UNIVERSITETI I TIRANËS
FAKULTETI I EKONOMISË
DEPARTAMENTI I MENAXHIMIT

AVANTAZHET KONKURUESE TË NVM-ve NË SHQIPËRI- ROLI I TYRE SI PËRCAKTUESE TË SUKSESIT

Në kërkim të gradës shkencore
DOKTOR I SHKENCAVE EKONOMIKE

Përgatitur nga
Albana Madhi

Udhëheqësi
Prof. Dr. Suzana Panariti

TIRANË, Dhjetor 2014

Falenderime

Ky punim në nivelin doktoratë përbën produktin e një pune studimore disa vjecare, realizimi i të cilit kërkon edhe mbështetje nga njerëz të tjerë. Ndaj, është një kënaqësi e madhe të falenderoj të paktën disa prej tyre që më mundësuan këtë ndihmë deri në momentin përmbyllës.

Para së gjithash, shpreh një falenderim të thellë për udhëheqësen e temës, Prof. Dr. Suzana Panariti, për udhëheqjen e saj të çmuar, përkushtimin, mbështetjen, komentet dhe sugjerimet e dobishme.

Një falenderim të veçantë do të shtoja për të gjithe ata, miqtë e mi, kolegë dhe studentë, të cilët kanë dhënë një kontribut të rëndësishëm në mbledhjen e të dhënave dhe realizimin e intervistave dhe pyetësorëve, në rajone të ndryshme të Shqipërisë. Një falenderim special shkon për Ketin, Almën, Marsidën.

Padyshim, që unë i detyrohem familjes sime, bashkëshortit Mysjen, vajzës Anja dhe djalit Alen, të cilët me dashurinë e pakufishme më kanë inkurajuar vazhdimisht në punën time dhe më kanë mbështetur dhe nxitur në çdo hap që unë kam bërë.

Një falenderim të përzemërt do t'ia kushtoja prindërve të mi, për mbështetjen e pakufishme, inkurajimin dhe besimin në finalizimin e këtij punimi.

SHKURTIME

NVM	Ndërmarrjet e vogla dhe të mesme
RBV	Teoria e bazuar në burime. Resource - based - view
BE	Bashkimi europian
ROI	Kthim i investimit
PBB	Prodhimi i brendshëm bruto
INSTAT	Instituti i statistikave
SME	Ndërmarrjet e vogla dhe të mesme

TABELA E PËRMBAJTJES

KAPITULLI I PARË

1. SITUATA E NVM-ve NË SHQIPËRI DHE OBJEKTIVAT E PËRGJITHSHME TË STUDIMIT 1

Hyrje 1
1.1. Situata e NVM-ve në Shqipëri. 2
1.2. Të dhëna përshkruese. 4
1.2.1. Shpërndarja NVM-ve sipas llojit të aktivitetit. 5
1.2.2. Jetëgjatësia e bizneseve në treg grupuar sipas madhësisë. 6
1.3. Motivimi dhe rendësia e punimit. 7
1.4. Qëllimi i studimit. 13
1.4.1. Objektivat specifike të studimit: 13
1.5. Problemet e deklaruara të NVM-ve 14
1.5.1. A ndikon manaxhimi në suksesin e NVM-ve? 17
1.5.2. Ndikon gjinia e pronarit në performancën e biznesit? 18
1.6. Metodologjia e përdorur. 19
1.7. Kuadri teorik i këtij studimi. 19
1.7.1. Roli i burimeve. Aftësitë dhe kompetencat dalluese. 20
1.8. Struktura e studimit. 22

KAPITULLI I DYTË

2. RISHIKIM I LITERATURËS 24

Hyrje 24
2.1. Përshkrimi i pikëpamjeve teorike ku bazohet ky studim. 24
2.2. Pikëpamja e bazuar në burime (RBV) e firmës:
Kontributi, dallimi dhe si lidhet me teoritë e tjera dhe me qëllimet e studimit. 26
2.2.1. Çështje të pazgjidhura. 29
2.3. Rishikimi i kuadrit konceptual dhe teorik. 30
2.4. Lidhja e RBV me performancën, e parë në këndvështrimin strategjik. 31
2.4.1. Roli i burimeve. 33
2.4.2. Aftësitë. 35
2.4.3. Kompetencat dalluese. 35
2.4.4. Avantazhet konkurruese. 37
38

39

2.4.5. Avantazhet konkurruese të qëndrueshme.
2.5. Lidhja e manaxhimit strategjik me performancën e organizatës.

KAPITULLI I TRETË

3. MODELI TEORIK DHE HIPOTEZAT E STUDIMIT 42

Hyrje 42
3.1. Kuadri teorik i modelit në këtë studim. 44
3.2. Konceptet e modelit teorik. 46
3.2.1. Roli i menaxherëve/sipërmarrësve. 47
3.3. Përcaktuesit e suksesit dhe dështimit. 49
3.3.1. Rritja si një proces i ndryshimit të përmasës. 49
3.3.2. Studimet mbi marketingun dhe roli i tij mbi suksesin dhe performancën e firmës. 50
3.3.3. Studimet mbi performancën e femrave kundrejt pronarëve meshkuj. 50
3.3.4. Ndryshimet në nivelet e suksesit te arritura nga firmat sipas gjinise dhe madhësisë. 51
3.3.5. Studime mbi vendimarrjen dhe mbi praktikat që pengojnë suksesin nëpërmjet gjinisë. 52
3.3.6. Roli i mjedisit dhe struktures së industrisë 56
3.3.7. Roli i planifikimit për suksesin e një organizate biznesi 57
3.4. Objektivat dhe hipotezat. 58
3.4.1. Hipotezat e studimit: 58

KAPITULLI I KATËRT

4. METODOLOGJIA E KËRKIMIT 60

Hyrje 60
4.1. Procesi i përgjithshëm i kërkimit. 61
4.2. Pyetjet kërkimore, objektivat e përgjithshme dhe specifike. 62
4.3. Elementët e përbashkëta të të gjitha fazave në këtë studim: 64
4.4. Hipotezat e kërkimit. 65
4.4.1. Masat e përgjithshme për kontroll. 66
4.5. Metodologjia e kërkimit dhe fazat. 69
4.5.1. Faza cilesore. 69
4.5.1.1. Kërkimi cilësor i kombinuar me atë sasior. 69
4.5.1.2. Metodologjia e kërkimit e përdorur për këtë cështje studimi. 70
4.6. Faza sasiore. 71
4.6.1 Burimet e të dhënave kryesore. 71

4.7. Procedura e Kampionimit. 71
4.8. Matësit dhe procedura e projektimit të instrumentit. 75
4.9. Metodat statistikore te studimit. 75

KAPITULLI I PESTË

5. REZULTATE NGA STUDIMI I NVM-ve NË SHQIPËRI 77

Hyrje 77
5.1 Rezultatet kerkimore te pergjithshme dhe analiza e tyre. 78
5.1.1 Rezultate të përgjithshme. 78
5.1.2 Bizneset e drejtuara nga femrat. 81
5.1.3. Analiza e avantazheve konkurruese të NVM-ve. 84
5.2.Rezultatet kërkimore specifike. 89
5.2.1 Karakteristikat e sipërmarrësit. 89
5.2.2 Karakteristikat e biznesit dhe karakteristikat e firmës. 92
5.2.3 Strategjitë e përdorura nga NVM-et. 93
5.2.4 Avantazhet konkurruese dhe pikat e forta sipas objektivave të kërkimit. 96
5.2.5 Burimet. 100
5.2.6 Ndryshimet në biznes në lidhje me gjininë. 102
5.2.7 Matjet e performancës në lidhje me gjininë. 103

5.3. Problemet dhe barrierat e hasura nga NVM-et. 107
5.4. Matje të tjera të performancës. 109
5.4.1 Intervistat direkte. 110
5.5. Krahasimi i gjetjeve kërkimore. 110
5.6. Testimi i Hipotezave. 115
5.7. Konkluzione nga gjetjet kërkimore dhe intervistat direkte. 116

KAPITULLI I GJASHTË

6. MODELI I SUKSESIT 121

Hyrje 121
6.1. Faza shpjeguese. 121
6.1.1. Variablat e përfshirë në përllogaritje dhe rëndësia e tyre. 121
6.2. Profilet e NVM-ve të suksesshme. 124
6.3. Analiza e variancës. 126
6.3.1. Analiza e Regresionit. 127
6.3.2. Diskutimi dhe interpretimi i rezultateve bazuar në indeks. 130

PËRFUNDIMET KRYESORE DHE REKOMANDIME 135

Gjetjet e përgjithshme. 135
Përfundimet dhe konsiderimet finale sipas objektivave kryesore. 136
Kontributet teorike dhe përfundimet empirike të studimit. 139
Kontributi i studimit. 140
Rekomandime. 140
Sygjerime për kërkime të mëtejshme. 141

REFERENCAT 142

ANEKSET 149

Aneks 1: Pyetësor. 149

Aneks 2: Analiza në investigimin e tregut. 165

Aneks 3: Vlerësimi financiar. 170

Aneks 4: Avantazhet konkuruese,punonjësit,gjinia,sektori. 172

Aneks 5: Analiza e barrierave. 187

Aneks 6: Shitjet sipas llojit të biznesit. 189

Aneks 7: Korelacioni përfundimtar. 190

Aneks 8: Rezultatet e proçedurës së PRINQUALIT. 193

LISTA E TABELAVE

TABELA 1.1 : Ndërmarrjet aktive sipas viteve . 2

TABELA 1.2 : Shpërndarja sipas madhësisë dhe aktivitetit ekonomik për vitin 2012 . 6

TABELA 2.1 : Një krahasim historik i teorisë së bazuar në burime. (RBV) 28

TABELA 2.2 : Literatura e strategjisë së bazuar në burime. 32

TABELA 3.1 : Përmbledhja e një pjese të studimeve empirike. 51

TABELA 3.2 : Vendimarrja dhe praktikat e saj sipas gjinisë. 52

TABELA 3.3 : Studime empirike. 55

TABELA 4.1 : Hipotezat kërkimore dhe operacionalizimi . 65

TABELA 4.2 : Llogaritja e kampionit . 73

TABELA 5.1 : Avantazhet konkuruese të NVM-ve . 78

TABELA 5.2 : Investigimi i tregut nga NVM-et . 84

TABELA 5.3 : Analiza e investigimit të tregut nga NVM-et . 85

TABELA 5.4 : Këshillat në lidhje me nisjen e biznesit . 86

TABELA 5.5 : Arsyet kryesore të fillimit të biznesit 86

TABELA 5.6 : Faktorët e suksesit të NVM-ve , në periudhën aktuale . 87

TABELA 5.7 : Faktorët e suksesit të NVM-ve në të ardhmen . 88

TABELA 5.8 : Karakteristikat e sipërmarrësit . 90

TABELA 5.9 : Karakteristikat e biznesit . 92

TABELA 5.10 : Strategjitë dhe planet e biznesit . 93

TABELA 5.11 : Planifikimi i NVM-ve . 94

TABELA 5.12 : Strategjitë e rritjes . 95

TABELA 5.13 : Avantazhet konkurruese . 97

TABELA 5.14 : Faktorët e suksesit . 99

TABELA 5.15 : Faktorët e suksesit tani dhe në të ardhmen . 101

TABELA 5.16 : Ndikon gjinia në ndryshimet në biznes .

TABELA 5.17 : Shitjet vitin aktual . 104

TABELA 5.18 : Shitjet në 3 vitet e mëparshme . 105

TABELA 5.19 : Parashikimet për shitjen në tre vitet e ardhshme . 105

TABELA 5.20 : Elementët specifike të performancës në lidhje me gjininë . 106

TABELA 5.21 A : Përmbledhja e rezultateve dhe shqyrtimet statistikore . 111

TABELA 5.21 B : Përmbledhja e rezultateve dhe shqyrtimet statistikore . 113

TABELA 5.21 C : Përmbledhja e rezultateve dhe shqyrtimet statistikore . 114

TABELA 5.21 D : Përmbledhja e rezultateve dhe shqyrtimet statistikore . 114

TABELA 6.1 : Si janë përftuar vlerat e indeksit . 123

TABELA 6.2 : Grupimet Duncan . 126

TABELA 6.3 : Statistikat e regresionit . 128

TABELA 6.4 : 129

TABELA 6.5 : Variablet e përdorur . 131

LISTA E FIGURAVE DHE GRAFIKËVE

FIGURA 1.1 : Trendi i NVM-ve . 3

FIGURA 1.2 : Pronarët e SME . 5

FIGURA 1.3 : SME sipas sektorëve ekonomik . 5

FIGURA 1.4 : Jetëgjatësia e bizneseve . 7

FIGURA 1.5 : SME-të një rrjet për rritjen ekonomike . 9

FIGURA 1.6 : Presioni i konkurrencës . 10

FIGURA 1.7 : Paraqitja e modifikuar e modelit mbështetur 45
në RBV teoria bazë e këtij studimi .

FIGURA 5.1 : Faktorët e suksesit të firmës 3 vite më parë , 79
sot në të ardhmen.

FIGURA 5.2 : Faktorët e suksesit për firmën sot dhe në të ardhmen. 80

82

FIGURA 5.3 : Inkursioni i femrave .

FIGURA 6.1 : Tiparet e firmës /Numri i punonjësve 132
kundrejt mesatares së indeksit .

FIGURA 6.2 : Eksperienca e sipërmarrësit kundrejt mesatares së indeksit 132

FIGURA 6.3 : Financat kundrejt mesatares së indeksit . 133

FIGURA 6.4 : Shkollimi i sipërmarrësit kundrejt mesatares së indeksit . 133

FIGURA 6.5 : Vitet e punës në biznes kundrejt mesatares së indeksit . 134

FIGURA 6.6 : Hartimi i planit të biznesit kundrejt mesatares së indeksit . 134

KAPITULLI I PARË

1. SITUATA E NVM[1]-ve NË SHQIPËRI DHE OBJEKTIVAT E PËRGJITHSHME TË STUDIMIT

Hyrje

Rëndësia e avantazhit konkurrues dhe e kompetencave dalluese që shërbejnë si përcaktuesit kryesorë të suksesit dhe të rritjes së organizatës është rritur në mënyrë të ndjeshme në dekadën e fundit. Shumë studime janë bërë duke patur në fokus të tyre karakteristikat specifike të organizatave të biznesit, të cilat janë unike dhe një vlerë e shtuar për konsumatorin final. Pra është e kuptueshme që në të gjithë sektoret, firmat duhet të njohin e ta kenë të qartë se arritja e avantazheve konkuruese është çështja më sfiduese me të cilën duhet të përballen.

Organizatat e biznesit, pavarësisht përmasave të tyre, vendndodhjes apo llojit të ekonomisë në të cilat ato zhvillohen, duhet të përballen me fenomenin e konkurrencës. Tashmë sfidë për to është pasja e një pozicioni të suksesshëm konkurrues. Përballja me këtë sfidë është rritur nga globalizimi i bizneseve, ndryshimi i cikleve ekonomike, ekonomive të ndryshme të shkallës së shtrirjes, si dhe nga ndryshimi i preferencave të konsumatorit. Ndërsa përballen me këto sfida konkurruese, disa organizata janë në gjendje të përballojnë probleme e çështje të ndryshme, ndërsa disa të tjera nuk munden. Në këtë mënyrë mund të thuhet se performanca nuk është aty ku duhet.

Përballja me këto sfida është më e vështirë për organizatat e vogla dhe të mesme që operojne te të gjithë vendet. Vendet e zhvilluara, ato më pak të zhvilluara e ato që janë në zhvillim e sipër, e njohin tashmë rëndësinë e zhvillimit të ndërmarrjeve të vogla e të mesme (NVM) për rritjen e tyre ekonomike. Biznesi i vogël dhe i mesëm është shtylla kurrizore e ekonomisë kombëtare, janë baza e sistemit ekonomik të ndërmarrjes së lirë. Zhvillimi NVM-ve është faktor kyç për zhvillimin rajonal të vendit. Kjo rëndësi është shtuar nga punësimi që ata kanë dhe nga fakti se politikat e bizneseve të shumë shteteve përfshijnë zyra të cilat mund të merren me çështjet e biznesit të vogël e të mesëm. Për më tepër, nivelet e rritjes të raportuar nga NVM-et, kanë ndikuar e nxitur qeveritë, për të përfshirë sektorin e tyre në hartimin e strategjisë dhe në programet e zhvillimit ekonomik. Ndonëse ka mekanizma pozitive për të nxitur krijimin dhe funksionimin e NVM-ve, qeverive akoma u duhet të paraqesin më shumë politika të përshtatshme për të nxitur dhënien e kredive të arritshme dhe më pak të kushtueshme, gjithashtu dhe për krijimin e programeve për të rritur mbështetjen e tyre.

Përkufizimi statistikor i një NVM-je zakonisht varion nga një vend në tjetrin. Megjithatë zgjedhja për ta klasifikuar një kompani si NVM-je bazohet gjithmonë në numrin e punonjësve, vlerën e aseteve ose vlerën e shitjes. Në vendin tonë bazuar në

[1] Ndërmarrjet e vogla dhe të mesme

ligjin e NVM -ve të ndryshuar në vitin 2008 ndërmarrjet klasifikohen në: mikrondërmarrje, ndërmarrje të vogla dhe ndërmarrje të mesme. Kategoria e mikrondërmarrjeve dhe ndërmarrjeve të vogla e të mesme (SME) përfshin ato ndërmarrje ku punësohen më pak se 250 veta dhe që realizojnë një shifër afarizmi dhe/ose një bilanc total vjetor jo më të madh se 250 milionë lekë. Ndërmarrje e vogël quhet një ndërmarrje, ku punësohen më pak se 50 persona dhe ka një shifër afarizmi dhe/ose bilanc total vjetor jo më të madh se 50 milionë lekë. Mikrondërmarrje quhet një ndërmarrje, ku punësohen më pak se 10 persona dhe e cila ka një shifër afarizmi dhe/ose bilanc total vjetor jo më të madh se 10 milionë lekë.

Për qëllime statistikore ndërmarrjet do të klasifikohen në:

a) mikrondërmarrje: 1 deri 4 persona;
b) ndërmarrje të vogla: 5 deri 9 persona;
c) ndërmarrje të mesme: 10 deri 49 persona;
d) ndërmarrje të mëdha : 50 +;

1.1. Situata e NVM-ve në Shqipëri

Sektori i biznesit të vogël është i përfaqësuar mirë në Shqipëri dhe është i ngjashëm në strukturë me atë të Bashkimit Evropian. Bizneset e vogla në Shqipëri sigurojnë shumicën e vendeve të punës dhe me vlerë të shtuar, ashtu si në BE[2]. Madhësia e firmës mesatare shqiptare është më e vogël se në BE, me rreth 3.7 të punësuar në krahasim me një mesatare prej 4.3 për BE-në. Sektori më i rëndësishëm (55% e të gjitha ndërmarrjeve, 45% e punësimit) është tregti me shumicë dhe tregti me pakicë. Të dhënat e vlerësuara për periudhën 2009-2011 tregojnë trende pozitive, pra një numër në rritje të ndërmarrjeve dhe i vendeve të punës të ofruara nga ata. Ka pasur një rënie të lehtë nga viti 2008 e në vazhdim në kontributin mesatar të sektorit të NVM-ve ndaj PBB[3]-së, e matur nga vlera e shtuar bruto. Nuk ka të dhëna të tjera në dispozicion për të vlerësuar se si sektori i biznesit të vogël shqiptar është goditur nga kriza financiare dhe ekonomike.

Tabela 1.1 Ndërmarrjet aktive sipas viteve

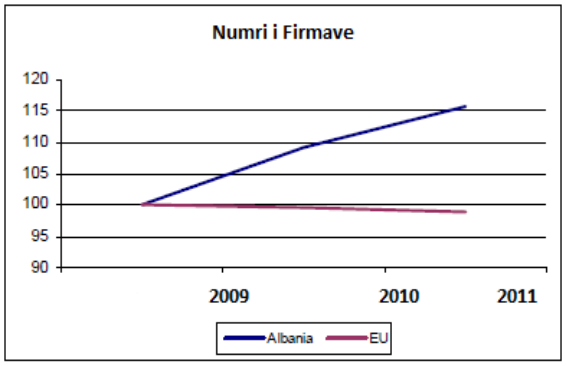
Ndërmarrje Aktive								
Vitet	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
1-4 të punësuar	55,976	66,368	71,049	85,380	84,474	91,566	96,429	94,025
5-9 të	2,406	2,861	3,694	3,655	4,357	4,778	4,952	5,396

[2] Bashkimi europian
[3] Prodhimi i brendshëm bruto

punësuar								
10-49 të punësuar	1,722	2,093	2,797	2,762	3,165	3,500	4,164	3,898
50+ të punësuar	547	701	757	725	781	843	958	956
Gjithsej	60,651	72,023	78,297	92,522	92,777	100,687	106,503	104,275

Burimi:INSTAT

Më poshtë jepen trendet e NVM-ve në lidhje me numrin e ndërmarrjeve aktive si dhe numrin e të punësuarëve.



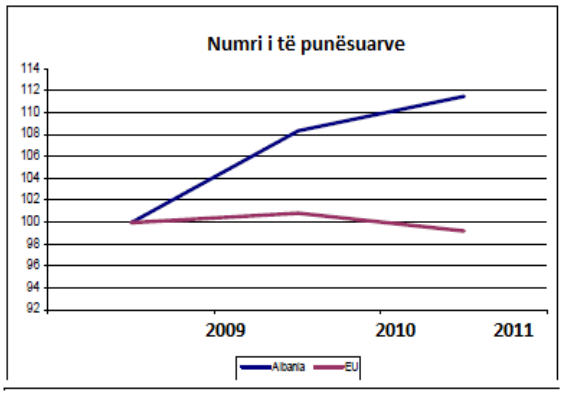


Figura 1.1: Trendi i NVM-ve

Burimi: The Economist, 17 September 2005, pp. 69–71

Kjo ndarje është bërë sipas legjislacionit të Bashkimit Europian që konsideron si ndërmarrje të vogla dhe të mesme (NVM) ato që kanë më pak se 250 punonjës (përpara këtij ligji në Shqipëri konsideroheshin si ndërmarrje të vogla dhe të mesme ato me më pak se 80 punonjës). Mbi bazën e këtij klasifikimi, NMV-et përfaqësojnë 99,6% të ndërmarrjeve aktive (96,20 janë mikrondërmarrje) duke kontribuar në formimin e 72,9% të PBB dhe punësojnë 71,4% të fuqisë punëtore. Sipas të dhënave të INSTAT[4], 80.78% e NVM-ve janë të regjistruara si shoqëri partneriteti dhe 19.22 % e shoqërive të kapitalit rezulton e përbërë në këtë mënyrë: Shoqëri me Përgjegjësi të Kufizuar (shpk-89.75%), ndërmarrje publike (5.88%), shoqëri aksionere (2.88%), dhe të tjera (2.27%).
Nga këndvështrimi sektorial, sistemi i NVM përbëhet 84.42% nga ofrues shërbimesh (tregti, hotele, bare, restorante, transport dhe telekomunikacion, shërbime të tjera) dhe vetëm 15.18% nga prodhues (bujqësi, peshkim, industri, ndërtim).

[4] Instituti i statistikave të Shqipërisë

Ndërmarrjet private kanë filluar të themelohen pas vitit 1990, ndërkaq rritje të theksuar në themelimin e NVM-ve shënohet në vitet 2005-2009. Pas kësaj periudhe, themelimi i tyre fillon të shënojë rënie të ndjeshme.
Sektori i NVM-ve në Shqipëri ka një strukturë të një shkalle relativisht të vogël. Pjesa që zënë mikrondërmarrjet në totalin e ndërmarrjeve është rreth 96.2%, duke qenë më e madhe se mesatarja e BE (92%).

Forca lëvizëse e zhvillimit ekonomik shqiptar është sektori privat. Ky sektor është në rritje të vazhdueshme, prodhon 75% të PBB dhe punëson 83% të fuqisë punëtore.
Kontributi i NVM-ve shqiptare në ekonomi, siç është matur dhe nga vlera e shtuar (75%), është më i madh se mesatarja e BE (58%). Duke ndjekur të njëjtin model, kontributi i mikrondërmarrjeve shqiptare në punësim është 48%, më i madh se mesatarja europiane (30%). Si rrjedhojë, kontributi total i sektorit të NVM-ve shqiptare në punësim është 83%, më i madh se mesatarja e BE-së (67%).
Rëndësia e NVM-ve, ekziston gjithashtu edhe nga shpërndarja e PBB, në rritjen e punësimit, në përfshirjen e më shumë femrave në tregti dhe rritjes së vetëpunësimit, përkeqësuar nga vështirësitë ekonomike. NVM-et prodhojnë kryesisht për tregun e brendshëm duke shfrytëzuar kryesisht burimet kombëtare. Përdorin dhe zhvillojnë kryesisht teknologjitë dhe aftësitë e brendshme. Për më tepër, tendenca e fundit në shumë shtete është se profesionistët e rinj kujdesen për biznesin e tyre dhe kërkojnë pavarësi ekonomike. Si përfundim, NVM-et kanë gjithashtu një rëndësi jetike për zhvillimin dhe rritjen e vendeve në zhvillim dhe në tranzicion, sikurse dhe të Shqipërisë. Vitet e fundit në Shqipëri janë ndërmarrë shumë reforma legjislative dhe institucionale në mbështetje të zhvillimit të NVM-ve. Disa nga reformat që kanë përmirësuar klimën e biznesit dhe zhvillimin e NVM-ve janë: regjistrimi i biznesit, lejet dhe licencat, vlerësimi i ndikimit rregullator/RIA, qeverisja elektronike, mbështetje për TIK-un, sigurimi i instrumenteve financiare, trajnime, rritja e komunikimit elektronik, marrëveshjet e tregtisë së lirë, si CEFTA, etj, të gjitha këto reforma sollën rezultate të prekshme në përmirësimin e klimës së biznesit.

Shqipëria përqafoi të gjitha parimet e Aktit të Biznesit të Vogël (SBA). Zbatimi i parimeve të këtij akti është një nga marrëveshjet më të rëndësishme të axhendës së Komisionit Evropian për zhvillimin e NVM-ve, jo vetëm për Shtetet anëtare të BE-së, por edhe për vendet e Ballkanit Perëndimor. Krahasuar me vendet e tjera të rajonit në sektorin e NVM-ve, konsiderohet ende i nivelit kritik zhvillimi i sipërmarrjes, rritjes dhe inovacionit, që përbëjnë bazën e standardeve të BE-së, për matjen e performancës së tyre.

1.2. Të dhëna përshkruese

Sipas INSTAT, ndarja e sipërmarrësve të NVM-ve sipas gjinisë është: 72.6% e tyre kanë sipërmarrës meshkuj dhe 27.4% kanë sipërmarrëse femra. Numri i femrave sipërmarrëse është rritur krahasuar me vitin 2011 që ishte 26.9%.

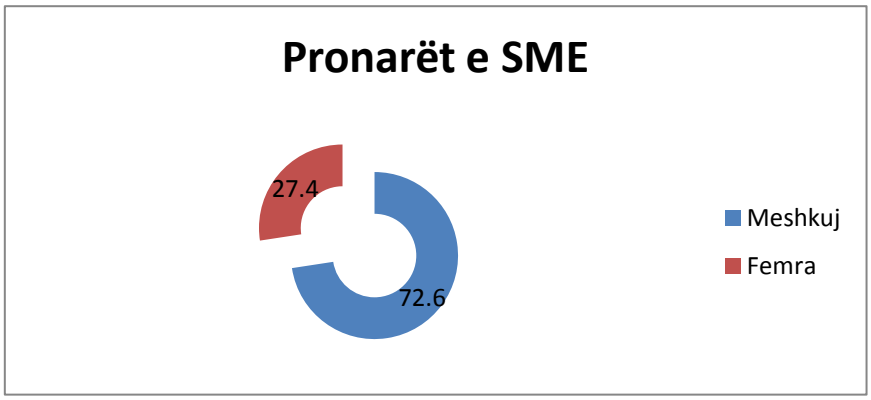


Figura 1.2: Pronarët e NVM-ve sipas gjinisë për vitin 2012 ***Burimi:INSTAT***

1.2.1. Shpërndarja NVM-ve sipas llojit të aktivitetit

Bazuar në llojin e aktivitetit ku këto NVM-je operojnë vëmë re se Tregtia (tregtia me shumicë dhe tregtia me pakicë) është sektori ku bizneset operojnë më shumë me 43.8 %. Kjo mund të shpjegohet me faktin se ky lloj aktiviteti paraqet më pak barrierë dhe kërkon më pak kapital për të iniciuar një sipërmarrje, më pas vjen sektori i hoteleve, kafeneve, restoranteve me 16.1%, shërbime të tjera me 14.1%, transporti dhe telekomunikacioni me 10.2%, industria me 9.8 % dhe aktivitete ku operojnë më pak biznese janë ndërtimi dhe bujqësia e peshkimi respektivisht me 4.3% dhe 1.8%.

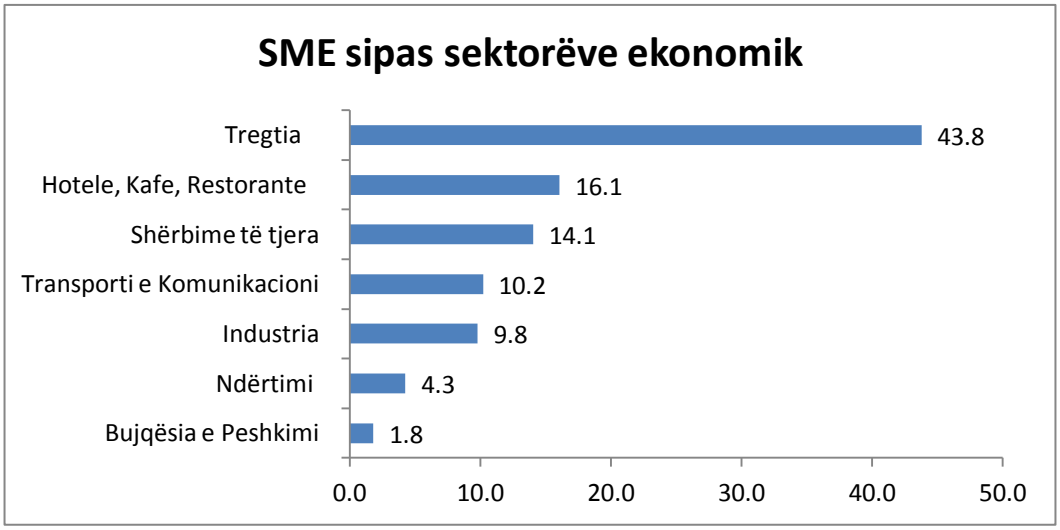


Figura 1.3: Shpërndarja SME-ve sipas llojit të aktivitetit për vitin 2012

Burimi:INSTAT

Nga një perspektivë sektoriale shpërndarë sipas madhësisë, sikurse tregohet në tabelën më poshtë, sektorët e shërbimeve dhe tregtisë janë dominuar nga ndërmarrjet mikro,

ndërmarrjet e vogla po ashtu sektorët e industrisë dhe të ndërtimit janë të dominuara nga ndërmarrjet mikro, ndërmarrjet e vogla dhe ato të mesme.

Në sektorin e bujqësisë dhe peshkimit dominojnë me rreth 94% mikro ndërmarrjet. Mund të themi se në të gjitha degët e ekonomisë janë NVM-et ato që mbizotërojnë më shumë në numër.

Tabela 1.2: Shpërndarja sipas madhësisë dhe aktivitetit ekonomik për vitin 2012

Madhësia/Aktiviteti	Gjithsej	1-4	5-9	10-49	50+
Gjithsej	104,275	94,025	5,396	3,898	956
Prodhuesit e të mirave	16,249	12,433	1,746	1,635	435
Bujqësia e Peshkimi	1,777	1,687	38	41	11
Industria	10,003	7,956	926	814	307
Ndërtimi	4,469	2,790	782	780	117
Prodhuesit e shërbimeve	88,026	81,592	3,650	2,263	521
Tregtia	45,273	42,680	1,695	808	90
Hotele,Kafene, Restorante	16,888	15,828	831	207	22
Transporti e Komunikacioni	10,351	9,919	220	168	44
Shërbime të tjera	15,514	13,165	904	1,080	365

Burimi:INSTAT

1.2.2 Jetëgjatësia e bizneseve në treg grupuar sipas madhësisë

Nga grafiku i mëposhtëm vëmë re se mikro ndërmarrjet (me 1-4 të punësuar) kanë vlerën më të lartë për jetëgjatësinë më të vogël, pra 11.9 % me jetëgjatësi 1 vit. Vlerën më të madhe për jetëgjatësinë më shumë se 7 vite e kanë ndërmarrjet e mesme (10-49 të punësuar) dhe ato me mbi 50 të punësuar respektivisht 57.6% dhe 71%.

Pra mund të arrijmë në konkluzionin që jetëgjatësia është e lidhur pozitivisht me madhësinë e ndërmarrjes: sa më e madhe ndërmarrja aq më shumë potencial ka ajo për të qëndruar gjatë në treg dhe sa më e vogël aq më të ulët e ka jetëgjatësinë.

Kjo ndodh edhe prej faktit se ndërmarrjet e vogla kanë dhe një normë shumë të lartë krijimi krahasuar me ato të mesme e të mëdha dhe nuk mbijetojnë gjatë në treg. Në 2012 janë krijuar 12.8% ndërmarrje të vogla dhe 4.2% ndërmarrje të mesme.

