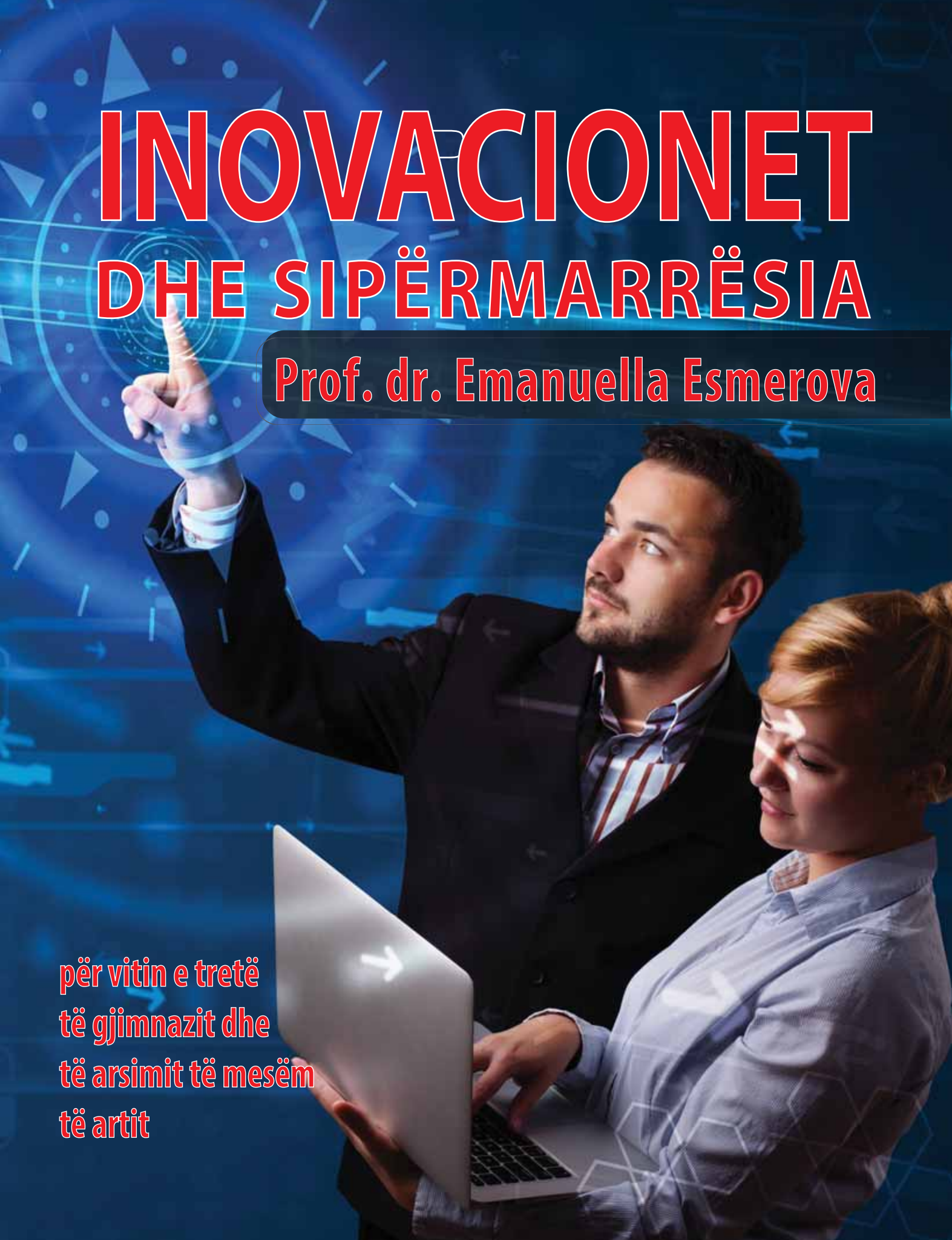
INOVACIONET
DHE SIPËRMARRËSIA

Prof. dr. Emanuella Esmerova



për vitin e tretë
të gjimnazit dhe
të arsimit të mesëm
të artit

Prof. dr. Emanuella Esmerova

INOVACIONET DHE SIPËRMARRËSIA

për vitin e tretë të gjimnazit
dhe të arsimit të mesëm të artit

Autore:
Prof. dr. Emanuella Esmerova

Recensentë:
Prof. dr. Lupço Stojçevski, kryetar
Universiteti Evropian – Shkup

Prof. Violeta Nestorovska, anëtare
SHMEJQSH "Vasil Antevski Dren" – Shkup

Prof. Nexhdete Aliti, anëtare
SHMQSH "Arseni Jovkov" – Shkup

Titulli i botimit origjinal:
ИНОВАЦИИ И ПРЕТПРИЕМНИШТВО за трета година за гимназиско и средно уметничко образование

Botues:
Ministria e Arsimit dhe Shkencës e Republikës së Maqedonisë së Veriut
Rr. "Shën Kirli dhe Metodi", nr. 54, 1000 – Shkup

Përktheu nga gjuha maqedone:
Mr. Shpresa Ismaili

Lektor:
Mavie Mehmeti

Redaktor profesional i botimit në gjuhën shqipe:
Abil Baush

Realizimi teknik:
Arbëria Design (Gavrilo Angeloski)

Ilustrues:
Dejan D. Nikollovski

Vendi dhe viti i botimit:
Shkup, 2022

Me vendim për miratim të tekstit shkollor Inovacione dhe sipërmarrësi për vitin e tretë të gjimnazit dhe të arsimit të mesëm të artit, nr. 23-1385/1 të datës 10.11.2015 të miratuar nga Komisioni nacional për tekste shkollore dhe Vendim nr. 07-7218 të datës 05.05.2021, për të miratuar vlefshmërinë e Vendimit për miratim dhe përdorim të tekstit shkollor.

CIP - Каталогизација во публикација
Национална и универзитетска библиотека "Св. Климент Охридски", Скопје

334.722(075.3)
001.895(075.3)

ESMEROVA, Emanuella
Inovacionet dhe sipërmarrësia për vitin e tretë të gjimnazit dhe të arsimit të mesëm të artit [Електронски извор] / Emanuella Esmerova ; [përktheu nga gjuha maqedone Shpresa Ismaili]. - Shkup : Ministria për arsim dhe shkencë e Republikës së Maqedonisë së Veriut, 2022

Начин на пристапување (URL):
https://www.e-ucebnici.mon.gov.mk/pdf/Inovaciipretprie._1_albanski.pdf.
- Превод на делото: Иновации и претприемништво за трета година за гимназиско и средно уметничко образование. - Текст во ПДФ формат, содржи 134 стр., илустр. - Наслов преземен од екранот. - Опис на изворот на ден 16.08.2022. - Фусноти кон текстот.
- Библиографија кон главите

ISBN 978-608-273-070-7

COBISS.MK-ID 57983749

PARATHËNIE

Të dashur nxënës të gjimnazit dhe të arsimit të mesëm të artit

Koncepti i ri i biznesit që ofrohet në këtë tekst shkollor, është i realizuar plotësisht sipas programit mësimorë të Ministrisë së Arsimit dhe Shkencës nga viti 2015, është shkëndija që inkurajon procesin e inovacionit dhe edukimit të ideve sipërmarrëse duke zbatuar në teorinë dhe praktikën tuaj të jetesës dhe duke u angazhuar në fushën e inovacionit dhe sipërmarrësisë në botën globale të bizneset. Nëpërmjet këtij libri do të shihni sipërmarrësinë moderne përmes praktikës si inovacioneve, financave, ideve të biznesit, prezantimi i formave të reja të menaxhimit inovativ në mënyrë që të jeni më të orientuar ekonomikisht gjatë gjithë jetës suaj për të prodhuar mallra dhe vendosjen e tyre në tregun vendas dhe ndërkombëtar ose për të ofruar shërbime konkurruese si brenda dhe jashtë vendit.

Një sipërmarrës i suksesshëm është i gatshëm të marrë rreziqe, është i motivuar të ketë sukses, nuk dekurajohet nga dështimi dhe është i vendosur të jetë një hap përpara konkurrencës. Përmes këtij libri dhe teorisë dhe praktikës së ofruar do të bëheni sipërmarrës konkurrues dhe potencial në ekonominë e Maqedonisë së Veriut dhe më gjerë. Motori i rritjes ekonomike është sektori privat, ndërsa shtylla dhe shtytësi i sektorit privat janë sipërmarrësit me kompetenca sipërmarrëse dhe menaxheriale. Por, për të pasur rritje të qëndrueshme ekonomike në nivel mikro dhe makro, duhet të krijojmë një shoqëri inovative sipërmarrëse të Maqedonisë më të mirë dhe më konkurruese. Shoqëria jonë sipërmarrëse duhet të bazohet në kreativitet, inovacion dhe marrja e rrezikut që çon në zbatimin e ideve të reja dhe të guximshme. Zbatimi i këtyre ideve dhe ideve të reja që do të dalin nga ju të dashur nxënës të gjimnazit dhe arsimit të mesëm të artit do t'i hapë rrugën industrive të reja, do të rrisë produktivitetin teknologjik dhe do të gjenerojë rritje ekonomike të qëndrueshme dhe afatgjatë së pari për ekonominë e Maqedonisë së Veriut dhe më gjerë.

Është veçanërisht e rëndësishme për Republikën e Maqedonisë që të investojë në zhvillimin e sipërmarrësisë dhe menaxhimit të cilësisë në nivel institucional, si dhe në zhvillimin e kulturës së tek të rinjtë, duke pasur parasysh faktin se sipërmarrjet e vogla dhe të mesme kanë peshë të konsiderueshme në produktin e brendshëm bruto (PBB) dhe tregtinë e jashtme, kurse punësojnë një përqindje të madhe të fuqisë punëtore në vendin tonë. Sipërmarrjet e vogla dhe të mesme në të cilat mund të punësoheni ndihmojnë zhvillimin ekonomik. Kur e bazojnë avantazhin e tyre konkurrues në njohuri, siç është rasti me ekonominë e dijes, inovacioni dhe kreativiteti bëhen një faktor vendimtar në aktivitetin ekonomik, pasi njohuritë priren të zhvillohen në një kontekst real.Me shumë respekt për ju, të dashur nxënës, po ju dedikoj këtë libër shkollor unik të punuar sipas standardeve dhe përvojave botërore dhe të përshtatur me kushtet dhe ekonominë e Maqedonisë së Veriut si dhe sistemin e arsimit të mesëm.

nga autorja

Përmbajtja

KAPITULLI 1.MENAXHIMI I PROCESEVE KREATIVE DHE INOVACIONI 3

1. PËRCAKTIMI I MENAXHIMIT 5
2. FUNKSIONET THEMELORE TË MENAXHIMIT 6
3. NIVELET E MENAXHIMIT DHE HIERARKISË 6
   - 3.1 Menaxhmenti i lartë 7
   - 3.2 Menaxhmenti i mesëm 7
   - 3.3 Menaxhmenti i ulët 7
   - 3.4 Mbikëqyrësi / udhëzues 7
   - 3.5 Anëtarë të tjerë vartës 7
4. STILET NË MENAXHIM DHE PRAKTIKËN E TYRE 8
   - 4.1 Stili autokratik 9
   - 4.2 Stili dashamirës 9
   - 4.3 Stili konsultativ 9
   - 4.4 Stili pjesëmarrës 10
   - 4.5 Konsensusi ose stili demokratik 10
   - 4.6 Laissez-faire ose stil liberal 10
5. DETYRAT KRYESORE PËR DREJTIMIN E BIZNESIT 11
   - 5.1 Marketingu 11
   - 5.2 Prodhimi 12
     - 5.2.1 MRP II – planifikimi afatshkurtër i prodhimit 13
     - 5.2.2 MRP II – krijimi i porosive dhe pasqyra e furnitorëve 13
     - 5.2.3 MRP II – krijimi i urdhrave të punës nga plani afatshkurtër 13
   - 5.3 Menaxhimi dhe burimet njerëzore 14
   - 5.4 Planifikimi dhe analiza financiare 15
   - 5.5 Rregullimi ligjor për biznesin 16
6. INOVACIONI, PROCESI DHE LLOJET E INOVACIONIT 19
   - 6.1 Inovacioni 19
   - 6.2 Procesi i inovacionit 20
   - 6.3 Llojet e inovacionit 22
7. EFEKTET, RREZIKU I INOVACIONIT DHE PROCESI MENAXHERIAL I INOVACIONIT 27
   - 7.1 Efektet e inovacionit 27
   - 7.2 Rreziku prej inovacionit 28
   - 7.3 Procesi i inovacionit menaxherial 29

SHEMBUJ NGA PRAKTIKA E PËRDITSHME 31
- Shembulli 1 – Teknika pa prekje 31
- Shembulli 2 – Ekrani 3D 31

USHTRIME 1 33

USHTRIME 2 35

Literatura e shfrytëzuar 36

KAPITULLI 2.FILLIMI I DILEMËS SË BIZNESIT 37

1. DILEMA QË SHFAQEN PËR FILLIMIN E BIZNESIT TUAJ 39
2. HAPJA E BIZNESIT PËRMES THEMELUSVE DHE DOBISHMËRIA E TËRHEQJES SË TYRE 41
3. KRIJIMI I MARRËDHËNIEVE ME BASHKËTHEMELUESIT – FAMILJA, MIQT, TË HUAJT DHE PERSONA TJERË 43
4. DILEMA LIDHUR ME BASHKËTHEMELUESIT 46
5. LLOJET E INVESTITORËVE NË FAZA TË NDRYSHME TË ZHVILLIMIT 47
6. SHOQËRITË TREGTARE DHE FORMAT 48
   - 6.1 Shoqëria tregtare publike 49
   - 6.2 Shoqëria e kufizuar 49
   - 6.3 Shoqëria komandite me aksione 49
   - 6.4 Shoqëria me përgjegjësi të kufizuar 49
   - 6.5 Shoqëria aksionare 49
   - 6.6 Shoqëria e huaj tregtare 50
7. EKIPI DHE KUPTIMI E PUNA NË EKIP 51
   - 7.1 Fazat në ndërtimin e ekipit 53
   - 7.2 Sinergjia në ekip 53
   - 7.3 Rolet në ekip 55

SHEMBUJ 56

Shembulli 1 – Një studim i menaxhimit të suksesshëm (doja të prodhoja, punësoja dhe ia dola 56
Shembulli 2 – Doreza sezonale 57

USHTRIME 57

Literatura e shfrytëzuar 60

KAPITULLI 3. ZHVILLIMI DHE TESTIMI I MODELIT TË BIZNESIT 62

1. BIZNES MODELI 64
2. LLOJET E BIZNES MODELIT 67
   - 2.1 Majkëll Shumaher (Michael Schumacher), shofer i Formula 1 67
   - 2.2 Biznes modeli në internet 68
   - 2.3 Ndërmjetësimi 68
3. LLOJET E BIZNES MODELIT NË TREGTINË ELEKTRONIKE NË BOTËN E BIZNESIT 69
4. ZBATIMI I TESTIMIT TË HIPOTEZËS SË BIZNES MODELIT 70
   - 4.1 Hipoteza e përgjithshme 70
   - 4.2 Hipoteza të veçanta dhe individuale 70
   - 4.3 Variablat e kërkimit 71
   - 4.4 Variablat e pavarura të hulumtimit 71
   - 4.5 Variablat e varura të kërkimit 71
5. RISTRUKTURIMI I KONCEPTIT E BIZNES MODELIT 71
6. KRIJIMI I NJË KONCEPTIT TË ZHVILLIMIT TË QËNDRUESHËM BIZNESI 73

7. TESTIMI I BIZNES MODELIT 75
8. DIZAJNI I TESTIMIT TË BIZNES MODELIT 76
PYETJE 79
USHTRIME 79
Literatura e shfrytëzuar 81

KAPITULLI 4.MENAXHIMI I BURIMEVE NË BIZNES 85

1. PLANIFIKIMI I BURIMEVE TË KËRKUARA 87
2. MENAXHIMI DHE PLANIFIKIMI I BURIMEVE ME PËRDORIM RACIONAL 89
3. PËRDORIMI RACIONAL DHE INOVATIV I BURIMEVE 90
4. INOVACIONI I PROCESEVE TË BIZNESIT DHE KONCEPTIT TË BIZNESIT 91
5. MENAXHIMI I CILËSISË 93
   5.1 Versioni i ISO 9000 i vitit 1987 95
   5.2 Versioni i ISO 9000 i vitit 1994 95
   5.3 Versioni i ISO 9000 i vitit 2000 95
6. PARIMET E CILËSISË QË ÇON NË PËRMIRËSIMIN E CILËSISË 95
7. MENAXHIMI I BURIMEVE NJERËZORE 97
8. FUNKSIONET E MENAXHIMIT DHE KUPTIMI I BURIMEVE NJERËZORE 100

STUDIMET MODERNE TË RASTEVE 102
   Menaxhimi i cilësisë 102
   Studimi i aplikueshëm 102
   Rast studimi: Motivimi për menaxhimin e burimeve 103
USHTRIME I
Literatura e shfrytëzuar 107

KAPITULLI 5.ZHVILLIMI DHE PROMOVIMI I BIZNESIT 108

1. MIKSI PROMOCIONALE 110
2. FORMAT E PROMOVIMIT 111
   2.1 Propaganda ekonomike 112
   2.2 Promovimi i shitjeve 113
   2.3 Promovimi i marrëdhënieve me publikun 114
   2.4 Shitja personale 115
   2.5 Vendi i shitjes – vendshitja 115
3. MARKETINGU NË INTERNET 116
4. MËNYRAT E PROMOVIMIT TË BIZNESIT 118
   4.1 Email 119
   4.2 Buletinet 119
   4.3 Blog 119
   4.4 Forumi 119

4.5 Optimizimi i një faqe interneti për kërkim ... 119
4.6 Banerët ... 120
4.7 Promovimi i filialeve ... 120
5. PLANIFIKIMI I PROMOVIMIT ... 121
6. EFEKTET E PROMOVIMIT ... 123
PYETJE ... 125
USHTRIME ... 125
SHEMBUJ të fushave të kërkimit të produkteve
përmes shembujve të kompanive maqedonase ... 127
ALKALOID ... 127
MICROSAM ... 127
BIRRARIJA PRILEP ... 128
TIKVESH ... 128
Literatura e shfrytëzuar ... 131
LITERATURA ... 132

Money
Time
Quality

Hyrje

Libri "Inovacionet e Biznesit dhe Sipërmarrësia" për vitin e tretë të gjimnazit dhe arsimit të mesëm të artit është menduar si aktivitet projekti në procesin arsimor për nxënësit e shkollave të mesme. Është përgatitur sipas programit mësimor të Ministrisë së Arsimit dhe Shkencës nga viti 2015, Byrosë për zhvillimin e arsimit të Republikës së Maqedonisë, Konceptit dhe metodologjisë për përpunimin e teksteve shkollore dhe sipas të gjitha rregulloreve dhe rregullave ligjore për dhënien e teksteve shkollore në përputhje me procedurat.

Materiali mësimor është i ndarë në pesë tema me njësi mësimore përkatëse. Prezantohen problemet e inovacioneve, dilemat në biznes, menaxhimi i proceseve krijuese dhe inovative, nivelet e menaxhimit, menaxhimi i burimeve për fillimin e biznesit tuaj, realizimi dhe zbatimi i një biznesmodeli dhe testimi i biznes modelit. Theksi është vënë edhe në burimet e nevojshme për menaxhim, menaxhimin e cilësisë, si dhe menaxhimin e burimeve njerëzore, funksionet dhe rëndësinë bazë. Temat aktuale dhe njësitë tematike bashkëkohore për përzierjen (miksin) promocionale të ndërmarrjes, format e promovimit, promovimin në internet, planifikimin dhe efektet e promovimit, të cilat janë mjete kyçe për zhvillim të një strategjie të marketingut në internet dhe për gjetjen e treguesve më të rëndësishëm për përmirësimin e përzierjes promocionale.

Njësitë metodologjike janë të strukturuara, të ilustruara dhe të sistemuara në mënyrë që nxënësit të përvetësojnë më lehtë përmbajtjen e librit janë të dhëna pyetje për t'u përgjigjur në fund të temave, ushtrime, shembuj dhe zgjidhje aplikative që do të ndikojnë në rritjen e aftësive njohëse, logjike, proceset e të menduarit dhe proceset motivuese te nxënësit.

Libri është shkruar me problematika aktuale, literaturë bashkëkohore, përvojë botërore, shembuj dhe praktika nga ekspertët më të mirë të botës së biznesit dhe elitës globale të biznesit, të përshtatura për arsimin e mesëm.

Inovacioni që kalon në procesin e zhvillimit përfaqëson një veprimtari të organizuar, sistematike dhe racionale. Një nga tiparet kryesore që përshkon punën e sipërmarrësve është inovacioni. Meqenëse sipërmarrësit zakonisht kanë burime të kufizuara (financiare, teknologjike), ata duhet të tregojnë një nivel të lartë shkathtësie dhe me ndihmën e inovacioneve, të arrijnë rezultate në rritje në punën e tyre. Inovacionet, nëpërmjet procesit të inovacionit, përfaqësojnë një armë specifike të sipërmarrësve, me ndihmën e së cilës ata përdorin ndryshimin si një mundësi për të kryer prodhime të ndryshme dhe/ose aktivitete shërbyese. Si rregull, sipërmarrësit sjellin një lloj inovacionesh.

Nga autorja

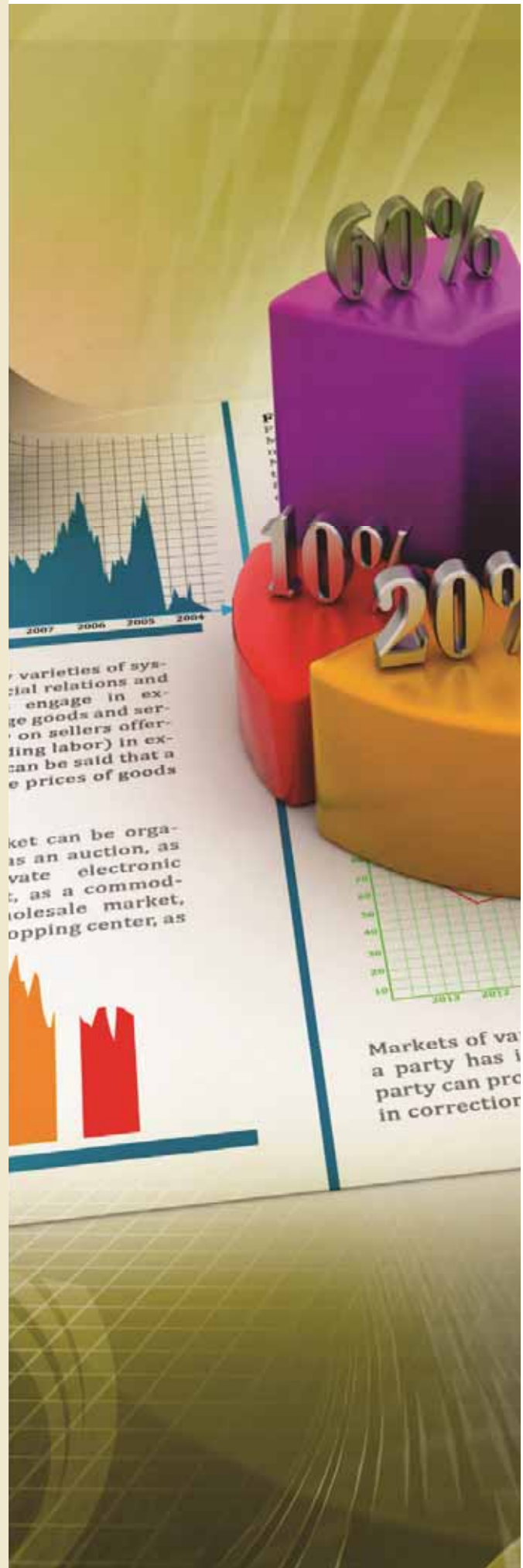
PAS LEXIMIT TË KËSAJ TEME,

DUHET TË JENI TË AFTË T'I REALIZONI QËLLIMET KONKRETE:

1. Të definoni nocionin menaxhim
2. Të njihni funksionet fillestare të menaxhimit
3. Të identifikoni nivelet fillestare të menaxhimit
4. Të sqaroni mënyrën e praktikimit të stileve të menaxhimit
5. Të fitoni dhe aplikoni njohuri të nevojshme për të udhëhequr biznes (marketing, sipërmarrje, menaxhim të burimeve njerëzore, planifikim dhe analizë financiare dhe rregullorja juridike)
6. Të dalloni llojet e ndryshme të inovacionit
7. Të dalloni dhe aplikoni në praktikë efektet për përdorimin e inovacioneve
8. Të njihni dhe dalloni rrezikun e mundshëm nga inovacionet
9. Të kuptoni dhe sqaroni procesin e menaxhimit të inovacioneve në një ndërmarrje

FJALË KYÇE

Menaxhment
Menaxher
Funksion
Inovacion
Inovitet
Procese inovative
Biznes
Planifikim
Organizim
Koordinim
Kontrollim
Rrezik nga inovacionet
Menaxhim i resurseve
Proces i menaxhimit



KAPITULLI 1

MENAXHIM I PROCESEVE KREATIVE DHE INOVATIVE

- Definimi i nocionit menaxhment
- Funksionet fillestare të menaxhimit
- Nivelet e hierarkisë menaxhuese
- Stilet e menaxhimit dhe praktikimi i tyre
- Detyrat fillestare të udhëheqjes së biznesit
- Inovacionet, procesi inovativ dhe llojet e inovacionit
- Efektet, rreziqet nga inovacionet dhe procesit menaxhues të inovacioneve
- Shembuj të praktikës reale
- Pyetje
- Ushtrime

1. DEFINIMI I MENAXHIMIT

Menaxhmenti, për shkak të rëndësisë së tij në funksionimin e ndërmarrjes, duke mbuluar të gjitha funksionet e funksionimit, përfaqëson një fushë me interes të veçantë në shkencën mikroekonomike. Rritja e interesit buron nga: karakteri social i menaxhmentit, i cili i drejton përgjegjësitë në drejtim të realizimit efikas të qëllimeve; nga fakti se menaxhimi është një karakteristikë bazë e shoqërisë së inovacionit industrial; nga fakti se menaxhmenti është një organ specifik në ndërmarrjen e biznesit, prandaj ai mbetet institucioni themelor dhe dominues për sa kohë që ekziston qytetërimi. Karakteristikë themelore e një kombi modern është menaxhimi në ndërmarrje i realizuar përmes menaxherëve cilësorë. Shkenca e menaxhimit është një tipar themelor i shoqërisë industriale inovative globale dhe moderne. Në praktikë, ajo ka ekzistuar që kur ka ekzistuar qytetërimi.

Menaxhimi përkufizohet si një proces universal i kryerjes efektive dhe efikase të punës me ndihmën e njerëzve të tjerë – menaxherëve dhe angazhimit të mjeteve për të arritur qëllimet e paracaktuara të ndërmarrjes.

Në punën moderne ekonomike, nuk ka asnjë faktor që është aq i rëndësishëm sa menaxhimi. Si një aktivitet dominues në punë, termi menaxhim ka kuptime të shumëfishta. Menaxhmenti përkufizohet si një formë e punës dhe menaxheri është një person që e kryen këtë punë.[1]

Menaxhimi është një proces universal i kryerjes efektive dhe efikase të punës me ndihmën e njerëzve të tjerë dhe angazhimin e burimeve në arritjen e qëllimeve të paracaktuara të ndërmarrjes.

Figura 1. Pozicionet menaxhuese dhe menaxheret

burimi: www. busines. com. pictures

Menaxhimi është përgjegjës për kombinimin e burimeve dhe përdorimin e tyre për të arritur qëllimet e organizatës. Burimet përfshijnë njerëzit, me përpjekjet e të cilëve kryhet puna dhe burimet materiale: paratë, lëndët e para, makineritë, pajisjet, mjetet etj. Në thelb menaxhimi

[1] Bower L. Joseph, The craft of general management, Harvard business school, Boston, 2013, p. 198

ekziston kur menaxherët janë përgjegjës për drejtimin efikas të përpjekjeve njerëzore për përdorimin e burimeve materiale.[2] Burimet ekonomike janë të kufizuara dhe menaxheri është përgjegjës për shpërndarjen e duhur të tyre. Për këtë arsye është e nevojshme që menaxhmenti të jetë efektiv në arritjen e qëllimeve, d. m. th. që qëllimet e vendosura të realizohen në kohë dhe me saktësi.

2. FUNKSIONET BAZË TË MENAXHMENTIT

Kur puna dhe aktivitetet e punës fillojnë dhe kryhen nga menaxheri, ai duhet t'i kryejë detyrat me përgjegjësi dhe plotësisht me potencialin e tij. Në thelb, menaxhimi vihet në funksion drejt qëllimit të synuar të menaxhimit të punës dhe aktiviteteve të punës. Aktivitetet që menaxheri kryen gjatë operacionit janë funksionet kryesore të menaxhimit të tij. Secili funksion përmban ngjarje përmes të cilave menaxheri dhe menaxherët e burimeve njerëzore ndihmojnë në lëvizjen e ndërmarrjes në drejtim të arritjes së qëllimeve të saj. Nëse shikojmë përmbajtjen e menaxhimit, funksioni si mjet në menaxhim tregon një fushë aktivitetesh dhe instrumentesh nëpërmjet vetë menaxherit që kryen detyrat, kompetencat dhe aktivitetet. Funksionet e menaxhimit kanë një aplikim universal ku të gjithë menaxherët janë të përfshirë në kryerjen e funksioneve të menaxhimit.

Menaxhimi përfshin disa funksione ose aktivitete parësore që duhet të kryejnë menaxherët, kurse ato janë: planifikimi, organizimi, koordinimi, motivimi dhe kontrolli.[3]

a) Planifikimi përfshin përcaktimin e qëllimeve dhe detyrave që duhen arritur, si dhe mënyrave, pra masave dhe hapave me veprimet që duhet të ndërmerren për arritjen e atyre synimeve.

b) Organizimi nënkupton specifikimin e detyrave dhe përgjegjësive të secilit pjesëmarrës në punë.

c) Koordinimi nënkupton se si do të lidhim aktivitetet dhe përpjekjet e njerëzve për t'i drejtuar ato drejt arritjes së qëllimit të përgjithshëm të ndërmarrjeve të vogla, të mesme dhe të mëdha.

d) Motivimi është një aktivitet menaxherial që synon të inkurajojë punonjësit dhe të gjithë stafin në një ndërmarrje për të vepruar në një mënyrë që është e dobishme për organizatën, d. m. th për të arritur qëllimet e përcaktuara në procesin e planifikimit.

e) Kontrollimi përfshin matjen e rezultateve të arritura, krahasimin e tyre me ato të planifikuara, përcaktimin e devijimeve dhe arsyet e devijimeve dhe marrjen e masave korrigjuese, nëse është e nevojshme.

3. NIVELET E MENAXHMENTIT DHE HIERARKIA

Menaxhimi i një organizate të madhe mund të përbëhet nga tre nivele:[4]

- Menaxhimi i lartë (ose "menaxhmenti kulmor " ose "menaxhimi i epërm")
- Menaxhimi i mesëm

[2] Armstrong, Michael, Kompletna menadžerska znanja, M. E. P. Consult, Zagreb, 2009, p. 42
[3] B. Shuklev: Menaxhment, botimi i gjashtë, Fakulteti Ekonomik – Shkup, Shkup, 2009, f. 19
[4] Armstrong, Michael, Kompletna mefnadžerska znanja, M. E. P. Consult, Zagreb, 2009, p. 49

- Menaxhimi i nivelit të ulët, si mbikëqyrësit dhe menaxherët e ekipit udhëheqës
- Mbikëqyrës
- Anëtarët e tjerë vartës

3.1 Menaxhmenti i lartë

- kërkon njohuri të gjëra të roleve dhe aftësive të menaxhmentit
- është e nevojshme një shkallë e lartë e ndërgjegjësimit për faktorët e jashtëm si për shembull tregu
- vendimet janë zakonisht të një natyre afatgjatë
- vendimet merren duke përdorur procese analitike, direktive, konceptuale dhe/ose bihevioriste/pjesëmarrëse
- përgjegjësia për vendimet strategjike
- nevoja për të skicuar një plan dhe për të parë nëse plani mund të jetë efektiv në të ardhmen
- për të parë se sa real është plani dhe me rezultate të matura të demonstruara

3.2 Menaxhmenti i mesëm

- menaxherët e nivelit të mesëm kanë njohuri profesionale për realizimin e detyrave të caktuara menaxheriale
- ata janë përgjegjës për zbatimin e vendimeve të marra nga menaxhmenti i lartë.

3.3 Menaxhmenti i ulët

- Ky nivel menaxhimi siguron zbatimin e vendimeve ose planeve të menaxhmentit më të lartë.
- Vendimet e marra nga menaxhmenti më i ulët janë zakonisht afatshkurta, ato vetëm duhet të monitorohen në mënyrë të vazhdueshme dhe të përhershme, kurse rezultatet duhet të dorëzohen me raporte dyvjeçare.

3.4 Mbikëqyrës/udhëheqës

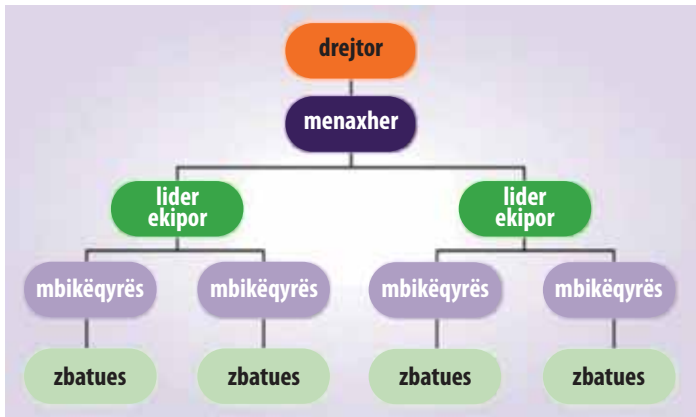
- Këta janë njerëz që mbikëqyrin drejtpërdrejtë fuqinë punëtore p.sh. në një zyrë fabrike, një fushë shitjeje ose një grup tjetër pune ose zonë operimi.

3.5 Radhitja e anëtarëve të tjerë

- Përgjegjësitë e një personi që i përket këtij grupi janë edhe më të kufizuara dhe specifike se ato të një mbikëqyrësi.

Figura 2.Atmosferë pune e menaxhimit

Figura 3.Struktura organizuese dhe rolet e menaxherëve



burimi: Bower L. Joseph, The craft of general management, Harvard business school, Boston, 2013, p. 98

4. STILET E MENAXHMENTIT DHE PRAKTIMI I TYRE

Shumë gjëra në një biznes varen nga stilet e menaxhimit të përdorura në një sistem organizativ. Le të shohim 6 stile të ndryshme të menaxhimit që mund të ekzistojnë në një kompani.

Në varësi të situatës specifike të biznesit, fazës së zhvillimit të biznesit ose kushteve që mbizotërojnë në mjedis, menaxheri duhet të përcaktojë stilin më efektiv që është i pranueshëm për punonjësit dhe që funksionon mirë në situatën e caktuar. Nuk ka asnjë stil menaxhimi që është universalisht i pranueshëm dhe i zbatueshëm në të gjitha situatat.

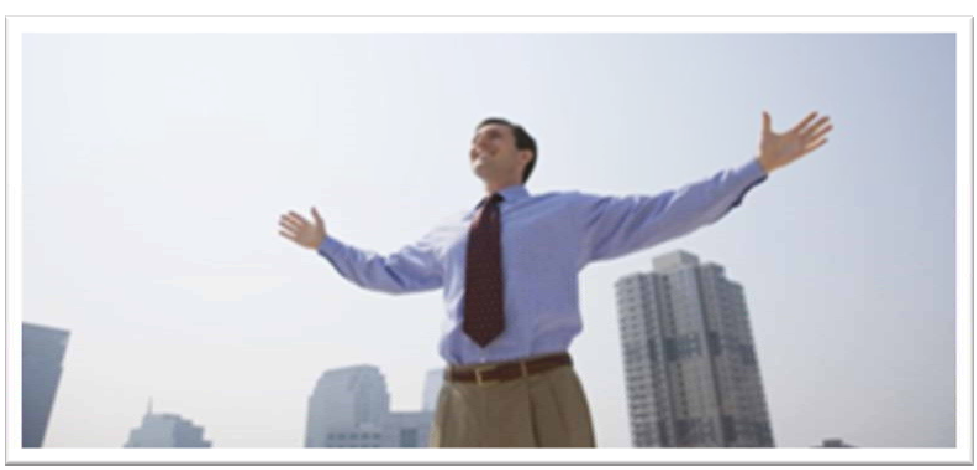


Figura 4.Stili i paraqitjes së menaxherit

burimi: She also described management as philosophy. Vocational Business: Training, Developing and Motivating People by Richard Barrett – Business & Economics, 2009, p. 53

Stilet e menaxhimit zakonisht varen nga karakteri i menaxherit, lloji i punës, edukimi i njerëzve me të cilët punojnë, si dhe kushtet që mbizotërojnë në treg.[5] 5 Në praktikë, dallohen gjashtë stile të menaxhimit, por menaxherët individualë dinë të kombinojnë disa stile të menaxhimit në të njëjtën kohë, sipas nevojës ose sipas vlerësimit personal. Këto stile menaxhimi janë:[6]

4.1 Stil autokratik

Unë do t'ju tregoj çka dhe si të punoni, sepse unë jam shefi, unë jam udhëheqësi,, i madh,,.

Menaxherët me një stil lidershipi autokratik shfrytëzojnë maksimalisht fuqinë që u jep pozicioni i tyre. Ata urdhërojnë dhe kërkojnë bindje. Çdo situatë kritike që kërkon veprim të shpejtë dhe vendimtar zakonisht mund të trajtohet mirë nga një menaxher me një stil autokratik.

Ky stil menaxhimi zbatohet më së shumti për të punuar në mjedise të turbullta, kur ka inflacion të lartë, ka kaos në treg, ka një qeveri në ndryshim dhe të pasigurt, ka një situatë ndërhyrjeje (luftë, tërmet, përmbytje). Përshtatet gjithashtu për të punuar me grupe që nuk janë të trajnuara mjaftueshëm ose të padisiplinuar, por edhe për punonjësit që kanë profile të caktuara të shprehura psikologjike.

Personalitetet agresive dhe armiqësore performojnë më mirë në detyrat e caktuara nën drejtimin e një menaxheri autokratik. Qëndrimet e tyre armiqësore devijohen në detyrimet që lidhen me kryerjen e detyrës së punës, ndaj karakteri i tyre, për shkak të punësimit të tepërt, nuk del në pah. Personi i pasigurt që ndihet i varur nga një epror ndihet më i sigurt dhe punon më mirë nën ndikimin e një udhëheqësi autokratik.

Lloji autokratik i menaxhimit nuk duhet të aplikohet në menaxhimin modern dhe as menaxhmenti nuk duhet të ndërtohet mbi bazën e sundimit absolut mbi njerëzit. Përkundrazi, **menaxhimi duhet të përcaktohet bazuar në njohuritë, mirëkuptimin dhe marrëdhëniet njerëzore.** Kjo do të krijojë një atmosferë të mirë pune dhe detyrat e punës do të kryhen në mënyrë produktive.

4.2 Stil dashamirës (benevolent)

Unë do t'ju tregoj çka dhe si të punoni, sepse ajo do të jetë mirë për të gjithë ne.

Ky është një variant më i butë i stilit autokratik të funksionimit, ku menaxheri ndjen nevojën, për shkak të rezistencës së mundshme nga punonjësit, të zbusë sjelljen e tij, duke treguar respekt të butë ndaj punonjësve.

4.3 Stil konsultativ

Unë do të vendos, por me Ju do diskutojmë gjithçka, sepse dua të kem mendimin e juaj.

Ky stil menaxhimi shtrihet midis stilit autokratik dhe atij demokratik. Përdoret më pak, por sigurisht që ekziston në praktikë.

[5] B. Shuklev: Menaxhment, botimi i gjashtë, Fakulteti Ekonomik – Shkup, Shkup, 2009, fq. 29
[6] Bower L. Joseph, The craft of general management, Harvard business school, Boston, 2013, p. 89

4.4 Stili pjesëmarrës

Vendosim së bashku, por gjithë votat nuk kanë peshën e njëjtë.

Ky stil i menaxhimit është më i afërti me stilin demokratik, por tregon disa negativitete, sepse ka një dozë mosrespektimi ndaj vartësve, ndaj dhe motivimi që menaxheri duhet të krijojë te punonjësit është më i vogël.

4.5 Konsensus ose stil demokratik

Për problemin duhet diskutuar, deri sa të pajtohemi për një vendim.

Ky stil menaxhimi është më i përshtatshmi për një mjedis të qëndrueshëm dhe një politikë të qëndrueshme biznesi. Menaxherët me një stil udhëheqjeje demokratike konsultohen me vartësit për veprimet që do të ndërmerren. Është më e lehtë të rregullohen problemet sepse vartësit konsultohen dhe diskutohen me pjesën tjetër të ekipit derisa të gjendet një zgjidhje konstruktive. Grupet e qëndrueshme punojnë mirë së bashku me një stil demokratik të menaxhimit dhe rezultate të mira në punën nën udhëheqjen demokratike do të tregohen edhe nga tipi bashkëpunues i personalitetit.

4.6 Laissez-faire ose stil liberal

– Bëni çka të doni.

Menaxheri liberal e përdor pushtetin shumë pak, por ky stil nuk është krijuar për të bërë çfarë të dojë kushdo sepse kjo do të ishte sjellje e papërgjegjshme. Këta menaxherë u lejojnë vartësve të vendosin detyra dhe t'i zgjidhin ato në mënyrë të pavarur, duke u dhënë atyre liri të madhe në punë dhe në vendimmarrje.

Ky stil menaxhimi është i zbatueshëm kur kemi të bëjmë me staf shumë të trajnuar dhe profesional. Aplikohet në kompani ku ndërgjegjësimi dhe përgjegjësia janë në nivel të lartë, dhe menaxheri i lartë beson se vartësit do ta kryejnë çdo detyrë pa të meta. Roli i menaxhimit konsiston në ofrimin e mbështetjes, informacionit dhe sigurimi i parakushteve për realizimin e detyrave.

Stilet autokratike dhe demokratike përdoren mjaft në praktikë dhe në varësi të kushteve dhe mjedisit, si dhe nga karakteri i menaxherëve dhe punonjësve mund të japin rezultate pozitive. Në të njëjtën kohë, është e mundur të kombinohen ato dhe stile të tjera të menaxhimit. Kur analizohet efikasiteti në ekzekutimin e qëllimeve të përcaktuara, shihet se menaxherët me stil autokratik janë më të suksesshëm.

Megjithatë, duke qenë se demokracia në vendimmarrje është lënë jashtë, vendimet e marra janë më të dobëta në aspektin e stilit demokratik. Për shkak të kësaj, stili demokratik është më i suksesshëm në marrjen e vendimeve, por ndonjëherë tregon dobësi në realizimin e detyrave të vendosura. Për këto arsye, rekomandohet një stil lidershipi i quajtur demokraci (ky term u përdor për herë të parë nga Dr. Isak Adizhes).

