

*Menaxhimi i Strategjive te Marketingut
(Ligjerata te autorizuara)*

Pergatitur nga:
Prof. Dr. Nail Reshidi_____

Prishtine, 2008

Pjesa e Pare – Marketingut ne Ekonomine e re

Termin marketing çdo herë e më shumë e hasim në jetën e përditëshme duke filluar nga mediumet për komunikim me opinionin, tubimet dhe bisedimet e profilit afarist, në fjalimet e ndryshme e deri te bisedat shoqërore të njerëzve të zakonshëm. Shpeshëherë, termi marketing edhe nuk ka përdorim adekuat në komunikimin e zakonshëm ashtu që krijohen keqkuptime dhe konfuzione terminologjike që nënkuptojnë vetëm ndonjë dimenzion të marketingut të vëretë.

Nëse në një mjedis shoqëror pyesim ndonjërin se ç'është marketingu dhe çfarë kupton ai me marketing, kryesisht mund të merret përgjigje se me marketing nënkuptohet shitja apo publiciteti. Përgjigjësja e këtillë realisht përmban diçka afër të vërtetës, por është e pamjaftueshme, nga se në realitet marketingu është kuptim shumë më dimenzional se sa vet shitja apo publiciteti.

Në jetën e përditëshme, nga arsyeja e mosnjohjes të esencës të marketingut, ndeshemi me raste të shumta të keqpërdorimit dhe kuptimit të pavend të fjalës marketing. Shumë herë për emërtimin e departamentit të shpalljeve apo reklamave afariste, vend e pa vend përdoret fjala departamenti i marketingut, rubrika e shpalljeve në gazeta emërtohet si rubrikë e marketingut, radio-televizionet pandërprerë emitojnë kinse prezantime marketingu etj. Aq më tepër, fakte të shumta të keqpërdorimit dhe keqkuptimit të termit marketing hasim edhe në lëminë e politikës, kur personaliteti politik denoncohet nga rivalët politik se duke u marrë me akuza, intriga dhe gënjeshtër po i përdorë ato për marketingun politik.

Megjithatë, ecja e njeriut tonë me kohën, ngadal por gjithësesi, është në rrugë të eliminimit të kuptimit të mjegulluar të termit marketing, ashtu që tani jo vetëm afaristët por edhe njerëzit e rëndomt po i tejkalojnë keqkuptimet se marketingu është kurgjë më tepër se shpallje apo reklamë tregtare. Çdo herë e më shumë tani njeriu ka zgjuar në ndërgjegjen e tij nevojën për kuptim dhe njohje të drejtë të fjalës marketing.

Fjala **marketing** rrjedhë nga fjala angleze **"market"** që do të thotë treg e të cilës duke ia shtuar prapashtesën në anglishte "ing" jipet termi marketing. Edhe në linguistikën shqipe, por edhe në gjuhët e vendeve tjera, deri më tani, nuk ka mund të bëhet ndonjë përkthim adekuat i fjalës marketing, për çka në mbarë botën është përvetësuar përgjithësisht për përdorim termi anglez marketing.

Nga fakti se marketingu është tejet i ndërlikuar, si termin, përdoret në aspekte të nduarduarshme. Për marketingun në literaturën dhe praktikën bashkëkohore ekzistojnë shumë përkufizime. Nga vet natyra shumë e ndërlikuar e marketingut, secila përpjekje për definim të termit të marketingut vetëm pjesërisht mund të kuptohet si e suksesshme dhe e plotë. Në të vërtetë, është e pamundur, që vetëm me disa fjali të përkufizohet e përmbledhet krejt ajo që ka të bëjë me marketingun si proces dhe rolet e tij.

Varësisht nga zhvillimi dhe përsosja e marketingut, edhe përkufizimet për marketingun janë të shumta dhe pësojnë ndryshime. Deri më tani, akoma nuk mund të hasim në përkufizim të termit të marketingut që është i akceptueshëm dhe i pranuar gjithanshëm. Definimi i marketingut para së gjithash duhet t'i përshtatet qëllimit për të cilin përdoret e i cili është i ndryshueshëm, ashtu si ndryshojnë edhe vet kufijt e diciplinave shkencore.



Përgjithësisht, qasjet për marketingun me kohë kanë pësuar ndryshime, ashtu që qasjet më moderne i kanë vënë në pikëpyetje qasjet më të vjetra.

Në literaturë ekzistojnë një varg definicionesh të marketingut të cilat nuk dallojnë qenësisht për nga përmbajtja themelore, por që dallojnë në aspektin e përfshirjes dhe shpjegimit të hollësishëm të ndonjë elementi të marketingut. Nga fakti se marketingu në kuptimin dhe formën bashkëkohore është lajmëruar në Shtetet e Bashkuara të Amerikës, nuk gabohemi, nëse nga shumë përkufizime, si më të pranueshëm e konsiderojmë definicionin e Asociacionit Amerikan për Marketing sipas të cilit:

” Marketingu është proces i planifikimit dhe zbatimit të koncepteve të çmimit, promovimit dhe distribuimit (shpërndarjes) të ideve, mallrave dhe shërbimeve me qëllim të krijimit të shkëmbimit i cili plotëson nevojat e individëve dhe organizatave”¹.

¹ American Marketing Association, Marketing News, March 1, 1985.

Për të kuptuar më qartë se ç'është marketingu është i nevojshëm prezantimi i definicionit të marketingut nga autori shumë i njohur Philip Kotler, i cili thotë:

”Marketingu është proces shoqëror dhe menaxhues përmes të cilit individët dhe grupet përfitojnë atë për çka kanë nevojë dhe çka dëshirojnë përmes krijimit, ofrimit dhe këmbimit të produkteve të vlefshme me të tjerët”²

Ndërmarrjet prodhuese dhe të shërbimeve produktet dhe shërbimet e tyre i krijojnë për treg. Produktet dhe shërbimet mund të shiten nëse janë të levërdishme për konsumatorin, si për nga kualiteti, ashtu edhe për nga çmimi. Ndërmarrja nuk duhet të nisë krijimin e produktit apo shërbimit pa e ditur çka kërkohet në tregjet e synuara. Gjithëherë është e nevojshme që bazuar në aktivitetet për kërkimin, hulumtimin dhe studimin e tregut të përgatitet oferta e cila do të jetë e pranueshme për konsumatorin nga se me te do të përmbushë ndonjë nevojë të vetën.

Aktivitetet e kërkimit, hulumtimit dhe studimit të tregut, të marrjes së vendimeve për cilësinë, sasinë dhe llojet e produkteve, caktimi i çmimit, mënyrave të distribuimit dhe komunikimi me konsumatorët janë veprime kryesore të marketingut.

Marketingu duhet të kuptohet si aktivitet i organizuar, me qëllim të gjetjes të tregut, të konsumatorëve, për të përgatitur produkte dhe shërbime me çmime të volitëshme, shpërndarje të përshtatshme dhe komunikim të vazhdueshëm me qëllim të përmbushjes të nevojave dhe kërkesave të konsumatorëve dhe për të realizuar fitim për ndërmarrjen.

Me aktivitetet e marketingut merren individët dhe organizatat me qëllim që të mundësojnë dhe lehtësojnë shkëmbimin e produkteve dhe shërbimeve. Udhëheqja e aktiviteteve të marketingut nënkupton arritjen e kënaqësisë (satisfakcionit) të plotësisht të nevojave të konsumatorëve nëpërmes procesit të shkëmbimit. Organizatat apo individët që drejtojnë marketingun ekzistojnë ngase ekzistojnë edhe nevojat apo kërkesat e pa plotësuara në vendin ku ata zhvillojnë veprimtarinë e tyre. Marketingu është hallkë e lidhjes të ndërmarrjeve me mjedisin e tyre në të cilin zhvillohet procesi i shkëmbimit në ekonominë moderne. Përmes shkëmbimit individët dhe organizatat vijnë deri te ajo që kanë nevojë dhe që dëshirojnë.

Për një shpjegim më të gjithanshëm të marketingut, është e nevojshme shkoqitja dhe diferencimi i definicionit të marketingut sipas shumë dimenzioneve të cilat e identifikojnë atë. Nga kjo qasje marketingu mund të vështrohet si:

- proces ekonomik,

² Kotler. Ph. Marketing Management, The Millenium Edition, Prentice Hall International, Inc, New Jercey, USA

- funksion afarist, apo
- diciplinë shkencore.

Marketingu si proces ekonomik është ndërmjetësues që lidhë prodhimin dhe konsumin duke mundësuar që produktet dhe shërbimet t'u destinohen konsumatorëve, ndërsa informacionet rreth nevojave dhe kërkesave t'u shkojnë prodhuesve.

Marketingu si funksion afarist (biznes) pëmbledhë të gjitha aktivitetet më të qenësishme që konsistojnë në identifikimin, akceptimin dhe plotësimin e kërkesave të konsumatorëve duke i arritur qëllimet afariste. Marketingu është koncept afarist apo qëndrim i ndërmarrjeve ndaj rolit të tyre në ekonomi e që nënkupton orientim për plotësimin e nevojave të identifikuara në treg, qoftë të konsumatorëve, ekonomisë apo edhe mbarë shoqërisë me disa produkte apo shërbime specifike e për të krijuar profit për vetë ndërmarrjen.

Marketingu si diciplinë shkencore mirret me hulumtimin dhe studimin e aktiviteteve të cilat mundësojnë efektivitet dhe efikasitet të procesit të shkëmbimit dhe lidhjes të atyre që ofrojnë produkte apo shërbime në treg dhe të konsumatorëve që kanë nevoja dhe kërkesa për to.

Bazuar në elaborimin e çështjes se ç'është marketingu si dhe për përkufizimin sa më të plotë të termit të marketingut, mund të konkludohet se:

- Marketingu është aktivitet i organizuar për të ndërlidhur ndërmarrjen dhe tregun.
- Marketingu nuk e ka për detyrë vetëm shitjen.
- Marketingu ka të bëjë me hulumtimin, kërkimin dhe studimin e tregut, është bashkëpjesëmarrës në marrjen e vendimeve për krijimin e produkteve dhe shërbimeve që janë të pranueshme për treg, merret me distribuimin dhe shitjen e tyre, me ndjekjen e nivelit të kënaqësisë gjatë dhe pas përmbushjes të kërkesave dhe nevojave të konsumatorëve.
- Marketingu ka ndikimin e vet jo vetëm në sferën e përmbushjes të kërkesave të konsumatorëve por gjithësesi edhe në realizimin e objektivave të ndërmarrjes.

Koncepti i marketingut

Me nocionin "koncept i marketingut" përmbledhet filozofia afariste e ndërmarrjes, institucionit apo individit të cilën e karakterizon përqëndrimi, përkatësisht fokusimi në konsumatorin, shprehur përmes përpjekjes të përherëshme dhe harmonike të tërë ndërmarrjes në procesin e

përbushjes të nevojave dhe dëshirave të konsumatorit si dhe të vet realizimit të objektivave të ndërmarrjes³.

Koncepti i marketingut është filozofia në bazë të së cilës qëllimet për profit të ndërmarrjes mund të realizohen më së miri përmes njohjes të dëshirave dhe nevojave të grupimeve cak të konsumatorëve e duke i përbushur ato nevoja përmes aktiviteteve dhe angazhimeve të ndërlidhura të të gjitha strukturave dhe niveleve të organizimit të ndërmarrjes.

Në vitin 1954. Peter Drucker, ka theksuar shumë qartë rolin e marketingut për suksesin e ndërmarrjes. Edhe në kohën e sotshme koncepti i tij mbi marketingun ka vlerën dhe qëndrueshmërinë e pakontestueshme:

” Nëse dëshirojmë të dijmë se ç’është puna jonë, atëherë duhet të fillojmë me misionin ... Ekziston vetëm një definicion i drejtë për misionin e ndërmarrjes: kënaqësia e konsumatorit. Ajo që ndërmarrja mendon të prodhojë nuk është e rëndësisë primare-veçanërisht jo për ardhmërinë dhe suksesin e saj. Vendimtare është ajo që konsumatori mendon të blejë përkatësisht ajo që për te paraqet vlerë-kjo përcakton çka është ndërmarrja e juaj, çka të prodhojë ajo dhe se a do të prosperoj ajo”⁴.

Ndërmarrjet gjatë zhvillimit të tyre, kanë zbatuar koncepte të ndryshme në afarizmin e tyre, varësisht nga koha, kushtet dhe mundësitë. Vet kuptimi i konceptit të marketingut është një prej dimensioneve më relevante në biznesin e ndërmarrjes.

Për të kuptuar drejt konceptin kyç të marketingut, duhet theksuar se aktivitetet e ndërmarrjes pikënisjen dhe mbarimin e kanë te konsumatori. Ndërmarrja nëpërmjet marketingut e bënë identifikimin e nevojave dhe të kërkesave, i analizon dhe i ndjekë ato deri në përbushjen e tyre. Sipas konceptit të marketingut, në fokusin e të gjitha angazhimeve të ndërmarrjes është tregu, përkatësisht konsumatori. Ndërmarrja nuk do të jetë e suksesshme në biznesin e vet, nëse paraprakisht nuk i kryen punët hulumtuese, kërkimore-studimore për tregun dhe konsumatorin. Në kushtet e sotme të zhvillimit tekniko-teknologjik dhe nivelit të lartë të përsosjes zhvillimore është e mundur të prodhohet çdo gjë. Problem i veçantë është ku dhe si do të plasohen produktet dhe shërbimet. Padyshim, marketingu ka rolin dhe funksionin e vet primar për zgjidhjen e këtij problemi.

Marketingu aktivitetet e veta i fillon në treg dhe i përmbyllë në treg. Aktivitetet fillestare të marketingut kanë të bëjnë me hulumtimin dhe kërkimet e tregut, identifikimin e konkurrencës dhe

³ Lišanin, M.T.: Bankarski marketing, Informator, Zagreb, 1997, faqja 8.

⁴ Drucker, P.: The Practice of Management, Harper & Row, New York, 1954, citat në faqën 37 të librit Evans, J.R.& Berman, B., Marketing, New York, 1987,

gjetjen e konsumatorëve. Duke i shfrytëzuar informacionet relevante merren vendime: çka të prodhohet, me çfarë kostoje, për cilin treg dhe për cilën kohë? Në ndërmarrje nuk guxon të punohet me hamendje dhe pa gjykime të themelta që duhet të nxjerren në mbështetje të informacioneve që dalin nga tregu dhe konsumatori. Po të punohet pa këto të dhëna, ndërmarrja do të shkatërrohet shumë shpejt sepse nuk e ka të qartë se çka kërkon tregu, konsumatori dhe si vepron konkurrenca. Nëpërmjet informacioneve përgatitjet e ofertës janë të qëndrueshme, në dobi të konsumatorëve por edhe në shërbim të realizimit të objektivave të vet ndërmarrjes.

Duke mbetur i kënaqur konsumatori me atë që blenë, nuk do të harroj edhe herave tjera të blejë lloje të njejta apo të ngjajshme të produkteve apo shërbimeve nga se ka krijuar kënaqësi, bindje dhe besim për vlerat e blera më parë. Nuk është me rëndësi që konsumatori të blejë vetëm një herë, por për ndërmarrjen është e dobishme që ai të jetë blerës i rregullt dhe lojal për një kohë më të gjatë. Për këtë qëllim, ekspertët, specialistët e marketingut apo vet afaristët e ndjekin gjendjen e kërkesës në treg për të mund me bërë ndryshimet e nevojshme dhe të diktuar në cilësinë dhe begatimin e ofertës.

Nga fakti se kuptimi i konceptit kyç të marketingut përqëndrohet te konsumatori, çdo subjekt afarist që mirret me prodhimin e produkteve dhe shërbimeve, për të qenë i suksesshëm asnjëherë nuk guxon të harroj se:

- Në ekonominë dhe tregun e lirë konsumatori është mbret,
- Çdo herë duhet ta vejmë vehtë në lëkurën e konsumatorit,
- Duhet të kuptohen përfitimet e konsumatorit nga produkti apo shërbimi jonë,
- Duhet të shesim në bazë të nevojave dhe kërkesave të konsumatorëve e jo në bazë të nevojave tona, karakteristikave të produktit dhe vetive të tija,
- Duke i plotësuar nevojat e konsumatorit pikësynim permanent është plotësimi i kënaqësisë të tij.

Megjithatë në ekonominë bashkëkohore është shumë vështirë që të arrihet plotësimi i të gjitha nevojave të konsumatorit dhe të krijohet ndjenja e satisfacionit për ta. Aq më tepër, duhet pasur parasysh se dëshirat, nevojat dhe kërkesat e konsumatorit janë dukuri dinamike dhe të ndryshueshme e që nuk janë të dhëna njeherë e përgjithmonë. Në anë tjetër, deri tani nuk ekziston ndonjë rregullator i cili në treg do të mënjanonte paraqitjen e produkteve dhe shërbimeve të padëshiruara. Korelacioni në mes të marketingut dhe nevojave të konsumatorëve nuk është i thjeshtë por është ndërlikuar shumë e ndërlikuar. Është esenciale të bëhet dallimi i qartë në mes të nevojave, dëshirave dhe kërkesave të konsumatorëve. Ky dallim, domosdo, inicon shpeshëherë kritikën e njohur ndaj marketingut sipas të cilës marketingu i

dizajnon dhe formëson nevojat apo se marketingu i shtynë konsumatorët të blejnë produkte apo shërbime që në të vërtetë nuk u nevojiten.

Marketingu, në realitet ndikon në kërkesën duke u përpjekur të krijoj produkt a shërbim që është atraktiv dhe i pranueshëm për konsumatorin, me çmim të levërdishëm dhe që është i lehtë që të arrihet deri te produkti i dëshiruar.

Marketingu është aq i rëndësishëm, sa nuk mund të konsiderohet si funksion i veçantë. Ai është tërë biznesi i parë nga këndvështrimi i rezultatit përfundimtar, nga pikëpamja e konsumatorit.

Në ekonominë moderne, afarizmi i ndërmarrjeve të cilat anashkalojnë filozofinë e biznesit të bazuar në postulatet kyçe të marketingut e që orientohen vetëm në shitje, u kërcnohet situata e palakmueshme financiare. Vetëm ndërmarrjet që pozicionohen në baza të një strategjie të mirëfillt të marketingut dhe përpilojnë plan të qartë të marketingut, mund të kenë:

- Identitet të qartë në treg,
- Klientelë lojale dhe biznes të vazhdueshëm,
- Shfrytëzim dhe përdorim efikas dhe të efektshëm të burimeve,
- Përfitime financiare të prekshme, dhe
- Vlerë të vërtetë që i shtohet bilancit të gjendjes.

Nga ky elaborim del konstatimi se "Marketingu udhëheqë ndërmarrjen".

Zhvillimi historik i marketingut në ekonominë e zhvilluara

Gjurmët fillestare të marketingut burojnë dhe i gjejmë qysh në format më të herëshme të shkëmbimit. Zhvillimi i sistemit monetar, krijimi dhe afirmimi i pikave të shitjes, paraqitja e tregtarëve shetitës, krijimi dhe zhvillimi i qendrave urbane në përgjithësi, si dhe një varg faktorësh tjerë ekonomik dhe shoqëror ndikuan dukshëm në lehtësimin dhe përsosjen e procesit të shkëmbimit. Fundi i shek. 19. si kohë e revolucionit tekniko-teknologjik, shënon edhe fillimin e sistemit të marketingut. Deri atëherë nuk ishte tipik prodhimi "tepricë" prandej edhe marrëdhëniet e shkëmbimit ishin të natyrës së kufizuar. Me përsosjen teknike-tekonologjike doli në skenë industrializimi efikas, transporti rentabil, ulja e çmimeve, heqja dorë e praktikës të "vetëmjaftueshmërisë", prirja drejt blerjes, popullzimi i qendrave urbane, specializimi i punës etj. që gjithësesi dhe pashmangshëm nxitën zhvillimin e procesit të shkëmbimit.

Shiqar nga qasja historike, përgjithësisht mund të dallojmë katër periudha të evoluimit të marketingut:

1. Orientimi drejt prodhimit (orientimi afarist i prodhimit),
2. Orientimi drejt shitjes,
3. Periudha e departamentit të marketingut, dhe
4. Orientimi drejt konsumatorit-koncepti i marketingut.

Orientimi drejt prodhimit është qasja më e vjetër në afarizmin e ndërmarrjeve. Esenca qëndron në koncentrimin e të gjitha përpjekjeve të ndërmarrësve për prodhimin e sasive sa më të mëdha të produkteve me çmime sa më të ulta. Përkrahësit e kësaj filozofie afariste kanë bindjen se prioritetet qëndrojnë në atë që konsumatorëve t'u ofrohen sa më shumë produkte me çmime sa më të ulta duke shfrytëzuar teknologjinë, organizimin më të mirë të punës dhe kontrollin e shpenzimeve.

Kur mjedisi i ndërmarrjes është i atillë që kërkesa është më e madhe se oferta dhe kur problemi kryesor i konsumatorit është që në treg të gjejë produktet dhe shërbimet që i nevojiten, orientimi drejt prodhimit e ka arsyeshmërinë e vet.

Fillimisht shkëmbimi ka qenë i kufizuar nga se nuk kanë ekzistuar tepricat e produkteve për tregtim. Me paraqitjen e prodhimit masovik, zhvillimin e teknologjisë dhe qarkullimit më dinamik, produktet kanë filluar të prodhohen në sasina më të mëdha dhe të shiten me çmime më të ulta. Në fazën e parë të revolucionit industrial, sasitë e prodhimit të të mirave materiale kanë qenë të kufizuara kurse marketingu kryesisht ka qenë i orientuar vetëm në distribuimin fizik të produkteve. Pasi që kërkesa ka qenë më e lartë, e konkurenca e dobët, ndërmarrjet nuk kanë qenë të shtrënguara me e hulumtuar tregun, t'i modifikojnë produktet apo që në ndonjë mënyrë tjetër t'u përshtaten nevojave të konsumatorëve. Në rend të parë, qëllimi i ndërmarrjes ka qenë shtimi i prodhimit për t'u plotësuar kërkesa. Pra prodhuesi ishte "mbret" dhe diktonte tregun. Oferta krijonte vetëvetiu kërkesën.

Orientimi afarist i prodhimit ka karakterizuar kohën e gjysmës së dytë të shek. 19. dhe gjysmën e parë të shek. 20. kur ndërmarrjet janë gjendur në pozitë fatlume afariste nga se nuk kanë qenë të shtrënguara të gjejnë treg për produktet e tyre, por kanë mund të mbushin tregun që ka qenë i etshëm për produkte të reja. Këto ndërmarrje nuk kanë pasur nevojë të zbulojnë dhe hulumtojnë tregun, nevojat, dëshirat dhe kërkesat e konsumatorëve, por konsumatorët i kanë pritur produktet në treg. Mjedisi i tillë u ka krijuar favore dhe klimë afariste ndërmarrjeve që interesin e tyre t'a orientojnë sa më tepër në fushën e kërkimeve teknike-teknologjike për krijimin e mundësive për përsosjen e prodhimit të produkteve dhe shërbimeve në mënyrë që të fitojnë luftën me konkurrencën për fitimin e parapëlqimeve të konsumatorëve.

Orientimi drejt shitjes korespondon me rrethanat se prania në treg e një numri të madh produktesh a shërbimesh të njejta apo fort të ngjajshme, rritë konkurrencën. Rivaliteti i shtuar i

subjekteve afarist ashpëron edhe ndërlikon konkurrencën. Në këto rrethana domosdo, menaxhmenti i ndërmarrjeve konsideron se me një shitje dhe promocion agresiv mund të shitet krejt çka prodhohet. Shërbimi i shitjes shëndrrohet në funksionin më të rëndësishëm të ndërmarrjes në mënyrë që konsumatorët thjesht të shtrëngohen që përmes mjeteve të promocionit, me politikën aktive të çmimeve dhe të shpërndarjes përpiqet që të përfitojë sa më shumë blerës për produktet e ndërmarrjes.

Këndvështrimi afarist drejt shitjes, preokupim kryesor të ndërmarrjes ka nevojën e shëndrrimit të produkteve në para për çka konsiderohet se misioni i ndërmarrjes rumbullaksohet në momentin kur produkti i është shitur konsumatorit final, ose, së paku, kur produkti është pranuar nga rrjeti tregtar.

Orientimi drejt shitjes, domosdo, personelit të shërbimit të shitjes i beson rol të veçantë, roli dhe rëndësia e tregut akcentohen thjesht nga këndvështrimi i shitjes e në mungesë të hulumtimeve dhe kërkimeve që kanë të bëjnë me nevojat, kërkesat dhe sjelljet e konsumatorëve. Megjithëate edhe pse përsoset shërbimi i shitjes, intensifikohet promocioni dhe publiciteti, ndikimi tek konsumatori nuk mund të jetë aq i dukshëm dhe nuk fitohen efektet e pritura nga arsyeja se në kushtet e veprimit të lirë të tregut konsumatori është faktori kryesor që gjykon përfundimisht për vlerën e produktit apo shërbimit në treg. Vlerën e produktit në treg e përcakton përshtatshmëria e tij me nevojat, dëshirat, kërkesat dhe shprehitë e konsumatorëve e jo agresiviteti dhe imponimet në procesin e shitjes. Produkti që nuk pëlqehet nga konsumatorët nuk ka vlerë, nuk mund të jetë joshës për kërkesën në treg dhe si i tillë nuk mund të shitet.

Periudha e departamentit të marketingut paraqitet kur me shtimin e konkurrencës oferta tejkalon kërkesën për çka delë në dukje problemi i qartë se ndërmarrja nuk mund të prosperojë e as të ekzistojë pa zbatimin afarist të marketingut. Nga ky fakt, në strukturën organizative të subjektëve afarist paraqitet nevoja e konstituimit të departamentit të marketingut me detyrë që të mirret me kërkimet, hulumtimet dhe studimet e tregut dhe për këshillëdhënje menaxhmentit për politikë të çmimeve, mënyrën e distribuimit, promocionin dhe dizajnimin e produkteve apo shërbimeve. Nëse ndërmarrja nuk i akcepton nevojat e konsumatorëve, konkurrentët ndoshta më mirë do t'i plotësojnë kërkesat e tyre e që si pasojë pashmangshëm paraqiten stoqet çdo herë e më të mëdha.

Megjithatë, edhe pse departamenti i marketingut bëhet bashkëpjesmarrës në procesin e vendosjes afariste, pozita e marketingut prapëprap ka qenë në mvarshmëri apo në shpërputhje me prodhimin, zhvillimin dhe shitjen si aktivitetet e ndërmarrjes.

Orientimi drejt konsumatorit njihet edhe si koncepti i marketingut dhe është këndvështrimi afarist që nga tri-katër dekadat e fundit, atëherë kur departamenti i marketingut gjenë vendin e tij në strukturën organizative të ndërmarrjes, madje ndonjëherë kemi edhe një mbivlerësim të

tij. Tashmë pozicioni i departamentit të marketingut është njësoj, madje edhe më i privilegjuar në raport me departamentet tjera brenda për brenda ndërmarrjes.

Koncepti i marketingut, pikën nismëtare e gjenë në nevojat dhe dëshirat e konsumatorit me qëllim që të ofrohen produkte a shërbime që do t'i plotësojnë ato në treg më mirë se konkurrentët tjerë. Pra, nga një qëndrim pasiv ndaj konsumatorit dhe imponimit të produkteve, marketingu përpigjet për një qëndrim aktiv ndaj tyre duke hulumtuar vazhdueshëm nevojat, dëshirat dhe kërkesat e konsumatorëve e duke ua përshtatur produktet dhe shërbimet atyre më mirë se konkurrenca në treg.

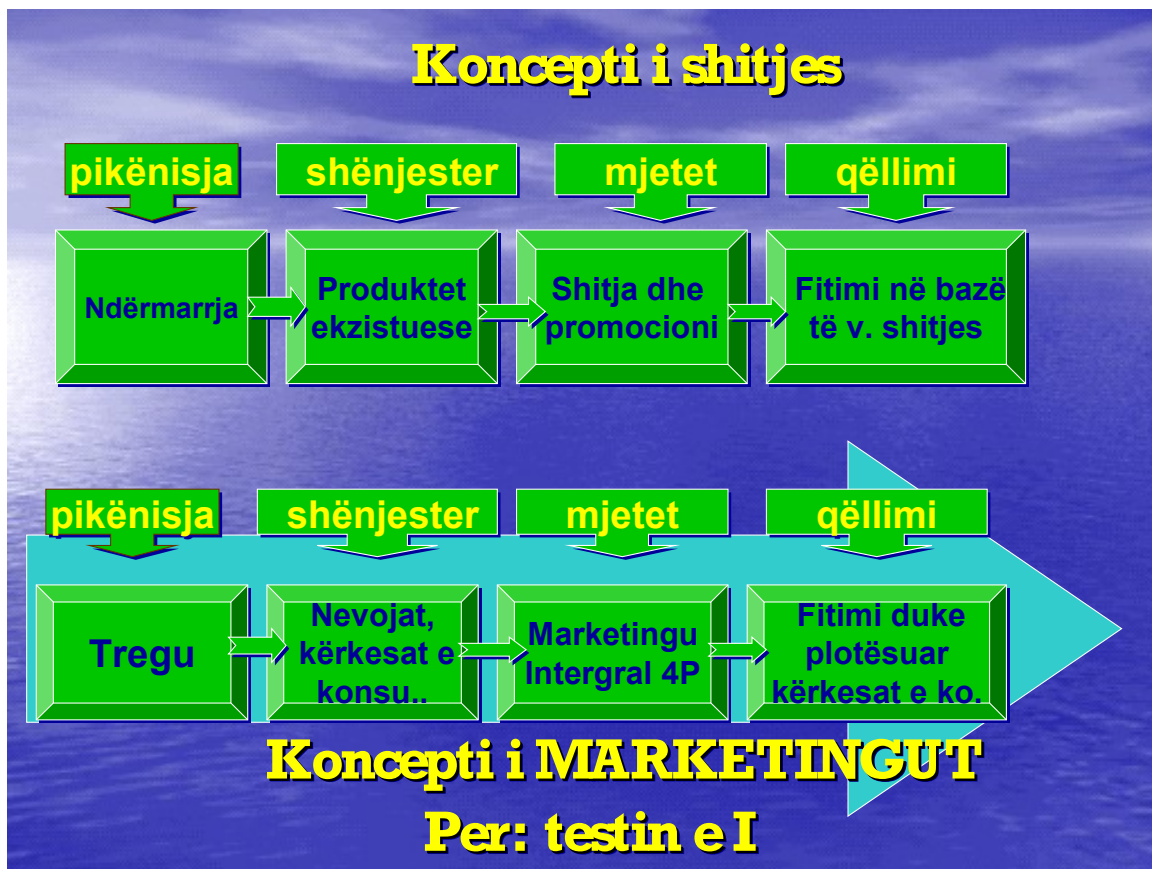
Kjo filozofi afariste nuk ka lindë rastësisht, por është pasojë e raporteve të mjedisit afarist të ndërmarrjes në fazën e caktuar të zhvillimit të secilës ekonomi të tregut.

Dallimi midis konceptit të shitjes dhe marketingut

Marketingu si filozofi afariste gjithësesi karakterizohet me përqëndrimin e ndërmarrjes për t'i analizuar dhe vlerësuar nevojat e konsumatorit dhe për t'i plotësuar ato i orienton resurset në produkte dhe shërbime të cilat kërkohen si dhe vazhdueshëm përkujdeset për përshtatjen e tyre ndaj ndryshimeve të nevojave dhe vetive të konsumatorit. Marketingu i hulumton ndryshimet dhe dallimet në shijen e konsumatorit me qëllim të krijimit dhe zhvillimit të ofertës e cila do t'i përmbushë kënaqësitë e tij. Për dallim nga qëllimet e shitjes të cilat kryesisht janë afatshkurtëra, qëllimet e marketingut janë afatgjata dhe prezantojnë edhe objektivat e ndërmarrjes.

Afarizmi i ndërmarrjes bazuar në këndvështrimin e marketingut nënkupton që detyrë parësore e ndërmarrjes është që të përcaktohet bazuar në nevojat dhe dëshirat e tregut-konsumatorit në mënyrë rentabile dhe më efikase se sa konkurrenca.

Në vend të rezonimit "prodho produkte dhe shiti ato", këndvështrimi i marketingut përdorë një qasje moderne të veprimit "kërkojë nevojat që t'i kënaqish ato" për çka thuhet se marketingu modern i kërkon ndërmarrjes që t'a njohë pavarësinë e konsumatorit.



Dallimi esencial midis konceptit të shitjes dhe marketingut është se:

- Shitja përqëndrohet në nevojat e shitësit (shitje sa më e suksesshme),
- Marketingu përqëndrohet në nevojat e konsumatorit (blerësit),
- Shitja ka për shqetësim dhe në shënjestër shëndrrimin e produkteve në para,
- Marketingu ka për shqetësim dhe në shënjestër përmbushjen e nevojave dhe kërkesave të konsumatorit me anë të produktit apo shërbimit përmes aktiviteteve dhe mjeteve që janë të lidhura me zhvillimin, distribuimin dhe promovimin deri te konsumatori final.

Për kritikën që u bëhet ndërmarrjeve të mëdha në përdorimin e metodave të nxitjes të shitjes, profesori i njohur në literaturën e marketingut Theodore Levitt, e fajëson shitjen agresive e jo marketingun, i cili, sipas tij është proces më i avancuar dhe më kompleks:

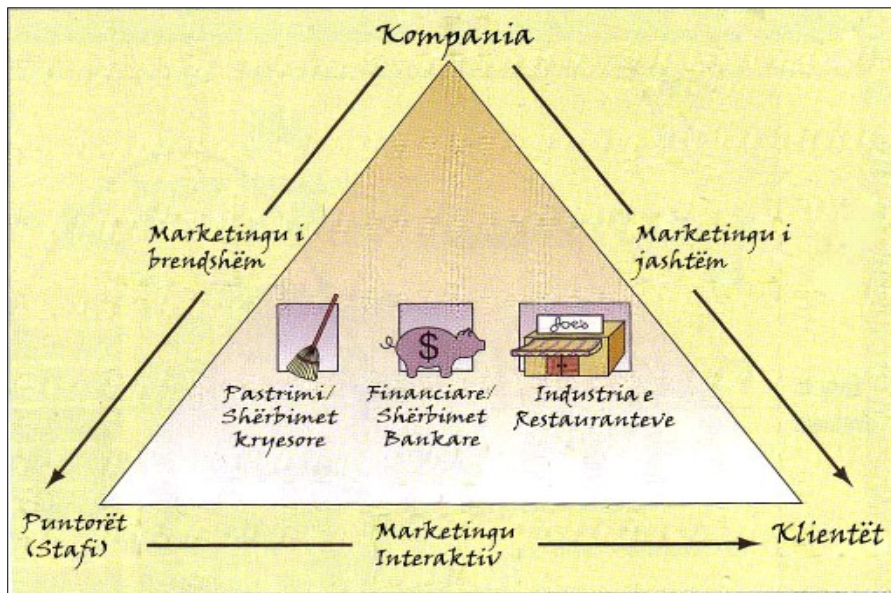
”Diferenca midis marketingut dhe shitjes është diçka më tepër se semantike. Shitja është e përqëndruar në plotësimin e nevojave të shitësit, kurse marketingu në plotësimin e nevojave të blerësve. Shitja është e preokupuar me nevojën e shitësit për të shëndrruar produktin e vet në para,

marketingu është i preokupuar me idenë e kënaqjes së klientit me anën e produktit dhe me një varg gjërash të tjera të lidhura me krijimin, shpërndarjen dhe konsumin final të tij”.



Një ndërmarrje është e orientuar sipas postulateve të marketingut modern atëherë kur në filozofinë e vet afariste aplikon me përkushtim konceptin e marketingut. Koncepti i marketingut ka si pikënisje identifikimin e nevojave, dëshirave dhe kërkesave të konsumatorëve me detyrim të përshtatjes të vazhdueshme të afarizmit (produkteve dhe shërbimeve) mënyrës më efektive të përmbushjes dhe

kënaqjes të nevojave të konsumatorëve.



Argumentet më të qëndrueshme se koncepti i shitjes në ekonominë moderne domosdo po transformohet në konceptin e marketingut modern, janë vet parimet kryesore të marketingut të konceptuara nga Ph.Kotler:

1. Ndërmarrja konsideron se misioni i saj kryesor është kënaqja sa më e plotë e nevojave të caktuara të një grupi të caktuar konsumatorësh.
2. Ndërmarrja kupton se kënaqja e nevojave të konsumatorëve kërkon një program aktiv në fushën e hulumtimit të tregut, të produktit, të çmimeve, të distribuimit dhe të promocionit.
3. Ndërmarrja kupton se i tërë aktiviteti i saj afarist, i drejtuar kah konsumatori, duhet të jetë nën kontrollin integral të marketingut.
4. Ndërmarrja konsideron se puna e mirë në fushën e kënaqjes së konsumatorëve kontribuon në lojalitetin e konsumatorëve, e kjo do të thotë siguron shitje stabile, andej kjo njihërit është edhe objektivi kryesor afarist i saj.

Cili është dallimi midis konceptit të shitjes dhe marketingut?

Në vend të filozofise "prodho produkte dhe shiti ato", këndvështrimi i marketingut përdorë një filozofi moderne të veprimit "kërkojë nevojat që t'i plotesosh ato".

Definicioni i marketingut

- *"Marketingu është proces shoqëror dhe menaxhues përmes të cilit individët dhe grupet përfitojnë atë për çka kanë nevojë dhe çka dëshirojnë përmes krijimit, ofrimit dhe këmbimit të produkteve të vlefshme me të tjerët."*

Philip Kotler

Fokusimi në nevojat e konsumatorëve

Përfitimet e konsumatorit

Përfitimet e ndërmarrjes

Furnizimi i shpejtë me produkte sipas kërkesave të tyre

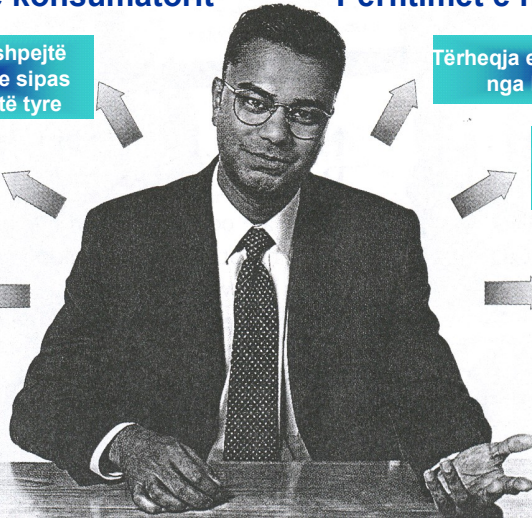
Tërheqja e konsumatorëve nga konkurentët

Rritja e besimit ndaj ndërmarrjes

Mbajtja e lojalitetit të konsumatorëve

Nevojat specifike janë plotësuar

Rritja e pjesëmarrjes në treg



Pse duhet njohur Konsumatorët?

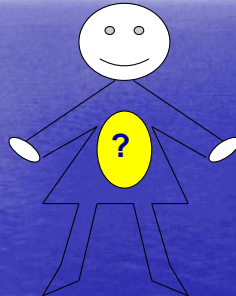
Konsumatori SI ENIGMË

A DO TË MBETET
KONSUMATORI
EDHE NE TE
ARDHMEN I MI?

CKA KA NDODHË ME
KONSUMATORIN NE
MES DY BLERJEVE ?

A DO TË JOSHË
EDHE NDNJE
KONSUMATOR
TJETËR?

KUR DO TË
PERSERISE
BLERJEN?



Pse marketingu?

Rritjaa e dijes nga marketingu do t;ju sjell:

- Identitet të qartë në treg
- Klientë lojal dhe biznis të vazhdueshëm
- Përdorim efikas të burimeve
- Marzha më të mira
- Vlerë të vertetë (imazh) që i shtohet bilancit të gjendjes

Marketingu “Fitues –fitues”

- Fitues është shitësi që ka bërë shitje të sukseshme e cila qëndron në:
 1. Të bërit e konsumatorit që të ndihet I kenaqur,
 2. Rritjen e fitimit të ndërmarrjes nëpërmjet shitjes së realizuar.





TËRHEQJA DHE MBAJTJA E KONSUMATORËVE

Përveç punës me partner-e quajtur **menaxhimi i lidhjes me partnerë (MLP ose anglisht PRM)** – shumë kompani kanë tendencë që të krijojnë lidhje me të fuqishme me konsumatorët e tyre–e quajtur **menaxhimi i lidhjes me konsumatorë (MLK ose CRM anglisht)**. Ky është procesi i menaxhimit të informatave të detajizuara rreth konsumatorëve individual dhe në mënyrë të kujdesshme të menaxhohen të gjitha “pikat e ndjeshme” të konsumatorëve me qëllim të maksimizimit të besnikërisë së konsumatorëve.

Tërheqja e konsumatorëve

Konsumatorët e sotshëm është vështirë të kënaqen, janë më të mençur, me të vetëdijshëm për çmim, kërkojnë më shumë, harrojnë vështirë, dhe i ofrohen shumë konkurrent tjerë me oferta të njëjta ose më të mira.

Sfida, sipas Jeffrey Gitomer, nuk është që të krijohen konsumatorë të kënaqur; disa kompani mund ta bëjnë këtë. Sfida është që të prodhohen konsumatorë besnik dhe të mahnitur.

Kompanitë që kërkojnë të zgjerojnë profitin dhe shitjet e tyre duhet të shpenzojnë kohë dhe resurse të konsiderueshme që të kërkojnë konsumatorë të ri. Për të gjeneruar lidhje, kompania zhvillon reklama dhe i vendos ato në media që do të arrijnë prospekte të reja; dërgon postë drejtpërdrejt ose bën telefonata për prospektet e rinj të mundshëm; punëtorët e shitjes marrin pjesë në prezantimet tregtare ku mund të gjejnë lidhje të reja; dhe kështu me radhë. i gjithë ky aktivitet prodhon një listë të “dyshimtëve”. Detyra

tjetër është të identifkohen se cilët të dyshimtë janë në të vërtetë prospekt të mirë, duke i intervistuar, duke kontrolluar gjendjen e tyre financiare, e kështu me radhë. Pastaj vjen koha për të dërguar punëtorët e shitjes.

Kalkulimi i kostos të konsumatorëve të humbur

Nuk mjafton të jesh i aftë në tërheqjen e konsumatorëve të rinj; kompania duhet ti mbaj ata dhe të rritë biznesin. Shumë kompani vuajnë nga dezertimi i lartë i konsumatorëve – kryesisht, “dezertimi” i lartë i konsumatorëve. Është njësoj si të shtosh ujë në një kovë me vrime. Karrierat celulare, për shembull, janë të “sëmura nga murtaja” e “rrotulluesve”, konsumatorë që ndërrojnë karrierat së paku tri herë në vjet duke kërkuar punën më të mirë. Shumë humbin 25 për-qind të parapaguesve çdo vit me një kosto të vlerësuar prej 2 miliardë deri në 4 miliardë dollarë amerikan \$.

Ka hapa që kompania mund të marrë për të zvogëluar normën e dezertimit.

E para, kompania duhet të definoj dhe të matë normën e mbajtjes. Për një revistë, norma e riparagimit është një matje e mirë për mbajtjen. Për një kolegji, mund të jetë norma e mbajtjes nga viti i parë në vitin e dytë, ose norma e diplomimit të klasës.

E dyta, kompania duhet të dalloj arsyet e zhdukjes së konsumatorëve dhe të identifikoj ata që mund të menaxhohen më mirë. (shiko marketing memo: bërja e pyetjeve kur shkojnë konsumatorët). Korporata Forum ka analizuar konsumatorët e humbur të 14 kompanive më të mëdha për arsye tjera përveç largimit nga rajoni apo largimi nga biznesi:

MM: 15 për-qind kanë kaluar diku tjetër për shkak se kanë gjetur produkt më të mirë; 15 për-qindëshi tjetër kanë gjetur produkt më të lirë; dhe 70 për-qind kanë ikur për shkak të vëmendjes së dobët ose për shkak të mos-vëmendjes nga furnizuesi. Nuk mund të bëhet edhe aq shumë për konsumatorët që largohen nga rajoni ose largohen nga biznesi, por mund të bëhet shumë për ata që largohen për shkak të shërbimit të dobët, produkte të ulëta, ose çmime të larta.

E treta, kompania ka nevojë të vlerësoj se sa profit humbë kur humbë konsumatorë. Në rast të një konsumatori individual, profiti i humbur është i barabartë me **vlerën jetësore** të konsumatorit- do të thotë, vlera aktuale e rrjedhës së profitit që kompania do ta fitonte nëse konsumatori nuk do të dezertonte më herët se që është paraparë (shikoni diskutimin e vlerës jetësore, nën “matja e vlerës jetësore të konsumatorit”). Për një grup të konsumatorëve të humbur, një kompani kryesore transportuese ka vlerësuar profitin e humbur si vijon:

1. Kompania kishte 64.000 llogari.
2. Kompania ka humbur 5 për-qind të llogarive të saj këtë vit për shkak të shërbimit të dobët. Kjo ka qenë humbje e 3.200 llogarive (0.05 X 64.000).

3. Llogaria mesatare e humbur përfaqëson 40.000 \$ humbje në të hyra. Kjo do të thotë se, kompania ka humbur 128.000.000 \$ në të hyra (3.200 X 40.000 \$).

4. Margjina e profitit të kompanisë është 10 për-qind. Për shkak se konsumatorët janë larguar para parashikimit, humbja aktuale gjatë kohës është shumë më e madhe.

E katërta, nuk ka asgjë më të mirë se të dëgjoen konsumatorët. Disa kompani kanë krijuar mekanizma të vazhdueshëm që i mbajnë menaxherët e lartë të kyçur në mënyrë të përhershme në linjën e parë të reagimit të konsumatorëve. MBNA, gjiganti i kredit kartelave, kërkon nga secili ekzekutues që të dëgjojnë në biseda telefonike në shërbimin për konsumatorë ose njësitë e rimëkëmbjes të konsumatorëve. Deere & Company, që prodhon traktorët John Deere dhe ka një shënim të mrekullueshëm të lojalitetit të konsumatorëve – pothuajse 98 për-qind mbajtje në vjet në disa fusha të produktit – shfrytëzon punëtorët e pensionuar për të intervistuar dezertorët dhe konsumatorët. (shiko “marketingu për ekonominë e re: shërbimi për konsumatorë drejtpërdrejt dhe online,” për shembuj tjerë.)

Nevoja për mbajtjen e konsumatorëve

Fatkeqësisht, shumica e teorisë dhe praktikës së marketingut përqendrohet në artin e tërheqjes së konsumatorëve të rinj e jo në mbajtjen dhe kultivimin e konsumatorëve ekzistues. Theksi në mënyrë tradicionale ka qenë në krijimin e shitjes e jo në ndërtimin e marrëdhënieve; në parashitje dhe shitje e jo të kujdesen për konsumatorin pas kësaj. Një kompani do të ishte e mençur nëse mat në mënyrë të rregullt kënaqësinë e konsumatorëve, sepse çelësi i mbajtjes të konsumatorëve është kënaqësia e konsumatorëve.

Një konsumatorë i kënaqur mbetet besnik më gjatë, blen më shumë me prezantimin e produkteve të reja nga kompania dhe azhurnon produktet ekzistuese, flet mirë për kompaninë dhe produktet e saja, i kushton më pak rëndësi llojeve konkurruese dhe është më pak i ndishëm në çmim, ofron ide për produkte ose shërbime të kompania, dhe kushton më pak për tu shërbyer se sa konsumatori i ri sepse transaksionet janë rutinë.

Disa kompani mendojnë se janë duke e marrë një sens të kënaqësisë të konsumatorëve duke grupuar ankesat e konsumatorëve, **mirëpo 96 për-qind** e konsumatorëve të pakënaqur nuk ankohen; shumë prej tyre thjesht nuk blejnë më. Gjëja më e mirë që një kompani mund të bëjë është ta bëjë ankimin shumë të thjeshtë për konsumatorët. Format sugjeruese numrat e telefonave pa pagesë dhe e-mail adresat shërbejnë për këtë qëllim. 3M Company thotë se pothuajse dy të tretat e ideve për përmirësimin e produkteve vijnë nga dëgjimi i ankesave të konsumatorëve. Por nuk mjafton vetëm të dëgjoet. Kompania duhet të reagoj shpejt dhe në mënyrë konstruktive kundrejt ankesave:

Nga konsumatorët që regjistrojnë një ankesë, mes 54 deri 70% do të bëjnë biznes prapë me organizatën nëse ankesa e tyre zgjidhet. Shifra ngritet në 95% nëse konsumatori ndien se ankesa është zgjedhur shpejt. Konsumatorët të cilët janë ankuar tek një organizatë dhe i kanë pasur ankesat e zgjedhura në mënyrë pozitive i tregojnë mesatarisht pesë njerëzve për tretmanin e mirë që e kanë marrë.

MARKETINGU PËR EKONOMINË E RE

Shërbimet për konsumatorë drejtpërdrejt dhe online

Kompanitë e-commerce që kërkojnë të tërheqin dhe të mbajnë konsumatorë janë duke zbuluar se personalizimi shkon përtej krijimit të informatave të porositura. Për shembull, faja e internetit Land's End Live ofron për vizitorët mundësinë që të bisedojnë me ndonjë përfaqësues të shërbimit për konsumatorë. Nordstrom ka një qasje të ngjashme me faqen e vet në internet për të siguruar se blerësit online të jenë të kënaqur me shërbimet e konsumatorit të kompanisë sikur se blerësit në shitore; dhe me një klik të butonit, e-commerce faja e internetit të Eddie Bauer lidh blerësit me përfaqësuesit e shërbimit të konsumatorëve (CSRs) me tiparet e bisedës të bazuar në tekst.

Hulumtimet nga një anketë të bërë nga **Boston Consulting dhe Shop.org** kanë zbuluar se 65 për-qind e online blerësve kanë lënë blerjen e tyre para se të përfundonin ç' lajmërimin. Edhe më keq, vetëm 1.8 për-qind të vizitave tek online shitësit përfundon në shitje, krahasuar me 5 për-qind të vizitave në departamentet e shitoreve. Analistët ia atribuojnë këtë sjellje pjesërisht mungesës së përgjithshme të shërbimit interaktiv të konsumatorëve në e-commerce. Konsumatorët që kërkojnë ndihmë shpesh dërgohen tek një dosje e ndihmës në tekst e jo një përfaqësues i drejtpërdrejt i shitjes. Kjo mund të jetë frustruese dhe mund të shtyjë konsumatorin të dalë nga faja pa blerje. Një beneficion tjetër i ofrimit të ndihmës së drejtpërdrejt të shitjes është mundësia e shitjes së artikujve shtesë. Kur një përfaqësues është i përfshirë në shitje, shuma mesatare për një porosi është zakonisht më e lartë.

Jo të gjitha tiparet e shërbimit për konsumatorë përfshijnë personel të drejtpërdrejt. Macys.com dhe gap.com ofrojnë informata paraprakisht të regjistruara për shërbimin e konsumatorëve. Faja e internetit të Gap përfshinë edhe tiparin e zmadhimit, të cilin blerësit mund të përdorin për të parë secilin detaj të rrobave, nga mesi i rripit deri te shtypjet fabrikuese. Land's End Live i lejon konsumatorëve që të "provojnë" rrobat online duke përdorur modelet e bazuara në masat e dhëna nga konsumatori.

Një kompani që është e pranuar për theksimin e tyre në kënaqësinë e konsumatorëve është Maine's L.L. Bean, Inc., që udhëheq një biznes të rendit të postës si katalog në veshje dhe pajisje për një jetë të fortë. Bean njëherë ka kompensuar një palë të këpucëve dy vjeçare vetëm pse konsumatori ka thënë se palët nuk rrinin ashtu siç është pritur. L.L. Bean në mënyrë të kujdesshme ka përzier programet e jashtme dhe të brendshme të marketingut. Për konsumatorët e vet ofron vijuesën:

100% garancion

Të gjitha produktet tona janë të garantuara që të japin 100% kënaqësi në çfarëdo mënyre. **Mund të ktheni çfarëdo që keni blerë nga ne në çfarëdo kohe nëse është e kundërta.** Ne do ta zëvendësojmë, të kompensojmë blerjen e juaj ose do ta kreditojmë kredit kartelën tuaj, si të dëshironi ju. Ne nuk dëshirojmë që ju të keni diçka nga L.L. Bean që nuk sjellë plotësisht kënaqësi. Për ta motivuar punonjësin që ti shërbej klientët mire, është e rëndësishme paraqitja e reklamave rreth zyrave.

Çka është klienti ?

Klienti çdoherë është personi më i rëndësishëm në këtë zyrë ... individi ose posta(e-mail).

Klienti nuk është në vartësi prej nesh ... ne jemi në vartësi me të.

Klienti nuk është pengesë e punës sonë ... ai është qëllimi i punës. Ne nuk bëjmë favor duke e shërbyer atë ... ai na bën neve favor duke na dhënë mundësinë për ta bërë atë.

Klienti nuk është dikush që të argumentoj ose me lidh mendim me të. Askush nuk ka fituar një argument me një klient.

Klienti është personi i cili na sjell neve dëshirat e tij. Është detyrë e jona që ti japim rast të përfitoj ai ose ne.

Sot, shume kompani janë të njohura me domethënie të kënaqshme mbi klientët. Klientët e kënaqshëm e përbëjnë kapitalin e një kompanie. Nëse kompania është në shitje, marrësi i kompanisë nuk duhet të paguaj vetëm për bimët dhe pajisjet dhe për shenjën, por gjithashtu për furnizimin e bazës, që do të thotë, numrin dhe vlerën e klientëve të cilët mundën të bëjnë biznes me firma te reja. Këtu janë disa fakte interesante në lidhje me ruajtjen e klientit:

- 1. Marrja e klientëve të ri mund të kushtonte pesë herë më shumë se që kushton një klient aktual. Kërkon një marrëveshje të mirë të shtyj klientët të largohen prej furnitorit aktual.**
- 2. Një kompani mesatarisht humb 10 për qind për klientët çdo vit.**
- 3. 5 për qind ulje në shkeljen e detyrës mund të bëj rritje të profitit prej 25 për qind në 85 për qind, varësisht nga industria.**
- 4. Profiti i klientit kujdeset për rritjen e mbajtjes së klientëve.**

Vlera është e njehsueshme prej klientëve gjatë tërë jetës

Shkaku i ruajtjes së normave të klientëve është tërheqja e konceptit të vlerave të klientëve gjatë tërë jetës (CLV). Vlera e klientëve gjatë tërë jetës (CLV) përshkruan vlerën e tashme të nivelit të profitit të së ardhmes të burimeve të ardhura mbi blerjen e gjatë gjithë jetës të klientëve. Kompania duhet të heq dorë nga burimet e të ardhurave dhe ngritja e shpenzimeve, shitja, dhe shërbimi i klientit. Disa vlerësime kanë bërë ndryshim në prodhim dhe shërbime.

-Carl Sewell, në *Customers for Life* (me Paul Brown), vlerëson se firma ka të drejtën e hyrjes së klientit për herë të parë duke e pasur mundësinë e vlerës mbi \$ 300,000. Nëse klienti është i kënaqur dhe blen disa automobila prej firmës që ka të drejtën mbi të ose atë, dhe sjell zbritje në çmim të klientët tjerë, kjo mund të jetë një formë. Nëse një klient i kënaqur i sjell edhe disa klient tjerë, shifrat mund të jenë të larta.

-Mark Grainer, ish kryetar i Technical Assistance Research Programs Institute (TARP), vlerëson që një klient besnik i një vetëshërbimi të madh është me vlerë \$ 3,800 çdo vit.

Natyrisht, nevojat e kompanisë, në mbledhjen e mesatares të vlerësimeve të klientëve, në mënyrën e vlerësimeve të CLV për çdo klient. Kjo është për arsye se kompania patjetër duhet të vendos se sa të investoj në çdo klient.

Ne mund të punojmë vetëm me shembuj të vlerësimeve të CLV. Duke u bazuar në analizat e kompanisë për marrjen e klientëve të ri kushton:

Çmimi i mesatares së shitur(duke përfshirë rrogën, mandatin, fitimin dhe shpenzimin)	\$ 300
Mesataren e numrit të shitjeve në këmbim me mesataren e pamjes brenda klientit	<u>x4</u>
Çmimi i tërheqjes së klientëve të ri	\$ 1,200

Ky është nënvlerësim për shkak se në jemi larguar nga çmimi i reklamave dhe gradimeve, fakti i vetëm shtesë i ndjekjes së perspektivës e këmbëjmë me klient.

Supozimi i ri i mesatares së vlerësimeve të kompanisë është si vijon:

Të ardhurat vjetore të klientëve	\$ 5,000
Numri mesatar i viteve	x2
Teprica e profitit të kompanisë	/10
Vlera e përjetshme e klientëve	\$ 1,000

Kjo kompani po shpenzon shumë që të tërheq klientë të rinj që ata të jenë të pasur. Kompania po të mos nënshkruante pagat e ulëta të klientëve, të shpenzonte më pak për paga, të nxis klientët e rinj të kenë shpenzime vjetore, të mbajnë klientët më gjatë, ose të shesin profit të lartë të produktit, është gati në falimentim. Ekzistojnë dy mënyra për mbajtjen e konsumatorëve. Njëra është hyrja në ndërtimin e ndryshimeve. Klientët nuk janë të gatshëm të mbajnë një furnitor kur kjo përfshin një kapital të lartë çmimesh, kërkim të lartë çmimesh ose humbje të interesave. Afrimi më i mire është shpërndarja e kënaqësive të lartat klientëve. Kjo e bën edhe më të vështirë për konkurrentët që të ofrojnë çmime të ulëta ose ndryshim në nxitje. Puna e krijimit të klientëve të fortë është e quajtur marrëdhëniet administruese të klientëve.

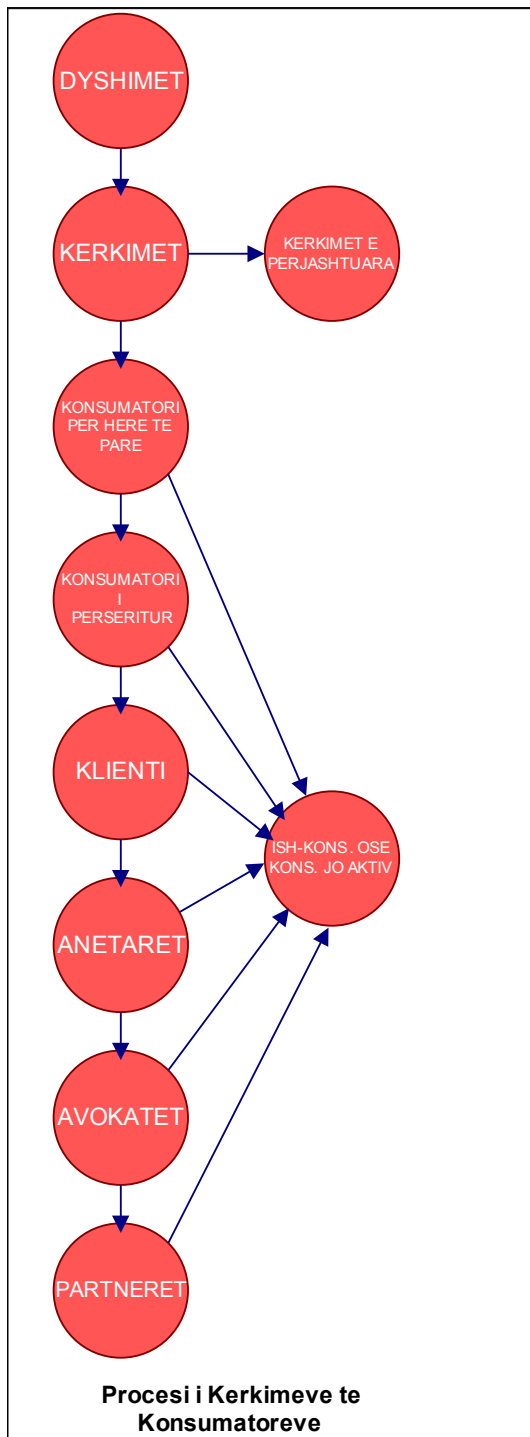
Administrimi i marrëdhënieve me klientin (cem): ÇELËSI

Qëllimi i administrimit të marrëdhënieve me klientin (CRM) është të prodhohet paanësi të klientët. Paanësia e klientit është plotësisht një zbritje e çmimit e të gjithë klientëve të firmës. Shihet qartë më shumë klient besnik paanësi më e lartë te klienti. ekzistojne tri drejtime të paanësisë së klientit: **paanësia në çmim, paanësia në markë, dhe paanësia në marrëdhënie.**

-Paanësia në çmim është vlerësimi objektiv i klientit në dobi të kuptimit të bazuar në fitim relativ. Nën udhëheqësin të paanësisë në çmim janë kualiteti, çmimi, dhe lehtësia. Çdo industri duhet të përcaktoj faktorët e veçantë që ndodhen në çdo nën udhëheqës në mënyrë që ta përmirësoj paanësinë në çmim. Një pasagjer i linjës ajrore mund të përcaktohet si cilësia e vendqëndrimit horizontal; një mysafir hoteli mund të përcaktohet si madhësia e dhomës. Paanshmëria në çmim jep kontributin më të madh në paanshmërinë e klientit kur prodhimet janë diferenciale dhe kur ato janë shumë të ndërlikuara dhe nevojitet të vlerësohen. Paanshmëria në çmim posaçërisht paanshmëria në klient dhe në biznese të dyqaneve.

-Paanshmëria në markë është subjektivi i klientëve dhe është vlerësim i pakuptueshëm i markës, i lartpërmenduri edhe më tutje është objektivisht i dallueshëm i çmimit. Nën udhëheqësit e paanshmërisë së markës janë klientët të cilët kanë njohuri për markën, qëndrimi i klientit ndaj markës, dhe kuptimi i klientit ndaj etiketës. Kompanitë përdorin reklama, marrëdhëniet publike, si dhe orendi dhe komunikime tjera. Paanësia e markës është më shumë e rëndësishme sesa paanësitë e klientëve ku prodhimet janë më pak të ndryshme dhe kanë më shumë efekt emocional.

-Paanësia në marrëdhënie është tendencë që të ngjitet me markën, lart dhe përtej objektivë dhe subjektivë vlerësimi është i vlefshëm. -----të paanshme të marrëdhënieve duke përfshirë besnikërinë e programeve, identifikimi special dhe trajtimi i programeve, konstruksion i bashkuar i programeve, dhe njoftimi i programeve. Paanësia e marrëdhënieve është posaçërisht e veçantë kur marrëdhëniet personale llogariten shumë dhe kur ruajtja e klientëve për të vazhduar me furnitor jashtë punës.



Kjo formulë bashkon *administrimin e çmimit, administrimin e markës, dhe administrimin e marrëdhënieve* me fokusimin qendror të klientëve. Kompanitë mund të vendosin cilin udhëheqës ta konsolidoj më të mirin ditën e rrogave. Studiuesit besojnë se ata mund të njehsojnë dhe të krahasojnë të kthyerat financiare të mundësive të investimeve.

Kompanitë tash kanë konstrukt më të mirë për zgjedhjen e strategjisë dhe bazuar në aksionet të cilat do të japin më të mirën të kthejnë investimet në marketing .

Figura 4. tregon hapat kryesor në procesin e tërheqjes dhe mbajtjes të konsumatorëve. Pika fillestare është çdo kush që do të donte të blinte një produkt ose shërbim (i dyshimtë). Nga këta kompania përcakton prospektet më të mundshëm, të cilët shpreson të konvertoj në konsumatorë të rinj, dhe pastaj në konsumatorë që kthehen prapa, dhe pastaj në klient – njerëz të cilët kompania i trajton në mënyrë të veçantë dhe me dituri. Sfida tjetër është për t’i shndërruar klientët në anëtarë duke startuar një program anëtarësie që u ofron konsumatorëve që anëtarësohen fitim, dhe pastaj shndërrimi në avokatë, konsumatorët që bëjnë rekomandime me entuziazëm për kompaninë dhe për produktet dhe shërbimet e saja tek të tjerët. Sfida themelore është shndërrimi i avokatëve në bashkëpunëtorë.

Disa konsumatorë, në mënyrë të pashmangshme pasivizohen ose largohen. Është sfiduese që t’i riaktivizojmë konsumatorët e pakënaqur përmes strategjive të kthimit.

Shpesh është më lehtë që t’i ri-tërheqim konsumatorët e vjetër (sepse kompania ua din emrat dhe historinë e tyre) sesa të gjejnë të rinj. Me rëndësi është që t’i analizojnë shkaqet e largimit të konsumatorëve përmes intervistave përmbyllëse dhe studimit të humbjeve të konsumatorëve. Qëllimi është që t’i ri-fitojmë vetëm ata konsumatorë që kanë potencial përfitues të fortë.

Sa duhet të investojë kompania në besnikëri në mënyrë që shpenzimet të mos i kalojnë të ardhurat? Ne duhet t’i dallojmë pesë nivele të ndryshme të investimeve në ndërtimin e marrëdhënieve në mes konsumatorëve:

1. *Marketingu fillestarë*: Shitësi vetëm e shet produktin.
2. *Marketingu reaktiv*: Shitësi e shet produktin dhe e inkurajon konsumatorin të thërrasin nëse ai apo ajo kanë pyetje, komente apo ankesa.
3. *Marketingu përgjegjës*: Shitësi e thërret konsumatorin për të kontrolluar nëse produkti është siç është pritur. Shitësi gjithashtu e pyet konsumatorin për ndonjë sugjerim në përmirësimin e produktit apo shërbimit dhe nëse ka ndonjë pakënaqësi të veçantë.
4. *Marketingu pro-aktiv*: Shitësi e thërret konsumatorin kohë pas kohe me sugjerimet për përmirësimin e përdorimit të produktit apo të ndonjë produkti të ri.
5. *Partnership marketing*: Kompania punon vazhdimisht me numrin e madh të konsumatorëve për të ndihmuar në përmirësimin e paraqitjes së tyre. (për shembull, “General Electric”, ka futur inxhinierë në shërbime të mëdha në mënyrë që të prodhojë më shumë energji.)

Shumica e kompanive e praktikojnë vetëm marketingun fillestarë kur tregu i tyre përfshin shumë konsumatorë dhe kur margjinat e tyre të fitimit për njësi janë të vogla. Fabrika e makinave për larje nuk do t’i telefonojë secilit blerës të makinave për t’ju falënderuar. Më së miri është që të hapin një linjë direkte telefonike për konsumatorë. Në anën tjetër, në tregjet me më pak konsumatorë dhe me margjina më të larta të fitimit, shumë shitës do të shkonin drejt partnership marketingut. *Për shembull*, Boeing-u kanë bashkëpunim të mirë me American Airlines në disenjimin e aeroplanëve që i përmbushin plotësisht kërkesat e amerikanëve. Siç tregon Figura 3.6, niveli i kënaqshëm i marketingut bashkëpunues varet nga numri i konsumatorëve dhe nivelit të margjinave të fitimit.

Marketingu më i mirë bashkëpunues që përdoret në ditët e sotme udhëhiqet nga teknologjia. “GE Plastics” nuk ka mundur t’i dërgojë e-mail’ët e tij në mënyrë të efektshme te disa konsumatorë nëse nuk i ka bërë përparimet në softuerin e bazës së të dhënave. Kompania “DELL Computer” nuk ka mundur ta kostumizoj porositjen e kompjuterëve për konsumatorët e saj global pa përmirësim në Teknologjinë e Rrjetit. Kompanitë janë duke përdorur postën-elektronike, Ueb faqet, qendrat telefonike, bazat e të dhënave dhe softuerët për bazën e të dhënave që të sigurojnë kontakt të vazhdueshëm në mes të kompanisë dhe konsumatorëve.

Margjina e lartë Margjina Mesatare Margjina e Ulët

Shumë konsumatorë/ distributorë				
Llogaridhënës				
Reaktiv Themelor apo reaktiv				
Një numër mesatar i kons./distr.				
Pro-aktiv				
Llogaridhënës				
Reaktiv				
Disa konsumatorë/ distributorë				
Partnership				
Pro-aktiv				
Llogaridhënës				

Fig. 5 – Nivelet e Marketingut Bashkëpunues

Ja se si një kompani e ka përdorë teknologjinë për të ndërtuar vlerën e konsumatorit:

Ameritrade-Shërbimi i komisionarëve për zbritje, Ameritrade, iu siguron informata të hollësishme konsumatorëve të tij gjë e cila i ndihmon të krijoj lidhje të forta. Siguron alarmime të kostumizuara në pajisjet e zgjedhura nga konsumatorët, detajizimin e lëvizjeve mbështetëse dhe rekomandimet e analistëve. Ueb faqja e kompanisë lejon tregtinë direkte përmes ueb faqes dhe mundëson qasjen në pajisje të ndryshme hulumtuese. Ameritrade ka krijuar një studim ndihmës, i quajtur Darwin, mbi investimet të cilën ua ka ofruar falas në CD (Compact Disc) konsumatorëve të tij. Konsumatorët iu përgjigjën këtij përqendrimi të ri në nevojat e tyre: Ameritrade u zgjerua nga më shumë se 100,000 llogari që i kishte në vitin 1997 në 1,3 milion në vitin 2000.

Krijimi i lidhjeve të forta me konsumatorë: THEMELET

Kompanitë të cilat dëshirojnë të krijojnë lidhje të forta me konsumatorë duhet t'i përcjellin këta hapa fillestarë:

- Gjeneroni pjesëmarrjen e të gjitha departamenteve në planifikimin dhe menaxhimin e procesit për t'i kënaqur dhe mbajtur konsumatorët.
- Dëgjoni Zërin e Konsumatorit në të gjitha vendimet biznesore.
- Krijoni produkte, shërbime dhe përvojë superiore për tregjet e planifikuara.
- Organizoni dhe bëjeni të lejueshme një bazë të të dhënave për informatat në nevojat, preferencat, kontaktet, frekuentimin e porositjes dhe kënaqësinë e konsumatorëve si individual.
- Lehtësojani konsumatorëve rrugën për të arritur deri te personeli përkatës i kompanisë në mënyrë që të mund t'i shfaqin nevojat, perceptimet dhe ankesat e tyre.
- Mbani programe për shpërblime që të zbuloni përkushtimin e madh të punëtorëve.

Berry dhe Parasuraman i kanë tejkaluar këta hapa fillestarë dhe i kanë identifikuar tri qasje në formimin e mbajtjes së konsumatorëve:

***shtimin e beneficioneve financiare,**

* **beneficioneve shoqërore dhe**

* lidhjet strukturale.

Shtuarja e beneficioneve financiare-Dy beneficione që kompania mund ti ofrojë janë programet frekuentuese dhe programet e klubeve për marketing. **Programet frekuentuese (PF-të)** janë të krijuara për të siguruar shpërblime për konsumatorët që blejnë shpesh dhe në sasi të konsiderueshme. Marketingu frekuentues është një njohje e faktit që 20 % e konsumatorëve të kompanisë mund të llogarisin në 80 % të biznesit të tij.

American Airlines ishte njëra ndër kompanitë e para që e filloi programin frekuentues në fillim të vitit 1980 kur ajo vendosi që të ofrojë kreditë udhëtimi për konsumatorët e saj. Pastaj ishin hotelet që e morën PF-në dhe hoteli Marriott e udhëhoqi me Programin e Mysafirëve të Nderuar. Shumë shpejt pas kësaj firmat e dhënies së makinave me qira e sponsoruan PF-në. Pastaj kompanitë e kredit kartelave filluan të japin kreditë duke u bazuar në nivelin e shfrytëzimit të kartelave. Kompania Sears ofroi zbritje shfrytëzuesve të kartelave Discover. Në ditët e sotme shumica e rrjetit të supermarketëve ofrojnë kartela të përbashkëta të çmimeve, të cilat iu sigurojnë konsumatorëve të anëtarësuar zbritje në mallra të ndryshme.

Në mënyrë tipike, kompania që e paraqet PF-në i merr beneficinet më të mëdha, posaçërisht nëse konkurrentët nuk reagojnë shpejt. Pasi që të reagojnë konkurrentët, PF-të mund të jenë barrë e secilës organizatë, por ka disa kompani që janë më të efektshme dhe më kreative në menaxhimin e një PF-je. Për shembull, kompanitë e linjave ajrore janë duke ndjekur programe të lidhura besnike në të cilat ata ofrojnë shpërblime të niveleve të ndryshme tek udhëtarët e ndryshëm. Ata mund të ofrojnë një milje fluturim të shpeshtë për çdo milje të fluturuar nga udhëtarët e rastit dhe dy milje fluturim të shpeshtë për çdo milje të fluturuar për konsumatorët e rregullt.

Shumë kompani kanë krijuar programe klubesh të përbashkëta për t'i afruar më shumë konsumatorët me kompaninë. Anëtarësimi në klub mund të bëhet nga kushdo që kërkon një produkt apo shërbim, por mundet me qenë i limituar tek një grup i ngjashëm apo te ata që shprehin dëshirën të paguajnë një tarifë më të vogël. Edhe pse klubet e hapura janë të mirë për në ndërtimin e një baze të dhënash apo ndarjen e konsumatorëve nga konkurrentët, klubet e limituara janë një term afatgjatë më i fuqishëm. Tarifa dhe kushtet e anëtarësimit parandalojnë ata me vetëm një interes të shpejtë për produktet e kompanisë që janë anëtarësuar. Këto klube i joshin dhe i mbajnë këta konsumatorët te cilët janë përgjegjës për pjesën më të madhe të biznesit.

Shtimi i përfitimeve sociale- Personeli i kompanisë punon me forcë për lidhjet shoqërore me konsumatorët duke i personalizuar dhe veçuar marrëdhëniet me klientët. Në esence, kompanitë e kujdesshme i kthejnë konsumatorët e tyre në klientë. Donnelly, Berry dhe Thompson hartuan këtë veçori:

Konsumatori mund të jete i panjohur për institucionin, ndërsa klienti nuk mund të jete i panjohur.

Konsumatori shërbehet si pjese e masës ose si pjese e segmentit të gjere; klienti shërbehet në kritere individual. Konsumatori shërbehet nga ndokush që është i gatshëm; klienti shërbehet nga njerëz profesional që caktojnë ata.

