

IMPROVING STRATEGIES AND THE ROLE OF LEADERSHIP IN ENTERPRISE

Baki Koleci

University „Haxhi Zeka” Peja, Kosovo, baki.koleci@hotmail.com

Abstract: Strategy implementation is a process by which the activation of the previously defined strategic plan is made known. Introducing new strategic plans into practice brings major or minor changes to the environment that needs to be tailored. But if not, then the enterprise that wishes to succeed in implementing its strategy needs to be adjusted in harmony with the settings that it imposes on the environment. Other factors that with the implementation of the new strategy experience the greatest change are: the vision and mission of the enterprise, and then all the material resources needed to accomplish the planned goals and tasks. The essence of the implementation process is the strategic change. Implementation is nothing more than replacing the old strategy with the new strategy that the enterprise should make successful in comparison to other enterprises of the same activity, which depends on two factors: - Possibility for the new strategic plan to develop until the moment of creating the best position for the enterprise and - Enterprise ability to implement the necessary changes that will bring successful implementation of the strategy. In order to demonstrate how the formation and implementation of the strategy in the realization of the goals of the enterprise are equally contributed, four possible situations arising from the mutual relations of these two parameters have been diagnosed. Good or bad strategy formation as well as good or bad implementation lead to four different situations, important to the enterprise and its managers. These are: success, game with destiny, problem and not success. Success is represented by the combination of successfully formed strategy and strategy that is also successfully implemented that brings the company's good business growth into all business phases. This is however the only desired situation. Fate is a state in which the strategy is badly formed, but overall it is well implemented. The consequences of this can be catastrophic.

Many of the problems in society today are partly the result of unprepared leadership to face the complexity of today's reality. This is not just an issue of inadequate training in the reality of global change, or of leaders living out of the knowledge of reality that is limited and restrictive in their ability to face the world in today's state of affairs. All over the world, societies are urgently asking for help to transform citizens, organizations and institutions.

But unfortunately, training that does not maximize the natural resources of students hampers the preparation of leaders who can face the challenges. The leader, as most of the society, emerges as a compromise version of what he should be and the state of the world today blames it in the most dangerous way.

Leadership is "organizing a group of people to achieve a common goal". Someone whom people follow, someone who drives or drives others. Leaders should take command in times of crisis, they must be competent to lead by respecting their members. Someone with the great leadership skills today is Bill Gates who, despite the early failures, with continued passion and innovation, has driven Microsoft and the software industry to success.

Keywords: strategy, implementation processes, leadership

IMPLEMENTIMI I STRATEGJIVE DHE ROLI I LIDERSHIPIT NË NDËRMARRJE

Baki Koleci

Universiteti „Haxhi Zeka” Pejë Kosovë baki.koleci@hotmail.com

Abstrakt: Implementimi i strategjisë është proces me të cilin bëhet me dije aktivizimi i planit strategjik të definuar me parë. Futja e planeve të reja strategjike në praktike sjell ndryshime të mëdha ose të vogla në mjedis i cili duhet të jetë i përshtatur. Por nëse jo, atëherë ndërmarrja e cila dëshiron sukses në implementimin e strategjisë se saj, duhet të përshtatet në harmoni me parametrat që i imponon mjedisi. Faktorët tjerë të cilët me implementimin e strategjisë se re përjetojnë ndryshimin me të madh janë: vizioni dhe misioni i ndërmarrjes, pastaj edhe të gjitha resurset materiale, të nevojshme për realizimin e qëllimeve dhe detyrave të planifikuara. Thelbi i procesit të implementimit është ndryshimi strategjik. Implementimi nuk është asgjë tjetër, veç se zëvendësimi i strategjisë së vjetër me strategjinë e re e cila ndërmarrjen duhet ta bëjë të suksesshme në krahasim me ndërmarrjet tjera të veprimtarisë se njëjte, që varet nga dy faktorë:

- Mundësisë që plani i ri strategjik të zhvillohet deri në momentin e krijimit të pozicionit më të mirë për ndërmarrje dhe

- Aftësisë së ndërmarrjes që të zbatohet ndryshimet e nevojshme të cilat do të sjellin implementim të suksesshëm të strategjisë.