Do të thotë të jesh demokrat në vendimmarrje dhe autokrat në zbatim. Një stil i caktuar menaxhimi mund të shkaktojë pakënaqësi tek punonjësit. Kjo është arsyeja pse ata janë

rekomanduar zëvendësimin e tij me një stil tjetër menaxhimi. Me këtë, rezultatet e punës suaj u përmirësuan.

Ne nuk rekomandojmë ngurtësi dhe njëanshmëri në punë. Një menaxher nuk duhet të jetë vetëm një makinë operuese që do të kryejë urdhra dhe detyrime, por duhet të zotërojë disa karakteristika emocionale dhe njerëzore. Stili më i mirë i menaxhimit është ai ku menaxherët bashkëpunojnë me punonjësit, zhvillojnë një marrëdhënie bashkëpunuese dhe kolegjiale,

respektojnë të drejtat e tyre dhe shpërblejnë punën e tyre në përputhje me rrethanat, sepse njerëzit janë shumë të ndryshëm nga njëri-tjetri dhe për këtë arsye nuk mund të trajtohen njësoj. Çdo person duhet të vëzhgohet me respekt, për të shqyrtuar sjelljen e tyre në situata të ndryshme, madje edhe atëherë për t'i trajtuar ato në përputhje me rrethanat.

Figura 5.Stil paraqitës së marrëveshjes së menaxherëve në praktikë

burimi: R. L. Mathis and J. Jackon: Human Resource Menagment, Thomson South-Western, Mason, 2008

5. DETYRAT PRIMARE PËR TË UDHËHEQUR BIZNES

Detyrat kryesore për drejtimin e biznesit në teori dhe praktikë janë:[7]

- Marketingu
- Prodhimi
- Menaxhimi dhe burimet njerëzore
- Planifikimi dhe analiza financiare dhe
- Rregullimi ligjor

5.1 Marketingu

Në termet e përgjithshme, marketingu ka për detyrë të ofrojë një mall ose një shërbim nga pika e prodhimit deri në pikën e kërkesës për atë mall ose shërbim. Si një objektiv bazë marketingu që është i rëndësishëm si detyrë për menaxhim biznesi po rrit volumin e shitjeve ose po zgjeron pjesën e tregut. Për të realizuar një qëllim marketingu dhe për të udhëhequr tregtarët e biznesit kombinojnë disa karakteristika të produkteve,

[7] She also described management as philosophy. Vocational Business: Training, Developing and Motivating People by Richard Barrett – Business & Economics, 200, p. 51

çmimet, shpërndarjen dhe kanalet e tij dhe komunikimet e marketingut.[8] Me një fjalë ato formojnë **miksin e marketingut. Ky miks marketingu është i rëndësishëm për drejtimin e biznesit dhe është zhvilluar për një treg specifik, me zgjidhje të marra bazuar në hulumtimet e mëparshme të marketingut që tregojnë saktësisht se çfarë duan kërkuesit:**[9]

- a janë të gatshëm të paguajnë më shumë për një produkt të caktuar, sa janë të njohur me funksionimin e atij produkti, ku janë mësuar të bëjnë blerje dhe në çfarë mënyre;
- sa ndikojnë faktorët e motit dhe
- cili është ndryshimi midis dëshirave për suksesin e produktit dhe mundësive reale të disponueshme në treg.

Qasjet e fundit, si të fundit dhe në modë, nga viti 2014 e tutje në marketing përfshijnë marketingun e marrëdhënieve të fokusuara te konsumatori, marketingun e biznesit ose marketingun industrial të fokusuar tek organizata apo institucioni si dhe marketingu social i fokusuar në përfitimet e shoqërisë. Format e reja të marketingut, për shkak të përdorimit të internetit, quhen marketing në internet ose më mirë i njohur si e-marketing, marketing online, marketingu i kërkimit, reklamimi në desktop ose marketingu i filialeve. Ata po përpiqen të përsosin strategjinë e segmentimit që është përdorur në marketingun tradicional. Ata synojnë publikun në mënyrë më specifike dhe për këtë arsye nganjëherë quhen marketing i personalizuar ose marketing një-për-një. Marketingu në internet ndonjëherë konsiderohet të jetë i gjerë në shtrirje, pasi përfshin jo vetëm marketingun e faqeve në internet, por edhe marketingun përmes adresave të postës elektronike dhe mediave pa tel.

5.2 Prodhimi

Planifikimi i prodhimit është detyra kryesore e drejtimit të një biznesi dhe është një nga shërbimet më të rëndësishme në një ndërmarrje prodhuese. Përfaqëson verëra si për stoqe të tepërta, si dhe për prokurim të parakohshëm të materialeve, si dhe për vonesa në prodhimin e produkteve të gatshme. Segmenti i planifikimit të prodhimit është i organizuar në mënyrë programore për të lejuar qasje të ndryshme të planifikimit, si dhe llojeve të ndryshme të prodhimit. Disa prej tyre janë:[10]

- pjesa më e madhe (prodhimi) për korniza kohore individuale (javë, muaj, tremujor)
- prodhimi sipas porosisë me ndarje deri në nivelin e fundit të produktit
- prodhimi i kombinuar, i cili përfshin gjithashtu montimin (i planifikuar sipas porosive) ose prodhimin që siguron montimin e produkteve gjysmë të gatshme
- prodhimi i procesit

Kërkesat themelore të planifikimit të prodhimit për një biznes të suksesshëm dhe fitimprurës janë:

- Llogaritja e materialeve të nevojshme
- Llogaritja e kapacitetit
- Koha e prodhimit

Nga plani, programi mundëson nisjen e prodhimit dhe një lidhje të drejtpërdrejtë ndërmjet:

[8] Peter D. Bennett, Dictionary of marketing terms, Chicago IL: American Marketing Association, Edition -2 1995, p. 46

[9] Michael J. Baker, „Marketing– Theory and Practice“, Macmillion Business, third Edition. Boston. 2014. p. 198

[10] Gomez-Mejia, Luis R. ; David B. Balkin and Robert L. Cardy (2008). Management: People, Performance, Change, 3rd edition. New York, New York USA: McGraw-Hill. p. 19. ISBN 978-0-07-302743-2

- porosia e punës (produkt i caktuar=pozicioni i caktuar i porosisë=pozicioni i caktuar në plan)
- porosia e klientit (disa pozicione në porosinë e punës kombinohen në një porosi)
- plani (ne kombinojmë disa porosi në një plan).

Ne përshtatim vetë sistemin e planifikimit me nevojat e përdoruesit.

Programi mundëson menaxhimin dhe regjistrimin e planit vjetor, planeve tremujore, mujore – planeve prodhuese.

Sistemi është plotësisht i rregullueshëm dhe kërkon një qasje të përshtatshme në zgjidhjen e informatikës në kompaninë e prodhimit

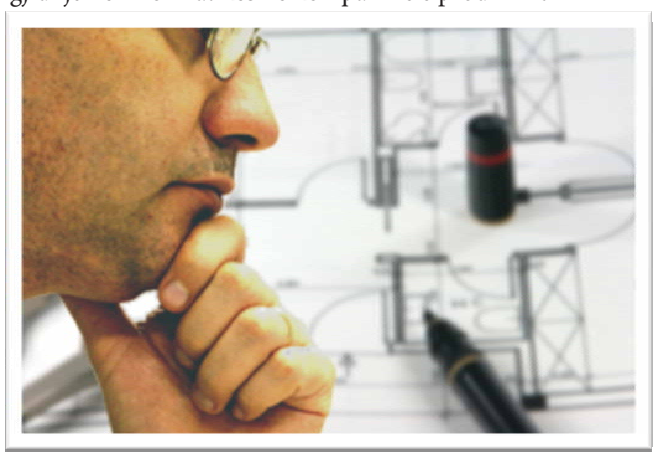


Figura 6. Pjesëmarrësit në prodhim

burimi: She also described management as philosophy. Vocational Business: Training, Developing and Motivating People by Richard Barrett – Business & Economics, 2009, p. 72

5.2.1 MRP II– planifikim me termin në prodhim

Planifikimi afatgjatë është plani më i detajuar i punës në prodhim për një periudhë të caktuar kohore. Kështu, me ndihmën e planifikimit termik të prodhimit, ne përcaktojmë në detaje ndarjen e punës dhe sekuencën e operacionit të punës për sa i përket burimeve individuale dhe mjeteve të nevojshme.

Bazuar në planin e përcaktuar afatshkurtër dhe kufizime të tjera, që lidhen me planin specifik, ne përcaktojmë afatet fillestare dhe përfundimtare të operacioneve individuale të punës, për të cilat programi ka nevojë për t'i sublimuar ato.

5.2.2 MRP II– krijimi i porosive dhe rishikimi i furnitorëve

Planifikimi afatshkurtër përfaqëson planin më të ulët operacional ku ne planifikojmë operacione individuale të punës në lidhje me burimet e kufizuara dhe mjetet e nevojshme.

Kështu, bazuar në një orar të operacioneve të punës me ndihmën e mjeteve për krijimin e porosive për furnitorët dhe rishikimin e porosive për furnitorët, ne i shqyrtojmë ato dhe bëjmë veprime për porositë për materialet e nevojshme, lëndët e para dhe produktet gjysmë të gatshme të nevojshme për prodhimin e produktit të përzgjedhur.

5.2.3 MRP II-krijimi i urdhrave të punës nga planifikimi i punës

Pasi të përcaktojmë kushtet e operacioneve individuale, është e nevojshme t'i transferojmë ato në performancën operacionale në formën e dokumentacionit të punës, i cili

menaxhohet në formën e urdhrave të punës.[11] Ky mjet ka për qëllim krijimin e një pasqyre të urdhrave të punës nga dritarja e planifikimit të punës.

5.3 Menaxhmenti dhe burimet njerëzore

Menaxhimi i burimeve njerëzore përfshin të gjitha aktivitetet që menaxherët ndërmarrin për të tërhequr dhe mbajtur punonjës dhe për të siguruar që ata të performojnë në një nivel të lartë dhe të kontribuojnë në arritjen e qëllimeve organizative dhe drejtimin e biznesit. Këto aktivitete formësojnë sistemin e menaxhimit të burimeve njerëzore të organizatës, një sistem që ka pesë komponentë kryesorë: rekrutimin dhe përzgjedhjen, trajnimin dhe zhvillimin, përmirësimin e performancës dhe reagimet, pagat dhe përfitimet dhe marrëdhëniet me punonjësit.[12]

Figura 7. Menaxheri dhe menaxhimi me resurset e tij

burimi: www. managment human resource

Menaxhimi strategjik i burimeve njerëzore është procesi me të cilin menaxherët dizajnojnë komponentët e sistemit të menaxhimit të burimeve njerëzore që duhet të jenë në përputhje reciproke me elementet e tjera të organizimit të arkitekturës dhe me strategjinë dhe qëllimet e organizatës. Qëllimi i menaxhimit strategjik të burimeve njerëzore është ndërtimi i një sistemi të menaxhimit të burimeve njerëzore që avancon efikasitetin, cilësinë dhe inovacionin e organizatës dhe nevojat e konsumatorëve – katër blloqet ndërtuese të avantazhit konkurrues.

E thënë thjesht, një strategji organizative e menaxhimit të burimeve njerëzore duhet të maksimizojë kthimin e investimit në kapitalin njerëzor të organizimit dhe zvogëlimin e rrezikut financiar. Menaxherët e burimeve njerëzore përpiqen të arrijnë këtë duke kombinuar të ardhurat e të aftëve dhe atyre të kualifikuar dhe aftësitë e fuqisë punëtore aktuale, me planet dhe nevojat aktuale dhe të ardhshme të biznesit të organizatës për të rritur kthimin

[11] Gomez-Mejia, Luis R. ; David B. Balkin and Robert L. Cardy (2008). Management: People, Performance, Change, 3rd edition. New York, New York USA: McGraw-Hill. p. 20. ISBN 978-0-07-302743-2

[12] Losey, M. Sue and D. Ulrich: *The Future of Human Resource Management, John Wiley& Sons Inc. , London, 2005, p. 16*

e investimit dhe për të siguruar suksesin dhe mbijetesën në të ardhmen.[13] Për të siguruar arritjen e qëllimeve të tilla, qëllimi i detyrës së burimeve njerëzore është të zbatojë në mënyrë efektive kërkesat e burimeve njerëzore të organizatës, duke marrë parasysh ligjet dhe rregulloret federale, shtetërore dhe lokale të punës, praktikat etike të biznesit dhe koston neto, në një mënyrë që të maksimizojë, sa më shumë që të jetë e mundur, motivimin, përkushtimin dhe produktivitetin e punonjësve.

5.4 Planifikimi dhe analiza financiare

Analiza financiare e biznesit të planifikuar (dhe për një biznes tashmë ekzistues) duhet të na tregojë dhe duke u bazuar në të ardhurat dhe shpenzimet e parashikuara, investimet, etj., nëse do të hyni në biznes apo jo. Gjithashtu, bazuar në analizën financiare, duhet të shohim nëse i kemi llogaritur realisht të gjitha shpenzimet dhe të ardhurat e planifikuara dhe nëse diçka duhet të ndryshohet në aktivitetet tona të tjera.

Ekzistojnë një sërë treguesish dhe metodash të analizës financiare që mund të përdoren për të demonstruar rentabilitetin ekonomik dhe justifikimin e biznesit.

Tani dikush që e lexon këtë do të thotë: "Epo, unë kam llogaritur që të ardhurat e mia do të jenë më të mëdha se shpenzimet e mia, gjithçka është e qartë, kam fitim, po hyj në biznes".

Po, por a do të mjaftojë ky fitim për të kthyer investimin në një periudhë të arsyeshme kohore, jo në 100 vitet e ardhshme? A do të thotë kjo se ne po i përdorim fondet tona në mënyrë efikase? A do të thotë kjo se ne do të jemi likuidues – t'i rregullojmë detyrimet tona në kohë dhe plotësisht?... etj. Pra, siç thashë, ka një sërë treguesish që na tregojnë nëse një biznes i caktuar është i pranueshëm ekonomikisht dhe financiarisht apo jo. Tregohen tre tregues bazë që do të na tregojë nëse një biznes është i pranueshëm ekonomikisht apo jo.

Koeficienti i ekonomisë paraqet raportin ndërmjet të hyrave totale dhe shpenzimeve totale. Biznesi është ekonomik kur koeficienti është më i madh se 1 (e>1).

Nëse koeficienti është saktësisht 1 (e=1), biznesi është në kufirin e përfitimit. Dhe nëse koeficienti është më i vogël se 1, atëherë biznesi është joekonomik (e<1).[14]

Koeficienti i ekonomisë = Të ardhurat totale/Shpenzimet totale

Shkalla e akumulimit paraqet një lidhje ndërmjet fitimit neto të planifikuar dhe totalit të investimeve. Tregon aftësinë e biznesit për të realizuar një akumulim të caktuar me ndihmën e barrës së kostos.

Norma e akumulimit = (Neto e planifikuar e fitimit/Investime totale)* 100

Koha e kthimit të investimit paraqet raportin ndërmjet investimit total dhe fitimit neto të planifikuar. Dhe siç na tregon vetë emri i treguesit, ky raport duhet të na tregojë periudhën kohore për të cilën do të kthehet investimi.

Koha e kthimit të investimit =
= Investimet totale/Fitimi neto i planifikuar

Koha e kthimit të investimit është e barabartë me investimin total të bërë në bazë me

[13] R. L. Mathis and J. Jackon: *Human Resource Menagment*, Thomson South-Western, Mason, 2008, p. 25

[14] Overbek, Johannes, :"The modern financial World Economu, Teories and Policies", university Press od America, 200, p. 149

planifikimin e fitimit neto.

Nëse këta tre koeficientë bazë na tregojnë se biznesi i planifikuar është ekonomik, i aftë për të krijuar akumulim dhe nëse koha e kthimit të investimit është e pranueshme, atëherë mund të vendosim të hapim biznesin tonë. Një shënim përfundimtar: Ju mund të keni një plan biznesi të përsosur në çdo aspekt – nga një plan marketingu i detajuar në një plan financiar. Por si do të vazhdojë biznesi varet nga JU!

5.5 Rregullorja ligjore për biznes

Në nivel ndërkombëtar, biznesi i kompanive ndërkombëtare dhe vendore që janë biznese (MLM) është në rritje. Në nivel global, kjo industri fiton më shumë se 70 miliardë dollarë në vit me 20 milionë anëtarë të pavarur. Raportet tregojnë se çdo javë 150, 000 anëtarë diku në botë regjistrohen në një nga kompanitë MLM.

Shumë kompani që kërkojnë të fitojnë më shumë para e zgjerojnë biznesin e tyre ndërkombëtarisht dhe e bëjnë këtë përmes një sërë metodash duke përfshirë:[15]

- licencat ndërkombëtare dhe furnizimi i marrëveshjeve ekskluzive – të ngjashme me marrëveshje ekskluziviteti;
- sipërmarrje të përbashkëta me partner lokalë; dhe
- mundësisht, nëse kanë mundësi, nga pikëpamja kohore dhe financiare, të vendosin praninë e tyre në vende të huaja.

Kuptimi i çështjeve dhe legjislacionit të biznesit ligjor është një aset për zgjerim ndërkombëtar. Një studim ligjor mund të shkruhet për secilin vend veç e veç. Sidoqoftë, për fillestarët, këtu janë rregullat për një MLM kompani të fillojë biznes në nivel ndërkombëtar.

1. Juristët e huaj dhe të korporatës

Është e nevojshme të gjendet një këshill ose zyrë në një vend të huaj që ka ekspertizë në shitjen e drejtpërdrejtë. Mund të jetë e nevojshme të gjenden disa avokatë të ndryshëm me përvojë në shitjet e drejtpërdrejta, duke përfshirë ushqimin dhe barnat, taksat, struktura e korporatave etj. në varësi të produkteve të ofruara nga kompania MLM. gulla të shkurtra që një kompani MLM të fillojë të bëjë biznes ndërkombëtarisht.

2. Markat mbrojtëse dhe markat tregtare

Shikoni regjistrimin e markës tregtare të kompanisë suaj dhe markën tregtare të produkteve dhe shërbimeve të kompanisë suaj sa më shpejt që të jetë e mundur, dhe mundësisht edhe përpara se të hyni në vendin ku dëshironi të zgjeroheni.

3 Legjislacioni i konsumatorit

Çdo vend ka ndryshime në praktikat tregtare, ligjet, ligjet e konsumatorit dhe statutet antipiramidale. Këto ndryshojnë nëpër botë dhe ju duhet të kontrolloni me ligjet lokale të skemave piramidale për t'u siguruar që plani juaj i kompensimit dhe metoda e marketingut janë në përputhje me ligjet e atij vendi.[16]

[15] Burns Paul, Dewhurst Jim, Small business and enterepreneurship, sec. ed., Macmillan press Ltd., London, 2013.p. 82

[16] David B. Audretsch, Steven Kleppere, Innovation, Economic Development and the Evolution of Industry, UK: Edgar Elgar Publishing Limited, volume III, 2010, p. 127

Në fakt, në shumë vende mund të jeni në gjendje të merrni opinione, letra, mendime këshilluese ose miratime nga agjencitë qeveritare në lidhje me programin e marketingut përpara se të hyni në atë shtet.

4. Të ardhurat

Kontrolloni kufizimet që ju dhe shpërndarësit tuaj mund të keni në lidhje me mundësinë e biznesit që ofrohet dhe si mund të paraqitet.

5. Pajtueshmëria e produktit

Kontrolloni standardet e qeverisë për produktet që ofroni. Llojet specifike të produkteve mund të kenë rregulloret e tyre brenda shtetit. e gjithë linja e prodhimit do të duhet të kontrollohet.

6. Pronësia intelektuale

Përveç markave tregtare, mund t'ju duhet të regjistroni patenta për produktet tuaja në vend. Mund të kenë nevojë të kontrollohen kufizimet në transferimin e pronësisë intelektuale, si p.sh. licencat e softuerit, etj.

7. Bankare

Do të ketë lëvizje të mëdha parash brenda dhe jashtë vendeve dhe për këtë arsye do të duhet të kontrollohen kufizimet në lëvizjen e parave përtej kufijve.

8. Taksat

Duhet të rishikoni me kujdes taksat kombëtare, provinciale, të shitjeve dhe të vlerës së shtuar dhe taksat e tjera. Këshilltari juaj i korporatës, kontabilisti tatimor dhe këshilltari i huaj duhet të ju informojnë për shumicën e avantazheve tatimore dhe metodave të funksionimit, qoftë si filial, degë, zyrë etj.[17]

9. Forma e korporatës

Ju duhet të keni pronësi lokale. Ju duhet të keni vendbanimin lokal të aksionarëve dhe anëtarëve të bordit tuaj të drejtorëve. Duhet kuptuar plotësisht se çfarë do të thotë prania juaj në një vend të huaj.

10. Mbrojtja e informacioneve

Ju duhet të keni marrëveshje si në nivel lokal ashtu edhe ndërkombëtarë për të mbrojtur linjën tuaj të produktit, gjithashtu edhe informacionin tuaj sekret tregtar dhe konfidencial.

11. Rregulloret Antitrust dhe tregtare

[17] Burns Paul, Dewhurst Jim, Small business and enterepreneurship, sec. ed., Macmillan press Ltd., London, 2013, p. 78

Kufizimet e çmimeve, marrëdhëniet me anëtarët dhe klientët tuaj, marrëdhëniet me konkurrentët e tjerë duhet të kontrollohen. etj. dhe për të konfirmuar që ju nuk shkelni rregullat lokale të antitrustit dhe tregtisë.

Një kompani MLM duhet të regjistrohet në përputhje me autoritetet tatimore qendrore dhe vendore. Duhet të ketë një zyrë të regjistruar.

Duhet të ketë një investim kapital fillestar të deklaruar. Duhet të ketë produkte të vlefshme me markë tregtare për të shitur. Ai duhet të ketë fatura të lëshuara për çdo shitje dhe transaksion financiar dhe të paguajë tatimin për faturat.

Këto janë vetëm disa rregulla që një kompani duhet të përmbushë në mënyrë që të jetë një MLM kompani e ligjshme dhe e regjistruar në nivel lokal dhe ndërkombëtar. Sigurisht që ka rregulla dhe rregullore të tjera që duhet të respektohen të cilat ndryshojnë në varësi të llojit të biznesit dhe produkteve të ofruara nga kompania.

Dhe si përfundim, nëse shkelet rregulli, pra nëse një kompani MLM nuk plotëson kushtet e përcaktuara me ligj, do të pasojnë gjoba dhe sanksione.

Figura 8. Sukseset në biznes

burimi: www. business. success. pictures

Në fazën fillestare nevojitet këshilla juridike: gjatë regjistrimit të sipërmarrjes, për marrjen e burimeve financiare, për punësimin e punëtorëve, për mbrojtjen e patentave dhe pronësisë tjetër intelektuale, kur lidh një marrëveshje biznesi për të parandaluar çdo manipulim nga ortakët me të cilët bashkëpunon. Nëse nuk ka mbrojtje të mirë ligjore, paditë janë të mundshme dhe rezultati i saj është zakonisht shkatërrimi i biznesit.[18]

Nëse të gjitha kontratat janë lidhur në përputhje me rregulloren e përgjithshme ligjore, atëherë gjykata mbron interesat e sipërmarrësit, kur ato kërcënohen nga persona të tjerë.

[18] Bannock, Graham, The economic role of the small firm in contemporary industrial society in the survival of the small firm, The economics of survival and entrepreneurship, Vol. 1, Grover, Aldershot, 2006, p. 158

Figura 9. Ndryshime në menaxhment

burimi: www. menagmment. change. pictures

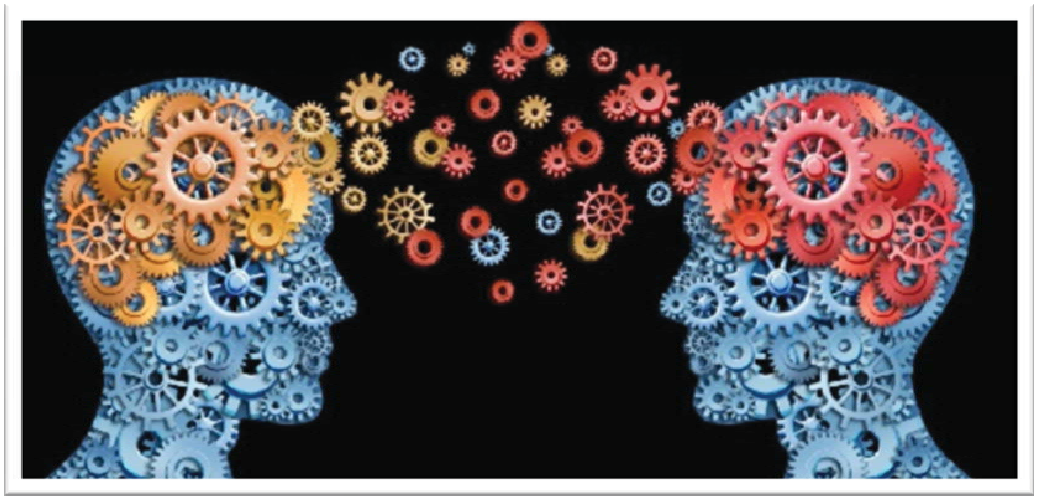
6. INOVACIONI, PROCESI DHE LLOJET E INOVACIONIT

6.1 Inovacioni

Inovacioni përshkruhet si "komercializimi i kreativitetit " (Simmie, J., et. al., 1999, f. 447). Sipas BE-së, inovacioni është "shfrytëzimi i suksesshëm komercial i teknologjisë, ideve ose metodave të reja, duke prezantuar produkte ose procese të reja, ose duke përmirësuar ato ekzistuese. Inovacioni është rezultat i të mësuarit ndërveprues, një proces që shpesh përfshin disa aktorë nga brenda dhe jashtë saj" (EC DG XIII 1996, f. 54). Teoria ekonomike e ka njohur prej kohësh inovacionin si shtytësin më të rëndësishëm të zhvillimit dhe si recetën e vetme të besueshme për dalje nga recesionet ekonomike. Një shtet që dëshiron të lërë gjurmë në tregun botëror nuk mund ta arrijë këtë pa inkurajuar inovacionin në shoqërinë.

E njëjta gjë vlen edhe për sipërmarrjet: sa më shumë të orientohen drejt inovacionit, aq më shumë do të jenë në gjendje të reagojnë ndaj tendencave të reja të tregut. Inovacioni çon në përmirësim të shoqërisë dhe ekonomisë, dhe ndërgjegjësimi për inventivitetin mund të rritet duke inkurajuar sipërmarrjen dhe inovacionin teknologjik. Arsyeja për çdo ndryshim në jetë duhet kërkuar në risi. Inovacioni nënkupton aftësinë për të transformuar idetë ekzistuese në shpikje dhe produkte të dobishme që do të përdoren në të ardhmen. Inovacioni i referohet ndryshimeve në themelet e shoqërisë moderne, përballet me kulturën e virtualitetit real dhe "ngulitjes" së aktivitetit ekonomik në rrjetet sociale. Për të folur për inovacionin, së pari ju duhet të grumbulloni sa më shumë ide që të jetë e mundur dhe më pas të merrni një risi teknologjike nga ato ide.

Figura 10. Procesi inovativ në kokë



burimi: www. innovation. pictures

Inovacioni është aftësia për të bërë diçka në një mënyrë të re, duke bërë kështu përmirësime që do të ndryshojnë pozitivisht dhe do të rrisin në mënyrë të dobishme vlerën e punës. "Inovacioni nuk është vetëm gjetja e disa produkteve të reja.

Ajo është shumë më tepër se kaq. Inovacioni është krijimi dhe shpërndarja e suksesshme e produkteve ose shërbimeve të reja ose të përmirësuara në treg. Ose e thënë ndryshe, inovacioni është procesi që e kthen një ide në vlerë për klientin dhe rezultatet në fitim të qëndrueshëm për ndërmarrjen" (Carlson dhe Wilmot, 2006, f. 3). Një nga domenet e rëndësishme për rritjen dhe zhvillimin e inovacioneve në vendlindje është stimulimi i Qendrës për Inovacion që vepron në Republikën e Maqedonisë së Veriut. Qendra e Inovacionit u shërben inovatorëve, sipërmarrësve, pronarëve të bizneseve që duan të lançojnë (ose zgjeroni ose konsideroni) një ndërmarrje të bazuar në një teknologji, produkt ose proces inovativ në një industri/sektor me rritje të lartë.

Qendra e Inovacionit do të ofrojë akses në të gjitha shërbimet sipërmarrëse – të tilla si zhvillimi i biznesit, aksesi në kapital, inovacioni i produktit, shërbimet e komercializimit, marketingu, kërkimi, edukimi, mentorimi dhe trajnimi – dhe i dedikohet rritjes, ndërtimit ose zhvillimit të bizneseve inovative në Republikën e Maqedonisë dhe në rajon.

6.2 Procesi inovativ

Kur flasim për procesin e inovacionit, ka shumë qasje që studiojnë këtë proces. Modeli klasik i inovacionit përshkruan procesin e inovacionit me kalimin e kohës si "një sekuencë lineare e tri fazave bazë, duke filluar me zbulimin e një ideje (që vjen nga njohja e nevojave ose problemeve), përmes zhvillimit, prodhimit dhe testimit në një pajisje ose program konkret dhe duke kulmuar në përhapjen dhe miratimin e saj nga përdoruesit" (Rogers, E. M., 2003, f.. 271). Procesi i inovacionit është shumë kompleks, ai përmban një numër të madh ngjarjesh dhe aktivitetesh, disa prej të cilave ndodhin njëkohësisht, dhe kjo për shkak se është e mundur që inovacioni i procesit të ndryshojë në një farë mase në ndërmarrje, madje edhe brenda ndërmarrjeve në një projekt nga– baza e projektit (Adams, R., et. al., 2006, f. 36).

Procesi i inovacionit kalon në gjashtë faza, kurse ato faza janë (Stanleigh, M., 2008, f. 1):

Faza 1: **Gjenerimi i ideve**. Kjo fazë është pjesa emocionuese e procesit, ku ju punoni individualisht ose në ekip dhe vetë idetë vijnë nga qëllimi që duhet arritur ose nga vetë vizioni. Në këtë fazë është e nevojshme të kuptohet se çfarë duhet të ndryshohet në biznes dhe nëse mund të arrihet. Kjo është një pjesë emocionuese e procesit!

Faza 2: **Regjistrimi i ideve nga faza e parë**. Kjo arrihet përmes diskutimit ndërmjet anëtarëve të ekipit. Secili individualisht e shkruan idenë e tij në një fletë të veçantë, në mënyrë që në fund të gjitha idetë të organizohen kolektivisht në tabelë. Tani fillon puna jofalënderuese!

Faza 3: **Fillimi i inovacionit**. Në këtë fazë fillon edhe puna e pafalshme e procesit:[19]

- Bëhet kontrolli i të gjithë listës së ideve dhe zhvillimi i tyre në një sërë deklaratash dhe idesh. Pastaj ekipi do të duhet të bien dakord se cilat do të hetohen më tej.
- Përfitimet e çdo deklarate ideje më pas përcaktohen në sasi.
- Më pas përshkruani se si deklarata përputhet me strategjinë, misionin dhe qëllimet e kompanisë.
- Do të duhet të vlerësoni potencialin e biznesit dhe rezultatet e pritura nga zbatimi i idesë.

Faza 4: **Zhvillimi i një strategjie efektive**. Këtu fillon zbatimi i inovacionit. Kjo fazë përshkruan se si do të duket procesi në të ardhmen. Para së gjithash ekipi fillon duke zhvilluar një "pamje të së ardhmes". Ekipi duhet të ketë supozime bazë për gjërat që ekzistojnë dhe duhet të kapërcehen me inovacion. Në këtë fazë, ekipi diskuton dhe regjistron çdo ide të mundshme për procesin e ardhshëm. Kështu regjistrohet çdo ide individuale dhe më pas konsolidohet së bashku. Skuadra duhet të përfundojë me shkrimin e një paragrafi të plotë për të përshkruar inovacionin.

Faza 5: **Përmirësimi i biznesit**. Pasi risia fillon të zbatohet, është e nevojshme që vazhdimisht

të bëni kërkime për përmirësime të mundshme të procesit, produktit ose shërbimit. Ekipi e fillon këtë proces duke identifikuar boshllëqet në biznes midis asaj që është bërë në të tashmen dhe asaj që është bërë në inovacion. Kjo pasohet nga identifikimi i bllokimeve dhe barrierat që mund të ndalonin përmirësimin e inovacionit. Vlerësimi i vështirësive, përfitimeve, kostove dhe rreziqeve duhet të bëhet përpara se ekipi të mund të drejtojë procesin e inovacionit.

Pasi të jetë bërë e gjithë kjo, përmirësimet e identifikuara mund të aplikohen.

Faza 6**: Rënia**. Në këtë fazë, shpesh ndodh që risia të mos përshtatet.

Përmirësimi i vazhdueshëm i një procesi, produkti ose shërbimi ekzistues bëhet i pavlerë; risia e mëparshme bëhet e vjetëruar. Është e nevojshme të heqësh dorë nga konsideratat ekzistuese dhe të vendosësh një qëllim të ri që procesi i inovacionit të rifillojë.

Procesi i inovacionit përfshin parashikimin e strategjive të reja të punës, krijimin dhe zbatimin e ndryshimeve nëpërmjet modifikimit të metodave, me qëllim përmirësimin e procesit ekzistues. Në nivel sipërmarrjeje, proceset e inovacionit mund të kategorizohen në tre procese të gjera dhe të mbivendosura (Pavitt, K., 2003, fq. 2-5):

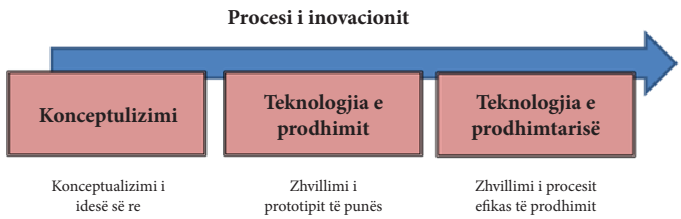
1. **Kognitive** (si sipërmarrjet prodhojnë dhe ruajnë njohuritë për të kryer detyrat e tyre),
2. **Organizative** (si sipërmarrjet kryejnë punën brenda ose së bashku me sipërmarrjet e tjera) ose

[19] Bannock, Graham, The economic role of the small firm in contemporary industrial society in the survival of the small firm, The economics of survival and entrepreneurship, Vol. 1, Grover, Aldershot, 2006, p. 160

3. **Ekonomik** (si sipërmarrësia krijon motivim të brendshëm për të siguruar rikthimin e shpejtë dhe në drejtimin e duhur).

Pavarësisht përparimeve në teorinë shkencore, si dhe në teknologjitë e informacionit dhe komunikimit, proceset e inovacionit mbeten të paparashikueshme dhe të vështira për t'u menaxhuar. Ato gjithashtu ndryshojnë dhe dallohen në shumë dimensione: sipas sektorit dhe madhësisë së sipërmarrjes, fushës së njohurive, strategjisë së korporatës dhe përvojës së mëparshme, llojit të inovacionit, periudhës historike dhe vendit. Është e nevojshme që procesi i inovacionit të mos ketë një ndalesë inovacioni, që është paraqitur në figurë.

Figura 11. Proces në tri faza të inovacioneve



burimi: Kreitner, R., (2007), Management, 10-th edition, Houghton Mifflin Harcourt, Boston, f. 81.

6.3 Llojet e inovacioneve

Ekzistenca e një tipologjie e inovacioneve tregon se inovacionet nuk janë homogjene, inovacionet ndryshojnë nga njëra-tjetra. Një tipologji e inovacionit mund të ndihmojë në kuptimin e procesit evolucionar të ndryshimit teknologjik.

Ka disa lloje të inovacionit. Si llojet kryesore dallohen: produkt-inovacioni, procesi-inovacioni, inovacioni organizativ, inovacioni i marketingut dhe inovacioni radikal (Oslo Manual, 2005, fq. 48-52).

1. **Produkt-inovacion** është prezantimi i mallit ose shërbimit, i cili është i ri ose i përmirësuar ndjeshëm për sa i përket karakteristikave ose përdorimit të synuar. Kjo përfshin përmirësime të rëndësishme në specifikimet teknike, komponentët dhe materialet, në softuerin e integruar, stilin e përdoruesit ose veçori të tjera funksionale.
2. **Procesi i inovacionit** paraqet zbatimin e një metode të re ose të përmirësuar dukshëm të prodhimit ose të dorëzimit. Kjo përfshin ndryshime të rëndësishme në teknikë, teknologji, pajisje dhe softuer.
3. **Inovacioni organizativ** paraqet zbatimin e një metode të re organizative në praktikën e biznesit të sipërmarrjes, në vendin e punës apo në marrëdhëniet e jashtme. Mund të synohen risitë organizative rritja e efikasitetit të sipërmarrjes duke ulur kostot administrative ose kostot e transaksionit, përmirësimi i kënaqësisë në punë (dhe kështu produktiviteti i punës), fitimi i aksesit në aktive të patregtueshme (të tilla si njohuritë e jashtme të pakodifikuara) ose reduktimi i kostove të inventarit. Një tipar i inovacionit organizativ në krahasim me ndryshimet e tjera organizative në sipërmarrje është zbatim i metodës organizative që nuk është përdorur më parë në sipërmarrjen.
4. **Inovacioni i marketingut** është zbatimi i një metode të re marketingu që përfshin ndryshime të rëndësishme në dizajnin e produktit ose paketimit, vendosjen e produktit, promovimin ose çmimin. Marketing inovacioni synon të adresojë më mirë nevojat e konsumatorëve, hapjen e tregjeve të reja, apo pozicionimin e ri të

produktit të sipërmarrjes në treg, me qëllim rritjen e shitjeve të sipërmarrjes. Një tipar karakteristik i inovacionit të marketingut në krahasim me ndryshimet e tjera në instrumentet e marketingut të sipërmarrjes është zbatimi i metodave të marketingut që nuk janë përdorur më parë nga sipërmarrjet.

5. **Inovacioni radikal** jo vetëm që çon në një ndryshim në dizajnin ekzistues, por është shumë më tepër se kaq. "Inovacioni radikal krijon një dizajn të ri dominues, dhe kështu një grup të ri konceptesh bazë të mishëruara në komponentë që janë të lidhur së bashku në një arkitekturë të re" (Henderson, R. M., et. al., 1990, fq. 9-30). Inovacionet radikale janë relativisht të rralla, rreth 10% e inovacioneve janë radikale. Inovacioni radikal shoqërohet shpesh me futjen e teknologjisë së re dhe mund të kuptohet si një kombinim i freskisë dhe shkallës së diversitetit. Shumica e inovacioneve radikale janë të reja në botë dhe jashtëzakonisht të ndryshme nga produktet dhe proceset ekzistuese.

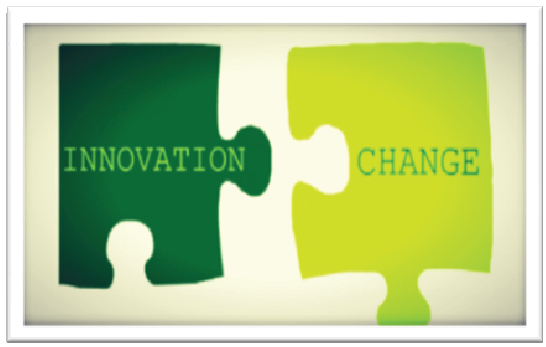


Figura 12.
Shanset inovative

burimi: www. innovation. pictures

Tabela 1. Shembuj të inovacionit të produktit, inovacionit të procesit, inovacionit organizativ dhe inovacionit të marketingut

Inovacionet e prodhimit	Inovacionet e procesit	Inovacionet organizative	Marketing inovacionet
– I pari portativ mp3 player, – Prezantimi i ABS frenat, – GPS (Global Sistemi i pozicionimit) lundrues sisteme apo të tjera nënsisteme përmirësime në makinat, – Zhvillimi i të rejave hibrid automjetet elektrike.	– Implementimi i pajisjeve të reja automatike në një linjë prodhimi ose për zbatimin kompjuterik duke përdorur dizajnin për zhvillimin e produktit, – Prezantimi i RFID me bar-kod ose aktiv (identifikimi i radiofrekuencës) sistemi i gjurmimit të mallrave, – Zbatimi i sistemit të ri për prenotim në një agjenci udhëtimi.	– Zbatimi i parë i një modeli organizativ që u jep atyre punonjësit kanë autonomi më të madhe në marrjen e vendimeve, – Prezantimi i parë i sistemeve të menaxhimit të përgjithshëm operacionet e prodhimit ose furnizimit, të tilla si menaxhimi i sistemeve të zinxhirit të furnizimit, riinxhinierimi i biznesit dhe TQM.	– Përdorimi i parë i mediave dukshëm e ndryshme ose teknikë – si vendosja e produktit në filma ose programet televizive – Prezantimi për herë të parë i sistemit të ekskluzivitetit – Zhvillimi dhe prezantimi i një simboli thelbësisht të ri të markës.

burimi: Ljubić F., (2005), Strategije gospodarskog razvitka, Sveučilište u Mostaru i Sveučilište u Dubrovniku, Mostar, p. 73.

6. **Risitë e pjesshme** përfshijnë vetëm ndryshime të vogla ose përshtatje të praktikave ekzistuese, përfshijnë përsosje dhe përmirësime në dizajnin ekzistues, duke përmirësuar komponentët. Inovacionet e pjesshme nuk mund të jenë jashtëzakonisht të reja, ato mund të jenë të njohura më parë për ndërmarrjen ose industrinë. Kjo nënkupton që këto janë përmirësime, por jo ndryshime rrënjësore të komponentëve (Narayanan, V. K., et al., 2010, f. 91).
7. **Inovacionet modulare**, ndërkohë që nënkuptojnë komponentë të rinj ose të paktën dukshëm të ndryshëm, nuk përfshijnë një dizajn krejtësisht të ri. Modulariteti i referohet mënyrës se si komponentët janë integruar në produkt, duke përdorur nën-elemente, nënsisteme ose module që kryejnë në mënyrë të pavarur funksione të veçanta. Inovacioni modular kërkon që sipërmarrjet të përqendrohen në standardizimin modular për të mundësuar këmbyeshmëri më të madhe të proceseve ose komponentëve të produktit. Përparësitë e modularitetit janë: së pari, rritja e variacioneve të linjës së prodhimit pa shtuar kompleksitet të tepërt në sistemin e prodhimit dhe së dyti, ato lejojnë përzierjen e komponentëve, duke lehtësuar personalizimin masiv të produkteve, (Narayanan, V. K., et al., 2010, f. 94). Nëse janë një ndryshim ndodh vetëm në komponentë, pa ndryshuar konfigurimin, atëherë bëhet fjalë për inovacion modular. Ata përdorin arkitekturën

dhe konfiguracionin lidhur me sistemin e zakonshëm të prodhimit të vërtetuar, por punësojnë të rinj me koncepte të ndryshme.

