte të jashtme, në vende ku kryen punë ndërtimtarie ose punë të ngjashme. Nëse lejon natyra e punës, të njëjtën mund të kryen edhe në shtëpi. Punëdhënësi është i obliguar që punëtorit t’ia siguron kushtet e nevojshme për punë.

Punëdhënësi, gjatë përcaktimit të detyrave punuese, duhet ti ketë parasysh trendet bashkëkohore të organizimit të procesit të punës. Kjo e nënkupton sigurimin e sigurisë gjatë punës dhe mbrojtjen e shëndetit të punëtorit.

Sigurimi i kushteve të përshtatshme për punë, zakonisht e nënkupton plotësimin e kriterëve fizike: temperaturë të përshtatshme në hapësirat punuese, zhurmë, dritë, ventilim, metoda të punës, etj. Këto elemente duhet të përdoren në proporcione optimale, dhe ti përshtaten nevojave të punës. Gjithashtu, nëse natyra e punës nuk lejon zvogëlimin ose mënjanimin e ndikimit të faktorëve fizik, punëdhënësi duhet të siguroj pajisje të përshtatshme mbrojtëse dhe kostume për punëtorët që punojnë në kushte specifike.

Punëdhënësi duhet të krijoj kushte për punë, të cilat do ti plotësojnë masat dhe normativat e parapara për mbrojtje gjatë punës. Me to sigurohet shëndeti psikofizik dhe siguria personale e punëtorëve dhe qytetarëve.

Punëtori është i detyruar ti respektoj masat për mbrojtje gjatë punës dhe punëve në vendin punues. Ai duhet ti kryej detyrat punuese me kujdes, për shkak të sigurimit të jetës dhe shëndetit të tij, si dhe jetës dhe shëndetit të punëtorëve tjerë. Punëdhënësi është i detyruar ta njofton punëtorin me gjitha rreziqet e punës. Në rast të rrezikimit të jetës dhe shëndetit të punëtorit në vendin e punës, punëdhënësi detyrohet menjëherë të ndërmerr masa për tejkalimin e kërcënimit të drejtpërdrejtë.

3. DETYRAT DHE OBLIGIMET E PËRGJITHSHME TË TË PUNËSUARVE NË ORGANIZATË

Me futjen në marrëdhënie pune, të punësuarit ndërmarrin obligime të caktuara. Ato janë të drejtuara ndaj realizimit të efekteve maksimale ekonomike për ndërmarrjen.

Secili punëtor në mënyrë primare duhet ti respekton rendin dhe disiplinën në ndërmarrje, sipas rregullave të parapara nga ana e punëdhënësit. I punësuar duhet ti kryen obligimet e punës me ndërgjegje dhe në kohë. Ato duhet të jenë në pajtueshmëri me rregullat dhe procedurat që vlejnë për kryerjen e punëve në vendin punues. Për shembull, ai duhet të përmbahet ndaj rregullave për mbrojtje nga sëmundja, mbrojtjes gjatë punës, zjarrit, eksplodimit, si dhe rregullave për mbrojtje të mjedisit jetësor.

Punëtori duhet të sillet me ndërgjegjshmëri me mjetet e punës ose në pajtueshmëri me udhëzimet teknike për punë, që të mos vjen deri në defekt ose dëmtim të tyre. Të njëjtat duhet ti përdor sipas dispozitave dhe rregullisht ti mirëmban. Gjithashtu, duhet të mundohet të mos ndodh dëm ose gabim në punë, me të cilin do të shkakton humbje. Por, nëse vjen tek ajo, menjëherë nevojitet ta lajmëron punëdhënësin.

Punëtori është i obliguar ti përmbahet orarit dhe shfrytëzimit të kohës së punës, ndërsa nëse ka nevojë për mungesë nga puna, duhet me kohë ta lajmëron punëdhënësin. Ai nuk mundet ta keqpërdor mungesën, si për shembull, të mos paraqitet në vendin e punës tre ditë pune të njëpasnjëshme ose ta keqpërdor pushimin shëndetësor.

Gjatë punës, i punësuar nuk duhet të përdor alkool dhe mjete narkotike. Më tej, ai nuk duhet pa autorizim ti përdor mjetet ose të kryen vjedhje, me të cilën do ti shkaktonte dëm punëdhënësit. I punësuar duhet të ketë kujdes të mos e keqpërdor dhe tejkaloj autorizimin e dhënë, dhe të mos jep sekret afarist, zyrtar ose lloj tjetër të njëjtit.

4. SINDIKATAT SI ORGANIZATA TË TË PUNËSUARVE

4.1. NOCIONI DHE ESENCA E SINDIKATAVE

Pasi në betejën e përhjetshme ndërmjet punës dhe kapitalit, punëtorët janë gjithmonë pala më e dobët, ata janë të detyruar ti mbrojnë të drejtat dhe dinjitetin e tyre. Atë e realizojnë, ashtu që organizohen në organizata të njohura me emrin sindikata punëtore.

Sindikatat janë formë e organizimit grupor të fuqisë punëtore, e cila manifestohet nëpërmjet lëvizjes fuqimisht të shprehur sindikale dhe numrit të anëtarësisë. Rëndësia e ekzistimit të sindikatave mund të shihet në faktin se kushtetutat e shteteve e garantojnë organizimin dhe veprimin sindikalist të punëtorëve.

Sindikatat janë organizata në të cilat lirshëm dhe vullnetarisht bashkohen punëtorët, për shkak të përfaqësimit të interesave ekonomike dhe sociale. Ato janë organizata të pavarura joprofitabile, të cilat veprojnë pavarësisht nga pushteti, punëdhënësit, partitë politike dhe nga institucione dhe organizata tjera. Financimi i sindikatave realizohet nëpërmjet anëtarësimeve, kontributeve, donacioneve, etj.

Ekzistimi i sindikatave buron nga nevoja shoqërore për respektim të drejtave dhe lirie njerëzore, respektimi i principeve demokratike dhe veprimi në tregun e lirë. Nga këtu rrjedhin qëllimet themelore të cilat sindikata mundohet ti realizon:

1. mbrojtje e drejtave të punësuarve para punëdhënësve;
2. sigurim i drejtësisë sociale;
3. sigurim i sigurisë materiale;
4. realizim i sigurimit shëndetësor;
5. realizim i sigurimit pensional dhe social, etj.

Sindikata i realizon qëllimet me aplikim të mënyrave dhe metodave të ndryshme të veprimit:

1. përforcim të dialogut social dhe ndërtimit të partneritetit social;
2. pjesëmarrjes në vendimmarrje në institucionet e sistemit;
3. marrëveshje kolektive;
4. arsimim i anëtarësisë;
5. informim i anëtarësisë, etj.

Mënyra prioritare për realizimin e qëllimeve është negociimi dhe marrëveshja me partnerët social. Nëse negociatat nuk japin rezultat pozitiv, atëherë sindikatat ndërmarrin aktivitete: protesta, greva, etj.

Sindikata ka statusin dhe programin e saj të punës. Gjithashtu, ajo ka liderët e saj të cilët zgjidhen nëpërmjet procedurave të caktuara zgjedhore në kuadër të sindikatës. Liderët sindikal i përfaqësojnë kërkesat dhe interesat e anëtarësisë para institucioneve.

4.2. DREJTIMET PROGRAMORE TË VEPRIMIT TË SINDIKATAVE

Në mbrojtje të drejtave sociale dhe ekonomike të punësuarve, sindikatat zakonisht veprimin e tyre e drejtojnë ndaj:

- ♦ **Forcimit të pozitës shoqërore të sindikatave**, e cila realizohet me përforcimin e marrëdhënieve demokratike në krijimin e politikës së sindikatës dhe sjelljes së vendimeve. Gjithashtu, pozita e sindikatës mund të forcohet edhe me unitet dhe solidaritet më të madh ndërmjet anëtarëve;

- ♦ **Mbështetja për zhvillimin ekonomik dhe social të shoqërisë** realizohet nëpërmjet nxitjes për ndërtimin e projekteve zhvillimore, dhënies së mbështetjes për zhvillim të sipërmarrjes dhe iniciativës private, mbështetjen e masave që i kushtohen rritjes së punësisë, etj. Segmenti social i dedikohet afirmimit të rëndësisë për pagesë të rregullt të rrogave në nivel, i cili duhet ti kënaq nevojat normale të punëtorit për jetë; vendosjes së sistemit të sigurisë sociale për punëtorët që do të ngelin pa punë dhe për qytetarët të cilët nuk kanë kurrfarë mjete për ekzistencë; realizimit të drejtës së shëndetit si e drejtë themelore njerëzore, nëpërmjet sigurimit të kushteve të shëndetshme dhe të sigurt për punë, si dhe kushteve të shëndetshme ekologjike për punë dhe jetesë.

- ♦ **Nxitja e dialogut social, partneritetit social, pjesëmarrjes dhe ndikimit në vendimmarrjen e institucioneve të sistemit.** Partneriteti social dhe dialogu social janë domosdoshmëri e secilës shoqëri e cila pretendon të jetë sociale dhe demokratike. Kryesorja është të vendoset baraspesha e nevojshme ndërmjet punës dhe kapitalit, me qëllim të tejkalimit të konflikteve ndërmjet tyre. Ajo realizohet nëpërmjet ndërtimit të marrëdhënies së barabartë dhe partnere në rregullimin e ligjeve nga sfera e marrëdhënieve të punës, sigurimit social dhe shëndetësor, politikës së pagave dhe masave të programeve sociale, politikës së çmimeve dhe çështjeve tjera, të rëndësishme për gjendjen materiale të punësuarve;

- ♦ **Mbrojtja e drejtave të punësuarve.** Realizimi dhe mbrojtja e drejtave të punësuarve është fushë e veçantë të veprimit të sindikatave. Aktivitetet drejtohen ndaj përfshirjes aktive të punësuarve në procedurën për sjellje të ligjeve për rregullim të marrëdhënieve të punës, dhe respektimit e zbatimit të tyre të plotë.

NOCIONE KYÇE

*PUNËDHËNËS
MARRËDHËNIE PUNE
RROGË
ORAR I PUNËS
KUSHTE PËR PUNË
SINDIKAT*

PËRMBLEDHJE

Punësimi shkakton marrëdhënie juridike, si për të punësuarin, ashtu edhe për punëdhënësin. Këto marrëdhënie rregullohen me Ligjin për marrëdhënie pune, në të cilin janë të paraqitura gjitha të drejtat dhe obligimet e të punësuarit dhe punëdhënësit. Nën nocionin punëdhënësi nënkuptohet: ndërmarrje ose subjekt tjetër juridik i cili kryen veprimtari ekonomike, organ shtetëror dhe organ i njësisë së vetëqeverisjes lokale, si dhe subjekt tjetër vendor dhe i huaj, që punëson punëtor.

Nën marrëdhënie pune nënkuptohet marrëdhënia me kontratë ndërmjet të punësuarit dhe punëdhënësit, për shkak të kryerjes së detyrave të caktuara, dhe realizimit të drejtave dhe obligimeve nga ajo marrëdhënie.

Orari i punës paraqet periudhë të caktuar të ditës, të cilën i punësuari e kalon në punë, duke e investuar fuqinë e tij punuese në procesin prodhues, dhe në interes të punëdhënësit.

E drejta themelore e të punësuarit është e drejta e pagës. Paga paraqet kompensim njëmuajor në para për të punësuarin, të cilin e fiton për fuqinë e investuar punues në ndërmarrjen.

Të punësuarit, marrëdhënia e punës mund ti ndërpritet sipas: 1) Marrëveshjes; 2) Kalimit të kohës për të cilën është krijuar marrëdhënie e punës; 3) Fuqisë së ligjit; 4) Dorëheqjes dhe 5) Ndryshimeve ekonomike, teknologjike, strukturore dhe të ngjashme.

Detyrat e vendit të punës, punëtori i kryen në hapësirat punuese të punëdhënësit. Punëdhënësi është i obliguar që punëtorit t'ia siguron kushtet e nevojshme për punë.

Secili punëtor në mënyrë primare duhet ti respekton rendin dhe disiplinën në ndërmarrje, sipas rregullave të parapara nga ana e punëdhënësit. I punësuari duhet ti kryen obligimet e punës me ndërgjegje dhe në kohë.

Sindikatat janë organizata në të cilat lirshëm dhe vullnetarisht bashkohen

punëtorët, për shkak të përfaqësimit të interesave ekonomike dhe sociale. Ato janë organizata të pavarura joprofitabile, të cilat veprojnë pavarësisht nga pushteti, punëdhënësit, partitë politike dhe nga institucione dhe organizata tjera.

Mënyra prioritare për realizimin e qëllimeve është negociimi dhe marrëveshja me partnerët social. Nëse negociatat nuk japin rezultat pozitiv, atëherë sindikatat ndërmarrin aktivitete: protesta, greva, etj.

