

Dr. SADETE PATUSHI
**KLASTER - ALTERNATIVË PËR RRITJEN
E KONKURRUESHMËRISË NË EKONOMI**

BOTIMET TOENA

Dr. SADETE PATUSHI

KLASTER - ALTERNATIVË
PËR RRITJEN E
KONKURRUESHMËRISË NË EKONOMI

*(Në fokus industria e përpunimit të qumështit
në rrethin e Tiranës)*

BOTIMET TOENA
Tiranë, 2019

Botuese: Irena Toçi

Kryeredaktore: Sonila Kapo

Recensent: Prof. dr. Kristaq Pata

Konsulente: Prof. dr. Vasilika Kume

Redaktore: Anrila Spahija

Korrektore: Majlinda Bami

Përkujdesja grafike: Elsa Hajderaj

Kopertina: Ermir Petani

ISBN 978-9928-277-30-5

© Autorja

Të gjitha të drejtat janë të rezervuara. Nuk lejohet shumëfishimi me asnjë lloj mjeti apo forme, as me fotokopje, pa lejen me shkrim të mbajtësit të copyright-it.

BOTIMET TOENA

Rr. "M. Gjollësia", K. Postare 1420, Tiranë

Tel.: + 355 4 22 40 116

E-mail: redaksia@toena.com.al

botimet.toena@gmail.com

www.toena.com.al

*Fëmijëve të mi të mrekullueshëm
Grisilda & Xhesi*

PARATHËNIE

Punimi “Klaster - Alternativë për rritjen e konkurrueshmërisë në ekonomi” (në fokus industria e përpunimit të qumështit në rrethin e Tiranës) është produkt i një pune hulumtuese disavjeçare, që autorja ka bërë para dhe gjatë studimeve pasuniversitare në kërkim të gradës shkencore “Doktor”. Ai ka trajtën e një monografie pasi është rezultat i një studimi të gjerë dhe të hollësishëm që përqendrohet në një temë të veçantë siç është ajo e klasterave për rritjen e konkurrueshmërisë në ekonomi. Në boshtin e këtij punimi qëndron analiza e hollësishme, rreth avantazheve krahasuese dhe konkurruese që prodhojnë përqendrimi, bashkëpunimi dhe bashkëveprimi i aktorëve në klasterat dhe epërsitë e tyre ndaj mënyrave tradicionale të prodhimit dhe shpërndarjes që mbizotërojnë aktualisht.

Punimi është i strukturuar në pesë pjesë me lidhje organike midis tyre.

Në pjesën e parë jepet një vështrim i përgjithshëm i agroindustrisë dhe industrisë së përpunimit të qumështit që

përfshin periudhën 1912-1990 dhe atë të tranzicionit, duke u ndalur në zhvillimin e sektorit të qumështit në Shqipëri pas viteve 2000 e në vazhdim, veçanërisht në industrinë e përpunimit të qumështit në rajonin e Tiranës. Duke shfrytëzuar të dhëna të shumta burimore të literaturës, botuar nga autorë vendas dhe të huaj, po në këtë pjesë, trajtohen konceptet teorike të konkurrueshmërisë dhe të klasterave në biznes, parashtrohet analiza e strategjive konkurruese të BE-së, të M. Porterit si edhe përkufizimi i këtij të fundit për klasterat. Në vijim jepet zhvillimi i klasterit në rang global, faktorët themelorë dhe ata përcaktues për krijimin e një klasteri, shtrirja horizontale dhe vertikale e tij, përfitimet nga bashkëpunimi i aktorëve të ndryshëm në të, si edhe një model klasteri në sektorin e përpunimit të qumështit mbështetur në modele analoge. Pjesa e dytë fokusohet në zhvillimin e sektorit të përpunimit të qumështit në Shqipëri dhe në rajonin e Tiranës në veçanti. Në pjesën e tretë shtjellohen shkurtimisht politikat e Bashkimit Europian dhe ato të ndërhyrjes së qeverisë për zhvillimin e sektorit të përpunimit të qumështit dhe lehtësimin e integritit të tij në kuadrin e globalizmit dhe arritjes së standardeve të agroindustrisë në procesin e zbatimit të MSA^{-së} dhe MTL^{-së}.

Në pjesën e katërt jepet një tablo rreth profilit të sektorit të përpunimit të qumështit, sfidave me të cilat ndeshet, problematikave të import-eksporteve, situatës aktuale dhe domosdoshmërisë së krijimit të klasterit brenda tij. Ndërsa në pjesën e pestë trajtohet menaxhimi i vështirësive që ndeshin prodhuesit e industrisë së përpunimit të qumështit në Rrethin e Tiranës në kushtet e konkurrueshmërisë në rritje.

Punimi u përgatit për botim, me synimin e mirë për të kontribuar sadopak në përhapjen e informacionit bashkëkohor, për të gjithë aktorët që operojnë në këtë fushë dhe që janë të interesuar për problematikën specifike, siç mund të jenë sipërmarrësit, ekspertët e bizneseve të sektorit të përpunimit të qumështit, konsulentët e këtyre bizneseve, qeveritarët etj. Ai mund t'u shërbejë studentëve të fakulteteve ekonomike që dëshirojnë të thellojnë më tej dijet e tyre mbi format më të avancuara dhe më efektive të menaxhimit, por dhe kërkuesve të fushës si pikë referimi, për ndërmarrjen e studimeve të kësaj natyre, duke përdorur për këtë qëllim si model metodologjinë e kërkimit dhe përmbledhjen bibliografike që është shfrytëzuar për realizimin e tij.

Së fundi, do të dëshiroja të shprehja respekt të veçantë dhe njëherësh të falënderoja sinqerisht të gjithë kolegët për vërejtjet, sugjerimet dhe rekomandimet e tyre, të cilat më kanë shërbyer gjatë punës për përgatitjen e këtij punimi.

Autorja

Sfondi dhe qëllimet e punimit

Siç dihet, bujqësia është një ndër sektorët më të rëndësishëm të ekonomisë, ku ajo kontribuon aktualisht me mbi 18 % të PBB-së¹, përbën alternativën kryesore të punësimit të forcave aktive të punës në zonat rurale ku banon rreth 43 %² e popullsisë së vendit dhe shërben si bazë për zhvillimin e agroindustrisë.

Agroindustria shqiptare përbën një sektor kompleks biznesesh të vogla private që u krijuan nga privatizimi i ndërmarrjeve agroushqimore të mëparshme, si dhe nga iniciativa private me investime të reja. Privatizimi i ndërmarrjeve agroushqimore filloi në vitin 1992 me industrinë e bukës, miellit, përpunimit të qumështit, pijeve alkoolike dhe atyre joalkoolike.

¹ INSTAT (PBB dhe punësimi) dhe MBZHRAU (shifra tregtare 2013) Fletorja Zyrtare, Viti 2014 - Numri 169, www.akti.gov.al/dokument.

² Popullsia: INSTAT, www.instat.gov.al (Popullsia më 1 janar 2015, Urbane-Rurale).

Sektori i përpunimit të qumështit në Shqipëri përbën një pjesë të rëndësishme të agrobiznesit. Megjithatë, zhvillimi i tij ndesh me një sërë barrierash ku, si ndër më të rëndësishmet, do të veçonim performancën e dobët të zinxhirit të vlerës karakterizuar nga një nivel i ulët operacionesh, nga kosto të larta, mangësi të cilësisë dhe mungesë të besueshmërisë. Si rezultat, produktet bujqësore dhe ushqimore ende nuk kanë arritur të sigurojnë avantazhe konkurruese ndaj produkteve analoge të importit. Kjo shpjegohet me faktin se importet e këtyre produkteve edhe pse në rënie relative janë ende në nivele të larta, ndërkohë që eksportet nuk kanë rritje thelbësore. Së këtejmi, lind nevoja për një trajtim dhe menaxhim eficient të sektorit të përpunimit të qumështit, me synim sigurimin e avantazheve krahasuese të produkteve vendase ndaj atyre të importit dhe rritjen e eksporteve përmes nxitjes së investimeve që mbështesin prodhimin, përmirësojnë infrastrukturën dhe lehtësojnë lidhjen e tij me tregun. Ulja e kostos së lëndëve të para dhe zbatimi i standardeve të cilësisë dhe sigurisë ushqimore, përbëjnë elementet kryesore prej të cilëve varet në mënyrë të drejtpërdrejtë aftësia konkurruese e këtij sektori.