8. **Inovacionet arkitekturore** nënkuptojnë ndryshimin e të gjithë sistemit të projektimit ose mënyrën se si komponentët komunikojnë me njëri-tjetrin. "Thelbi i inovacionit arkitektonik është rikonfigurimi i një sistemi të krijuar për të lidhur komponentët ekzistues së bashku në një mënyrë të re" (Henderson, R. M., et al., 1990, f. 12). Me inovacionin arkitektonik, ndryshimet në komponentët dhe konceptet e dizajnit të lidhur janë minimale dhe çojnë në përmirësimin e tyre, por në një ridizajnim dhe rikonfigurim të ri sistemi. Një tjetër ndryshim midis inovacioneve modulare dhe arkitekturore është se nëse sipërmarrje dëshiron inicon një risi modulare, atij i kërkohet të posedojë njohuri vetëm për komponentin, por nëse është një risi arkitekturore, sipërmarrja duhet të posedojë njohuri për mënyrën e lidhjes dhe integrimit të komponentëve në sistemin e përgjithshëm. Disa shembuj të inovacioneve radikale, inkrementale, modulare dhe arkitekturore janë paraqitur në tabelë.

Tabela 2. Shembuj të inovacioneve radikale, në rritje, modulare dhe arkitekturore

Inovacione radikale	Inovacione inkrementale	Inovacione modulare	Inovacione arkitektonike
– Telefoni – Televizion – Floppy disku – Disku kompakt – Bomba atomike – Zhvillimi i brezit të tretë i telefonisë (3G)	– Ndryshimi i konfigurimit të një telefoni celular nga një me tastierë të ekspozuar në një me kapak ose ofrimi i një shërbimi të ri që lejon më shumë minuta falas të fundjavës – Video iPod – Pastë zbardhuese në dhëmbë – Sistemi operativ Microsoft Windows Vista	– Inovacione në teknologjinë e sediljeve të biçikletës (si p.sh. përfshirja e materialit xhel për mbështjellje shtesë) – zvogëlimi i vazhdueshëm i madhësisë minimale funksionale në transistorë (duke lëvizur nga 180nm deri në 135nm deri në 90nm, etj.) – Matja e kokës magnetike të programit kompjuterik në disk, në mënyrë që të mund të vendosen më shumë bit për inç katror dhe të përmirësohet kapaciteti i hard diskut.	– Kalimi nga një biçikletë me rrota të larta në një biçikletë sigurie – Sony walkman – Desktop fotokopjues

burimi: Ljubić F., (2007), Strategije gospodarskog razvitka, Sveučilište u Mostaru i Sveučilište u Dubrovniku, Mostar, p. 78

Risi të tjera janë këto:[20]

1. *Inovacione të reja*. Ka inovacionet më të vogla, por kur ky lloj inovacioni zbatohet siç duhet, rezultatet e fituara janë më të mëdhatë. Këto inovacione ndodhin më rrallë dhe janë më të vështira për t'u arritur. Por kur ato realizohen, mund të lind një degë krejt e re industrie, një nevojë krejt e re tregu që as vetë tregu nuk e di se ekziston apo e ka.
2. *Inovacionet teknologjike*. Këto risi arrihen gjatë punës së përditshme, si dhe përmes hulumtimeve speciale. Inovacionet e reja teknologjike janë më të rralla dhe ndiqen gjithmonë me vëmendje nga publiku. Inovacionet e përditshme teknologjike përfaqësojnë në fakt përmirësime në proces dhe janë domethënëse për përmirësimet globale të procesit të përgjithshëm.
3. *Risitë e zakonshme*. Inovacionet e zakonshme janë më të përhapurat dhe më të përdorurat në praktikë. Nuk pritet asnjë fitim spektakolar prej tyre, por ato janë shumë domethënëse për çdo proces dhe sjellin përmirësime të mëdha. "*Me goditje të vogla arrihen rezultate të rëndësishme*."
4. *Inovacioni sistematik*. Inovacioni sistematik konsiston në një kërkesë të organizuar për ndryshim. Këto janë ndryshime të planifikuara në intervale të caktuara kohore që thjesht në mënyrë sistematike lejojnë një sistem organizativ të kontrollojë nëse gjithçka është ashtu siç duhet dhe çfarë duhet të ndryshojë.

[20] Andrew, J. P, Manget, J., Michael, D. C., Taylor, A., & Zablit, H., Innovation 2010: A return to Prominence and the Emergence of a New World Order. Boston, MA: Boston Consulting Group, 2010. p. 145

Figura 13.Inovacione

burimi: www. innovation. picture

7. EFEKTI, RREZIKU I INOVACIONIT DHE PROCESI MENAXHUES NGA INOVIMI

7.1 Efektet prej inovacioneve

Ekzistojnë dy koncepte të rëndësishme përmes të cilave konkurrenca percepton efektet e inovacionit në mënyrë që të mos ndodhë vonesa në inovacion: qasja e degës dhe qasja e tregut. ***Qasja e degës*** i përkufizon konkurrentët si një sipërmarrje që do t'i shesë produktet e saja, produkte që janë zëvendësuese, por të marra me një të re. ***Qasja e tregut*** është një qasje shumë më e gjerë. Përkatësisht, sipas qasjes së tregut, konkurrente janë ato sipërmarrje që prodhojnë produkte ose shërbime që plotësojnë të njëjtat nevoja të konsumatorëve dhe nuk janë të prapambetura në konkurrencë. Kështu, për shembull, Microsoft Office është një konkurrent jo vetëm për sipërmarrjet që prodhojnë softuer të ngjashëm, por edhe për prodhuesit e stilolapsave, sepse si Microsoft Word ashtu edhe stilolapsi i zakonshëm plotësojnë të njëjtën nevojë – shkrimin e dokumenteve. Qasja e tregut të konkurrencës është padyshim më e gjerë se ajo e degës, por ajo jep më shumë njohuri për konkurrentët e mundshëm. Një numër i madh i sipërmarrjeve synojnë fitimin afatshkurtër dhe për të kënaqur pronarët e tyre, së pari duhet të jenë inovative në mënyrë që të kenë fitime afatgjata.

Përdorimi dhe aplikimi afatgjatë i inovacionit jep efektet e suksesit nga përdorimi i tij. Duke aplikuar inovacione ne mund të shohim efektet përmes llojeve të ndryshme të konkurrentëve tregu zakonisht klasifikohet si 4 lloje konkurrentësh që nuk kanë vonesë inovacioni (Pavitt, K., 2003, fq. 7-8):

- Konkurrent i ngadalshëm,
- Konkurrent selektiv,
- Konkurrent agresiv,
- Konkurrent i paparashikueshëm

Një konkurrent i ngadalshëm reagon ngadalë ndaj efekteve dhe aplikimit të inovacioneve të lëvizjes së konkurrentëve të tjerë për disa arsye: sistemi i dobët i informacionit të marketingut, sindroma e arrogancës (kush jam unë, çfarë jam unë) aftësi të dobëta të inovacionit (Harley-Davidson ishte në prag të falimentimit sepse ishte i ngadalshëm për të iu përgjigjur shfaqjes së prodhuesve japonezë të motoçikletave). ***Konkurrenti selektiv*** i përgjigjet vetëm veprimeve të konkurrentëve të caktuar. Kështu, për shembull, Shell reagon vetëm kur çmimet bien. Një ***konkurrent agresiv*** reagon ndaj të gjitha ndryshimeve dhe aktiviteteve të konkurrentëve dhe ka suksesin më të madh në efektet e inovacioneve. Një shembull tipik është kompania Procter&Gamble, e cila fjalë për fjalë trajton brutalisht konkurrentët e saj. ***Konkurrenti i paparashikueshëm***, siç sugjeron vetë emri, reagon në mënyrë të paparashikueshme ndaj disa ndryshimeve dhe aktiviteteve të konkurrentit. Sjellja dhe reagimi i tyre është i vështirë të parashikohet, sepse reagimi i tyre nuk bazohet në faktorë objektivë, si historia e reagimeve të së kaluarës apo fuqia financiare.

7.2 Rreziku prej inovacionit

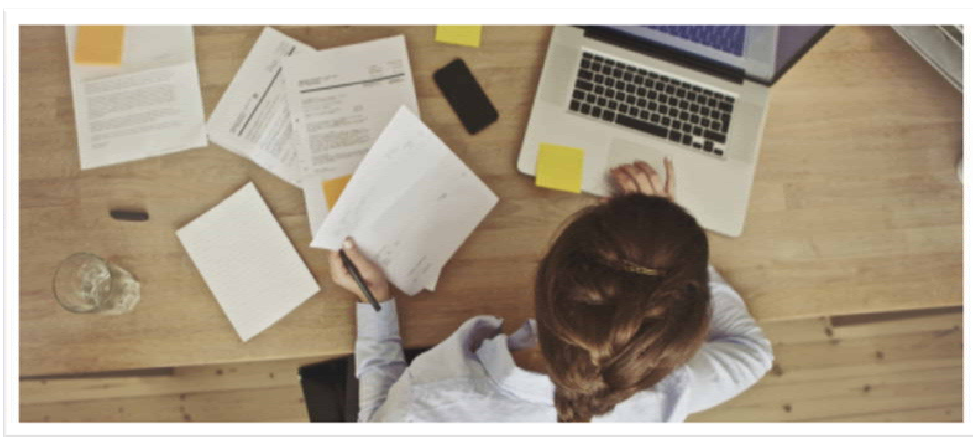
Janë dhënë disa argumente të rëndësishme në lidhje me rreziqet e inovacionit. Të gjitha këto argumente vlejnë për bizneset në ekonominë globale, sipërmarrjet e vogla, të mesme dhe të mëdha.

1. Argumenti i parë i referohet **shitjeve të forta**, që shfaqet si një pikë e fortë për sipërmarrjet e mëdha, por një rrezik për sipërmarrjet më të vogla. Meqenëse inovacioni kërkon kosto fikse më të larta dhe ndërmarrjet e mëdha mund t'i përmbushin ato, mund të thuhet se ndërmarrjet e mëdha kanë një avantazh inovativ ndaj ndërmarrjeve të vogla dhe ndërmarrjet e mëdha kanë rrezik më të ulët ndryshe nga ndërmarrjet e vogla.
2. Argumenti i dytë ka të bëjë me **financat**. Përveç kostos së lartë të inovacionit, ai përfshin gjithashtu rrezik të lartë. Nëse ka mungesë financash, kjo do të pengojë vendimin e inovacionit. Për shkak të papërsosmërive të tregut të kapitalit, ka të ngjarë që ndërmarrjet më të mëdha të shoqërohen me rrezik më të ulët, pritet të kenë akses më të mirë në financat e jashtme sesa ndërmarrjet e vogla dhe mund të marrin kushte më të mira për kreditë e tyre.
3. Argumenti i tretë ka të bëjë me **shkallën e diversifikimit**. Një shkallë më e lartë e diversifikimit i ndihmon ndërmarrjet e mëdha të përhapin rreziqet që rrjedhin nga investimet e inovacionit, dhe kështu më lehtë për të hyrë në projekte në të cilat rezultati është i pasigurt në krahasim me inovacionin e ndërmarrjeve të vogla.
4. Argumenti i katërt i referohet **ekonomive të shkallës dhe shtrirjes në prodhim**, si avantazh i ndërmarrjeve të mëdha. Sipërmarrjet më të mëdha si rrjedhim do të kenë

prodhimtari më të madh në prodhimin e inovacioneve për dallim të kompanive më të vogla.[21]

Kur flasim për madhësinë e biznesit dhe rrezikun e inovacionit, ndërmarrjet e vogla kanë struktura më pak të sofistikuara dhe profesionale dhe janë më fleksibël ndaj ndryshimeve, ndryshe nga ndërmarrjet e mëdha. Nga jashtë, ndërmarrjet e mëdha kanë një fuqi më të fortë në treg, dhe me atë një ndikim më të fortë në përhapjen e inovacionit (Boone, J., 2004, f. 25). Ndërmarrjet e vogla priren të kenë një avantazh sa i përket inovacionit të produktit, pasi ato pritet të mbështeten më shumë në dinamikën e inovacionit. Për dallim nga ato,, ndërmarrjet e mëdha priren të kenë një avantazh në aspektin e inovacionit të procesit, në atë që ato priten të investojnë në disa makina të reja dhe të përfshihen në tregje më të mëdha.

Figura 14. Mendime dhe argumente për rrezikun në sipërmarrësi.



burimi: www. enterprenership. usa

7.3 Proces menaxhues i rinovimit

Inovacionet luajnë një rol të rëndësishëm në drejtimin e ekonomisë dhe drejtimin e procesit menaxherial të inovacionit në ndërmarrje, pasi inovacioni përfaqëson "impulsin themelor që vendos dhe ruan lëvizjen motorike kapitaliste" (Schumpeter, J. A., 1942, fq. 82). Schumpeter, J. shkroi për lidhjen midis inovacionit dhe madhësisë së biznesit, dhe janë veçanërisht të njohura dy modelet e tij të ndryshme të inovacionit industrial, të njohura më vonë si *Schumpeter Mark I* dhe *Schumpeter Mark II* (Keklik, M., 2002, f. 1-13). Në *Schumpeter Mark I*, bazuar në teorinë e tij të shkatërrimit kreativ, konsiderohet se firmat e vogla që operojnë në një industri shumë konkurruese dhe kanë realizuar procese të menaxhimit kanë më shumë gjasa të ishte burimi kryesor i inovacionit.

Ai gjithashtu vuri në dukje se risitë e ndërmarrjeve të vogla sipërmarrëse që erdhën nga jashtë u përballën me sfidat e sistemit ekzistues. Në *Schumpeter Mark II*, ndërmarrjet e mëdha që operojnë në një treg të përqendruar u shfaqën si novatorët kryesorë.

Besohet se për sa kohë që mjedisi konkurrues është i papërsosur, ndërmarrjet e mëdha kanë disa mjete për t'u mbrojtur kundër shkatërrimit krijues të ndërmarrjeve të vogla, inovative.

Akses në asete të mëdha financiare dhe deri te laboratorët funksional të kërkimit dhe zhvillimit, shfaqen si avantazhe për ndërmarrjet e mëdha dhe i ndihmojnë ato të mbrojnë

[21] Bodog, S. A., Rosca, D., Mester, L, The Innovation and Development of a New Service, Vilnius, Lithuania, 2006, pp. 56-57

fuqinë monopole, duke penguar hyrjen e konkurrentëve të mundshëm. Në afat të shkurtër, një mbrojtje e tillë nga imituesit lejon fitime më të larta nga inovacioni dhe stimuj më të lartë për të inovuar.

Nga ana tjetër, do të ishte shumë e rrezikshme që ndërmarrjet e vogla të inovojnë në mjedise të tilla konkurruese. Siç shihet nga *Schumpeter Mark I*, kryesore burimi i aktivitetit inovativ dhe i procesit menaxherial janë ndërmarrjet e vogla që operojnë në një industri konkurruese, ndërsa në Schumpeter *Mark II*, burimi kryesor duket se janë ndërmarrjet e mëdha që operojnë në një industri oligopolistike. Pra, argumenti i tij për inovacionin dhe për madhësinë e firmës është modifikuar ndjeshëm në këto dy seksione.

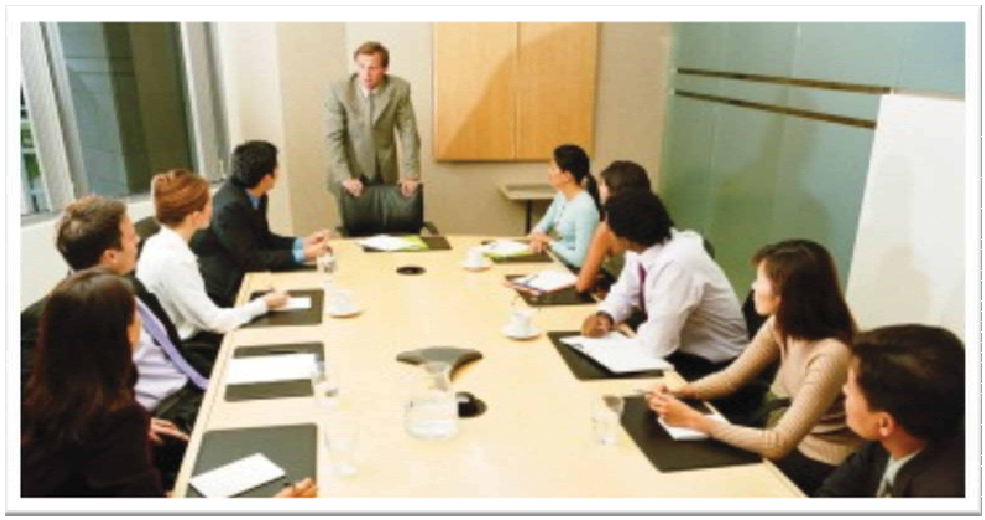


Figura 15. Realizimi i procesit të menaxhimit në mbledhjen për inovime

burimi: www. managment proceses USA

SHEMBUJ NGA PRAKTIKA E PËRDITSHME

Shembulli 1 – Teknika pa prekje

Edhe pse monitorët përdoren gjithnjë e më shumë, është shfaqur edhe një mënyrë e re komunikimi që përgjigjet pa prekje. Kjo do të përdoret kryesisht në mjekësi gjatë operacioneve.

Është domethënëse që sensorët në këtë ekran lexojnë lëvizjet deri në 15 cm larg monitorit. Më pas softueri që është i integruar në këtë pajisje i përkthen lëvizjet në komanda. Gjithçka

përdoren së bashku me ekranet që i përgjigjen prekjes dhe për punë përdorin disa sensorë infra të kuqe që do të përcaktojnë pozicionin relativ të gishtave, duarve ose objekteve të tjera në lidhje me pajisjen duke matur sasinë e dritës në pozicione të ndryshme në ekran.

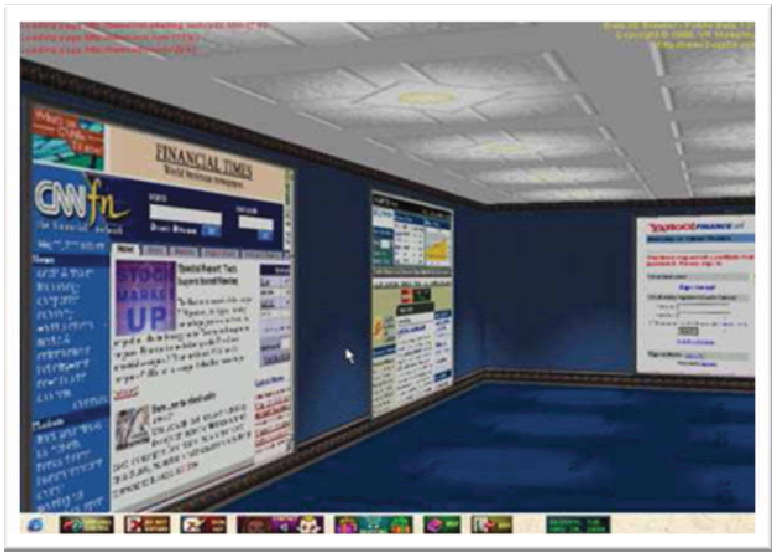
Pyetje:

1. Si funksionon teknika pa prekje?
2. Ku e shihni dobinë e kësaj teknike për bizneset maqedonase?
3. Bëni një ushtrim përmes shembullit pa prekje, mendoni në cilën prej kompanive tona mund të përdoret kjo risi dhe zhvilloni një proces menaxhimi

Shembulli 2– 3D displej

Ekrani 3D i lejon përdoruesit të shohë një imazh tredimensional.
Ekzistojnë disa lloje të ekraneve 3D:

- imazhe stereotipike ose imazh 3D – një teknikë që lejon krijimin e iluzionit të thellësisë në imazh. Iluzioni i thellësisë në një fotografi, film ose ndonjë imazh tjetër dydimensional krijohet duke i treguar imazhin secilit sy në dy vende të ndryshme. Truri fiton përshtypjen se e sheh imazhin në thellësi, pra në mënyrë tredimensionale. Për këtë teknikë përdoren gota.
- Ekranet autostereotipe 3D – funksionojnë në një mënyrë që nuk ka nevojë për syze.



Pyetje:

1. Si funksionon ekrani 3D?
2. Krijoni një projekt për të vizituar një kompani në Republikën e Maqedonisë ku kjo vlen. Udhëzime: përdorni motorët e kërkimit në internet, blogerët, literaturën dhe formoni një ekip studentësh.

Pyetje:

1. Si përcaktohet menaxhimi?
2. Cilat janë funksionet themelore të menaxhmentit?
3. Shpjegoni nivelet e menaxhimit?
4. Cilat janë stilet në menaxhim?
5. Cilat janë detyrat kryesore të drejtimit të një biznesi?
6. Përcaktoni inovacionin.
7. Cilat lloje të inovacioneve aplikohen në Republikën e Maqedonisë?
8. Cili është efekti i inovacionit?
9. Përmes çfarë perceptohen rreziqet e inovacioneve?
10. Shpjegoni procesin menaxherial!

USHTRIME 1

Rrethoni një nga përgjigjet e ofruara

1. Cila është karakteristika themelore e një kombi modern?

A. Menaxhimi.
B. Planifikimi.
C. Organizata.
D. Marketingu.

2. Cilat janë elementet bazë të përkufizimit të menaxhimit?

A. Procesi, burimet, procedurat, asetet dhe pajisjet.
B. Procesi, taktikat dhe klima e biznesit.
C. Mjetet, taktikat dhe proceset.
D. Proceset, klima organizative dhe ekipi.

3. Cilat burime përbëjnë menaxhmentin?

A. Njerëzore dhe materiale.
B. E vlefshme dhe materiale..
C. Globale dhe monetare.
D. Burrat dhe pajisjet.

4. Planifikimi, organizimi, koordinimi, kontrollimi, motivimi janë:

A. Funksionet e menaxhimit
B. Funksionet organizative
C. Funksionet e marketingut
D. Funksionet e menaxhimit të marketingut.

5.Funksioni që përfshin aktivitetet menaxhimit që çojnë në përcaktimin e qëllimeve dhe përcaktimin e mjeteve të përshtatshme për arritjen e qëllimeve. quhet:

A. Planifikimi.
B. Motivimi.
C. Përzgjedhja.
D. Koordinimi.

6. Funksioni me të cilin kontrollohen dhe koordinohen burimet materiale dhe njerëzore nëpërmjet strukturës formale organizative të detyrave dhe autoritetit është:

A. Organizimi.
B. Delegacioni.
C. Renditja
D. Motivimi.

7. Veprimtaria e ndërmarrë nga menaxheri me qëllim që të sigurohet që aktivitetet aktuale të kryhen në përputhje me planifikimin është:

A. Kontrolluese
B. Detoksifikimi
C. Hollimi
D. Planifikimi.

8. Me kë e kryejnë punën menaxherët?

A. Njerëzit.
B. Mjedisi.
C. Mesi
D. Taktika.

9. Sa nivele të menaxhimit ka?

A. Tre.
B. Pesë.
C. Dy.
D. Shtatë.

10. Cilat janë nivelet e menaxhimit?

A. Menaxhimi i nivelit të lartë, të mesëm dhe të ulët
B. I gjatë, i shkurtër dhe i madh.
C. E vogël, e madhe dhe miniaturë.
D. Në formë katrori.

11. Kush e përbën menaxhmentin e lartë?

A. Menaxherët kryesorë përgjegjës për përgatitjen e politikës së biznesit për drejtimin dhe suksesin e ndërmarrjes.
B. Udhëheqësit kryesorë menaxherë të lartë përgjegjës për përgatitjen e politikës së biznesit për drejtimin dhe suksesin e ndërmarrjes.
C. Menaxherët e lartë të motivuar përgjegjës për përgatitjen e politikës së biznesit për drejtimin dhe suksesin e ndërmarrjes.
G. Menaxherët e zgjedhur të lartë përgjegjës për përgatitjen e politikës së biznesit për drejtimin dhe suksesin e ndërmarrjes.

12. Nëse dikush përpiqet të arrijë qëllimet përmes përpjekjeve të drejtpërdrejta të të tjerëve, ai është:

A. Menaxheri.
B. Lideri.
C. Motivues.
D. Aksionar

USHTRIMI 2

1. Kush është përgjegjës për kombinimin e burimeve dhe përdorimin e tyre për të arritur qëllimet e organizatës?

1. _____ 2. _____

2. Cilat janë angazhimet e menaxhmentit të lartë?

1. _____
2. _____
3. _____

3. Konkurrenti agresiv reagon ndaj të gjitha ndryshimeve dhe aktiviteteve të konkurrentëve dhe ka suksesin më të madh në efektet e inovacioneve.

PO JO

4. Rendisni cilat lloje të inovacionit ekzistojnë?

1. _____ 5. _____
2. _____ 6. _____
3. _____ 7. _____
4. _____ 8. _____

5. Risitë e pjesshme përfshijnë vetëm ndryshime të vogla ose përshtatje të praktikave ekzistuese, përfshijnë përsosje dhe përmirësime në dizajnin ekzistues, duke përmirësuar komponentët.

PO JO

6. Tregoni cilat janë rreziqet e mundshme të inovacionit për ndërmarrjet e vogla dhe të mëdha?

Rreziqet për sipërmarrjet e vogla janë:

_____
_____

Rreziqet për sipërmarrjet e mëdha janë:

_____
_____

7. **Gjenerimi i ideve**. Si një fazë e procesit të inovacionit, kjo është pjesa emocionuese e vetë procesit, ku ju punoni individualisht ose në ekip dhe vetë idetë vijnë nga qëllimi që duhet arritur ose nga vetë vizioni. Në këtë fazë është e nevojshme të kuptohet se çfarë duhet ndryshuar në biznes dhe a mundet ajo të arrihet.

PO JO

8. Janë renditur si detyrat e mëposhtme si detyra kryesore për drejtimin e biznesit në teori dhe praktikë:

– Marketingu
– Prodhimi
– Menaxhimi dhe burimet njerëzore
– Planifikimi dhe analiza financiare dhe
– Rregullimi ligjor

PO JO

Literatura e shfrytëzuar

1. Administration industrielle et générale – prévoyance organisation -commandement, coordination – contrôle, Paris: Dunod, 1966
2. Andrew, J.P, Manget, J., Michael, D.C., Taylor,A., & Zablit, H., Innovation 2010: A return to Prominence and the Emergence of a New World Order. Boston, MA: Boston Consulting Group, 2010
3. Armstrong, Michael, Kompletna menadžerska znanja, M.E.P.Consult, Zagreb, 2009
4. Audretsch David B., Falck Oliver, Heblich Stephan, Lederer Adam, Handbook of Research on Innovation and Entrepreneurship, DIW Berlin Germany, 2011
5. Bannock, Graham, The economic role of the small firm in contemporary industrial society in the survival of the small firm, The economics of survival and entrepreneurship, Vol. 1, Grover, Aldershot, 2006
6. Bodog, S.A., Rosca, D., Mester, L, The Innovation and Development of a New Service, Vilnius, Lithuania, 2006, pp. 56-57
7. Bower L. Joseph, The craft of general management, Harvard business school, Boston, 2013
8. Burns Paul, Dewhurst Jim, Small business and enterepreneurship, sec. ed., Macmillan press Ltd., London, 2013
9. David B.Audretsch, Steven Kleppere, Innovation, Economic Development and the Evolution of Industry, UK: Edgar Elgar Publishing Limited, volume III, 2010, p. 127
10. Gomez-Mejia, Luis R.; David B. Balkin and Robert L. Cardy (2008). Management: People, Performance, Change, 3rd edition. New York, New York USA: McGraw-Hill. 19. ISBN 978-0-07-302743-2.
11. Gomez-Mejia, Luis R.; David B. Balkin and Robert L. Cardy (2008). Management: People, Performance, Change, 3rd edition. New York, New York USA: McGraw-Hill. pp. 20. ISBN 978-0-07-302743-2.
12. M. Losey, M. Sue and D. Ulrich: The Future of Human Resource Management, John Wiley& Sons Inc., London, 2005,
13. Michael J. Baker, „Marketing– Theory and Practice“, Macmillion Business, third Edition. Boston, 2014
14. Overbek, Johannes,:"The modern finansial World Economu, Teories and Policies", university Press od America, 2003
15. Peter D.Bennett, Dictionary of marketing terms, Chicago IL: American Marketing Association, Edition -2 1995
16. R. L. Mathis and J. Jackon: Human Resource Menagment, Thomson South-Western, Mason, 2008
17. She also described management as philosophy. Vocational Business: Training, Developing and Motivating People by Richard Barrett -Business & Economics – 2009. – Page 51.
18. B. Shuklev: Menaxhment, boti, i gjashtë-Fakulteti Ekonomik Shkup, Shkup, 2009

PAS LEXIMIT TË KËSAJ TEME,

DUHET TË JENI TË AFTË T'I REALIZONI QËLLIMET KONKRETE:

1. Ti kuptoni dilemat se a duhet biznesin ta filloni vetë apo të tërhiqni themelues
2. Të bëni përpjekje në të kuptuarit të llojit të marrëdhënieve me themeluesit (familje, shokë, të njohur, të huaj, bashkëpunëtorë të mëparshëm dhe persona tjerë)
3. Të dalloni se çfarë lloji investitori keni nevojë në faza të ndryshme të zhvillimit
4. Ti përvetësoni format e shoqërive tregtare
5. Të njihni peshën ekipore
6. Ti kuptoni fazat gjatë ndërtimit të skuadrës
7. Të bëni aplikim të drejtë gjatë përcaktimit të roleve në ekip
8. Të dini të përdorni sinergjinë në ekip për realizimin e qëllimeve organizative

FJALË KYQE

Biznes
Themelues
Investitorë
Dilema
Ekip
Sinergji
Shoqatë tregtare
Format e shoqatës tregtare
Sinergji në ekip
Fillimi i biznesit
Bashkëthemelues
Punë ekipore

KAPITULLI 2

FILLIMI I BIZNES DILEMAVE

- Dilemat që shfaqen gjatë fillimit të biznesit
- Hapja e biznesit me bashkëthemelues dhe përfitimi i tërheqjes së tyre
- Vendosja e marrëdhënieve me bashkëthemeluesit, familje, shokë, të huaj dhe persona tjerë
- Dilema lidhur me themeluesit
- Llojet e investimeve nga fazat e ndryshme të zhvillimit
- Shoqatat tregtare dhe format tjera
- Skuadër pesha e skuadrës dhe puna ekipore
- Studime të rasteve me shembuj
- Pyetje
- Ushtrime

1. DILEMAT QË PARAQITEN GJATË FILLIMIT TË BIZNESIT PRIVAT

Në ekonominë globale dhe në çdo ekonomi, nuk ka asnjë individ, person, sipërmarrës në rolin e një personi që të paktën një herë në rrugën e tij gjatë jetës nuk ka dashur të ketë biznesin e tij, të përdorë lirinë në vendimmarrje, të jetë i suksesshëm, i realizuar si person, i mbushur me besimin dhe motivimin më të madh për të fituar burime financiare.

Figura 16. Takime biznesi për dilema biznesi

burimi: www. busines. pictures

Pjesëmarrësit në shoqërinë globale ku punojnë, krijojnë, kryejnë detyra dhe aktivitete të ndryshme duhet të dinë se bota e biznesit është një konkurrencë dhe konkurrenca kërkon përgatitje të gjithanshme, vetëbesimi, morali, takti, gatishmëria, shpirti sipërmarrës, qëndrueshmëria, vullneti, rreziku dhe dëshira e madhe për përparim, rezultatet e të cilave do të jenë suksese të verifikuara. Si ndihmë në dilemat bazë nëse duhet të fillojmë një biznes vetë apo të tërheqim themeluesit, elementet e mëposhtëm kanë një rol të madh dhe rëndësi thelbësore:[22]

1. Çfarë niveli të motivimit për biznes kemi për sa i përket dëshirës për të fituar, d. m. th. të fitojë, të vendosë kontroll mbi paranë, të arrijë qarkullimin e parave, të riinvestojë kapitalin, të sigurojë një të ardhme të sigurt për veten dhe familjen, të sigurojë status dhe prestigj në shoqëri, të jetë i fuqishëm dhe me ndikim;
2. Mjedisi në të cilin do të zhvillohet biznesi dhe në të cilin ndodhemi;
3. Përvoja dhe njohuritë për biznesin dhe karakterin e personit që fillon një biznes (dëshira për sukses, besim, vendosmëri, këmbëngulje, vetëdije, dëshirë për përmirësim dhe për veprim, moral, prekje, inovacion).
4. Struktura financiare që kemi në dispozicion.

[22] Kerstin Wagner and Andreas Ziltener, The Nascent Entrepreneur at the crossroads: Entrepreneural Motives as Determinants for Different Types of Entrepreneurs, Swiss institute for Entrepreneurship, University of Applied Sciences Chur, 2008.p. 154

5. A do të realizojmë *dëshirën për të përdorur aftësitë dhe njohuritë e marra përmes procesit arsimor, trajnimeve, përvojave etj.* Nëpërmjet procesit të edukimit, njerëzit fitojnë njohuri dhe aftësi që mund t'i përdorin më vonë t'i shërbejë, për zbatim në biznesin e tyre
6. *Motivi për pavarësi dhe për të krijuar kontakte të drejtpërdrejta.* Pronari i një biznesi të vogël kënaqet duke qenë,, shefi i vetes". Ai dëshiron të bëjë diçka sipas mënyrës së tij dhe të përdorë kreativitetin e tij.
7. A do të na mundësojë eksperienca kapacitetin për të ndjekur traditën familjare në fushën e biznesit nëse e kemi në familje.
8. Rreziku që do të shfaqet dhe pasiguria në pavarësinë dhe krijimin e kontakteve të drejtpërdrejta. A do t'i gjejmë ato kontakte? Puna krijon mundësi për kontakte të drejtpërdrejta me investitorë, bankierë, punonjës, furnitorë e shumë të tjerë.
9. *Rreziku i dështimit është një dilemë për biznesin* – Për një arsye ose një tjetër ekziston gjithmonë rreziku që biznesi të dështojë.
10. *Moseksperienca është një dilemë për fillimin e biznesit* – Suksesi në biznes varet nga njohuritë e cila nga ana tjetër varet shumë nga përvoja e pronarit. Ka shumë shembuj të bizneseve që kanë dështuar për shkak të mungesës së tyre përvojën dhe njohuritë e pronarit.
11. *Menaxhimi joadekuat për vetëpunësim dhe hapjen e biznesit është pengesë dhe dilemë nëse duhet të fillohet vetëm apo të kërkohet ndihmë.* – Funksionimi i suksesshëm i biznesit të vogël varet edhe nga njohuritë, gjegjësisht aftësia e pronarit të biznesit të vogël për të qenë menaxher (për të planifikuar funksionimin dhe zhvillimin, për të organizuar, menaxhuar, kontrolluar, koordinuar, etj.)
12. *Dilemë për biznesin është edhe puna e vështirë që do të na ndjekë dhe për të cilën duhet të jemi të vetëdijshëm paraprakisht dhe të arrijmë ta përballojmë.* Fillimi i biznesit tuaj kërkon investim në kohë, përpjekje, energji, njohuri, më shumë se tetë orë punë gjatë ditës. Sidomos në vitet e para, pronari duhet t'i përkushtohet plotësisht biznesit, që do të thotë – koha e lirë nuk ekziston.

Ideja e biznesit është pikënisja e çdo biznesi dhe çdo sipërmarrësi. Një sipërmarrës bëhet ai që është pasi vjen me një ide biznesi, e shndërron atë në një mundësi biznesi pasi identifikon një problem, ndryshim ose një nevojë në treg dhe e nis atë ide biznesi si biznesin e vet.[23] Biznesi është pasojë e idesë së biznesit që i vjen sipërmarrësit.

Procesi i realizimit të një ideje biznesi, gjatë të cilit do të bëhet një biznes i vërtetë (dua të them një biznes real që do të jetë fitimprurës dhe i suksesshëm) është një kohë, një njësi, dhe disa hapa që do të duhet të ndërmerren ose të kalojnë nga sipërmarrësia.[24] Por nëse kjo kohë zgjatet, mund të jetë edhe problem. Problem, sepse nuk jeni vetëm në treg. Edhe ideja më unike e biznesit mund të zbatohet në realitet nga konkurrentët. Kjo është arsyeja pse gara fillon edhe në këto faza më të hershme të fillimit të një biznesi. Ideja e fillimit të një biznesi duhet të përpunohet, të mendohet, të ndërtohet një plan, të mblidhet informacion, të kërkosh mënyra, të jesh këmbëngulës dhe i vendosur.

[23] Kerstin Wagner and Andreas Ziltener, The Nascent Entrepreneur at the crossroads: Entrepreneural Motives as Determinants for Different Types of Entrepreneurs, Swiss institute for Entrepreneurship, University of Applied Sciences Chur, 2008, p. 187

[24] Drucker P. F., Innovation and Entrepreneurship, Harper & Row Publishers Inc. New York. USA 1993, pp. 133-143

Figura 17.Sipërmarrësi dhe dilemat

burimi: www. eberprener. usa

2. HAPJA E BIZNESIT ME THEMELUES DHE PËRFITIMI NGA TËRHEQJA E TYRE

Fillimi i një biznesi duke tërhequr themelues është një rast pak më i lehtë dhe ka më shumë siguri tek ne, së pari nuk jemi vetëm, kemi njerëz dhe kapacitete për të mbështetur, më shumë njerëz mendojnë më mirë, themeluesit kanë mjete financiare falas dhe nëpërmjet tyre do të jetë më e lehtë të kontrollohet ideja e biznesit në treg.

Përveç sipërmarrësve si bashkëthemelues që do të jenë përgjegjës për zbatimin e një ideje biznesi në realitet, ekziston edhe tregu që do të jetë përgjegjës për pranimin ose refuzimin e saj.

Le të imagjinojmë që ideja jonë e biznesit krijon një biznes në të cilin ju prodhoni një produkt dhe/ose shërbim që nuk do të shitet në tregun ku veproni.

Vetëvrasëse, apo jo?

Figura 18. Informacione biznesi nëpërmjet linkut për zgjedhjen e dilemave të biznesit

Business Link

Prandaj, para se të filloni biznesin do të ju duhet të kontrolloni idenë e biznesit me tregun, që nënkupton kryerjen e hulumtimit të tregut, që natyrisht kërkon kohë dhe vonon procesin e fillimit të një biznesi.[25]

Ky realizim do të shkojë më lehtë dhe më i besueshëm nëpërmjet bashkëthemeluesit. Themeluesit do të na ndihmojnë t'i kryejmë të gjitha përgatitjet e nevojshme për nisjen.

[25] Cuervo A., Ribeiro D., Roig S., "Entrepreneuership Concepts, Theory and Perspect", Springer Berlin Heidelberg New York, 2007, pp. 1-20

Vendndodhja, inventari, magazinat, zyrat, regjistrimi, punësimi, përgatitja e burimeve të nevojshme... Të gjitha këto janë elemente që duhen përgatitur përpara fillimit zyrtar të biznesit dhe që sigurisht kërkojnë kohë. Themeluesit do të na ndihmojnë të bëjmë një plan për një deri në tri vite përpara.

Pa një plan të duhur për biznesin tonë të ri, ai do të jetë i dënuar paraprakisht. Ne duhet të bëjmë një plan që nuk do t'ju lejojë të dilni jashtë kursit.

Por plani kërkon gjithashtu kohë.

Me më shumë ide nga bashkëthemeluesit, do të bëhet një përpjekje për të prodhuar produktet dhe/ose shërbimet e nevojshme për të filluar biznesin. Nëse biznesi ynë është një ndërmarrje prodhuese, atëherë ju duhet të dizajnoni një produkt, për të prodhuar një version beta të tij, për ta testuar dhe nëse gjithçka është në rregull të fillojë prodhimi zyrtar për shitje. E gjithë kjo kërkon kohë.

Themeluesit do të marrin pjesë aktive në avokimin për sigurimin e dokumenteve të nevojshme nga Regjistri Qendror dhe institucione të tjera. Kur do të fillojë biznesi?

Jo, biznesi në kuptimin real fillon kur keni shitjen tuaj të parë.

Biznesi fillon kur të keni porosinë tuaj të parë. Biznesi fillon kur di t'i keni paratë në dorë që në porosinë e parë.

Bashkëthemeluesit mund të quhen:[26]

- Familja
- Miqtë
- Të njohurit
- Të huajt
- Bashkëpunëtorë të mëparshëm dhe persona të tjerë.

Një nga gjërat më të rëndësishme për një funksionim të suksesshëm, kur vendosim për bashkëthemeluesit, është motivimi. Megjithatë, vetëm motivimi nuk mjafton që të jeni biznesmen„ i vogël" kurse një dit edhe biznesmen i madh.

Ju gjithashtu duhet të zotëroni disa të ashtuquajtura cilësi sipërmarrëse për të filluar dhe drejtuar me sukses biznesin tuaj.

Mbi të gjitha, këto janë inteligjenca, nevoja për pavarësi dhe dëshira për sfida në drejtim të detyrave të reja. Cilin nga bashkëthemeluesit e mësipërm të marrim do të na ndihmojë nëpërmjet:[27]

- Guximi, pra gatishmëria për të marrë rreziqe
- Vendosmëri dhe këmbëngulje
- Fleksibilitet
- Dëshira për të pasur sukses
- Tipari vizionar i karakterit tuaj
- Iniciativa

Sigurisht, duhet të keni edhe njohuritë e nevojshme për biznesin me të cilin merreni, dhe si të monitoroni financiarisht biznesin tuaj. Sigurisht që nuk është aspak e lehtë, por është një sfidë e vërtetë për ata që kanë në vete atë frymë sipërmarrëse.

[26] Cuervo A., Ribeiro D., Roig S., "Entrepreneuership Concepts, Theory and Perspect", Springer Berlin Heidelberg New York, 2007, pp. 21-23

[27] L. Barry and G. Jocobs: "Business succession planning: a review of the evidence" Journal of Small Busines and Enterprise Development, No. 13, p. 222

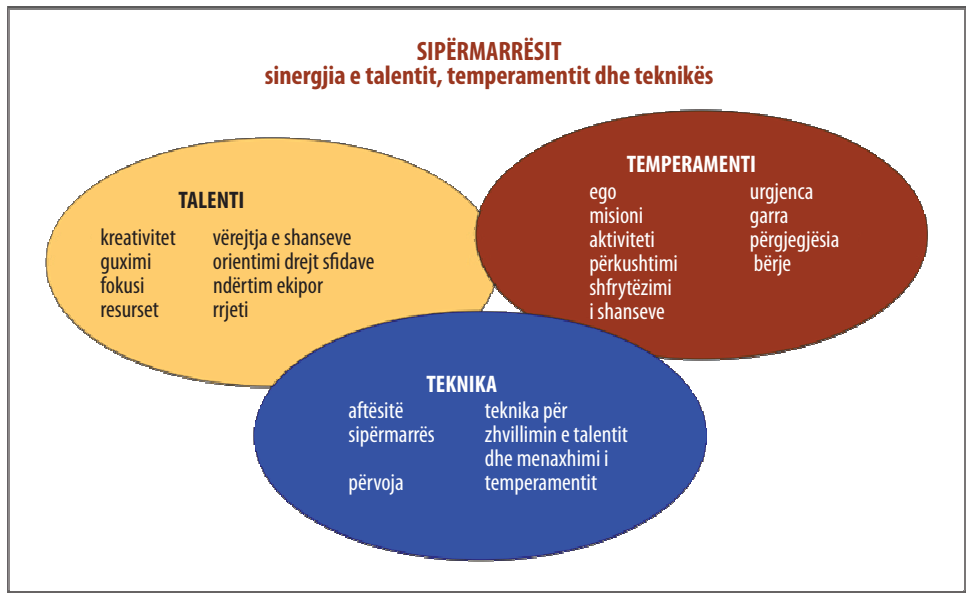


Figura 19. Aktivitete dhe kualitete të sipërmarrësve në biznes

burimi: Andrew, J. P, Manget, J., Michael, D. C., Taylor, A., & Zablit, H., Innovation 2010: A return to Prominence and the Emergence of a New World Order. Boston, MA: Boston Consulting Group, 2010, p. 176

Kjo është arsyeja pse është e rëndësishme që të gjithë, përpara se të fillojnë një biznes, duhet të shqyrtojnë me kujdes veten e tyre, nëse zotërojnë të paktën shumicën e cilësive të listuara.Prandaj, është më mirë me kohë të hiqni dorë nga diçka që nuk ka shanse të mëdha për sukses, sesa për të humbur kohë, nerva dhe para, dhe ndonjëherë nga iluzionet, se ne mund të bëjmë diçka që me të vërtetë i tejkalon mundësitë tona.[28] Sigurisht, suksesi i biznesit tonë nuk do të varemi jo vetëm nga aftësitë dhe cilësitë tona, por edhe nga i gjithë sistemi me të cilin punojmë. Por a nuk punojnë të tjerët pothuajse në të njëjtin mjedis? Megjithatë, disa kanë sukses dhe të tjerët dështojnë!