Pyetje për diskutim:

1. Çka është marrëdhënia e punës?
2. Kush mund të jetë punëdhënës?
3. Çfarë paraqet orari i punës?
4. Kush e përcakton orarin e punës?
5. Çka është rroga dhe si llogaritet?
6. Cilat kushte për punë duhet ti plotëson punëdhënësi?
7. Cilat detyra dhe obligime i ka punëtori në ndërmarrje?
8. Çka është sindikata?
9. Cilat janë qëllimet e veprimit sindikal?

4 VENDET E PUNËS DHE NDRYSHIMI I VENDEVE TË PUNËS

PËRMBAJTJA E TEMËS 4:

1. Analizë e punës dhe e vendeve të punës
2. Identifikim i vendeve të punës
 - 2.1 Puna e top menaxherit (drejtori gjeneral)
 - 2.2 Drejtor ekzekutiv (menaxher sektorësh)
 - 2.3 Puna e mbikëqyrësve (supervizorë)
 - 2.4 Vendi i punës operativ – zbatues (punëtor)
3. Esenca e fleksibilitetit të fuqisë punëtore
4. Përfshirja e fleksibilitetit të fuqisë punëtore
 - 4.1 Orar fleksibil i punës
 - 4.2 Punësim fleksibil
 - 4.3 Rroga fleksibile
 - 4.4 Organizim fleksibil i punës
 - 4.5 Punëdhënësit dhe fleksibiliteti i fuqisë punëtore

QËLLIMET E MËSIMIT:

Pas leximit të kësaj teme, Ju do mundeni:

- ta definoni nocionin punëdhënës;
- ta definoni nocion marrëdhënie pune;
- ti identifikoni vendet e punës;
- të dini cilat janë detyrat punues të top menaxherit;
- të dini cilët janë menaxherët e sektorëve;
- ti njihni kontrolluesit në ndërmarrje;
- ta definoni nocionin fleksibilitet i fuqisë punëtore;
- ta kuptoni prej çka përbëhet orari fleksibil i punës;
- ti dalloni format e punësimit fleksibil;
- ta kuptoni nocionin rroga fleksibile.

1. ANALIZA E PUNËS DHE E VENDEVE TË PUNËS

Duke i marrë parasysh kushtet në rrethinë dhe resurset në dispozicion, secila ndërmarrje në mënyrë të pavarur vendos për strukturën e saj organizative dhe për strukturën e vendeve të punës.

Struktura organizative më së tepërmi varet nga madhësia e ndërmarrjes dhe nga veprimtaria e saj. Gjithashtu, struktura organizative varet edhe nga aftësia e menaxherëve për ta përshtatur ndaj qëllimeve të ndërmarrjes. Si vërtetim për vendosjen e suksesshme organizative mund të konsiderohet gatishmëria e të punësuarve për tu përshtatur ndaj ndryshimeve, dhe nga gatishmëria e të punësuarve të rinj që ta pranojnë organizimin e punës.

Krijimi i vendeve të punës kërkon përpunim të analizës objektive të punës. Analiza e punës mund të përcaktohet si aktivitet i mbledhjes dhe vlerësimit të informatave, që i dedikohen procesit të punës. Ato mund të jenë informata për përmbajtjen dhe natyrën e punës, për dituritë dhe aftësitë e nevojshme, si dhe për kërkesa tjera që nevojiten për realizimin e detyrave. Me analizën e punës, mbledhen të dhëna për atë që duhet të punon punëtori në vendin e punës. Më tej, analizohet se në çfarë kushte do të mbahet procesi i punës, cilat resurse do të nevojiten për realizimin e operacioneve punuese, etj.

Qëllimi final i analizës është strukturimi i llojeve të vendeve punuese dhe zgjedhja e mënyrës më efektive me të cilën mund të kryet puna. Me atë harmonizohen lloji dhe struktura i vendeve të punës, organizimi i punës dhe kuadrot në ndërmarrje.

Gjatë vendosjes së strukturës së vendeve punuese, duhet kushtuar vëmendje çështjeve në vijim:

- shkallës së mekanizimit të punës,
- renditjes racionale të intervenimeve,
- largimit të gjitha operacioneve që e zvogëlojnë efikasitetin,
- ndërlidhjes me vendet tjera të punës,
- mundësisë për përsosje të procedurave, etj.

Vendi i punës mund të definohet si një ose më tepër detyra ose intervenime, që realizohen nga individ ose grup, për kohë të caktuar. Detyra e punës është aktivitet i veçantë punues, i bërë për realizimin e qëllimit të veçantë, si për shembull, shkrim të letrave afariste, arkivim të dokumenteve, etj. Secila detyrë e punës realizohet nëpërmjet operacioneve dhe intervenimeve reciprokisht të ndërlidhura. Për realizim të suksesshëm të tyre, punëtori duhet të posedon dituri dhe aftësi përkatëse, gjegjësisht duhet të dinë dhe të dëshiron ta kryen punën.

Nuk ekziston format standard i pranuar në mënyrë universale, për përshkrimin e vendit të punës, sepse ekzistojnë shumë vende të ndryshme të punës. Përshkrimi i vendit të punës duhet ti përfshij këto informata:

1. Emri i vendit të punës;
2. Përshkrim i aktiviteteve në vendin e punës;
3. Standard i efektit dhe përgjegjësi të punës;
4. Momente kritike për gabime të mundshme;
5. Komunikimet në vendin e punës;
6. Përshkrim i mjeteve për punë në vendin e punës;
7. Nivel i arsimimit;
8. Numër i realizuesve, etj.

2. IDENTIFIKIMI I VENDEVE TË PUNËS

Ndërmarrjet duhet të jenë të organizuara dhe të udhëhequra. Ato duhet të kenë strukturë të vendeve të punës, që do të jenë në pajtueshmëri me qëllimet, ndërsa menaxherët do ta harmonizojnë dhe drejtojnë punën e të punësuarve. Vendi i punës paraqet hapësirën e caktuar të siguar me makinat e nevojshme, mjetet, pajisjen dhe mjete tjera me të cilat i punësuari kryen punë të caktuar. Efikasiteti i një vendi të punës varet nga organizimi i tij.

Vendet e punës në ndërmarrjet e vogla janë të individualizuara, sepse detyrat e tyre të punës shumë pak varen nga vendet tjera të punës. Për shkak të numrit të vogël të punësuarve dhe volumit të vogël të punës, organizimi i vendeve të punës dhe udhëheqja me ndërmarrjet e vogla është proces i thjeshtë dhe i shpejtë. Menaxhimi në ndërmarrjet e vogla individuale zakonisht e ndërmerr pronari i saj. Por, përveç rolit menaxherik, pronari i biznesit njëkohësisht e kryen edhe rolin e realizuesit, kontrolluesit, punëtorit, etj. Faktikisht, ai paraqitet në rolin e punëtorit universal që mund të kryen detyra të ndryshme, të cilat janë karakteristike për vende të ndryshme të punës.

Pronari i një ndërmarrjeje të vogël zakonisht krijon numër më të vogël të vendeve të punës. Thjeshtë, struktura e vendosur e vendeve të punës, pronarit i mundëson më lehtë të kryen kontrollim të punës.

Nga ana tjetër, kur bëhet fjalë për ndërmarrjet e mëdha, udhëheqja dhe organizimi i vendeve të punës janë shumë më të ndërlikuar, që detyrimisht sjell formimin e sektorëve, reparteve, departamenteve, etj. Prandaj, në ndërmarrjet e mëdha krijohet e a.q. hierarki menaxherike, gjegjësisht nivele menaxherike. Në kuadër të secilit nivel menaxherik mund të krijohen vende të ndryshme të punës. Lloji dhe struktura e vendeve të punës në secilin nivel menaxherik mund të jetë të ndryshme. Ajo varet nga natyra e aktivitetit,

nga vendosja organizative e ndërmarrjes, nga përfshirja e detyrave të punës në vendin e punës, nga ndërlidhja reciproke e vendeve dhe detyrave të punës, etj.

Ndërmarrjet e mëdha, udhëheqjen e tyre e realizojnë me angazhimin e tre llojeve të menaxherëve:

- Menaxher kulmor (top manager);
- Nivel i mesëm i menaxherëve (middle level managers);
- Linjë e parë e menaxherëve (first line managers).

Të punësuarit tjerë, të cilët nuk marrin pjesë në udhëheqje, mund të quhen “jomenaxherë” ose realizues.

Në secilin nivel të menaxhmentit mund të ndërtohet strukturë e caktuar e vendeve të punës, me detyra të përcaktuara të punës. Në nivelin kulmor të menaxhmentit gjendet vendi i punës i menaxherit kulmor. Ky vend pune takohet me emra të ndryshëm, por me kuptim të njëjtë: top menaxher, drejtor gjeneral, udhëheqës, etj. Në nivelin e mesëm të menaxhmentit gjenden vendet e punës së drejtorëve ekzekutiv ose menaxherët e sektorëve. Në nivelin e parë të menaxhmentit vendosen vendet e punës të menaxherëve që i mbikëqyrin dhe i kontrollojnë sjelljet e punës të realizuesve: mbikëqyrës (supervizor), kontrollues, shef i ndërrimit ose repartit, shef i shitores, shef i departamentit, etj.

2.1. PUNA E MENAXHERIT KRYESOR (DREJTORIT TË PËRGJITHSHËM)

Procesi i menaxhimit të ndërmarrjes përmban më tepër funksione, aktivitete dhe detyra. Për realizim të suksesshëm të tyre nevojitet ekspertizë dhe aftësi. Rrjedhimisht, puna e top menaxherit (drejtorit gjeneral) është e ndërlikuar dhe përgjegjëse. Ai kujdeset për realizimin e qëllimeve në nivel të tërë organizatës. Top menaxheri është përgjegjës për vendosjen e qëllimeve afatgjate të ndërmarrjes.

Top menaxheri ka numër të madh të obligimeve dhe përgjegjësi:

1. Top menaxheri duhet të posedon vizion për dukjen e ndërmarrjes pas 5, 10 dhe më tepër viteve. Ai duhet ti motivon dhe inspiron të tjerët në realizimin e vizionit personal;

2. Top menaxheri i përcakton planet strategjike. Ato plane duhet ti përmbajnë kahet për realizimin e qëllimeve të parapara;

3. Menaxheri gjeneral është përgjegjës për realizimin e plotë dhe të suksesshëm të biznes aktiviteteve. Gjithashtu, ai është edhe përgjegjësi kryesor për dështimin e organizatës.

4. Top menaxheri zgjedh probleme dhe konflikte që burojnë nga aktivitetet në organizatë. Shkathtësia dhe përvoja e menaxherit në zgjedhjen e situatave të ndërlikuara mund të kontribuojnë për sukses më të madh të ndërmarrjes. Miqësitë, shoqëritë, rrjetin

e kontakteve afariste, etj., menaxheri i shfrytëzon për të arritur zgjidhje që është në dobi të ndërmarrjes.

5. Top menaxheri, si lider i ndërmarrjes, kujdeset për përzgjedhjen, përparimin, motivimin dhe trajtimin e drejtë të punësuarve.

6. Gjithashtu, top menaxheri është përgjegjës për ligjshmërinë në punë. Respektimi i ligjeve paraqet shtyllën kryesore të mbrojtjes së interesave dhe imazhit të ndërmarrjes, para institucioneve kompetente dhe partnerëve afarist.

2.2. DREJTORËT EKZEKUTIV (MENAXHERËT E SEKTORËVE)

Drejtorët ekzekutiv (menaxherët e sektorëve) e përbëjnë nivelin e mesëm të menaxhmentit. Detyra kryesore e tyre është pranimi i ngarkimeve të deleguara nga top menaxheri dhe transferimi i tyre drejt nivelit të parë të menaxhmentit.

Menaxherët nga niveli i mesëm kujdesen për punën e sektorëve (funksioneve) të veçantë. Ato vendosin detyra dhe janë përgjegjës për arritjen e qëllimeve afatmesme.

Ekzistojnë më tepër menaxher sektorësh. Cilat do jenë detyrat e tyre punuese varet nga natyra e aktivitetit dhe strukturës organizative të ndërmarrjes. Nëse bëhet fjalë për ndërmarrje prodhuese me strukturë funksionale organizative, atëherë paraqiten më së paku katër menaxher sektorësh: menaxher për prodhim, menaxher për financa, menaxher për marketing dhe menaxher për resurse njerëzore.

Kur ndërmarrja vepron në më shumë sfera, në më shumë shtete dhe ka strukturë organizative divizionale, atëherë mund të paraqiten më tepër menaxher sektorësh: menaxher të cilët kanë përcaktim gjeografik (menaxher për Evropë, menaxher për Azi, menaxher për Afrikë, etj.), si dhe menaxher sipas funksioneve (menaxher për import, menaxher për marketing, menaxher për hulumtim dhe zhvillim, menaxher për financa, menaxher për resurse njerëzore).