Për arritjen e këtij qëllimi, si një ndër alternativat më të rëndësishme, për shumë arsye, duhen konsideruar klasterat. Ecuria e sektorit të përpunimit të qumështit në vendin tonë, krahas zhvillimeve të brendshme, ndikohet dhe nga zhvillimet ndërkombëtare. Nga njëra anë procesi gradual i liberalizimit të tregjeve ofron mundësi më të mëdha për rritjen e ofertës, por nga ana tjetër nevoja për të përshtatur prodhimin me kërkesat gjithmonë e në rritje të këtyre

tregjeve përbën sfidë për agrobiznesin. Konkurrueshmëria në tregjet kombëtare dhe ndërkombëtare nuk varet vetëm nga avantazhet konkurruese, por dhe nga politikat qeveritare që lidhen me këtë sektor. Në këtë kuadër, sukcesi në drejtim të shtimit dhe përpunimit të prodhimit të qumështit vendas dhe rritjes së eksporteve, në një masë të madhe varet nga aftësia për të përmbushur kërkesat e tregjeve të vendeve të BE-së. Qarku i Tiranës përbën qendrën më të madhe ekonomike të prodhimit, përpunimit dhe tregtimit të mallrave dhe shërbimeve në vend. Krahasuar me qarqet e tjera, ai zë vendin e parë në PBB, me 51,2 % më të lartë se mesatarja kombëtare. Të ardhurat për frymë në këtë qark janë 545 mijë lekë, ndërkohë që mesatarja kombëtare është 360 mijë lekë për frymë, ose mbi 51 % më e lartë.

Bujqësia është një ndër sektorët kryesorë të ekonomisë së qarkut dhe zhvillimit të zonës rurale, ku blegtoria në përgjithësi, dhe ajo për prodhimin e qumështit të freskët dhe të përpunuar në veçanti, luan rol të rëndësishëm.

Kafshët e qumështit në qarkun e Tiranës, (gjedhë e të imta së bashku), zënë rreth 8.2 % të totalit të njësive të gjedhit në shkallë vendi dhe japin 10.5 % të prodhimit të përgjithshëm të qumështit. Nga sasia e prodhuar dhe ajo e grumbulluar nga qarqet e tjera, agroindustria e këtij qarku përpunon 35.6 % të të gjithë sasisë së qumështit që përpunohet në gjithë vendin¹. Një aktivitet i tillë aq intensiv prodhimi, grumbullimi, përpunimi e tregtimi e përlligj kërkimin për

¹ Burimi: MB, ZHR dhe AU, www.instat.gov.al/media/31 (Vjetari Statistikor 2010 - 2014).

gjetjen dhe zbatimin e mënyrave sa më të përshtatshme dhe efektive për menaxhimin e tij.

Në këtë kontekst, qëllimi kryesor i këtij punimi është të ofrojë një alternative të argumentuar mbi baza shkencore për shfrytëzimin efektiv të potencialeve të industrisë së përpunimit të qumështit nëpërmjet politikave të orientimit dhe të administrimit të tyre, për përballimin e sfidave të sotme dhe të ardhshme, duke u fokusuar në sektorin e përpunimit të qumështit dhe kryesisht te veçoritë e tij në Rajonin e Tiranës. Duke marrë shkas nga mungesa e bashkëpunimit midis stakeholderve (palëve të interesuara) në gjithë zinxhirin e furnizimit në industrinë e përpunimit të qumështit, si rrugë më efektive për rritjen e konkurrueshmërisë konsiderohen klasterat, prandaj studimi i tyre përbën dhe qëllimin kryesor të këtij punimi. Fjala është për vlerësimin e potencialit të krijimit të klasterave në industrinë e përpunimit të qumështit dhe konkretisht:

- Për vlerësimin e vendit dhe rolit që zë industria e përpunimit të qumështit në vend dhe analizën e situatës së sektorit, të sfidave dhe pozicionit krahasues të tij përballë prirjeve konkurruese.

- Për vlerësimin e nivelit të integritit horizontal-vertikal (klasterat).

- Për analizën e strategjive dhe politikave që ndikojnë në përmirësimin e performancës dhe rritjen e konkurrueshmërisë së biznesit në industrinë e përpunimit të qumështit.

- Për analizën e prioritetëve të zhvillimit në këtë industri dhe politikave të caktuara nga qeveria të para në kuadrin e politikave të vendeve të BE-së për rritjen e prodhimit,

përmirësimin e cilësisë, sigurisë ushqimore dhe reduktimin e varfërisë rurale.

- Për vlerësimin dhe evidentimin e përfitimeve që rezultojnë nga pjesëmarrja në klaster.

Në funksion të qëllimit kryesor, është analiza e gjithanshme e sektorit. Ajo synon të ofrojë rekomandime teorike dhe praktike lidhur me mundësinë e zhvillimit, perspektivat dhe prioritetet e krijimit të klasterave në kushtet e rajonit të Tiranës, të argumentojë domosdoshmërinë e përmirësimit të bashkëpunimit horizontal, vertikal dhe lateral për rritjen e konkurrueshmërisë përmes rritjes së produktivitetit, uljes së kostove si dhe kontrollit më të mirë të cilësisë së lëndëve të para dhe produktit përfundimtar, në kuptimin e menaxhimit efikas të zinxhirit furnizues ushqimor, e deri te nevoja e hartimit dhe zbatimit të politikave sa më efektive për këtë qëllim.

Pjesë integrale e këtij synimi është dhe identifikimi i strategjive dhe zgjidhjeve të mundshme për rritjen e aftësive konkurruese të sektorit, që pavarësisht rritjes së qëndrueshme të tij, ballafaqohet me një sërë sfidash e barrierash, ku zbatimi i standardeve të cilësisë dhe sigurisë ushqimore, ulja e kostos së lëndëve të para dhe rritja e cilësisë së prodhimit përbëjnë faktorët kryesor dhe me ndikim të drejtpërdrejtë në këtë proces.

PJESA E PARË

KONCEPTE TEORIKE MBI KONKURRUESHMËRINË DHE KLASTERAT NË BIZNES

I. Çfarë është konkurrueshmëria?

1.1. Konkurrueshmëria dhe shkaqet e saj

Konkurrueshmëria është një ndër faktorët themelorë që ndikon mbi prosperitetin e një vendi. Ndërkohë që luhatjet makroekonomike, ndryshimet në nivelin e çmimeve të faktorëve të prodhimit, zhvillimet politike, ato të tregtisë dhe investimeve të huaja mund të zhvendosin kurbën e GDP-së në kohë, e vetmja bazë e besueshme e prosperitetit të vërtetë - është potenciali produktiv i ekonomisë së një vendi. Pavarësisht pranueshmërisë, në një masë të madhe të rëndësisë së saj, konkurrueshmëria mbetet një koncept jo i mirëkuptuar, sepse nuk ekziston ende një përkufizim i vetëm për të. Koncepti në fjalë është subjekt i shumë përkufizimeve por, në disa raste, dhe i keqinterpretimeve. Kjo për faktin se vetë konkurrenca është një koncept multidimensional (Porter, 1980). Ajo është konceptuar e përkufizuar nga shumë ekonomistë që u përkasin teorive klasike dhe moderne si Adam Smith (The Wealth of

Nations, 1776), David Ricardo (The theory of competitive advantage, 1817), Max Weber (The Theory of Social and Economic Organization, 1920) etj., deri tek organizatat e sotme si Special Commission for Competitiveness US, Competitiveness Advisory Group, International Institute of Management Development dhe World Economic Forum etj.

Chaharbaghi dhe Feurer (1994), propozuan përkufizimin e konkurrencës duke marrë në konsideratë tiparin e qëndrueshmërisë. Sipas tyre, konkurrenca është relative dhe jo absolute. Ajo varet nga vlerat që disponojnë aksionarët dhe klientët, nga fuqia financiare e cila përcakton aftësinë për të vepruar në një mjedis të vështirë si dhe nga potencialet e njerëzve dhe teknologjive që ata zbatojnë për t'iu përshtatur suksesshëm ndryshimeve strategjike.