Por nëse ka sukses, shpërblimi është vërtet i madh. Pavarësisht punës së madhe, kohës së lirë dhe nervave të humbur, kur të keni sukses do të jeni të kënaqur sepse keni realizuar potencialin tuaj të biznesit. Në atë mënyrë, përveç sigurisë materiale për ju dhe familjen tuaj, do të plotësoni edhe nevojat tuaja për vetëaktualizim, respekt, etj.

3. VENDOSJA E MARRËDHËNIEVE ME THEMELUESIT-FAMILJE, SHOKË, TË HUAJ OSE PERSONA TJERË

Biznesi familjar duhet të kuptohet si organizimi dhe drejtimi i çdo biznesi nga të paktën dy anëtarë të familjes së ngushtë, të cilët kanë investuar fonde (para), objekte ose të drejta në ndonjë formë ligjore të biznesit të organizuar.

Në shumë forma të organizuara të drejtimit të bizneseve gjejmë dëshmi të përfshirjes së dy ose më shumë anëtarëve të familjes së ngushtë në biznes. Kështu që ne mund ta konsiderojmë pjesëmarrjen e drejtpërdrejtë ose të tërthortë të anëtarëve të familjes në biznes.

[28] Cuervo A., Ribeiro D., Roig S., "Entrepreneuership Concepts, Theory and Perspect", Springer Berlin Heidelberg New York, 2007, pp. 1-20

Pjesëmarrja e drejtpërdrejtë shihet në përfshirjen e menjëhershme (me para, objekte, punë ose të drejta) të dy ose më shumë personave në fillimin dhe drejtimin e biznesit. Format përmes të cilave realizohet ky bashkëpunim familjar ku krijimi i marrëdhënieve është kryesisht në formën e bashkëpunimit të partneritetit, nëpërmjet një shoqërie me përgjegjësi të kufizuar, por janë të mundshme edhe forma të lidhjes së aksionarëve.

Figura 20. Suksesi në biznes

burimi: www. busines. pictures

Pjesëmarrja indirekte shprehet, më së shpeshti, me punësimin e një anëtari ose anëtarëve të familjes së ngushtë në punën e shoqërisë, pavarësisht nga forma e saj.

Mënyra në të cilën do të definohen qëllimet e familjes dhe biznesit është planifikimi strategjik i biznesit dhe familjes. Në atë plan, është shumë e rëndësishme që elementet e qëllimeve familjare dhe qëllimet e biznesit të jenë të plotësuara.[29]

Një qasje e tillë lejon që biznesi familjar të lulëzojë. Zhvillimi i biznesit familjar varet drejtpërdrejt nga procesi i menaxhimit strategjik që krijojnë themeluesit dhe/ose pronarët e biznesit familjar.

Planifikimi strategjik i biznesit të pronësisë familjare kërkon të integrojë nevojat/kërkesat e familjes, si p.sh.[30]

- Cilat janë detyrat afatgjate individuale dhe profesionale të anëtarëve të familjes?
- Cili është misioni i familjes?
- A do të jenë anëtarët e familjes aktive në menaxhim apo anëtarë pasiv?
- Si do t'i trajtoni çështjet e tilla si kredencialet, përfitimet, kompensimet, vlerësimet dhe performanca?

Planifikimi strategjik brenda një biznesi familjar është një vizion mendor i lidhur me një metodologji për të qenë në gjendje t'u prezantohet anëtarëve të familjes mundësitë, opsionet dhe zgjedhjet për të ardhmen. Së fundi, një proces i planifikimit strategjik është një mekanizëm

[29] burimi: Приспособено од: David Fred L. : "Strategic Management", New York, Macmillan Publishing Company, 1991, str. 12

[30] Shih më tepër: Glueck William F. : "Business Policy and Strategic Management", McGraw-Hill Company, New York, 1980.(Third Edition) p. 323

për kthimin e vlerave të familjes në qëllime biznesi.[31]

Planifikimi strategjik si pjesë e menaxhimit strategjik përfshin një analizë të mjedisit të biznesit dhe në të njëjtën kohë përcakton procesin e zhvillimit dhe suksesit të biznesit familjar në të ardhmen.

Figura 21. Propozim për fillim të një biznesi

burimi: www. busines. pictures

Ky proces ofron një vlerësim të duhur të aktiviteteve të brendshme dhe të mjedisit aktual të jashtëm (forcat ekonomike, teknologjike, sociale dhe politike) që ndikojnë në biznesin familjar.

Procesi i planifikimit strategjik i ndihmon në këto mënyra:[32]

- Planifikimi strategjik i ndihmon anëtarët e familjes të përcaktojnë drejtimet dhe çështjet e biznesit.
- Planifikimi strategjik siguron vazhdimësinë e aktiviteteve fizike gjatë kohës që ndodhin ndryshime politike, ekonomike dhe sociale.
- Ndihmon vendimmarrësit në përgatitjen e planeve dhe politikave të menaxhimit dhe
- Përmirëson kushtet për të tërhequr ose zhvilluar biznese të reja që do të krijojnë vende pune dhe do të çojnë në sukses ekonomik.

Përveç familjes, bashkëthemelues mund të jenë miq të afërt ose të largët tek të cilët kemi parë dhe kemi fituar besim, moral, ndershmëri, guxim, shpirt sipërmarrës, kapaciteti intelektual, arsimimi, përvoja dhe njohuria.

Të huajt gjithashtu mund të jenë bashkëthemelues nëse inovacioni është pjesë e karakterit dhe përvojës së tyre të fituar, vullnetit të tyre për të marrë rreziqe, vetëbesim dhe mënyra e përjetimit të problemeve si sfida dhe si mundësi për arritje të reja Të huajt janë shpesh të orientuar drejt rezultatit, arritjes dhe suksesit, sesa vetë procesit të teknologjisë si ta arrijmë atë Të huajt janë, në një masë të madhe, individualistë, posedojnë energji dhe motiv për të përfunduar marrëveshjet e ndërmarra dhe afinitetet për të marrë rolin udhëheqës.

[31] Andrew, J. P, Manget, J., Michael, D. C., Taylor, A., & Zablit, H., Innovation 2010: A return to Prominence and the Emergence of a New World Order. Boston, MA: Boston Consulting Group, 2010, p. 178

[32] Dr. Vasil Popovski –Instituti ekonomik-Shkup, "Menaxhmenti në biznesin familjarë", fq. 113.

Të huajt do të jenë bashkëthemelues dhe sipërmarrës të vërtetë nëse kanë dëshirë të arrijnë diçka të madhe; aftësia për punë të gjerë dhe të vështirë; ndjenja e përgjegjësisë; këmbëngulje dhe këmbëngulje, optimizëm, kreativitet, kuriozitet dhe gatishmëri për të eksploruar; orientimi i qëllimit; pavarësia; vetëbesimi dhe pranimi i rreziqeve.

Figura 22. Vendosja e marrëdhënieve me bashkëthemeluesit

burimi: www. enterprenership. picutres

4. DILEMAT LIDHUR ME BASHKËTHEMELUESIT

Dilema e bashkëthemeluesve është se cili do të jetë **trajtimi i punonjësve që nuk janë anëtarë të familjes**. Bizneset familjare e kanë të vështirë të punësojnë anëtarë jashtë familjes.

Ky konstatim vlen për ata që janë transferuar (gjenerata e dytë, e tretë) dhe për ata që përfaqësojnë brezin e parë.

Në rastin e bizneseve të sapokrijuara, mund të analizojmë dorëheqjen ndaj punësimit të personave jashtë familjes nga këndvështrimi i vëllimit të punës. Shumica e tyre nuk kanë punë të përcaktuara qartë me një përshkrim për detyrat e punës. Shpesh themeluesi është ai që kryen veprimtari nga puna e sekretarisë deri tek negociatat në nivelin më të lartë. Një papërcaktim i tillë më vonë nënkupton kërkesa për një punonjës i cili:[33]

1. do të jetë në gjendje të nxjerr një sërë detyrash dhe detyra punuese,
2. i cili do të jetë mjaft i besueshëm për të depërtuar në disa sekrete biznesi.

[33] Andrew, J. P, Manget, J., Michael, D. C., Taylor, A., & Zablit, H., Innovation 2010: A return to Prominence and the Emergence of a New World Order. Boston, MA: Boston Consulting Group, 2010, p. 189

Këto kërkesa implikohen edhe në gjeneratën e dytë dhe të tretë të bizneseve, si në shumicën e tyre menaxhimi funksional është i ndarë qartë, kështu që në këto biznese krijohet një situatë në të cilën menaxheri, i cili është edhe pronar i biznesit, vetëm ose me anëtarët e familjes së ngushtë, mban në mënyrë të vendosur frerët dhe kontrollin e të gjithë vendimmarrjes. Kjo ngurtësi në disa biznese familjare është aq e fortë sa punonjësit nuk janë në gjendje të marrin në mënyrë të pavarur qoftë edhe një vendim të vogël pa u konsultuar me themeluesin. Në këtë punë rreptësisht të ndarë, punonjësit jo familjarë janë thjesht ekzekutues, kryesisht të mbingarkuar me një sërë detyrash dhe detyra punuese. Në çdo rast, çështja e efikasitetit të punës së tyre mund të shtrohet sepse nevoja për konsultime të vazhdueshme dhe pamundësia e marrjes së vendimeve në mënyrë të pavarur çon në mënyrë të pashmangshme ulje e rezultateve si në aspektin cilësor ashtu edhe në atë sasior.

Nga ana tjetër, në të gjitha këto biznese ka një konflikt të fshehur mes pronarëve dhe punonjësve, bazuar në pritshmëri. Themeluesit presin që punonjësit ta duan, në kuptimin e vërtetë të fjalës, biznesin, ashtu siç e duan dhe të japin më të mirën e tyre për të mirën e biznesit, siç do të bënin në çdo situatë. Dhe të jemi mirënjohës sepse ata i besuan dhe i punësuan. Nga ana tjetër, kur punonjësit gjenden në një situatë ku duhet t'u përgjigjen kërkesave të larta në baza ditore, ata presin që të shpërblehen siç duhet, të vlerësohen dhe t'u jepet më shumë besim në drejtim të marrjes së vendimeve.

Figura 23. Zgjidhja e dilemave

burimi: www. enterprenership. pictures

5. LLOJET E INVESTITORËVE NË FAZA TË NDRYSHME TË ZHVILLIMIT

Termi **investim** ose **investimi** ka disa kuptime të lidhura ngushtë që i referohen kursimit ose shtyrjes së konsumit aktual.

Investimi në kuptimin financiar është blerja e një pasurie të caktuar (letra me vlerë, pasuri të paluajtshme, sende me vlerë etj). ose depozitimi i parave në një bankë, me synimin për të realizuar një kthim të ardhshëm nga investimet, pra realizimin e interesit nga fondet e depozituara.

E thënë thjesht, investimi do të thotë të vendosni paratë tuaja në punë për ju. Ka disa mënyra në të cilat mund të investoni kursimet tuaja dhe të përfshiheni në klasifikimin e llojeve të investitorëve si:[34]

Investitorët në blerjen e letrave me vlerë (aksione, obligacione, aksione në fondet e investimeve, etj.),

Investitorët në pasuri të paluajtshme, sende me vlerë, etj., ose duke filluar biznesin tuaj.

- Investitorët vendas
- Investitorët e huaj

Megjithatë, pavarësisht nga mënyra e investimit, qëllimi kryesor është të përdorim kursimet tona për të gjeneruar të ardhura shtesë.

Çdo herë që investoni, ekziston një nivel i caktuar rreziku që nuk do të jeni në gjendje të rikuperoni fondet e investuara ose të realizoni një kthim shtesë prej tyre.

Prandaj, investitori pret gjithmonë një nivel të caktuar kthimi nga investimi si kompensim për nivelin e rrezikut të marrë. Në teori zbatohet ligji që sa më i lartë të jetë rreziku i investimit, aq më i lartë duhet të jetë rendimenti nga i njëjti dhe anasjelltas, sa më i ulët të jetë rreziku që mbart investimi, aq më i ulët duhet të jetë rendimenti prej tij.

Meqenëse ka më shumë alternativa investimi, pyetja është se si të përcaktohet niveli i rrezikut që mbart çdo investim individual, si mundet investitori në mënyrë të drejtë të përmasojë portofolin e tij, sipas nivelit të rrezikut që investitori është i gatshëm të përballojë.

Për ta bërë këtë, duhet të merren parasysh dy faktorë bazë:[35]

- **Horizonti kohor**: Para se të investojë, investitori duhet të përcaktojë periudhën kohore në të cilën ai është i gatshëm të "mbajë" paratë e investuara në investim. Sa më i gjatë të jetë horizonti kohor, aq më shumë investitori duhet të jetë në gjendje të përballojë të marrë rreziqe dhe anasjelltas.
- **Shuma e investimit**: Para se të investojë, investitori duhet të vlerësojë se sa para mund të përballojë të humbasë pa cenuar stabilitetin e tij financiar. Sa më e madhe të jetë shuma e fondeve të disponueshme për investim, aq më shumë duhet të mund investitori të përballojë rreziqet dhe anasjelltas.

6. SHOQËRITË TREGTARE DHE FORMAT

Një shoqëri tregtare është një person juridik në të cilin një ose më shumë persona investojnë para, sende ose të drejta pronësore që përdorin për operacione të përbashkëta dhe ndajnë së bashku fitimin dhe humbjen e punës.

Shoqëria tregtare ushtron në mënyrë të pavarur veprimtarinë e përhershme, me qëllim të realizojnë përfitimin (LSHT, neni 19/1/2).

Pasuria e krijuar nga investimet në shoqëritë tregtare shprehet në para dhe përfaqëson kapitalin bazë të shoqërisë. Kapitali bazë i shoqërive tregtare është në denarë ose në valutë të huaj dhe duhet të tregohet në memorandum.

Shoqëritë tregtare themelohet me marrëveshje për shoqëritë, pra statutin e shoqërisë.

[34] Wiliam J. O" Neil– 24: Osnovni lekcii za uspeshno investiranje Investir"s Business Daily Interegenten alokator: William J Bernstein, 2009, p. 189

[35] Wiliam J. O" Neil– 24: Osnovni lekcii za uspesno investiranje Investir"s Business Daily Interegenten alokator:William J Bernstein, 2009, p. 191

6.1 Shoqëritë tregtare publike

Shoqëria tregtare publike është një shoqëri tregtare në të cilën bashkohen dy ose më shumë persona fizikë dhe juridikë, të cilët përgjigjen para kreditorëve për detyrimet e shoqërisë në mënyrë të pakufizuar dhe bashkërisht me të gjitha pasuritë e tyre.[36]

Shoqëria publike krijohet me marrëveshje mbi shoqërinë e lidhur ndërmjet themeluesve.

Emri i shoqërisë publike përfshin edhe fjalët "shoqëri tregtare publike" ose emërtimin "SHTB". Marrëdhëniet juridike ndërmjet ortakëve të shoqërisë publike rregullohen me marrëveshje për shoqërinë. Për marrëdhëniet juridike ndërmjet ortakëve të shoqërisë publike që nuk rregullohen me kontratën për shoqërinë, zbatohen dispozitat e LSHP.

6.2 Shoqëria komandite

Shoqëria komandite është shoqëria tregtare në të cilën bashkohen dy ose më shumë persona fizikë dhe juridikë, nga të cilët së paku njëri ortak është personalisht përgjegjës për detyrimet e shoqërisë me gjithë pasurinë e tij, pra e pakufizuar dhe solidare nëse ka të paktën dy ortakë. (plotësues), dhe të paktën një ortak përgjigjet për detyrimet e shoqërisë vetëm deri në shumën e kontributit të regjistruar në shoqëri (ortaku i kufizuar).[37]

6.3 Shoqëri komandite me aksione

Shoqëria komandite me aksione është një shoqëri tregtare, kapitali kryesor i së cilës është i ndarë në aksione dhe në të cilën një ose më shumë ortakë përgjigjen në mënyrë të pakufizuar dhe bashkërisht për detyrimet e shoqërisë, me gjithë pasurinë e tyre (ortakët) dhe disa ortakë që kanë aftësinë për të. aksionarët dhe që janë përgjegjës deri në masën e kontributeve të tyre dhe që nuk përgjigjen për detyrimet e shoqërisë (ortakët plotësues).

6.4 Shoqëri me përgjegjësi të kufizuar

Shoqëria me përgjegjësi të kufizuar është lloji më i njohur i shoqërisë, i njohur për çdo sistem juridik. SHPK i përket kategorisë së shoqërive tregtare të kapitalit. Ky term gjeneron nga karakteri i tij i cili bazohet në faktin që karakteristikat e ndërsjella personale nuk janë të rëndësishme për partnerët. Moment kyç është zotërimi i kapitalit të nevojshëm për të cilin ata kanë rënë dakord të jenë kapital themelues dhe nëpërmjet të cilit do të fitojnë statusin e themeluesit në SHPK.

6.5 Shoqëri aksionare

Shoqëria aksionare është shoqëria në të cilën aksionarët marrin pjesë me kontribute në kapitalin bazë (LSHT, neni 270). Kapitali bazë në SHA ndahet në aksione, të cilat përmbajnë të drejtat dhe detyrimet e aksionarëve në bazë të aksioneve të dhëna në shoqëri.[38]

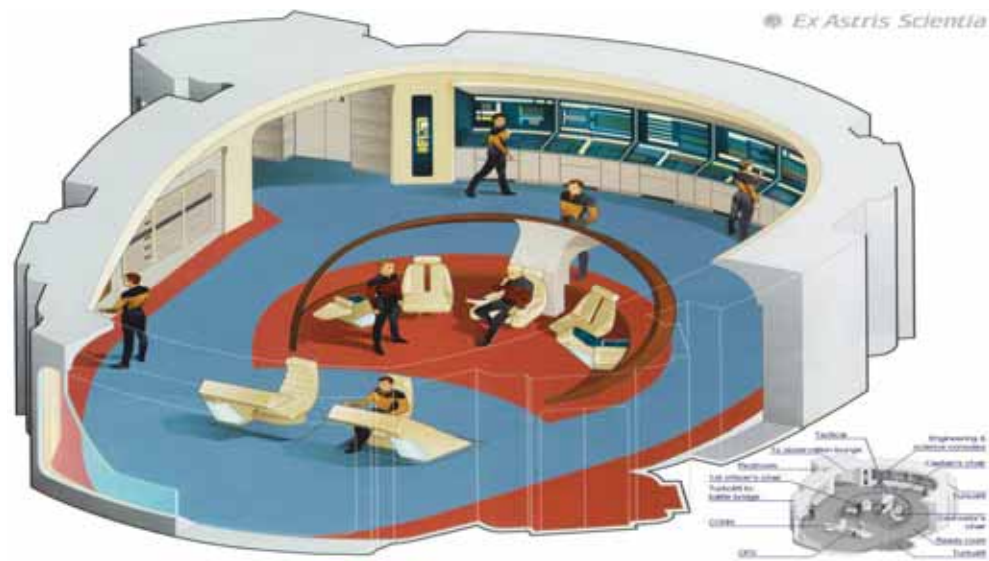
Shuma nominale më e vogël e kapitalit aksionar, kur shoqëria themelohet në të njëjtën kohë, pa thirrje publike regjistrimi i aksioneve arrin në 25.000 euro në denarë në kundërvlerë, sipas kursit mesatar të këmbimit të Bankës Popullore të Republikës së Maqedonisë, i publikuar një ditë para miratimit të statutit, gjegjësisht një ditë para miratimit të vendimit për ndryshimin e kapitalit aksionar, dhe kur shoqëria themelohet në mënyrë të njëpasnjëshme, me thirrje

[36] www. pravo. org. mk
[37] www. pravo. org. mk
[38] www. pravo. org. mk

publike për aksione, ai arrin shumën së paku 50.000 euro në kundërvlerë në denarë, përveç nëse me ligj tjetër nuk është përcaktuar shumë tjetër minimale e kapitalit bazë.

Shuma nominale e aksionit nuk mund të jetë më e vogël se 1 euro, sipas kursit mesatar të këmbimit të asaj valute, të publikuar nga Banka Populllore e Republikës së Maqedonisë së Veriut, një ditë para miratimit të statutit, gjegjësisht një ditë para miratimit. të vendimit për ndryshimin e kapitalit bazë (LSHT, neni 273/1/2).

Figura 24. Përfaqësues të shoqërive tregtare



burimi: www. wikipedia. trgovski drustva

6.6 Shoqëria e huaj tregtare

Kapaciteti afarist nuk mund të jetë më i madh, dhe përgjegjësia nuk mund të jetë më e vogël se ajo që është në rregulloret ligjore të Republikës së Maqedonisë së Veriut ta njohë atë, gjegjësisht të ua mandatojë shoqërive vendase të së njëjtës formë dhe objekt operimi, as shoqëria e huaj, në lidhje me punët juridike që ka lidhur ose duhet t'i kryejë në Republikën e Maqedonisë së Veriut, nuk mund t'i referohet paaftësisë së saj nëse nuk mund të thirret as nga shoqëria vendase e të njëjtës formë dhe objekt operimi.[39]

(1) Shoqëria e huaj në veprimtarinë e saj në Republikën e Maqedonisë së Veriut vepron sipas ligjeve të Republikës së Maqedonisë.

(2) Konsiderohet se shoqëria e huaj, filial i së cilës në Republikën e Maqedonisë së Veriut është regjistruar në regjistrin tregtar, për sa i përket punëve juridike që i ka lidhur ose që duhet t'i kryejë në Republikën e Maqedonisë, ka juridik dhe aftësinë për biznes si dhe personin juridik vendas të së njëjtës formë dhe objekt operimi, megjithëse sipas ligjeve të vendit të cilit i përket, nuk do të ekzistonte ose nuk do ta kishte atë aftësi afariste. Aftësia juridike dhe afariste (personaliteti juridik) e shoqërisë së huaj vlerësohet sipas ligjeve të vendit të cilit shoqëria i përket.

[39] www. pravo. org. mk

Aftësia juridike e biznesit nuk mund të jetë më e madhe, përgjegjësia nuk mund të jetë më e vogël se ajo e njohur nga rregulloret ligjore të Republikës Maqedonia, gjegjësisht ua besojnë kompanive vendase formën dhe lëndën e veprimtarisë së njëjtë ose të ngjashme, as shoqëria e huaj, në lidhje me punët juridike që ka lidhur ose duhet t'i kryejë në Republikën e Maqedonisë së Veriut, nuk mund t'i referohet paaftësisë së saj nëse nuk mund t'i referohet as shoqërisë vendase të së njëjtës formë dhe lëndë operimi.

7. EKIPI DHE RËNDËSIA E PUNA EKIPORE

Ekipi është puna në grupe e kuadrove të ndryshëm profesionist, të cilët së bashku në mënyrë të përshtatshme veprojnë për të përmbushur qëllime të caktuara, për një organizim pune të strukturuar në mënyrë hierarkike të përfaqësimeve më moderne demokratike.[40]

Ekipi është një grup aktiv njerëzish që janë të përkushtuar ndaj qëllimeve të përbashkëta, bashkëpunim harmonik, kënaqen me punën që bëjnë arrijnë rezultate të shkëlqyeshme. Përkushtimi vullnetar ndaj qëllimeve të përbashkëta Llogaritet të jetë një nga aspektet kryesore të një ekipi.[41] Për të funksionuar si duhet një ekip ashtu si duhet, ndërsa jo vetëm si grup pune, qëllimet nuk vendosen aq lehtë dhe përgjegjësitë nuk ndahen pa qëllim. Një nga kuptimet më të rëndësishme të ekipit në biznes janë mjetet për menaxhimin dhe udhëheqje përmes negociatave të qëllimeve. Pastaj, ekipi nën drejtimin e drejtuesit të ekipit duke u nisur nga të dhënat ose qëllimet e mësipërme, përcakton një marrëveshje për qëllimet dhe në atë marrëveshje përcaktohet se cilat objektiva të fazës duhet të arrijë ekipi dhe qëllimet individuale që duan të arrijnë anëtarët e ekipit.

Fokusimi duhet të bazohet në vërtetimin e qëllimeve duke diskutuar që do të thotë që për përcaktimin e qëllimit duhet të diskutohet me të gjithë anëtarët e ekipit.[42]

Puna ekipore duhet të ndahet me të gjithë anëtarët në mënyrë të drejtpërdrejtë ose të tërthortë që janë të përfshirë në procesin e biznesit. Puna ekipore duhet të jetë në bashkëpunim mes menaxherit dhe stafit jo menaxherial, mes konsumatorëve dhe furnizuesve si dhe mes funksioneve të ndryshme të organizatës. Siç thamë, përgjegjës për cilësinë janë të gjithë punonjësit (si menaxherët ashtu edhe jo menaxherët) kështu që, të gjithë duhet të punojnë në ekipe dhe të japin kontribut të rëndësishëm në zgjidhjen e problemeve. Puna ekipore mes funksioneve është e rëndësishme sepse organizata nuk mund të funksionojë si sistem efektiv efikas pa lidhje të duhur mes njësive organizative.

Pra, mes funksioneve nuk guxojmë të kemi një strategji fitim-humbje (win-loose) me të cilën një funksion organizativ do të fitojë ndërsa tjetri do të humbasë. Strategjia që duhet të zbatohet në lidhje me këtë është një strategji fitim-fitim (win-win), në fakt, problemet ndërfunksionale të zgjidhen me zgjidhje e cila do të shkaktojë kënaqësi reciproke (fitim për sistemin organizativ në tërësi). Karakteristikat e punës në grup janë: sjellja e partnerit, respekti i ndërsjellë për kualifikimet profesionale dhe integritetit personal, pjesëmarrja e barabartë e të gjithë anëtarëve të ekipit në vendimmarrje në diskutimet rreth metodave, përmbajtjes dhe objektivave të punës dhe zgjidhjet e saja.[43]

[40] J. Dezelin: Upravljanje ljudskim potencijalima, Organizator, Zagreb, 2006, str. 19
[41] D. Torrington, L. Hall and S. Taylor: Human Resource Management, Prentice Hall Europe, London, 2008, p. 298
[42] Dessler: Osnovi menazmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd, 2007, str. 60
[43] D. Torrington, L. Hall and S. Taylor: Human Resource Management, Prentice Hall Europe, London, 2008, p.299

Figura 25. Roli i lojtarëve ekiporë

burimi: www. team. pictures

Figura 26. Pamje ekipore

burimi: www. team. pictures

7.1 Fazat në ndërtimin e ekipit

Fazat e zhvillimit të ekipit përshkruajnë procesin nëpër të cilin kalon ekipi për t'u bërë një ekip i suksesshëm. Me kalimin e kohës çdo ekip kalon nëpër atë zhvillim.

Zhvillimi i grupeve dhe ekipeve zhvillohet në katër faza:[44]

- Faza e orientimit
- Faza e konfrontimit dhe konfliktit
- Faza e konsensusit dhe e kompromisit
- Faza e suksesit

Ecuria e fazave është e ndryshme për çdo ekip. Është me rëndësi të vëzhgohet se sa kohë ekipi qëndron në një fazë. Për t'u bërë me të vërtet të aftë për të punuar, ekipet për një kohë të shkurtë duhet afrohen në fazën e tretë për një kohë relativisht të shkurtër.

Për këtë qëllim nga udhëheqësia e ekipit mund të aplikohen instrumente dhe metoda nxitëse.

7.2 Sinergjia në ekip

Qëllimi i ekipit në biznes është të përdorë efektin e sinergjisë.

Sinergjia ndodh vetëm në punë kreative dhe bashkëpunimin, kur anëtarët frymëzojnë njëri-tjetrin sa më shumë që të jetë e mundur vetëm kur të gjithë kanë pozicion të barabartë në ekip.

Një nga bazat dhe arsyet e ekzistencës së punës në grupe është sinergjia.

Sinergjia përkufizohet thjesht si një fenomen kur dy ose më shumë elemente të një përbërjeje, veprojnë bashkërisht, japin efekt më të madh se sa do të arrihej nga shuma e efekteve të pjesëve të veçanta.[45] Akoma sinergjia njihet si "efekti 2 + 2 = 5".

[44] J. Dezelin: Upravljanje ljudskim potencijalima, Organizator, Zagreb, 2006, str. 20
[45] Dessler: Osnovi menazmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd, 2007, str. 61

Figura 27. Punoni bashkë në mënyrë ekipore

burimi: www. team. pictures

Ekipi mund të merr sinergji nga disa burime, prandaj sipas kësaj dallojmë:[46] sinergji teknologjike, shpenzuese, menaxheriale, psikologjike dhe të tregut.

Sinergjia teknologjike realizohet duke transferuar njohuritë nga një lloj prodhimi në tjetrin. Një shembull i shkëlqyer i kësaj është korporata e makinave Rolls – Royce e cila një kohë investoi shumë në zhvillimin dhe përmirësimin e motorëve të automobilave të cilët më vonë i përdori për të prodhuar motorë për avionë dhe jahte luksoze.

Sinergjia e kostos na mundëson që e njëjta infrastrukturë të përdoret për gjëra të ndryshme gjë që redukton shpenzimet ku përfitojnë konsumatorët.[47]

Për shembull, të gjitha shitoret e mëdha bazohen në këtë sinergji. Në vend që prodhues të ndryshëm të organizojnë shitjen e produkteve të tyre secili për vetveten, ata mundohen të kursejnë duke i shitur produktet e tyre në vende të përbashkëta me produkte të tjera nga prodhues të tjerë.

Sinergjia menaxheriale arrihet duke transferuar njohuri nga një fushë e punës në tjetrën. Shpesh bazohet në transferimin e njohurive, të ashtuquajtur njohuri këshilluese. Konsulentët shumë lehtë përcjellin njohuritë e tyre nga një ekipi në tjetrin dhe kështu të krijojë sinergji menaxheriale.

Sinergjia psikologjike lind nga ndjenja e bashkësisë së njerëzve që i përkasin një ekipi. Pajtueshmëria reciproke e punës, zakoneve, njohurive dhe përdorimit të standardeve dhe teknologjisë së njëjtë të punës ofron një bazë të fortë motivuese për punë më të mirë ekipore.

Sinergjia e tregut realizohet me plotësimin e diapazonin. Një shembull i shkëlqyeshëm i kësaj është zinxhiri amerikan i shitoreve Sears, Roebuck and Co., ku mund të blihet gjithçka për në shtëpi – nga materialet e ndërtimit për ndërtimin, mobilje, madje edhe deri në sigurimin e shtëpisë.

[46] Dessler: Osnovi menazmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd, 2007, str. 62

[47] L. Barry and G. Jocobs: "Business succession planning: a review of the evidence" Journal of Small Busines and Enterprise Development, No. 13, p. 324

Figura 28. Sinergjia e ekipit të punës

burimi: www. team. pictures

7.3 Roli në ekip

Dr. Belbin, studiuesit e sjelljeve individuale të ekipit i ndan në nëntë kategori.[48]

1. **Themelues**

Zhvillon ide dhe përmirëson strategjinë, duke ju përkushtuar në mënyrë të veçantë problemeve kryesore dhe gjetjes së dobësive të mundshme në qasjen ndaj problemeve me të cilat përballet grupi.

2. **Hulumtuesi i resurseve**

Hulumtim për ide të reja, zhvillim dhe potencial. Jashtë grupit krijon kontakte të jashtme që mund të përfitojë ekipi.

3. **Koordinator**

Gjen mënyrën se si ekipi të përparojë drejt qëllimit të tij. Mund të nuhas dobësitë dhe të përdorë potencialin e të gjithë anëtarëve të grupit.

4. **Projektues**

Projektuesi i ndarjes së punëve në ekip. Koordinon punën dhe sigurohet që ato të mos devijojnë nga qëllimi i vendosur paraprakisht.

5. **Vlerësues**

Analizon problemet, gjithashtu vlerësimi i ideve dhe sugjerimeve është një pjesë e rëndësishme e punës ekipore.

6. **Lojtar i ekipit**

Aanëtarëve të ekipit u jep mbështetje në tejkalimin e sfidave të reja, bën sugjerime të reja, vë në dukje mangësitë dhe përmirëson komunikimin.

7. **Praktikues**

Ky person i kthen konceptet dhe idetë në realitet, në mënyrë praktike dhe sistematike.

8. **Nxitës**

Puna e këtij profili përbëhet nga sigurimi i punës së vazhdueshme dhe funksionimit të ekipit.

9. **Specialist**

[48] E marrë nga: Tony Bush, John West – Burnha,: The Principles of Educational Management, Longman, Educational Management Development Unit, University of Leicester, 1994, f. 104

Ofron informacion teknik për ekipin, shpjegon termat teknike dhe prezanton një pamje profesionale të punës.

SHEMBUJ

SHEMBULLI 1 – Studimi për menaxhim të suksesshëm (Desha të prodhoj, të punësoj dhe ia dola!)

Në mesin e gazetarëve ajo ka qenë e njohur si një gazetare që raportonte nga Kuvendi i Kroacisë, por papritur u shfaq në media si kuzhiniere. Mladenka Saric vendosi të bëjë një kthesë të madhe në jetën e saj – e ngopur nga gazetaria filloi biznesin e saj dhe me ndihmën e kredive filloi të prodhoj pastiçeri dhe ëmbëlsira tradicionale dalmate.

Me gazetari është marrë që nga ditët e saja studentore. Ata të cilët kanë punuar me atë, e njohin si gazetare e cila ka ndjekur ndodhitë në parlamentin kroat dhe në qeverinë kroate, dhe papritmas u shfaq me lugë në duar. Nga gazetare e cila punonte në „Veçerni list“ u orientua si pasticier.

„ Ndihesha e ngopur, disi nuk më pëlqente të punoja si gazetare në një gazetë të përditshme dhe me këtë u mbulua edhe faza e ristrukturimit të kompanisë ku punoja. Dhe kështu pas 24 vitesh punë si gazetare, vendosa të lë punën time dhe të filloj një biznes të ri, vendosa me të gjithë pakënaqësitë e grumbulluara. ”Në një kohë mendonte se me çfarë të filloj të merret dhe vendosi të kthehej te rrënjët e saj – pastiçeritë dhe ëmbëlsirat e harruara dalmat.

“Kur punon për një kohë të gjatë në një aktivitet, ndonjëherë mendon se nuk di asgjë tjetër për të bërë. Për një kohë të gjatë pyesja veten se me çfarë mund të merrem, në çfarë jam akoma e mirë, përveçse si gazetare dhe u kujtova se “Unë di të bëj pastiçeri dhe ëmbëlsira, por ato ëmbëlsira tradicionale dalmate, që janë harruar dhe që nuk gjenden në tregun kroat”.

Për të realizuar idenë e saj, ajo duhej të kishte një projekt të caktuar dhe sigurisht që duhej të kishte një shumë të caktuar parash. Ajo vendosi të marrë një kredi nga linja e kreditit HBOR si një sipërmarrëse fillestare, me 30% pjesëmarrje personale dhe një normë interesi 4% në vit dhe një periudhë pritjeje prej 2 viteve. Këto dy vite Mlladenkës i mundësuan të drejtoj

biznesin e vet në drejtim të duhur. Sot ajo posedon hapësirë prodhuese me 150 metra katrorë, dhe së shpejti do të hap edhe një pastiçeri.

"Kam bashkëpunuar me shumë kolegë të cilët u referuan se çfarë punoja, dhe ata vetë filluan të flasin me të tjerët, se me çfarë kam filluar të merrem. Zëri për të mirë u përhap, dhe në përgjithësi dihet se reklama më e mirë është rekomandimi i klientëve të kënaqur. Mirëpo, Mlladenka akoma merret me gazetari, shkruan rubrika për një portal interneti dhe një gazetë të përditshme, ka dhe emisionin e saj në TV, mban seminare... Por mbi të gjitha është një sipërmarrëse dhe atë një sipërmarrëse e suksesshme.

Shembulli 2 – Doreza senzorike

Është një pajisje interaktive, e ngjashme me një dorezë të thjeshtë që lejon njohjen dhe kontrollin e lëvizjeve në robotikë dhe në botën virtuale.

Dorezat senzorike janë një shembull i pajisjeve elektromekanike me aplikacione të cilat e njohin prekjen. Aplikacionet me prekje përfshijnë simulimin e njohjes së presionit, imazhit, temperaturës të sipërfaqes. Aftësia për të kontrolluar lëvizjet përfshin përdorimin e sensorëve për të përcaktuar lëvizjet e dorës dhe gishtave të përdoruesit dhe për t'i shndërruar ato në sinjale që më tej imitohen nga një dorë virtuale ose krah roboti.

Pyetje:

1. Cili është kuptimi i dorezës së sensorit?
2. A është i disponueshëm në Republikën e Maqedonisë së Veriut?
3. Hulumtoni tregun për praninë e dorezave sensorike në Republikën e Maqedonisë së Veriut dhe krijoni një ekip.

Pyetje

1. Cilat janë dilemat për fillimin e biznesit vetë?
2. Ku i shihni përfitimet e fillimit të një biznesi me bashkëthemeluesit?
3. Cilat janë dilemat që lidhen me themeluesit?
4. Cilat lloje të investitorëve njihni?
5. Cilat janë format e shoqërive tregtare?
6. Përcaktoni shoqërinë tregtare!
7. Si e shihni rëndësinë e ekipit?
8. Cilat janë fazat e ndërtimit të ekipit?
9. Çfarë lloj sinergjish ka në ekipe?
10. Cilat janë rolet në ekip?

Figura 29. Suksesi në biznes

burimi: www. business. pictures

USHTRIME

1. Si bashkëthemelues në biznes mund të paraqiten:
Familja, miqtë, të njohur, të panjohur, ish-bashkëpunëtorë e persona të tjerë.

PO JO

2. Numëro dilemat për biznesin tuaj?
1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____

3. **Një nga gjërat më të rëndësishme për bashkëpunim të suksesshëm, kur do të përcaktohemi për bashkëthemeluesit, është motivimi. Megjithatë, vetëm motivimi nuk mjafton të jesh i suksesshëm "i vogël" ndërsa, një ditë dhe një biznesmen i madh.**

PO JO

4. **Ekzistojnë shumë mënyra se si mund të investoni kursimet tuaja, dhe të futeni në klasifikimin e llojeve të investitorëve si për shembull:**

– Investitorët në blerjen e letrave me vlerë (aksione, obligime, aksione në fondet e investimeve, etj.),
– Investitorët në prona të paluajtshme, sende me vlerë dhe të ngjajshme ose duke filluar biznes tuajin.
– Investitorët vendas

PO JO

5. Cilat forma të shoqërive tregtare janë aktuale në Republikën e Maqedonisë?
1. _____ 2. _____
3. _____ 4. _____

6. Përcaktoni SHPK-në si një formë në shoqërinë tregtare.
_____
_____
_____
_____

7. **Fokusimi duhet të jetë në përcaktimin e qëllimeve përmes të folurit që do të thotë se për të vendosur synime apo qëllime duhet patjetër të bisedohet me të gjithë anëtarët e ekipit.**

PO JO

8. Sinergjia më thjesht përkufizohet si një fenomen kur dy ose më shumë elemente të një kompozimi, duke vepruar së bashku japin një efekt më të madh nga ai i cili realizohet nga shuma e efekteve të pjesëve të veçanta.[49] Sinergjinë ende e njohim si "efekti 2 + 2 = 5".