Puna e drejtorit ekzekutiv përfshin: planifikim, organizim, ekipim, delegim, detyrim, komunikim, motivim dhe kontrollim. Rëndësi të madhe kanë aftësitë e tija për: planifikim afatmesëm; diagnostikim të problemeve; vendosje; ndërtim të ekipit; krijimin e ndjenjës së obligimit tek punëtorët dhe kërkim të përgjegjësisë; kontrollim, etj. Udhëheqja sipas qëllimeve (*Management by objectives – MBO*) është metodë e kontrollimit, të cilën menaxherët e sektorëve ua besojnë mbikëqyrësve, për t'iu dhënë mundësi të punojnë me shkallë më të lartë të vetë-disiplinës në kontrollimin e punës së tyre.

2.3. PUNA E MBIKËQYRËSVE (SUPERVIZORËVE)

Tek mbikëqyrësit, nga gjitha funksionet menaxherike, më së tepërmi është e pranishme udhëheqja që nënkupton: komunikimin me punëtorët, motivimin dhe zgjedhjen e konflikteve. Mbikëqyrësi, që të mundet suksesshëm të udhëheq, duhet patjetër të zhvillon me tepër aftësi me punëtorët: aftësi për komunikim, për ndërtim të ekipit, për delegim, për disiplinim të punëtorëve, për vlerësim të efektit të tyre, për zhvillim të aftësive tek të punësuarit, për motivim dhe për zgjedhje të problemeve dhe konflikteve.

Mbikëqyrësi ka role të ndryshme në realizimin e detyrave të përditshme. Prandaj thuhet se secili mbikëqyrës duhet të jetë:

1. Menaxher i vendit të punës;
2. “Rojtar” i rregullave dhe procedurave;
3. Mirëmbajtës i vendit të sigurt dhe produktiv të punës;
4. Trajner i të punësuarve;
5. Përfaqësues i të punësuarve;
6. Përfaqësues i organizatës dhe
7. Lider.

Mbikëqyrësi është përgjegjës për planet afatshkurtra dhe për realizimin e qëllimeve afatshkurtra. Zakonisht ato qëllime janë qëllimet e përgjithshme të cilat duhet ti arrin ndërmarrja. Ato kushtëzojnë përmirësim të rezultateve, përmirësim të kualitetit dhe zvogëlim të shpenzimeve. Gjithashtu, ato shpesh i përfshijnë edhe përmirësimet e marrëdhënieve ndërnjerëzore, sigurinë gjatë punës, etj.

Mbikëqyrësit, ndër të tjera, vazhdimisht monitorojnë realizimin e planeve operative (plane për një përdorim gjatë operacioneve të përditshme), që faktikisht paraqet kontrollim. Kontrollimi nënkupton: matje të efektit për secilin vend pune; krahasim i efektit të matur me standardin ose normën e përcaktuar dhe ndërmarrje e aksioneve përmirësuese. Mbikëqyrësi mund të kryen tre lloje të kontrollimit:

1. Kontrollim paraprak
2. Kontrollim gjatë punës dhe
3. Kontrollim pas punës.

Kontrollimi paraprak nënkupton veprimin preventiv me qëllim të pengimit të rezultateve të pafavorshme nga puna.

Kontrollimi gjatë punës nënkupton monitorimin e vazhdueshëm, jo vetëm të punësuarve, por edhe të makinave. Në kuadër të këtij lloji të kontrollimit, ndërmerren numër i madh i aktiviteteve: kontrollohet ardhja në kohë e të punësuarve në vendin e punës, realizimi i drejtë i intervenimeve, realizimi në kohë i detyrave, etj.

Kontrollimi pas realizimit të punës i dedikohet analizës së rezultateve të arritura ose produkteve të prodhuara, dhe ndërmarrjes së masave përmirësuese.

Më së shpeshti, kontrollimet i dedikohen rezultateve dalëse, kualitetit, kohës, materialit, çmimit, si dhe rezultatit të punësuarve. Pasi kontrollimi është vetëm njëra nga kompetencat e mbikëqyrësve, ata duhet patjetër ta shfrytëzojnë mundësinë e besimit të disa prej vendimeve për kontrollim përmirësues ndonjë punëtori të kualifikuar.

2.4. VENDI I PUNËS REALIZUES OPERATIV (PUNËTOR)

Vendi i punës realizues operativ – zbatues (punëtor) paraqet hapësirë të caktuar të siguruar me makinat, mjete dhe mjete tjera të nevojshme, me të cilat punëtori kryen operacion të caktuar punues. Efikasiteti i një vendi të punës varet nga organizimi i tij. Organizimi i vendit të punës përfshin më tepër çështje, siç janë: shpërngulja e makinave, vendosja e materialeve dhe prodhimeve të gatshme nëpër vende punuese përkatëse, transportim i prodhimeve të gatshme, gjysmë-prodhimeve dhe llojeve të ndryshme të lëndëve dhe materialeve, organizim i punës në vendin e punës, përgatitja e punës në vendet e punës, etj.

Që të arrihet produktivitet më i madh i punës, nevojitet sigurimi i barazisë më të madhe në lëvizjen dhe veprimin e punëtorit gjatë procesit punues dhe shmangia e gjitha lëvizjeve të panevojshme në punë.

Vendet punues të punëtorëve mund të klasifikohen sipas kriterëve të ndryshme. Klasifikime më të rëndësishme janë:

- *Sipas profesionit të punëtorëve në ndërmarrje* – dallohen më tepër vende pune, si për shembull tretës, farkëtar, rrahës, pëlhurist, etj.

- *Sipas specializimit të punës* – dallohen vende të specializuara dhe të paspecializuara të punës. Specializimi i vendeve të punës më së lehti mund të zbatohet gjatë prodhimit masiv dhe serik.

- *Sipas numrit të punësuarve që punojnë në një vend pune* – vende individuale ose grupe të punës;

- *Sipas kufizimit të hapësirës punuese* – vende të stacionuara dhe lëvizëse të punës;

- *Sipas shkallës së mekanizimit të punës* – vend pune me punë të mekanizuar, me punë pjesërisht të mekanizuar dhe punë dore.

Secili vend pune pajiset me makina, vegla dhe mjete tjera. Njëra nga kushtet më të rëndësishme për organizim të drejtë të vendit të punës është renditja e drejtë e

makinave, si dhe zgjedhja e llojit më të qëlluar të makinave. Gjatë zgjedhjes së makinave, duhet pasur llogari për konstruksionin e tyre – të siguron punë të parrezikshme, me mundim më të vogël të punëtorit, mundësisht puna e makinës të kryet në pozitë ulëse, me shfrytëzim të njëhershëm të dy duarve.

Rëndësi të madhe ka edhe shërbimi në kohë i vendeve të punës me materialet dhe mjetet e nevojshme, që mundëson realizim të pandërprerë të procesit punues. Pavarësisht prej llojit të prodhimit, në fillim të ndërrimit punues, gjitha materialet, mjetet, vizatimet dhe mjetet tjera duhet të gjenden në vendet e punës.

3. ESENCA E FLEKSIBILITETIT TË FUQISË PUNUESE

Nocioni fleksibilitet i fuqisë punuese ka dy interpretime të ndryshme. Sipas interpretimit të parë, fleksibiliteti i fuqisë punuese paraqet mundësi për arritje të disponueshmërisë dhe përshtatjes më të madhe të punëtorëve ndaj kërkesave të ndryshueshme të punëdhënësve. Interpretimi i dytë i dedikohet fleksibilitetit që është në dobi të punëtorëve. Pikërisht, fleksibiliteti u mundëson punëtorëve liri më të madhe në organizimin e jetës së tyre punuese dhe private. Ai ka efekte pozitive dhe elemente inkurajuese, sidomos tek punëtorët e kualifikuar dhe ambicioz. Për ta, fleksibiliteti krijon mundësi më të mëdha për përparim në karrierë.

Fleksibiliteti i fuqisë punuese e zmadhon rolin e negocimit ndërmjet punëtorëve dhe punëdhënësve, sepse nëpërmjet proceseve të negocimit krijohen mundësi për të ardhur tek zgjidhjet e problemeve nga interesi i përbashkët. Qëllimi kryesor i arritjes së fuqisë fleksibile të punës është që e njëjta njëkohësisht të jetë në dobi edhe të punëtorëve, edhe të punëdhënësve, dhe ekonomisë në tërësi.

Punëdhënësit vazhdimisht e zmadhojnë nevojën për inovativitet dhe prodhim të prodhimeve me teknologji të lartë. Prandaj zmadhohet nevoja për fuqi të aftë punuese, e cila është mjaftueshëm fleksibile për realizimin e më tepër detyrave profesionale. Zmadhimi i fleksibilitetit pozitivisht reflektohet në konkurrencën e ndërmarrjeve dhe në konkurrencën e fuqisë punuese në tregun e punës.

Zhvillimi i fleksibilitetit të fuqisë punuese është i kushtëzuar nga disa faktorë, siç janë shkalla e zhvillimit të sistemit arsimor, zhvillimi i tregut të punës, politika tatimore në pjesën e llogaritjes së tatimeve personale, politika pensionale e shtetit, etj. Gjitha këto lëmi janë reciprokisht të ndërlidhura dhe të varura.

4. PËRFSHIRJA E FLEKSIBILITETIT TË FUQISË PUNUESE

Fleksibiliteti i fuqisë punuese mund të përcaktohet si aftësi e ndërmarrjes dhe e punëtorëve të saj, për ti përshtatur detyrat punuese ndaj ndryshimeve në kërkesë. Kjo përshtatje e përfshin edhe ndryshimin e rrogave, sipas madhësisë së produktivitetit dhe profitabilitetit të ndërmarrjes.

Ekzistojnë katër lloje të fleksibilitetit, edhe atë:

- Orar fleksibil i punës;
- Punësim fleksibil;
- Rroga fleksibile dhe
- Organizim fleksibil i punës.

4.1. ORARI FLEKSIBIL I PUNËS

Ekzistojnë dy lloje të fleksibilitetit të orarit të punës. Në rastin e parë, fleksibiliteti i dedikohet disponueshmërisë më të madhe të punëtorëve ndaj kërkesave dhe nevojave të punëdhënësve. Kjo mund të nënkupton rritjen e orarit të punës, punën e natës ose punën gjatë fundjavës. Por, kjo mund të nënkupton pagimin e vetëm atyre orëve, të cilat punëtori i kalon në vendin e punës. Për shembull, ekzistojnë marrëveshje për punësim, të njohura si “nulta marrëveshje”, në të cilat punëtori obligohet që ti jetë në dispozicion punëdhënësit në secilën kohë, por do ti paguhen vetëm ato orë punues për të cilat është thirrur në punë. Kjo mund të jetë prej dobie të madhe për punëdhënësit, sepse shpenzimet për rroga paraqiten vetëm atëherë kur fuqia punëtore është e domosdoshme. Nga ana tjetër, kjo mënyrë e shfrytëzimit dhe pagesës së fuqisë punëtore mund të ketë pasoja negative. Pikërisht, trajtimi i punëtorëve nga ana e punëdhënësit si shpenzime, e jo si vlera, shkakton zvogëlim të lojalitetit të punësuarve. Në fund, e gjithë kjo sjell deri në produktivitet më të ulët dhe luhatje më të madhe të punëtorëve (largim nga puna).

Në rastin tjetër, fleksibiliteti i orarit të punës ka rëndësi në dobi të punëtorit. Gjegjësisht, qëllimi i orarit fleksibil të punës është që punëtori lirshëm të disponon me orën. Kjo i dedikohet mundësisë që punëtori pavarësisht ta organizon ditën, javën ose muajin punues, në mënyrë që do të bën renditje optimale të punës, zbavitjes, zhvillimit të karrierës dhe jetës familjare. Orari fleksibil i punës faktikisht mundëson dita e punës të fiton karakteristika dhe përmbajtje plotësuese.

Konceptet tradicionale të orarit të punës tashmë nuk i përgjigjen shumëllojshmërisë së nevojave dhe interesave të punësuarve. Jeta dinamike kërkon lëvizshmëri dhe

funksionalitet më të madh të kohës. Rezultat i kësaj është dukuria që punëtorët të kryejnë aktivitete tjera gjatë orarit të punës ose të kryejnë detyra punuese në llogari të kohës së lirë. Për shkak të dukurive të këtilla, ekziston tendenca në legjislacion të lejohet puna legale në kohë të natës ose gjatë fundjavës.

Orari fleksibil i punës pozitivisht reflektohet edhe në segmente tjera. Gjegjësisht, kjo sjell inkuadrimin më të madh të femrës në jetën ekonomike dhe shoqërore, dhe e nxit mësimin e përrjetshëm, sepse punëtorët kanë më tepër kohë për mësim dhe aftësim. Gjithashtu, fleksibiliteti u mundëson punëtorëve më të vjetër të vazhdojnë me punë edhe pas pensionimit. Dobi nga orari fleksibil i punës kanë edhe punëdhënësit, sepse në atë mënyrë fitojnë ofertë më të shumëllojshme dhe më të kualifikuar të fuqisë punëtore.

4.2. PUNËSIMI FLEKSIBIL

Nën punësim fleksibil nënkuptohet secila formë e punësimit, e cila nuk paraqet punësim me orar të plotë të punës në afat të pacaktuar. Ky punësim për punëdhënësit paraqet zëvendësim për punësim e plotë standard në afat të pacaktuar.