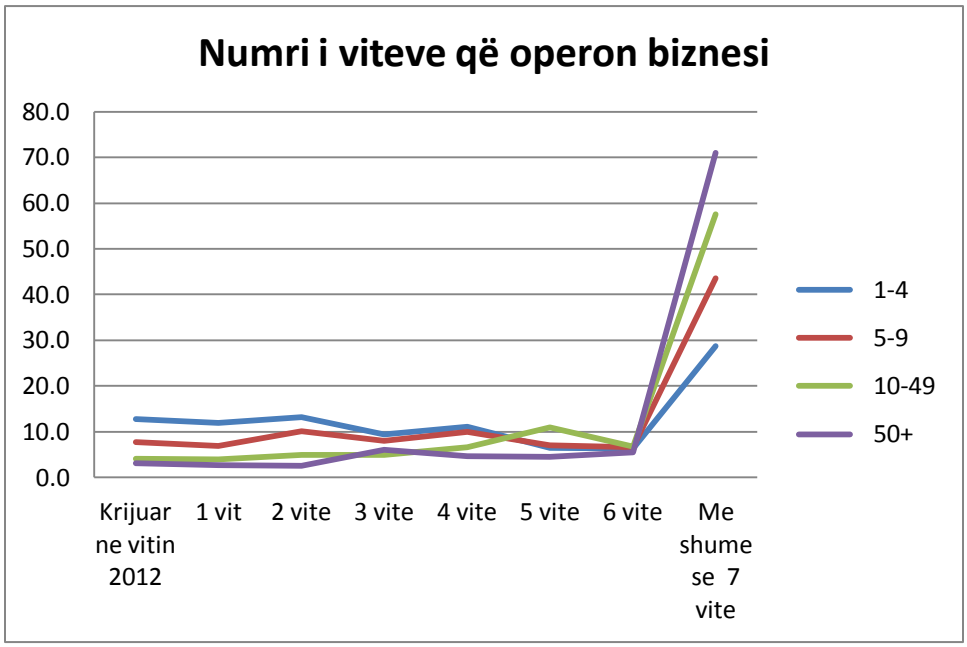


Figura 1.4: ***Jetëgjatësia e bizneseve*** ***Burimi:INSTAT***

1.3. Motivimi dhe rëndësia e punimit

Ka pasur shumë argumenta pro dhe kundër për rëndësinë e NVM-ve dhe për faktin nëse qeveria duhet të aplikoj apo jo politikat pro NVM -ve në funksion të nxitjes së ekonomisë së vendit. Kohët e fundit, studiues, agjensitë qeveritare, organizatat jofitimprurëse (OJF) dhe kompanitë, kanë rritur vëmendjen në sektorin e NVM-ve. Në vendet në zhvillim, veçanërisht, politikat pro NVM-ve janë parë si një mjet i fortë për uljen e varfërisë dhe rritjen e shpejtë ekonomike. Gjithashtu, politikat pro NVM-ve janë inkurajuar në vendet e zhvilluara, pasi ato konsiderohen se luajnë një rol të rëndësishëm në krijimin e industrive të reja, duke rritur mundësitë e punësimit, duke inkurajuar konkurrencën në treg dhe vitalizimin në ekonomitë rajonale. NVM-et janë instrumenti i rritjes ekonomike dhe i inovacionit, figura 5 përshkruan këto dy dinamika të forta. Numri i përgjithshëm i NVM-ve në ekonomi varet nga shkalla e krijimit të NVM -ve dhe shkalla e shkatërrimit të tyre. Mundësitë fitimprurëse të tregut rrisin shkallën e krijimit të NVM -ve. Kjo rrit numrin e përgjithshëm të NVM-ve në vend, e cila rrit krijimin e vendeve të punës dhe të ardhurat për frymë. Ndërsa njerëzit bëhen të pasur, ata do të rrisin konsumin e tyre, rritja e konsumit nga ana tjetër do të hapë mundësi të reja të tregut që do të tërheq krijimin e më shumë NVM -ve.

Në kundërshtim me korporatat multinacionale, rritja e NVM-ve është në dobi të drejtpërdrejtë të vendit, sepse shumica e NVM-ve janë firma vendase. Kjo dinamikë e fortë gjeneron rritje ekonomike.

Ndërkohë që numri NVM-ve rritet, njohja e tyre për produktet dhe industrinë rritet. Njohuritë u lejojnë atyre të përtërijnë produktet ose proçeset, duke i ndihmuar ata të formojnë një avantazh konkurrues për të gjeneruar më shumë fitime. Përsëri, mundësia e tregut e kapur nga rentabiliteti i NVM-ve do të inkurajojë më shumë njerëz për të krijuar NVM-et e tyre e për të kapur mundësitë.

Përveç kësaj, zhvillimi i NVM-ve mund të ndihmojë për të arritur qëllimet e tjera të zhvillimit. NVM-et ose mund të ofrojnë mallra dhe shërbime në fushat kritike të zhvillimit, të tilla si shëndetësia dhe arsimi, ose të sigurojnë një burim të të ardhurave për njerëzit në nevojë. Për shembull, përpjekjet për krijimin e femrave sipërmarrëse ndihmojnë në rritjen e barazisë gjinore, duke u siguruar atyre një burim të të ardhurave.

Por, NVM-et që nuk i janë përshtatur ritmit të shpejtë dhe kompleksitetit të rritjes lidhur me mënyrën e bërjes së biznesit, janë të destinuara të dështojnë me rritjen e konkurrencës si rezultat i globalizimit.

➢ Globalizimi i ekonomisë, rritja e konkurrencës dhe ndryshimet në mjedisin e jashtëm po i venë sot gjithnjë e më shumë NVM-et përballë sfidave ekstra. Në këto kushte bizneset nevojitet që ti përgjigjen sfidave më të mëdha globale. Një mënyrë zgjidhjeje e mire do të ishte kuptimi i këtyre sfidave dhe njohja e kontributit të mundshëm dhe aktual të NVM-ve në ekonominë vendase. Studimet e kryera dëshmojnë përgjithësisht që sfidat që ndeshin firmat në vende relativisht të vegjël, me një numër banorësh të reduktuar dhe me të ardhura të pakta për frymë, janë shumë më sfiduese, sesa në vendet me një popullsi të madhe. Përbërësit më të rëndësishëm që ndikojnë në rritjen e konkurueshmërisë së NMV-ve janë: aksesi në financim, përdorimi i teknologjive të reja, rritja e nivelit të teknologjisë së informacionit, zhvillimi i burimeve njerëzore, shfrytëzimi i mundësive, përzgjedhja e burimeve, zhvillimi i aftësive që sjellin suksesin etj. Këta faktorë janë rezultat i një studimi të bërë nga autorë të ndryshëm për Komisionin Evropian mbi faktorët ndikues në konkurueshmërinë e NVM-ve Sipas raportit të BE-së, tetor 2006, Shqipëria ka arritur një progres të lehtë në fushën e politikave për implementimin e Kartës Evropiane të ndërmarrjeve të vogla. Sipas raportit të vetëvlerësimit të politikave në fushën e NVM-ve sipas indeksit të vlerësimit të OECD, në 10 dimensione, rezulton se indeksi i politikave për NVM-et në Shqipëri është 2 nga 5 që është indeksi maksimal. Ky vlerësim përkon me nivelet më të ulëta në rajonin e Ballkanit Perëndimor. Më dobët paraqitemi në dimensionet për edukimin për sipërmarrjen dhe trajnimet për sipërmarrjen.

Duke qenë një sektor i rëndësishëm, duhet të ndihmohet për të qenë i suksesshëm.

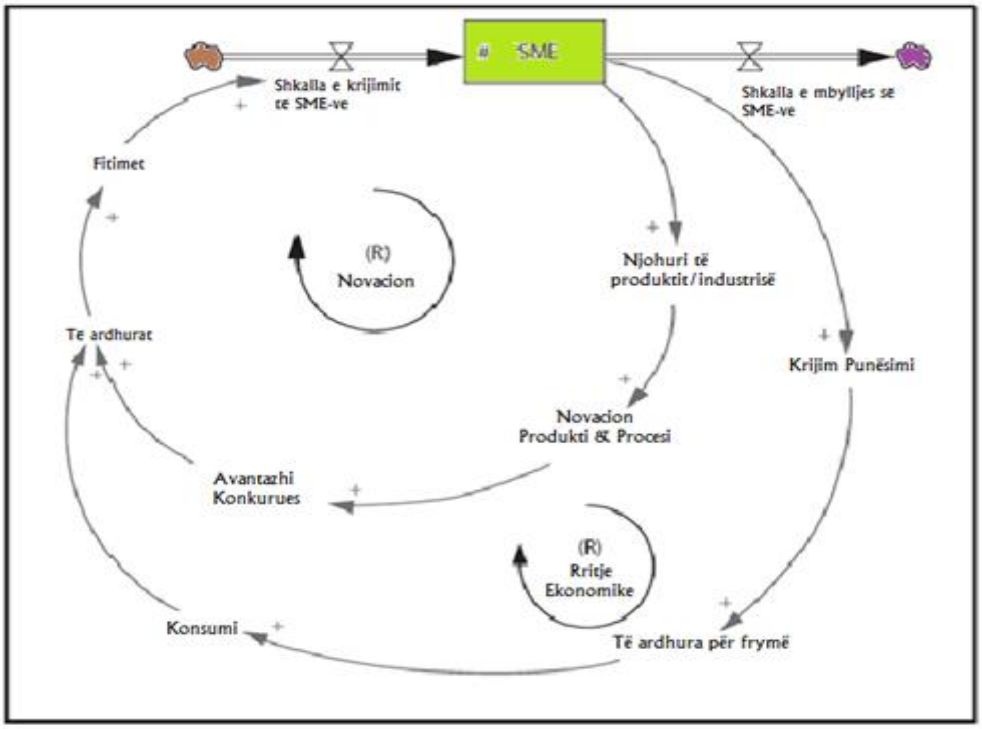


Figura 1.5: SME-të një mjet për rritjen ekonomike ***Burimi*****:** ***World Development Report, 2005***

➢ Konkurrenca dhe të mësuarit se si duhet të konkurrosh denjësisht vazhdon të jetë një nga çështjet më të rëndësishme në shekullin 21. Nëse bizneset kërkojnë të konkurrojnë duke mos njohur rëndësinë e tregjeve atëherë e ardhmja e tyre do jetë e paqëndrueshme dhe më shumë sfida. Përveç kësaj, nëse bizneset aspirojnë të jenë të suksesshme, sipërmarrësit dhe manaxherët e tyre duhet të kuptojnë se ekonomia e botës po ndryshon me një ritëm gjithnjë e më të shpejt. NVM-et janë shpesh motivi kryesor për rritjen ekonomike të një vendi. Megjithatë, nëse numri i NVM-ve rritet, rritet konkurrenca, e cila më pas rezulton në një ulje të çmimeve ose /apo ndryshim i bazës së konsumatorëve. Nga kjo anë do të dëmtohen fitimet ekzistuese, duke ulur nxitjen e individëve për të filluar një NVM-je.

Për të kundërshtuar rritjen e konkurrencës, firmat mund të ulin çmimet, të rrisin promovimin e produktit, të përmirësojnë produktin, të shtojnë kanale të reja të shpërndarjes, dhe/ose të përmirësojnë proceset e tyre të brendshme.

Për më tepër, fenomeni i konkurrencës ekziston në nivel vendi dhe në nivel botëror. Për të kërkuar që të konkurrojnë në sferën globale, shumë firma jo vetëm kërkojnë eficenca në kosto, por janë gjithashtu duke forcuar aleancat, bashkimet, rritjet dhe strategjitë e shumëllojshme për të rritur konkurrencën e tyre. Thompson dhe Strickland (2001) pohojnë që, vazhdimisht shumë shtete janë duke hapur kufinjtë e tyre për firmat e huaja; distancat gjeografike po bëhen më pak të rëndësishme dhe kompanitë e orientuara drejt rritjes po garojnë për të mbikëqyrur konkurrentët.

Ky pretendim riafirmon besimin për rritjen e vazhdueshme, në mënyrë që të konkurrojnë në kërkesat e ekonomisë botërore firmat duhet të jenë të guximshme, sulmuese, të gatshme për të formuar tregjet e tyre, gjithashtu duhet të hartojnë strategji të fuqishme mbrojtëse për të mbrojtur pozicionet e tyre. Këta autorë propozojnë se ka shumë cështje të tjera që firmave do ti duhet të përballen, në mënyrë që të kuptojnë se si dhe në cfarë forme ato të arrijnë suksesin, që do të thotë: ndryshimet në kulturë dhe kushtet e ndryshme demografike, politike, ligjore e tregtare.

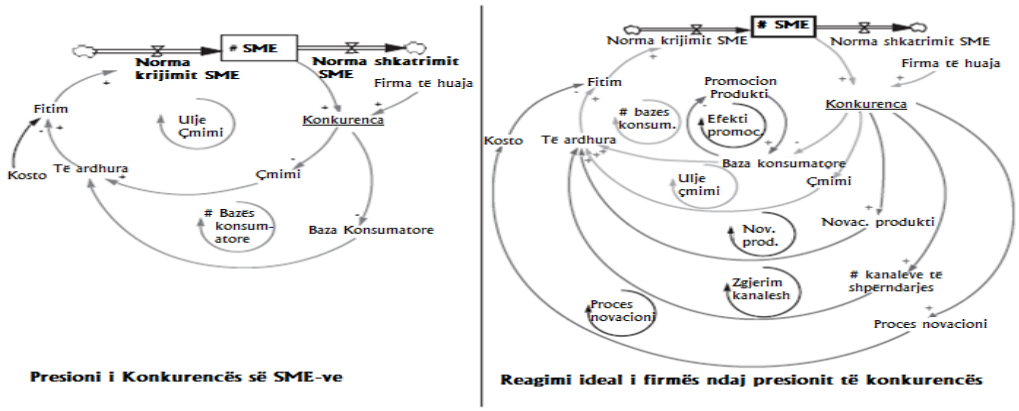


Figura 1.6*:* Presioni i konkurencës

Burimi: Kunc, M (2010). Revisiting Porter's Generic Strategies using System Dynamics

➢ Suksesi i biznesit të vogël është vendimtar për ekonomine vendase. Pasi ekonomia ka kaluar faza të ndryshme (ulje dhe ngritje) studiuesit janë fokusuar më shumë në gjetjen e përcaktuesve të suksesit. Këta do të bëjnë të mundur, për një kohë të gjatë, përzgjedhjen e risurseve, shfrytëziminin e mundësive, zhvillimin e aftësive qe sjellin suksesin. Në literature ekzistojnë tre përbërës kritikë për strategjinë dhe suksesin e firmës:

Së pari, strategjia duhet të jetë në përputhshmëri me kushtet që gjenden në mjedisin konkurrues.
Së dyti, strategjia duhet të vendosë kërkesa realiste për burimet e firmës.
Së treti, strategjia duhet të zbatohet me kujdes. (Pearce & Robinson, 2000).

➢ Studimet e ndryshme tregojnë se rruga më e mire për tu bërë i sukseshëm, është përcaktimi i avantazheve konkurruese dhe kompetencave dalluese të paraqitura nga NVM-et si dhe analizimi i këtyre kompetencave. Këto përcaktojnë suksesin për sektorin, përmasen apo edhe për gjininë.

Në këtë mënyrë, analiza e biznesit e bën krijimin e kompetencave dhe të avantazheve konkurruese jo vetëm të jenë faktorë të dëshirueshëm por edhe të jenë parësore për mbijetesën e suksesin e ndërrmarrjeve. Ka shumë arsye që e vërtetojnë këtë nevojë: ndryshimet në preferencat dhe dinamikat e konsumatorit, ndryshimet demografike të tij si edhe llojet e blerjeve të konsumatorit. Këto arsye, përvec të tjerave, i bëjnë firmat të jenë detyrimisht konkurruese dhe të balancojnë problemet për sa i përket mjedisit të tyre. Për më tepër, firmave jo vetëm që i duhet të projektojnë e shfrytëzojnë risurset, afësitë dhe avantazhet konkurruese por gjithashtu të bëjnë që me anë të kompetencave e tyre (Grant,1991; Hamel dhe Prahalad,1994) më të rëndësishme, të zbatojnë strategjitë efektive.

- Nga ana akademike, studimi do të rrisë kuptimin për avantazhet konkurruese, kompetencat dalluese, të cilat ekzistojnë ose mungojnë në NVM-et. Për rëndësinë që kanë NMV-të për ekonominë në lidhje me gjenerimin e punëve dhe kontributin ekonomik, studimi ndihmon të zbulohet e kuptohet pse disa firma arrijnë suksesin e disa të tjera falimentojnë. Në të vërtetë, ka një interes të madh akademik për rritjen e firmave të vogla dhe të suksesit të tyre, si dhe për rritjen dhe impaktin e performancës së përgjithshme të sektorit të çdo ekonomie. Shtimi i studimeve praktike e teorike mbi firmat sinjalizon rëndësinë akoma më të madhe të temës.

Në rastin e Shqipërisë, rëndësia e NVM-ve është më e madhe përderisa nivelet e konkurrencës janë rritur. Për më tepër, ky sektor, i gjenerimit të punës dhe përqindja në rritje e kontributit në ekonomi, kanë bërë që të shtohen kërkimet e studimet në lidhje me profilet e sektorit, për të përcaktuar se nga se ndikohen ato dhe për të gjetur zgjidhje.

Në të njëjtën mënyrë, politikat qeverisëse janë duke rishikuar për të përfshirë stimujt dhe përfitimet për sektorin. Mekanizmat e projektuar janë përshtatur për të krijuar një rol të ri për NVM-et. Për më tepër, recensioni aktual me të cilin po përballet ekonomia jonë ka nxjerr në pah gjithashtu dhe rëndësinë e sektorit. Është shumë e nevojshme që të konsolidohen statistikat dhe demografitë e NVM-ve, e ajo që është më e rëndësishme, duhet të gjendet nëse ndryshimet e performancës së bizneseve janë vetëm në nivel lokal apo nëse ato kanë natyrë të brendshme. Qëllimi është për të përdorur rezultatet, jo vetëm për të kuptuar shkaqet dhe pasojat e biznesit të vogël në sektor, por për ti përdorur rezultatet si një masë parandaluese për dështim, dhe si një motivues e nxitës suksesi.

- Nga një pikëpamje sipërmarrëse tema e zgjedhur është e rëndësishme për shumë arsye. Kërkimet për biznesin e vogël megjithëse janë në progres të shpejtë, akoma kanë mangësi në kuadrin teorik, i cili ndihmon në kuptimin e faktorëve që përcaktojnë suksesin e tyre. NVM-et në Shqipëri, hasin probleme të ndryshme për të qëndruar konkurruese dhe për të mbijetuar në mjedisin dinamik të biznesit që ato gjenden dhe më në fund sektorë të ndryshëm janë duke njohur dhe evidentuar çfarë është më e rëndësishme. Të një rëndësie tjetër është se biznesmenët tradicionalë nuk janë përshtatur aq mirë me ndryshimet kulturore, ekonomike dhe teknologjike.

Të tjera ndërrmarrje të vogla e të mesme nuk i kanë ndryshuar apo përditësuar strategjitë e tyre dhe as nuk janë përshtatur me ndryshimet e preferencave të konsumatorëve. Nga një tjetër këndvështrim shihet se konsumatorët po ndryshojnë me shpejtësi, dhe

besnikëria për disa ndërrmarrje tashmë nuk ekziston. Për më tepër, ofertat për produktet dhe shërbimet e reja inovative po shtohen çdo ditë nëpërmjet mjeteve të ndryshme të komunikimit duke siguruar mundësi të shumta ndaj dëshirave të konsumatorit. Kjo ka bërë që NVM-et të rimendojnë dhe të përditësojnë strategjitë e tyre. Në përgjithësi, për mendimin tim, shumë NVM-je kanë mangësi në shumë avantazhe konkurruese të cilat janë të nevojshme për të përballuar konkurrencën. Arsyet mund të jenë kulturore, strukturore ose edhe nga përzgjedhja e vetë firmave.

- Për të konkurruar në skenarin e sotëm të biznesit, bëhet e detyrueshme për shumë NVM-je, që të kërkojnë mënyra të ndryshme për të shfrytëzuar kompetencat e tyre dalluese, për të fituar avantazhe konkurruese të qëndrueshme, dhe për të gjetur forma të ndryshme që përmirësojnë performancën dhe rritjen. Për më tepër, konsumatorët e rinj janë duke kërkuar jo vetëm performancë të qëndrueshme e fitimprurëse dhe rritjen e bizneseve por edhe që firmat të kenë kosto efektive. Risitë e kërkuara nga konsumatori i sotëm, globalizimi i ekonomisë dhe ndryshimet mjedisore bëjnë që firmat të përballen me sfida më të mëdha. Nga perspektiva sipërmarrëse, konkurrenca është shpesh e bazuar në përmasat, në ekonomitë e shkallës dhe shumica e NVM-ve nuk i kanë këto. Firmat e mëdha dhe të suksesshme kanë një metodë të ndryshme biznesi. Ato kanë aftësinë, mundësinë për të marrë vendime dhe veprime eficente. Menaxhimi është në duart e "ekspertëve", duke i lënë sipërmarrësve kohën e duhur për të analizuar, vlerësuar ambjentin dhe të përzgjedhin mundësi të reja. Nga ana tjetër, menaxherët NVM-ve e centralizojnë vendimmarrjen dhe kanë mungesë vizioni dhe zakonisht nuk kanë sistem menaxhimi. Kështu, për keto grupe, ndryshimet nuk kanë tendencën të jenë pro aktive pasi janë jo aktive.
- Ky studim do të ndihmojë sipërmarrësit dhe politikëbërësit, pasi rezultatet nga ky studim do të paraqesin problemet e NVM-ve dhe do të përkufizojë drejtë mënyrën e arritjes së suksesit. Efekti domino mund të ndihmojë, midis të tjerash, për të rritur vlefshmërinë e fondeve të domosdoshme për të financuar mundësite e reja dhe për të rritur mbështetjen për sektorin.
- Në kushtet e rritjes së konkurrencës si dhe të qëndrimit publik kundrejt këtij sektori, në lidhje me mbështetjen që i nevojitet për përmiresimet e nevojshme, si dhe duke konsideruar pozitivisht gjithë studimet për evoluimin dhe problemet që ndesh ky sektor, u motivova në ndërmarrjen e këtij kerkimi studimor.

Një seri pyetjesh të ngritura para meje me mundësuan që të përcaktoja qartë (deri në një farë mase) dhe qëllimin e këtij studimi.

Disa prej pyetjeve janë:

- ✓ Pse disa organizata me të njejtat burime janë të suksesshme e disa të tjera jo?
- ✓ Pse disa organizata të sapothemeluara rriten më shpejt se të tjerat?
- ✓ Cilat janë ato elemente që përcaktojnë suksesin e tyre?
- ✓ Si mund të përcaktohet suksesi për organizatat e vogla dhe të mesme?

1.4. Qëllimi i studimit

Qëllimi i këtij studimi është **së pari** të përcaktojë se cilat janë avantazhet konkurruese dhe kompetencat dalluese të NVM-ve në Shqipëri dhe roli i tyre si përcaktues të suksesit sipas sektorit, gjinisë dhe përmasave për të mundësuar pozicionimin e tyre në avantazh kundrejt konkurenteve"

Së dyti, të analizojë se cilët janë përcaktuesit e suksesit për NVM-ve në Shqipëri.

Së treti, për shkak të rritjes së numrit të femrave në fushën e biznesit, duhet parë nëse NVM-et kanë probleme me përballjen e sfidave dhe risqeve për tu bërë të suksesshme dhe nëse ndikon gjinia apo përmasa e tyre.

Së katërti për të kontribuar sadopak me anë të këtij studimi të NVM-ve, në dhënien e një evidence empirike, për krijimin e një modeli i cili mund ti ndihmojë bizneset dhe politikëbërësit që të mund ta përdorin atë ose jo, për të nxitur suksesin.

Së pesti, për të kontribuar në debatin shkencor për sipërmarrjen dhe menaxhimin strategjik, veçanërisht në lidhje me atë se çfarë përcakton dhe mbështet avantazhet konkurruese.

Ky studim kërkon të eksplorojë dhe të shqyrtojë, nëpërmjet metodave kërkimore cilësore dhe sasiore, avantazhet konkurruese dhe kompetencat dalluese të cilat përcaktojnë suksesin në NVM-ve në Shqipëri, sipas sektorit, gjinisë dhe përmasës.

1.4.1 Objektivat specifike të studimit:

Objektivat janë paraqitur në pesë objektiva kryesorë si më poshtë:

I) Të identifikohen avantazhet konkuruese dhe kompetencat ekzistuese të realizuara nga NVM, si rezultat i vendimeve të marra nga pronarët dhe të bazuara në burimet që kanë, dhe aftësitë e zhvilluara.

II) Të vlerësohet nëse performanca apo suksesi i firmës, në terma ekonomikë, ndikohet nga strategjia e përdorur, nga eksperienca në menaxhim, nga qëllimet dhe vendimet e pronarit, apo nga sektori, gjinia dhe/ose madhësia e saj

III) Analiza e komponentëve të strategjisë që përcaktojnë suksesin, dmth mjetet e planifikimit, llojet e analizave, praktikat e marketingut të përdorura dhe të përfshira në NVM që në perputhje me një tendence të re në konkurueshmëri mund të çojnë në sukses.

IV) Të përmblidhen dhe të nxirren rezultate nëse avantazhet konkurruese përcaktojnë suksesin për firmat.

V) Të vlerësohet nëse mbi bazën e konkluzioneve dhe analizave empirike, mund të hartohet një model suksesi dhe nëse ky model mund të përdoret si një udhërrëfyes për sukses.

VI) Nxjerrja e konkluzioneve, sugjerimi i rekomandimeve dhe kërkimi i implikimeve që mund të përdoren për të hetuar hipotezat e formuluara dhe për të ndihmuar NVM-et në Shqipëri.

1.5 Problemet e deklaruara të NVM

Zhvillimi i NVM-ve dhe kontributi i tyre në stabilitetin ekonomik afatgjatë, varet nga madhësia dhe struktura e tyre, që nën kushtet e tregjeve të zhvilluara mirë, u lejon atyre të kenë fleksibilitetin dhe aftësitë që të përshtaten në kushtet e një konkurrence të ashpër.

Faktet e mëposhtme i referohen problemeve të ndryshme që kam vënë re në mjedisin e biznesit në vendin tone, por dhe në vende të tjera. Të gjitha këto i kam konsideruar si të rëndësishëm për të përcaktuar se cilat janë përcaktuesit e suksesit të NVM-ve në Shqipëri.

NVM-et e kanë patur të vështirë për të qenë konkurrentë të denjë çdo ditë. Nga të dhëna e studime të ndryshme shkak janë përmasat e vogla të NVM-ve dhe mënyrës së tyre të të bërit biznes. Këto firma nuk ndryshojnë dhe metodat e tyre për të konkuruar në një treg. Rrjedhimisht, këto firma e kanë të pamundur të përballen me bizneset e reja, të cilët kanë tendencën të jenë më tepër krijues, kanë ide më të mira dhe kanë aftësi shumë më të mira në përdorimin e rrjeteve të ndryshme të komunikimit (Johannisson,1998:310) krahasuar me firmat tradicionale (kjo ide u paraqit si fillim nga Johannisson dhe Peterson,1994). Megjithatë, panorama e biznesit në të gjithë botën edhe në nivel lokal, është shumë më i ndërlikuar se kaq.

Bizneset jo vetëm që po hasen me presionet konkurruese gjithnjë e në rritje dhe me dinamika konsumi të ndryshueshme, por ato po hasin vështirësi me aktivitetet e ndryshme ekonomike të cilat po bëjnë që realizimi i qëllimeve të tyre të jetë shumë më komplekse. Dinamika e ndryshimeve gjeografike e demografike dhe modelet blerëse të konsumatorit, shoqëruar me një konkurrencë më të fortë, janë duke ushtruar presion për bizneset kudo që ato mund të gjenden. Hyrja e firmave shumëkombëshe dhe dyqanet zinxhirë që ofrojnë mallra me çmim të ulët, po kërcënojnë bizneset tradicionale. Këtyre problemeve u shtohen edhe hapësirat me çmime të larta, nevoja për të investuar shuma të caktuara parash për reklamim dhe trajnim, mungesa e R&D dhe problemet kryesore që krijohen nga mungesa e ekonomisë së shkallës dhe e strukturave konkurruese të kostove.

Mungesa e aftësive konkurruese, e aftësive për të ndryshuar e për zgjidhur problemet e shumta që kanë dhe për të zgjeruar ciklin e jetës së tyre kanë krijuar një pengesë të madhe për të arritur suksesin. Si pasojë e mungesës së veprimeve dhe reagimeve kundrejt ndryshimeve të tregut, një numër i konsiderueshëm biznesesh janë duke u mbyllur. Megjithatë, të gjithë këto probleme,nuk e kanë zbehur rëndësinë e NVM-me.

Ndryshimet e dizajnit të produktit, në ofrimin e shërbimit, në rregulloret, përveç preferencave të konsumatorit, kanë vendosur presione të jashtëzakonshme për menaxhimin dhe zhvillimin e NVM-ve në Shqipëri. Kjo mund të bëhet për shkak të mungesës së aftësive për inovacion dhe vizion si dhe neglizhencës për të përditësuar

strategjinë e tyre. Cilado qoftë arsyeja, efekti negativ duket se është i gjithë pranishëm dhe i ka kushtuar shumë firmave mbi avantazhin e tyre konkurrues. Këto shqetësime janë analizuar shumë kohë më parë nga studjues si Bruno, Leidecker dhe Harder (1987) të cilët pohuan se ndryshimet që krijohen nga humbja e avantazheve konkurruese janë dhe vazhdojnë të jenë më të thella seç duken dhe duhen të analizohen me më shumë rëndësi në tablotë e shekullit 21.

NVM-të vendase, nga ana tjetër, kanë tendencën të operojnë në mënyra tradicionale. Ato drejtohen nga pronarë që kanë pasur arsimimin e detyruar, e që e harxhojnë të gjithë kohën e tyre për të vepruar dhe mbikëqyrur aktivitetet në firmë. Shpesh, kjo kohë e harxhuar pengon vizionin e pronarëve, hartimin e planeve, aftësitë krijuese, etj. E kundërta ndodh me dyqanet e mëdha dhe korporatat ku pronari punëson menaxherë të aftë për mbikqyrjen e aktiviteteve të firmës, duke i lënë kohë vetes që të kërkoj rrugë të reja për të zhvilluar më tej biznesin e tij.

Problemi i vendndodhjes dhe i infrastrukturës fizike bëhet një çështje gjithmonë e më e rëndësishme. Shumë firma të vogla ndodhen në godina të vogla, shpesh pa ajër të kondicionuar, në qendrat e qytetit ku nuk ka hapësira parkingu. Trafiku dhe mungesa e hapësirave të parkingut, mungesa e ajrit të kondicionuar, mungesa e ndriçimit të përshtatshëm dhe inovacionit, madje të mos përmendim dhe ambjentin aspak të kënaqshëm, i bën NVM-et aspak tërheqëse për tendencat e konsumatorëve të rinj. Kurse dyqanet e reja, janë më shumë tërheqëse, kanë më shumë atmosferë dhe lehtësira fizike, qëndrojnë hapur me orare të zgjatura, ofrojnë mallra me kredi dhe kanë një shumëllojshmëri shërbimesh. Konsumatorët e sotëm, shpesh preferojnë qendrat tregtare të mëdha dhe dyqanet me çmime të ulta. Ky fakt, e bën shumë të domosdoshme studimin për të zbuluar se çfarë i bën firmat konkurruese dhe se si mund të ngjallim dëshirën e tyre për të qenë krijuese dhe rinovuese. Profesionistët e Marketingut (Doyle dhe Wong, 1996; Kirby dhe Siu, 1998 dhe Kotler 1994) kanë pohuar nevojën e një studimi me natyrë të tillë. Kirby dhe Siu (1998,40-60) raportuan se ka pasur neglizhencë për të zbatuar studime specifike në konkurrencën e NVM-ve, duke përfshirë mospërdorimin e teknikave të reja të marketingut.

Nga pikëpamja ekonomike, ekonomitë në rënie që hasen nga organizatat në të gjithë botën, që nga mesi i vitit 2000, janë duke shkaktuar më shumë erozion dhe presione konkurruese për firmat që ato të jenë të suksesshme. Kjo gjë ka bërë që në vend që të kërkohen rrugë për të fituar mbështetje nga të gjithë sektorët, kërkohen më shumë burime dhe mundësi zhvillimi për të cilat ankohen shumica e bizneseve. Papunësia aktuale është duke i bërë konsumatorët më të kujdesshëm, edhe bizneset më shumë se çdo herë tjetër janë duke konkurruar më shumë në çmime sesa në shërbime, duke shtuar këtu edhe qëllimet e konsumatorëve. Si rrjedhojë, shumica e tyre, pavarësisht përmasës apo vendit të tyre të origjinës, janë duke kërkuar mënyra për të rishikuar strategjinë e tyre dhe shpërndarjen e burimeve, si edhe përditësimin e analizës dhe skanimit të ambjentit për të përzgjedhur rrugët më të përshtatshme që do të shërbejnë për rritjen e përfitimit të tyre. Rikonstruktimi, inovacioni, eksporti, krijimi i aleancave dhe eficensat e brendshme duket se janë mënyra e vetme, sipas artikujve të publikuar dhe literaturës, që organizatat e biznesit, e shfrytëzojnë për të konkurruar në një ekonomi të re. Hartimi i mënyrave të reja për të arritur suksesin, po bëhen model.