Me qëllim që të paraqitet se si kontribuojnë në mënyrë të barabartë formimi dhe implementimi i strategjisë në realizimin e qëllimeve të ndërmarrjes, janë diagnostifikuar 4 situata të mundshme të cilat dalin nga marrëdhëniet reciproke të këtyre dy parametrave. Formimi i mirë ose i keq i strategjisë si dhe implementimi i mirë ose i keq sjellin në katër gjendje të ndryshme, të rëndësishme për ndërmarrjen dhe menaxherët e saj. Këta janë: suksesi, loja me fatin, problemi dhe jo suksesi. Suksesi paraqitet me kombinimin e strategjisë së formuar në mënyrë të suksesshme dhe strategjisë së implementuar gjithashtu në mënyrë të suksesshme që sjell rritjen e gjendjes së mirë në ndërmarrje në të gjitha fazat e afarizmit të ndërmarrjes. Kjo gjithsesi është situata e vetme e dëshiruar. Loja me fatin është gjendje në të cilën strategjia është formuar në mënyrë të keqe, por me gjithë këtë ajo është e implementuar mirë. Pasojat e kësaj mund të jenë katastrofike.

Shumë nga problemet në shoqëri sot janë pjesërisht rezultat i lidërshipt të papërgatitur për t'u përballur me kompleksitetin e realitetit të sotëm. Kjo nuk është thjesht një çështje e trajnimit të pamjaftueshëm në realitetin e ndryshimeve globale, apo e liderave që jetojnë jashtë njohjes së realitetit që është e kufizuar dhe kufizuese në aftësitë e tyre për t'u përballur me botën në gjendjen e sotme. Në të gjithë botën, shoqëritë kërkojnë me zë të lartë ndihmë për transformimin e qytetarëve, organizatave dhe institucioneve.

Por për fat të keq, trajnimet që nuk shfrytëzojnë në maksimum burimet natyrore të studenteve pengojnë përgatitjen e liderave që mund të përballen me sfidat. Lideri, si pjesa më e madhe e shoqërisë, del si një version kompromisi i asaj që ai duhet të jetë dhe gjendja e botës sot e paqyon këtë në mënyrën më të rrezikshme.

Lidërshipi është "organizimi i një grupi të njerëzve për të arritur një qëllim të përbashkët". Dikush të cilin njerëzit e ndjekin, dikush që udhëheq ose drejton të tjerët. Liderët duhet të marrin komandën në kohën e krizës ata duhet të jenë kompetentë që të prijnë duke respektuar antarët e vet. Dikush me aftësitë e lidërshipt të madhe sot është Bill Gates i cili, pavarësisht dështimeve të hershme, me pasion të vazhdueshëm dhe inovacionit ka shtyrë Microsoft dhe industrinë e softuerit drejt suksesit.

HYRJE

Lidërshipi në organizata administrative ushtrohet nga manaxherët e agjensive apo të departamentëve. Në këtë mënyrë lidërshipi ushtrohet brenda një ndarjeje të veçante ose situatë organizative. Konteksti organizativ ndikon stilin e lidërshipt ashtu siç bënë edhe personaliteti dhe backgroundi i këtij të fundit mbi vetë organizatën. Është pikerisht ky kontekst organizativ që ndikon në legjitimitetin e liderit. Se sa mirë karakteristikat dhe aftësitë e liderit ndikojnë në arritjen e qëllimeve organizative e tregon kontributi ose shmangia nga logjika e legjitimitetit me të cilën përshtatet manaxheri.

Në manaxhimin e një agjensie, funksionet e një lidërshipi janë:²⁹⁸

- Përkufizimi i synimeve dhe i misionit të agjensise,
- Të shikohet si mesherimi institucional i qëllimeve të organizatës,
- Të mbroje integritetin e organizatës, dhe
- Të vendose rregullin gjatë konflikteve të brendshme.

Lidërshipi i diskutuar në kontekstin e një agjensie qeveritare përfshin tre nivele të dallueshme të përgjegjësisë dhe të kontrollit:

- Teknike,
- Manaxheriale,
- Institucionale.