Punësimi fleksibil mund të jetë i dobishëm për të punësuarit, sepse të njëjtit do kishin mundësi të punojnë në më tepër vende pune ose njëkohësisht të punojnë në organizata të ndryshme. Gjithashtu, ata do kishin mundësi më të madhe që lehtë ti harmonizojnë obligimet e punës me jetën private.

Duke iu falënderuar punësimit fleksibil, tregu i punës fiton kualitet të ri, sepse mundëson ofertë më kreative të fuqisë punëtore, e cila është e gatshme për plotësim të detyrave të shumëllojshme punuese.

Llojet kryesore të punësimit fleksibil janë:

- Puna me orar jo të plotë pune ose orar pune që është më i shkurtë nga orari i përcaktuar standard në nivel nacional. Sipas Ligjit për marrëdhënie pune të R. së Maqedonisë, java standarde nacionale përmban 40 orë pune;
- Puna e përkohshme në kohë të caktuar ose për punë të caktuar, përfshirë edhe punën me marrëveshje të arritur me ndërmjetësimin e agjencive për punësime;
- Puna e përkohshme, e cila paraqet punësim nga natyra e parregullt dhe e ndërprerë, ose punë sipas nevojës;
- Puna në kuadër të marrëveshjes për aftësim. Ky punësim përfshin trajnim dhe punë të njëkohshme.
- Punësimi sezonal, që i dedikohet punësimit me punë të ndërprerë në periudhë të caktuar të vitit.

Punësimi fleksibil nuk i përgjigjet të gjithëve. Pjesa dërmuese e njerëzve preferojnë lloj tradicional të punësimit me orar të plotë pune, siguri përkatëse në vendin e punës dhe pagesë të rregullt të rrogës. Gjithashtu, pjesa dërmuese e punëdhënësve dëshirojnë që një pjesë e të punësuarve të jenë anëtar afatgjatë të ekipit, gjegjësisht të jenë pjesë e kompanisë.

Punësimin fleksibil më së tepërmi e shfrytëzojnë femrat dhe të punësuarit deri në moshën 25 vjeçare.

4.3. RROGA FLEKSIBILE

Përcaktimi i rrogave në nivel të ekonomisë nacionale realizohet ndërmjet disa subjekteve institucionale: qeverisë, shoqatave të punëdhënësve, sindikatave, etj. Ato orvaten ta zmadhojnë fleksibilitetin e rrogave.

Kategoria rroga fleksibile i dedikohet zbatimit të llogarive të cilat do ti kenë parasysh ndryshimet në produktivitetin individual dhe kolektiv, si dhe ndikimin e ndryshimeve të shpenzimeve të imponuara nga tregu.

Përcaktimi i pjesëmarrësve të cilët i udhëheqin negociatat për rroga është aspekt i rëndësishëm për mbrojtjen e interesave të palëve të interesuara. Në kuadër të negociimit kolektiv, fillimisht arrihet marrëveshje se në cilin nivel duhet të përcaktohen rrogat. Vallë të përcaktohen në nivel të veprimtarisë, në nivel të degës ose në nivel të ndërmarrjes.

Nëse në negociatat marrin pjesë më tepër institucione të decentralizuara, atëherë rrogat e përcaktuara do të jenë më fleksibile.

Përcaktimi i nivelit të rrogës minimale shpesh konsiderohet pengesë për hapjen e vendeve të reja të punës, sidomos për kuadrin me kualifikim të ulët. Kjo rrjedh nga fakti se punëdhënësit janë të penguar të punësojnë punëtor të ri, për angazhimin e të cilëve parashihet kompensim në nivel nën rrogën minimale.

Gjatë përcaktimit të rrogave nevojitet përpilimi i kriterëve sipas të cilave niveli i rrogës do i përgjigjet efikasitetit të punës, që është ngushtë i ndërlidhur me motivimin e të punësuarve për zmadhim të produktivitetit të përgjithshëm të ndërmarrjes. Në praktikë çdo ditë e më shumë po anashkalohet sistemi i shpërblimit të individit, dhe më shpesh aplikohet modeli me të cilin shpërblehet grupi, shpërblim që duhet të ndahet në kuadër të tij. Ndarja e çmimit ndërmjet anëtarëve të grupit sjell deri në zmadhim të produktivitetit, përmirësim të kualitetit, zvogëlim të shpenzimeve dhe efekte tjera që ndikojnë në suksesin e ndërmarrjes.

Përveç rrogave, ekzistojnë edhe forma alternative të shpërblimeve, të cilat janë formë e shpeshtuar për motivimin e të punësuarve. Format alternative të çmimeve e zmadhojnë fleksibilitetin e rrogave. Në bazë të rezultateve të arritura, ndërmarrjet mund t'iu sigurojnë strukturave të ndryshme të punësuarve mundësi ose beneficione të caktuara. Për shembull, nëse punëtori tejkalon normë të caktuar prodhuese, mund të përfiton shpërblim shtesë për punën e suksesshme, udhëtim shpërblimi, blerje të privilegjuar të aksioneve nga kompania, etj.

4.4. ORGANIZIMI FLEKSIBIL I PUNËS

Organizimi tradicional i punës ka treguar se punëtorët e angazhuar në vend pune në shirit prodhues kanë kontrollim të vogël ndaj asaj që e punojnë. Puna në vend të atillë është saktësisht e ndarë në detyra dhe intervenime, të cilat mund ti realizojnë punëtorë gjysmë të klasifikuar ose të pakualifikuar. Secili vendim në lidhje me punën është në duart e menaxherëve ose personave autorizues. Mënyra e tillë e punës kontribuon që punëtori në shirit vazhdimisht të përsërit operacion të njëjtë të thjeshtësuar, që shkakton monotoni gjatë tërë ditës punuese.

Ndryshimet në organizimin e punës shkaktohet nga përparimi teknologjik. Zmadhimi i kërkesës për prodhime të cilat kanë nivel të lartë të përpunimit kërkon nga ndërmarrjet të krijojnë organizim fleksibil të punës. Në të, punëtori ndërmerr pjesë nga përgjegjësia për sjellje të vendimeve, me çka përfshihet në mënyrë më aktive në procesin prodhues. Në atë mënyrë, punëtorët kanë mundësi më të madhe për pjesëmarrje në udhëheqjen e organizatës.

Konkurrenca globale më e shprehur dhe edukimi më i madh i fuqisë punëtore i detyron ndërmarrjet të zbulojnë forma të reja të organizimit të punës, të cilat do ti përgjigjen sfidave të tregut.

Format e reja të organizimit të punës janë:

- abrogim i klasifikimit të vendeve të punës;
- aftësim i punëtorëve të kryejnë më tepër punë të ndryshme;
- shpërngulje e punëtorëve nga një në vend tjetër pune.

Ndërmarrja mundet ta zmadhon produktivitetin dhe kursimtarin e saj me ndryshime në organizimin e punës. Ajo mund të arrihet me zgjerim të detyrave punuese për një vend pune ose me nxitje të punës ekipore. Nga ana tjetër, aplikimi i fleksibilitetit në organizimin e punës mund të ketë edhe pasoja negative për punën, sepse kalimi nga një në organizim tjetër të punës në kuadër të ndërmarrjes së njëjtë shkakton zmadhim të shpenzimeve.

Ndryshimet në organizimin e punës përshpejtohen me zmadhimin e konkurrencës dhe aplikimin e teknologjive të reja, të cilat kërkojnë më tepër dituri dhe aftësi nga të punësuarit.

4.5. PUNËDHËNËSIT DHE FLEKSIBILITETI I FUQISË PUNËTORE

Punëdhënësit kanë ndikim më të madh ndaj zhvillimit të fleksibilitetit të fuqisë punëtore. Ata shpesh e nxisin dhe e zhvillojnë fleksibilitetin e tregut të punës.

Aplikimi i organizimit të ri të punës rrjedh nga ana e organeve udhëheqëse ose nga ana e pronarit të kompanisë. Kjo ndikon në zmadhimin e fleksibilitetit të fuqisë punëtore, sepse ajo mundohet ti përshtatet dhe ti përgjigjet kërkesave të parashtruara. Këtë e përmban fakti se në pjesën dërmuese të industrive mbizotërojnë teknologji të ngjashme, që u mundëson punëdhënësve shpejt të angazhojnë fuqi punëtore fleksibile dhe mirë të trajnuar.

Punëdhënësit duhet të orientohen ndaj punësimit të fuqisë së qëndrueshme punëtore, sepse shkarkimet e shpeshta dhe punësimet e përkohshme e zvogëlojnë produktivitetin e ndërmarrjes. Nga ana tjetër, punëdhënësit çdo ditë e më tepër mbështeten në forma tjera të fleksibilitetit të fuqisë punëtore. Pikërisht, punëdhënësit kërkojnë fleksibilitet të aftësive dhe fleksibilitet të rrogave. Këto forma u mundësojnë produktivitet dhe profit më të lartë.

NOCIONE KYÇE

PUNËDHËNËS

VEND PUNE

TOP MENAXHER

DREJTOR EKZEKUTIV

MBIKËQYRËS

OPERATIV – REALIZUES

ORAR PUNE

PUNËSIM FLEKSIBIL

FLEKSIBILITET I FUQISË PUNËTORE

PËRMBLEDHJE

Qëllimi final i analizës është strukturimi i llojeve të vendeve punuese dhe zgjedhja e mënyrës më efektive me të cilën mund të kryet puna.

Vendi i punës paraqet hapësirën e caktuar të siguruar me makinat e nevojshme, mjetet, pajisjen dhe mjete tjera me të cilat i punësuar kryen punë të caktuar.

Pronari i një ndërmarrjeje të vogël zakonisht krijon numër më të vogël të vendeve të punës. Thjesht, struktura e vendosur e vendeve të punës, pronarit i mundëson më lehtë të kryen kontrollim të punës. Kur bëhet fjalë për ndërmarrjet e mëdha, udhëheqja dhe organizimi i vendeve të punës janë shumë më të ndërlikuar, që detyrimisht sjell formimin e sektorëve, reparteve, departamenteve, etj.

Puna e top menaxherit (drejtorit gjeneral) është e ndërlikuar dhe përgjegjëse. Ai kujdeset për realizimin e qëllimeve në nivel të tërë organizatës. Top menaxheri është përgjegjës për vendosjen e qëllimeve afatgjate të ndërmarrjes. Menaxherët nga niveli i mesëm kujdesen për punën e sektorëve (funksioneve) të veçantë. Ato vendosin detyra dhe janë përgjegjës për arritjen e qëllimeve afatmesme.

Mbikëqyrësi është përgjegjës për planet afatshkurtra dhe për realizimin e qëllimeve afatshkurtra. Zakonisht ato qëllime janë qëllimet e përgjithshme të cilat duhet ti arrin ndërmarrja. Ato kushtëzojnë përmirësim të rezultateve, përmirësim të kualitetit dhe zvogëlim të shpenzimeve. Gjithashtu, ato shpesh i përfshijnë edhe përmirësimet e marrëdhënieve ndërnjerëzore, sigurinë gjatë punës, etj.

Vendet punues të punëtorëve mund të klasifikohen sipas kritereve të ndryshme: sipas profesionit të punëtorëve, sipas specializimit të punës, sipas numrit të punëtorëve që punojnë në një vend pune, sipas kufizimit të hapësirës punuese, sipas shkallës së mekanizimit të punës, etj.

Fleksibiliteti i fuqisë punuese mund të përcaktohet si aftësi e ndërmarrjes dhe e punëtorëve të saj, për ti përshtatur detyrat punuese ndaj ndryshimeve në kërkesë. Ekzistojnë katër lloje të fleksibilitetit, edhe atë:

- Orar fleksibil i punës;*
- Punësim fleksibil;*
- Rroga fleksibile dhe*
- Organizim fleksibil i punës.*

Pyetje për diskutim:

1. Çka është vendi i punës?
2. Çfarë nënkupton nën analizë të punës dhe vendit të punës?
3. Nga kush varet struktura e vendeve të punës?
4. Cilat janë detyrat e punës së top menaxherit?
5. Prej çka përbëhet puna e menaxherëve të sektorëve?
6. Shpjegoje punën e mbikëqyrësit.
7. Si mund të klasifikohen vendet e punës së punëtorëve?
8. Çka paraqet fuqia fleksibile e punës?
9. Cilat janë format e fleksibilitetit të fuqisë punëtore?
10. Cili është roli i menaxherit në krijimin e fuqisë fleksibile të punës?