Gjërat e mira	Gjërat e këqija
Inico telefonata pozitive	Bëj vetëm telefonata që të kthehet
Bëj rekomandime	Bëj sqarime
Sinqeritet në fjalime	Gjuhë të përshtatshme
Përdorë telefonin	Bëj përputhje
Trego falënderime	Prit për keqkuptime
Bëj sugjerime për shërbime	Prit për kërkesë shërbime
Përdore „ne” gjuhen e zgjedhjes se problemeve	Përdorë „ne-na” gjuhen legale
Gjej problemet	Përgjigju vetëm problemeve
Përdorë zhargon ose shkurtesa	Përdorë komunikime të gjata
Tregoj problemet personale	Fsheh problemet personale
Fol për të ardhmen e përbashkët	Trego se si ke bere mire ne te kaluarën
Përgjigjet shndërroj në rutinë emergjente	Provat e evakuimit dhe përgjigjet
Prano përgjegjësinë	Transmetoje fajin
Planifiko të ardhmen	Përpunoje të kaluarën

Tabela 2. Si ndikojnë sjelljet shoqërore në raportin Shitës-Blerës

lidhjet strukturale (Adding structural ties-) Kompania mund të furnizoj klientët me pajisje speciale ose lidhje kompjuterësh që ju ndihmojnë klientëve të menaxhojnë kërkesat, rrogat, pajisjet e zyrës.

Si shembull i mirë është Mc Kesson Corporation, kompania më e madhe farmaceutike që ka investuar miliona dollar në EDI mundësi për të ndihmuar farmaceutikëve të pavarur të menaxhojnë pajisjet e zyrës, leje-hyrjet e proceseve, vendosje të dokumenteve në dollap. Një shembull tjetër është: Milliken &

Company, që ofron shërbime të pronësisë në programet kompjuterike, kërkime marketingu, trajnime të shitjes, dhe shitjet të qojnë në konsumatorë të llojllojshëm.

Lester Wunderman, një nga kompanitë më të mprehta mbikëqyrëse të marketingut modern mendon dhe fol për „lokalizimin” konsumatorët e humbën qëllimin. Njerëzit mund të jenë lojal për shtetin, familjen, bindjet por vetëm pak për pastë dhëmbësh, sapun, birra etj. Qëllimi i marketingut është të rrisë tendencën për blerje të produkteve të një firme. Këtu janë sugjerimet e tij për të krijuar lidhje strukturale me konsumatorët.

- 1) *Krijohet kontrata afatgjata,*
- 2) *Paguaj me pak konsumatorët që blejnë me shumicë,*
- 3) *Shndërroje produktin në shërbim afatgjatë.*

***** PËRFUNDIMI:**

1. *Në rast se konsumatori është mbret, atëherë le t'i përulemi atij*
2. *a) Konsumatori gjithmonë ka të drejtë*
 - *b) Edhe nëse konsumatori nuk ka të drejtë kthehuni te pika a),*
3. *Kompanitë që dëshirojnë të realizojnë përparësi konkurruese duhet të orientohen drejtë filozofisë së marketingut, si dhe të lëvizin shpejtë në ekonomi të re dhe të shfrytëzojnë teknologji të avancuar .*
4. *Kënaqësia e konsumatorit është ndjenja e personit nga nderimet ose rezultati i qejfit apo pëlqimit të fituar nga dallimi i paraqitjes së pranuar të produktit në relacion me pritjet e tij apo saj. Kënaqësia e lartë krijon emocione në të mirë të kompanisë, ndërsa „konsumatorët plotësisht të kënaqur” janë 6 herë më të gatshëm të riblenë produktet e njëjta edhe pas 16 muajve.*
5. *Mjetet për gjurmimin dhe matjen e kënaqësisë së konsumatorëve janë: sistemi i ankesave dhe sugjerimeve, studimet mbi kënaqjen e blerësve, blerjet e rrejshme dhe analiza e blerësve të humbur.*
6. *Për të pasur sukses një kompani ka nevojë të përdorë konceptet e zinxhirit të vlerave dhe rrjetit të ofrimit të vlerave. Zinxhirin e vlerave e përbëjnë: kuptimi i vlerave të konsumatorëve, krijimi i vlerave për konsumatorë, ofrimi i vlerave për konsumatorë, kapja e vlerave për konsumatorë dhe mbajtja e vlerave për konsumatorë.*

7. *Konsumatorët e sotëm është vështirë të kënaqen, janë më të mençur, me te vetëdijshëm, kërkojnë më shumë, harrojnë vështirë, dhe i ofrohen shumë konkurrent tjerë me oferta të njëjta ose me të mira.*
8. *Kompania duhet të jetë e aftë të tërheq konsumatorë të rinj si dhe ti mbaje ata në mënyrë që të rritë biznesin.*

Menaxhimi strategjik I Marketingut

Pergatitur nga: Prof. Dr. Nail Reshidi
Email: nailreshidi@yahoo.com
Prishtine, 2007

Që të mund të drejtoj afarizmin e vet drejt arritjes së caqeve të veta, ndërmarrja duhet të zhvilloj strategji e cila i mundëson asaj të përshatë afarizmin e vet ndryshimeve të vazhdueshme të tregut. Shpejtësia e përshtatjes së ndërmarrjes kushteve të reja të tregut varet nga pregaditja e ndërmarrjes për këto ndryshime . Afaristët largpamës parashikojnë sfidat dhe shanset që mund të sjellë zhvillimi i çdo situatë

të veçantë në treg. Ata përshtasin qëllimet afariste dhe përcaktojnë resurset e nevojshme për arritjen e këtyre qëllimeve.

Përcaktimi afatgjatë i qëllimeve afariste të ndërmarrjes dhe resurseve për sendërtimin e tyre quhet *Planifikim Strategjik i marketingut*.

Duke qenë se marketingu luan një rol kryesor në përshtatjen e ndërmarrjes kushteve të tregut, shpeshherë planifikimi strategjik dhe planifikimi i marketingut përdoren për të emëruar të njëjtin koncept. Mirëpo, në të vërtetë planifikimi strategjik përfshinë tërë aktivitetin afarist, ndërsa plani i marketingut përqendrohet në programimin e elementeve të marketing miksit, për të ndihmuar ndërmarrjen të përshtatet kushteve të tregut. Krahas elementeve të marketing miksit plani strategjik programon edhe resurset tjera materiale dhe njerëzore të nevojshme për përshtatjen e aktivitetit të ndërmarrjes kushteve të tregut.

Edhe pse shumë diskutime mbi planifikimin strategjik përqendrohen në korporata të mëdha me shumë divizione dhe produkte, megjithatë edhe bizneset e vogla mundën gjithashtu të përfitojnë shumë nga planifikimi i fuqishëm strategjik. Duke pasur parasysh se shumica e ndërmarrjeve të vogla fillojnë me biznes gjithpërfshirës (ekstenziv) dhe planet e marketingut përdoren për t'i tërhequr investitorët potencial, planifikimi strategjik zakonisht mbetet i lënë anash, deri në momentin kur të fillon biznesi.

Mirëpo çfarë ndodh me ndërmarrjet e vogla në momentet kur të kuptojnë se kanë hy në probleme dhe borxhe të mëdha gjatë punës së tyre, apo në momentet kur rritja e tyre tejkalon kapacitetet eksistuese të prodhimit, apo kur vërejnë se kanë humbur aksionet në treg nga ana e konkurrentëve të tyre me çmim me të ulët? Planifikimi strategjik u ndihmon menaxherëve të bizneseve të vogla që t'i parashohin situatat e tilla dhe të marrin vendime mbi atë se si ti parandalojnë apo si të merren me ato probleme

Planifikimi strategjik i ndërmarrjes paraqet rrugën përmes së cilës ndërmarrja krijon vlera përmes konfigurimit dhe koordinimit të aktiviteteve të saja në tregun multidimensional. Zhvillimi i strategjive për qëndrueshmëri konkurruese në treg, implementimi i tyre, përshtatja e këtyre strategjive ndaj ndryshimeve të mjedisit paraqet një proces të vazhdueshëm. Vizioni dhe strategjia e ndërmarrjes duhet të ndryshohet me kohë, për shkak të problemeve apo mundësive të cilat mund të identifikohen përmes kontrollit.

Para disa viteve, Dr. William Patton, Ph.D, pastaj këshilltar për planifikim strategjik dhe udhëheqës i planifikimit, vlerësoi se planifikimi strategjik është çështje kyçe dhe shumë e rëndësishme e rritjes së shpejt të kompanisë dhe e profitit të lartë: Patton pohoi se, "Shumica e literaturës citon se ekzistojnë tri çështje të rëndësishme për kompanitë e vogla: qarkullimi i parasë, qarkullimi i parasë, qarkullimi i parasë. Unë pajtohem se këto çështje janë mjaft kritike, por janë edhe tri çështje tjera që janë më të rëndësishme: planifikimi, planifikimi dhe planifikimi.

Procesi i Planifikimit (King's Medical) i cili bazohet në vlerësimin e kompanisë, pozitën e saj në treg dhe synimet, përfshinë hapat në vijim:

- 1. Identifikimi i elementeve kryesore në mjedisin e biznesit,***
- 2. Përshkrimi i misionit të ndërmarrjes***
- 3. Përshkrimi i forcave të brendshme dhe të jashtme,***
- 4. Identifikimi i forcës themelore shtytëse që do ta drejtoj organizatën drejt të ardhmës së saj.***
- 5. Zhvillimi i objektivave afatgjate, të cilat do të identifikojnë gjendjen të cilën dëshiron ta arrijë organizata në të ardhmen.***

6. Përpilimi i planit të përgjithshëm të aktiviteteve që definojnë faktorët e duhur të logjistikës , faktorët financiar me qëllim të integritimit të objektivave afatgjate në organizimin e përgjithshëm .

Pra qartazi planifikimi strategjik është faktor vendimtar në përcaktimin e ardhmërisë së ndërmarrjes

3. Menaxhimi Strategjik I Marketingut (MSM)

Menaxhimi Strategjik I Marketingut (MSM) është plan afatgjatë i orientuar në ndërmarrjen si tërësi. Gjatë MSM menaxherët e konsiderojnë ndërmarrjen si një njësi të vetme dhe e pyesin veten se çfarë duhet bërë që të mund të arrihet deri te realizimi i qëllimit të organizatës. Pra, menaxherët duhet të definojnë se çka duhet bërë organizata që të jetë e suksesshme në të ardhmën.

Pa ekzistimin e një plani të gjërë apo më mirë të themi pa ekzistimin e një projekti të orgaqnizatës në tërësi, asnjëri nga menaxherët e saj si ai i prodhimit, marketingut apo i personelit nuk mund të bëjnë plane të veçanta për sektoret e tyre. Apo më thjeshtë të themi, në çka duhet të bazohen planet e sektorëve të një organizate?

Është një kontekst i gjërë lidhur me aktivitetet e MSM. Le të supozojmë se e kemi një ndërmarrje afariste e cila posedon disa sektore afariste me disa linja të prodhimit në ato sektore (p.sh General Electric, Philip Moris etj.). Para se të fillohet me planifikimin e secilit sektorë veç e veç, duhet të ekzistoj një plan për organizatën në tërësi pra, një plan I gjërë ku do të bazohen këto plane. Pra, menaxherët e ndërmarrjeve duhet që të parashikojnë me kujdesë të ardhmën dhe të bëjnë vlerësimin e mundësive të tyre për të formuar ardhmërinë e ndërmarrjes në vitet dhe dekadat e ardhëshme. Si rezultat apo output I këtij procesi janë qëllimet dhe strategjitë e formuluar në atë mënyrë që t'i mundësojnë organizatës të jetë më konkurrenente tani dhe në të ardhmën. Prandaj këto qëllime dhe strategji janë bazë për menaxherët të cilët do të bëjnë planet e sektoreve të tyre të veçanta. Varësisht nga sfidat dhe kërcënimet e mjedisit mund të përdoren disa qcasje të MSM.

Të gjitha ndërmarrje të cilat kanë qenë të suksesshme dhe kanë arritur pozitat në të cilat gjenden sot e kanë arritur këtë sepse shumë vite më parë ato kanë ofruar produktin e duhur në vendin e duhur dhe në kohën e duhur në një treg me rritje rapide.

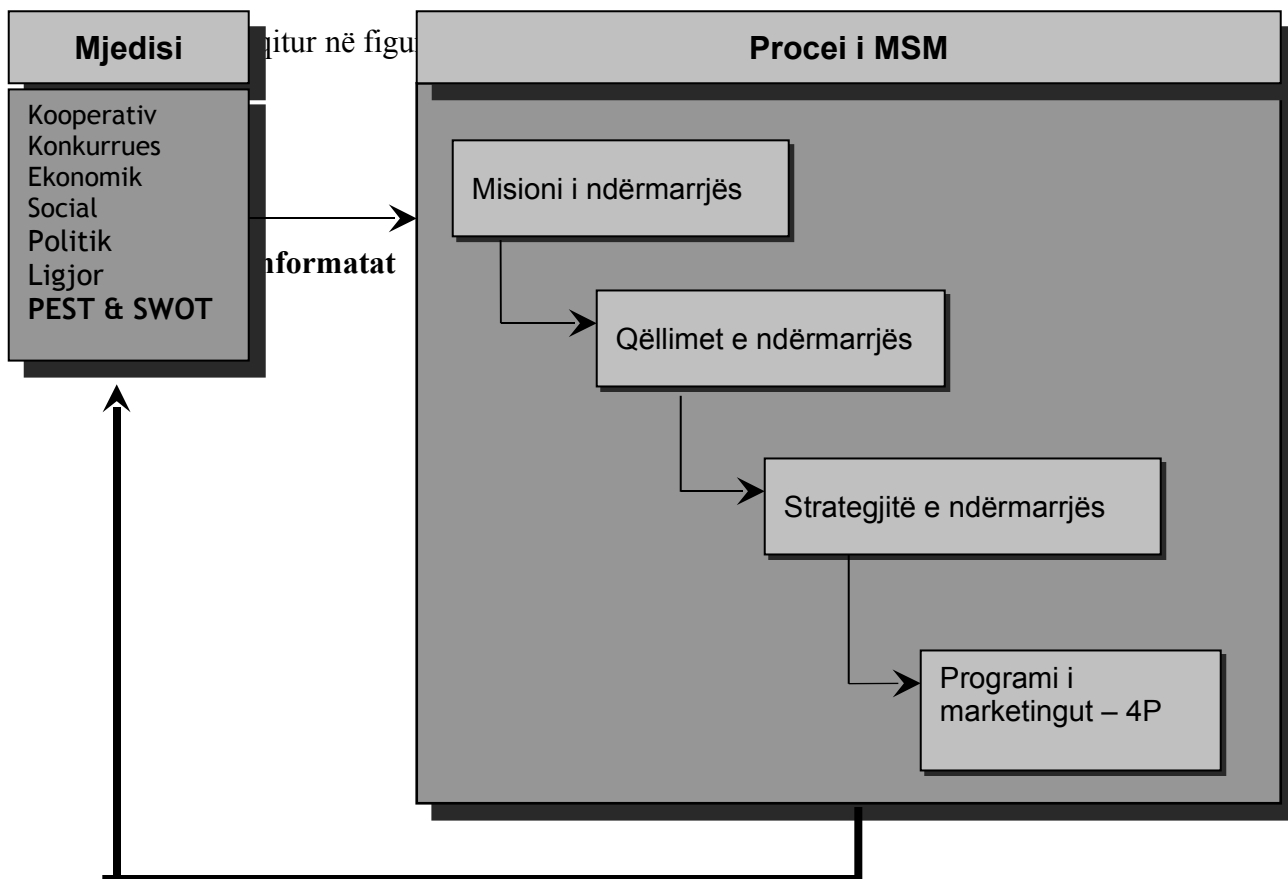
Diku kah $\frac{3}{4}$ nga 100 ndërmarrje më të mëdha të Shteteve të Bashkuara të Amerikës kanë rënë nga lista në të cilën kanë qenë. Në atë kohë këto ndërmarrje kanë dominuar nëpër tregje, kanë kontrolluar pjesët më të mëdha të resurseve dhe kanë pasur fuqi të kualifikuar punëtorë. Dhe në fund të gjitha kanë bërë gabimin e njëjtë ***Menaxhmenti i tyre ka dështuar në njohjen e asaj se strategjitë afariste duhet t'i përshtaten ndryshimeve të mjedisit dhe se theksi duhet të vendoset në sisteme të zhvilluara të biznesit të cilat mundësojnë përmirësime të vazhdueshme të ndërmarrjes.*** Kështu që dështimi i tyre është si rezultat i asaj se ata kanë vazhduar me mënyrën e njëjtë të udhëheqjes së veprimtarisë së tyre.

Sot menaxherët janë të vetëdijshëm se dijenia dhe inovacionet nuk janë të mjaftueshme për udhëzimin e ndërmarrjes drejtë ardhmërisë së suksesshme. Kjo vlenë si për ndërmarrjet e mëdha ashtu edhe për ato të vogla.

Ata janë poashtu të vetëdijshëm se misioni i vërtetë i ndërmarrjes është sigurimi i vlerave për të tri pjesët e saj përbërëse e këto janë: konsumatorët, punëtorët dhe investitorët. Pa e pasur këtë parasyshtë askush, e as aksionarët nuk do ta arrijnë profitin afatgjatë të dëshiruar.

MSM përfshinë të gjitha ato aktivitete të cilat udhëheqin drejtë zhvillimit të një misioni të qartë të organizatës, qëllimeve të organizatës dhe drejtë strategjive të duhura për realizimin e qëllimeve të saj si tërësi. Kjo formë e këtij procesi është kritikuar një kohë të gjatë për arsye se ishte shumë i strukturuar. Por, pa marrë parasyshë këtë, planifikimi strategjik luan rol kyq në arritjen e ekuilibrit afatgjatë dhe afatshkurtë me anë të balansimit të efikasitetit të pranueshëm financiarë, me anë të përgatitjeve për ndryshimet e pashmagëshme të tregjeve, teknologjisë dhe konkurrencës e poashtu edhe të arenës ekonomike dhe politike.

Ndërmarrjet të cilat zgjerohen aq shume duke marrë vendime të sigurta për të ardhmën mund të ndëshkojnë profitabilitetin afatshkurtër dhe rezultatet tjera afariste deri në atë masë sa që kompania është e gatshme që të marrë edhe aksione tjera të kërcënuara nga mjedisi në të cilin vepron.



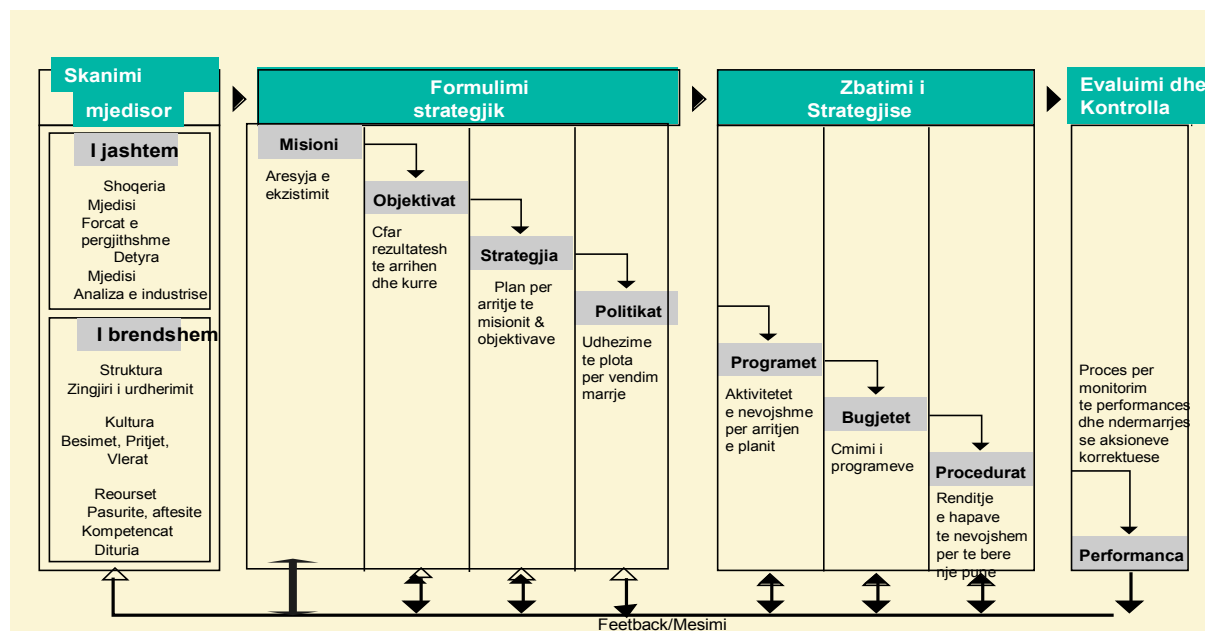
Implementimi - kontrolli

Gjatë procesit të MSM ndërmarrja mbledhë informata lidhur me ndryshimet në mjedisin në të cilin vepron. Në procesin e mbledhjes së këtyre informatave marrin pjesë të gjithë menaxherët e të gjitha sektoreve. Këto informata kanë rëndësi të madhe për ndërmarrjen të cilat mundësojnë asaj që t'i adaptohet më mirë ndryshimeve përmes procesit të planifikimit strategjik. Pasi që të kryhet plani strategjik vjen faza e implamentimit të tij si dhe të planit ndihmës në atë mjedis në të cilin gjendet ndërmarrja. Si rezultat i këtij implementimi janë informatat kthyesë si informata të reja të cilat mundësojnë adaptimin në atë mjedis si dhe përmirësimet e vazhdueshme të ndërmarrjes.

4. Procesi i Menaxhimit strategjik te Marketingut

Rezultat i procesit të MSM strategjik është plani strategjik i marketingut. Në figurat e prezentuara me lartë janë paraqitur katër komponente të planit strategjik të marketingut e këto janë: *misioni, qëllimet, strategjitë dhe plani portfolio i ndërmarrjes*.

Modeli per Marketingun strategjik



4.1. Mjedisi afarist - marketingut

Menaxhimi i marketingut fillon me analizë komplekse të situatës së ndërmarrjes. Ndërmarrja duhet të analizoj tregun dhe mjedisin e saj të gjej mundësi atraktive për t'iu shmangur rreziqeve që vinë nga ky ambient. Ajo duhet ti analizoj fuqitë dhe dobësitë e ndërmarrjes si dhe ti analizoj mundësitë që ajo mund ti shfrytëzoj në të ardhmen. Marketingu ofron të dhëna edhe për funksionet e tjera të menaxhimit.

Zakonisht ndërmarrjet veprojnë në një mjedis të marketingut kompleks, i cili përbëhet nga forcat e pakontrolluara, të cilave ndërmarrja duhet t'iu përshtatet. Mjedisi si i tillë ofron situata të favorshme dhe të pafavorshme për ndërmarrjen. Ndërmarrja duhet që të analizoj me kujdes mjedisin e saj, në mënyrë që t'iu shmanget më lehtë rreziqeve që i'u kanosen, dhe ti shfrytëzoj më mirë mundësitë që iu ofrohen.

Mjedisi i Marketingut në një ndërmarrje përfshinë forcat që janë të afërta me ndërmarrjen të cilat ndikojnë në mundësinë e ndërmarrjes për t'iu shërbyer konsumatorëve të saj, pastaj janë departamentet e ndërmarrjeve tjera, pjesëtarët e kanaleve të distribucionit, furnizuesit, konkurrenca dhe masa e gjerë. Gjithashtu përfshinë edhe forcat më të gjera demografike dhe ekonomike, forcat legale dhe politike, forcat teknologjike dhe ekologjike, dhe forcat shoqërore dhe kulturore. Me qëllim që të jetë në gjendje që të bashkëpunoj më efektivisht me konsumatorët, me të tjerët brenda ndërmarrjes, partnerët e jashtëm dhe me tregun rreth tyre, personat përgjegjës të marketingut duhet që ti kenë parasyhs të gjitha këto forca gjatë zhvillimit dhe pozicionimit të ofertës së tyre në tregun cak.

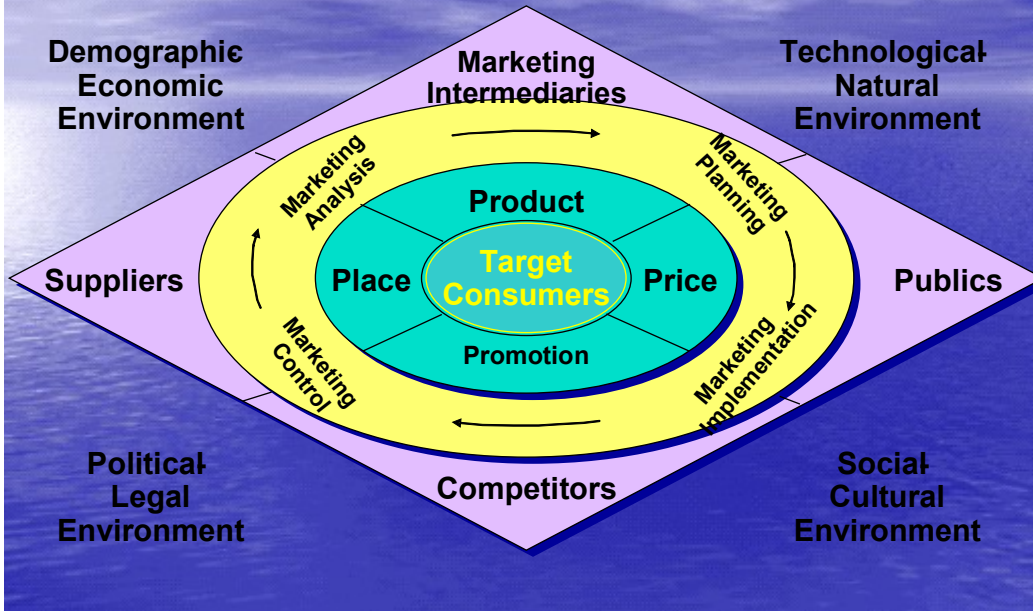
Aktualisht mjedisi në të cilin zhvillojnë veprimtarinë e tyre ndërmarrjet kosovare është shumë i pavolitshëm dhe destimulues për punën e tyre. Në Kosovë akoma mungon hartimi i një strategjie për zhvillimin e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme, e cila do të jetë sfidë për institucionet e Kosovës përkatësisht për ministrinë përkatëse.

Krijimi i kësaj strategjie, implementimi i marrëveshjeve tregëtare, si dhe plotësimi i legjislacionit janë tri elemente kryesore të cilat do të duhej të ishin në funksion të mbrojtjes, përkrahjes dhe stimulimit të prodhimit vendor, prodhime këto të cilat aktualisht janë në pozitë të disfavorshme si rezultat i konkurrencës jolohale, e cila shkaktohet në tregun kosovar.

Shumica e prodhuesve vendor plasmanin e produkteve të veta e bëjnë në tregun e Kosovës. Në bazë të analizës së çmimeve të produkteve vendore, të bëra nga MIT rreth 80% e produkteve kosovare kanë çmim më të lartë se ato të importuara. Kjo ndodh pikërisht për shkak të kostos së lartë të prodhimeve vendore që rrjedh si pasojë e: aplikimit të normave të larta doganore në importimin e lëndës së parë, repromaterialeve dhe mjeteve të punës, mungesa e energjisë elektike, mungesa e lëndës së parë dhe teknologjia e vjetër.

Një ndër analizat më të rëndësishme që bën ndërmarrja në sferën e marketingut është e ashtuquajtura SWOT analiza. SWOT analiza paraqet një vetëvlerësim të ndërmarrjes mbi fuqitë dhe dobësitë e brendshme të ndërmarrjes, dhe mbi rreziqet dhe mundësitë e jashtme. SWOT analiza mund të bëhet në nivel të ndërmarrjes, në nivel të njësisë afariste apo në nivel të produktit të veçant.

Mjedi I Marketingut



SWOT

Faktoret e brendshem te mjedisit

Strengths –
Perparesit)

Weaknesses
- Dobesite

Faktoret e jashtem te mjedisit

Opportunities
Mundesite

Threats
Kercnimet

. ANALIZA SWOT DHE STRATEGJITË MARKETING

Analiza e mjedisit mund të gjeneroj një lidhje të fortë midis të dhënave dhe informacionit për planifikimin marketing. Një kuadër i prëdorur gjersisht për organizimin dhe planifikimin e informacionit të dhënë nga analiza e mjedisit është një analizë SWOT (fuqitë, dopsit, oportunitetet dhe kërcënimet). Një analizë SWOT qarkullon mjedisin e brendëshëm dhe të jashtëm të firmes. Mjedisi i brendëshëm u adresohet fuqive dhe dobësive të një firme në dimensione kyçe të tilla si; performancë dhe burimet financiare; burimet njerzore; pajisjet dhe kapaciteti i prodhimit, pjesa e tregut; perceptimet konsumatore për cilsinë e produktit, çmimin, disponueshmerinë e produktit dhe komunikimin organizativ. Vlersimi i mjedisit të jashtëm organizon informacionin për tregun (konsumatorin dhe konkurecën) kushtet ekonomike, tendencat sociale, teknologjinë dhe rregullimet shtetore. Kur perfermohet me korrektësi, një analizë SWOT mund të drejtoj procesin e krijimit të një plani marketing harmonik. Analiza SWOT mund të përdoret veçanërisht në zbulimin e avantazhëve konkurruese që mund të shfrytezohen në strategjinë marketing të firmes.

2.1 Problemet e rëndësishme në analizen SWOT

Analiza SWOT është një model i thjeshtë, i drejtpërdrejtë që siguron drejtimin dhe shërbimin si një katalist për zhvillimin e planëve marketing të besueshme dhe të arsyeshme. Ajo e permbush plotësisht këtë rol me strukturimin e vlersimit i përputhjes dhe harmonisë midis asaj që një organizatë mund (fuqive) dhe nuk mund (dobësive) të bëjë aktualisht dhe kushteve të mjedisit që punojnë për firmen (opotunitetet) dhe kundër (kërcnimet) saj. Në fakt, analiza SWOT është shumë e thjeshtë dhe ka shumë kuptim edhe sepse vlera e saj në planifikim shpesh është e nënvlersuar. Kjo thjeshtësi shpesh çon drejt analizave SWOT që janë të pakosuara dhe të përformuara keq. Prandaj ne do te zbulojmë përfitimet e një analize SWOT dhe do të diskutojmë direktivat për drejtimin e një analize productive.

Përfitimet e Analizës SWOT

Përdorimi efektiv i analizes SWOT sjell disa perfitime për një menaxher kur ai harton një plan marketing. Këto janë treguar në tabelën e mëposhtme:

<ul style="list-style-type: none"> • Thjeshtësia <p>Nuk kërkohet trajnim i specializuar dhe aftësi teknike. Analisti ka nevojë vetëm për një kuptim të plotë dhe të gjithanshëm të firmes dhe të industries ne të cilën ajo operon.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Kosto më të ulta <p>Trajnimi i shtrejtë dhe, në disa raste, tërë departamenti i planifikimit mund të eliminohet ose të reduktohet me thjeshtësinë e SWOT-it.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Fleksibiliteti <p>Një sistem informacioni marketing ekzekutiv nuk kërkohet për t’u përdorur me sukses.</p> <p>Analiza SWOT është e aftë dhe e mundëshme të nderfutë output-in e çdo sistemi informacioni brenda strukturës së planifikimit.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Integrimi

SWOT ka aftësin të integrojë dhe të sintetizojë burimet e ndryshme të informacionit.

- **Bashkpunimi**

Analiza SWOT nxit dhe ndihmon bashkpunimin dhe shkëmbimin e informacionit të hapur midis menaxherëve të fushave funksionale të ndryshme. Ky bashkpunim ndihmon të zbulojë dhe të eliminoj mospajtimet dhe mosmarrveshjet e dëmshme potenciale dhe mbush zbrazëtitë në analizën para arritjes së stadit aktual të planifikimit.

2.2 Udhëzimet për një analizë SWOT productive

Shkalla sipas së cilës një firmë pranon të gjitha përfitimet e plota të një analize SWOT do të varet nga mënyra e kuadrit të perdorur. Nëse është bërë me korrektësi, analiza SWOT mund të jetë një tregues i fortë për procesin e planifikimit. Nëse ajo është bërë jo me korrektësi, mund të jetë një harxhim i madh i kohës dhe burimeve të tjera të vlefshme. Direktivat që duhet të ndjekë një analizë SWOT për të qenë productive janë:

- **Të jetë e përqendruar**

Një analizë e vetme dhe e gjërë çon në përgjithsime të pakuptueshme dhe jo domëthenëse. Rekomandohet analiza e ndare për çdo kombinacion product\treg.

- **Kërkim gjersisht për konkurent**

Firma duhet të kërkoj çdo konkurrent të drejtpërdrejt aktual apo potencial apo që prodhon produkte zëvendësuese. Kerkohen të gjitha tipet e konkurrencës.

- **Bashkëpunimi me fushat e tjera funksionale**

Analiza SWOT nxit ndarjen e informacionit dhe të perspektivës midis departamenteve.

Kjo lejon për zgjidhje krijuese dhe novatore të problemeve marketing. Ky bashkpunim duhet të ndodhë horizontalisht midis divizioneve dhe vertikalisht midis niveleve të drejtimit.

- **Ekzaminimi i problemeve nga perspektiva e konsumatorit**

Besimet e konsumatorit për firmën, produktet e saj dhe aktivitetet marketing kanë një rëndësi kritike në analizën SWOT. Termi "konsumator" është provuar gjersisht për të përfshirë konsumatorët, punojnësit, aksionerët dhe grupet e tjera të interesit.

- **Ndarja e problemeve të brendëshme nga ato të jashtme**

Si kusht i analizës SWOT është që firma duhet të mbajë qështjet e brendëshme të ndara nga ato të jashtme. Testi kyç për të ndarë këtë është t'i përgjigjet pyetjes: Do të ekzistojë ky problem, nëse firma nuk ekziston?

2.3 Elementet e analizës SWOT

Roli i analizës SWOT është marrja e informacionit nga analiza e mjedisit dhe ndarja e tij në çështjet e brendëshme (fuqitë dhe dobitë) dhe në ato të jashtme (oportunitetet dhe kërcnimet). Pasi është realizuar kjo, analiza SWOT përcakton nëse informacioni tregon atë që do ta ndihmojë firmën në përmbushjen e objektivave të saj (një fuqi apo oportunitet) apo nëse ai është tregues i një pengese që duhet kapërcyer apo minimizuar për të arritur

rezultatet e dëshiruara (dobësi apo kërcnim). Për të ndihmuar kërkimin tonë për çështjet e duhura ne duhet të sigurojmë një listë të fuqive, dopsive, oportuniteteve dhe kërcnimëve potenciale të treguara si më poshtë.

2.4 Identifikimi i oportunitetëve dhe kërcnimëve

Çdo njesi biznesi që përballet me ndryshime të vazhdueshme të mjedisit ka nevojë që të zhvillojë një sistem informacioni marketing (SIM) me qëllim që të ndjekë tendencat dhe zhvillimet. Pastaj, çdo tendencë apo zhvillim mund të kategorizohet si një oportunitet ose kërcnim dhe është i nevojshëm një vlersim i mundësive dhe veprimit nëse organizata do të shfrytëzoj oportunitet apo minimizoj impaktin e kërcnimit. Megjithatë, në shqyrtimin e oportunitetëve dhe kërcnimëve duhet të kemi parasysh që ato asnjëher nuk duhen parë si “absolute”. Ajo që në pamje të parë mund të jetë një oportunitet, mund te mos jetë e tillë kurë shqyrtohet kundrejt burimeve të organizates, kulturës së saj, pritjeve të aksionareve, strategjive ekzistuese apo mundësitë për zbatimin e strategjisë. Megjithatë, në riskun e mbithjeshtësimit qëllimi i formulimit të strategjisë është të zhvilloj një strategji e cila do të shfrytëzoj avantazhin e oportunitetëve dhe do të kapërcejë apo menjoanojë kërcnimet.

Për qëllim të studimit tonë një oportunitet mund të shihet si një sector i tregut në të cilin kompania gëzon një avantazh konkurrues. Këto oportunitete munden pastaj të vlersohen në përputhje me atraktivitetin e tyre dhe me probabilitetin e suksesit të organizates në këtë fushë. Kjo ilustron në figuren e mëposhtme:

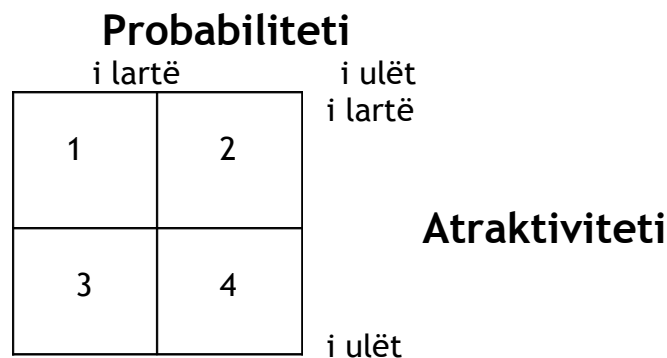


Figura 2.1. Matrica e oportunitetit

Kuadrati 1 përbëhet nga oportunitetet që ofrojnë hapësira më të mëdha dhe menaxhimi duhet të përqendrohet në to. Kuadrati 4 përfaqson ato oportunitete të cilat janë shumë të vogla ose organizata është e paafte t’i shfrytëzoj efektivisht ato. Kuadrati 2 dhe 3 ofrojnë një farë atraktiviteti dhe menaxhimi duhet t’i shfrytëzoj me kujdes për të parë nëse ekzistojnë hapësira si për të përmisuar atraktivitetin, ashtu edhe për të rritur probabilitetin për sukses.

Probabiliteti për sukses varet nga shumë faktorë dhe, veqanërisht, nga shkalla me të cilën fuqitë e korporatës e në veqanti, kompetencat dalluese të saj përputhen me kërkesat

kyqe të suksesit për të vepruar me efektivitet në tregun e synuar dhe për të kaluar fuqitë e konkurentëve. Kompetenca në vetvete rrallë është e mjaftueshme dhe konkretisht në periudha afatshkurtra, ndërsa në një kohë të caktuar, forcat konkurruese do ta konsumojm këtë kompetencë.

Për shkak të kësaj, strategjisti duhet të përqendrohet në zhvillimin e avantazhëve konkurruese të cilat janë të qëndrueshme për një kohë të gjatë.

Bazat për një avantazh të qëndrueshëm janë ilustruar më poshtë.

Rëndësia e avantazhit konkurrues është theksuar nga një numer i madh autorësh dhe është një çështje të cilës ne do t'i kthehemi shpesh. Në një raport të BCG me 1982 thuhet:

Në botën reale të konkurrencës së biznesëve kushdo që mbijeton është superior ndaj të tjerëve në disa aspekte sinjifikative, por pak rëndësi ka se sa i kapshëm është ndryshimi që konkurrenti mbizotron qoshen e tij unike ose cikli i jetës së tij është i shkurtër. Pafundësia e kombinacionëve të karakteristikave të konsumatorëve, kostove, logjistikës, metodologjisë etj mundëson bashkejtesen e një numri të madh konkurentësh. Dhe çdo konkurrent njëkohësisht të përcaktojë qoshen e tij të tregut kundrejt kundërshtarëve shumë unikë. Zhvillimi i strategjisë fillon me detyrën e identifikimit të diferencave krahasuese për çdo konkurent dhe ky përbën një detyrim për firmën. Hapi tjetër është përcaktimi i kompromisëve (marveshjeve) dhe përshtatjeve që mundësojnë ekuilibrinë konkurrues.

Vetë strategjia duhet të synoj në zgjerimin e hapësirës ose në thellimin e avantazhit konkurrues. aftësia për t'u adaptuar me konkurrencën që ndryshon përcakton ciklin e jetës së çdo konkurenti. Rrjeti i konsumatorëve, furnitorëve dhe konkurentëve si dhe mjedisi i jashtëm i burimeve dhe kushteve ndryshojnë në mënyrë konstante. Kur çdo konkurent adaptohet me çdo ndryshim, atëherë edhe ekuilibri midis konkurentëve ndryshon. Secili duhet të adaptohet. Konkurrenti juaj është mjedisi juaj, si rrjedhim, gjithë rrjeti konkurrues zhvillohet në mënyrë konstante. Cdo konkurent që mbijeton duhet të jetë superior ndaj gjith të tjerëve në lidhje me disa kombinacione unike të kushteve të jashtme. Cdo kompani mbizotron segmentin unik konkurrues të saj. Ky mbizotrim mund të jetë me një marzh të vogël, porë në qoftë se një konkurent dështon për të qenë superior në segmentin e tij, padyshim që ky segment do të mbulohet nga të tjerët.

Në të njëjten kohë, ashtu si gjeneron oportunitete, mjedisi i jashtëm paraqet, gjithashtu një sërë kërcnimesh (një kërcnim si një sfidë e shkaktuar nga një tendencë jo e favorshme ose nga zhvillimi i mjedisit që në mungesë të një reagimi të dallueshëm të organizatës do të çojë në erozionin e pozicionit në treg të kompanisë).

Kërcnimet mund të klasifikohen në bazë të seriozitetit dhe probabilitetit të ndodhjes së tyre. Kjo ilustron në figuren e mëposhtme:

Probabiliteti i ndodhjes

	i lartë	i ulët	
	1	2	i lartë Serioziteti
	3	4	i ulët
			Figura 2.2.Matrica e kërcnimëve

Në kuadratin 1 kërcnimet janë serioze dhe kanë një probabilitet të lartë ndodhje. Për këtë arsye, strategjistët duhet të vëzhgojnë (monitorojnë) nga afër zhvillimet dhe të kenë për çdo rastë një plan të detajuar të disponueshëm për të perballuar çdo ndryshim që mund të ndodhë. Në kuadratin 2 dhe 3 kërcnimet duhet të monitorohen nga afër në rastinë kur ato bëhen kritike. Në këtë stad ,padyshim,që planifikimi është i nevojshëm. Kërcnimet në kuadratin 4 janë shumë të vogla dhe mund të mos merren parasysh. Duke vendosur së bashku në një pamje oportunitetet dhe kërcnimet kryesore me të cilat përballat biznesi, strategjistët përpiqen të arrijnë në një matës të atraktivitetit të plotë të tregut. Në thelb ekzistojnë katër mundësi:

1. Një biznes ideal që karakterizohet nga oportunitete të shumta dhe kërcnime të pakta në qoftë se ka të tilla.
2. Një biznes spekulativ që ka shumë oportunitete dhe kërcnime:
3. Një biznes të maturuar me pak oportunitete dhe kërcnime:
4. Një biznes të shqetsuar me pak oportunitete dhe shume kërcnime.

2.5 Identifikimi i fuqive dhe dobësive

Megjithëse, në shum tregje identifikimi i tërësisë së oportuniteteve të mjedisit është,shpesh,një proces relativisht i thjeshtë,pak organizata kanë aftësinë nga pikepamja e kompetencës,për të shfrytëzuar shumë oportunitete.Prandaj, çdo biznes ka nevojë te vlersojë fuqitë dhe dobësitë e tij mbi baza te rregullta.

Cdo factor është i vlersuar nga menaxhimi ose nje konsulent i jashtëm sipas faktit që ai është një fuqi bazë (themelore),një fuqi marxhinale apo shtesë një factor neutral një dobësi marxhinale apo një dobësi bazë.

Nga radhitja e këtyre vlersimvve na jepet një pamje e përgjithshme e fuqive dhe dobësive kryesore të organizatës.Sigurisht,jo të gjithë këta faktorë kanë të njëjten rëndësi si në sensin absolutë ashtu edhe kur shoqërojnë një oportunitet të veçantë të biznesit.Për këtë arsye, për çdo factor do të jepet një vlersim (i lartë , mesatare e ulët) si për oportunitetin në tërësi dhe për një oportunitet të veçantë marketing. Duke kombinuar në këtë mënyrë , nivelet e performancës dhe ato të rëndësisë krijohen katër mundësi që ilustrohen në matricen performancë-rëndësi në figuren 2.3

Përformanca

E ulët

E lartë

Rëndësia	E lartë		E ulët	
	Fuqitë Përqendrimi i përpjekjeve	Përshtat Mbështetje	Përshtat E përpjekjeve	Oportunitetet 2
	Shëndrro Dobësitë		Shëndrro Kërcnimet	
	Minimizoz/Shmang Përparsi e ulët		Minimizoz/Shmang Mbiinvestime Të mundëshme	
		3	4	E ulët

Figura 2.3 Matrica e performancv- rëndësi

Kuadrati 1 përbëhet nga ata faktorë të rëndësishëm, por organizata momentalisht ka performancë të ulët. Prandaj organizata duhet të përqendrohet në forcimin e këtyre faktorëve. Kuadrati 2 përbëhet nga faktorë në të cilët biznesi tashmë është i fortë, por ai duhet të ruajë (mbajë) fuqitë e tij. Kuadrat 3 konsiston në faktorë të parëndësishëm dhe jo të fortë, prandaj mund të mos përfillen. Kuadrati 4 konsiston në faktorë të parëndësishëm (të mundëshme si rezultat i mbiinvestimit në të shkuaren) në të cilat biznesi është jo domosdoshmërisht i fortë.

Duke u mbështetur në këtë analizë shihet qartë se kure biznesi ka fuqi të mëdha në një fushë të caktuar, kjo nuk do të thotë se ka edhe avantazh konkurrues sepse:

- kjo fuqi mund të jetë një kompetenc e cila nuk ka rëndësi reale për konsumatorin
- mund të jetë një fushë në të cilën konkurentet mund të jenë të pakten më të fortë se kompania jonë.
-

2.6 Analiza e Matëricës SWOT

Figura e mëposhtme tregon një matrice SWOT, me katër qeliza e cila mund të përdoret nga planifikuesit për të kategorizuar informacionin në përfundim të analizës SWOT.

Në këtë çështje, menaxheri duhet të vlerësojë çdo qelizë të matricës me qëllim që të përshtatet apo përputhet fuqitë me oportunitet të shëndrroj në dobësitë në fuqi dhe kërcnimet në oportunitete. Dobësitë dhe kërcnimet që nuk mund të konvertohen duhet të minimizohen apo eliminohen.

2.7 Përshtatja e fuqive me oportunitet për të krijuar avantazh konkurrues

Opsioni strategjik më i rëndësishëm, më natyral dhe shpesh më efektiv është përshtatja e fuqive të firmës me oportunitet që ka identifikuar apo zbuluar analiza SWOT në mjedisin marketing të firmës. Fuqitë kyçe që janë të pajtueshme me madhësinë dhe rëndësinë e

oportunitetit janë më të mundëshme për t'u kthyer në aftësi apo mundësi të firmës. Kujtojmë këtu që aftësitë apo mundësitë i lejojnë firmës që t'u shërbejë nevojave konsumatore më mirë se konkurenca duke i dhënë asaj një avantazh konkurrues.

2.7.1 Aftësitë dhe avantazhi real kundrejt atij të përceptuar

Kur ne flasim për aftësi apo avantazh konkurrues kemi parasysh diferencat reale midis firmave konkurruese. Aftësitë dhe avantazhi konkurrues rrjedhin nga fuqitë reale që zotron një firmë. Megjithatë, aftësitë dhe avantazhi konkurrues që ka çdo firmë shpesh janë bazuar në përceptimin sesa realitetin. Pjesa më e madhe e konsumatoreve i marrin vendimet për blerjen bazuar në përceptimet e tyre për aftësit dhe avantazhet e firmes.

Ashtu si e shohin konsumatorët një firmë, është realisht ajo. Nëse konsumatorët e përcëptojn kompaninë si të ngadaltë për të vepruar, jo kompetente apo që ka çmime shumë të larta apo produkte jashtë kohe, është e thjeshtë të kuptohet që e tillë është vetë firma. Përceptimet konsumatore dhe jo realitetet e trgut drejtojnë qëndrimet, vëmendjen, sjelljen blerëse dhe riblerëse të konsumatorit. Efektivisht, përceptimet konsumatore për menaxhimin janë një sfidë për marketërit. Problemi qendron në zhvillimin dhe mbajtjen e aftësive dhe avantazhëve konkurruese që konsumatorët mund të kuptojnë me lehtësi dhe që zgjidhin nevojat e konsumatoreve specifike.

Aftësitë apo avantazhet konkurruese që nuk shëndrrohen në përfitime specifike për konsumatorët janë pak të përdorshme për një firmë. Vitet e fundit, shumë firma të suksesshme kanë zhvilluar aftësitë dhe avantazhet konkurruese bazuar ne tri strategji: përfektshmërin (përsosmerin) vepruese, lidershipin e produktit dhe afërsinë apo miqësinë konsumatore. Për të qenë e sukseshme, firma më të suksesshem zgjedhim një fushë në të cilën ato shkëlqejnë apo janë të përsosura dhe pastaj menaxhojnë në mënyrë active përceptimet konsumatore duke bërë në këtë mënyrë që konsumatorët të besojnë që firma është realisht e shkëlqyer në atë fushë.

Firma që zbaton strategjinë e përsosmërisë tenton të përqendrohet në efiqencën e operacionëve dhe procesëve. Këto firma tipikisht operojë me kosto më të ulta se konkurentet e tyre, gjë që u lejon atyre t'u japin konsumatoreve mallra dhe shërbime me cmime më të ulta apo një vlerë më te mirë.

Firmat që përqendrohen në lidershipinë e produktit tipikisht shkëlqejnë në teknologji dhe zhvillimin e produktit. Si rezultat, këto firma zakonishtë u ofrojnë konsumatorëve mallrat dhe zhvillimet më të përparuara dhe me cilësi më të lartë në industri.

Organizatrat që praktikojnë afërsinë dhe miqësinë konsumatore punojnë shumë për të njohur konsumatorete si dhe për të kuptuar nevojat e tyre me mirë se konkurentët. Këto firma synojnë të jenë shumë të afërta me konsumatorët me ane te synimit te inputit në mënyren se si t'i bëjnë mallrat dhe shërbimet më mirë ose si të zgjidhin problemet e konsumatorëve specifike të tyre. Gjithashtu, këto firma përpiqen të krijojnë marëdhënie afatgjata me konsumatorët e tyre.

Për të zbatuar me sukses një strategji të përsosmërisë vepruese, lidershipit të produktit apo afërsisë konsumatore, një firmë duhet të ketë disa kompetenca bazë.

Organizatat që kanë të tilla kompetenca bazë janë më të mundshme për të krijuar avantazh konkurrues sesa ato që nuk i kanë këto kompetenca. Megjithatë, para se një avantazh konkurrues të shëndrrohet në përfitime specifike konsumatore, tregu apo tregjet e synuara të firmës duhet të pranojnë që kompetencat e saj japinë avantazh mbi konkurrencen.

Konsumatorët përdorin një seri karakteristikash apo atributesh për të përshkruar një kompani që ka çdo avantazh konkurrues.

Kompetencat bazë janë çështje të brendshme (fuqi), ndërsa atributet specifike u referohen aktiviteteve që konsumatorët vlerësojnë kur ata ndërveprojnë me firmën.

Pasi një firmë arrin sukses në përdoriminë e njërës nga strategjitë e avantazhëve konkurruese, ajo duhet të investojë vazhdimisht për të mbajtur kompetencat bazë të saj.

2.7.2 Konvertimi (shëndrrimi) dobësive dhe i kërcnimëve

Cfarë do të bëjë një firmë me dobësitë dhe kërcnimet e klasifikuara si të larta?

Përgjigjja e kësaj pyetje është të hartoj strategjitë marketing që synojnë të konvertojnë dobësitë e rëndësishme në fuqi dhe kërcnimet e rëndësishme në oportunitete. Shpesh, strategji të tilla bazohen në zhvillimin e produkteve të reja dhe/apo tregjëve të reja.

Në disa raste strategjitë e konvertimit varen nga investimet e burimeve shtesë që në mënyrë tipike janë burime financiare.

2.7.3 Strategjitë për minimizimin apo eliminimin e dobësive dhe kërcnimeve

Në disa raste kërcnimet dhe dobësitë nuk mund të konvertohen me sukses për një kohë të shkurtër apo të gjatë. Kur ndodh kjo, firma duhet të adaptojë strategjitë që i eliminojnë këto probleme apo minimizojnë pasojat e tyre. Një strategji e tillë është të bëhesh një markëter niche (qoshke tregu).

Një firmë që ka mungese fondesh, pajisjesh apo eksperizë për kërkim dhe zhvillim të shtrejta, nuk do të përpiqet të pozicionojë vetvetën si një prodhues që merr iniciativë për të ulur çmimet ose për t'u rinovuar. Në fakt, ai mund të përqëndrohet në një qoshke specifike, e tillë si çmimi i ulët apo shpërndarje ekstensive për konsumatorët e vetëdieshëm për çmimin apo segmente komode (të volitshme). Ndryshimet në karakteristikat demografike të konsumatorit shpesh krijojnë kërcnime që janë të vështira për t'u minimizuar apo eliminuar. Ndërtesat e larta të shoppingut janë një shembull i mirë.

Kur karakteristikat demografike të konsumatorëve të tyre ndryshuan, disa nga ato adaptuan strategjitë niche, që përqëndroheshin në segmente konsumatore specifike.

Një strategji tjetër për minimizimin apo eliminimin e dobësive dhe kërcnimeve është ripozicionimi i produktit. Ndryshimet demografike, rënia e shitjëve apo veprimet konkurruese janë disa arsye të zakonshme për ripozicionimin e produktit.

Për shembull hedhja e birrës light në treg kur konsumatorët u bënë më të vetdijeshëm për shëndetinë e tyre (birrë me më pak alkool).

SWOT analiza i ndihmon ndërmarrjes që ti identifikoj faktorët që janë të lidhur me strategjinë e ndërmarrjes, brenda këtyre katër fushave që analizohen, të cilat mund të kenë ndikim të madh në punën e ndërmarrjes. Mirëpo sido që të jetë të gjithë këta faktorë nuk kanë vlerë të njejtë për ndërmarrjen, prandaj qëllimi i ndërmarrjes është t'i identifikoj faktorët kyç që ndikojnë në ndërmarrje. Dhe përmes rezultateve nga kjo analizë të zhvilloj edhe më tutje vetveten mbi fuqitë e saja, ti përmirësoj dobësitë, ti hulumtoj mundësitë për të ardhmen dhe t'iu shmanget rreziqeve.



SWOT – analizen:

- Strengths- Perparësitë janë brenda ndërmarrjes;
- Weaknesses – Dobësitë janë po ashtu brenda ndërmarrjes;
- opportunities - mundësitë janë jashtë ndërmarrjes në treg dhe
- Threats – kërcënimet janë gjithashtu jashtë ndërmarrjes.

Suksesi sistemit të marketingut varet kryesisht nga mundësitë e tij:

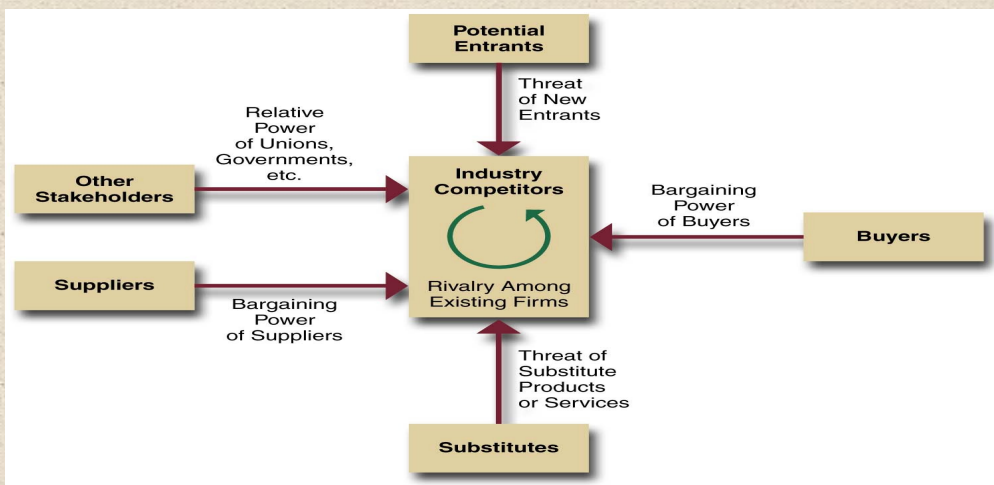
- *që të reagojë në ndryshimet e faktorëve të jashtëm,*
- *të parashikojë drejtësitë dhe intensitetin e këtyre ndryshimeve, dhe*
- *t'i përdorë me efikasitet faktorët që i kontrollon ndërmarrja, me qëllim të adaptimit sa më efikas të mjedisit të jashtëm .*

Analiza e konkurrencës

Analiza e konkurrencës si pjesë e analizës së situatës, është vazhdim i analizës së kategorisë, duke i ndarë aktivitetet e kategorisë në markat individuale dhe kompanitë. Kjo analizë kërkon përgjegjen në pyetjet si:

- Cilat janë markat më të forta në treg?
- Pse janë të forta?
- Në cilat fusha janë këto marka të dobëta-ambalazhë, komunikim, distribuim?
- Sa shpenzojnë në komunikim dhe cilat medime i shfytëzojnë më shpesh?
- Çfarë janë strategjitë e tyre të çmimit dhe distribuimit?

Industry Analysis



Prentice Hall, 2002

Chapter 3
Wheelen/Hunger

17

Në një ambient konkurrues, një kompani duhet ti përdor të gjitha elementet të përzierjes së tregut në mënyrë që produktin të bëjë të jetë më i preferuri për konsumatorët. Ky punim do të fokusohet në menaxhimin e elementeve individuale të përzierjes së tregut. Qëllimi i këtij punimit është që të pasqyroj nevojat për krijimin e përparësisë konkurruese. Përparësia konkurruese krijohet atëherë kur kompania shpërndan vlerat në vazhdimësi e jo vetëm për një periudhë të shkurt kohore. Punimi do të filloj me një analizë të konkuresve të firmës.

Tregu është një proces dinamik i krijimit të mundësive të një firme dhe përgjigjes së saj ndaj kërkesave të tregut. Tregu i përzier duhet të zhvillohet në vazhdimësi në mënyrë që të pasqyrohet në objektivat brenda firmës dhe në hapësirën e saj të biznesit. Nuk është mirë për një firmë të bëjë një strategji afatshkurte të përzierjes së tregut, e pastaj të vërehet se



ka dështu në krijimin e profitëve në aspektin afatgjatë.

Historia është e mbushur me planet të tregut të cilat u duket shumë të mira për të qenë të vërteta. Një kompani mund të kishte zhvilluar një shitje të madhe për

një kohë të shkurt, por edhe të dështoj në krijimin e fitimeve afatgjata. Mund të jetë që një kompani e tillë të nënvlerësojë produktet e saj, duke lënë hapësirë që të mos mbulohen shpenzimet e produktit. Ose mund të ndodh që një firmë ka investuar shumë në dizajn dhe në promocion të një produkti por që ka dështuar të krijoj fitime të mjaftueshme për të mbuluar shpenzimet e dizajnit dhe të promocionit. Nuk është vështirë të zhvillohen strategjitë afatshkurtëra të tregut të cilat në sy të pare duken të suksesshme kur vlerësohen në bazë të shitjes. Është shumë më vështirë të zhvillohet një strategji e cila do të ishte e qëndrueshme në aspektin afatgjatë duke prodhuar nivelet adekuate të fitimit. Shumë kompanitë janë treguar të suksesshme në krijimin e përparësive në treg në aspektin afatshkurtë duke mos u mbështetur në planifikime afatgjate. Në Britaninë e madhe, firmat si Next, Amstrad, Laura, Ashley, and British commonwealth u ngritën në mënyrë graduale dhe fituan shumë qmime të vitit në Biznes. Por të gjitha këto firmat që I morrëm shembull përfunduan në një krizë financiare pas një kohe të shkurtër, dhe në disa raste erdhën edhe deri te nevoja e huasë. Kështu që lirisht mund të konkludojmë se strategjitë afatëshkurtra nuk kanë qenë të suksesshme dhe nuk kanë qenë të qëndrueshme.

KUSH JANË KONKURENTËT

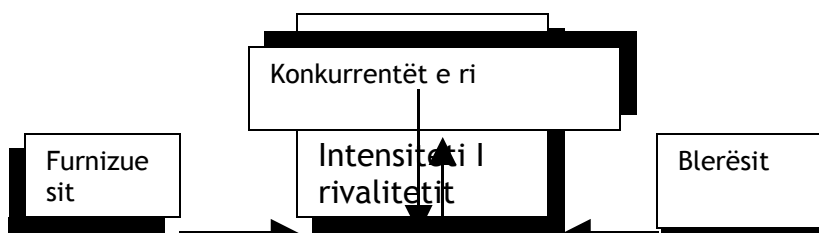
Rëndësia e shikimit të menaxhmentit të tregut si një process të analizes, planifikimit, implementimit, dhe të kontrollit është parë në fillim. Qdo plan për të zhvilluar një përparësi konkurruese duhet të jetë I bazuar në konkuresit e firmës. Në fillim mund të duket e qartë se kush janë konkuresit, por si shkruan Theodore Levitt një shikim dritëshkurtvr mund të fokusohet në konkuresit momental duke mos I marrë për bazë konkurencën indirekte. Kur firmat e hekurudhave në vitet e 30-ta pane firmat tjera të hekurudhave si konkurentin e tyre kryesor, ata nuk e parashikuan që konkuresit i tyre kryesor do të bëhën firmat që mirreshin me transportin rrugor. Kështu që bankat për shembull nuk e shohin si konkurent vetëm bankat të tjera por të gjitha firmat që kanë një reputacion të mire te konsumatorët. Kështu Supermarketat, Companitë e fluturimeve dhe kompanitë e veturave zhvilluan një strategji të shërbimeve bankare me anë të së cilës I bëjnë konkurencë bankave.

Edhe nëse nuk është e mundshme të parashikohen konkurent të ri është e mundshme të shihen konkuresit direkt dhe inidrekt. Konkuresit direct janë të ngjashëm. Konkuresit indirect mund të duken të ndryshëm në formën e zhvillimit të tyre, por të kenë qëllimin e njëjtë.

Një analizë e mire e konkurencës direkte dhe indirekte është kruciale me anë të definimit të misionit të biznesit të një organizate.

Një struktur për analizimin e konkureses është zhvilluar nga Michael Porter. Modeli I tij ilustron marrëdhënien ndërmjet konkuresve actual në një treg dhe identifikon pesë forcat që kërkojnë vlerësim.

- Kërcënimi nga konkuresit e ri;
- Kërcënimi nga produktet zëvendësuese;
- Intenziteti I rivalitetit në mes të firmave konkurruese;
- Fuqia e furnizimit;
- Fuqia e blerjes



Kërcënimi nga konkurrentët e ri

Përfitimi I fuqisë
së furnizuesve

Përfitimi I fuqisë
së blerësve

Kërcënimi nga zëvendësimet

Produktet
zëvendësues
e

KËRCËNIMI NGA KONKURRENTËT E RI

Kërcënimi nga konkurrentët e ri është më i madh atje ku ka pengesa më të vogla për hyrje. Konkurrentët e ri mund të jenë tashmë aktiv në sektorin e njëjtë tregtar, mirëpo në një treg tjetër gjeografik. Kërcënimi bëhet realitet kur një kompani që është e fortë në një treg gjeografik vendos të shfrytëzojë tregje tjera gjeografike. Si shembull mund të marrim që një numër prodhuesish të veturave nga Koreja Jugore, duke përfshirë Hyundai dhe Daewoo, kanë lëvizur në Mbretërinë e Bashkuar dhe tregje tjera Evropiane gjate viteve 80-ta dhe 90-ta nga baza e tyre e fortë në tregjet e Lindjes së Largët. Prodhuesi Hungarez i autobusëve Ikarus ka qenë kërcënim ndaj prodhuesve perëndimorë në periudhën post-Sovjetike kur e ka kthyer vëmendjen në tregjet perëndimore.

Në mënyrë alternative, konkurrentët e ri mund të vijnë nga jashtë industrisë. BIC, teknologjia themelore e të cilës ka qenë formësimi i plastikës, qëndronte mirë në tregun e stilolapsave të flakshëm (që janë për tu flakur - hedhur). Ata kanë qenë në gjendje që në mënyrë të suksesshme të zgjerojnë aktivitetin e tyre në tregun e brisqeve të rrojës me brisqe të rrojës të flakshme nga plastika, duke sfiduar kështu në bërthamën e biznesit të tyre udhëheqësit e vërtetuar në treg si Gillette dhe Wilkinson.

KËRCËNIMI NGA PRODUKTET ZËVENDËSUESE

Produktet zëvendësues ka mundësi të dalin nga teknologjitë alternative, posaçërisht pasi që ekonomitë e prodhimit ndryshojnë. Në fillim teknologjinë e re mund ta shoqërojnë shpenzime të larta dhe mund ti shërbejë vetëm fushave të vogla në treg që kanë nevojë për të. Me zhvillimin e teknologjisë dhe përvojës, rritet niveli i investimeve dhe me këtë rritet edhe vëllimi i prodhimit, duke rezultuar në ekonomitë shkallëzuese që janë të ndërlidhura me zbritjen e shpenzimeve të prodhimit (sa për sqarim ekonomia shkallëzuese nënkupton reduktimin e kostos së prodhimit të ndonjë diçkaje p.sh. veturave apo ndonjë njësie elektrike, që ndodh për shkak se me rritjen e prodhimit kostoja e prodhimit të çdo njësie shtesë bie.). Shumë produkte janë lënë në paqartësi nga zhvillimi i teknologjive të reja, për shembull tregu për makina të shtypit është reduktuar në mënyrë të konsiderueshme nga

zhvillimi i kompjuterëve personal, si dhe tregu për sheqer është reduktuar nga zhvillimi i ëmbëlsuesve artificial. Këta zëvendësues mund të ndryshojnë tërë ekonominë e një industrie dhe të kërcënojnë mbijetesën e prodhuesve të produktit tradicional.

INTENSITETI I RIVALITETIT NË MES FIRMAVE KONKURRUESE

Intensiteti i rivalitetit mund të jetë i lartë nëse dy apo më shumë firma luftojnë për dominim në një treg të rritjes së shpejtë. Për shembull, kjo ka ndodhur në mesin e Ofruesve të Shërbimit të Internetit siç janë AOL, Freeserve dhe Line One, të cilët luftuan ashpër në stadet e hershme të rritjes së këtij tregu për tu bërë porta e hyrjes e preferuar në Internet për konsumatorë. Një kompani ka nevojë të bëhet teknologji apo markë dominante para se të piqet industria, pasi që hyrja më vonë në treg mund të kërkojë investime dukshëm më të mëdha (edhe pse mund ti iket shpenzimeve të gabimeve të hershme). Në një industri të pjekur, sidomos nëse është e karakterizuar me shpenzime fikse të larta dhe kapacitete të tepruara, intensiteti i rivalitetit konkurrues mund të jetë i lartë. Kjo pse prodhuesit (p.sh. të veturave) apo ofruesit e shërbimeve (p.sh. linjat ajrore) duhet të operojnë ma kapacitet pothuajse të plotë për të mbuluar shpenzimet e biznesit. Me pjekjen e industrisë, apo në raste të caktuara gjatë humbjeve ciklike, firmat luftojnë që të mbajnë nivelin maksimal të shitjeve. Zbritja e çmimeve mund të bëhet gjë e zakonshme dhe kështu fitimet ulen. Prodhuesit me kosto të ulët por me besnikëri të lartë të markës kanë gjasat më të mira për të mbijetuar.

FUQIA E FURNIZUESVE

Fuqia e furnizuesve ka të ngjarë të jetë e lartë nëse numri i furnizuesve është i vogël dhe/ose ka mungesë të materialeve, komponentëve dhe shërbimeve që ata ofrojnë. Furnizuesit e çipave silikonikë të mikroprocesorëve dhe kompakt disqeve në të kaluarën kanë mbajtur pozitë të fuqishme në treg për shkak të dominimit të tyre në teknologji dhe për shkak të kërkesës së madhe për produkte të tyre.

FUQIA E BLERËSVE

Fuqia e blerësve mund të jetë e lartë nëse ka relativisht pak blerës, nëse ka shumë burime alternative të furnizimit dhe nëse blerësi ndërmerr vetëm shpenzime të vogla duke ndërruar furnizues. Gjatë viteve 80-ta dhe 90-ta tregu me pakice i gjërave ushqimore në Britani të Madhe ka filluar të dominohet nga shtatë organizata shumë të mëdha. Sipas Nielsen Grocery Service (Nielsen 1998) Asda, Co-operative, Iceland, Sainsbury, Somerfield dhe Tesco mbanin 77.8 % të tregut në vitin 1997. Në këtë mënyrë fuqia në treg ka lëvizur nga prodhuesit e gjërave ushqimore te shitësit me pakice, shtatë nga të cilët blejnë rreth tre çerek nga shumë prodhimet e prodhuesve.

ZHVILLIMI I AVANTAZHIT KONKURRUES TË QËNDRUESHËM

Çfarë i bën disa kompani, si BP dhe Lloyd Bank, që të kenë sukses të qëndrueshëm, gjersa të tjera mund të kenë ngritje të shpejtë por edhe rënie po ashtu të shpejtë? Një vështrim i kufizuar i bizneseve mund të japë një përshtypje të gabuar, pasi që sukcesi mund të gjykohet drejtë vetëm gjatë një periudhe disavjeçare. Studimet e hollësishme longitudinale të faktorëve që kontribuojnë në suksesin e marketingut janë të pakët. Megjithatë, një

studim i madh i ndërmarrë nga Instituti i Marketingut Chartered dhe Shkolla e Menaxhmentit Cranfield është një pikë fillestare e dobishme për diskutimin e avantazhit konkurrues afatgjatë (McDonald 1994). Hulumtimi i tyre është përqendruar në disa nga kompanitë më të suksesshme të botës, si Shell, Tesco dhe Zeneca, të cilat janë monitoruar vazhdimisht për disa vite me radhë. Studimi ka identifikuar dhjetë udhëzime për 'marketing të klasit botëror'. Këto janë shqyrtuar shkurtimisht më poshtë dhe disave prej tyre iu kthehemi më vonë në kapitull.

- 1. Zhvilloni një orientim të vërtetë të marketingut:** Kompanitë e suksesshme e vënë shqetësimin e vërtetë për konsumatorët e tyre mbi të gjitha. Një orientim i vërtetë ndaj konsumatorëve duhet të zhvillohet në të gjitha funksionet dhe jo të kufizohet në diçka të quajtur departamenti i marketingut. Liderhipi i menaxhmentit të lartë është kyç në zhvillimin e orientimit të marketingut - nëse ata nuk janë të fokusuar në konsumatorë, atëherë gjasat që orientimi në konsumatorë të përhapet në tërë organizatën janë të reduktuara. Firmat që e preokupojnë veten e tyre duke shikuar nga brenda ka të ngjarë që nuk do të jenë të suksesshme. Qasjet burokratike ndaj Menaxhimit të Kualitetit Total, menaxhimit në proporcion dhe reduktimit të shpenzimeve janë të kota nëse largojnë vështrimin nga nevojat e konsumatorëve. Vetëm konsumatorët mund të gjykojnë kualitetin dhe vlerën.
- 2. Zhvilloni një ofertë produktesh të diferencuar:** Kompanitë e suksesshme diferencojnë produktet e tyre ashtu që të shmangin konkurrencën ndërmjet produkteve identike që bazohet vetëm në çmim. Diferencimi mund të bëhet nga ofrimi i kualitetit më të lartë të produktit, veçorive inovative të produktit, të një produkti unik, të një emri të markës së fortë, të niveleve më të larta të shërbimeve dhe mbulimit më të gjerë të shpërndarjes. Natyrisht, diferencimi në suaza të këtyre vijave do të shërbejë një kompanie mirë vetëm nëse bëhet kuptimi i plotë i nevojave të konsumatorëve. Kompanitë e klasit botëror vazhdimisht përpiqen që të plotësojnë nevojat e konsumatorëve më tepër se konkurrentët e tyre, duke iu dhënë atyre një avantazh diferencimi të qëndrueshëm. Përshkrimi i Michael Porter për avantazhin konkurrues të bazuar në diferencim diskutohet më vonë në këtë kapitull.
- 3. Monitoroni ndryshimet në mjedisin e marketingut:** Mjedisi ku veprojnë firmat ndryshon më shpejtë së kurrë më parë, me rezultate që tregojnë se një strategji që ka qenë efektive para disa vitesh mund të jetë plotësisht jo relevante sot. Marrim shembullin e IBM, i cili në vitet 1980-ta dukej padiskutueshëm i qëndrueshëm dhe fitimprurës. Mirëpo kompania ka dështuar të përgjigjet mjaft shpejt në strukturën e tregut të kompjuterëve, që iu ka sjellë atyre probleme kohëve të fundit. Është jetike që kompanitë të monitorojnë ndryshimet në mjedisin e marketingut. Në nivelin makro-mjedisor, analizat mund të klasifikohen në nëntituj të mjedisëve politike, ekonomike, teknologjike dhe shoqërore. Brenda mjedisit të industrisë së vetë firmës, pikat kyçe që duhet vëzhguar përfshijnë: madhësinë dhe potencialin e tregut; sjelljet e konsumatorëve; ndryshimet në segmentin e strukturës dhe përbërjes së tregut; furnizuesit; ndërmjetësit; praktikat industriale; dhe niveli i fitimprurjes brenda këtij dhe sektorëve të ndërlidhur.
- 4. Kuptoni konkurrentët tuaj:** Nuk mjafton që një kompani të përqendrohet vetëm tek klientët e saj. Konkurrentët e tyre me siguri përqendrohen në mënyrë të barabartë në ata klientë të njëjtë, ashtu që është me rëndësi për çdo kompani që të kuptojë veprimet e konkurrentëve të tyre. Konkurrentët mund të paraqiten në një mori nivelesh. Ata më evidentë, të cilët shumica e firmave i monitorojnë, janë

konkurrentët e drejtpërdrejtë (p.sh. një bankë që monitoron bankat tjera). Është më pak e rëndomtë, për gjithësi shumë e rëndësishme, që të monitorohen konkurrentët potencial (p.sh. zinxhirët e super-marketeve që janë konkurrentë potencial për shumë shërbime bankare). Shumë sektorë industrialë janë transformuar nga konkurrentët e rinj, të cilët më parë nuk janë parë si konkurrentë. Konkurrentët po ashtu mund të dalin në formë të furnizuesve apo ndërmjetësve që zgjerojnë rolet e tyre brenda rrjetit të furnizimit. Shumë prodhues të gjërave ushqimore që janë markë janë ballafaquar me konkurrencë të fortë nga shitësit me pakicë që kanë zhvilluar marka të tyre të forta, të cilat kanë plotësuar nevojat e klientëve në aspekt të kualitetit, çmimit dhe disponueshmërisë. Ndonjëherë konkurrenca mund të lind kur klientët ndryshojnë preferencat e tyre në një produkt zëvendësues (për shembull, shitjet e mishit të lopës në Mbretërinë e Bashkuar kanë rënë në vitet 1990-ta të vona pasi që shumë klientë kanë bartur preferencat e tyre në mish të bardhë).