Konkurrenca mund të arrijë qëndrueshmërinë vetëm nëse arrihet balanca e duhur midis faktorëve me karakter konfliktues. Në *këndvështrimin e* Waheeduzzan and Ryans (1996), konkurrenca është një shkak ose mjet për të arritur objektivat, ndërsa për autorë të tjerë, të kuptuarit e konkurrencës i përket syve të “spektatorit”, i cili mund të jetë cilido nga pretendentët që e rrethon ose është pjesë e kompanisë (Flanagan *et al.*, 2007).

Studiues të tjerë hedhin dritë mbi konkurrencën si një koncept që përfshin dimensionet: çmim, vend dhe produkt/shërbim (Corbett and Wassenhove 1993). Sipas logjikës së karakteristikave përfshirëse, Man *et al.* (2002) sugjerojnë përkufizimin e konkurrencës nëpërmjet katër karakteristikave të saj si: orientimi afatgjatë (fokusim

në performancën afatgjatë sesa zotërimi i përkohshëm i avantazhit konkurrues), kontrolli (menaxhimi i vazhdueshëm i burimeve dhe kapaciteteve), relativiteti (pozicioni konkurrues i firmës ndaj firmave të tjera rivale) dhe dinamizmi (përfshirja në procese dinamike për të gjeneruar fitime). Sipas Lu (2006), Konkurrenca është një koncept i gjerë përtej treguesve financiar dhe tradicional si përfitueshmëria, produktiviteti ose pjesa e tregut. Po i njëjti mendim paraqitet edhe në përkufizimin e Flanagan *et al.*, (2005), sipas të cilit konkurrenca është objektiv drejt një niveli të lartë jetese për individët dhe normë gjithashtu të lartë kthyeshmërie të investimeve për pronarët. Bazuar te treguesit financiar të performancës Momaya and Selby (1998), e përkufizojnë konkurrencën midis kompanive, brenda një industrie, si mjet që kënaq nevojat e blerësve si rezultat i kombinimit të karakteristikave të produktit/shërbimit, si: çmim, cilësi, inovacion; kënaq nevojat e pretendentëve të saj dhe ofron nivele të larta kthimi dhe rritje potenciale. Në këtë kontekst, shumë autorë janë përfshirë në debate rreth konkurrencës duke sjellë një kuadër të plotë rreth dimensioneve dhe tipareve që e karakterizojnë atë:

❖ *Larmia e përkufizimeve*: Nuk ekziston një përkufizim unik, i vetëm dhe i përgjithshëm mbi konkurrencën duke shkaktuar në disa raste keqkuptime dhe konfuzion midis këndvështrimeve të autorëve (Porter 1990, Chaharbaghi & Feurer 1994, Cho & Moon 2000, Momaya 2004, Balkytė & Tvaronavičienė 2010).

❖ *Larmia e matësve*: Sipas këndvështrimeve të autorëve mbi konkurrencën dhe fjalëve kyçe të përdorura

në përkufizimet e tyre mund të themi se ekzistojnë disa variabla që masin nivelin e konkurrencës (Belkacem, 2002; Blake, Croot & Hastings 2004, Henricsson & Ericsson 2005).

❖ *Fusha e zbatimit*: Koncepti i konkurrencës përfshin analizën e studimeve në nivel kombëtar, industrie dhe firme (Nelson 1992, Momaya 2004).

❖ *Varësia*: Kuptimi dhe vlerësimi i konkurrencës varet nga vlera e pretendentëve/ stakeholders të njësisë së biznesit të marrë në studim (Chaharbaghi & Feurer, 1994).

❖ *Dinamizmi*: Faktorët që ndikojnë konkurrencën, me kalimin e kohës, ndryshojnë (Chaharbaghi & Feurer 1994, Cho & Moon 2000).

❖ *Proces i vazhduar*: Konkurrenca shihet si nxitëse e procesit me anë të të cilit asetet transformohen në performancë. Një proces ky që ndihmon për të identifikuar rëndësinë dhe për të krijuar një balancë të qëndrueshme të funksioneve brenda kompanisë.

Përtej kësaj larmie përkufizimesh dhe vlerësimesh mbi nivelin e konkurrencës, për ta kuptuar dhe shpjeguar atë, Buckley *et al.* 1988 identifikuan tri dimensione të ndryshme: aftësinë për të performuar mirë, sigurimin e burimeve dhe procesin e menaxhimit. Në vitet që pasuan, këndvështrimi rreth konkurrencës u zhvillua nga World Economic Forum (WEF) përmes raporteve të publikuara qysh prej vitit 1979 dhe International Institute for Management Development (IMD) prej vitit 1990, botuar në raportin periodik 1993 (World Competitiveness Report) ku gjeti pasqyrim dhe formula e matjes se konkurrueshmërisë në të gjithë botën:

Asete x Procese konkurruese=Performancë

Konkurrenca ka qenë dhe mbetet një koncept atraktiv për nivele të ndryshme studimi duke përfshirë konkurrencën në nivel firme, industrie (nivel mikroekonomik) dhe kombëtar (nivel makroekonomik) (Nelson, 1992; McFetridge, 1995). Konkurrenca është faktori kryesor i suksesit ose dështimit të bizneseve, Porter (1985). Ajo është rritur gjithnjë e më shumë krahas thellimit të procesit të globalizimit. Një firmë konkurruese di se si të përdorë anët e forta për të shfrytëzuar mundësitë e ambientit dhe për të ulur influencat negative të disa faktorëve të jashtëm të tij Danaiata et.al, (2006). Por, siç shprehet Ganesh & Mehta (2010) nuk ka rëndësi nëse organizata është e madhe apo e vogël, të qenët konkurrues është faktor kryesor që çon drejt suksesit. Sipas Johansson (2008) konkurrenca është shpesh intensive për SME-të. Porter, nga ana e vet (1990), e përcakton konkurrencën në tri nivele: nivel firme, industrie dhe kombi.

Matja e konkurrencës në nivel firme sipas Porter (1990) përfshin fitimin, eksportet e firmës dhe pjesën e tregut. Matja e konkurrencës në nivel industrie përfshin fitimin, bilancin tregtar të saj dhe atë të investimeve të huaja direkte. Ndërsa në nivel kombëtar, konkurrencë do të thotë aftësi e qytetarëve për të arritur standarde të larta dhe rritje të qëndrueshme. Varian (2000) theksonte se një treg në të cilin çmimet janë jashtë kontrollit të prodhuesve individualë quhet treg konkurrencial. Studiues të ndryshëm kanë identifikuar e analizuar disa lloje tregjesh: tregun e konkurrencës perfekte dhe atë të konkurrencës joperfekte;

si konkurrencën monopolistike, oligopolin dhe monopolin. Krugman (1994) e përcakton konkurrencën si “asgjë por një mënyrë ndryshe e të shprehurit të produktivitetit, duke marrë në konsideratë normën e rritjes së një firme në lidhje me firmat e tjera”. Porter (1980) thekson se konkurrenca përcaktohet nga produktiviteti, varet nga strategjitë e firmave, është, pjesërisht, rezultat i marrëdhënieve ndërmjet firmave dhe mjediseve lokale të biznesit, varet nga objektivat social-ekonomike dhe është e influencuar prej faktorëve nga ambienti i jashtëm. Sipas (Bibu *et al.* 2009) pozicioni konkurrues i një ndërmarrjeje në industrinë në të cilën konkurron varet nga shumë faktorë: pjesa e tregut, cilësia e përdorimit të burimeve, kundërveprimi ndaj presionit të tregut, performanca financiare. Ndërsa Porter (1985) thekson se rivaliteti intensiv është i lidhur me disa faktorë dhe konkretisht me:

- ❖ normën e rritjes dhe kapacitetin e industrisë,
- ❖ kostot fikse dhe vlerën e shtuar,
- ❖ karakteristikat e prodhimit dhe të shërbimit,
- ❖ ndryshimin e kostove.

Sipas Kotze¹ (2002), shekulli XXI ka nevojë për një konkurrencë të bazuar në një tërësi komponentësh, të cilët prezantohen në tabelën që vijon:

¹ Ogreaan, C. Herciu, M & Belascu, L. (2009); “Searching for sustainable competitive advantage - From tangibles to intangibles.” Journal of USA - China Public Administration. Vëllimi 6.