Aksesi i vazhdueshëm publik në kompjutera dhe në transaksionet elektronike të bizneseve ose E-biznes, dhe modelet e ndryshuara të konsumatorit përkeqësuan spektrin e konkurrencës, sidomos në gjini edhe në sektor. Shfaqja e tregtisë elektronike ka ndikim të thellë në industri si dhe në firmat individuale për sa i përket natyrës së konkurrencës dhe avantazheve konkurruese (Pitts dhe Lei 2000). Konsumatorët janë në gjendje që të blejnë online dhe nga telefoni, duke e bërë suksesin dhe mbijetesën më të vështirë. Një nga arsyet kryesore për këtë dukuri është se shumë NVM-je nuk janë të prirura për zhvillimin e teknologjisë ose ndoshta nuk e kanë kapacitetin për të përfituar nga ajo. Sigurisht, konsumatorët përfitojnë nga ky skenar i rritjes së konkurrencës. Megjithatë, nëse NVM-et, do ta përdornin këtë informacion për të pasur avantazhe në projektimin e marketingut të tyre, rezultate të kundërta mund të dilnin. Kompjuteri dhe Interneti kanë katalizuar rritjen e njohurive të ekonomisë duke u mundësuar njerëzve të kodifikojnë njohurinë në një formë dixhitale lehtësisht të transmetueshme kudo nëpër botë. Njerëzit të cilët kanë qasje në këtë valë të re të teknologjisë së informacionit dhe komunikimit, definuar gjerësisht si teknologji që mund të përdoret për transmetimin dhe përpunimin e informacionit - janë pjesë e një shoqërie të informacionit lidhur me një rrjet virtual që vazhdimisht krijon dhe shpërndan informacion të ri. Kjo teknologji ka përshpejtuar ritmin e globalizimit dhe ka rritur kompleksitetin e praktikave të biznesit për shkak se ato duhet të jenë të familjarizuara jo vetëm në kontekstin e tyre lokal, por edhe me zhvillimet globale. Njohuritë, ndryshimi dhe globalizimi janë forcat shtytëse të ekonomisë së re. Ekonomia e njohurive ka ndikuar NVM-et si pozitivisht ashtu dhe negativisht. Ndikimi në anën pozitive ka ndodhur sepse ekonomia e njohurive mbështetet kryesisht në teknologjinë e informacionit dhe komunikimit, kjo ka çuar në rritjen e shpejtë të sektorëve të teknologjisë së informacionit dhe komunikimit. Në anën tjetër, mbështetja për teknologjinë e informacionit dhe komunikimit në ekonominë e njohurive do të thotë se ato NVM-je që nuk kanë adoptuar ende këtë teknologji do të kenë vështirësi për të mbijetuar. Bizneset elektronike po bëhen të zakonshme në vendet e zhvilluara, kështu që NVM-et që nuk kanë këtë aftësi nuk do të zgjidhen si partnerë biznesi.

Përveç kësaj NVM-et që nuk i janë përshtatur ritmit të shpejtë dhe kompleksitetit të rritjes lidhur me mënyrën e bërjes së biznesit, do të dështojnë në rritjen e konkurrencës si rezultat i globalizimit.

Efekti i këtyre ekonomive dhe ndryshimeve sociale-ekonomike, që ndjehet në përmasat, sektorin e biznesit dhe në gjininë e pronarit, ka prekur më së shumti NVM-et. Duket se ndryshimi i vazhdueshëm i natyrës së bizneseve dhe paaftësia e dukshme e disa prej bizneseve të vogla për tu përballur me sfidat e shumta në mjedis, kanë prekur shumë NVM-et. Përderisa statistikat gjithashtu raportojnë një rritje të madhe të falimentimeve apo bizneseve te mbyllura, atëherë bëhet gjithnjë e më shumë e rëndësishme dhe e domosdoshme për të studiuar se çfarë duhet të bëjnë NVM-et për të qëndruar konkurruese dhe për të zhvilluar e ruajtur aftësitë që duhen për të konkurruar.

1.5.1 A ndikon manaxhimi në suksesin ose jo të NVM-ve?

Në NVM-et, ndryshimet për sa i përket risurseve janë të vogla, por ndryshimet e rezultateve për shkak të zgjedhjeve menaxheriale, analitike dhe vendimmarrëse janë tepër të dukshme e të mëdhaja. Shumë autorë, theksojnë se ndryshimet në stilet menaxheriale janë absolutisht arsyet kryesore e specifike për falimentimin apo dhe suksesin e firmave. Disa nga arsyet që atribuojnë falimentimin janë: menaxhimi i dobët dhe ekip menaxherial i dobët. Argenti (1976:3), një përkrahës i hershëm i kësaj teze, është shprehur se "kur të gjithë bien dakort se menaxhimi i keq është shkaku kryesor i falimentimit askush nuk bie dakort për kuptimin e vërtetë të menaxhimit të keq dhe as për faktin se si mund të njihet ai, përveç rastit kur rrënohet kompania, vetëm atëherë të gjithë bien dakort se sa i keq kishte qenë menaxhimi. Kështu, studjuesit si Lussier dhe Corman(1994) zbuluan se ndryshimi kryesor midis një biznesi të suksesshëm e atij të falimentuar varet nga menaxherët e firmës/pronarët që kanë akses për kapitalin, ekperience menaxheriale, aftësi për të manaxhuar. Studime të shumta theksojnë se bizneset që kanë bërë një plan të tyre, priren të jenë të suksesshëm. Për më tepër, në disa studime është gjetur se bizneset që kanë pasur pronarë me eksperiencë të mëparshme në biznes, nuk kanë tendencën për të falimentuar. Megjithatë, nga nje studim i Hamilton(2000), u zbulua se disa biznese të planifikuara më parë, që kishin eksperiencë dhe sukses, hasën vështirësi kur u ndryshua mjedisi, kur u rrit konkurrenca, dhe kur industria me të cilën ata filluan, ndryshoi krejtësisht. Disa nga këto firma u rikonstruktuan, disa mbijetuan, por shumica e tyre më vonë dështoi.

Literatura është më shumë e orientuar drejt falimentimeve krahasuar me sukseset, por ka shumë studjues që studiojnë suksesin. Gaskill, Vank Auken dhe Mannin (1993), përveç të tjerëve, zbuluan se të njëjtat arsye të raportuara si shkaqe për dështim, nga ana tjetër duket se janë të njëjtën faktorë që ndikojnë në suksesin e firmës. Pikërisht, ky studim kërkon të gjejë se cilët janë faktorët që sjellin suksesin dhe ndikojnë në performancën e NVM-ve, për sa i përket gjinisë, sektorit dhe përmasës së tyre.

Një numër i konsiderueshëm studjuesish kanë raportuar se suksesi normalisht është i lidhur me planet strategjike, nga karakteristikat e pronarit nga lloji i biznesit. Këto zbulime janë vërtetuar nga studimet e Shoensy dhe Gulbro (1998) dhe janë përdorur si fokusi për këtë studim.

Disa dështime shkaktohen edhe nga fakti se disa pronarëve u mungon aftësia për të përballur rritjen e konkurrencës së ditëve të sotme. MacMahon, Holmes dhe Hitchinson (1993) në një studim të bërë në SHBA, theksuan se rreziku i dështimit i bizneseve gjatë tre viteve të para të krijimit të tyre, ishte 50% për bizneset e reja dhe 20% për bizneset që ishin themeluar para 10 vjetësh. Mendoj se një numër i madh i bizneseve të vogla e të mesme dështojnë sepse ato nuk kanë avantazhet që kërkojnë konsumatorët e rinj. Kështu, niveli i shitjeve bie, investimet ulen, inventarët akumulohen dhe më e keqja nga të gjitha, shërbimi i klientit në shumë biznese nuk është si më pare. Si rezultat, dështimet rriten me ritme të shpejta. Për këtë arsye ngrihen disa pyetje: Çfarë mund të bëhet për të rikthyer procesin e për të rritur suksesin? Cilat janë problemet që hasin NMV-et?

Përveç problemeve që trajtuam më sipër, ka dhe të tjera si: Përhapja e biznesit. Më shumë femra të arsimuara po hyjnë në treg me biznese të reja. Të rinj të arsimuar po formojnë bizneset e tyre në mënyrë agresive duke i bërë firmat ekzistuese të duken të vjetëruara. Ndërkohë, shumë qendra tregtare janë ndërtuar në periferi, duke ofruar shërbime të reja (përfshirë katalogë me email/postë) komoditet, duke mposhtur kështu shitësit me pakicë që nuk mund ti përballojnë këto shërbime. Në këtë mënyrë, ofrimi i shërbimeve të reja dhe përfitimeve të marra nga këto shërbime të kushtueshme, të cilat NVM-et nuk mund ti ofrojnë, kanë shkaktuar konkurrencë të ashpër

1.5.2 Ndikon gjinia e pronarit në performancën e biznesit?

Ndryshimet në performancë sipas gjinisë janë studiuar për shumë vite me rradhë po jo në mënyrë më instensive si në dy dekadat e fundit. Disa studjues pohojnë se nuk ka ndryshime sipas gjinive. Të tjerë besojnë se në sektorët publik e privat vazhdojnë diskriminimet kundrejt femrave. Dallimet sipas gjinive u atribuohen faktorëve të ndryshëm, si psh faktorëve njerëzore që sjellin arsimim të pronarëve, karakteristikave të firmave si psh llojin e biznesit. Studime të tjera tregojnë se ka disa ndryshime midis personalitetit të meshkujve dhe femrave, ndërkohë që të tjerë studime kanë zbuluar praktika të ndryshme menaxheriale midis tyre.

Kohët e fundit, për shkak të rritjes së numrit të femrave në biznese, ka një kërkesë në rritje për të studjuar nëse ka apo jo ndryshime në performancat midis gjinive. Madje, është e domosdoshme që të lidhet suksesi me përmasën e biznesit dhe përfaqësimin e femrave dhe meshkujve. Studimet e bëra nga Hisrich, Brush, Good& DeSouza (1997) treguan se NVM-et në përgjithësi, dhe femrat që kanë biznese në veçanti, janë të një rëndësie në rritje për ekonominë botërore, duke pasur parasysh të ardhurat e tyre, numrin e punonjësve të rekrutuar dhe atyre të vetëpunësuar. Statistikat për rritjen e numrit të femrave në botën e biznesit e ndryshojnë krejtësisht tablonë.

Pavarësisht kontributeve të shumëllojshme, nuk ka studime për performancën e NVM-ve në Shqipëri, kur pronarë janë femra, në krahasim me meshkujt. Nuk ka as studime që kërkojnë të gjejnë nëse ekzistojnë dallime apo ngjashmëri, të bazuara në shfrytëzimin e kompentencave të dallueshme dhe avantazheve konkurruese sipas gjinisë.

Për më tepër, ndryshimet në ekonominë botërore, po shtojnë më shumë sfida për NVM-et. E gjithë bota dhe Shqipëria në veçanti, janë duke u përballur me një ngadalësim dhe potencialisht edhe me një recession. Rezultatët janë të dukshme pasi një numër i madh biznesësh po mbyllen, rritje e numrit të të papunëve, shitjet po zvogëlohen, rritje të konkurrencës, efekt dhe i globalizimit. Planifikimi proaktiv, dhe kërkimi i mundësive të reja po bëhen tipare kyçe për strategjitë e firmës. Menaxhimi proaktiv është i kërkuar e kështu CEO-t, sipërmarrësit dhe menaxherët mund të kontrollojnë në mënyre efektive kohën e tyre e kështu të parashikojnë dhe të zbatojnë planet e reja, si edhe të shpërndajnë burimet e tyre në mënyrë të drejtë. Këto raste dhe ndryshimi i vazhdueshëm i mjedisit konkurrues sjellin sfida më të mëdha për ndërrmarrjet e vogla dhe të mesme. Kështu, bëhet më e qartë për firmat që të krijojnë modele që do të përfshijnë dhe do të stimulojnë NVM-et për të shfrytëzuar kompentencat e tyre dalluese dhe të zhvillojnë avantazhet konkurruese. Mendoj se kuptimi i faktorëve që lidhën me suksesin, do të ndihmojë në

krijimin e një modeli për arritjen e suksesit dhe do të pengojë dështimin e biznesit të vogël. Ka shumë mundësi, që këto njohuri jo vetëm do bëhet bazë për zhvillimin e modelit që do të sjellë suksesin, por gjithashtu do të shërbejë edhe për hartimin e politikave publike e private.

Në kontekstin e Shqipërisë nuk kemi kërkime mbi përcaktuesit e suksesit, megjithatë duke shfrytëzuar studime të tjera shihet se avantazhet konkurruese dhe roli i kompetencave dalluese janë përcaktuese të suksesit për sektorin, gjininë dhe përmasat.

1.6. Metodologjia e përdorur

Për kryerjen e këtij studimi është grumbulluar dhe studiuar literaturë me qëllim analizën e arritjeve të deritanishme dhe krijimin e bazës teorike për hulumtim të mëtejshëm. Mbi bazën e literaturës së studiuar janë ngritur hipotezat e mundshme, të cilat janë vërtetuar në vijim.
Pas kësaj është realizuar grumbullimi i të dhënave. Në këtë punim u përdor metoda sasiore dhe cilësore për realizimin e kërkimit, e më konkretisht teknika e pyetesorëve. Megjithëse ekziston një literaturë mbi këtë teme, pjesa më e madhe e studimeve përdorin metoda cilësore kërkimi.
Shumë tregues janë përdorur si matësa të performancës, pavarësisht gjinisë dhe përmasës. Për këtë kërkim, kemi 6 matësa kryesore e të rëndësishëm për NMV-et për të qenë të suksesshëm, të cilat janë: a) strategjia e përdorur dhe synimet e tyre, b) tendencat e shitjeve vjetore, c) rritje përsa i përket punësimit, d) kthimin për investimet (ROI), e) numrin e viteve në biznes f) raportimi i bërë nga vetë firma, për gjendjen e saj krahasuar me firmat e tjera që janë themeluar në të njëjtën kohë dhe sesi e perceptojnë pronarët suksesin.

Për qëllimet e këtij studimi dhe në mënyrë që të shqyrtoheshin saktë hipotezat në të, të intervistuarit u kontaktuan me anë të një instrumenti sasior, pyetësori, i cili u përdor dhe u testua për të matur performancën. U bënë analiza të ndryshme e u krijuan tabela dhe grafike. Për më tepër, një model i suksesit u krijua duke përdorur SAS dhe Prinqual. Pasi u testuan, u përdorën korelacione midis variablave të rëndësishme.

Për mbledhjen e të dhënave u shpërndanë pyetësorë pranë disa bizneseve që operojnë në qytetët e Elbasanit, Fierit, Tiranës dhe Durrësit.
Një shpjegim më i gjerë për zgjedhjen e metodës sasiore për realizimin e kërkimit, proçedurën e mbledhjes së të dhënave, njësitë matëse dhe mënyrën e hartimit të pyetësorit, jepet në kapitullin e katërt të këtij punimi.

1.7 Kuadri teorik i këtij studimi

Këndvështrimi teorik i zgjedhur për këtë studim është ai i bazuar tek burimet (Resource-Based-View) e firmës. Një nga njohuritë kryesore të RBV është se jo të gjitha burimet kanë të njëjtën rëndësi, apo potencial për të qenë një burim i avantazhit të qëndrueshëm konkurrues. Teoria e bazuar në burime shfaq kontributin e saj kryesor në teorinë e avantazhit konkurrues, sipas së cilës suksesi dhe performanca optimale për një firmë

varen nga posedimi i burimeve kryesore, barrierat për dyfishim dhe përvetësim.(Fahy 2000)

Në këtë këndvështrim, aftësia e oganizatës së biznesit për të ruajtur dhe për të mbajtur pozicione fitimprurëse në tregje, varet nga aftësia e saj për të fituar dhe për të mbrojtur avantazhet që gjenden në burime, të cilat si të tilla janë të rëndësishme për prodhim dhe shpërndarje. (Corner 1991). Sipas Wernefelt: "…për firmën, burimet dhe produktet janë dy anët e së njëjtës monedhë". Kjo pikëpamje lidh performancën me kompetencat dalluese të një biznesi, me përdorimim dhe kombinimin e kapitalit të tij njerëzor e fizik. Kështu, koncepti i strategjisë përputhet ndërmjet kompetencave të brendshme të firmës dhe mundësive të jashtme (Conner, 1991, Christensen, Andrews, Porter, 1987, e të tjerë) përfshin edhe perspektivën e bazuar në burime. Nga pikëpamja e këtij studimi, kjo metodë e bazuar në burime duket se ka dhënë kontribut kryesor në teorinë e avantazhit konkurrues.

Idea kryesore e kësaj pikëpamje është supozimi se rezultati i dëshiruar i përpjekjes menaxheriale brenda firmës është që të arrihet një avantazh konkurues i qëndrueshëm (SCA), i cili nëse arrihet do të lejojë firmën që të sigurojë të ardhura ose fitime mbi mesataren. Fokusi qëndron në mënyrën sesi firmat të arrijnë këto avantazhe.

Teoria RBV pohon se për të arritur avantazhe të tilla duhet:

- Të ruhet avantazhi konkurrues dhe performanca në nivel të lartë
- Të disponohen burime me karakteristika të veçanta dhe që gjenerojnë avantazh-me fjalë të tjera, të zotërohen burimet kryesore, burime që kanë vlerë që nuk mund të kopjohen.
- Të mbështeten në zgjedhjet strategjike të bëra nga menaxhimi.

Një ndër principet kryesore të RBV është se jo të gjitha burimet kanë të njëjtën rëndësi, ose potencial për të qenë burim i avantazhit të qëndrueshëm konkurrues.

1.7.1 Roli i burimeve, aftësitë, kompetencat dalluese.

Kënaqja nga shërbimet dhe produktet që kërkohen nga konsumatori i sotëm dhe ndryshimet mjedisore ushtrojnë presion mbi aftësitë konkuruese të NMV-ve, duke nxjerrë ndërkohë sfidat dhe problemet e ndryshme të tyre. Problemet që hasin këto biznese ngrejnë pyetjen se si ata mund të përballojnë sfidat? Thuhet se një mënyrë për të përballuar sfidat është ***përcaktimi me efikasitet i burimeve, zhvillimi i kompetencave dhe aftësive, dhe përdorimi i këtyre avantazheve konkurruese*** të cilat bëjnë të mundur që bizneset të ofrojnë dhe shpërndajnë produkte dhe shërbime më mirë se konkurentët e tyre. Gjithashtu sikurse dhe në literature, vihet në dukje që derisa organizatat e suksesshme zotërojnë aftësi që i lejojne ato të kryejnë aktivitetin e tyre mjaft mire, atëherë nëse bizneset duan të konkurrojnë për të arritur sukses, ato janë të detyruara që të zhvillojnë kompetencat dhe aftësitë e tyre në mënyrë më efikase. Përse? Sepse NVM-ve mund ti mungojnë shumë prej ekonomive të shkallës në krahasim me bizneset më të mëdha. Kështu NVM-ve u duhet që të konkurojnë në tregje specifike, të ofrojnë shërbime fleksibile të specializuara dhe të personalizuara dhe të ndërtojnë e ngrejnë reputacionin e

tyre dhe avantazhet në rrjetin përkatës. Kjo ngre një sërë pyetjesh që lidhen me rolin e aftësive, se cilët janë determinuesit e brendshëm të performances së organizates së biznesit dhe cila është vlera menaxheriale në procesin e marrjes së vendimeve dhe në suksesin e tyre.

Duke patur si qëllim qartësimin e koncepteve dhe për tu dhënë përgjigje pyetjeve të ngritura në këtë studim, më poshtë do të jepen disa përkufizime se cfarë janë burimet, aftësitë, kompetencat dhe avantazhet konkurruese. Përvec kësaj jepet një shpjegim se si këto terma lidhen me njera tjetrën dhe me objektivat e vendosura për tu arritur në këtë studim. Për më tepër, dhënia e këtyre shpjegimeve bëhet edhe për shkak të interpretimit të ndryshëm të këtyre termave. Koncepti i avantazheve konkurruese dhe i rolit që ato luajnë në performancën e ndërmarrjeve, do të trajtohen veç e veç.

Burimet sipas Wernerfelt(1984:172) janë ato burime të prekshme dhe të paprekshme të cilat janë pergjysëm të lidhura me organizatën. Shembull të tyre janë: emrat e markave, njohuritë teknologjike të zhvilluar nga ndërrmarrja, reputacioni, si dhe personeli i kualifikuar. Shembujt e larpërmendur formojnë bazën e avantazheve konkurruese dhe përbëjnë tri nëngrupe të dallueshme: asetet e prekshme e të paprekshme (Itami,1987 dhe Aaker,1989) dhe aftësitë. Asetet e prekshme i referohen atyre aseteve fikse e aktuale të organizatës, të cilat kanë një kapacitet të caktuar afatgjatë. Shembujt janë ndërtesat, pajisjet, toka, të mira të tjera kapitale, depozitat e të tjera mallra kapitale e rezerva. Këto asete mund të vlerësohen lehtësisht, janë transparente dhe relativisht të lehtë për tu kopjuar. Nga ana tjetër, asetet e paprekshme kanë kapacitet të pakufizuar gjë që i lejon firmat të shfrytëzojnë vlerën e tyre (p.sh licencat, patentat, reputacioni) ose ti shesin ato si marka. *(Wernerfelt, 1989).*

Aftësitë, shpesh jepen si të vështira për tu përshkruar, dhe shpesh përcaktohen si asete të padukshme.(Itami1987) Në thelb, aftësitë janë ato që përfshijnë aftësitë e individëve apo grupeve si dhe rutinat organizative e ndërveprimet përmes të cilave koordinohen burimet.(Grant,1991). Ato janë zanafilla për zhvillimin e kompetencave dalluese. Shembuj janë puna në grup, kultura organizative, besimi midis punëtorëve dhe menaxhimit. Aftësitë janë shumë të rendësishme për cdo organizatë dhe rëndësia e tyre është tepër e madhe; ato janë të paimitueshme dhe të pazëvëndësueshme. Përderisa aftësitë janë të bazuara në ndërveprim dhe janë të vështira për tu kopjuar, RVB e favorizon zhvillimin e tyre si një burim i qëndrueshëm për avantazhin konkurrues(Collis,1994).

*Kompetenca*t, për tu përkufizuar janë të ngjashme e lidhen me aftësitë. Ky term shpesh përdoret në vend të aftësive. Autorë të tjerë si Fahy (2000), midis të tjerëve, besojnë se termat mund të kuptohen më mire nëse etiketimi “termit” burime i paraprinë fjalët. Kompetencat gjithashtu kuptohen si aftësi e aktivitete unike me të cilat një firmë mund të zhvillohet më mirë se rivalët e saj (Lado, Boyd, & Wright,1992), më pas suksesi i NVM-ve përfitohet në saj të aftësive.

Avantazhet konkurruese CA. Gjendet rrallë një përkufizim i saktë i këtij termi, (Fahy 2000:96), por përdoret shpesh si kompetencë dalluese(Day dhe Wensley,1988).

Nga departamenti i përkufizimeve, CA i referohet një koncepti relative që është avantazhi që një firmë ka kundrejt një firme tjetër në treg, industri apo grupi strategjik. (Kay, 1993**).**

Duke analizuar NVM-et, është e kuptueshme se ato biznese që kanë një pozicion të caktuar në treg që është i vlerësueshëm dhe i vështirë për tu imituar me një kosto eficente, do të jenë të suksesshme dhe do të kenë avantazhe dhe kompetenca. Nëse kompetencat nuk gjenden, atëherë NVM-et duhet ti krijojnë ato në mënyrë që të stimulojnë performancën. Identifikimi i kompetencave në NVM-et është një objektiv që synohet në këtë studim. Është e nevojshme për sistemet e brendshme të firmave që ti përshtaten ndryshimeve mjedisore dhe të parashikojnë ndryshimet por edhe të përzgjedhin strategjitë në mënyrë që të arrijnë nivele të larta konkurrence, qëndrueshmërie e përfitimi për të qenë të suksesshme e për tu rritur, jo vetëm për të mbijetuar.
Studimi konsiston në gjetjen e rrugës më të mirë për tu bërë i sukseshmëm, si dhe nëse përcaktimi i avantazheve konkurruese dhe kompetencave dalluese të paraqitura nga NVM-të, si dhe analizimi i këtyre kompetencave përcaktojnë suksesin për sektorin, përmasën apo edhe për gjininë.

1.8. Struktura e studimit

Ky studim është i strukturuar në 6 kapituj me bibliografi dhe anekse të paraqitura në fund.

* Kapitulli i parë paraqet rëndësinë e studimit, faktorët që ndikojnë në suksesin e NVM-ve. Përcaktohet qëllimi, objektivat e studimit. Jepet një panorama e situates së NVM-ve ne Shqipëri

* Kapitulli i dytë paraqet kuadrin e zgjedhur teorik, teorinë e bazuar në burime, dhe mbron përzgjedhjen e kësaj pikepamjeje nga teori të tjera. Konceptet që shtrihen në pikëpamjen e bazuar në burime, me rishikime të literatures nga të dyja format si teorike dhe empirike, paraqiten në këtë kapitull.

* Kapitulli i tretë paraqet modelin teorik dhe hipotezat e studimit. Në mënyrë të veçantë, fokusi do të jetë mbi rolin e sipërmarrësit në procesin e vendimmarrjes dhe në suksesin potencial të firmës. Për më tepër, theksi është gjithashtu mbi rolin e gjinisë që mund të ketë në performancën e firmës, në përzgjedhjet e sektorit apo industrisë dhe përmasave. Kapitulli zgjerohet me rishikimin e literatures dhe lidhjet e saj me modelin teorik të temës. Këtu përcaktohen dhe hipotezat e studimit. Hipotezat janë ngritur duke pasur si bazë RBV-në dhe modelit konceptual të krijuar për këtë studim dhe paraqiten si më poshtë:

H1: Tiparet e sipërmarrësit, vecoritë e firmës dhe strategjia e përdorur ndikojnë në mënyrë domethënëse në nivelin e suksesit të arritur nga firma.

H2: Avantazhet konkurruese dhe kompetencat themelore të NVM-ve në Shqiperi, si dhe performanca e tyre nuk janë të ndryshme sipas sektorëve, gjinisë dhe përmasës.

H3: Performanca e firmës varet nga avantazhet konkurruese të arritura nga NVM-et. Kjo qëndrueshmëri rritet nga efektet indirekte të përfituara nga burimet ne dispozicion dhe aftesite e krijuara nga firmat brenda ambjentit dhe industrise në të cilat operon firma

H4. Firmat që përcaktojnë strategjinë e tyre bazuar në RBV dhe aftesite do të arrijne rezultate më të mira: Strategjia e firmës e bazuar në nivelin e planifikimit, në kompetenca, në burimet njerëzore si edhe në zhvillimin e aseteve jo-te prekshme ndikojnë pozitivisht në menaxhimin dhe performancën e firmës

H5: Faktorët që përcaktojnë suksesin e firmës nuk variojne përsa i përket gjinisë ndryshimi i hasur tek firmat ndodh për shkak të madhësisë dhe modeleve te rritjes së tyre.

H6: Sipërmarrësi ndikon ne suksesin e NVM-es. Gjinia e sipërmarrësit nuk ndikon në suksesin e firmës. Ajo nuk ka të bëjë me përmasën dhe sektorin në të cilin firma operon e as me performancën e firmës.

H7: Ndryshimi midis firmave të suksesshme dhe atyre jo të suksesshme, qëndron në rolin e menaxhimit, në nivelin e shitjeve dhe përmasave që ka arritur firma.

* Kapitulli i katërt jep një përshkrim të metodologjisë së përdorur për realizimin e kërkimit. Këtu trajtohen arsyet e zgjedhjes së pyetësorit si metodë për mbledhjen e të dhënave, proçedura për mbledhjen e të dhënave, njësitë matëse dhe mënyra e hartimit të pyetësorit. Në mënyrë të përmbledhur tregohet edhe proçedura për vlerësimin e vlefshmërisë dhe besueshmërisë së pyetesorit.

* Kapitulli i pestë dhe i gjashtë përmbledh analizën e rezultateve të kërkimit. Në këtë kapitull, fillimisht trajtohet metoda e përdorur për punimin e të dhënave, duke kaluar pastaj tek analiza faktoriale dhe e besueshmërisë për variablat e marrë në studim. Më pas është bërë hetimi i lidhjeve për t'i dhënë përgjigje pyetjeve kërkimore dhe hipotezave të shtruara për testim duke përdorur testin e njëanshëm për krahasimin e mesatareve dhe analizën e regresionit të shumëfishtë.U krijua nje model suksesi duke perdorurur SAS dhe Prinqual.

* Në këtë fund përmblidhen rezultatet e të dhënave në formën e konkluzioneve të punimit, si dhe jepen disa rekomandime modeste për manaxherët e bizneseve dhe të tjerë.

KAPITULLI I DYTË

2. RISHIKIM I LITERATURËS

Hyrje

Teoria e mbështetur te burimet e organizatës (RBV)[5], e përzgjedhur për këtë studim shpjegon më mirë se çdo teori tjetër faktorët përcaktues që mund të nxisin apo të pengojnë perfomancën e firmës. Arsyet pse kjo teori është zgjedhur dhe shëmbujt për ta mbrojtur këtë zgjedhje do të paraqiten në paragrafët ne vijim. Teoria e bazuar në burimet e firmës, supozon se cdo organizatë është një koleksion i burimeve unike dhe aftësive, ku secila prej tyre siguron bazën për strategjinë e saj.(Barney J.B, 1991, 1996, 2001; Hitt,Ireland, Hoskisson,2000)

Teoria mbështetet ne këndvështrimin që mjedisi i brëndshëm i organizatës, (kjo përsa i përket burimeve te saj dhe aftësive të zhvilluara) është themelor për përcaktimin e vendimeve strategjike në krahasim me mjedisin e jashtëm. (Grant 1991).

Për ti dhënë këtij studimi një mbështetje të fortë dhe për ta lidhur atë me kërkimet e mëparshme në këtë fushë, supozimet teorike që janë këtu janë të lidhura me teoritë e tjera. Megjithatë, përpara se të përzgjidhej kuadri teorik u bë e domosdoshme për të kryer një rishikim të teorive të mirënjohura dhe të ngjashme që mund të shpjegojnë mirë sesi vendimet e brendshme të organizatës mund të ndikojnë performancën e saj. Për më tepër, teoria e bazuar në burime paraqet sesi performanca organizative e organizatave te biznesit varet nga ekzistenca e burimeve. Këto do të kthehen në avantazhe konkurruese për to vetëm në sajë të aftësive të manaxherëve të saj. Teoria, ashtu siç e parashikoi Penrose, përfshin dhe mjedisin i cili luan një rol të rëndësishëm për strategjinë e zgjedhur.

Ky kapitull përfshin jo vetëm sesi ka evoluar kjo teori, por gjithashtu paraqet pikëpamjet e kontribuesve të njohur në këtë zhvillim teorik, si dhe studimet se si teoria kontribon për të qartësuar konceptet bazë të këtij studimi.

2.1 Përshkrimi i pikëpamjeve teorike ku bazohet ky studim

Penrose, ka qënë një ndër studiuesit e parë dhe mbështetës të teorisë së bazuar në burime Njohja e parë filloi në vitet 1960 kur shumë studjues të tjerë sugjeruan që organizatat e biznesit mund të kishin avantazhe të qëndrueshme konkurruese duke zbatuar strategjitë që mbështesin anët e forta të organizatës në mjedisin e brendshëm te saj, por kjo duke minimizuar kërcënimet e jashtme dhe duke shmangur mangësitë ose dobësitë e brendshme. Kjo teori (pra teoria e bazuar ne burime) u bë e njohur dhe e aplikueshme nga organizatat në fund të viteve 1980. Merite për këtë ka Wernefelt. Por, studimet e para për rëndësinë e burimeve specifike të firmës janë bërë më parë edhe nga Chamberlain dhe Robinson në vitet 1930,(Fahy, 2000: 94).

[5] Resource-Based-view. Teoria e bazuar ne burime

Penrose(1959:34), më pas, zhvilloi teorinë duke u fokusuar në shërbimet sipërmarrëse dhe në objektivat e pronarëve. Për të, asetet edhe aftësitë unike të firmës, ishin faktorë shumë të rëndësishëm për të rritur perfomancën e organizatës, e cila më pas sjell rritjen e konkurrencën dhe arritjen e përfitimeve. Chamberlain e kishte identifikuar ekzistencën e aftësive kyçe për firmat, (si know-how teknike, emri i mirë, ndërgjegjësimi për të punuar ne grupe, patentat dhe markat), që në 1933. Kjo terminologji është tani në mode në literaturat e strategjise. Day, 1994; Hall, 1992). Zgjedhja e kësaj pikëpamje teorike u bë duke shqyrtuar dhe analizuar modele te ndryshme teorike si ato te Ansoff, Andrews dhe Porter. Për shëmbull, teoria e Porterit, e cila është e njohur dhe bazuar në modelin e Organizatës Industriale Bain-Mason, e sheh organizatën si një paketë aktivitetesh. Ndërsa teoria e bazuar në burime e sheh si një paketë e risurseve unike. Porter fokuson marrëdhënien mjedis-performancë duke theksuar paksa ndikimin e atributeve të firmës mbi performancën. Ai gjithashtu pohon se firmat janë identike për nga risurset e rëndësishme dhe cdo përpjekje për të zhvilluar heterogjenitetin e risurseve nuk ka fizibilitet afatgjatë për shkak të lëvizshmërisë së lartë të burimeve strategjike.