5. **Segmentimi (ndarja) i marketingut është vendimtar:** Ditët kur ka qenë e mundur prodhimi i një produkti të përgjithshëm dhe ofrimi i tij tregut masiv kanë mbaruar për shumicën e produkteve. Për të pasur sukses në tregjet moderne, është me rëndësi të kuptohet që jo të gjithë klientët kanë nevoja të njëjta. Aftësia e njohjes së grupeve të klientëve që kanë nevoja të ngjashme dhe më pas zhvillimi i ofertave adekuate të produkteve gjithnjë ka qenë faktor vendimtar për të pasur sukses. Kjo duhet të përfshijë njohjen e detajuar të strukturës së tregut; zakonet shpenzuese të segmenteve të ndryshme; dhe motivuesit që shtyjnë çdo grup për të blerë. Megjithatë, është i rëndësishëm së njëjtë monitorimi i vazhdueshëm i nevojave të segmenteve të caktuar pasi që ata ndryshojnë me kalimin e kohës dhe duhet bërë përshtatja e ofertës së produktit në mënyrë që të plotësohen këto nevoja që ndryshojnë. Me kalimin e kohës, kishte tendencë që të fragmentohen segmentet e marketingut, ashtu që mund të ketë nevojë të zhvillohen variante të reja të një produkti që të përmbushë nevojat e nën-segmenteve të reja.
6. **Kuptoni fuqitë dhe të metat tuaja:** Si rezultat i skanimit të tyre mjedisor, kompanitë e suksesshme kanë një pasqyrë të mirë mbi mundësitë dhe kërcënimet me të cilat ballafaqohen. Një detyrë kyçe e menaxhmentit është të përshtaten këto me fuqitë dhe të metat e brendshme të organizatës, në raport me çdo segment të identifikuar të tregut. Kompanitë e suksesshme kanë procese për kryerjen e auditimeve të rregullta të bizneseve të tyre, të cilat mund të ndihmojnë në zbulimin e fuqive dhe të metave të tyre në segmente të ndryshme të tregut. Shumë kompani kanë dështuar duke tentuar ti shërbejnë segmenteve të tregut për të cilat nuk kanë avantazh konkurrues.
7. **Kuptoni dinamikat e evoluimit të produktit/tregut:** Është cekur më herët se kompanitë duhet të monitorojnë mjedisin e marketingut në mënyrë të vazhdueshme. Shumica e tregjeve janë në gjendje tranzicioni si rezultat i ndryshimit teknik, ndryshimeve në qëndrimet shoqërore, presioneve konkurruese etj. Është me rëndësi që kompanitë të kuptojnë jo vetëm se si tregu ka evoluar deri sot, mirëpo edhe se si ka të ngjarë të evoluojë në të ardhmen. Edhe pse shpesh kritikohet për thjeshtësinë e tij, koncepti i ciklit jetësor të produktit është përkujtues se një produkt në dukje i suksesshëm mund të gëzojë vetëm sukses kalimtar pasi që tregjet kalojnë nga faza e rritjes në pjekuri dhe rënie. Menaxherët e suksesshëm janë të kujdesshëm gjatë përcjelljes së një produkti që kalon nëpër këto stadi të ciklit jetësor dhe punojnë në zgjatjen e stadi para se rënia të fillojë.

8. **Kushtojini kujdes menaxhimit të portfolios:** Kompanitë kanë burime të kufizuara dhe duhet ti shpërndajnë këto burime që të krijojnë një portfolio të qëndrueshme të produkteve dhe tregjeve. Një portfolio e balancuar do të përfshijë një numër të 'kesh lopëve' (zhargon shprehje që do të thotë: burim i qëndrueshëm i të ardhurave-fondeve) dhe 'yjeve në ngritje', të cilat do të ndihmojnë në përkrahjen e zhvillimit të produktit të ri. Numri i 'qenve' që janë në fund të ciklit të tyre jetësor duhet mbajtur në minimum. Menaxhimi i portfolios së balancuar nuk do të lejonte përfshirjen vetëm të yjeve apo kesh lopëve - herët apo vonë këta do të kalojnë në rënie, ashtu që është me rëndësi që të ketë produkte të reja që do dalin nga portfolio për ti zëvendësuar këto.
9. **Identifikoni prioritetet strategjike:** Ato organizata që definojnë tregjet e tyre kryesore, burimet e tyre të avantazhit të diferencimit, dhe burimet e menduara të të ardhurave, kanë prirje që të jenë më të suksesshmet në periudhë afatgjate. Është relativisht lehtë për çdonjërin të zhvillojë një plan marketingu që tregon parashikimet dhe buxhetet. Tepër shpesh, kjo është rezultat i një procesi shumë burokratik. Është më vështirë të thuhet qartë se si do të arrihen buxhetet e cekura, dhe nga kush. Burimet në dispozicion të një kompanie duhet të përqendrohen në mundësitë më të mira për të arritur rritje të vazhdueshme në shitje dhe fitim.
10. **Zhvilloni aftësi menaxhuese profesionale:** Ka shumë shembuj të ndërmarrësve të vegjël që kanë arritur sukses me fare pak, apo pa, kualifikime profesionale. Megjithatë, për rritje të vazhdueshme dhe të qëndrueshme, është thelbësore që të ketë aftësi profesionale marketingu, që nënkupton trajnime formale në konceptet, mjetet dhe teknikat themelore të marketingut. Të paktën, menaxherët e marketingut duhet të kuptojnë rëndësinë e hulumtimit të tregut, segmentimit të tregut, menaxhimit të portfolios dhe lëmshin e marketingut.

KRIJIMI I STRATEGJISË PËR AVANTAZH DIFERENCIMI

Tanimë ka pasur shumë udhëzime për strategjitë e marketingut që i japin një firme avantazh konkurrues afatgjatë. Një kornizë që ka tërhequr shumë vëmendje është bazuar në punën e Micheal Porter (Porter 1980). Baza e analizës së tij është se firmat identifikojnë aktivitetet për të cilat kanë avantazh konkurrues ndaj konkurrentëve të tyre. Strategjitë e bazuara në avantazh konkurrues mund të ndahen në tri lloje të përgjithshme: lidërsipi në kosto; diferencimi; dhe fokusi.

LIDËRSIPI NË KOSTO TË PËRGJITHSHME

Në shumë tregje, çmimi i shitjes është vendimtar për fitimin e punës dhe mund të jetë baza më e rëndësishme nga të gjitha në bazë të së cilës klientët vlerësojnë produktet konkurruese. Kjo është tipike për shumë tregje artikujsh si p.sh. për derivate. Për të arritur avantazh konkurrues në këso lloj tregjesh, kompania duhet të angazhohet shumë në uljen e shpenzimeve të prodhimit dhe shpërndarjes, në mënyrë që të ketë çmime më të ulëta se konkurrentët e saj. Pika e rëndësishme këtu është që arrihen çmime të ulëta të qëndrueshme. Kompanitë që fitojnë pjesë të tregut pa zvogëluar shpenzimet e operimit eventualisht do ti shterin burimet e tyre financiare dhe rrezikojnë të falimentojnë. Për kompanitë që veprojnë në tregje me çmime shumë të ndjeshme, kontrolli i pamëshirshëm i shpenzimeve është vendimtar dhe firmat janë ballafaquar me këtë sfidë me mjete të tilla si

zëvendësimi i stafit me makina, praktika fleksibile të punës, dhe përmirësime të proceseve prodhuese.

Lidershipi në kosto mund të rezultojë nga mundësia e arritjes së ekonomive të shkallëzuara. Në sektorët industrialë që përdorin teknologji të lartë apo që kanë nevojë për aftësi pune me trajnime superiore, mund të jetë e nevojshme një kthesë mësuese (gjithashtu quhet kthesa e koston me eksperiencë). Duke operuar në shkallë më të madhe se konkurrentët e saj, një firmë mund të fitojë më shumë nga kthesa mësuese dhe kështu të arrijë kosto më të vogël për njësi. Derisa kjo mund të jetë e vërtetë për disa industri, të tjerat ballafaqohen me prodhime shumë të vogla në të cilat veprojnë shumë ekonomi shkallëzuese - për shembull shumë industri zejesh dhe floktoret. Për organizatat në këta sektorë, menaxhimi i koston do të ishte një strategji e vështirë pasi që shumë firma rivale po ashtu do të mund të arrijnë kosto efektive maksimale. Strategjia e menaxhimit të koston ka më shumë gjasa të jetë efektive atje ku niveli i lartë i prodhimit është i lidhur me madhësinë e tregut në mënyrë që të arrihen ekonomi shkallëzuese, siç është rasti me prodhimin e veturave.

DIFERENCIMI

Kompanive nuk iu pëlqen të veprojnë në tregje artikujsh të caktuar, pasi që çmimi i shitjes kryesisht diktohet nga tregu. Presionet konkurruese në treg në përgjithësi nënkuptojnë se çmimi lëvizës mjafton për të mbajtur në fitim një organizatë të efektshme. Në mënyrë që të tentojnë të reduktojnë varësinë e tyre nga forcat e tregjeve, shumë firma kanë tentuar të diferencojnë produktet e tyre. Ata kërkojnë të arrijnë rezultate më të mira duke ia shtuar vlerën produktit, e cila reflekton në gatishmërinë e konsumatorëve për të paguar çmime më të larta. Vlera e shtuar sipas perceptimit të konsumatorëve mund të vijë në forma të ndryshme, duke përfshirë:

- Ofrimin e kualitetit më të lartë në raport me çmimin në krahasim me konkurrentët;
- Ofrimi i produkteve plotësisht të rinj, të cilët ende nuk janë ofruar nga konkurrentët;
- Përmirësimi i produkteve ekzistuese;
- Ofrimin e mundësisë që produktet të jenë në dispozicion më lehtësisht.

Si shembull, një bankë mund të kërkojë rezultate më të mira në fusha të tilla si: numri më i madh i degëve, normat më të larta të interesit, numri më i madh i makinave të kesh-it, apo shërbimet bankare shtëpiake më të volitshme. Një organizatë realisht mund të ketë për qëllim të jetë udhëheqëse në një nga këto fushat, mirëpo jo në të gjitha në të njëjtën kohë. Prandaj i zhvillon ato fuqi që do ti japin avantazh diferencues në një nga këto fusha të fitimit. Një bankë që ka rrjetin më gjithëpërfshirës të degëve mund ta përmirësojë atë duke u siguruar që të jenë të hapura në kohën kur klientët dëshirojnë ti vizitojnë; që mos të ketë kohë të tepruar të pritjes dhe të prezantojnë një imazh të ndritur dhe tërheqës ndaj klientëve.

Natyrisht, një strategji diferencimi funksionon vetëm deri sa konkurrentët i mbërrijnë. Ndonjëherë, një kompani mund të mbrojë strategjinë e saj të diferencimit duke patentuar produktet e saj. Kjo është veçanërisht me rëndësi në industrinë farmaceutike ku hulumtimet që bëhen me vite mund të shpërblehen me të drejtën ekskluzive të shitjes së një produkti unik për një numër vitesh. Herave tjera, firmat duhet të mbështeten në diferencim përmes ndryshimit të thjeshtë të stileve apo shtimit të veçorive që nuk mund të mbrohen nga patentimi. Që një strategji diferencimi të jetë e qëndrueshme, kompania

duhet të investojë vazhdimisht në zhvillimin e produkteve të reja dhe të tentojë të parashikojë trendet e së ardhmes.

FOKUSIMI

Një organizatë mund të fokusohet në një apo më shumë segmente të vogla të tregut se sa të ketë për cak tërë tregun. Strategjia e fokusimit nënkupton që një organizatë të jetë e njoftuar me nevojat e segmenteve të caktuara të tregut dhe fitimit të avantazhit konkurrues përmes lidershit në kosto apo diferencimit brenda segmentit të zgjedhur, apo përmes të dyjave.

Strategjia e fokusimit kërkon nga një organizatë që të bëjë segmentimin e tregut dhe të specializojë në produktet për atë treg. Duke u koncentruar në një segment të ngushtë gjeografik, apo duke prodhuar shërbime të specializuara për një segment shumë të vogël, organizata mund të arrijë ekonomi shkallëzuese në prodhim. Në këtë mënyrë një shitës me pakicë i instrumenteve të specializuara muzikore do të mund të fokusohet në nevojat e muzikantëve profesional që jetojnë në jug-lindje të Anglisë. Duke rritur vëllimin e shitjeve, mund të arrijë ekonomi operative, duke shpërndarë shpenzimet e operimit të biznesit në një numër të madh të konsumatorëve. Duke u fokusuar në tregun e jug-lindjes, mund të reduktojë shpenzimet që mund të dalin nga tentimi i aranzhimit të shpërndarjes në zona më të largëta.

Përkundër avantazheve të strategjisë së fokusimit të përshkruara më lartë, ekzistojnë edhe rreziqe. Segmentet që formojnë fokusimin mund të jenë tepër të vegjël që në veten e tyre të jenë ekonomik (kursyes). Për më tepër, një mbështetje e tepruar në segmente të ngushta mund ta lë një organizatë të ekspozuar ndaj rreziqeve nëse këto segmente marrin tatëpjetën.

Për firmat që ndjekin strategjinë e ngjashme që kanë për cak segmentet e ngjashme të tregut, Porter-i thotë se firma që ndjek strategjinë e saj në mënyrë më të efektshme do të përmbushë objektivat e saj në mënyrë më efikase. Nga të gjitha, prodhuesit e veturave që ndjekin strategjinë e lidershit në kosto, ai që arrin nivelin më të ulët të koston do të jetë me i suksesshëm. Firmat që nuk ndjekin një strategji të qartë do të jenë më së paku efektive. Edhe pse ato tentojnë të kenë sukses në të tre alternativat strategjike, ato nuk tregojnë liderшип në kosto, avantazh në diferencim dhe nuk kanë fokusim të qartë në një grup të konsumatorëve. Si shumë modele tjera, edhe modeli i Porter-it është sfiduar. Kritikët kanë drejtuar gishtin në firmat e suksesshme që kanë arritur të ndjekin strategji të shumta në të njëjtën kohë.

STRATEGJIA E POZICIONIMIT

Strategjia e pozicionimit përdoret nga një kompani për të dalluar produktet e saj nga ato të konkurrentëve në mënyrë që ti japë asaj avantazh konkurrues brenda një tregu. Pozicionimi e vë firmën në një nën-segment të tregut të saj të zgjedhur, dhe kështu firma që zgjedh pozicionimin e produktit duke u bazuar në 'siguri të lartë/kosto të lartë' do të joshë nën-segmentin që ka dëshirë për siguri dhe vullnet për të paguar për të. Për disa tregtarë (p.sh. Trout dhe Rivkin 1996) pozicionimi është parë në thelb si çështje komunikimi ku jepet natyra e produktit dhe objektivi është të manipulohen perceptimet e konsumatorit për të. Megjithatë, të tjerët kanë theksuar se pozicionimi është më tepër se vetëm reklamim dhe promovim, por përfshin menaxhimin e tërë lëmshit të marketingut. Në thelb, lëmshi duhet menaxhuar në atë mënyrë që të jetë koherente nga brenda dhe e qëndrueshme në aspekt

afatgjatë. Pozicionimi i lëmshit të marketingut i kualitetit të lartë dhe çmimet e ulëta mund të joshin punë nga konkurrentët në aspekt afatshkurtër, mirëpo çmimet e ulëta mund të jenë të pamjaftueshme për të mbuluar shpenzimet e prodhimit të kualitetit të lartë, prandaj fitimet mund të jenë të paqëndrueshme në aspekt afatgjatë.

Kompania duhet shqyrtuar mundësitë e saja dhe të marrë një pozitë brenda një tregu. Pozita mund të definohet duke iu referuar një numri të shkallëzimeve - niveli i komoditetit dhe çmimi janë dy dimensione të pozicionimit që janë relevante për vetura. Është i mundshëm vizatimi i një harte të pozicionimit, në të cilën pozitat e aktorëve kryesorë në treg vihen në grafik në lidhmëri me këto kritere. Një hartë pozicionimi që vë në grafik pozicionimin e veturave të zgjedhura në raport me çmimin e tyre dhe nivelin e komoditetit është treguar në figurën 11.3. Të dy shkallëzimet shkojnë nga e lartë në të ulët, me çmimin që është tregues i përgjithshëm i nivelit të çmimeve të faturuara në raport me konkurrentët dhe niveli i komoditetit, i cili është vlerësim subjektiv i veçorive të ofruara me veturë. Harta e pozicionimit tregon se shumica e veturave shtrihen në një vijë diagonale në mes pozitës së komoditetit të lartë/çmimit të lartë to marrë nga Mercedes Benz dhe Lexus, dhe pozitës së komoditetit të ulët/çmimit të ulët to marrë nga Proton dhe Lada. Pikat përgjatë kësaj diagonaleje përfaqësojnë realizueshmërinë e strategjive të pozicionimit për prodhuesit e veturave. Strategjia në pjesën e epërme majtas të kuadrantit (çmimi i lartë/kualitetit i ulët) mund të përshkruhet si 'cowboy' strategji dhe në përgjithësi nuk është e qëndrueshme. Pozita në pjesën e poshtme të djathtë të hartës (kualiteti i lartë/çmimi i ulët) mund të tregojë se një organizatë është duke dështuar të arrijë një këmbim të drejtë të vlerave. Natyrisht, kjo analizë në dy dimensione të tregut të veturave është shumë e thjeshtë dhe blerësit i bëjnë gjykimet duke u bazuar në një mori kriteresh. Nivelet e ulëta të komoditetit mund të tolerohen te një çmim i lartë, për shembull, nëse një veturë mban një emër marke të fuqishme.

Shembulli i veturave ka shfrytëzuar dy kritere shumë të thjeshta të pozicionimit. Wind (1982, pp. 79-81) ka sugjeruar gjashtë shkallëzime të përgjithshme brenda të cilave të gjitha produktet mund të pozicionohen. Këto janë shqyrtuar më poshtë duke iu referuar mundësive të pozicionimit të një qendre rekreacioni:

- **për nga fitimet apo nevojat e plotësuara:** qendra e rekreacionit mund të pozicionojë veten diku në mes të plotësimit të vetëm nevojave fizike rekreative dhe nevojave vetëm shoqërore. Në praktikë, pozicionimi mund të kombinojë të dy nevojat, për shembull duke hequr dorë nga hapësira për ushtrime fizike për të lejuar ndërtimin e banakut.
- **për nga veçoritë specifike të produktit:** për shembull, një qendër rekreacioni mund të promovojë faktin se ka pishinën më të madhe në atë zonë, apo solariumin më të avancuar.
- **për nga rrethanat e shfrytëzimit:** qendra mund të jetë e pozicionuar kryesisht për vizitorë të rastit, apo oferta e shërbimeve mund të përshtatet që të ketë për cak shfrytëzuesin më serioz, i cili ka për qëllim të fillojë një program afatgjatë të aktiviteteve rekreative.
- **për nga kategoritë e shfrytëzuesve:** mund të bëhet zgjidhja në mes të një pozicioni që ka për qëllim plotësimin e nevojave të shfrytëzuesve individual dhe të një pozicioni që ka për qëllim plotësimin e nevojave të shfrytëzuesve institucional, si për klube sporti apo shkolla.
- **duke u pozicionuar kundër një produkti tjetër:** qendra rekreative mund të promovojë faktin se ka më shumë kushte se konkurrenca e tij në afërsi.

- **duke u pozicionuar për nga klasi i produktit:** menaxhmenti mund të pozicionojë qendrën më tepër si një qendër edukative se sa si qendër rekreative, duke e pozicionuar kështu produktin në një tjetër klasë.

Nga të gjitha mundësitë e hapura të pozicionimit të një kompanie, cilën duhet ta zgjedhë? Zgjedhja e pozicionimit të një produkti përfshin një numër të hapave themelore (të ilustruara në figurën 1.1)

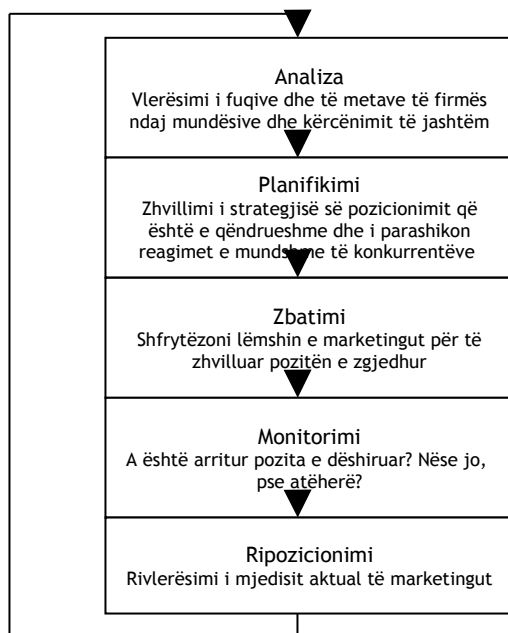


Figura 1.1 Procesi i pozicionimit të ofertës së produktit

1. **Ndërmarrja e auditimit të marketingut për të analizuar mundësitë e pozicionimit në raport me fuqitë e kompanisë:** Duhet bërë SWOT analiza për të vlerësuar mundësitë dhe kërcënimet në një treg dhe fuqitë dhe të metat e kompanisë në ballafaqimin me mundësitë që dalin. Një konsideratë me rëndësi është shpesh pozita në të cilën konsumatorët aktualisht e shohin kompaninë. Nëse një kompani shihet si kompani për konsumatorë me të ardhura të ulëta, kjo mund të jetë një rrezik i madh për shfrytëzimin e mundësive që dalin për produkte më tepër për konsumatorë me të ardhura më të larta. Një organizatë që tashmë është vendosur në një pozitë të caktuar për një produkt normalisht do të ketë avantazhin e njohjes së konsumatorëve kur të mbështet hedhjen në treg të ndonjë produkti të ri. Një prodhues veturash si Mercedes Benz që ka pozicionuar veten si prodhues me kualitet të lartë/çmim të lartë mund të shfrytëzojë këtë si përparësi për të bindur konsumatorët që të paguajnë çmime relativisht të larta për një linjë të re produktesh, në këtë rast një veturë të vogël kompakte. Ndonjëherë një e metë mund të kthehet në përparësi për qëllime të pozicionimit, për shembull, zinxhiri i dhënies së veturave me qira Avis ka theksuar se duke qenë operatori numër dy, duhet të punojnë më shumë.

Shpesh ndodh që mundësitë janë më të mëdha në pozitat e veturave buxhetore, kualitetit më të ulët dhe çmimeve më të ulëta. Nëse një kompani ka marrë një pozitë si një furnizues me vlera të larta, a duhet të kërkojë të shfrytëzojë një pozitë më të ulët në treg kur të del ndonjë mundësi? Duhet të shmang njollosjen e vlerave të

krijua të markës duke u ndërlidhur me një produkt të një kualiteti më të ulët. Një zgjidhje është zgjedhja e një identiteti të veçantë për një produkt të ri, i cili merr një pozicionim tjetër. Në këtë mënyrë grupi për vetura Volkswagen ofron tre pozita të ndryshme të çmimit/kualitetit me markat e tij Volkswagen, Audi dhe Skoda.

- 2. Vlerësimi i mundësive të pozicionimit dhe zgjedhja e asaj më adekuate:** Me ndërmarrjen e SWOT analizës mund të jenë identifikuar një numër i pozicioneve potenciale, mirëpo shumë prej tyre do duhet të hidhen poshtë nëse rezultojnë në segmente tregtare të vogla joekonomike, apo kushtojnë tepër shumë për tu zhvilluar. Pozitat tjera mund të refuzohen si jo të përputhshme me imazhin e një organizate. Zgjedhja nga mundësitë e mbetura duhet bërë buke u bazuar në avantazhin diferencues më të madh të organizatës në fushat që vlerësohen më së shumti nga konsumatorët që janë cak. Kur shitësi me pakicë nga Mbretëria e Bashkuar Marks & Spencer ka hyrë në tregun Indonezian, ka kuptuar se pozicionimi i saj në Mbretërinë e Bashkuar do të ishte i paqëndrueshëm ndaj konkurrencës lokale me kosto të ulët. Prandaj ka zgjedhur një pozitë shumë më ekskluzive me dyqane më të vogla, diapazon të kufizuar të produkteve, dhe çmime relativisht të larta.
- 3. Shfrytëzimi i lëmshit të marketingut për të zhvilluar dhe komunikuar një pozitë:** Organizatat duhet të zhvillojnë programe për te zbatuar dhe promovuar pozitën që kanë zgjedhur. Nëse një prodhues veturash kërkon të marrë një pozitë si furnizues i veturave me vlerë të lartë me çmime të larta, duhet të ketë në dorë mundësitë e prodhimit për të siguruar vazhdimisht kualitet të lartë. Po ashtu duhet në mënyrë efektive t'ua komunikojë këtë kualitet konsumatorëve potencial në mënyrë që të justifikojë çmimet e larta që konsumatorët paguajnë.

RIPOZICIONIMI

Tregjet janë dinamike dhe çfarë ka qenë dikur pozitë adekuate për një kompani mund eventualisht të pushojë të jetë e tillë. Monitorimi i mjedisit i një kompanie do të duhej të identifikonte faktorët që mund të kërkojnë ripozicionimin. Ripozicionimi mund të bëhet i nevojshëm për një numër faktorësh:

- Pozicionimi origjinal mund të jetë bazuar në mbivlerësimin e avantazhit konkurrues të kompanisë apo në madhësinë e nën-segmentit të cilin është dashur ta joshë pozicionimi. Strategjia e pozicionimit mund të jetë bërë e pambrojtshme.
- Natyra e kërkesave të konsumatorëve mund të jetë ndryshuar, për shembull lidhur me preferencat për kualitet më të lartë se sa për çmime të ulëta. Për shembull, është argumentuar se qëndrimet e konsumatorëve në Mbretërinë e Bashkuar ndaj pushimeve në pako ka ndryshuar gjatë viteve 90-ta nga ato me çmime të ulëta në pushime me standarde të kualitetit më të lartë. Shumë operatorë turizmi në përputhje me rrethanat kanë ripozicionuar ofertat e tyre duke ofruar standarde më të larta për çmime më të larta.
- Kompanitë shpesh tentojnë të përmirësojnë fuqitë e tyre rritëse duke u ripozicionuar në drejtim të plotësimit të nevojave të nën-segmenteve të vlerave të larta dhe më profitabile. Në shumë sektorë kompanitë fillojnë veprimtarinë me të thjeshtë, pa luks, operime me çmime të ulëta, dhe kështu fitojnë një imazh të favorshëm, të cilin e përdorin që të kalojnë në pozita të kualitetit të lartë/çmimeve të larta. Ky fenomen është vendosur mirë në fushën e shitjes me pakicë dhe është bërë i njohur si 'Rrotë e Shitjes me Pakicë'. Kjo do të thotë se bizneset e shitjes me pakicë fillojnë

veprimtarinë me çmime të ulëta, kosto të ulët, operime me diferencë të ngushtë të cilat më pas ndërrohen me përmirësime në dukje, objekte më prestigjioze, reklamim të shtuar, dërgesa të rritura, dhe kushtin e shumë shërbimeve për konsumatorë që shërbejnë për ti ngritur shpenzimet, çmimet dhe margjinat. Eventualisht shitësit me pakicë dalin si institucione të koston së lartë dhe më konservative me politika të shitjes të bazuara në mallra dhe shërbime kualitative, se sa joshja me çmime. Dhe kjo hap rrugën për gjeneratën e re të shitësve me pakicë me kosto të ulët dhe inovativë që të gjejnë një pozitë të cilën e kanë lënë firmat e pjekura.

ZHVILLIMI I PORTFOLIOS SË PRODUKTEVE/TREGJEVE

Menaxhimi i portfolios së produkteve është cekur më lartë si faktor kyç në krijimin e një avantazhi konkurrues të qëndrueshëm. Kapitulli i mëparshëm ka theksuar se analiza e portfolios mund të jetë e dobishme në drejtimin e zhvillimit të një produkti të ri. Planifikimi i portfolios mund të aplikohet në ato lloje produktesh/tregjesh që servohen dhe në stadet e produkteve në ciklet e tyre jetësore.

Shpërndarja e rrezikut është një element i rëndësishëm i planifikimit të portfolios që shkon përtej planifikimit të marketingut. Dhënia e instruksioneve strategjike një organizate nuk është thjesht një rast i analizës së nevojave të konsumatorëve dhe pajisjen e burimeve të tyre që të kenë fitim të mirë afat shkurtër nga plotësimi i këtyre nevojave. Ruajtja e një portolio të balancuar të aktiviteteve mund të jetë po aq e rëndësishme sa edhe marrja e fitimeve adekuate në afat të shkurtë. Në këtë kuptim, një bankë mund të përmbushë një nevojë të dëshmuar duke huazuar të holla për të financuar blerjen e pronës dhe duke marrë fitime të pranueshme nga kjo. Megjithatë, një qasje strategjike në menaxhimin e portfolios mund të qojë në atë që portfolio të zgjerohet në ndonjë aktivitet tjetër me një nivel të qarkullimit të parave të gatshme dhe rrezik të kundërbalancuar, duke larguar biznesin që mund të duket atraktiv në aspekt afat shkurtër.

Disa firma qëllimisht ofrojnë një linjë produktesh që veprojnë në mënyrë kundërshtuese gjatë ciklit të biznesit. Ekziston një praktikë e gjatë e kësaj praktike, për shembull prodhuesi i akulloreve Walls është bërë më i qëndrueshëm si njësi biznesore duke i shtuar salsiçet portfolios së produkteve. Kërkesa më e madhe për salsiçe ka qenë në dimër, duke kundërbalancuar majën e shitjes së akulloreve në verë. Ngjashëm, firmat për llogaritje janë bërë njësi potencialisht më stabile me shkrirjen e tyre, duke mundësuar që aktivitetet pro-ciklike si menaxhimi i ekspertizës së blerjes së bizneseve dhe investimi i kapitalit të rrezikut të kundërbalancohet nga aktivitetet kundër-ciklike si punët e falimentimit.

Ndonjëherë kërkesat e statutit mund të kërkojnë një portfolio të balancuar të prodhimit. Rregullorja e Bankës së Anglisë për sistemin bankar në Mbretërinë e Bashkuar, për shembull, imponon kufizime në lirinë e bankave që të udhëhiqen nga tregu në vendimet e tyre për hua dhënie.

Nëse një kompani investon të gjitha përpjekjet e saja në furnizimin e një linje shumë të kufizuar produktesh në një segment të ngushtë të tregut, kjo është potencialisht me rrezik. Mbështetja e tepruar në këtë segment mund ta bëjë mbijetesën e organizatës të varur nga fati i këtij segmenti dhe pëlqimi për produktin e tij. Si do që të jetë, fakti që shumica e tregjeve ndryshojnë në një masë me kalimin e kohës, kjo do të thotë se produktet e saj eventualisht do të lëvizin jashtë kërkesave të konsumatorëve. Po ashtu me zhvillimin e strategjive të marketingut për marrëdhënie, është rritur interesimi i firmave për të zhvilluar mundësi për ofrimin e një linje të gjerë produktesh për konsumatorë, të cilat do të tërheqin një pjesë më të madhe nga shpenzimet e tyre totale. Për të gjitha këto arsye, organizatat

përpiqen të menaxhojnë rritjen e tyre në një mënyrë që ruan portfolion e dëshiruar të produkteve.

ANALIZIMI I POZITËS SË PORTFOLIOS

Organizatrat përpiqen të përshtatin fuqitë e tyre të brendshme me mundësitë në dispozicion në mjediset e tyre. Janë bërë një numër tentimesh që produktet brenda portfolios së një kompanie të pasqyrohen në formë të hartës së pozitës së portfolios. Hartat e tilla të pozitës mund të lehtësojnë të menduarit menaxhues në zhvillimin e portfoliove të balancuara dhe caktimin e prioriteteve strategjike. Në figurën 11.6 është pasqyruar një hartë tipike e pozitës së portfolios. Tabela përmban dy dimensione - tërheqjen e tregut dhe pozitën konkurruese. Tërheqja e tregut përfshin faktorë të tillë si madhësia e tregut, shkalla e paraparë e rritjes, dhe rezultatet e fitimeve. Pozita konkurruese i referohet fuqisë së markës, përvojës në një treg dhe disponueshmëria e burimeve financiare, teknike dhe njerëzore që do ti shërbenin atij tregu. Në zhvillimin e një indeksi, peshat duhet ti bashkëngjiten çdonjëres komponentë dhe duhet bërë vlerësimi ndonjëherë subjektiv i çdo komponente. Pronësia e një marke të fortë mund të jetë element kryesor i avantazhit konkurrues për një firmë të pijeve të buta dhe prandaj do ti jepej një peshë relativisht e lartë, edhe pse detyra e vlerësimit se sa e fortë është një markë mbetet shumë subjektive.

Me qëllim të analizës, çdonjëra nga këto shkallë ndahet në dy klasifikime, duke rezultuar në një figurë prej katër qelizash.

Kutia 1: Një treg mund të duket atraktiv, mirëpo nëse një kompani ka pozitë të dobët konkurruese, duhet të mendojë me kujdes para investimit të shumave të mëdha të parave të gatshme. Tregu do të duket më atraktiv për kompanitë tjera që kanë pozitë më të mirë konkurruese.

Kutia 2: Një treg shumë atraktiv për të cilin një kompani ka pozitë të fortë konkurruese është pozita më e mirë në këtë figurë dhe kompania duhet të investojë dhe punojë për rritje në të ardhmen.

Kutia 3: Tregjeve jo atraktive për të cilat një kompani nuk ka pozitë të fortë konkurruese duhet shmangur. Megjithatë, një kompani mund zbulojë se ka produkte në këtë kuti që më parë kanë pasur rezultate të mira, mirëpo karakteristikat e tregut kanë ndryshuar. Më e mira që kompania mund të bëjë me produktet e mbetura në këtë kuti është të përmbahet nga investimet e reja dhe të menaxhojë produktet për paratë e gatshme që gjenerojnë.

Kutia 4: Tërheqja për treg është e ulët, mirëpo pozita konkurruese e kompanisë është e fortë. Kompania duhet ti shfrytëzojë fuqitë e saj duke investuar në mënyrë përzgjedhëse dhe të punojë për rritjen e tregut në të ardhmen

Si model i portfolios figura mund të shfrytëzohet për të analizuar ofertat aktuale të biznesit. Si bazë për formulimin e strategjisë, figura fokuson vëmendjen në gjetjen e strategjive që do të përputhen me fuqitë dhe të metat e brendshme të një organizate me mundësitë dhe kërcënimet të paraqitura nga mjedisi i saj operativ. Çelësi i bërjes së këtij modeli të dobishëm në formulimin e strategjisë së marketingut është matja e të dy dimensioneve të figurës, jo vetëm se si janë në kohën e tashme, por edhe se si ka të ngjarë se do bëhen në të ardhmen.

Nuk duhet harruar se tërheqja e tregut është një masë dinamike dhe për qëllime të planifikimit konsiderata kryesore është se sa tërheqës do të duket një treg në kohën kur zbatohet një strategji e propozuar. Nëse një treg i duket tërheqës një kompanie, atëherë me siguri i duket njëllëoj tërheqës edhe të tjerave po ashtu, të cilët mund të posedojnë avantazh konkurrues të barabartë në adresimin e tregut. Nëse të gjitha këto firma vendosin të hyjnë në treg, rezulton në mbi-furnizim, margjinat e fitimit bëhen të ngushtuara, dhe tregu bëhet relativisht jo tërheqës. Kjo është sidomos e vërtetë te mallrat dhe shërbimet që kopjohen lehtë.

PLANIFIKIMI PËR RITJE

Shumica e organizatave me sektor privatë ndjekin rritjen në një apo formë tjetër, përderisa ky është një qëllim i hollësishëm apo thjesht i nënkuptuar i menagjerëve të tyre. Rritja shpesh nënkuptohet me rritjen që ju kthehet akcionarëve dhe mundësi më të mira kariere për menagjerët. Rritja mund të jetë vitale me qëllim të arritjes së madhësisë kritike me të cilën ekonomitë me shkallë të prodhimit, distribuimit dhe promovimit mund të arrijnë në këtë mënyrë duke kontribuar në dobi mbështetëse konkurrues të kompanisë.

Natyrisht, rritja e ndjekur nga shumë kompani është treguar të jetë e pambështetur. Ka pasur shumë dështime spektakulare ku norma e rritjes shumë e shpejtë ka lënë kompaninë afër falimentimit, përfshirë, Next, Coloroll dhe Grupin Fascia. Prandaj është e rëndësishme të konsiderohen opsionet e hapura për rritje, niveli i rrezikut dhe qendrueshmëria e pandarë në këto aspekte.

TREGU / OPCIONET E ZGJERIMIT TË PRODHIMEVE

Trajtimi i përdorur shpeshë për të kuptuar rritjen është të analizohen dy dimensione kyçe: zhvillimi i tregut dhe zhvillimi i prodhimeve. Këto dimensione formojnë bazën e zgjerimit të prodhimit/tregut të propozuar nga Ansoff (1957). Prodhimet dhe tregu secila analizohet në mardhënie të shkallës së tyre të risis tek oragnizata dhe strategjitë e rritjes të identifikuara në mardhënie të këtyre dy dimensioneve. Në këtë mënyrë, katër strategji të mundshme të rritjes mund të identifikohen..Një ilustrim i këtij sistemi është treguar në figurën 11.7. Katër opsionet e rritjes janë të ndërlidhura me strukturat e ndryshme të problemve dhe mundësive për një kompani. Kjo tregon për burimet e nevojshme për implementimin e strategjive të posaqme dhe nivelin e rrezikut të ndërlidhur me secilin. Kështu që si pasojë, qka mund të jetë strategji e zbatueshme e rritjes për një organizatë mund të mos jetë për një tjetër. Karakteristikat e katër strategjive janë përshkruar më poshtë.

- 1. Strategjitë e depërtimit në treg:** Ky lloj i strategjisë fokusohet në rritjen e linjes ekzistuese të prodhimeve duke inkurajuar nivele më të larta të fitimit të shërbimeve ndërmjet objektivave ekzistuese të tregut. Në këtë mënyrë një prodhues ushqimor që shërben në rritjen e tregut për prodhime organike mundet edhe gjëra tjera duke qenë e barabart me rritjet naturale thjeshtë duke mirëmbajtur strategjin aktuale të tregut. Nëse dëshiron të përshpejtoj këtë rritje, mund të bëjë këtë fillimisht duke kërkuar të shesë më shumë prodhime tek klientët ekzistues dhe së dyti duke tërhequr klient direkt nga konkurrentët e tij. Nëse tregu do të ishte në rënie, kompania do të mund vetëm të rritej duke tërhequr klientë nga konkurrentët e tij përmes procedurave më agresive të tregut dhe/ose programeve

të uljes së qmimeve. Kjo strategji ofron nivelin më të ult të rrezikut për një organizatë - është e njohur me të dyjat prodhimet dhe klientët.

2. **Strategjitë e zhvillimit të tregut:** Ky lloj i strategjisë ndërtohet mbi linjen ekzistuese të prodhimeve të cilat një organizatë i ka vendosur, por kërkon të gjejë grupe të reja të klientëve për ta. Në këtë mënyrë prodhuesi i ushqimeve organike i cili ka mbushur tregun aktual mund të kërkoj të zgjeroj shitjet në regjione të reja gjeografike apo në tregjet e huaja. Mundet poashtu të synoj në përpjekjet për të tërhequr klientelë nga grupet përtej moshëgrupave aktuale fitimprurse, për shembull duke bërë objektiv fëmijët me ushqime të vogla organike (snacks). Përderisa kompania mund të jetë e njohur me anën prodhuese të planit të saj të rritjes, rrezikon sepse mund të ketë njohuri të pamjaftueshme për modele sjelljesh të bleresve të ndryshëm në treg të cilët tentojnë të futen.. Për një kompani ushqimesh organike e cila ka ndërtuar biznesin në juglindje të Anglisë, për shembull mund të ketë pak njohuri për sjelljet blerëse të klientëve nga Anglia veriore, apo në vendet e kontinentit të Evropës. Mund të ballafaqohet me rrezik më të madh në strategjitë e zhvillimit të tregut të drejtuar kah fëmijët, ka përvojë të pakët në plotësimin e kënaqshëm të nevojave të tyre.

<p>Strategjia e depërtimit në treg Arrij aksione më të larta të tregut mes popullatës brenad zonës të shitoreve ekzistues</p>	<p>Strategjia e zhvillimit të prodhimeve Zhvillo pajisje të reja restoraneshe në dyqane të tyre</p>
<p>Strategjia e zhvillimit të tregut Hap shitore të reja në pjesë të ndryshme të vendit</p>	<p>Shumëllojshmëria Krijë funksionim të ushqimit përpunues.</p>

Figura 1.2 Aplikimi i formës së rritjes të prodhimeve/ tregut të një dyqani ushqimorë me pakicë sipas Ansoffit.

3. **Strategjia e zhvillimit të prodhimeve:** Si alternativë për shitjen e prodhimeve ekzistuese në tregun e ri, një kompani mund të zgjedhë të zhvilloj prodhime të reja për tregun e saj ekzistues. Kompania e ushqimeve organike për shembull mund të shtojë linjë të re të ushqimeve të gatshme apo pijeve, përderisa kompania minimizon rrezikun e lidhur me pasigurinë e tregut të ri. Shpesh një tipar i kësaj strategjie të rritjes është bashkpunimi me specialistin e prodhimeve i cili ndihmon organizatën të prodhoj prodhime të reja, duke lënë efektivitetin e tregut të lirë tek klientët. Në vend të ngritjes të lehtësive të saja për të prodhuar ushqime të gatshme, kompania e ushqimeve organike mund të lërë detyrën e specializuar e bërit të kësaj dhe të ndërmarr kontrollin e kualitetit tek një prodhues ushqimorë më me eksperiencë.

4. **Strategjia e shumëllojshmërisë:** Këtu kompania zgjerohet duke zhvilluar prodhime të reja për treg të ri. Shumëllojshmëria mund të marr shumë forma. Kompania mund të qëndroj brenda zonës së njëjtë gjenerale të prodhimeve/tregut, por të ndryshojë në një pikë të re të distribuimit zingjiror - për shembull, prodhuesi i ushqimeve organike mund të kalojë në shitjen me pakicë të prodhimeve, në vend të shitjes së prodhimeve ekskluzivisht tek shitjet me shumicë dhe pakicë. Alternativisht, mund të ndryshojë në zona kompletë të palidhura të drejtuara tek segmentet e tregjeve krejt ndryshe, për shembull duke ofruar kurse për kuzhinjeri shtëpiake. Sepse kompania është duke lëvizur drejt tregjeve të panjohura dhe zonave prodhuese të panjohura, kjo formë e rritjes mbart nivelin më të lart të rrezikut nga perspektiva e menagjimit të tregut. Shumëllojshmëria mundet, megjithatë të ndihmoj të menagjoj rrezikun e organizatës në afat të gjatë duke reduktuar varësin në zonat e kufizuara të prodhimit/tregut

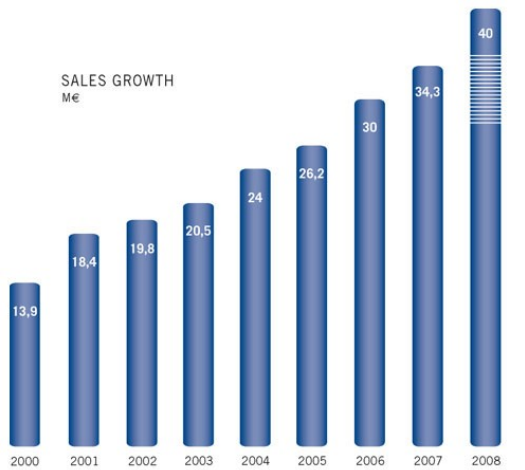
Stili personal i Richard Branson mund të duket lehtë i pazakontë krahasuar me atë të shefit tipik ekzekutiv, por ai ka qenë i admiruar për udhëheqjen e tij karizmatik të grupit Virgin. Por sa larg mundet grupi Virgin të përhap vetvetën dhe rrezikun në hyrjen në biznes për të cilën ka pak kompetenca? Rritja ka qar biznesin nga rrënjët e tij në industrin muzikore përtej linjave-ajrore, pijeve, dhe kondomave. Qelësi prapa suksesit të grupit ka qenë fokusimi tek klientët dhe pozicionimi i qartë si shërbim i lehtë origjinalë, i respektuar dhe furnizues i besueshëm i mallrave dhe shërbimeve. Megjithatë shumë mbikqyrës kanë qenë skeptik për hapin e Virgin në sektorin e shërbimeve financiare. Në vitet e hershme të 1995 Plani Personal i Drejtësis (Personal Equity Plan PEP) është lancuar nga Virgin në bashkpunim me Unionin Norëich, duke u fokusuar në markën e Virgin të shoqëruar me seriozitet, vlerën për para, dhe nganjëherë në qasje të pazakont të marketingut. Kritikët brenda sektorit të shërbimeve financiare kanë qenë të shpejtë të tregojn se deri sa ka qenë mirë për të pasur një figurë karizmatike si Richard Branson duke lartësuar profilin e industrise së tyre, ai në të vërtet ka tendosur markën e Virgin shumë larg. Është argumentuar se pasioni i Bransonit kanë qenë linjet-ajrore dhe, duke ditur se ai është tërhjekur nga zonat tjera të biznesit, a do të ketë ai mjaft entuziazëm për shërbime financiare, të cilat do të shihen para se gjithash si afatgjate?

Në praktikë, shumica e rritjes që ndodh është kombinimi i zhvillimit të prodhimit dhe zhvillimit të tregut. Në tregjet shumë konkurruese, një kompani para se gjithash do të duhej të adaptoj prodhimet lehtësisht nëse dojnë të bëhet atraktive për segmentet e tregjeve të reja.

RRITJA ORGANIKE VS (KUNDËR) RRITJES ME PËRVETËSIM

Mënyra në të cilën një organizatë rritet mund të ndikojë në qëndrueshmërin e asaj rritjeje. Ekzistojnë dy mënyra themelore në bazë të së cilës një organizatë mund të rritet, përmes rritjes organike dhe nga përvetësimi, edhe pse shumë organizata rriten nga kombinimi i të dy proceseve. Mënyra e rritjes ka ndërlikime të rëndësishme marketingu, për shembull në shpejtësinë me të cilën një organizatë është e lejuar të zgjerohet në mundësit e tregut të ri dhe niveli i rrezikut të cilit i ekspozohet.

Rritja organike konsiderohet të jetë model më natural i rritjes për një kompani. Investimet fillestare nga një kompani rezultojnë në profit, një bazë të përforcuar për klientë për rritje në të ardhmen. Në këtë mënyrë sukcesi shton suksesin pasi që shkalla e rritjes së organizatës është e ndikuar nga shtrirja në të cilën ka arrit sukses në ndërtimin nga brenda të mënyrave për zgjerim në të ardhmen.



Një organizatë mund të rritet organikisht duke ndërmarr një segment tregtar njëherë, duke përdorur burimet, njohurinë, dhe njohuri për tregun ka përfituar në mënyrë që të ndërmarr segmente tjera më tutje. Rritja organike në një segment të ri mund të ndodhë në një mori mënyrash. Shumë duqane ushqimore me pakicë janë rritur organikisht (vetvetiu) duke u zhvilluar në një regjion para se të kalojnë në një tjetër. Në Britani të Madhe, Sainsbury është rritur organikisht nga baza e saj në jug drejt regjioneve në veri, përderi sa Asda është rritur organikisht gjatë 1970-ës dhe në fillim të 1980-ës nga baza e saj në veri drejt jugut. Organizatat tjera janë

rritur organikisht duke i drejtuar në parim produktet e ngjajshme tek sektoret e reja të tregut. Kompanit e telefonave mobilë kanë filluar duke i drejtuar shërbimet e tyre tek përdoruesit biznesor dhe që atëherë kanë zgjeruar tregun tek sektorët e përdoruesve personal dhe thjesht përdoruesve të lirë.

Ekzistojnë limite për shkallën e rritjes organike të një firme. Nëse tregu për prodhimet e tyre rriten ngadalë, rritja organike vetvetiu do të jetë e ngadaltë. Kompanit me kërkesa kapitali relativisht të larta do të kenë rritje organike relativisht të ngadaltë. Rritja organike e limiton ekspozimin e kompanisë tek një rrezik më të madh, pasi që zhvillimi është para se gjithash shtesë dhe kompania mund të mësojë nga eksperiencat e mëparshme të tregtisë. Megjithatë, kur tregjet lëvizin shpejt dhe mundësi të reja paraqiten, rritja organike vetvetiu mund të jetë e pamjaftueshme për ti dhënë firmës një përparsi konkurruese.

Rritja me përvetësim mund të jetë atraktive për organizatat ku mundësit për rritje organike janë të vogla. Nganjëherë është thelbësore për të arritur një masë kritike që është e nevojshme në mënyrë që të fitojnë një përparsi konkurruese. Sektori i shitjeve me pakicë DIY në Britani të Madhe është një ku rrjeti i dyqaneve është dashur të arrijë një masë kritike me qëllim të kalimit në qmime më të ulta si rezultat i kompanive në blerje, distribuimit dhe promovimit. Rrjeti i vogël nuk ka qenë në gjendje të rritet organikisht në shkallë të mjaftueshme për të arritur këtë madhësi, si rezultat në pushtimin apo shkrirjen e tyre për të formuar një rrjet më të madh. Lideri i tregut - B&Q ka pasur kryesisht rritje organike, përderi sa rrjeti Homebase është rritur kryesisht me përvetësimin e rivalit- rrjetit Texas.

Shumë firma kanë përdorur rritjen me përvetësim për të ndryshuar në prodhime të reja apo tregje të reja. Koha dhe rreziku i lidhur me fillimin e një projekti të ri në një sektor tregu të panjohur mund të konsiderohet shumë i madh, kështu që sigurimi i një biznesi të themeluar shikohet si më pak e rrezikshme. Marrja mund të jetë përfituese reciprokisht, ku një kompani ka një bazë klientele të rëndësishme por i mungojnë burimet financiare për të arritur një masë kritike përderi sa tjetra ka financat por i nevojitet një bazë më e madhe klientësh.

Megjithëse rritja me përvetësim mund të mundësojë një kompani të fitojë përparsi konkurruese, mundet poashtu të paraqesë një rrezik të konsiderueshëm. Një përvetësim shpesh përfshin një kompani në ngritjen e kredive të reja të cilat duhet të jenë të shpejta,

pa marr parasysh performancën financiare të fituar të biznesit. Niveli i lartë i “ingranazhimit” (porporcion i lartë i kredive për të drejtuar kapitalin) mund të lë një kompani rrezikshëm të ekspozuar ku kompania shkon në largim. Një kompani që është rritur organikisht mund të jetë në gjendje të shtyj afatin e pagimit të përfitimit aksionistve, por bartsit e kredive presin pagesat e atyre kredive të bëhen me kohë, pavarësisht përfitimit të kompanisë apo vetëfinancimit. Ka pasur shumë raste të kompanive që janë zgjeruar përmes përvetësimit me qëllim të arritjes së përparsis konkurruese, por kanë dështuar nga pesha e borgjit (për shembull rrjeti i hoteleve Queens Moat House kishte të pamundur pagimin e qmimit të interesit në hotelet e reja të përvetësuara ku sektori u ballafaqua me rënie në fillim të 1990.

Problemi i mëtutjeshëm për firma që rriten me përvetësim është se mund të mos jenë në gjendje të ndalojnë personelin kyq të kompanisë së përvetësuar të shkojë, duke marr aftësit e rëndësishme dhe njohurin me vete. Edhe më keq këta punonjës mund të kalojnë tek konkurruesit e kompanisë së përvetësuar. Gjatë 1980-ave shumë institucione financiare përvetësuan agjencit e shitjeve të pasurive, por kuptuan se vlera e investimeve të tyre u zvoglua kur stafi kyq u largua me listat e kontakteve për të punuar për konkurruesit.

4.2.Misioni i ndermarrjes

Mjedisi në të cilin vepron ndërmarrja i siguron asaj resurse të cilat ndërmarrja i shfrytëzon për ekzistimin e saj. Kjo vlenë edhe për organizatat shtetërore e poashtu edhe për ndonjë kolegji apo universitet. Si kundërvlerë për këto resurse që i shfrytëzon ndërmarrja ajo duhet ta furnizoj mjedisin me produkte dhe shërbime të një cilësie të lartë dhe çmim të pranueshëm.

Me fjalë të tjera secila ndërmarrje ekziston me qëllim që të arrijë diçka në një mjedis të madh dhe ky apo mision zakonisht është i qartë që në zanafillën e organizatës. Me kalimin e kohës ndërmarrja zgjerohet dhe kështu ndryshon e me të ndryshojnë edhe mjedisi dhe personeli menaxhues. Si rezultat i kësaj ndodhin një apo dy gjëra. Qëllimi origjinal i ndërmarrjes mund të bëhet i padëshiruar me zgjerimin e ndërmarrjes në produkte të reja, tregje të reja apo edhe në industri të reja. P.sh. Levi Strauss ka filluar me prodhimin e robave të punës. Gjëja e dytë që mund të ndodhë është se misioni origjinal mund të jetë ende i dëshiruar por menaxherët e ndërmarrjes fillojnë që ta humbasin interesimin në të. Ndryshimet në mjedis poashtu mund ta bëjnë qëllimin të papërshtatshëm për aktivitetet e ndërmarrjes. Si rezultat i këtyre kushteve paraqitet ndërmarrja e udhëhequr pa një mision, vizion apo qëllim të qartë prandaj, edhe kjo mund ta shtyj atë në marrjen e vendimeve kritike. Si rezultat i kësaj menaxherët e ndërmarrjes janë

të detyruar që të kërkojnë një mision tjetër apo prerazi të forcojnë apo të rivendosin misionin original të ndërmarrjes.

Misioni dhe vizioni paraqiten si dy segmente të cilat udhëreftojnë ndërmarrjen në aksione afatgjate për pozicionim strategjik në treg për veprimtarinë të cilën e ushtron ajo. **Misioni i një organizate paraqet arsyetimin e ekzistimit të saj.** Misioni është një segment afatgjatë që tregon se çka dëshiron të bëhet ndërmarrja; synim i vetëm që e diferencion atë nga ndërmarrjet e tjera të ngjajshme dhe mjet me të cilin arrihet ky diferencim. Në esencë misioni e definon drejtimin nëpër të cilin është duke udhëhequr ndërmarrja dhe si do të arrij sukses në realizimin e qëllimeve të dëshiruara.

Derisa dikush thekson se misioni dhe vizioni dallojnë për nga qëllimet e tyre duhet ditur se si misioni ashtu edhe vizioni reflektohen në përpjekjet e organizatës për të udhëhequr sjelljet, për të krijuar kulturën dhe të frymëzoj premtimet. Sidoqoftë, me rëndësi është që të dijmë se misioni vjen nga esenca dhe është praktike, është lehtë për t'u identifikuar me të dhe është i lehtë për t'u mbajtur në mend. Kështu misioni do të tregoj drejtimin dhe rëndësinë të gjithë anëtarëve të organizatës varësisht nga niveli i tyre organizativ.

Pyetjet kryesore të cilave duhet përgjegjur me rastin e vlerësimit dhe formimit të misionit të një organizate janë:

Ç'është biznesi jonë?

Cilët janë konsumatorët?

Ç'ka vlerësojnë konsumatorët? dhe

Ç'farë do të jetë biznesi jonë?.

Përgjegjet në këto pyetje janë në një mënyrë parashikim në bazë të të cilave udhëhiqet biznesi dhe në bazë të të cilave do të mirren vendimet në të ardhmën. Derisa këto pyetje po duken të thjeshta në të vërtetë ato janë shumë të vështira dhe kritike prandaj përgjegjësia për t'iu përgjigjur këtyre iu bie niveleve të larta menaxherike.

Me rastin e formimit të misionit menaxherët duhet t'i kenë paraqyshë tri elemente kyce:

*** Historinë e organizatës,**

*** Përparësitë dalluese të saj dhe**

*** mjedisin në të cilin vepron.**

***Historia e organizatës-** Çdo organizatë-e madhe apo e vogël-profitabile apo joprofitabile- e ka historinë e vet të qëllimeve, mirënjohjeve, gabimeve dhe rregullave. Me rastin e formulimit të misionit duhet marrë në konsiderim karakteristikat kritike dhe ndodhitë në të kaluarën e organizatës.

***Përparësitë dalluese-** Edhe pse një ndërmarrje mund t'i bëjë shumë gjëra, ajo duhet të përqëndrohet në ato veprime që i bënë më së miri. Përparësitë dalluese të organizatës janë ato gjëra që mund t'i bëjë ndërmarrja më së miri, aq mirë sa që e bëjnë atë që të dallohet dhe të fitoj në avantazh ndaj ndërmarrjeve tjera të ngjajshme. P.sh. për HoneyWell, përparësi e tyre është prodhimi dhe shpërndarja e linjës superiore të termostateve. Por, pa marrë parasyshë se si paraqiten ato në treg, që të mund të ketë avantazh ndaj konkurrencës, ndërmarrja duhet të formuloj strategjinë bazuar në përparësitë dalluese të saj.

***Mjedisi i organizatës-** mjedisi në të cilin vepron organizata i dikton mundësitë, pengesat dhe kërcënmet të cilat duhet të identifikohen me rastin e formulimit të misionit. P.sh. menaxherët e një industrie, në të cilën ndikim të madh kanë ndryshimet teknologjike, vazhdimisht duhet të pyesin se: Si

do të ndikojnë ndryshimet teknologjike në sjelljet e konsumatorëve dhe në mjetet të cilat nevojiten për udhëheqjen e biznesit të tyre?

Sidoqoftë, është shumë vështirë që të shkruhet një mision efikas dhe i përshtatshëm. Është e zakonshme për organizatat që të kalojnë dy apo më tapër vjet në formulimin e një misioni.

Gjate formulimit të misionit duhet pasur kujdes që ai të jetë i orientuar:

- Kah tregu,
- të jetë i arritshëm,
- motivues dhe
- specifik.

*** Orientimi i misionit kah tregu**

Konsumatorët apo klientët e një ndërmarrjeje janë segmente kritike në përcaktimin e misionit të organizatës. Tradicionalisht, shumë ndërmarrje e kanë definuar misionin e tyre në bazë të asaj se çfarë kanë bërë dhe në të shumtën e rasteve e kanë emërtuar ndërmarrjen në bazë të produkteve apo shërbimeve që i kryejnë. Shumë nga këto organizata kanë arritur që të kuptojnë se me vjetërsimin e produkteve dhe të teknologjisë vjen edhe deri te vjetërsimi i misionit të organizatës kështu që emri i saj nuk paraqet më atë çka bënë organizata. Prandaj, duhet gjetur mënyrën më të mirë dhe më të qëndrueshme për definimin e misionit të organizatës.

Në vitet e fundit, si element i rëndësishëm në formulimin e misionit është më tepër orientimi ekstern sesa ai intern. Me fjalë të tjera, misioni duhet të jetë më tepër i orientuar në një klasë më të gjërë të kërkesave dhe nevojave të konsumatorëve të cilat ndërmarrja dëshiron t'i plotësojë apo përmbushë (orientimi ekstern) sesa që duhet të jetë i orientuar në pamjen fizike të produktit apo shërbimit të cilin ndërmarrja është duke e ofruar (orientimi intern). Kështuqë ato organizata të udhëhequra nga tregu janë më të gatshme dhe kanë mundësi më të mëdha që vazhdimisht t'i parashikojnë mundësitë e tregut dhe t'iu përgjigjen atyre para konkurrentëve të tyre. Këtë shumë qartë e ka paraqitur Peter Drucker:

“Biznesi nuk është i definuar përmes emrit, statusit apo artikujve të kompanisë. Ai është i definuar në bazë të nevojave që konsumatorit i plotësohen me konsumimin e produkteve apo shërbimeve të saj. Kënaqja e nevojave është qëllimi dhe misioni i secilës ndërmarrjeje. Prandaj, në pyetjen se Çka është biznesi jonë? Mund të përgjigjemi vetëm nëse shikojmë në biznesin tonë nga jashtë pra nga pikëpamja e konsumatorëve dhe tregut”.

Edhe pse Peter Drucker orientohet me këtë më tepër nga ndërmarrjet afariste, duhet theksuar se e njëjta vlenë edhe për organizatat joprofitabile dhe ato qeveritare. Kjo nevojë e orientimit ekstern ka për qëllim që të formoj misionin në baza të shërbimit të një grupi të caktuar të konsumatorëve apo klientëve me përmbushjen e një klase të caktuar të nevojave.

I Aritshëm

Derisa misioni ka për qëllim që ta drejtoj organizatën drejt arritjes së një rendimenti më të madh, ai në të njëjtën kohë duhet të jetë i arritshëm dhe real. Me fjalë të tjera ai duhet të hapë një vizion të mundësive të reja duke mos e shtyrë organizatën drejt sprovave jo reale të cilat e udhëheqin atë tej mundësive që i ka.

Motivues

Një nga anët positive por edhe më të rëndësishme të një misioni të definuar mirë është udhëzimi që misioni iu ofron punëtorëve dhe menaxherëve që punojnë nëpunë njësi biznesore të shpërndara gjeografikisht dhe që punojnë në punë të pavarura. Prandaj, rezultatet e fundit siç janë shitja, reduktimi i krimeve të dhunshme mund të pasqyrohen si rezultate të një misioni të realizuar dhe të përfunduar me sukses.

Specifik

Siç e dime nga më herët, relacionet publike nuk duhet të jenë qëllim primarë i një misioni. Misioni duhet të jetë specifik në mënyrë që t'i ofroj udhëzime dhe orientime menaxhmentit në kohën kur ata duhet të zgjedhin në mes alternativave të ndryshme për marrjen e aksionit për punë. Me një fjalë, "Të prodhojnë kualitetin më të lartë me shpenzime më të ulëta" nuk është e mjaftueshme për t'i udhëzuar menaxherët drejt veprimeve të duhura.

4.3. Përcaktimi i Qëllimeve të ndërmarrjes

Qëllimet e ndërmarrjes janë pika e fundit e misionit të organizatës dhe janë ato çka i dëshiron organizata gjatë veprimtarisë së saj afatgjate dhe të vazhdueshme. Misioni i një organizate destilohet në një grup të veçantë të qëllimeve specifike dhe të arritshme të ndërmarrjes. Këto qëllime duhet të jenë specifike, të matshme dhe të realizueshme me anë të të cilave mjete misioni i organizatës realizohet me sukses.

Pas SWOT analizës, mundet të shkohet në definimin e qëllimeve specifike për periudhën e planifikuar. Në këtë pjesë të planit të marketingut bëhet definimi i qëllimeve të marketingut e ato mund të jenë: të sasisë së shitjes, pjesmarrjes në treg, profitit, hyrje në tregje të reja, krijimit të imixhit (image) gjegjësisht reputacionit, etj. Disa kompani në raste specifike mund të kenë në plan të parë rritjen e shitjes, disa të sigurojnë pozitë në treg, disa tjera kanë nevojë për krijimin e imixhit (image), etj.

Qëllimet e marketingut zakonisht burojnë nga qëllimet e vet ndërmarrjes, dhe në rastet kur ndërmarrja është tërësisht e orientuar kah marketingu qëllimet e tyre janë të njëjta. Në secilin rast, qëllimet duhet të specifikohen dhe mundësitë për arritjen e tyre duhet të maten. Qëllimet e marketingut zakonisht janë të paraqitura si standarde të efikasitetit (p.sh. përqindje e caktuar e pjesmarrjes në treg apo e vëllimit të shitjes) apo edhe si detyra që duhet të realizohen brenda një periudhe të caktuar.

Pasiqë këto qëllime janë të nevojshme, koncepti i marketingut thekson se si qëllim primarë për ndërmarrjen dhe për sektorin e marketingut duhet të jetë profiti më parë se shitja. Në çdo rast, këto qëllime sigurojnë kornizën për planin e marketingut. Siç është përmendur nga më parë top menaxhmenti është përgjegjës për t'i artikuluar vizionin dhe strategjitë e ndërmarrjes të përqëndruara në planin e biznesit që e identifikon misionin, përgatitë buxhetin, bënë parashikimet e shitjes dhe vendosë qëllimet e ndërmarrjes. Është e qartë se plani i marketingut është nën ndikimin e qasjes së ndërmarrjes për rritjen e tregut dhe pozitës së saj në degë, obligimet e tyre ndaj aksionarëve dhe qasjes së saj ndaj rrezikut dhe diversifikimit.

Në korporatat e mëdha, hartimi i planit të marketingut është përgjegjësi e çdo njësie strategjike të biznesit. Njësia strategjike e biznesit është njësi e kompanisë që është mjaft e madhe dhe homogjene që të mund të konsiderohet si qendër e veçantë e profitit që e formulon strategjinë e vet të pavarur të biznesit. Por, çdo korporatë e madhe me shumë njësi strategjike të biznesit duhet pasur kujdesë se cilat nga këto njësi t'i zgjeroj apo t'i eliminoj. Ekzistojnë modele të ndryshme që ndihmojnë udhëheqjen e këtyre njësive. Tri modele të ashtuquajtura analiza portfolio më të njohurat janë *Amëza BCG*, *Modeli GE* dhe *Amëza e diversifikimit të rrezikut*. Secila nga këto modele kanë të bëjnë me vlerësimin e nevojave, alokimin e resurseve dhe shpërndarjen e rrezikut nëpunë njësitë strategjike të biznesit të ndërmarrjes.

Modeli BCG

Modeli BCG është i bazuar në supozimin se profitabiliteti dhe rrjedha e parasë do të jenë shumë ngusht të lidhura me vëllimin e shitjes. Prandaj, në këtë model, NSB janë të klasifikuara në bazë të pjesëmarrjes së tyre në treg dhe të shkallës së rritjes së tregut në të cilin gjenden këto njësi strategjike të biznesit. Duke i përdorur këto dimensione, produktet mund të klasifikohen si yjet, lopët mjelëse, qejt apo pyetësorët.

Amëza BCG është e paraqitur në figurën.

- *Yjet janë* njësitë strategjike të biznesit me pjesëmarrje të madhe në treg apo me shkallë të lartë të rritjes së tregut. Pasiqë tregjet me shkallë të lartë të rritjes i tërhekin konkurrentët, këto njësi janë zakonisht shfytëzues të parave sepse ato janë duke u rritur dhe kanë nevojë që të mbrojnë pozitat e tyre në treg.
- *Lopët mjelëse janë* zakonisht lider të tregut, por tregu në të cilin gjenden ato nuk ka rritje rapide. Pasiqë këto njësi kanë pjesëmarrje të madhe në tregun me rritje të vogël, ato janë gjenerator të parave.
- *Qejt janë* njësitë me pjesëmarrje të vogël në tregun me rritje të vogël. Nëse këto njësi strategjike kanë një grup lojal të konsumatorëve, ato mund të jenë burim të parave dhe të profitit. Zakonisht, qejt nuk janë burime të mëdha të parave.
- *Pyetësorët janë* NSB me pjesëmarrje të vogël në treg me rritje rapide. Ato kanë potencial të madh por kërkojnë resurse të mëdha që të mund ta rrisin pjesëmarrjen në treg.

Pjesëmarrja në treg

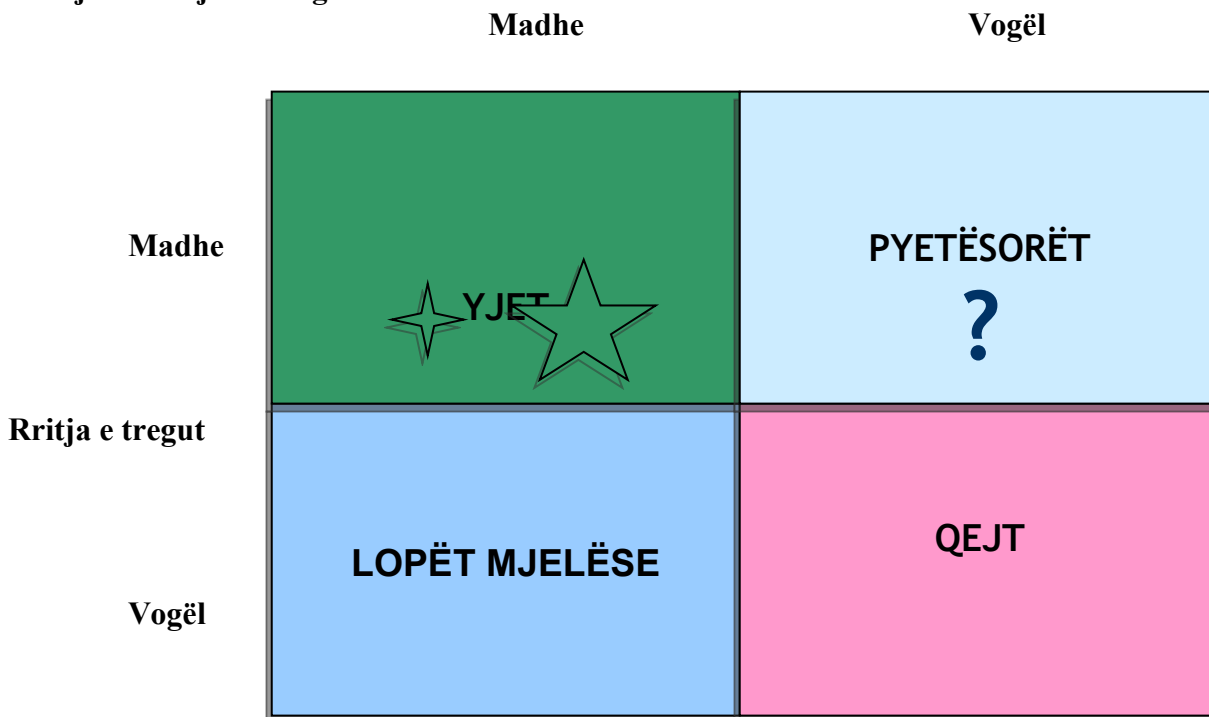
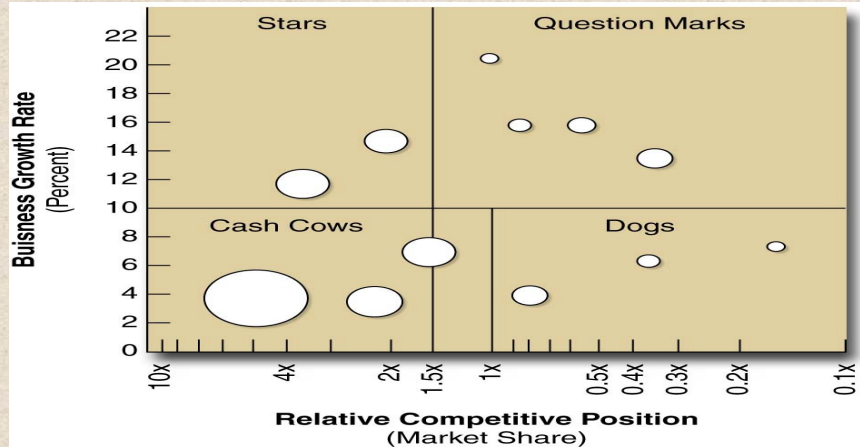


Figura 8.

BCG Matrix - PLC



Prentice Hall, 2002

Chapter 6
Wheelen/Hunger

19

Modeli BCG ka pasur shumë kritika në lidhje me atë se përqëndrohet vetëm në pjesmarrjen në treg dhe rritjen e tregut si përcaktues kryesorë. Së pari amëza BCG sugjeron se rritja e tregut është I pakontrollueshëm. Si rezultat I kësaj menaxherët do të koncentrohen më shumë në vendosjen e qëllimeve të pjesëmarrjes në treg sesa në rritjen e tregut. Së dyti, amëza BCG sugjeron që të gjitha mjetet financuese të NSB burojnë nga mjetet e brendshme të ndërmarrjes. Së treti, amëza BCG nuk merr parasyshë ndërvarësitë që ekzistojnë ndërmjet NSB në shpërndarjen e distribuimit. Së katërti, kjo amëz nuk merr parasyshë asnjë matje të profitit e as të kënaqjes së konsumatorëve. Edhe përkundër këtyre kritikave ndërmarrjet ende vazhdojnë të përdorin amëyën BCG në pozicionimin strategjik të NSB-ve të saj.

Të pakta janë kompanitë që kanë një objektiv të vetëm. Zakonisht, në punën praktike, ballafaqohemi me një miks të objektivave që përfshinë rritjen e profitit, rritje të shitjes, pjesmarrje më të madhe në treg, reputacionin, etj. Pas caktimit të objektivave atëher menaxhohet sipas objektivave (MBO- Manage by objectives). Për të funksionuar MBO duhet objektivat t'i përmbushin 4 kriteret në vijim:

1. **Hierarkija e objektivave**, që nënkupton radhitjen e objektivave nga më të rëndësishmet deri te ato më pak të rëndësishme.
2. **Formulimi kualitativ i objektivave**, bëhet sa herë që është e mundur. Ta zëmë formulimi i objektivit si “*rritje e kthimit të investimeve (ROI- Return on investment)*” është më e mirë i formuluar si objektiv se sa në formën “*rritje e ROI-t për 15%*”.
3. **Objektivat duhen të jenë reale** dhe të lindura nga SWOT analiza e jo dëshira dhe ëndëra të ndokujt.
4. **Konsistenca e objektivave**. Nuk mund të arrihet që maksimalizohet shitja dhe fitimi në të njejtën kohë.

Nëse qëllimet e organizatës formulohen mirë atëherë përmes tyre arrihen këto:

1. Mund të shëndrohen në një aksion specifik
2. Ato do të sigurojnë drejtimin. Me këtë nënkuptojmë se ato mund të shërbejnë si pikë fillestare për qëllimet më specifike dhe më të detaizuara të niveleve më të ulëta organizative. Çdo menaxher pastaj do të ketë të qartë se si janë të lidhura qëllimet e tij/saj me ato të niveleve më të larta organizative.
3. Ato mund të vendosin prioritetet afatgjata për organizatën.
4. Ato mund të kryejnë kontrollin e menaxhmentit pasi që ato shërbejnë si standarde që përdoren për vlerësimin e tërë efikasitetit organizativ.

Fusha e realizimit	Qëllimet e mundshme
1, Pozita në treg	Që ta bëjmë markën tonë numër një në fushën e tyre nga aspekti i pozitës në treg
2, Inovacionet	Të jemi lider në prezentimin e produkteve të reja duke shpenzuar vetëm 7% të shitjeve në kërkime dhe zhvillim
3, Produktiviteti	Të riprodhohen të gjitha produktet me efikasitet dhe produktivitet të lartë
4, Resurset fizike dhe financiare	Të mbrohen dhe të mirëmbahen të gjitha resurset-paisjet, ndërtesat, mjetet dhe fondet.
5, Profitabiliteti	Të arrihet kthimi i investimeve në shkallë vjetore së paku 15% në vit.
6, Efikasiteti dhe përgjegjësia e menaxhmentit	Të identifikohen fushat kritike të thellësisë dhe të gjerësisë së menaxhmentit
7, Efikasiteti dhe qëndrimi i punëtorit	Të mirëmbahet niveli i kënaqjes së punëtorëve në baza të njëjta me degën tone
8, Përgjegjësia sociale	T'i përgjigjemi drejtë dhe shpejtë sa

Figura 2.