Tabela 1.1 - Komponentët e rëndësishëm të një konkurrence

Vlera	- produktet dhe shërbimet blihen realisht për vlerat që ofrojnë. Konsumatorët kërkojnë më tepër.
Koha	- aftësia për të arritur në vendime është kritike.
Njohuritë dhe kapitali intelektual	- idetë dhe informacioni janë një forcë lëvizëse për ekonominë.
Fleksibiliteti	- në një kohe mjaft konkurruese, që të fitosh kërkohet një organizim perfekt.
Inovacioni	- përmirësimet e vazhdueshme të produkteve dhe shërbimeve, të operacioneve të biznesit, proceseve organizuese është baza për të krijuar vlerë për konsumatorin.
Madhësia e biznesit	- nuk është e rëndësishme të jetë një biznes i madh, por më e rëndësishme është që të jetë i shpejtë dhe inovativ.

Burimi: Kotze (2002), adaptuar nga O'Grian et.al. (2009).

Cituarnga Gal (2010), Chikan (2006) lidhur me konkurrencën thekson:

❖ Konkurrenca e biznesit nuk mund të ndahet nga konkurrenca e produkteve, shërbimeve të krijuara nga vetë bizneset.

❖ Konkurrenca është kombinim i një sërë faktorësh që i japin formë asaj dhe nuk duhet testuar në një moment të dhënë, por duhet vlerësuar në mënyrë dinamike duke marrë në konsideratë tendencat e ndryshimeve.

Sipas Botos (1982) konkurrenca e produkteve (shërbimeve) shprehet në faktin se:

- ❖ çmimi i tyre është më i ulët se i konkurrentëve,
- ❖ cilësia, vlerat e produkteve janë më të mira se të konkurrentëve,
- ❖ shërbimet e ofruara (koha e shpërndarjes, paketimi etj.) janë më të përshtatshme për konsumatorët.

Tradicionalisht, përpjekjet për të shpjeguar konkurrencën e një rajoni janë bazuar në një perspektivë agregate, duke u përqendruar në karakteristikat e faktorëve të përfshirë, në treguesit makroekonomikë, në politikat qeveritare dhe që bizneset të jenë konkurruese duhet që së paku të kenë dy prej tyre, Marques & Ferreira (2009). Për të siguruar rivalitetin konkurrues është e rëndësishme që punonjësit e firmave të rrisin njohuritë dhe shkallën e të kuptuarit të konkurrencës brenda industrisë. Në këtë mënyrë, konkurrentët testojnë fuqitë e njëri-tjetrit, luftojnë për pozicione dhe përdorin burimet e tyre për të fituar avantazh konkurrues (Kume, 2010), për të qenë sa më fitimprurës dhe afatgjatë në treg. Kështu, rivaliteti midis firmave merr formën e një loje për t'u pozicionuar sa më mirë duke përdorur taktikat e konkurrencës me anë të çmimit ose hedhjes në treg të produkteve të reja. Ai ndodh sepse kompanitë e reja në industri ndiejnë presion nga kompanitë ekzistuese ose ndryshojnë vazhdimisht strategjitë për të përmirësuar pozicionin konkurrues në treg. Rivaliteti intensiv lidhet me prezencën e faktorëve të ndryshëm, nga të cilët do të veçonim:

- ❖ Konkurrentët janë të shumtë ose mund të kenë pothuajse të njëjtën madhësi dhe fuqi. Nëse kompanitë

rivale janë të pakta në numër ose kanë madhësi pothuajse të njëjta, firmat janë tepër të vëmendshme ndaj lëvizjeve të tyre. Nëse fuqia e kompanive në treg është e njëjtë, e vetmja strategji është ajo e imitimit plotësisht të kompanive rivale.

❖ Ritmet e rritjes së industrisë. Nëse rritja e industrisë është e vogël, lufta midis kompanive ekzistuese në treg bëhet për të rritur pjesën e tregut.

❖ Karakteristikat e produktit/shërbimit. Shumë individë zgjedhin të blejnë një produkt në varësi të lokacionit, çmimit, shërbimit pas shitjes, variacionit në zgjedhje etj. Sa më homogjen të paraqiten produktet midis kompanive aq më i ashpër bëhet rivaliteti konkurrues për të gjeneruar shitje dhe fitme. Produktet të cilat kanë karakteristika të ndryshme nga kompanitë rivale tentohet të zbehet rivaliteti konkurrues për shkak të diferencimit dhe kanë luksin të vendosin çmimin që justifikon cilësinë apo tiparet dalluese të produktit/shërbimit.

❖ Kostot fikse të larta. Nëse një kompani ka kosto fikse të lartë, kjo do të reflektohet në koston totale të lartë për kompaninë. Kështu, shumë kompani rrisin vëllimin e prodhimit për të përfituar kosto totale/njësi të ulët duke shpërndarë koston fikse në një numër më të madh produktesh/shërbimesh. Veçse, i gjithë ky produkt i akumuluar duhet të hidhet në treg duke bërë presion për tërheqje të klientëve të kompanive të tjera nëpërmjet uljes së çmimit.

❖ Barrierat e daljes nga industria. Nëse ato janë të larta, numri i kompanive që lënë industrinë është i vogël dhe anasjellas. Si rezultat, barrierat e daljes shërbejnë si pengesë për kompanitë që mbeten në industri për shkak

të numrit të lartë të konkurrentëve dhe pjesës së tregut që duhet të ndajnë midis tyre.

❖ Diversiteti i kompanive. Kompanitë që veprojnë në një industri të caktuar kanë ide të ndryshme mbi konkurrencën dhe strategjitë që zgjedhin për të konkurruar rivalet e tyre. Shumë kompani i shikojnë konkurrentet si mundësi zhvillimi duke krijuar epërsi nëpërmjet avantazhit konkurrues që sigurojnë. Sikurse, ka dhe kompani të cilat duan t'i "asgjësojnë" rivalet për të zvogëluar numrin dhe për të marrë segmentet e tyre të tregut.

1.2 Koncepti i BE-së për konkurrueshmërinë

Qëllimi i Bashkimit European ishte qysh në fillim, fuqizimi i konkurrueshmërisë së sipërmarrjeve për krijimin e një tregu të madh të brendshëm European. Krahas këtij qëllimi ishte vendosur dhe objektivi i rritjes së standardit të jetesës së qytetarëve të Bashkimit European, objektiv që qëndron në themel të fuqizimit të konkurrueshmërisë dhe në vendet candidate për të hyrë në të. Pra, konkurrueshmëria nënkupton firmat individuale të një rajoni, vendi apo sektori, të pajisura me mjete prodhimi, të organizuara dhe menaxhuara mirë, të afta për t'umbështetur në infrastrukturën e nevojshme dhe për ta pozicionuar veten e tyre me sukses në tregun e brendshëm dhe atë botëror, ndërkohë që ruajnë standarde të kënaqshme të jetesës dhe një normë këmbimi të përshtatshme. Kështu, në fund të fundit, konkurrueshmëria i referohet firmave. Ajo nxitet nga politikat strukturore të cilat

formojnë një sistem parakushtesh, mbi të gjitha, një sistem konkurrues funksionues, infrastrukturë të përshtatshme, faktorë prodhimi të një cilësie të lartë, firma komplementare dhe konkurrese eficiente, si dhe një menaxhim fleksibël dhe kompetent¹.

Koncepti i BE-së për konkurrueshmërinë i referohet ekonomisë kombëtare në tërësi, megjithëse, siç është theksuar nga Këshilli Europian në Lisbonë (2000), firmat eficiente janë qendra të diskutimeve konceptuale.

Koncepti i BE-së për konkurrueshmërinë:

“Krijimi i ekonomive më konkurruese dhe dinamike në botë, të afta të mbështesin rritjen ekonomike përmes ofrimit të një numri më të madh vendesh pune dhe të një kohezioni social më të mirë, do të varet në fund të fundit në suksesin e ndërmarrjeve individuale dhe veçanërisht të firmave të vogla dhe të mesme.”

EU DG Enterprise DG (2000), f. 5.

Kështu BE-ja vendos në zemër të konkurrencës suksesin e firmave. Në të njëjtën kohë BE-ja thekson faktin se firmat janë të suksesshme ose më saktë konkurruese kur ato operojnë në një mjedis miqësor dhe mbështeten nga institucionet. Për rritjen e konkurrueshmërisë, një

¹ EU DG Enterprise (2000), f.5.

objektiv i rëndësishëm duhet të jetë krijimi i një mjedisi makroekonomik dhe institucional mbështetës dhe nxitës, i cili do t'u mundësonte firmave rritjen e konkurrueshmërisë në përputhje me objektivat e zhvillimit ekonomik të vendit.