Teoria e bazuar në burime supozon dhe fokusohet në marrëdhënien midis karakteristikave të brendshme dhe performancës së organizatës dhe që ato mund të jenë heterogjene në aftësitë se ku ato mund ti bazojnë strategjitë e tyre. Një tjetër supozim është se burimet e aftësitë nuk janë të shpërndara në mënyrë perfekte midis firmave; kjo rezulton në heterogjenitetin midis anëtarëve të industrisë. Pas një periudhe dominante në vitet 1980, koncepti i pikëpamjes, teorisë të bazuar në burime qartësohet përsëri. Disa autorë (Ghemawat, 1986; Hall 1989; Grant 1991; Williams, 1992) evidentuan disa raste ku kompanitë me aftësi e mundësi të vecanta ishin në gjëndje që të kalonin rivalët. Megjithatë, rrënjët e kësaj teorie gjenden tek Penrose (1959) kur solli përsëri dritë mbi rëndësinë e firmës individuale. Disa ekonomi industriale gjithashtu dhanë një kontribut të rëndësishëm duke theksuar sesi ndryshimet e performancës përsëriten në situatë me konkurrencë të hapur. (Amit, R dhe Schoemaker, P 1993; Barney, 1986, 1991, 1996, 2001; Dierickx dhe Cool, 1989; Cool, 2002, Peteraf, 1993; Barney dhe Peteraf , 2003). Që nga vitet 90' e deri më sot teoria e bazuar në burime është supozuar si bazë në literaturën e menaxhimit strategjik. Studiuesi David Rikardo, theksoi që koncepti i maksimizimit të të ardhurave ishte motori kryesor për aktivitetin tregtar. Megjithatë, deri tani, paraqitja më e fortë dhe më me baza e kësaj pikëpamje mbetet ajo e Schumpeter (1934) me konceptin e inovacionit. Edhe pse puna apo studimet e të parëve nuk kanë qënë në rrjedhën kryesore te kuadrit ekonomik, kontributet e tij janë shumë të rëndësishme. Për të, konkurrenca ishte e ashpër dhe se bizneset e vogla nuk ishin në gjëndje të konkurronin me bizneset e mëdha inovative dhe të suksesshme. Për shkak të këtyre lëkundjeve, nuk ka pasur investime të reja, ekonomia është ndërprerë dhe po bëhet pothuajse e pamundur që të bëhen llogaritje të besueshme për të ardhmen. Si rezultat, mundësitë e ofruara nga një grupim i inovacioneve janë shumë të përdorura e sjellin rritjen e normave të interesit.

Përsa i përket origjinës së avantazhit konkurrues, Penrose(1959) thekson se origjina e tij është në burimet e vlefshme ose në kompetencat që posedon firma, të cilat shpesh janë asete jo të prekshme si përshembull aftësitë dhe reputacioni. Këto asete janë relativisht burime të palëvizshme dhe duhet të drejtojnë në zgjedhjen e strategjisë. Për më tepër,

studimet e lartë përmendura sugjerojnë lidhje midis pozitës së burimeve të firmës dhe avantazhit të saj të qëndrueshëm konkurrues. Rumelt e vëzhgoi këtë lidhje duke pohuar se të kuptuarit e burimeve të qëndrueshme, të avantazheve konkurruese për firmat është fushë e madhe kërkimi në fushën e menaxhimit strategjik. Ndërkohë Nelson dhe Winter (2002) kontribuan për prezantimin e konceptit të rutinave organizative. Këta autorë si dhe studjues të tjerë të strategjive duke përfshirë Lippman dhe Rumelt (1982) shqyrtuan efektet e heterogjenitetit të burimeve të firmës dhe në eficencë (Seth dhe Thomas, 1994:177). Siç shihet, në kontributet e mëparshme nuk ka një dallim të dukshëm midis risurseve(burimeve) dhe aftësive. Megjithatë, sipas Amit dhe Schoemaker (1993), burimet janë asete që në një farë mënyre kanë të bëjnë me performancën e firmës pasi ato janë në pronësi të saj dhe kontrollohen nga ajo.

2.2 Pikëpamja e bazuar në burime (RBV). Kontributi, dallimi dhe si lidhet me teoritë e tjera dhe me qëllimet e studimit

Një analizë e zgjeruar e literaturës mbi këtë studim tregon se pikëpamja e bazuar në burime është e ndërlidhur me koncepte nga studimi i menaxhimit të strategjisë dhe gjithashtu është bërë një paradigmë në fushë (Peteraf, 1993; Barney, 2003), veçanërisht për fokusin e saj në kompetencat dalluese (Andrews, 1971); Ansoff 1965; Selynick 1975) të aseteve heterogjene. Rëndësia e këtyre aseteve sipas Kirzner (1997) gjithashtu është baza për zhvillimin e sipërmarrjes. Në të njëjtën linjë mendimi, mundësitë sipërmarrëse mendohet të ekzistojnë kur agjentë të ndryshëm perceptojnë vlerën e burimeve që sektorë të tjerë nuk i kanë parë, duke i shfrytëzuar këto mundësi. Pikëpamja e bazuar në burime gjithashtu është e lidhur me normën, drejtimin dhe implikimin ne performancën e strategjive të diversifikimit (Ramanujam dhe Varadarajan 1989) dhe me ekonominë organizative (Barney dhe Ouchi 1986).

Kontributi që i jep kjo teori këtij studimi qëndron në njohjen që sipërmarrja është pjesë e teorisë të bazuar në burime (Rumelt, 1987; Connor, 1991). Autorë të njohur kanë kontribuar pozitivisht në zhvillimin e këtij këndvështrimi, midis tyre Castrogiovani (1991), Chandler dhe Hanks (1994). Të sipërpërmendurit kontribuan në këtë teori duke raportuar që organizatat e biznesit duhet të përzgjedhin dhe ndjekin strategjitë e tyre për të gjeneruar të ardhurat bazuar në kapacitetet e burimeve. Studime të tjera theksojnë se teoria(McCloskey1985), është e lidhur ngushtë me "kompetencat dalluese". Disa studime gjithashtu adresojnë idenë që burimet janë relativisht të paluajtshëm, kërkojnë kujdes dhe drejtojnë zgjedhjen e strategjisë. Studimet nga Stalkcom, Evans & Schuman (1992:57) mbi kthimin e të ardhurave treguan se si suksesi i këtyre organizatave bazohet në aftësitë lidhur me konkurencën.

Për më tepër, studime të shumta janë fokusuar mbi burimet e avantazheve konkurruese të qëndrueshme, ose duke izoluar mundësitë dhe kërcënimet e firmës (Porter 1980, 1985), duke shfaqur anët e forta dhe të dobëta të saj.(Hofer & Schendel 1978; Penrose 1959; Stinchcombe 1965). Autorët e mëparshëm kontribuan duke analizuar se si anët e forta dhe të dobëta përputhen me strategjitë. Barney (1991:19) doli në një përfundim të ngjashëm ndërkohë që analizonte të njëjtin studim. Për më tepër, Mahoney dhe Pandian (1992), duke u bazuar në punën e Penrose (1959), vunë në dukje që një firmë krijon të

ardhura jo sepse ka burime më shumë apo më të mira, por kompetenca dalluese e saj lejon që të përdorë më mirë burimet që ka të disponueshme. Të ardhurat arrihen nëpërmjet përdorimit efektiv të burimeve të firmës për të arritur avantazhin konkurrues.

Në kohërat moderne dhe në vitin 2002, përkrah përdorimit të pikëpamjes së bazuar në burime për të studiuar performancën e firmës, pikëpamja gjithashtu përdoret për të analizuar rolet qeveritare. Këndvështrimi për këtë pikëpamje është rënia ekonomike, e cila është faza e dytë e ciklit, reçesioni. Rëndësia e këtij krahasimi është efekti që kjo pikëpamje ka në suksesin dhe performancën e firmës. Reçensioni vazhdon përtej ekuilibrit, në një fazë të dytë që Schumpeter (Penrose, 1959:32) ja atribuon "gabimeve, tepricës së optimizmit dhe pesimizmit. Sipërmarrje të pamatura, mashtruese dhe të pasuksesshme të krijuara në optimizmin e zgjerimit, nuk mund të përballojnë testin e administruar nga Reçesioni."

Tabela 2.1 jo vetëm që adreson se si pikëpamja e zgjedhur lidhet me teoritë e tjera, veçanërisht me modelin e organizimit industrial, por gjithashtu shërben për të ilustruar dhe mbrojtur pozicionin e përzgjedhjes së kësaj pikëmpamje përkundrejt të tjerëve. Lidhja e teorive të lidhura me IO me pikëmpamjen e bazuar në burime kërkon, në fund të fundit, të shpjegojë se si këndvështrime të ndryshme merren me qëllimet e firmave/organizatave për të siguruar të ardhura mbi normalen(Barney1991, Wernerfel1984). Për Barney, sigurimi i të ardhurave nën pikëmpamjen e bazuar në burime kërkon që produkti të jetë i dallueshëm në sytë e blerësve ose të shitet me çmim te ulët. Krahasimi i këndvështrimit neoklasik me RBT tregon që i pari është në zemër të teorisë së bazuar në burime, ndërsa RBV/pikëmpamja e bazuar në burime nuk përfshin supozimin e prodhimit lehtësisht të disponueshëm dhe të specifikueshëm, sikundër bën teoria neoklasike. Sikundër është diskutuar nga Schumpeter, teoria e bazuar në burime njeh fuqinë e risisë revolucionare për të lëvizur pozicionet e tregut (Prahalad dhe Hamel, 1990; Rumelt, 1974)

Pikëpamja e bazuar në burime, në fakt, refuzon nevojën e të pasurit fitime monopoliste për të .mbështetur iniciativat konkurruese. Sipas këndvështrimit të Çikagos, pikëpamja e bazuar në burime i sheh fitimet/të ardhurat si një rezultat se sa me fat mund të jetë organizata në marrjen, kombinimin dhe dislokimin e burimeve, sesa nga struktura e industrisë së cilës ajo i përket, si në rastin tipit IO të Bain. Për më tepër, pikëmpamja kontribuon në këtë studim me ekzaminimin dhe rolin e menaxherit. Nën këtë pikëpamje, menaxheri është kryesori në procesin e vendim-marrjes. Kjo figurë vendos se cilat inpute do të kenë vlerë për produktet apo shërbimet në tejkalim të investimit të tyre dhe fitimet e pritshme, dhe gjithashtu se cilat burime do të jenë të vështira që të kopjohen apo imitohen nga rivalët ndërkohë që në të njëjtën kohë përpiqen t'i shfrytëzojnë.

Tabela 2.1 Një krahasim historik i teorisë së bazuar ne burime (RBV)

Neoklasikët	• Firma si një input kombinues: thekson prodhimet fizike të mallrave ose shërbimeve.	• Nuk jepet asnjë algoritëm prodhimi; identifikimi i burimeve është problematik • Burimet kritike mund të jenë të palëvizsshme • Përmasa e firmës dhe qëllimi janë çështje të rëndësishme
Bain-type 10	• Ambjenti i firmës(firma të tjera/politika publike) ka kufizime kritike për strategjinë. • Këmbëngulja mundëson të ardhurat mbi normalen.	• Kufizimet janë në output nëpërmjet veprimeve monopole dhe të fshehta ,ose investimi në mbarëvajtjen "artificial" të hyrjes, nuk janë burime primare të të ardhurave mbi normalen. • Firma(jo industria) është një njësi e duhur e analizave për të kuptuar burimet e të ardhurave mbi normalen. • Organizimi i brendshëm i firmave është një variabël kritik. • Sjellja e firmave mund të sjellë së paku rezultatin e zgjedhjes së vetëdijshme siç është një përfundim i ditur nga struktura e industrisë.
Schumpeter	• Të ardhura shumë të larta mund të arrihen nga mënyrat e reja të konkurrimit. • Vizioni sipërmarrës është në qendër të firmës • Imituesit potencial gjithmonë do të ekzistojnë	• Realizimi i mënyra të reja të konkurrimit nuk qëndron në praktikat monopolistike. • Imituesit janë të kufizuar nga kostoja e kopjimit të burimeve
Chicago	• Firmat janë kërkuese efikase për prodhimtarinë dhe shpërndarjen • Përmasa dhe qëllimi i firmës reflekton në atë masë ku arrihen eficensat e prodhimit dhe shpërndarjes.	• Fitimet e shëndetshme mund të rezultojnë nga më pak se risia "revolucionare" • Kërkimi i eficencës shkon përtej produkteve të tanishme. Mund të zgjerohen nëpërmjet produktet e reja.
Coase/Willians Mbi transaksionet e kostove	• Asetet specifike dhe sasia e vogël e tyre janë koncepte kritike që kufizojnë përzgjedhjet strategjike të firmës	• Zhvillimi i formes përqëndrohet në zhvillimin dhe kombinimet e inputeve specifike sesa në shmangjen e mundësive

Burimi: Conner, K R.(1991:133)

2.2.1 Çështje të pazgjidhura

Përveç kontributeve të njohura të kësaj pikëpamje, një numër studiuesish shpjegojnë që ka disa çështje të pazgjidhura ne këtë këndvështrim (Fernandez & Suarez 1996). Disa vënë në dukje konfuzionin në terminologji dhe përkufizime, përfshirë këtu, se çfarë janë burime produktive, të tjerë shohin kompleksitetin e këndvështrimit operativ në aspektin e objektivave dhe në marrjen e masave që janë të vlefshme dhe që mund të përdoren për të gjeneralizuar përfundimet ose per të dalë ne konkluzione, siç janë raportuar edhe nga Fernandez dhe Suarez (1996:85). Për më tepër, sektorë të ndryshëm shohin një nevojë theksimin e rolit te menaxherit (Hamilton, 2001) si kryesori për vendimarrjet për një firmë, për arritjen e performancës, veçanërisht në panoramën e shekullit të 21-të, e karakterizuar në këtë mënyrë nga ndryshimet ekonomike.

Që nga fillimi i përdorimit të pikëpamjes të bazuar në burime, matja e burimeve është bërë kryesisht nga një këndvështrim financiar tradicional; aktualisht përdoren burimet që janë më kompleks dhe masat që merren të shumëllojshme. Autorët e sipërpërmendur kanë vënë në dukje që matja ka qënë tradicionalisht e përdorur vetëm për burimet optimale; ndërsa ata që argumentojnë në favor të teorisë të bazuar në burime, nuk përmendin burime që mund të jenë mediokër ose "të këqij". Në praktikë, shumica e studiuesve kuptuan se sa e vështirë është që të identifikohen realisht burimet e vlefshme. Një shpjegim i qartë është diferenca në nivelet e suksesit të arritur nga firmat që filluan në të njëjtën periudhë kohe me burime të ngjashme, dhe shpesh në të njëjtën industri. Për më tepër, fokusi në analizën e brendshme ka eliminuar balancën e nevojshme midis analizës së brendshme dhe të jashtme. Me përjashtim të Schoemaker dhe Amit (1994), studiuesit i kanë dhënë vetëm pak vëmendje kombinimit te dy mjediseve. Shumica e studimeve fokusohen vetëm në rezultatet e performancës pasi ndodh, jo më parë. Për më tepër, fokusi analitik qëndron mbi firmat që kanë qënë apo janë të suksesshme, ose ato firma që diagnostikohen si të dështuara. Firmat që kanë vështirësi nuk kanë udhëzime apo tregues të suksesit. Megjithatë, në përcaktimin se çfarë e ka bërë një firmë të ketë sukses apo jo, ende ka nevojë për shumë studim. Një gabim i mundshëm mund të jetë që asnjë sipërmarrës i suksesshëm nuk do të sigurojë udhëzime që bizneset e tjera të kënë sukses, midis të tjerash, për shkak të frikës së imitimit të mundshëm.

Në të njëjtën mënyrë, drejtorët ekzekutivë flasin për suksesin e tyre, por shumica nuk interesohen të kujtojnë dështimet. Një kritikë e madhe në qarqet e studimeve është ajo që një teori e firmës të jetë e plotë, kërkon bashkëpunim të ndershëm për objektivat nga të gjithë sektorët, ata që kanë sukses dhe ata që dështojnë. Pra, modeli teorik i propozuar për këtë studim do të ndihmojë në përcaktimin e avantazheve konkurruese dhe kompetencave që përcaktojnë suksesin për ndërmarrjet e vogla dhe të mesme përtej gjinisë, sektorit dhe madhësisë. Megjithatë, fokusi gjithashtu do të jetë mbi organizatën e biznesit, si dhe mbi alokimin e burimeve të nevojshme për të arritur suksesin. Për më tepër, studimi do të fokusohet edhe në efektin që mjedisi i jashtëm dhe sektori në të cilin firma zhvillohet mund të kenë në vendimarrjen e sipërmarrjes, dhe në fund mbi efektet e tij në rezultatet e firmës. Vendimet e drejtorëve të tyre ekzekutivë janë të rëndësishëm në performancën e një firme. Për më tepër, nëse firmat do të ishin të izoluara, performanca e tyre nuk do të ndikohej nga ndryshimet ekonomike, shoqërore kulturore dhe politike. Në fakt ndodh e

kundërta. Në përputhje me analizën e Penrose (1995:5) të studimit të saj të njohur në të gjithë botën, sipërmarrja nuk mund të konsiderohet e izoluar nga mjedisi në të cilin zhvillohet; përkundrazi, firmat janë të zhytura në ambientin rrethues.

Pra, vlerësimi i burimeve dhe aftësive të tyre përcaktohet shumë nga mjedisi (me fjalë të tjera trajnimi, zhvillimet teknologjike dhe niveli i konkurrencës si dhe kosto dhe aksesi i burimeve). Pavarësisht kësaj "ka prova të konsiderueshme që tregojnë që bizneset e vogla, për shkak të përmasës së tyre janë të kufizuara ndaj mundësive specifike, nga mjedisi i tyre duke kufizuar kështu mundësinë per zhvillim" (Pensore 1995:215).

2.3 Rishikimi i kuadrit konceptual dhe teorik

Nën këndvështrimin e pikëpamjes të bazuar në burime, ndërmarrjet e vogla duhet të analizohen nga burimet që kanë, aftesitë që zhvillojnë dhe kompetencat që arrijnë, si dhe avantazhet konkurruese që zhvillojnë, pavarësisht nëse janë të qëndrueshme apo jo. Në modelin e propozuar, performanca e firmës qëndron fuqishem mbi sipërmarrësin dhe zgjedhjet e strategjisë që ai apo ajo bën.

Studiuesit e kësaj pikëpamje dhe studimet e tyre për natyrën e avantazhit konkurrues kanë dhënë një kontribut të rëndësishëm në fushën e menaxhimit strategjik. Kjo pikëpamje ka përmirësuar kuptimin se çfarë përcaktojmë si avantazhe konkurruese. Teoria gjithashtu shpjegon se përse disa burime gjenerojnë më shumë avantazhe se të tjerët, një koncept që mund të shpjegojë se NVM-et që edhe pse fillojnë me të njëjtat burime mund të mos bëjnë "zgjedhjen" e duhur. Për më tepër, kjo teori duke u lidhur me natyrën e avantazheve konkurruese, shpjegon se përse disa burime gjenerojnë më shumë avantazhe se të tjerët. Rrjedhimisht, pikëpamja tregon se si avantazhet vazhdojnë për disa firma edhe në periudha të konkurrencës së hapur .

Duke diskutuar rolin e menaxherit dhe dislokimin e burimeve, pikëpamja e bazuar në burime gjithashtu adreson se si avantazhet ndodhin për disa firma edhe në periudha konkurrencë të hapur si ato në vendin tone. Një nga supozimet është që ky studim mund të kontribuojë në mënyrë empirike. Për më tepër, kontributi i teorisë RBV, në kontekstin aktual të studimit gjithashtu inkuadrohet në literaturën e sipërmarrjes. Në mënyrë tradicionale, fokusi i literaturës për sipërmarrjen ka qënë mbi individin apo sipërmarrësin, në karakteristikat e tij socio-demografike dhe vendim-marrjen e kufizuar. Për këtë tezë, sipërmarrësi është figura qëndrore, që financon firmën me aftësitë personale që lehtësojnë rritjen dhe performancën e firmës së vogël. Pra, fokusi gjithashtu është në analizën e brëndshme që nevojitet të theksohet, për të balancuar presionet nga mjedisi i jashtëm dhe mbi vendim-marrësin individual dhe zgjedhjet e tij.

Ajo që vihet re në RBV është që firmat ndryshojnë në mënyrë tërësore sepse secila firmë ka një grup unik burimesh – asete të prekshme dhe të paprekshme dhe kapacitete organizative për të përdorur ato asete. Pikëpamja gjithashtu adreson idenë që secila firmë ka nevojë që të zhvillojë kompetencat nga përdorimi i burimeve, dhe që burimet duhet të shfrytëzohen dhe japin vlerën e shtuar që kërkohet nga publiku i tij.

Burimet, si të tilla, bëhen burime avantazhesh konkurruese. Pikëpamja, e përdorur në këtë kontekst, qëndron në nocionin e "kompetencave dalluese". Këto kuptohen si një kapacitet që pasi identifikohet, kujdeset dhe dislokohet nëpërmjet firmës, bëhet baza për avantazhin konkurrues që zgjat. Thelbësore e kësaj pikëpamje është aftësia për të arritur qëllimet e vendosura (Pearse dhe Robinson, 2000:194). Për këta autorë ekzistojnë tre lloje bazë burimesh (asete përfituese, jo përfituese dhe kapacitete) të cilat krijojnë bazën për kompetencën dalluese te shek 21.

Kjo pikëpamje ka qënë në atë kohë dhe mbetet sot mënyra më e rëndësishme e ekzekutiveve të firmave për të implementuar analizën e brendshme. Për më tepër, që burimet të kenë domethënie, duhet të jenë të vështira për t'u imituar dhe kopjuar, të jenë të vlefshëm, që zgjasin shumë e të qëndrueshëm, të patransferueshëm dhe të rrallë. Në fakt, kur analizohen burimet që mund të japin avantazhe konkurruese, roli i menaxherëve bëhet qëndror dhe i rëndësishëm, pasi sipërmarrësi apo menaxheri (në rastin e menaxherit të punësuar) identifikon se cilat burime japin fuqi dhe dobësi për firmën (Penrose, 1959:32-34). Ata duhet të kërkojnë të konvertojnë këto burime në aftesi të cilat mund të transformohen në avantazhe konkurruese.

Siç shihet edhe në literaturë, një kontribut i madh i RBV, është se mund të ndihmojë për të kuptuar rëndësinë e burimeve të brendshme të firmës në kapacitetin e saj për të arritur performancën e saj më të lartë, si edhe për të eksploruar sesi NVM mund të shfrytëzojnë risurset e tyre në strategjitë e zgjedhur. Në këtë pikëpamje gjithashtu theksohet se per NVM, duhen të merren në konsideratë ndikimet e mjedisit, për shkak të masës së tyre të vogël.

2.4 Lidhja e RBV me performancë, e parë në këndvështrimin strategjik

Teoria e bazuar në burime është kryesorja për formulimin e strategjive dhe për të kuptuar marrëdhënien midis burimeve, aftësive, avantazhit konkurrues dhe përfitimit dhe performancës. Kjo pikëpamje gjithashtu parashtron mënyra për të kuptuar mekanizmat nëpërmjet të cilave avantazhi konkurrues mund të jetë i qëndrueshëm (Grant 1991). Kështu organizatat e suksesshme, duhet të bëjnë që të gjitha aktivitetet e tyre të jenë në përputhje me strategjinë e tyre. Për më tepër, strategjia e zgjedhur duhet ta lejojë organizatën të shfrytëzojë më mirë kompetencat e saj dalluese, në lidhje me mjedisin e jashtëm dhe përzgjedhjen e risurseve. Nga një prespektivë strategjike, pikëpamja e bazuar në burime fokusohet në rritjen e vazhdueshme të të ardhurave dhe mbi këndvështrimin që firmat duhet ti ndjekin strategjitë që janë të mbështetura më së miri nga kapacitetet. (Chandler dhe Hanks, 1994).
Në mënyre specifike, pikëpamja e bazuar në burime i referohet përzgjedhjeve strategjike, në lidhje me tregjet dhe produktet si dhe mënyrat për të përdorur burimet ekzistuese, dhe me mjetet për të krijuar burime unike shtesë (Wernerfelt, 1984; Andrews, 1971). Nga një pikëpamje aktuale, krijimi i strategjisë është i rëndësishëm sidomos nëse ai kuptohet nga të gjithë sektorët e interesuar. Si i tillë, vizioni strategjik është një parakusht për një strategji efektive. Kështu, një strategji e rëndësishme duhet të lidhet me tre elementë (Thompson dhe Strickland, 2001:34) dëshirat e konsumatorëve, grupe konsumatorësh për tu shërbyer dhe kompetencat që firma duhet ti japi vlerë. Për ta realizuar këtë vlerë,

përmbushjen e qëllimeve dhe objektivave, firmat duhet të qartësojnë qëllimet e tyre strategjike dhe të përcaktojnë qëllimet e tyre më të mëdha si për shembull të jenë dominante në një treg të caktuar niche. Sigurisht, që ky është një qëllim apo synim afatgjatë. Qëllimi strategjik bëhet gjithnjë e më shumë i rëndësishëm.
Për më tepër, nga cdo këndvështrim, strategjitë janë përgjigjet e menaxhimit se si objektivat dhe qëllimet do të realizohen ose se si firma do të ndjekë misionin e organizatës dhe vizionin strategjik. Ndaj, strategjia përfshin përzgjedhjet menaxheriale dhe vlerësimin e vazhdueshëm. Thompson dhe Strickland (2001:11) pohojnë se merita për vlerësimin e strategjisë së firmës, nga një pikëpamje cilësore, ka të bëjë me përputhshmerinë e saj të brendshme, racionale dhe me qëndrueshmërinë e situatës. Megjithatë nëse e shohim nga ana sasiore,duket qartë se sa mire mbështetet kompania në studimin e të dhënave të firmës dhe në performancën e saj financiare të kohëve të fundit. Për më tepër, të njëjtët autorë pohojnë se dy treguesit më të mirë të performancës janë: 1) nëse organizata e biznesit arrin objektivat e saj strategjike dhe financiare 2) nëse ajo arrin një performancë mbi mesataren. Duke përdorur subjektin e strategjisë në një mënyrë krahasuese dhe nga shumë këndvështrime, tabela 2.2 paraqet literaturën sipas pikëpamjes së bazuar në burime, ndërkohë që mbron zgjedhjen e saj të këndvështrimit teorik.

Tabela 2.2 Literatura e strategjisë së bazuar në burime

Mekanizmat	**Referencat**
Kultura e përbashkët është e vlefshshme, e rrallë dhe e pakopjueshme për shkak të kompleksitetit social, dimensioneve të nënkutpuara dhe mënyrës së pavarur.	Andrews, 1971
Kultura është si rezultat i veprimit njerëzor por jo një projektim njerëzor	Barney, 1986a; Fiol, 1991.
Asetet e padukshme janë nga natyra të paimitueshme	Arrow, 1974; Hayek, 1978.
Proceset e vlefshme nuk janë lehtësisht të imitueshëm	Itami, 1987.
Vonesat e përgjigjeve	Schoemaker, 1990
Kompesimi I kohës	Lippman and Rumelt, 1982.
Pengesat e pozicionimit të burimeve	Dierickx and Cool, 1989. Cool, 2002
Burimet e rralla ose unike nuk mund të jenë të lëvizshme	Wernerfelt, 1994.
Strategjitë e limituara. Nuk kanë asete ekuivalente të zëvëndësueshme	Barney, 2003,1996,1991

Burimi: Hartuar nga rishikimi i literaturës

Pikëpamja e bazuar në burime gjithashtu propozon që avantazhet e firmës gjenden në aftësinë për të bërë zgjedhje të mira strategjike dhe në mënyrën sesi zbatohen ato. Këto zgjedhje varen nga informacioni dhe analizat e kujdesshme të mjedisit të firmës. Megjithëse, edhe pse strategjia dhe burimet e firmës po vuajnë nga një neglizhim krahasues dhe kërkimi strategjik është kritikuar në studimin e NVM-ve, ekzistojnë disa aplikime praktike për të provuar qëndrueshmërinë e tyre(Grant, 1991). *Formulimi i një strategjie sipas Grant kërkon përkufizimin e saktë rreth zonës së biznesit të firmës, identifikimin e burimeve dhe aftësive dhe maksimizimin e të ardhurave me kalimin e kohës, e këto janë detyrat kryesore të pikëpamjes së bazuar në burime.*

2.4.1 Roli i burimeve

Pikëpamja e bazuar në burime fokusohet fillimisht në burimet dhe aftësitë që ka organizata dhe më pas në industritë/tregjet në të cilat ajo vepron. RBV gjithashtu paraqet se të gjitha organizatat krijojnë burime të vecanta dhe aftësi të cilat bëhen i vetmi burim i avantazheve konkurruese. Megjithatë, këto burime nuk gjenden në të njëjtën sasi midis firmave të ndryshme. Në këtë pikëpamje, burimi kryesor është heterogjeniteti, i cili supozon se së paku disa burime dhe kapacitete janë të ndryshme midis firmave. (Barney, 1991).

I pari që studjoi këtë temë, Penrose, e përshkruan më mirë se cdo studjues tjetër, rolin e burimeve për firmën. Karakteristika më e spikatur e pikëpamjes të bazuar në burime është fokusi i firmës në anët e forta te brendshme te firmës një fokus që është shumë i spikatur në punën e Penrosë. Për më tepër, në nivelin më të rëndësishëm të firmës, RBV e përshkruan firmën në lidhje me burimet që ajo ka: "Kështu, një firmë është më shumë se një njësi administrative; është një përmbledhje e burimeve të cilat janë përdorur në mënyra të ndryshme me kalimin e kohës dhe janë përcaktuar nga vendime administrative", Penro.

Burimet janë klasifikuar në shumë mënyra, por klasifikimi më i zakonshëm është bazuar në tre kategori: të matshme, të pamatshme dhe kapacitete. Grant(1991:115) identifikoi 6 kategori. Welliamson(1975) identifikoi burimet fizike, kapitale, burime njerëzore, organizative, financiare, teknologjike dhe të reputacionit. Për më tepër, risurset duhet të kenë dhe disa karakteristika të rëndësishme nëse ato kanë për qëllim që të jenë burime të avantazheve konkurruese. Këto tipare jepen sipas disa autorëve dhe nga të gjitha këndvështrimet, megjithëse risurset janë burime të avantazhit konkurrues jo te gjitha i sigurojnë këto avantazhe.

Cilat burime dhe aftësi, për një organizate biznesi, sigurojnë avantazhin konkurrues potencial?

Avantazhi konkurrues dhe vecanërisht avantazhi i qëndrueshëm konkurrues varet nga natyra, lloji i risurseve dhe kapaciteteve që ka firma, edhe se si këto kanë qenë të grumbulluara, e se si ato janë përdorur e shpërndarë. Pikëpamja e bazuar në burime gjithashtu pohon se si të tilla burimet janë të tregtueshme dhe të transferueshme dhe kështu, kapacitetet janë unike, gjithashtu dhe burim i avantazhit konkurrues. Burimet

duhet të kenë aftësi për të patur përfitime ose të parandalojnë humbje. Nëse një firmë arrin nivele të larta të performancës dhe avantazhit të qëndrueshëm konkurrues, ajo duhet të posedojë burime që janë heterogjene, të vështira për tu krijuar, për tu zëvendësuar apo imituar.

Për më tepër, studimet nga Hofer dhe Schendel(2002) sugjerojnë se burimi i avantazhit konkurrues është rrënjosur në burimet dhe kapacitetet e firmës. Barney, gjithashtu zbuloi se burimet përvec të tjerash, përfshijnë pajisjet e kapitalin, aftësitë e cdo punonjësi, reputacionin dhe emrat e markave. Shumë autorë, kanë raportuar edhe pse ekzistojnë këto burime duhet të ekzistojnë gjithashtu edhe kapacitetet menaxheriale. Për ta qartësuar këtë(Love dhe McGee) kapacitetet ndryshojnë nga burimet, në kuptimin se asnjë vlerë monetare nuk mund të caktohet për ta, sic është dhe rasti i burimeve të matshme e të prekshme.

Megjithatë, akoma nuk ka shpjegime të sakta për të shpjeguar pse disa biznese janë të suksesshme e disa të tjera jo dhe se si menaxherët zgjedhin një strategji të caktuar. Dierickx & Cool, (1989), dhe Barney (1986, 2001) bënë një përmbledhje ku thanë se për firmat zgjedhjet e hershme të stoqeve të burimeve, formojnë zgjedhjet e tyre të ardhshme dhe përcaktojnë pozicionin strategjik të tyre. Brush dhe Green (1998) janë të mendimit që pavarësisht rëndësisë së madhe të zgjedhjes së burimeve, kërkimi empirik heton prioritetet e tyre dhe madje se si ato ndryshojnë me kalimin e kohës.

Nga vëzhgimet e shumta, kam arritur në mendimin se një nga arsyet e dështimit të NVM-ve gjendet në prioritetet e burimeve dhe/ose shfrytëzimin e tyre.