Qëllimet e organizatës janë të domosdoshme në të gjitha fushat që mund të ndikojnë në efikasitetin dhe ekzistencën afatgjate të organizatës. Siç shihet në figurën 2. qëllimet mund të formohen në shumë fusha dhe rreth shumë fushave. P.sh disa organizata si qëllim primarë e paraqesin arritjen e një shkalle të veçant të kualitetit, si në marketingun e shërbimeve ashtu edhe në ofrimin e shërbimeve. Këto ndërmarrje duhet të dijnë se këto qëllime më parë duhet të reflektohen në premtimet e tyre që iu bëjnë

konsumatorëve sesa në financat e tyre. Është e qartë se gjatë procesit të planifikimit strategjik zakonisht paraqiten konflikte në mes të sektoreve të ndryshme funksionale të ndërmarrjes. Prandaj, është me rëndësi që menaxhmenti ta interpretoj misionin e organizatës në qëllime specifike që e mundësojnë realizimin e suksesshëm të saj.

Përcaktimi i qëllimeve këtu zakonisht nënkuptohet përcaktimi i qëllimeve të matshme mbi tregun.. Qysh në fazën e parë të planifikimit duhet që të bëhet përcaktimi i qëllimeve, me qëllim të vlerësimit të mëvonshëm të veprimtarisë dhe suksesit të ndërmarrjes.

Qëllimet e ndërmarrjes mund të parashtrihen në fushat në vijim: në marketing, në inovacione, rritjen e burimeve, rritjen e produktivitetit , në përgjegjësi shoqërore dhe financa .Këta shembuj përshinë : rritjen e pjesëmarrjes në treg, përmirësimin e kualitetit të produktit , zhvillimin e produktit të ri etj.

4.4.Strategjitë marketingut

Pasiqë një ndërmarrje të ketë formuluar misionin e saj dhe t'i ketë zhvilluar qëllimet ajo sigurisht se e dinë se ku dëshiron të shkoj. Prandaj, detyrë e menaxhmentit është që të krijoj një projekt të madhë në mënyrë që ndërmarrja të mund të arrijë aty ku ajo dëshiron. Ky projekt i madhë është i përbërë nga strategjitë organizative.

Strategjitë kanë për qëllim zgjedhjen e orientimeve më të mëdha të ndërmarrjes, të cilat ajo do t'i zgjedhë me qëllim të realizimit të qëllimeve të saj. Në këtë drejtim është kritike që strategjitë përbëhen nga qëllimet dhe objektivat dhe që top menaxhmenti e siguron implementimin e tyre. Më shumë se 60% të planeve strategjike kanë dështuar vetëm për shkak se strategjitë në to nuk kanë qenë të definuara mirë, prandaj edhe nuk kanë pasur sukses në implementimin e tyre.

Strategjia definohet si një plan i gjërë dhe i përgjithshëm i zhvilluar me qëllim të arritjes së qëllimeve afatgjata. Strategjia e një ndërmarrjeje mund të orientohet në shumë fusha të saj si marketing, financa, prodhim, kërkime dhe zhvillim dhe relacione publike. Ajo i jepë një drejtim të gjërë organizatës.

4.4.1.Strategjitë të bazuara në produkte/tregje

Një nga mënyrat më të shpeshta të zhvillimit të strategjive organizative është orientimi në produktet që ofrohen dhe në tregjet që i shërbejnë. Me orientimin e tillë ndërmarrjet mund të arrijnë realizimin e qëllimeve të tyre në dy mënyra:

1. Ndërmarrja mundet më mirë të menaxhoj atë çka e bënë tani apo,
2. Mund të gjejë gjëra të reja për të bërë.

Pasiqë ta zgjedhë njërën nga këto rrugë, ndërmarrja duhet të vendosë se a do të koncentrohet kah konsumatorët ekzistues apo do të kërkoj konsumatorë të rinjë, apo që të dyja mundësitë. Figura 3. pasqyron zgjedhjet e mundshme të strategjive. Kjo figurë njihet si Amëza produkti-tregu dhe paraqet strategjitë e mundshme alternative të një organizate për arritjen e qëllimeve të saj. Kjo tregon se një ndërmarrje mund të rritet apo zgjerohet në mënyra të ndryshme duke u koncentruar në produktet aktuale apo të reja kah konsumatorët aktual apo të rinjë.

Tregjet	Produktet	Produktet aktuale	Produktet e reja
Konsumatorët aktual		Penetrimi në treg	Zhvillimi i produkteve
Konsumatorët e rinjë		Zhvillimi i tregut	Diversifikimi

Figura 3.

➤ **Strategjia e penetrimit në treg-** Këto strategji organizative janë të orientuara në përmirësimin e pozitës së produkteve aktuale me konsumuesit e tyre aktual të një ndërmarrjeje. P.sh.

1. Kompania prodhuese e produkteve ushqimore koncentrohet në nxitjen e konsumatorëve të tyre aktual që të blejnë më shumë nga produktet e tyre aktuale
2. Organizatat bëmirese kërkojnë mënyra të ndryshme që t'i risin donacionet nga përkrahësit e tyre.
3. Një bankë koncentrohet në nxitjen e konsumatorëve shfrytëzues të kartave kreditore që të shfrytëzojnë me shpesh kartat e tyre

Strategjia e penetrimit në treg përfshinë sajimin e një plani të marketingut në mënyrë që t'i inkurajojë konsumatorët që të blejnë më shumë nga produktet e ndërmarrjes. Taktikat që më së shumti përdoren për realizimin e kësaj strategjie janë; **redukimi i çmimeve, reklamata pasqyruese të përparësive të produktit, paketimi i produktit në paketime të madhësive të ndryshme apo me paraqitjen e produktit në më shumë vende ku mund të gjendet.**

Ngjajshëm edhe plani i prodhimit mund të përdoret për prodhimin më efikas të tërë asaj çka është prodhuar deri tani. Implementimi i një plani të tillë përfshinë rritjen e prodhimit, zëvendësimin e komponenteve të paracaktuara për pjesët e produkteve të veçanta apo edhe automatizimi i prodhimit më parë të kryer në mënyrë manuelle. Me fjalë të tjera, strategjia e penetrimit në treg koncentrohet në përmirësimin e efikasitetit të fushave të ndryshme funksionale të organizatës.

➤ **Strategjia e zhvillimit të tregut-** Duke përcjellur këtë strategji, ndërmarrja do të dëshiron që të gjejë konsumatorë të rinjë për produktet e saja aktuale.P.sh.

1. Një prodhues i produkteve industriale mund të vendosë që të zhvillojë produktet për të hyrë në tregje të reja të konsumatorëve.
2. Një agjension shtetëror për shërbime sociale mund të kërkojë individë dhe familje të cilët kurrë nuk janë shërbyer me shërbimet e këtij agjensioni
3. Një prodhues i automobilëve mund të vendosë që të shes automobilat e tij në tregjet e Evropës lindore për shkak të tranzicionit në kohët e fundit në sistemin e tregut të lire.
4. Një kompani e veshjeve sportive vendosë që të zhvillojë një linjë për prodhimin e veshjeve të fitnessit për fëmijë, etj.

Strategjitë e zhvillimit të tregut përfshijnë më shumë se që është thjeshtë hyrja me produkte të reja në treg të ri. Parase të zgjedhen teknikat e marketingut siç janë paketimi, promovimi, kompanitë duhet që të

vendosen mirë në treg dhe të krijojnë një pozitë stabile, ndonjëherë duke shpenzuar miliona dollarë thjashtë vetëm për t'i edukuar konsumatorët për atë se pse ata të blejnë produktet e ndërmarrjes.

➤ **Strategjia e zhvillimit të produktit-** me zgjedhjen e njërës nga dy strategjitë e mbatura, ndërmarrja në të vërtetë kërkon gjëra të reja për të bërë. Me këtë strategji produktet e reja të zhvilluara do të orientohen kah konsumatorët aktual.P.sh

1. Një prodhues i ëmbëlsirave mund të vendosë që të prodhoj ëmbëlsira pa yndyrë
2. Një agjensi e shërbimeve sociale mund të ofroj shërbime shtesë për klientët e saj aktual
3. Një kolegji apo universitet mund të zhvilloj programe të reja për studentët jotradicional
4. Një prodhues i pijeve joalkoolike mund të prodhoj kolën me kalori mesatare apo kolën e pastër.

➤ **Diversifikimi-** Një ndërmarrje diversifikohet kur ajo kërkon që të ofroj produkte të reja për konsumatorët e rinjë. P.sh

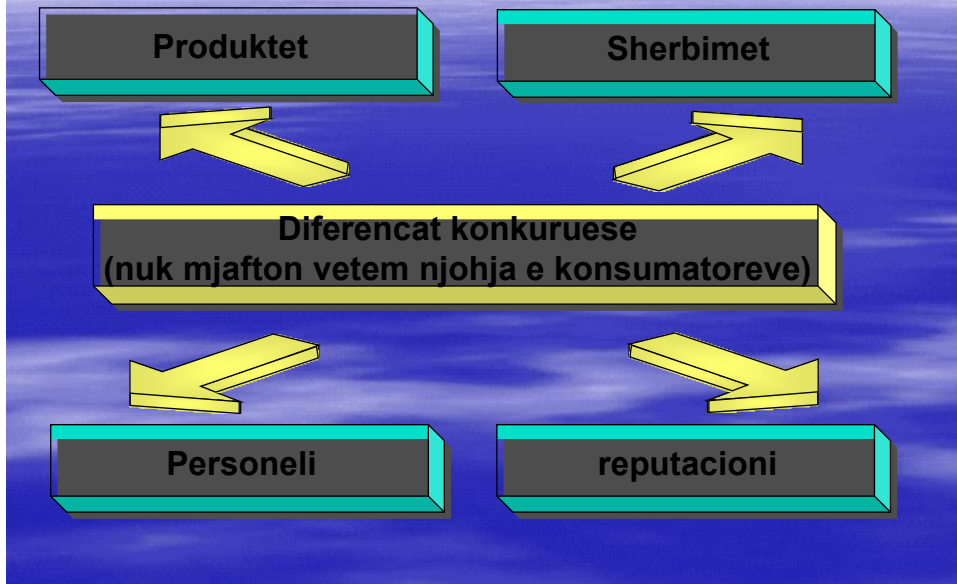
1. një prodhues i kozmetikës e blenë një kompani të prodhimit të produkteve për përkujdesje të fëmijëve

4.4.2. Strategjitë e bazuara në përparësitë konkurruese

Michael Porter-i ka zhvilluar një model për formulimin e strategjisë organizative që është e aplikueshme në të gjitha llojet e degëve. Orientimi kryesor i këtijë modeli është në mjetet e krijuara të ndërmarrjes për të fituar përparësitë konkurruese në degën dhe tregun në të cilin vepron. Modeli i përgjithshëm i strategjisë sugjeron që firmat së pari duhet të analizojnë industrinë të cilës i takojnë e pastaj të zhvillojnë strategjinë e *udhëheqjes me shpenzime* apo strategjinë e *bazuar në diferencim*. Këto strategji mund të përdoren si në një treg të tërë ashtu edhe në një segment si pjesë e atij tregu.

Ndërmarrjet të cilat vendosin që të përdorin strategjinë e udhëheqjes me shpenzime kanë synime që të bëhen ndërmarrjet me shpenzime më të ulëta në degën të cilës i takojnë. Përpjekjet e tyre janë që të bëhen sa më efikase dhe të ofrojnë produkte standarde. Ndërmarrjet e tilla këtë mund ta arrijnë me anë të rritjes së efikasitetit në

Zhvilloni diferencat konkurruese



prodhim, me anë të dizajnit të produktit, prodhim, distribuim, teknologji apo mjete të tjera. Për të pasur sukses kjo ndërmarrje duhet që gjithnjë të luftoj që t'i mbajë shpenzimet e ulëta në degën apo në segmentin e tregut në të cilën konkuron. Sidoqoftë, edhe udhëheqësi me shpenzime në një degë duhet të ofroj produktet apo shërbimet që janë më të pranueshme për konsumatorët në krahasim me ato të konkurrentëve. P.sh suksese me këtë strategji kanë traguuar kompanitë si Wal-Mart, SouthWest Airlines dhe Timex Group Ltd.

Një ndërmarrje mund të arrijë përparësi ndaj konkurrentëve të saj edhe përmes diferencimit. Me strategjinë e diferencimit ndërmarrja synon që të bëhet unike në degën apo segmentin e tregut në të cilin konkurren. Këtë ajo e bënë përmes disa dimensioneve që konsumatorët i vlerësojnë më shumë. Këto dimensioneve mund të jenë dizajni, cilësia, shërbimet, oferta të ndryshme, marka apo ndonjë faktorë tjetër. Për shkak të unitetit të produkteve apo shërbimeve këto ndërmarrje mund të caktojnë një çmim të lartë. Shembuj të kompanive që kanë realizuar me sukses këtë strategji janë L.L.Bean, Rolex, Coca-Cola dhe Microsoft.

4.4.3.Strategjitë të bazuara në rregullat e vlerës

Në kohët e fundit Michael Treacy dhe Fred Wiersema kanë zhvilluar një model për projektimin e strategjisë organizative që është e bazuar në tri rregulla kryesore të vlerës të cilat çdo ndërmarrje duhet luftuar që të mund t'i arrijë. Pretendimi i tyre është që të tregojnë se asnjë firmë në mjedisin e sotëm kompleks nuk mund të arrijë sukses duke u munduar që të bëhet gjithçka për të gjithë njerëzit. Në të kundërtën ndërmarrja duhet të gjejë një vlerë unike që si e vetme mund të paraqitet më me sukses në tregun e synuar.

Rregulla e parë e vlerës, epërsia e veprimtarisë, përdoret më së shumti nga ato kompani të cilat nuk janë inovatorë të produkteve apo shërbimeve e as që kultivojnë mardhënie të thella me konsumatorët

Rregulla e dytë e vlerës, udhëheqja me produkte. Në të kundërtën, këto kompani ofrojnë produkte në-mes-të-rrugës (nga aspekti i cilësisë) me çmim më të ulët dhe me më së paku shqetësim. Sugjerimi i tyre

për konsumatorët është i thjeshtë “ çmime të ulëta apo shërbime pa telashe, apo që të dyjat”. Si shembuj të kompanive që kanë treguar sukses me këtë strategji janë Prisa/Costoco dhe Dell Computer

Kjo mund te përdoret nga ato kompani të cilat i shtojnë kufinjët e efikasitetit. Sugjerimi i tyre tek konsumatorët është se këto firma ofrojnë produktet apo shërbimet më të mira të asaj periudhe. Këto kompani inovojnë produkte apo shërbime vazhdimisht për çdo vit. Për këta liderë nuk ekziston konkurrenca në çmime apo shërbime që iu ofrojnë konsumatorëve (edhe pse këtë nuk duhet injoruar) por konkurrenca ekziston në efikasitetin e produkteve pra, se sa janë ato efikase për konsumatorët. Kompanitë si Jonsons&Jonsons, Nike dhe Rubbermaid kanë treguar sukses me përdorimin e kësaj strategjie.

Rregulla e fundit e vlerës, që është intimiteti i konsumatorit, zbatohet nga ana e atyre kompanive të cilat nuk janë të interesuara për kërkesat dhe nevojat e tregut në tërësi; këto kompani janë të orientuara kah konsumatorët e veçant pra, në përmbushjen e nevojave të veçanta. Këto kompani nuk krijojnë transaksion të njëhershëm por, ato kultivojnë marrëdhënie të afërta me konsumatorët kështu që i mbajnë ato lidhje në periudha më të gjata. Këto kompani specializohen në plotësimin e nevojave dhe kërkesave unike të cilat zbulohen vetëm me krijimin e marrëdhënieve të ngushta me konsumatorët. Sugjerim i tyre për konsumatorët është ky “ Ne kemi produkte më të mira për ju dhe ne ofrojmë edhe përkrahjen që ju nevojitet për arritjen e rezultateve optimale”. Shembuj të kompanive që treguan sukses me këtë strategji janë Airborne Express, Road way, Cott Corp etj.

4.4.4.Zgjedhja e strategjisë së përshtatshme

Në çka duhet të bazohet një organizatë që të zgjedhë strategjinë e përshtatshme për arritjen e qëllimeve të saj.Orientimet apo udhëzimet që i jepë misioni janë të një rëndësie të madhe. Menaxhmenti duhet të zgjedhë ato strategji që më së miri përkojnë me misionin e ndërmarrjes si dhe me mundësitë e saja të veçanta që udhëheqin deri në një përparësi të qëndrueshme konkurruese. Një përparësi e qëndrueshme konkurruese e ndërmarrjes mund të bazohet në mjetet apo në aftësitë e ndërmarrjes që të mund t'i arrijë ato me sukses. Superioriteti teknik, prodhimi me kosto të ulët, përkrahja e konsumatorëve përmes shërbimeve apo produkteve, lokacioni, resurset financiare, inovacionet e vazhdueshme të produkteve, dhe të gjitha aftësitë e marketingut janë shembuj të përparësive që e dallojnë ndërmarrjen nga konkurrentët e saj dhe që e drejtojnë atë drejtë arritjes së përparësive të qëndrueshme konkurruese. P.sh. Honda njihet si prodhues i automobilëve me çmime të arsyeshme. Çdo gjeneratë e re e Hondës ka treguar përmirësime të cilësisë e me këtë ka treguar edhe sukses më të madhë në krahasim me gjeneratat e mëparshme të saj. Çelësi për të mbajtur këto përparësi konkurruese është që të mbahet gjithnjë orientimi dhe të ndërtohen mjetet dhe aftësitë që do të dërgojnë deri te efikasiteti afatgjatë i ndërmarrjes.

4.5 . Programi i Marketingut

Që ndërmarrja të jetë e sukseshme në përmbushjen dhe kënaqjen e nevojave të konsumatorëve duhet që të jetë më e suksesshme se konkurrenca . Prandaj strategjitë për marketing duhet që të jenë të drejtuara drejt njohjes së nevojave të konsumatorëve dhe drejt njohjes së strategjive që i përdor konkurrenca.

Dizajnimi i startegjive konkurruese të marketingut fillon përmes analizës së konkurrencës.- tregut. Ndërmarrja vazhdimisht krahason nivelin kënaqjes së konsumatorëve të vet me produktet , çmimet , kanalet e distribuimit , dhe promocionin që ajo e zhvillon , me ata të konkurrencës së afërt . Në këtë mënyrë ndërmarrja mund ti identifikoj qartë fushat ku ajo ka pozitë më të favorshme , dhe fushat ku pozicioni i saj është më i pafavorshëm.Ndërmarrja duhet ti parashtroj këto pyetje : Cila është konkurrenca ime ? Cilat janë objektivat dhe strategjitë që ajo përdor ?, Cilat janë fuqitë dhe dobësitë e tyre? Si do të reagojnë ata , në strategjitë e ndryshme që ne do të mund ti përdorim?

Ndërmarrja e përshtatë strategjinë e saj konkurruese të marketingut varësisht prej pozicionit të saj në treg. Ndërmarrja e cila dominon në treg mund të përvetësoj një apo më shumë strategji të *liderëve të tregut*. Liderët e njohur të tregut janë psh. Coca - Cola (lëngje joalkoolike), Microsoft (softver kompjuterik), etj. Të ashtuquajturit *Sfiduesit e Tregut*, janë të dytët ndërmarrje konkurruese të cilët mundohen në mënyrë agresive të atakojnë konkurrentët për të rritur pjesëmarrjen e tyre në treg. P.sh. Pepsi sfidon Coca Colën, MSN sfidon America On Line. Sfiduesi mund ta sfidoj udhëheqësin e tregut, ndërmarrjet tjera në madhësi të njejtë apo më të madhe, konkurrueseit e tjerë lokal apo regional.

Zgjedhja e tregut të synuar

Suksesi i planit të marketingut shihet në atë se si do t'i identifikoj kërkesat dhe nevojat e konsumatorëve dhe se si do t'i organizoj resurset e saj për përmbushjen e këtyre nevojave dhe kërkesave. Prandaj, element kritik i planit të marketingut është zgjedhja e grupit apo segmentit potencial të konsumatorëve të cilëve do t'i shërbejë ndërmarrja me produktet e veta. Këtu duhet përgjigjur katër pyetjeve të rëndësishme:

- Çka dëshirojnë apo kërkojnë konsumatorët?
- Çka duhet bërë për t'i plotësuar këto kërkesa apo nevoja?
- Sa është madhësia e tregut?
- Si të behen kerkimet efikase të tregut?

Tregjet aktuale të zgjedhura si dhe tregjet potenciale të synuara pastaj mund të rradhiten në bazë të : a) profitabilitetit, b) vëllimit aktual dhe të ardhshëm të shitjes, c) harmonizimi në mes të asaj se çka nevojitet për të qenë të suksesshëm në atë segment me mundësitë e ndërmarrjes. Këtu do të zgjedhen ato që do të tregojnë potencial më të lartë.

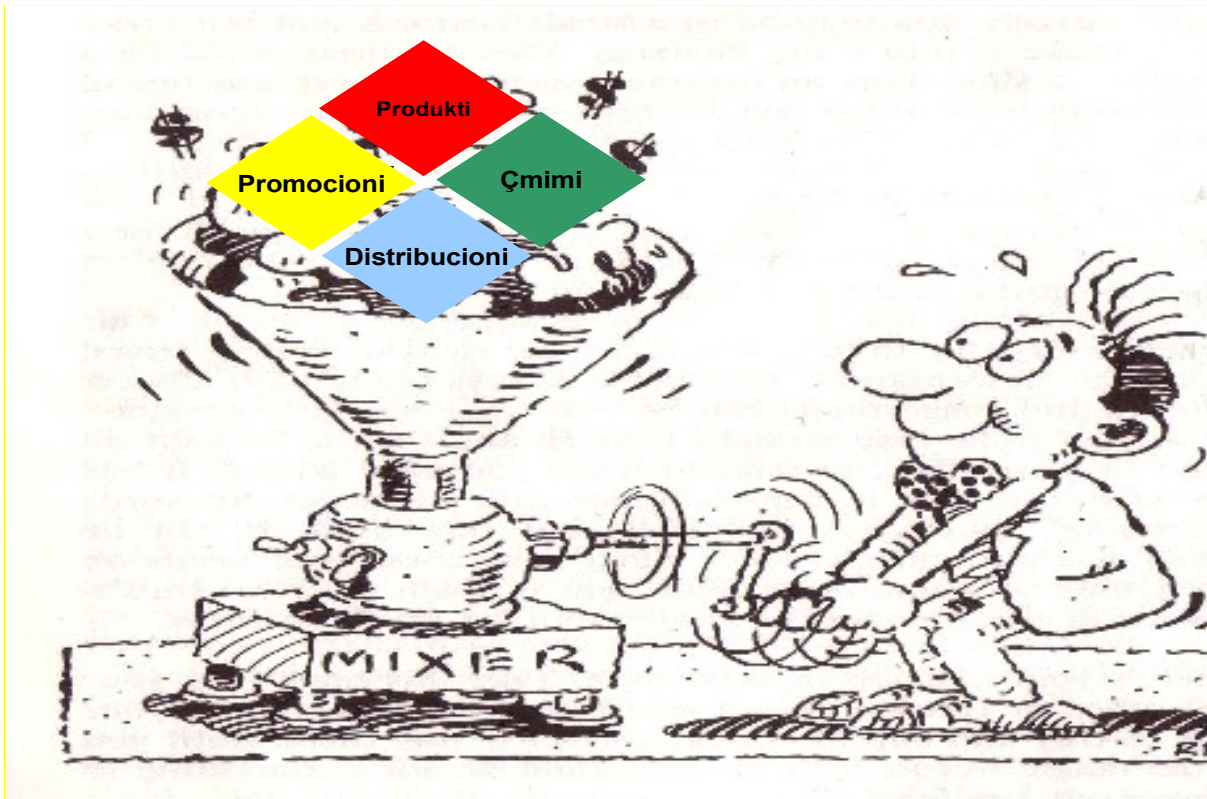
Disa ndërmarrje, që për nga madhësia janë të dytët me pjesëmarrje në treg, në disa raste zgjedhin strategjinë e ndjekjes së liderëve të tregut se sa të sfidojnë atë. Ndërmarrjet që përcaktohen për *Strategjinë e Ndjekësit në Treg* kërkojnë që të kenë pjesëmarrje stabile në treg dhe profit stabil duke ndjekur produktet, çmimet, promocionin e konkurrencës.

Ndërmarrjet e vogla në treg, por edhe ndërmarrjet e mëdha që kanë mungesë të pozicioneve në treg, përcaktohen për *Strategjinë e Pozicionimit në një skutë të Tregut*. Ato ndërmarrje specializohen në shërbimin *skutë të tregut*.

Zhvillimi i Marketing Miksit

Kur ndërmarrja të vendos mbi strategjinë konkurruese të marketingut, është e gatshme të fillojë planifikimin detal të marketing miksit, një ka konceptet kryesore dhe më të rëndësishme të marketingut modern. **Marketing Miksi**- definohet si grup i instrumenteve taktike dhe të kontrolluara të marketingut, të cilat ndërmarrja i kombinon me qëllim të plotësimit të nevojave dhe kënaqjes së konsumatorëve të saj. Marketing Miksi përbëhet prej gjithçkaje çka ndërmarrja mund të bëjë për të ndikuar në rritjen e kërkesës për produktet e saja. Mundësitë e shumta mund të grupizohen në katër variabla apo instrumente të njohura si "4 P's":

- Produkti (Product)
- Çmimi (Price)
- Distribucioni (Place)
- Promocioni (Promotion)



Produkti - do të thotë produkti apo shërbimi që ndërmarrja e plasun (ofron) në tregun cak . Produkti paraqet tërësinë e vetive fizike shërbyese dhe funksionale që është në gjendje t'i kënaq nevojat e caktuara të konsumatorëve .Këto veti sipas konceptit të marketingut trajtohen në mënyrë integrale , me të gjitha aktivitetet që e përcjellin produktin në treg siq janë : markëtimi i produktit , abalazhi i tij dhe shërbimet e shitjes .

Çmimi – paraqet vlerën e parave që jepet për blerjen e një produkti apo kryerjen e një shërbimi. Çmimi paraqet vlerësimin praktik të vlers përdoruese të produktit nga ana e konsumatorëve .

Distribucioni – përfshinë aktivitetin e ndërmarrjes për furnizim të rregullt të konsumatorëve me produkte . Aktiviteti i Distribucionit në fakt bënë të mundur që produktet të jenë në dispozicion në sasi të caktuar , ne vendin e caktuar si dhe në kohën kur ato i kërkon konsumatori .

Promocioni - paraqet aktivitetin që komunikon(lavdëron) meritat e produktin dhe ia mbush mendjen konsumatorit për ta blerë atë produkt.Ai është proces i komunikimit permanent të ndërmarrjes me konsumatorët .

Një program efektiv i marketingut inkorporon të gjitha instrumentet e marketing-miksit , në një program koordinues për arritjen e objektivave dhe synimeve të marketingut për ndërmarrjen duke ofruar produkte me vlerë për konsumatorët.. Marketing –Miksi përbëhet nga instrumentet taktike të ndërmarrjes të cilat , asaj i sigurojn pozicion të fortë në tregun cak .

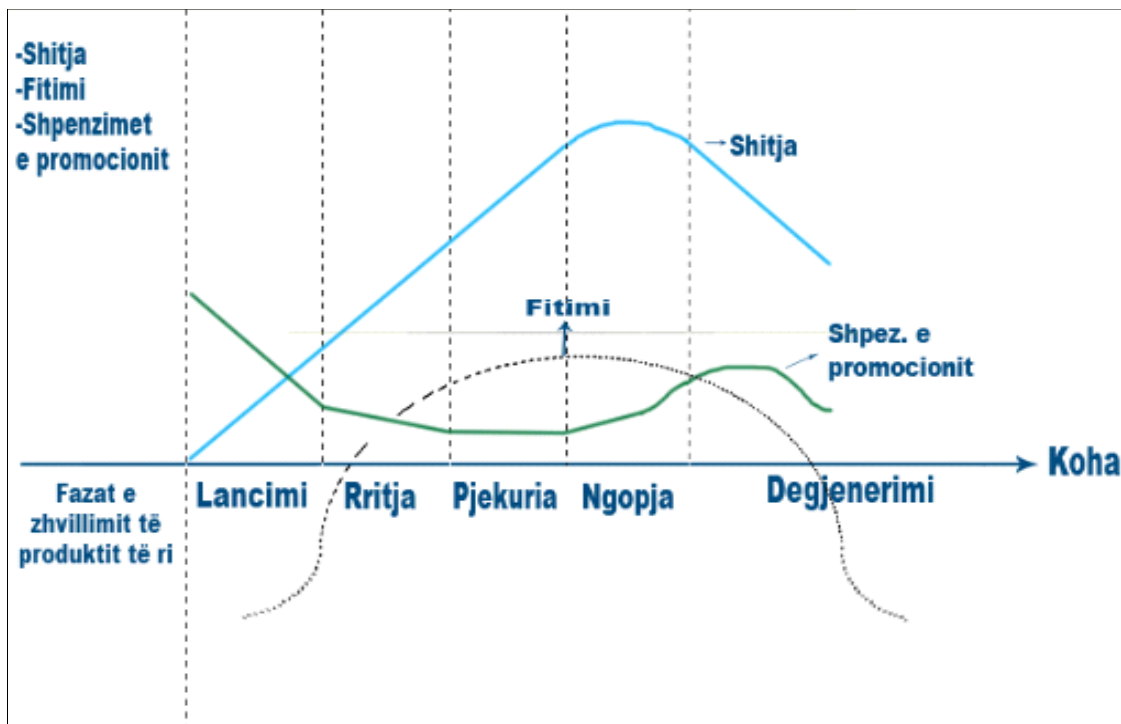
Eksistojnë mendime të ndryshme se instrumentet e marketing –mikist paqyrojnë vetëm pikëpamjet e shitësve për tregun e jo edhe të blerësve .Nga perspektiva e blerësit 4 P's mund të përshkruheshin edhe si 4 C's :

4 P's		4 C's	
Produkti –	Product	Zgjedhje për konsumatorin	(Customer Solution)
Çmimi -	Price	Shpenzimet e konsumatorit	(Customer Cost)
Distribucioni -	Place	Lehtësi	(Convenience)
Promovimi -	Promotion	Communication	(Communication)

Derisa tregëtarët procesin e shit-blerjes e shohin si proces ku shesin produktet tyre , blerësit e shohin si proces ku bljnë një vlerë të caktuar apo blejnë një opcion për zgjedhjen e problemit të tyre .Konsumatorët janë të interesuar jo vetëm për çmimin e produkteve por edhe për çmimin total për sigurimin , përdorimin dhe disponimin me produkt . Konsumatori është i interesuar që produktin e caktuar ta ketë në dispozicion sa më lehtë që të jetë e mundur .Përfundimisht ata kanë nevojë për komunikim në të dy drejtimet .Ndërmarrësit do të ishte mirë që së pari të mendojnë përmes 4 C's dhe pastaj të ndërtojnë 4 P's mbi atë platformë.

Përmes planifikimit strategjik , ndërmarrja vendos se çka dëshiron të bëjë me secilën njësi të saj .Planifikimi i marketingut përfshinë vendosjen mbi strategjinë e marketingut që do t'i ndihmoj ndërmarrjes ti arrij synimet e përgjithshme strategjike. **Strategjia e Marketingut** , paraqet logjikën e marketingut përmes së cilës ndërmarrja shpreson ti arrijë synimet e saja të marketingut. Në esencë strategjia ("si") është rruga për përmbushjen e synimeve të parashtruara ("çka"). Në aspekt të strategjisë së marketingut , nëse synim i marketingut është që të zgjedh një segment të caktuar të tregut ku do të shërbej , dhe do ti kënaq dhe përmbushë nevojat e atij segmenti të konsumatorëve atëhere startegjia e marketingut është rruga për përmushjen e këtyrë synimeve nga ndërmarrja, e cila mund të përfshijë studime të segmentimit , analizë të konkurrencës dhe analizë dhe kombinime taktike të 4 P's. Përbëhet prej strategjive specifike për zgjedhjen e tregut cak , poazicionim në treg , marketing miks, dhe nivel të shpenzimeve të marketingut . Me qëllim të arritjes së synimeve të parashtruara ndërmarrja sendërton strategji të veçant për secilin element të marketing miksit .(Strategji mbi produktin , strategji mbi çmimin , strategji mbi promocionin dhe strategji mbi distribucionin).

Starategjia mbi produktin . Produktet e reja janë të nevojshme për ti zvendësuar produktet e vjetra , përshkak të rënies së shitjes së tyre dhe rënies së profitit nga ato produkte.Planifikimi i produktit të ri është çështje esenciale për plotësimin e kërkesave dhe nevojave të konsumatorëve me kulaitet të lartë dhe çmim konkurrues.Procesi i palnifikimit të strategjisë për produkt të ri fillon përmes identifikimit të pakënaqësisë tek konsumatorët .Dallimet në mes të tipareve të produktit ekzistues dhe atij i cili kërkohet (pëlqehet) nga konsumatorët , ofron mundësi për përmirësim të produkteve ekzistuese dhe planifikim të produkteve të reja.



FAZAT E ZHVILLIMIT TË PRODUKTIT TË RI

Ndarja nëpërmjet 6 fazave sipas Kotlerit:

- Evolucioni i idesë së produktit
- Seleksionimi dhe zgjidhja e ideve më të mira
- Analiza Ekonomike
- Konkretizimi i idesë së produktit
- Testimi i tregut dhe i strategjisë së marketingut
- Lansimi dhe komercializimi i produktit



Vleresimi I shpenzimeve per gjetjen dhe zhvillimin e nje produkti te ri (fillon me 64 ide te reja)

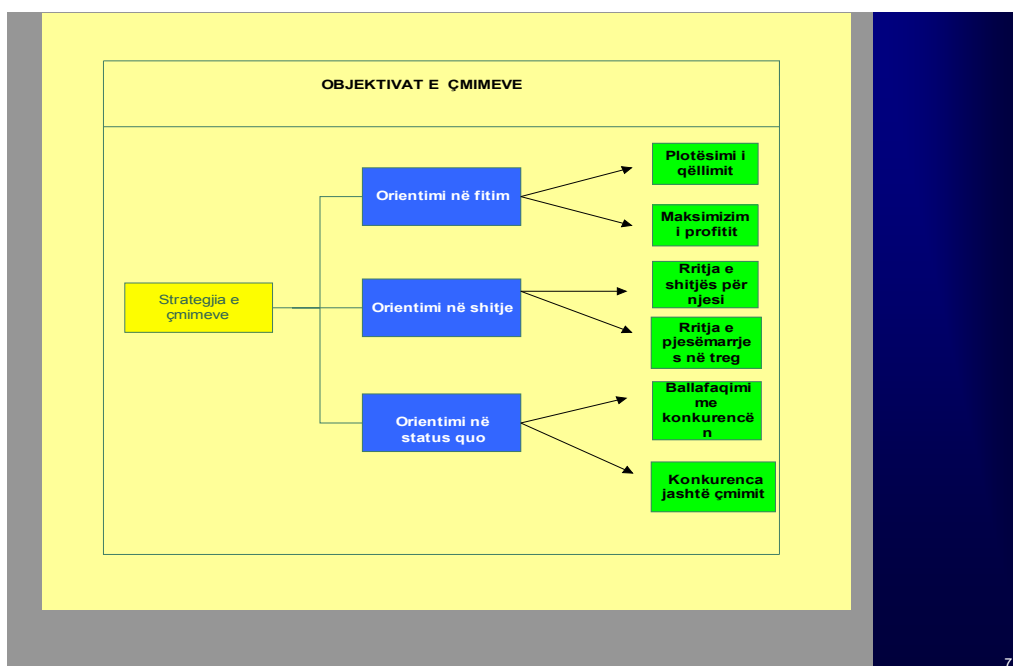
Nr.	FAZAT	Nr. i ideve	Rap.kalues i ideve	Shpenzimet per nje ide - \$	Shpenzimet e teresishme
1	Selekcionimi	64	1:4	1.000	64.000
2	Testimi I konceptit	16	1:2	20.000	320.000
3	Zhvillimi I produktit	8	1:2	200.000	1.600.000
4	Testimi I tregut	4	1:2	500.000	2.000.000
5	Lancim dhe komercial.	2	1:2	5.000.000	10.000.000
<u>GJITHSEJ:</u>				5.721.000	13.984.000

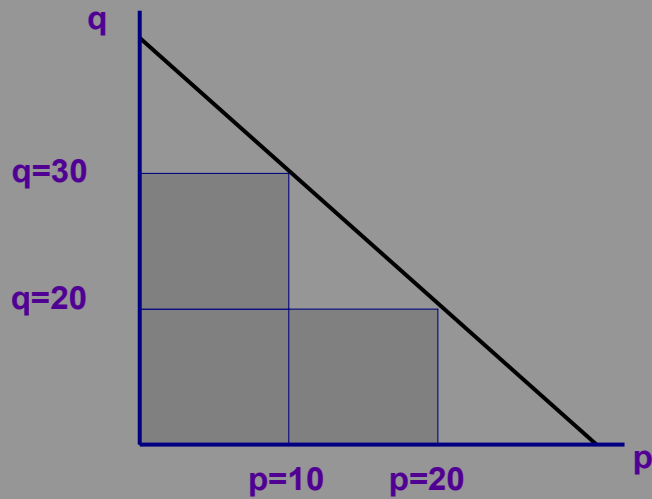


Faktorët që det. Zhvill. e produktit	Ponderi (Vlera relativee faktorëve)	Kompatibiliteti i produktit											
		0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9		1.0
I	0.40						X						0.20
II	0.30									X			0.27
III	0.15			X									0.03
IV	0.10										X		0.10
V	0.05								X				0.04
GJITHSEJ	1.00												0.64

Amza e vlerësimit të idesë për produktin e ri

Strategjia mbi politikën e çmimeve. Si do të vendosen çmimet për produktin/shërbimet e ndërmarrjes. Për vendosjen e çmimeve ndërmarrja mund të përdor strategji të ndryshme. Për shembull ndërmarrja mund të vendos çmimin e produktit duke u bazuar në standarde. Përqindjen fikse të marzhës bruto (ngritja e çmimit mbi shpenzimet e prodhimit). Një strategji tjetër është të vendosen çmimet në bazë të konkurrencës. Produktet e tilla mund të shiten disa përqind më shumë apo më pak se sa mesatarja e çmimeve, varësisht prej asaj se ku dëshiron ndërmarrja të pozicionoj produktin e saj. Një strategji tjetër do të mund të ishte të bëhet pagesa sipas kushteve të tregut. Kjo vlen sidomos për produktet unike. Ndërmarrja mund të përdor kombinim të strategjive për vendosjen e çmimeve, varësisht prej asaj se ku dëshiron të arrij ajo.





11

Eck = $\Delta Q / Q // \Delta P / p$

- Me koeficient elasticiteti kuptojmë raportin e shprehur me formulën :

$$Eck = \Delta Q / Q // \Delta P / p$$

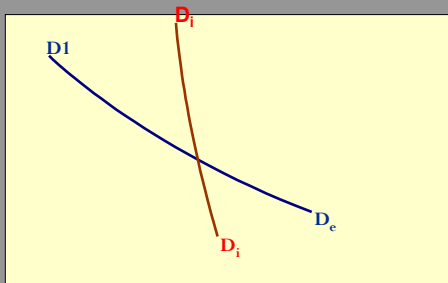
- ku:
- EQP- koeficienti i elasticitetit të një sasive të shitur në lidhje me çmimin.
- ΔQ - ndryshimi i sasisë së shitur për një njësi kohe pas modifikimit të çmimit.
- Q - sasia e shitur për njësi kohe para modifikimit të çmimit.
- ΔP - ndryshimi i çmimit.
- P - çmimi i mëparshëm.

ECK - është numer negativ.

ECK = 1?

12

Cmimi /njesi



Kerkesa - sasia

D1 : kerkesa eshte elastike- zvogelimi I vogel I cmimit shkakton nderimi te madh te kerkeses.

Di : Kerkesa eshte joelastike – ndryshimi I madh I cmimit do te kete nje ndryshim te vogel te kerkeses

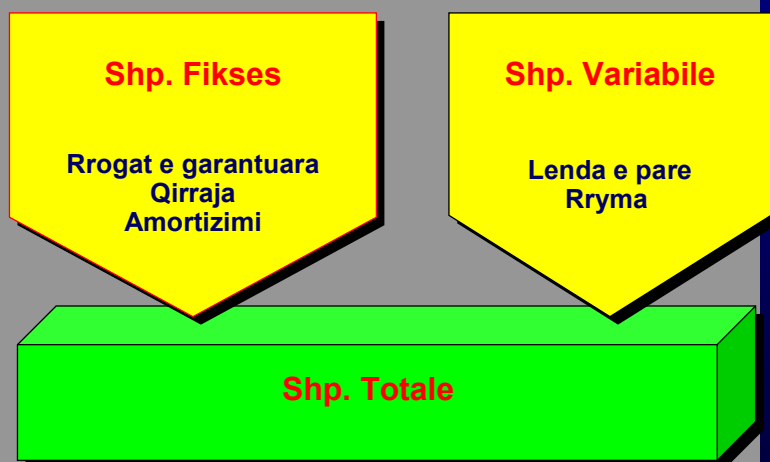
13

Elasticiteti i kerkeses nga ndryshimi ne çmim

	Çmimi përkatës	Vëllimi i shitjeve (për njësi)	
Hapi 1 Çmimi barabartë	100	100	
Hapi 2 Çmimi më i ulët	90	115	Elasticiteti = $\frac{+15\%}{-10\%} = -15\%$
Hapi 3 Çmimi më i lartë	110	95	Elasticiteti = $\frac{-5\%}{+10\%} = -0.5\%$

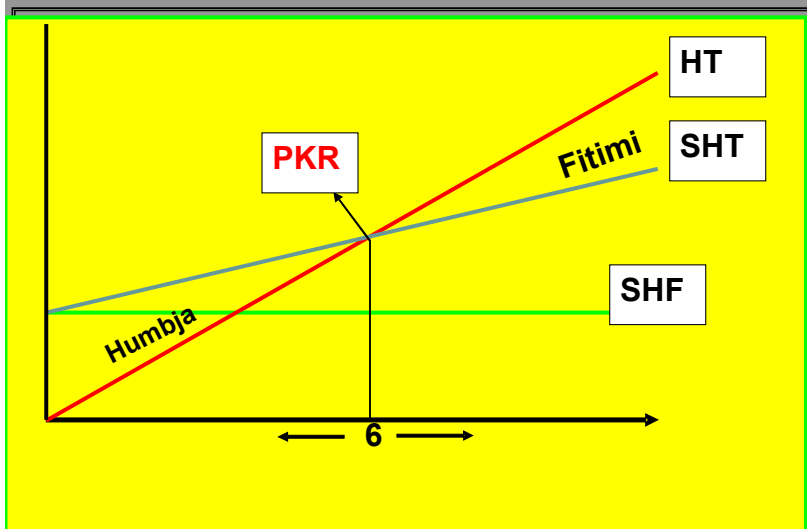
14

Llojet e shpenzimeve



24

Prezentimi grafik i PKR

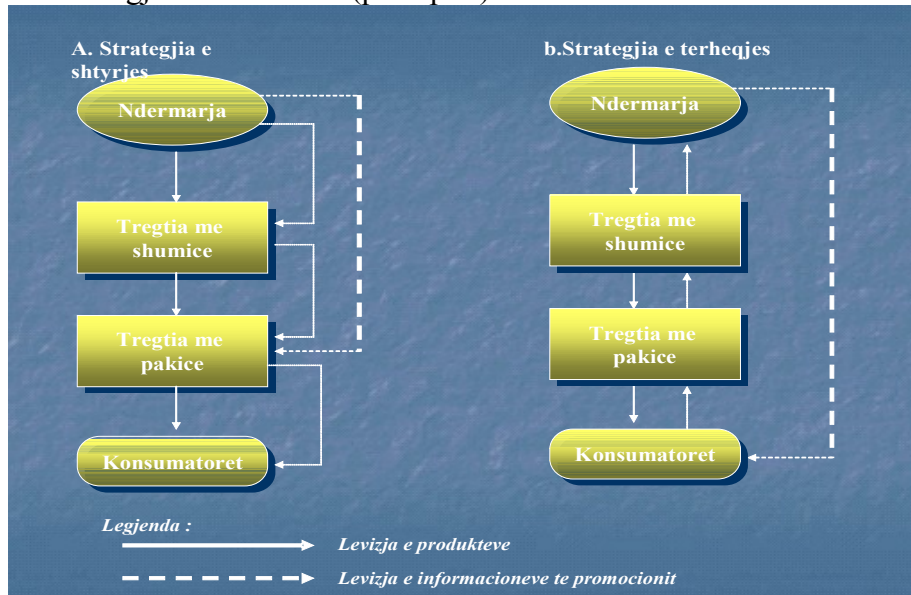


27

Strategjia mbi aktivitetet e promovionit. Përcaktimi i strategjisë së promovionit është çështje mjaft kritike , e cila në rradhë të parë varet prej llojit të produktit që ofrin ndërmarrja. Gjatë përcaktimit të startegjisë së promovionit ndërmarrja duhet të mendoj mbi atë se :a)çfarë reklamimi do të bëjë, b) çfarë media do ti shfrytëzoj?, c) sa do të shpenzoj për reklamim . Ndërmarrja duhet të jetë e sigurtë nëse e ka zgjedhur kanalën e përshtatshëm të mediave për reklamim të produktit të vet.

Sot menaxheri i nërmarrjes gjatë vendosjes për strategjinë e promovimit ka në dispozicion disa strategji alternative :

- strategjia e shtyrjes (push)
- strategjia e tërheqjes (pull)
- strategjia e kombinuar (push pull)

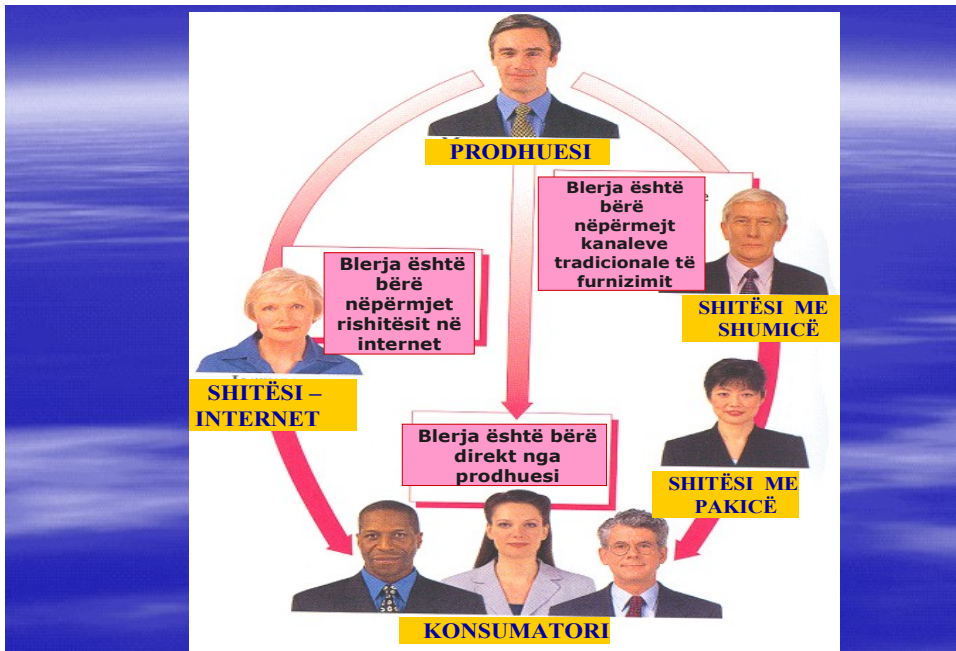


a) *Strategjia e shtyrjes* (push) i jep shtytje produktit të ndërmarrjes nëpërmjet ndërmjetësuesve deri te konsumatori final. Ndërmarrja e promovon produktin e caktuar me qëllim që të interesohen ndërmjetësuesit me shumicë për atë produkt; këta pastaj ua promovojnë produktin shitësve me pakicë, të cilët marrin aksion të promovimit të produkteve me qëllim të interesimit dhe bindjes së konsumatorit final për të blerë produktin e caktuar.

b) *Strategjia e tërheqjes* (pull) i jep rëndësi më të madhe reklamës, nëpërmjet të cilës ndikohet në rritjen e interesimit te konsumatori final për produkte të caktuara. Kur kjo strategji është e efikase, atëherë konsumatori final e kërkon produktin nga ndërmjetësuesi me pakicë; këta e kërkojnë prej atyre me shumicë, kurse këta të fundit e kërkojnë prej prodhuesit.

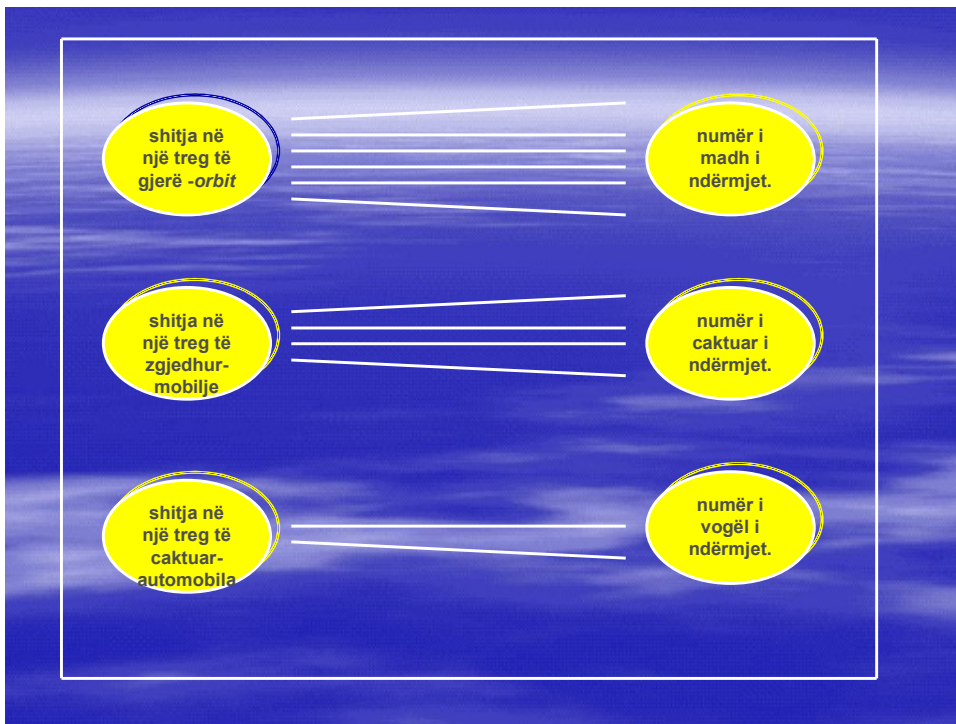
c) *Strategjia e kombinuar*. Sot në një treg dinamik dhe shumë të ndryshueshëm më tepër përdoret strategjia e kombinuar e promovimit .Kjo strategji më lehtë dhe më shpejt i përshatet ndryshimeve të tregut.

Strategjia mbi distribucionin. Për realizimin e sukseshëm të strategjisë së marketingut është me rëndësi furnizimi i konsumatorëve me produkte të caktuara në momentin e caktuar. Për furnizimin e konsumatorëve me produkt ekzistojnë forma të ndryshme. Produktet mund ti shiten drejtë për drejtë konsumatorit apo mund t'i shkojnë përmes ndërmjetësuesve. Ndërmjetësuesit më të zakonshëm në Kosovë janë shitësit me shumicë dhe ata me pakicë. Ndërmarrja ia shet produktet e veta shitësit me shumicë i cili pastaj i shet ato në tregun me pakicë . Një strategji tjetër e distribucionit që përdoret në Kosovë është rasti kur , kur ndërmjetësuesi e shet mallin me përqindje. Ndërmjetësuesi e shet mallin mirëpo nuk e merr atë si pronë të veten. Ndërmjetësuesi është përfaqësues i ndërmarrjes mirëpo sillet sikur të ishte një nga shitësit e ndërmarrjes.Shuma e përqindjes në shitje do ti takoj përfaqësuesit pasi të kryhet shitja.



Strategjite alternative te KD

- Strategjia intenzive'
- Strategjia selektive dhe
- Strategjia ekskluzive.



Llojet e konflikteve ne KD

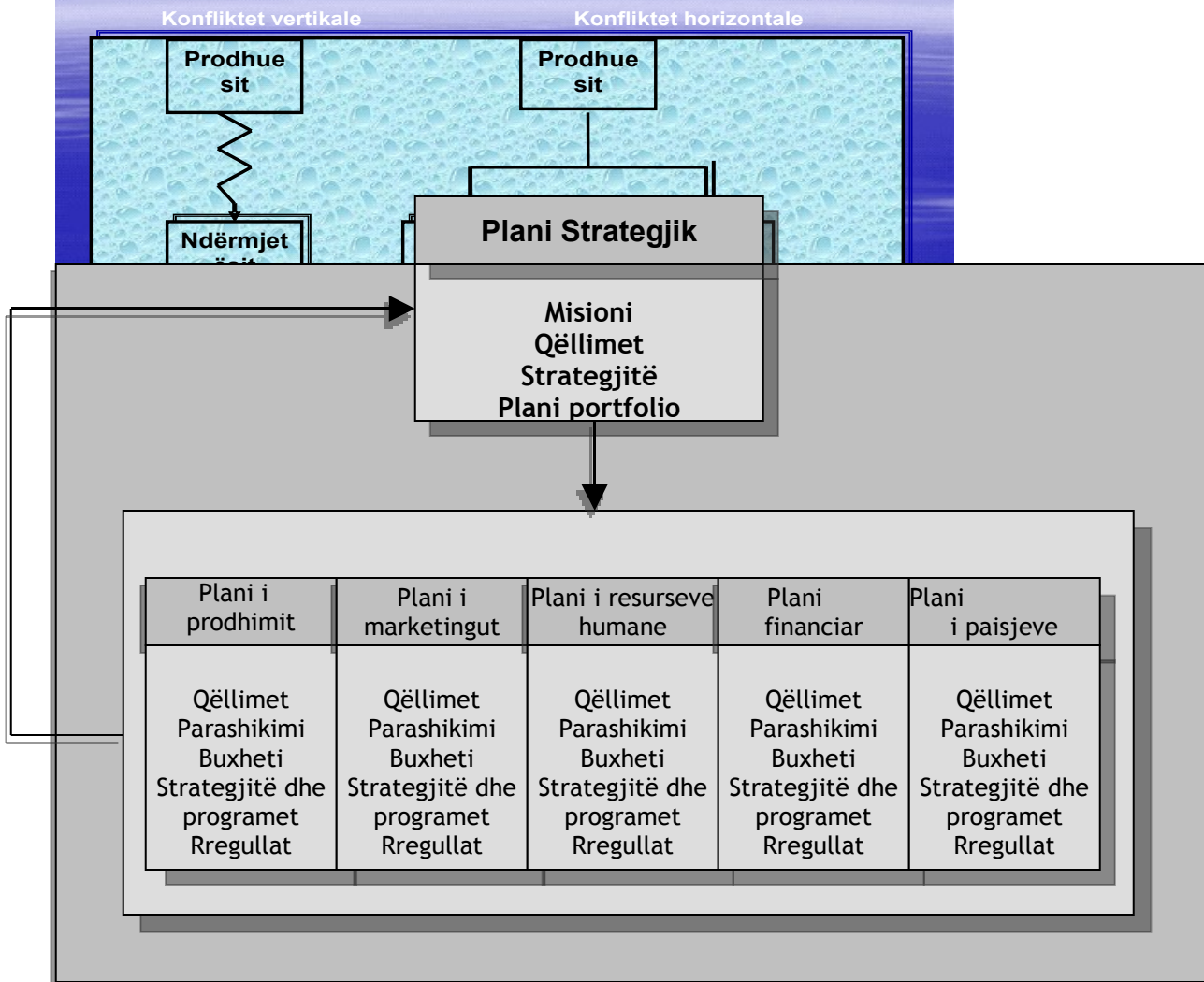


Figura 10. Perspektiva e planifikimit ndër funksionale

Përmes kësaj, planifikuesit, spejgojnë mënyrën se si secila strategji u përgjigjet rreziqeve, mundësive dhe çështjeve tjera kritike të cilat u ceken më herët.

Planifikimi i programit të marketingut bëhet përmes hartimit ekzakt të buxhetit për marketing. Procesi i buxhetimit fillon me parashikimin e shitjeve, bazuar në njësitë e produkteve që priten të shiten për çdo muaj, tremuaj dhe një vit. Shpenzimet e vlerësuara për aktivitetet e marketing miksit të cilat e përbëjnë planin e marketingut llogariten dhe vihen në raport me të ardhurat e pritura për të vlerësuar profitabilitetin e programit. Një plan detal i marketingut nevojitet të bëhet për secilën njësi , produkt apo degë të ndërmarrjes.

5.Implementimi i planit të marketingut

Me implementimin e planit të marketingut kuptojmë shëndrrimin e planit në akcione dhe realizimin e detyrave të marketingut në bazë të planit të paradefinuar. Secili plan, edhe ato të hartuara me kujdes të veçant nuk mund të përfundojnë me kohë të caktuar.

Prandaj, menaxherët e marketingut duhet që ta vëzhgojnë me kujdesë dhe ta koordinojnë implementimin e planit. Në disa raste duhet që të bëhen rregullime në planin themelorë për shkak të ndryshimeve që mund të ndodhin në mjedisin me të cilin ballafaqohet ky plan. P.sh. Konkurrentët mund ta prezantojnë një produkt të ri. Në këtë rast, mund të jetë e nevojshme që të shkohet sa më shpejtë me implementimin e planit apo që të lihet që më vonë të bëhet implementimi i tij. Gati në të gjitha rastet, do të jenë të nevojshme disa përshtatje apo disa mjete rregulluese për implementimin e atij plani.

Kontrolli i planit të marketingut përfshinë tri shkallë. E para, rezultatet e implementimit të planit të marketingut janë të matshme. E dyta, rezultatet janë krahasuar me qëllimet. Dhe e treta, vendimet janë marrë në bazë të asaj se a janë arritur qëllimet me anë të planit. Nëse shihet se mund të ketë devijime të mëdha këtu atëherë, duhet bërë ndryshime në mënyrë që të mund të ridrejtohet plani drejtë arritjes së qëllimeve.

Planifikimi i startegjive të mira të marketingut është vetëm hapi i parë drejt realizimit të marketingut të sukseshëm. Një strategji e shkëlqyer e marketingut mund të dështoj nëse implementimi i kësaj strategjie nuk bëhet në mënyrë të duhur. Implementimi i marketingut është procesi icili e shëndërron planin e marketingut në aktivitete të marketingut, me qëllim të përmbushjes së synimeve strategjike. Implementimi përshinë aktivitetet e përditshme dhe mujore të cilat në mënyrë efikase e fusin planin e marketingut në aktivitete konkrete. Për të implementuar strategjinë e marketingut në mënyrë të sukseshme, kërkohet që të sillen me qindra vendime të përditshme, siq është për shembull zgjedhja e shumës për lirim të përkohëshëm të çmimeve. Këto vendime të quajtura *taktika të marketingut*, janë vendime të përditëshme operationale të cilat kanë rëndësi esenciale për suksesin e përgjithshëm të strategjisë së marketingut. Krahasuar me strategjitë e marketingut, taktikat e marketingut në përgjithësi përfshijnë aktivitete që duhet të kryhen aty për aty. Përderisa planifikimi i marketingut u adresohet pyetjeve çka dhe pse të aktiviteteve të marketingut, implementimi u adresohet pyetjeve kush, ku, kur dhe në ç' mënyrë.

Shumë menaxher mendojnë se “Ti bësh gjërat në mënyrë të drejtë” (implementimi) është po aq e rëndësishme apo më e rëndësishme se sa “Të bësh gjëra të drejta” (strategjia).

Mirëpo në realitet që të dyja janë çështje me rëndësi për të arritur sukses. Mund të ndodh që dy ndërmarrje, të kenë dy strategji të njëjta në esencë mirëpo njëra prej këtyre ndërmarrjeve mund të ketë pozitë më të favorshme në treg, pikërisht duke iu falenderuar ekzekutimit më të mirë dhe më të shpejtë. Por megjithatë implementimi mbetet si çështje e vështirë sepse në të shumtën e rasteve është më lehtë të mendosh një strategji të mirë se sa ta realizosh atë strategji.

Në kohën në të cilën ne sot po jetojmë, është me rëndësi që njerëzit që janë të përfshirë në të gjitha nivelet e sistemit të marketingut, duhet të punojnë së bashku për të implementuar planet dhe startegjitë e marketingut. Menaxherët e marketingut sjellin vendime mbi segmentet cak të tregut, paketimin, emrin (markën) e produktit, mbi politikën e çmimeve, promocionit dhe distribucionit. Ata bashkëpunojnë me njerëzit brenda ndërmarrjes për të fituar mbështetjen për produktet dhe programet e tyre. Ata bisedojnë me inxhinierët mbi dizajnin e produktit, me prodhuesit mbi prodhimin e produkteve dhe vëllimin e nevojshëm të lëndës së parë, dhe me sektorin e financave mbi financimin dhe rrjedhjen parasë. Ata gjithashtu duhet të mbajnë lidhje me njerëz jashtë ndërmarrjes, siq janë agjensionet e marketingut për të planifikuar fushata reklamuese dhe të fitojnë mbështetje publicitare.

Implementimi i sukseshëm i marketingut varet nga ajo se sa është ndërmarrja në gjendje t'i ndërlidhë të gjithë njerëzit e saj, strukturat organizative, sistemin e marrjes së vendimeve dhe shpërblimeve dhe kulturën e kompanisë në një program koheziv të aktiviteteve, që i mbështetë strategjitë e veta. Ndërmarrja në të gjitha nivelet saja duhet të ketë të punësuar njerëz që kanë njohuri të përkatëse, motivim dhe karakteristika personale për atë punë që e ushtrojnë.

Struktura formale e ndërmarrjes luan një rol të rëndësishëm në implementimin e sukseshëm të strategjisë së marketingut. Për shembull, nëse sistemi i kompenzimit të ndërmarrjes i shpërblen menaxherët për rezultatet e profitit në afat të shkurtër kohor, atëherë ata do të kenë pak stimulim për të punuar në drejtim të realizimit të objektivave afatgjate të tregut.

Përfundimisht, që të jetë i sukseshëm implementimi i startegjisë së ndërmarrjes për marketing, atëherë medeomos kjo strategji duhet që të përshtatet me kulturën e ndërmarrjes, me sistemin e vlerave dhe me besimin që ekziston brenda të punësuarve të ndërmarrjes. Një studim i kryer në Amerikë me ndërmarrjet më të sukseshme tregon se, se këto ndërmarrje kanë kultura pothuajse kultike rreth misioneve të

orientimit të tyre ndaj tregut .Në shumicën e këtyre kompanive “ punëtorët ata dijnë në zemrat e tyre se çka është e mirë për ndërmarrjet e tyre”.

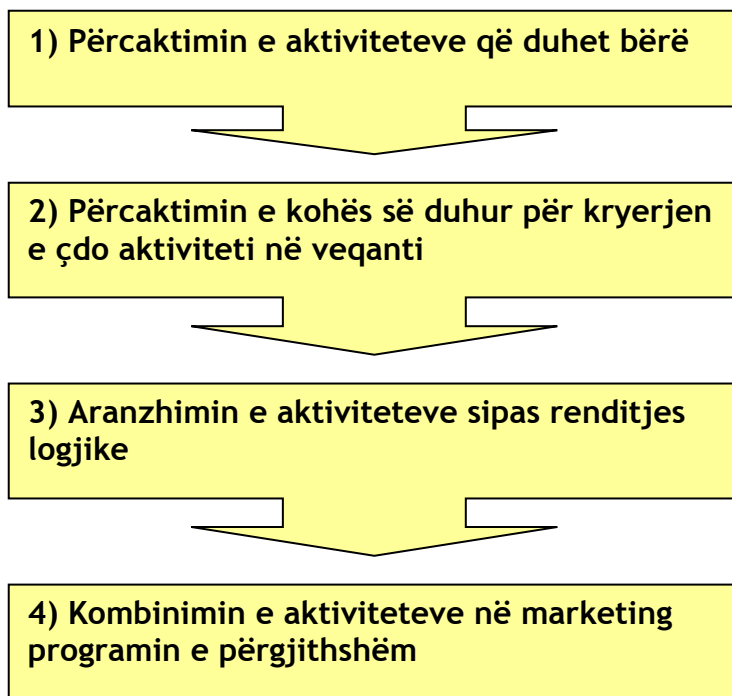
Plani i akcioneve - Plani i akcioneve është hapi tjetër me radhë që planifikohet dhe precizohet sistemi i akcioneve dhe masave që duhen marrë. Këtu parashihen të gjitha akcionet, bartësit apo zbatuesit e tyre dhe renditjen

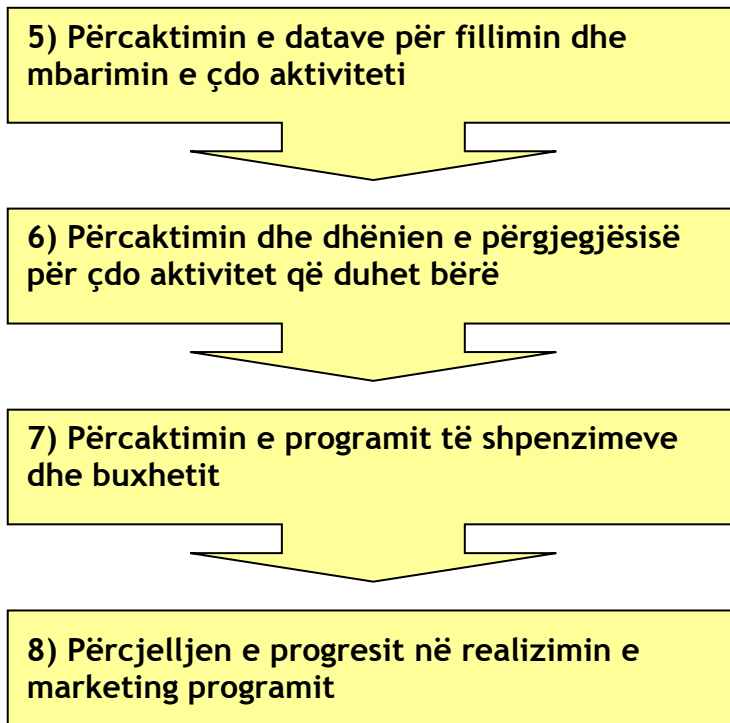
një vizion të fortë se

të miret, me ç’rast analizimin e strategjisë. sipas etapave.

PR
OC
ESI
I
PR
OG
RA
MI
MIT
TË
AK
TIV
ITE
TE
VE
TË
MA
RK
ETI
NG
UT

Programi i akcioneve në vete përmbanë 19):





19) Bagozzi R.R., "Principles of Marketing Management", Science Research Association Inc., Chikago 1986, page 318

6. KONTROLLI I MARKETINGUT

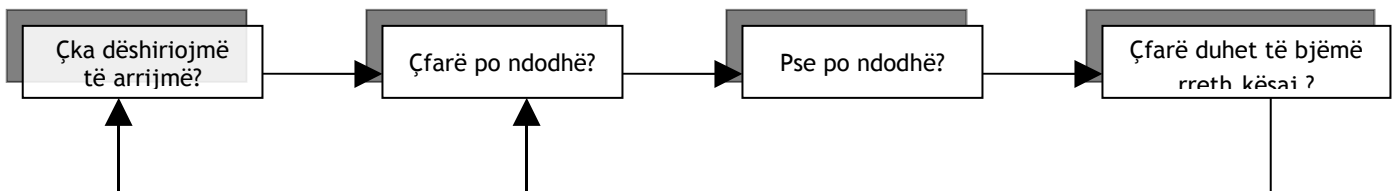
Për shkak të ndodhjes së shumë befasirave të papritura gjatë implementimit të planit të marketingut, departamenti i marketingut duhet të praktikoj kontroll të vazhdueshëm të marketingut. **Kontrolli i Marketingut** paraqet procesin e matjes dhe vlerësimit të rezultateve të strategjisë dhe planit të marketingut dhe marrjes së hapave korrigjues të cilët sigurojnë arritjen e synimeve të parashtruara.

Parashtrimi i synimeve
Ndërmarrja e hapave

Matja e efektshmërisë

Vlerësimi i efektshmërisë

korrigjues



Nga figura mund të shohim se implementimi përfshinë katër hapa. Në rradhë të parë menxhmenti ia parashtron vehtes synimet e marketingut. Pastaj mat efektin e vet në treg dhe vlerëson shkakëtarët që shkaktojnë dallime në mes të rezultateve aktuale dhe atyre të pritura. Dhe në fund ndërmerr hapa korrigjues për mbylljen e dallimve në mes të qëllimeve të tij dhe efektshmërisë. Ky hap mund të kërkoj ndryshimin e planit të aktiviteteve apo edhe ndryshimin e synimeve .

Kontrolli operativ përfshinë hapat e kontrollit të veprimeve aktuale përkundrejt planit vjetor dhe ndërmarrjen e hapave korrigjues aty ku ka nevojë. Qëllim i tij është të siguroj që ndërmarrja ka

arritur shitjen , profitin dhe qëllimet tjera ashtu siq i ka paraqitur në planin e saj vjetor .Gjithashtu përfshinë përcaktimin e profitabilitetit nga produktet, tregjet dhe kanalet e ndryshme.

Kontrolli Strategjik përfshinë hapat e mbikëqyrjes, nëse strategjitë themelore të ndërmarrjes janë në harmonizmin të mirë me mundësitë e saja. Strategjitë dhe programet e ndërmarrjes shumë shpejtë mund të bëhen të vjetruara, dhe çdo ndërmarrje duhet kohë pas kohe të rivlerësoj qasjen e saj të përgjithshme ndaj tregut.Vegël kryesore për një kontroll të tillë startegjik duhet të jetë *revizioni i marketingut*. Revizioni i marketingut është proces i kontrollit të tërësishëm ,sistematik , të pavarur dhe i kohë pas kohëshëm që i bëhet mjedisit , synimeve , strategjive dhe aktiviteteve të ndërmarrjes për të përcaktuar problemet dhe mundësitë e ndërmarrjes.Revizioni ofron inpute të rëndësishme për planin e aktiviteteve, të cilat qojnë drejt përmirësimit të veprimtarisë së marketingut në ndërmarrje.

Procesi i revizionit të marketingut përfshinë të gjitha lëmitë kryesore të marketingut. Ai vlerëson mjedisin e marketingut, strategjitë e marketingut, organizimin e marketingut, sistemin e marketingut, marketing miksin dhe produktivitetin dhe profitabilitetin e marketingut.Zakonisht revizioni i marketingut udhëhiqet nga një palë e pavarur dhe me përvojë që është jashtë ndrërmarrjes.

Matja e suksesit - Gjithashtu me rëndësi të veqant është paraparja e mënyrës së matjes së suksesit të marketing planit varësisht nga qëllimet e parashtruara. Pa matje të suksesit nuk mund të dihen fare efektet e planit të përpiluar. Pasi që qëllimet mund të jenë të shumëllojshme edhe matjet e rezultateve bëhen në bazë të qëllimeve të parapara më parë si p.sh.:

- Duke rritur shitjet
- Duke fituar tregje të reja
- Duke e rritur pjesën tuaj të tregut
- Duke përfituar konsumatorët e ri
- Duke mbajtur konsumatorët ekzistues
- Duke krijuar një pozicion më të qartë ndaj konkurrencës
- Duke i arritur objektivat e fitimit të planifikuar
- Duke rritur vlerën e përgjithshme të kompanisë së juaj

MODELI I NJE PLANI TE MARKETINGUT

Përmbajtja e Planit të Marketingut

1. Hyrja
2. Përshkrimi i kompanisë
3. SWOT Analiza
4. Definimi i qëllimeve
5. Formulimi i strategjisë
6. Plani i akcioneve
7. Profiti i projektuar dhe humbjet e mundshme
8. Buxheti i Marketingut
9. Kontrolla si dhe
10. Matja e suksesit

Plani i Marketingut paraqet një lloj harte për aktivitetet e marketingut të ndërmarrjes për një periudhë kohore të caktuar, siq mund të jetë për një deri në pesë vite. Është me rëndësi të ceket se nuk ka asnjë formë standarde e cila do të mund të aplikohet për të gjitha ndërmarrjet dhe për të gjitha situatat. Formatimi i planit të marketingut për ndërmarrjen varet prej çështjeve në vijim:

- **Qëllimi dhe audiencia shënjestruar.** Elementet e përfshira në një plan të veçant të marketingut varen fuqimisht nga ajo se : (1) kush është audiencia dhe (2) cili është qëllimi. Plani i marketingut për audiencën e mbrendshme ka për qëllim që të udhëheqë me aktivitetet e ardhshme të marketingut i cili i dërgohet gjithë personelit brenda ndërmarrjes i cili duhet të implementoj planin apo që puna e tyre është e varur nga ky plan. Nëse ky plan i drejtohet audiencës së jashtme siq janë : bankat apo investitorët e tjerë potencial- ; me qëllim të rritjes së kapitalit, atëherë ky plan kryen një funksion më tepër, e merr funksionin e një dokumenti të rëndësishëm për shitje. Në këtë rast përmban elemente siq janë plani strategjik, organizmi dhe biografia e personelit kyq, ku këto elemente zakonisht paraqiten në plane të marketingut për audiencën e jashtme.
- **Lloji i kompleksitetit të organizmit .** Plani i marketingut i restorantit i cili shërben në një treg të vogël, ndryshon dukshëm prej planit të NESTLE's për shembull e cila i plason prodhimet e veta në tregje ndërkombëtare. Plani i marketingut i restorantit është relativisht i thjeshtë dhe i drejtuar në shërbimin e konsumatorëve lokal. Në rastin e NESTLE's , për shkak të hierarkisë së planifikimit të marketingut , plani i marketingut është shumë më detal , i cili përfshinë përshkrimin e organizimit të brendshëm, njësitë afariste apo edhe të linjës së prodhimit.
- **Industria .** Që të dy bizneset si restoranti i cili shërben në treg të vogël lokal ashtu edhe NESTLE që plasojnë produktet në tregun ndërkombëtar , bëjnë analizimin e konkurrencës. Plani një vjeçar i marketingut për restorant do të ishte adekuat , përderisa kompanisë Nestle i nevojitet planifikim pesë vjeçar për shkak të kompleksitetit të ciklit të zhvillimit të produktit .