PO JO

9. Rrethoni cilat nga fazat e mëposhtme janë faza në ekip?

- Faza e orientimit
- Faza e konfrontimit dhe konfliktit
- Faza akute
- Faza e konsensusit dhe e kompromisit
- Faza e suksesit
- Faza e dominimit

10. Përshkruani se si punohet në ekip.

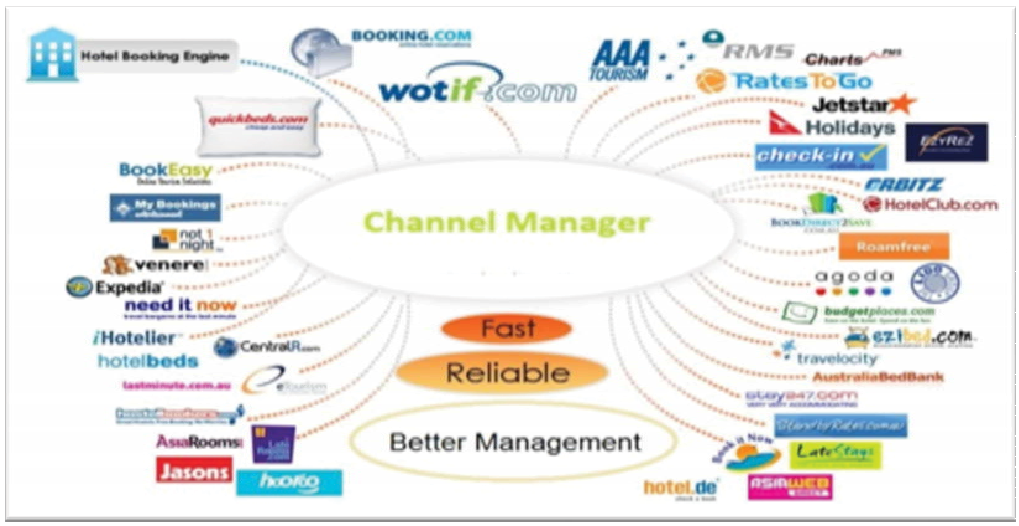
_____
_____
_____
_____

[49] Dessler: Osnovi menazmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd, 2007, str. 61

Literatura e shfrytëzuar

1. Andrew, J.P, Manget, J., Michael, D.C., Taylor,A., & Zablit, H., Innovation 2010: A return to Prominence and the Emergence of a New World Order. Boston, MA: Boston Consulting Group, 2010
2. Bridge, S., O'Neil, K. and Cromie, S., Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business, Macmillan, Basingstoke, 2008
3. Cuervo A., Ribeiro D., Roig S., "Entrepreneuership Concepts, Theory and Perspect", Springer Berlin Heidelberg New York, 2007.
4. D. Torrington, L. Hall and S. Taylor: Human Resource Management, Prentice Hall Europe, London, 2008,
5. DailyInteregenten alokator: William J Bernstein, 2009
6. Dessler: Osnovi menazmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd, 2007,
7. Drucker P. F., Innovation and Entrepreneurship, Harper & Row Publishers Inc.New York. USA 1993
8. J. Dezelin: Upravljanje ljudskim potencijalima, Organizator, Zagreb, 2006,
9. Kerstin Wagner and Andreas Ziltener, The Nascent Entrepreneur at the crossroads: Entrepreneural Motives as Determinants for Different Types of Entrepreneurs, Swiss institute for Entrepreneurship, University of Applied Sciences Chur, 2008
10. L. Barry and G. Jocobs: "Business succession planning: a review of the evidence" Journal of Small Busines and Enterprise Development, No. 13,
11. Wiliam J. O" Neil– 24: Osnovni lekcii za uspe{no investiraweInvestir"s Business www.pravo.org.mk

Figura 30. Kanalet për menaxherët në biznes



burimi: www. business. pictures

Figura 31. Puna menaxheriale

burimi: www. business and menager work. pictures

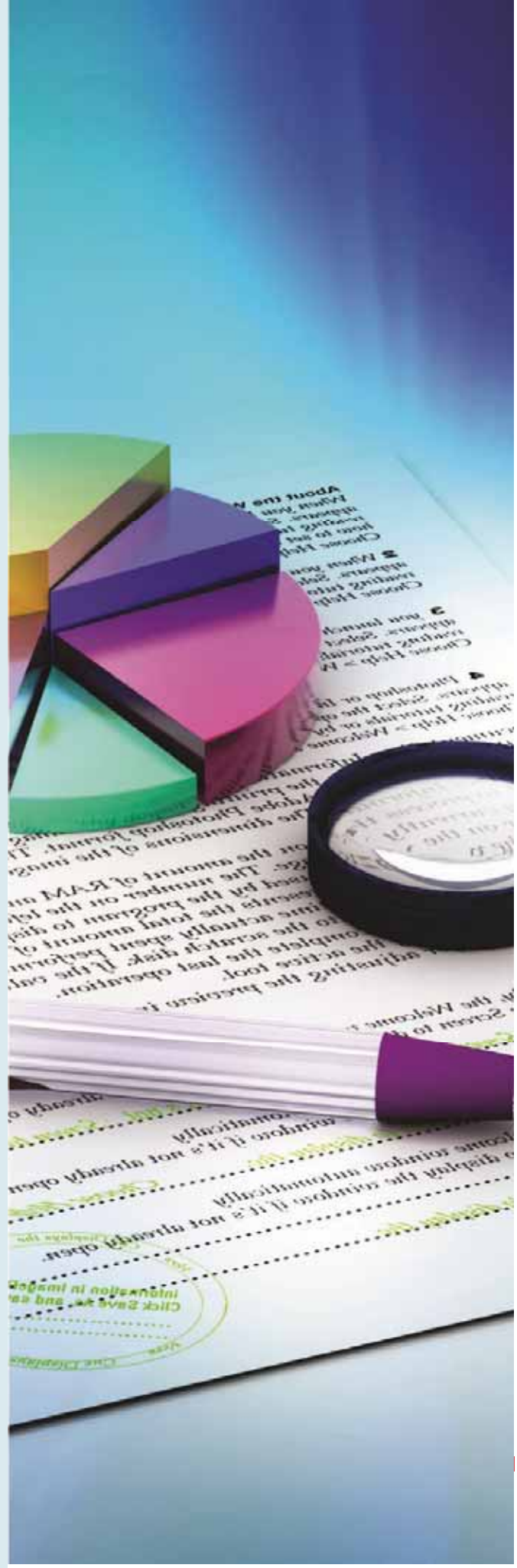
PAS LEXIMIT TË KËSAJ TEME,

DUHET TË JENI NË GJENDJE TË REALIZONI KËTO QËLLIME KONKRETE:

1. Të dalloni llojet e biznes modelit dhe karakteristikat e tyre.
2. Të krijoni mundësi për përdorim dhe zbatimin e teknikave dhe biznes modelit të projektuar.
3. Të zbatoni në mënyrë praktike vendosjen dhe testimin e hipotezave për modelet e biznesit
4. Të keni aftësi matëse për të lokalizuar dhe përzgjedhur parametrat që do të maten
5. Të gjeni një mënyrë për të ristrukturuar konceptet e biznesit
6. Të jetë në gjendje të krijojë qëndrueshmëri në një koncept zhvillimi për biznes

FJALË KYÇE

Biznes modeli
Ndërtimi i biznes modelit
Testimi i biznes modelit
Koncepti i biznesit
Modeli për zhvillimit të qëndrueshëm, hipoteza dhe teste
Teknika e projektimit



KAPITULLI 3

ZHVILLIMI DHE TESTIMI I MODELIT TË BIZNESIT

- Modelet për biznes
- Llojet e biznes modeleve
- Llojete biznes modeleve në tregtinë elektronike në botën e biznesit
- Zbatimi i testimit të hipotezave në biznes
- Ristrukturimi i konceptit të modelit të biznesit
- Krijimi i modelit të biznesit për zhvillim të qëndrueshëm
- Testimi i biznes modelit
- Dizajni për testim të biznes modelit
- Modele dhe shembuj
- Pyetje
- Ushtrime

1. MODELI I BIZNESIT

Hapësira për përmirësimin e biznes modelit të një biznesi është i pakufizuar. Së pari është mjaft e thjeshtë, është plotësisht nën kontrollin e sipërmarrësit dhe përmirësimi mund të japë rezultate të shkëlqyera në biznes. Biznes modeli thjeshtë paraqet mënyrën e të bërit biznes.

Çdo biznes ka modelin e vet. Biznes modelit paraqet mënyrën e të kryerjes së veprimtarive afariste. Për shembull për shitjen me pakicë, një model i biznesit mund të jetë furnizimi, ekspozimi, marketingu, shitja dhe përsëri e njëjta. Por, mes këtyre proceseve në model mund të ketë më shumë nënprocese të ndryshme. Dhe pikërisht këtu është dallimi mes llojeve të bizneseve të ndryshme. Dhe mu këtu në këto nën-procese një biznes mund të jetë i suksesshëm, dhe një tjetër i pasuksesshëm.

Ja disa këshilla praktike:[50]

- Prezantoni biznes modelin grafik në biznesin tuaj.
- Shikojeni dhe vëreni idetë për përmirësim.
- Bëni pushim – merruni me diçka komplet tjetër dhe rishikoni përsëri grafikun e biznes modelit.
- Vëreni të gjitha përmirësimet dhe krijoni një model të ri biznesi që janë të përfshira përmirësimet.
- Nga nesër le të zyrtarizohet biznes modeli i ri.

Një nga pyetjet më të shtruara kur bëhet fjalë për biznes modelin është nëse duhet të zyrtarizohet në të njëjtin dokument të quajtur "plan biznesi"ose të shkohet me një model për biznes më të thjeshtë në të cilin do të skicohen të gjitha elementet e nevojshme të një biznesi. Për këtë arsye përdorim një kombinim të planit të biznesit me biznes modelin si nëntitull në të njëjtin. Ja pse është kështu:[51]

- Biznes modeli është baza e planit të biznesit, diçka që plotësisht thjeshtëson procesin e planifikimit, sepse tiparet kryesore të biznesit me llogaritjet bazë të paktën të kostos, të ardhurave dhe rentabilitetit mund të shihen përmes një biznes modelit.[52]
- Biznes modeli fokusohet në 4 elemente kryesore të një biznesi: konsumatorët, oferta, infrastruktura dhe qëndrueshmëri financiare. Këto elemente shtjellohen në detaje në procesin e planifikimit të biznesit.
- Është shumë më e lehtë të fillojmë të planifikojmë nëse kemi një pikënisje, se kë duam të kënaqim, me çfarë do t'i kënaqim, si do t'i kënaqim dhe çfarë do të marrim në këmbim. Me ndihmën e biznes modelit tonë fokusimi në procesin e planifikimit do të jetë në drejtimin e duhur.

Madje dhe për ata që shqyrtojnë planin e biznesit dhe vendosin nëse do të ndajë fonde ose nuk është më e lehtë përmes njërës anë të shohin nëse ai biznes me një model të tillë biznesi është diçka që do të jetë fitimprurëse. Një gjë që duhet të dini është se biznes modelit si dhe plani i biznesit pësojnë ndryshime. Me siguri kur të mbaroni me procesin e planifikimit do t'ju duhet të ndryshoni diçka në këtë nëntitull. Por ky është një cikël që siguron përmirësim konstant në biznesin tuaj.

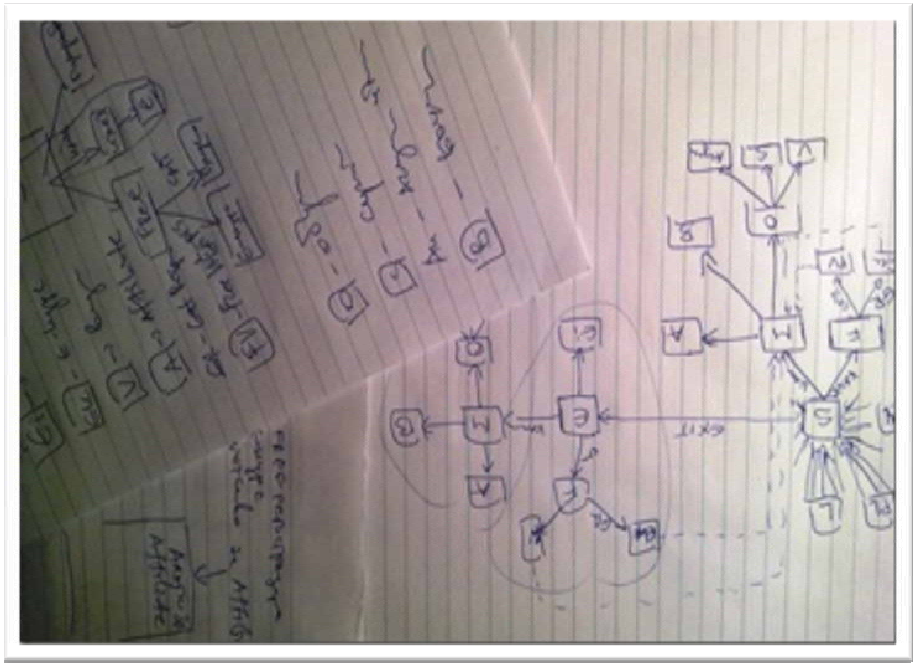
---

[50] Hatten T. S., Small Business Management, Entrepreneurship and Beyon, Hougton Miffin Company, USA, 2006., p. 198

[51] Henderson, R. M. and Clark, K. B., Architectural Innovation: The Hennessey, B. A. and T. M. Amabile., Creativity. Annual Review of Psychology, 2009, pp. 569 – 598

[52] David B.Audretsch, Steven Kleppere, Innovation, Economic Development and the Evolution of Industry, UK: Edgar Elgar Publishing Limited, volume III, 2000, p.127

Figura 32. Skema manuale për një model të biznesit



burimi: David B. Audretsch, Steven Kleppere, Innovation, Economic Development and the Evolution of Industry, UK: Edgar Elgar Publishing Limited, volume III, 2000, p. 128

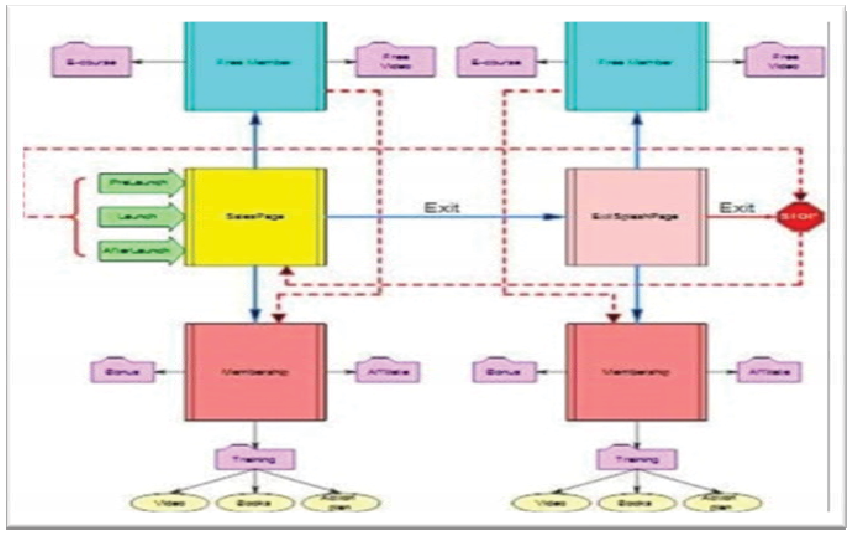
Çdo biznes modeli bazohet në idenë e biznesit. Për sa i përket ides së biznesit, në krye shfaqen mënyra të ndryshme të zbatimit të asaj ideje biznesi, rrotullohen kombinime, permutacione, variacione dhe çfarë jo. Në këtë pikë ditë pas ditë idea origjinale ndryshon gjithnjë më shumë e më shumë. Por ka një grackë. Kjo mund të zgjasë në pafundësi dhe biznesi të qëndron në fazën para-fillimit të biznesit. Çdo sipërmarrës për momentin duket kështu:

Shumë pyetësorë. Shumë të panjohur. Shumë ide. Të gjitha këto duhet të zotërojnë trurin e sipërmarrësit. Rreziku qëndron në të menduarit vazhdimisht dhe në fund asgjë mos të ndërmeret. Këta sipërmarrës apo sipërmarrësit potencial ose sipërmarrësit potencialë të përhershëm mbeten në këtë fazë të këtij cikli jetësor të biznesit. Zgjidhja për të shmangur këtë rrezik është skicimi. Kjo do të thotë të marrësh një stilolaps dhe një copë letër dhe të skicosh një biznes model për idenë e biznesit që e ka sipërmarrësi potencial.

Skica nuk është patjetër të jetë vepër arti. Skica mund të jetë e thjeshtë një shkarravinë që vetëm Ju do të mund ta kuptoni. Skica do të jetë e mirë për sa kohë ta kuptoni ju. Kur shkarravitja nuk është më e kuptueshme dhe për ju, atëherë skica nuk është më e mirë, përsëri noton në rrezik. Në otografinë e dytë është paraqitur një skicë e tillë e një modeli të vërtetë biznesi që ka kaluar nëpër trurin tim në muajt e fundit. Ja disa skica të një modeli të tillë biznesi. Kjo me të vërtet është e pakuptueshme për të gjithë kur e shikojnë.

Mirëpo, nuk është patjetër të jetë e kuptueshme, sepse në këtë fazë kjo skicë nuk është një plan biznesi. Nuk është patjetër ta lexojnë atë. Kjo skicë është e rëndësishme vetëm për sipërmarrësin dhe për askënd tjetër. Por mbani mend, edhe pse nuk është e pakuptueshme. Ky skicim mund të zgjasë për aq kohë sa sipërmarrësi potencial nuk është i kënaqur dhe i gatshëm për fazën tjetër.

Figura 33. Skicimi i sipërmarrësit



burimi: Hatten T. S., Small Business Management, Entrepreneurship and Beyon, Hougton Miffin Company, USA, 2006, p. 201

Mirëpo, nëse nuk doni të bëheni skicues i përjetshëm për model të biznesit, më mirë është të caktoni një afat skicimi në formën mujoreshe, javore ose ditore.

Mirëpo, cila është faza tjetër pas skicës? Faza tjetër është gjithashtu një skicë, por më e kuptueshme dhe e punuar me kompjuter me ngjyra të ndryshme që do të na duhet për diçka. Pas skicës së bërë me dorë, kalova në krijimin e një grafiku kompjuterik e cila është paraqitur në figurën më poshtë. Kjo tashmë do të thotë diçka. Ka ngjyra të ndryshme, shigjeta, shenja, çdo gjë që ka ndonjë kuptim. Tashmë kjo skicë mund të jetë e kuptueshme për të gjithë. Shikoni se si nga një skicë e punuar me dorë përfitohet një model profesional por që është e rëndësishme për sipërmarrësin.

Gjithashtu, mund të vëreni se nuk ka shumë ngjashmëri mes skicës së punuar me dorë dhe asaj me kompjuter edhe pse gjithçka nga skica manuale është e mbuluar në kompjuter (ndoshta vetëm disa detaje të vogla shtohen në kompjuter).

Kjo ndosh, për faktin se kur po përgatisja përsëri punimin me kompjuter në të gjithë modelin e biznesit, vura re disa nga dobësitë që i eliminova nga skica. Kështu doli një skicë e qartë dhe e kuptueshme e një modeli për biznes. Me pak kujdesje për këtë model të biznesit mund të vërej disa dobësi të cilat shumë shpejt mund t'i largoj.

Mund të vërej se çfarë duhet të shtohet për të përmirësuar modelin.

Sa herë që e rishikoni, shtoni një version të regjistrimit në mënyrë që të dini se cili është i fundit. Për shembull V01, V01.1, V01.2, V02… Pasi të keni versionin e fundit, tashmë do të jeni në gjendje të ndërmerrni hapat për të filluar dhe udhëhequr biznesin tuaj.

Për shembull, në një nga këta elemente në model kam elemente para fillimit, fillimit dhe pas fillimit. Në formë letrën për kontrollim mund të rendis atë që duhet të bëj dhe në cilën periudhë për të përmbushur aktivitetet. Kjo është një fazë shumë e rëndësishme në ciklin jetësor të çdo biznesi. Këtu hidhen themelet e biznesit të ri. Nga këto themele do varet kryesisht e ardhmja e biznesit.

2. LLOJET E BIZNES MODELIT

2.1 Majkëll Shumaher (Michael Schumacher), pilot i Formulës 1

Modeli i biznesit 3K, përshkruan tre faktorë kryesorë që e krijojnë atë strategji të suksesshme të biznesit. Ky model është zhvilluar nga Keniçi Omae (Kenichi Ohmae), i cili pas prezantimit dhe zbatimit të këtij modeli në shumë kompani mori pseudonimin Z. Strategu. Sot Keniçi Omae është një nga strategët liderët e biznesit dhe të korporatave. Qëllimi kryesor i modelit të biznesit 3C është që të ju ofrojë një pamje strategjike të faktorëve që janë të nevojshëm për ndonjë proces të biznesit. Ai trajton tre faktorë kyç në arritjen e suksesit. Për të krijuar ndonjë strategji biznesi duhet të përfshihen këta tre faktorë:

- Korporat – Corporation
- Blerësi / Klienti – Customer
- Konkurrentët – Competitors

Në bazë të këtyre tre faktorëve, Keniçi krijoi të ashtuquajturin trekëndëshi strategjik.

Korporata – Korporata ka nevojë për një strategji që të forcojë pozicionin dhe strukturën e saj në raport me konkurrencën e saj.

Korporata/biznesi duhet të ketë parasysh 3 çështje të rëndësishme:[53]

1. Selektimin dhe renditjen: Një biznes i caktuar nuk është patjetër të jetë i pari në çdo fushë
2. Qoftë për të prodhuar apo blerë. Çdo biznes do të jetë në një situatë ku duhet të vendosë nëse do të prodhojë vetë një produkt apo shërbim të caktuar që do t'i nevojitet apo do ta blejë atë produkt/shërbim. Shembull tipik janë shërbimet e kontabilitetit.

Kostoja e ulët: Ulja e kostos mund të bëhet në 3 mënyra:[54]

- Ulja e kostove bazë
- Selektim më i madh në punë
- Ndarja e funksioneve të caktuara të biznesit me kompani të tjera

Konsumatorët: Klientët janë baza e çdo strategjie. Kompania që kujdeset vërtet për klientët e saj do të tërheqë gjithashtu investitorë të rinj. Për të kuptuar klientët tuaj ju duhet t'i segmentoni ata.

Konkurrenca: Strategji e cila si bazë ka konkurrentët, mund të ndërtohet në një hartë diferencimi. Ekzistojnë dy aspekte të këtij diferencimi:

Fuqia e imazhit – si burim i vetëm i diferencimit të performancës mes kompanive

Hito-Kane-Mono – kjo është një frazë e preferuar e biznesit japonez. Ata besojnë se nëse menaxhoni mirë me njerëzit, paratë dhe punën, atëherë do ta arrini qëllimin tuaj.

[53] Henderson, R. M. and Clark, K. B., Architectural Innovation: The Hennessey, B. A. and T. M. Amabile., Creativity. Annual Review of Psychology, 2009, pp. 578 – 598

[54] David B. Audretsch, Steven Kleppere, Innovation, Economic Development and the Evolution of Industry, UK: Edgar Elgar Publishing Limited, volume III, 2000, p. 127

2.2 Modeli i biznesit në internet

Të fillosh vetë një biznes është një përpjekje e mundimshme dhe mbi të gjitha e rrezikshme që kërkon planifikim, dizajn, matje dhe peshim. Shumë faktorë ndikojnë në vendimin përfundimtar për mënyrën, kohën dhe llojin e biznesit që duam të fillojmë.

Mbi të gjitha, ekziston vetëdija e pranimit të rrezikut të dështimit ose të keqvlerësimit. Sigurisht, kjo nuk duhet kuptuar si një qasje pesimiste dhe negative ndaj procesit të fillimit të biznesit tuaj, por është mirë të jeni realist dhe të gatshëm për të korrigjuar siç duhet strategjinë. Dhe pikërisht në këtë pjesë interneti ofron avantazhin e tij të madh konkurrues në fleksibilitet në mënyrën se si drejtohet biznesi dhe mundësi për reagim të shpejtë dhe pozicionim sipas kërkesave të tregut. Megjithatë, pa hyrë në shumë thellësi dhe analiza gjithpërfshirëse, mund të veçojmë këto avantazhe më domethënëse të modelit të biznesit në internet:[55]

- Nuk ekzistojnë kufi kohor dhe hapësinor – Interneti funksionon 24/7, në dispozicion për gjithë grupin që nuk është i kufizuar gjeografikisht ose fizikisht;
- Koha e shkurtuar për të iu përgjigjur sinjaleve që vijnë nga tregu në drejtim të fleksibilitetit në prezantimin e shërbimeve të reja dhe modifikimin e atyre ekzistuese;
- Mundësia për zbatimin e lehtë të konceptit cross – selling të qasjes së shitjes së kryqëzuar për shërbime dhe produkte;
- Mundësi për integrimin e më shumë kanaleve të shitjes dhe marketingut (gazeta, radio, TV);
- Prezantim i një qasjeje krejtësisht të re ndaj reklamimit përmes të ashtuquajturave oferta të pasura me përmbajtje (multimedia).

Ekzistojnë disa lloje bazë të biznes modelit në internet si më poshtë:[56]

- Brokerage
- Advertising
- Merchant
- Manufacturer (Direct)
- Affiliate
- Communitiy
- Subscription
- Utility

2.3 Punësimi broker (Brokerage)

Ky model në fakt është një medium për lidhjen e ofertbërësve me blerësit (konsumatorët). Këtu më së miri mund të ilustrohet fleksibiliteti dhe fuqia shumë e madhe e internetit si një rrjet botërorë global që lidh pjesëmarrësit e tregut, pavarësisht nga distanca e tyre gjeografike dhe kohore. Modeli mund të shfaqet në shumë nënlloje të ndryshme specifike për qëndrimet e veta ndaj konsumatorëve, fleksibilitetit në kryerjen e transaksioneve dhe paletat e shërbimeve të ofruara. Në varësi të synimit të grupit ky model interneti mund të shfaqet si një shërbim lidhjeje për:[57]

- dy subjekte afariste – kompani (business-to-business B2B),

[55] Henderson, R. M. and Clark, K. B., Architectural Innovation: The Hennessey, B. A. and T. M. Amabile., Creativity. Annual Review of Psychology, 2009, pp. 590 – 598

[56] Audretsch David B., Falck Oliver, Heblich Stephan, Lederer Adam, Handbook of Research on Innovation and Entrepreneurship, DIW Berlin Germany, 2011, p. 98

[57] Broom, H. N., Justium G. Longenecker: "Small business management", 5 firth ed., South-Western Publishing Co., Cincinnati, 2002, p. 89

- kompani në fakt ofruesi të shërbimeve dhe konsumatorëve-klientë (business -to consumer B2C)
- lidhje horizontale të klientëve-konsumatorëve (consumer-to-consumer C2C)

Brenda këtij modeli të biznesit, mund të identifikohen më shumë nëngrupe karakteristike siç janë më poshtë:

- Auction Broker – ankandi i produkteve për një provizion të përshtatshëm nga çdo transaksion i përfunduar; si përfaqësues tipik sigurisht që janë eBay dhe Amazon.
- Transaction Broker (ose e njohur edhe si Paymant Gataway) – përdoret për të kryer transaksione financiare ndërmjet pjesëmarrësve të tregut, si përfaqësues tipik sigurisht që është PayPall.
- Distributor – parimi i ofertës së katalogut të listës së produkteve dhe shpërndarjes së tyre tek konsumatorët e fundit.

3. LLOJET E BIZNES MODELIT NË TREGTINË ELEKTRONIKE NË BOTËN E BIZNESIT

Ekzistojnë shumë lloje të biznes modelit të tregtisë elektronike. Disa prej tyre janë:[58]

- Shitore online
- Modeli "tregoni çmimin tuaj".
- Modeli i ankandit
- Tregu dhe shkëmbimi elektronik
- Blerjet në grup, etj.

1. Shitorja online – Shitorja online ju mundëson të blini dhe shisni produkte dhe shërbime në mënyrë elektronike dhe paraqet një model bazë në tregtinë elektronike. Shitjet mund të jenë mes prodhuesit dhe blerësit, duke eliminuar ndërmjetësuesit dhe shitoret fizike, ose mes tregtarëve me pakicë dhe blerësve, duke e bërë shpërndarjen më efikase.[59] Ky model jashtëzakonisht është efektiv për produktet dhe shërbimet e digjitalizuara. Shitorja online zakonisht përdoret në segmentin B2C (ku njihet si e-tailing), dhe më rrallë në segmentin B2B.
2. Modeli "tregoni çmimin tuaj" – Modeli "thoni çmimin tuaj" i lejon klientët të thonë çmimin që janë të gatshëm të paguajnë për një produkt ose shërbim të caktuar. Një shembull i një modeli të tillë është e Priceline.com. Ky model njihet edhe si modeli i demand – collection.
3. Modeli i ankandit – Në këtë model, faqja e internetit paraqet lidhjen mes blerësit dhe shitësit, ndërsa në rolin e blerësit apo shitësit mund të paraqitet cilido përdorues i internetit. Shembull për këtë modeli të tillë është eBay. com, që në fakt është faqja më e madhe dhe më e famshme e ankandeve. Në ankande, blerësit online ofrojnë oferta për artikujt ose shërbimet për shitje, kështu që ai i cili do të ofroj çmim më të lartë do të merr produktin ose shërbimin me atë çmim. Faqet e ankandeve fitojnë para nga provizioni që paguhen nga çdo ankand ose nëpërmjet reklamimit të produkteve për të cilat ofertohen.
4. Tregu dhe shkëmbimi elektronik – Tregjet elektronike kanë qenë të izoluara për dekada të tëra, por që nga viti 1996 qindra tregje elektronike kanë futur efikasitete të reja në procesin e tregtisë. Nëse tregjet elektronike janë të organizuara dhe drejtuara mirë ata mund të sigurojnë përfitime të rëndësishme si për blerësit ashtu edhe për shitësit. Jashtëzakonisht

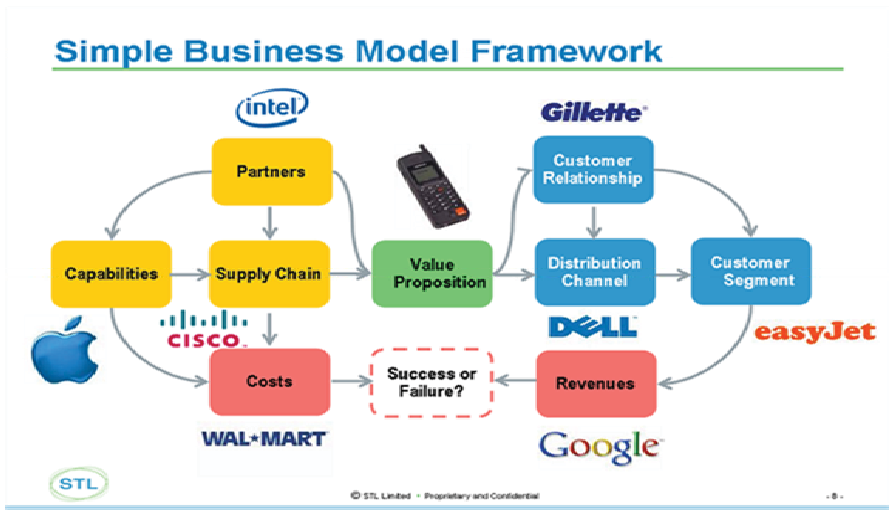
[58] David B. Audretsch, Steven Kleppere, Innovation, Economic Development and the Evolution of Industry, UK: Edgar Elgar Publishing Limited, volume III, 2000, p. 129

[59] Broom, H. N., Justium G. Longenecker: "Small business management", 5 firth ed., South-Western Publishing Co., Cincinnati, 2002, p. 287

të rëndësishme janë tregjet vertikale të cilat janë të përqendruara në një industri. (Shembull: Chemconnect. com për industrinë kimike)

5. Blerjet në grupe – Në botën offline të tregtisë, zbritjet janë të zakonshme dhe më të larta kur bëhet fjalë për blerje të sasive më të mëdha. Interneti u mundëson klientëve të grupohen dhe porosisin sasi më të mëdha të produktit që dëshirojnë, gjë që do të u sigurojë atyre kushte më të mira për blerje.[60] Në këtë model, faqja e internetit luan një rol të madh sepse ndihmon në gjetjen e individëve që duan të blejnë të njëjtin produkt.

Figura 34. Modeli i thjeshtë i biznesit



burimi: www. busines. models. pictures

4. IMPLEMENTIMI I TESTIMIT TË HIPOTEZAVE NË BIZNES MODELIN

4.1 Hipoteza e përgjithshme

E përgjithshmja, hipoteza e përgjithshme e kërkimit kryesor të modelit të biznesit është inovacioni dhe shkalla e aplikimit të inovacioneve në funksionimin e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme, të cilat janë drejtpërdrejtë proporcionale me rritjen, zhvillimin dhe përmirësimin e punës së atyre ndërmarrjeve.

4.2 Hipoteza të veçanta dhe individuale

Hipotezat më të rëndësishme individuale të hulumtimit konkret janë:

[60] Broom, H. N., Justium G. Longenecker: "Small business management", 5 firth ed., South-Western Publishing Co., Cincinnati, 2002, p. 207

- faktorët që ndikojnë në nivelin e inovacionit dhe aplikimit praktik të inovacionit të inovacionit në ndërmarrjet e vogla, duhet të jenë faktorë kyç në hartimin e rritjes dhe zhvillimit të atyre ndërmarrjeve,
- shkalla e inovacionit të ndërmarrjeve të vogla ndikon drejtpërdrejt në rritjen dhe zhvillimin e tyre, dhe kjo nga ana tjetër ndikon drejtpërdrejt në nivelin e zhvillimit dhe kompleksitet të ekonomisë së përgjithshme kombëtare,
- gjerësia e tregut vendor ku ndërmarrjet e vogla dhe të mesme paraqesin produktet dhe shërbimet e tyre që kushtëzojnë inovacionin e tyre.

4.3 Variablat e kërkimit

Në procesin e kryerjes së testimit të hipotezave për modelin e biznesit si variabla merret inovacioni në ndërmarrjet e vogla në territorin e Republikës së Maqedonisë së Veriut dhe implikimi i saj mbi rritjen dhe zhvillimin e saj, ndërsa merren parasysh variabla të përshtatshme, të cilat mund të jenë të pavarura dhe të varura.

4.4 Variablat e pavarura të kërkimit

Variabla më e theksuar e pavarur për testimi të modelit të biznesit është për shkallën e inovacionit në ndërmarrjet e vogla në territoret e Republikës së Maqedonisë së Veriut dhe ndikimet mbi nivelin e rritjes dhe zhvillimit të tyre, të cilat janë:

- ndërveprimi ndërmjet konkurrencës më të madhe dhe qasjes më të madhe tek informacioni nga njëra anë dhe niveli i inovacionit nga ana tjetër,
- bashkëpunimi mes institucioneve zyrtare të Republikës së Maqedonisë së Veriut dhe mes ndërmarrjeve të vogla në territorin e Republikës së Maqedonisë së Veriut përparimin e inovacionit, nëpërmjet formave të ndryshme për mbështetje, si për shembull, financimi i projekteve etj.

4.5 Variablat e varura të kërkimit

Variablat e varura të testimit të hipotezave të modelit të biznesit janë vërtetimet dhe opinionet e shembullit të përfaqësuesit të anketuar mbi praktikën e inovacionit, produktet inovative dhe proceset në punë të rregullt.

5. RISTRUKTURIMI I BIZNES KONCEPTEVE NË MODELIN E BIZNESIT

Koncepti i modelit dhe aktivitetet e modelit që përdoren për lëndën e inovacionit dhe ndërmarrjes paraqiten me temë: Zhvillimi i modelit të aktiviteteve tek importuesit e automobilave duke krijuar besim tek klientët. Modeli i zhvillimit dhe zbatimit të menaxhimit strategjik të strategjisë së importuesve të automobilave është një mënyrë grafike e paraqitjes së renditjes së mendimit të aktiviteteve të konceptit të biznesit nga njëra anë të klientëve dhe importuesve të automobilave nga ana tjetër.

Ekzistojnë dallime të ndryshme në modelet e menaxhimit strategjik të aplikuara për klientët dhe importuesit siç edhe janë: mjedisi, të dy subjektet pjesëmarrës të tregut, formulimi i strategjisë dhe klientëve dhe shitësve që punojnë për fitim dhe kapin një segment më të madh të tregut, duke ekzekutuar strategjinë e punës dhe në fund vlerësim dhe kontrollim duke kontrolluar

nëse zgjidhja me mjete strategjike do të tërheq më shumë klientë.[61] Ky model na sqaron se si duhet të jetë strategjia e kompanive – importuesve të makinave që patjetër duhet të jetë e balancuar mes kërkesave të vendosura nga fuqitë e jashtme dhe të brendshme në operacionet e përgjithshme, dhe përdorimin e resurseve për të arritur qëllimet. Në biznes Konceptin zbatohen katër faktorë me një periudhë sistematike, kurse ato janë:[62]

- Planifikimi strategjik i klientëve dhe importuesve
- Burimet e nevojshme që do të kontribuojnë për të bindur klientët
- Struktura organizative e punës dhe veprimtarive të punës
- Kontrollimi strategjik i aktiviteteve të ndërmarra

Planifikimi strategjik i përdorur në konceptin e biznesit është një lidhje për të krijuar një lidhje mes menaxhmentit strategjik të importuesve dhe mjedisit të jashtëm të klientëve. Planifikimi strategjik identifikon mundësitë dhe kufizimet e mjedisit dhe të importuesve.

Si resurse të nevojshme për konceptin strategjik të biznesit të importuesve dhe strategjisë; së modelit të aktiviteteve në zhvillim janë:

- Financat
- Personeli dhe resurset e informacionit

Struktura organizative ka të bëj me shikimin e ekzaminimit të strukturës organizative ekzistuese në kompanitë ku ata janë të punësuar udhëheqësit të cilët përpiqen për një plasman më të madh në treg për zgjidhjen përfundimtare të strategjisë së punës si dhe të kulturës organizative të dy lojtarëve – klientëve dhe importuesve dhe kjo ndikon dhe kontribuon në strategjinë si model zhvillimi.

Kontrollimi strategjik i referohet kontrollit të strategjisë që vlerëson zgjidhjen e strategjisë së punës. Kontrolli është i brendshëm dhe i jashtëm. E brendshme përfshin monitorimin e shpërndarjes së resurseve – personat e punësuar tek importuesit e automobilave dhe propozon ndryshime për zgjidhje më të mirë të strategjisë. Kontrollimi i jashtëm përfshin matjen e suksesit të strategjisë e cila përdoret në përpjekje për të analizuar gjendjen aktuale të mënyrave në të cilat importuesit e automobilave menaxhojnë marrëdhëniet me klientët në aktivitetet pas shitjes.[63] Duke zbatuar konceptin e biznesit strategjik të modelit fitojmë një sistem që klientët nga njëra anë edhe importuesit e automobilave nga ana tjetër i vendos ata në thelb të procesit të biznesit, kurse me zbatim të praktikave më të mira të CRM fitohet çelësi e blerjes së fitimit të besnikëris së klientit si pjesë integrale e biznesit të suksesshëm.

[61] Audretsch David B., Falck Oliver, Heblich Stephan, Lederer Adam, Handbook of Research on Innovation and Entrepreneurship, DIW Berlin Germany, 2011, p. 101

[62] Griffin Glenn W., The Creative Process Illustrated: How Advertising's Big Ideas Are Born, How; 1 edition, Boston, 2010, p. 141

[63] Audretsch David B., Falck Oliver, Heblich Stephan, Lederer Adam, Handbook of Research on Innovation and Entrepreneurship, DIW Berlin Germany

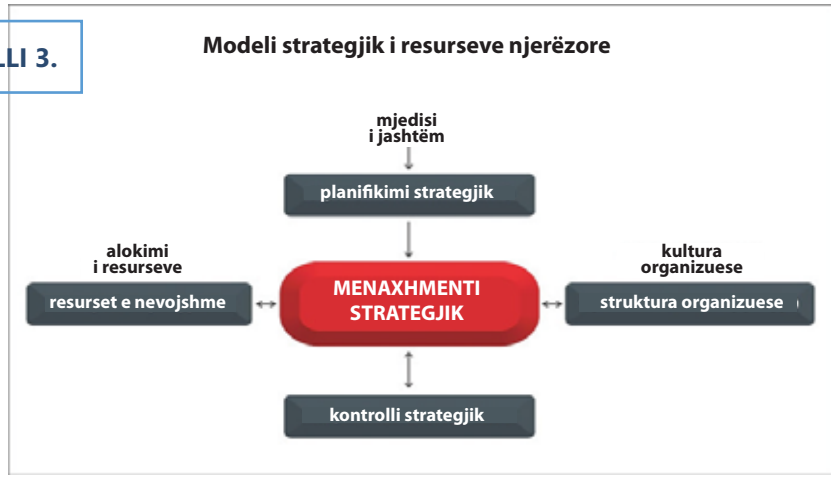


Figura 35. Pamja e modelit

burimi: Broom, H. N., Justium G. Longenecker: "Small business management", 5 firth ed., South-Western Publishing Co., Cincinnati, 2009, p. 187

Resurset hyjnë si mjete për strategji dhe ato janë burimet njerëzore – importuesit nga njëra anë dhe klientët nga ana tjetër.

Modeli i konceptit të biznesit tregon se si të alokohen resurset, d. m. th. si të binden klientët të blejnë një makinë ose të kryejnë një shërbim tek importuesit e automobilave, dhe nga ana tjetër importuesit përmes resurseve të tyre bëjnë që planifikim strategjik, kontrollim strategjik dhe struktura organizative të jetë konkurruese gjatë gjithë kohës.

Çdo faktor në model është i lidhur me mjedisin e brendshëm dhe të jashtëm dhe secili ndikon drejtpërdrejtë dhe tërthorazi në tre faktorët e tjerë tek modeli.

Menaxhimi strategjik i konceptit të biznesit gjatë ristrukturimit bazohet tek vlerat që mbajnë importuesit e automobilave dhe në bindjet e tyre thelbësore se si të drejtojnë biznesin e tyre.

Nëpërmjet modelit, ne kërkojmë një strategji për të sjellë klientin të korrespondon me fokusin e kompanive moderne, sistemi **CRM** të përfaqësoj sintezë në më shumë funksionalitete si shitje, menaxhment dhe marketing dhe komunikim me përdoruesit si veçori kryesore, d. m. th. metodat e akumulimit të të dhënave. të një kompanie që përfshin importuesit e automobilave.

6. KRIJIMI I KONCEPTIT TË QËNDRUESHËM PËR ZHVILLIM TË BIZNESIT

Menaxhimi strategjik krijon një koncept të qëndrueshëm biznesi përmes sistemit **CRM**, kryen kërkime, zhvillim dhe menaxhim të tregut, testim të produkteve të ndryshme, reklamimin, analizë të shitjeve dhe analizë të sjelljes së klientit, si dhe kanale për komunikim, telemarketing, qendra telefonike etj. Në sistemet **CRM** përmes modelit strategjik zbatohen aspekte të ndryshme të komunikimit për të grumbulluar më shumë të dhëna për klientët, për të trajnuar sistemin inteligjent me njohuri më të mira, për të arritur marrëdhënie më të mira të importuesve të automobilave me klientët.

Pra, CRM ofron një koncept të qëndrueshëm biznesi përmes një strategjie të mirë e cila është një proces që mbledh informacion rreth shitjeve, marketingut, klientëve aktual dhe potencial, në mënyrë që të mund të sjellë vendime të duhura dhe të analizuara që çojnë në fitim por edhe taktika konkurruese për kompanitë që zbatojnë këto sisteme. Strategjia e qëndrueshme e sistemit **CRM** në konceptin e qëndrueshëm të biznesit na ka mundësuar dhe dëshmuar se ai

përfaqëson territorin operativ të kompanisë dhe krijon marrëdhënie ndërvepruese ndërmjet klientëve dhe shoqërisë, e cila do të rris aktivitetin e shoqërisë në treg.[64]

Figura 36. Modeli i inovacionit të biznesit

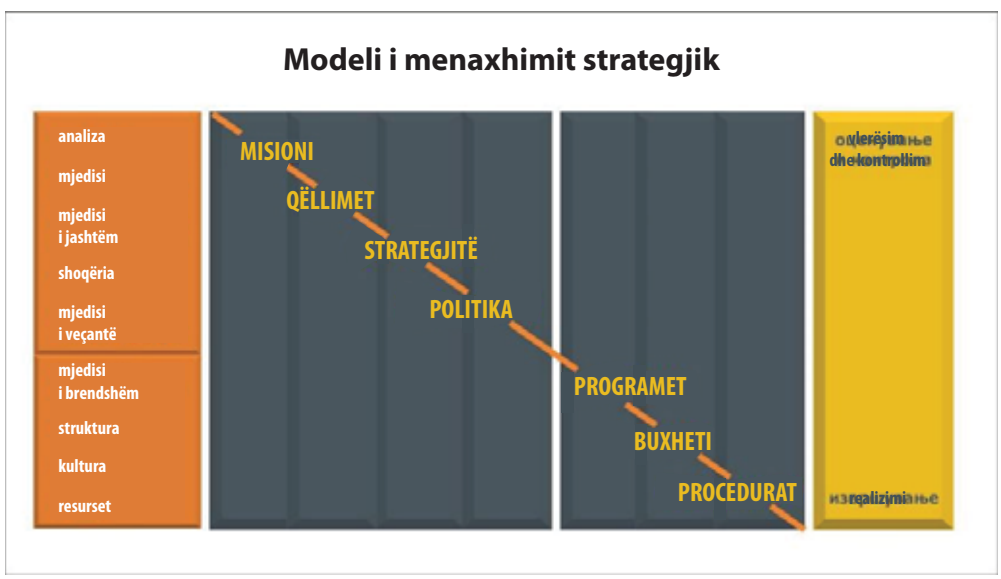
burimi: www. busines. models. pictures

Nëpërmjet analizës strategjike të resurseve njerëzore nga të dyja palët, kënaqësia e klientit është obligim kryesorë i një sistemi **CRM**, por edhe metrikë kryesore për suksesin e një kompanie duke përfshirë importuesit e automobilave.