Studimet mbi pikëpamjen e bazuar në burime, nga Mahoney dhe Pandian (1992) pohojnë se bizneset për të qënë të suksesshme duhet të kenë disa avantazhe, dhe burimet më të rëndësishme të tyre janë ato të cilat janë të durueshme, të vështira për tu identifikuar dhe për tu kuptuar, jo lehtësisht të transferueshme e të përsëritura. Kështu, aftësia e firmës për të përdorur burimet dhe kapacitetet për të mbështetur avantazhin konkurrues të qëndrueshëm, është esenciale për planifikimin e procesit. Gjithashtu, (Grant, 1991) shkroi që burimet, kapacitetet dhe strategjitë e firmës mendohen të ndikojnë në performancën e saj. Risurset për të, janë burim i kapaciteteve të firmës, ndërsa kapacitetet janë burimi kryesor i avantazheve konkurruese. Mahoney dhe Pandian (1992) pohuan të njëjtën marrëdhënie si raportoi Chandler dhe Hanks (1994:332).

Sipas kësaj analogjie, organizatat e biznesit janë të suksesshme sepse ato posedojnë burime unike. Burimet nuk vlerësohen vetë, por vetëm sepse ato e lejojnë firmën të performojë aktivitetet që krijojnë avantazhe në tregje të vecantë. Si të tilla, burimet janë një lidhje ndërmjetësuese midis aktiviteteve dhe avantazheve, për të dhënë një dallim të qartë midis burimeve të brendshme e të jashme. Ky këndvështrim, ka të bëjë me performancën e firmës, dhe se si drejtorët e saj përdorin burimet e tyre për të ruajtur avantazhe konkurruese, të cilat mund të bëhen të qëndrueshme ose jo gjatë gjithë jetës së biznesit të firmës.

Kur Penrose debatonte për marrëdhënien midis performances dhe rritjes së firmës pohoi se menaxherët në përgjithësi përpiqen të rrisin përfitimet e firmës. Për më tepër, ajo

supozon se menaxherët, ndryshe nga pronarët, janë në kontroll të operacioneve të firmës. Kështu, ajo arriti në përfundimin se kapacitetet menaxheriale, së bashku me rolin e vendimmarrësit luajnë një rol kritik në shpërndarjen e burimeve. Mënyra se si janë krijuar këto kapacitete do të sjellë performancën e suksesshme.

2.4.2 Aftësitë

Këto burime kanë qenë më të vështira për tu përkufizuar sesa të tjerët dhe shpesh ato janë quajtur asete të padukshme (Itami, 1987) ose mallrat ndërmjetësues (Amit dhe Schoemaker,1993). Por këto janë aftësitë e individëve ose grupeve si dhe rutinat apo ndërveprimet organizative nëpërmjet të cilave lidhen të gjitha burimet e firmave (Grant, 1991). Shumë disiplina kanë kontribuar për të identifikuar rolin e aftësive. Kontributi në ekonomi për të kuptuar aftësitë e dallueshme shërben si një input dhe të dyja ndikojnë në formulimin e duhur te përkufizimit. Kjo zgjeron analizën duke importuar faktorët të cilët nuk janë një mënyrë sjelljeje por gjithsesi kontribojnë në avantazhin konkurrues, vecanërisht theksimin e rolit të aseteve strategjike. Studimet mbi këtë temë janë zhvilluar nga shumë autorë

Studime të tjera raportojnë që kompanitë rriten në drejtime të caktuara nga aftësitë e tyre dhe këto aftësi zgjerohen dhe ndryshojnë ngadalë (Penrose, 1959). Studimet empirike nga Stalk, Evans, dhe Schulman (1992) duke parë suksesin e Walmart në sistemin e saj cross docking, zbuluan se megjithse këta gjigandë kanë të njëjtat burime (hapësirën e shitjes me pakicë, punëtorë të aftë dhe pajisje) si dhe dyqanet me cmimet e ulta (Sears, J C Penney), aftësitë unike për të menaxhuar burimet produktive i kanë bërë ata të shquar dhe më të mirët në treg. Day (1994) zbuloi se testi më i mirë i dallueshmërisë së aftësise është se ajo lehtëson ofrimin e vlerës te klienti dhe e dorëzon atë me kosto eficente tek ta.

Teece dhe Pisano (1997) krijuan termin aftësi dinamike, një koncept i cili identifikoi jo vetëm burimet specifike të firmës por gjithashtu shpjegon kombinimin e kompetencave dhe burimeve që duhet të krijohen, vendosen dhe mbrohen, për të arritur harmoninë me mjediset e ndryshueshme. Elementët e kësaj metode mund të gjenden në studimet e Schumpeter (1942), Penrose (1959), Prahalad dhe Hamel (1990) dhe Teece (1976, 1986, 1997), dhe Teece, Pisano, dhe Shuen (1997:510).

Në studime të tjera jepen detaje se shfaqja e aftësive dinamike është premtuese si për kërkimin dhe një ndihmë për sektorët menaxherialë që duan të fitojnë avantazhin konkurrues në një mjedis gjithnjë e më të kërkuar (Drew dhe Smith, 1997). Kohët e fundit, shumë studime u bënë për të përshkruar rritjen e interesit në rolin që kane aftësitë të bazuara në burime, në avantazhin konkurrues (Collis dhe Montgomery, 1995; McGee & Finney, 1997).

2.4.3 Kompetencat dalluese

Barney pohoi se jo të gjitha burimet e ndërrmarrjes mund të jenë të vlefshme për krijimin e avantazhit konkurrues. (Lado, Boyd dhe Wright, 1992). McGee dhe Finney (1997:69, 89) shqyrtoi rolin që luajnë kompetencat dalluese në ruajtjen e avantazhit konkurrues në

cross-section të 189 shitësve me pakicë në zonat rurale të komuniteteve gjysmë-perëndimore. Kërkimi i tyre nuk mund të trajtoj në mënyrë eksplicite çështjen empirike se cila nga kapacitetet unike lejojnë disa shitës me pakicë të realizojnë avantazhin konkurrues. Kështu, disa autorë kanë ekzaminuar avantazhet konkurruese dhe kompentencat gjatë tre dekadave të fundit.

Që në fillim të vitit 1957, Selznick ishte një nga të parët që përshkroi aftësitë dalluese të një firme dhe i lidhi ato me një reference specifike të cilësive e aftësive menaxheriale. Edhe të tjerë studjues si Ansoff, (1965/1976, Learned, Christensen, Andrews, Guth (1969, 1987) dhe Hofer e Schendel, 1978) gjithashtu studjuan konceptin. Shqyrtimet empirike të konceptit përgjithësisht dalin në përfundimin se burimi i kompetencave dalluese është më shumë i brendshëm sesa është në mjedisin e jashtëm, dhe burojnë nga mënyra se si sipërmarrjet përdorin burimet e tyre për ti lidhur me konkurrencën e tyre. Për më tepër, këto koncepte mund të zbatohen si tek firmat e mëdha edhe tek ato të voglat (Stoner, 1987).

Kështu, kompetencat dalluese apo potenciali për zhvillim që gjenden në brendësi të cdo firme përfshijnë burimet financiare, fizike dhe njerëzore si dhe eksperiencën, udhëheqjen, idetë dhe kontrollin e sipërmarrësit (Gibb dhe Davies, 1992). Studimeve empirike për burimet e gjetura në studimet e firmave të mëdha, u mungon analiza e burimeve ekzistente të NVM-ve. Më së shumti, është zbuluar se firmave të vogla u mungojnë burimet kyçe si psh aftësia teknike dhe menaxheriale, përshtatja organizative dhe aftësia për të kërkuar ose për të përdorur teknologjinë (Jones, 1992). Pavarësisht ndryshimeve ekonomike, pronari duhet të dijë të transferojë njohuritë apo përvojën e tij te stafi i tij. Kjo sjell nevojën për të organizuar biznesin si një strukturë e bazuar në sistem, e cila mund të riprodhojë dhe të mbajë veten e saj edhe pa prezencën e pronarit. Nëse sistemi realizohet, pronarët do të jenë në gjendje që të planifikojnë kohën dhe të jenë në gjendje të përcaktojnë cdo lloj kompetencash dalluese që ata mund të kenë fituar. Përfitimi i një biznesi varet si nga mënyra se si ai mban avantazhin konkurrues në krahasim me bizneset e tjera në industri, si edhe nga përfitimet e vetë industrisë. Kështu, më shumë do të përfitohet duke identifikuar, ruajtur dhe mbajtur kompentencat dalluese. Gjithashtu, pikëpamja e bazuar në burime fokusohet në thelbin e kompetencave. Kjo po përdoret gjithnjë e më shumë për të përcaktuar dhe shpjeguar përse një kompani është më e suksesshme se të tjerat, megjithëse studimet janë drejtuar për në një nivel korporate. Megjthatë, edhe përdorimi i pikëpamjes të bazuar në burime besohet të zbatohet në nivel firme, studimet nga Kesler, Koldstadt dhe Clarke (1993) publikuan se brenda ambjentit të biznesit disa firma janë tepër të suksessshme ndërsa të tjerat nuk janë bazuar në kompetencat e krijuara. Këta autorë gjithashtu kanë raportuar se shumë biznese të vegjël nuk janë bërë të suksesshme vetëm se pronarët e tyre kanë anashkaluar ndryshimet, tendencat e reja dhe analizat mjedisore në ciklin e biznesit të tyre.

Prahalad dhe Hamel(1990:79-9l) arritën në të njëjtat përfundime. Të dy këta autorë theksojnë se ndërkohë që korporatat e suksesshme njohin, artikulojnë dhe menaxhojnë kompentencat e tyre në mënyrë që të hartojnë një shumëllojshmëri strategjish për bizneset e tyre aktuale, ato sigurojnë platforma të reja për të ardhmen e biznesit. Këta autorë, specifikojnë se mënyra e vetme dhe më e fuqishme për të mbizotëruar në

konkurrencën globale vazhdon të jetë e padukshme për shumë kompani. Aktualisht, është deklaruar se kompanitë do të gjykohen jo më si në vitet 80' për nga aftësia e tyre për tu rikonstruktuar e furnizuar, por nga kapaciteti i tyre për tu identifikuar, kultivuar dhe shfrytëzuar kompetencat dalluese. Suksesi për menaxhimin e shumë kompanive, do të varet nga marrja e kompentencave.

Nuk na ngelet gjë tjetër vetëm te studiojme nëse zbulimet e mësipërme zbatohen në NVM-ve shqiptare dhe nëse është kështu, për të treguar se si ndryshimet mund të përçohen tek vizioni i tyre.

Për të shfrytëzuar kompetencat e tyre, bizneset duhet të vlerësojnë burimet dhe aftësitë e tyre dhe të kuptojnë vlerën e tyre për ta. Të kuptuarit e marrëdhënies midis burimeve dhe kompentencave është tepër i rëndësishëm. Burimet janë inpute të procesit të prodhimit, ndërsa aftësitë (shpesh të quajtura edhe kompetenca) i referohen kapacitetit për një set të kordinuar me burimet për të kryer disa detyra apo aktivitete të caktuara. Aftësitë individuale të punëtorëve janë një lloj burimi që rrit konkurrencën e firmës. Kjo bën që këto aftësi specifike të kenë mundësi të sigurojnë kompetencën e organizimit të burimeve të tjera. Për shkak të marrëdhënieve të lartëpërmendura, mund të jetë e palogjikshme të ndash burimet nga aftësitë në një studim empirik në NVM-et.

Për këtë studim burimet përbëjnë bazën që kompania të zhvillojë aftësitë. Shpesh burimet dhe aftësitë janë të trajtuara si një koncept i përbashkët. Disa tipologji të burimeve ekzistojnë në literaturën e bazuar në burime; megjithatë kategorizimet mund të mos jenë të zbatueshme për bizneset e vogla. Fituesit në sferën globale (Teece, Pisano & Shuen, 1997:515) janë firmat që demostrojnë përgjegjshmëri në kohë dhe shërbime/produkte të shpejta dhe fleksibël, shoqëruar me kompetencat e brendshme dhe të jashtme. Ekzistojnë shumë studime mbi kompetancat, të cilat kanë lidhje me pikëpamjen e bazuar në burime. Studimet sugjerojnë që firmat që krijojnë dhe shfrytëzojnë kompetencat e tyre dalluese janë më të suksesshme sesa ato firmat që nuk veprojnë kështu. Conant, Mokwa, & Varadarajan, 1990; Hambrick, 1983; McDaniels & Kolari, 1987) dhe McGee & Love (1999). Megjithatë, këta autorë vërejnë se ekziston nje kërkim i vogël empirik i fokusuar në rolin që luajnë kompetencat dalluese për të siguruar një avantazh konkurrues për firmat e vogla. Avantazhet konkurruese dhe kompetencat dalluese për një rritje të suksesshme brenda cdo biznesi, është produkti i një përzierje komplekse të variablave të cilat janë si me natyrë të brendshme dhe të jashtme. Këto variabla janë shpesh të lidhura me burimet e disponueshme të firmës të cilat përfshijnë asetet, aftësitë, kapacitetet, proceset organizative, atributet dhe informacionin nën kontrollin e firmës, te cilat mund të përdoren për të zhvilluar strategjitë konkurruese (Barney, 1991).

2.4.4 Avantazhet konkurruese

Një nga pohimet kryesore të pikëpamjes së bazuar në burime është fokusi i saj mbi organizatën dhe nevojën që ato kanë për të krijuar dhe kombinuar burimet për të realizuar avantazhet konkurruese.Argumeti i Penrose rreth lidhjes midis suksesit dhe performancës së firmës është se menaxherët përgjithësisht përpiqen të maksimizojnë përfitimet e firmës. Këto autorë pohojnë se menaxherët ndryshe nga pronarët janë në kontroll të operacioneve të firmës. Kështu, norma e rritjes së një firme është e kufizuar nga norma

nëpërmjet së cilës firma mund të ruajë kapacitete të mjaftueshëm për të menaxhuar këto asete të reja, shpesh të referuara si "efekti i Penrose". Pikëpamja e bazuar në burime, është shumë e lidhur me disa koncepte, sidomos konceptet e kompetencave dalluese dhe trajtimet e aseteve. Kjo pikëpamje thekson se baza e avantazhit konkurrues është në burimet e vlerësuara dhe kompetencat që posedon firma. Arritja e avantazheve konkurruese kërkon një origjinalitet në një formë ose një tjetër. Ky origjinalitet mund të jetë për shembull, ofrimi i cmimeve më të ulta dhe ofrimi i shërbimeve më të kënaqshme. Foss (1997) zbuloi se ajo çfarë është më e rëndësishme që një firmë të dallohet nga firmat e tjera eshte mënyra e saj unike për të përmbushur dëshirat dhe nevojat e konsumatorëve. Origjinaliteti, mund të jetë një kusht i domosdoshëm për realizimin e avantazhit konkurrues. Për më tepër, lidhja midis burimeve, aftësive dhe avantazheve konkurruese është kryesisht i bazuar në atë se si një variabël siguron baza për një tjetër. Studime të tjera mbështesin idenë që firmat që mbështesin një avantazh konkurrues, duhet të fokusohen në shfrytëzimin e burimeve të brendshme dhe aftësive të tyre (Rockart, 1982; Taggart, 1997; Gadenne, 1998) Penrose argumenton se: "është heterogjeniteti….i shërbimeve prodhuese të disponueshme ose potencialisht të disponueshme nga burimet e saj, që i siguron cdo firme të kenë karakterin e tyre unik/original". Penrose gjithashtu deklaron se një firmë mund të realizojë të ardhura jo sepse ajo ka burime më të mira, por sepse kompetencat dalluese përfshijnë përdorime më të mira të burimeve.

Sic shihet, një vëzhgim i pikëpamjes të bazuar në burime është gjithashtu në aspektin e realizimit të të ardhurave. Kështu, bizneset janë të suksesshme jo sepse kanë burime më të mira, po sepse kompetenca dalluese e firmës përfshin përdorimin më të mire të burimeve të tyre (Penrose, 1959:54). Në këtë mënyrë, burimet specifike të firmave mund të rezultojnë në ndryshime të qëndrueshme të performancës së tyre (Hill dhe Jones, 1989 Hills & Narayama,1990; Williamson,1985/1990). Për më tepër, rëndësia e avantazheve konkurruese dhe bashkëveprimi midis avantazhit konkurrues dhe aftësive dalluese janë analizuar nga shumë studime.

Shumë studime në avantazhet konkurruese sipas Love dhe McGee janë fokusuar në organizatat më të mëdha (Snow & Hrebiniak, 1980) ose në manufacturing (Acar, 1993). Një përjashtim ishte studimi nga Connant, Smart dhe Solano-Mendez. Këta autorë zbatuan një anketim të 599 shitësave të vegjël me pakicë dhe supozohet se tregtarët me strategji të qartësuara kanë një avantazh konkurrues, pjesërisht, sepse ata posedojnë kompetenca dalluese në marketing. Megjithatë, studimi i tyre nuk mund të identifikojë kapacitete dhe aktivitete specifike. Zbatimi i zbulimit të këtij kërkimi mund të jetë tepër i vlefshëm.

2.4.5 Avantazhet konkurruese të qëndrueshme

Studimet e (Barney,2001,1986,1991) dhe shumë te tjerëve,kanë përdorur pikëpamjen e bazuar në burime, për të kuptuar avantazhin e qëndrueshëm konkurrues të firmës. Nga disa studime teorike dhe empirike mbi këtë teme nga Barney (1991), Grant (1991) dhe Teece, Pisano dhe Shuen, (1997) është zbuluar se në vitin 1990 avantazhet konkurruese, aftësitë dhe trajtimi i aktiveve materiale ishin alternativa e mirë për tu parë në vitet 1990 dhe në të ardhmen.

Analiza e kompetencave dalluese
(Grant, 1991; Petts,1997; Teece, Pisano dhe Shuen, 1997; Hamel dhe Prahalad, 1990) të bazuar në metodat e pikëpamjes të bazuar në burime, me teorinë e përparësise konkurruese (Porter, 1985) theksojnë se firmat kanë nevojë për disa karakteristika për qëndrueshmërinë e avantazhit konkuruese, dhe këto karakteristika janë: qëndrueshmëria, transparenca, transferta dhe zëvendësimi(Hamel dhe Prahalad,1990). Një firmë ka një avantazh të qëndrueshëm konkurrues kur gjatë gjithë kohës ajo kryen më mirë se rivalët veprimtarinë e saj. Koncepti i avantazheve konkurruese të qëndrueshme na bën të kuptojmë se avantazhi konkurrues nuk qëndron në produktet apo shërbimet e firmave, por në burimet dhe aftësite që ato prodhojnë.
Për të mbështetur një avantazh konkurrues burimet e kompanisë dhe aftësitë e saj për të qenë një kompani konkurruese, duhet të jenë të vështira për tu imituar, duhet të mos zëvendësohen lehtësisht nga burimet e tjera ose aftësitë e tjera, të jenë të paafta për t'u zhvilluar me shpejtësi diku tjetër, dhe të jenë të bashkangjitura në mënyrë që kompania ta ketë të lehtë ti përdor ato.
Nësë të gjitha këto marrëveshje ruhen atëherë, burimet dhe aftësite do të përdoren dhe kombinohen saktë, për të ofruar produkte ose shërbimet e duhura, në tregun e duhur dhe në kohën e duhur. Si rezultat, në qoftë se këto objektiva arrihen, organizata e biznesit mund të synojë të realizojë avantazh të qëndrueshëm konkurrues dhe të marrë përfitime mbi mesataren. Më e rëndësishmja, në mjedisin e sotëm konkurrues, për të ruajtur avantazhin konkurues, firmës mbi te gjitha i duhet të siguroje vlerë për konsumatorët. Kjo vlerë mund të jetë ose avantazhi i kostos, shërbimeve apo strategjive të diferencuara.

2.5. Lidhja e planifikimit strategjik me performancë e organizatës

Rrjedhimisht pikëpamja e bazuar në burime paraqet ekzistencën e një marrëdhënjeje pozitive midis planifikimit strategjik dhe performancës së organizatës. Kështu, kjo pikëpamje supozon nevojën për të arritur një marredënie të ekuilibruar ndërmjet orientimit të brendshëm dhe të jashtëm të firmës. Orientimi i brendshëm varet në historinë e kohëve të fundit të organizatës, në gjendjen aktuale, performancën e kaluar dhe në analizen e pikave të forta e të dobta .
Kjo nisje është mbështetur nga studimet e kryera nga Venkatraman(1984), (1978), Lorange & Vancil(1977), si edhe nga Kargar dhe Parnell (1996-5).
Autore të tillë si Andrews(1971), Snow dhe Hrebiniak(1980), Venkatraman & Ramanujam(1987), në studimet e tyre të mbështetjes të pikëpamjes të bazuar në burime shprehin idenë se orientimi i jashtëm është i bazuar në aftësinë e firmës për të marrë informacion të besueshëm dhe në kohë, në mënyrë që të marre informacion rreth mundësive mjedisore dhe kërcënimeve të jashtme.(janë hasur nga firma edhe nga hulumtimet e përmbajtura ne Kargar dhe Parnell (1996 : 6-18) .
Literatura në këtë fushë nuk arrin të shpjegojë pse disa firma janë vazhdimisht më të mira se disa të tjera në të njëjtin treg duke patur edhe produkte të ngjashme (Petts,1997) . Edhe pse disa studiues thonë se kompetencat dalluese, janë të vështira për tu aplikuar për NVM -et, ajo cfarë shihet është se nuk ka pasur studime mbi to. Studimet e fundit përqëndrohen në përdorimin efikas të burimeve njerëzore dhe shpjegojnë se tendenca është për të

përdorur nga kompjuterët për R & D dhe për përmirësimin e vazhdueshëm dhe se ky fokus duhet të kuptohet në të gjitha nivelet. Kështu, duke u bazuar në mungesën e studimeve në këtë fushe, besoj se kërkimi mbi këtë temë mund të shpjegojë konkurrencën lokale si dhe dukuritë, dështimet dhe në mënyrë potenciale që organizatat të bëjnë kthesë. Duke lidhur pikëpamjen e bazuar në burime me ndryshimet mjedisore, propozohet që firmat nëpërmjet inovacionit të ndikojnë në mjedisin e tyre duke ju përshtatur ndryshimeve. Kjo pikëpamje supozon se firmat janë krijuar për të mbështetur avantazhet konkurruese për shkak të kapacitetit për të përmiresuar dhe për të përtërirë avantazhet e tyre konkurruese.
Penrose,(1959:79) thekson se ndryshimi i ambjentit mund të ndryshojë rëndësine e burimeve të firmës. Teoricienët strategjikë theksojnë që menaxherët duhet të kenë lirinë për të zgjedhur midis orientimeve të ndryshme strategjike.
Prandaj, menaxheret në firma të ndryshme mund të zgjedhin kurse të ndryshme të veprimit. Është sugjeruar se ato firma që zgjedhin një strategji të përshtatshme, në përputhje me mjedisin, do të kryejne më mirë veprimtarinë se të tjerat. Firmat që nuk arrijnë të kryejnë një lidhje logjike midis manaxhimit strategjik dhe mjedisit përfundimisht do të dështojnë. Në mënyrë që firmat të arrijnë performancë të lartë, ato duhet të përshtasin strategjinë e tyre me mjedisin e tyre dhe në këtë mënyrë do të bëhen aktive.
Pikëpamja e bazuar në burime gjithashtu kontribuon në kërkimet për strategjinë e diversifikimit dhe do të fokusohet në ndikimin që ka mjedisi në zgjedhjet e firmës. Kërkimet që trajtojnë implikimet strategjike të mjedisit të brendshëm të firmës, merren me çështje të zbatimit të strategjisë dhe të analizave si edhe me proceset organizative të firmave të mëdha.

Cili është problemi i NVM-ve?

Edhe pse ambienti ndryshon vazhdimisht, shumë prej tyre, janë shpesh të paafta për të ndryshuar. Arsyet mund të jenë të larmishme.
Për më tepër, në qoftë se ndryshimet janë në një normë të lartë, riorientimet organizative kanë të ngjarë të jenë më të shpeshta, dhe kjo gjithmonë në qoftë se mjedisi është i qëndrueshëm. Organizatat e biznesit me performanca të larta kane të ngjarë të orientohen në përputhje me mjedisin, ndërsa firmat me probleme dhe me një nivel të ulët orientimi, orientohen pak ose shume rrallë ne përputhje me mjedisin. Mjediset dinamike janë të karakterizuara nga paqëndrueshmëria dhe ndryshimi i vazhdueshëm. Zhvillimi i produkteve të reja, idetë e reja të marketingut, prodhimit ose praktikat administrative janë strategji të përshtatshme në përgjigje ndaj mjediseve dinamike. Rrjedhimisht, të kuptuarit e firmës është një sistem i aktiviteteve unike(Penrose, 1959), të cilat mund të organizohen dhe të jenë të qëndrueshme si rezultat i aftësisë së firmës për të mobilizuar, ndryshuar dhe shkëmbyer burime (Fransman, 1994, Garnsey, 1996).
Kjo teori nuk e merr në konsideratë rolin që ka mjedisi i jashtem në performancën e firmës dhe e pranon se mjedisi i jashtem ndikon në pozicionin e marrë nga firma. Megjithatë mjedisi i brendshëm është përcaktues për vendimet e CEO-se për të arritur suksesin e firmës. Megjithatë jo të gjitha teoritë e analizuara kanë të njëjtin këndvështrim për efektin e mjedisit te jashtëm. Pikat e tjera mendimi priren të përqëndrohen në

akumulimin e burimeve si bazë për zbatimin e strategjisë, dhe ti shohin strategjitë, e diktuara nga kushtet dhe kufizimet në mjedisin e jashtëm, sipas modelit të organizatës industriale (I/O model). Pikëpamja e bazuar në burimeve na tregon se burimet unike të një organizate dhe aftësitë e saj, sigurojnë një bazë të fortë për strategjinë.

KAPITULLI I TRETË

3. MODELI TEORIK DHE HIPOTEZAT E STUDIMIT

Hyrje

Ky kapitull jo vetëm paraqet morinë e autorëve që kanë përkrahur dhe analizuar teorinë/pikëpamjen e bazuar në burime teorikisht dhe empirikisht, por gjithashtu ai fokusohet edhe në faktin se kjo teori shërben si bazë për këtë studim. Në mënyrë specifike, ky kapitull analizon aspektet e adresuara nga teoria e bazuar në burime. Për më tepër, këtu prezantohet dhe lidhet kjo teori me modelin e zgjedhur për këtë studim me avantazhet dhe disavantazhet e tij.

Pikëpamja e bazuar në burime RBV bazuar në analizën e brendshme, mund ti përgjigjet pyetjes sesi firmat, janë në gjendje që të përdorin burimet e tyre si burime të avantazheve konkurruese për të qenë të suksesshme. Megjithatë, pikëpamja nuk paraqet qartësisht se si pronarët e bizneseve të vegjël mund të zgjedhin apo përdorin burime në një mënyrë optimale, dhe as se si ata mund ti alokojnë këto burime në mënyrën më të përshtatshme për të përfituar të ardhura mbi mesataren. Për më tepër, teoria nuk i përgjigjet specikisht se si shumë NVM-je mund të jenë të suksesshme, ndonëse mund të jenë në kushtet e arsimit të kufizuar të pronarit, mungesës së kohës dhe shpesh kufizimeve financiare. Në këtë studim synohet që të adresohen objektivat duke tentuar që të shpjegohen dhe të lidhen me modelin, edhe disa aspekte të tjera të cilat nuk shqyrtohen në mënyrë direkte nga teoria e bazuar në burime: roli i rëndësishëm i sipërmarrësit dhe se si ai/ajo shfrytëzon burimet e firmës gjatë kohës, faktorët që përcaktojnë suksesin në të gjitha firmat si edhe barrierat që pengojnë arritjen e suksesit. Janë përfshirë variablat që hasen në vendimet e biznesit brenda mjedisit në të cilin operon ai. Për më tepër, në një kohë kur inkursioni i femrave në treg është gjithmonë në rritje, analiza fokusohet në kërkimin nëse performanca e firmës ndryshon për shkak të gjinisë.

Teoria e bazuar në burime fokusohet kryesisht sesi firma shfrytëzon burimet e saj të vlefshme dhe aftësitë për të gjeneruar të ardhura. Ndaj, shumë e konsidrojnë këtë teori si shumë statike. Për shembull, studjuesit evolucionarë, teoricienët si Teece, Pisano, Shuen,1997, dhe empirikët Barnet, Greve dhe Park, 1994, të cilët Barney(2001) i quan studjuesit e burimeve të reja, janë fokusuar në një tjetër aspekt, se si aftësitë ndryshojnë me kalimin e kohës si edhe implikimet konkurruese të këtyre ndryshimeve.

Modeli i projektuar dhe i përfshirë për këtë studim, thekson në mënyrë thelbësore dhe integron rolin e manaxherit në procesin kyç të vendimmarrjes. Ai gjithashtu shpjegon se si ky person i rëndësishëm vendos shpërndarjen dhe shfrytëzimin e këtyre burimeve, dhe këto përcaktojnë performancën e firmës dhe rritjen e përfitimit dhe të ardhurave mbi mesataren.

Për më tepër, modeli shpjegon se nëse këto burime të rëndësishme janë të shfrytëzuara mirë ato do të sigurojnë avantazhet konkurruese e kompetenca të cilat nëse janë të qëndrueshme gjatë gjithë kohës, mund të pozicionojnë firmën mbi konkurruesit. Modeli i

përshkruar integron rolin e ambjentit dhe se si ndryshimet me to, në sektorin apo industrinë në të cilin firmat veprojnë, sigurojnë mundësi pozitive ose pengojnë arritjen e qëllimeve dhe strategjive. Modeli përfshin dhe elemente të tillë që përcaktojnë performancën e firmës: karakteristikat e manaxherit, karakteristikat e biznesit dhe të strategjisë së zgjedhur, të cilat në varësi të ekzistencës, të alokimit dhe shfrytëzimit të burimit do të përcaktojnë mënyrat/rrugët e nevojshme për një firmë që të jetë e suksesshme. Të gjitha aspektet e lartëpërmendura bëhen kushte të domosdosshme për një firmë që të mbijetojë ose të mbajë atë nivel performance që ajo arrin.

Në mënyrë të pamohueshme, roli i sipërmarrësit, nga kjo pikëpamje, është marrë shumë në konsideratë. Veçanërisht të rëndësishme janë aftësitë e tij për të shfrytëzuar burimet, për të analizuar ambjentin dhe inovacionin, bazuar në aftësitë e tij personale dhe arsimore. Rëndësia qëndron në aftësinë e menaxherit/pronarit për të zhvilluar burimet të cilat do ti shtojnë vlerë firmës së tij në mënyrën sesi që të projekton këtë vlerë dhe për të zhvilluarr faktorë të mjaftueshëm që do i sigurojnë firmës vlerë në treg. Spanos dhe Lioukas (2001) argumentojnë se të dyja dhe ajo dhe perspektiva e Porterit, bien dakort pë rëndësinë e arritjes së një pozicioni tërheqës ose të një avantazhi konkurrues si një rezultat i dëshirueshëm.

Disa autorë, duke përfshirë Barney(2006,2004,2002,1991), Peteraf (2003,1993),dhe Conner (1991), kanë shqyrtuar marrëdhënien midis pikëpamjes së bazuar në burime dhe teorisë së bazuar në strategji të përcaktuesve të industrisë. Autorë të tjerë kanë arritur të gjejnë në mënyrë empirike lidhjen mes tyre si Runelt (1991). Edhe Barney (2001) ka specifikuar se konkluzionet e kërkimit mbështesin idenë që, mbi të gjitha, efektet e firmës duket se janë më të mëdha se efektet e industrisë.

Për më tepër, nga ky këndvështrim analitik, nëse sipërmarrësi bën në formën e duhur alokimin e burimeve dhe përzgjedh strategjinë më të saktë për firmën, performanca do të rritet ndjeshëm.

Nëse ndodh e kundërta, atëherë firma falimenton/dështon. Për të sqaruar këtë, teoria e bazuar në burime e konsideron të rëndësishëm rolin e sipërmarrësit, ndonëse dhe Penrose (1959) e konsideron si elementin më kyç për të rritur ose ulur performancën e firmës. Edhe Fahy (2000) e konsideron tepër të rëndësishëm rolin e tij.Në fakt roli i tij është vërtet shumë i rëndësishëm. Ai konsiderohet si më kryesori në mbarëvajtjen dhe performancën e firmës dhe në arritjen e shtimit të vlerës e cila është kaq e rëndësishme për konsumatorët dhe publikun. Penrose(1959) shkruan: “Shancet produktive” të firmës përfshijnë të gjitha mundësitë produktive të cilat pronari/sipëmarrësi i sheh dhe përfiton nga to.

Nga kjo pikëpamje, përveç rolit të menaxherit, përmasa, sektori në të cilin operon firma, edhe gjinia e pronarit mund të luajnë një rol të rëndësishëm në performancën e firmës. Gjithashtu, firma duhet të arrijë një përmasë të caktuar për të përformuar në mënyrën e duhur. Megjithëse Teoria e Bazuar në Burimë fokusohet në ambjentin e brendshëm të cilin e sheh si tepër të rëndësishëm për të arritur suksesin. Ky studim, do të fokusohet ndonëse jo të zhvillohet në rolin që luan ambjenti i jashtëm në performancën e firmës. Pse? Sepse firmat nuk mund dhe nuk do të veprojnë në një vakum. Një firmë ka nevojë

të operojë duke kuptuar dhe analizuar anët e saj të forta të brendshme, por gjithmone duke u siguruar se ka njohjen e duhur edhe për ndryshimet e jashtme që mund të bëhen pengesë për zhvillimin e planeve. Kështu, nevojitet të kërkojmë shumë e më shumë për të gjetur përgjigjet se çfarë e përcakton suksesin dhe çfarë i duhet drejtuesve të firmave për të qëndruar të suksesshëm.