Konstatim:

Strategjia e Marketingut është një proces i analizës, planifikimit , implementimit dhe kontrollit i hartuar për ti përmbushur nevojat e konsumatorëve përmes ofrimit të vlerave në tregun e konsumatorëve .Pjesa e parë e këtij procesi përfshinë analizat e tregut-produktit , segmentimin e tregut, analizën e konkurrencës.Segmentimi i tregut përshkruan grupin emundëshëm të konsumatorëve të ndërmarrjes.Analiza e konkurrencës më tepër përqendrohet në analizimin e fuqive , dobësive , mundësive dhe rreziqeve të konkurrentëve kyq.

Hartimi i strategjisë së marketingut paraqet hapin e dytë në zhvillimin e strategjisë .Vendimi mbi tregun cak dhe pozicionimi në atë treg , përcakton konsumatorët e ndërmarrjes nevojat e të cilëve do të përmbushen nga programi i marketingut të cilin e harton ndërmarrja.Strategjia e pozicionimit tregon mënyrën se si ndërmarrja do të do të pozicionoj vetvehten në tregun cak përkundrejt konkurrentëve kryesor të saj. Strategjia e zhvillimit të produkteve të reja është esenciale për ndërmarrjen e cila i siguron asaj vazhueshmëri të qëndrueshme në treg.

Hapi i ardhshëm në projektimin e strategjisë paraqitet programi i zhvillimit të marketing miksit. Me qëllim të implementimit të strategjisë së zgjedhur të pozicionimit në treg, ndërmarrja duhet të zhvilloj strategji specifike të marketing miksit për produkte, çmime, promocion dhe distribucion. Faza e fundit e strategjisë përshinë implementimin dhe kontrollin e marketingut. Këto aktivitete fokusohen më tepër në strukturën organizative të marketingut dhe në hartimin e planit të marketingut . Kjo paraqet fazën e shëndrrimit të planeve në aksione .Plani i Marketingut përmban aktivitetet që duhet të kryhen , kush është përgjegjës, resurset, buxhetin , afatin, parashikimet e shitjes dhe fitimin .

Nga e gjithë kjo që u shpjegua më lartë mund të përfundojmë se procesi i menaxhimit të marketingut është në kontekst të planit strategjik të tërë ndërmarrjës. Duhet pasur të qartë se menaxherët duhet ta kuptojnë rolin e tyre ndërfunksional të pjesëmarrjës në hartimin e planit strategjik.

Plani i marketingut siguron një qasje për alokimin e resurseve të ndërmarrjës, krijon një projekt të akcioneve dhe shërbenë si mjet matës të mundësive të arritjës së qëllimeve të ndërmarrjës.

Pasiqë plani i marketingut duhet të përfshijë si qëllimet ashtu edhe strategjitë afatgjata për arritjen e këtyre qëllimeve, e poashtu taktikat afatshkurtëra për arritjen e strategjive, është me rëndësi që gjatë hartimit të këtij plani të përfshihen informata nga të gjithë punëtorët brenda organizatës.

Gjatë vendosjës së qëllimeve të ndërmarrjës, ajo shpesh mund të përdorë njërën nga disa modele që përcaktojnë pozitën e njësisë strategjike të biznesit: Amëza BCG e rritjës së tregut, Modeli GE, Amëza e diversifikimit të rrezikut.

Analiza e situatës pasqyron të gjitha rezultatet relevante të kërkimeve të tregut në fushën e mjedisit ekstern, produktit, kategorisë, konkurrencës, kërkesës së konsumatorëve, historisë së produkteve aktuale të ndërmarrjës si dhe kërcënimet dhe mundësitë me të cilat ballafaqohet ndërmarrja.

Plani i marketingut duhet t'I specifikoj qëllimet e matshme dhe planin e tyre.

Strategjitë e mundshme mund të jenë penetrimi në tregje, zhvillimi i tregjeve, zgjerimi e tregjeve dhe diversifikimi dhe strategjitë e shtytjës dhe tërheqjës.

Plani i marketingut duhet të përfshijë qëllimet, strategjitë dhe taktikat e të gjitha aspekteve të marketing miksit.

Ndërmarrjet i kontrollojnë aktivitetet e marketingut me anë të planifikimit, buxhetimit dhe parashikimit dhe vlerësimit të suksesit të planit në intervale të veçanta.

LITERATURA

1. Philip Kotler and Kevin Keller : Marketing Management , 2006
2. J. Paul Peter, James H. Donnelly. Jr – Marketing Management, 2001
3. Samuel C. Certo – Modern Management, 2001
4. Nail Reshidi – Bardhyl Ceku : Marketingu, 2006



**Strategjite luftarake te Marketingut:
(Lideret, Ngacmuesit, Ithtaret dhe Tamponieret)**

Pergatitur nga: Prof. Dr. Nail Reshidi
Email: nailreshidi@yahoo.com

NË kaptinën e kalaur shqyrtoam strategjitë releveante të marketingut me ca ekzaminime të ciklit jetësor të produktit. Tani do të shqyrtojmë problemin e caktimit të strategjive të marketingut që marrin në konsiderim strategjinë e konkurrencës. Ca konkurentë do të jenë të mëdhenj e ca do të jenë të vegjël., ndërsa të tjerëve do t'u mungojnë mjetet materiale. Sipas pohimit këshilldhënës të Arthur D. Little, ndërmarrja mund të zë një rënë nga gjashtë pozicionet në tregun e synuar:

- *Pozita dominante*: Ndërmarrja mbikqyr sjelljen e konkurentëve tjerë dhe disponon me spektër të gjerë të opcioneve strategjike.
- *Pozita e fortë*: Ndërmarrja mund të zhvillojë aktivitet të pavarur, duke mos e rrezikuar pozicionin afatgjatë, kurse mund ta ruajë pozicionin e vet afatgjatë duke mos shikuar aktivitetin e konkurentëve të vet..
- *Pozita e përshtatshme*: Ndërmarrja posedon fuqi të caktuar shfrytëzuese dhe rastin më të mirë nga mesatarja për ta përmirësuar pozitën e vet.
- *Pozita ruajtëse*: Ndërmarrja vepron në nivel mjaft të kënaqshëm për të garantuar kontinuitetin e vet afarist, por afaron nën presionin e ndërmarrjes dominante dhe ka chansë më të vogël se mesatare për ta përmirësuar pozitën e vet.
- *Pozita e dobët*: Ndërmarrja afaron jokënaqshëm, por, megjithatë, ekziston një chansë e caktuar për përmirësim. Ndërmarrja duhet të transformohet ose thjeshtë të largohet nga tregu.
- *Paafhtësia për afarim*: Kjo ndërmarrje ka karakteristika të pakënaqshme afariste, madje s'ka kurrëfarë chansë përmirësimi.

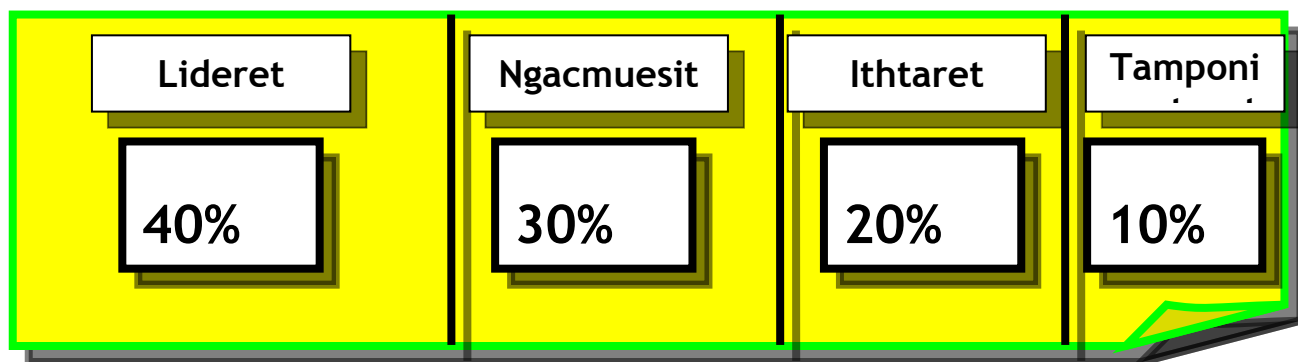
Mund të krijojmë njohje më të mirë në fushën e konkurrencës duke klasifikuar ndërmarrjet sipas roleve që ato luajnë në tregun e synuar: roli i liderit, ngacmuesit, ithtarit, ose tamponierit. Të supozojmë se tregu është i pushtuar me ndërmarrjet e treguara në tabelën 13-1. Dyzet përqind e tregut është në duartë e *liderëve të tregut*, pra ndërmarrjes me pjesëmarrjen më të madhe në treg. Pjesa tjetër prej 30% është në duartë e *ngacmuesit tregtar*, ndërmarrje konkuruuese e cila lufton fuqimisht për ta shtuar pjesëmarrjen në treg. Njëzetpërqindëshi i ardhshëm gjendet në duartë e *ithtarit tregtar*, edhe të një ndërmarrjeje konkureuse, e cila dëshiron ta ruajë pjesën e vet në treg dhe mos t'i ekzophet rrezikut. Pjesa e mbetur 10% gjendet në duartë e *tamponierëve të tregut*, ndërmarrje këto të cilat përmbushin segmentet e vogla të tregut, që nuk i kanë përmbushur ndërmarrjet e mëdha.

Në kuadër të kësaj kaptine do të ekzaminojmë përgjigjet në këto çështje:

- Çfarë hapash mund të ndërmerr lideri i tregut, për zgjerimin, për mbrojtjen dhe prolongimin e udhëheqjes së vet në treg?
- Cilat janë metodat kyçe të sulmit, të përshtatshme për ngacmuesit e tregut në tentimin e tyre për ta marrë udhëheqjen e tregut nga liderët ekzistues të tregut?
- Si mund të afarojë ithtari i tregut me profitabilitet duke mos i sulmuar liderët e tregut?
- Cilat janë rastet themelore dhe strategjitë e përshtatshme të tamponierëve të tregut?

TABELA 13-1

Struktura hipotetike e tregut.



1. Strategjite e Liderit

Shumë degë industriale kanë një ndërmarrje e cila njihet si lider tregu. Kjo ndërmarrje ka pjesën më të madhe në tregun relevant të produkteve. Zakonisht nxit ndërmarrjet tjera për ndryshimin e çmimeve të tyre, aplikimin e produkteve të reja, mbulesën distributive, dhe instensitetin e promovimit. Lideri mund të respektohet, por nuk është e domosdoshme të bëhet kjo, kurse ndërmarrjet tjera pranojnë prezencën e tij dominante në treg. Pozita e liderit për konkurentët paraqet pikën orientuese të llojit të vet, saktësisht, paraqet ndërmarrjen të cilën ose duhet provokuar ose duhet imituar ose duhet larguar nga ajo. Ca nga liderët më të njohur të tregut janë “General Motors” (automobilat), “Kodak” (fotografitë), “IBM” (kompjuterët), “Xerox” (kopjimi), “Procter & Gambel” (produktet e paketuara të konsumit), “Caterpillar” (buldozherët), “Coca-Cola” (pijet joalkoolike), “McDonald’s” (ushqimi i shpejtë), pastaj “Gillette” (zhiletët e rrojës).

Nëse ndërmarrja dominante nuk gëzon monopolin themelor ligjor, atëherë ekzistenca e saj aspak nuk është e thjeshtë. Në mënyrë konstatante duhet të jetë e zgjuar, arësye se ndërmarrjet tjera ngacmojnë forcën e saj, ose tentojnë të shfrytëzojnë dobësitë e saj. Lideri i tregut mund të vë shumë lehtë spirale në rrugë dhe të zbres nga ajo në një vend të dytë ose të tretë. Inovacioni i produkteve poashtu mund të paraqitet dhe të dëmtojë pozitën e liderit (përshebul: joaspirini, ilaç kundër dhimbjeve i ndërmarrjes “Tylenol” merr primatin e Aspirinit të Bayerit, kuse JVC i Matsushitës, visdeorekorderët marrin primatin nga Sony Betamox.) Mund të dëshmohet se lideri shpenzon mjetet e veta konservativisht, duke pritur kohë më të vështira, ndërsa ngacmuesi shpenzon mjetet me të mëdha (Mongomery Ward e humbi dominimin e vet të shitjes me pakicë ndaj Searsit, pas Luftës Dytë Botërore). Lideri mund të gëzojë gabimisht konkurrencën e vet dhe të ngeli pas (siç ndodhi me Searsin i cili nënçmoi Kmartin dhe Wal-

Martin, si konkurentë seriozë). Ndërmarrja dominante mund të duket modë e vjetër kundër kundërshtarëve të rinj dhe të ashpër (halmark humbi pjesëmarrjen e vet në tregun e urimeve ndaj produkteve të shklëqyeshme të ndërmarrjes siç është Chicago Recyled Paper Greetings). Shpenzimet e ndërmarrjes dominante mund të rriten dukshëm dhe të dëmtojnë fitimin e saj (rënia e ndërmarrjes Food Fair, për shkak të kontrollit të keq të shpenzimeve).

Ndërmarrjet dominante dëshirojnë të ngelin numri një. Një qasje e tillë kërkon aktivitet në tri fronte. Së pari, ndërmarrja duhet të gjejë mënyrë si ta rris kërkesën e përgjithshme të tregut. Së dyti, ndërmarrja duhet ta mbrojë pjesën e vet ekzistuese në treg me aktivitetet e veta të mira defanzive dhe ofanzive. Së treti, ndërmarrja mund të tentojë që të rris pjesëmarrjen e vet në treg, po qe se edhe madhësia e tregut nuk ndryshon.

1.1. ZGJERIMI I TREGUT TË PËRGJITHSHËM

Ndërmarrja dominante fiton më së tepërmi kur tregu zgjerohet. Nëse, përshembull, amerikanët shtojnë fotografimin, Kodak ka shansën më të madhe të fitojë më së shumti, nga se shet më shumë se 80% të filmave në vend. Nëse Kodak mund t'i bindi amerikanët që të blejnë fotoaparate dhe të fotografohen, jo vetëm gjatë ditëve të festave, ose që të fotografohen në çdo rast, Kodaku do të fitojë dukshëm. Përgjithësisht, lideri i tregut duhet të kërkojë shfrytëzues të rinj, mënyrë të reja të shfrytëzimit dhe shfrytëzimin e dendur të produkteve të veta.

a. SHFRYTËZUESIT E RINJ

Çdo lloj produkti ka forcën e tërheqjes së blerësve që nuk janë të vetëdijshëm për një produkt të caktuar ose që e refuzojnë për shkak të çmimit të tij ose për mungesat e ca cilësive. Prodhuesi mund të kërkojë shfrytëzues të rinj në tri mënyrë: Përshembull, prodhuesi i parfemit mund të tentojë të bindi femrat që nuk e shfrytëzojnë parfemin të fillojnë ta shfrytëzojnë atë (*strategjia e penetrimit të tregut*, shih kaptinën e tretë), ose t'i bindi meshkujt të fillojnë ta shfrytëzojnë parfemin (*strategjia e tregut të ri*), ose ta shes parfemin në vendet tjera (*strategjia e ekspansionit gjeografik*).

Ndërmarrja Johnson&Johnson arriti njërin nga sukseset më të mëdha në sajimin e klasës së re të shfrytëzuesve me shamponin e vet për foshnje. Ndërmarrja u brengos nga rritja e shitjes për ardhmëri për shkak të ngadalësimit të përqindjes së lindjeve. Marketerët e saj kanë vërejtur se edhe anëtarët tjerë të familjes, kohëpaskohe, e shfrytëzojnë shamponin e foshnjeve për t'i larë flokët. Udhëheqja vendosi që të zhvillojë fushatën e reklamimit me synim kah të rriturit. Në dërkohë shamponi për foshnje i ndërmarrjes Johnson&Johnson u bë markë dominante në tregun e përgjithshëm të shamponit Edhe një shembull:” Oil of Olay”- i cli vite me radhë, u dedikohet ekskluzivisht grave të moshuara – tani shpallë reklama edhe në revistat për të rinj.

b. PËRDORIMET E REJA

Tregjet mund të zgjerohen përmes zbulimit dhe promovimit të përdorimeve të reja të produktit të caktuar. Përshembull, Amerikani mesatar han për kafjall, brenda një jave, tre pllugj drithëra të thata. Prodhuesit e drithërave do të fitonin në prioritet sikur të bënin promovimin e shfrytëzimit të drithërave në rastet tjera e jo vetëm për kafjall, por, ndoshta edhe si racion, vonë në mbrëmje ose në mes të kafjallit dhe drekës.

Najloni i ndërmarrjes Du Pont është tregim klasik i zgjerimit të përdorimeve të reja. Çdo herë kur najloni bëhet produkt i pjekur, Du Pont zbulon shfrytëzimet e tij të reja. Najloni për herë të parë u shfrytëzua për sajimin e parashutës, pastaj si fije për sajimin e çorapëve të grave, më vonë si material kryesor për prodhimin e bluzave të femrave dhe kanatireve për meshkuj. Edhe më vonë, u shfrytëzua për sajimin e gomave të automobilave, mbulesave për karrige të automobilave dhe si material për

qilima.Çdo përdorim i ri nxit ciklin e ri jetësor të produktit, që mund t'i falënderohet programit kontinuitiv të Du Pont-it, të hulumtimit dhe zhvillimit me qëllim të gjetjes së fushave të reja të përdorimit.

Në shumë raste, konsumatorët meritojnë të falënderohen për zbulimin e mënyrëve të reja të shfrytëzimit të produktit. Vazelini i ndërmarrjes Vazelin, në fillim shfrytëzohej për lyerjen e pjesëve të makinave. Vite me radhë konsumatorët raportonin për shumë mënyrë të reja të shfrytëzimit të këtij produkti, duke e shfrytëzuar atë për njomjen e lëkurës, si mjet shërues, pastaj si mjet për rregullimin e flokëve.

Arm&Hammer, prodhuesi i pluhurit për ardhjen e brumit dispononte me produktin, shitja e të cilit kishte rënë 125 vjet. Pluhuri për ardhje (tharma) kishte disa mënyrë përdorimi dhe asnjëra vetvetiu nuk ishte reklamuar. Ndërmarrja zbuloi ca konsumatorë që e përdornin këtë si dezodorans për frigoriferë. Ndërmarrja lansoi fushatë të fortë reklamimi dhe publiciteti duke u fokusuar në këtë mënyrë të pashoqe të shfrytëzimit dhe me sukses përfitoi gjysmën e familjeve në Amerikë, të cilat në frigoferët e vet vëjnë kutinë e hapur të pluhurit për ardhje. Pas disa vitesh, ndërmarrja Arm&Hammer zbuloi se konsumatorët shfrytëzojnë produktin e saj për fikjen e flakës së krijuar kur digjet vaji gjatë gatimit të ushqimit, andaj, për këtë arsye, promovoi këtë mënyrë të përdorimit dhe korri rezultate të mëdha.

Është detyrë e ndërmarrjes të kontrollojë shfrytëzimin e produktit të konsumatori. Kjo ka të bëjë me produktet industriale si dhe në produktet e shfrytëzuara të konsumit final. Studimi i Von Hippellit ka treguar se shumicën e produkteve të reja industriale i kanë sugjeruar konsumatorët, e jo laboratorët e hulumtimit dhe zhvillimit të cilët gjenden në kuadër të ndërmarrjes.

c. SHFRYTËZIMI I DENDUR

Strategjia e tretë e hapjes së tregut është t'i bindi njerëzit që produktin e caktuar ta përdorin sa më shumë gjatë një shfrytëzimi. Nëse prodhuesi i drithit i bind konsumatorët që ta hanë plot pjatën me drithë në vend të gjysmës, shitja e përgjithshme do të rritet. Ndërmarrja Procter&Gamble këshillon se shamponi i saj Head&Shoulder është më efektiv nëse përdoret dy herë për çdo larje të flokëve.

Shembull kreativ i ndërmarrjes e cila stimulonte shfrytëzim më të madh të produktit të saj për një rast është ndërmarrja për prodhimin e gomave të automobilave Michelin. Mishelini deshi të trimëronte pronarët francezë të automobilave se me automobilat e tyre do të kalojnë më shumë kilometra brenda vitit duke i ndërruar gomat sa më shpesh. Paraqiti idenë e vlerësimit të restoranteve franceze me sistemin tre yje. Promovoi shumë emra të restoranteve më të mira në Jugun e Francës, duke i bindur shumë parizienë që fundjavët e veta t'i kalojnë në Krahinat e Provansës dhe të Rivierës. Michelini poashtu botoi itinerare me hartë dhe emra të lokaliteteve, me ç'rast përkrahu vozitjen shtesë.

1.5. MBROJTJA E PJESËMARRJES NË TREG

Ndërmarrja dominante derisa tenton ta zgjerojë tregun e përgjithshëm detyrohet në mënyrë kontinuitive të mbrojë afarizmin e vet ekzistues nga sulmet e kudërshtarëve. Lideri është si elefanti i madh të cilin e sulmon grumbulli i pleshtave. Pleshti më i madh dhe më i mërzitshëm vazhdimisht sillet verdallë afër liderit. Coca-Cola detyrohet pa ndërpre të mbrohet nga Pepsi. Zhileti (Gillet) është vazhdimisht zgjuar për shkak të Bic-t., Hertoi (Hertz) për shkak të Avisit; McDonald'i për shkak të Burger Kingut; Gjeneral Motori (General Motors) për shkak të Fordit e Kodaku për shkak të Fuxhit (Fuji). Nganjëherë ndodh që konkurent mund të jetë ndërmarrja e vendit e nganjëherë ndërmarrja e jashtme:

KODAK DHE FUXHI

Më shumë se 100 vjet, ndërmarrja Eastman Kodak ishte e njohur për fotoaparartet e veta të thjeshta për përdorim, për kualitetin e lartë të filmit dhe për fitimet e qëndrueshme. Mirëpo, gjatë dhjetëvjetëshit të kaluar, shitja e Kodakut bie, dhe profitet e tij u tëhollën. Kodakun e kalon konkurrenca më shumë risimtare (inovative), nga e cila me madhja është ajo japoneze, e cila ofroi versionin e përmirësuar të fotoaparateve 35 mm, videokamera, laboratore për zhvillimi e thjeshtë të filmit. Mirëpo, kur ndërmarrja Fuxhi Foto Film filloi veprimtarinë me kolor filma, përndryshe, fushë e ëmbël e Kodakut, Kodaku këtë provokim e mori seriozisht.

Fuxhi hyri në tregun amerikan të filmave duke ofruar filmin kolor të kualitetit të lartë, me çmim 10% më të ulët se Kodaku. Poashtu i konkuroi Kodakut në tregun e filmave me shpejtësi të lartë. Fuxhi bëri përmbyesje të madhe marketingu duke nxjerrur Kodakun dhe duke u bërë film oficiel i Lojrave Olimpikë Verore në Los Angeles, në vitin 1984. Pjesëmarrja e Fuxhit në tregun e madh amerikan me kolor film u rrit gati 8% në vitin 1984, duke synuar 15%-in e të njëjtit treg. Shitja e Fuxhit në ShBA u rrit për 20% në vit, shumë më shpejtë nga përqindja e rritjes në tregun e përgjithshëm.

Kodaku fuqishëm ia kthei grushtin Fuxhit, duke mbrojtur pjesëmarrjen e vet në tregun amerikan. Uli çmimin e produkteve të veta në nivelin që kishte ofruar Fuxhi dhe bëri shumë përmirësime në kualitetin e filmave. Shpenzimet e Kodakut për reklamë e promocion i tejkaluan ato të Fuxhit për njëzet herë, pagoi 10 milionë dollarë për ta fituar sponsorimin e Lojrave Verore Olimpikë në Seul (Korea e Jugut), në vitin 1988 dhe grabiti të drejtat për Lojrat Olimpikë në Barcelonë në vitin 1992. Kodaku me sukses e mbrojti pozitëne vet në tregun amerikan, me 90 vitet e mëparshme. Pjesëmarrja e Kodaku në tregun amerikan u stabilizua, në mënyrë të habitshme, për 80%.

Mirëpo, Kodaku bëri hap përpara në luftën e vet, ndërmori ca poteze agresive për të shtuar prezencën dhe shitjen e vet edhe në Japoni. Themeloi Degën e vet të veçantë Kodak-Japoni dhe trefishoi personelin e vet në Japoni. Bleu distributerin japonez dhe vendosi personelin e vet të marketingut dhe të shitjes. Investoi në qendrën e re teknologjike edhe objektin e madh dedikuar hulumtimit në Japoni. Së fundit, Kodaku dukshëm e rriti promocionin dhe publicitetin e vet në Japoni. Sot, dega Kodak – Japoni sponsoron të gjitha, që nga emisionet foljore në Televizionin Japonez deri ke garat e mundjes “sumo”.

Kodaku nxori ca fitime nga sulmi i vet gradual në Japoni. Së pari, Japonia i ofroi mundësi të mëdha për rritjen e shitjes, dhe profitit- tregun e filmave dhe materialit fotografik që kapë shumën prej 1,5 miliard \$ që është tregu i dytë për kah madhësia pas tregut amerikan. Së dyti, shumica e teknologjisë së re fotografike sot, burimisht, vjen nga Japonia, me ç’rast prezencë më e madhe e Kodakut në atë treg do t’i ndihmojë Kodakut që të jetë në hap me zhvillimin më të ri në këtë fushë. Së treti, pronësia dhe investimet e përbashkëta në Japoni do t’i ndihmojnë Kodakut të kuptojë më mirë mënyrën japoneze të prodhimit, duke përfutuar me këtë rast produkte të reja për tregun në SHBA dhe për tregjet tjera në botë. Kodak arkëton edhe një fitim të rëndësishëm nga sulmi që bëri në tregun japonez: nëse Fuxhi shuguron resurse në mbrojtjen e tregut të vendit në Japoni, kundër sulmeve të Kodakut, ai do të ketë më pak resurse që t’i shfrytëzojë kundër Kodakut në ShBA.

Nganjëherë ekzistojnë ca bletë të mëdha, të rrezikshme. Ndërmarrja AT&T u detyrua të mbrojtë afarizmin e vet telekomunitativ kundër ish ndërmarrjeve të bashkuara regjionale të Bellit, (MCI, Sprint), prodhuesve të vendit dhe të jashtëm të pajisjeve (Northern Telecom, Siemens), pastaj ndërmarrjeve të kompjuterëve (IBM, Apple, etj.). Është e kuptueshme se ndërmarrja nuk mund ta mbrojtë tërë territorin e vet, por duhet të vendosi se ku do të jetë vija e betejës.

Çfarë mund të ndërmerr lideri i tregut për ta mbrojtur territorin e vet? Para 20 shekujsh, Sun Cu, u tha luftëtarëve të vet: “Mos u mbështetni në faktin se armiku s’do të sulmojë, por në faktin se ai vetveten nuk mund t sulmojë”. Shumica e reaksioneve konstruktive është *inovacion kontinuel*. Lideri nuk mund të kënaqet me çështjet siç qëndrojnë ato, por e udhëheq industrinë e vet me ide zhvillimi për produktin e ri, për shërbime blerësit, për distribuim efektiv dhe për zvogëlimin e

shpenzimeve. Përpiqet të ngris efektin dhe vlerën e vet konkuruese në syt e konsumatorëve. Lideri zbaton parimet ushtarake në ofanzivën e vet: *Komandanti jep iniciativën, cakton mënyrën e zbatimit, dhe eksploaton dobësitë e armikut*. Sulmi i mirë është mbrojtja më e mirë.

Madje edhe atëherë kur nuk zhvillon afanzivë, lideri i tregut duhet të mbikëqyri të gjitha frontet dhe nuk guxon të lë pa mbrojtje ijat e veta. Domosdo shpenzimet duhet të jenë sa më të ulta, kurse çmimet duhet të jenë në harmoni me vlerën të cilën konsumatorët e shohin në markën e tij të produktit. Lideri duhet t'i "mbylli të gjitha birat" për të mos i lënë vend sulmuesit të sulmojë nga to. Kështu, pra, bie fjala, lideri në segmentin e produkteve të paketuara të konsumit final të prodhojë markat e veta të produkteve në disa madhësi e trajta për të plotësuar kërkesat e ndryshme të konsumatorëve dhe për ta ruajtur sa është mundur hapësirën adekuate nëpër raftet dhe në shitore.

Shpenzimet për "mbylljen e birave" mund të jenë të larta. Por harxhimi i braktisjes së produktit të caktuar joprofitabil, respektivisht i segmentit të tregut mund të jetë edhe më i lartë! General Motors nuk dëshironte të humbiste prodhimin e automobilave të vegjël, por tash, humbi edhe më shumë, sepse u lejoi prodhuesve japonezë të automobilave të vegjël të bëjnë invazion në tregun amerikan. Ndërmarrja Xerox mendonte se do ta humbiste duke prodhuar aparate të vogla fotokopjuese, pastaj humbi shumë më shumë duke lejuar japonezët të futen në tregun amerikan.

Është e qartë se lideri i tregut duhet të shikojë se cilat fusha janë esenciale për t'u mbrojtur, madje edhe me humbje, dhe nga cilat mund të heq dorë me rrezik fare të vogël. Qëllimi i strategjisë së mbrojtjes është që të zvogëlohet sulmi i sigurt, të orientohet sulmi në fusha më pak rrezikuara, të zbutet intensiteti i sulmit. Është e qartë se çdo sulm ju sjell dëm profiteve. Mirëpo, trajta dhe shpejtësia e reagimit të mbrojtësit mund të krijojë dallim të rëndësishëm në pasojat e një sulmi të tillë për profitin e ndërmarrjes. Aktualisht hulumtuesit janë duke studiuar trajtat më adekuate të reagimit në çmim dhe në sulmet e tyre (më shumë për këtë temë, lexoni artikullin "Njohja me marketingun" me titull, "Strategjitë mbrojtëse").

Konkurrenca e sforcuar që ka marrë krah anëmbanë botës viteve të fundit përpush interesimin e udhëheqjes për modelet e mënyrës ushtarake të luftës, siç është përshkruar nergut për këtë në shkrimin e Sun Tsusë, Mushashit, von Clausewitza dhe Lidell Hartit. Ndërmarrjet prijëse si dhe kombet prijëse i këshillon të mbrojnë interesat e veta duke shfrytëzuar strategji të tilla, siç janë "sjellja buzë shkatërrimit", "hakmarrja masive", "lufta e kufizuar", "reagimi gradual", "politika e forcës" dhe "sistemet kërcnuese". Njëmend, ekzistojnë gjashtë strategji mbrojtëse të cilat ndërmarrja mund t'i shfrytëzojë. Këto strategji janë përmbledhur në tabelën 13-2 dhe janë përshkruar në tekstin që pason.

1.5.1. MBROJTJA E POZITËS

Idea themelore e mbrojtjes është ndërtimi i fortifikatave të pa kalueshme përreth territorit të dikujt. Francezët ndërtuan linjën famoze Maginot në kohë paqe për të mbrojtur territorin e vet nga sulmi i mundshëm i ardhshëm gjerman. Mirëpo, kjo fortifikatë ashti si të gjitha manevrat statike mbrojtëse, nuk ishte e sukseshme. Thjesht duke mbrojtur pozitën ekzistuese të dikujt ose produktet është miopi marketingu e llojit të vet. Miopia e Henri Fordit e lidhur për "modelin-T" e solli ndërmarrjen e shëndoshë, me pozitë të lakmueshme, nga një miliard dollarë para të thata rezerv në buzë të shkatërrimit financiar. Madje edhe markat e tilla të fuqishme siç është Coca-Cola dhe Aspirini i Bajerit nuk mund të mëshiteten në ndërmarrjet e veta si burime kryesore të rritës dhe profitabiliteti të vet. Sot, Coca-Cola, përkundër shitjes së gati gjysmës së produkteve botërore të pijeve joalkoolike në botë, mori ndërmarrjet për prodhimin e lëngjeve dhe diversifikoi pajisjen për desalinizim dhe plastikë. Përderisa mbrojtja trajtohet si e rëndësishme, liderët e sulmuar, do t'ishin shumë të pamençur po t'investonin mjetet në ndërtimin e fortifikatave përreth produkteve të veta ekzistuese.

1.5.2. MBROJTJA ANËSORE

Lideri i tregut do të duhej ta mbronte jo vetëm territorin e vet, por njëkohësisht detyrohet të përforcojë ijet ose të vë pararojet si pozicion mbrojtës për mbrojtjen e frontit të dobët, ose, po qe e nevojshme, si bazë eventuale për kundërsulm. Më poshtë po sjellin dy shembuj të mirë të mbrojtjes anësore.

SHITORET JEWEL FOOD

Jewel është zingjiri kryesor i supermarketeve ushqimore në Çikago. Ndërmarrja beson që supermarketi do ta ruajë forcën e vet dominante, por për t'iu kundërvu provokimeve të reja ai mbron pozitën e vet anësore duke forcuar miksin e vet të asortimenteve të produkteve ushqimore të shitjes me pakicë. Jewel ballafaqohet me bumin (boom) e ushqimit të shpejtë duke ofruar asortiment të gjerë të ushqimit të shpejtë dhe të ngrirë, pastaj me provokimin e ushqimit diskont duke promovuar linjen e vete gjenerike. Jewel shitoreve të veta, të lloj-llojshme, u jep formë të tillë ashtu që ato t' i përgjigjen kërkesës lokale për produkte të tilla siç janë produktet e freskëta të furrës, dhe ushqimi etnik. Jewelli themeloi degën "Jewell -T", rrjetin e shitoreve të vogla diskonte të krijuara sipas mostrës së ndërmarrjes pioniere Aldi. Për të luftuar me "shitoret e kombinuara", Jewel integroi shumë supermarkete të veta me shitoret e veta të ilaçeve Osco.

NABISCO

Lideri i tregut për prodhimin e ëmbëlsirave, Nabisco sajoi mbrojtje të suksesshme anësore përmes aplikimit të linjës së vet të ëmbëlsirave me kalori të ulët, të quajtura "SnackWells". Duke ecur në hap me opsionin amerikan për ëmbëlsira me kalori të ulët Snack Wells arriti, brenda dy vitesh megamarkën, në vlerë prej 400 milionë \$. Ashtu si luftonin konkurentët për të lansuar linjet e veta me kalori të vogël, Nabisco vendosi mbrojtjen e vet anësore të markës Snack-Wells duke u zgjeruar në fusha të reja siç janë akullorja, dhe produktet e ngrira, pitet e furrës, dhe linjë e jogurtçokollastës.

S'ka shumë dobi nga mbrojtja anësore nëse ajo seriozisht nuk është e përforcuar. Pikërisht këtu qëndronte gabimi i General Motors-it dhe Fordit, kur para shumë vjetësh, me gjysmë entuziazmi dizajnuan modelet e veta të kompakt automobilave Vega dhe Pinto, për t'u ballafquar me sulmet e prodhuesve të automobilave të vegjël japonezë dhe evropianë. Kompakt automobilat amerikanë ishin keq të punuar, andaj nuk arritën ta ngadalësojnë shitjen kompakt automobilave nga jashtë.

1.6. STRATEGJITË MBROJTËSE

Profesorët Hauser, Shugan, dhe Gaskin hartuan modelin mbrojtës të tregut me emrin "Mbrojtësi". Ky model bazohet në këto supozime mbi konsumatorët:

1. Konsumatorët kanë të njëjtat perceptime për çdo karakteristikë të markës së produktit.
2. Konsumatorët dallohen në preferenca të ndryshme ndaj karakteristikave të ndryshme të produktit.
3. Konsumatorët dallohen sipas numrit të markave që i njohin dhe që do t' i shqyrtojnë.
4. Në zgjedhjen e konsumatorit ndikojnë cilësitë e produktit, çmimi, distribuimi, reklama dhe promocioni.

Modeli "Mbrojtësi" mund të ilustruhet me historinë e betejës mes dy mjeteve kundër dhimbjes së kokës.. Tylenol-it dhe Datri-it. Tylenoli arriti pjesëmarrje të madhe në treg për shkak të butësisë së

vet (nuk nxit pengesa në lukth) dhe realizoi profite të jashtzakonshme. Bristol-Myers nxori të njëjtin produkt, Datriil dhe e reklamoi se “është i mirë si Tykenoli, por më i lirë.” Po të besonin konsumatorët në këtë Datriil do të bënte depërtim të fortë në pjesën e tregut që e mbulon Tylenoli. Me çfarë mënyre duhet të mbrohet Tylenoli?

Duke shfrytëzuar modelin “Mbrojtësi”, hulumtuesit nxorën këtë përfundim për mbrojtjen që do t’ishte më e mira për Tylenolin:

1. Tylenolli duhet t’i zbrës çmimet, posaçërisht nëse tregu nuk është e segmentuar. Poqese tregu është i segmentuar, çmimi do të mund të ngritej në ca segmente më pak të ndjeshme.
2. Tylenolli do të duhej reduktuar shpenzimet e distribuimit të vet, në veçanti duhet braktisur shitësit marginalë me pakicë të cilët për një kohë të gjatë nuk janë profitabilë.
3. Tylenolli do të duhej t’i përmirësonte cilësitë e forta të produktit, madje edhe më se sa që bëjnë përpjekje për të ecur në hap me cilësitë e forta të përmirësura të produktit të sulmuesit.
4. Tylenolli do të duhej më pak të shpenzonte për reklamë në ngritjen e famës dhe të orientohet më shumë kah ripozicionimi në treg.

Çfarë në të vërtetë bëri Tylenolli për t’u mbrojtur nga sulmi i Datriilit? Tylenolli shpejt e uli çmimin e vet për ta harmonizuar me çmimin e Datriilit, pastaj ia shtoi markën *Extra Strength Tylenol* për t’i joshur konsumatorët me efikasitet më të madh. Me këto poteze Tylenolli ruajti pozitën e vet si lider dhe pengoi depërtimin më të madh të Datriilit.

Burimi: John Hausser dhe Steve M. Shugan, “Defensive Marketing Strategy”, *Marketing Science*, vjeshtë, 1983, fq.319-60; R. Hausser dhe S.P.Gaskin “Application of the “DEFENDER” Consumer Model”, *Marketing Science*, vjeshtë 1984, fq.327-51.

Tabela 13-2

a. MBROJTJA PREVENTIVE :

Potezi i mbrojtjes është diçka më agresiv me fillimin e sulmit ndaj armikut *para se ai ta fillojë afanzivën kundër liderit*. Mbrojtja preventive supozon se më mirë është të *ndalosh se të shërosh*. Kur pjesëmarrja e Chryslerit në treg filloi të ngritet nga 12% në 18%, para ca vjetësh, një udhëheqës i marketingut i ndërmarrjes kundërshtuese është dëgjuar duke folur: “Nëse ata (Chryslerët) nisën kah 20% mund të arrijnë vetëm mbi ne të vdekur”. Ndërmarrja mund ta fillojë mbrojtjen preventive në disa mënyrë. Mund të ndërmarrë aksione guerile nëpër tërë tregun duke goditur konkurrentin tjetër këtu, tjetrin atje dhe t’i mbashë të gjithë kundërshtarët jashtë ekuilibrit. Ose të tentohet të rrethohet i tërë tregu, siç veprroi Seiko me 2.300 modelet e veta të orëve të distribuar nëpër tërë botën. Ose mund të fillohet me sulme në çmimet e stabile, siç inicioi ndërmarrja Texas Instruments.. Strategjitë stabile, të presionit të lartë kanë për qëllim ruajtjen e iniciativës në çdo kohë dhe vazhdimisht mbajnë konkurrencën në linjat e mbrojtura.

Nganjëherë sulmi preventiv mund të bëhet psikikisht. Lideri i tregut u dërgon sinjale kundërshtarëve për t’i zbrapsur nga sulmi. Ndërmarrja e madhe amerikane farmaceutike është lider për një kategori të caktuar barërash. Kjo ndërmarrje çdo herë kur merr vesh se konkurrenca ka ndërmend të ndërtojë fabrikë për prodhimin e këtij bari (ilaçi), ndërmarrja lanson shënimin se ndërmarrja mendon ta zbrës çmimin e atij ilaçi dhe se ajo do të ndërtojë edhe një repart të ri në ndërmarrje. Një lajm i tillë iriton konkurrentin, i cili vendos të mos hyjë në një kategori të këtillë prodhimi. Në ndërkohë, lideri

asnjëherë nuk i ul çmimet, as që ndërton repart të ri. Natyrisht një mashtrim i këtillë mund të ndikojë vetë disa herë.

Liderët e tregut me resurse të forta posedojnë me kapacitete të cilat u mundësojnë të durojnë ca sulme, madje, ca sulme mund t'i ngashnejnë kundërshtarët për atak edhe më të shtrenjtë. Heinzi lejoi që Hunti të nis sulmin e tij masiv në tregun e keçapit pa ndonjë kundërafanzivë. Hunt e sulmoi Heinzin me shijet e reja të keçapit; zbriti çmimet e veta në 70% të çmimeve që kishte Heinzi; ofroi privilegje tregtare dhe lehtësi tregtarëve me pakicë; ngriti buxhetin për promovime në shkallën dyfish më të lartë se që e kishte Heinzi. Hunti ishte i gatshëm të humbiste paratë gjatë sulmit. Strategjia s'pati sukses, kurse Heinzi vazhdoi t'i gëzojë preferencat ekonsumatorëve të tij. Hunti definitivisht hoqi dorë nga sulmi. Qartazi, Heinz tregoi besimin e madh në superioritetin unik që kishte marka e tij.

B.MBROJTJA ME KUNDËRSULM :

Shumica e liderëve të tregut, kur sulmohen, përgjigjet me kundërsulm. Lideri nuk mund të jetë pasiv ndaj uljes së çmimit të konkurrencës, promovimit të papritur, befasues, përmirësimit të produktit ose pushtimit të territorit shitës. Lideri ka në dispozicion zgjedhjen e strategjive me të cilat do t'i kundërvihet sulmuesit, frontalisht, duke manevruar kundër pozitive anësore të kundërshtarit, ose duke lansuar manvrin e përgjithshëm për t'ia shkurtuar këmbët formacioneve në vetë bazën operative. Nganjëherë erozioni i pjesëmarrjes në treg është aq i shpejtë sa që kundërsulmi është i domosdoshëm. Mirëpo, lideri i cili gëzon ca përparësi strategjike shpesh mund ta mas sulmin fillestar dhe të ndërmerr kundërsulm më efektiv, në rastin më të përshatshëm. Në shumë situata vlen të lejosh sulmuesin që të ketë njëfarë përparësie për të lejuar që ofanziva në tërësi të zhvillohet para ndërmarrjes së kundërsulmit. Strategjia “prit e shih” në pamje, duket se është strategji e rrezikshme, mirëpo, ekzistojnë shkaqe objektive që nuk është e nevojshme të dalësh “para bige” me ndërmarrjen e kundërsulmit.

Përgjigjja më e mirë ndaj sulmit është prit dhe identifikimi plasaritjen në pancir – vijën e segmentit, në të cilën mund të fillojë kundërsulmi i suksesshëm. Kjo është ajo që AT&T ndërmori si përgjigje në sulmin e MCI-së

AT&T dhe MCI

Pas çrregullimit të industrisë së telefonisë në vitin 1984, AT&T vetë mbrohet kundër konkurrentëve të vet, siç janë MCI dhe Sprint. Në kohën kur MCI lansoi fushatën e madhe të popullarizuar “Miqësore dhe Familjare”, drejtpërsëdrejti duke joshur konsumatorët e AT&T-së, duke u ofruar lirime më të mëdha, AT&T u përgjigj me kundërsulmin e vet shumë të suksesshëm. Fushata e AT&T, “Zëri i së vërtetës”, e cila mbështetej në reputacionin e kualitetit dhe integritetit të AT&T, duke kërkuar vrima e mangësi në kompleksitetin e planit të MCI-së, Miqtë dhe Familjarët, ke të cilët kursimi maksimal nuk ishte e zbatueshëm, nëse shfrytëzuesi i MCI-së nuk e thërret shfrytëzuesin tjetër të MCI-së, brenda “qarkut të tij telefonik”(Tabela 13-3). Nëntë muaj pas fillimit të fushatës së vërtetë, AT&T përfitoi diku nga 0,5% deri në përqindjen e plotë të pjesëmarrjes së tregut.

Kur territori i liderit të tregut është i sulmuar, është më efektiv kundërsulmi me invazionin e territorit kryesor të sulmuesit, ashtu që ai të jetë i detyruar që ca nga trupat e veta të tërheq për të mbrojtur territorin e vet. Njëra nga rrugët më profitabile të aviacionit ajëror Northwest Airlines është fluturimi në mes të Mineapolisit dhe Atlantës. Transportuesi i vogël ajëror lansoi çmime dukshëm më të vogla dhe ntenzimisht reklamoi zbritjen e çmimeve për të zënë vend sa më të madh për vete në treg. Northwest u hakmuarr duke ulur çmimet e veta në linjen Minneapolis/Chicago nga e cila varej burimi

kryesor i të ardhurave të sulmuesit. Meqë burimi i tij kryesor lëngonte, ndërmarrja aviofluturuese e sulmuesit, kthei çmimet e veta në linjen Minneapolis/Atlanta në shkallën e përparshme normale.

Formë e zakonshme e mbrojtjes me kundërsulm është mbështetja ekonomike ose politike për ta frikësuar sulmuesin. Lideri mund të tentojë ta largojë konkurentin me subvencionim të produkteve të veta të ndjeshme, të cilave u ka zbritur çmimet, me të ardhurat e produkteve profitabile. Ka mundësi që lideri më herët të deklarojë që aneksi i produktit do të jetë i përshtatur për ta shtyrë blerjen e produktit të konkurentit nga ana e konsumatorëve., edhe pse aneksi është i largët nga realizimi. Ose lideri mund të llojë me ligjëdhënësit për të ndërmarrë aktivitete politike të cilat do të pamundësonin ose do të dëmtonin konkurrencën.

C. MBROJTJA LËVIZËSE:

Mbrojtja lëvizëse përfshin edhe më shumë nga ajo se lideri vetëm agresivisht mbron territorin e vet. Në mbrojtjen lëvizëse, lideri zgjerohet në territore të reja, të cilat mund t'i shërbejnë si qendra të ardhshme të mbrojtjes dhe të sulmit. Lideri në ato territore të reja nuk zgjerohet aq shumë me poliferacion të zakonshëm markash të produkteve sa me inovacion në dy fronte, domethënë zgjerim dhe diversifikim tregu. Këto lëvizje gjenerojnë thellësinë strategjike të ndërmarrjes, i mundësojnë asaj ndërmarrje continuele sulmesh dhe lansimesh të gushtave hakmarrës.

Zgjerimi i tregut supozon se ndërmarrja fokusin e vet nga produkti i tashëm e transferon në nevojat e theksuara gjenerike dhe kyçet në hulumtim dhe zhvillim në tërë fushën teknologjike që është e lidhur për këto nevoja. Kështu, ndërmarrjet e “naftës” deshtën t'i kalojnë ndërmarrjet “energjetike”. Vetvetiu kuptohet, se ky ndryshim kërkonte të depërtohet në segmentet hulumtuese të industrisë së naftës, xehetarisë, energjisë nukleare, hidro-elektrike dhe kimike.

Strategjia e zgjerimit të tregut nuk guxon të shkojë shumë larg, për të mos dështuar në dy parime ushtarake – *parimin e objektivitetit* (të mbrosh qëllimin qartë të definuar, të vendosur dhe të parashiueshëm), pastaj *parimin e masës* (të përqëndrosh përpjekjet tua në pikat e dobëta të armikut). Prandaj qëllimi për t'u marrë me afarizmin energjetik është shumë gjerësisht i parashtruar. Të afarosh me energjinë nuk është nevojë e vetme, por një varg i gjatë nevojash (ngrohja, ndriçimi, turbinat e kështu me radhë). Mëtej, hapja tepër e madhe e largon koncentrimin ndërmarrjes nga skena ekzistuese e konkurrencës, kurse lufta për ekzistencë, padyshim, duhet të ketë prioritet ndaj betejave të mëdha të menduara për një të nesërme më të mirë. Në një situatë të tillë miopia e marketingut duhet t'ia lëshojë vendin largpamësisë së marketingut, si kusht në të cilin vizioni i qëllimeve të largëta është më i mirë se ai i shikimit të afërm.

Zgjerimi i arsyeshëm, me fjalë tjera, është më i kuptueshëm. Ndërmarrja Armstron Worlds Industries aplikoi strategji të suksesshme të zgjerimit të tregut duke ridefinuar territorin e vet të veprimit nga “mbulimi dyshemeve” në “mbulimin dekorativ të hapësirës” (duke përfshi muret dhe tavanet). Duke i njohur nevojat e konsumatorëve për krijimin e interierit të rehatshëm, përmes materialeve të lloj-llojshme për rregullimin e tij, Armstrongu u zgjerua në afarizmin fqinjësor, që ishte me ekuilibër sinergjik për rritje dhe mbrojtje.

Diferencimi i tregut në industrinë e jo të ngjashme (për të cilat kemi folur më parë, në kreun 3.) është alternativë e dytë për gjenerimin e thellësisë strategjike. Kur ndërmarrjet amerikane për prodhimin e produkteve të duhanit siç ishin ndërmarrjet Reynolds dhe Philip Morris pranuan rrezistencën më të madhe ndaj pirjes së duhanit, nuk u kënaqën me pozitën e mbrojtjes, madje, as edhe me kërkesën e supstitutit për cigare.. Në vend të kësaj, shpejt u orientuan kah degët e reja industriale siç janë prodhimi i birrës, i pijeve alkoolike dhe joalkoolike dhe ushqimit i ngrirë.

D. MBROJTJA E PËRMBLEDHUR(Terheqjes):

Ndërmarrje e mëdha nganjëherë e shohin se nuk janë në gjendje të mbrojnë territorin e vet. Forcat e tyre janë të shpërndara larg njëra-tjetrës, ashtu që konkurentët pengojnë veprimtarinë në disa fronte. Atëherë si rrjedhë më e mirë e aktivitetit është *dendësimi me plan* (i quajtur *tërheqje strategjike*). Dendësimi me plan nuk është largim nga tregu, por dorëheqje nga ca territore të dobëta dhe reorganizim resursesh në dobi të territoreve të forta. Dendësimi i planifikuar është hap kah konsolidimi i përparësive konkurse të ndërmarrjes së caktuar në treg dhe koncentrim në pozita të rëndësishme. Heiny, General Motors, Del Monte General Electric, Georgia Pacific janë ca nga ndërmarrjet të cilat dukshëm krasiten linjat e veta prodhuese, retroaktivisht, brenda disa vjetësh.

1.7. ZGJERIMI I PJESËMARRJES NË TREG

Liderët e tregut mund ta përmirësojnë profitabilitetin duke rritur pjesëmarrjen në treg.. Në shumë tregje, vetëm me një përqindje pjesëmarrjeje ka vlerën e dhjeta miliona dollarëve. Një përqindje e pjesëmarrjes në treg, bie fjala, e kafesë, ka vlerën e 48 milion \$, kurse në tregun e pijeve joalkoolike, 120 milionë \$. Nuk është fare e çuditshme që konkurenca e zakonshme është kthye në luftë marketingu.

Para një numri të caktuar vjetësh, Instituti për Planifikim Strategjik lansoi studimin me emrin “*Ndikimi i strategjisë së tregut në profit*” (Profit Impact of Strategy – PIMS), i cili synonte identifikimin e ndryshimeve më të rëndësishme që ndikojnë në profite. Shënimet për këtë u mbledhën në qindra ndërmarrje, në degë të ndryshme të industrisë me qëllim të identifikimit të ndryshimeve më të rëndësishme lidhur me profitabilitetin e ndikimit. Ndryshimet kyçe e kyçen në treg pjesëmarrjen kualitetin e produktit dhe shumë gjera tjera.

Në studim ishte konstatuar se profitabiliteti i ndërmarrjes, i matur sipas kthimit të investimit para tatimit, (return on investment – ROI), rritet *me pjesëmarrjen e vet relative në treg*, në tregjet ku kryen shërbimet, siç është treguar në tabelën 13-4(a). Sipas raportit të PIMS-it, kthimi mesatar i investimit (ROI) për ato ndërmarrje që gjneden nën 10% të pjesëmarrjeje në treg, është 11%. Në mesatare, dallimi i 10%-it i poenave të pjesëmarrjes në treg është ndjekur me diferencën 5% të poenave të kthimit të investimit para tatimit. Studimi i PIMS-it tregon se, ndërmarrjet me pjesëmarrjeje në treg me më shumë se 40%, mesatarisht fitojnë kthimin e investimit në shumë prej 38,5%, pra, më shumë se tri herë se ato ndërmarrje që kanë pjesëmarrjen e vet në treg me të vogël se 10%. Këto konstatime i shtynë shumë ndërmarrje të ndërmarrin hapa për zgjerimin e pjesëmarrjes së vet në treg dhe arritjen e qëllimit të lartë. General Electric, bie fjala, vendosi që të bëhet i pari os i dyti në çdo treg ose në të kundërtën të dalë nga to. GE hoqi dorë nga afarizmi i vet në fushën e kompjutorëve dhe aparateve të klimës, për arsye se nuk arriti të marrë pozitën vendimtare në këto industri.

Kritikë të ndryshëm e sulmuan studimin e PIMS-it si të dobët ose si jo të denjë.

Harmermesh raporton se ka gjetur shumë ndërmarrje profitabile, me pjesëmarrjeje të vogël në treg. Woo dhe Cooper identifikuan 40 ndërmarrje të tilla të cilat me pjesëmarrjeje të vogël në treg, gëzonin kthimin prej 20% nga investimi para tatimit, madje edhe më shumë; i karakterizuan këto ndërmarrje me ato që posedojnë kualitet të lartë relativ të produkteve, me çmime mestare ose të ulta, linja të ngushta prodhuese, pastaj shpenzimet e përgjithshme janë të vogla. Shumica e këtyre ndërmarrjeve merret me prodhimin e komponenteve ose pajimeve industriale.

Ca studime industriale tregonin raportin e trajtës “V” mes pjesëmarrjes në treg dhe profitabilitetit. Tabela 13-4(b) tregon linjen lakore “V” për ndërmarrjet të cilat merren me prodhimin e pajimeve bujqësore. Lideri i kësaj pajisjeje, Deere & Company fiton kthim të madh nga investimet. Mirëpo Hesston dhe Steiger, dy ndërmarrje të vogla të specializuara, poashtu, realizojnë kthim të madh nga investimi. Ndërmarrjet J.I. Case dhe Massey-Ferguson, mestjerash, u gjetën të mbërthyer në luginë, ndërsa International Harvester zë pjesë të rëndësishme në treg, por realizon kthim të vogël. Kështu këto industri

kanë një ose disa ndërmarrje me profiabilitet të lartë, disa ndërmarrje të vogla profitabile dhe të specializuara dhe disa ndërmarrje ma madhësi mesatare me profite shumë të keqia. Sipas Roach-it:

Ndërmarrja e madhe në vijën lakore “V” graviton kah tregu i përgjithshëm, duke arritur prioritet shpenzimesh dhe pjesëmarrje të madhe në treg duke realizuar ekonominë e përpjesëtimit. Konkurentët e vegjël përfitojnë profite të larta duke u fokusuar në segmente diçka më të ngushta të afarizmit dhe duke realizuar qasje të specializuara prodhimi, marketingu dhe distribuimi për segmentin e caktuar. Është ironike kur konkurentët e madhësisë së mesme në koritën e vijës lakore “V” nuk janë në gjendje të realizojnë kurrëfarë përparësie konkurruese, por shpesh tregojnë rezultat më të dobët në profit. Të ngatëruar në grackën strategjike “të vendit të askujt”, janë shumë të mëdhenj për të shfrytëzuar epërsitë e konkurrencës së orientuar, e në të njëjtën kohë janë shumë të vegjël për të shfrytëzuar ekonominë përpjesëtimore të cilën e gëzojnë konkurentët e mëdhenj

Si të harmonizohen dy grafikonet në tabelën 13-4? Konstatimet e PIMS-it mbrojnë mendimin se profitabiliteti rritet me rritjen e pjesëmarrjes në treg në raport me pjesëmarrjen e konkurentëve në treg të caktuar (synuar) të shërbimeve. Vija lakore e trajtës “V” nuk përfill segmentet e tregut dhe ka parasysh profitabilitetin e ndërmarrjes në raport me madhësinë e tij, e jo tregun në tërësi. Kështu, Mercedesi fiton profite të mëdha për arsye se kjo është ndërmarrje që ka pjesëmarrje të lartë në tregun e automobilave luksozë të cilin e shërben, përkundër asaj se ai përfaqëson ndërmarrjen me pjesëmarrje të vogël në tregun e përgjithshëm automobilistik. Mercedesi arriti këtë pjesë të tregut që e shërben nga se kryen shumë punë, siç janë prodhimi i produkteve me kualitet relativisht të lartë, realizon kthim të madh të mjeteve të investuara dhe kontrollon mirë shpenzimet.

Mirëpo, ndërmarrjet nuk guxojnë të mendojnë se me përfitimin e pjesës së madhe të tregut që e shërbejnë, automatikisht do ta përmirësojnë profitabilitetin e vet. Shumëçka varet nga strategjia e ndërmarrjes për realizimin e një pjese të madhe të tregut. Prandaj, shpenzimet për blerjen e pjesës në treg tejkalojnë vlerën e të ardhurave dhe ndërmarrja duhet t’i analizojë tre faktorë: para se të fillojë të bisedojë për rritjen e pjesëmarrjes në treg:

- **Faktori i parë** paraqet mundësinë e provokimit të aksioneve kundër trustit. Konkurentët smirëzi, me siguri do të ankohen për “monopolizim” nëse ndërmarrja dominuese ndërmerr hapa tjerë në rritjen e pjesës së vet të tregut. Mirëpo, kjo do të thotë se rritet edhe rreziku, që do të zvogëlonte fuqinë tërheqëse për rritjen e pjesëmarrjes së vet në treg. Ky është shkaku pse Microsofti hoqi dorë nga integrimi potencial me ndërmarrjen kundërshtarë të softwerit Intuit, në vitin 1995. Në vlerë prej 2 miliardë \$. Microsofti dëshironte ta blente “Intuitin” për të hyrë në tregun e softwerit, i cili merret me financat personale. (Intuiti posedon softwerin më të mirë të shitur të Quickut). Kur Ministria e Jurisprudencës provokoi Microsoftin me padi antitrust, gjiganti i softwerit më me qejf u tërhoq se sa të konfrontohej me një provokim të tillë.
- **Faktori i dytë** janë shpenzimet ekonomike. Në tabelën 13-5 tregohet mundësia kur profitabiliteti mund të fillojë të bie, pas realizimit të një farë shkalle të pjesëmarrjes në treg. Siç është treguar në tabelë, *pjesëmarrja optimale* në treg e ndërmarrjes së caktuar është 50%. Pjesëmarrja më e madhe do të shkonte në dëm të profitabilitetit. Ky përfundim është në harmoni me konstatimet e studimit të PIMS-it., megjithse, studimi i PIMS-it nuk tregon se çfarë ndodh me profitabilitetin për shkallë të ndryshme brenda kategorisë më shumë se 40% të pjesëmarrjes në treg. Një mend, shpenzimet e përfitimit të pjesëmarrjes në treg do të mund të kalonin vlerën. Ndërmarrja që ka, themi, 60% pjesëmarrjeje në treg duhet të ketë parasysh që konsumatorëve “të përmabjtur” s’ detyrohet t’u pëlqejë, sepse ata do të jenë lojalë me furnizuesit konkurrentë, dhe kanë ca nevoja të jstëzakonshme, ose preferojnë të afrojnë me furnizues më të vegjël. Po edhe shpenzimet e punëve juridike, raporti me publikun, pastaj lobimi rriten krahas me rritjen e pjesëmarrjes në treg.. Në tërësi, mbrojtja e pjesëmarrjes së madhe në treg, është më pak e arsyeshme kur ekzistojnë ca ndërmarrje me ekonomi participuese ose me ekonomi përvoje, kur ekzistojnë segmentet tregu jotërheqës, kur blerësit dëshirojnë furnizim shumëburimor dhe kur barrierat Dalëse janë të larta. Për liderin do t’ ishte më mirë të përqëndrohet në zgjerimin e

madhësisë së tregut se sa të luftojë për rritjen e pjesëmarrjes në treg. Ca liderë tregu madje e rritën profitabilitetin e vet përmes zvogëlimit selektiv të pjesëmarrjes së vet në treg në territore të dobëta.

- **Faktori i tretë** ka të bëjë me shfrytëzimin e gabuar të strategjisë së marketingut miks, me synim për pjesëmarrje më të madhe në treg, për ç'arsye kompania nuk do t'i rris profitet e veta. Derisa ca ndryshime të caktuara të miksit të marketingut janë të favorshme në ngritjen e pjesëmarrjes në treg, megjithatë nuk çojnë të gjitha në profite më të mëdha. Pjesëmarrjet e mëdha ndikojnë në rritjen e profitit kur ca shpenzime bijnë me rritjen e pjesëmarrjes në treg dhe kur ndërmarrja ofron produkte të kualitetit superior dhe për këtë vendos çmimin e lartë i cili mbulon shpenzimet e larta të kualitetit.

Buzzell dhe Wiersema njihnin ndërmarrjet të cilat synonin rritjen e pjesëmarrjes në treg por tipikisht ua kalonin konkurenëve të vet në tri fusha: në aktivitetet rreth produktit të ri, në kualitetin relativ të produktit dhe me çmimet e marketingut. Është specifike që:

1. Ndërmarrjet që synojnë rritjen e pjesëmarrjes në treg zakonisht sajojnë dhe shtojnë produktet e reja me linjat e veta prodhuese.
2. Ndërmarrjet të cilat përmirësojnë kualitetin e produkteve të veta në raport me konkurentët e vet arrijnë pjesëmarrje më të madhe në treg më shumë se ndërmarrjet kualiteti i të cilave është konstant ose në rënie.
3. Ndërmarrjet të cilat rrisin shpenzimet e veta të marketingut më shpejtë se përqindja e rritjes së tregut, zakonisht, arrijnë pjesëmarrje më të madhe në treg. Rritja e shpenziemeve për fuqinë shitëse ndikon efektivisht në përfitimin pjesëmarrjes më të madhe në treg si për industrinë ashtu edhe për tregjet e konsumit final. Rritja e shpenziemeve për reklamim sjell rritjen e pjesëmarrjes në treg, por kryesisht për ndërmarrjet e orientura kah produktet e konsumit final. Shpenzimet e rritura për përparimin e shitjes kanë efekt në përfitimin e pjesëmarrjes në treg për të gjitha llojet e ndërmarrjeve.
4. Ndërmarrjet të cilat ulin çmimet e veta më shumë se konkurrenca e tyre nuk arrijnë ndonjë pjesëmarrje të dukshme të tregut. Mund të supozohet se mjaft konkurentë, pjesërisht kundërshtuan uljen e çmimeve, ndërsa të tjerët u ofronin blerësve kundëvlera tjera ashtu që blerësit nuk u orientuan kah kompania e cila kishte zbritur çmimet.

TABELA 13-5

DY RASTE NGA PRAKTIKA AFARISTE: Procter&Gamble dhe Caterpillar

Nga sa u tha më sipër, liderët e tregut që mbesin eprorë janë mësuar si ta zgjerojnë tregun e përgjithshëm, si të mbrojnë territoret e veta ekzistuese potenciale, pastaj si ta rrisin profitabilitetin pjesëmarrjes së vet në treg. Dy ndërmarrje të cilat kishin më së shumti sukses në këto fusha janë Procter&Gamble dhe Caterpillar. Që të dy ndërmarrjet treguan aftësi të jashtëzakonshme në mbrojtjen e pjesëmarrjeve të veta në treg nga sulme të përsëritura të ngacmuesve të fortë. Ata nuk lejuan që të shfaqet kurrëfarë dobësie.

Procter&Gamble . Procter&Gamble (P&G) në të katër anët konsiderohet si marketeri më i shkathët në Shtete e Bashkuara të Amerikës në segmentin e produkteve të paketuara të konsumit final. Në treg vendos marka prijëse e produkteve në 19 deri në 39 kategori me të cilat konkuron, pastaj njërin nga tri markat superiore në 34 kategori të vetat. Pjesëmarrja e tyre mesatare në treg është cca 25%. Udhëheqja e tij në treg bazohet në disa parime:

- *Dija e konsumatorëve:* P&G i mëson konsumatorët e vet - si ata të konsumit final poashtu edhe subjektët tregtarë – përmes hulumtimit kontinuitiv të marketingut dhe mbledhjes së

shënimeve. Mundëson linjen telefonike gratis për konsumatorët, të cilët në çdo kohë mund të bisedojnë drejtpërdrejt me P&G-në dhe të prezantojnë kërkesat, propozimet, dhe ankesat e veta lidhur me produktet e P&G-së.

- *Parashikimi afatgjatë:* P&G i kushton mjaft kohë analizës së rrethanave të volitshme në treg dhe sajimin e produktit më të mirë dhe pastaj vazhdimisht kujdeset për suksesin e atij produkti. Luftoi, pothuaj, dhjetë vjet me “çipsin” e Pringlesovit, para se marka e tij të arrij sukses në treg.
- *Inovacioni i produkteve:* P&G është inovator aktiv i produkteve dhe segmentit ndaj dobishmërisë dhe shpenzoi gati një miliard dollarë për hulumtim dhe zhvillim në vitin 1994. Më me qejf lansoi markat e produkteve duke ofruar levërdi të reja konsumatorëve se sa markat e njëjta t’i mbështes me reklamim intensiv. P&G kaloi dhjetë vjet duke hulumtuar dhe sajuar pastën e parë efektive për dhëmbë kundër kariesit të quajtur Crest. Kaloi disa vjet duke hulumtuar shampoinin e parë efektiv kundër perutit “Head&Shoulders”. P&G zbuloi se prindërit e rinj dëshironin të marrin frymë lirisht nga frika dhe larja e pelenave dhe për ta zbuloi Pampersin, pelena të përshtatshme letre. Ndërmarrja thellësisht teston produktet e veta me konsumatorët dhe vetëm atëherë shfaqet preferenca e parë ndaj produktit dhe ndërmarrja e lansimit atë në tregun kombëtar.
- *Strategjia e kualitetit:* P&G dizajnon produkte të kualitetit mbimesatar. Kur produkti të jetë lansuar njëherë, ai përmirësohet vazhdimisht. Kur produkti P&G paraqitet si “i ri dhe i përmirësuar”, atëherë vërtet edhe mendon është i tillë. Ky veprim është në kundërshtim me ca ndërmarrje, të cilat rrallë përmirësojnë kualitetin ekzistues të produktit dhe me ca të tjera të cilat, madje, zvogëlojnë kualitetin duke bërë përpjekje të nxjerrin profit sa më të madh.
- *Strategjia e zgjerimit të linjes:* P&G prodhon markat e veta në ca madhësi dhe trajta për të kënaqur preferencat e ndryshme të konsumatorëve. Kjo strategji u krijon mundësi markava të tij për hapësirë më të madhe në raftet e shitoreve dhe mbron nga ajo që konkurentët të kthehen kah nevojat e paplotësuara të tregut.
- *Strategjia e përhapjes së markës:* P&G shpesh shfrytëzon emrin e markës së vet të famshme për të lansuar produktet e reja. Pëshembull: marka “Ivory” është zhvilluar nga sapuni në sapun lëng, deterxhenti për larjen e enëve në shampoon. Lansimi i produktit të ri me emrin e famshëm të markës, markën e re të produktit e shquan dhe i jep kredibilitet të shpejtë me fare pak reklamim të nevojshëm.
- *Strategjia e shumë markaave:* P&G është nismëtari i zbatimit të mjeshtërisë së marketingut për shumë marka në të njëjtën kategori produkti. Pëshembull: produktet e tetë markave të sapunit për duar, pastaj gjashtë marka shamponesh. Qëllimi është të dizajnohen markat që plotësojnë nevojat të ndryshme të konsumatorëve dhe që u konkurojnë ca markave të konkurentëve. Çdo udhëheqës i markës është i pavarur dhe vetë drejton markën e produktit dhe konkuron për mjete në ndërmarrje. Mirëpo, si pjesë e reagimit në kërkesat gjithnjë e më të mëdha të konsumatorëve për vlerën e produkteve, P&G filloi me thjeshtimin e një vargu të produkteve. Nga viti 1991, ndërmarrja eliminoi, pothuaj, ¼ e produkteve të madhësive, aromave të ndryshme dhe varieteteve tjera të markave të veta. Poashtu me kujdes të madh ndjek ato marka të cilat nuk kënaqin atë që konsumatorët presin. Ca produkte, ashtu si “White Cloud,” shamtë e tolaetit u eliminuan dhe u kombinuan me produkte më të forta.
- *Publikimi intensiv:* P&G është publikuesi i dytë më i madh kombëtar i produkteve të paketuara të konsumit final, me shpenzime për publikime në shumë prej 3 miliardë \$ në vitin fiskal 1994. Ky prodhues kurrë nuk ngurron të shpenzojë të holla për të krijuar vetëdijen dhe preferencën e fortë ke konsumatorët.
- *Forcat agresive shitëse:* P&G ka forca superiore shitëse në terren të cilat janë shumë efektive në punë me tregtarët kyç me pakicë për të fituar sa më shumë hapësirë në rafte për të realizuar bashkëpunim në ekspozimin në vendet shitës dhe në promocione.

- *Përparimi efektiv i shitjes:* P&G ka repartin për përparimin e shitjes i cili u jep këshilla udhëheqësve të markave për promocione sa më efektive, e me qëllim të arritjes së qëllimeve të caktuara. Reparti analizon rezultatet e afarizmit me konsumatorët dhe me tregti dhe jep mendimin profesional për efektivitetin e tyre në kushte të ndryshme. Në të njëjtën kohë P&G tenton që të zvogëlojë sa më shumë zbatimin e përparimit të shitjes dhe është i prirur të mbështetet në publikimin si metodë për ndërtimin e preferencës afatgjate ke konsumatorët.
- *Forca konkurruese:* P&G posedon mjete krijuese të jashtëzakonshme për dëbimin e sulmuesit . P&G është i gatshëm të harxhojë mjete të mëdha për t'i kaluar markat e reja të konkurrentëve në promocion dhe për t'i penguar ato për të gjetur vend në treg.
- *Efekti prodhues dhe zvogëlimi i shpenzimeve:* Reputacioni i P&G-së si ndërmarrje e madhe marketingu mund të krenohet me reputacionin e vet si ndërmarrje prodhuese e përsosur. P&G shpenzon shuma të konsiderueshme parashë për zhvillimin dhe përsosjen e operacioneve prodhuese duke ruajtur çmimet më të ulta në atë degë industriale. Përveç kësaj, P&G, jo fort moti ka filluar të zbres çmimet, me çka lejoi që të ulet çmimi shumë i lartë i ca produkteve të tij të shitura.
- *Sistemi i administrimit me markën e produktit:* P&G aplikon sistemin e administrimit me markën në të cilën është përgjegjës një drejtues. Këtë sistem e kanë kopjuar shumë konkurrentë, por shpesh pa suksesin e arritur të P&G, sepse kjo ndërmarrje këtë e përsos pandërpre. Në ecuritë e paradokohëshme, P&G modifikoi strukturën e vet të udhëheqjes së përgjithshme ashtu që tash çdo kategori të produktit e udhëheq drejtuesi i përgjithshëm i cili është përgjegjës si për vëllimin ashtu edhe për profitin e kategorisë së vet. Meqë organizimi i ri nuk e ndryshoi sistemin e administrimit me markën, ajo ndihmon që të mprehet fokusi në nevojat kyçe të konsumatorëve dhe konkurrencës në këtë kategori.

Kështu, pra, udhëheqja e P&G-së në treg nuk bazohet vetëm në atë, një gjë bërë mirë, por në orkestrimin e suksesshëm të shumë faktorëve që i ndihmojnë udhëheqjes tregtare, si në Shtete e Bashkuara të Amerikës ashtu edhe në botën e jashtme. P&G dukshëm e ka shtuar pjesëmarrjen e vet në treg, në shumicën e veprimtarive të veta brenda, pesë viteve të fundit.

CATERPILLAR. Ndërmarrja Caterpillar dominon në degën e industrisë për prodhimin e pajisjeve për ndërtimtari që nga vitet 40-ta. Traktorët e tij, traktorët me vemza dhe ngarkuesit e ngjyrosur me ngjyrën e verdhë të mirënjohur, paraqesin famën e zakonshme në çdo kantier ndërtimi dhe përbëjnë 50% të shitjes botërore të pajisjeve të rënda ndërtuese. Caterpillar me sukses ruajti udhëheqjen përkundër vendosjes së çmimeve të larta për pajisjet e veta dhe përkundër asaj që në treg e ngacmoi një numër i madh konkurrentësh të aftë, në mesin e të cilëve edhe John Deere, Massey-Ferguson, J.I. Case dhe Komatsu. Ca parime të lidhura ngusht mese vetes shpjegojnë suksesin e Caterpillarit:

- *Kualiteti superior i produktit:* Caterpillar-i prodhon pajisjen me kualitet të lartë të njohur për besueshmërinë e vet. Besueshmëria është shqyrtim kyç të cilin blerësi ka parasysh me rastin e blerjes së pajisjeve të rënda industriale. Për t'i bindur blerësit në kualitetin e vet superior Caterpillari dizajnon pajisjen e vet me trashësi më të madhe çeliku se sa që është e nevojshme.
- *Sistemi afatgjatë dhe efektiv i përfaqësimit:* Carterpillari ka numrin më të madh të përfaqësuesve të pavarur të pajisjes ndërtuese në këtë degë industriale. 260 përfaqësuesit

e tij në mbarë botën mbajnë tërë linjen e pajisjeve të Caterpillarit, ata nuk mbajnë linja të prodhuesve tjerë. Përfaqësuesve të ndërmarrjeve konkurente, përkundër kësaj, zakonisht u mungon linja e plotë andaj mbajnë linja plotësuese, jokonkurente. Caterpillari mund të zgjedh përfaqësuesit më të mirë (përfaqësia e re i kushton shfrytëzuesit të franshizes 5 milion \$) dhe ai harxhon shumicën e parave për aftësimin, ofrimin e shërbimeve dhe për motivimin e tyre.