Në **nivelin teknik**, lideri i agjensisë trajton problemet që kanë të bëjnë me rritjen e efektivitetit të performancës së funksionit teknik, duke e parë këtë tek aksioma: "trains run on time". Lidërshipi në **nivelin manaxherial**, përfshin ndërmjetësimin midis niveleve me të ulta të agjensisë dhe atyre që i përdorin këto shërbime apo përfitime burimesh të nevojshme për të realizuar funksionet e veta të rëndësishme si: blerja, marrja me qera, apo operacione të tjera të përgjithshme. Në nivel institucional, lidërshipi merret me zhvillimin e politikave afat-gjata

²⁹⁸ KUME, Vasilika, (2010), "Menaxhimi strategjik" - Tiranë

dhe me sigurimin dhe mbështetjen e nivelit me të lartë për të arritur synimet e agjensise. Shefat ekzekutive të zgjedhur shpesh mbështeten në stafe mjaft të gjëra për të udhëhequr organizatat e medha. Presidenti i U.S p.sh., mbështetet në stafet e agjensive të ndryshme të EOP dhe të Shtëpisë së Bardhe për të manaxhuar degen ekzekutive. Presidenca institucionale bashkon në këtë mënyrë qindra anetare stafesh. P.sh., në vitet e fundit stafi i Shtëpisë së Bardhe ka me shumë se sa 500 anetar, (605 gjatë administrimit të Presidentit George H. Bush, 511 gjatë Presidentit Clinton), dhe EOP-ja e ka zgjeruar stafin me 1,600 anetare. Shtetet e mëdha kanë ngjashmerisht stafe të krahasueshme dhe mbështetje të degës ekzekutive për zyrat e guvernatoreve të tyre. P.sh., dega ekzekutive e Californise ka me shumë se sa 276,000 të punësuar që mbulohen nga shërbimi i tij civil, ndersa guvernatori emeron me shumë se sa 2,500 poste të ndryshme. Anetarët e Komisionit Special janë gjithashtu të emruar të Guvernatorit. Dega ekzekutive e Californias ka një strukturë dege që është tipike për shumicën e shteteve. Zyra e guvernatorit në Californi sidoqoftë, ilustron tipin e guvernatorit të fortë, dhe pozicioni i tij në hierarkinë burokratike i siguron atij një bazë strukturore të konsiderueshme që mund të ndihmojë një lider “të fortë”.

1. LIDERSHIPI DHE MANAXHIMI

Dy studiues të lidshipit Robert Tannenbaum dhe Warren Schmidt, kanë trajtuar dhe zhvilluar një vazhdimësi të sjelljes së lidshipit, e cila lidh rolin ose stilin e lidshipit me sjelljen e manaxherit. Ata argumentojnë se lidshipi është më efektiv kur manaxheri ka një vizion dhe adapton një stil të përshtatshëm të lidshipit ndaj agjensisë që po manaxhohet. Një rast i mirë për këtë është ai me Kryetarin e Bashkisë Jim Rout në Shelby County (Tennessee), i cili shërbeu si zyrtar konteje për më shumë se sa 20 vjet. Në v.1998, Rout u ngaterrua në një diskutim “të nxehtë” mbi mënyrën e administrimit (të aneksimit ose bashkimit) të një zone (krahine). Polemikën e çuan atë që të kuptonte se sa e rëndësishme ishte që të adaptohej një pikëpamje rajonale. Ai kishte qenë një Komisioner i Kontese për 16 vjet, pas një karriere të suksesshme në biznes, kur u zgjodh Kryetar i Bashkisë së Kontese Shelby në v.1994. Në levizjen për tu rizgjedhur në v.1998, Rout trajtoi problemet rajonale në pjesën me qendrorë të fushatës së tij. Duke fituar me një diferencë të thellë, ai ndoqi linjen duke organizuar në vend Konferencën “Kalimi i Kufirit” dhe duke fituar ndihmën e guvernatorëve të Tennessee, Arkansas, dhe Mississippit për të krijuar Aleancën e Guvernatorëve për Ekselencë Rajonale.