5 PROCESI I SIGURIMIT TË KUADROVE DHE PËRZGJEDHJA E KUADROVE PËR VENDE TË LIRA TË PUNËS

PËRMBAJTJA E TEMËS 5:

1. Përshkrim i detyrave punuese të vendeve përkatëse të punës
 - 1.1 Analizë e detyrave punuese dhe dizajnim i punës
 - 1.2 Rëndësia e informatave të fituara me analizë të punës
 - 1.3 Rrotullim dhe zgjerim i punës
 - 1.4 Pasurim i punës
2. Procedura për sigurimin e kuadrit për plotësimin e vendeve të lira të punës
3. Rekrutimi i kuadrove për vendet e lira të punës
 - 3.1 Faktorë nga të cilët varet suksesi i ndërmarrjes
 - 3.2 Burimet e rekrutimit
 - 3.3 Metodatat për rekrutim të jashtëm
4. Përzgjedhja e kuadrove
 - 4.1 Nocioni, qëllimet dhe rëndësia e përzgjedhjes profesionale
 - 4.2 Testimet në procesin e përzgjedhjes
 - 4.3 Intervista në procesin e përzgjedhjes
5. Procesi i paraqitjes së kandidatëve
6. Shkrimi i biografisë - CV
7. Rëndësia e rekomandimeve – referencave të kandidatit
8. Procedura për zgjedhjen e kandidatit të përshtatshëm për vendin e lirë të punës
 - 8.1 Marrëveshja për punë

QËLLIMET E MËSIMIT

Pas leximit të kësaj teme, Ju do mundeni:

- ta kuptoni esencën e analizës, dizajnit, përshkrimit dhe specifikimit të punës;
- të kuptoni si kompanitë sigurojnë kuadro për vendet e lira të punës;
- ta shpjegoni procesin e rekrutimit;
- ta shpjegoni procesin e përzgjedhjes;
- të konkurroni për punësim.

1. PËRSHKRIM I DETYRAVE TË PUNËS, TË VENDEVE PËRKATËSE TË PUNËS

1.1. ANALIZA E DETYRAVE TË PUNËS DHE DIZAJNI I PUNËS

Analiza e punës paraqet proces të mbledhjes së dhënave për vendin e punës, gjegjësisht përcaktim i gjitha elementeve që janë të domosdoshëm për realizim të suksesshëm të detyrave punuese në vendin e punës. Që të mund të realizohen funksionet tjera të menaxhmentit me resurse njerëzore, nevojitet të kryet analizë e punës. Rezultatet nga kjo analizë paraqesin bazament për përcaktimin e kërkesave specifike të vendit të punës sipas realizuesve potencial, si dhe bazament për përcaktimin e sistemit të pagesës.

Dizajnimi i punës paraqet procesin e strukturimit të punës dhe dhënies së detyrave punuese individëve ose realizuesve grupor, për shkak të arritjes së qëllimeve të parapara të kompanisë. Gjatë dizajnit të punës, sillet vendim për atë se kush, ku, pse dhe si do të punon. Rëndësi vendimtare për dizajnimin e suksesshëm të punës ka harmonizimi i qëllimeve të ndërmarrjes me qëllimet e realizuesve. Dy dimensionet më të rëndësishme të punës janë:

- sfera e punës – i dedikohet numrit dhe llojeve të detyrave punuese, cilat duhet ti kryen një realizues.

- përmbajtja e punës – e thekson integrimin nga ana e realizuesit në aspekt të planifikimit, organizimit, ritmit të punës, komunikimeve, etj.

1.2. PËRSHKRIMI I PUNËS DHE SPECIFIKIMI I PUNËSIMIT

Të dhënat e fituara me procesin e analizës së punës paraqesin ndryshore hyrëse për realizimin e aktiviteteve të ndryshme në menaxhimin me resurset njerëzore, edhe atë: përcaktim i punës; redizajnim i punës; rekrutim; përzgjedhje dhe orientim; trajnim i kuadrove; orientim profesional; siguri e të punësuarve; vlerësim i rezultateve nga puna dhe vendosje e sistemit real për llogaritjen e rrogave.

Rezultatet nga analiza e punës prezantohen në formë të shkruar, në formë të përshkrimit dhe specifikimit të punës.

- Përshkrimi i punës përmban të dhëna për emrin e punës, përmbajtjen e punës (grup të aktiviteteve të cilat një realizues duhet ti kryen), vendin e realizimit dhe pajisjen e nevojshme për realizimin e aktiviteteve, detyrat, përgjegjësitë dhe përshkrimin e marrëdhënieve organizative, të nevojshëm për realizimin e punës. *(Për shembull:*

Përshkrim i punës së menaxherit të shitjes: detyrat përfshijnë punësim, trajnim dhe mbikëqyrje të grupeve më të vogla të personelit shitës dhe administrativ, përgjegjësi e plotë për punën e sektorit shitës, etj.)

- Specifikimi i punësimit i potencon karakteristikat e individit, të nevojshëm për realizimin e punës: kompetenca të nevojshme, përgatitje profesioniste dhe përvojë pune të realizuesit. Specifikimi i punës mund të jetë dokument i veçantë, por më shpesh gjendet në kuadër të përshkrimit të punës. *(Për shembull: Specifikimi i punësimit të menaxherit për shitje mund të jetë: “Pozicioni kërkon shkallë të VII të shkollimit; pesë vjet përvojë pune; individ energjik dhe i motivuar, me aftësi mirë të zhvilluar për komunikim...”)*

1.3. QARKULLIMI DHE ZGJERIMI I PUNËS

Pakënaqësia, mungesa e shpeshtë e pajustificuar nga puna dhe fluaktacioni i kuadrove (lënia e punës), në masë të madhe bëhen për shkak të punës monotone dhe rutine. Këto pasoja nga puna ngushtë e specializuar mund të tejkalohen, ndërmjet tjerave, edhe nëpërmjet rrotullimit të punës, që nënkupton shpërngulje periodike të punësuarve nga një në detyrë tjetër, në kuadër të ndonjë procesi të punës. Gjatë asaj, detyrat punuese kanë karakter të ngjashëm dhe kërkojnë shkallë të njëjtë të kualifikimeve. Synimi i kësaj metode nuk është zmadhimi i motivimit për punë, por zgjedhje më e lehtë e problemeve në lidhje me mungesat e shpeshta nga puna dhe fluktuacionin e të punësuarve.

Zgjerimi i volumit të punës ka për qëllim, punëtori të kryen sa më tepër operacione pune të ndryshme, me fjalë tjera, kryet zgjerim i sferës së punës. Zgjerimi nuk e ka kuptimin e thellimit të punës, domethënë puna nuk ndërlikohet. Zgjerimi kryet në horizontale, me bashkimin e operacioneve të punës për realizimin e të cilëve nevojitet nivel i njëjtë i kualifikimeve, por tani nevojitet ritëm i ri i punës. Gjatë asaj, nuk nevojiten kurrfarë ndryshime në planifikimin e punës, as në vendosjen dhe kontrollimin e efektit të punëtorit. Efektet e rrotullimit dhe zgjerimit të punës janë afatshkurtra.

1.4. PASURIMI I PUNËS

Pasurimi i punës realizohet në horizontale dhe në vertikale, gjegjësisht, përveç zgjerimit të sferës së punës, kryet edhe pasurim i përmbajtjes së punës. Në këtë mënyrë, të punësuarve u jepen kompetenca të caktuara në aspekt të sjelljes së vendimeve dhe kontrollimit të kualitetit, domethënë realizuesit dhe grupet punuese fitojnë autonomi më të madhe. Pozitivët e këtij koncepti janë: motivimi i lartë, kualiteti i punës,

kënaqësia nga puna, zvogëlimi i mungesave nga puna, fluktuacioni i ulët. Kjo faktikisht ndodh për shkak se të punësuarit kanë qenë të informuar për rezultatet nga puna e tyre dhe për pavarësinë e tyre, dhe me këtë edhe për përgjegjësinë e fituar.

Në esencën e pasurimit të punës është që punët heterogjene të grupohen në një fushëveprim pune. Për shembull, pune e punëtorit i cili drejton makinën e shtypit mund të pasurohet, nëse zmadhohet autonomia e tij gjatë përcaktimit të normave të punës, gjatë kontrollimit të shpejtësisë së shiritit shtypës ose gjatë punëve me mbikëqyrje më të vogël. Realizuesi, përveç prodhimit (punë e rregullt), bëhet përgjegjës edhe për kontrollimin e kualitetit dhe për planifikimin e mirëmbajtjes, që paraqet ndryshim të mënyrës së rëndomtë të punës. Nëse, nga ana tjetër, ndokush nuk ka ambicie për të përparuar (nuk ndjen nevojë për zhvillim personal, dituri, aftësi dhe zhvillim të talentit), atëherë pasurimi i punës nuk do ti jep rezultatet e dëshiruara.

2. PROCEDURA PËR SIGURIMIN E KUADRIT PËR PLOTËSIMIN E VENDEVE TË LIRA TË PUNËS

Sigurimi i kuadrit – staffing, si procedurë i ndërlikuar në udhëheqjen me resurset njerëzore, përfshin aktivitete të cilat realizohen nga momenti i shpalljes së vendit të lirë të punës, deri tek momenti i firmosjes së marrëveshjes me kandidatin e zgjedhur. Sigurimi i kuadrit nënkupton angazhim dhe socializim të fuqisë së nevojshme punëtore, në mjedisin e brendshëm të kompanisë. Bëhet fjalë për proces interaktiv të harmonizimit të interesave të individit dhe kërkesave të kompanisë, të cilat rezultojnë me krijimin e marrëdhënies së punës. Procedura për sigurimin e kuadrit – staffing, i përfshin këto aktivitete: rekrutim, përzgjedhje dhe orientim.

Rekrutimi si fazë fillestare e procesit të sigurimit të kuadrit nënkupton identifikimin e kuadrove përkatës dhe tërheqjen nga ana e kompanisë. Me rekrutimin formohet grup i kandidatëve, të cilët i plotësojnë kërkesat themelore për punë të caktuar. Në bazë të analizës dhe të dizajnit të punës, bëhet specifikim i saktë i kërkesave të punës. Kompania mund të shfrytëzon burime të brendshme dhe të jashtme për rekrutim, domethënë kandidatë të punësuar në kompani dhe kandidatë jashtë kompanisë.

Përzgjedhja është fazë në procesin e sigurimit të kuadrit, në të cilën nga grupi i kandidatëve të rekrutuar zgjidhen ata të cilët më së tepërmi i përgjigjen kërkesave të parashtruara të punës dhe natyrës së saj. Përzgjedhja varet nga: politika e punësimit të kompanisë, dizajni i punës dhe nga faktorët nga të cilët varet zgjedhja. Kandidatët,

nëpërmjet testimit (të personalitetit, diturisë, aftësive mekanike, etj.), dërgohen në kontrollim të aftësive të tyre.

Orientimi është fazë në të cilën kontrollohet pajtueshmëria e individit me kulturën organizative të kompanisë. Kultura organizative paraqet sistemin e përbashkët të vlerave, rregullave, besimeve, qëndrimeve, motiveve, prirjeve të punësuarve, etj. Rëndësia e orientimit vjen në shprehje pikërisht në marrëdhëniet ndërnjerëzore të kompanisë.

Sigurimi i kuadrit fillon me vendimin për plotësim të vendit të caktuar të lirë. Nëpërmjet aktiviteteve në lidhje me sigurimin e kuadrit, formohet struktura e kuadrit të ndërmarrjes. Pyetjet më të rëndësishme në të cilat duhet të përgjigjet staffing sistemi janë: Sa njerëz të ri duhet të punësohen? Cilat aftësi dhe përvoja pune duhet ti posedojnë kandidatët? Kur dhe në cilën mënyrë do të kryet rekrutimi, riorganizimi dhe shkarkimi i punëtorëve? Si do të zgjidhen njerëzit e vërtetë për secilën punë? Në fund të procesit të sigurimit të kuadrit, kandidatët të cilët sipas kritereve janë më të përshtatshëm për kompaninë, e fitojnë punën, gjegjësisht firmosin marrëveshje për punë.

3. REKRUTIMI I KUADROVE PËR VENDET E LIRA TË PUNËS

3.1. FAKTORËT NGA TË CILËT VARET SUKSESI I REKRUTIMIT

Suksesi i rekrutimit varet nga:

1. Tregu i fuqisë punëtore – përcaktohet si zonë gjeografike në të cilën ndodh bashkëveprim ndërmjet ofertës dhe kërkesës së fuqisë punëtore, nëpërmjet cilës formohet çmimi i punës;

2. Imazhi i ndërmarrjes – drejtpërdrejtë ndikon në numrin e kandidatëve të interesuar, dhe për këtë shkak ndërmarrja duhet të përpilon strategji për përmirësimin e imazhit, me qëllim të rritjes së mundësive për tërheqjen e numrit më të madh të kandidatëve kualitativ;

3. Atraktiviteti i punës – nëse një punë konsiderohet se është e mërzitshme, e rrezikshme, jokreative ose me mundësi të vogla për përparim, atëherë rëndë do të tërheq kandidatë të kualifikuar;

4. Politika e brendshme e ndërmarrjes – nëse në ndërmarrje udhëhiqet politikë për mbështetjen e përparimit të punësuarve, kjo do të ndikon në mënyrë stimuluese dhe

tek kandidatët e brendshëm, edhe të jashtëm;

5. Ndikimi i shtetit – sipas rregullave ligjore të sjella nga ana e shtetit, me të cilat ndalohet diskriminimi sipas cilësdo bazë, punëdhënësi nuk guxon të preferon kandidatë sipas kriterëve që nuk janë të ndërlidhur me punën, sikur: gjinia, dukja fizike, përkatësia religjioze ose etnike.