- *Shërbimi superior*: Caterpillar krijoi sistemin e pjesëve dhe servisimit në mbarë botën pa konkurrencë direkte në këtë degë industrie. Caterpillar mund të dërgojë pjesë ndërruese dhe servis kudo në botë brenda 24 orësh nga prishja e pajimit. Konkurentët nuk mund ta kryejnë këtë shërbim e të mos investojnë mjaft para. Çfarëdo konkurenti që do të ofronte një shkallë të këtillë shërbimi, në të vërtetë, vetëm do të neutralizonte përparësinë e Caterpillarit dhe nuk do të fitonte kurrëfarë përparësishë të reja.
- *Administrim superior me pjesët rezerve*: Me shitjen e pjesëve rezerve Caterpillar realizon 30% të vëllimit të shitjes së vet dhe më shumë se 50% të profitit të vet. Caterpillari ka zhvilluar sistemin superior të administrimit me pjesë rezerve duke shënuar fitim të madh në këtë pjesë të afarizmit të vet.
- *Çmimi i lartë*: Caterpillar arkëton çmimin më të lartë për 10% deri 15% në krahasim me pajisjet e konkurentëve për shkak të vlerës së shtuar që nxisin blerësit.
- *Strategjia e linjes së plotë*: Caterpillar prodhon linjen e plotë të pajisjes ndërtuese për t'u mundësuar konsumatorëve që me një blerje të bëjnë tërë furnizimin.
- *Financimi i mirë*: Caterpillar ofron kushte shumë të volitshme financiare për blerësit e vet. Kjo ka rëndësi të madhe, sepse ka të bëjë me mjete të mëdha financiare.

Kohë më parë, Caterpillar kaloi nëpër vështirësitë e shkaktuara nga tregu global i depresuar i pajisjeve ndërtuese dhe nga konkurenca e ashpër. Kokëdhembja e tij më e madhe ishte Komatsu, ndërmarrje japoneze, prijse e ndërtimtarisë, e cila aplikoi “parullën interne: “*Rethoje Caterpillarin!*”. Komatsu i studion dhe sulmon kamaretë në treg, në vazhdim rrit linjen e vet prodhuese, përmirëson kualitetin e produkteve të veta dhe u vë çmimi, i cili nganjëherë është 40% më i ulët. Caterpillar i përkujton blerësit se çmimet e ulta të ndërmarrjes Komatsu në të vërtetë shprehin kualitetin e dobët, mirëpo të gjithë blerësi nuk e pranojnë këtë shpjegim, ose thjesht nuk dëshirojnë të paguajnë më shtrenjtë për kualitet më të lartë

Caterpillar iu hakmuarr Komatsu-së duke zvogëluar shpenzimet e veta dhe duke vendosur çmimet e veta në nivelin e çmimeve të Komatsu-së dhe nganjëherë duke inicuar edhe zvogëlimin e çmimeve. Këto luftra çmimesh sollën konkurentët ashtu si International Harvester dhe Clark Equipment pothuaj buzë shkatërrimit. Komatsu, në ndërkohë, u detyrua t'i ngris çmimet e veta disa herë dhe pjesëmarrja e tij në treg bie. Si duket, luftrave të gjata dhe të dëmshme me çmime, po u afrohet fundi, dhe vendine tyre pe e zënë marrëveshje dypalëshe për koegzistencë paqësore dhe për rritjen e profitit.

2. STRATEGJITË E NGACMUESVE TË TREGUT

Ndërmarrjet të cilat gjenden në vendin e dytë, tretë ose në një vend më poshtë në degën e industrisë shpesh i quajnë ndërmarrje në ngritje, ose ndërmarrje që ecin rrugës së hapur. Ca ndërmarrje ashtu si Colgate, Ford, Montgomery Ward, Avis, Westinghouse, dhe Pepsi-Cola, janë mjaft të mëdha në territoret e veta. Këto ndërmarrje në ngritje mund të veprojnë në dy mënyrë

Mund ta sulmojnë liderin dhe konkurentët tjerë me luftë agresive për zgjerimin e pjesëmarrjes në treg (ngacmuesit e tregut). Ose mund të bashkëpunojnë dhe punojnë pa rrezik (ithtarët e tregut).

Ka shumë raste nga ngacmuesit e tregut që fituan pozitën e liderit të tregut, madje edhe ta përjashtojnë liderin e caktuar nga tregu. Canon i cili mezi ishte një e dhjeta e madhësisë së Xerox –it, në mesin e viteve të 70-ta, sot prodhon më shumë aparate kopjimi se Xerox-i. Toyota sot prodhon më shumë automobila se General Motorsi. Nikoni prodhon më shumë fotoaparate se se Leica, kurse British Airways bart më shumë udhëtarë ndërkombëtarë, se ish lideri, Pan Am. Këta nxitës përcaktojnë aspirata të larta dhe harmonizojnë mjetet e veta të vogla derisa lideri i tregut vazhdon afarizmin e vet si zakonisht.

Dolan zbuloi se konkurrenca rivale dhe ulja e çmimeve është më intensivi në degët industrisë me çmime të larta fikse të shpenzimeve, siç janë industria çelikut, industria automobilistike, industria e letrës industria kimike. Tash do të shqyrtojmë strategjinë e sulmit të konkurentit që janë të njohura për ngacmuesit e tregut.

2.1.DEFINIMI I QËLLIMEVE STRATEGJIKE dhe i KUNDËRSHTARIT

Ngacmuesi i tregut së pari duhet t'i definojë qëllimet e veta strategjike. Shumica e qëllimeve strategjike të ngacmuesve të tregut është që ta rrisin pjesëmarrjen e vet në treg. Këto vendime që kanë të bëjnë me sulmin janë të lidhura me vendimin se kë duhet sulmuar.:

- **Mund ta sulmosh liderin e tregut:** Kjo është strategji shumë e rrezikshme, por në të njëjtën kohe edhe potencialisht e shpagueshme dhe ka shumë kuptim nëse “lideri i rrejshëm” nuk shërben tregun si duhet. Terreni që duhet hulumtuar është nevoja e konsumatorëve ose moskënaqësia e tyre. Segmenti i njohur që nuk është shërbyer ose është shërbyer keq paraqet qëllim të shkëlqyeshëm strategjik. Fushata e Millerit për “lite beer” (birrë e lehtë) ishte e suksesshme nga se mbështetet në zbulimin e shumë konsumatorëve të cilët dëshironin birrë më me pak kalori, më pak e mbushur. Alternativa është strategji që me inovacione t’ia kalosh konkurentit në tërë segmentin e dhënë. Kështu, pra, Xerox-i luftonte me 3M rreth tregut të aparateve për fotokopjim duke zhvilluar mënyrën e fotokopjimit (fotokopjim i thatë vend të fotokopjimit të ritavtë). Më vonë Canon mori një pjesë të mirë të tregut të Xerox-it duke aplikur aparatet fotokopjuese në tavolina.
- **Mund të sulmosh ndërmarrjet e së njëjtës madhësi që nuk u ecën puna ose që u mungojnë burimet financiare:** Mund të sulmohen ndërmarrjet të cilave u vjeketrohen produktet, që inkasojnë çmime shumë të larta dhe që nuk i kënaqin konsumatorët me forma tjera.
- **Mund të sulmosh ndërmarrjet e vogla lokale dhe regjionale që nuk u ecën puna ose që u mungojnë burimet e financimit:** Disa ndërmarrje kryesore për prodhimin e birrës u ngritën në madhësinë e tashme duke mos grabitur konsumatorët nga ndërmarrjet tjera, por duke kapërdi ndërmarrjet e vogla, ose “peshqit e vegjël”.

Nëse ndërmarrja sulmuese ia mësyn liderit të tregut, qëllimi i saj do të ishte përfitimi i një pjese të caktuar të tregut. Kështu, “Bic-i” s’ka iluzion se do të mund ta rrëzonte “Gillet-in” në tregun e brisqve të rrojës, por thjeshtë, kërkon një pjesë të tregut. Nëse ndërmarrja sulmuese ia mësyn ndërmarrjes së vogël lokale, qëllimi i saj, ta sillte atë ndërmarrje në falimentim.

2.2.ZGJEDHJA E STRATEGJISË SË PËRGJITHSHME TË SULMIT

Pas caktimit të qartë të qëllimit dhe kundërshtarëve, cilat janë optionet më të përshtatshme për ta sulmuar armikun? Mund të përparojmë duke menduar se si armiku po na pushton një territor të caktuar në treg. Dallojmë pesë strategji sulmi të dhëna në tabelën 13-6 :

A.SULMI FRONTAL. Sulmuesi tregon se fillon sulmin frontal (respektivisht sulmin “ballor”) duke koncentruar forcat e veta imediate përballë kundërshtarit.Me atë rast sulmon forcat e sulmuesit e jo dobësitë e tij. Fundi varet nga ajo se kush është më i fortë dhe më i durushëm.. Në sulmin e pastër frontal sulmuesi atakon produktin e kundërshtarit, reklamimin,çmimin e të ngjashme. *Parimi i forcës* mbështet mendimin se pala që *ka forcën njerëzore më të madhe (resurset) do të fitojë.* Ky rregull modifikohet nëse mbrojtësi ka topa efektivë në përparësitë e terrenit (bie fjala e ka topin në maje të kodrës). Doktrina ushtarake thotë se në sulmin e suksesshëm frontal, kundër kundërshtarit të barrikaduar mirë, ose kundërshtarit që kontrollojnë “lartësinë” strategjike, forca sulmuese, në zjarrin e luftës, duhet të ketë përparësi në përpjesëtimin 3 : 1 . Nëse sulmuesi disponon me forcë të vogël njerëzore, ose me forcë më të dobët zjarri se sa mbrojtësi, sulmi frontal nuk është asgjë tjetër pos mision vetëvrasës dhe s’ka kurrëfarë kuptimi. Një ndërmarrje e tillë në ngritje, prodhuesi i zhiletave në Brazil e sulmoi ndërmarrjen Zhilet (Gillette), liderin e tregut.. Sulmuesin e pyetën: “ A i ofron konsumatorit zhilet më të mirë për rrojë? “Jo, ishte përgjigjja.”Çmim më të ulët? “Jo.””Paketim më të mirë?””Jo.” “Fushatë të mençur reklamimi?””Jo.””Lehtësi në tregti?””Jo.” “ Si, atëherë, prisni ta merrni tregun nga Gilletti?” ” Me vendosmëri të pastër” – ishte përgjigjja.Fare nuk është e nevojshme të flasësh, se afanziva e konkurentit dështoi.

Sulmit frontal duhet shtuar forca e cila do të mbështeste vendosmërinë e saj, e kjo është pikërisht ajo që IBM tentonte të arrijë kur Microsoft-i doli në pozitën e ngacmuesit në industrinë e softwer-it.

TABELA 13 – 6 Strategjia Sulmuese!!!

IBM DHE

MICROSOFTI Në vitin 1955 IBM për herë të parë i ofroi ofertën “armiçore”për marrjen e Kompanisë Lotus Development. Kjo ofertë, e para në historinë e IBM-it, e bëri atë ngacmuesin më serioz nda Microsoftit, i cili posedon 80% të tregut të sistemeve operative dhe aplikacioneve që mund tëshfrytëzohen në kompjuterët personalë. IBM-i e dëshironte Lotus-in për arsye se Lotusi Notes ishte lider në tregun e rrjetit të softwerit. Kombinimi i forcës së marketingut të IBM-it dhe përparësitë teknologjike të Lotos-it e futën Microsoftin në pozitë mbrojtëse.

Si alternativë këtij sulmi të pastër frontal, sulmuesi mund të lansojë sulm të modifikuar, nga i cili më i thjeshti është ulja e çmimeve të veta ndaj çmimeve të kundërshtarit.Sulmet e tilla mund të kenë dy trajta. Diçka më i zakonshëm është veprimi të barazohesh me ofertën e liderit në territoret tjera, dhe ta godasish në çmim.

Kjo mund të ndikojë (1) nëse lideri i tregut nuk e kthen më zbritjen e çmimeve të veta, pastaj (2) nëse konkurenti e bind tregun se produkti i tij është i njëjtë me atë të konkurrencës, por më i mirë nga aspekti se është më i lirë. Helene Curtis është ekspert praktik në zbatimin e strategjisë së bindjes së tregut se markat- siç janë Suave dhe Finesse – janë të njëjta me kualitetin, por me vlerë më të mira se markat konkurente që e kanë çmimin më të lartë.Curtis bëri imitacione të ulta buxhetore të markave prijëse me çmim të lartë duke i promovuar ato nganjëherë me fushatë reklamuese të bujshme konkuresive: “Ne prodhojmë njësoj si ata,por më pak për gjysmë çmimi”.

Trajta tjetër e strategjisë çmimi agresiv nënkupton investime të dukeshme nga sulmuesi, për të arritur shpenzime të vogla prodhimi dhe vetëm atëherë ta sulmojë kundërshtarin me çmim. Texas Instruments dhe ca ndërmarrje japoneze kishin sukses në inicimin e sulmeve frontale që nënkuptonin çmimet dhe uljen e shpenzimeve.

B. SULMI ANËSOR . Ushtria e armikut është më e forta në territorin ku pret se do të sulmohet. Ajo, pra, është më e dobët në pozitat e sprasme dhe anësore.Pikat e saj të dobëta (anët e mbyllta), paraqesin shenjat natyrore për sulm.Parimi kryesor i luftës moderne është *koncentrimi i forcave kundër dobësive.* Sulmuesi mund të sulmojë anën e fortë të kundërshtarit, për t’i tërhequr forcat e

veta nga pozita në të cilën bëhet sulmi i vërtetë, anash dhe mbrapa. Një manevër i tillë do ta zë kundërshtarin të papërgatitur. Sulmi anësor ka kuptim të shkëlqyeshëm marketingu dhe posaçërisht është interesant për sulmuesin i cili ka më pak resurse se kundërshtari. Nëse sulmuesi nuk arrin ta mund kundërshtarin me forcë rë rrebtë, atëherë mund ta mashtrojë atë.

Sulmi anësor mund të jetë i orientuar bashkë me dy dimensione strategjike – me dimensionin gjeografik dhe segmentar. Në sulmin gjeografik, sulmuesi përcakton fushat e afarizmit të keq të anës kundërshtare. Përshembull, ca kundërshtarë të IBM-it kishin vendosur të themelonin degë të forta shitjeje në qytetet e mesme dhe të vogla, të cilat, përndryshe, IBM relativisht nuk i përfill. Bie fjala, Honeywell-i rekomandon afarizmin në qytetet e vogla dhe në vendet ku nuk do t'ishte i detyruar të ballafaqohet me numër të të madh të personelit shitës të IBM-it.

Strategjia tjetër anësore ka të bëjë me zbulimin e nevojave të pambuluara tregtare që liderët nuk i kanë krye, siç vepruan prodhuesit japonezë të automobilave me rastin e vendimit të tyre të furnizojnë tregun me automobila ekonomike, siç veproi ndërmarrja Miller Brewing Company kur e zbuloi tregun e birrës së lehtë.

Strategjia anësore është emër tjetër për identifikimin e lëvizjes në segmentet e tregut që nxit zgjerimit të zbratësirave e pastaj plotësimin e të njëjtave zbratësira dhe zhvillimin e tyre në segmente të forta. Në vend të luftës së përgjakshme mes një ose dy ndërmarrjeve që përpiqen t'i shërbejnë të njëjtit treg, strategjia anësore çon kah mbulimi më i madh i nevojave të ndryshme të tregut. Strategjia anësore tradicionalisht është më e mira në zbulimin e nevojave dhe plotësimin e tyre. Sulmet anësore janë më të suksesshme se sulmet frontale.

C. SULMI PËRFSHIRËS. Manevri i cili nënkupton rrethimin paraqet tentimin e përfitimit të një pjese të madhe të territorit të armikut me anë të “blitz” sulmit gjithpërfshirës. Përfshirja kyç nisjen e ofanzivës së madhe në disa fronte, ashtu që armiku është i detyruar ta mbrojë frontin e vet, anë të tjetër dhe në të njëjtën kohë edhe prapavijën. Sulmuesi mund t'i ofrojë tregut të gjitha gjerat që së bashku i ofron armiku, po edhe më shumë se kjo dhe në këtë mënyrë oferta është vështirë të refuzohet. Përfshirja ka kuptim atje ku sulmuesi disponon me mjetet dominuese dhe beson se përfshirja e shpejtë do të shkatërrojë forcën e palës kundërshtare, Për këtë rast një shembull:

SEIKO. Seiko, prodhues japonez i orëve, e zgjeroi distribuimin në çdo treg të madh të orëve, dhe i mbuloi konkurrentët e vet me shumë lloje modelesh të orëve. Në Shtetet e Bashkuara të Amerikës, Seiko ofron më shumë se 400 modele orësh; globalisht prodhon e shet 2.300 modele.”Përqëndrohet në segmentin e modës, domethënies, së preferencës së shfrytëzuesve dhe me të gjitha që mund ta motivojë konsumatorin”, tha nënkryetari me autoritet i një ndërmarrjeje konkurrense amerikane.

D. SULMI TËRTHOR. Sulmi tërthor është strategjia më indirekte e sulmit. Ajo nënkupton sjelljen rrotull rreth vetë armikut dhe sulmin e caqeve të dobëta në dobi të zgjerimit të resurseve të ndërmarrjes. Kjo strategji ofron tri qasje: diversifikimin midis produkteve jo të njëjta, diversifikimin në tregjet e reja gjeografike dhe riorientimin në teknologji të reja për zhvendosjen e produkteve ekzistuese.

COLGATE .Një kohë colgate ishte në zë për reputacionin e vet të marketerit të keq të sappunit dhe deterxhentit. Drejtori i tij ekzekutiv, David Foster mori vesh se të gjitha luftrat formale me P&G-un janë të rrezikshme.”Na tejkaluan tre me një në aspektin e numrit të shitoreve, kanë tre hulumtues përkundër nesh që kemi një.”Strategjia e Fopsterit ishte e thjeshtë të rritet primati në botën e jashtme dhe të anashkalohet P&G në shtëpi përmes diversifikimit në tregjet që nuk i ka marrë P&G. Pason një serë akvizicionesh të produkteve të tekstitit dhe spitalore, të kozmetikës, të një vargu produkteve sportive dhe ushqimore. Rezultati: Colgate mundi të ballafaqohet me P&G i qetë në ca tregje, e në asnjë tjetër treg tjetër.

Përparimi teknologjik paraqet strategjinë e anash kalimit e cila shpesh aplikohet në ca industri me teknologji të larta. Në vend të imitimit të produktit të konkurrencës dhe ndërmarrjes së sulmeve të shtrenjta frontale, ngacmuesi me durim hulumton dhe zhvillon teknologjitë dhe nis sulmin, duke lëvizur fushën e betejës në terren të vetin, ku ka prioritet. Sulmin e suksesshëm që ndërmori Nintendo-ja në tregun e videolujërave pikërisht bazohej në përfitimin e pjesëmarrjes në treg me anë të teknologjisë superiore dhe ridefinimit të “hapësirës konkurente”. Sega/Genesis sot vepron njësoj me teknologji akoma më të avancuar, meqë ata janë kreatorët e ahengut e cila mbështetet në realitetin e vërtetë.

E. SULMI GUERIL . Lufta guerile përbëhet nga ndërmarrja e sulmeve të vogla dhe përkohshme në territore të ndryshme të kundërshtarit. Qëllimi është të shqetësohet dhe demoralizohet kundërshtari dhe eventualisht të sigurohen bazat e përhershme. Liddel- Hart shprehi parimet ushtarake si vijojnë:

Arsyeja më e shpeshtë për aplikimin e strategjisë për sulmin e kufizuar ka të bëjë me pritjen e ndryshimeve në baraspeshën e forcave – ndryshim i cili shpesh arrihet duke rraskapitur forcat e armikut, duke e dobësuar atë me shqetësime në vend të sulmeve të rrezikshme. Është kusht themelor i strategjisë së këtyllë rraskapitja e armikut e cila duhet të jetë më e madhe se e jotja. Kundërshtarit mund t’i bëhet dëm duke ndikuar në resurset e tij, pastaj me sulme lokale të cilat shkaktojnë shkatërrim ose i sjellin humbje të dukshme në pjesët e forcave të tij, pastaj duke e çuar në sulme joprofitabile, duke shkaktuar shpartallimin e forca të tij dhe së fundit duke rraskapitur energjinë e tij morale dhe fizike.

Sulmuesi gueril shfrytëzon si mjetet konvencionale ashtu edhe mjetet jokonvencionale në sulm kundër kundërshtarit. Këto mjete nënkuptojnë zvogëlimin selektiv të çmimeve, “blicet” intensive të promocionit dhe aktivitete të përkohshme juridike. Po sjellim një shembull shumë të suksesshëm të strategjisë guerile:

THE PRINCETON REWIEW _____ E themeloi Stanley H. Kaplan në vitin 1938. Qendra Arsimore Kaplan kaloi, pothuaj, gjysmë shekulli duke zgjeruar tregun për shërbimet e veta të testimit të studentëve dhe zgjerimin e zingjirit nacionale për këtë lloj shërbimi. Deri në vitet e 80-ta, Kapllani u bë ndërmarrja më e madhe për përgatitjen e testimit në Shtetet e Bashkuara të Amerikës. Pastaj në skenë doli i riu, i diplomuari John Katzman me ndërmarrjen e vet konkureuese “The Princeton Rewiew” i cili ndërmori ca aksione guerile të marketingut. Shumica e sulmeve ishte e përqëndruar kundër autoritetit të Kapllanit, i cili, siç e pagëzoi njëri nga ish studentët e tij, është i “mërzitshëm si zdrali”. Shpalljet e “The Princeton Rewiew” ishin, thënë shkurt, “Stanley është mistrec”. Të tjerët flisnin: “Miq të nuk lejojnë që miqtë e tyre ta shfrytëzojnë Kapllanin”, duke tërhequr klasët e vogla, por të gjalla të Princeton Rewiewi-it. Katzman, vetë për veti, mori emrin e Kapllanit në Internet, për të përhapur përralla të tmerrshme për konkurentin e vet. Ndërmarrja, madje, ndërmori edhe aktivitete luftarake kundër ndërmarrjes Educational Testing Services (ETS), e cila bën teste standarde duke përgatitur teste për studentë, u bë e popullarizuar si lider në luftë për të drejtat e studentëve. Deri në vitet e 90-ta, lufta guerile e The Princeton Rewiew-it u shpaga. Ndërmarrja nuk është më fillestare, por lidere e së paku në territorin e testimit SAT (Kapllan edhe mëtej mban 60)% të pjesëmarrjes në treg të testimit të arsimimit fillor).

Sulmi gueril i ndërmarrjes Princeton u tregua si tepër i nevojshëm për ta zgjuar Kapllanin nga gjumi. I vendosur për ta përfunduar këtë renome jodinamike dhe për të kthyer pjesëmarrjen në treg, Kapllani angazhoi drejtorin e ri të marketingut, i cili shpejt pas kësaj lansoi shpalljet e veta nëpër autobusë, pllakate në pano publike dhe posterë në ferrovinë nëntokësore. Sot, i ballafaquar me konkurrencën e fortë dhe të përqëndruar, Stanley Kapllan dhe Princeton Rewiew janë të detyruar të bëjnë dhe vazhdimisht të nxjerrin risi dhe të kërkojnë përparësi dhe raste të reja jashtë kufijve të tregut ekzistues. Për të mësuar diçka rreth dobive tjera të rivalitetit intesiv, shikoni në “Marketing Memo” tekstin me titullin “Plaça e luftës”.

Normalisht, luftën guerile e aplikojnë ndërmarrjet e vogla kundër ndërmarrjeve të mëdha. Ky është rasti si i Davidit kur e sulmon Goliatin. Kur s’kanë mundësi të zhvillojnë luftë efektive

frontale ose anësore, ndërmarrjet e vogla lansojnë një shi sulmesh kuturu lidhur me promocion dhe çmim kundër kthinave të zgjedhura në tregun e madh të kundërshtarit, me qëllim të dobësimit gradual të forcës së kundërshtarit në treg. Madje, edhe me këtë rast, sulmuesi detyrohet të marrë vendim midis fillimit të ca sulmeve të mëdha, ose në mënyrë kontinuele të dërgojë sulme të vogla. Doktrina ushtarake konsideron se dërgimi i ca sulmeve të vogla në vend të ca sulmeve të mëdha, zakonisht krijon efekt kulmor, dezorganizim dhe konfuzion në radhët e armikut. Kështu, sulmuesi gueril do të konsiderojë se më efektive është të sulmohet tregjet e vogla, të izoluar, dhe dobët të mbrojtura më me qejf se sa të sulmohet tregjet e forta dhe të përforcuara, ashtu si ai i Njujorkut, Çikagos, Los Angeles-it, tregje këto në të cilat mbrojtësi është i barrikaduar mirë dhe është në gjendje shpejt e vendosmërisht ta zbraps sulmin.

Do t'ishte gabim të mendosh se fushata guerile është strategji e "resurseve të vogla", e përshtatshme vetëm si alternativë e ngacmuesve të dobët financiarë. Aplikimi i fushatës guerile mund të jetë i shtrenjtë, ndonëse, duhet të pranohet, është më i lirë se sulmi frontal ose anësor dhe sulmi me rrethim. Përmëtepër, lufta e këthillë guerile, më shumë paraqet përgatitje të caktuar për luftë se sa luftën vetvetiu. Përfundimisht, një sulm të këthillë duhet mbështetur me sulm të fuqishëm nëse sulmuesi shpreson si do ta mposhti kundërshtarin.

2.3. ZGJEDHJA E STRATEGJIVE SPECIFIKE TË SULMIT

Strategjia e pesë sulmeve që po sa e shqyrtoam është shumë e gjerë. Ngacmuesi duhet ta bashkojë strategjinë e përgjithshme e cila do të përbëhet nga ca strategji specifike. Ngacmuesit e tregut mund të zgjedhin midis disa strategjive specifike të sulmit:

- **Strategjinë e çmimit të diskontit:** Ngacmuesi mund ta shes produktin komparabil me çmim më të ulët. Kjo është strategji e domosdoshme në shitoret e diskontit me pakicë, siç është Best Buy dhe Office Depot. Për të vepruar strategjia e çmimit të diskontit, tri kushte duhet plotësuar: Së pari: ngacmuesi duhet t'i bindi blerësit se produktet dhe shërbimet e tij janë të njëjlojta me produktet dhe shërbimet e liderit. Së dyti: blerësit duhet të jenë të vetëdijshëm për dallimin i cili paraqitet në çmim dhe të jenë të gatshëm, pa telashe, t'ua kthejnë shpinën furnizuesve ekzistues. Së treti: Lideri i tregut duhet të refuzojë uljen e çmimeve të veta, madje edhe përkundër sulmit të konkurrencës.
- **Strategjia e produkteve të lira:** Ngacmuesi mund të ofrojë kualitet mesatar ose të ulët të produkteve me çmim shumë më të ulët. Përsëmbull: ëmbëlsirat e Little Debbie-së më jokualitativë se të Draket-it, por në të njëjtën kohë shiten me çmim dyfish më të lirë. Strategjia është efiqase kur ekziston një segment i mirë blerësisht të cilët interesohen vetëm për çmim. Ndërmarrjet të cilat afirmohen përmes kësaj strategjie, fjala vjen, mund të sulmohen nga ndërmarrje tjera "të çmimeve të lira", çmimet e të cilave janë edhe më të ulta. Si mbrojtje këto ndërmarrje duhet ta përmirësojnë kualitetin e produkteve të tyre.
- **Strategjia e produkteve prestigjioze:** Ngacmuesi i tregut mund të lansojë produktin me kualitet të lartë dhe të arkëtojë çmim më të lartë se lideri. Mercedesi arriti Cadillac-un në tregun amerikan duke ofruar automobil me kualitet më të lartë me çmim më të lartë. Ca ndërmarrje me produkte prestigjioze më vonë orientohen në produkte me çmime më të ulta, për të shfrytëzuar përparësinë e karizmës së vet.
- **Strategjia e proliferimit të produkteve:** Ngacmuesi mund ta sulmojë liderin me lansimin e një numri të madh produktesh të lloj-llojshme, duke ju ofruar blerësve zgjedhje më të madhe. Baskin-Robins arriti rritjen e vet në prodhimin e akulloreve duke promovuar një numër të madh shijesh të akullores, saktësisht 31, pra më shumë se të gjithë konkurentët e tij mëdhenj.
- **Strategjia e inovacionit të produkteve:** Ngacmuesi do të mund të synonte inovacionin e produkteve për të sulmuar pozitën e liderit. "3M", tipikisht, del në tregjet e reja duke prezentuar

përmirësimet e produkteve ose me novitete plotësisht të reja. Publiku shpesh fiton më shumë përmes strategjisë së orientuar të ngacmuesve për risitë e produkteve.

- **Strategjia e përmirësimit të shërbimit:** Ngacmuesi mund të tentojë të ofrojë shërbime të reja ose më të mira konsumatorëve të vet. IBM arriti suksesin e vet të mëparshëm duke rinjohur nevojën e konsumatorëve e cila ishte më a madhe për softwerin se sa për hardwerin. Sulmi i njohur i Avisit ndaj Hertzit, “Ne jemi vetëm të tjerë. Ne mundohemi më shumë”, mbështetëj në premtimin dhe huazimin e automobilave më të rregullt dhe me shërbim më të shpejtë se të Hertzit.
- **Strategjia e inovacionit dhe distribuimit:** Ngacmuesi do të mund të zbulonte ose gjente kanale të reja distribuimi. “Avon” u bë ndërmarrrja kryesore e kozmetikës duke përsosur shitjen e vet prej “dere në derë”, në vend se të kacafytej me ndërmarrjet tjera të kozmetikës nëpër shitoreve konvencionale. Ndërmarrja amerikane “Time” arriti sukses duke shitur orët e veta “Timex” me çmime të ulta përmes kanaleve të tregtisë masive në vend të shitoreve të argjentarisë.
- **Strategjia e zvogëlimit të shpenzimeve të prodhimit:** Ngacmuesi do të mund të tentonte të zvogëlonte shpenzimet e prodhimit, që do t’ishin më të ulëta se të konkurrencës, përmes blerjes efektive, me shpenzime të vogla të fuqisë punëtore dhe/ose pajisjes moderne të prodhimit. Ndërmarrja mund t’i përdorë shpenzimet e veta të ulta të prodhimitarisë për të korigjuar çmimin e vet dhe për të dalë më agresivisht me kërkesën për pjesëmarrje më të madhe në treg.. Kjo strategji ishte vendimtare për invazionin e suksesshëm japonez në tregjet botërore.
- **Promovimi intensiv propagandues:** Ca ngacmues e sulmojnë liderin duke shtuar shpenzimet e veta për reklamë dhe promovim. Miller Beer shpenzoi më shumë mjete nga Budweiserin në tentim për të fituar pjesëmarrjen e vet në tregun amerikan të birrës. Shpenzimet e konsiderueshme për reklamim, ndërkaq, nuk janë strategji adekuate, përveç nëse produkti ose porosia e reklamës së ngacmuesit nuk e prezenton pozitën e tij superiore ndaj konkurrencës. Ngacmuesi rrallë e rrit pjesëmarrjen e vet në treg duke u mbështetur ekskluzivisht në njërën nga strategjitë. Mirëp,suksesi i tij varet nga kombinimi i disa parimeve në mënyrë që me kohë të përmirësojë pozitën e vet.

**** MARKETING MEMO****

Animiziteti ka përparësitë e veta. Dobitë që një ndërmarrje agresive sulmon konkurentin poashtu të aftë përfshijnë:

1. **Dukshmërinë:** Kundërshtarët agresivë tentojnë të tërheqin vërejtjen. Ekziston pamje e konsiderueshme dhe shtyp i lirë gjithkrah përreth.
2. **Nxitjen inovative** “bërë atë, ose shporru”: Konkurenca e përqëndruar është ilaç i përhapur organizativ kundër vetëkënaqësisë. Asnjëherë nuk do t’u zë gjumi pranë timonit.
3. **Lidhjen e rikthimit kontinuitiv:** Benchmarking intensiv do të thotë se do të dini pse dhe kur ngelni prapa ose kur zhvilloheni. Korigjimi i orientuar në këtë mënyrë është më i shpejtë dhe më i lirë.
4. **Mbështetjen zhvillimit të tregut** : Shpenzimet për rritjen ose për krijimin e industrisë pjesëtohen.
5. **Forcimin e markës:** Është më thjeshtë të diferenconi dhe promovoni personelin e juaj kur ekziston personeli i dikujt që mund ta quani inferior.

6. **Mbrojtjen e çmimit:** Nëse nuk vjen deri te shpallja e luftës së çmimeve, caktimi i çmimit që e zbaton konkurenca, mund të ndihmojë në caktimin e standardit industrial i cili mbron profitet e juaja dhe mbështet çmimet e juaja të larta.
 7. **Barrierat hyrëse:** “Ardhacakët” potencialë mund të largohen me luftë të mirë midis dy kundërshtarëve që duken se janë duke e kryer punën.
 8. **Moralin e mirë:** Rivaliteti i bën të punësuarit psikikisht stabilë, të gatshëm për luftë, lojalë dhe krenarë.
 9. **Argëtimin:** Mund të luani me zili dhe lojën ta përsëritni çdo ditë. Është e sigurt se ndonjëherë, megjithatë, do të fitoni.
- Burimi:** E rishtypur nga Anne Myrhy, “Enemies, a Love Story”, inc. Prill 1995.f.78

3. STRATEGJITË E ITHTARËVE TË TREGUT

Para disa vjetësh, Theodor Levitt shkroi një artikull me titull “Imitimi inovativ” në të cilin shqyrtohej strategjia e *imitimit të produktit e cila* mund të jetë njësoj profitabile si *inovacioni i produktit*. Inovatori, siç është Sony bart njësoj barrë të konsiderueshme të zhvillimit të produkteve të reja duke i futur në distribuim dhe duke informuar- respektivisht duke instruktuar tregun. Shpërblimi për një vëllim të këtyllë pune dhe rrezikimi është udhëheqja në treg. Mirëpo, ndërmarrjet tjera mund të kopjojnë ose të përmirësojnë produktet e reja. Përshembull: Panasoniku rrallëherë inovon produktet e reja. Në vend të kësaj, më me qejf kopjon produktet e Sony-it dhe pastaj i shet me çmime më të ulta. Panasoniku fiton profit më të madh se Sony për arsye se nuk kishte shpenzime për inovim dhe instruktim. Sony e sheh Panasonikun (Panasonic) si armik të tërbuar.

Shumë ndërmarrje në ngritje, respektivisht ithtarët, preferojnë dhe më me qejf shkojnë pas dikujt se ta ngacmojnë liderin e tregut. Mirëpo, liderët asnjëherë nuk e pranojnë zvarritjen e konsumatorëve të vet me lehtësi. Edhe pse ndërmarrja në ngritje ofron çmime të ulta joshëse, shërbime të përmirësuara ose cilësi plotësuese të produktit, lideri ka mundësi për këtë të përgjigjet shpejtë për ta zbutur sulmin.. Është e sigurtë se lideri ka forcë stabile për qëndrimin e vet gjatë tërë luftës. Për arsye se lufta e rëndë të dy ndërmarrjet mund t’i lë në pozitë të vështirë, ndërmarrja në ngritje duhet të shqyrtojë në hollësi të gjitha detajet para se të ndërmarr sulmin. Nëse ndërmarrja në ngritje nuk mund të fillojë me sulm paraprak – në aspektin e konsiderueshëm inovues të produkteve ose depërtim distribuimi – atëherë më me qejf do të shkojë pas liderit se ta sulmo atë.

Shembujt e “paralelizmit të vetëdijshëm” janë të zakonshëm në industritë kapital-intensive të produkteve homogjene, siç është prodhimtaria e çelikut, plehut artificial, pastaj e produkteve kimike. Në këto industri mundësitë për diferencim dhe diferenca e imixhit janë të vogla; kualiteti i shërbimit është shpesh i njëjtë; kurse ndjeshmëria në çmim është jashtëzakonisht e lartë. Luftrat e çmimeve mund të shpërthejnë në çdo kohë. Këto industri nuk janë të prirura për prerje afatshkurtër të pjesëmarrjes në treg për arsye se një strategji e tillë provokon rikthimin e reaksionit hakmarrës. Shumica e ndërmarrjeve poashtu nuk deklarohet që mes veti mos t’i tjetërsojnë konsumatorët. Në vend të kësaj, prezantojnë oferta të njëjta blerësve, zakonisht duke e kopjuar liderin. Pjesëmarrjet në treg tregojnë stabilitet të lartë.

Kjo nuk do të thotë se ithtarëve të tregut u mungon strategjia. Ithtari i tregut duhet të dijë jo vetëm si duhet t’i ruajë konsumatorët e tashëm, por si të pushtojë një pjesë të kënaqëshme konsumatorësh të rinj. Çdo ithtar tenton të arrijë përparësi të dukshme në tregun e vet që e synon – lokacionin, shërbimin, fanacimin. Mëtej, për këtë arsye, ithtari shpesh objekt sulmi nga ngacmuesi, ai duhet të ruajë shpenzimet e vogla të prodhimtarisë kurse kualitet shumë të lartë të produkteve dhe shërbimeve. Poashtu duhet të hyjë në tregjet e reja kur të hapen. Të jeshë ithtar zakonisht nuk është njësoj si të jeshë pasiv ose kopje e liderit.. Ithtari duhet ta definojë rrugën e rritjes, por jo të zgjedh

rrugën e tillë e cila do të provokojë hakmarrjen e konkurrencës.. Mund të dallohen katër strategji të gjera të ithtarizmit:

- *Falsifikuesi*: Falsifikuesi dyfishon produktet, paketimin e liderit dhe i shet ato në tregun e zi ose me anë të dilerëve të diskredituar. Ndërmarrjet si Apple Computers dhe Roilex i mundon problemi i falsifikimit, posaçërisht në Lindjen e Largët dhe kërkojnë mënyrë si t'i pengojnë falsifikuesit.
- *Kloneri*: Kloneri kopjon produktet, distribuimin, reklamimin dhe segmenetet tjera të liderit. Produkti dhe paketimi i klonerit është i ngjashëm me atë të liderit, ndërkaq emri i markës së produktit, deridiku ndryshon, si përshembull "Coco-Cola" në vend të "Coca-Cola". Kloneri në vërtetë është parazit dhe jeton në llogari të investimeve të liderit të tregut. Bie fjala, Korporata "Ralcorp Holding shet imitimet e markave të njohura të drithërave në kutia të ngjashme. Produktet e "tij", si: Tasteosi, Fruit Rings dhe Corn Flakes shiten për 1\$ më lirë se markat e njohura (Tabela 13-7). Në afarizmin me kompjuterë klonerët janë fakt i gjallë që duhet marrë në konsiderim. Shumica e konkurentëve të IBM-it në tregun e kalkulatorëve personalë filluan punën me falsifikimin e kompjuterëve personalë të IBM-it.
- *Imitatori*: Imitatori kopjon liderin në ca elemente, por ruan dallimet në aspektin e paketimit, reklamimit, caktimit të çmimeve, e të ngajshme. Lideri s'ka asgjë kundër imitatorit deri atëherë kur ky agresivisht nuk e sulmon atë. Imitatori në të vërtetë i ndihmon liderit për t'iu shmangur ankesës eventuale për monopol.
- *Adapteri*: Adapteri merr produktet e lideri dhe i përshtatë, respektivisht i përmirëson. Adapteri mund t'i zgjedh e shes ato në tregje të ndryshme për t'i ikur ballafaqimit direkt me liderin. Mirëpo, adapteri, shpesh rritet e bëhet ngacmues i ardhshëm i liderit, siç ishte rasti me shumë ndërmarrje japoneze pas përshtatjes dhe përmirësimit të produkteve "të veta" të cilat diku në tjetër vend janë sajuar.

Çfarë mund të mësojë ndërmarrja ithtare? Edhe pse ithtari nuk bart shpenzimet e inovacionit, normalisht se fiton më pak se lideri. Shembull: hulumtimi që kishte të bënte me ndërmarrjet të cilat merren me prodhimin e produkteve ushqimore tregoi kthimi mesatar nga 16% nga investimi i ndërmarrjeve më të mëdha; ndërkaq ndërmarrja tjetër për madhësi ktheu 6%, e treta -1%, kurse ndërmarrja e katërt -6%. Në këtë rast, vetëm dy ndërmarrje superiore realizojnë profite, ndonëse ndërmarrja e cila gjendet në vendin e dytë hiç fare nuk mund të lavdërohet me profitin e vet. Nuk është aspak e çuditshme që Jack Welch, drejtori gjeneral i GE-së, u tha njërive të veta afariste që duhet ta arrijnë pozitën e parë ose të dytë në treg, sepse në të kundërtën do të shkatërroheni. Andaj, ithtarizmi nuk është gjithmonë i lavdueshëm.

TABELA 13-7

4. STRATEGJIA E TAMPONIERËVE TË TREGUT

Alternativa në ithtarizmin e tregut të madh është udhëheqja në tregun e vogël, ose në “kamare”(shiko shqyrtimin mbi kamaretë në kreun 9-të). Ndërmarrjet e vogla, zakonisht, i ikin konkurimit ndërmarrjeve të mëdha, andaj, për këtë arsye, orientohen në tregjet e vogla të cilat përfaqësojnë interes të vogël ose të pa rëndësishëm për ndërmarrjet e mëdha. Po japim dy shembuj:

LOGITECH

INTER-

NATIONAL Logitech-i u bë ndërmarrje e njohur në botë e vlefshme 300 milion\$ duke prodhuar çdo lloj të miut (mausit) të kompjuterit. Duke prodhuar një mi në çdo 1,6 sekonda, ndërmarrja vë në treg: minjtë për mëngjërashë dhe djabatkë, minnjtë pa tel të cilët shfrytëzojnë radiovalët, minjtë me pamje të miut të të vërtetë për fëmijë dhe minj tredimensionalë që shfrytëzuesit i duket se po rrotullohet rreth objekteve të cilat gjenden në ekran. Vetëm me sajimin e minjve kompjuterikë ndërmarrja korri sukses të madh ashtu që Logitech sot dominon në tregun botëror me Microsoftin si ndërmarrje në ngritje.

TECNOL

MEDICAL

PRODUCTS Duke u përqëndruar në maskat e spitaleve për fytyrë, Tecno Medical Products, u konkuron dy gjigantëve Johnson&Johnson dhe 3M-ve. Teknikoli transformoi maskën e zakonshme për fytyrë në linje profitabile të maskave të specializuara të cilat mbrojnë punëtorët shëndetësorë nga infektimi. Kjo ndërmarrje pak e njohur sote arriti J&J dhe 3M-të dhe u bë furnizuesi më i madh i maskave për fytyrë të spitaleve amerikane.

Kultivimi i “kamaresë” është vetëm njëri nga aspektet e suksesit të kësaj ndërmarrjeje. Fjala vjen, suksesi përfundimtar i Tecno-it nuk varet vetëm nga shfrytëzimi i strategjisë së “kamareve” të tregut, por nga aftësia e tij (1) të zgjedh me sukses mënyrën e vet të luftimit (maskat kirurgjikale janë peshk i vogël për J&J dhe për 3M), (2) ruan shpezimet e vogla me zhvillimin e prodhimit të produkteve të veta në amvisni, (3) vazhdimisht inovon duke paraqitur dhjetra produkte të reja në vit, dhe (4) merr kundërshtarët e vet për t’i ndihmuar në zgjerimin e ofertës së tyre prodhuese.

Madje edhe ndërmarrjet e mëdha gjithnjë e më shumë themelojnë njësi afariste, ose ndërmarrje që i shërbejnë kamaretë. Këtu po sjellim ca shembuj ndërmarrjesh të mëdha profitabile të cilat ndoqën strategjinë e kamaresë:

INDUSTRIA E BIRRËS

Birrat speciale të birrarive të vogla siç janë Pyramid Ale dhe Pete’s Wicked Alle- janë i vetmi treg i birrës që tregojnë rritje potenciale në vitet e vonëshme 90-ta. Ky fakt i shtyri katër fabrikat mëdha të birrës,- Anheuser Bich, Miller, Adolph Coors dh f-kën e birrës Stroh – të lansojnë birrat e veta speciale. Përshebull ekziston birra Elk Mountain Ale e fabrikës së birrës Anheuser, birra Red Dog dhe Icehouse e fabrikës së birrës Miller, pastaj birra George Killian e fabrikës së birrës Coors. Mirëpo, për arsye se konsumatorët nuk duan të blejnë birra speciale nga fabrikat e mëdha të birrës në treg, ca nga to morën vendim që emrin e vet mos ta vëjnë në etiketë. Miller, madje, reklamon birrat e veta Red Dog dhe Icehouse me emrin e fabrikës tjetër të birrës Plan Road. Konsumatorët, njohësit e historisë së birrës me të shpejtë do të mund ta dallonin se Plank Road, është në të vërtetë, emri i fabrikës së birrës nga Milwauki, e shek.19 që para shumë kohës është zbehur emri saj.

ILLINOIS TOOL WORKS Illionis Tool Works (ITW), prodhon një mijë produkte, duke përfshirë gozhdat, burmët, mbajtësit gjashtëpjesësh plastikë të konservave për pije joalkoolike, përkrenaret e biçikletave, mbrojtëset, komsa plastike për qafore për “të përkdhelurit shtëpiakë”, thasë për përdorim të gjatë për ushqim, e tjera gjera. “ITW “ ka 90 sektorë plotësisht të pavarur. Kur një sektor komercializon produktin e ri, produkti dhe personeli kalojnë në produktin e ri.

Është mendim themelor se ndërmarrjet me pjesëmarrje të vogël në tregun e përgjithshëm mund të bëhen ndërmarrje të profitabilitetit të lartë me administrimin e mençur të kamaresë. Cliford dhe

Cavanagh identifikuan më shumë se dy dizina ndërmarrjesh mesatare me sukses të lartë dhe analizuan faktorët e suksesit të tyre. Kuptuan se, pothuaj, të gjitha këto ndërmarrje ishin tamponierë. Shembull i tillë është ndërmarrja A. T. Cros, e cila me mjetet e veta të shkrimit prej ari, të dedikuara për drejtorë, udhëheqës, për profesionalistë, plotëson hapësirën në tregun e penave dhe lapsave. Në vend që të prodhojë të gjitha llojet e makinave të shkrimit, ndërmarrja A.T.Cros qëndroi në kamarenë e çmimeve të larta dhe gëzonte shitje e profit të madh. Faktorët tjerë që i kontribuojnë suksesit të ndërmarrjeve tamponiere nënkuptojnë ofertën me vlerë të madhe, caktimin e çmimit të lartë, shpenzimet e vogla të prodhimit dhe formimin e kulturës dhe vizion të lartë të korporatës.

Në studimin i cili ngërthente në vet me qindra njësi afariste Instituti për Planifikim Strategjik zbuloi se kthimi nga mjetet e investuara ishte mesatarisht 27% në tregjet e vogla dhe vetëm 11% në tregjet e mëdha. Përse afarizmi në kamare është aq profitabil? Shkaku kryesor i kësaj është se tamponieri i tregut i njeh shumë mirë konsumatorët e vet dhe më mirë ju plotëson nevojat e tyre nga ndërmarrjet tjera të cilat sendet e rastit i shesin në hapësirën e lirë të tregut – në kamare. Si rezultat i kësaj, tamponieri ka mundësi që për shkak të vlerës së shtuar të kalkulojë marzhë të konsiderueshme krahas shpenzimeve tashmë të caktuara. Tamponieri arrin marzhë të lartë, ndërsa marketeri masiv arrin vëllim të madh.

Tamponierët kanë tri detyrë: krijimin e kamaresë, zgjerimin e kamaresë dhe mbrojtjen e kamaresë. Shembull: “Nike”, ndërmarrja për prodhimin e këpucëve sportive, në mënyrë kontinuele krijon “kamare” të reja, duke dizajnuar këpucë për sporte dhe ushtrime të ndryshme, siç janë: të ecurit e shpejtë, ngarja e biçikletës, për udhëheqësit e animat të organizuar sportiv, etj. Pas sajimit të tregut për dedikim të caktuar, “N i k e” zgjerojnë kamarenë e dizajnit të verzioneve të ndryshme (përshembull: patikat speciale për ata që ecin shpejt, për ata që ecin më ngadal, pastaj për ata që janë më të dobët dhe ata që janë më trashë), dhe markat (përshembull: “Nike Air Jirdan” përkundër “Nike Airwackers”. Së fundit, N i k e detyrohet të mbrojë pozitën e vet udhëheqëse me arritjen e konkurrencës së re në kamare të caktuar.

Plotësimi i hapësirës së lirë të tregut praqet rrezik të konsideruar, sepse kamareja e tregut mund të thahet ose të gjendet në thumb. Ndërmarrja atëherë gjendet në situatë të posedimit të resurseve të specialitetit të lartë që në të vërtetë nuk kanë alternativën e vlerës së lartë të përdorimit. Përshembull: “Minnetonka”, ndërmarrje e vogël, e shtetit federal amerikan, Minnesota, e vendosi sapunin-lëng në një mbajtës estetik dhe të përshatshëm për banjo. Sapunin ca familje e blenin si objekt special. Mirëpo, kur ndërmarrjet e mëdha e vërejtën këtë kamare, bënë invazion dhe këtë kamare e transformuan në super segment, kurse pjesëmarrja e Minnetokës u zvogëlua.

4.1.SPECIALIZIMI I KAMARESË (hapësirave te lira te tregut)

Specializimi është pandehje kyçe për plotësimin e hapësirës së lirë të tregut. Për tamponierët janë të hapura këto role të specializuara:

- *Specialist për konsumatorin final*: Ndërmarrja specializohet për shërbimin e një lloji të konsumatorit final. Përshembull: ndërmarrja e avokatëve mund të specializohet në tregun e së drejtës penale, civile ose tregtare. Ndërmarrjet e kompjuterëve gjenden në mesin e atyre që janë orientuar në specializim për shfrytëzuesin final, me atë që ato e quajnë *marketing vertikal*. Me vjet të tëra ndërmarrjet e kompjuterëve shitnin sistemin e “hardwerit” dhe “softwerit” në shumë tregje, kurse luftrat rreth çmimeve u bënë të pamëshirshme. Ndërmarrjet e vogla filluan të specializojnë nëpër segmentet vertikale, për ndërmarrjet e avokatëve, institucionet shëndetësore, banka, dhe të ngjashme – duke hulumtuar nevojat e tyre specifike për hardwer dhe softwer, pastaj duke krijuar produkte me vlerë të lartë të shtuar, të cilat posedonin përparësi konkurrese ndaj shumë produkteve të përgjithshme. Forca e tyre shitëse ishte aftësuar të kuptojë dhe shërbejë ca tregje vertikale. Ndërmarrjet e kompjuterëve poashtu bashkëpunuan me *stërshitësit e vlerës shtesë* (value-added resellers - VAR) të cilët e punuan hardwer-in dhe softwer-in sipas

nevojave individuale të ca klientëve dhe segmentëve të konsumatorëve dhe në atë punë realizuan çmim mbinominal.

- *Specialist për nivelin vertikal*: Ndërmarrja specializohet në një nivel të caktuar vertikal të vlerës së zingjirit prodhues – distributiv. Përshembull: ndërmarrja që merret me rem (bakër) mund të përqëndrohet në prodhimin e bakrit të papërpunuar, në komponente të bakrit dhe produkteve të bakrit.
- *Specialist për madhësinë e blerësit*: Ndërmarrja përqëndrohet në shitje blerësve të vegjël, të mesëm dhe të mëdhenj. Shumë tamponirë specializohen për t'i shërbyer konsumatorët e vegjël për të cilët nuk kujdesen firmat e mëdha.
- *Specialist për konsumatorë të caktuar*: Ndërmarrja kufizohet në shitjen e njërit ose disa blerësve. Shumë ndërmarrje realizimin e vet të përgjithshëm e arrijnë me shitje një ndërmarrjeje, siç është “Sears” ose “General Motors”
- *Specialist për territor gjeografik*: Ndërmarrja shet vetëm në një vend të caktuar, regjion ose territor botëror
- *Specialist për produkt ose vijë prodhuese*: Ndërmarrja prodhon vetëm një produkt ose një vijë produktesh. Përshembull: ndërmarrja mund të specializohet për prodhimin e thjerrëzave për mikroskopë. Tregtari me pakicë mund të mbajë vetëm kravata ose çorapë siç veprojnë zingjirët britanikë “Tie Rack” dhe “Socks Box”.
- *Specialist për një karakteristikë të caktuar të produktit*: Ndërmarrja specializohet për prodhimin e karakteristikave të caktuara të produktit. “Rent-a-Wreck”, përshembull, agjencia për huazimin e automobilave, e cila huazon vetëm automjetet të “demoluara, por të afta për vozitje”
- *Specialist për punë të caktuara*: Ndërmarrja përshtat produktete e veta për ca konsumatorë.
- *Specialist për kualitet/çmim*: Ndërmarrja vepron në tregjet e kualitetit të dobët ose të lartë. Përshembull: “Hewlett Packard” është i specializuar për tregun e kalkulatorëve të dorës, të kualitetit dhe çmimit të lartë.
- *Specialist për shërbime*: Ndërmarrja ofron një ose shumë shërbime që nuk ofrojnë ndërmarrjet tjera. Si shembull mund të jetë banka e cila me telefon pranon lutjen-kërkesën për ndarje e huasë dhe personalisht ia dërgon mjetet komitentit të vet.
- *Specialist për kanale*: Ndërmarrja specializohet për shërbim të një kanali të distribuimit. Përshembull: ndërmarrja që merret me prodhimin e pijeve joalkoolike merr vendim të prodhojë pije joalkoolike në paketim të madh që do të jetë i përshtatshëm vetën në stacionet e benzinës.

Nga shkaku se kamaretë mund të dobësohen, ndërmarrja në vazhdim duhet të krijojë kamare të reja. Ndërmarrja do duhej të përqëndrohet “në strategjinë e kamareve”, e jo në mënyrë të obligueshme në një kamare të caktuar. Për këtë arsye ka prioritet *plotësimi i shumëfishtë i hapësirave të lira në treg* (kamareve) para *plotësimi të njëanshëm të hapësirave të lira në treg* (kamareve). Duke zhvilluar forcën në dy ose më shumë “kamare” ndërmarrja shton shanset e veta për ekzistencë.

Ndërmarrjet që futen në treg duhet fillimisht të synojnë një hapësirë të lirë tregu (kamare), e jo tërë tregun. Përfshirja në marketing me titull “Strategjitë e hyrjes në ato tregje që janë të zaptuara” përshkruan strategjitë kryesore, të cilat i kanë shfrytëzuar disa ndërmarrje me rastin e hyrjes në tregjet e zëna. Shumica e tyre, pikërisht, e zgjodhi strategjinë e tamponierëve.

*****Shembull: STRATEGJIA E HYRJES NË ATO TREGJE QË JANË TASHMË TË ZAPTUARA**

Cilat strategji të marketingut mund t'i përdorin ndërmarrjet për të hyrë në tregun të cilin e kanë zaptuar disa ndërmarrje tjera? Big-gadike ka studiar strategjitë e 40 ndërmarrjeve që kanë

hyrë në tregun tashmë të zaptuar. Konstatohet se dhjetë ndërmarrje kanë hyrë me çmim të ulët, 9 nga to vendosën të njëjtat çmime si ato të ndërmarrjeve ekzistuese që tashmë e kanë zaptuar tregun, 21 nga to kanë hyrë me çmime të larta, ndërkaq 28 me kualitet superior, kualiteti i 5 ndërmarrjeve i përgjigjet tashmë kualitetit në këtë kamare dhe 7 nga to informuan kualitetin inferior të produkteve të veta. Shumica e ndërmarrjeve duke hyrë në treg ofroi linjën e specializuar të produkteve dhe shërbimit të ndonjë segmenti më të ngushtë. Më pak se 20% me sukses bënë inovimin e kanalit të ri të distribuimit.. Më shumë se gjysma e ndërmarrjeve të ardhura dëshmonin se ofrojnë nivel më të lartë shërbimesh konsumatorëve të vet. Më shumë se gjysma e këtyre ndërmarrjeve ka shpenzuar më pak mjete në forcat shitëse, për reklamim dhe promocion nga tashmë të ndërmarrjeve prezente.. Kështu pra miksi i suksesshëm i marketingut i ndërmarrjeve të reja të ardhura përbëhen prej (1) çmimeve dhe kualitetit të lartë, (2) linjës së ngushtë të produktit, (3) segmentit të ngushtë tregtar, (4) kanaleve të ngjashme të distribuimit, (5) shërbimeve superiore, dhe (6) nga shpenzimet më të vogla për forcën e shitjes, reklamimit dhe promocionit. Carpenter dhe Nakamoto hulumtuan strategjitë për lansimin e produktit të ri në treg në të cilin dominon një markë e produktit siç është “Jell-O” ose “Federal Express”. (Këto marka që ngërthejnë në vete shumë pionierë tregu, është shumë vështirë të sulmohen, për arsye se paraqesin standard të pranuar i cili shfrytëzohet si masë për markat tjera. Pra, marka pak më ndryshe e produktit, mund të jetë më pak e perceptuar si atraktive, kurse e ngjashmja mund të jetë e perceptuar si ajo që nuk ofron asgjë unike). Dy autorët e cituar më sipër identifikuan katër strategji të cilat ofrojnë profit të mirë potencial në këtë situatë:

- **D i f e r e n c i m i**: i distancuar nga pozita e markave dominante me çmim krahasues ose me çmim jashtëzakonisht të lartë dhe me publikim intensiv në mënyrë që marka e re të vendoset si alternative me kredibilitet ndaj markës dominante. Shembull: biçikletat Hondo të cilat provokojnë Harley Davidsonin.
- **N g a c m u e s i**: pozicionim krahas markës dominante përmes intensifikimit të shpenzimeve publike dhe vendosja e çmimit krahasues ose jashtëzakonisht të lartë që do ta ngacmonin markën dominante si standard në atë kategori produktesh. Shembull: “Pepsi” që i konkuron “Coca – Colës”, “Avis” që i konkuron “Hertzit”.
- **K a m a r e j a**: pozitë e distancuar nga marka dominante, me çmim të lartë dhe me buxhet të vogël për publikim për t’u eksploatuar hapësira e lirë profitabile në treg që ende ka mbetur. Shembull: Pasta natyrale e dhëmbëve e ndërmarrjes “Tom” nga Majna si konkurent i “Crestit”.
- **Ç m i m i j a s h t z a k o n i s h t i l a r t ë**: pozicionim krahas markës dominante, me shpenzime të vogla për publikim, por me çmim jashtëzakonisht të lartë për t’u iniciuar “tregu i nivelit të lartë” në raport me markën dominante. Shembull: Çokollat e Godivit dhe akullorja e Haagen Dazs-it të cilat u konkurojnë markave të sotme standarde.

Schnars i studioi strategjitë e ndërmarrjeve të suksesshme që kanë hyrë në treg që tashmë e kishin zënë ca ndërmarrje tjera atë treg. Precizonte më shumë se 30 raste në të cilat imitatori zëvendësonte inovatorin, midis të cilëve janë edhe këto raste:

Ndikimi I Strategjise te segmentimit te tregut ne afarizmin e ndermarrjes

Prishtine, 2007

Hyrje –

4P-të janë përbërësit kryesor të marketing miksit, është mjaft me rëndësi të zvoglojmë numrin e të gjitha variablave të marketing miksit në katër variabla themelore:

Produkti – Product

Promocioni – Promtion

Distribuími – Place

Çmimi – Price

Kjo na ndihmon të mendojmë më lehtë për katër pjesët përbërse të marketing mix-it se 4P-të.

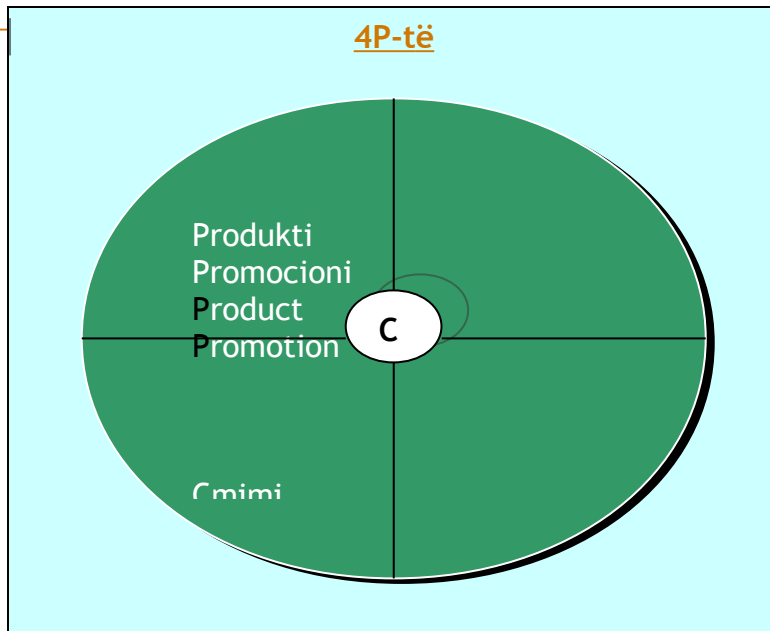
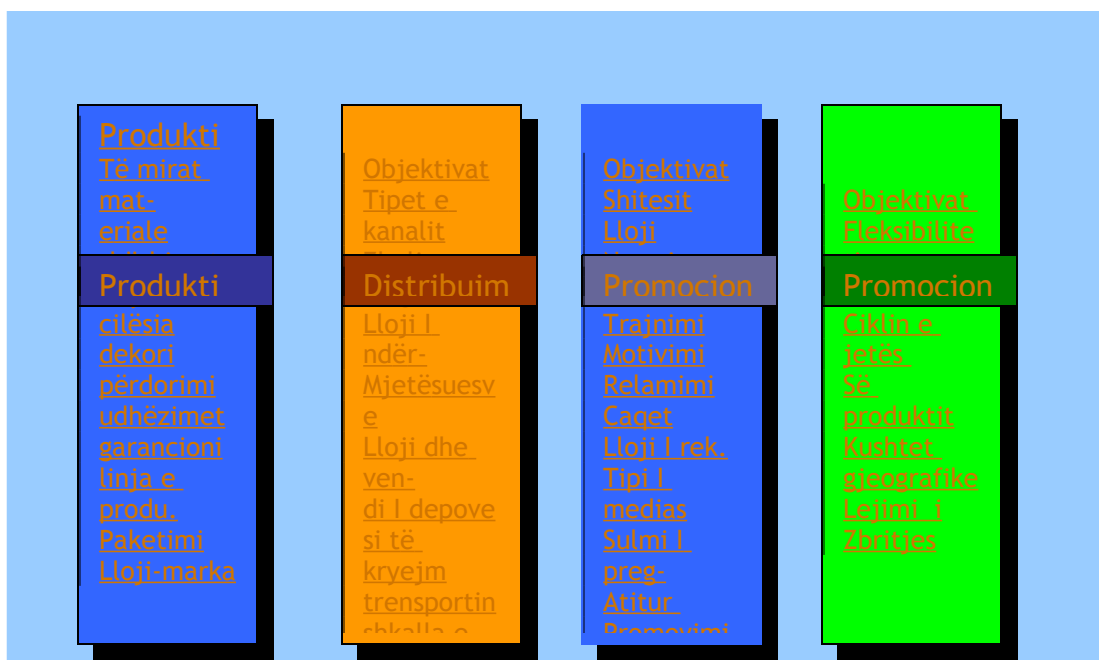


Fig.1 4P-të

Kosumatori nuk është pjesë e marketing miks-it – kosumatori është paraqitur i rrethuar nga 4P-të në figurën paraprake. Ndodh që dikush të supozoj se kosumatori është pjesë e marketing miks-it, por nuk është. Kosumatori duhet të jetë cak i përpjekjeve të marketing miks-it, për këtë arsye është vendosur në qendër të diagramit. Tani të bëjmë një përshkrim të shkurtër të 4P-ve



SEGMENTIMI I TREGUT

Fig.2. Fushat e vendosjes së 4P-ve

— Aktivitetet e marketingut janë prezente gjatë tërë procesit afarist të ndërmarrjes në treg. Ne do të shqyrtojmë këtu qeshtje; tregun dhe, llojet e tregut, segmentimin e trgut, zgjedhjen e tregut cak, pozicionimin e produktit në treg dhe kërkesën e tregut.

Ç'ËSHTË TREGU ?

Termi marketing rrjedh nga fjala **market** (treg) e që është një grup potencial i kosumatorëve me nevoja të ngjashme, të cilët dëshirojnë të ndrojnë diçka me vlerë me shitësit që ofrojnë të mira apo shërbime – kjo është mënyra për t'i përmbushur nevojat. Kjo mund të bëhet sy me sy në disa lokacione fizike të dedikuara për këtë qëllim. Ose mund të bëhet në menyrë indirekte – nëpërmjet një rrjete të ndërmjetësuesve në mes shitësve dhe blerësve.

Nocioni treg ~~poashtuka shumë domethënie. Në rend të parë, ai~~ përdoret për të përkufizuar *vendin ku takohen dhe bëjnë transaksione shitblerëse blerësi dhe shitësi, ku ofrohen produkte për shitje dhe ku ndërrohet pronari i tyre.* Me të mund të përkufizohet një hapsirë e madhe gjeografike. Në disa raste nocioni treg paraqet raportin ndërmjet ofertës dhe kërkesës për ndonjë produkt të caktuar. Për shembull pyetja; si është gjendja në tregun e metaleve? Në disa raste nocioni treg përdoret për t'u përshkruar akti i shitjes së produkteve të caktuara. Në kuptim të gjërë të fjalës tregun mund ta kuptojmë edhe si kërkesë të gjithëmbarshme të konsumatorëve potencialë për produkte të caktuara.

Disa individë kanë nevojë, aftësi blerëse dhe gadishmëri për blerje të produktit të caktuar, por nuk kanë autorizim për blerje, prandaj ata nuk mund të llogariten si treg. Për shembull fëmijet shprehin dëshirën të kenë para dhe të jenë të gatshëm për blerjen e pijeve alkoolike, por shitësi nuk i llogarit ata si treg, sepse nuk janë të moshës madhore dhe derisa ta arrinjë këtë moshë për ta ndalohet shitja e këtyre pijeve. Prandaj, bashkësisë së njerzve të cilëve u mungon ndonjëra nga katër kushtet e cekura më lartë nuk mund të konsiderohen si treg.

LLOJET E TREGUT

— Varësisht se kujt i destinohet produkti, tregu mund të ndahet në dy kategori;

- *Në tregun e kosumit final (të gjërë)*
- *Në tregun e kosumit afarist (prodhues, investues)*

Tregu i kosumit final përbëhet nga blerësit ose individët nëpër shtëpitë e tyre, të cilët i kosumojnë produktet e blera vetë ose së bashku me antarët e tjerë të familjës, d.m.th. që nuk i blejnë produktet me qëllim të fitimit. Secili nga ne bën pjesë në tregun e kosumit final produktet, sic janë ; shtëpi, mobilje, ushqim, veshmbadhje, mjete transportuese, produkte të destinuara për rekracion, etj.

Tregu i kosumit afarist (investues) përbëhet nga individë ose nga bashkësia e njerzve që blejnë produkte të caktuara për destinime të ndryshme të cilat janë;

- *Për shitje të mëtutjeshme,*
- *Për shfrytëzim të drejtëpërdrejt për prodhimin dhe finalizimin e gjësendeve të tjera,*
- *Për shfrytëzim të përgjithshëm gjatë afarizmit të përditshëm*

Tregu i kosumit afarist- investues përfshin këto tregje;

- *Tregun industrial.* Këtu përfshihen të gjitha ndërmarrjet të cilat blejnë produkte për prodhimin dhe finalizimin e gjësendeve të tjera, duke realizuar **nm**jëkohsisht fitim për vete.
- *Tregun e rishitësve.* Këtu bëjnë pjesë ndërmarrjet të cilat blejnë produkte me qëllim të rishitjes, duke realizuar fitim.
- *Tregun e organeve dhe institucioneve shtetërore.* Këtu bëjnë pjesë organet e institucioneve **tëe** një shteti, të cilat blejnë produkte me qëllim të realizimit të funksioneve të tyre kryesore.

Tregu i kosumit final dhe ai i kosumit afarist- investues dallohen shumë njëri prej tjetrit gjatë procesit të marrjes së vendimeve të marketingut. Prandaj, ndarja e tregut të gjithëmabarshëm në këto dy tregje për marketingun ka një rëndësi të madhe. Përgaditja e programit të marketingut të ndërmarrjes me të gjitha instrumentet e tij (produktin, çemimin, distribuimin, promocionin) ndryshon shumë, varësisht nga ajo se në cilin treg do t'i plasojë ndërmarrja produktet e veta.

SEGMENTIMI I TREGUT

Ndërmarrja e cila vendos të veprojë në ndonjë treg të caktuar në shumicën e rasteve konstaton se nuk ka mundësi të furnizojë me produkte të gjithë konsumatorët në atë treg, meqë blesit janë;

- *Të shumtë*
- *Të shpërndarë në hapsirë në menyrë jo të barabartë,*
- *Kanë nevoja dhe këkesa heterogjene gjatë blerjes së produkteve.*

Kështu, ndërmarrjet në disa raste do të kenë një pozitë më të mirë nëse bëjnë furnizimin vetëm të disa segmenteve të tregut. Një ndërmarrje e caktuar në vend që të konkurrojë tërë tregun, mund t'i identifikoj disa pjesë më atraktive të tij dhe kështu në mënyrë më efektive mund t'i plotësojë nevojat dhe kërkesat e konsumatorëve. Mirpo, ndërmarrjet nuk kanë marrë gjithmonë një qëndrim të tillë ndaj tregut. Qëndrimet e tyre kanë kaluar nëpër tri etapa të cilat janë.

1. *Tregu masovik* – Në disa situata ndërmarrja ka zgjedhur tërë tregun si treg të vetin cak. Për ndërmarrjet të cilat përgatisin vetëm një kombinim të marketing miksit për të gjithë konsumatorët potencial në treg, mendohet se kanë përvetsuar qasjen e tregut masovik. Pikënisja e kësaj qasje është se

të gjithë konsumatorët në atë treg kanë nevoja dhe dëshira të ngjashme, të cilat në mënyrë efektive mund të plotësohen vetëm me një kombinim të marketing miksit (me produkt standart, me çmime të ngjashme, me një mënyrë të distribuimit dhe me një kombinim të formave të promovimit) për tërë tregun. Kështu p.sh. coca-cola ka vepruar sipas një qasjeje të tregut, ka prodhuar vetëm një pije për tërë tregun, duke shpresuar se ajo do t'i përgjigjet çdo konsumatori. Arsyeja e kësaj qasjeje bazohet në supozimin se tregu masivik bën të mundur prodhimin dhe finalizimin e produkteve me shpenzime më të ulta për njësi të prodhimit, ofron produkte me çmime më të ulta dhe krijon një treg potencial më të madh.

Qasja e tregut masivik, sipas disa gjasave, mund të përdoret vetëm edhe në dy raste. Rasti i parë është kur dallimet ndërmjet nevojave të konsumatorëve për produkte të caktuara janë shumë të vogla. Kjo ndodhë ralleherë. Rasti i dytë është kur ndërmarrja zhvillon dhe dëshiron të mbajë vetëm një kombinim të instrumenteve të marketing miksit, i cili do t'i plotësojë nevojat e gjithë konsumatorëve.

2. *Diferencimi i produkteve* – Ndërmarrja e cila bazon afarizmin e vet në bazë të qasjes së diferencimit të produkteve, prodhon dy ose më tepër produkte të ndryshme. Këto produkte dallohen sipas attributeve, formës, madhësisë, dizajnit, etj. Kështu p.sh. coca-cola dhe prodhuesit e tjerë të pijeve joalkoolike prodhojnë disa lloje të pijeve të paketuara nëpër ambalazhe të ndryshme. Këto produkte prodhohen me qëllim që konsumatorëve t'iu ofrohen zgjedhje të ndryshme për plotësimin e nevojave të tyre

3. *Marketingu cak* – Në rastet ku dy qasjet e mëparshme tregohen si efektive dhe jopraktike, ndërmarrja përdor segmentimin e tregut si qasje më efektive për plotësimin sa më të mirë të nevojave të konsumatorëve. Kjo qasje nënkupton zbulimin e bashkësisë së konsumatorëve, të cilët kanë nevoja dhe sjellje të ngjashme gjatë blerjes së produkteve që i destinohen vetëm kësaj bashkësie të konsumatorëve. Këtë qasje po e prezantojmë në figurën vijesë.

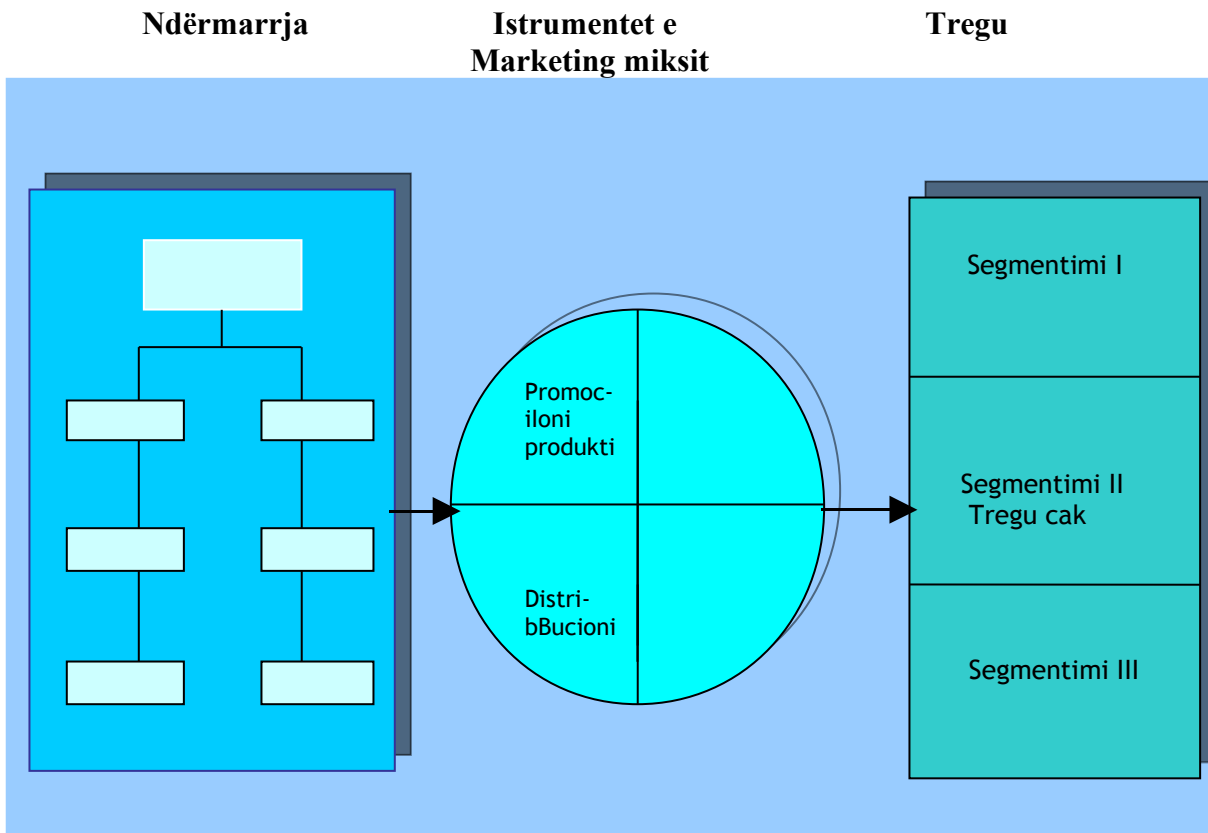


Fig.4. Qasja e segmentimit të tregut

Këtu ndërmarrja prodhon një produkt të ri, I cili së bashku me instrumentet e tjera të marketingut orientohet kah segmentet e caktuara të tregut. Kështu ndërmarrja prej numrit të madhë të segmenteve të tregut zgjedh një ose disa prej tyre dhe zhvillon strategjinë e marketing miksit për çedo segment veçq e veçq. Kështu p.sh. coca-cola prodhon pije që i destinohen kosumatorëve që janë të sëmurë nga diabeti (sheqeri).