Zhvendosja e Rout në perspektivë erdhi pasi Legjislatura e Tennesseeit miratoi një ligj që bëri më të lehtë për qytetet ekzistuese bashkimin në shtete të reja. Një fluks ankesash erdhi veçanërisht nga zona e Memphisit, duke u ndjekur nga shtete ekzistuese që kishin shpresuar të aneksonin territore të reja, por që deshtuan në dëshirat e tyre për zgjerim. Rout kuptoi që rajoni duhej që të shihte përtej kufizimeve tradicionale të shtetit, kufijve të kontese, dhe madje kufijve të mbarë shtetit për të ballafaquar realisht me çështjen. Mendimi në grup është një problem i veçantë i lidhur me shefat ekzekutive dhe agjensitë e stafit manaxherial si dhe me njësitë që u shërbejnë atyre, veçanërisht kur janë përfshirë kolektivisht në manaxhimin e krizave ose të situatave vendim - marrës. Dëshira e fortë ose nevoja për konsensus rreth mënyrës së manaxhimit të krizave priret të bëjë që manaxherët e stafit të thonë liderave të agjensise vetëm atë çka ata mendojnë se do të pelqente këtyre të fundit. Mendimi në grup shpesh çon në katastrofë të vendim-marrjes për shkak se lideri nuk mund të drejtojë efektivisht një agjensi kur informacioni mbi një problem është i paplote, ose në rastin me të keq, i transformuar – veçanërisht gjatë krizave kur shefi ekzekutiv nuk sheh dallime, nuk dëgjon kundërshtime, ndërsa stafi nuk propozon asnjë alternativë tjetër veç konsensusit. Lideret e agjensive efektive bashkojnë të gjithë anëtarët e organizatës dhe i orientojnë ata në një drejtim të ri të qëndrueshëm dhe kohërent për të arritur synimet dhe objektivat e organizatës. Një tjetër shembull i një lideri efektiv në nivel lokal është George Sinnott. Aftësia e tij për ta transformuar Shërbimin Civil të Departamentit të Shtetit të N.Y në ndjekje të planit reformues të tij është çmuar si një “model qartësie dhe zgjidhje”. Suksesi i tij reflekton në përmbytje një shqetësim natyral për njerëzit si dhe aftësinë e tij për të frymëzuar stafin e agjensisë që të ndjeke lidshipin e tij. Kutia 5 përshkruan përpjekjet dhe rezultatet e Sinnottit.

Lidshipi shpeshherë shihet si çelës për një performancë të suksesshme në biznes. Është mëse e nevojshme në të gjitha nivelet e një organizate jo vetëm në nivelet e larta. Mendoni për situata që keni parë dhe mund të ju kujtohen njerëzit të cilët ishin në fund të hierarkisë, apo në pozicione pa autoritet formal, por që megjithatë ishin në gjendje të siguronin një ndihmesë për të tjerët. Shumica e njerëzve do të pajtoheshin që lidshipi mund të zhvillohet, dhe që ekzistojnë disa aftësi të përcaktuara të lidshipit të cilat mund të ndihmojnë menaxherët të nxjerrin më të mirën nga ekipi i tyre. Shumë organizata tani kanë programet për përmirësimin e aftësive të

leadershipit të stafit në të gjitha nivelet nga mbikqyrësit e deri tek Drejtori Menaxhues.²⁹⁹

Sot, nuk ekziston një definicion i unifikuar dhe i pranuar gjerësisht për leadershipin, sidoqoftë një definicion i sugjeruar është: kapaciteti për të krijuar udhëheqje, për të ndikuar dhe përcaktuar të tjerët drejt një qëllimi të përbashkët, të motivoj dhe të angazhoj të tjerët të veprojnë si dhe t'i inkurajoj ata të ndihen të përgjegjshëm për performancën e tyre. Lista kontrolluese e mëposhtme ka për qëllim të shpjegoj bazat e leadershipit, duke i marrë liderët si njerëz që:³⁰⁰

- ndjekësit mund t'i besojnë, të gjejnë mbështetje, dhe të ndihen të përkrahur;
- kanë një imazh të qartë dhe frymëzues për të ardhmen dhe që mund të udhëheqin përmes ndryshimeve;
- tregojnë përkushtim dhe gjenërojnë entuziazëm për organizatën;
- janë të sinqertë dhe të hapur, dhe kalojnë kohën duke biseduar dhe dëgjuar njerëzit e tyre;
- i japin stafit hapësirë dhe besim që ata të kryejnë punën e tyre.