Si rrjedhojë, pronarët/sipërmarrësit e NVM-ve janë të rëndësishëm nga shumë aspekte dhe jo vetëm për krijimin e vendeve të punës. Perceptimet e tyre për të ardhmen e biznesit janë të zbatueshme për sektorin në të cilin gjenden e kështu sigurojnë një ekuilibër dhe gjenerojnë PBB-së (Prodhimi i Brendshëm Bruto). Disa autorë si Piore dhe Sabel (1984) deklarojnë se në një periudhë rritjeje ekonomike, pronarët e bizneseve do të bëhen më optimistë dhe do të vazhdojnë bizneset e tyre ose do të investojnë në sipërmarrje të reja biznesi. Kur ekonomia të jetë në rënie, do të ndodhë e kundërta. Pronarët do të bëhen me pesimistë dhe do të ulin investimet e tyre si për bizneset ekzistuese edhe për ato të reja. Të bazuar në këtë teori,vendimet për të vazhduar apo jo me biznesin ekzistues per te investuar në sipërmarrjet e reja, apo shkatërruar e bizneset e vjetra, do të konsiderojnë ambjentin ekonomik.

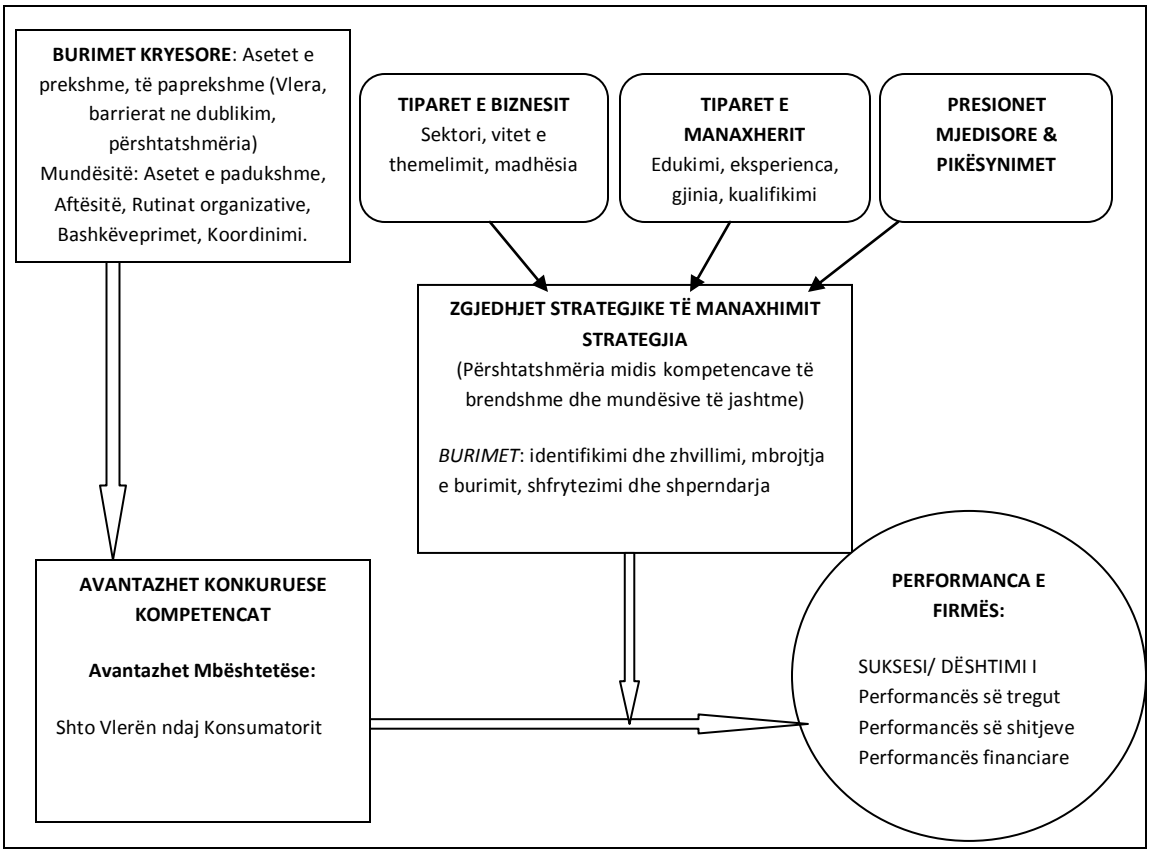
Në këtë mënyrë, ky studim propozon dhe shqyrton ambjentin e jashtëm si një përcaktues shtesë për përformancën e firmës. Qëllimi i këtij kapitulli është që jo vetëm të bazohet në teorinë e bazuar në burime, por gjithashtu të nxjerrë në pah se si janë gjetur burimet ekzistuese dhe avantazhet konkurruese, të cilat shihen si përcaktues të performancës në firmë. Më e rëndësishmja, shqyrtimi i literaturës, i studimeve empirike,dhe sesi këto lidhen me çështjet e analizuara në këndvështrimin e burimeve RBV, jo vetëm shihen dhe trajtohen në lidhje me influencën e tyre në performacë, por dhe cilat aspekte, qofshin të brendshme apo të jashtme ndikojnë tek firmat në sektorë të ndryshëm.

3.1. Kuadri teorik i modelit në këtë studim

Këndvështrimi për këtë studim empirik është përshkruar në modelin (figura 3.1) i cili e përshkruan marrëdhënien midis variablave, dhe sesi ato lidhen me teorinë e përzgjedhur, teorinë e bazuar në burime. Ky model fokusohet në njohjen e kushteve që promovojnë mbijetesën dhe suksesin e biznesit dhe se si avantazhet konkurruese dhe kompetencat dalluese që ekzistojnë në firmat e suksesshme, mund të ndihmojnë ndërrmarrjet e vogla dhe të mesme dhe politikëbërësit për të dhënë udhëzime të cilat mund të shërbejnë si stimulues suksesi dhe parandalues të dështimit. Modeli i paraqitur shpjegon rëndësinë e sipërmarrësit dhe ambjentit për ruajtjen e suksesit. Shpjegimet për çdo variabël përshkruhen në figurë.

Sipërmarrja dhe teoria e bazuar në burime fokusohen te dyja në heterogjenitetin e burimeve dhe shohin rolin e sipërmarrësit si një figurë të rëndësishme për strategjinë e projektuar dhe zbatuar. Vizioni i sipërmarrësit, marrja përsipër e riskut është ajo që i udhëheq zgjedhjet e strategjive që do të lejojnë shfrytëzimin e burimeve për të arritur vlerën më të lartë dhe perfomancën. Ai/Ajo është kryesor për çfarëdo që do të arrihet në organizatë.

Figura 3.1. Paraqitja e modifikuar e modelit mbështetur në RBV, teoria bazë e këtij studimi



Burimet: Skica e bërë duke u bazuar në literature. Fahy (2000) dhe Grant; (1990) paraqitja e modeleve mbështetur në teorinë e bazuar në burime (RBV)

Megjithëse disa studiues janë të mendimit që teoria e bazuar në burime fokusohet në heterogjenitetin e burimeve. Nuk ka studime të mjaftueshme që fokusohen në aspekte reale e sesi suksesi mund të arrihet. Një arsye tjetër për modelin, është që ti përgjigjet pyetjeve se pse disa firma janë të suksesshme e disa të tjera falimentojnë. Për më tepër, modeli parashikon marrëdhënien midis koncepteve të ndryshme të analizuara si themelore për këtë studim. Ky model bazohet në pikëpamjet teorike të propozuara nga Hitt dhe Ireland (2000, kapitulli. 2), Fahy (2000) si edhe Grant (1990). Sipas këtij modeli, përzgjedhjet e burimeve dhe alokimi i tyre përcakton suksesin për një firmë, që nga ana tjetër, bazohet në vendimmarrjen e sipermarrësit për alokimin e burimeve sipas përzgjedhjes në mënyrë që të sigurohen avantazhet e firmës. Gjithashtu, këto avantazhe arrihen duke u bazuar në faktin sesi vendimmarrësi, sipërmarrësi, sipas aftësive të tij bën zgjedhjen e duhur të burimeve dhe i alokon ato në një mënyrë që të sigurojë avantazhe. Së fundmi, nëse përzgjedhjet lejojnë shfrytëzimin e këtyre në një normë mbi mesataren, pikat e forta dhe shanset e mira do të rriteshin, duke i lejuar kështu firmës jo vetëm të mbijetojë por edhe të jetë e suksesshme.

Është paksa e vështirë për të thënë se këto burime (Kay 1993) të bëhen avantazhe konkurruese vetëm nëse zbatohen në një industri. Hence, Williams(1992) përshkruan

rolin e manaxherit si personi që konverton burimet në diçka me vlerë për klientët. Ky rol është i përcaktuar nga zgjedhjet e tij, të cilat janë të bazuara në aftësi, eksperiencë, njohuri dhe në kapitalin e burimeve njerëzore. Kështu, rezultatet më të dobishme për firmën arrihen në bazë të informancionit, vizionit, planifikimit fleksibël dhe nga aftësitë e themeluesve.

Në këtë mënyrë mund të thuhet që suksesi ka të bëjë me përzgjedhjen dhe bërjen e zgjedhjeve të duhura.

Për më tepër, performanca konsiderohet si një variabël i varur, ndërsa gjinia, madhësia dhe sektori janë variabla të kontrolluara. Modeli i krijuar gjithashtu ka për qëllim që të shpjegojë se çfarë e përcakton suksesin apo dështimin. Për këtë studim, këto shpjegime janë shumë të rëndësishme sepse njohja se përse disa firma të vogla funksionojnë mirë dhe rriten në krahasim me të tjerat dhe faktorët cfarë e përcakton suksesin ose performancën është pothuajse jo ekzistente, veçanërisht në rastin e Shqipërisë.

3.2. Konceptet e modelit teorik (figura 3.1)

Performanca e firmës varet nga përzgjedhja e strategjisë nga sipërmarrësi. Kjo zgjedhje në vetvete përcaktohet nga disa tipare, aftësi në vendimmarrje dhe marrja e rrezikut nga ana e menaxherit, i bazuar në alokimin e burimeve që posedon në një mënyrë që është e favorshme për të arritur zbatimin e strategjisë së zgjedhur. Nëse aftësitë e këtij personi kaq të rëndësishëm janë të shkëlqyera, ai/ajo do të mund të pozicionojë firmën në mënyrë që të jetë e dallueshme nga firmat e tjera në treg dhe sigurisht në një pozicion më të favorshëm. Nëse nuk ndodh kjo, atëherë firma do të dobësohet. Arritja e një pozicioni me avantazh që në fillim të funsionimit, mundëson që avantazhet konkurruese të projektuara të vlerësohen nga klientët për arritjen e suksesit. Rezultatet i këtij procesi të vendim-marrjes, si edhe konvertimi i këtyre burimeve në aftësi, do të drejtojnë firmën që të arrijë performancën e duhur si dhe të kemi të ardhura më lart se mesatarja. Si rrjedhojë, suksesi për çdo firmë është rezultati i eksperiencës së pronarit apo sipërmarrësit, i praktikave menaxheriale, i vendimeve të marra në lidhje me rritjen e firmës, i mundësive që ofron mjedisi si dhe pengesave që dalin, të cilat duhen përballuar. Kështu, roli i menaxhimit lidhet me mundësitë apo pengesat që ofron mjedisi, i cili është shumë i rëndësishëm për çdo sektor të firmës në mënyrë që ajo të arrijë suksesin.

Në këtë mënyrë, që menaxherët të realizojnë planet e tyre në mënyre efektive, ata duhet të analizojnë dhe vlerësojnë mjedisin në mënyrë të vazhdueshme, të kenë një vizion dhe të bëjnë planifikime në mënyrë proaktive. Në literaturën për sipërmarrjen, besohet se për shkak të mungesës së kohës dhe shpesh të arsimimit të ulët te pronarit, një numër i konsiderueshëm i NVM-ve i bazojnë vendimet e tyre më së shumti në kuadrin e planifikimin të mundësive. Megjithatë, disa studjues si (Williams,1992) besojnë se NVM-et nuk kanë tendencë të bëjnë plane të shkruara, pasi ato aktualisht vazhdojnë aktivitetin e tyre vetëm me plane të pashkruara. Për këtë autor, të mos krijosh një plan është një strategji që pengon suksesin për kompaninë. Nga ana tjetër, ka mënyra të tjera për të planifikuar, duke përfshirë buxhetet që i lejojnë firmat për të arritur qëllimet e tyre. Në mënyrë empirike, shumë sipërmarrës kanë pranuar që nuk kanë përgatitur plane për biznesin e tyre në kohën kur themeluan biznesin e tyre, por më vonë.

NVM-et e studiuara, me qëllime e objektiva të përditësuara, të cilat parashikojnë edhe ngjarjet që mund tu ndodhin në të ardhmen, kanë dhënë rezultate të jashtëzakonshme. E kundërta ka ndodhur me disa të tjera. Megjithëse planifikimi sjell suksesin, suksesi rritet me një mision të përkufizuar saktë, me objektiva te përcaktuara, me strategji e plane fleksibël. Për këtë arsye, planifikimi nënkupton kërkime të vazhdueshme, përditësime dhe ndryshime të cilat bëjnë që firma të arrijë nivele më të larta të performancës.

3.2.1 Roli i menaxherëve/sipërmarrësve

Ky rol është analizuar nga shumë këndvështrime në teorinë e sipërmarrjes. Kjo analizë fillon që nga marrja e një rreziku të ri në një biznes të stabilizuar dhe vazhdon me bizneset e suksesshme e në atë të pasuksesshme. Megjithatë, kur përshkruhet procesi i fillimit të një sprove (marrjen e një rreziku të ri), sipërmarrja gjithashtu e di mirë rëndësinë e vendimeve në lidhje me resurset. Në këtë mënyrë sipërmarrja sheh themelimin e një biznesi si një proces pothuajse të ngjashëm me krijimin e një diçkaje nga hiçi, me marrjen e një rreziku, duke përfshirë këtu avantazhet dhe disavantazhet. Është diskutuar shumë rasti kur një organizatë e re shfaqet me një sipërmarrës të motivuar e ajo parashikon shance të reja,(Bruno & Tyebjee, 1982) kur njeh dhe përdor burimet për një qëllim strategjik. Në firmat e stabilizuara si edhe në bizneset e reja, pronari përcakton proçedura për përdorimin e burimeve, psh marrjen përsipër të një rreziku. Ky proces ashtu si edhe ai i menaxhimit të një biznesi ekzistues është një nga "organizuesit" (Gartner, 1985:698), një nga krijimet e burimeve bashkëvepruese. Pasi biznesi themelohet, ashtu si në ato raste që janë analizuar këtu, sipëmarrësi/pronari dhe vendimmarrësi transformon vizionin e tij dhe qëllimet e biznesit në një ekzistencë të qëndrueshme të përbërë nga një shumëllojshmëri burimesh të investuara për një qëllim strategjik(Penrose,1959).

Specifikimi, identifikimi dhe njohja e burimeve janë mjaft të rëndësishme për suksesin e ndërrmarrjes dhe të sigurojnë përmbushjen e qëllimeve. Siç kanë deklaruar Schoemakeer dhe Ammit(1993), shpërndarja e bazës së burimeve është një rol menaxherial. Megjithatë, detyra kryesore menaxheriale është vendosja efektive e burimeve në treg. Barney(1986) propozoi se bashkimi i burimeve dhe i faktorëve të suksesit të një firme apo industrie është një detyrë e vështirë dhe ky sukses mund të varet nga saktësitë e pritshmërive menaxheriale rreth vlerës së vërtetë të strategjisë. Në këtë mënyrë, nuk është i rëndësishëm vetëm roli i menaxherit por edhe burimi më i përhapur i avantazhit konkurrues.

Së fundmi, ky avantazh mund të çojë në nje kthim mesatar të ardhurash(Castanias dhe Helfat, 1991). Megjithatë, roli i manaxherit është i pranishëm në në gjitha fazat e zhvillimit të firmës. Gjatë procesit të organizimit, sipërmarrësit do të bëjnë gjykimet e tyre se cilat burime janë më shumë apo më pak të rëndësishme e më pas i përdorin ato që i përshtaten më shumë firmës së tyre. Ky rol, në rastin e sipërmarrësit, varet nga çfarë ai sheh në mjedis dhe nga sasia e shërbimeve produktive të cilat ai/ajo i përdor për të operuar me firmën (Penrose,1995:215). Përgjithësisht, besohet se përzgjedhjet e burimeve bëhen në fillim të krijimi të biznesit. Megjithatë, kombinimet e burimeve që mund të sjellin përparësi varen nga zgjedhjet e bëra më parë, të cilat shpesh janë të

bazuara në pasigurinë e riskut dhe kështu mund të kenë rezultate pozitive ose negative. Po kështu, një studim i Brush,Green dhe Hart (1998) nga 487 firma të përzgjedhura nga Qendra e Zhvillimit të Biznesit të Vogël në New Jersey, e themeluar për të rishikuar procesin e krijimit të kombinimeve të burimeve, përfshin disa hapa të vazhdueshme dhe të rëndësishme :

- Specifikimin apo përcaktimin e burimeve të rëndësishme (Stevenson & Gumpert, 1985)
- Identifikimin e ofruesve të mundshëm të burimeve (Hart, 1995)
- Tërheqjen e partnerëve të burimeve (Vesper, 1990)
- Përfshirjen e partnerëve të burimeve dhe përcaktimin e termave të sipërmarrjes, kontrollin ose shpërndarjen (Hart, 1995)
- Ndarja ose shpërndarja e burimeve (Churchill & Lewis, 1983)

Për më tepër, i njëjti studim vë në dukje se vendimet që kanë të bëjnë me përcaktimin se cilat burime njihen si më të rëndësishme për një sipërmarrës (Vesper,1990), dhe se cila përzgjedhje varet nga pritshmëritë e tij për të ardhmen e firmës(Penrose,1959), nga intuita, zgjuarsia ose edhe nga një vlerësim sistematik i burimeve(Barney,1986). Këto citime të ilustruara me shembuj mbështesin rëndësinë e menaxherit/pronarit/CEO-s në performancën e çdo faze të firmës.

Në studime të tjera thuhet se shumë faktorë përfshirë edhe disa që kanë natyrë të jashtme, do të influencojnë vendimet e sipërmarrësit. Ai do të përpiqet që ti përshtasë kombimet e burimeve me rëndësinë dhe implikimet për rritjen e ndërrmarrjes dhe të industrisë apo edhe të ambjentit. Menaxherët ose pronarët e firmës, bazuar në njohurinë, arsimimin e eskperiencën e tyre, të cilat me fjalë të tjera tregojnë kapacitetin e tyre për të vepruar, do të vendosim midis rrjedhës së veprimeve. Vendimi llogjik pritet të bëhet midis përzgjedhjes së opsioneve më të mira për të qënë të suksesshme në çfarëdo lloj ambjenti që ato ndodhen. Megjithatë, shpesh nuk është kaq e thjeshtë, pasi çështje të brendshme pengojnë vendimet si: të ardhurat e pritshme dhe disponueshmëria e burimeve kur hasen mundësi të reja. Ndonjëherë edhe ambjenti luan një rol të rëndësishëm.

Kështu, suksesi i çdo firme jo vetëm që do të varet nga burimet ekzistuese por gjithashtu edhe nga aftësia e menaxhimit dhe sesi të parashikohen ndryshimet. Menaxherët do të marrin vendimet të bazuara në përmbajtje dhe në lidhje me njohuritë që ata kanë për situatën. Për më tepër, pasi shumë firma mund të posedojnë burime të njëjta, janë vendimet e marra nga menaxhimi, që varen nga aftësitë menaxheriale, janë ato që mund të bëjnë ndryshimin. Pra, varet nga menaxhimi për të ushtruar këto zgjedhje deri në pikësynimin më të lartë të tij.

Kërkimi i mundësive dhe presionet mjedisore do të rrisin më tepër rëndësinë për vendimet menaxheriale. Por, pasi menaxheri të përdorë në mënyrë efektive burimet e firmës, duke trajnuar dhe stimuluar personelin për të marrë pjesë në procesin menaxherial, avantazhet konkurruese do të arrihen në të gjitha drejtimet. E njëjta gjë ndodh edhe nëse bëhet e mundur parashikimi dhe zbatimi i vendimeve të cilat duan

përditësim të vazhdueshëm, kontrolli, arritja e përfitimit të kënaqësisë nga konsumatori dhe diferencimi.

Nëse vendimet merren në mënyrë të përshtatshme ato do të njihen edhe nga ana e publikut të interesuar. Për të marrë vendime optimale dhe në kohën e duhur duhet kontrolluar vazhdimisht mjedisi dhe duhet të planifikohet përzgjedhja e burimeve dhe të përfitohet nga mundësitë e reja.

3.3. Përcaktuesit e suksesit dhe dështimit

Përcaktuesit më të rëndësishëm të suksesit për NVM-et (ndërrmarrjet e vogla dhe të mesme) janë përcaktuesit e avantazheve konkurruese. Pra, studimi se cilat variabla përcaktojnë performancën dhe se si arrihet suksesi është po aq rëndësishme sa edhe roli menaxherial në sukses. Nëse suksesi kuptohet si arritja e një avantazhi konkurrues i cili është bazuar në kënaqësinë e konsumatorit dhe performanceës financiare (Doyle dhe Wong,1997:516) atëherë arritja e suksesit do të bëhet një objektiv i çdo firme, pavarësisht nga vendndodhja, masa apo gjinia e themeluesit.

Megjithëse firmat e vogla duken se janë një pjesë vitale e ekonomisë, perspektiva e çdo firme është e pasigurtë. Shumë firma të vogla falimentojnë gjatë viteve të para të themelimit, ose gjatë betejës për të mbijetuar. Studime të tjera nga Gadenne (1998) sugjerojnë se suksesi i një firme është sipas mënyrës se si ai përdor burimet e saj të brendshme dhe jo vetëm sipas strategjisë që ajo zgjedh, ambjentit në të cilin operon apo dhe në kombimin e burimeve, por gjithashtu varet nga sipërmarrësi dhe karakteristikat menaxheriale.

Duke rishikuar, një studim nga Beckam dhe Marls në 1996, Costa gjeti se ekperienca e mëparshme e biznesit ishte një faktor i rëndësishëm në arritjen e suksesit të ndërrmarrjeve të vogla dhe të mesme. Për më tepër, Costa, në studimin e tij deklaroi se planifikimi strategjik kontribuon në arritjen e suksesit afatagjatë (Shonesy & Gulbro, 1998). Shonesy & Gulbro gjithashtu i është referuar studimeve nga Ibrahim dhe Goodwin (1986:41-50), Montagno dhe Kuratko (1986) Hofer dhe Sandberg (1987). Shonesy (1998:6) pohon se “menaxhimi i saktë dhe planifikimi financiar janë masa parashikuese për mbarëvajtjen e suksesit.” Studimet e lartëpërmendura shqyrtojnë faktorët mjedisorë dhe karakteristikat sipërmarrëse si faktorë kyç për suksesin. Karakterizimi i faktorëve të cilët sjellin suksesin janë vënë në dukje nga autorë të ndryshëm. Studimet kryesisht janë bërë nga perspektiva teorike dhe emipirike.

3.3.1 Rritja si një proçes i ndryshimit të përmasës

Është e mundur që të përdoren tregues të ndryshëm për rritjen e një firme. Procesi i rritjes është i mundur që të jetë nxitur nga një kërkesë në rritje për produktet ose shërbimet që firma furnizon tregun ose nga nevoja për të rritur prodhimin ose përmasën në mënyrë që sigurojnë ekonomitë e shkallës. Kjo do të thotë, se shitjet rriten së pari kështu lejohet marrja e burimeve shtesë si përshembull punëtorë ose makineri. Duket e pamundur që rritja mund të zhvillohet në dimensione të tjera pa rritjen e shitjeve. Megjithatë, është e mundur që të rriten shitjet edhe pa burime shtesë, shembuj i të cilëve është kontraktimi

kur ndodh rritje e volumit të biznesit. Në këtë rast të veçantë, vetëm shitjet do të rriten. Studimet nga (Chaston dhe Mangles, 1997:48-49) në shtete të ndryshme kanë adresuar këtë ide. Pra, karakteristikat e ekspozuara nga firmat që rriten janë pothuajse të ngjashme me ato që janë identifikuar nga firmat e suksesshme. Po ashtu, i njëjti studim kundërshton rezultatet të cilat theksojnë rëndësinë e rritjes së firmës së vogël, nga autorë të tjerë. (Coopers dhe Lybrand, 1994) raporton studimet e kryera nga Burns, 1994 në Britani; nga Brickau, 1994 në Komunitetin Europian të Studimeve Gjermane, dhe në Zelandën e re me firmat eksportuese Tradenz, 1990). Të gjitha studimet e lartpërmendura kanë për qëllim që të parashikojnë potencialin e rritjes të firmave të bazuara në kapacitetet e brendshme të organizatës.
Përcaktuesit e zakonshëm u gjetën ndërmjet ketyre studimeve dhe sinjalizuan se cilat karakteristika nevojiten për firmat që janë në rritje e sipër: produkte të cilësisë së lartë në treg dhe diferencimin nga konkurrentët, futja shpesh e shërbimeve të reja, investimi në zhvillimn e vazhdueshëm të punonjësve të tyre, dhe përdorimi i planeve të qarta të biznesit për të udhëhequr veprimet e tyre. Chaston dhe Mangles (1997: 48).
Studimet përgjithësisht konkludojnë në ekzistencën e një korelacioni të fortë midis marketingut dhe performancës së biznesit.
Kjo do të thotë se për të siguruar suksesin, varet nga aftësia e manaxherëve për të krijuar një avantazh diferencues. Megjithatë, kjo nuk do të thotë që marketingu është zgjidhja më e shpejtë për të arritur suksesin.

3.3.2 Studimet mbi marketingun dhe roli i tij mbi suksesin e NVM-ve

Brooksbank, Kirby and Wright (1992), tregojne se kompanitë të cilat performojnë më mirë i japin një përparësi më të madhe analizës së mjedisit dhe zhvillimit të marketingut të fortë krahasuar me funksionet e tjera të biznesit, të planifikimit strategjik (në varësi të llojit të firmës e nivelit të planifikimi të saj) ose krahasuar me filozofinë e orientimit nga konsumatori. Drucker(1999) pohoi se faktorët e lartëpërmendur, së bashku me mjetet e duhura të marketingut, parandalojnë dështimin dhe ulin pozicionin e tregut për firmën. Studimet e mëparshme të kryera nga Peters dhe Waterman (1982) tregojnë se kompanitë me performancë më të mira u japin një përparësi më të madhe analizës, shqyrtimit të mjedisit dhe zhvillimit të një marketingu më të fortë sesa funksionet e tjera të biznesit në planin e biznesit së tyre ose planin strategjik.

3.3.3 Studimet mbi performancën e sipërmarrësve femra dhe meshkuj.

Si literatura teorike dhe ajo empirike paraqesin evidenca kontradiktore në lidhje me suksesin financiar të arritur nga bizneset që janë në pronësi të femrave. Disa studime që krahasojnë bizneset në pronësi të femrave kundrejt pronarëve meshkuj kanë zbuluar se mesatarisht të ardhurat e gjeneruara nga pronaret femra janë më të ulta. Studimet nga Cliff(1998); Loscocco et al.(1991) konkludojnë në përfundimin se gjinia në vetvehte mund të pengojë rritjen e performancës e biznesit. Studimet e tjera nga Kallerberg dhe Leitch (1991) dhe Fischer et al. (1993) nuk gjetën ndryshime thelbësore në treguesit e performancës. Johnson(2005) nuk gjeti ndryshim në performancën e sipermarrësve femra dhe meshkuj

3.3.4 Ndryshimet në nivelet e suksesit të arritura nga NVM-et sipas gjinisë dhe madhësisë.

Suksesi që kanë arritur femrat në biznes gjatë gjithë kohës, është një çështje mospërputhjeje sipas disa studjuesve. Ndërsa në disa studime thuhet se femrat kanë arritur suksesin në shumë fusha, por në biznes ato duket se nuk e kanë arritur akoma nivelin e meshkujve. Arsyet duken se janë krejt të ndryshme. Shumë statistika e raporte tregojnë se ndërrmarrjet në pronësi të femrave sipërmarrëse paraqiten të një rëndësie në rritje të ekonomisë amerikane dhe ekonomisë botërore. Dëshmi e kësaj është treguesi i lartë i krijimit të bizneseve të vogla, përqindja e aksioneve të tyre në firmat e vogla, dhe të ardhurat e tyre e të punonjësve të tyre, eksperienca e tyre por edhe aftësitë e biznesit (Cooper, 1994).
Tabela 3.1 na jep një përmbledhje të një pjesë të rendësishme të studimeve empirike duke kontribuar që të shpjegojë ndryshimet e performancës së firmës për sa i përket gjinisë.

Tabela 3.1 Përmbledhje e një pjesë të studimeve empirike

Autor	Viti	Rezultatet
Cuba,DeCenzo,Anish	1983	Performancë më e ulët për femrat pronare, krahasuar me meshkujt pronarë
Hisrich,Brush	1984	Performancë më e ulët për femrat pronare, krahasuar me meshkujt pronarë
Hisrich,Brush	1987	Performancë më e ulët për femrat pronare, krahasuar me meshkujt pronarë
Loscocco,Robinson,Hall, Allen	1991,2003	Performancë më e ulët për femrat pronare, krahasuar me meshkujt pronarë
Seakarun, Leong	1992	Pergjegjësitë primare të femrave (familja) krijojnë një pengesë për krijimin e sipërmarrjeve të tyre dhe performancën në biznes
Johnson, Powell	1994,2005	Meshkujt dhe femrat janë njësoj të suksesshëm në vendimarrjen në rrezik. Femrat kanë më pak preferencë për rrezik, sesa meshkujt

Burimi: Rezultate bazuar në literaturë e studiuar për studimin

Një studim nga Chaganti dhe Parasuraman (1999) sollën në dritë, në shumë raste femra dhe meshkuj që ishin më shumë të ngjashëm sesa të ndryshëm në strategjitë e përdorura në praktikën dhe performancën menaxheriale. Gjithashtu, studimi i tyre tregoi se ka ngjashmëri përsa i përket ROA-s dhe kriterit të rritjes së punësimit. Në studime të tjera tregohen të tjerë faktorë si evidencë e shkakut të dallimeve midis tyre. Një nga faktorët më të rëndësishëm është se bizneset që drejtohen nga femrat janë relativisht të vegjël dhe

vuajnë nga përgjegjshmëria e risisë dhe e përmasës së vogël (Sing dhe Lumsden, 1990).Gjithashtu këto lloj biznese të drejtuara nga femrat kanë tendencë të drejtohen te sektorët që tradicionalisht kanë sjellë të ardhura më të ulta (Aldrich and Auster, 1986, Loscocco et al. 1991). Hisrich dhe Brush (1984) tregojnë se firmat e kontrolluara nga femrat kanë më shumë gjasa të përqëndrohen më shumë në sektorët e shitjes me pakicë dhe atë të shërbimeve sesa në sektorët e tjerë. Në analizën e 500 firmave "të suksesshme" të zhvilluara nga Catalyst(2000), firmat që kishin më shumë femra drejtore sillnin të ardhura më të larta. Nga kompanitë që raportuan një indeks më të lartë të ardhurash, vetëm 11.3% të tyre kishin drejtori të drejtuara nga femrat (Sewell, 2000). Ndërsa, kompanitë me indeks më të ulët të të ardhurave raportuan se kishin 8.2% drejtoresha. Nga ana tjetër, studime të tjera debatojnë se duke pasur parasysh barazinë, femrat janë të barabarta me meshkujt dhe sugjerojnë se dallimet në performancat e tyre vijnë si pasojë e faktorëve të jashtëm Hisrich, Brush, Good dhe DeSouza, (1997); Powell(2008).

3.3.5 Studime mbi vendimarrjen sipas gjinisë.

Rezultatet nga këto studime pohojnë se fitimet dhe të kuptuarit e biznesit ndryshojnë disi sipas gjinisë. Fasci dhe Valdez(1998) zbuluan se në një studim me 276 meshkuj kundrejt 328 femrave, të ardhurat bruto të përfituara nga femrat ishin afërsisht sa gjysma e të ardhurave të meshkujve. Një arsye mund të jetë se femrat priren të drejtohen më shumë në sektorët tradicionalë të shërbimit, sesa drejt sektorëve që sjellin më shumë të ardhura siç janë sektorët e prodhimit apo të ndërtimit. Megjithëse ka ndryshime të parashikuara në këtë drejtim (Shiko tabelën e mëposhtme, 3.2 për studime mbi ndryshimet në vendimmarrje dhe praktika që pengojnë suksesin për shkak të gjinisë).