6. Shpenzimet në lidhje me rekrutimin – paraqesin faktor kufizues për ndërmarrjen. Ndonjëherë shpenzimet duhet të kufizohen në numër relativisht të vogël të kandidatëve, kryet intervista nëpërmjet telefonit ose video-konferencë për kandidatët nga vendet më të largëta.

3.2. BURIMET PËR REKRUTIM

Rekrutimi i kandidatëve mund të kryet nga burime të brendshme ose të jashtme.

Burime të brendshme – Njëri nga burimet më të mira të talentëve janë të punësuarit e ndërmarrjes. Rekrutimi i kandidatëve prej burimeve të brendshme ka disa përparësi: në ndërmarrje janë të njohura anët e mira dhe të këqija të punësuarve, por edhe të punësuarit kanë informata për ndërmarrjen dhe funksionimin e saj, ashtu që mundësia, i punësuarit i ardhshëm të ketë pritje të gabuara dhe të jetë i pakënaqur kur t’ia filloj punës, është e kufizuar në minimum. Gjithashtu, duke e ditur se puna e deriatëhershme e tyre do të merret në konsideratë në vendin e ri punues, të punësuarit janë të motivuar për punë të mirë. Përparësia e radhës është fakti që shfrytëzimi i plotë i mundësive për punësim të njerëzve nga jashtë, e zmadhon profitin e ndërmarrjes.

Ekzistojnë edhe mangësi në angazhimin e kuadrove të brendshëm. Lufta e brendshme për fitim të angazhimit në vendin e ri të punës mundet aq tepër të intensifikohet, sa që negativisht do të reflektohet në moralin dhe rezultatet e punës. Konkursi për vendin e punës në këtë rast është i brendshëm, shpallet në secilin lokacion qendror dhe të punësuarve u jepet afat për paraqitje për vendin e punës. Gjitha fletëparaqitjet, për shkak të evidentimit, dorëzohen në sektorin e kuadrove. Mandej pason biseda e menaxherit me kandidatët potencial. Ai sjell vendim në bazë të rezultateve të treguara në punë, gjatësisë së stazhit në punë dhe kriterëve tjera relevante.

Burime të jashtme – Rekrutimi i jashtëm, domethënë angazhimi i kandidatëve nga jashtë, nevojitet në ndërmarrjet të cilat janë nevojë të madhe për kuadër teknik, me kualifikime të larta ose menaxherik. Gjatë asaj, përparësia themelore është vënia në dispozicion e më tepër talentëve, në krahasim me shfrytëzimin e burimeve të brendshme.

Përparësia e radhës është fakti se të punësuarit nga jashtë mund ti sjellin ndërmarrjes ide dhe perspektiva të reja. Shpesh është më lirë dhe më lehtë të punësohen njerëz me kualifikime të larta dhe udhëheqës nga jashtë, sesa të zhvillohen brenda.

Mungesë e parë e rekrutimit të jashtëm është fakti se tërheqja, kontaktimi dhe vlerësimi i kandidatëve potencial është punë më e rëndë. Kandidatëve prej burimeve të jashtme u nevojitet kohë më e gjatë për përshtatje dhe adaptim. Gjithashtu, angazhimi nga jashtë mund të shkakton probleme moral tek të punësuarit në ndërmarrje, të cilët e kanë konsideruar veten të kualifikuar dhe të përshtatshëm për kryerjen e punës.

3.3. METODAT PËR REKRUTIM TË JASHTËM

Metoda më e përdorur për rekrutim të jashtëm është *shpallja e vendeve të lira të punës*. Shpalljet zakonisht botohen në shtypin ditor ose në disa publikime profesionale, ndërsa medime më rrallë të përdorura janë radio, televizioni dhe tabelat për shpallje. Numër i madh i punëdhënësve angazhojnë *agjenci për punësime*, për shkak të gjetjes së kandidatëve adekuat. Ekzistojnë edhe *agjenci të specializuara për punësime*, të cilat punëdhënësit i angazhojnë për gjetje të ekspertëve kulmor. *Rekrutimi i kandidatëve potencial nga fakultetet* është metodë e përdorur nga ndërmarrjet, për tërheqje të studentëve më të mirë. Numër i madh i studentëve fitojnë punë, nëpërmjet stazhimit të organizuar nga ana e fakulteteve. Metodë e radhës për rekrutim të brendshëm është *metoda e rekomandimit*, ku kompania kërkon nga të punësuarit të rekomandojnë kandidatë të tyre.

Për rekrutimin e jashtëm të kandidatëve shfrytëzohet edhe interneti, edhe atë ueb-faqja e kompanisë. Shpallje të suksesshme janë ato për të cilat ekziston qasje e thjeshtë dhe shfrytëzim i lehtë. On-line aplikimet mund të përmbajnë teste për kandidatët dhe proces të automatizuar të rekrutimit, që bashkë me shpejtësinë dhe çmimin e ulët paraqesin përparësi të mëdha të kësaj metode për punëdhënësit. Ana e keqe e kësaj mënyrë të rekrutimit është se punëdhënësit shpesh fitojnë edhe përgjigje joserioze, si dhe përgjigje nga kandidatë të pakualifikuar.

4. PËRZGJEDHJA E KUADROVE

4.1. NOCIONI, QËLLIMET DHE RËNDËSIA E PËRZGJEDHJES PROFESIONALE

Përzgjedhja profesionale, gjegjësisht përzgjedhja e kuadrove paraqet procesin e përbërë nga më tepër aktivitete, të cilat ndërmerren me qëllim të sjelljes së vendimit për zgjedhje të kandidatit të përshtatshëm, për vendin e caktuar të punës. Departamenti i kuadrove i vlerëson kandidatët, me çka e lehtëson vendimin. Vendimin final për punësim, në pjesën dërmuese të rasteve, e sjell menaxheri.

Përzgjedhja profesionale ka tre qëllime:

- për punën e caktuar të zgjidhet personi që do jetë më i suksesshëm në punë;
- për punën e caktuar të zgjidhet personi që i plotëson kushtet e vendit të punës dhe
- në ndërmarrje të punësohet personi për të cilin ekzistojnë gjasa më të mëdha për zhvillim të shpejtë dhe profesional.

Rëndësia e përzgjedhjes profesionale pasqyrohet në efektet nga përzgjedhja mirë e realizuar, siç janë: shkurtim i periudhës së nevojshme për aftësim profesional, zvogëlim i fluktuacionit të punësuarve, zvogëlim i aksidenteve në vendin e punës, si dhe zmadhim i kënaqësisë nga puna.

Procesi i përzgjedhjes profesionale bazohet në tre inpute: në analizën e punës, në planin e kuadrove të nevojshëm dhe në informacionet për kandidatët. Analiza e punës ofron informacione për përshkrimin e punës, si dhe për aftësitë e nevojshme për vende të caktuara të punës. Plani kuadror siguron informacione për nevojat e kuadrove të reja, ndërsa informacionet për kandidatët duhet të sigurojnë harmonizim të kualifikimeve dhe aftësive të kandidatëve me qëllimet e parapara në plan. Problemet dhe sfidat e përzgjedhjes profesionale burojnë nga koha e kufizuar me të cilën disponon sektori i kuadrove gjatë zgjedhjes së kandidatëve, nga rregullat ligjore të cilat nuk lejojnë diskriminim dhe nga llojllojshmëria më e madhe e fuqisë punëtore.

Procesin e përzgjedhjes e përbëjnë më tepër aktivitete: pranim i lutjeve, testim, intervistë, shqyrtim i rekomandimeve dhe kontrollim i dokumentacionit, vlerësime shëndetësore, bisedë me menaxherin, prezantim i punës dhe sjellje e vendimit për punësim. Për vendet atraktive të punës mund të paraqitet dallim i madh ndërmjet të punësuarve dhe kandidatëve të paraqitur. Për shembull, kompania Tojota ka marrë

120.000 lutje për 1.700 vende të punës në repartin e prodhimit. Raporti 1:70 zakonisht garanton edhe kualitet të caktuar të kandidatëve të pranuar.

4.2. TESTET NË PROCESIN E PËRZGJEDHJES

Me testet standardizohet procedura me të cilën shkaktohet aktivitet i caktuar, ndërsa pastaj, rezultati nga ai aktivitet matet dhe vlerësohet, ashtu që rezultati individual të krahasohet me rezultate e fituara në situatë të ngjashme me persona tjerë. Testi është një lloj i instrumentit matës, i cili duhet të dekorohet me këto karakteristika: besueshmëri, intimitet, ndjeshmëri dhe objektivitet. Qëllimi i testeve është njoftimi i njerëzve, gjegjësisht përcaktim sa më i saktë i karakteristikave të personalitetit të kandidatëve. Përveç testeve me qëllime qartë të paraqitura, ekzistojnë edhe teste me qëllime të fshehta. Testi është i besueshëm nëse rezultatet e tija korrespondojnë me rezultate e mëvonshme që i tregojnë kandidatët e zgjedhur.

Ekzistojnë më tepër lloje të testeve:

- **Teste diturie** – me ndihmën e tyre përcaktohet në çfarë mase hetuesi ka arritur dituri të caktuara në lidhje me punën, gjegjësisht aftësia me të cilën e kryen punën. Testet nuk i masin aftësitë e përgjithshme të kandidatit, por vetëm ato aftësi që janë rezultat i trajnimit dhe mësimi.

- **Teste për aftësi** – i masin karakteristikat që janë parakusht për realizimin e punëve të caktuara. Ato sigurojnë informacione për mundësitë e fshehura dhe të pashfrytëzuara të individit, gjegjësisht për predispozitat e tija për fitim të aftësive dhe diturive të caktuara. Në këtë grup të testeve bien: testet shqisore (teste të shqisave për shikim, dëgjim, dallim të ngjyrave, etj.); teste të inteligjencës (sidomos për vendet e punës për të cilat nevojitet sintetizim mendor të dhënave të ndryshme); teste të aftësive mekanike (me të cilat përcaktohet aftësia e hetuesit për kuptim të principeve mekanike dhe për zgjedhje të problemeve tekniko-teknologjike) dhe teste të aftësive motorike (përcaktohet shkathtësia e duarve, gishtave, shpejtësia e reagimit, etj.).

- **Teste të personalitetit** – me ndihmën e tyre përcaktohen karakteristikat e personalitetit, sjellja emotive, qëndrimet themelore ndaj vetvetes, ndaj të tjerëve dhe ndaj shoqërisë.

- **Teste shëndetësore** – me këto teste përcaktohen mangësitë gjenetike, të cilat paralajmërojnë paraqitjen e sëmundjeve të caktuara, përcillet përzierja e gjakut me materie helmuese kimike, përcaktohet prezenca e virusit AIDS në gjak, etj.

4.3. INTERVISTA NË PROCESIN E PËRZGJEDHJES

Në procesin e përzgjedhjes profesionale, intervista shfrytëzohet si mjet për mbledhjen e informacioneve plotësuese, për parashikim të aftësive të ardhme punuese, por edhe si mjet me të cilin kontrollohet vërtetësia e të dhënave paraprakisht të mbledhura. Mungesa të intervistës janë subjektiviteti, varësia e rezultateve të saja nga përvoja dhe aftësia e personit që e udhëheq intervistën, varësia e efekteve finale nga motivimi i hetuesit, etj.

Suksesi i intervistës varet nga faktorët në vijim:

- hetues – është e rëndësishme dukja e hetuesit, sjellja e tij, mënyra e parashtrimit të pyetjeve, trajnimi i tij për intervistë, posedimi i disa karakteristikave, si: ndershmëri, saktësi, interesim, përshtatshmëri, inteligjencë;
- subjekt – aftësi për vlerësim të drejtë të aftësive dhe karakteristikave personale, vetëkritik në vetëvlerësim, qëndrueshmëri emocionale gjatë intervistës, ndjenja e sikletit gjatë takimit me hetuesin, sidomos në rast të dallimeve të mëdha arsimore, etj.
- procedurë për udhëheqje të intervistës – për arritje të suksesit gjatë intervistës, nevojitet të paraprinë përcaktimi i veçorive, aftësive dhe diturive që vlerësohen, si dhe saktësim i shkallëve dhe niveleve të cilat shfrytëzohen për vlerësim të tyre.

Qëllimet e intervistës janë: fitim i të dhënave të nevojshme për gjatësinë dhe përmbajtjen e përvojës së punës dhe të kualifikimeve të kandidatit, lajmërim i kandidatit për gjërat që do ti punonte në rast të punësimit, theksim i mundësive për zhvillim të mëtutjeshëm profesional dhe zhvillim të marrëdhënieve të mira ndërmjet ndërmarrjes dhe kandidatit, pa marrë parasysh rezultatin e përzgjedhjes.