2. KRIJIMI I OPCIONEVE STRATEGJIKE PËR NJË MODEL BIZNESOR

Procesi i krijimit të strategjive për prezencë në treg ndahet në tri hapa:

- ✓ Krijimi i bazës për arritjen e avantazhit ndaj konkurrencës (strategjitë e përgjithshme të Michael Porter);
- ✓ Zbulimi i rrugëve alternative strategjike;
- ✓ Metodat e implementimit të strategjive.

Kostoja ka rëndësi strategjike tejet të madhe. Strategjia e udhëheqjes së koston ka për qëllim të zvogëloj shpenzimet e firmës në të gjitha fazat e zinxhirit të vlerës dhe të mundësoj një kthim më të lartë mbi investimin e bërë.

Në fazat e hershme të ciklit jetësor të produktit, reduktimet e bëra në kosto janë të rëndësishme për zotërimin e udhëheqjes së koston. Në mënyrë që një strategji për udhëheqje të koston të funksionoj në planin afatgjatë, vëllimi zakonisht është i rëndësishëm. Kjo do të thotë që produktet duhet t'i adresohen një tregu të gjerë. Produktet shpeshherë standardizohen për të ulur çmimet dhe për të tërhequr tregun më të gjerë. Në industri ku shkallëzimi i ekonomive është i rëndësishëm, ndarja e tregut do të jetë një objektiv kyç.³⁰¹ Në industrinë me koston fikse të larta, shfrytëzimi i kapaciteteve duhet të maksimizohet. Për shembull, një operator i telefonisë mobile zakonisht duhet të mbulojë të gjithë vendin, prandaj rritja e numrit të konsumatorëve është e një rëndësie thelbësore në mënyrë që të rrit shfrytëzimin dhe të ulë shpenzimet mesatare.³⁰² Në industrinë e kompanive ajrore, kompanitë ajrore me fluturime të lira që aplikojnë teknika të tilla të menaxhimit që mundësojnë shfrytëzimin e plotë të kapacitetit janë më profitabile sesa kompanitë ajrore më tradicionale që ofrojnë shërbime të plota. Udhëheqja e koston së vërtetë mund të arrihet vetëm nga një firmë në një industri të caktuar. Sidoqoftë, duke marrë parasysh ligjin mbi kthimet e zvogeluara, kur vëllimet tejkalojnë nivele të caktuara, diferencat në kosto ndërmjet bizneseve udhëheqëse do të jenë të vogla.

Me fjalë të tjera, me arritjen e një shkallë të caktuar, avantazhe të mëtutjeshme të koston nuk mund të jenë në dispozicion. Andaj, shkallëzueshmëria e bizneseve është një çështje e rëndësishme. Një strategji e diferencimit bazohet në pajisjen e një produkti apo shërbimi me karakteristika unike apo të prekshme që nuk mund të kopjohen lehtë nga konkurrentët. Diferencimi i perceptuar mund të arrihet, për shembull, përmes brendimit. Kualiteti i lartë është një mënyrë e rëndomtë për të diferencuar një furnizues më të vogël nga një furnizues me vëllim të lartë. Sërish, strategjia e diferencimit duhet të aplikohet në mënyrë të qëndrueshme në të gjitha fazat e zinxhirit të vlerës. Një produkt kualitativ mund të humb reputacionin nëse dërgesa dhe instalimi janë të dobët, apo nëse distribuimi bëhet vetëm përmes dyqaneve që gjenden në qendër. Në mënyrë që të ketë vlerë, kostoja e diferencimit duhet të jetë më e ulët sesa që blerësit premium janë të gatshëm të paguajnë për produktin e diferencuar. Diferencimi është më shumë një mundësi strategjike për ndjekësit sesa për udhëheqësit e tregut. Për shembull, nëse një produkt has në vështirësi, organizata do të mund të investonte për ta zënë liderin. Kjo strategji është më e rrezikshme sesa investimi për ta diferencuar produktin për dy arsye. E para, lideri i tregut me siguri ka një avantazh të koston që do ta bëjë më të vështirë për ndjekësin që ta zëjë atë.³⁰³ E dyta, një strategji diferencimi nuk e sfidon drejtpërdrejt një lider të tregut dhe kështu zvogëlon shanset e një përgjigjeje të dëmshme konkurrense, si ulja e çmimeve. Qëllimi i strategjisë së