Tregjet ku kosumatorët shfaqin nevoja të ndryshme cilësohen me emrin tregje të ndryshme. P.sh tregu i orëve në masë të madhe është treg i ndryshueshëm. Ndërmarrja Timex u ofron kosumatorëve orë moderne praktike dhe të lira, kurse Rolex u ofron orë të disenjuar dhe ekskluzive.

Strategjia e marketingut cak përbëhet nga tri faza, të cilat janë;



Fig.5. Fazat e strategjisë së marketingut cak

Faza e parë është segmentimi i tregut, i cili paraqet qasjen e ndarjes së tregut në grupe të ndryshme të blerësve, të cilët mund të kërkojnë produkte ose një program të marketing miksit të veqanët.

Faza e dytë është zgjedhja e tregut cak, i cili paraqet qasjen e vlerësimit dhe zgjedhjes së një apo më shumë segmenteve të tregut, ku do të plasohen produktet e ndërmarrjes.

Faza e tretë është pozicionimi i produktit, i cili paraqet qasjen e formulimit të pozicionimit konkurrues të produktit dhe të marketing miksit për atë segment.

Segmentuesit provojnë të kënaqin “mjaft mirë” – segmentuesit drejtohen në një ose më shumë segmente homogjene dhe provojnë të zhvillojnë marketing miks të ndryshëm për secilin segment. Segmentuesit zakonisht përshtatin marketing miks të tyre secilit treg cak – ndoshta bëjnë ndryshime bazike në vet produktin – sepse ata dëshirojnë të kënaqin secilin segment mjaft mirë.

Segmentimi mund të jap shitje më të madhe – vërej se segmentuesit nuk janë të fiksuar për një potencial të vogël shitës. Ata shpresojnë të rrisin shtijen duke marrë një pjesë më të madhe të biznesit në tregun cak. Një segmentues i cili kënaqë tregun cak mund të krijojë mardhënie të afërta me kosumatorët.

CILAT VARIABLA PËRDOREN NË SEGMENTIMIN E TREGUT

Për të selektuar dimensionet e drejta gjatë segmentimit, mendoni për dy tipe të dimensioneve. Dimesionet kualifikuese janë ato lidhur me përfshirjen e tipit të kosumatorit në treg. Dimesionet përcaktuese janë ato që ndikojnë në blerjes e kosumatorit të ndonjë produkti specifik të tregut.

Për shembull – një blerës i një veture, duhet të ketë para të mjaftueshme ose kredi për të blerë veturë dhe ta siguroj atë. Blerësit po ashtu i duhet edhe leja për vozitje. Të gjitha këto kushte ende nuk e garantojnë blerjen. Ai ose ajo duhet të ketë nevojën e vërtetë – si një punë që kërkon „timon“ ose fëmijë që duhet vozitur. Kjo nevojë mund të motivojë blerjen e veturës. Por këto dimensionet kualifikuese nuk determinojnë ndonjë markë të veçant ose model veture që duhet blerë. Kjo më shumë varet nga dobi tjera – si siguria, performansa, ose dukja që kosumatori dëshiron. Dimesionet determinuese janë të lidhura me këto dobi që ndikojnë në kosumatorin për blerjen e ndonjë veture specifike. Nëse siguria është dimension determinues për kosumatorin, Volvo-ja që ofron siguri ansëore dhe air bag, mund të jenë zgjedhja e parë e kosumatorit.

QASJA E PËRGJITHSHME E SEGMENTIMIT TË TREGUT

Tregu përbëhet prej blerësve, të cilët dallohen në aspekte të ndryshme. Qasjen e përgjithshme të segmentimit të tregut po e paraqesim në figurën vijuese.

Pesë mënyrat e qasjes të segmentimit të tregut janë:

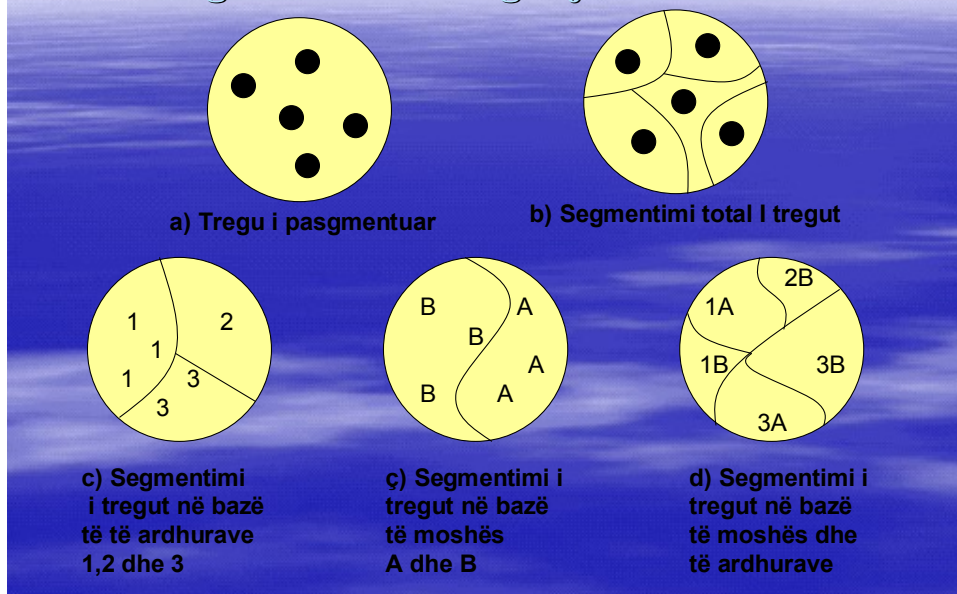


fig.7. Qasja e përgjithshme e segmentimit të tregut

Figura (a) paraqet tregun, i cili përbëhet nga gjashtë blerës. Secili prej blerësve është treg potencial **nmëe** vete për shkak të nevojave dhe dëshirave specifike që i posedon.

Fig (b) paraqet segmentimin total të tregut, prandaj në një situatë të tillë afariste ndërmarrja do të duhej të formulonte program të veçqanmtë të marketing miksit për secilin segment të tregut. Kështu, për shembull prodhuesit e aeroplanëve, disa prodhues të automobilave specialë ballafaqohen me një numër të vogël të blerësve dhe sillen ndaj tyre si ndaj tregjeve të ndara.

Mirpo, shumica e ndërmarrjeve nuk e shophin të arsyeshme që të bëjnë përshtatjen e produktit të vet për secilin blerës. Në vend të saj ndërmarrja identifikon një kategori të gjërë të blerësve, të cilët dallohen siaps kërkesave të tyre ndaj produktit. Kështu, ndërmarrja mund të zbulojë se bletsit dallohen në sjelljet e tyre sipas të ardhurave. Në figurën (c) numrat 1,2 dhe 3 paraqesin kategorinë e të ardhurave për çedo blerës. Segmentimi sipas të ardhurave rezulton me tre segmente- segmenti me numër më të madhë të blerësve është ai i kategorisë me të ardhura në numrin 1.

Gjithëashtu, ndërmarrja mund të zbulojë dallimet në nevojat dhe dëshirat e blersëve edhe sipas ciklit jetësor të blersëve. Figura (d) paraqet segmentimin e tregut sipas ciklit jetësor të blersëve në dy segmente.

Ndërmarrja gjatë segmentimit të tregut mund të bazohet edhe në dy ose më shumë kriterë. Figura (e) paraqet segmentimin e tregut në bazë të dy kriterëve, atë në bazë të të ardhurave dhe ciklit jetësor të blersëve. Në këtë rast tregu ndahet në pesë segmente.

Realizimi i suksesshëm i segmentimit të tregut do t'i mundësojë ndërmarrjes që të zbulojë rastet e volitshme afariste në treg. Njohja më e mirë e blersëve do t'i bëjë të mundur ndërmarrjes që t'i shfrytëzojë më mirë mundësitë afariste që paraqiten në treg. Gjatë segmentimit të tregut ndërmarrja arrin një saktësi më të madhe të informacioneve për segmentet e tregut dhe njëkohsisht zvoglohet numri i blersëve nëpër segmentet e tregut.

SI TË BËHET SEGMENTIMI EFIKAS I TREGUT ?

Pa marrë parasysh llojin dhe numrin e variablave për segmentimin e tregut, nëse ato janë përdorur në mënyrë joefikase, pasojat do të jenë të segmentimi jo efikas i tregut. Kjo do të thotë mosshfrytëzim i shumë mundësive të tregut dhe investime të dëshuara. Prandaj duhet të plotësohen disa kushte për segmentimin efikas të tregut. Kushti i parë është që me të vërtetë të egzistojnë nevoja, dëshira dhe kërkesa të ndryshme të konsumatorëve ndaj produktit.

Nuk ka kurrfarë kuptimi tentimi për segmentimin e tregut homogjen. Segmentet e fituara të jenë ;

Të matshme – lehtë për t'u dalluar dhe për t'u matur. Duhet të egzistojë mënyra me anë të së cilës konsumatorët me nevoja të ngjashe për produktin të mund të ndahen në grupe ose segmente.

Të mëdhenj – që kërkesa e tyre të arsyetojë levërdinë ekonomike të segmentimit dhe të zhvillimit të marketing miksit të ndërmarrjes.

Të përshtatshëm – për veprimin e kanaleve të distribuimit, të veprimit të aktiviteteve të promocionit dhe të instrumenteve të tjera të marketing miksit me shpenzime të arsyeshme afariste.

Stabil – ku çështjes së stabilitetit të segmenteve të tregut nuk u kushtohet një vëmendje e mjaftueshme. Nëse ndërmarrja duhet të vendosë në bazë të segmenteve të zbuluara, duhet të ketë një siguri mbi stabilitetin e segmenteve të tregut për aq kohë derisa të ndërmarren strategji të caktuara të marketingut.

Një segment i „mirë“ i tregut duhet të pajtohet me kriteret e më poshtme:

1. Homogjen (të ngjashëm) – konsumatorët në segmentin e tregut duhet të jenë sa më ngjashëm, si dhe reagimet e pritshme të tyre ndaj marketing – miksit.

2. Heterogjen (të ndryshëm) – konsumatorët duhet të jenë sa më të ndryshëm si dhe reagimet e pritshme të tyre ndaj marketing- miksit.

3. I konsiderueshëm – segmenti duhet të jetë mjaftë i madh që të jetë profitabil.

4. Operativ – dimensionet e segmentimit duhet të jenë të dobishëm për të identifikuar konsumatorët dhe vendosur në variablat e marketing – miksit.

Është mjaftë me rëndësi që segmentet të jenë operative. Kjo i drejton tregtarët që të përfshijnë dimensionet demografike siq janë mosha, të ardhurat, lokacioni, dhe madhësia e familjes. Në fakt është mjaft vështirë të marrim disa vendime të Distribuimit dhe Promovimit pa informacione të tilla.

PËËRPARSITWË AFARISTE QË DALIN NGA SEGMENTIMI I TREGUT

Segmentimi i tregut ka disa përparsi, të cilat ndërmarrjes i bëjnë të mundur shtimin e efikasitetit afarist të saj në treg. Përmes segmentimit të tregut një ndërmarrje e vogël me aftësi të kufizuara afariste mund të konkurojë më sukses në një apo më shumë segmente të tregut, kurse e njëjta ndërmarrje mund të humb plasimin e produkteve të saj, nëse tenton që të përvetësoj tërë tregun.

Analiza e konsumatorëve – Segmentimi i tregut bën të mundur jo vetëm njohjen e nevojave dhe dëshirave të konsumatorëve, por edhe njohjen e karakteristikave të tjera të tyre. Segmentimi mundëson zbulimin e disa faktorëve personal dhe biheviolistik të konsumatorëve në segmentin e caktuar të tregut. Pra, mundëson të parashtrihen pyjet si, pse dhe çka blen konsumatori në treg. Nëse ndërmarrja ka një kontakt të afërt me segmentet e tregut, ajo mund të reagojë shpejt në çdo ndryshim të nevojave dhe dëshirave të konsumatorëve në tregun cak. Kështu, ndërmarrja mund të gjejë një zgjidhje të caktuar shumë më shpejt.



Analiza e konkurrencës – Shumica e tregjeve karakterizohen me një konkurrencë të fortë. Për ndërmarrjen është me rëndësi të njohë natyrën dhe forcën e konkurrencës në rrethin afarist ku vepron. Cilët janë konkurrentët kryesorë? Cilat segmente i kanë zgjedhur ata si cak të vetat? Përgjigjja në këto pyetje dhe në pyetje të tjera do t'i bëjë të mundur ndërmarrjes që të zgjedhë segmente më të përshtatshme të veta në ato segmente. Ndërmarrjet të cilat nuk realizojnë segmentimin e tregut rrezikojnë të hyjnë në konkurrencë me ndërmarrjet me resurse më të mëdha dhe me aftësi më të fortë konkurruese.

Shpërndarja efikase e resurseve – të gjitha ndërmarrjet kanë resurse të kufizuara afariste. Orientimi kah tregu total zakonisht është joreal. Efikasiteti i resurseve njerzore dhe materiale mund të përmisohet shumë nëse ato janë të orientuara me kujdes në segmente të caktuara të tregut.

Planifikimi strategjik i marketingut – Ndërmarrjet që afrohejnë në më shumë segmente të tregut me siguri se nuk do të shfrytëzojnë të njëjtin plan strategjik për të gjitha segmentet. Ndarja e tregut iu bën të mundur ndërmarrjave që t'i zhvillojnë planet e veta për segmente të ndryshme të tregut.

Nuk egziston vetëm një mënyrë e segmentimit të ndonjë tregu. Menaxherët e ndërmarrjes duhet të studiojnë variabla të ndryshme për segmentimin e tregut veç e veç ose në kombinim, me shpresë se do të gjejnë mënyrën më të përshtatshme të segmentimit të tregut të caktuar.

VARIABLAT PËR SEGMENTIMIN E TREGUT TË KOSUMIT FINAL

Ndarja e tregut të gjithëmbarshëm në bazë të arsyes së blerjes në tregun e kosumit final dhe në tregun e kosumit afarist, edhe pse paraqet një hap të rëndësishëm të segmentimit, prapëseprapë nuk mund të përfshijë çdo gjë dhe kështu lë grupe të gjëra dhe heterogjene të produkteve në secilin treg, prandaj shtrohet nevojja që të shqyrtohen variablat për segmentimin e tregut të produkteve të konsumit final.

Të gjitha variablat që përdoren më së shumti për segmentimin e tregut të produkteve të konsumit final mund t'i sistematizojmë në disa grupe, të cilat janë;

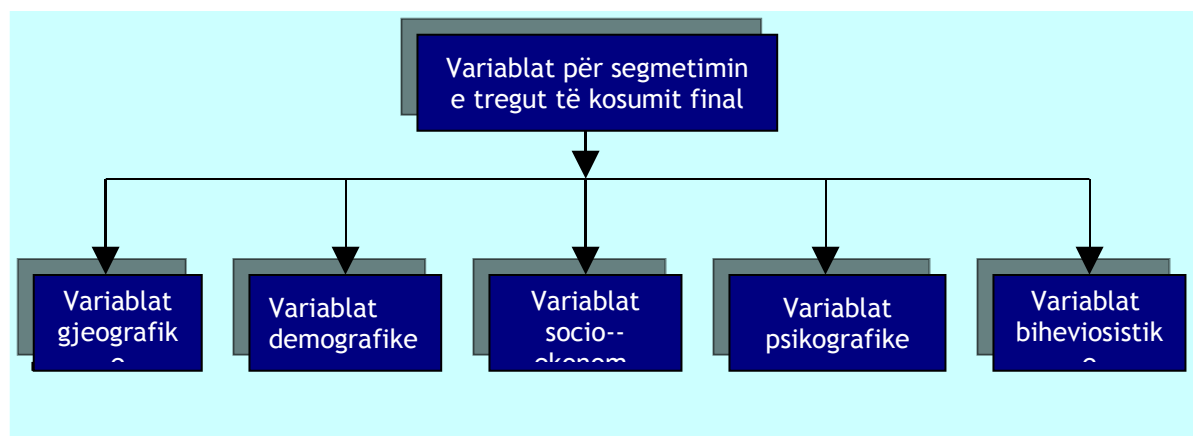


Fig.8. Variablat për segmentimin e tregut të kosumit final

Variablat gjeografike – konsumatorët nëpër vende të ndryshme gjeografike janë nën ndikime të ndryshme të kushteve të rrethinës, siç janë; klima, toka, burimet natyrore, madhësia dhe dendësia e vendbanimeve, etj. Segmentimi i tregut në bazë të variablave gjeografike kërkon ndarjen e tregut të gjithëmbarshëm në njësi të ndryshme gjeografike, siç janë; kombet, shtetet, regjionet, krahinat, qytetet, etj. Ndërmarrja mund të vendosë që të veprojë në një ose në disa segmente gjeografike të tregut, duke i kushtuar një rëndësi dallimeve dhe preferencave të konsumatorëve që ekzistojnë nëpër segmente. Kështu, për shembull, ndërmarrja e cila i shet produktet e veta në vendet e Bashkësië Evropiane do të duhej që etikatat në produktet e saj t'i shkruaj në gjuhët që fliten në ato vende.

Madhësia e vendbanimit – mund të jetë një variabël e rëndësishme e segmentimit të tregut. Disa ndërmarrje e orientojnë afarizmin e vet kah qytetet me një madhësi të caktuar (p.sh mbi 100.000 banorë), kurse disa ndërmarrje i kërkojnë kushtet e volitshme për afarizëm kryesisht në vendbanimet e vogla.

Dendësia e vendbanimeve – paraqet numrin potencial të konsumatorëve për një njësi matëse të sipërfaqës, siç është kilometri katror. Dendësia e tregut mund të jetë variabël e dobishme për segmentimin, sepse tregjet me dendësi të vogël shpesh kërkojnë forma të tjera të shitjes, të promovimit dhe distribuimit në krahasim me tregjet me dendësi të madhe.

Klimat – është njëra nga variablat e rëndësishme që përdoret në SHBA për segmentimin e tregut, sepse ka një ndikim të madh në sjelljet e konsumatorëve dhe në nevojat e tyre për produkte të konsumit final. Variablat demografike që përdoren më së shpeshti janë;

- *Mosha*
- *Gjinia*
- *Familja*
- *Religjioni*
- *Cikli jetësor i familjes, etj*

Meqë këto variabla kanë një ndërlidhje të ngushtë me nevojat dhe sjelljet e konsumatorëve gjatë blerjes, ndihja e tyre do t'i ndihmojë shumë ndërmarrjes që të orientojë afarizmin e vet kah segmente potenciale të tregut.

Mosha – shumë shpesh përdoret për segmentimin e tregut të produkteve të konsumit final. Dëshirat dhe nevojat e konsumatorëve ndryshojnë në pajtim me moshën e tyre. Kështu edhe fëmija gjashtëmujorë dallohet nga ajo tremujorë për nga potenciali dhe dëshira për konsum.

Gjinia – një kohë të gjatë përdoret për segmentimin e tregut të produkteve të konsumit final. Në disa tregje, siç janë tregu i veshmabardhjes, i kozmetikës, i revistave, i cigareve, i automobilave, gjinia ka qenë një kohë të gjatë variabla kryesore demografike për segmentimin e tyre. Industria e automobilave është njëra nga industritë e para e cila ka filluar të bëjë

segmentimin e tregut në bazë të gjinisë. Më parë automobilat janë dizajnuar në atë formë që t'u pëlqejnë në rend të parë meshkujve. Mirëpo, me rritjen e numrit të femrave si pronare të automobilave, disa prodhues filluan ta studiojnë mundësinë për krijimin dhe prodhimin e automobilit me karakteristika që do ta tërheqin vëmendjen e gjinisë femrore.

Përkatësia e religjionit – një numër i madh i menaxherëve të marketingut e përdorin përkatsinë fetare të konsumatorit si mundësi për segmentimin e tregut të produkteve në tregun e konsumit final. Këtë variabël më së shumti e përdorin prodhuesit e produkteve ushqimore, të veshëmabathjes etj.

Gjendja bashkëshortore – nevojat për produkte gjithashtu ndryshojnë varësisht nga gjendja bashkëshortore e konsumatorit, si dhe nga numri dhe mosha e fëmijëve. Të gjitha këto variabla, kur merren së bashku, e paraqesin ciklin jetësor të familjes. Cikli jetësor i familjes ka ndikim të madh në tregun e turizmit, të banimit dhe të shërbimeve financiare. Ciklin jetësor të familjes mund ta ndajmë në disa faza të ndryshme, të cilat janë;

- *Të pamartuarit – të rinjët që nuk jetojnë me prindërit*
- *Të martuarit – pa fëmijë,*
- *Shtëpi e plotë I – fëmija më i ri nën 6 vjet*
- *Shtëpia e plotë II – fëmija më i ri mbi 6 vjet*
- *Shtëpia e plotë III – çifti i vjetër bashkëshortor me fëmijë për të cilët kujdesen*
- *Shtëpia e zbrazur I – fëmijet kanë dalë prej shtëpisë, kujdestari i familjes punon,*
- *Shtëpi e zbrazur II – kujdestari i familjes në pension*
- *Vetmitar – i punsuar*
- *Vetmitar – në pension.*

Këtu duhet të nisemi nga supozimi se individët, varësisht nga cikli jetësor i tyre, kanë edhe nevoja për produkte të ndryshme. Ndërmarrjet duhet t'i njohin këto faza të ciklit jetësor, kështu që në bazë të tyre të planifikojnë një kombinim të tillë të instrumenteve të marketing miksit i cili do të ketë mundësi që t'iu adaptohet sa më shumë nevojave të konsumatorëve në faza të caktuara të ciklit jetësor të tyre.

Kritikuesit e ciklit jetësor të familjes theksojnë vështësitë gjatë përcaktimit të kategorisë se ku bëjnë pjesë pjesë disa familje. Ka raste ku disa familje nuk mund të vendosen në asnjërën nga fazat e përmendura.

Variablat socioekonomike – në këtë grup të variablave bëjnë pjesë

- *E ardhura*
- *Profesioni*

- *Arsimimi*
- *Shtresa shoqërore, etj*

E ardhura shfrytëzohet shpesh për segmentimin e tregut të produkteve të kosumit final, sepse ka ndikim të madh në nevojat e njerëzve për produkte. Ajo është në lidhje të ngusht me fuqinë blerëse të konsumatorëve si dhe ndikon në synimet e tyre për produkte të caktuara. Këtë variabël shpesh e kanë përdurur prodhuesit e automobilave, të ushqimit, të mobiljeve, të paisjeve sportive etj.

Poashtu , profesioni dhe arsimimi i kujdestarit të familjes ndikon në blerjen e llojit të caktuar të produkteve

Shtresa shoqërore ndikon fuqishëm në preferencat e konsumatorëve ndaj produkteve të caktuara, siç janë; automobilat, veshëmbathja, rregullimi i banesës, aktivitet gjatë kohës së lirë, leximi i revistave, etj. Shumë ndërmarrje lansojnë produkte të tilla në treg të destinuara për shtresa të caktuara shoqërore, me qëllim të tërheqjes së vëmendjes së një shtrese të lartë shoqërore.

Variablat psikografikesocioekonomike – në disa raste ndërmarrja për segmentimin e tregut i përdorë edhe variablat psikografike. Në kuadër të këtyre variablave bëjnë pjesë;

- *Karakteristikat e personalitetit,*
- *Motivet,*
- *Mënyra (stili) e jetesës, etj*

Karakteristikat e personalitetit – janë të përshtatshme në situatat kur produktet e ndërmarrjes janë ngjashme me ato konkurrencës, kurse nevojat e konsumatorëve nuk janë në ndikimin e variablave tjera për segmentimin e tregut. Gjatë segmentimit të tregut në bazë të karakteristikave të personalitetit do të hasim edhe disa vështërsi. Karakteristikat e personalitetit të konsumatorit vështirë maten. Mirëpo, me rritjen e besimit ndaj metodave dhe instrumenteve bashkohore të përgjithësi, njëkohsisht paraqitet edhe ndërlidhja më e madhe ndërmjet personalitetit dhe sjelljes së konsumatorit gjatë blerjes së produkteve të tregut të konsumit final. Zakonisht personaliteti i konsumatorit ndikon në veshëmbathje, në kozmetik ose në stilin e frizurës, etj. Është e mundur që të pritet lidhmëria edhe me format e tjera të sjelljeve të konsumatorëve gjatë blerjes.

Segmentimi i tregut të produkteve të konsumit final mund të bëhet edhe në bazë të motiveve. Kur tregu segmentohet në bazë të motiveve, atëherë ai të vërtet ndahet në bazë të arsyeve kryesore për shkak të cilave konsumatori e blen produktin e caktuar. Qëndrueshmëria e produktit, ekonomizimi, efikasiteti, përshtatshmëria, estetika, statusi - të

gjitha **kwëto** jan**wë** motive **twë** cilat ndikojn**wë** n**wë** marrjen e vendimit **pwër** blerjen e llojit **twë** caktuar **twë** produktit dhe n**wë** zgjedhjen e shitores ku do **twë** blehet.

Segmentimi i tregut n**wë** baz**wë** **twë** m**wënyr**wës **swë** jeteswës i i klasifikon konsumator**wët** n**wë** kategori sipas asaj se si e kalon**wë** koh**wën**, çfar**wë** r**wënd**wësie u kushtojn**wë** detajeve nga rrethina e vet, shqyrton mendimet e tyre **pwër** veten dhe **pwër** **twë** tjer**wët** si dhe disa variabla socioekonomike. Shum**wë** nd**wërmarrje** e b**wëjn**wë segmentimin e tregut n**wë** baz**wë** **twë** menyr**wës** se jeteswës **swë** konsumator**wëve**. **Kwështu**, p.sh., prodhësi i automobilave Volksfagen prodhoi automobila n**wë** harmoni me m**wënyr**wëne jeteswës **swë** kosumator**wëve**- nj**wë** automobil **pwër** “qytetar**wët** e nders**wëm**” duke theksuar ekonomizimin, sigurin**wë** dhe mbrojtjen ekologjike, kurse grupin e dy**wë** **twë** automobilave e prodhoi **pwër** “shofer**wë** sportiv” duke thesuar aft**wësin** manovruese dhe vetit**wë** sportive **twë** automobilat. Korporata cigareve ka zhvilluar marka **twë** produktave n**wë** baz**wë** **twë** m**wënyr**wës **swë** jeteswës **swë** kosumator**wëve**, si p.sh. cigare **pwër** “pir**wës** **twë** q**wënd**rues**wëm**”, **pwër** “pir**wës** **twë** koh**wëpaskosh**wëm” dhe **pwër** “pir**wës** **twë** p**wërkohsh**wëm” dhe **pwër** “pir**wës** **twë** kujdes**wëm**”

Variablat biheviortike – tregu mund **twë** segmentohet edhe n**wë** baz**wë** **twë** variablave biheviortike, pra n**wë** baz**wë** **twë** **twë** dh**wë**navë mbi sjelljet e kosumator**wëve** ndaj produktit. Sjelljet kan**wë** **twë** b**wëjn**wë me m**wënyr**wën e p**wërdorimit** ose **twë** blerjes **swë** produktit **twë** caktuar ose dobin**wë** **twë** cil**wën** e **kwërkujn**wë kosumator**wët** nga produkti. Variablat m**wë** **twë** p**wërdorura** **pwër** segmentimin e tregut n**wë** kuad**wër** **twë** ketij grupi jan**wë**:

- Variablat n**wë** baz**wë** **twë** kushteve **twë** blerjes
- Variabla n**wë** baz**wë** **twë** **kwërkujn** **twë** p**wërparsive** (dobit**wë**)
- Variablat n**wë** baz**wë** **twë** statusit **twë** kosumator**wëve**
- Variablat n**wë** baz**wë** **twë** shkall**wës** **swë** konsumit
- Variablat n**wë** baz**wë** **twë** q**wënd**rimin ndaj produktit, etj.

Bler**wësit** shpesh dallohen n**wë** baz**wë** **twë** kushteve sipas **twë** cilave marrin vendimin **pwër** blerjen e produktit ose sh**wërbimit** **twë** caktuar. **Pwër** shembull udh**wët**imi me aeroplan mund **twë** jet**wë** rezultat i kushteve lidhur me pun**wën**, pushimin ose familjen. **Kwështu** aviokonpania mund **twë** specizlizohet **pwër** sh**wërbimin** e atyre konsumator**wëve** **twë** **twë** cil**wët** dominon nj**wëra** nga **kwëto** kushte. **Kwështu** linjat çarter kryesisht iu ofrohen si sh**wërbim** njer**wëzve** q**wë** shkojn**wë** n**wë** pushime.

Një nga segmentimet e njohura të tregut është segmentimi në bazë të përparsive (dobitë) që i kërkojnë konsumatorët nga produkti i caktuar. Segmentimi në bazë të përparsive kërkon që të përcaktohen përparsitë kryesore të cilat i kërkojnë konsumatorët nga lloji i caktuar i produktit. Po ashtu duhet të përcaktohet grupi i caktuar i konsumatorëve që i kërkon ato përparsi, si dhe të përcaktohen markat e caktuara të produkteve që i ofrojnë veç e veç përparsitë.

Variabla e Markat e Përparsive të kërkuara të produktit	Karakteristik.	
	demografike	biheviortike
-ekonomësia CRST (çmimi i ulët)	meshkujt	konsumator. të mwendhenjë
-mbrojtja Ultra brite medicinale	familjet e mwendha	konum. Të mwendhenjë

Fig.9. Segmentimi I tregut në bazë të përparsive (dobitë) të produktit

Ndërmarrja gjatë segmentimit mund të hulumtojë edhe përparsi të reja dhe në bazë të tyre të lansojë markat të produktit e cila do t'i plotesojë më mirë nevojat e konsumatorëve në segmentin e caktuar të tregut.

Në bazë të satusit (gjendjes) të konsumatorëve, tregu mund të segmentohet në: jokonsumatorë, konsumatorë të mëparshëm, konsumatorë potencial, konsumatorë për herë të parë, konsumatorë të rregullt. Ndërmarrjet që dominojnë në treg kryesisht janë të interesuara që t'i shëndrojnë konsumatorët potencial në konsumatorë të vërtetë, kurse një numër i caktuar i ndërmarrjeve mund të tentojë që t'i riorientojë konsumatorët e produkteve të konkurrencës në konsumatorë të produkteve të veta. Edhe konsumatorët potencial edhe ata të rregullt kërkojnë qasje të ndryshe të marketingut.

Një bazë të shkallës së konsumit të produktit të caktuar, tregu mund të segmentohet në konsumator të dobët, konsumator të mesëm dhe konsumator të fortë të produktit të caktuar. Konsumatorët e fortë përfshijnë përqindje të vogël të tregut të caktuar, por paraqesin përqindje të lartë të konsumit të përgjithshëm. Një figurë vijuese po paraqesim shkallën e konsumit të birrës.

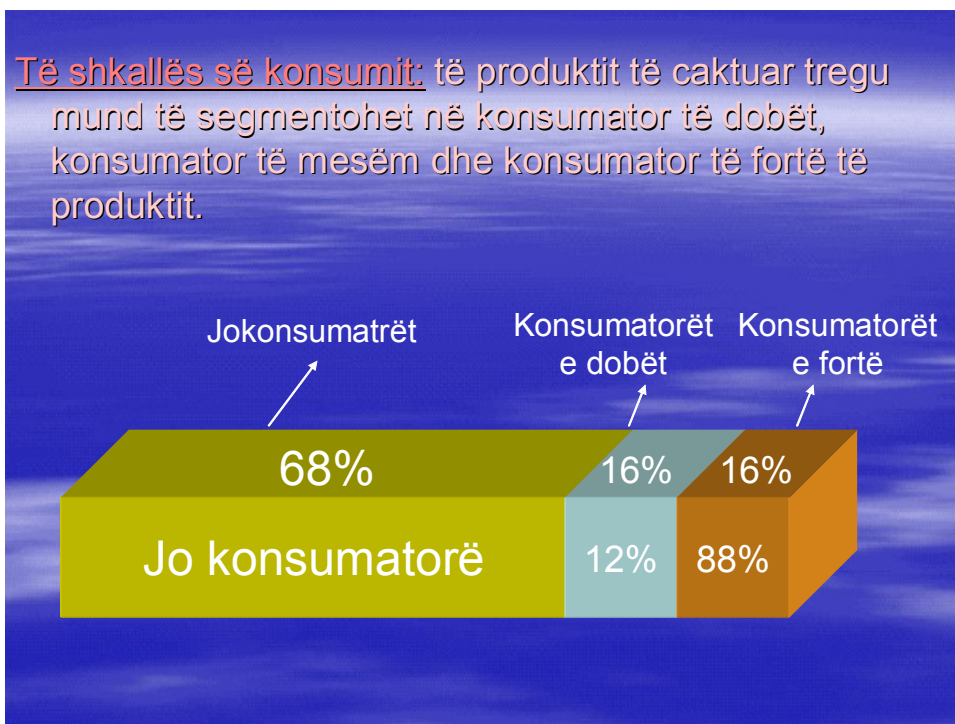


Fig.10. Segmentimi i tregut

Nga figura shihet se 68% të panelit kërkimor të tregut nuk konsumojnë birrë. Ata të cilët konsumojnë birrë përfshijnë 32% dhe janë të ndarë në dy grupe. Gati 16% prej tyre janë konsumator të dobët dhe paraqesin vetëm 12% nga konsumi i përgjithshëm i birrës. Gjysma tjetër e konsumatorëve të fortë paraqet 88% të konsumit të përgjithshëm, përkatesisht më tepër se shtatë herë të konsumit në krahasim me konsumatorët e dobët. Prandaj, ndërmarrja gjatë marrjes së aktiviteteve të kërkimit të tregut për mbledhjen e dhënave do të orientohet në segmentimin e konsumatorëve të fortë.

Tregu mund të segmentohet edhe në bazë të statusit të lidhshmërisë (lojalitetit) së konsumatorit ndaj produktit të caktuar. Sipas kësaj variable mund të fitojmë këto segmente të konsumatorëve;

- Konsumator të patundshëm,
- Konsumator të përmbytur,

- Kosumatorwë të ndryshueshëm,
- Kosumatorwë të lëkundshëm, etj.

Çdo treg përbëhet nga një numër i ndryshëm i këtyre katër grupeve të konsumatorëve. Duke u nisur nga grupi i parë kah grupi i katërt i konsumatorëve zvogëlohet shkalla e lojalitetit të konsumatorëve ndaj produktit të caktuar në treg.

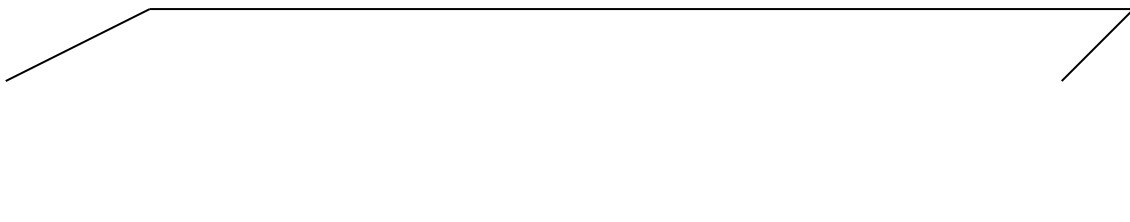
Tregu gjithashtu mund të segmentohet edhe në bazë të qëndrimit të konsumatorit ndaj produktit të caktuar në treg. Kështu në bazë të kësaj variabël dallojmë këto lloje të qëndrimeve; *entuziast, pozitiv, indiferent, negativ dhe armiqsor.*

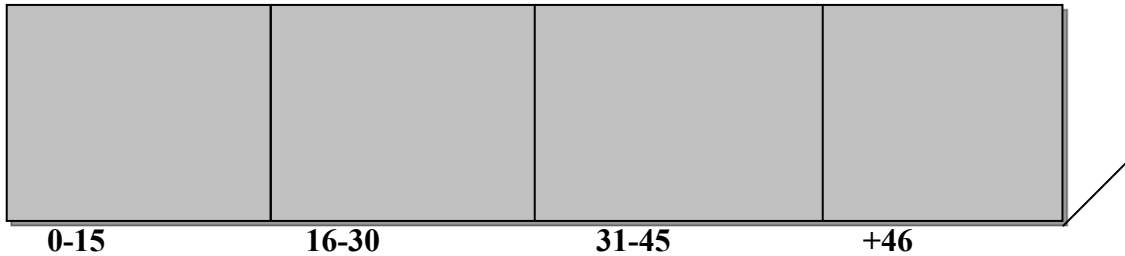
Ndërmarrja përmes programit të instrumenteve të marketing miksit duhet të tentojë që të rrisë numrin e konsumatorëve me qëndrim entuziast dhe pozitiv ndaj produkteve të saj dhe ta zvogëlojë numrin e konsumatorëve me qëndrime negative dhe armiqsore ndaj markave të caktuara të produkteve në treg.

SEGMENTIMI MULTIVARIABEL I TREGUT

Zgjedhja e variablës përkatese për segmentimin e tregut është një vendim shumë i rëndësishëm i menaxhmentit të marketingut, sepse variabla është njëra nga faktorët e rëndësishëm gjatë përkufizimit të tregut cak. Në praktikën e segmentimit të tregut është i mundur përdorimi i më shumë se një variabël për segmentimin, kurse menaxherit të marketingut i mbetet që të vendosë mbi numrin e variablave që do të përdoren gjatë segmentimit të tregut.

Segmentimi i tregut përmes një variabël arrihet duke përdorur vetëm një variabël. Në figurën vijuese po paraqesim segmentimin e tregut në bazë të vetëm një variabël – në bazë të moshës së konsumatorëve.





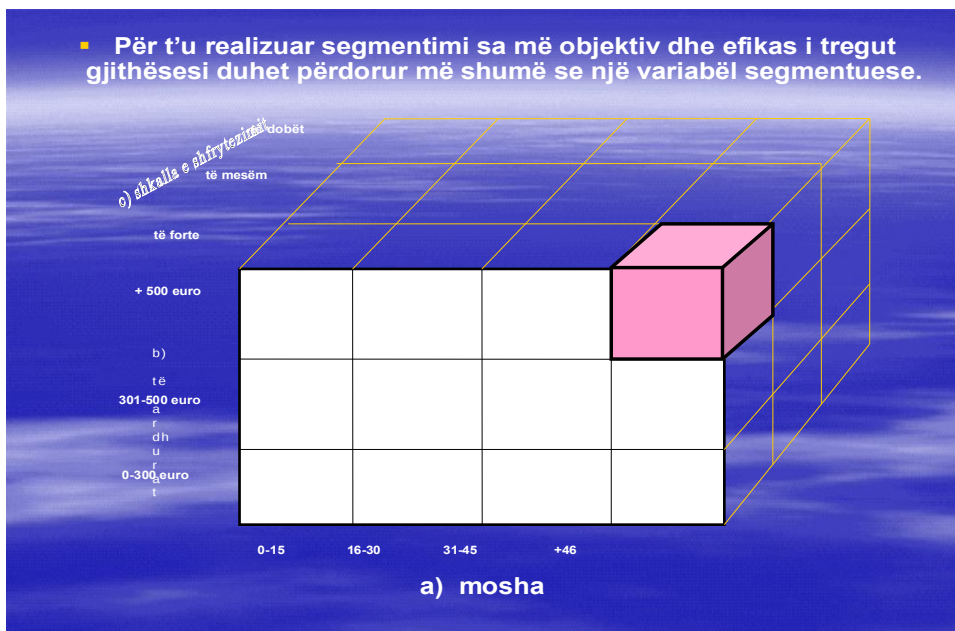
- moshëga e konsumatorëve

orwve

fig.11. Segmentimi i tregut në bazë të një variable

Në figurë shihet se të gjithë katrorët janë të madhësisë së njëjtë. Kjo nuk do të thotë se edhe segmentet janë të njëjtë për nga potenciali i shitjes së tyre. Segmentimi në bazë të një variable është forma më e thjeshtë e ndarjes së tregut dhe më e lehta për t'u realizuar. Mirpo, duke përdorur vetëm një variabël fitohen informacione me një precizitet mesatar për planifikimin e instrumenteve të marketing miksit, të cilat duhet t'i plotësojnë nevojat dhe kërkesat e konsumatorëve në segmentet specifike të tregut.

Që të realizohet segmentimi multivariabël i tregut duhet të përdoret më shumë se një variabël segmentuese. Në figurën vijuese po prezantojmë segmentimin multivariabël në bazë të tri variablave; të ardhurës, moshës dhe shkallës së kosumit të produktit të caktuar.



12. Segmentimi multivariabël i tregut

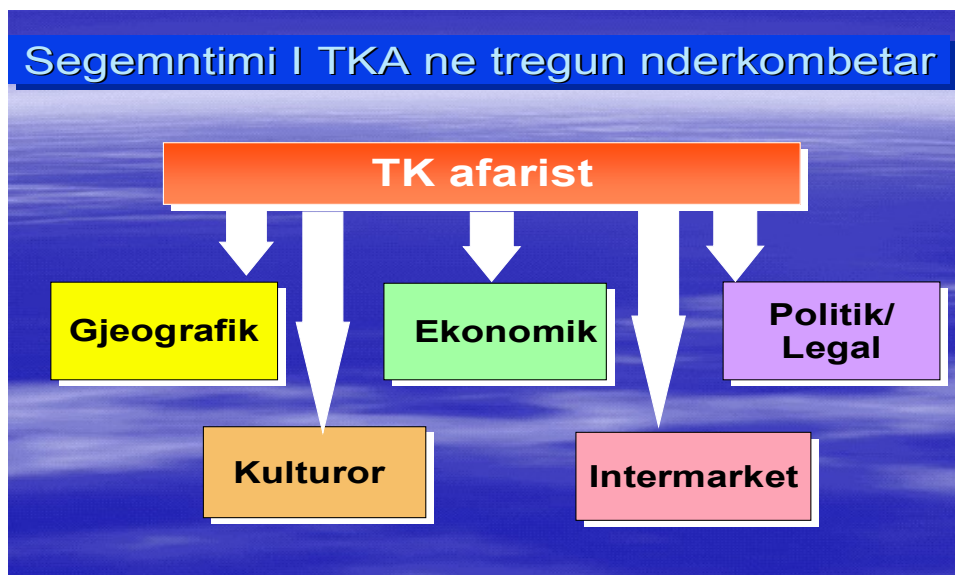
Konsumatorët në segmentin e ndriçuar kanë të ardhura më të larta, kanë mbi 46 vjet dhe janë konsumator të fortë të produktit. Segmentimi i tregut në bazë të më shumë variabla ofron shumë më tepër informacione mbi konsumatorët për secilin segment se sa që është rasti te segmentimi përmes një variable. Sasia më e madhe e informacioneve i mundëson ndërmarrjes që të zhvillojë një kombinim efikas të instrumenteve të marketing miksit i cili në mënyrë më cilësore do t'i plotësojë nevojat e segmentit të dhënë në treg.

E meta kryesore e segmentimit multivariabël të tregut është se përdorimi i më shumë variabla rezulton edhe me numër më të madh të segmenteve. Rritja e numrit të segmenteve shumë, -segmenteve ua zvoglon potencialin shitës të tyre.

Gjatë marrjes së vendimit për segmentimin e tregut përmes një ose më shumë variabla, menaxheri i marketingut duhet të kujdeset mbi atë se vllë variabla plotësuese do ta përmisojë në të vërtetë efikasitetin e marketing miksit apo jo. Nëse me përdorimin e variabla të dytë ose të tretë nuk fitohen informacione përmes të cilave do të sigurohet një precizitet më i madh, atëherë nuk ka kuptim të shpënzohen mjetet financiare për më tepër informacione duke shtuar variabla të reja.

SEGMENTIMI I MARKETINGUT NDËRKOMBËTAR KËRKON EDHE MË SHUMË SEGMENTIME

Suksesi në marketingun ndërkombëtar kërkon më shumë vëmendje gjatë segmentimit. Në botë ka më shumë se 228 popuj me kulturen unike të tyre. Dhe se dallojnë mjaftë shumë në gjuhë, zakone, besime, religjion, racë dhe në mënyrën e shpërndarjes së ardhurave. Këto dallime të theksuara mund të komplikojnë procesin e segmentimit. Ndonjëherë disa të dhëna mjaftë kritike janë më pak të disponueshme dhe të besueshme kur firma dislokohet në një treg ndërkombëtarë. Kjo është arsyeja pse disa firma insistojnë që veprimet dhe vendimet lokale duhet të bëhen nga vendasit. Ata së paku kanë “ndjenjën” për tregjet e tyre.



Egzistojnë shumë dimensione por vetëm një rrugë – segmentimi i tregjeve ndërmobëtare ndodhë që të kërkoj më shumë dimensione. Por një metodë praktike përfshinë

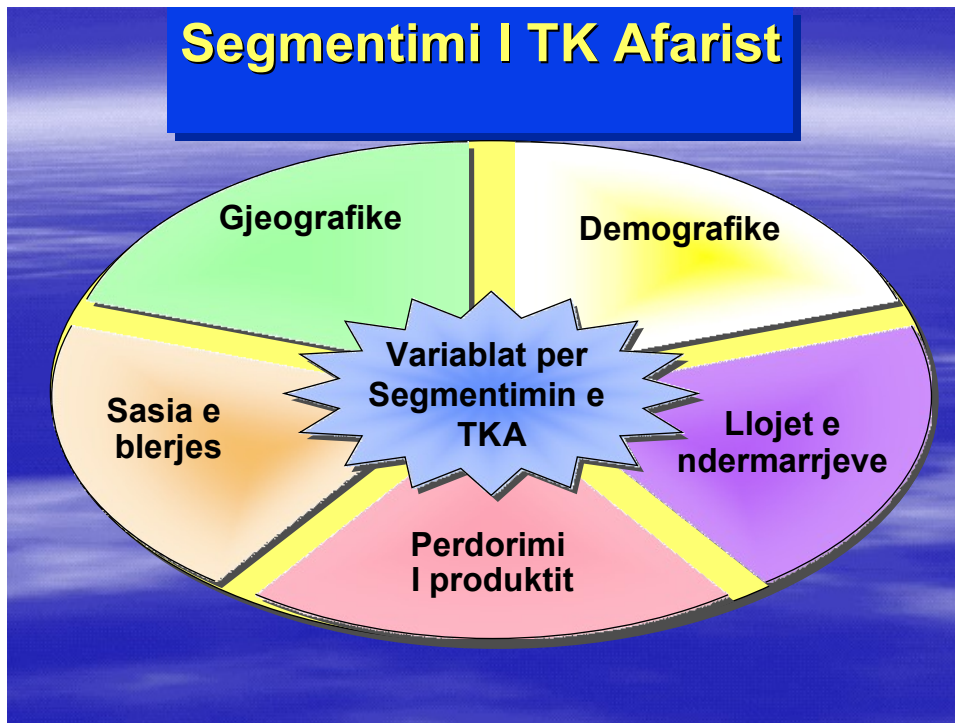
vetëm një hap deri te qasja e kërkuar. Fillimisht tregu segmentohet në bazë të vendit ose regjionit – duke shikuar karakteristikat kulturore demografike poashtu edhe shkallën e zhvillimit ekonomik. Kjo mund të ndihmojë në gjetjen e nëntregjeve regjionale ose vendore që janë mjaft të ngjashme. Pastaj varësisht nëse firma synon tregun e kosumatorëve final apo tregun e biznesit – firma praktikon qasjet themelore të shqyrtuara më herët.

VARIABLAT PËR SEGMENTIMIN E TREGUT AFARIST

Segmentimi i tregut afariset është një proces i lehtë, sepse sipas rregullit të tregut, në çdo treg egziston një numër i vogël i kosumatorëve afarist, të cilët kanë motive dhe

mwënyra pweërafwërsisht tweë barabarta. Tregu i produkteve afariste gjithashtu segmentohet nweë bazwë tweë variablave tweë ndryshme, por qwëllimi i ndwërmarrjes kwëtu wështwë qwë t'i ploëftwësoj nevojat e ndwërmarrjeve tweë tjera. Tregu afarist mund tweë segmentohet me ndihmwën e variablave tweë njejta qwë pweërdoren gjatwë segmentimit tweë tregut tweë produkteve tweë kosumit final. Mirwëpo, variablat tweë cilat pweërdoren mwë swë shumti janwë;

- Gjeografike,
- Tweë llojit tweë ndwërmarrjeve,
- Tweë madhwësiswë tweë blerswëve,
- Tweë pweërdorimit tweë produktit, etj



Kwërkesa pweë disa produkte mund tweë dallohet shumwë, prej njwë lokacioni gjeografik nweë tjetrin, pweë shkak tweë dallimeve tweë klimwës, tweë tokwës, tweë preferencave tweë konsumatorwëve, etj. Pra, edhe kwërkesa pweë produktet e kosumit afarist gjithashtu ndryshon nweë bazwë tweë lokacionit. Segmentimi nweë bazwë tweë variablave gjeografike wështwë interesant veçanwërisht nweë rastet kur duhet tweë analizohen industritwë, tweë cilat janwë tweë koncentruara nweëpweë lokacione tweë caktuara.

Ndërmarrja në disa raste e bën segmentimin e tregut afarist në bazë të llojit të ndërmarrjeve që paraqiten në treg. Lloje të ndryshme të ndërmarrjeve kërkojnë shpesh veti të tjera të produkteve, kanale të tjera të distribuimit, strategji të tjera të çmimeve dhe të promociioneit. Duke i marrë parasysh këto dallime ndërmarrja mund të orientohet vetëm në një segment të tregut afarist, me një kombinim të marketing miksit ose të orientohet në disa segmente me shumë kombinime të marketing miksit. Kështu, për shembull, prodhuesi i tepihave mund të segmentojë tregun e vet afarist në disa segmente, siç janë prodhuesit e automobilave, kontraktuesit e mëndhijë (furnizimi me tepiha i hapsirave të mëdha afariste), ndërmarrjet tregtare me shumicë, ato të tregtisë me pakicë, etj.

Madhësia e blersëve gjithashtu është një variabël e vlefshme për segmentimin e tregut të produkteve të konsumit afarist. Në bazë të kësaj variable tregu afarist mund të ndahet në segmentet e konsumatorëve të mëdhenj, konsumatorëve të mesëm dhe të vegjëll. Meqë nevojat e blersëve të mëdhenj dhe atyre të vegjëll dallohen shumë në mes vete, ndërmarrjes i duhet të përdorë shpesh aktivitete të ndryshme të marketingut për t'i plotësuar sa më mirë nevojat e blersëve.

Tregu afarist mund të segmentohet edhe në bazë të përdorimit të produktit. Disa produkte, veçanërisht lëndë të para si çeliku, nafta, plastika, druri, etj. përdoren në shumë mënyra. Mënyra se si i përdorë ndërmarrja produktet e caktuara ndikon edhe në llojin dhe sasinë e produktit të blerë, si dhe në mënyrën e furnizimit të tij. Për shembull, kompjuterët mund të përdoren në inxhiniering, në shkencat fundamentale kërkimore, në ndërmarrjet afariste, etj. Prandaj, prodhuesi i kompjuterëve mund të segmentojë tregun e vet afarist në bazë të përdorimit të kompjuterëve, sepse nevojat e ndërmarrjeve për pajisje dhe programe kryesisht varen nga qëllimi për të cilin ato blihen.

Qasja kryesore gjatë kërkimit të homogjenitetit të segmentit duhet të nisët nga produkti dhe nevojat e secilës ndërmarrje pa marrë parasysh cilës veprimtari dhe grupacion i takon.

Identifikimi i variablave ose i kriterëve në bazë të cilave bëhet segmentimi i tregut dhe seleksionimi i segmentit është detyrë e kërkimeve të tregut.

ZGJEDHJA E TREGUT ÇAK

Segmentimi i tregut i zbulon mundësitë e segmentit të caktuar të tregut me të cilin ballafaqohet ndërmarrja. Lidhur me këtë ndërmarrja duhet t'i vlerësojë segmentet e ndryshme dhe të marrë vendimin se në sa segmente të tregut do t'i plasojë produktet e veta. Para se ta marrë vendimin përfundimtar ndërmarrja duhet;

- Të vlerësojë potencialet në segmentet e tregut,
- Të përcaktojë strategjinë alternative të tregut,
- Të zgjedhë strategjinë përfshirëse të tregut.



4. Zgjedhja e tregut çak

Ndërmarrja para se të marr vendimin se në sa segmente të tregut do të plasojë produktet e veta, ajo duhet t'i vlerësojë segmentet e ndryshme.

Ajo duhet të:

1. Të vlerësoj shitjen potenciale në segmentet e tregut
2. Të përcaktojë strategjitë alternative të tregut,
3. Të zgjedhë strategjinë përfshirëse të tregut.

Po supozojmë se ndërmarrja për prodhimin e pijeve joalkoolike “FAMA COLA” ka identifikuar disa segmente të tregut afarist para se të zgjedhë tregun cak ajo duhet fillim të vlersojë potencialin shitës (fitimin) në segmente të ndryshme të tregut. Në figurën vijuese shpjeguar qasja e dobësive analitike, e cila paraqet tregun e segmentuar në bazë të llojit të ndërmarrjeve që i blejnë produktet dhe në bazë të asortimentit të produktit.

Miksi i blersëve përbehet nga ndërmarrjet tregtare me pakicë, ndërmarrjet tregtare me shumicë dhe ndërmarrjeve hoteliere. Miksi i produkteve përbehet nga tri produkte të cilat u shiten ndërmarrjeve; Tonic, Orange dhe Cola. Si pasojë e kombinimit të këtyre dy variablave tregu segmentohet në nëntë segmente. Shuma e njësive montare në secilin katror paraqet shitjen e ndërmarrjes “FAMA COLA” në segmentin e caktuar.

Shitja e ndërmarrjes “FAMA COLA” në nëntë segmente nuk ofron informacione lidhur me fitimin potencial relativ në ato segmente. Fitimi potencial varet nga kërkesat e tregut, shpezimet e ndërmarrjes dhe trendet konkurruese në secilin segment të tregut. Prandaj, në fazën 2 dhe 3 tregohet se si mund të bëhet analiza e thellë e segmentit të një produkti, përkatësisht segmentit të ndërmarrjeve tregtare dhe projeksioni për shitjen e ardhshme.

Pas parashkimit të shitjes në fazën e 2-të, në fazën e 3-të shkohet kah analiza më e thellë e marketingut. Horizontalisht paraqiten forat e promovimit të cilat i përdor ndërmarrja ose planifikon t’i përdorë me qëllim të stimulimit të shitjes së produktit orange.

Vërtikalisht prezantohen mënyrat e pagesës të cilat i përdor ose planifikon t’i përdorë gjatë shitjes së produktit të vet. Ndërmarrja do të përdorë tri forma të promovimit dhe dy mënyra të pagesës.

Kjo analizë e fitimit potencial të secilit segment të tregut do t’i ndihmojë menaxherit të marketingut gjatë marrjes së vendimit se sa segmente të tregut do të zgjedhë, si dhe cilët prej tyre do t’i zgjedhë.

STRATEGJITË ALTERNATIVE TË TREGUT

Në këtë fazë ndërmarrja do të marrë vendim lidhur me strategjinë e përfshirjes së tregut, përkatësisht mbi numrin e segmenteve ku do të plasojë produktet e veta. Ndërmarrja mund të zgjedhë tri strategji alternative të marketingut për seleksionimin e tregut, të cilat janë:

- Strategjia e marketingut të padiferencuar,
- Strategjia e marketingut të diferencuar, dhe
- Strategjia e marketingut të koncentruar.

Strategjia e marketingut të padiferencuar. – ndërmarrja mund të vendosë që të mos i marrë parasysh dallimet që egzistojnë nëpër segmentet e tregut dhe të paraqitet në treg vetëm me një ofertë të tregut. Me këtë strategji ajo orientohet më së shumti në atë çka është e përbashkët për nevojat e konsumatorëve dhe jo në atë që është e ndryshme. Kjo strategji mbështetet në distribuimin dhe reklamimin masovik dhe orientohet në krijimin e imazhit sa më të mirë mbi produktin. Shembull të strategjie fillestare ofron ndërmarrja Coca-Cola, e cila ka prodhuar vetëm një pije, në madhësi të njëjtë të shishes dhe vetëm me një shije për të gjithë konsumatorët potencial në treg.

Në figurën vijuese po prezantojmë strategjinë e padiferencuar.

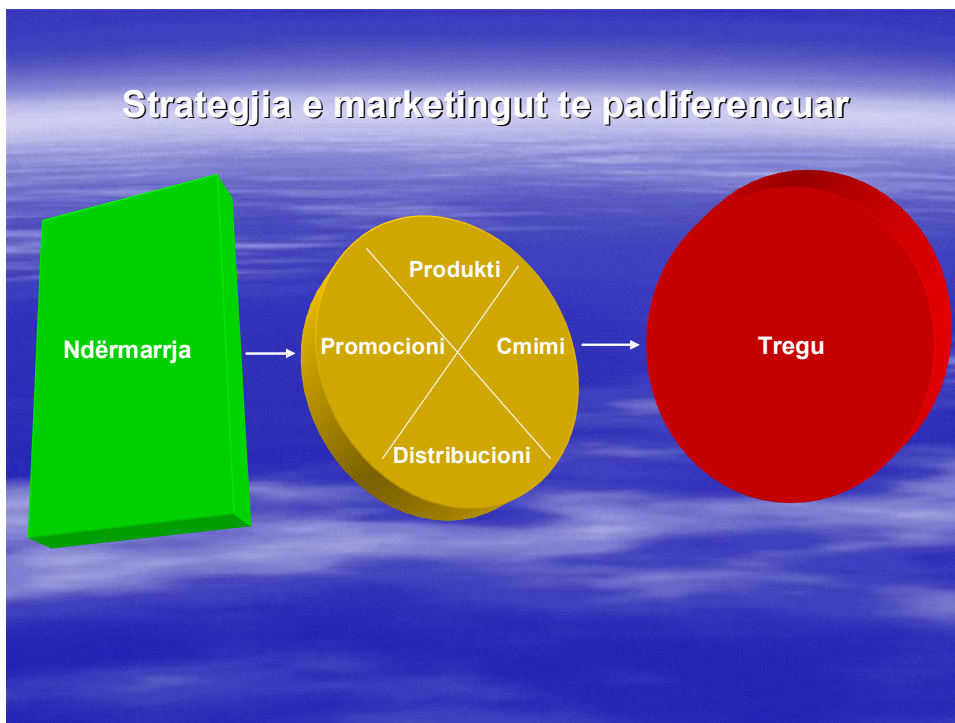


fig.14. Strategjia e marketingut të padiferencuar

Kjo strategji mundohet ta aryetojë veten në bazë të kursimit të shpenzimeve. Ndërmarrjet që zbatojnë strategjinë e padiferencuar zakonisht e zhvillojnë ofertë të orientuar në segmentet më të mëdha të tregut.

Strategjia e marketingut të diferencuar. – duke përdorur strategjinë e diferencuar ndërmarrja i orienton aktivitetet e marketingut në dy ose në më shumë segmente, duke zhvilluar gjatë saj kombinime të instrumenteve të marketing miksit për secilin segment të zgjedhur veç e veç. Këtë strategji po e paraqesim në figurën vijuese.

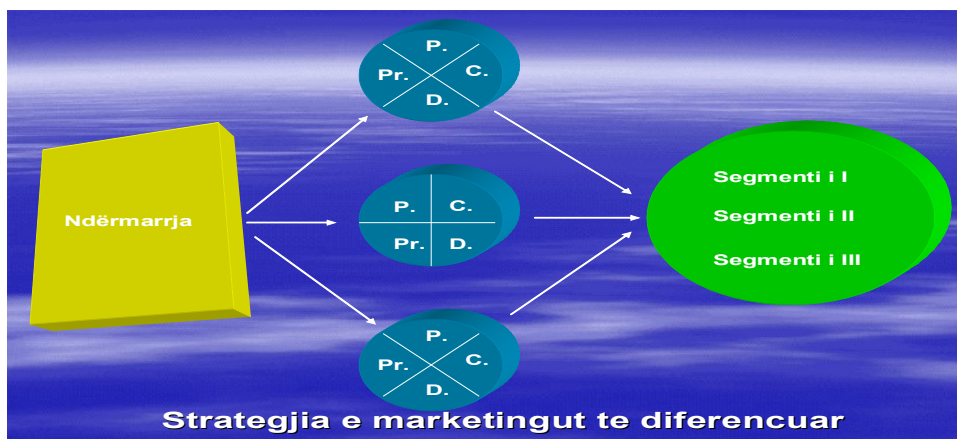


Fig.14. Strategjia e marketingut të diferencuar

Ndërmarrjet që e përdorin këtë strategji zakonisht iu rritet shitja në tregun e gjithëmbarshtëm, sepse produktet e tyre u dedikohen një numri më të madh të konsumatorëve potencial në treg. Kështu, ndërmarrjet që kanë tepriçë të kapaciteteve prodhuese me zbatimin e kësaj strategjie mund të fitojnë përparsi afariste, sepse shitja e produkteve në segmentet plotësuese mund t'i absorbojë kapacitetet e tepërta. Nga ana tjetër kjo strategji i rritë edhe shpenzimet e afarizmit. Prandaj, para se të merret vendimi mbi përdorimin e saj duhet të bëhet një analizë lidhur me fitimin që do të realizohet nga përdorimi i strategjisë së diferencuar.

Strategjia e marketingut të koncentruar. – kur ndërmarrja i orienton aktivitetet e veta të marketingut vetëm në një segment të tregut, duke krijuar dhe realizuar vetëm një kombinim të instrumenteve të marketing miksit, atëherë kemi të bëjmë me strategjinë e koncentruar. Përparsia e saj qendron aty se ajo i ofron mundësi ndërmarrjes për specializim të caktuar. Mirëpo, kjo strategji ka edhe të meta, sepse ndërmarrja e ka orientuar shitjen e vet vetëm në një segment, kështu që nëse kërkesa në të zvoglohet, atëherë do të zvoglohet edhe fuqia financiare e ndërmarrjes. Këtë strategji po e prezantojmë në figurën vijuese.

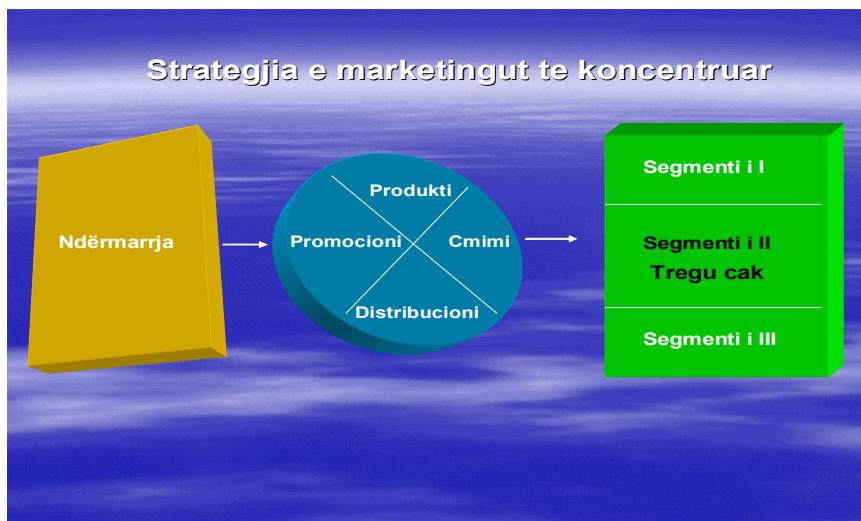


Fig.15. Strategjia e marketingut të koncentruar

ZGJEDHJA E STRATEGJISË SË TREGUT ÇAK

Zgjedhja e strategjisë për seleksionimin e tregut cak varet nga një numër i madh i faktorëve. Në figurën vijuese po i paraqesim faktorët kryesorë që ndikojnë në zgjedhjen e strategjisë për tregun cak.



Fig.16. Faktorët që ndikojnë në zgjedhjen e strategjisë

Kurse Kotleri thekson se gjatë zgjedhjes së strategjisë për tregun cak duhet të merren parasysh këta faktorë:

- ❖ Mjetet e ndërmarrjes. – kur mjetet e ndërmarrjes janë të kufizuara, më e përshtatshme është strategjia e marketingut të koncentruar.
- ❖ Homogjeniteti i produktit. - produkteve homogjene më së shumti u përgjigjet përdorimi i strategjisë së marketingut të padiferencuar, kurse atyre johomogjene u përgjigjet strategjia e marketingut të diferencuar dhe atij të koncentruar.
- ❖ Faza e ciklit jetësor të produktit. – kur ndërmarrja lanson ndonjë produkt të ri më së shpeshti përdoret strategjia e marketingut të padiferencuar ose e atij të koncentruar. Në fazën e pjekurisë së produktit, më e përshtatshme është strategjia e marketingut të diferencuar.
- ❖ Homogjeniteti i tregut. – nëse blerësit kanë shije të ngjashme, nëse blejnë sasi përafersisht të njëjta të produkteve gjatë intervaleve të ngjashme dhe nëse reagojnë në mënyrë të njëjtë në aktivitetet e marketingut, atëherë përdorimi i strategjisë së marketingut të padiferencuar është më i përshtatshëm.
- ❖ Strategjia e marketingut të konkurrentëve. – kur konkurrentët realizojnë një strategji aktive të segmentimit, atëherë përdorimi i strategjisë së marketingut të padiferencuar mund të jetë shkatërues. Po ashtu, kur konkurrentët zbatojnë strategjinë e marketingut të padiferencuar, ndërmarrja mund të ketë sukses me zbatimin e marketingut të diferencuar ose të koncentruar.

POZICIONIMI I PRODUKTIT

Secila ndërmarrje në një moment të caktuar ka një numër të caktuar të markave të produkteve në treg, të cilat ofrohen bashkë me markat e prodhuesve të tjerë. Pytjet më të shpeshta të cilat parashtrohen dhe në të cilat kërkimet e tregut duhet të japin përgjigjen janë:

- Si janë të pozicionuara produktet tona në vetëdijen e konsumatorëve karhasuar me ato të konkurrentëve?
- Cilët konsumatorë i preferojnë produktet tona?
- Çka ka ndodhur me pozicionimin e produkteve duke marrë parasysh dinamikën e tregut – cilat produkte fitojnë konsumatorë të rinjë dhe cilat i humbin konsumatorët?

Ndërmarrja duhet të vendosë se ku dhe si do ta orientojë produktin e vet në segmentet e zgjedhura të tregut. Nevojat dhe kërkesat e konsumatorëve në tregun cak duhet të materializohen në formë të caktuar të marketing miksit në të cilin, përveç produktit përfshihen edhe çmimi, promovioni dhe distribuimi.

Pozicionimi është qasje e krijimit të produktit të ndërmarrjes dhe të marketing miksit në menyrë që produkti të zërë vend të caktuar në vetëdijen e konsumatorëve. Këtu është shumë me rëndësi se si e përjeton konsumatori produktin dhe ku e pozicionon atë në raportë me produktin e konkurrencës.

Sipas Windu-it pozicionimi i produktit: “... tregon vendin të cilin e zë produkti në tregun cak, e që përcaktohet në bazë të asaj se si e përjeton atë produkt bashkësia e konsumatorëve relevantë, e cila bashkësi e konsumatorëve quhet segmenti cak i tregut”. Prandaj , vetë produkti si i tillë nuk është pozicionim, por pozicionim është më shumë ajo çka mendojnë blerësit e atij produkti në tregun cak. Pra, produkti ka krijuar një pozitë dhe ka fituar një imazh në vetëdijen e kosumatorit. Në sytë e kosumatorit produkti duhet të përjetohej si diçka e tillë që ka plotësisht një imazh dhe një vend të ndryshëm nga produktet e konkurrencës. Diferncimi i produkteve është element kyç i suksesit të marketingut, prandaj produkti duhet të dallohet dhe të ketë një pozitë të caktuar në treg.

Përmes kërkimeve të tregut arrihet deri te kuptimi më i mirë i menyrës se si konsumatorët e përjetojnë produktin e caktuar, cilat variabla të marketingut i konsiderojnë më të rëndësishme gjatë blerjes së produktit në tregun cak. Po ashtu, përmes kërkimeve të tregut kostatohet se si i percepton konsumatori markat ose ndermarrjet e ndryshme që paraqiten në treg. Në figurën vijuese paraqitet shembulli hipotetik ku kosumatorët gjerësinë e asortimintit të produktit dhe e çmimit i konsiderojnë si karakteristika kryesore të tregut.



Fig. 17. pozicionimi i produktit

X paraqet pozicionin ideal. Ku kemi një gjërësi të madhe të asortimentit të produktit dhe çmimet mbi mesatare të produktit (një situatë tipike për produktet e cilësisë të lartë siç janë kamerat, pajisjet Hi-Fi, etj.). Markat A dhe C përjetohej si afër pozicionit ideal. Marka B konsiderohet si shumë e lirë dhe nuk ka një gjërësi të asortimentit të produktit. Ndërmarrja gjatë afarizmit të vet në bazë të rezultateve të fituara nga kërkimet e tregut mund të marrë vendim për ripozicionimin e produkteve të saj në tregun cak.

Me qëllim të realizimit të suksesshëm të pozicionimit të produktit ndërmarrja duhet t'i marrë këto aktivitete:

- Të përcaktojë segmentet në treg
- Të vendosë se cili segment (ose segmente) do të bëhet treg cak.
- Të zbulojë se çka presin konsumatorët e tregut cak dhe çka konsiderojnë më të rendësishme gjatë marrjes së vendimit për blerje.
- Të zhvillohet produkti i cili do t'i plotësojë ato nevoja dhe kërkesa të konsumatorëve.
- Të vlersojë pozitën dhe imazhin e produkteve të konkurrencës në tregun e zgjedhur cak, si dhe të vlersojë se si i përjetojnë konsumatorët produktet e konkurrencës.
- Në fund t'i informojë konsumatorët e tregut të vet cak mbi produktin dhe të sigurojë prezencën në treg me çmim të arsyeshëm, pra të zhvillojë një program komplet të instreumenteve të marketing miksit.

Nga aspekti i marketingut duhet të zbulojmë se cilat veti të produktit i kërkojnë konsumatorët, si e vlersojnë ata pozicionin momental të produktit ose të ndërmarrjes në treg. Meq në treg paraqiten grupe të ndryshme të konsumatorëve, të cilët kanë mendime dhe qëndrime të ndryshme për produktet e caktuara, detyrë e kërkimeve të tregut është që t'i zbulojë ato dallime. Në këtë mënyrë të krijohet një mbledhje për segmentim dhe afarizëm të suksesshëm të ndërmarrjes në treg.

PËRMBLEDHJE

Ndërmarrjet kanë nevojë për startegji kreative që të mbijetojnë në tregje ku konkurenca është në rritje e sipër. Njëra ndër hapat më të rendësishëm që firma duhet të ndërmarrë është edhe segmentimi i tregut si një nevojë e pashmangshme, duke filluar me përcaktimin e tregut të gjërë dhe pastaj edhe segmentimin e tij me qëllim të gjetjes së ndonjë tregu potencial dhe atraktiv. Disa menaxherë tenojnë të segmentojnë tregjet duke filluar nga tregu masiv dhe më pas duke i ndar në nëntregje më të vogla bazuar në një numër të vogël dimensionesh. Por kjo mund të na udhëheq në rezultate të varfëra. Në vend që,

segmentimi i tregut të fokusohet në tregun e gjërë dhe më pas në grupe të ngashme konsumatorësh në nëntregje homogjene. Sa më të ngjajshëm që konsumatorët potencial janë, aq më i madh nëntregu mund të jetë.

Në përmbledhje, tregëtarët e mirë duhet të jenë ekspert në tregje dhe mundësisht edhe të procesit të segmentimit. Me segmentim kreativ të tregut, ata mund japin mundësi- madje mundësi depërtimi dhe t'i ndihmojë ndërmarrjes të ketë suksese kundër konkurrentëve që ofrojnë produkte të njejta. Segmentimi është themelor për marketingun. Sa më shumë që e përdorim segmentimin, aq më shumë segmente kuptimëplota do të hasim.

Literatura ; Bazat e Marketingut – Nail Reshidi, Nexhmi Rexha

Marketingut: Bardhyl Ceku dhe Nail Reshidi

Essentials of Marketing – Grup autorësh



Aneksi: Plani i Marketingut (Ligjerata te perkthya dhe te adaptuara)



Prishtine, 2007

1. PLANI I MARKETINGUT

1.1. Definimi dhe rëndësia e planit të marketingut

Plani i marketingut ka për qëllim përshtatjen e kompanisë në gjendjen aktuale në treg, shfrytëzimin e potencialeve të tregut si dhe është aktiv në ndikimin e tregut.

Plani i marketingut është faza e udhëheqjes së marketingut me anë të cilit miren vendime të caqeve, politikave, strategjisë, programimit dhe planeve të marketing aktiviteve të kompanisë. Me anë të planit të marketingut arrihet që afarizmi i kompanisë ti arrijë objektivat e veta në treg.

Plani i marketingut duhet të jetë i integruar në aktivitetet e planifikuara të mbarë kompanisë. Gjatë hartimit të marketing planit duhet të ekzistoj bashkëpunimi i ngusht me funksionet tjera në kompani si me prodhimin, hulumtimin dhe zhvillimin, financat, kontabilitetin, udhëheqjen etj. Përpilimi i planit të marketingut nuk duhet të shikohet si i izoluar ngase është i integruar në planifikimet e përgjithshme në kompani andaj edhe duhet harmonizuar me planet tjera si me planin e prodhimit, financiar etj. Shikuarja e marketing planit si proces autonom do të sjellte në pyetje efikasitetin e tij dhe të mbarë kompanisë.