Të formulosh një strategji për ristrukturimin e një koncepti për biznes do të thotë të zhvillosh plane afatgjate që i referohen efektivitetit që duhet të realizohet, së bashku me përparësitë dhe dobësitë e punës së kompanive nga sektori i automobilave. Qëllimet ndërtohen nga menaxherët si pjesë e menaxherëve të importuesve të automobilave dhe në të njëjtën kohë është e nevojshme që arritja e qëllimeve të rezultojë në misionin e kompanisë duke fituar besim nga më shumë klientë.

Strategjia e një koncepti të qëndrueshëm biznesi na tregoi se si ndërmarrjet realizojnë misionin dhe qëllimet e tyre. Nëpërmjet strategjisë **CRM** mbledh informacione për shitjet, marketing, klientët aktualë dhe potencialë dhe mund të sjellë vendime që çojnë në fitim por edhe taktika konkurruese për kompanitë që zbatojnë këto sisteme. Strategjia që ne përdorim për sistemet **CRM** është sinteza e softuerit dhe një filozofi biznesi ku si qëllim ka klientin.

Figura 37. Modeli i menaxhimit strategjik



[64] Griffin Glenn W., The Creative Process Illustrated: How Advertising's Big Ideas Are Born, ow; 1 edition, Boston, 2010, p. 144

burimi: Broom, H. N., Justium G. Longenecker: "Small business management", 5 firth ed., South-Western Publishing Co., Cincinnati, 2004, p. 203

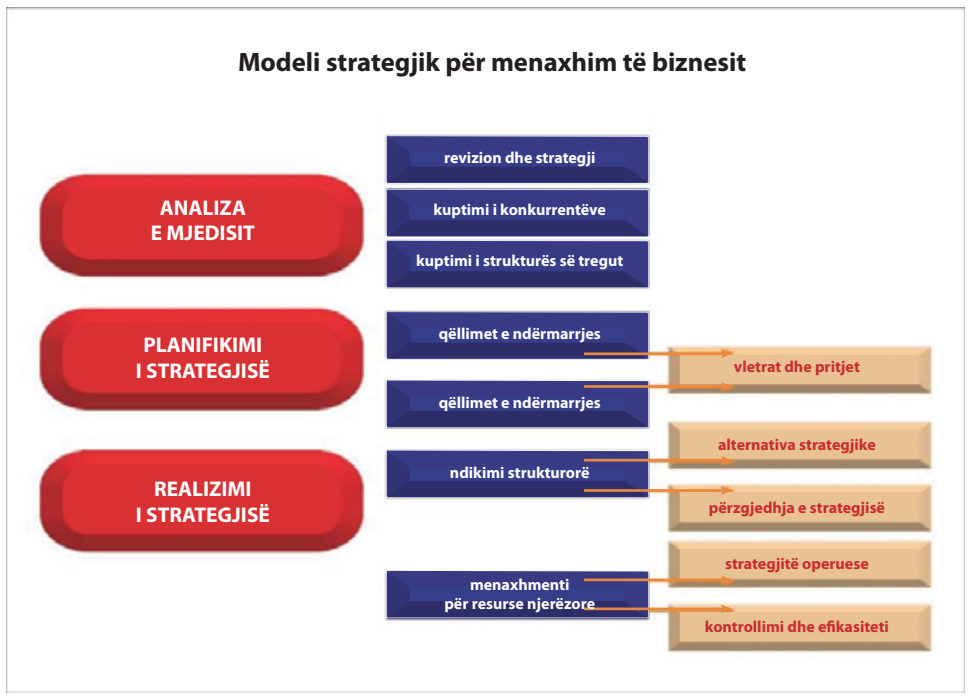
7. TESTIMI I BIZNES MODELIT

Për të testuar një biznes modeli përdoren 5 fusha aktivitetesh nga të cilat shohim se si është i përbërë modeli, kurse ato janë:[65]

- Analiza e mjedisit, klientëve, konkurrentëve dhe importuesve
- Përcaktimi i misionit dhe qëllimeve të importuesve, por edhe i qëllimeve dhe misionit e klientëve
- Analiza dhe përzgjedhja e strategjive të ndryshme në punë, cila strategji është më e mira ose si importuesit do të arrijnë më shumë fitime
- Zbatimi i strategjive të punës së importuesve
- Kontrollimi i realizimit të taktikave të punës me aftësi bindëse për blerje të produkteve ose përdorim ose kryerje të një shërbimi nga importuesit.

Aplikimi i një strategjie pune nga importuesit e automobilave rrit aktivitetin pas shitjes së vetë importuesve duke krijuar besimin e klientëve te prodhuesit.

Figura 38. Modeli strategjik për menaxhim të biznesit



burimi: Broom, H. N., Justium G. Longenecker: "Small business management", 5 firth ed., South-Western Publishing Co., Cincinnati, 2002

[65] Audretsch David B., Falck Oliver, Heblich Stephan, Lederer Adam, Handbook of Research on Innovation and Entrepreneurship, DIW Berlin Germany

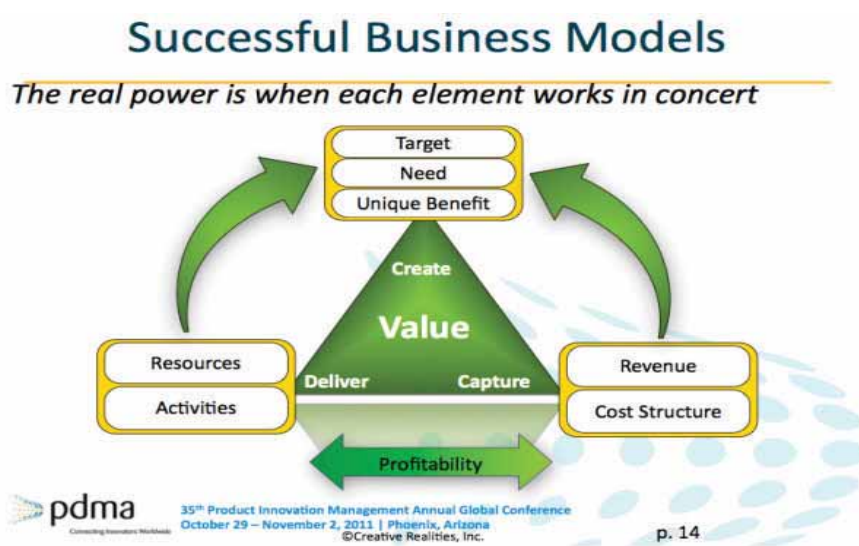
8. DIZAJNI I TESTIMIT TË BIZNES MODELIT

Dizajni realizohet përmes elementëve si në vijim:[66]

- **Blerësit**. Në biznes modelin përcaktohen blerësit, gjegjësisht segmentet e blerësve, që do të thotë se ekzistojnë blerës në treg që kanë problem që do të zgjidhë biznesi. Por ende dizajni i biznes modelit bazohet në supozime nga ana e sipërmarrësit. Prandaj kjo fazë nuk mund të përfundohet me përcaktimin e klientëve.
- **Oferta**. Me dizajnimin e biznes modelit mund të përcaktojmë ofertën e biznesit. çfarë do të ofrojë biznesi si vlerë? Si do ta ofrojë ai atë gjë? Si do ta dorëzojë atë gjë? Ky tashmë është një segment cilësor i dizajnit të biznesit, megjithatë na duhet diçka që pak më shumë do të depërtojë në dizajnin e biznesit në mënyrë që ne të mund të testojmë, analizojmë dhe modifikojmë, domethënë të përshtatemi.
- **Infrastruktura.** Për të realizuar ofertën dhe për ta dorëzuar atë tek klientët, biznesi duhet të ketë infrastrukturën e tij. Këtu bëjnë pjesë resurset dhe aktivitetet kryesore që do t'i zbatojë.
- **Qëndrueshmëria financiare**. Nga ana tjetër, neve na intereson nëse ideja e biznesit do të jetë e qëndrueshme financiarisht, në fakt nëse do të sigurojë një dizajn biznesi fitimprurës.

Siç u përmend, modeli i biznesit i propozuar nga Alexander Osterwalder dhe Yves Pigneur bazohet në Business Model Canvas si mjet për dizajnim dhe testim të modelit për biznesi. Në Fotografi janë paraqitur 9 segmente bazë nga të cilat përbëhet modeli i biznesit.

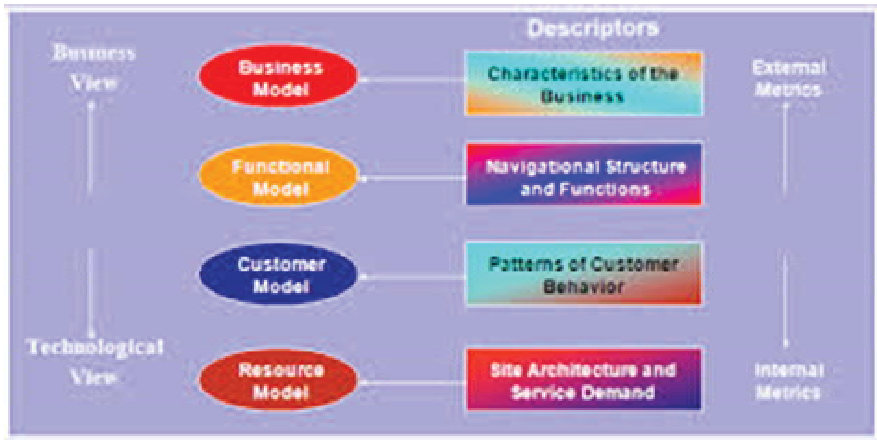
Figura 39. Modeli i biznesit të suksesshëm



burimi: www. busines. models. pictures

Figura 40. Modeli të biznesit

[66] David B.Audretsch, Steven Kleppere, Innovation, Economic Development and the Evolution of Industry, UK: Edgar Elgar Publishing Limited, volume III, 2000, p. 160



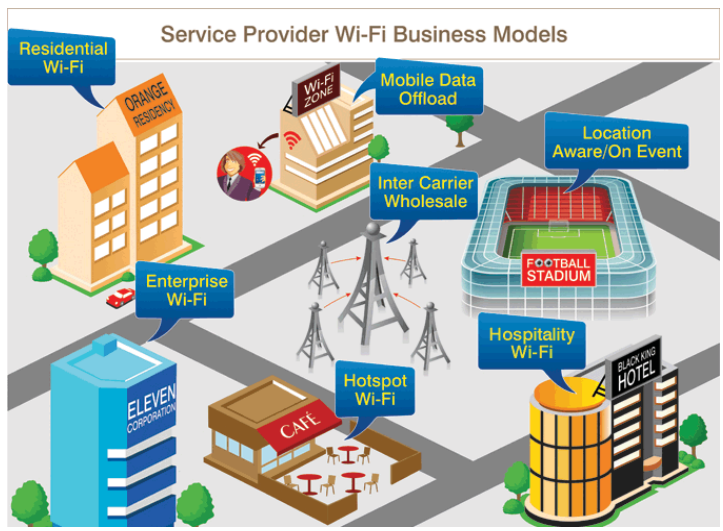
burimi: www. busines. models. pictures

Figura 41. Dizajni i biznes modelit

burimi: David B. Audretsch, Steven Kleppere, Innovation, Economic Development and the Evolution of Industry, UK: Edgar Elgar Publishing Limited, volume III, 2000, p. 159

- Nga ana e djathtë janë paraqitur vlera, porosia e vlerës, raportet me blerësit, kurse këto në të vërtetë janë të ardhura kreatore.
- Nga ana e majtë formohet infrastruktura, nëpërmjet aktiviteteve, resurseve dhe partnerëve kyç, por edhe shpenzimet që bëhen për gjenerim dhe porosi të vlerës.

Figura 42. Biznes modeli wi-fi



burimi: www. busines. models. pictures

PYETJE

1. Përcaktoni një biznes modeli!
2. Cilat lloje të biznes modelit njihni?
3. Cilat janë llojet e biznes modelit në tregtinë elektronike?
4. Cilat janë teknikat e projektimit të biznes modelit?
5. Si të testoni një biznes modeli?
6. Përcaktoni një koncept biznesi!
7. Si arrihet një koncept biznesi për zhvillim të qëndrueshëm?
8. Si të ristrukturohet një koncept biznesi?
9. Shpjegoni modelin e menaxhimit strategjik?
10. Shpjegoni ristrukturimin e një koncepti strategjik biznesi!

USHTRIME

1. Rrethoni cilat nga llojet e mëposhtme bazë të biznes modelit në internet ekzistojnë në praktikë.

Brokerage
Advertising
Merchant
Manufacturer (Direct)
Affiliate
Communitiy
Subscription
Utility

2. Çdo biznes modeli bazohet në idenë e biznesit.

PO JO

3. **Sa i përket idesë së biznesit, në krye shfaqen mënyra të ndryshme për të realizuar atë ide biznesi, ka kombinime, ndërrime, variacione dhe çfarë jo.**

PO JO

4. **Çfarë nënkuptoni me biznes modelin?**

_____
_____
_____

5. Sipas çka është dizajnuar biznes modeli në ndërmarrjet maqedonase?

1. _____ 2. _____
3. _____ 4. _____
5. _____ 6. _____

6. Modeli i konceptit të biznesit tregon se si të bëjmë ndarjen e resurseve p.sh. si t'i bind klientët të blejnë një automobil ose kryejnë një shërbim tek importuesit e automobilave, dhe nga ana tjetër importuesit nëpërmjet resurseve të tyre bëjnë strategjinë për planifikim, kontrollimin strategjik dhe strukturën organizative që të jenë konkurrues në çdo kohë.

PO JO

7. CRM ofron një koncept të qëndrueshëm biznesi përmes një strategjie të mirë që është një proces që mbledh informacion rreth shitjeve, marketingut, aktual dhe klientët potencialë, që në mënyrë të saktë të mund të merren vendime të duhura dhe mirë të analizuara në biznes që çojnë në fitim, por edhe taktika konkurruese për kompanitë që i zbatojnë këto sistemeve.

PO JO

8. Si do të ristrukturoni një koncept biznesi në një ndërmarrje shqiptare?

_____

_____

_____

Literatura e shfrytëzuar

1. Audretsch David B., Falck Oliver, Heblich Stephan, Lederer Adam, Handbook of Research on Innovation and Entrepreneurship, DIW Berlin Germany
2. Broom, H.N., Justium G. Longenecker: "Small business management", 5 firth ed., South-Western Publishing Co., Cincinnati, 2002
3. David B.Audretsch, Steven Kleppere, Innovation, Economic Development and the Evolution of Industry, UK: Edgar Elgar Publishing Limited, volume III, 2000, p. 127
4. Griffin Glenn W., The Creative Process Illustrated: How Advertising's Big Ideas Are Born, How; 1 edition, Boston, 2010
5. Hatten T. S., Small Business Management, Entrepreneurship and Beyon, Hougton Miffin Company, USA, 2006
6. Heller, Robert, Priručnik za menadžere: Sve što morate znati o tome kako funkcioniraju poduzeçe I njegov menadžment, Profil, Zagreb, 2004
7. Henderson, R.M. and Clark, K.B., Architectural Innovation: The Hennessey, B. A. and T. M. Amabile., Creativity. Annual Review of Psychology, 2009, pp. 569 – 598

Figura 43. Aspekte të ndryshme të biznes modelit

burimi: www. busines. models. pictures

PAS LEXIMIT TË KËSAJ TEME,

DUHET TË JENI TË AFTË TË REALIZONI QËLLIMET KONKRETE SI:

1. Të dini se si të planifikoni sasinë e nevojshme të burimeve për biznesin tuaj
2. Të kuptoni dhe zbatoni përdorimin racional të resurseve
3. Të perceptoni rëndësinë e planifikimit të burimeve të nevojshme për funksionimin normal të biznesit
4. Të tërhiqni përfitimin nga përdorimi i parimeve të menaxhimit të cilësisë
5. Të kuptoni nevojën nga inovacionet tek proceset në biznes
6. Të kuptoni rolin e resurseve njerëzore si element i rëndësishëm i gjallë mes resurseve tjera

FJALË KYÇE

Resurse
Cilësi
Cilësia e menaxhmentit
Proceset
Biznes
Resurset njerëzore
Punë normale
Funksione të menaxhmentit të resurseve njerëzore

KAPITULLI 4

MENAXHIMI ME RESURSE NË BIZNES

- Planifikimi i resurseve të nevojshme
- Menaxhimi dhe planifikimi i resurseve me përdorim racional
- Shfrytëzimi racional dhe inovativ i resurseve
- Inovacioni i procesit në biznes dhe koncept të biznesit
- Menaxhmenti i cilësisë
- Principet e cilësisë që na çojnë në përmirësimin e cilësisë
- Menaxhmenti i resurseve njerëzore
- Funksionet e menaxhmentit të resurseve njerëzore
- Studime bashkëkohore të menaxhmentit të resurseve njerëzore
- Pyetje
- Ushtrime

1. PLANIFIKIMI I RESURSEVE TË NEVOJSHME

Proceset moderne të prodhimit janë të komplikuara dhe kushtojnë shumë. Më shumë makina, kompjuterë, lloje të ndryshme materialesh dhe njerëz duhet të bashkohen në një të ashtuquajtur sistem i prodhimit në mënyrë që operacionet e prodhimit të kryhen me sukses. Për ta arritur këtë, duhet të planifikoni dhe kontrolloni në mënyrë të përgjegjëshme dhe të kujdesshme proceset e prodhimit me resurset e nevojshme.

Planifikimi i burimeve të nevojshme fillon me krijimin e një ideje për prodhimin e një produkti të caktuar, për të cilin janë të nevojshme burime dhe shkallë të menaxhimit dhe aplikim të njohurive menaxheriale që më së shpeshti paraqitet si rezultat i hulumtimit të tregut dhe kohës moderne të tregut dhe flukseve teknologjike.

Planifikimi i prodhimit me resurset e nevojshme dhe menaxhimi i tyre duhet të përmbajë:[67]

- planifikim (konceptualizimi) i blerjes së materialeve, burimi i blerjes (furnizuesit), në varësi të faktit nëse është nga një ose më shumë furnizues, burimet rezervë të furnizimit dhe fazat kritike në furnizim;
- sigurimi i faktorëve të prodhimit
- sigurimi i burimeve njerëzore
- sigurimi i teknologjisë së prodhimit;
- vlerësimi i kostove të prodhimit;
- planifikimi cilësor dhe strategjia e plotë për monitorim të cilësisë së prodhimit;
- zgjedhja e vendit: vendndodhja, rrugët e transportit dhe mundësia për zgjerim.

Figura 44. Burimet njerëzore

burimi: www. planing. resource

Sot, për të qenë lider i suksesshëm i cili do të planifikojë me sukses resurset e nevojshme, më e nevojshme është të kesh të zhvilluar aftësinë e këtij menaxhmenti.

[67] T. Shaun: Essentials of Human Resource Managenent, 5th edition, Elsevier Ltd., Burlington, 2006, p. 275

Qëllimet, në përqindje më të madhe, nuk i arrijmë dot vetë – na duhet staf. Stafi mund të gjendet në shumë vende, në mënyra të ndryshme dhe në kushte të ndryshme. Lideri/menaxher i mençur që menaxhon resurset dhe planifikon gjithmonë të zgjedhë një staf më të fortë se ai, dhe ai që ka njohuri ose nivel të vetëdijes mesatare ose nën mesatare zgjodhi një staf më të dobët se ai.[68] Njerëzit janë materie e gjallë që në botën e biznesit mezi pret të formohet. Jo çdoherë ky pretendim pranohet nga e para d. m. th. realizon, por sekreti qëndron tek qasja. Me qasje të duhur gjithmonë është e saktë. Sot të gjithë duan të jenë menaxher.

Faktorët ose drejtimet e planifikuara të prodhimit janë:

1. Puna si veprimtari manifestohet në konsumimin e forcës njerëzore dhe energjisë, në përdorimin e njohurive, aftësive dhe shkathtësive të tija me qëllim për të prodhuar një produkt të caktuar. Puna d. m. th. burimet njerëzore, dhe planifikimi i tyre nënkupton shpenzim të aftësive fizike dhe mendore, ndërsa njerëzve në prodhimin e mallrave dhe shërbimeve të ndryshme. Duke vepruar kështu, njerëzit kanë kualifikime të ndryshme, njohuri, aftësi, të fituara nëpërmjet punës edukative dhe praktike
2. Toka, ose më gjerësisht burimet natyrore janë pjesë e natyrës. Këtu hyjnë sipërfaqet bujqësore të punueshme, toka si faktor mbi të cilin janë ngritur ndërtesa fabrikash, rrugë, shtëpi, ndërtesa banimi etj. si dhe pasuritë minerale në vend, burimet energjetike (dielli, uji, qymyri, nafta, gazi natyror).
3. Kapitali përbëhet nga një shumëllojshmëri mallrash të prodhuara që shërbejnë për prodhimin e mallrave dhe shërbimeve të tjera. Këtu mund të numërojmë lloje të ndryshme si, makineri dhe vegla, pajisje në salla, vetë prodhuesit e sallave, ndërtesa, kompjuterë, vinça, kamionë, traktorë, kositës, makina korrëse etj.
4. Sipërmarrja është një proces i zbulimit të mundësive për planifikimin e resurseve të sipërmarrjes dhe ndërmarrjes dhe marrja e aktiviteteve për realizimin e atyre mundësive me përdorim racional të resurseve. Sipërmarrësit janë pronarë të kapitalit, pra të kompanive, të cilët janë në gjendje të kryejnë vendosje të vazhdueshme të resurseve në pikat më produktive të përdorimit të tyre, për t'i kombinuar dhe rikombinuar faktorët natyrorë (si zëvendësim për faktorët ekzistues me më të lirë), për të futur risi me qëllim për të arritur të ardhura më të larta, të marrin rrezik.[69]

Si burime njerëzore janë:

Potenciali njerëzor i personit menaxher, sipërmarrës, individ, lider, biznesmen, person i përfshirë në proceset e biznesit që janë përgjegjës për suksesin ose dështimin e biznesit të tij/saj. Një biznes i suksesshëm shet produkte ose shërbime për të cilat blerësit kanë nevojë dhe për të cilat blerësit janë të gatshëm të paguajnë.

Vendimmarrja për veprim është cilësia më e rëndësishme e një sipërmarrësi por edhe për planifikimin e burimeve. Sepse pa veprim nuk ka biznes, dhe pa biznes nuk do të ketë edhe sipërmarrës edhe resurse. E thënë thjesht – veprimi është diçka që një person mund ta bëjë. Vendimmarrja për veprim përbëhet nga dy procese:[70]

- Vendimmarrja për të ndërmarrë veprime për menaxhimin e resurseve dhe biznesit
- Zbatimi i vendimmarrjes së masave për menaxhim të biznesit dhe përdorim të resurseve të planifikuara dhe të përfshira.

Thuhet se **vendimmarrja për veprim është gjysma e një veprimi të ndërmarrë**.

Ky është elementi më i rëndësishëm i procesit të marrjes së veprimit, sepse nëse një sipërmarrës nuk merr një vendim për të ndërmarrë veprime, veprimi nuk do të ndodhë fare – nuk do të ketë përmbarim (zbatim).

Sa më i shpejtë të jetë procesi i vendimmarrjes, aq më i shpejtë do të jetë procesi i marrjes së veprimit. Menaxhmenti i planifikimit të burimeve njerëzore përfshin të gjitha

[68] T. D. Hall, and E. L. Taylor: Human Resource Management, 7th Edition, Prentice Hall, London, 2008, p. 111
[69] T. D. Hall, and E. L. Taylor: Human Resource Management, 7th Edition, Prentice Hall, London, 2008, p. 112
[70] T. Shaun: Essentials of Human Resource Managenent, 5th edition, Elsevier Ltd., Burlington, 2006, p. 276

veprimtaritë që menaxherët marrin për të tërhequr dhe mbajtur punonjës dhe të sigurohen që ata të performojnë në një nivel të lartë dhe të kontribuojnë në arritjen e qëllimeve organizative. Këto aktivitete formësojnë sistemin menaxhues për burimet njerëzore të organizatës, sistem që ka pesë komponentë kryesorë: rekrutimi dhe përzgjedhja, trajnimi dhe zhvillimi, përmirësimi i punës dhe kthimi i informacionit, paga dhe përfitime dhe marrëdhënie me punonjësit.

Figura 45. Planifikimi i resurseve

burimi: www. planing. resource

2. MENAXHIMI DHE PLANIFIKIMI I RESURSEVE ME PËRDORIM RACIONAL

Planifikimi i burimeve njerëzore përbëhet nga një sërë aktivitetesh në të cilat menaxherët angazhohen për të parashikuar nevojat e tyre aktuale dhe të ardhshme nga burimet njerëzore. Burimet njerëzore aktuale sot janë punonjësit që nevojiten në organizatë për sigurimin e mallrave dhe shërbimeve me cilësi të lartë për konsumatorët. Burimet e ardhëshme njerëzore janë punonjësit të nevojshëm për organizatën më vonë për të arritur qëllimet e tyre afatgjate.[71]

Si pjesë e planifikimit të burimeve njerëzore, menaxherët duhet të bëjnë parashikime si për kërkesën ashtu edhe për ofertën. Parashikimet e kërkesës vlerësojnë kualifikimet dhe numrin e

punonjësve të nevojshëm për organizatën në lidhje me qëllimet dhe strategjinë e saj. Parashikimet e furnizimit vlerësojnë disponueshmërinë dhe kualifikimet e punonjësve aktualë, tani dhe në të ardhmen, dhe ofertat e punëtorëve të kualifikuar në tregun e jashtëm të punës. Vlerësimi i nevojave aktuale dhe të ardhshme të burimeve njerëzore i ndihmon menaxherëve të përcaktojnë se kë duhet të përpiqen të rekrutojnë dhe zgjidhin për të arritur qëllimet organizative aktuale dhe në të ardhmen.

Si rezultat i planifikimit dhe menaxhimit të burimeve njerëzore të tyre, ndonjëherë menaxherët vendosin të përdorin furnizues dhe prodhues të jashtëm për të plotësuar disa nevoja të burimeve njerëzore. Në vend të rekrutimit dhe përzgjedhjes së punonjësve

[71] Zakic, N.; Jovanovic, A.; Stamatovic, M.; External & Internal Factors Affecting the Product & Business Process Innovation, Economics & Organisation, 2008, pp. 20-21

që duhet të prodhojnë mallra dhe qëofrojnë shërbime, menaxherët lidhin kontrata me persona që nuk janë anëtarë të organizatave të tyre për të prodhuar mallra ose për të ofruar shërbime. Për shembull, menaxherët e kompanive botuese shpesh kontraktojnë me redaktorë vullnetarë për të redaktuar dorëshkrimet e reja që synojnë t'i botojnë. Kelly Services është një organizatë që ofron shkrime të pavarura, nëpunës dhe punë sekretarie për menaxherët që duan të përdorin persona të jashtëm për të plotësuar disa nevoja të burimeve njerëzore në këto fusha. Përdorimi i personave të jashtëm po aplikohet gjithnjë e më shumë në nivel global. Menaxherët në disa kompani amerikane për softuer kompjuterik huazojnë punë programuese të caktuar të programerëve rusë të cilët janë shumë të aftë, por, kompanive ju kushton rreth 10% e asaj që do të paguanin normalisht për të bërë një punë programore në organizatë.

Të paktën ekzistojnë dy arsye pse planifikimi i burimeve njerëzore ndonjëherë i shtyn menaxherët të përdorin furnizues dhe prodhues të jashtëm. Së pari, kontraktimi i jashtëm mund të rrisë fleksibilitetin e menaxherëve, veçanërisht kur parashikimi i saktë i nevojave për burime njerëzore është i vështirë, pasi këto nevoja ndryshojnë me kalimin e kohës dhe gjetja e punëtorëve të kualifikuar për një fushë specifike është gjithashtu e vështirë. Së dyti, kontraktimi i jashtëm outsourcing ndonjëherë mund t'i lejojë menaxherët të përdorin burimet njerëzore me kosto më të ulëta. Kur përdoren të jashtëm, kostot mund të jenë më të ulëta për disa arsye:

Organizata nuk duhet të sigurojë përfitime për punëtorët; menaxherët mund të lidhin kontrata pune vetëm kur është e nevojshme të kryejnë disa punë; dhe menaxherët nuk duhet të investojnë në trajnime. Outsourcing mund të përdoret për aktivitete funksionale si shërbime pas– shitjes për nevoja dhe pajisje, punë ligjore dhe menaxhim të sistemeve të informacionit. Roy Richie, këshilltar i përgjithshëm i Korporatës Chrysler, përdor avokatë të pavarur për të shkruar kontrata dhe për plotësimin e disa nevojave për burimet njerëzore. Siç thotë ai, "Matematika funksionon... Kursimet mund të jenë të mëdha. "

Megjithatë, outsourcing ka dobësitë e veta. Kur punën e kryejnë të huaj, menaxherët mund të humbasin kontrollin mbi cilësinë e mallrave dhe shërbimeve. Gjithashtu, individët që kryejnë punë të caktuar për ndonjë kompani mund të kenë pak njohuri për praktikat, procedurat dhe qëllimet e organizatës dhe më pak përkushtim ndaj organizatës sesa punonjësi i rregullt. Përveç kësaj, sindikatat kundërshtojnë përdorimin e të huajve sepse ekziston rreziku i eliminimit të vendeve të punës të disa prej anëtarëve të tyre.

3. PËRDORIMI RACIONAL DHE INOVATIVE I RESURSEVE

Përcaktimi i burimeve të nevojshme dhe racionaliteti i tyre fillon me një vlerësim të resurseve në dispozicion të sipërmarrësit në momentin e caktuar. Krahasimi i tyre me resurset e nevojshme, pra me resurset që sipërmarrësi ka vlerësuar se do t'i nevojiten për të drejtuar biznesin, krijon një mundësi për një përcaktim më të saktë dhe racional të sasisë dhe llojit të resurseve të nevojshme. Në të njëjtën kohë, është shumë e rëndësishme që sipërmarrësi të mos nënvlerësojë sasitë dhe llojet e nevojshme të resurseve dhe të përpiqet të përdorë resurse inovative.

Është e nevojshme që sipërmarrësi të analizojë furnizuesit alternativë të resurseve, gjë që është jashtëzakonisht e rëndësishme për uljen e kostove të prodhimit dhe funksionimin afatgjatë të pandërprerë të biznesit. Njerëzit kanë shumë dëshira dhe nevoja që duan t'i kënaqin, por nuk mund të marrin gjithçka që duan për shkak të mjeteve (parave) të kufizuara që kanë në dispozicion. Kjo është arsyeja pse secili përpiqet të kënaqë aq nevoja

dhe dëshira sa të lejojnë mjetet që zotërojnë. Kjo do të thotë se kur zgjedh mallra dhe shërbime, të gjithë do të duhet të heqin dorë nga një për të marrë një produkt tjetër, i cili aktualisht ju nevojitet. Në fakt, me këtë sjellje, njerëzit detyrohen të bëjnë zgjedhje dhe prioritete ekonomike për mallrat dhe shërbimet e nevojshme, pra të bëjnë ekonomi dhe të kursejnë me mjetet që kanë në dispozicion.

Ekonomia përdoret në të gjitha ato vende ku ndihet mungesa e resurseve, duke përfshirë familjet, bizneset, madje edhe shtetet, edhe pse kanë shuma të mëdha parash të mbledhura nga taksat.

Resurset janë sasi hyrëse racionale dhe inovative në biznes. Ato janë një burim bazë dhe shumë i rëndësishëm për ruajtjen e aftësisë konkurruese të kompanisë. Arritja e qëllimeve të biznesit varet nga resurset, në kombinim me faktorë të tjerë. Resurset mund të ndahen në: burime natyrore, burime njerëzore dhe burime kapitale.

Burimet natyrore janë pjesë e pandryshuar e natyrës si: xeherorët, mineralet, druri, uji, dielli dhe ajri.

Burimet njerëzore janë përpjekje fizike dhe mendore të njerëzve për të krijuar mallra dhe shërbime.

Burimet kapitale janë ndërtesat, makinat, mjetet dhe pajisjet e krijuara nga njerëzit për të shërbyer në prodhimin e mallrave dhe shërbimeve të tjera. Gjithashtu, resurset mund të klasifikohen si resurse të dukshme dhe të padukshme.

Burimet e dukshme janë ato sasi hyrëse që mund të numërohen, maten dhe preken dhe që i referohen numrit të punonjësve, makinerive, veglave, investimeve, materialeve, monedhës dhe aseteve të tjera. Në çdo biznes është shumë e rëndësishme të vlerësohet dhe të kuptohet vlera e resurseve të dukshme për të përcaktuar se në çfarë mase ato mund të kontribuojnë në avancimin e aftësisë së tij konkurruese. Këto resurse kohët e fundit kanë humbur peshën në kompani, si në aspektin e vlerës ashtu edhe në avantazhin konkurrues. Për shkak të kësaj, resurseve të padukshme ju është rritur pesha.

Burimet e padukshme nuk mund të maten, preken apo vëzhgohen lehtësisht dhe u referohen të drejtave pronësore të biznesit dhe aftësive personale të punonjësve. Të drejtat pronësore përfshijnë të drejtën për patentë, licencë, të drejtë autori, markë tregtare, dizajn i regjistruar etj. Aftësitë personale përfshijnë kualifikimet, njohuritë, aftësitë, përvojën, kulturën e punës, aftësitë organizative etj. Nëpërmjet përdorimit racional dhe inovativ të resurseve, ndërmarrjet ruajnë pozicionin konkurrues në treg, arrijnë qëndrueshmëri të biznesit të tyre, punojnë në mënyrë më produktive dhe ekonomike, arrijnë përfitime dhe nuk kanë pengesa në prodhim.

4. INOVACIONI I PROCESEVE TË BIZNESIT DHE KONCEPTI I BIZNESIT

Procesi i inovacionit përfshin parashikimin e strategjive të reja të punës, krijimin dhe zbatimin e ndryshimeve nëpërmjet modifikimit të metodave, me qëllim përmirësimin e procesit ekzistues. Në nivel ndërmarrjeje, proceset e inovacionit mund të kategorizohet në tre procese të gjëra dhe të mbivendosura (Pavitt, K., 2003, fq. 2-5).

Pavarësisht përparimeve në teorinë shkencore, si dhe në teknologjitë e informacionit dhe komunikimit, proceset e inovacionit mbeten të paparashikueshme dhe të vështira për t'u menaxhuar. Ato, gjithashtu variojnë dhe ndryshojnë në shumë dimensione: sipas sektorit dhe madhësisë së ndërmarrjes, fushës së njohurive, strategjisë së korporatës dhe përvojës së mëparshme, llojit të inovacionit, periudhës historike dhe vendit. Vetëm dy procese inovative mbeten të përgjithshme: koordinimi dhe integrimi i njohurive të ekspertëve dhe të mësuarit

në kushte pasigurie. Inovacioni dhe risia si pjesë e proceseve të inovacionit janë të lidhura ngushtë me secilin sipërmarrës.[72] Nuk flitet gjithmonë për inovacione të teknologjisë së lartë kur flitet për inovacionin e sipërmarrësit, por çdo sipërmarrës është në një farë mënyre i lidhur me një risi ose një mundësi inovatore të njohur, që është në fakt baza e biznesit të tij.

Figura 46. Inovacioni dhe të menduarit për proceset e biznesit

burimi: www. human resource menagement. pictutre

Inovacioni që kalon përmes procesit të inovacionit përfaqëson një veprimtari të organizuar, sistematike dhe racionale. Një nga tiparet kryesore që përshkon punën e sipërmarrësve është inovacioni. Sepse, sipërmarrësit zakonisht kanë resurse të kufizuara (financiare, teknologjike), ata duhet të tregojnë një nivel të lartë shkathtësie dhe, me ndihmën e inovacioneve, të arrijnë rezultate më të larta në punë.

Inovacionet përmes procesit të inovacionit përfaqësojnë një armë specifike të sipërmarrësve, me ndihmën e së cilës ata përdorin ndryshimin si mundësi për të kryer aktivitete të ndryshme prodhuese dhe/ose shërbimore.[73] Si rregull, sipërmarrësit sjellin një lloj inovacioni. Inovacioni është një aktivitet që pajis burimet me kapacitete të reja për të krijuar. Inovacionet përmes konceptit të biznesit mund të interpretohen në terma të ndryshimeve në vlerat e përdorimit të resursit, për të kënaqur disa nevoja të konsumatorit. Sipërmarrësit e suksesshëm në konceptin e biznesit nuk janë të nevojshme me çdo kusht investime të mëdha që do të zhvillojnë një industri revolucionare, por kënaqen me inovacione edhe më të vogla. Një numër i madh i inovacioneve të suksesshme përdorin ndryshime. Inovacioni mund të përfaqësohet si një disiplinë shkencore, e aftë për t'u mësuar dhe praktikuar. Sipërmarrësit duhet të mbrojnë një koncept biznesi përmes të cilit ata duhet të eksplorojnë burimet e mundshme të inovacioneve, për ndryshimet dhe për simptomat e tyre që tregojnë mundësinë e realizimit të inovacioneve të suksesshme. Ata duhet të dinë dhe zbatojnë parimin e inovacioneve të suksesshme përmes proceseve të inovacionit.

[72] Zakic, N.; Jovanovic, A.; Stamatovic, M.; External & Internal Factors Affecting the Product & Business Process Innovation, Economics & Organisation, 2008, pp. 17

[73] Scott D. Anthony and Clayton M. Christensen, Innovation Handbook: A Road Map to Disruptive Growth, "The Road to Disruption", Harvard Business School Publishing, 2005, p. 49

Çdo biznes ka dy funksione bazë gjatë inovacionit: mirëmbajtjen dhe inovacionin. Kjo do të thotë se punohet çdo ditë për të ruajtur rezultatet ekzistuese, duke zbatuar inovacionet për përmirësimin e atyre rezultateve. Sot, inovacioni përmes proceseve të biznesit nuk do të thotë të mbash një takim një herë në vit për të diskutuar projektet e inovacionit. Të inovosh do të thotë të kërkosh çdo ditë mënyra për të përmirësuar të gjitha aspektet e operacioneve të biznesit. Si sipërmarrës, detyra juaj për të inovuar është të siguroni hapësirë dhe kohë për të gjithë anëtarët e biznesit për të punuar për të ardhmen e biznesit tuaj.[74] Inovacioni nuk është i mundur pa ndryshim, ndërsa ndryshim do të thotë inovacion sepse askush nuk bën ndryshime për t'u bërë më keq. Frika nga ndryshimi mund të jetë një nga pengesat më të mëdha për procesin e inovacionit në biznesin tuaj. Mos lejoni që ajo t'ju pushtojë dhe t'ju ngadalësojë në procesin e zhvillimit.

5. MENAXHIMI I CILËSISË

Menaxhimi i cilësisë nënkupton sistem të procedurave, protokole dhe dokumente që përcaktojnë, planifikojnë, menaxhojnë, kontrollojnë dhe vlerësojnë të gjitha marrëdhëniet ekzistuese dhe të parashikueshme të brendshme dhe të jashtme të një kompanie.

Qëllimi i menaxhimit të cilësisë është të ndërtojë, ruajë, konfirmojë dhe përmirësojë cilësinë në të gjitha nivelet në të cilat kompania ndërvepron me përdoruesit përfundimtarë dhe pjesëmarrësit e brendshëm në krijimin, zhvillimin dhe shitjen e produkteve ose shërbimeve të kompanisë.[75]

Figura 47. Burimet për përfitim të cilësisë

burimi: www. wikiperdia total quality management

Ky proces është një detyrim i përgjegjshëm dhe parakusht për të gjitha ato kompani që në veprimtaritë e tyre duhet të implementojnë dhe zbatojnë disa nga standardet ndërkombëtare

[74] Vujić Dobrila, Menadžment ljudskih resursa i kvalitet: ljudi – ključ kvaliteta i uspeha, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd, 2008, p. 249

[75] Ibid. p. 249

(ISO, HACCP, CE..). ose përfaqësojnë pjesë të një konsorciumi ndërkombëtarë ku praktikohet qeverisja e korporatave.

Në menaxhim të cilësisë bëjnë pjesë:[76]

- Zbatimi i ISO
- Zbatimi i HACCP
- Ngritja e një sistemi të menaxhimit të cilësisë sipas parimeve të menaxhimit të korporatës
- Krijimi i mekanizmave për kontrollin e proceseve administrative (Controlling)

Analiza e kostove të cilësisë mund t'i ndihmojë menaxherët të kuptojnë ndikimin e cilësisë së dobët në rezultatet financiare dhe në imazhin e keq të kompanive. Dhe mbi të gjitha, do t'i ndihmojë menaxherët të rrisin aktivitetet e tyre për përmirësimin e cilësisë së proceseve të biznesit, produkteve/shërbimeve. Dizajni dhe aplikimi i sistemit të cilësisë nuk përfaqëson kontroll klasik të cilësisë së produktit, por nënkupton hartimin dhe aplikimin e një metodologjie për optimizimin e proceseve të biznesit dhe një ndryshim në strukturën organizative në të cilën cilësia integrohet si funksion.

ISO 9000 është familje standardesh për sistemet e menaxhimit të cilësisë.

ISO 9000 është gjetur dhe përpiluar (bërë) nga organizata ISO (International Organization for Standardization) e cila menaxhohet nga shoqata e personave të autorizuar dhe të kualifikuar në fushën e menaxhimit të cilësisë.

Kompania ose organizata e mbikëqyrur në mënyrë të pavarur (kontrollimi në punë) mund të thuhet puna e saj (produktet) është e standardizuar me ISO 9000, kështu që standardi ISO 9000 garanton se në atë kompani, janë zbatuar disa procese të qëndrueshme që do ta ndihmojnë

organizatën të bëhet më e mirë në klasën e saj nëse e përmirëson vazhdimisht sistemin e tij të menaxhimit të cilësisë. Është gabim të mendosh se standardi ISO 9000 garanton cilësi të produkteve të asaj organizate.

Duhet të ceket se kur përmendet fjala produkt nuk bëhet fjalë vetëm për produkt fizik por edhe në softuer dhe shërbime të ndryshme.

Figura 48. Menaxhimi i cilësisë

[76] Vujić Dobrila, Menadžment ljudskih resursa i kvalitet: ljudi – ključ kvaliteta i uspeha, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd, 2008, p. 57

burimi: www quality. Management

5.1 Versioni i ISO 9000 i vitit 1987

ISO 9000:1987 ka të njëjtën strukturë si BS 5750, me tre modele të sistemeve të sigurimit të cilësisë që përfaqësojnë një sërë aktivitetesh të një organizate.

- ISO 9001:1987 është një model për sigurimin e cilësisë në projektim, kërkim, prodhim, zbatim dhe mirëmbajtje, i destinuar për kompani dhe organizata, aktivitetet e të cilave përfshijnë krijimin e produkteve të reja.
- ISO 9002:1987 është një model për sigurimin e cilësisë në prodhim, zbatim dhe mirëmbajtje dhe përmban në thelb të njëjtin material si ISO 9001 por me përjashtim të pjesëve që mbulojnë krijimin e produkteve të reja.
- ISO 9003:1987 është një model për sigurimin e cilësisë në ekzaminimin përfundimtar dhe testimin e produktit përfundimtar, pavarësisht se si është arritur ai produkt.