Treguesit më të rëndësishëm të performancës me të cilët EU mat konkurrueshmërinë janë:

- ❖ Rritja ekonomike;
- ❖ Zhvillimi i ndarjes së tregut botëror;
- ❖ Performanca e novacioneve;
- ❖ Bilanci i punësimit.

Në planin e veprimit të Komisionit të BE-së (2001) si përcaktues të konkurrueshmërisë përkufizohen faktorët të tillë si:

- ❖ Trajnimi për një shoqëri të orientuar nga biznesi;
- ❖ Qasja e ndërmarrjeve të vogla, të mesme dhe i firmave me teknologji të lartë në burimet financiare;
- ❖ Fuqizimi i shërbimeve për zhvillimin e biznesit;
- ❖ Përmirësimi i kushteve të punës.

1.3 Analiza e strategjive konkurruese të Porterit

Gjatë analizës së industrisë dhe interpretimit të sjelljes së firmave, çështjet më kryesore që shtrohen janë mënyra se si ato konkurrojnë dhe gjejnë strategjitë që përdorin. Të kuptosh sjelljen e firmës, do të thotë të kuptosh se si ajo shërben si *input* për të përmirësuar praktikatat që i referohen konkurrencës (Ormanidhi & Stringa, 2008) për realizimin

e një performance të lartë dhe të një avantazhi konkurrues të qëndrueshëm.

Strategjitë konkurruese janë pjesë e rëndësishme e çdo biznesi (Alen & Helms, 2006), për të krijuar një pozicion unik dhe të vlefshëm duke integruar aktivitete të ndryshme (Porter, 1996). Modeli i Porterit dhe strategjitë gjenerike janë konsideruar si shtyllë e rëndësishme e teorive të menaxhimit, nëpërmjet të cilave shpjegohet sjellja e firmës ndaj konkurrentëve në një industri të caktuar. Termi “strategji gjenerike” i referohet fushës së gjerë të përdorimit dhe mundësisë për të krijuar avantazh konkurrues pavarësisht industrisë, llojit dhe madhësisë së organizatës (Herbert & Deresky 1987).

Megjithatë, pavarësisht përkrahjes që ka pasur modeli i Porterit (Porter 1980, 1985) dhe popullaritetit në literatura të ndryshme, si një model tepër i thelluar dhe bindës mbi analizën e sjelljes konkurruese të firmës, ekzistojnë debate dhe kritika të cilat e kundërshtojnë haptazi atë.

Përpara se të studiohen strategjitë konkurruese, e rëndësishme është që të njihet modeli Strukturë-Sjellje-Performancë (SCP model) mbi të cilin hodhi rrënjët dhe ka zanafillën modeli i Porterit. Modeli SCP ka qenë një prej modeleve kryesore të viteve 1940-1960 (përpunuar prej Edward Mason dhe Joseph Bain themelues të Industrial Organization IO), i cili i referohet lidhjes shkakësore që ekziston midis strukturës së industrisë dhe performancës së kompanive që veprojnë në të.

Elementet përbërëse të këtij modeli janë:

❖ Struktura e industrisë, e cila përfshin mjedisin konkurrues të firmës dhe matet nga shkalla e përqendrimit,

shpërndarja e pjesës së tregut, hyrësit e rinj dhe barrierat hyrëse, nga mundësia për diversifikim etj.

❖ Sjellja e firmave, e cila përfshin veprimet e firmës në lidhje me vendosjen e çmimit, reklamës, teknologjisë dhe shpenzimeve për kërkim zhvillim.

❖ Performanca e firmës/industrisë, e cila përcaktohet nga madhësia e përfitueshmërisë, cilësia e produktit, eficientia operacionale, eficientia alokative e burimeve etj.

Nisur nga kritika ndaj modelit për mungesën e një analize eksplicite të veprimeve të firmës, Porter solli punimin e tij mbi avantazhin konkurrues dhe strategjitë për të siguruar epërsinë e sajë. Sipas tij, strategji për të fituar dhe forcuar avantazhin konkurrues janë:

(1) udhëheqja e kostos, (2) diferencimi dhe (3) fokusimi (Porter 1980, 1985). Përzgjedhja e tyre varet nga faktorë brenda dhe jashtë kompanisë (Weber & Polo, 2010) duke përfshirë këtu llojin e industrisë në të cilën kompania vepron, koston e lëndëve të para, strukturën organizative, burimet njerëzore, teknologjinë, konsumatorët etj. Sipas argumentit të Porter (1980) lidhur me konkurrencën, kompanitë mund të zgjedhin strategjitë gjenerike për një pozicion konkurrues të favorshëm brenda industrisë nëpërmjet integritit të dy dimensioneve: *fushës* (vendimi i firmës për të shtrirë aktivitetet) dhe llojit të avantazhit konkurrues (vendimi i firmës për metodën se si do të zhvillojë avantazhin konkurrues).

Megjithatë, akoma nuk mund të bëhet fjalë për unifikim të procesit të zgjedhjes së strategjisë përderisa përfitueshmëria

e çdo kompanie është në varësi të aftësisë për të zgjedhur strategjinë që i përshtatet më mirë asaj.

Figura 1.1 - Modeli i strategjive gjenerike të Porterit

Fusha konkurruese	Avantazhi konkurrues	
	Diferencim	Kosto e ulët
<i>E gjerë</i>	Strategjia e diferencimit	Udhëheqja e koston
<i>E ngushtë</i>	Fokusim i diferencimit	Fokusimi koston

Burimi: Competitive strategy, Porter (1980, f. 39); Porter (1985, f. 12).

1.3.1 Udhëheqja e koston

Strategjia “kosto e ulët” e vendos theksin në eficiencën organizuese. Kjo strategji, e njohur ndryshe dhe si udhëheqja e koston, përfshin procesin me anë të të cilit kompania është në gjendje të prodhojë ose të shpërndajë të mira dhe shërbime me një kosto më të ulët se konkurrentët brenda industrisë. Porter e përkufizon strategjinë e udhëheqjes së koston si tregtimin e produkteve standarde (Porter 1985) kombinuar me çmime agresive (Porter 1980). Megjithatë, nuk duhet të ngatërrohet kurrsesi, se produkti/shërbimi i ofruar është një produkt inferior, por është një produkt/shërbim i cili ka të njëjtën cilësi të krahasueshme me konkurrentët dhe me çmim të volitshëm. Strategjia e udhëheqjes së koston është propozuar nga Porter (1985), si një mënyrë e suksesshme

për të realizuar avantazh konkurrues të qëndrueshëm duke reduktuar dhe kontrolluar koston.

Për të kuptuar se si strategjia e udhëheqjes së kostos ndihmon për realizimin e të ardhurave të larta dhe sigurimin e avantazhit konkurrues mjafton të rendisim përfitimet që rrjedhin nga zbatimi i saj.

❖ Sikurse sugjerohet nga Porter, strategjia e udhëheqjes së kostos mbron kompaninë nga rivaliteti konkurrues. Për hir të kostos së ulët, kompania është në gjendje të shesë produktet dhe shërbimet me çmim më të ulët duke siguruar të njëjtin nivel fitimi me kompanitë e tjera. Nga ana tjetër, ajo arrin të mbrohet prej blerësve të fuqishëm të cilët ushtrojnë presion të vazhdueshëm për të ulur çmimet.

❖ Zbatuesi i kësaj strategjie arrin të mbrohet prej furnitorëve të fuqishëm duke siguruar fleksibilitetin e nevojshëm brenda hapësirës së fitimit për t'u përballur me rritjen e çmimeve të *input*-eve.

❖ Strategjia “kosto e ulët” shërben gjithashtu si barrierë hyrëse në kushtet e ekonomisë së shkallës. Duke e parë në këtë këndvështrim, realizimi i produkteve dhe shërbimeve me kosto të ulët i jep kompanisë një pozicion favorizues edhe kundrejt produkteve zëvendësuese. Ajo krijon vlerë për firmën duke reduktuar ndikimin e pesë forcave konkurruese të industrisë: rivalitetin konkurrues, blerësit, furnitorët, produktet zëvendësuese dhe hyrësit e rinj. Ndryshe, këtë strategji do ta përkufizonim si mënyrë të rritjes së përfitueshmërisë nga ana e firmës duke zotëruar pozicion konkurrues dominues.