Procesi i planifikimit të marketingut nisët nga fakti i njohjes së të gjitha karakteristikave kryesore të kompanisë dhe tregut në përgjithësi.

Qëllimi i planit të marketingut nuk është zvoglimi i rezikut, por përkundrazi, funksioni i sajë është që të rritet aftësia e kompanisë për të marrë reziqe më të mëdha.

Planifikimi i aktiviteve të marketingut në kompanitë e mëdha mund të bëhet në tre nivele:

1. në nivel të kompanisë si tërësi
2. në nivel të një njësi të veçant
3. në nivel të vet departamentit të marketingut

Kotleri shkon më tutje dhe konstaton se “ çdo nivel i prodhimit duhet zhvilluar marketing planin për aritjen e qëllimeve të tyre ”. Në fund konstaton se “ marketing plani është njëri nga outputet më të rëndësishme të marketing procesit ”.

²⁾ Profesor Philip Kotler, *Marketing Management*, The Millenium Edition, Prentice Hall International, Inc., New Jercey, USA. Page 88-89

1.2. Përmbajtja e marketing planit

Plani i marketingut është prodhim i procesit të planifikimit, si fazë e procesit të udhëheqjes. Plani i marketingut është i kufizuar në kohë gjersa planifikimi i aktiviteteve të marketingut është proces i pandërprerë. Përpilimi i planit të marketingut bëhet në përputhshmëri me qëllimet si dhe mjeteve për realizimin e tyre si dhe përmbanë udhëzimet për akcione.

Plani i marketing është shumë kompleks. Përfshinë SWOT analizën. Shfrytëzohet segmentimi, targetimi dhe pozicionimi (STP). Përfshinë të gjitha instrumentet e marketing miksit (4P) dhe i shfrytëzon instrumentet e veqanta sipas nevojës. Shfrytëzohen analizat dhe hulumtimet e ndryshme. Duhet të përmbajë planet e bashkëpunimeve me kompanitë tjera, si me shitësit, distributerët, bankat, transportin etj. Mirren parasysht gjithashtu planet e prodhimit, kapacitetet si dhe rezervat e produkteve dhe lëndës së parë. Mirëpo është esenciale të jetë real në vlerësimin e mundësive të kompanisë dhe në identifikimin e nevojave në treg.

Gjithashtu është shumë e rëndësishme harmonizimin e planit të marketingut me planet tjera të kompanisë.

Plani i marketing, në vete përmbanë disa seksione si në vijim:

1. HYRJA
2. PËRSHKRIMI I KOMPANISË
3. SWOT ANALIZA (gjasat dhe analiza e qështjeve)
4. DEFINIMI I QËLLIMEVE
5. FORMULIMI I STRATEGJISË
6. PLANI I AKCIONEVE
7. PROFITI I PROJEKTUAR DHE HUMBJET E MUNDSHME
8. BUXHETI I MARKETINGUT
9. KONTROLLA DHE
10. MATJA E SUKSESIT

Hyrja.

Marketing plani duhet të filloj me një përshkrim të shkurtë të qëllimeve kryesore të planit të propozuar si dhe preferencat. Kjo i jep mundësi menaxhmentit të nxjerr thelbin e planit.

Përshkrimi i kompanisë.

Në këtë pjesë bëhet përshkrimi i kompanisë dhe misionit të sajë. Çdo kompani ekziston për realizimin e diçkaje si prodhimin e automobilave, shamponave, lëngjeve, këpucëve, dhënjën e kredivë, shërbimeve të ndryshme etj. Misioni specifik i kompanisë apo qëllimi i sajë zakonisht është i qartë në fillim, kur kompania edhe starton aktivitetin e sajë. Me kohë mund të ndodhë që misioni themelor të humb apo pëson ndryshime për shkak të ndryshimit të rrethanave të përgjithshme në treg. Kompania mundet gjithashtu me kohë të shtoj gamën e prodhimeve apo shërbimeve të ofruara. Me kohë kompanitë zakonisht e rrisin prodhimin e tyre. E gjithë kjo është shumë e rëndësishme për të nisur hartimin e një marketing plani. Me anë të përcaktimit të misionit të kompanisë mundemi të hartojmë një planit të marketingut të pranueshëm për vetë kompaninë.

Sipas Peter Drucker-it, kjo është koha e parashtimit të pyetjeve si: cili është biznesi? kush janë klientët? Cila është vlera për konsumatorin? Cili do të jetë biznesi në të ardhmën? etj. 17). Këto pyetje të thjeshta janë ndër më të vështirat që ka patur ndonjëher kompania të përgjegjet.

Përshkrimi i misionit të kompanisë duhet të jetë i shkurtër duke i përfshirë karakteristikat themelore. Përshkrimet e gjata dhe të padefinuara si “ne dëshirojmë prodhim të kualitetit më të mirë, shpërndarje në çdo vend dhe shitje me çmime më të ulta” nuk është përshkrim i mirë i misionit të kompanisë dhe nuk shërben fare gjatë hartimit të marketing planit.

Pozicionimi aktual i kompanisë në treg është me rëndësi të veçant, ngase na përkujton se çfarë pozite ka kompania në treg, nga e cila mundën të përpilohen edhe pozicionimet e reja apo mbajtja e atyre ekzistuese.

Konkurrenca është elementi tjetër me rëndësi i cili duhet cekur në përshkrimin e kompanisë. Gjithmonë duhet patur parasysh se cilët janë konkurrentët e kompanisë, ngase me konkurrencë do të ballafaqohet kompania në treg.

Segmentimin që kompania e ka bërë është rëndësishme sepse ne kuptojmë se cilët janë klientët kryesor të kompanisë.

Bashkëpunëtorët, janë elementi tjetër i përshkrimit të kompanisë të cilët gjithnjë duhet t’i kemi parasysh.

Përshkrimi i diferencimit është gjithashtu i rëndësishëm dhe duhet të jetë i përfshirë në përshkrimin e kompanisë.

Gjasat dhe analiza e qështjeve (SWOT).

Pasi të bëhet përshkrimi i kompanisë dhe gjendjes aktuale të sajë në treg, shkohet në identifikimin e gjasave dhe kërcnimeve themelore, përparësive dhe të metave (dobësive) si dhe qështjeve tjera me rëndësi, si të linjave të prodhimit etj.

17) Peter Drucker, “*Management: Tasks, Responsibilities and Practices*” (New York: Harper & Row, 1973), ch.7

Definimi i qëllimeve

Pas SWOT analizës, mundet të shkohet në definimin e qëllimeve specifike për periudhën e planifikuar.

Në këtë pjesë të planit të marketingut bëhet definimi i qëllimeve të marketingut e ato mund të jenë: të sasis së shitjes, pjesmarrjes në treg, profitit, hyrje në tregje të reja, krijimit të imixhit (image) gjegjësisht reputacionit, etj. Disa kompani në raste specifike munden të kenë në plan të parë rritjen e shitjes, disa të sigurojnë pozitë në treg, disa tjera kanë nevojë për krijimin e imixhit (image), etj.

Të pakta janë kompanitë që kanë një objektiv të vetëm. Zakonisht, në punën praktike, ballafaqohemi me një miks të objektivave që përfshinë rritjen e profitit, rritje të shitjes, pjesmarrje më të madhe në treg, reputacionin, etj. Pas caktimit të objektivave atëher menaxhohet sipas objektivave (MBO- Manage by objectives). Për të funksionuar MBO duhet objektivat t'i përmbushin 4 kriteret në vijim:

5. **Hierarkija e objektivave**, që nënkupton radhitjen e objektivave nga më të rëndësishmet deri te ato më pak të rëndësishme.
6. **Formulimi kualitativ i objektivave**, bëhet sa herë që është e mundur. Ta zëmë formulimi i objektivit si “*rritje e kthimit të investimeve (ROI- Return on investment)*” është më e mirë i formuluar si objektiv se sa në formën “*rritje e ROI-t për 15%*”.
7. **Objektivat duhen të jenë reale** dhe të lindura nga SWOT analiza e jo dëshira dhe ëndëra të ndokujt.
8. **Konsistenca e objektivave**. Nuk mund të arrihet që maksimalizohet shitja dhe fitimi në të njejtën kohë.

Formulimi i strategjisë

Qëllimet e parashtruara duhen të arrihen, ndërsa strategjia është rruga si të arrihet plotësimi i qëllimeve. Çdo plan i marketingut duhet të ketë të formuluar strategjinë për aritjen e objektivave, përndryshe të gjitha qëllimet mbesin vetëm dëshira të porealizuara.

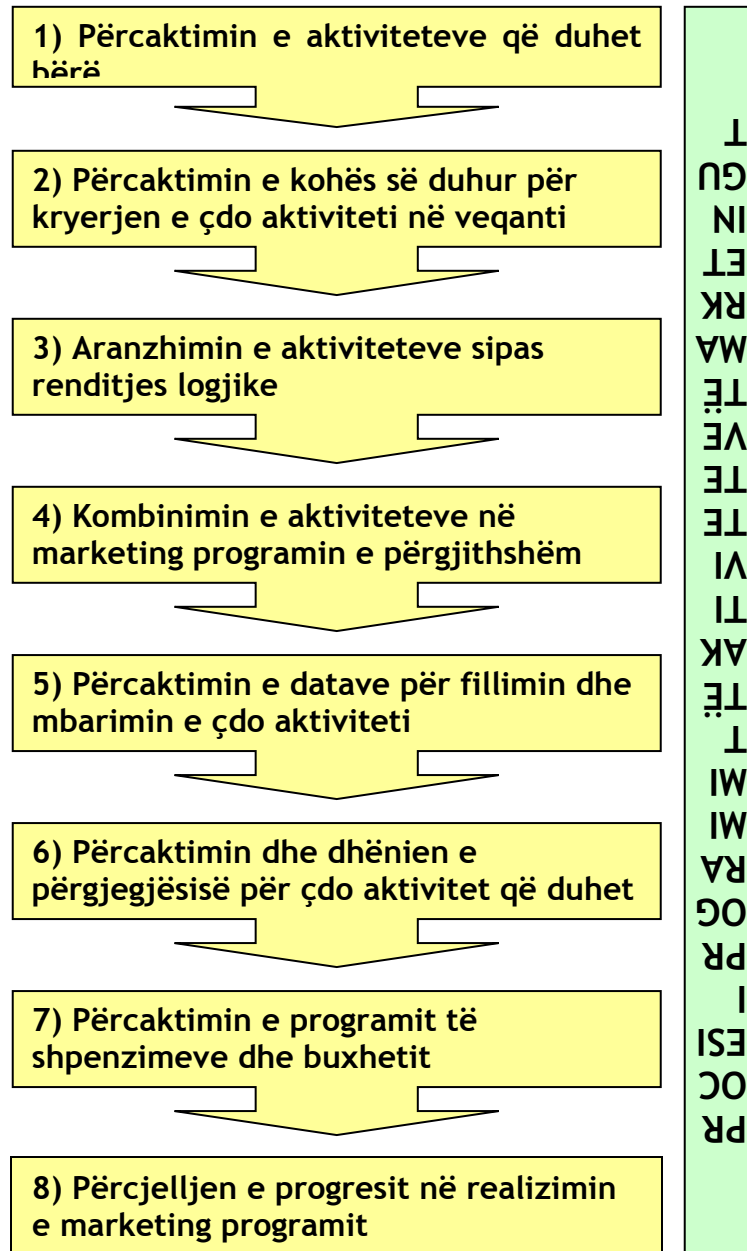
Michael Porter-i, strategjit i ka klasifikuar në tre tipe të cilat mund të shërbejnë si piknisje e mirë për të menduarit strategjik 18), këto janë:

1. **Kostoja**. Këtu kompania angazhohet për aritjen e çmimit sa më të ulët prodhues, pra produkte me kosto sa më të ulët, e cila i mundëson kompanisë dalje në treg me çmime të favorshme. Për realizimin e sajë kompania duhet të jetë e mirë në furnizim, prodhim dhe shpërndarje. Mirëpo, problemi qëndron se edhe konkurrenca shpejtë e përqafton këtë formë dhe godasin kompaninë e cila bazohet vetëm në kosto të ulët.
2. **Diferencimi** nënkupton koncentrimin e kompanisë në aritjen e performancave superiore në fushën më të rëndësishme në interes të konsumatorit ku edhe vjen deri te dallimi nga kompanitë tjera. Diferencimi bëhet “*në sy të konsumatorit*” pra nga prespektiva e tij.
3. **Fokusi** është kur kompania fokusohet në një apo më shumë segmente të veqanta të tregut.

Plani i akcioneve

Plani i akcioneve është hapi tjetër me radhë që duhet të miret, me ç'rast planifikohet dhe precizohet sistemi i akcioneve dhe masave që duhen marrë për realizimin e strategjisë. Këtu parashihen të gjitha akcionet, bartësit apo zbatuesit e tyre dhe renditjen e tyre sipas etapave.

Programi i akcioneve në vete përmbanë 19):



19) Bagozzi R.R., "Principles of Marketing Management", Science Research Association Inc., Chikago 1986, page 318

Profiti i projektuar dhe humbjet e mundshme

Këtu parashihen të ardhurat e planifikuara me plan. Çdo plan lejon ndërtimin e buxhetit. Në anën e të hyrave, buxheti parasheh shitjet e planifikuara dhe çmimin e përafërt të produkteve për njësi. Në anën e daljeve parashihet kostoja e prodhimit, shpenzimet e distribuimit dhe të marketingut. Diferenca në mes të dalurave të parashikuara dhe të hyrave të parashikuara jep shumën e fitimit të parashikuar.

Buxheti i marketingut

Të gjitha aktivitetet e planifikuara të cilat duhet duhet edhe zbatuar më pas, krijojnë shpenzime dhe quhen shpenzimet e marketingut. Kjo do të thotë sa është shuma e mjeteve financiare e domosdoshme për realizimin e planit të marketingut. Për ç'do plan të akcioneve në veçanti prezentohen edhe shumat e shpenzimeve të planifikuara. Pra këtu bëhet projektimi i buxhetit të marketingut.

Kontrolla

Pjesa e parafundit e marketing planit veqon kontrollën për monitorim të planit. Qëllimet dhe buxheti janë të ndara sipas aktiviteteve dhe në periudha të caktuara kohore. Menaxherët e kompanive mund të kontrollojnë rezultatet në çdo periudhë kohore.

Matja e suksesit

Gjithashtu me rëndësi të veçantë është paraparja e mënyrës së matjes së suksesit të marketing planit varësisht nga qëllimet e parashtruara. Pa matje të suksesit nuk mund të dihen fare efektet e planit të përpiluar. Pasi që qëllimet mund të jenë të shumëllojshme edhe matjet e rezultateve bëhen në bazë të qëllimeve të parapara më parë si p.sh.:

- Duke rritur shitjet
- Duke fituar tregje të reja
- Duke e rritur pjesën tuaj të tregut
- Duke përfitur konsumatorët e ri
- Duke mbajtur konsumatorët ekzistues
- Duke krijuar një pozicion më të qartë ndaj konkurrencës
- Duke i arritur objektivat e fitimit të planifikuar
- Duke rritur vlerën e përgjithshme të kompanisë së juaj

Pjesa 1. Qëllimi dhe misioni

Pjesa e parë e këtij plani u ofron lexuesve informata të cilat tregojnë qëllimin e planit të marketingut.. Kjo pjesë gjithashtu tregon prapavijën e informative të cilat janë të rëndësishme për audiencën e planit në mënyrë që të tregojnë se a janë të harmonizuara me kompaninë dhe me sponsorët potencial financiar. Disa nga këto informacione pjesërisht gjatë caktimit të misionit kërkojnë inpute nga menagjmenti i lartë. Në këtë pjesë informata do të luaj rolin e një pike referuese për materialin që do të futet në paln(p.sh mund të spjegon vendimet për çmim).

Në disa raste që kanë të bëjnë me ndarje ose SBU mund të përcaktohet misioni për secilin rast.

1.Qëllimi i planit të marketingut

Ofron një përmbledhje të asaj se pse plani është pëpiluar.

(p.sh produkti i ri, Hyrja në tregje të reja, vazhdimi i rrtjes së produktit ekzistues, pasqyra vjetore dhe dokumenti I planifikimit, etj)

Sugjeron se çfarë mund të bëhet me informatën që gjendet në plan

(p.sh përcakton qëllimet që mund të arrihen vitin e ardhshëm, prezenton një raport të sektorit të caktuar që mund të përfshihet në një biznes më të madh ose në një plan strategjik.

2.Paraqitja e misionit

Për ndërmarrjet e mëdha kjo veq se ekziston në mënyrë publike(p.sh mund të gjendet në një raport vjetor ose në webfaqen e kompanisë) por për ndërmarrjet e tjera duhet të formulohet.

Paraqitja e misionit përbëhet nga paragrafe të shkurtëra dhe përfundimtare të cilat mund të jenë:

Të identifikohet visioni aftgjatë dhe stabil(jo duke e ndryshuar çdo vit) i kompanisë në mënyrë që tu përgjigjet pyetjeve si:

Pse është kompania në biznes?

Në cilat tregje ne shërbejmë dhe pse?

Në kushte të përgjithshme çfarë dobie u sjellim konsumatorëve?

Për çfarë dëshiron kompania të jetë e njohur?

Çka do tu dëshmoj kompania industries, konsumatorëve, partnerëve, të punësuarve etj?

Cila është filozofia e përgjithme e kompanisë për të bërë biznes?

Çfarë produkte/shërbime ofron kompania?

Për të zhvilluar vizionin në paraqitjen e misionit duhet të përfshihet:

Historia e kompanisë

Si ka filluar kompani dhe çështjet kryesore të saj si kompania, produktet, tregjet etj

Resurset dhe mundësitë

Tregon se çka ka kompania aktualisht duke u përgjigjur në:

Në çka jemi të mirë?

Çka kemi të veqantë krahasuar me konkurrencën aktuale dhe atë në të ardhmën?

Çfarë kemi bërë për të krijuar përparësi komparative?

Përfshin pyetjet lidhur me çështjet si :

Njerëzit, produktet, pozita financiare, kapaciteti teknologjik dhe resurset, raportet partner/ofertë etj

Mjedisi

Tregon kushtet në të cilat kompania operon:

Lehtësitë fizike, teknika, rregullatorët politik, konkurrenca, ekonomia,teknologja etj.

Pjesa 2. Analiza e situates

Tregon se si qëndrojnë çështjet nga momenti që është prezentuar plani. Përfshin gjërat e njejta si në pyetjen **Si të bëhet studimi praktik i tregut** kështu që ndoshta do të kërkohet kjo më parë.

Kjo pjesë është jashtëzakonisht e rëndësishme dhe merr shumë kohë. Për disa gjetja e numrave mund të jetë e vështirë e posaqërsht për ata që kanë hyrë në tregje të reja. Andaj ju mund të orientoheni në pyetjen tjetër **Si të gjenden informacionet e kërkimit të tregut** e cila mund tu ndihmojë për gjetjen e numrave të rinj

Analiza e situatës përfshin gjashtë fusha si: produktin, segmentimin e tregut, distribuimin, konkurrencën, çështjet financiare dhe të tjera.

1. Analiza e produktit aktual

(Mund të përdoret nëse është fjala për një produkt të ri e jo për produktin e ri) Tregon një analizë detale të produkteve të kompanisë:

- Përshkruan produktet e kompanisë sipas:

1. Atributeve të produktit

Përshkruan tiparet kryesore të produktit, dobitë kryesore nga përdorimi i produktit, strategjitë e ndarjes aktuale

2. Çmimi

Përshkruan çmimet që janë përdorur në të gjitha nivelet e shpërndarjes si çmimet

deri te konsumatori final, çmimet e ndërmjetësuesve, iniciativat e ndryshme, diskontet etj

3. Shpërndarja

Përshkruan si produkti mund të përdoret nga konsumatori final përfshirë kanalet e shpërndarjes, dobitë kryesore nga shpërndarësit, si është transportuar produkti, procesin e trajtimit të shërbimeve

4. Promocioni

Përshkruan programin e promocionit dhe strategjitë e reklamimit, promocionin e shitjes, shitjen personale dhe marrëdhëniet publike, si është i pozicionuar aktualisht në treg etj

5. Shërbimet e ofruara

Përshkruan shërbimet plotësuese për konsumatorët final dhe për distributorët para, gjatë dhe pas shitjes.

Pjesa 2: Analiza e situates

2. Përshkruan segmentimin aktual të tregut

Tregon detajisht segmentimin e tregut aktual të kompanisë. Për të formuar këtë pjesë nevojitet një hulumtim i konsumatorëve.

- Përshkruan qasjen e segmentimit të tregut:

1. Cila strategji e përgjithshme është përdorë për segmentimin e tregut të konsumatorëve. Në përgjithësi qasja përfshin:

- tregun masovik; që ka për qëllim shitjen në tregje të mëdha
- qasja e segmentimit; që ka për qëllim seleksionimin e një ose më shumë tregjeve

- Përshkruan aspektet demografike/psikografike të tregut. Këto aspekte mund të pëfshijnë:

1. gjininë, të ardhurat, moshën, profesionin, edukimin, ciklin e jetës familjare, regionin gjeografik, stilin e jetës, qëndrimet, karakteristikat e blerjes etj.

Përshkruan karakteristikat e më poshtme të segmentimit të tregut:

1. Nevojat/dobitë nga tregu
2. Konsumi i produktit

- Përgjigjet në pyetjet për konsumin e produktit nga konsumatorët:

- Kush e përdorë produktin?
- Pse ata e përdorin produktin?
- Kur e përdorin ata produktin?
- Si e përdorin produktin?

- Pozicionimi i produktit

- Si e vlerëson konsumatori produktin krahasuar me produktin e konkurrencës ose me alternativat tjera të cilat i përdorin për zgjedhjen e problemit

- Qëndrimet

- Cilat janë qëndrimet e segmentit të tregut lidhur me produktin e kompanisë?
- Cilat janë qëndrimet e segmentit të tregut lidhur me kategorinë e produktit në përgjithësi?

- Testo qëndrimet në përgjithësi lidhur me atë se si produktet e kompanive plotësojnë kërkesat e konsumatorëve

- Përshkruan procesin e blerjes:

- Si e bëjnë blerjen segmentet e tregut?

1. Çka përfshin procesi i vendimmarrjes?
2. Çfarë burimesh të informacioneve përdoren?
3. Çfarë është blerja? (p.sh impulsive e zgjatur etj)

- Kush e bën blerjen?

- A blenë konsumuesi apo blerja është përgjegjësi për dikend tjetër (p.sh kur prindërit blejnë për fëmijët e tyre)\
- Kush apo çka mund të ndikon në blerje?

- Përcakto lartësinë e çmimeve në treg:

- Mbani mend se këto janë çmimet e tregut e jo të produktit në veçanti:

a. Përcakto lartësinë e çmimeve për tregun potencial:

- Cili është tregu më i madh potencial nëse të gjithë blejnë?

b. Përcakto lartësinë e çmimeve për segmentin aktual të tregut

- Sa përqindje e tregut potencial blirjnë?
- Përcakto çmimet për të ardhmën:
- Më së paku periudha e planit një vit kurse më së shumti 3-5 vite.

Pjesa 2: Analiza e situates

2. Përshkruan rrjetin aktual të distribuimit

Tregon se si janë të shpërndara produktet e kompanisë. Plani i marketingut për ndërmarrjet shërbyese nuk ka edhe aq detaje por mund të ketë lidhje me firmat shërbyese (p.sh shërbimet e shpërndarjes së paketimeve, shërbimet active legaleet.)

Përshkruan zinxhirin e kanaleve dhe ofertës për të shitur dhe shpërndarë produktet.

- Alternativat mund të përfshijnë:
 - Drejtëpërdrejtë te konsumatori
 - indirekt përmes një distributori
 - kombinimi i dyjave

Cilat janë nevojat dhe dobitë që sjellin distributorët?

- Përshkruan rolin e produktit në rrjetin e distributorëve:
 - Si është i përdorur produkti në biznesin e distributorit?
 - Sa është i rëndësishëm produkti në strategjinë e distributorit?
 - Si është produkti i pozicionuar?

p.sh si e sheh distributori produktin krahasuar me atë të konkurrencës ?

- Qëndrimet dhe perceptimet për produktin e kompanisë
- Procesi i blerjes:
 - Si e bën rrjeti distributor blerjen?
 - Kush dhe çka ndikon në blerjen e distributorëve?
- Demografik

- Kush e përbën rrjetin e distributorëve?
 - tipet
 - madhësia
 - regjioni gjeografik
 - tregjet e shërbyera

Pjesa 2: Analiza e situates -

3. Analiza e konkurrencës

Identifikon konkurrentët të cilët shërbejnë në segmente të njejta me kompaninë.

- Përshkruan konkurrentët në kushte të:
 - Segmenteve të shërbyera të tregut
 - Vetive të produktit
 - Çmimit
 - Promocionit
 - Shpërndarjes përfshirë edhe rrjetin shpërndarës
 - Shërbimeve të ofruara
- Diskuton fuqitë dhe dobësitë e konkurrencës
 - Mund të jetë e nevojshme të përfshihen edhe çështje tjera të marketingut si:
 - Gjendja financiare
 - Përceptimi i segmentimit të tregut
 - Mundësitë e R & D
 - Diskuton trendet e konkurrencës

Mund të ketë nevojë të diskutohen kërcnimet që vijnë nga konkurrenca.

Pjesa 2: Analiza e situates –

1. Analiza financiare për produktin ose linjën e produktit

Analiza e shitjes aktuale

- Shpërndarja nëpër tregje dhe shitja në industri në përgjithësi
 - Shuma e shitjeve në treg
 - Shuma e produkteve të kompanisë
 - Suiza e konkurrencës
- Sipas kategorisë së segmenteve apo produkteve:
 - Shuma për kategorinë e segmenteve/produkteve
 - Shuma e produkteve të kompanisë
 - Shuma e konkurrencës
- Sipas kanaleve të shpërndarjes

- Shuma për secilin kanal
 - Shuma e produkteve të kompanisë sipas kanaleve
 - Shuma e konkurrencës sipas kanaleve
 - Sipas regjionit gjeografik
 - Shuma për secilin regjion
 - Shuma e produkteve të kompanisë sipas regjioneve
 - Shuma e konkurrencës sipas regjioneve
 - Analiza e profitabilitetit
 - Burime të ardhurash
 - Shpenzimet e marketingut
 - Tiptet:
 - Direkte- shpenzimet që lidhen me produktin
 - Indirekte- shpenzimet që lidhen me produktin por sipas disa kritereve (p.sh përqindja e produktit nga shitje e përgjithshme e kompanisë)
- Shënim: këtë qasje nuk e përdorin të gjitha kompanitë*

Pjesa 2: Analiza e situates

6.Problemet e mjedisit dhe mundësitë

Përshkruan trendet, ngjarjet, kushtet që janë eksterne(që nuk kontrollohen nga kompania) dhe që mund të ndikojnë në produktin e kompanisë dhe në treg.

- Fushat e interesimit:
 - Shoqërore dhe kulturore
 - Demografike
 - Ekonomike
 - Teknologjike dhe
 - Politike
 - Legale, rregullatore, etike

7.Elementet e analizës së produktit/tregut

Në përpjekje për të siguruar një përmbajtje të produktit janë përdorë elementet e mëposhtme:

- **Analiza e ciklit jetësor të produktit**
- **Matrica BCG (Boston Consultig Group)**
- **Matrica e tërheqjes së përgjithshme në treg**

8. Përmbledhja e situatës aktuale

Përmbledhja e të gjitha informatave në analizën e situates

Paraqitja e SWOT analizës së produktit të kompanisë që përfshin:

- Përparësitë
- Dobësitë
- Mundësitë
- Rreziqet

Pjesa 3: Strategjia e marketingut dhe objektivat

Këtë kush e lexon në plan dëshiron të dijë se cilat janë orientimet e produktit. Gjithashtu ata dëshirojnë të dijnë se disa llogari në plan kanë shënuar rritje kështu që plani nuk është thjeshtë një bërje e gabimit por tregon veprime të matshme. Mënyra më e mirë për t'i siguruar këto informata është definimi i strategjive dhe objektivave të produktit.

Kjo pjesë përbëhet nga tri çështje kryesore:

- Strategjia e marketingut
- Objektivat financiare
- Objektivat e marketingut

1.Strategjia e marketingut

Në këtë pjesë definohet strategjia e marketingut sipas së cilës zhvillohet plani. Është e mundur që produkti të ketë më shumë se një strategji.(shitja e produktit për konsumatorët ekzistues dhe gjetja e konsumatorëve të rinj për atë produkt). Zhvilluesit e planit mund të marrin disa mendime nga analiza e situatës. Veçanërisht planifikuesit mund të zhgjedhin strategjitë që kanë të bëjnë me Elementet e analizës së produktit/tregut, Planifikuesit mund t'i drejtohen përmbajtjes së misionit ashtu që të dijnë se a janë në harmoni me kompaninë.

Strategjitë në përgjithësi varen nga këto idea:

- Rritja e tregut (shih **matricën ansoff**)
 - Penetrim më i lartë nëpër tregje
 - Shitja më e madhe në të njëjtin treg (p.sh bindja e konsumatorëve ekzistues që të blejnë më shumë ose më shpesh)
 - Nëse tregu në përgjithësi ka rritje kjo nuk do të thotë se ka rritje edhe në pjesëmarrje në treg
 - Nëse tregu nuk ka rritje kjo do të thotë që ka rritje të pjesëmarrjes në treg
 - Gjetja e tregjeve të reja
 - Shitja të bëhet nëpër ato tregje që më herët nuk janë segmentuar
 - Zhvillo produkte të reja për konsumatorët ekzistues
 - Zhvillo produkte të reja për konsumatorë të rinj
- Qëndrueshmëria e tregut
 - Teknika e nevojshme për mbajtjen e gjendjes ekzistuese
 - Së pari të përdoret kur ekonomia është në rënje ose tregu
 - Të mirret pjesëmarrja në treg nga të tjarët në industri
 - Kontrollimi i kostos
 - TEKNIKA Që Të ketë kosto dhe të operojë me efektivitet

- Mund të kombinohet me rritjen e tregut ose qëndrueshmërinë e tregut
- Dalja nga tregu
 - Teknika të tërhiqet nga tregu

Pjesa 3: Strategjia e marketngut dhe objektivat

2.Objektivat financiare

Për disa kompani qëllimi i fundit i planit të marketingut është efekti që paraqitet në fillim të rreshtit. Matja mund të ndikojë në përmbajtjen e të ardhurave

- Shitja e konsumatorit
 - Sipas përqindjes së vëllimit dhe rritjes
 - Sipas segmentimit
- Kanaleët e shitjes
 - Sipas përqindjes së vëllimit dhe rritjes
 - Sipas kanaleve
- Marxhina
- Profitabiliteti

Pjesa 3: Strategjia e marketngut dhe objektivat

4. Objektivat e marketingut

Suksesi i marketingut mund të matet sipas disa tregjeve jo financiare metrike. Kjo matje është e rëndësishme deri atëherë kur ndriçohen rrethanat dhe faktorët që balalfaqohet kompani të cilat nuk mund të shihen në matjet financiare. Komapnia mund të tregojë shitje të forte të produktit por pjesëmarrje në treg mund ta kuptojë si humbje e pozitës në treg krahasuar me konkurrencën. Qëllimet e marketingut mund të ndikojnë që segmentet të jenë të arritshme përmes disa fushave vendimmarrëse të marketingut.

Objektivat e segmentimit të tregut:

- Pjesëmarrja në treg
 - Totale
 - Përmes segmenteve
 - Përmes kanaleve
- Konsumatorët
 - Total
 - Sipas numrit/përqindjes së re
 - Sipas numrit/përqindjes së ruajtur

- Blerjet
 - Shkalla e blerjes
 - Madhësia/vëllimi I blerjes
- Objektivat e promocionit
 - Niveli I informimit të markës/kompanisë
 - Ndërtimi i shitblerje

(p.sh shitja në dyqan, shitja në webfaqe etj)

- Testimi i produktit

(p.sh promocionet e shitjes, demonstrimi i produktit etj)

- Fuqia e shitjes

(p.sh cikli kohor, kostoja për thirje etj)

- Objektivat e kanaleve
 - Shpërndarësit (dilerët)
 - Total
 - Sipas numrit/përqindjes së re
 - Sipas numrit/përqindjes së ruajtur
- Procesi i porosisë dhe shpërndarjes
 - Çmimi në kohë
 - Çmimi i mbledhur
 - Çmimi i porosisë së drejtë
- Objektivat e kërkimeve të marketingut
 - Studimet e iniciuara
 - Studimet e kompletuara
- Objektivet e R & D
 - Zhvillimi i produktit
- Objektivat e tjera
 - Zhvillimi i partneritetit

Pjesa 4: Programet e marketingut taktik

Kjo është zemra e planit të marketingut. Kjo përmban përshkrimet e taktikave që përdoren për arritjen e objektivave dhe qëllimeve të definuara në Step 3. Është pjesa më e gjatë në plan.

Në këtë pjesë detajet dhe oraret janë paraqitë për gjashtë fusha të vendimmarrjes:

- Tregjet e segmentuara
- Produkti
- Promocioni
- Çmimi

- Distribuimi
- Fushat tjera

Kjo pjesë përfshin një përmbledhje të vendimeve aktuale të marketingut ashtu që lexuesi mund të dijë se çka është planifikuar e deri te ajo se çka është plani.

Pjesa 4: Programet e marketingut taktik

1.Çështjet e segmentimit të tregut

Kjo pjesë përfshin parashikimin e shitje që është orientim për parashikimin financiar. Vrësisht nga intenziteti i planit të marketingut është ide e mirë që të përfshihen disa gjëra me gjasa si ngjarjet e mira, ngjarjet e këqija, ngjarjet e mundshme për zhvillimin e parashikimit të shitjes.

- Përshkrimi i segmentimit të tregut
 - Një përmbledje e shkurtër e segmentimit të tregut
 - Identifikimi i ndryshimeve të planifikuara
 - Përmbledhja e ndryshimeve
 - Përshkruaj duke përdorë këto elemente(p.sh demografike, psikografike, bihejvioristike etj)
 - Përshkruaj se si do të përfundon
 - Arsyeto ndryshimet e planifikuara
 - Të nevojshme për rezultete
 - Të nevojshme për kërkime
 - Të nevojshme për konkurrencë
 - Të tjera
 - PËRSHKRUAJ TAKTIKAT E SEGMENTIMIT Të TREGUT
 - Objektivat
 - Metodrat e përdorura për ndryshimin e segmentimit të tregut
 - Përshkruaj segmentimin e tregut
 - Pozicionimi i oroduktit
 - Përmbledhje e shkurtër e pozicionimit të produktit
 - Si e vlerëson segmenti i tregut produktin krahasuar me produktin e konkurrencës?
 - Identifiko ndryshimet e planifikuara
 - Përmbledhja e ndryshimeve të pozicionimit të produktit
 - Arsyeto ndryshimet e planifikuara
 - Të nevojshme për rezultete
 - Të nevojshme për kërkime
 - Të nevojshme për konkurrencë
 - Të tjera
- Përshkruaj taktikat për të bërë ndryshime

- Objektivat
 - P.sh cila është pozta e dëshiruar
- Metodatat e përdorura për ndryshimin e pozitës
 - Parashikimi i shitjes për çdo produkt
 - Përmbledhje e shkurtër e shitjes aktuale
 - Identifikimi i ndryshimeve
 - Përmbledhja e ndryshimeve në parashikin
 - Arsyeto parashikimin p.sh në cilat informata janë bazuar figurat?
- Përshkruaje parashikimin
 - Objektivat
 - Metodatat për ndryshime
 - Vlerësimet numerike
 - Kategoritë
 - Totale
 - Sipas segmenteve
 - Sipas kanaleve
 - Të tjera

Pjesa 4: Programet e marketingut taktik

2.Çështjet lidhur me produktin

Në këtë pjesë tregohen vendimet lidhur me produktin/shërbimin ekzistues ose të ri. Duhet të paraqiten të gjitha vendimet lidhur me produktin (marka, etiketimi, paketimi) e jo që kanë të bëjnë me vet produktin. Gjithashtu vendimet lidhur me produktin mund të ndikojnë te distributorët.

- Përmbledhje e shkurtër lidhur me vendimet e produktit të konsumatorit dhe distributorit në kushte të:
 - Përshkrimi të përgjithshëm
 - P.sh kategoria e produktit, informimi për linjën e produktit
 - Tiparet/atributet e ofruara
 - Lisat kyçe e tipareve
 - Dobitë kryesore nga segmentimi i tregut
 - Markimi
 - Paketimi
 - Etiketimi
 - Identifikon ndryshimet e planifikuara:
 - Përmbledh ndryshimet
 - Për produktin e ri:
 - Si është zhvilluar produkti?
 - Fazta në procesin e zhvillimit
 - Afati i vlevshmërisë
 - Arsyeto ndryshimet:

- Të nevojshme për rezultete
- Të nevojshme për kërkime
- Të nevojshme për konkurrencë
- Të tjera
 - Përshkruaj ndryshimet e planifikuara:
 - Identifiko ndryshimet e orientuara kah konsumatorët e segmentuar të tregut:
 - Objektivat:
 - P.sh ndrysho produktin ekzistues, zgjero linjën e produktit ekzistues, zhvillo produktin e ri, zhvillo dobi të reja të produktit ekzistues, shuaje produktin ekzistues.
- Tiparet /atributet e ofruara
- Markimi
- Paketimi
- Etiketimi

Pjesa 4: Programet e marketingut taktik

3.Çështjet e promocionit

Përshkruan vendimet lidhur me atë se si produkti do të promovohet. Në përgjithësi, promocioni përbëhet nga katër fusha kryesore: reklama, promocioni i shitjes, marrëdhëniet publike dhe shitja personale- që nuk do të thotë se të gjitha do të përdoren. Koha për promocion është e rëndësishme për tipet e caktuara të promocionit(p.sh reklamat në magazinë, ekspozimet në treg etj) që kërkojnë kohë më të gjatë. Shumica e informacioneve në këtë pjesë tregohen në formë tabelare dhe grafike. Secila fushë e promocionit është e ndarë po ja që disa planifikues i kombinojnë ato mes veti. P.sh fushat e promocionit mund të kombinohen me programe të veçanta të promocionit si, Programi i Promocionit të Pushimeve, Programi i Promocionit Veror etj.

- Përmbledhje e shkurtër lidhur me vendimet e produktit të konsumatorit dhe distributorit në kushte të:
 - Përshkrimi në përgjithësi i katër fushve të promocionit:
 - reklama,
 - promocioni i shitjes
 - marrëdhëniet publike
 - shitja personale
 - Porosia/tema
 - Metodatat e përdorura
 - Përmbledhje e shkurtër për metodatat e përdorura
 - Përmbledhje e shkurtër e shpenzimeve për secilën metodë
 - Raporti mes katër fushave të promocionit
 - P.sh tregon se si reklama e ndihmon promocionin e shitjes

- Identifikon ndryshimet e planifikuara
- Përmbledh ndryshimet
 - Arsyeto ndryshimet:
 - Të nevojshme për rezultete
 - Të nevojshme për kërkime
 - Të nevojshme për konkurrencë
 - Të tjera
 - Përshkruaj ndryshimet e planifikuara
 - Identifiko ndryshimet e orientuara kah konsumatorët e segmentuar të tregut:
- Përshkrimi në përgjithësi i katër fushve të promocionit
 - Objektivat
 - Reklama- në përgjithësi ofron informacione/kërkime/shitblerje dhe nxit që të provohet produkti, ndryshon informacionet(p.sh ndryshone qëndrimet), reagon ndaj promocionit të konkurrencës, rrit shkallën e konsumit ose blerjes, mbështetë vendimet e tregjeve të tjera(p.sh mbështetë forcën e shitjes), ndërton imazhin e përgjithshëm të produktit/kompanisë etj.
 - Promocioni i shitjes- ofron informacione, nxit që të provohet produkti, nxit riblerjen, krijon shitblerje, mbështetë promocionet tjera etj.
 - Shitja personale- krijon levërdi të re, llogarit ndihmën/shërbimin, nxit që të provohet produkti, nxit blerjen dhe riblerjen, krijon shitblerje, mbështetë promocionet tjera etj.
 - Marrëdhëniet publike- në përgjithësi ofron informacione/kërkime/shitblerje dhe nxit që të provohet produkti, ndryshon informacionet(p.sh ndryshone qëndrimet), përgjigjet ndaj lajmeve/përceptimeve negative, ndërton imazhin, përgatit tregjet për aktivitetet e ardhshme (p.sh produkti i ri)
 - Metodatat dhe porosinë:
 - Tipi dhe media e përdorur:p.sh tipi i reklamës (spotet televizive, banderollat reklamuese në internet, billobordet buzë rrugës, postë direkte etj), tipet e promocionit të shitjes(p.sh kuponat, demonstrimet etj) tipet e shitjes (personeli i shitjes, qendra e thirjes etj) tipi i promocionit(botimet në shtyp, botimet në revista etj)
 - Porosia e përcjellur
 - Shpenzimet dhe koha
 - Të plota
 - Të nëndara sipas:
 - Tipit
 - P.sh shpenzimet e reklamës, pagesa e personelit të shitjes
 - Media e përdorur
 - Konsumatorët e segmentuar
 - Identifiko ndryshimet e planifikuara që kanë të orientuara në rrjetin e distributorëve:
 - Përshkrimi në përgjithësi
 - Objektivat
 - Reklama- në përgjithësi ofron informacione/kërkime/shitblerje dhe nxit që të provohet produkti, ndryshon informacionet(p.sh ndryshone qëndrimet),

reagon ndaj promocionit të konkurrencës, rrit shkallën e konsumit ose blerjes, mbështetë vendimet e tregjeve të tjera (p.sh mbështetë forcën e shitjes), ndërton imazhin e përgjithshëm të produktit/kompanisë etj.

- Promocioni i shitjes- ofron informacione, nxit që të provohet produkti, nxit riblerjen, krijon shitblerje, mbështetë promocionet tjera etj.
- Shitja personale- krijon levërdi të re, llogarit ndihmën/shërbimin, nxit që të provohet produkti, nxit blerjen dhe riblerjen, krijon shitblerje, mbështetë promocionet tjera etj.
- Marrëdhëniet publike- në përgjithësi ofron informacione/kërkime/shitblerje dhe nxit që të provohet produkti, ndryshon informacionet (p.sh ndryshone qëndrimet), përgjigjet ndaj lajmeve/përceptimeve negative, ndërton imazhin, përgatit tregjet për aktivitetet e ardhshme (p.sh produkti i ri)
 - Metodave dhe porositë
 - Tipi dhe media
 - Porosia e përcjellur
 - Shpenzimet dhe koha
 - Të plota
 - Të nëndara sipas:
- Tipit
- Mediës së përdorur
- Rrjetit të segmentuar të distributorëve

Pjesa 4: Programet e marketingut taktik

4.Çështjet lidhur me distribuimin (shpërndarjen)

Kjo pjesë e marketingut taktik përmban planin e shpërndarjes së produktit/shërbimit. Distribuimi është një concept i gjerë që përfshin të gjitha aktivitetet dhe entitetet (p.sh vlerën e zinxhirit të partnerëve) që përgjigjen për arritjen e produktit/shërbimit deri te konsumatori. Shpenzimet e promocionit mund të përfshijnë një pjesë të madhe të shpenzimeve për produktin/shërbimin kështu që një system eficient i distribuimit mund të jetë i rrezikshëm për suksesin e marketingut.

- Përmbledhje e shkurtër e rrjetit actual të distribuimit/vlerës së vendimeve Brenda rrjetit:
 - Tipet e kanaleve të përdorura:
 - Direkte- linja direkte e personelit shitës, interneti etj.
 - Indirekte- shitësit me pakicë, me shumicë, agjentët etj
 - Të kombinuara
 - Shkalla e mbulimit të tregut:
 - Intenzive- mundësia e sigurimit masovik
 - Selektive- mundësia e sigurimit të gjërë
 - Ekskluzive- mundësia e sigurimit të kufizuar
 - Tregjet e produktit sipas:
 - Tipit
 - Numrit/nivelit të penetrimit
 - Lokacionit gjeografik
 - Përceptimi i pozitës së produktit
 - në relacion me konkurrencën

- Shpenzimet e distribuimit
 - Identifiko ndryshimet e planifikuara:
 - Përmbledh ndryshimet
 - Arsyeto ndryshimet:
 - Të nevojshme për rezultete
 - Të nevojshme për kërkime
 - Të nevojshme për konkurrencë
 - Të tjera
 - Përshkruaj ndryshimet e planifikuara
 - Objektivat
 - p.sh zhvillimi llogarisë, mbështetja e dobisë së distributorit, llogaritja e shpenzimeve, llogaritja e penetrimit.
 - Tipi i kanaleve të përdorura
 - Shkalla e mbulimit të tregut
 - Tregjet e produktit
 - Pozicionimi i produktit
 - Shpenzimet e distribuimit

Pjesa 4: Programet e marketingut taktik

5.Çështjet lidhur me çmim

Vendimet lidhur me çmim mund të jenë të komplikuar pasi që kërkojnë njohuri lidhur me tregun, konkurrentët, kushtet ekonomike dhe kuptohet konsumatorët. Në këtë pjesë nuk është i nevojshëm një vlerësim financiar i gjerë për çmimin e produktit por kjo do të jetë e nevojshme më tepër në Pjesën 5 Buxheti dhe Implementimi mirëpo sidoqoftë përmes tabelave dhe grafikoneve mund të tregohen trendet e çmimeve dhe çmimet e vendosur në kategori të ndryshme.

- Një përmbledhje e shkurtër e vendimeve lidhur me çmim
 - Përshkruan vendimet lidhur me çmim sipas :
 - Modelit/produktit
 - Segmentit
 - Kanalit
 - Pozitës gjeografike
 - Të tjera
 - Përshtatjet dhe zbritjet
 - Zbritja e çmimit
 - Kushtet e pagesës
 - Identifiko ndryshimet e planifikuara
 - Përmbledhje e ndryshimeve
 - Shpjegimi i ndryshimeve :
 - Të nevojshme për rezultete
 - Të nevojshme për kërkime
 - Të nevojshme për konkurrencë

- Të tjera
- Përshkruaj ndryshimet e planifikuara
 - Objektivat :
 - P.sh kthimi i investimeve, pjesëmarrja në treg, shkalla e profitit, udhëheqja me çmim, ballafaqimi me konkurrencën etj
- Faktorët që ndikojnë në formimin e çmimit :
 - Faktorët e kostos :
 - Kostot fikse të mbulohen
 - Kostot variable
 - Pritjet e konsumatorëve
 - Pritjet e kompanisë
 - P.sh marxhinat, ROI
 - Faktorët e kërkesës :
 - Elasticiteti i tregut
 - Pozita e ciklit jetësor të produktit
 - Konkurrenca
 - Kushtet ekonomike
 - Kushtet legale/rregullator
- Alternativat e çmimit
 - Përmes listës, çmimi i preferuar apo i sugjeruar
 - Përshtatjet dhe zbritjet
 - Të nëndara sipas:
 - Modelit/produktit
 - Segmentit
 - Kanalit
 - Të tjera

Pjesa 4: Programet e marketingut taktik

6.Fusha të tjera

Kjo fushë përfshin vendimet e marketingut lidhur me fusha të tjera. Dy fusha plotësuese- shërbimet ndihmëse të konsumatorit dhe kërkimet e marketingut shpjegohen në këtë pjesë edhe pse mund të jenë të tjera.

- **Shërbimet ndihmëse të konsumatorit**
 - Përmbledhje e shkurtër e vendimeve të shërbimeve ndihmëse të konsumatorit
 - Tipet e ofruara:
 - P.sh qendra e thirjes, online, shërbimet në zyre të punës, etj.
 - Konsumatorët që janë shërbyer:
 - P.sh konsumatorët actual, konsumatorët potencial, rrjeti I distributorëve etj.
 - Metodatat e ofrimit të shërbimeve:
 - Udhëheqja nga brenda, kontraktimi, kontratat e parteritetit etj,
- Identifiko ndryshimet e planifikuara

- Përmbledhje e ndryshimeve
- Shpjego ndryshimet:
 - Të nevojshme për rezultete
 - Të nevojshme për kërkime
 - Të nevojshme për konkurrencë
 - Të tjera
- Përshkruaj ndryshimet e planifikuara
 - Objektivat
 - P.sh përdorshmëria, koha që përgjigjet, niveli i kënaqësisë
 - Tipet e ofruara
 - Konsumatorët që janë shërbyer
 - Metoda e ofrimit të shërbimit
 - Shpenzimet dhe oraret

- **Kërkimet e marketingut**
 - Një përmbledhje e shkurtër e përpjekjeve të kërkimeve të marketingut
 - Projektet
 - p.sh të kompletuara, në proces, në vlerësim
 - Përgjegjësitë e kërkimit
 - Udhëheqja nga brenda, kontraktimi, kontratat e parteritetit
 - Identifiko ndryshimet e planifikuara
 - Shpjego ndryshimet:
 - Të nevojshme për rezultete
 - Të nevojshme për kërkime
 - Të nevojshme për konkurrencë
 - Të tjera
 - Përshkruaj ndryshimet e planifikuara
 - Objektivat
 - analiza e konsumatorit, analiza e tregut, analiza e konkurrencës, me qëllim kërkimor
 - Projektet
 - Përgjegjësia e shërbimit
 - Shpenzimet dhe orari
 -

Pjesa 5: Përmbledhja, përfundimi i analizës dhe implementimi

Në disa mënyra kjo pjesë e planit të marketingut është fusha që do ta "shes" deri tek ata që kanë fuqinë e aprovimit final. Ky veprim përbëhet nga tri pika kyçe:

- Buxheti i marketingut- prezenton një panmje tëqartë të ndërlikimeve financiare që shfaqen në plan

- Përfundimi i analizës- prezenton rezultatet e pritura nga plani përfshirë edhe faktorin financiar
- Plani i implementimit- tregon kohën dhe përgjegjësitë e nevojshme për kryerjen e detyrave

Pjesa 5: Përmbledhja, përfundimi i analizës dhe implementimi

1.Buxheti i marketingut

Kjo pjesë tregon shpenzimet e nevojshme për përputhjen e objektivave të planit. Pritet që disa tabela dhe grafikone do të shpjegohen përmes disa treguesve që paraqesin rëndësinë e qështjes së buxhetit.

- Përmbledhja e shpenzimeve pësecilin vendim të marketingut taktik
 - Zbërthe secilën kategori taktike
 - p.sh tipi i reklamës, tipi i shërbimeve të ofruara, shpenzimet e kërkimeve të marketingut, etj.
 - Trego orarin e detajizuar të shpenzimeve sipas:
 - Mujit
 - Vitit
 - Trego shpenzimet sipas:
 - Produktit(nëse plni është më shumë se një)
 - Fushës së segmentuar/gjeografike
 - Rrjeti i distribucionit/kanalit

2.Përfundimi i analizës

Kjo pjesë përmban ndërlikimet financiare të planit në kushte të kontribimit në drejtimin e findit të kompanisë. Sidoqoftë siq u tha në fillim të Planit të Marketingut, plani i marketingut është një komponent i palnit më të madh biznesor. Ne nuk i përfshim çështjet e plota financiare si mbulimi i plotë i balancës, gjendja e të ardhurave, analiza e detajizuar e tatimit etj.

- Kontributi i marketingut
 - Trego të ardhurat kundër shpenzimeve për vendimet e marketingut
 - Të ardhurat do të përcjellin shitjet e planifikuara
 - Trego shpenzimet sipas kategorive(p.sh. reklamat), nënkategorive(p.sh llojet e reklamave)
 - Zbërthe sipas:
 - Produktit(nëse plni është më shumë se një)
 - Fushës së segmentuar/gjeografike
 - Rrjeti i distribucionit/kanalit

- Analiza e rentabilitetit:

- Parimisht për planet që përfshijnë shitjen e produkteve të prekshme, analiza e rentabilitetit ndikon në nivelin e shitjes(në përgjithësi tregon numrin e njësive të shituara) që kërkohet para se kompanija të realizojë kontribut pozitiv të marketingut.
 - Me kërkesa kuptohet:
 - Kostot fikse- kostoja që nuk varet nga niveli i shitjes
 - Kostot variable- kostoja që mund të ndryshojë siq ndryshon niveli i shitjes
 - Prezento që të dyjat grafikun dhe diagramin
 - Trego pikën e rentabilitetit mbi nivelin e shitjes
 - Nga zero deri tek niveli më i mirë i shitjes
 - Trego rentabilitetin pas kohës
- Analiza e tatimit
 - Kufiri i tatimit të marketingut që është e përbashkët me atë të industrisë
 - P.sh. cikli i shitjes, shpalljet e shitjes, shkëmbimi nga testimi i produktit deri tek blerja, webfaqet e shitblerjes për të kërkuar mjete të marketingut

Pjesa 5: Përmbledhja, përfundimi i analizës dhe implementimi

3.Implementimi

Tregon se si dhe nga kush do të zbatohet plani.

- Një plan i detajizuar i detyrave dhe përgjegjësive:
 - Zbërthimi i vendimeve sipas rëndësisë së marketingut taktik
 - Më së miri e prezentuar në diagramin Gantt
 - Identifiko këto përgjegjësi për secilën detyrë të rëndësishme
 - Nëse është e pasigurtë atëherë përgjithësoje
 - P.sh. agjencioni i reklamave, kompanitë që krijojnë web, distributorët, etj.

Pjesa 6: Elementet shtesë

Pjesa finale kryesore i ofron lexuesit situatën potenciale që mund të ndikojë në plan. Në këtë mënyrë lexuesit janë të informuar me një pamje të balansuar që tregon se kompania mund të ballafaqohet për të realizuar planin.

1.Faktorët e brendshëm

- Tregon faktorët e kompanisë që mund të ndikojnë në plan
 - P.sh humbja e burimeve financiare, humbja e personelit kyq, plani actual është i lidhur me suksesin e produkteve të tjera që nuk i arrijnë qëllimet e tyre, problemet e prodhimit

2.Faktorët e jashtëm

- Tregon faktorët e jashtëm që ndikojnë në plan
 - P.sh problemet në ofertë, reagimi i konkurrencës, zhvillimet teknologjike, mjedisi legal, ndryshimet shoqërore, problemet ekonomike, problemet qeveritare, etj

SHEMBULL I NJË MARKETING PLANI TË KOMPANIVE KOSOVARE

Përbërja e mundshme e një plani të marketingu:

Segmenti	Qëllimi
Përmbledhja e përgjithshme	Paraqet një përmbledhje të shkurtër të qëllimeve dhe rekomandimeve të planit për rishikim të menaxhimit , i cili u ndihmon top menaxherëve që ti gjejnë më shpejtë pikat kryesore të planit . Tabela e përmbajtjes duhet të përcjellë përmbledhjen e përgjithshme.
Situata aktuale në treg	Përshkruan tregun cak dhe pozicionin e ndërmarrjes në atë treg , përshirë edhe informacionet rreth tregut , produktit , konkurrencës dhe distribucionit . Ky seksion përfshinë : <ul style="list-style-type: none"> • Përshkrimin e tregut që definojnë segmentet kryesore të tregut , pastaj rishikon nevojat e konsumatorëve dhe faktorët në mjedisin e marketingut që mund të kenë efekt tek konsumatorët . • Rishikimi i produktit që tregon shitjen , çmimet, dhe shpenzimet e prodhimit për produktet . • Rishikimi i konkurrencës , i cili identifikon konkurrentët kryesor dhe vlerëson pozitën e tyre në atë treg si dhe vlerëson strategjitë për produkte , kualitet, politikë të çmimeve , distribucion dhe promocion . • Rishikimi i distribucionit , i cili vlerëson trendet e fundit të shitjes dhe zhvillimet e tjera në kanalet kryesore të distribuimit .
Analiza e rreziqeve dhe mundësive	Vlerëson rreziqet kryesore dhe mundësitë me të cilat mund të ballafaqohet produkti dhe ndërmarrja në tërësi, duke i ndihmuar në këtë mënyrë menaxhmentit të ndërmarrjes që ti parasheh zhvillimet e rëndësishme pozitive apo negative që mund të kenë ndikim në zhvillimin e ndërmarrjes dhe strategjitë e saja .
Synimet dhe Qëllimet	Paraqet synimet e tregut që ndërmarrja dëshiron ti arrij gjatë afatit të planit dhe diskuton çështjet kyçe që mund të ndikojnë në arrijtjen e atyre synimeve .Për shembull nëse synimi është që të rritet pjesëmarrja e ndërmarrjes në treg në 15 % , ky seksion duhet të mirret me atë se si mund të arrihet ky synim.
Strategjia e Marketingut	Definon logjikën e gjerë të marketingut përmes së cilës ndërmarrja shpreson ti arrij synimet e saja të

marketingun dhe planet e tjera specifike mbi tregun cak, pozicionimin në treg dhe nivelin e shpenzimeve për marketing . Definin strategjitë specifike për çdo instrument të veçant të marketing miksit dhe spejgon mënyrën se si secili instrument u përgjigjet rreziqeve , mundësive dhe çështjeve kritike që cekën më herët në plan.

Plani i Aktiviteteve

Definin mënyrën se si strategjitë e marketingut do të shëndrrohen në plane specifike të aktiviteteve , që jep përgjegje në pyetjet në vijim : Çka do të punohet ?Kur do të punohet ? Kush është përgjegjës të bëjë atë? Sa do të kushtoj ?

Buxheti

Jep detale të buxhetit të marketingut që është një raport esencial i projektit në të cilin jepen qartazi shifrat mbi profitin apo humbjet. Tregon profitin e pritur (duke parashikuar numrin e njësisive të shitura dhe dhe çmimin mesatar për njësi) dhe shpenzimet e pritura (të prodhimit, distribuimit dhe marketingut). Diferenca në mes të këtyre paraqet profitin e planifikuar . Pasi të aprovohet nga niveli më i lartë i menaxhmentit , buxheti paraqet bazën për për blerjen e materialit , skematizimin e prodhimit . planifikimin e personelit dhe veprimeve të marketingut.

Kontrolli

Definin kontrollin që do të përdoret të monitoroj progresin dhe do ti lejoj menaxhmentit më të lartë të rishioj rezultatet nga implementimi dhe produktet të cilat nuk i kanë arritur qëllimet e tyre .

KOMPANIA
CLEAR
ADRESA
Prishtinë
LINJA E PRODHIMIT
Prodhimi i deterxhentëve
PËRSHKRIMI
Prodhimi i deterxhentëve për larjen e enëve dhe flokëve

FOKUSIMI NË KLIENT
NEVOJAT E KONSUMATORËVE
Nevoja për pastrim të enëve; Nevoja për pastrim të flokëve; Dëshira për enë të pastra e me shkëlqim; Dëshira për flokë të pastruara mirë dhe të shkëlqyera.

PËRSHKRIMI I KONSUMATORIT
KANALET E SHPËRNDARJES
Ndërmarrjet me shumicë, me pakicë, agjenti, konsumatori i fundit
SHFRYTËZUESI I FUNDIT
Konsumuesi, spitalet dhe institucionet tjera të mëdha si p.sh. shkollat.
KARAKTERISTIKAT E SHFRYTËZUESIT TË FUNDIT
Shampon familjar për të gjitha qëllimet, produkte me vlerë(çmimi i pranueshëm dhe kualiteti i mirë)
TERRITORI
Territori i tërë Kosovës

PRODUKTI I NDËRMARRJES TONË
EMRI I MARKËS
Best,
POLITIKA E ÇMIMEVE
Shpenzimet plus marzha
TIPARET E PRODUKTIT
Product me cilësi të lartë të lëndës së parë të importuar nga Perëndimi I qëndrueshëm ndaj kushteve atmosferike dhe me afat të gjatë qëndrimi; Shampone që i përqmbahen rregullës së pH neutralitetit(përafërsisht 5.5) Tre lloje të shamponeve: për shkëlqim të flokëve; kundër zbokthit për flokë të thara Deterxhenti për larjen e enëve nuk e thanë lëkurën.

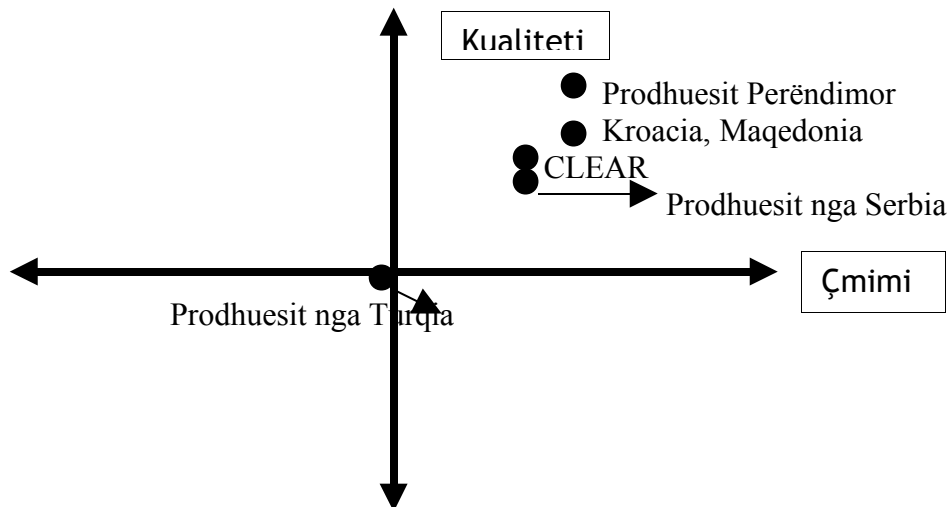
DIFERENCIMI
Përmbajtje sipas rregullave dhe standardeve të përbërjes kimike të shamponit, ruajtja e pH neutralitetit. Kjo do të thotë se pH faktori monitorohet dhe krahasohet me konkurrencën.
PËRPARËSITË UNIKE KONKURRUESE
Kualitet që mund të matet edhe me prodhuesit më të mëdhenjë botëror për shkak të balancit të pH neutralitetit. Çmim konkurrues dhe i përshtatshëm për tregun kosovar.

KONKURRENCA		
ANALIZA E KONKURRENCËS		
EMRI I KONKURRENTIT DHE LOKACIONI	TIPARET PARËSORE TË PRODUKTIT. PSE KONSUMATORËT BLEJNË PREJ TYRE E JO PREJ NESH.	ÇMIMET E TYRE (Më larta, më të ulëta, ose të njëjta)
Prodhuesit perëndimor	Kualitet i lartë, emër i njohurshampone për të gjitha kategoritë e njerëzve/të gjitha tippet e flokëve, deterxhentet për enë me koncentrim të madh e të ndryshëm.	Më të larta
Ohis Shkup - Maqedonia	Traditë dhe teknologji si dhe të njohur për shampone familjare.	Më të larta
Saponia Osijek - Kroaci	Njëjtë , si më lartë.	Më të larta
Prodhuesit nga Serbia	Prodhim serik, jokualitativ, me përmbajtje jo konsistente të pH neutralitetit.	Të njëjtë
Prodhuesit nga Turqia	Si më lartë.	Më te ulët

POZICIONI YNË	
DEFINIMI I POZICIONIMIT	
AKTUAL	Prodhues vendor me kualitet të lartë
DËSHIRUAR	<i>Prodhues me kualitet të lartë dhe asortiment të madh të produkteve me pH neutralitet për lëkurë të shëndoshë, me formula të ndryshme për tipe të ndryshme flokësh, shkëlqim, kundër zbokthit dhe flokë të thara.</i>

POZICIONIMI

DIAGRAMI I POZICIONIMIT:



STRATEGJIA E MARKETINGUT

VIZIONI - MISIONI

Të jemi kompani e cila do të jetë më e madhja në Kosovë për prodhimin e shamponeve për flokë dhe enë, duke e rritur pjesën tonë të tregut në Kosovë dhe rritjen e shitjes për 50 % Brenda pesë viteve të ardhshme

OBJEKTIVAT

AFAT

Rritja e shitjes për 15% deri në fund të vitit 2007

SHKURTË

Rritja e numrit të klientëve për 5% deri në fund të 2007

Rritja e shitjes për 30% deri në fund të vitit 2009,
Rritja e pjesës së tregut për 15% deri në fund të 2009

ÇËSHTJET STRATEGJIKE TË MARKETINGUT

Mungesa e përvojës për marketing dhe shitje;

Mos përvoja e ekspozimit në panairë;

Stafi i dobët i shitjes me qasje joaktive

STRATEGJIA E MARKETINGUT

STRATEGJITË

Caktimi i një personi për marketing;
 Zhvillimi i qasjes proactive dhe agresive të shitjes;
 Përpilimi i strategjisë për promovim që përfshin:
 Ekspozimi në panaiet vendore ;
 Promovimi në shitoret me pakicë;
 Reklama në media;
 Promovimi në ngjarjet me rëndësi
 Përpilimi i katalogut nga ndonjë dizajner profesional;
 Shpërndarja e mostrave në sasi të vogla.

PARASHIKIMI I SHITJES		
Kanali i distribuimit:	Parashikimi për këtë vit: (EUR) Viti 2007	Parashikimi për vitin e ardhshëm: (DEM) Viti 2008
Shitja me pakicë		
Shitja me shumicë		
Direkt shfrytëzuesit të fundit		
Të tjera (përmes agjentëve)		
SHITJA NË VEND (EUR)		
EKSPORT (sheno valutën)		
SHITJA TOTALE vendase + eksport		
PJESA E TREGUT (Kosovë)		
Vlera e përafërt e tregut vendas (EUR)		
Hisja e përafërt e tregut vendas (%)		

Shitja totale vendase

— 
 — Vlera e përafërt e tregut vendas

KLIENTËT KYÇ (të ranguar madhësisë)		
Emri i klientit	Lokacioni	Shitja e këtij viti (EUR)
Ylli – Prishtinë	Prishtinë	
Shqiponja – Prishtinë	Gjilan	
Marigona – Gjakovë	Gjakovë	
Bashkimi – Pejë	Pejë	

SHITJA TOTALE KLIENTËVE KYÇ

% E SHITJES KLIENTËVË KYÇ

Shitja totale klientëve kyç

Shitja totale e gjithëmbarshme (nga faqja e parashikimit të shitjes)

KLIENTËT POTENCIALË (cilët klientë presim ti kemi vitin e ardhshëm)		
Emri i klientit	Lokacioni	Parashikimi i shitjes për vitin e ardhshëm
Përparimi	Mitrovicë	
Liria	Prizren	

BUXHETI I MARKETINGUT DHE I SHITJES		
Kategoria e harxhimeve:	Buxheti i këtij viti Viti 2001	Buxheti i vitit të ardhshëm Viti 2002
Rrogat e stafit të Marketingut		
Dizajni dhe identiteti		
Katalogjet		
Reklama dhe promovimet		
Panairt		
Të tjera (psh. hulumtimi i tregut, mardhëniet publike)		
BUXHETI I MARKETINGUT		
SHITJA		
Rrogat e stafit të shitjes dhe proivizionet		
Harxhimet e shitjes (udhëtimet dhe argëtimi)		
Harxhime të ndryshme të shitjes (psh. mostrat)		
BUXHETI I SHITJES		
TOTALI I BUXHETIT TË MARKETINGUT DHE SHITJES		
BUXHETI I MARKETINGUT DHE SHITJES SI % E SHITJES		

SWOT ANALIZA DHE PLANI I AKSIONIT TË MARKETINGUT

ÇMIMI			
Interne		Eksterne	
Përparësitë	Dobësitë	Shansat	Kërcënimet
Çmime të arsyeshme për tregun kosovar dhe përcjellje e çmimeve të konkurrencës			
AKSIONET (VEPRIMET)			Kush
Nuk kam plan aksioni			

PAKETIMI			
Interne		Eksterne	
Përparësitë	Dobësitë	Shansat	Kërcënimet
Paketim sipas standardeve evropiane; I qëndrueshëm ndaj kushteve atmosferike; llojlllojshmëri e paketimeve		Paketimet e vogla (200gr) për deterxhentet për larje të duarve	
AKSIONET (VEPRIMET)			Kush
Apliko paketimin prej 200 gr. për shamponët për larje të duarve			menaxheri
			Nëntor 07

PRODUKTI			
Interne		Eksterne	
Përparësitë	Dobësitë	Shansat	Kërcënimet
Produkt me cilësi të lartë në bazë të lëndës së parë të importuar nga Perëndimi; Përmbajtje sipas recepturës së përshtuar.		Mund të ketë edhe produkte tjera-formula që do të shiteshin mirë në treg. P.sh. shamponët për flokë të yndyrshme	Shumë konkurent nga Perëndimi kanë hyrë në treg me produkte që targetojnë një kategori të caktuar të njerëzve
AKSIONET (VEPRIMET)			Kush
Hulumto nëse ka ndonjë product që kërkohet nga tregu.			menaxheri
			Shtator 07

Promocioni - REKLAMIMI			
Interne		Eksterne	
Përparësitë	Dobësitë	Gjasat	Kërcënimet
Kam përgaditur dhe emetuar reklamë në	Porosia reklamuese jo shumë e qartë		Konkurrenca reklamohet shpesh në

TV 21 dhe TV locale e cila ka ndikuar në rritjen e shitjes			TV dhe gazeta.
AKSIONET (VEPRIMET)			Kush
Përpuno një porosi të qartë reklamuese			marketing
Emito reklamë në TV – me porosi të re dhe të qartë duke shprehur diferencimin nga konkurrenca			Tetor 07

KATALOGJET DHE LITERATURA			
Interne		Eksterne	
Përparësitë	Dobësitë	Gjasat	Kërcënimet
Kam të përgaditur broshurë	Nuk kam punuar katalog të mirëfilltë me produktet e reja	Dizajnerët e rinjë për katalogje	Konkurrenca ka materiale të mira reklamuese
AKSIONET (VEPRIMET)			Kush
Përgadit katalogun me produktet ekzistuese dhe të reja nga një dizajner. Shqyrto edhe mundësinë e lidhjes së emrit me porosinë që u jep konsumuesve. Konsulto edhe me KBS për këtë çështje.			MKTG.
Nëntor 07			
PANAIRET			
Interne		Eksterne	
Përparësitë	Dobësitë	Gjasat	Kërcënimet
Kam ekspozur në panaiet vendore	Nuk kam përvojë për rregullim të standës dhe ekspozim jashtë Kosovës	Panairet në Kosovë dhe vendet fqinje	Konkurrenca (perëndimore) rregullisht ekspozon në panaiet
AKSIONET (VEPRIMET)			Kush
Ekspozo në panaiet vendore dhe kërko ndihmë profesionale, nese ke nevojë.			MKTG.
Bleji pajimet e nevojshme për standë dhe përgaditë fotot për ekspozim.			Tetor 07

<u>AKTIVITETET TJERA PROMOVUESE</u>			
Interne		Eksterne	
Përparësitë	Dobësitë	Gjasat	Dobësitë
Promovimin e bëjmë edhe përmes shpërndarjes së etiketave	Nuk kam bërë shitje gjatë festive apo gjatë	Revytë e ndryshme të modës, sponzorimet e ngjarjeve me rëndësi, etj.	

vetëngjitëse, shpërndarjes së lapsave fletoreve, shkrepave, etj.	organizimit të ndonjë ngjarje.		
AKSIONET (VEPRIMET)		Kush	Kur
Apliko plan të shitjes promovuese (merr 3 , 1 e ke falas)		shitja	Shtator 07
Sponzoro ndonjë ngjarje me rëndësi që ka të bëjë me kozmetiken dhe prodhimet kemikale. Bëjë mostra të vogla (30 gr.) dhe shpërndajë në shitoret me pakicë me çmime që mbulojnë vetëm shpenzimet e prodhimit.		Mktg.	Dhjetor 07

<u>DISTRIBUIMI</u>			
Interne		Eksterne	
Përparësitë	Dobësitë	Gjasat	Kërcënimet
E kam të mbuluar një pjesë të madhe të tregut kosovar(60%), përmes rrjetit të shitjes me shumicë dhe agentit tregtar	Nuk kam hapur pika shiëse në asnjë vend në Kosovë	Tregjet e reja për kompaninë tonë	Konkurrenca e ka shumë të zhvilluar mirë distribuimin
AKSIONET (VEPRIMET)		Kush	Kur
Cakto agjent shitjeje për territorin e Dukaagjinit		drejtori	Gusht 07

<u>SHITJA</u>			
Interne		Eksterne	
Përparësitë	Dobësitë	Gjasat	Kërcënimet
Shitje e motivuar mirë dhe me përqindje sipas shitjes.	Nuk kam personel me eksperiencë për shitje Brenda kompanisë.	Person shitje i trajnuar mirë, do të rriste shitjen.	Konkurentët që kanë shitje agresive mund të përfitojnë tregun.
AKSIONET (VEPRIMET)		Kush	Kur
Punëso ose huazo për një kohë agjentë të shitjes me eksperiencë dhe të besueshëm.		drejtori	Gusht 07

<u>IDENTITETI</u>			
Interne		Eksterne	
Përparësitë	Dobësitë	Gjasat	Kërcënimet
Kam identitet të mirë në treg; Emër të njohur marke “BEST”, Lehtë të identifikuar	Nuk kam bërë shumë në forcimin e identitetit tim në vendet rurale.		Konkurrenca ka identitet të lartë në treg dhe ka imixh të mirë (perëndimore)
AKSIONET (VEPRIMET)		Kush	Kur
Merr aksion për forcimin e identitetit në tregjet rurale		Mktg.	Shtator 07

INFORMATAT PËR TREGUN

Interne		Eksterne		
Përparësitë	Dobësitë	Gjasat	Kërcënimet	
Kam informata shumë të mira për tregun kosovar dhe atë të vendeve fqinje. Poashtu kam informata edhe për lëvizjet e konkurrencës.		Mundësia e hulumtimit për produkte të reja që do të kërkonte tregu.		
AKSIONET (VEPRIMET)			Kush	Kur
Determino se mos ka ndonjë tip shamponi për të cilin tregu është i interesuar.				

SHËRMBIMI I KLIENTËVE

Interne		Eksterne		
Përparësitë	Dobësitë	Gjasat	Kërcënimet	
Shërbim i mirë ndaj klientëve, vërejtjet për mallin i pranojmë pa problem	Nuk kam shërbim të caktuar vetëm për konsumatorë			
AKSIONET (VEPRIMET)			Kush	Kur
Angazho personin e marketingut edhe për përcjelljen e reagimit të konsumatorëve			drejtori	Tetor 07

PËRMIRËSIMET E VAZHDUESHME

Interne		Eksterne		
Përparësitë	Dobësitë	Gjasat	Kërcënimet	
Përcjellja dhe monitorimi i rregulltë i pH neutralitetit.				
AKSIONET (VEPRIMET)			Kush	Kur
Nuk kam plan aksioni				