5.2 Versioni i ISO 9000 i vitit 1994

ISO 9000:1994 përfshin tre modele:[77]

- ISO 9001:1994 – që përcakton kërkesat,
- ISO 9002:1994 – që mbulon konceptin dhe fjalorin,
- ISO 9004:1994 – që jep udhëzime shtesë për përmirësimin e performancës.

5.3 Versioni i ISO 9000 i vitit 2000

Standardi i ri ISO 9001:2000 ofron një hap të madh përpara në fushën e cilësisë ku theksi zhvendoset nga sigurimi i cilësisë në menaxhimin e cilësisë.

Në thelb, kjo do të thotë që sistemi i menaxhimit të cilësisë duhet në mënyrë të vazhdueshme të sigurojë efikasitet në arritjen e qëllimeve, të sigurojë informacionin përkatës për rishikimin e proceseve dhe të mundësojë në mënyrë të vazhdueshme përmirësimin e sistemit.

Nëpërmjet standardit të ri ISO 9001:2000, ndërtohet një strategji për t'u bërë më e mira në klasin e saj dhe për të arritur menaxhim total të cilësisë (TQM).

Versioni i ardhshëm që duhet të dalë nuk do të ketë ndonjë ndryshim thelbësor nga standardi i vitit 2000, por do të sjellë ende inovacione që do të përmirësojnë menaxhimin e cilësisë.

6. PARIMET E CILËSISË QË KAHËZOJNË DREJT PËRMIRËSIMIT TË CILËSISË

Manuali i parimeve të cilësisë paraqet një raport zyrtar nga menaxhmenti, i lidhur ngushtë me planin e marketingut dhe biznesit, si dhe me nevojat e konsumatorit.

[77] Vujić Dobrila, Menadžment ljudskih resursa i kvalitet: ljudi – ključ kvaliteta i uspeha, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd, 2008, p. 78

Manuali i parimeve të cilësisë është i kuptueshëm dhe duhet të zbatohet në të gjitha nivelet menaxheriale dhe në mesin e të gjithë punonjësve.

Figura 49.Menaxhimi i cilësisë

burimi: www quality. management

Vendimet e sistemit të cilësisë bazohen në të dhënat e regjistruara (të ruajtura) dhe sistemi rishikohet dhe vlerësohet siç duhet në lidhje me besueshmërinë dhe efektivitetin e tij.[78] Ekzistojnë disa lloje parimesh të zbatueshme, përkatësisht:[79]

- Nevojitet procedurë e dokumentuar për kontrollimin e cilësisë së dokumenteve në kompani. Të gjithë duhet të kenë qasje në dokumentet në çdo kohë dhe duhet të jenë të trajnuar dhe të vetëdijshëm se si t'i përdorin ato.
- Për të ruajtur sistemin e sigurimit të cilësisë dhe për të siguruar një produkt konsistent, është e nevojshme të sigurohet infrastruktura, resurset, informacioni, pajisjet, pajisjet e duhura, pajisje për kontrollim dhe matje, si dhe kushtet adekuate të punës.
- Të gjitha proceset kyçe në kompani duhet të përpunohen në detaje, të bëhen matje, kontrolle dhe analiza, si dhe të sigurohet që të respektohen të gjitha objektivat për ruajtjen e cilësisë së produktit. Nëse nuk ka mundësi për të kontrolluar proceset me matje, atëherë sigurohuni që procesi të jetë aq mirë i përcaktuar saqë mund të bëhen rregullime nëse produkti nuk i plotëson nevojat e klientit.
- Për çdo produkt të prodhuar nga kompania duhet të përcaktohen kërkesat cilësore që produkti duhet të posedojë, plani për plotësimin e proceseve, si dhe dokumentacioni dhe rezultati i testimit dhe matjes që do të shërbejnë si dëshmi e cilësisë së produktit. Për çdo proces duhet të përcaktohet se çfarë lloj dokumentacioni procedural kërkohet. (Duhet theksuar se me produkt nënkuptojmë harduer, softuer, shërbim, materialet e përpunimit ose një kombinim të produkteve të lartpërmendura).
- Duhet të identifikohen pikat kyçe ku çdo proces do të duhet të testohet ose matet, dhe të sigurohet që të gjitha pajisjet matëse dhe testuese të përdoren dhe të kalibrohen siç duhet.
- Duhet të ketë kërkesa të qarta për produktin që blihet.
- Organizata duhet të perceptojë kërkesat e konsumatorëve dhe të krijojë sisteme për komunikim me konsumatorët në lidhje me informacionin e produktit, kërkimet, kontratat, porositë, reagimet dhe ankesat (pakënaqësia me produktin)
- Gjatë zhvillimit të një produkti të ri, është me rëndësi të madhe të planifikohen nivelet e zhvillimit të produktit të ri dhe të testohet çdo nivel zhvillimi në mënyrë

[78] F. Bahtijarevic-Siber: Menagment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999

[79] Vujić Dobrila, Menadžment ljudskih resursa i kvalitet: ljudi – ključ kvaliteta i uspeha, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd, 2008, p. 45

të duhur. Është e nevojshme të testohen dhe dokumentohen të gjitha kërkesat që duhet t'i plotësoj produkti, qofshin kërkesat e dizajnit, kërkesat e kontrollit apo nevojat e konsumatorit.

- Kontrollimi në organizatë duhet të kryhet me kontrollime dhe takime të brendshme (të jashtme). Duhet të përcaktohet se si funksionon sistemi i sigurimit të cilësisë dhe çfarë përmirësimesh mund të bëhen. Gjithashtu duhet pasur parasysh problemet e kaluara dhe problemet e mundshme. Këto aktivitete dhe vendime të marra duhet të dokumentohen dhe efektiviteti i tyre duhet të mbilqyret dhe monitorohet. (shënim: kërkohet një procedurë e dokumentuar për testim dhe kontrollim të jashtëm).
- Nevojiten procedura të dokumentuara për trajtimin e problemeve aktuale ose të mundshme me klientët, furnizuesit ose me problemet e jashtme. Duhet të dimë se askush nuk përdor produkt të keq, dhe për këtë arsye është e nevojshme të vendosim se çfarë të bëjmë me produktin e keq (mbeturinat), dhe gjithashtu të gjejmë arsyen pse ndodh, e gjithë kjo është e dokumentuar për përdorim të mëvonshëm për të përmirësuar sistemin

7. MENAXHIMI I BURIMEVE NJERËZORE

Strategjia organizative për menaxhimin e burimeve njerëzore duhet të risë kthimin e investimit në kapitalin njerëzor të organizatës dhe të zvogëloj rrezikun financiar. Menaxherët e burimeve njerëzore kujdesen për ta arritur këtë duke bashkuar të ardhurat e personave të aftë dhe të kualifikuar dhe aftësitë e fuqisë punëtore aktuale, me planet aktuale dhe të ardhshme të biznesit të organizatës dhe nevojave për rritjen e kthimit nga investimet dhe duke siguruar sukses dhe mbijetesë në të ardhmen.

Për t'u siguruar se qëllimet e tilla do të realizohen do të arrihet qëllimi i detyrës së burimeve njerëzore që është e nevojshme të zbatohen kërkesat e organizatës në lidhje me burimet njerëzore, duke marrë parasysh ligjet dhe rregullat federale, shtetërore dhe lokale të punës, praktikat etike të biznesit dhe kostos neto, në një mënyrë që maksimizon, sa më shumë që mundet, motivimin, përkushtimin dhe produktiviteti e punonjësve.

Termi burimeve njerëzore përdoret për të përshkruar individë të cilët përbëjnë fuqinë punëtore të një organizate. Përveç kësaj, ky term është gjithashtu i referohet edhe ekonomisë së punës për shembull, sektorëve të biznesit dhe madje edhe të gjithë popujve.[80]

Burimet njerëzore gjithashtu është emri funksioni në bazë të organizatës që është përgjegjëse për përgjegjësinë e përgjithshme për zbatimin e strategjive dhe politikave në lidhje me menaxhimin e individëve (domethënë Burimet njerëzore). Inicialet "BNJ" (ang. HR) shpesh përdoren si shkurtesë për termin.

Fjala burime njerëzore është një term relativisht modern në menaxhment, një monedhë nga vitet 60 të shekullit të 20-të. Origjina e funksionit shfaqet në organizatat që praktika e tregtuar në menaxhimin e mirëqenies dhe gjithashtu tek ata që zbatojnë parimet e "menaxhimit shkencor".

Nga këto terma u krijua, kryesisht, veprimtaria e drejtimit administrativ, i cili koordinon një zonë procesesh që lidhen me punonjësit dhe aktualisht njihet si "staf". Në fillim në SHBA si dhe tek korporatat shumëkombëshe dhe ndërkombëtare, burimet njerëzore po bëhen me shpejtësi emri më i zakonshëm për këtë fushë, duke ndikuar në

[80] R. L. Mathis and J. H. Jackson: Human Resource Management, Twelfth Edition, Thomson – South Western, 2006, p. 37

zbatimin e një përqasjeje më sasiore dhe strategjike për menaxhimin e fuqisë punëtore, që menaxhmenti i korporatës të fitojë përparësi konkurruese që i nevojitet, duke shfrytëzuar personat e rrallë të aftë me aftësi të larta.

Figura 50.Elementet e menaxhimit si funksione

burimi: T. D. Hall, and E. L. Taylor: Human Resource Management, 7th Edition, Prentice Hall, London, 2008, p. 113

Një nga këto funksione, që është stafi ose siç quhet ndryshe menaxhmenti personal, është baza mbi të cilën zhvillohet menaxhmenti i resurseve njerëzore.[81]

Menaxhmenti i burimeve njerëzore i referohet praktikës dhe politikave që menaxherët duhet të përcaktojnë dhe zbatojnë përmes njerëzve (punonjësve), domethënë aspekteve personale të punës së menaxherëve. Ai përfshin:

- Kryerje të një analize të punës ose përcaktimi i natyrës së punës së secilit punonjës;
- Planifikimi i nevojave të punës dhe rekrutimi i kandidatëve (punonjës potencialë);
- Selektimi ose përzgjedhja e punonjësve;
- Menaxhimi i të ardhurave (pagave, kompensimeve dhe shpërblimeve ose bonuse), pra si të kompensohet puna e punonjësve;
- Fitimi i të ardhurave;
- Vlerësimi i performancës së punonjësve;
- Komunikimi
- Trajnim dhe avancim në punë (zhvillim personal, profesional dhe në karrierë)
- Ndërtimi i ndjenjës së përkatësisë mes punonjësve dhe përkushtimi ndaj punës (commitment)

[81] F. Bahtijarevic-Siber: Menagment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999, str.17

8. FUNKSIONET E MENAXHMENTIT TË RESURSEVE NJERËZORE DHE KUPTIMI I SAJ

Resurset njerëzore mund të përcaktojnë politika strategjike dhe zhvillimore, standarde, sisteme dhe procese që zbatojnë këto strategji në të gjithë bordin e zonave. Më poshtë keni të bashkangjitura ato të cilat janë më tipike për një numër të madh organizatash:[82]

- Ruajtja e nivelit të njohurive dhe përputhshmërisë së të drejtave të punëtorëve lokal, shtetërorë dhe punëtorëve federalë;
- Rekrutimi, përzgjedhja dhe socializimi organizativ (sigurimi me materiale, para, gjëra...);
- Libri për të punësuarit dhe besueshmëria e informacionit;
- Synimi dhe zhvillimi organizativ;
- Transformimi i biznesit dhe qasja e tranzicionit nga një shtet në tjetrin;
- Performanca, zbatimi dhe menaxhimi i sjelljes
- Marrëdhëniet ndërmjet menaxhmentit dhe punonjësve dhe marrëdhëniet ndërmjet punonjësve;
- Analiza e burimeve njerëzore (fuqisë punëtore) dhe menaxhimi i të dhënave të personelit – fuqia punëtore;
- Kompensimi dhe menaxhimi i përfitimeve të punës;
- Trajnimi dhe zhvillimi (menaxhmenti i të mësuarit);
- Motivimi i punonjësve dhe ndërtimi i moralit (mbajtja e punonjësve dhe besnikëria);

Zbatimi i politikave, proceseve ose standardeve të tilla mund të menaxhohet drejtpërdrejt nga vetë departamenti i burimeve njerëzore, ose vetë sektori, nëpërmjet menaxherëve që mund të mbikëqyrin indirekt zbatimin e aktiviteteve të tilla, ose për ta bërë atë përmes departamenteve të tjera të biznesit ose përmes sistemit të palëve të treta dhe organizatave partnere të jashtme. Për menaxherët e resurseve njerëzore, ato janë jashtëzakonisht çështje e rëndësishme ligjore e zbatueshme si mundësia për trajtim të ndryshëm ose ndikim të ndryshëm.

Kuptimi shihet përmes menaxhimit të resurseve njerëzore, kuptuar si procesi i kryerjes së një sërë aktivitetesh dhe funksionesh me qëllim, njerëzit, si resurse më të rëndësishëm në organizatë, të përdoren në mënyrën më efektive dhe efikase.

Menaxhmenti i resurseve njerëzore është i rëndësishëm për:[83]

- Analiza e punës
- Planifikimi i resurseve njerëzore
- Rekrutimi i resurseve njerëzore
- Përzgjedhja e resurseve njerëzore
- Trajnimi i resurseve njerëzore
- Zhvillimi i resurseve njerëzore
- Vlerësimi i performancës së resurseve njerëzore
- Pagesa e resurseve njerëzore
- Zhvillimi dhe menaxhimi i karrierës
- Menaxhimi i situatave stresuese në organizatë

[82] R. L. Mathis and J. H. Jackson: Human Resource Management, Twelfth Edition, Thomson – South Western, 2006, p. 39

[83] R. L. Mathis and J. H. Jackson: Human Resource Management, Twelfth Edition, Thomson – South Western, 2006, p. 45

Departamenti i resurseve njerëzore u referohet individëve që përbëjnë një organizatë, zakonisht në lidhje me të gjithë punonjësit në ndonjë organizatë, dhe shpesh është një departament i cili menaxhon çështje në lidhje me punën.

Figura 51. Menaxhimi i resurseve njerëzore

burimi: Shaun: Essentials of Human Resource Managenent, 5th edition, Elsevier Ltd., Burlington, 2006, p. 279

Figura 52. Ekipi i menaxhimit të burimeve njerëzore

burimi: www. human resource management. Pictures

STUDIMET BASHKËKOHORE TË RASTIT

Menaxhmenti i cilësisë

“GEING Krebs und Kifer Interneshënëll dhe të tjerë” SHPK (GEING) është themeluar për të kryer aktivitete të fokusuara në inxhinieri gjeoteknike dhe hidroteknike, konsulencë, tregti dhe shërbime të tjera. Qëllimi përfundimtar i GEING është të ofrojë zgjidhje të plotë në fushat e ndërtimit, gjeologjisë dhe fushave të tjera të biznes interesit. Kompania merr të gjitha masat e nevojshme për t’i furnizuar klientët me zgjidhje më të mira dhe kënaqësi të plotë, duke respektuar dhe futur normat dhe masat ligjore më të mira teknologjike dhe duke lehtësuar kthimin e investimeve. GEING ofron një mjedis profesional dhe prosperitet për punonjësit, duke aplikuar kosto optimale operative gjatë realizimit të aktiviteteve dhe duke rritur vazhdimisht fitimet.

GEING ka një imazh të respektuar, dhe lider të dëshmuar në tregun maqedonas gjeoteknik dhe hidroteknik, duke u përpjekur dhe duke u zgjeruar në tregje lokale tregje rajonale ku mund të ofrojnë teknologji të larta dhe zgjidhje të qëndrueshme të menaxhimit të projekteve sipas nevojave dhe pritshmërive të klientëve. Pritet që kjo qasje t’i promovojë ata si udhëheqës rajonal në fushat e tyre të ekspertizës profesionale. Ata besojnë se qasja e QA/QC e udhëhequr nga menaxhmenti dhe punonjësit e tyre do të përfitoj kompania dhe klientët e tyre.

GEING ka implementuar me sukses Sistemin e Integrimit për Menaxhment nga tre standardet ndërkombëtare:

ISO 9001:2008 Quality Management System, ISO 14001:2004 Environmental Management System and

OHSAS 18001:2007 Occupational, Health & Safety Management System. GEING gjithashtu me sukses ka zbatuar standardin ISO/IEC 17025:2005 për kompetencë laboratorike për testim (Laborator i akreditуar për testime në gjeomekanikë, materiale ndërtimore dhe mjedisit “GEING KuK” në përputhshmëri me standardet ISO EN për metoda të tjera).

Pyetje për reflektim

1. Krijoni një ekip dhe nxirrni anët më të mira nga përdorimi i menaxhmentit të cilësisë në këtë kompani!
2. Formoni një ekip dhe krijoni një kompani virtuale me një shembull të modelit të standardeve të menaxhmentit të cilësisë?

Studimi i aplikuar

Lënda e hulumtimit lidhet me qasjen e re ndaj cilësisë që duhet të jetë parësore dhe e ngulitur në çdo segment të funksionimit të ndërmarrjeve, dhe kjo kërkon futjen e shumë elementeve të reja që nuk kanë qenë më parë.

Ne kemi aplikuar metodologjinë e menaxhimit të cilësisë në proceset e rindërtimit dhe mirëmbajtjes së mjeteve hekurudhore. Në fabrikën e automjeteve hekurudhore është

e nevojshme të respektohen standardet hekurudhore, standardet për prodhim, montim, shërbim dhe siguri të transportimit të njerëzve dhe mallrave. Në mënyrë që proceset e biznesit të ecin normalisht, është e nevojshme të zbatohen standardet ISO 9000, përmes të cilit ndërtohet sistemi i sigurimit të cilësisë. Duke aplikuar metodologjinë për menaxhim të cilësisë në proceset e rindërtimit dhe mirëmbajtjes së mjeteve hekurudhore dhe duke aplikuar modelin **QC-CE** për zhvillimin e procedurave standarde të funksionimit, të gjitha proceset e biznesit projektohen përmes një bllok diagrami. Për të përmbushur qëllimet nevojitet edhe kontrollim i duhur.

Mundësitë që i ofron standardi ISO 9000 na lejojnë të përcaktojmë dhe aktivizojmë pikat e kontrollit, të cilat do të parandalojnë që produkti me cilësi të ulët të arrij te klienti. Mirëpo, me sistem të cilësisë së mirë nuk nënkuptojmë vetëm një sistem që do të sigurojë cilësinë e parashikuar, por menaxhim dhe optimizim të proceseve. Për këtë qëllim, gjatë hartimit të procedurave standarde të funksionimit, është aplikuar një metodologji e përshtatshme për metodat dhe teknikat e kontrollit të procesit statistikor për prodhim pa mangësi dhe metodologji të optimizimit të kostos. Zbatohet optimizimi i procesit teknologjik për kalitje të çelikut Ch1530 duke përdorur modelim matematikor. Sistemi i informacionit është hartuar në funksion të sigurimit të cilësisë dhe është dhënë një propozim metodologjie për menaxhim të mjedisit.

Qasja e re ndaj cilësisë ka nevojë për aktivitete të reja në fushën e edukimit të punonjësve, futjen e standardizimit të të gjitha proceseve, futjen e kontrollit statistikor të procesit dhe modelimin matematikor të proceseve, për hir të funksionimit pa të meta, një qasje të re për analizën e kostos. E gjithë kjo kërkon një qasje shkencore, metodologjike, planifikuese, këmbëngulje dhe sistematike. Në të njëjtën kohë, kjo nënkupton një ndryshim drastik në sjelljen e punonjësve, ndryshime rrënjësore në mjedisin organizativ, duke përcaktuar qartë të drejtat, detyrimet dhe përgjegjësitë e çdo individi. Në këtë mënyrë do të mundësohet parandalimi në kohë i defekteve të mundshme, eliminimi në kohë i problemeve duke eliminuar shkaqet e mundshme. E gjithë kjo çon në zbatimin e filozofisë së re të menaxhimit të cilësisë totale **(TQM).**

Studime të rastit: Motivimi për menaxhimin e resurseve

Organizata I-I në 5 vitet e fundit ka rritur intensivisht numrin e punonjësve nga 23 punonjës në 163 punonjës. Pronari Ilia I. vendosi të modernizojë shërbimin e personelit juridik në Sektorin e Burimeve Njerëzore, i cili do të ndahet nga ai juridik dhe secili do të veprojë në domenin e tij sipas natyrës së punës. Shefi i shërbimit të personelit juridik Nikola N. do të caktohet në detyrën e Udhëheqësit në Sektorin Ligjor, ai është një nga punonjësit e parë të I-I dhe është 56 vjeçar. Ndërsa një punonjës i ri do të punësohet në detyrën Udhëheqës në Sektorin e Burimeve Njerëzore.

Organizata I-I shpall njoftimin për pozitën Udhëheqës në Sektorin e Burimeve Njerëzore dhe pas shqyrtimit të aplikimeve të marra dhe intervistave të kryera në pozitën Udhëheqës në Sektorin e Burimeve Njerëzore pranohet Maja M. Maja M. është 30 vjeçare, ka mbaruar Fakultetin Filozofik – Psikologji dhe ka diplomuar në Akademinë e Resurseve Njerëzore dhe gjithashtu ka 5 vite përvojë pune si menaxhere e resurseve njerëzore në kompaninë D-B. Pas prezantimit të punës së Maja M. nga shefi i Sektorit Juridik, Nikolla N., dhe pas strategjisë së bërë me pronarin Ilija I. për drejtimin në të cilin është planifikuar të zhvillohet organizata I-I, Maja M. fillon me ndërtimin e procedurave për ngritjen e Sektorit të Burimeve Njerëzore. Ilia I. udhëzon Nikola N. si person që do të jetë mbështetje në ndërtimin e Sektorit të Burimeve Njerëzore pas përfundimit të procesit të pranim-dorëzimit të një pjese të detyrave të punës nga ish-shërbimi i personelit juridik në Sektorin e Burimeve Njerëzore. Nga vetë takimi, Nikolla N. dhe Maja M. bien dakord për të gjitha çështjet dhe ndarja e

përgjegjësive vijon pa problem. Pas përfundimit me sukses të procesit të përcaktimit të përgjegjësive të të dy drejtuesve, Nikola N. fillon të ndërhyjë intensivisht në përgjegjësitë e Maja M. dhe për të inatosur mënyrën se si ajo i kryen detyrat e punës. Maja M. mundohet të integrojë vërejtjet, por fillon të ndjejë se kundërshtimet nga Nikola N. janë në kundërshtim me kërkesat e pronarit Ilija I. Detyra e parë që u mor vesh me pronarin Ilija I. ishte kërkesa për zgjidhje për numrin në rritje të punonjësve të pamotivuar.

Pronari Ilia I. vëren një trend të rritjes së punonjësve të pamotivuar sipas rritjes së numrit të punonjësve në organizatë. Maja M. fillon të punojë intensivisht për të evidentuar nevojat e punonjësve dhe sipas tyre të krijohet një strategji për motivimin e punonjësve si hap i parë për të cilin ka rënë dakord me pronarin Ilija I. Së pari, ajo shkoi të flas me të gjithë menaxherët nëse kanë problem me punonjësit e pamotivuar në sektorët që drejtojnë, si dhe çfarë teknikash motivimi të punonjësve aplikojnë. Ajo që ajo zbuloi është se jo të gjitha pjesët e organizatës ishin të demotivuara dhe se kushdo që është në një pozicion menaxherial motivon punonjësit të cilët janë nën atë sipas njohurive dhe bindjeve të tyre për menaxhimin e punonjësve. Gjithashtu nuk ishte për t'u habitur se ka mundësi që ankesat e Nikola N. për faktin se punonjësit që ai drejton janë disa nga punonjësit më të pakënaqur në organizatë. Pronari Ilia I. e di se parakushti kryesor për sukses janë punonjësit e motivuar dhe të kënaqur që të gjithë punojnë së bashku drejt përmbushjes së vizionit dhe misionit të I-I, dhe për këtë arsye është e vendosur të ndërmarrë të gjithë hapat e nevojshëm për të kapërcyer problemet e punonjësve të pamotivuar në I-I.

Pyetje për mendim dhe reflektim

1. Çfarë do të bënit nëse ju do të ishit në vend të Maja M., si do ta regjistronit gjendjen e nivelit të motivimit të punonjësve në I-I?
2. Cilët janë faktorët që ndikojnë në rritjen e mungesës së motivimit të punonjësve në organizatë?
3. Cilët faktorë ndikojnë në motivimin e punonjësve në organizatë?
4. Nëse do të pyesni veten, cilët motivues do të vendosni të sillnit në organizatë?
5. Çfarë mund të bëj sot për të rritur motivimin e punonjësve pa shpenzuar shumë para?
6. A mund të mbani mend një situatë në të cilën keni ndërmarrë veprime dhe keni rritur motivimin e punonjësve? çfarë ishte ajo?
7. Çfarë i pengon menaxherët të punojnë në mënyrë aktive për të rritur motivimin e punonjësve?
8. Çfarë mund të bëj unë si menaxher për t'i ndihmuar punonjësit të bëjnë si duhet punën e tyre?
9. Si mund të kuptoni se keni punonjës të pamotivuar?
10. Si mund të kuptoni se keni punonjës të motivuar?

USHTRIME

1. Si planifikohen resurset?

_____
_____
_____
_____

2. Ku e perceptoni nevojën për përdorim racional të resurseve?

1. _____ 2. _____
3. _____ 4. _____
5. _____ 6. _____

3. **Procesi i inovacionit përfshin parashikimin e strategjive të reja të punës, krijimin dhe zbatimin e ndryshimeve nëpërmjet modifikimit të metodave, me qëllim për përmirësimin e procesit ekzistues.**

PO JO

4. Menaxhmenti i cilësisë nënkupton një sistem nga procedura, protokole dhe dokumentacione që përcaktojnë, planifikojnë, menaxhojnë, kontrollojnë dhe vlerësojnë të gjitha marrëdhëniet ekzistuese dhe të parashikueshme të brendshme dhe të jashtme të një kompanie.

PO JO

5. Si rinovohen proceset e biznesit në Maqedoni?

_____
_____
_____
_____

6. Çfarë mbulon menaxhmenti i resurseve njerëzore?

1._____
2._____
3._____
4._____
5._____

7. Pse është i rëndësishëm menaxhimi i resurseve njerëzore?

_____
_____
_____
_____

8. Cilat janë funksionet e menaxhimit të resurseve njerëzore?

1. _____ 2. _____
3. _____ 4. _____
5. _____ 6. _____
7. _____ 8. _____

9. Menaxhmenti i cilësisë përfshin:
- Zbatimi i ISO
- Zbatimi i HACCP
- Ngritje të një sistemi të menaxhimit të cilësisë në përputhje me parimet e menaxhimit të korporatës
- Krijimi i mekanizmave për kontrollimin e proceseve administrative (Controlling)

PO JO

10. Menaxhmenti i resurseve njerëzore i referohet praktikës dhe politikave që menaxherët duhet të vendosin dhe zbatojnë nëpërmjet njerëzve (punonjësve), pra aspektet personale të punës së menaxherëve

PO JO

Literaturë e shfrytëzuar

1. F. Bahtijarevic-Siber: Menagment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999
2. R. L. Mathis and J. H. Jackson: Human Resource Management, Twelfth Edition, Thomson – South Western, 2006
3. Sajfert Zvonko, Menadžment – istorija i praksa, Zaduzbina Andreević, Beograd, 2009
4. Scott D. Anthony and Clayton M. Christensen, Innovation Handbook: A Road Map to Disruptive Growth, "The Road to Disruption", Harvard Business School Publishing, 2005
5. Šehić, Dževad & Zijada Rahimić, Menadžment, Univerzitet u Sarajevu, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2006
6. T. Shaun: Essentials of Human Resource Managenent, 5th edition, Elsevier Ltd., Burlington, 2006
7. Vujić Dobrila, Menadžment ljudskih resursa i kvalitet: ljudi – ključ kvaliteta i uspeha, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd, 2008
8. Zakic, N.; Jovanovic, A.; Stamatovic, M.; External & Internal Factors Affecting the Product & Business Process Innovation, Economics & Organisation, 2008
9. L. Naumovska: Menaxhimi i burimeve njerëzore, Fakulteti Evropian, botimi i dytë, Shkup, 2008
10. T. D. Hall, and E. L. Taylor: Human Resource Management, 7th Edition, Prentice Hall, London, 2008

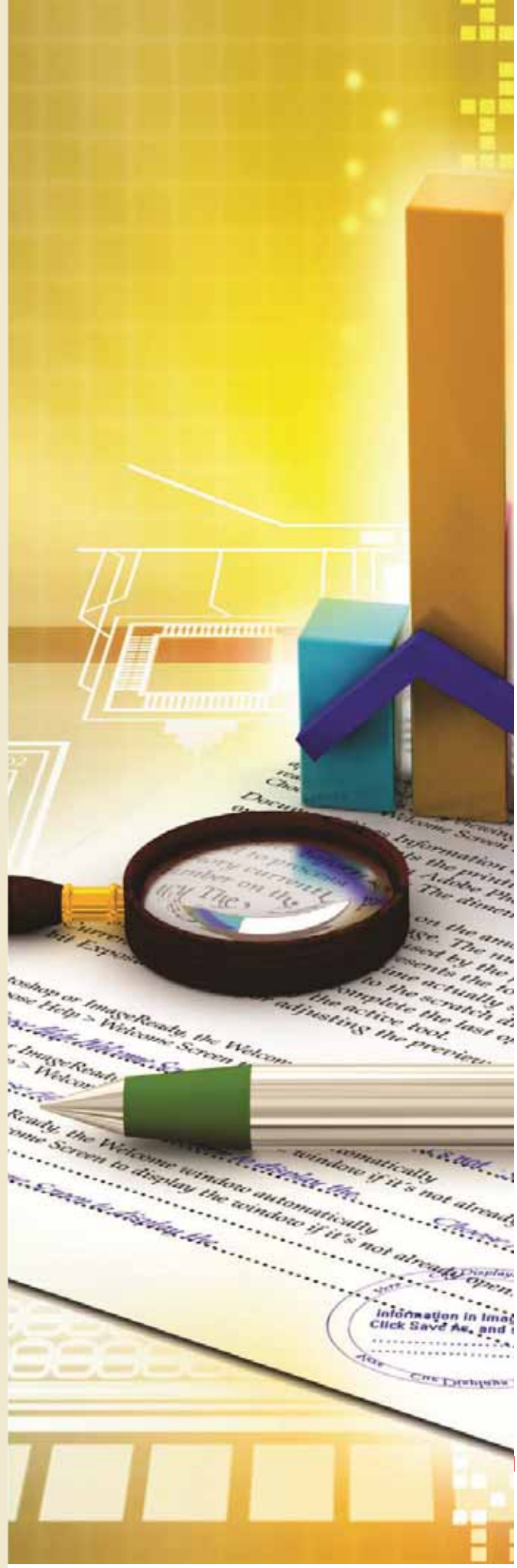
PAS LEXIMIT TË KËSAJ TEME,

DUHET TË JENI TË AFTË TË REALIZONI QËLLIMET KONKRETE:

1. Të dini se si të zhvilloni miksin promotiv për kompaninë tuaj
2. Të dini se si të përgatisni një plan promovues për sesionin e zgjedhur të biznesit
3. Të zhvilloni aftësi për përdorimin e marketingut me e-mail, marketing përmes rrjeteve sociale dhe përdorim të blogjeve për aktivitete promovuese
4. Të zhvilloni strategji marketingu në internet
5. Të kryeni matje të treguesve më të rëndësishëm, duke përmirësuar në këtë mënyrë aktivitetet promovuese

FJALË KYÇE

Promovim tradicional
Miksi promovues
Plani I promovimit
Marketingu e-mail
Blogimi
Marketing në internet
Promovim efektiv



KAPITULLI 5

ZHVILLIMI DHE PROMOVIMI I BIZNESIT

- Miksi promovues
- Format e promovimit
- Marketingu në internet
- Mënyra për të promovuar bizneset
- Planifikimi i promovimit
- Efektet e promovimit
- Shembuj nga praktika reale të kompanive tona
- Pyetje
- Ushtrime

1. MIKSI PROMOVUES

Ashtu siç edhe është vet përzierja e marketingut heterogjene, po ashtu është komplekse edhe aktiviteti promovues dhe i përbërë nga elemente të ndryshëm në dispozicion të menaxherëve të marketingut. Për realizimin e strategjisë së përzgjedhur promocionale janë përzgjedhur mundësitë dhe kombinimi i tyre. Kjo është arsyeja pse ne flasim për miksim promocionale si një kombinim i përbërësve të ndryshëm të promocionit.

Me termin miksim promocionale nënkuptojmë një kombinim të ndryshëm të mjeteve promovuese të përdorura për të arritur qëllimet e tregut, dhe përmes tyre, qëllimet e përgjithshme të ndërmarrjes. Përzierja në këtë rast është gjithashtu një shprehje e kombinimeve të disa elementeve, të zgjedhura nga menaxhmenti i ndërmarrjes për të realizuar plotësisht aktivitetet e synuara promovuese.[84]

Me rastin e krijimit të miks promocionaleve pra, kombinimeve strategjike si formë promovimi, është e nevojshme të nisemi nga qëllimet e marketingut dhe promovimit dhe karakteristikat e formave individuale të promovimit. Është e pëlqyeshme të krijohen strategji alternative të promovimit të përzierjes, për të zgjedhur më të favorshmen dhe në bazë të saj për të krijuar një plan taktik për zbatimin e strategjisë së zgjedhur.

Duke u nisur nga objektivat, është e nevojshme të identifikohen detyrat që janë të nevojshme për arritjen e objektivave. Për çdo detyrë duhet të perceptohet roli i formave individuale të promovimit dhe të përcaktohen mjetet e realizimit. në fund ato plane individuale për forma individuale të promovimit duhet të grumbullohen për të marrë planin e përzierjes promovuese.

Vendimi strategjik për miksim promocional është komplekse, për shkak të ndërvarësisë që ekziston mes formave individuale të promovimit, sinergjive midis formave të promovimit, kompleksitetit të marrëdhënies mes miksimit promocional dhe miksimit së marketingut, ndikimit të faktorëve të tregut dhe vështirësive të perceptimit të saktë të kostove.

Miksimi promocional duhet të koordinohet me instrumentet e tjera të miks marketingut. Ajo duhet të balancojë një qasje afatgjatë dhe afatshkurtë. Të gjitha format e promovimit duhet të koordinohen. Kjo është mënyra për të siguruar sinergjitë maksimale pozitive.

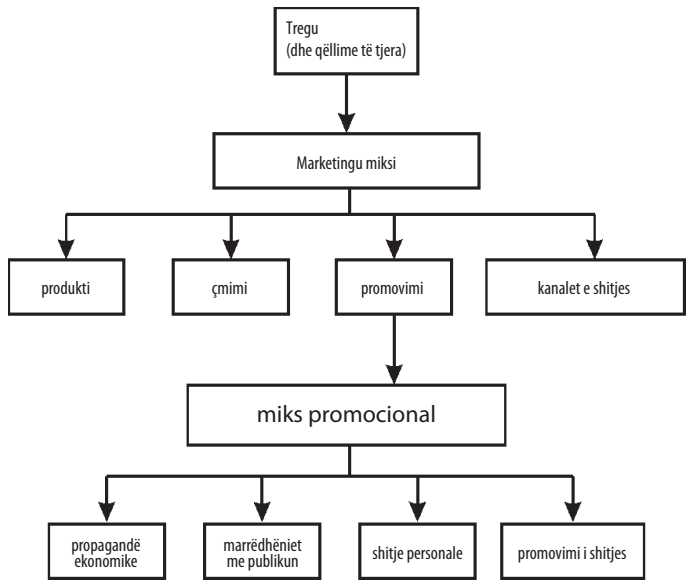
Qëllimi i promocionit është të ndërgjegjësojë blerësit për ekzistencën e kompanisë dhe produkteve dhe shërbimeve të tyre dhe t'i favorizojë ata gjatë blerjes.[85] Koordinimi i veprimit është i nevojshëm në zgjedhjen e formës së promocionit, madhësisë së përpjekjes që bëhet në secilën formë të përpjekjeve të përbashkëta individuale dhe ekipore dhe përgjegjësia që ka secila formë për arritjen e qëllimeve.

Çdo vendim individual për promovimin e produkteve dhe shërbimeve të kompanisë është pjesë e përpjekjes së planifikimit mbi synimin e vendosur me një përpjekje për të parashikuar efektet e formave të tjera të aktiviteteve promovuese. Mes elementet bazë të miksimit promocional janë:[86]

- propaganda ekonomike
- marrëdhëniet me publikun
- shitje personale
- promovimi i shitjeve
- marketingu i drejtpërdrejtë

Figura 53. Miksi promovues

[84] William D. Wells, Sandra moriarty, John Burnett, Advertising: Principles and Practice, 7th edition, 2005, p. 98
[85] Kotler Ph., Armstrong G., Marketing– An Introduction, Prentice Hall, New Jersy, 2000, p. 114
[86] William D. Wells, Sandra moriarty, John Burnett, Advertising: Principles and Practice, 7th edition, 2005, p. 99



burimi: Kenneth E. Clow, Donald Baack; Integrated Advertising, Promotion and Marketing Communications; Prentice-Hall; 2007, p. 191

2. FORMAT E PROMOVIMIT

Format e promovimit, nga njëra anë përfshijnë, informimin dhe bindjen e konsumatorëve, dhe nga ana tjetër, sistemin dhe procesin e përgjithshëm të komunikimit mes prodhuesve dhe konsumatorëve duhet të kuptohet si një përpjekje ose ndërmarrje e aktiviteteve të veçanta që synojnë krijimin e një opinioni të favorshëm për produktet ose shërbimet në mënyrë që ato të pranohen nga konsumatorët.

Promovimi është një instrument i pazëvendësueshëm me të cilin konsumatorët fillimisht njihen me karakteristikat e produktit dhe instrumentet e tjera të marketingut, për të krijuar më pas parakushte të nevojshme për rritjen e vëllimit të shitjes.[87]

Në teorinë e marketingut renditen një numër më i madh i formave të promocionit, por më të rëndësishmet janë: propaganda ekonomike, shitja personale, promovimi i shitjeve, publiciteti dhe marrëdhëniet me publikun.

Aplikimi i formave të veçanta të promovimit monitorohet në një marrëdhënie të ndërsjellë që kontribuon në rritjen e rezultateve në të punuarit, domethënë në praktikë shpesh është e nevojshme të kombinohen format e ndryshme të promovimit në një mënyrë që do të mundësojë realizimin e një sistemi efikas komunikimi dhe ndikim të përshtatshëm tek konsumatorët në procesin e marrjes së vendimeve për blerje. Kombinimi i tillë i formave promovuese njihet si përzierje promocionale, e cila kushtëzohet nga disa faktorë.

Pra, për shembull, cila formë e promovimit do të ketë rol dominues varet se për çfar tregu bëhet fjalë, nga cikli i jetës së produkteve, nga lloji i nevojave dhe veçorive të produktit.

Figura 54. Konceptet e marketingut

[87] Kenneth E. Clow, Donald Baack; Integrated Advertising, Promotion and Marketing Communications; Prentice-Hall; 2007, p. 189

burimi: www. Shuttersttock. com

2.1 Propaganda ekonomike

Propaganda ekonomike synon të ndikojë drejtpërdrejt te konsumatori për të blerë një produkt ose shërbim të caktuar. Në këtë drejtim, është e nevojshme të promovohen vetitë që lehtë dallohen në produkt ose shërbim.

Propaganda ekonomike ka prani të madhe në jetën e përditshme të konsumatorëve. Kjo është arsyeja pse thuhet se është një komunikim agresiv midis prodhuesit dhe konsumatorit. **Propaganda ekonomike është një aktivitet promovues që synon forcimin e komunikimit mes prodhuesit dhe konsumatorit**. Si aktivitet promovues, propaganda ekonomike ka rëndësi të veçantë për forcimin e komunikimit ndërmjet prodhuesit dhe konsumatorëve.[88] Në këtë mënyrë krijohet besimi i ndërsjellë ndërmjet prodhuesit dhe konsumatorëve, i cili është një parakusht i rëndësishëm për arritjen e qëllimeve të kompanisë, por edhe të nevojave të konsumatorëve.

Propaganda ekonomike përdor mediat profesionale për qëllim të informimit publik dhe prezantimit te konsumatorët. Rëndësia e mediave publike për propagandën ekonomike është e madhe dhe rëndësia e tyre zakonisht renditet sipas rendit të mëposhtëm: televizion, shtyp, radio, kinema etj.

Propaganda ekonomike, me ndikimin e saj në zakonet e blerjes dhe në tërheqjen e blerësve, padyshim që kontribuon në rritjen e vëllimit të shitjeve.[89] Megjithatë, një fakt i pamohueshëm që lidhet me propagandën ekonomike është se ajo përfshin kosto të mëdha financiare. Madhësia e këtyre kostove mund të justifikohet vetëm nëse ato janë fitimprurëse për ndërmarrjen nga pikëpamja e reflektimit të tyre në rritjen e shitjeve dhe të ardhurave.

Si rregull, propaganda ekonomike duhet të përdorë mesazhe të shkurtra por të besueshme, duhet të tregojë interes për nevojat e blerësve dhe në të njëjtën kohë të mos jetë ndërhyrëse. Nuk duhet lejuar që me propagandën ekonomike të bëhet sfilatë e karakteristikave të produktit, por, të zgjedhet ndjenja reale të tërheqjes së produktit tek konsumatori. Mesazhet nga klientët e kënaqur gjithashtu mund të kenë efekte të shkëlqyera nëse përdoren në mesazhe promocionale. Kështu, propaganda ekonomike, edhe pse është një mjet i shtrenjtë promovues, ofron shumë mundësi për promovimin e produkteve.

[88] Kenneth E. Clow, Donald Baack; Integrated Advertising, Promotion and Marketing Communications; PrenticeHall; 2007, p. 189

[89] William D. Wells, Sandra moriarty, John Burnett, Advertising: Principles and Practice, 7th edition, 2005, p. 100

2.2 Promovimi i shitjeve

Promovimi i shitjeve stimulon blerjet nga ana e konsumatorëve. Në promovimi e shitjeve bëjnë pjesë këto forma:[90]

1. Politika e ekspozimit, ka një rëndësi të pazëvendësueshme për tërheqjen e klientëve në shitore;
2. Primet, si formë e promovimit të shitjeve, përfaqësojnë shitjen e produkteve me çmim simbolik ose produktet jepen falas;
3. Dhënia e kuponëve p.sh. për treqind denarë të shpenzuar jepet një kupon dhe me një kupon fitohet një pjatë falas;
4. Konkurset shpërblyese, për shembull duke mbledhur pesë pako të një produkti të caktuar, dhe duke i dërguar ato në një adresë të përshtatshme, konkurroni për një shpërblim të caktuar.