²⁹⁹ Safet Merovci (2006) - “Ndërmarrësia”, Prishtinë

³⁰⁰ Djuro Horvat, Zeljko Tintor (2008) - “Ndërmarrësia”, Prishtinë

³⁰¹ Safet Merovci. “Ndërmarrësia”, Prishtinë 2006.

³⁰² Djuro Horvat, Zeljko Tintor (2008) - “Ndërmarrësia”, Prishtinë

³⁰³ Izet Zeqiri (2011) - “Menaxhenti Strategjik”, Fq. 25

fokusit është të fitoj avantazh ndaj konkurrencës duke u specializuar në segmente specifike, siç është kuptimi më i mirë i kërkesave të blerësve në atë segment dhe aftësia për t’ju përgjigjur kërkesave specifike të blerësve. Kësaj poashtu i referohemi si një strategji “niche”. Ndjekja e strategjisë “niche” do të thotë zgjedhja e një fushëloje të konkurrencës ku avantazhi mund të arrihet.³⁰⁴Me ndjekjen e kësaj strategjie “niche”, për këtë grup special të blerësve firma tenton të jetë furnizuesi “më i mirë”. Në segmentin e përzgjedhur, firma mund të arrij një avantazh ndaj konkurrencës qoftë për arsye se është lideri i kostos apo sepse ofron një produkt të diferencuar. Prandaj kemi këto dy mundësi të strategjisë së fokusit.

PËRFUNDIMI

Duke u bazuar në atë që trajtuam në këtë punim është shumë evidente, rëndësia e menaxhimit strategjik, dhe përshtatja e strategjive varesisht se në çfarë situatë ndodhet ndërmarrja.

Ndërmarrësia dhe lidërsia ndërmarrës janë faktorët themelorë në krijimin e strategjive ndërmarrëse. Ndërmarrësia dhe strategjia janë zemra e ekonomisë moderne që karakterizohet me fleksibilitet, turbulencë, diverzitet dhe inovacion. Gjatë marrjes së vendimeve strategjike ndërmarrjet janë të vendosura për mbijetëse dhe rritje, dhe ndërmarrësia luan një rol esencial si një agjent i ndryshimit gjenerator i vendeve të reja të punës dhe si një makinë për prosperitet. Të dyja së bashku ndërmarrësia dhe strategjia kanë shumë fakte që janë komplekse edhe sfiduese (të vështira) për tu identifikuar, përdorur dhe influencuar.

LITERATURA

- [1] Horvat, Dj., Tintor Z., (2008) - “Ndërmarrësia”, Prishtinë
- [2] Horvat, Dj., Tintor Z., (2008) - “ Ndërmarrësia”, Prishtinë
- [3] ILO-Giancarlo Canzanelli: “Overview and learned lessons on Local Economic Development, Human development and Decent Work”, working papers, Universitas, ILO, Geneva, October 2001.
- [4] KUME, V., (2010), “Menaxhimi strategjik” - Tiranë
- [5] Merovci S., (2006) - “Ndërmarrësia”, Prishtinë
- [6] Merovci. S., “ Ndërmarrësia”, Prishtinë 2006.
- [7] Zeqiri I., (2011) - “Menaxhenti Strategjik”, Fq. 25
- [8] <http://www.ilo.org/public/english/employment/led/publ/europe.htm>

³⁰⁴ ILO-Giancarlo Canzanelli: “Overview and learned lessons on Local Economic Development, Human development and Decent Work”, working papers, Universitas, ILO, Geneva, October 2001.
<http://www.ilo.org/public/english/employment/led/publ/europe.htm>