Tabela 3.2 Vendimarrja dhe praktikat e saj sipas gjinisë

Autorët	Viti	Rezultati
Vesper	1980	Sipërmarrjet e sukseshme shpesh formohen nga meshkujt që janë të aftë të menaxhojnë riskun, janë të orientuar drejt arritjeve dhe angazhohen në planifikimin sistematik
Cuba	1983	Femrat mbështeten më pak në praktikat sistematike në vendimarrjen e tyre strategjike
Hudgens, Fatkin	1985	Meshkujt dhe femrat janë njëlloj të suksesshëm në marrjen e vendimeve nën risk
Hisrich,Brush	1987	Femrat i japin më tepër rëndësi qëllimeve personale dhe jo fitimprurëse
Bruce,Duyer	1988	Femrat kontribuojnë më shumë me të ardhurat e tyre personale në shpenzimet shtëpiake sesa meshkujt, kështu që ruajnë më pak fitime.
Birley	1989	Sipërmarrësit zotërojnë më tepër ngjashmëri sesa ndryshime në tiparet e personalitetit, të lidhura këto me vendimet e tyre.
Tinker,Downing	1990	Femrat kanë strategji dhe objektiva biznesi të ndryshme me meshkujt.

Kalleberg, Leicht K.	1991	Bizneset e femrave janë po aq të sukseshme sa ato të meshkujve. Femrat kanë të ngjarë për të parë cilësinë si avantazhin e tyre konkurrues
Hollander	1992	Barazi në rolet e lidershipit
Allen, Truman	1993	Sipërmarrjet e femrave janë shpesh në vështirësi për shkak të mungesës së informacionit dhe sistemeve mbështetëse të biznesit
OECD	1993	Në vendet e zhvilluara, sipërmarrjet janë më tepër të orientuara nga femrat, rrjetet sociale. Sistemet mbështetëse janë të mirëzhvilluara duke përfshirë pasjen e aksesit në trajnimin e sipërmarrjeve dhe burimet e informacionit.
Johnson, Powel	1994	Sipërmarrjet e femrave ishin më të vogla dhe kishin më shumë të ngjarë të punësonin punonjëse femra. Gratë janë më pak të kujdesshme, më pak konfidente, më pak agresive, më të lehta për t'u bindur. Kanë lidership inferior dhe aftësi për të zgjidhur problemin.
Eagly,Karau, Makhajani	1995	Barazi në rolet e lidershipit

Burimi: Një pjesë e literaturës së studiuar

Aktualisht, më shumë femra po arsimohen në fusha jo tradicionale dhe po sjellin ndryshime në fushën e biznesit. Kjo paraqet një potencial për formimin e biznesit. Gjithashtu, femrat janë duke hyrë në fushat si agrikultura, ndërtimi, prodhimi e në shumë fusha të tjera jo tradicionale të cilat kanë më shumë kërkesa (Certo & Dalton, 1999). Kallerberg dhe Leicht(1991),midis shumë të tjerëve, zbuluan se përzgjedhjet industriale ndikojnë në përmasën dhe vogëlsinë e biznesit të drejtuar nga femrat. Studimet për llojin e biznesit të zgjedhur, për përmasën, moshën e biznesit dhe mundësinë e rritjes së kapitalit,Brush (1992) zbuluan se femrat priren të kenë një rritje të biznesit më të ulët sesa meshkujt, dhe të ardhura vjetore më të ulta krahasuar me këta të fundit (Chaganti dhe Parasuramn, 1996 dhe Fabowale. 1995). Studime të tjera raportuan se femrat priren të kenë më pak eksperiencë menaxhimi (Rosa, 1994, Chaganti & Parasuraman, 1996). Catley dhe Hamilton (1998) pohuan se bizneset në pronësi të femrave priren të rrisin më pak kapitalin e jashtëm dhe kanë tre here më shumë gjasa për të drejtuar një biznes që drejtohet nga shtëpia e tyre.Hisrich dhe Brush(1997) riafirmuan zbulimet e një studimi të mëparshëm i cili raportoi se femrat në biznes janë mesatarisht më të reja, dhe se ka një marrëdhënie më positive midis moshës dhe përmasës së firmës. I njëjti studim raportoi se femrat drejtojnë bizneset e tyre me kohë të pjesshme në përputhje me përgjegjësitë familjare. Duket se situata është e njëjtë edhe sot. Studime të tjera mbi ndryshimet në gjini dhe në përmasat e biznesit zbuluan se, bizneset e drejtuara nga femrat janë më të

vegjël dhe se ato hasin më shumë vështirësi në përgjegjshmërinë e përmasës së vogël dhe risisë (Singh dhe Lumsden, 1990). Këto detyrime shtrihen në përqasjen e kapitalit, arritjen e ekonomisë së shkallës, rritjen e përmasave, zbatimin e rregullores dhe madje edhe të konkurrojnë për vende punë më të kualifikuara me organizata më të mëdha (Aldrich dhe Auster, 1986). Në një treg konkurrues siç po përballojnë bizneset edhe në ditët e sotme, kjo po krijon një disavantazh. Firma më të mëdha dhe inovative priren të paguajnë më shumë dhe sigurojnë më shumë të ardhura, e në këtë mënyrë ata mund të tërheqin dhe të mbajnë më mirë kapitalin njerëzor.

Përsa i përket moshës së biznesit dhe performancës, studimet më të hershme nga Fishbein-Azjen (1975) pohuan se jo vetëm pronarët e bizneseve marrin vendime nëse duan apo jo që firmat e tyre të rriten. Gjithashtu, i njëjti studim tregon se, tregtia ndryshon edhe sipas gjinisë së pronarit. Për ta, këto ndryshime nënkuptojnë nevojën për shërbimet vartëse (agjensi qeveritare, këshillimet, trajnimet etj) për të përshtatur metodat që reflektojnë ndryshimet gjinore në proçesin e balancimit mes tyre. Studime të tjera zbuluan se ndryshimet në rritjen e biznesit, performancës dhe praktikave bankare nga femrat në biznes kanë dhënë attribute në shumë faktorë të ndryshëm. Chell dhe Baines(1998) raportuan se më pak femra, krahasuar me meshkujt, mund të vendosin për rritjen e biznesit të tyre. Studimi i tyre tregon se shkaku është i përzierja me qëllimin e tyre për zgjerim. Në këtë plan veprimesh, vendimi i rritjes është parashikuesi më i mirë i kësaj sjelljeje. Për këta autorë, qëllimet rrjedhin nga balancimet gjinore në çdo vendim, faktorë që në këtë rast përfshijnë elemente financiarë dhe jo financiarë dhe përmbushjet e të ardhurave. Literaturat feminist dhe menaxheriale sugjerojnë se pengesat mund të kufizojnë pjesërisht rritjen e vendimit të bizneseve të drejtuara nga femrat. Tabela 3.2 paraqet shembuj të studimeve në vendimmarrje , duke përfshirë edhe ato që ndërlidhin mungesën e aksesit me burime e domosdoshme për të arritur rritjen ekonomike. Ka dhe studime të tjera që vërtetojnë ndryshimet dhe të përbashkëtat për sa i përket gjinisë e disa nga këto studime gjetën ndryshime gjinore por të tjerat jo. Studjues si Aldrich, Brickman, dhe Reese (1997) treguan se ndryshimet gjinore ekzistojnë në disa dimensione. Rosa at al. (1994) zbuluan se ndryshimet gjinore në eksperiencat e mëparshme në lidhje me bizneset mund të rezultojnë në ndryshimet si në vizione edhe në aftësi. Brush (1992), zbuloi ndryshime thelbësore në arsyet për të filluar biznesin: kufizimet e kohës, nivelin arsimor, përvojën e punës, aftësitë në biznes, në stilet menaxheriale, qëllimet dhe karakteristikat në biznes dhe në normat e rritjes. Sexton, (1990) zbuloi se femrat ndërmarrin më pak rreziqe, kanë më pak energji e durim. Ndërkohë, në studime të tjera janë gjetur ngjashmëri në profilet psikologjike dhe në tiparet sipas gjinive dhe në ndryshimet e modelet e lidhjeve sociale (Sexton dhe Bowman-Upton, 1990, në Aldrich, (1997). Orser (1997) zbuluan se edhe mundësitë edhe pengesat mund të hasen sipas gjinisë dhe se femrat priren të zgjedhin biznese që nuk rriten me të njëjtën shpejtësi ndryshe nga ato që përzgjidhen nga meshkujt. (për shembull, bizneset e drejtuara nga femrat janë më të përqëndruara në sektorët e shërbimit dhe të shitjes me pakicë. I njëjti studim tregoi se ndryshimet shoqërore mund të përcaktojnë pjesërisht pritshmëritë e pronarëve. Ka edhe evidenca të kundërta mbi performancën gjinore që tregon pikëpamje të ndryshme edhe pse tema mbi ndryshimet gjinore është shpesh një çështje mospërputhshmërie nga shumica e studjuesve. Ndërkohë që, disa studime dëshmojnë se femrat kanë arritur sukses në shumë fusha por në biznes duket se ato nuk kanë arritur të

njëjta nivele suksesi krahasuar me meshkujt biznesmenë. Arsyet për këtë rezultat duket se janë të shumëllojshme. Shumë statistika e raporte tregojnë se ndërrmarrjet në pronësi të femrave janë të një rëndësie gjithmonë në rritje të ekonomisë botërore. Kjo dëshmohet nga krijimi i normës së tyre të biznesit, nga të ardhurat e tyre, nga numri i punonjësve dhe eksperienca e tyre dhe të aftësive të biznesit (Cooper, 1994). Tabela e mëposhtme paraqet nje studim tjetër empirik mbi femrat sipërmarrëse.

Tabela 3.3 Studime empirike

Autor	**Viti**	**Mostra e studimit**	**Vendi i studimit**	**Rezultati**
Fabowale	1991	2700 pronare (biznes I vogel)	ShBA	Nuk u gjet ndonjë evidencë e paragjykimeve gjinore në lidhje me aksesin e huave
Chell dhe Baines	1998	104 mikro biznese	Angli	Asnjë ndryshim i rëndësishëm midis performancës së femrave kundrejt meshkujve
Hisrich	1997	3000 sipërmarrës (femra dhe meshkuj)	Angli	Vendodhja dhe qëllimet e pronarëve të biznesit midis gjinive ishin të njëjta
Chell dhe Baines	1998	104 mikro biznese Sektori i shërbimit	Angli	Nuk u gjet asnjë ndryshim i rëndësishëm midis performancës së meshkujve kundrejt femrave sipërmarrëse.

Burimi: Hartuar nga një pjesë e literatures së studiuar

Rezultatet nga një studim i bërë nga Fabowale (1991), i bazuar në një anketim i vitit 1990 me 2,700 pronarë biznesesh nga anëtarët e CFIB, nuk gjetën evidencë mbi paragjykime gjinore në lidhje me kreditë apo kërkesat kolateriale. Gjithashtu, një studim nga Kallerberg dhe Leicht (1991) me 411 kompani në të gjithë sektorin shqyrtuan hipotezat sesi suksesi dhe mbijetesa e firmave të vogla të drejtuara nga meshkujt dhe femrat lidhen me ndryshimet në industri jo me ndryshime gjinore. U raportua se nuk kishte dallime gjinore në proçesin e mbijetesës dhe as nuk u citua që firmat e drejtuara nga femrat ishin më pak të suksesshme.

Ndërkohë rezultatet nga studimi i Loscocco et al.,1991 dhe autori i mëparshëm raportuan se disa dallime u gjendën në karakteristikat e personalitetit të meshkujve dhe femrave sipërmarrëse. Ky është një kontrast i madh krahasuar me studimet e Hisrich & Brush (1984) që zbuluan dallime thelbësore në nivelet personale dhe në atributet në firmë të meshkujve biznesmenë kundrejt femrave pronare. I njëjti studim pohoi se modelet e menaxhimit nga femrat ishin të ndryshme krahasuar me meshkujt. Brush (1992) pohoi se femrat përdorin më pak praktika sistematike menaxheriale sesa meshkujt. Studimet e mëtejshme të femrave sipërmarrëse zbuluan se ato ishin më tepër krijuese/innovative duke përshirë këtu edhe fushat jo tradicionale (Chell dhe Baines, 1998). Për më tepër,

studimet nga Federata Kanadeze e Biznesit të Pavarur (1998) deklaruan se për sa i përket statistikave nuk ka dallime gjinore për sa i përket normave të interesit në kreditë e dhëna, normave të interesit në linjat e kredisë, kërkesat për nënshkrime të ndryshme, norma e kthimit të aplikimeve për kreditë e reja apo të rritjeve aktuale operative të dhëna për gratë. Studimi i Chell dhe Baines (1998) në Angli, me një mostër prej 140 biznese të vegjël në sektorin e shërbimit, nuk gjeti dallime thelbësore midis performancës së meshkujve kundrejt femrave sipërmarrëse. Hisrich (1997) në një studim të bazuar me 3.000 meshkuj dhe femra sipërmarrëse, zbuloi se qëllimet në pronësinë e biznesit midis gjinisë janë të njëjta. Ai gjithashtu gjeti se mbi aftësitë e biznesit siç janë marketingu dhe risitë, meshkujt u vlerësuan më shumë ndërsa femrat u vlerësuan në lidhje me marrëdhënien e tyre më të mirë me njerëzit/klientët.
Chaganti dhe Parasuraman (1999) pohojnë se disa studime kanë shqyrtuar në mënyre direkte dhe indirekte lidhjen gjinore me ndryshimet në performancën në biznes. Megjithatë, për sa i përket përmasës së bizneseve, në termat e masava fianciare, bizneset e drejtuara nga femrat janë më të vogla. I motivuar nga kjo evidencë Hamilton (2001) u interesua jo vetëm në analizimin e përcaktimit të suksesit por gjithashtu edhe në studimin e avantazheve konkurruese dhe në zbulimin nëse ka dallime gjinore në performancë. Që në fillim të vitit 1999, studjuesi i lartëpërmendur shprehu dëshirën për të studjuar këto lidhje duke u bazuar në perceptimin dhe vëzhgimin e ekzistencës së këtyre dallimeve. Në mënyrë të veçantë, ai u përpoq të gjejë nëse gjinia e pronarit të biznesit ndikon në performancë në mënyrë direkte dhe nëse janë lloji i objektivave, strategjia, praktikat menaxheriale dhe zgjedhjet e pronarit të cilat përcaktojnë performancën e firmës.

3.3.6 Roli i mjedisit dhe strukturës së industrisë.

Kërkimi mjedisor dhe analizat e vazhdueshme të mjedisit janë të domosdoshme nëse bizneset zgjedhin strategjitë për të rritur aftësitë konkurruese të cilat, janë të nevojshme për mbijetesën e firmës. Disa autorë pohojnë se origjina e vërtetë e avantazhit konkurrues vjen për shkak të afërsisë së mjedisit në të cilën bazohet firma, dhe se avantazhi konkurrues qëndron po aq shumë në mjedis sa edhe në mënyrën sesi zhvillohen aktivitetet e firmës dhe sesi burimet e tij grumbullohen. Hamel dhe Prahalad (1994) deklarojnë se kur menaxhimi i ndryshimeve është një shqetësim i rëndësishëm i ekzekutivëve në shumë organizata të suksesshme, ndryshimet në mjedisin e biznesit vazhdojnë të dëmtojnë efektivitetin e strategjisë të firmës dhe organizatës. Kesler, Koldstadt, Clarke (1993) dhe Prahalad e Hamel (1990:79-9l) dëshmojnë se “shumica e bizneseve të vogla nuk janë të suksesshëm sepse pronarët e tyre anashkalojnë përfshirjen e ndryshimeve, të tendencave të reja dhe analizën e mjedisit në ciklin e biznesit te tyre”.
Sipas teorisë së bazuar në burime, mjedisi ofron disa kufizime në rritjen e firmës. Rritja e kostove për burimet, ulja e të ardhurave për produkte individuale mund të kufizojnë zgjerimin për ata burime e produkte të veçanta, por firma është në gjendje të përdorë burime të tjera dhe ajo mund të krijojë tregje të reja. Më saktë, shanset e rritjes gjithmonë ekzistojnë deri në atë masë që firma zgjedh atë që duhet.
Mjedisi i industrisë në të cilin ndodhet një firmë përcakton kufizimet. Përballimi i tyre ashtu sikurse kërkesat për burime, është e vështirë për disa industri, ku ekziston konkurrenca pothuajse perfekte. Në këtë rast firmat kanë shumë më pak opsione dhe

hasin shumë kufizime. Megjithatë, në industri të tjera më pak konkurruese firmat anëtare të industrisë përballen me më pak kufizime dhe kanë një gamë më të madhe përzgjedhjesh. Nëse industria ka një ndikim të rëndësishëm mbi përzgjedhjet strategjike të firmave, kur faktorët ekonomikë janë më pak të favorshëm, ka një dallim mes firmave konkurruese dhe industrive më pak konkurruese.
Kjo dëshmi e bën edhe më të fuqishëm përdorimin e burimeve, arritjen e avantazheve konkurruese dhe shpesh mbijetesën brenda kufizimeve dhe pengesave të vendosura nga sektori. Në të vërtetë, firmat me një industri më pak konkurruese do të kenë një mundësi më të mirë për të mbijetuar, krahasuar me një industri më tepër konkurruese. Kjo teori pohon se kur ndryshon mjedisi ekonomik nga kushtet e favorshme në kushte të pafavorshme shumë biznese, veçanërisht organizata të vogla, janë të destinuara të dështojnë.

3.3.7 Roli i planifikimit për suksesin e një organizate biznesi

Planifikimi është jashtëzakonisht i rëndësishëm për firmat dhe duhet të jetë një pjesë integrale e proçesit të menaxhimit përderisa përfitimet e tij mund të sjellin kosto të larta. Nëse anashkalohet apo injorohet planifikimi, atëherë firma drejtohet vetëm tek disavantazhet konkurruese. Paraqitja e shumë burimeve nëpër revista të famshme (Business Week, Fortune, Entrepreneur) duket se ka risjellë përsëri idenë se organizatat që kanë bërë planifikime paraprake kanë arritur performanca më të larta krahasuar me ato firma që nuk kanë vepruar kështu. Megjithatë, modeli i krijuar ka për qëllim që jo vetëm të shpjegojë marrëdhënien midis variablave të varur e të pavarur, por edhe të sugjerojë kërkesa specifike që mund të adresohen në këtë studim. Shpjegimet se çfarë paraqet çdo variabël dhe se si ai lidhet me RBV jepen në paragrafët në vijim. Evidenca e shembujve është e paqartë dhe shpesh ka kontradita për sa i përket planifikimit. Shumë autorë besojnë se dështimi i biznesit mund të reduktohet shumë nëse bëhen më shumë planifikime përpara fillimit të biznesit si edhe në kohën kur biznesi përparon. Megjithatë, të tjera evidence gjithashtu sugjerojnë se vlera e planifikimit është në kontekst e pavarur. (Castrogiovanni,1996), Mintzberg(1985,1979) shprehen se planifikimi është i duhur për organizatat mekanike dhe duhet të jetë minimal brenda organizatave sipërmarrëse. Megjithëse, shumë autorë nuk bien dakort me përfundimet e Mintzberg, studiuesit e sipërmarrjes kanë argumetuar se proçesi i planifikimit dhe efekti i tij ndryshon midis bizneseve të mëdha dhe atyre të vogla (Robinson, 1982; Gilmore, 1971). Studime të tjera sugjerojnë se planifikimi formal duhet të bëhet përpara se të fillojë aktivitetin një biznes i ri (Hisrich & Peters, 1989, Hisrich, 1997; Sexton & Bowman-Upton, 1991. Megjithatë, ka dhe raste të shumta ku bizneset e reja bëhen të suksesshme pa një planifikim paraprak. Disa nga këto shembuj janë: Apple Computer, Federal Express, Microsoft, Walmart etj.

Një studim i 220 “INC. 500” bizneseve (që do të thotë relativish të vegjël, por midis bizneseve që po rriten shumë shpejt në të gjithë botën) zbuluan se (51%) nuk kishin plane formale kur ata filluan aktivitetin (Castrogiovanni (1996:802). Gjithashtu, artikulli raporton se shumica e firmave (70%) që kishin plane i bënë ato për të siguruar financime të jashtme. I njëjti studim gjithashtu tregoi se këto biznese që nuk kishin një plan formal ishin më shumë fitimprurëse. Kështu, shumica do të binin dakort se planifikimi mund të ishte fitimprurës, por disa sugjerojnë se të ardhurat mund të ndryshojnë sipas

konteksteve. Kjo bëri që të fokusoheshin se përse dhe sesi përfitimit janë nxjerrë nga planifikimi brenda asaj që Mintzberg (1989:257) i drejtohet si një "kontekst sipërmarrës" në veçanti, planifikimit për bizneset e sapo krijuara.

Literatura i paraqet në mënyrë të saktë të mirat e planifikimit. Drucker (1973:122) thekson se "planifikimi është vetë biznesi ynë, se si ai do të jetë në të ardhmen, dhe gjithashtu planifikimi duhet të integrohet dhe se çdo gjë e planifikuar vihet menjëherë në zbatim dhe biznesi angazhohet". Megjithatë, disa autorë pohojnë se me planifikimin mund të gabohet, pasi ai mund të kryhet në mënyrë jo korrekte dhe jo efektive (Mintzberg 1994), ndërsa disa autorë të tjerë citojnë se ka dhe firma që kanë mbijetuar duke shmangur planifikimet si Baeckler 1996 dhe (Perry, 2001:201). Sipas një studimi nga Cooper (1993) në një studim të mëparshëm Cooper, Dunkelberg & Woo, 1989) faktorët demografik si mosha dhe niveli arsimor janë të lidhur ngushtë me suksesin organizativ. Gjithashtu, studime të tjera tregojnë se firmat më të vogla shpesh vuajnë nga mungesa e burimeve e sidomos atyre financiare për të qenë në gjendje që të formulojnë një plan. Studime të tjera në proçesin e planifikimit strategjik të bizneseve të vogla, duket se identifikojnë qartë se shumica e planifikimit merret me faktorët e përgjithshëm.

Ndërsa studimet e kryera nga Braecker dhe Pearson(2000) identifikuan tetë komponentë formal të planifikimit duke përfshirë vendosjen e objektivave, analiza e mjedisit (SWOT[6]). Studimet nga Robinson dhe Pierce(2003) vëzhguan nëse firmat kishin plane të shkruara për të paktën një periudhë tre vjeçare dhe nëse këto plane përfshinin strategji specifike, objektiva dhe domosdoshmërinë për burimet. Planifikimi ekzistonte. Përsa i përket strategjive, vetëm gjysma e firmave raportuan se kishin deklarata formale dhe i përdornin ato në mënyrë të moderuar për të drejtuar planet strategjike.

3.4 Objektivat dhe hipotezat.

Objektivi i përgjithshëm i këtij studimi është të përcaktojë se cilët janë avantazhet konkurruese dhe kompetencat dalluese të paraqitura nga firmat në Shqipëri dhe rolin e tyre si përcaktueset e suksesit sipas gjinisë, përmasës së biznesit. Për më tepër, ky objektiv ka për qëllim të ndihmojë në orientimin e një modeli, të cilin NVM-et si dhe politikëbërësit mund ta përdorin për të rritur suksesin dhe në një farë mënyre për të minimizuar dështimin. Gjithashtu, për të kontribuar në studimin në fushën e sipërmarrjes, në mënyrë të veçantë për të përcaktuar se çfarë i përcakton dhe çfarë i lidh avantazhet konkurruese

3.4.1 Hipotezat e studimit:

Hipotezat e formuluara jo vetëm që janë në kuadër të modelit konceptual të krijuar për këtë studim, por gjithashtu këto janë parashikuar për të shpjeguar modelin dhe për t'iu pëgjigjur pyetjeve të ngritura në këtë studim. Hipotezat jane ngritur duke pasur si bazë RBV-në dhe modelit konceptual të krijuar.

[6] Metodë për studimin e mjedisit te brendshëm e të jashtëm të organizatës. Identifikimi i shanseve, kërcënimeve, dobësive, dhe fuqive të firmës

H1: Tiparet e sipërmarrësit, vecoritë e firmës dhe strategjia e përdorur ndikojnë në mënyrë domethënëse në nivelin e suksesit të arritur nga firma.

H2: Avantazhet konkurruese dhe kompetencat themelore të NVM-ve në Shqiperi, si dhe performanca e tyre nuk janë të ndryshme sipas sektorëve, gjinisë dhe përmasës.

H3: Performanca e firmës varet nga avantazhet konkurruese të arritura nga NVM-et. Kjo qëndrueshmëri rritet nga efektet indirekte të përfituara nga burimet ne dispozicion dhe aftesite e krijuara nga firmat brenda ambjentit dhe industrise në të cilat operon firma

H4. Firmat që përcaktojnë strategjinë e tyre bazuar në RBV dhe aftesite do të arrijne rezultate më të mira: Strategjia e firmës e bazuar në nivelin e planifikimit, në kompetenca, në burimet njerëzore si edhe në zhvillimin e aseteve jo-te prekshme ndikojnë pozitivisht në menaxhimin dhe performancën e firmës

H5: Faktorët që përcaktojnë suksesin e firmës nuk variojne përsa i përket gjinisë ndryshimi i hasur tek firmat ndodh për shkak të madhësisë dhe modeleve te rritjes së tyre.

H6: Sipërmarrësi ndikon ne suksesin e NVM-es. Gjinia e sipërmarrësit nuk ndikon në suksesin e firmës. Ajo nuk ka të bëjë me përmasën dhe sektorin në të cilin firma operon e as me performancën e firmës.

H7: Ndryshimi midis NVM-ve dhe atyre jo të suksesshme, qëndron në rolin e menaxhimit, në nivelin e shitjeve dhe përmasave që ka arritur firma.

KAPITULLI I KATËRT

4. METODOLOGJIA E KËRKIMIT

Hyrje

Metodologjia është hartuar duke përfshirë metodën kërkimore të nevojshme për të përftuar informacionin që kërkohet për të arritur objektivat e këtij studimi. Ky studim përfshin si metodat cilësore ashtu dhe ato sasiore duke iu referuar NVM-ve në vend për të paktën 3 vitet e fundit. Metodologjia përfshin kryesisht tri faza: fazën cilësore, atë sasiore si edhe fazën e tretë e cila lidhet me projektimin e suksesit. Tregtia, shërbimi, bizneset e vogla të prodhimit, transportit, ndërtim etj, përbëjnë situatat për informacionin e mbledhur. NVM-ja dhe marrësi i vendimeve ose sipërmarrësi/manaxheri është njësia e analizës për të gjitha fazat. Më tej, ky kapitull paraqet dhe përshkruan proçedurën, metodologjinë dhe teknikat e përdorura për të mbledhur, procesuar, analizuar dhe për të testuar hipotezat e formuluara.

Për të mënjanuar shpjegimet përsëritëse, është e rëndësishme të theksohet se kuadri teorik që përfshin të gjitha fazat e kërkimit është teoria e bazuar tek burimet (RBV). Gjithashtu ka dhe elementë të tjerë të përbashkët në të gjithë projektimin e përgjithshëm të cilat do të adresohen si të përbashkëta, dhe këto janë: burimet dytësore të informacionit, procesi i pranimit ose/dhe i refuzimit, fokusi në NVM-en dhe roli i menaxherit si marrësi i vendimeve.

Hapat e procesit të përgjithshëm kërkimor të zbatuar në këtë studim janë:

- Përkufizimi i problemit
- Mbledhja e rishikimi i burimeve sekondare
- Rishikimi i literaturës,
- Shkrimi i nje raporti paraprak
- Krijimi i procesit të kërkimit empirik për studimin
- Zgjedhja e teorisë përfundimtare
- Harto hipotezat e kërkimit
- Harto mbledhjen e të dhënave
- Implementimi i të dhënave parësore
- Analiza e rezultateve
- Hartimi i raportit paraprak të studimit
- Rishikim i tij
- Përfundimi i studimit

Metoda empirike e kërkimit përshkruhet si më poshtë:

- ***Faza cilësore***

- Identifiko qëllimet e NVM-ve
- Identifiko pikat e forta, pikat e dobëta, avantazhet konkurruese, kompetencat dalluese
- Ekzamino dhe identifiko përgjegjësitë, problemet

➢ ***Faza sasiore***
- Zgjidh instrumentin e kërkimit
- Përcakto besueshmërinë dhe vlefshmërinë
- Përzgjidh instrumentin e matjes
- Përcakto kampionin

➢ ***Intervistat***
- Studime e analiza
- Intervista të bëra në NVM-et

➢ ***Përdorimi i rezultateve si input për fazën tjetër***

➢ ***Procesi i statistikave dhe analizës së të dhënave***

➢ ***Nxjerrja e konkluzioneve dhe rekomandimeve***

Kërkimi cilësor përfshin informacione të mbledhura në saj të intervistave të detajuara të pronarëve të NVMs si dhe intervistave me ekspertët duke u përqëndruar në ecurinë NVM –et .

Kërkimi sasior përfshin rezultate nga pyetësorët e realizuara nëpërmjet pyetësorëve dërguar tek modelet e zgjedhura te NVM-et sipas sektorit dhe gjinisë. Studimi u realizua në qytetet Elbasan, Tiranë, Fier, Durrës ku sipas INSTAT kemi 70 % të ndërmarrjeve aktive. Rezultatet u mblodhen sipas metodologjise gjykuar të përshtatshme për secilen te dhënë. Proçedurat e përdorura përshkruhen në seksionin përkatës, ndërsa pas përpunimit të të dhënave, rezultatet analizohen duke ndjekur proçedurat standarte statistikore të përshtatshme për studimet joparametrike. Ketu përfshin gjithashtu intervista shtesë te drejtpërdrejta me administratorët e NVM-et; e njëjta metodologji e përdorur në survein u perdor edhe këtu. Informacioni i përftuar nga këto intervista është përpunuar dhe prezantohet në një mënyrë përshkruese në përqindje, ndërsa pyetjet e hapura të përgjithshme janë realizuar në një metodë cilësore. Në të dyja fazat, atë cilësore dhe sasiore, menjëherë mbasi informacioni u mblodh u procesua, duke përdorur programe të ndryshme kompjuterike. Në fund informacioni i përftuar u procesua dhe u tjetërsua në saj të metodave statistikore të projektuara për secilin qëllim duke përfshirë SPSS, SAS dhe Prinqual. Gjetjet nga të gjitha fazat u analizuan, në mënyrë që të nxirreshin përfundime dhe propozoheshin rekomandime.

4.1 Procesi i përgjithshëm i kërkimit

Ky proces është bazuar tek RBV. Në mënyrë përmbledhëse ky studim tenton të mundësojë dhënien e bazave, për të kuptuar nëse ndryshimet në performancën e bizneseve janë të bazuara në strategjinë e përdorur, në burimet që zotërohen, në aftësitë manaxheriale të zhvilluara, në industrinë në të cilën firma performon dhe eksperienca e pronarit. Metodologjitë kërkimore dhe aspektet e nënvizuara të nevojshme për të arritur objektivat e kërkimit janë të paraqitura në faza të ndryshme. Studimi është më së shumti shkakëtar në natyrë (e përdorur për të treguar sesi një variabël shkakton ose përcakton

vlerën e variableve të tjera) dhe *ex-post facto* (synon të shpjegoj ngjarjet që ndodhin). Gjithsesi faza cilësore është e një natyre shpjeguese (synon një vëzhgim në natyrën e përgjithshëm të problemit, alternativat e mundshme të vendimit ose variablet e rëndësishme të cilët duhet të merren në konsideratë). Duke perdorur një kombinim, të analizës shpjeguese dhe përshkruese si për burimet cilësore dhe për ato sasiore, është mundësuar deri në një farë mase që të merren këndveshtrime të ndryshme dhe të përshtaten konkluzionet me qëllimet e studimit. Modeli i përdorur në arritjen e qëllimit kryesor të përshkruar në këtë studim, ka synuar të përcaktojë nëse avantazhet konkurruese dhe kompetencat dalluese të paraqitura nga NVM-et, përcaktojnë suksesin për NVM-et sipas sektorit, gjinisë dhe përmasës.

Në këtë kapitull trajtohen aspekte të tjera të rëndësishme: Metodologjia e përgjithshme e përdorur është paraqitur edhe si qëllimi i studimit. Proçedurat, teknikat, burimet, instrumentët e analizës si dhe përzgjedhja e kampionit (sample), metodologjia dhe procesi për administrimin e sondazhit janë përcaktuar dhe përfshirë. Objektivat e studimit ashtu si edhe hipotezat dhe supozimet bashkë me matësit e tyre përkatës.

4.2. Pyetjet kërkimore, objektivat e përgjithshme dhe specifike

Metoda e përdorur për këtë studim është projektuar për të eksploruar dhe ekzaminuar avantazhet konkurruese dhe kompetencat dalluese, të cilat përcaktojnë suksesin në NVM-et në Shqipëri, nëpërmjet metodës sasiore dhe cilësore, për të paktën 3 vjet, sipas sektorit, gjinisë dhe përmasave. Për të përcaktuar pikën e nisjes, qëllimi kryesor dhe objektivat e përgjithshme janë paraqitur sërisht këtu, jo vetëm si kujtesë por për të qartësuar metodologjinë e zgjedhur. Një sërë pyetjesh ngrihen:

- Cilat janë avantazhet konkuruese për NVM-et në vend?

- Cili është roli i sipërmarrësit për suksesin e NVM-es?

- Cili është roli i aftësive?

- Cilët janë përcaktuesit e performancës?

- Cila është vlera e manaxhimit në procesin e marrjes së vendimit dhe në fund të fundit tek suksesi i firmës?