Promovimi i shitjeve i përket formave të promocionit dhe përfshin aktivitete që stimulojnë blerjen e konsumatorëve, dhe nuk përfshihen në forma të tjera (shitje personale, propagandë dhe publicitet). Kështu, promovimi i shitjes nuk zëvendëson forma të tjera, por i plotëson ato, pra është plotësues i tyre. Si formë promovimi, ajo ka disa përparësi ndaj shitjes personale:

- me më pak kosto, arrihen efekte më të mëdha në aspektin e propagandës ekonomike dhe shitjes personale;
- përshpejton pranimin e produkteve të reja;
- kostot dhe efektet e promovimit të shitjeve kontrollohen më lehtë se format e tjera të promovimit.
- Si forma bazë të promovimit të shitjeve konsiderohen:
- Politika e ekranit ku ekrani konsiderohet si një mjet vizual që synon të ndërtojë prirjen e konsumatorit dhe të shesë shfaqjen e produktit dhe produkti mund të shqyrtohet nga dy aspekte:[91]

1. Si prezantim i produkteve në objektin e shitjes, i cili synon të inkurajojë ata klientë që kanë hyrë në dyqan për të blerë. Mënyra se si shfaqen produktet mund të ketë një ndikim vendimtar në vendimet e blerjes.
2. Si një ekspozim i produkteve në vitrinën e dyqanit, i cili synon të tërheqë blerës potencial dhe si rrjedhojë mund të ketë ndikim të madh promocional, por edhe mund të largojë blerësin.

- Primet si formë promocioni përfaqësojnë një produkt që jepet falas ose me një çmim që përfaqëson vetëm një pjesë të vogël të vlerës reale të tij, me qëllim blerjen e ndonjë lloji tjetër të produktit. Kjo natyrë e primeve synon të arrijë një efekt të tillë promovues që jo vetëm të mbajë klientët ekzistues, por edhe të tërheqë të rinj, në të cilin primi është pikërisht ai element shtesë që kontribuon në marrjen e një vendimi për blerjeje.
- Mostrat falas si një formë e promovimit të shitjeve kanë për qëllim të nxisin blerjen e produktit që jepet falas në një sasi ose paketë më të vogël.
- Format e tjera të promovimit të shitjeve (lojëra me lotari, panaire, ekspozita, prezantime, etj.)

[90] Kenneth E. Clow, Donald Baack; Integrated Advertising, Promotion and Marketing Communications; PrenticeHall; 2007, p. 191

[91] Michael J. Baker and Susan J. Hart, The Marketing Book, Sixth Edition, 2008, Elsevier Ltd., p. 41

Figura 55. Marketingu, Reklamat, Klientët, Çmimet, Shitjet, Blogjet

burimi: www. shutterstock. com

2.3 Promovimi i marrëdhënieve me publikun

Promovimi i marrëdhënieve me publikun është një lloj i veçantë promovimi. Ky lloj promovimi mund të thuhet se është një lloj kompetence menaxheriale. Marrëdhëniet me publikun si teknikë promovuese u përkasin menaxherëve, veçanërisht menaxherëve në krye.

Marrëdhëniet me publikun janë një lloj i veçantë promovimi në të cilin një person ose një kompani komunikon me blerësit e mundshëm për të rritur shitjet dhe për të ndërtuar imazhin e kompanisë.[92]

Nëpërmjet këtij lloji të promovimit, bëhet prezantim për ndonjë kompani specifike. Me informacione të ndryshme, komente, të dhëna, si dhe mjete promovuese, ndikohet opinioni publik për kompaninë.

Gjatë përdorimit të këtij lloj promovimi, është e nevojshme:[93]

- Të identifikohen grupet që përbëjnë publikun;
- Të analizohen vlerësimet e opinionit publik për kompaninë;
- Të zgjedhet dhe të specifikohen mënyrat e përfaqësimit të kompanisë në drejtim të krijimit të përshtypjes më të favorshme për kompaninë;
- Të prezantohet funksionimi dhe politika e biznesit të kompanisë.

Marrëdhëniet me publikun si një aktivitet promovues menaxherial mund të realizojnë promovimet e tyre përmes mediave të jashtme dhe të brendshme.

Mediat për publikun e jashtëm klasifikohen si mas-mediume (televizioni, radio, gazetat, revistat, broshurat), prezantimet gojore (takimet e aksionarëve, kontaktet me konsumatorët,

[92] David A., A. Aker, V. Kumar, George S. Day, Маркетинг истражување 7-мо издание, John Wiley & Sons, Inc, 2001 (përkthyer nga gjuha maqedonase), viti 2009, fq. 54

[93] Richard L. Sandhusen, Marketing, Fourth Edition, 2008, Barron`s Educational Series, Inc., p. 98

kontaktet me furnizuesit, vizitat në kompani dhe institucione, paraqitjet televizive dhe radiofonike) dhe mjetet audio-vizuale (filma, sllajde, kaseta).

Mediat e brendshme publike i referohen shtypit të natyrës së brendshme, prezantimeve gojore brenda firmës dhe mjeteve audio-vizuale të përdorura brenda firmës.

Marrëdhëniet me publikun janë një lloj specifik promovimi që kryhen në fushën e funksioneve menaxheriale. Si i tillë, ky lloj aktiviteti i ndihmon menaxherët, si të thuash, të promovojnë kompaninë e tyre dhe produktet e saj në mënyrë diskrete.

Nga ky këndvështrim, marrëdhëniet me publikun janë një lloj promovimi që përfshin sasinë më të vogël të kostove të promovimit.

2.4 Shitja personale

Shitja personale është një lloj promocioni ku përmes kontaktit personal komunikohet me blerësit në drejtim të blerjes së produktit dhe plotësimit të nevojave të blerësve. Ky lloj promovimi përfshin kontakt të drejtpërdrejtë, personal midis shitësit dhe blerësit. Për shkak të këtij kontakti personal shumë shpesh shitjet varen nga marrëdhënia ndërmjet shitësit dhe blerësit.

Kjo është arsyeja se pse suksesi shpesh varet nga shumë momente për të cilat blerësi është i rëndësishëm. Përgjegjësia është e madhe për veprimet që do të ndërmarrë shitësi. Në këtë drejtim, shitësi duhet të jetë gjithmonë në kërkim të blerësve të rinj, të gjejë marrëveshje të reja shitjesh, të plasoj informacione të reja dhe të krijojë dhe të ndërtojë marrëdhënie të qëndrueshme me blerësit duke treguar se kujdeset për nevojat e tyre. Shitja personale mund të shfrytëzoj teknika të ndryshme të performancës para blerësve, por më karakteristike janë këto:[94]

- Përgjigja ndaj stimulit është një teknikë në të cilën, duke ditur mirë dëshirat e blerësit, zgjidhet mënyrë që të ndikoj në vendimin e tij për të blerë produktin;
- Formula e shitjes si teknikë e shitjes personale nis nga gjetjet e njohura për blerësit dhe në diskutim nëpërmjet tyre ndikohet për t'i bindur ata për të blerë produktin;
- Përmbushja e nevojës është një teknikë personale e shitjes në të cilën blerësi lejohet të paraqesë nevojat e tij dhe atyre u përgjigjet me një ofertë adekuate për të kënaqur nevojat e tyre.

Secila prej këtyre teknikave të shitjes personale mund të ketë efekte të ndryshme në situata të ndryshme, kështu që ju duhet të planifikoni dhe parashikoni paraqitjet para blerësve. Kjo të bën të ditur se në shitjen personale ka nevojë të bëhet analizë të blerësve dhe nevojave e tyre, për të përcaktuar qasjen për blerës të ndryshëm, për të përcaktuar dhe organizuar vetë prezantimin, për të reaguar pozitivisht ndaj vërejtjeve të blerësve, etj.

2.5 Vendi i shitjes – vendshitja

Që një produkt të shitet, ai duhet të jetë në vendin ku konsumatorët do ta blejnë atë. Vendndodhja e keqe ka çuar shumë sipërmarrës në rrënim.

Sot, vendi nuk mendohet domosdoshmërisht si një vendndodhje specifike. Gjithnjë e më shumë produkte reklamohen dhe promovohen në internet dhe shiten në internet. Katalogët e porosive janë mënyra jashtëzakonisht efikase për të shitur artikuj të ndryshëm, nga rrobat deri tek pajisjet e kuzhinës.

[94] Michael J. Baker and Susan J. Hart, The Marketing Book, Sixth Edition, 2008, Elsevier Ltd., p. 45

Figura 56. Promovimet e marketingut për klientët

burimi: www. shutterstock. com

3. MARKETINGU NË INTERNET

Marketingu në internet, i njohur gjithashtu si ueb-marketingu, marketing online ose e-marketingu është marketingu i produkteve dhe shërbimeve në internet. Interneti ka sjellë shumë përfitime unike për marketingun, një prej të cilave është kostoja më e ulët e shpërndarjes dhe mediave për audiencë globale. Natyra ndërvepruese e marketingut në internet, si dhënja e përgjigjes së menjëhershme nga audienca, dhe për të shkaktuar reagim prej tyre, është një cilësi unike e këtij mediumi. Ndonjëherë marketingu në internet konsiderohet të ketë një shtrirje më të gjerë sepse nuk i referohet vetëm mediave digjitale si interneti, posta elektronike dhe mediat me valë. Marketingu në internet përfshin gjithashtu menaxhimin digjital të të dhënave të përdoruesit dhe sistemin elektronik të menaxhimit të marrëdhënieve me përdoruesit.

Marketingu në internet lidh aspektet krijuese dhe teknike të internetit, duke përfshirë dizajnin, zhvillimin, reklamimin dhe shitjet.

Ekzistojnë disa mënyra si të reklamuar biznesin tuaj online:[95]

- Reklamat – reklamat online mund të marrin shumë forma. Reklamat më të përhapura janë të ashtuquajturat PPK (PPC – pay per click – paguaj me një klikim) të cilat, siç tregon edhe vet emri, paguhen vetëm kur realizohet klikimi. Shembuj të reklamave të tilla janë reklamat e Google Adwords dhe Facebook. Një mënyrë

[95] Scott M. Cutlip, Allen H. Center, Glen M. Broom, Effective Public Relations, 9th edition, P. Hall, 2005, p. 69

tjetër promovimi është përmes vendosjes së të ashtuquajturave pankarta që shfaqen në faqet më të vizituara për të cilat paguhet një shumë mujore për një pozicion të caktuar të banerit.

- Shërbimet online – Shërbimet online ofrojnë reklama të klasifikuara, bilborde dhe qendra tregtare online. Shërbimet online kanë të ashtuquajturën forum të interesit të veçantë ku mund të gjeni njerëz që mund të jenë të interesuar për biznesin tuaj.
- Forumet – Forumet janë grupe ku njerëzit lënë mesazhe për njëri-tjetrin për një temë të caktuar. Këto mesazhe formojnë bisedë ku megjithëse nuk mund të reklamoni drejtpërdrejt biznesin tuaj, prapëseprapë mund të njiheni me pjesëmarrësit e tjerë dhe të kryeni kërkime joformale të tregut.
- Marketingu përmes emailit – Një mënyrë për të krijuar një listë paraqet një mundësi që njerëzit të regjistrohen vetë dhe të kërkojnë të marrin informacion nga ndonjë biznes. Zakonisht përdoren mesazhe të parapërgatitura, të cilat i dërgohen blerësit potencial në një kohë të caktuar. Për shembull, pas regjistrimit merr një mesazh, pas një jave merr mesazhin e dytë, pas një muaji mesazhin e tretë... Përveç këtyre mesazheve të parapërgatitura, përdoren edhe mesazhe promocionale që mund të dërgohen në çdo kohë, dhe do t'i referohet një promovimi të veçantë, ngjarje, kupon zbritje etj. Email-i është i shpejtë dhe i lehtë për t'u përdorur, por ekziston edhe mundësia e bombardimit të klientëve të mundshëm me të. Shumica e njerëzve kanë një neveri ndaj postës jo të rregulluar mirë. Nëse përdorni këtë lloj reklamimi, duhet të jetë informuese dhe argëtuese në mënyrë që klientët ta kenë të dobishme të marrin postën. Natyrisht ju mund të krijoni një listë të përdoruesve që duan të marrin postë për biznesin tuaj.
- Ueb – faqja – Kjo është bazë e biznesit të vogël ku mund të gjenden informacione përkatëse për biznesin, produktet, markën, opsionet e kontaktit dhe porositë. Edhe pse në të kaluarën kjo metodë e promovimit ishte shumë e shtrenjtë, sot është një nga më të lirat. Në çdo rast, shumë njerëz kërkojnë informacion në internet, nuk do të ishte mirë nëse blerësi potencial nuk do të jetë në gjendje të gjejë biznesin tuaj.
- Blog – Përfaqëson një lloj ditari online përmes të cilit publikohet përmbajtje edukative, informative ose promovuese të rëndësishme për biznesin.
- Blogi si plotësues i një ueb – faqeje i jep dinamizëm bazës së një biznesi në internet.[96] Meqenëse blogu është vend ku përditësohet më shpesh se ueb – faqja, pritet që në të të gjenerohen më shumë vizitorë si blerës potencialë. Kjo është arsyeja pse është një nga mjetet më të fuqishme promovuese për një sipërmarrës.
- Mediat sociale – Facebook, Twitter, Googleplus, Youtube, Stumbleupon, Delicious dhe shumë të tjera janë mjete të fuqishme në duart e një sipërmarrësi. Me ndihmën e përmbajtjes edukative, informative dhe promovuese të Facebookut, Twitter, Google plus, biznesi i vogël mund të gjenerojë një bazë solide të blerësve të mundshëm. Nga ana tjetër, me ndihmën e YouTube, video-reklamat tashmë të shtrenjta për televizorë janë në dispozicion edhe për bizneset e vogla që thjesht mund të dërgojnë mesazhin e tyre.

[96] William D. Wells, Sandra moriarty, John Burnett, Advertising: Principles and Practice, 7th edition, 2005, p. 97

Figura 57. Marketingu në internet

burimi: www. marketing. wikipedia. Pictures

4. MËNYRAT E PROMOVIMIT TË BIZNESIT

Lirshëm mund të thuhet se strategjia e marketingut përfaqëson zemrën e biznesit tuaj e cila nuk varet vetëm nga paratë, por më shumë nga dëshira, aftësia dhe kreativiteti i sipërmarrësit.

Figura 58. Strategjitë e marketingut për promovim

burimi: www. marketing. strategy. com

Ekzistojnë shumë mënyra për të promovuar bizneset tuaja.

4.1 Emaili

Përparësia e marketingut me email është fakti se është komunikim i drejtpërdrejtë me përdoruesin e produktit ose shërbimit (marketing direkt). Një avantazh tjetër i krijimit të listave të adresave elektronike është se të gjithë ato janë të regjistruar përdorues që janë të interesuar të marrin informacione.[97] Përveç kësaj, listat me adresa elektronike përdoren për të mbajtur marrëdhënie të mira me punonjësit, klientët, partnerët e biznesit dhe mediat.

4.2 Buletin

Në varësi të dinamikës së ndryshimeve në kompani, rekomandohet përdorimi i bazave të të dhënave me adresa elektronike (nga klientët, kolegët tuaj). Dërgimi i buletineve promocionale ose informative për të gjithë përdoruesit ekzistues dhe potencial të produkteve ose shërbimeve tuaja, si dhe partnerëve tuaj të biznesit, është një mjet i fuqishëm marketingu. Me buletin mund të informoni përdoruesin për lajmet e reja në kompani, ose thjesht për të dërguar një kartolinë urimi me rastin e një feste apo ditëlindjeje.

4.3 Blogu

Blogu është një term që i referohet një ditari personal të shkruar në internet me renditje kronologjike. Vazhdimi i termit blog është blogosfera – bashkësia e përdoruesve të internetit që marrin pjesë në krijimin e blogut, bloger – autori i blogut dhe blogimi – shkrim i shpeshtë në një blog dhe komentim për të tjerët.[98] Gjithnjë e më shumë njerëz po flasin për faktin se bloget kanë ndikim në opinionin publik. Kompanitë duhet të bashkangjiten me disa faqe dhe të ofrojnë informacione të dobishme për produktet dhe shërbimet e tyre.

4.4 Forumi

Një vend i rëndësishëm me ndërveprimin social (diskutime publike të temave të caktuara në internet) dhe mesazhet ose bisedat e çastit (mesazhe në kohë reale).

4.5 Optimizimi i një faqe interneti për kërkim

Harta e optimizimit në përputhje me kërkesat e kërkuesve (SEO – Search Engine Optimization) është aplikimi i teknikave dhe taktikave që mundësojnë pozicionimin e saktë të faqeve në ueb – faqe në rezultatet e kërkimit të kërkuesve në internet për fjalë kyçe të zgjedhura që përshkruajnë më së miri produktet dhe shërbimet.

Harta e optimizimit në përputhje me kërkesat e kërkuesve (SEO – Search Engine Optimization) kryhet përgjithësisht në dy nivele në krahasim me një faqe interneti – në faqen e internetit përmes optimizimit të korrigjimeve të faqes në internet, dhe në faqen e optimizimit për organizimin e aktiviteteve të vëzhguara jashtë faqes së internetit.

[97] Richard L. Sandhusen, Marketing, Fourth Edition, 2008, Barron`s Educational Series, Inc., 125
[98] Scott M. Cutlip, Allen H. Center, Glen M. Broom, Effective Public Relations, 9th edition, P. Hall, 2005, p. 71

Në praktikë, i gjithë procesi i optimizimit ndahet në tre grupe të ndryshme aktivitetesh:

- *Optimizimi i faqeve në nivel teknik,* ku fokusimi bie mbi krijimin e aktiviteteve të tilla si infrastruktura teknike e faqes në internet (pozicioni dhe përshtatja me serverin në internet, për të analizuar dhe korrigjuar kodin HTML, për të analizuar dhe korrigjuar strukturën e ueb – faqes dhe pozicionimin e faqes në internet), i cili ofron kushtet bazë për kontrollim më të mirë gjatë kërkimeve.
- *Optimizimi në nivelin e përmbajtjes,* ku fokusi i aktiviteteve synon krijimin e përmbajtjes në lidhje me fjalë kyçe më të rëndësishme, përmes të cilave përdoruesit vijnë në faqen e internetit.
- *Lidhja e faqes me me ueb-faqe* e tjera me qëllim për të përmirësuar renditjen e përgjithshme të faqes në pjesën e kërkimeve, bazuar në rritjen e besueshmërisë përmes sajteve të tjera.

Figura 59.Marketingu në internet

burimi: www. internet. marketing. pictures

4.6 Pankarta

Pankarta ose reklamim (reklamim) është një fjalë angleze për një imazh që përfaqëson një reklamë për një produkt ose shërbim dhe që është një ueb-faqe (pankartat dhe reklamat si shprehje shpesh përdoren fjalë që kanë të njëjtin kuptim dhe është e saktë të thuhet " Banderolër për reklamim"). Pankartat mund të jenë të palëvizshëme ose të animuara (një ose më shumë imazhe brenda një imazhi), me tekst ose imazhe shoqëruese. Reklamimi i kompanive mund të bëhet përmes pankartave – shkëmbimit të pankartave me ueb-faqe miqësore si dhe vendosjes së pankartave në portalet që ofrojnë këtë shërbim falas.

4.7 Promovimi i filialit

Programi i filialit është mënyrë për përfitim më të madh të tregtarit që ka ueb-shitore dhe pronarët të ueb-faqeve, portaleve dhe blogjeve.

Tregtarët që kanë web-shitore përcaktojnë përqindjen e produktit të blerë nga promotori i filialit. Me rrjetin e filialeve, promovuesi i filialit fiton, ndërsa tregtari rrit shitjet e produkteve të tij.

Figura 60. Revolucioni i marketingut

www. marketing. vikipedia. pictures. com

5. PLANIFIKIMI I PROMOVIMIT

Planifikimi i promovimit nënkupton një proces komunikimi ndërmjet shitësit dhe blerësit potencial, me qëllim që të ndikojë në qëndrimet dhe sjelljen e tij. Qëllimet e përdorimit të promocionit si instrument i miksi marketingut është i shumtë. Planifikimi i promovimit ndihmon në krijimin e një imazhi për sipërmarrjen produktet dhe shërbimet e saj.

Tregon karakteristikat e produkteve dhe shërbimeve individuale dhe i ofron tregut me produkte dhe shërbime të reja. Ndihmon në ruajtjen e popullaritetit të produkteve dhe shërbimeve në fazën e rënies së ciklit jetësor të produkteve. Planifikimi i promovimit ka gjithashtu një rol shumë domethënës në inkurajimin e aktiviteteve në kanalin e shpërndarjes.[99]

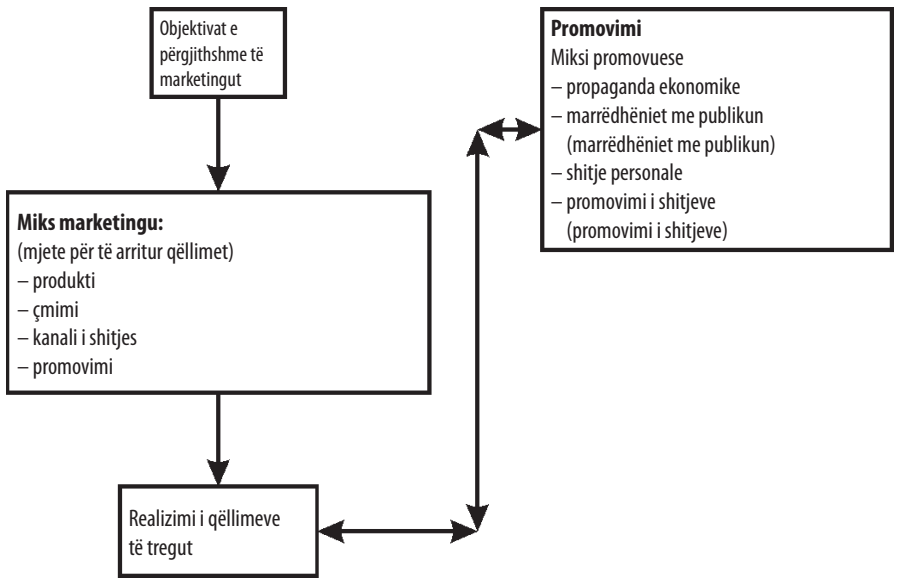
Figura 61. Promovimi i bizneseve përmes marketingut

burimi: www. promotion. busines. pictures

[99] Kotler Ph., Armstrong G., Marketing– An Introduction, Prentice Hall, New Jersy, 2000, p. 79

Ajo informon dhe bind për të blerë produkte dhe shërbime në sipërmarrje, duke i vënë ato në një pozicion më të favorshëm në raport me konkurrencën. Gjithashtu kontribuon në përfundimin e transaksioneve të shitjes dhe ofrimin e shërbimeve pas shitjes për klientin.

Figura 62. Promovimi



burimi: Richard L. Sandhusen, Marketing, Fourth Edition, 2008, Barron`s Educational Series, Inc., p. 131

Faktorë të shumtë ndikojnë në nivelin e investimit që një sipërmarrje bën në planifikimin e promovimit. Nëse kanalet e shpërndarjes kanë nevojë për më shumë mbështetje, kjo ndikon në nivelin e investimit në promovim për t'ua lehtësuar ndërmjetësve kryerjen e detyrave të tyre. Kjo është më e lehtë për t'u arritur me sistemet e marketingut vertikal. Nëse ato janë më të shumta dhe të vështira për t'u aksesuar, investimet mund të jenë më të larta dhe anasjelltas. Kur bëhet fjalë për të diferencuar produktet dhe nevoja konsumatore jo homogjene, niveli i investimit në promovim është më i lartë se kur kemi të bëjmë me produkte shumë të standardizuara dhe nevoja shumë homogjene të konsumatorit. Niveli i investimit kushtëzohet nga shkalla e njohjes së blerësit me përfitimin e blerjes së këtyre produkteve dhe shërbimeve. Nëse nuk njihen dhe nuk vlerësohen sa duhet, duhet të rritet roli dhe anasjelltas të pranohen dhe njihen mirë. Kur është i lartë koeficienti, raporti i qarkullimit rritet, dhe kur është i ulët, zvogëlohet kostoja e promovimit.

Roli i planifikimit të promovimit në programin e marketingut nuk është statik, por dinamik sipas natyrës. Prandaj, nuk ka një rol të përcaktuar përgjithmonë të promovimit dhe kombinimit të miksim marketingut, si për sipërmarrjet në tërësi, ashtu edhe për linjat e produkteve dhe markat individuale. Promovimi si instrument i marketingut të përzier është po aq efektiv sa instrumentet e tjera (produkti, çmimi, shpërndarja) nëse e kryen rolin e tij në mënyrë efikase. Nëse produkti sipas vetive të tij është nën kriteret e tregut, çmimi është shumë i lartë, dhe kanalet e shitjes janë joefikase, promocioni nuk mund të luajë rolin e tij ashtu siç duhet.[100] Nëse produkti është tërheqës për blerësit, çmimi është i pranueshëm, kurse kanalet e shpërndarjes agresive në shitje, mungesa e koordinimit në veprim mund të vënë në dyshim efikasitetin e zbatimit të planit. Domethënë, promovimi

[100] Kotler Ph., Armstrong G., Marketing– An Introduction, Prentice Hall, New Jersy, 2000, p. 9

nuk mund të kompensojë dobësitë në efikasitetin e instrumenteve tjera të marketingut të përzier, por edhe integrimin në qasjen e planifikimit të të gjithë aktivitetit të marketingut dhe koordinimit në zbatimin e planeve në punën e përditshme të ndërmarrjes

6. EFEKTET E PROMOVIMIT

Të dhënat për efikasitetin e promocionit para dhe pas tij janë: numri i produkteve të shitura, numri i kërkesave për oferta, shuma e të ardhurave, kërkesat për katalog, vizita dhe paraqitje ndaj konsumatorëve etj.

Efektet pozitive të promocionit varen shumë nga mënyra e realizimit të tij. Prandaj, duhet pasur kujdes gjatë zgjedhjes së performancës promovuese.[101] Është e rëndësishme që promocioni të kryejë komunikimet e tij me konsumatorët përmes një procesi që do të tërheqë vëmendjen e tyre, nga i cili interesi, i cili do të shkaktojë dëshirë tek konsumatorët dhe më pas të vijojë në veprimet për blerjen dhe plotësimin e nevojave të konsumatorëve. Ky model i suksesshëm promovimi njihet si **"AIDA".**

Në fakt, ekzistojnë katër faza të komunikimit me blerësit. Nga shkronjat e para të emrave të këtyre katër fazave është formuar emri i këtij modeli për promovim të suksesshëm. Këto janë: Attention – vëmendje, në kuptimin e tërheqjes së blerësit me vëmendje për të ndjekur promocionin, të dëshiron ta ndjek atë; Interest – interesi, si parashtrimi i pyetjeve nga blerësit, telefonata, kërkesa për katalog, shpjegime shtesë etj. Desire – dëshira, e cila provokon konsumatorin në drejtim të krijimit të nevojës për produktin; Action – veprimi, me të cilin blerësi ndërmerr veprime për të blerë produktin.

Figura 63. Zhvillimi në biznes

[101] Richard L. Sandhusen, Marketing, Fourth Edition, 2008, Barron`s Educational Series, Inc., p. 129

burimi: www. development. busunes. pictures

PYETJE

1. Si përcaktohet miksi promocional?
2. Cilat forma të promovimit dini?
3. Shpjegoni se çfarë është shitja personale dhe si funksionon ajo?
4. Cili është thelbi i marrëdhënieve me publikun?
5. Si planifikohet promovimi?
6. Cilat janë efektet e promovimit?
7. Cili është koncepti i marketingut në internet?
8. Cilat janë pjesët e promovimit në internet?
9. Shpjegoni se çfarë janë blogimi dhe e-mail marketingu dhe si funksionojnë ato?
10. Si bëhet promovimi në internet?

USHTRIME

Rretho përgjigjet e sakta.

1. Cilat janë elementet bazë të marketing miksit?
- Propaganda ekonomike
- Marrëdhëniet me publikun
- Marrëdhëniet me klientët
- Shitje personale
- Pankarta
- Promovimi i shitjeve
- Marketingu direkt
- Tregtarët

2. Propaganda ekonomike ka për qëllim nxitjen e drejtpërdrejtë të konsumatori për të blerë një produkt ose shërbim të caktuar.

PO JO

3. Propaganda ekonomike përdor mediat profesionale për qëllim të informimit publik dhe prezantimit tek konsumatorët. Rëndësia e mediave publike për propagandë ekonomike është e madhe, ndërsa rëndësia e tyre shpesh renditet si në vijim: televizioni, shtypi, radioja, kinemaja etj.

PO JO

4. Përshkruani një pikë shitjeje!

_____
_____
_____

5. Çfarë procesi është planifikimi i promovimit?

1. _____ 2. _____
3. _____ 4. _____

6. Posta elektronike është e shpejtë dhe e lehtë për t'u përdorur, por gjithashtu ka mundësi të bombardimit të përdoruesve të mundshëm me të.

PO JO

7. Blogu – është një lloj ditari online përmes të cilit publikohen përmbajtje edukative, informative ose promovuese që janë aktuale për biznesin. Blogu si plotësues i një ueb-faqes i jep dinamizëm bazës së një biznesi në internet.

PO JO

8. Si mund të jenë pankartat?

1._____
2._____

9. Cilat janë efektet e promovimit?

1. _____ 2. _____
3. _____ 4. _____
5. _____ 6. _____
7. _____ 8. _____

10. **Blogu është një term që i referohet një ditari personal të shkruar në internet me renditje kronologjike.**

PO JO

SHEMBUJ për zona të kërkimit të produkteve përmes shembujve të kompanive maqedonase

ALKALOID

Gjetja e kufirit optimal midis cilësisë së lartë dhe çmimit real të përballueshëm të produkteve të tyre farmaceutike dhe produkteve të tjera është një sfidë e madhe për kompaninë, e cila, për të rritur inovacionin e saj dhe përdorimin e shkencës në krijimin e produkteve të saj, para disa viteve themeloi Institutin për zhvillim dhe kontrollim të cilësisë.

"Kjo njësi zhvillimore – kërkimore moderne dhe shumë e integruar, në bashkëpunim të ngushtë me disa sektorë të tjerë, na mundëson të arrijmë rezultate të larta në punën tonë. Instituti është i pajisur me teknologjinë më moderne dhe pajisje analitike, dhe gjithashtu strehon sektorët e testimeve para-formuluese, me pajisje moderne, të cilat përdoren intensivisht në fazat më të hershme të cikli të zhvillimit të një ilaçi". "Alkaloid" ndan rreth *3%* të ardhurave totale në vit për aktivitete zhvillimore dhe kërkimore. Në të njëjtën kohë, "Alkaloid" përdor sistemet softuerike më moderne (ALKASAP Alkaloid – System Applications and Programs) dhe DMS (Document Management system) të cilat sigurojnë një funksionim të brendshëm shumë më efikas, me monitorim elektronik të centralizuar të punës së të gjitha sektorëve, nga hyrja e materialeve në kompani, përmes procesit të prodhimit, e deri te prodhimi i produkteve të gatshme. Mundëson monitorimin elektronik të të gjitha blerjeve, shitjeve, planifikimit, kontrollit të kostos dhe të gjithë parametrave të tjerë ekonomik.

Pyetje për reflektim:

1. Me cilin element si formë promovimi "Alkaloid" mund të rrisë më shumë shitjet?
2. Çfarë miks marketingu propozoni për Alkaloid?

MICROSAM

"Microsam" nga Prilepi është një kompani tjetër që ka themeluar institutin e vet zhvillimor, kompani – prodhues i makinave të sofistikuara robotike për përpunimin e materialeve të përbëra. Themelues dhe menaxher i përgjithshëm i kompanisë është Blagoja Samakoski. Për njëzet vjet, kjo kompani e ka bazuar zhvillimin e saj ekskluzivisht në inovacionin, më saktësisht përmes konceptit të një inkubatori teknologjik ka veçuar komponentin e kërkim – zhvillimit në Institutin e zhvillimit të materialeve të përbëra dhe robotikës.

"Koncepti im i zhvillimit nuk mbron që përparësia jonë duhet të jetë kostoja e ulët e punës, sepse gjithmonë do të ketë një vend me fuqi punëtore më të lirë. Kështu, ne nuk kemi një avantazh të përhershëm konkurrues. Duhet të hyjmë në zhvillimin e produkteve me shkallë të lartë të vlerës së shtuar, ku përdoret gjëja më e shtrenjtë në planet – mendja e njeriut", thotë Samakoski.

Ai është i bindur se zhvillimi përmes inkubatorëve teknologjik, duke marrë parasysh specifikat e zonës dhe popullit maqedonas, mund të arrijë efekt.

"Ideja jonë është që përmes institutit tonë të vazhdojmë inkubacionin teknologjik që zhvillohet në "Microsam" dhe nëpërmjet tij të gjenerojmë teknologji të tjera që nesër jo domosdoshmërisht t'i përkasin "Microsam", por edhe subjekteve të tjera".

Pyetje për reflektim:

1. Cila është forma më e mirë e promovimit që mund të aplikohet në "Microsam"?
2. Krijoni një ekip dhe formoni një kompani të ngjashme virtuale si "Microsam".

Figura 64. Të rejat e marketingut

burimi: www. wikipedia. Marketing. pictures

BIRRARIA PRILEP

Në dhjetë vitet e fundit, kompania ka investuar më shumë se 20 milion euro në modernizimin e pajisjeve teknologjike, logjistikës dhe marketingut.

"Që jemi proaktivë në punën tonë dhe se jemi të fokusuar në përmirësimin e cilësisë edhe në kohë krize, dëshmon investimi më i fundit në teknologjinë e re të filtrimit të birrës në vlerë prej dy milion eurosh. Të gjitha këto investime nënkuptojnë rritje të vazhdueshme të cilësisë dhe shitjes së birrës", thotë drejtori gjeneral, Sashko Samarxhioski.

Birraria e Prilepit këtë verë investoi në pajisje të reja për filtrim pa acid, gjë që e bën fabrikën e birrës një nga tre në Evropë që posedon këtë lloj pajisjeje që mbron mjedisin – pas filtrimit nuk ka mbeturina. Pajisjet janë blerë nga prodhuesit globalë "GEA Vestfalia" dhe "Pal" nga Gjermania.

Pyetje për reflektim:

1. Cili është paketimi më tërheqës i një pije nga Birraria Prilep?
2. Përmes çfarë koncepti të miks marketingut do të veprojë Birraria për të arritur rritje në shitje?

TIKVESH

Procesi i investimit fillon me ndryshimin e pronësisë së bodrumit të verës në vitin 2003 dhe deri më sot janë investuar gati 24 milion euro në teknologjinë e re të prodhimit. Kjo përfshin futjen e pajisjeve krejtësisht të reja të pranimit të rrushit, fermentimi i verës, pjekja dhe ruajtja e verës, pajisjet e reja për paketim në shishe, si dhe punët e nevojshme ndërtimore për instalimin e pajisjeve të reja, duke përfshirë një depo për ruajtjen e produkteve të gatshme. Zona tjetër në të cilën ndodhen investimet e synuara është paketimi i produkteve. "Tikvesh" është

ndër të paktat kompani në botë që përdorin tapa xhami për mbylljen e disa llojeve të verërave të cilësisë së lartë. Investimet në aktivitetet e marketingut janë një pjesë e pazëvendësueshme në promovimin e verës, duke përfshirë përmirësimin e rrjetit të shpërndarjes, paraqitjet në panaire të huaja, organizimin e eventeve promocionale dhe degustimi, aktivitete për edukimin e blerësve dhe zhvillimin e kulturës së verës, promovimin e verës përmes vizitave në kantinë dhe zhvillimin e turizmit të verës. Vlen të theksohet se me investimet në teknologjinë e re të prodhimit, konsumi i ujit dhe mazutit është reduktuar për 50%, dhe me futjen e sistemit më efikas të ftohjes është reduktuar edhe konsumi i energjisë elektrike për njësi të produktit.

Pyetje për reflektim:

1. Krijoni një ekip dhe formoni një bodrum vere virtuale.
2. Cilat janë mënyrat për reklamim më të madh të verërave maqedonase?

Figura 65. Rregulla të reja në marketing

burimi: www. marketing. pictures. com

Figura 66. Softueri i menaxhimit të biznesit

burimi: www. business. pictures

Literaturë e shfrytëzuar

1. David A., A. Aker, V. Kumar, George S. Day, Hulumtimi i marketingut botimi i 7-të, John Wiley & Sons, Inc, 2001 (përkthim në gjuhën maqedonase viti 2009)
2. Kotler Ph., Armstrong G., Marketing– An Introduction, Prentice Hall, New Jersy, 2008
3. Kotler Ph., Armstrong G., Marketing– An Introduction, Prentice Hall, New Jersy, 2000
4. Michael J. Baker and Susan J. Hart, The Marketing Book, Sixth Edition, 2008, Elsevier Ltd.
5. Richard L. Sandhusen, Marketing, Fourth Edition, 2008, Barron`s Educational Series, Inc.
6. Scott M. Cutlip, Allen H. Center, Glen M. Broom, Effective Public Relations, 9th edition, P. Hall, 2005
7. William D. Wells, Sandra moriarty, John Burnett, Advertising: Principles and Practice, 7th edition, 2005
8. Kenneth E. Clow, Donald Baack; Integrated Advertising, Promotion and Marketing Communications; Prentice-Hall, 2007

LITERATURA

1. Andrew, J. P, Manget, J., Michael, D. C., Taylor, A., & Zablit, H., Innovation 2010: A return to Prominence and the Emergence of a New World Order. Boston, MA: Boston Consulting Group, 2010
2. Audretsch David B., Falck Oliver, Heblich Stephan, Lederer Adam, Handbook of Research on Innovation and Entrepreneurship, DIW Berlin Germany
3. Audretsch David B., Falck Oliver, Heblich Stephan, Lederer Adam, Handbook of Research on Innovation and Entrepreneurship, DIW Berlin Germany
4. Bridge, S., O'Neil, K. and Cromie, S., Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business, Macmillan, Basingstoke, 2008
5. Broom, H. N., Justium G. Longenecker: "Small business management", 5 firth ed., South-Western Publishing Co., Cincinnati, 2002
6. Broom, H. N., Justium G. Longenecker: "Small business management", 5 firth ed., South-Western Publishing Co., Cincinnati, 2002
7. Cuervo A., Ribeiro D., Roig S., "Entrepreneuership Concepts, Theory and Perspect", Springer Berlin Heidelberg New York, 2007.
8. D. Torrington, L. Hall and S. Taylor: Human Resource Management, Prentice Hall Europe, London, 2008,
9. DailyInteregenten alokator: William J Bernstein, 2009
10. David A., A. Aker, V. Kumar, George S. Day, Hulumtimi i marketingut botimi i 7-të, John Wiley & Sons, Inc, 2001 (përkthim në gjuhën maqedonase viti 2009)
11. David B. Audretsch, Steven Kleppere, Innovation, Economic Development and the Evolution of Industry, UK: Edgar Elgar Publishing Limited, volume III, 2000, p. 127
12. David B. Audretsch, Steven Kleppere, Innovation, Economic Development and the Evolution of Industry, UK: Edgar Elgar Publishing Limited, volume III, 2000, p. 127
13. Dessler: Osnovi menazmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd, 2007,
14. Drucker P. F., Innovation and Entrepreneurship, Harper & Row Publishers Inc. New York. USA 1993
15. F. Bahtijarevic-Siber: Menagment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb 1999
16. Griffin Glenn W., The Creative Process Illustrated: How Advertising's Big Ideas Are Born, How; 1 edition, Boston, 2010
17. Griffin Glenn W., The Creative Process Illustrated: How Advertising's Big Ideas Are Born, How; 1 edition, Boston, 2010
18. Hatten T. S., Small Business Management, Entrepreneurship and Beyon, Hougton Miffin Company, USA, 2006
19. Hatten T. S., Small Business Management, Entrepreneurship and Beyon, Hougton Miffin Company, USA, 2006
20. Heller, Robert, Priručnik za menadžere: Sve što morate znati o tome kako funkcioniraju poduzeće I njegov menadžment, Profil, Zagreb, 2004

21. Heller, Robert, Priručnik za menadžere: Sve što morate znati o tome kako funkcioniraju poduzeće I njegov menadžment, Profil, Zagreb, 2004
22. Henderson, R. M. and Clark, K. B., Architectural Innovation: The Hennessey, B. A. and T. M. Amabile., Creativity. Annual Review of Psychology, 2009, pp. 569 – 598
23. Henderson, R. M. and Clark, K. B., Architectural Innovation: The Hennessey, B. A. and T. M. Amabile., Creativity. Annual Review of Psychology, 2009, pp. 569 – 598
24. J. Dezelin: Upravljanje ljudskim potencijalima, Organizator, Zagreb, 2006,
25. Kerstin Wagner and Andreas Ziltener, The Nascent Entrepreneur at the crossroads: Entrepreneural Motives as Determinants for Different Types of Entrepreneurs, Swiss institute for Entrepreneurship, University of Applied Sciences Chur, 2008
26. Kotler Ph., Armstrong G., Marketing– An Introduction, Prentice Hall, New Jersy, 2008
27. Kotler Ph., Armstrong G., Marketing– An Introduction, Prentice Hall, New Jersy, 2000
28. L. Barry and G. Jocobs: "Business succession planning: a review of the evidence" Journal of Small Busines and Enterprise Development, No. 13,
29. Michael J. Baker and Susan J. Hart, The Marketing Book, Sixth Edition, 2008, Elsevier Ltd.
30. R. L. Mathis and J. H. Jackson: Human Resource Management, Twelfth Edition, Thomson – South Western, 2006
31. Richard L. Sandhusen, Marketing, Fourth Edition, 2008, Barron`s Educational Series, Inc.
32. Sajfert Zvonko, Menadžment – istorija i praksa, Zaduzbina Andreević, Beograd, 2009
33. Scott D. Anthony and Clayton M. Christensen, Innovation Handbook: A Road Map to Disruptive Growth, "The Road to Disruption", Harvard Business School Publishing, 2005
34. Scott M. Cutlip, Allen H. Center, Glen M. Broom, Effective Public Relations, 9th edition, P. Hall, 2005
35. Šehić, Dževad & Zijada Rahimić, Menadžment, Univerzitet u Sarajevu, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2006
36. T. Shaun: Essentials of Human Resource Managenent, 5th edition, Elsevier Ltd., Burlington, 2006
37. Vujić Dobrila, Menadžment ljudskih resursa i kvalitet: ljudi – ključ kvaliteta i uspeha, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd, 2008
38. Wiliam J. O" Neil– 24: Osnovni lekcii za uspe{no investiraweInvestir"s Business www. pravo. org. mk
39. William D. Wells, Sandra moriarty, John Burnett, Advertising: Principles and Practice, 7th edition, 2005
40. Zakic, N.; Jovanovic, A.; Stamatovic, M.; External & Internal Factors Affecting the Product & Business Process Innovation, Economics & Organisation, 2008
41. Kenneth E. Clow, Donald Baack; Integrated Advertising, Promotion and Marketing Communications; Prentice-Hall, 2007
42. Л. Наумовска: Менаџмент на човечки ресурси, Европски факултет, второ издание, Скопје, 2008

43. T. D. Hall, and E. L. Taylor: Human Resource Management, 7th Edition, Prentice Hall, London, 2008

INOVACIONET
DHE SIPËRMARRËSIA

Prof. dr. Emanuella Esmerova

MENAXHIMI I PROCESEVE
KREATIVE DHE INOVATIVE

FILLIMI I BIZNES
DILEMAVE

ZHVILLIMI DHE TESTIMI
I MODELIT TË BIZNESIT

MENAXHIMI
ME RESURSE NË BIZNES

ZHVILLIMI DHE
PROMOVIMI I BIZNESIT