Zbatimi i kësaj strategjie nga ana e firmës kërkon disa kushte specifike, që lidhen me sigurimin e faciliteteve për rritjen e eficiencës, reduktimin e kostos përmes eksperiencës së fituar, reduktimin gjithashtu të shpenzimeve administrative, minimizimin e kostos në fusha si R&D, shërbime, reklama, në sistemin e shpërndarjes (Allen & Helms, 2006).

Disa prej mënyrave për të realizuar strategjinë e kostos së ulët dhe arritjen e performancës së kërkuar janë:

Ekonomia e shkallës që është përkufizuar si procesi në të cilin rritja e vëllimit të produktit të prodhuar zvogëlon koston për njësi të tij. Realizimi i prodhimit me kosto të ulët për njësi produkti i jep mundësi firmës të shesë produktet e saj me një çmim më të ulët se konkurrentët duke ruajtur të njëjtin marzh fitimi për njësi. Një mënyrë e dytë është dhe monitorimi, kontrolli dhe shkurtimi i shpenzimeve administrative, të cilat janë të prira të rrisin koston për njësi të produktit. Këtu përfshihet dhe reduktimi i shpenzimeve për reklama.

Kurba e eksperiencës që luan rol të rëndësishëm gjatë zbatimit të strategjisë “kosto e ulët”. Efekti i kurbës së eksperiencës përcaktohet si përqindje fikse me të cilën ulet kostoja e një veprimtarie që përsëritet sa herë që volumi kumulativ i prodhimit dyfishohet (Wright, 1936).

Teknologjia që është një prej kushteve të domosdoshme për zbatimin e strategjisë së kostos së ulët. Teknologjia e përparuar siguron prodhimin e produkteve me kosto më të ulët se konkurrentët si dhe zvogëlon numrin e defekteve

duke shkurtuar kështu kohën inproduktive që ka ndikim të drejtpërdrejt në rritjen e rendimentit të punës.

Megjithatë, është e rëndësishme të theksohet se, pavarësisht avantazheve që rrjedhin prej zbatimit të strategjisë së kostos së ulët, krijohet një nivel i ulët besnikërie e klientit. Për të shmangur efektet e padëshirueshme, kompania duhet të mbrojë pozicionin konkurrues, atë të liderit të kostos, sepse çdo ulje e çmimit nga ana e kompanive të tjera do të shoqërohej me rrjedhje të klientëve dhe zvogëlim të menjëhershëm të pjesës së tregut (Cross, 1999).

1.3.2 Strategjia e diferencimit

Strategji tjetër, e sugjeruar nga Porter (1980), është diferencimi. Diferencimi i referohet zhvillimit të një produkti apo shërbimi unik (Porter 1985, Torgovicky *et al.* 2005). Këto produkte shihen si të tilla kur krahasohen me produktet konkurrencte për shkak të tipareve që i dallojnë. Sikurse në strategjinë “Kosto e ulët”, edhe në strategjinë e diferencimit ekzistojnë shumë mënyra dhe dimensione me anë të të cilave firmat mund të diferencojnë produktin e tyre prej kompanive rivale (Thompson *et al.*, 2008). Bazuar në to diferencimi mund të grupohet në tri kategori:

❖ Në diferencim që është i lidhur drejtpërdrejt me produktin dhe që përfshin: tiparet e produktit, kompleksitetin, kohën e disponibilitetit në treg dhe vendndodhjen e tij. Gjatë zbatimit të strategjisë së diferencimit, element shumë

i rëndësishëm është imazhi dhe perceptimi i konsumatorëve (Allen & Helms, 2006), sepse vetëm nëse perceptohet ndryshimi ose tiparet dalluese produkti do të mund të tërhiqet nga konsumatorët. Pra, e rëndësishme është të vihet në dukje tipari dallues. Rruga më e thjeshtë që firma mund të përdorë për të diferencuar produktin është ndryshimi i tipareve.

❖ Në diferencim të krijuar nga lidhja midis kompanisë dhe blerësve nëpërmjet personalizimit të produktit dhe përshtatjes me karakteristikat e blerësve. Sipas kësaj mënyre, firma është në gjendje të sigurojë tiparet dhe formën që konsumatorët janë duke kërkuar. Për të qenë e suksesshme kompania duhet të jetë e ndërgjegjshme për çdo ndryshim të nevojave dhe dëshirave të konsumatorëve.

❖ Së fundi, në diferencim që mund të realizohet duke u fokusuar në lidhjen midis funksioneve brenda firmës ose në lidhjen e krijuar me kompani të tjera, si: produkti mix, kanalet e shpërndarjes dhe shërbimet pas shitjes.

Element i rëndësishëm diferencimi janë markat dhe imazhi i firmës. Por, suksesi i kësaj mënyre diferencimi varet nga perceptimi i konsumatorëve. Nëse konsumatorët e perceptojnë produktin si një markë të njohur, e cila ofron cilësi të lartë, atëherë ata janë të prirë të blejnë produktin ose shërbimin e ofruar. Kjo mënyrë diferencimi është e përshtatshme të përdoret në situata kur promovimi dhe fushata reklamuese, për të informuar konsumatorët mbi diferencën midis produktit të ofruar dhe produkteve konkurruese në treg, janë intensive.

Kompanitë që vendosin të përdorin strategjinë e diferencimit duhet të sigurojnë dhe të përditësojnë produktet e tyre si dhe të investojnë shumë për kërkim zhvillim, në mënyrë që standardet e vendosura prej tyre të mos imitohen lehtësisht nga konkurrentët. Pavarësisht mënyrës se si arrihet avantazhi konkurrues, e rëndësishme për strategjinë e diferencimit mbetet jetëgjatësia dhe rreziku i imitimit të atij tipari ose dimensionit që mundëson të qenët unik. Firmat që diferencojnë suksesshëm produktin/shërbimin vendosin një çmim më të lartë se konkurrentët për të justifikuar kostot e larta. Sipas Porterit (1985), avantazhet që përfitojnë firmat, të cilat zbatojnë strategjinë e diferencimit, i referohen realizimit të ardhurave të larta krahasuar me konkurrentët për shkak të besnikërisë së markës, cilësisë dhe ndjeshmërisë së ulët që kanë konsumatorët për produktet e tyre. Besnikëria e markës dhe produkti unik sigurojnë barriera hyrjeje për kompanitë e reja. Zbatimi i strategjisë së diferencimit ndikon si në fuqinë e furnitorëve ashtu dhe në atë të blerësve. Marzhi i lartë i fitimit i jep fleksibilitetin e duhur firmës që të negociojë me furnitorët, sikurse diferencimi dhe produkti unik që ofron kompania zvogëlon fuqinë e blerësve si rezultat i mungesës së produkteve alternative. E njëjta gjë mund të thuhet dhe për ndikimin që ka strategjia e diferencimit në zvogëlimin e fuqisë që paraqesin produktet zëvendësuese (Porter 1988). Me pak fjalë, strategjia e diferencimit është mënyrë e suksesshme për të konkurruar në industri dhe për të siguruar një avantazh konkurrues afatgjatë.

Ashtu si dhe strategjia e udhëheqjes se kostos së ulët, strategjia e diferencimit rezulton e suksesshme nëse është e

kushtueshme, pra jo e lehtë për t'u imituar nga konkurrentët. Barney & Hesterley (2006) shpjegojnë së diferencimi i produktit është shprehje e kreativitetit individual dhe atij të grupit brenda firmës, çka do të thotë se rreziku i imitueshmërisë së diferencimit varet nga aftësia firmës për të qenë kreative në gjetjen e mënyrave që e bëjnë produktin unik.