Ekzistojnë lloje të ndryshme të intervistave. Sipas përmbajtjes dhe rrjedhës së intervistave dallojmë: intervista të lira, sistematike dhe të standardizuara; sipas numrit të personave nga të cilët mblidhen të dhënat, ekzistojnë intervista individuale dhe kolektive; ekzistojnë edhe intervista speciale të dedikuara për përzgjedhje profesionale në dega të veçanta, etj. Teknologjia bashkëkohore mundëson realizim të intervistave telefonike dhe kompjuterike.

Intervistë efektive është ajo e cila mund ti parashikon kualitetet e kandidatit. Kjo është rezultat i pyetjeve mirë të paramenduara, të cilat u parashtrohen gjithë kandidatëve që kanë konkurruar për një vend pune. Kualitete të rëndësishme të kandidatit që intervistohet janë:

- shkollimi dhe përvoja e punës;
- interesi për punë dhe planet për karrierë;

- karakteristikat psikologjike: sjellje, inteligjencë, motivim, etj.;
- përvoja nga intervistat e mëparshme;
- perceptimet për intervistuesin, për punën, për kompaninë, etj.
- sjellja verbale dhe joverbale.

Kriteret themelore për vlerësim të kandidatëve janë:

- dukja dhe mirësjellja;
- përshëndetja dhe njoftimi;
- fjalimi – fjalori (diksioni, të shprehurit);
- sjellja, personaliteti (qetësia, sinqeriteti, temperamentit);
- aftësia për bindje, impresionim (vetëbesim);
- dituri dhe prezantim i aftësive;
- besueshmëri (sinqeritet, konsistencë, saktësi);
- qëllim në karrierë.

5. PROCESI I PARAQITJES SË KANDIDATËVE

Kandidatët e interesuar për vend të caktuar pune, nevojitet deri tek departamenti i kuadrove në kompani të dorëzojnë:

- Lutje
- Biografi profesionale – *Curriculum vitae*
- Letër motivuese – *Cover letter*
- Kopje nga diplomat dhe dokumentet
- Rekomandime
- Vërtetime (mjekësore, gjyqësore)

Nëpërmjet përmbajtjes së këtyre dokumenteve, kandidati do ta paraqes veten dhe profilin e tij profesional, gjegjësisht do të tregojnë:

- Cili/cila është (do ti prezanton anët e fuqishme dhe të dobëta);
- Si dëshiron të jetë;
- Si mund të bëhet;
- Arsimim, kualifikime, specializime dhe aftësi.

Kandidati shkruan biografi profesionale – *curriculum vitae*, që:

- ti thekson përparësitë e tij;
- ti përshkruan shkurtë dhe qartë përvojat dhe aftësitë e tij;
- ti tregon punëdhënësit se është i përshtatshëm për pozitën e punës;
- ta tërheq interesin e punëdhënësit.

Kandidati shkruan letër motivimi – *cover letter*, që:

- ti potencon anët e tija të fuqishme;
- ti thekson aftësitë dhe përvojën e tij;
- ti potencon ato me të cilat do kontribuon për suksesin e ndërmarrjes;
- ti shpjegon dëshirën dhe motivimin për punë në ndërmarrje;
- të dallohet para kandidatëve tjerë;
- ta sfidon interesin e punëdhënësit.

Gjatë plotësimit të dokumenteve të dedikuara për konkurrim në punë, sidomos duhet përkushtuar vëmendje: qartësisë, përmbajtjes, shkrimit, vërtetësisë, argumentimit dhe shkurtësisë së të njëjtave. Nga këto dokumente, punëdhënësi pret ti fiton këto informata:

- vallë dhe sa kandidati i përgjigjet kërkesave të vendit përkatës të punës;
- vallë dhe sa përvoja paraprakisht e fituar është e dobishme për realizimin e punës për të cilën kandidati konkurron;
- vallë kandidati e njeh kompaninë;
- cili është motivi i tij personal për konkurrim në kompaninë, për pozitën e dhënë;
- cilat janë qëllimet dhe synimet profesionale për zhvillim të kandidatit;
- cili do ishte kontributi i tij për zhvillimi e firmës, dhe me çka e njëjta do kontribuonte për zhvillimin e tij.

6. SHKRIMI I BIOGRAFISË – CV

Curriculum Vitae/Biografia e shkurtër

1. MBIEMRI:
2. EMRI:
3. DATA E LINDJES:
4. ADRESA:
5. TELEFON:
6. E-MAIL:
7. NACIONALITETI:
8. GJENDJA MARTESORE:
9. PATENT SHOFERI:
10. ARSIMIMI:

Institucioni	Prej (viti) / deri (viti)	Shkallë ose diploma cilën e posedon

11. AFTËSIA GJUHËSORE:

Shënohen aftësitë gjuhësore me renditje nga 1 deri në 5.
5 është e barabartë me Shkëlqyeshëm.

Gjuha	Lexoj	Flas	Shkruaj

12. AFTËSITË TJERA (për shembull, literaturë kompjuterike, fusha speciale të kompetencave)

13. POZITA E TANISHME:

14. PËRVOJA BRENDË NË FIRMË:

15. KLASIFIKIME KYÇE:

16. DOSJA E PËRVOJËS PROFESIONALE:

Data: nga muaji/viti deri muajin/vitin	
Lokacioni:	
Kompania:	
Pozita:	
Përshkrimi i detyrave dhe përgjegjësi kryesore	

Data: nga muaji/viti deri muajin/vitin	
Lokacioni:	
Kompania:	
Pozita:	
Përshkrimi i detyrave dhe përgjegjësi kryesore	

Data: nga muaji/viti deri muajin/vitin	
Lokacioni:	
Kompania:	
Pozita:	
Përshkrimi i detyrave dhe përgjegjësi kryesore	

17. PUBLIKIME:

Vendi dhe data

FIRMA

7. RËNDËSIA E REKOMANDIMEVE (REFERENCAVE) TË KANDIDATIT

Teknika më e zakonshme dhe më shpesh e përdorur për analizë të kandidatëve të jashtëm për punë janë rekomandimet – referencat. Ato mund të sigurojnë katër lloje të informatave për kandidatin:

- histori arsimore dhe punuese të kandidatit;
- kompetenca të karakterit dhe njerëzore;
- aftësi të kandidati për kryerje të punës;
- dëshirë të punëdhënësit paraprak ose ekzistues, që kandidati ta fiton punën.

Rekomandimi për kandidatin është i rëndësishëm dhe i dobishëm vetëm nëse:

- personi që e jep ka pasur mundësi përkatëse ta vëzhgon kandidatin në “situata relevante të punës”;
- personi që e jep është kompetent të vlerëson aftësinë punuese të kandidatit;
- ai mund ti shpreh karakteristikat në mënyrë që do ishte e rëndësishme për punëdhënësin;
- personi që e jep rekomandimin është tërësisht i sinqertë.

Për fat të keq, përvojat tregojnë se në shkrimin e rekomandimeve ekziston pak objektivitet dhe paanshmëri, prandaj nga këtu edhe dobia e vogël prej rekomandimeve të shkruara. Mirëpo, hulumtimet e fundit tregojnë se rekomandimet, për të pasur rëndësi dhe të jenë të dobishme për punëdhënësin, do të duhej ti përmbanin këto informata:

- Shkallën e afërsisë të atij që e shkruan rekomandimin me kandidatin – sa kohë e njeh dhe sa kohë në javë e ka vëzhguar;
- Shkallën e njohjes së punës për të cilën kandidati konkurren nga ana e autorit të rekomandimit;
- Shembuj specifik të veprimit dhe reagimit: qëllimet e arritura, aftësitë e treguara dhe shkallën e bashkëpunimit me kolegët;
- Individët ose grupet me të cilët kryet krahasimi i kandidatit.

Kur punëdhënësi kërkon informata për kandidatin nëpërmjet rekomandimit, duhet pasur parasysh këtë:

- të kërkojnë vetëm informatat në lidhje me punën;
- të mos ndërhyhet në personalitetin e kandidatit;
- nëse është e mundur, të shfrytëzohen të dhëna publike për vlerësimin e sjelljes në punë ose sjelljen personale, si për shembull: të dhëna gjyqësore, të dhëna nga bankat, kompensime (dëme), etj.;
- të sigurohet prej kandidatit pajtueshmëri e shkruar për shënim të rekomandimit, para se i njëjti të fillohet.

8. PROCEDURA PËR ZGJEDHJEN E KANDIDATIT TË PËRSHTATSHËM PËR VENDIN E LIRË TË PUNËS

Rëndësia e zgjedhjes së mirë të njerëzve për nevojat e kompanisë është evidente, ndërsa pasojat e zgjedhjes së gabuar janë të shumëfishta, si nga aspekti financiar, ashtu edhe nga ai psikologjik. Pasojat nga zgjedhja e gabuar i dedikohen ndërmarrjes dhe individit.

Duhet bërë përpjekje që zgjedhja të lirohet nga parregullsitë e shumta: korrupsionim i anëtarëve të komisionit, diskriminim dhe subjektivitet i paramenduar, rezultate të fiksuara dhe sjellje e vendimit para vetë procesit të përzgjedhjes. Shpesh herë, procesi i përzgjedhjes zbatohet vetëm formalisht, me çka kandidatët nuk janë me drejta të barabarta.

Me qëllim të përsosjes të procesit të përzgjedhjes, nevojitet përcjellja e rezultateve të cilat i arrijnë kandidatët e zgjedhur, që të shqyrtohet relacioni ndërmjet rezultateve të procesit të përzgjedhjes dhe aftësive punuese. Të rëndësishme janë edhe informacionet për kënaqësinë nga puna e kandidatit të punësuar, mungesën e tij nga puna, efektin e punës dhe informacione të tilla, të cilat referojnë për suksesin e procesit të përzgjedhjes dhe zgjedhjen e personave të përshtatshëm për vendet e lira të punës.

Kandidatit i cili është zgjedhur për plotësimin e vendit të caktuar të punës, punëdhënësi i dërgon lajmërim të shkurtër, i cili mund të realizohet edhe nëpërmjet telefonit. Sjellja etike nënkupton që kandidati të merr përgjigje, qoftë ajo edhe negative. Përgjigja nuk duhet të jetë dekurajuese ose nënçmuese. Dokumentet duhet ti kthehen kandidatit.

Pas përfundimit të procedurës për pranim, punëdhënësi firmos vendim për emërim të secilit të punësuar. Mandej nënshkruhet marrëveshje për punë ndërmjet punëdhënësit dhe të punësuarit. Deri në Agjencinë për punësim duhet të paraqiten këto dokumente: vendimi për pranim të punësuarit (VPP); formularët M-1 dhe M-2. Deri në Fondin për sigurim pensional dhe invalidor paraqiten: formularët M-1 dhe M-2, si dhe formular ZO-1 (Aplikim për sigurim social dhe pensional).

8.1. MARRËVESHJA (KONTRATA) PËR PUNË

Në bazë të nenit 14 dhe 16 nga Ligji për marrëdhënie pune (“Gazeta zyrtare e RM” nr. 80/93), punëdhënësi _____

nga _____ rruga _____ nr. _____ numër të amzës _____

_____ komuna _____ dhe punëtori _____

_____ nga _____ rruga _____ nr. _____

_____ numër të letërnjoftimit _____ numër të amzës _____ komuna _____

_____ në datën _____ v. 200__ e firmosën këtë:

MARRËVESHJE PËR PUNË

Neni 1

Me këtë marrëveshje rregullohen të drejtat, obligimet dhe përgjegjësitë nga marrëdhënia e punës ndërmjet punëdhënësit dhe punëtorit. Punëtori ka firmosur marrëveshje pune në kohë të pacaktuar në datën _____ v. 200__.

Punëtori firmos marrëdhënie pune në kohë të caktuar për shkak të volumit të zmadhuar të punës, për punë sezonale, për zëvendësim të punëtorit që mungon _____ për mbarim të projektit _____ duke

filluar nga _____ v. 200__ deri në _____ v. 200__.

Punëtori firmos marrëdhënie pune si stazhier në kohëzgjatje prej _____ muajsh.

Neni 2

Marrëdhënien e punës, punëtori e firmos për punë në vendin e punës _____, për të cilin detyrat punuese janë të përcaktuara dhe të përshkruara në aktin për sistematizim të vendeve punuese të punëdhënësit dhe është përcaktuar shkallë _____ e përgatitjes profesionale me përvojë pune prej _____ viteve.

Punëtori, detyrat punuese do ti kryen në _____ në _____.

Neni 3

Punëdhënësi ia beson punëtorit, ndërsa punëtori e pranon realizimin e punëve në vendin e punës nga neni 2 i kësaj marrëveshjeje.