1.3.3 Strategjia e fokusimit

Është strategji e propozuar nga Porter (1985). Nëpërmjet strategjisë së fokusimit, kompania synon t'i shërbejë një segmenti të ngushtë tregu (Davidson, 2001; Porter, 1980, 1985, 1987; Cross, 1999; Hlavacka *et al.*, 2001) përmes kostos së ulët ose diferencimit (Porter 1980). Zbatimi i kësaj strategjie i siguron kompanisë integrimin e një sërë aktivitetesh që lidhen me diferencimin dhe koston e ulët në një segment të veçantë prej të cilit kompania gjeneron fitime të larta. Avantazhet që sigurohen nga zbatimi i strategjisë së fokusimit janë të shumta. Një prej tyre është aftësia që fiton firma për të reaguar me shpejtësi dhe për t'iu përshtatur ndryshimeve të mjedisit, shijeve dhe preferencave të konsumatorëve. Fokusimi në një treg specifik me nevoja të veçanta nga pjesa tjetër e tregut, i krijon epërsi kompanisë ndaj rivalëve për shkak të njohurive dhe eksperiencës në fushat që lidhen përkatësisht me avantazhet dalluese të saj, si kostoja e ulët ose diferencimi. Megjithatë, duhet pranuar ekzistenca e riskut që shoqëron zgjedhjen e kësaj strategjie.

Situatë që mund të paraqitet jo e favorshme për kompaninë është rasti i fokusimit tepër të ngushtë në një treg të caktuar, ose rasti kur kompania vendos të fokusohet në një sektor të vogël. Nëse në segmentin e fokusuar ndodhin ndryshime të tilla siç mund të jenë rënia e kërkesës apo zvogëlimi i popullsisë, atëherë kompania mund të përballlet me një tjetër rrezik që shoqëron zgjedhjen e strategjisë së fokusimit. Për të evituar këtë situatë kompania duhet të studiojë mirë segmentin e tregut në mënyrë që të evidentojë saktë ndryshimet në preferencat midis segmentit të ngushtë të tregut në raport me segmentin më të gjerë të tij.

Bazuar në argumentet e paraqitura, mund të themi se vendimi për zgjedhjen e strategjisë së fokusimit do të ishte më i duhuri nëse plotësohen disa kushte, dhe konkretisht kur:

- ❖ pjesa e tregut ku është fokusuar kompania është mjaftueshëm fitimprurëse dhe ofron potenciale për rritje të vazhdueshme;

- ❖ udhëheqësit brenda industrisë nuk e shohin tërheqëse konkurrencën në disa prej qosheve të tregut, duke shmangur kështu rivalitetin konkurrues në këto segmente të tij;

- ❖ ekziston një shkallë e lartë vështirësie dhe kostosh për të konkurruar me sukses në disa segmente tregu, duke iu përshtatur nevojave të konsumatorëve me produkte tërësisht të specializuara ose të personalizuar për çdo segment fokusimi.

1.3.4 Strategjia hibride (mikse)

Porter (1985) argumenton se: “[...] së fundmi, një firmë do të arrijë pikën ku ulja e mëtejshme e kostos kërkon një sakrificë në diferencim. Në këtë pikë, strategjitë gjenerike bien në kundërshtim me njëra-tjetrën, prandaj firma duhet të bëjë një zgjedhje”. Pyetja që ka ngjallur shumë debat dhe kundërshti është, nëse duhet ose jo të zgjidhen dhe të aplikohen njëherazi strategjitë gjenerike. Debati ka në qendër të tij dilemën e përfshirjes apo përjashtimit të njëra-tjetrës.

Mbi konceptimin dhe zgjedhjen e strategjive konkurruese ekzistojnë dy shkolla mendimi. E para mbron idenë e Porterit dhe sugjeron se efienca, rezultat i kostos së ulët, dhe diferencimi në përgjithësi janë të papajtueshëm (Dess & Davis, 1984; Hambrick, 1983; Nayyar, 1993; Parker and Helms, 1992; Porter, 1980, 1985). Sipas kësaj shkolle, për të pasur një performancë të lartë, diferencimi ose kostoja e ulët janë strategji primare drejt suksesit, por nuk mund të zbatohen njëkohësisht.

Shkolla tjetër e mendimit argumenton se për të pasur performancë të lartë, strategjia e kostos së ulët dhe ajo e diferencimit mund të përdoren njëherazi (Buzzell and Gale, 1987; Buzzell and Wiersema, 1981; Hill, 1988; Miller and Friesen, 1986; Murray, 1988; Phillips *et al.*, 1983; White, 1986; Wright, 1987). Sipas këtyre autorëve, zbatimi i strategjisë së diferencimit rezulton me hedhjen në treg të një produkti me cilësi të lartë. Cilësia e lartë e produktit nxit kërkesën dhe rrit pjesën e tregut. Rritja e kësaj të

fundit, nga ana e firmës që zbaton strategjinë e diferencimit, shoqërohet me zvogëlim të kostos së prodhimit si rezultat i efektit të ekonomisë së shkallës. Me fjalë të tjera, diferencimi ndikon indirekt në përfitueshmërinë nëpërmjet efektit pozitiv që krijon rritja e pjesës së tregut. Sipas kësaj logjike, Hill (1988) konkludon se diferencimi e lejon firmën të pozicionohet në anën e kostos se ulët. Në periudha afatshkurtra efekti i shpenzimeve për diferencim çon në rritjen e kostos së produktit, megjithatë, nëse kostoja bie me rritjen e vëllimit të prodhimit, efekti i kësaj strategjie në periudha afatgjata mund të rezultojë në ulje të kostos për njësi. Prandaj, problemet dhe risku që shoqëron zgjedhjen dhe zbatimin vetëm të njëjës prej strategjive, kosto e ulët apo diferencim, për të rritur nivelin e performancës, ka nxitur nevojën e zbatimit të strategjisë hibride që është kombinim i të dyja strategjive (Miller, 1992). Kjo lloj strategjie njihet në literaturë si strategji “mixe”, “hibride”, ose strategji “e integruar” (Kim, *et al.*, 2004) dhe ndryshon prej strategjisë “stuck-in-the-middle” (Porter, 1980: 41) ku firma dështon gjatë zbatimit të strategjisë së kostos së ulët apo diferencimit (Acquaah & Yasai-Ardekani, 2006). Porter (1980), nga ana e tij, argumenton se kompanitë që zgjedhin strategjinë “stuck in the middle” duke kombinuar njëkohësisht të dyja strategjitë, kanë një pozicion inferior në treg. Sipas tij, kompanitë që ndjekin këtë strategji mund të jenë të suksesshme vetëm nëse industria ku ato operojnë është fitimprurëse. Rrjedhimisht, pozicionimi përmes strategjisë “stuck in the middle” derivon prej

pamundësisë së kompanisë për të zgjedhur një alternativë të qartë strategjike (Porter, 1980). Në kundërshtim me idenë që mbron Porter, autorë të tjerë theksojnë së nëpërmjet strategjisë hibride firma siguron fleksibilitet dhe është në gjendje të ofrojë produkte që fokusohen në koston e ulët dhe në tiparet specifike të tij (Leitner and Guldenberg, 2009). Kështu, për rritjen e performancës së firmës, Proff (2000) argumenton se ndryshimet në mjedisin e industrisë, veçanërisht në kërkesën dhe ofertën e produktit, bëjnë që të dyja strategjitë, kosto e ulët dhe diferencim, të jenë të zbatueshme në të njëjtën kohë. Sipas të njëjtit autor, parashikimi bëhet gjithnjë e më i vështirë edhe për faktin se cikli i jetës së produktit shkurtohet, ç'ka do të thotë se e vetme strategjia e koston së ulët ka pak shanse për sukses, pasi vështirësitë për të përfituar nga ekonomia e shkallës rriten, sikurse është shumë e vështirë nga ana e firmës të injorojë efektin e koston pavarësisht llojit të diferencimit që përdor firma (Macmillan *et al*, 2000).

Bazuar në gjykimet rreth kombinimit të strategjive dhe impaktit që ato kanë në performancën e firmës lind pyetja: A është strategjia e kombinimit (hibride) një tendencë e re konkurruese në botën e biznesit?

1.4 Strategjitë e BE-së për të rritur konkurrueshmërinë në vendet në tranzicion

Në përputhje me statet e ndryshme të negociatave dhe marrëveshjeve, strategjia e BE^{-së} për përafrimin e vendeve të Lindjes përbehet nga dy pjesë:

❖ Për pranimin e kandidatëve në raundin e parë dhe të dytë, theksi është vendosur në përafrimin e legjislacionit të këtyre vendeve me atë të BE^{-së} dhe në arritjen e standardeve ekonomike të përafërta me mesataren e tij.

❖ Për vendet që janë në fazën e aplikimit të marrëveshjes së Asociim-Stabilizimit, theksi është vendosur në krijimin e strukturave të tregut, të harmonizuara me ato të BE^{-së}.

Kërkesat për vendet që do të pranohen në BE janë specifikuar në takimet e Këshillit European në Kopenhagen. Sipas dokumentit të Kopenhagenit kandidatët duhet të përmbushin disa kriteret ekonomike, politike, institucionale dhe konkretisht:

❖ **Kriteret politike**

Kandidatët duhet të krijojnë institucione të qëndrueshme që garantojnë demokracinë, zbatimin e ligjit, të drejtat njerëzore dhe respektimin e minoriteteve.

❖ **Kriteret institucionale**

Kandidatët duhet të marrin përsipër disa detyrime të anëtarësimit në BE^{-së}, përfshirë aderimin në objektivat e bashkimit politik, ekonomik dhe monetar. Konkretisht, vendet që janë kandidatë për hyrjen në BE duhet të përafrojnë legjislacionin e tyre me atë të Komunitetit European.

❖ **Kriteret ekonomike**

Kandidatët duhet të kenë një ekonomi tregu funksionuese si dhe kapacitetin për të përballuar presionet konkurruese dhe forcat e tregut brenda BE^{-së}.

Sfida: fuqizimi i konkurrueshmërisë në vendet kandidatë për hyrjen në BE

Rritja e konkurrueshmërisë është qëllimi primar i të gjitha masave të ndërmarra nga BE për nxitjen e zhvillimit ekonomik në vendet e Europës Qendrore dhe Lindore. Koncepti i BE^{së} për konkurrueshmërinë i ndihmon qeveritë e vendeve kandidatë për të hyrë në të, përmes zhvillimit dhe konsolidimit të një politike ekonomike aktive të orientuar nga tregu me qëllim që të krijojnë një mjedis të favorshëm për firmat e biznesit, për planifikimin dhe zbatimin e strategjive rajonale dhe sektoriale të përshtatshme. Në këtë proces, vendet kandidatë duhet të përballen me katër sfida të mëdha dhe konkretisht me:

- ❖ Transformimin e sistemit ekonomik nga një ekonomi e planifikuar në një ekonomi tregu;
- ❖ Ristrukturimin e prodhimit industrial, nga qeveria në sektorin privat;
- ❖ Tranzicionin strukturor, nga një ekonomi industriale në një ekonomi të bazuar në njohuritë, informacionin dhe shërbimin.
- ❖ Integrimin në BE dhe në tregun global.

Objektivat janë të lidhura ngushtë me njëra-tjetrën. Për shembull, konkurrueshmëria mund të rritet vetëm kur transformimi i sistemit ekonomik dhe tranzicioni strukturor janë të suksesshëm. Ato, gjithashtu, shërbejnë si parakusht për një integrim të suksesshëm në tregjet ndërkombëtare dhe në Bashkimin Europian.

Megjithatë, për fuqizimin e konkurrueshmërisë në vendet në tranzicion mungon eksperiencia e duhur në drejtim të formulimit të strategjive të qëndrueshme, të ndihmës dhe përdorimit të instrumenteve të suksesshme

nxitëse. Si masë paraprake për rritjen e konkurrueshmërisë nga BE është menduar krijimi i një mjedisi të qëndrueshëm, gjë që nënkupton veçanërisht krijimin e një kuadri politik, ligjor dhe administrativ. Pikërisht në një mjedis të tillë nevojitet rritja e qasjes të biznesit në burimet e kapitalit, si për investime fillestare ashtu edhe për rinovime; në shërbimet këshilluese për procese prodhimi më efektive, për zhvillimin e produkteve të orientuara nga tregu, hapjen e tregjeve të reja, për kërkim zhvillim dhe trajnime të orientuara nga tregu dhe biznesi.

Nga pikëpamja e nivelit institucional, konsiderohet i domosdoshëm promovimi i drejtpërdrejtë i sektorit publik dhe atij privat. Të gjitha ato struktura që kanë qenë të orientuara nga ekonomia e planifikuar tani duhet të ndihmohen për realizimin e shërbimeve më efektive. Për t'u bërë konkurrues në afatgjatë, nga pikëpamja ndërkombëtare, produktet dhe proceset e prodhimit në këto vende duhet të arrijnë standardet ndërkombëtare. Për këtë arsye vendet kandidatë duhet të nxisin transmetimin dhe përhapjen e njohurive për realizimin e ndryshimeve teknologjike dhe organizative në nivele të tilla që t'u përgjigjen atyre të vendeve të BE-së. Në këtë kontekst duhen parë, trajtuar e vlerësuar dhe klasterat.

II. Çfarë është një klaster? Pse klaster?

Rreth dy dekada e gjysmë më parë, Mikael Porter (1990), duke folur për klasterat industrialë kombëtarë, ka

theksuar se ata formohen nga firmat dhe industritë që kanë relacione vertikale (blerës/shitës) dhe relacione horizontale (klientë apo teknologji të përbashkët) me aktorë kryesorë të përqendruar brenda një vendi apo rajoni. Përqendrimi gjeografik i rivalëve, klientëve dhe furnitorëve në të njëjtin rajon nxit novacionet dhe konkurrueshmërinë brenda një klasteri. Përcaktimi i mësipërm u plotësua nga vetë Porteri, në vitin 1998, me përkufizimin “Klasterat janë përqendrime gjeografike të kompanive dhe institucioneve të ndërlidhura në një fushë të veçantë”. Mbështetur në këtë përkufizim të Porterit, firmat që bëjnë pjesë në një klaster duhet të kenë disa karakteristikë:

- ❖ Konkurrueshmëria e një klasteri është më e madhe se shuma e konkurrueshmërisë së firmave që operojnë në të; avantazhet konkurruese lindin nga struktura rrjetore brenda klasterit.

- ❖ Strukturat rrjetore përfshijnë firma (klientë e furnitorë) dhe organizata mbështetëse (agjenci trajnuese, agjenci promovionale, institute kërkimi, shërbime të industrive të përfaqësuara).

- ❖ Relacionet në rrjet dallohen nga karakteristikat e tilla si konkurrenca, kooperimi dhe ndërvarësia.

- ❖ Përqendrimi gjeografik i klasterave dhe afërsia me njësi ekonomike të tjera rrit mundësinë e eksternaliteteve pozitive (për shembull, disponueshmërinë e fuqisë punëtore lokale me kualifikim specifik).

- ❖ Avantazhet e kostos në një përqendrim gjeografik të firmave janë pikë vendimtare fillestare për formimin e një klasteri. Këto avantazhe e kanë bazën në faktorë të tillë si:

- ❖ Qasja në burimet njerëzore,
- ❖ Zotërimi i një fuqie punëtore të kualifikuar,
- ❖ Zotërimi i produkteve ndërmjetëse, prodhimi i të cilave stimulohet nga klasterat.
- ❖ Kërkesa e përqendruar gjeografikisht.

1.5 Zhvillimi i klasterit në rang global, faktorët themelorë dhe ata përcaktues në krijimin e tij

Në ditët e sotme flitet shumë për gjetjen e rrugëve e formave të reja të zhvillimit ekonomik duke iu përshtatur tendencave liberalizuese e globalizuese të ekonomisë botërore. Eksperienca më e mirë botërore rekomandon forma të reja zhvillimi në nivel rajonal të tipit klaster. Klasteri është një grup i industrive të lidhura të cilat krijojnë kushte dhe mundësi për rritjen e secilës prej tyre. Për shembull, fabrikat e veshjeve funksionojnë më mirë kur rrethohen nga prodhues të tekstileve, fillit, kopsave, zinxhirëve, makinave qepëse si dhe prej firmave të marketingut, paketimit, transportimit, eksportit, promocionit dhe të dizanjit. “Sri Lanka, Salvadori dhe vende të tjera, - shkruan Porter, - kanë rritur ekonomitë e tyre nëpërmjet krijimit të klasterave të industrive të lidhura, krijimit të tregjeve të brendshme dhe luftës kundër korrupsionit.” Klasteri lejon biznesin të operojë në mënyrë më produktive. Bizneset, brenda tij, mund t’u përshtaten më lehtë ndryshimeve që lidhen me nevojat e konsumatorëve, me teknologjitë, ambientin konkurrues ose kostot e *input*-eve, nëse partnerët e tyre janë afër dhe të bashkuar me njëri-tjetrin në formën e shoqatave