Neni 4

Punëtori i pranon obligimet që burojnë nga Ligji për marrëdhënie pune, rregullat ligjore, marrëveshjen kolektive, Statutin dhe aktet e punëdhënësit, e sidomos:

- punët ti kryen me ndërgjegje, në kohë dhe në mënyrë cilësore, ndërsa mjetet e punës ti përdor në mënyrë ekonomike dhe përgjegjëse, dhe ti realizon pozitivisht rezultatet në punë;

- të përmbahet ndaj orarit të caktuar punues dhe masave të caktuara për mbrojtje gjatë punës;

- ti respekton aktet, urdhrat, udhëzimet dhe vendimet e përgjithshme dhe individuale të punëdhënësit, udhëheqësit të drejtpërdrejtë dhe të organeve udhëheqëse;

- drejtë dhe me ndërgjegje të sillet ndaj klientëve dhe punëtorëve të tjerë, me sjelljen e tij ta ruan autoritetin e punëdhënësit, ta ruan sekretin punues dhe profesional.

Neni 5

Punëtori i pranon obligimet që burojnë nga Ligji për marrëdhënie pune, rregullat ligjore, marrëveshjen kolektive, Statutin dhe aktet e punëdhënësit, e sidomos:

- punëtorin ta vendos në vendin e punës për të cilin është zgjedhur;
- t'ia siguron kushtet e nevojshme punuese për realizimin e detyrave punuese të ndërmarra;
- ti siguron orar punues të caktuar, pushime dhe mungesa nga puna, mjete të përcaktuara mbrojtëse gjatë punës, si dhe kushte dhe të drejta tjera nga marrëdhënia e punës, në pajtueshmëri me Ligjin dhe marrëveshjen kolektive;
- ti siguron pagesë të rregullt mujore të rrogës mujore, në vlerë prej _____ poenëve dhe
- pagesë të shtesave, kompensimeve dhe të ardhurave në pajtueshmëri me ligjin, marrëveshjen kolektive dhe akteve personale;
- ti siguron pjesëmarrje në shpërndarjen e fitimit – dividendës, varësisht prej rezultateve të arritura nga puna.

Neni 6

Në rast të nevojës, punëtori pajtohet të vendoset në secilin vend pune që i përgjigjet shkallës së përgatitjes profesionale të tij.

Neni 7

Kjo marrëveshje mund të abrogohet me marrëveshje të palëve edhe para skadimit të kohës për të cilën është arritur, me largim të njëanshëm nga punëtori ose punëdhënësi, në pajtueshmëri me Ligjin, marrëveshjen kolektive dhe aktet e punëdhënësit, ose ndalon së ekzistuar pas skadimit të kohës për të cilën është firmosur.

Neni 8

Marrëveshja është arritur në 5 (pesë) ekzemplar të njëjtë, nga të cilët një është për punëtorin, ndërsa tjerat për punëdhënësin.

Neni 9

Kjo marrëveshje verifikohet në departamentin e kuadrove në kuadër të _____ në _____.

Punëtor,

Punëdhënësi,

NOCIONE KYÇE:

DIZAJN I PUNËS
SPECIFIKIM I PUNËS
REKRUTIM
PËRZGJEDHJE
TEST
INTERVISTË
BIOGRAFI PROFESIONALE
LETËV MOTIVIMI
MARRËVESHJE PËR PUNË

PËRMBLEDHJE:

Analiza e punës paraqet proces të mbledhjes së dhënave për vendin e punës, gjegjësisht përcaktim i gjitha elementeve që janë të domosdoshëm për realizim të suksesshëm të detyrave punuese në vendin e punës. Dizajnimi i punës paraqet procesin e strukturimit të punës dhe dhënies së detyrave punuese individëve ose realizuesve grupor, për shkak të arritjes së qëllimeve të parapara të kompanisë. Rezultatet nga analiza e punës prezantohen në formë të shkruar, në formë të përshkrimit dhe specifikimit të punës.

Sigurimi i kuadrit – staffing, si procedurë i ndërlikuar në udhëheqjen me resurset njerëzore, përfshin aktivitete të cilat realizohen nga momenti i shpalljes së vendit të lirë të punës, deri tek momenti i firmosjes së marrëveshjes me kandidatin e zgjedhur. Rekrutimi i kandidatëve mund të kryet nga burime të brendshme ose të jashtme. Metoda më e përdorur për rekrutim të jashtëm është shpallja e vendeve të lira të punës.

Përzgjedhja profesionale, gjegjësisht përzgjedhja e kuadrove paraqet procesin e përbërë nga më tepër aktivitete, të cilat ndërmerren me qëllim të sjelljes së vendimit për zgjedhje të kandidatit të përshtatshëm, për vendin e caktuar të punës. Qëllimi i testeve është njoftimi i njerëzve, gjegjësisht përcaktim sa më i saktë i karakteristikave të personalitetit të kandidatëve. Në procesin e përzgjedhjes profesionale, intervista shfrytëzohet si mjet për mbledhjen e informacioneve plotësuese, për parashikim të aftësive të ardhme punuese, por edhe si mjet me të cilin kontrollohet vërtetësia e të dhënave parapraakisht të mbledhura, për përcaktim më të saktë të karakteristikave të caktuara të personalitetit të kandidatëve.

Kandidatët e interesuar për vend të caktuar pune, nevojitet deri tek departamenti i kuadrove në kompani të dorëzojnë: lutje, biografi profesionale, letër motivimi, kopje nga diplomat dhe dokumentet, artikuj, vërtetime, etj. Teknika më e zakonshme dhe më shpesh e përdorur për analizë të kandidatëve të jashtëm për punë janë rekomandimet – referencat.

Rëndësia e zgjedhjes së mirë të njerëzve për nevojat e kompanisë është evidente, ndërsa pasojat e zgjedhjes së gabuar janë të shumëfishta, si nga aspekti financiar, ashtu edhe nga ai psikologjik.

Pyetje për kontrollimin e diturisë:

1. Shpjegoi dy dimensionet më të rëndësishme të punës.
2. Çfarë nënkupton nën përshkrim dhe specifikim të punës?
3. Pse kryet rrotullimi, zgjerimi dhe pasurimi i punës?
4. Cilat aktivitete i përfshin procesi i sigurimit të kuadrit?
5. Shpjegoi burimet për rekrutim të kuadrove.
6. Cilat janë qëllimet e përzgjedhjes profesionale?
7. Shpjegoje dallimin ndërmjet testit dhe intervistës.
8. Shpjegoje rëndësinë e përzgjedhjes.
9. Cilat dokumente duhet të dorëzohen gjatë konkurrimit për punësim?

LITERATURA

1. A. Hoxhiç – “Fleksibilizimi i procesit të punës”, Instituti për hulumtime shoqërore, Zagreb v. 2005
2. B. Nenevski, V. Stojanova dhe A. Josifovska – “Zhvillimi i ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme dhe zvogëlimi i papunësisë në R. e Maqedonisë”, Fondacioni “Fridrih Ebert” – Zyra Shkup, v. 1997
3. B. Strezoski – “Menaxhment dhe biznes”, Prosvetno dello – Shkup, v. 2000
4. B. Shuklev – “Menaxhment”, Fakulteti ekonomik Shkup, v. 1999
5. B. Shuklev – “Menaxhment i biznesit të vogël”, Shkup, v. 2006
6. B. Shuklev – “Bazat e menaxhmentit”, Fakulteti ekonomik, Shkup, v. 2007
7. B. Shuklev – “Menaxhmenti i biznesit të vogël”, Fakulteti ekonomik, v. 2008
8. Verhuel, I., et. al.: Explaining Female and Male Entrepreneurship at the Country Level
9. B. Bogicevic Milikic – Menaxhment i resurseve njerëzore, Beograd, v. 2006
10. G. A. Cole – Management, Theory and Practice – London 1996
11. Grilo, I., and Thurik A.: Entrepreneurial Engagement Levels in EU, International Journal of Entrepreneurship Education, 2005
12. Grup autorësh – “Ndërmarrjet e vogla në zhvillimin e R. së Maqedonisë”, Instituti ekonomik, Shkup, v. 2002
13. Grup autorësh – “Biznesi në praktikë”, Manastir, v. 2002
14. D. Eftimoski, S. K. Vellkova, Z. Zlatkovski – “Biznes dhe sipërmarrje”, MASH, Shkup, v. 2009
15. D. Pandev – “Udhërrëfyes për sipërmarrjen dhe biznesin e vogël”, Instituti ekonomik, Shkup, v. 2000
16. D. Dimkovski – “Principet e ekonomisë në ndërmarrjet”, Prilep, v. 2000
17. D. Sekston, N. B. Apton, C. Smileski, D. Jankoski – “Sipërmarrje”, Shkup, v. 1994
18. David Campbell – “Business”, London, 1994
19. David Robinson: “The Naked Entrepreneur”, Kogan Page Ltd, London, 1991
20. D. Stenhoff – “Small business management Fundamentals”, New York, 1988
21. D. Kuratko & R. Hodgetts – “Entrepreneurship”: A contemporaru approach, Fort Worth: Harcourt College Publishers, 1986
22. D. Kirby: “Entrepreneurship Education”: Can Business Schools Meet the Challenge?, International Council from Small Business, 47th World Conference, San Juan, Puerto Rico, 2002
23. Discussion Paper on Entrepreneurship, Growth and Public Policy, Max Planck Institute of Economics, 2005
24. European Agency for Reconstruction, “Small Enterprise Development in Republic of Macedonia”, 2007
25. Ligji për marrëdhënie pune – Gazeta zyrtare e R. së Maqedonisë, nr. 106, v. 2008
26. Përmbledhje e punimeve – “Zhvillim ekonomik afarist dhe ekonomik, biznese familjare dhe unifikim”, Instituti ekonomik – Shkup, Shoqata për zhvillim të qëndrueshëm – Shkup, Fondacioni “Fridrih Ebert”, Zyra Shkup, v. 2003

27. Shoqata e juristëve nga biznesi i R. së Maqedonisë – “Udhërrëfyes biznesi”, Shkup, v. 2001
28. Z. Popovska, “Udhëheqje me sistemet”, Fakulteti ekonomike, Shkup, v. 2006
29. Kis “Faktori njeri – elementi më i rëndësishëm i strukturës organizative”, EKONOMIJA, Zagreb, v. 2007
30. Lj. Drakulevski – “Udhëheqja”, Fakulteti ekonomik, Shkup, v. 1999
31. “Doracak marketingu për bizneset e vogla dhe të mesme” – KOSMO – Qendra inovative, Shkup, v. 2004
32. Materiale për trajnim të menaxherëve në shitjen me pakicë” – DETRA – Institut për menaxhment, Shkup, 2002
33. Material mësimi – “Trajnim mbikëqyrës i kontrolluesve” - DETRA – Institut për menaxhment, Shkup, 2004
34. P. Drucker – “Our Enterpreneurial Ekonomy”, Economic Impact; Washington, 1984.
35. Paul Samuelson ,William Nordhaus “EKONOMIA”, Zagreb, v. 1992
36. R. Dobre – “Sipërmarrja”, Shkolla e Zarës, Zarë, v. 2006
37. S. K. Vellkova, Z. Zlatkovski – “Bazat e biznesit 1”, Prosvetno dello, Shkup, v. 2006
38. S. K. Vellkova, Z. Zlatkovski – “Bazat e biznesit 2”, Prosvetno dello, Shkup, v. 2007
39. S. K. Vellkova, D. Eftimosku, Z. Zlatkovski – “Biznes për maturantë”, Prosvetno dello, Shkup, v. 2008
40. T. Krlev – “Menaxhmenti industrial 1 dhe 2”, Prosvetno dello, Shkup, v. 1992
41. T. Fiti dhe grup autorësh – “Ekonomia”, Shkup, v. 1997
42. T. Fiti, V. Filipovski – “Bazat e mikroekonomisë”, Shkup, 1999
43. T. Fiti dhe V. H. Markovska – “Small Business Development and Privatization in Republic of Macedonia”, Shkup, v. 1995
44. T. Fiti dhe V. H. Markovska - “Sipërmarrje dhe menaxhment sipërmarrës”, Fakulteti ekonomik, Shkup, v. 1994
45. T. Fiti - “Bazat e ekonomisë”, Fakulteti ekonomik, Shkup, v. 1994
46. T. Fiti – “Makroekonomia”, Fakulteti ekonomik, Shkup, v. 2004
47. Hisrich R., D. and Peters M., P.: Entrepreneurship, fifth edition, McGraw-Hill, 2002
48. Cascio, W.F. “Managing Human Resources” - New York 1989
49. Carter S., and Jones - Evans D.: Enterprise and Small Business, Prentice Hall, 2000
50. C. Smilevski – “Sfida dhe mjeshtëria e ndryshimeve organizative”, DETRA – Institut për menaxhment, Shkup, 2000
51. C. Smilevski – “Mbikëqyrje 1 dhe 2”, DETRA – Institut për menaxhment, Shkup, 1998
52. Waldinger, R., and Bozorgmehr, M. : Ethnic Los Angeles. New York: Sage 1996.
53. W. Berstein - ”Shpërndarës integruet i mjeteve”, K. H. V. i R. së Maqedonisë, v. 2002
54. W. Pride, R. Hughes and J. Kapoor – “Business”, U.S.A., 1996;
55. www.crm.org.mk
56. www.bizmove.com