- Si ndikojnë kompetencat dalluese në suksesin e NVM-ve? Etj

Rritja e numrit të NVM -ve që dështojnë në tregun tonë dhe nivelet e larta të konkurences na bëjnë të pyesim veten se pse shumë firma të mëdha vazhdojnë të hyjnë në treg? Pse shumë biznese të reja janë të suksesshme ndërkohë që firmat tradicionale kanë mbetur në vend ose janë drejt falimentimit. Pse ndërmarrjet e mëdha kanë rritur shitjet dhe janë rritur dhe në përmasa dhe NVM-et jo?

Përgjigjia e këtyre pyetjeve, kërkohet në objektivat e paraqitura të këtij studimi **: Së pari** përcaktimi i avantazheve konkurruese dhe kompetencave dalluese të shfaqura në NVM-et

në Shqipëri dhe roli i tyre si përcaktuese të suksesit i specifikuar sipas gjinisë, sektorit dhe përmasave. **Së dyti**, përcaktimi i elementëve të suksesit për NVM-et. **Së treti**, të analizohen se çfarë i diferencon firmat e suksesshme nga ato jo të suksesshme në lidhje me burimet dhe kompetencat dalluese. **Së katërti** Për shkak të rritjes së numrit të femrave në biznes, të evidentohet dhe analizohet nëse problemet të cilat kanë NVM-et në përballjen e sfidave dhe rreziqeve për tu bërë të sukseshëm janë gjinore, (pra ndikohet nga gjinia e sipërmarrësit dhe kjo gjë ka ndikuar në përmasat e tyre. **Së pesti**, të bëhen kërkime për studimin e NVM-ve dhe sigurimin e provave empirike që mund të mundësojnë krijimin e një modeli që NVM-et dhe projektuesit e strategjive mund të përdorin për të mundësuar suksesin dhe për të frenuar dështimin. **Së gjashti**, për të kontribuar në debatin shkencor në kërkimin mbi sipërmarrjet, duke u bazuar specifikisht se çfarë i përcakton dhe si mund ti mbajmë avantazhet konkurruese.

Në mënyrë specifike struktura e kërkimit përfshin gjithashtu dhe faktorët të cilët përcaktojnë *suksesin* dhe që ndryshojnë në saj të sektorëve (dmth, prodhimi, shërbimi, ndërtim, agrikultura dhe shitja). Përkatësisht ky studim i jep përgjigje disa pyetjeve dhe eksploron dhe investigon hipotezën e formuluar. Që kur problemet u shfaqën nga NVM-et në Shqipëri është thënë që ka ndryshime thelbësore në performancë sipas sektorit, gjinisë dhe përmasës. Duke qënë se arsyet janë të panjohura, aktualisht është një nevojë e domosdoshme per të kuptuar arsyet se pse ndodh kjo. Në mënyrë që të hetohen supozimet e përshkruara, qëllimi kryesor i këtij studimi është të hetoj nëse supozimet e bëra janë të sakta. Nëse ndodh e kundërta, atëherë shpjegime të besueshme duhet të prezantohen ose së pakti duhet të tentohet për një zgjidhje.

Objektivat specifike janë:

Objektivat e vecantë janë përcaktuar për të marrë veçanërisht pjesë në vërtetimin e hipotezave dhe qëllimeve të formuluar dhe përfshijnë metodat e kërkimit sasiore dhe cilësore. Këto objektiva shfaqen si më poshtë:

I).*Objektivat që lidhen me avantazhet konkuruese dhe kompetencat ekzistuese të realizuara nga NVM-et, si rezultat i vendimeve të marra nga pronarët dhe të bazuara në burimet që kanë, dhe aftësitë e zhvilluara.*

- Të identifikohen se cilat janë avantazhet konkurruese dhe kompetencat ekzistuese në NVM ne Shqiperi
- Të përcaktohen se cilat janë anët e forta dhe te dobëta, të cilat japin mënyrën për të përcaktuar suksesin për NVM
- Të analizohen nëse organizatat kanë qenë në gjendje që të ruajnë avantazhet e tyre konkurruese dhe kompentencat gjatë gjithë kohës.
- Të vlerësohet nëse strategjitë e përdorura nga to janë formuluar duke u bazuar në burimet e tyre dhe aftësitë, apo jane bazuar në influencat e jashtme brenda mjedisit ku ato operojnë

II).*Vlerësimi dhe përcaktimi se çfarë ndikon në performancën apo suksesin e firmës, nëse është në saj të strategjisë së përdorur apo nga eksperienca e menaxhimit, nga synimet e vendimet e pronarëve ose sektori, gjinia dhe përmasa.*

-Identifikimi se cilat janë përmbajtjet e strategjisë e përdorura nga NVM-et të cilat të çojnë në sukses (planet ose planifikimi i biznesit, pikat e forta e të dobta, këshillimi i jashtëm dhe vendosja e qëllimeve) dhe se si ato ndikojnë në performancë në krahasim me atë që thuhet në literaturë.
-Vlerësimi se cilat janë faktorët përcaktues për nivelin e suksesit të arritur nga NVM-et? A përcaktohen këto nga strategjitë e përdorura, nga roli i menaxherit ose i pronarit ose nga tiparet e firmës?
-Investigimi nëse problemet të cilat ka NVM-ja në përballjen e sfidave dhe rreziqeve të nevojshme per tu bërë i suksesshëm lidhen me gjininë dhe ndikojnë në përmasat e firmës.
-Vlerësimi nëse në termat e përcaktuar të strategjive dhe qëllimeve, performanca e NVM-ve, ndryshon në saj të gjinisë, përmasës ose sektorit.
-Hetimi dhe vlerësimi duke u bazuar në treguesit financiar të performancës nëse nivelet e suksesit të arritur ndryshojnë përmes sektorit dhe gjinisë.
-Vlerësimi duke u bazuar në problemet e ndeshura

III)*Analizimi i komponentëve të strategjisë të cilat përcaktojnë suksesin, dmth, mjetet e planifikimit, llojet e analizës, praktikat e marketingut të përdorura dhe të vëna në zbatim nga firmat që mund të çojnë në sukses.*

-Identifikimi se cilat mjete planifikuese dhe analitike dhe praktika marketingu janë përdorur nga firmat përmes sektorëve dhe ndikimin që këto kanë mbi suksesin.
-Vlerësimi i fokusit dhe shkallës së përdorimit të burimeve të cilat përdoren për të rritur pozicionimin e firmës dhe përmirësimin e shërbimeve përmes sektorëve dhe nëse ato kanë të bëjnë me suksesin e firmës.
-Lidhja e strategjisë dhe qëllimeve të përcaktuara me nivelin e suksesit të arritura duke e bazuar këtë vlerësim me termat e modelit të suksesit të planifikuar.

IV).*Konkludimi dhe nxjerrja e implikimeve nëse avantazhet konkuruese përcaktojnë suksesin për NVM-et.*

V).*Vlerësimi mbi bazën e gjetjeve dhe analizave të pjesës empirike, që një model suksesi mund të hartohet dhe nësë ky model mund të përdoret si udhërrëfyes për sukses.*

VI).*Nxjerrje e përfundimeve, sugjerimi i rekomandimeve dhe kërkimi i implikimeve që mund të përdoren për të hetuar dhe hipotezat e formuluara.*

4.3 Elementët e përbashkëta të të gjitha fazave në këtë studim:

Grupi i synuar i studimit: njësia e analizës është NVM-ja. Përqëndrimi do te jetë në nivelin e firmës ose të NVM-ve. Do të analizohen dhe studiohen NVM-et për 3 vitet e fundit. Për qëllime më të qarta, firma kuptohet si "më shumë se një njësi administrative; është gjithashtu një përzgjedhje e burimeve që disponibiliteti dhe përdorimi i të cilave

përcaktohet nga vendimet administrative dhe me kalimin e kohës" (penrose (1959:24). Studimi mbështetet në tre kategori kryesore burimesh: Burime të prekshme, të paprekshme dhe aftësitë. Në mënyrë që një firmë të fitojë nivele të larta të performancës dhe të mbajë avantazhe konkurruese, firma ka nevojë që të ketë burime të cilat janë të rralla, të vështira për tu krijuar, për tu zëvendësuar ose imituar dhe që përbëjnë mundësinë e avantazheve konkuruese.

Nivelet e pranueshmërisë: Hipotezat për rezultatet e temës pranohen ose refuzohen në bazë të pyetjeve mbas pyetje. Pranimi ose refuzimi i hipotezave bazohet në nivel besueshmërie prej 95% me një marxh gabimi prej 0.05%. Ndonjëherë shkon më larg se një marxh pranimi prej 60% dhe atë të gabimit prej 10%. Pse? çdo firmë është unike dhe është e vështirë të standartizohet sjellja. Në çështjen specifike të modelit hartuar, pranimi do të bazohet nëse së paku 75% e përgjigjeve bien mbi gamën e shkallëzimit të pyetjeve të intervistuesit me një nivel konfidence prej 5%. Në këtë mënyrë NVM-et do të konsideroheshin të sukseshme nëse renditen 65% - 55%. NVM-et të cilat raportohen midis 55% - 40% do të konsiderohen të suksesshme. Nëse renditja është më e ulët se 40% do të analizohet sikur nuk ecën mirë. Që në momentin që raportimi duket se shfaqet tepër strikt, është shumë e nevojshme të theksohet se në shumë çështje një NVM-me me një performancë prej 60% po ja del mbarë shumë mirë.(sipas këtij modeli)

Të dhënat dytësore: Studimi konsideron burime të ndryshme: burimet të jashtme si dhe burime të brendshme. Gjithsesi një pjesë më e madhe e informacionit është nxjërrë nga të dhënat nga literature, ndërsa burimet e brendshme u morën nga NVM-et, duke përfshirë informacionin financiar, raportet e shkruara etj. Më tej informacioni i marrë u rishikua, organizua si dhe u krahasua dhe u analizua. Së fundi, shumë artikuj janë lexuar dhe u rishikuan një numër madh librash. Fokusi i studimit është përqëndruar tek vendim marrësit ose sipërmarrësit e NVM-ve.

4.4 Hipotezat e kërkimit

Hipotezat e formuluara dhe të paraqitura këtu përmbahen brenda modelit konceptual të hartuar për këtë temë, dhe janë gjithashtu të përshkruara për të shpjeguar modelin dhe për t'iu përgjigjur pyetjeve të shtruara për këtë kërkim. Hipotezat janë formulura sipas koncepteve që secila prej tyre mund të matet. Më poshtë paraqiten hipotezat dhe përdorimi i tyre .

Tabela 4.1. hipotezat kërkimore dhe operacionalizimi

H1	Tiparet e sipërmarrësit (niveli i arsimimit, eksperiencat e tij të biznesit), veçoritë ose tiparet e NVM-es (mosha, periudha e themelimit, investimi fillestar, përmasa, sektori, industria), dhe startegjia e përdorur ndikojnë në mënyrë domethënëse në nivelin e suksesit të arritur nga NVM-et.	Tiparet e sipërmarrësit= niveli i edukimit, origjina, eksperiencat e mëparshme themelimi i biznesit dhe eksperiencat që lidhen me biznesit. Tiparet e firmës = Vitet e krijimit, lloji i biznesit, investimi fillestar, përmasa, organizimi ligjor, financimi

H2	Avantazhet konkuruese dhe kompetencat dalluese të NVM-ve në Shqipëri, si dhe performancat e tyre, nuk ndryshojnë në mënyrë të konsiderueshme ndërmjet sektorëve, gjinisë ose përmasës.	Përdorimi efiçent i burimeve aftësitë, rrjetet, reputacioni, bordi etj
H3	Performanca e NVM-ve varet nga avantazhet konkurruese të arritura nga ato. Kjo qëndrueshmëri rritet nga efektet indirekte të përfituara nga burimet në dispozicion dhe aftësitë e zhvilluara nga firma brënda mjedisit dhe industrisë në të cilën ajo operon.	Performanca financiare dhe tregtare = performancë financiare. (përfshin ROI arritja e shitjeve të planifikuara. Performanca tregtare përfshin krijimin e marrëdhënieve të vecanta me klientët dhe furnitorët, njohjen e tregut dhe kontrollin mbi shpërndarjen.
H4	NVM-et që përcaktojnë strategjinë e tyre bazuar në RBV dhe aftësitë, do të arrijnë rezultate më të mira: Strategjia e firmës e bazuar në nivelin e planifikimit, në kompetenca, në burimet njerëzore si edhe në zhvillimin e aseteve jo-te prekshme ndikojnë pozitivisht në menaxhimin dhe performancën e firmës .	Përfshin planet e biznesit planifikimin, vendosjen e qëllimeve, projektimin e strategjisë në kohën e themelimit, arritja dhe përditësimi i qëllimeve, kërkim-zhvillim.
H5	Faktorët që përcaktojnë suksesin e NVM-es nuk variojne përsa i përket gjinisë. Ndryshimi i hasur tek to ndodh për shkak të madhësisë dhe modeleve te rritjes së tyre.	Numri i të punësuarve dhe njësitë e biznesit janë ato të cilat përcaktojnë përmasën. Rritja varet nga synimet dhe qëllimet e qarta që ndiqen. Suksesi lidhet me matësit që vetë raportohen të tregut financiar.Performanca fokusohet në rritjen e fokusit të marketingut, në analizën e mjedisit të brendshëm dhe të jashtëm. Matës të tjerë të performances janë: risia, të qënit proaktiv si dhe kërkim-zhvillimi i zbatuar.
H6	Gjinia e sipërmarrësit nuk ndikon në suksesin e NVM-es. Ajo nuk ka të bëjë me përmasën dhe sektorin në të cilin firma operon e as me performancën e saj.	Matësit: Eksperienca në vite e pronarit në industri përpara themelimit të biznesit dhe eksperiencat në lidhje me biznesin.
H7	Ndryshimi midis NVM-ve të suksesshme dhe atyre jo të suksesshme, qëndron në rolin e menaxhimit, në nivelin e shitjeve dhe përmasave që ka arritur firma.	Krahasimi i përcaktuesve të suksesit ndërmjet NVM-ve. Problemet dhe barrierat që hasin. Pyetje të qëllimshme duhet të bëhen, në mënyrë që të merren përgjigjet për këtë hipotezë

4.4.1 Masat e përgjithshme për kontroll

Për të përftuar përgjigjet që mund të përdoren për të testuar hipotezat e formuluara, një seri pyetjesh janë formuluar dhe janë përfshirë në pyetësorin për të arritur objektivin e studimit. Sipërmarrësit dhe menaxherët u pyetën për pyetje specifike rreth avantazheve konkurruese të firmës së tyre dhe anët e forta e të dobta. Për një kuptim më të qartë të pyetjeve mund të shihet pyetësori[7]. Përkufizimet në këtë studim janë specifikisht të bazuara në operacionalizimin e variableve dhe se si ato lidhen me literaturën:

Llojet e burimeve që duhet të merren parasysh: variabla të pavarura

Burimet fizike: infrastruktura, makineritë, paisjet për punën, prodhimin.

Burimet njerëzore: përzgjedhja/trajnimi, cilësitë e punëtorëve, arsimimi, eksperienca dhe aftësitë e biznesit (Cooper et al. 1994).

Aftësitë e marketingut: pjesa e tregut, gjenerimi i ideve, marrëdhënia me njerëzit, vendosja e qëllimeve dhe njohja e lidershipit.

Burimet financiare: shitjet, ROI, pika kritike në vite(break-even)për arritjen e përfitimit.

Burimet teknologjike: teknologjia, proceset inovative, informacioni, bazat e të dhënave dhe aftësitë kompjuterike.

Avantazhet konkurruese: këto janë përcaktuar në lidhje me përdorimin e burimeve dhe të aftësive. Përkufizimet duke përfshirë dhe ato më të hershmet, sugjerojnë një lidhje të fortë midis avantazheve konkurruese dhe efektivitetit organizativ. (South 1981, Day & Wensley, 1988; Grant 1990, Barney 1990, 2001, 2010**). Avantazhi përfshin aftësitë, burimet, kostot e ulëta dhe aktivitetet që shtojne vlerë.** Gjithashtu përfshihen netëorket, strategjitë e përgjithshme (financiare, të tregut, të prodhimit, burimet njerëzore) dhe struktura e firmës.

Matësit financiare: variablat e pavarura. Përfshijnë: cash flow neto/të ardhurat, ritmi i rritjes në vit, qofte me numrin e të punësuarve ose të të ardhurave, fitimet bruto, rritja e shitjeve totale, shitjet, kthimi nga shitjet.

Suksesi i përgjithshëm i firmës: variabël i varur. Të vetëraportuara. Përfshin 2 dimensione: aspektin e jashtëm ose performancën tregtare dhe aspektin e brendshëm si përftueshmërinë që përcakton suksesin e firmës në treg. Kryesisht performanca tregtare ka ndikuar pozitivisht dhe në mënyrë të konsiderueshme në përftueshmërinë, mbështetur në studime empirike (Rumelt & Wensle, 1981). Përftueshmëria matet në lidhje me ROI, fitimi marzhinal dhe arritja e shitjeve të planifikuara. Të krahasosh pozicionin e firmës sot me atë në kohën e themelimit nevojiten matës të shitjeve absolute përgjatë 3 viteve dhe ndryshimet në këto matje, sipas një raporti nga Brush (1992) dhe Vanderwerf (1991). Disa nga faktorët e synuar në këtë pyetësor për të përcaktuar se çfarë ka përcaktuar

[7] Pyetësori është i përfshirë ne shtojcat e këtij punimi

suksesin për firmën në këtë studim janë: arritja e qëllimeve, reputacioni, aftësia menaxheriale, prestigji, lidershipi në industri dhe vitet deri në pikën kritike (break-even).

Shumë pyetje bëhen për lidhjen me pozicionin financiar të firmës dhe për këtë është përdorur shkalla me 4 pika e Likert-it, për performanceën dhe matësit e suksesit. Këto pyetje përfshijnë gjetjen e niveleve të konkurrencës, mendimin e menaxherëve mbi rëndësinë e burimeve duke përfshirë burimet njerëzore si dhe ato organizative (Cooper and Gimeno-Gascon 1991)

Aftësitë organizative: Denote Teece al's (1997) përfshin njohuritë dhe aftësitë e të punësuarve si edhe efiçensën e strukturës organizative, procedurat e planifikimit strategjik dhe aftësia për të tërhequr personel krijues. Aftësitë janë organizative, të marketingut dhe teknike, të cilat janë bazuar në literaturën e studiuar janë konsideruar, si burime të avantazheve të qëndrueshme konkurruese. Këto faktorë janë analizuar thellësisht nga Amit dhe Schoemaker (1993) dhe nga Doerickx dhe Cool (1989).

Aftësitë e tregut apo matësit e tij:.Matësit për pozicionimin e tregut përfshijnë ndërtimin e marrëdhënieve të vecanta me klientët e furnitorët, njohuritë në lidhje me tregun, kontrollin mbi shpërndarjen etj. Një seri pyetjesh janë përdorur për të përcaktuar pozicionin e tregut; veçanërisht nga Lado, Boyd dhe Wright (1992)

Sektori dhe gjinia: ky është një variabël i kontrollit dhe përfshin shitjen me pakicë, shërbimin, duke përfshirë dhe agrikulturën, shitjen me shumicë dhe njësitë e vogla të prodhimit.

Përmasa e organizatës: është vlerësuar me numrin e të punësuarve dhe numrin njësive të biznesit të krijuara.

Strategjia: Paraqitet me ekzistencën e planeve të biznesit, me vendosjen e qëllimeve, me strategjinë e hartuar gjatë kohës së themelimit si dhe me arritjen dhe përditësimin e qëllimeve. Gjithashtu koncepti përfshin përceptimin e vetë-shprehuar nëse strategjia është e ndryshueshme ose nëse fokusohet tek çmimi apo tek diferencimi i tregut, kostos etj. Aspektet të tjera në të cilat strategjia mund të mbështetet gjithashtu janë analizuar si: tiparet e sipërmarrësit, karakteristikat firmës. Miles dhe Snow (2001) vunë në dukje se organizatat me strategji të qarta e të mirë përcaktuara, përformojnë më mirë se sa ato firma strategjite e së cilave janë të karakterizuara nga mungesa e qartësisë dhe fokusit.

Karakteristikat e sipërmarrësit: niveli i edukimit, origjina, eksperiencat e mëparshme, dhe eksperiencat e lidhura me biznesin. Suksesi gjithashtu bazohet në eksperiencat e menaxherëve CEO (Fishbein dhe Ajzen, 1981; Lussier 1996 & 2001; Dyke et al, 1992) (Cooper, Dunkelberg dhe Woo, 1989)

Karakteritikat e firmës ose profili: vitet e krijimit, lloji i biznesit, investimi fillestar, lloji i organizimit ligjor, përmasa e biznesit ose vendodhjet e shitjeve, dhe numri i punësuarve. Nëse firma ka ndryshuar vend-ndodhje dhe se si është financuar biznesi, përbëjnë aspektin tjetër i profilit.

Teoria e bazuar në burime: Mat mënyrën se si NVM-ja i perdor burimet për të arritur avantazhet konkurruese dhe gjithashtu se si ato përdorin analizën e brendshme.

4.5 Metodologjia e kërkimit dhe fazat

Metodologjia e përdorur në këtë studim, përfshin shumë vendime të ndërlidhura. Më e rëndësishmja është përzgjedhja e metodës së kërkimit për të përcaktuar mënyrat sesi do të mblidhet informacioni dhe se si do të arrihen qëllimet. Teknikat e kërkimit janë gjithashtu pjesë e këtij parashikimi (e cila përfshin matësit e përdorur, ndërtimin e pyetësorëve, projektimin dhe rezultatet e pritura). Së fundmi mbledhja e të dhënave dhe mjetet analitike janë komponenti i fundit i kërkimit. Metoda kërkimore, përfshin metodat e ndryshme të përdorura për mbledhjen e të dhënave, llojet e metodologjisë së përdorur dhe elementët që përfshihen në çdo fazë të projektimit të studimit. Secila fazë përshkruan sesi analiza që rezulton do të përdoret për të arritur rezultatet e parashikuara për këtë studim.

4.5.1 Faza cilësore

Të dhënat për këtë fazë studimi, u mblodhën nga intervistat me menaxherët, financierët dhe personeli nga NVM-et. Kjo fazë e cila është inputi fillestar në këtë studim, shërbeu për të eksploruar dhe kuptuar deri në njëfarë mase, se cilat variabla përcaktojne suksesin për NVM-et. Këto shërbyen si input për pyetësorët e hartuar për fazën sasiore. Përdoret këtu, teknika triangulare për të identifikuar avantazhet konkurruese ekzistente në NVM-et në Shqipëri dhe se si këto avantazhe të identifikuara përcaktojnë suksesin. Metodologjia e përdorur bazohet në intervista personale. Për të rritur objektivitetin, intervistat janë kryer jo vetëm me përgjigjet nga pronarët, por gjithashtu dhe nga të dhëna nga informacione të arkivuara, dhe nga të punësuarit.Burime të ndryshme janë përdorur për të rritur vlefshmërinë dhe besueshmërinë.

4.5.1.1 Kërkimi cilësor i kombinuar me atë sasior

Kërkimi cilësor ka të bëjë dhe fokusohet në të kuptuarit e sjelljes së fenomenit me interesin. Përgjithësisht karakterizohet nga shembuj të vegjël jo të projektueshëm, që mund të përdoren për pikëqëndrime analitike. Në përgjithësi kjo metodë është një pjesë integrale e shumë mjeteve të përdorura për tiu përgjigjur pyetjeve manaxheriale (Davis 2000:300). Ndryshimet midis metodës sasiore dhe asaj cilësore varen nga qëllimet dhe këndvështrimi i studiuesit. Shpeshherë të dyja metodat përdoren si plotësuese. Studimi përdor, mbledhjen pasive të të dhënave (PDC) dhe mbikqyrjen, intervistat e detajuara dhe ato të drejtpërdrejta.

Kombinimi i metodave është përdorur në krijimin dhe interpretimin e rezultateve të studimeve sasiore. Pra studime të pastra sasiore janë përdorur për të matur karakteristikat specifike përmes proçedurave të mbledhjes së të dhënave të strukturuara.

Në asnjë mënyrë analiza cilësore nuk tenton të përfaqësoj të tërë popullsinë, ose në të kundërt, qëllimi është të kuptohet natyra e fenomenit në sensin se sa të masë numerikisht dhe të analizojë paketën e paracaktuar të variableve (Davis 2000). Si një teknikë, kërkimi cilësor kërkon një shkallë të lartë të aftësive analitike dhe nuk duhet të shikohet si një

konkurent por si plotësues i kërkimit sasior. Për më tepër kërkimi cilësor është ideal në fazën shpjeguese të procesit të kërkimit për shkak të shkallës përgjithësisht të ulët të të kuptuarit të situatës së problemit(Rialp 1988). Kërkimi cilësor është përdorur suksesshëm në të gjitha fazat e procesit të të kuptuarit të problemit.

Kjo fazë kërkimore ka shërbyer gjithashtu si input për hartimin e pyetësorit dhe u përdor në analizën përfundimtare për të kuptuar faktorët shkaktues që përcaktojnë përfundimisht suksesin tek NVM-et.

4.5.1.2 Metodologjia e kërkimit e përdorur për këtë cështje studimi

Procesi i kërkimit të sugjeruar dhe sistemi i përdorur në këtë studim ndjek topologjinë e Yin-it(2009) Kjo do të thotë se është përcaktuar një njësi e analizës, të dhënat për secilën çështje janë mbledhur personalisht duke ndjekur të njëjtën metodologji.

Procesi i përdorur duke ndjekur Yin-in përfshin:

- vendosja e objektivave dhe pyetjeve për kërkimin,
- vendosja e modelit teorik që do të përdoret,
- hartimi i metodologjisë dhe mënyrës së kërkimit,
- përzgjidh dhe identifiko çdo njësi të analizës,
- mbledhja e të dhënave,
- analizimi i të dhënave dhe
- arritja e përfundimeve.

Sipas Yin-it secila çështje interpretohet vetëm dhe kur secila përfundon, duke ndjekur u hapat e paracaktuara, gjetjet kërkimore janë të përmbledhura dhe të analizuara, në mënyrë që të nxjerrin përfundime nga të cilat mund të dalin teori.
Në secilën çështje, intervistat e detajuara kërkuan një seri vizitash duke intervistuar jo vetëm sipërmarrësit, pronarët, menaxhërët, por dhe përfaqësues të tjerë të firmave duke përfshirë dhe financierët. Të dhënat e mbledhura u pasuruan me informacione të brendshme e të premisave të përgjithshme të biznesit. Informacioni i marrë u procesua, interpretua dhe u analizua për t'iu përgjigjur objektivave të kërkimit.

Përzgjedhja dhe intervistat e NVM-ve në studim, mbikqyrja e premisave të biznesit, të sjelljes së të punësuarve dhe të klientit, si dhe të dhënat e para të brendshme u mblodhën nga të gjithë sektorët e përfshirë të biznesit. Të dhënat ishin më së shumti vetë-raportues. Informacioni u mblodh në saj të pyetësorëve udhëzues të projektuar pikërisht për këtë studim. Pyetësori u hartua duke u bazuar në pyetje që kishin lidhje me subjektin dhe duke përdorur pikëpamjen e bazuar mbi burime të firmës. Përpara se të administrohen të dhënat e pyetësorëve, një numër të përzgjedhur pyetësorësh u testuan fillimisht. Mbas korrigjimeve, mjeti kërkimor u caktua dhe u përdor. Pyetjet e hartuara u realizuan nga pyetësoret e drejtpërdrejtë. Variabli i varur, suksesi, u krahasuan me faktorët të lidhur me performanceën. Përzgjedhja dhe intervistat e NVM-ve në studim, mbikqyrja e premisave të biznesit, sjellja e të punësuarve dhe të klientit si dhe të dhënat e mbledhura nga të gjithë sektorët e studiuar të biznesit janë të përfshirë në gjetjet e kërkimit. Të dhënat vetë

raportuese u vlerësuan me burime të jashtme të besueshme. Mbas realizimit të të dhënave informacioni i mbledhur u analizua dhe u shkrua duke ndjekur metodologjinë e përshkruar. Rezultatet janë të paraqitura në tabela.

4.6. Faza sasiore

Informacioni i kësaj faze sasiore erdhi kryesisht nga pyetësorët e dërguar në NVM-et. Kërkimi sasior përfshin rezultate nga pyetësorët e realizuara tek modelet e zgjedhura të NVM-ve, sipas sektorit dhe gjinisë. Pyetësori[8] është realizuar bazuar në teknikat e rekomanduara nga literatura e kohëve të fundit mbi metodologjinë e kërkimit (Saunders et al., 2000 and Brace, 2004) si dhe u bazua ne pyetje qe kishin lidhje me qellimin dhe duke perdorur teorinë e bazuar në burime të firmes. Duke marrë në konsideratë vështirësitë që hasen gjatë grumbullimit të të dhënave primare, fiilimisht u realizua një anketim pilot në fushën e studimit.Qëllimi kryesor i anketimit pilot ishte të gjykohej rreth mundësisë së grumbullimit të informacionit të nevojshëm, duke rritur besueshmërinë e të dhënave dhe duke përmirësuar strukturën e pyetësorit. Ndërmarrja e këtij anketimi pilot është bazuar në thënien e De Vaus (1993, p.54) "Mos e merr përsipër riskun. Bëj fillimisht një testim pilot". Ky anketim pilot ndihmoi në modifikimin e disa pyetjeve për pyetësorin final.Van Teijlingen dhe Hundley (2001) kanë argumentuar se kërkuesit kanë një obligim etik për përdorimin më të mirë të mundshëm të eksperiencës së tyre kërkimore duke raportuar çështje që lindin nga të gjitha pjesët e studimit, përfshirë dhe fazën e testimit pilot.Pas korrigjimeve u caktua dhe u perdor pyetësori. Pyetjet e hartuara u realizuan nga pyetesoret e drejtperdrejte. Në bazë të një procedure kampionimi[9] u përcaktua kampioni. Studimi u realizua në qytetet Elbasan, Tiranë, Fier, Durrës ku sipas INSTAT kemi 70 % të ndërmarrjeve aktive, respektivisht Tirana 38.1%, Elbasani 7.2%, Durresi 12.1% dhe Fieri 9.3%. Objektivi sikurse është vënë në dukje edhe më parë është të gjendeshin dhe të përcaktoheshin avantazhet konkurruese dhe kompetencat dalluese që përcaktojnë suksesin për firmat sipas sektorëve, gjinisë dhe përmasave.

4.6.1 Burimet e të dhënave kryesore

Informacioni kryesor për gjithë studimin u sigurua si nga faza sasiore dhe ajo cilësore

4.7 Procedura e Kampionimit

a. Mbulimi territorial, Sektorët dhe Madhësia e ndërmarrjeve

Njësitë e vrojtuara janë ndërmarrjet ekonomike në 4 qytetet e Shqipërisë

1. Durrës
2. Elbasan
3. Fier
4. Tiranë

[8] Pyetësori është i përfshirë tek anekset e këtij punimi.
[9] Procedura e kampionimit paraqitet në vazhdim gte punimit

Ndërmarrjet e përfshira i përkasin aktiviteteve të mëposhtme:

1. Bujqësia (Nace Kod=01)
2. Industria Nxjerrëse & Përpunuese, 05_33
3. Ndërtim, 41_43
4. Tregtia, 45_47
5. Transport & Telekomunikacion, 49_51+ 61
6. Shërbime të tjera (Akomodim, Shërbim Ushqimor & Aktivitete Profesionale, Shkencore, Teknike) 55_56+69_75

Bazuar në numrin e punonjësve është ndjekur klasifikimi i mëposhtëm për variablin e "size_grup"

1. S1: Ndërmarrjet me 10-49 punonjës,
2. S2: Ndërmarrjet me 50-249 punonjës,

b. **Përcaktimi i kampionit**

Për të llogaritur madhësinë e kampionit përfaqësues për popullatën në studim na nevojitet probabiliteti për të gjetur një firmë me karakterisika të njëjta si firmat që ne dëshirojmë të anketojmë.

Nga të dhënat e INSTAT kemi që:

Probabiliteti për të gjetur një firmë me karakterisitkat e kampionit të dëshiruar= 0.02126

Llogaritja e madhësisë së kampionit bëhet me anë të formulës së mëposhtme :

$$n = \frac{z^2 \cdot p(1-p)}{m^2} \cdot Deff$$

Ku :

n = Madhësia e kampionit
z = Devijimi standard α=0.05 (1.96)
p = Probabiliteti për të gjetur një firmë me karakteristikat e kampionit të dëshiruar
m = Niveli i gabimit të të dhënave ta marra
Deff = Efekti i Kampionimit
Tabela e mëposhtme paraqet llogaritjen e madhësisë së kampionit :

Tabela 4.2 Llogaritja e kampionit

Anketat	Probabiliteti p	1-E Probabiliteti n 1-p	Devijimi standard □=0.05 (1.96)	Niveli i gabimit të të dhënave ta marra	Efekti i Kampionimit	Madhësia e Kampionit
Anketat	0.02126	0.98	1.96	0.03	2	178

c. Dizenjimi i Kampionit

Bazë e zgjedhjes shërben regjistri i ndërmarrjeve aktive për vitin 2012 (BR_2012), nga i cili përjashtohen:

a) Filialet e ndërmarrjeve.
b) Ndërmarrjet me aktivitet (NACE_kod) jashtë fushës së studimit.
c) Ndërmarrjet e madhësisë 1-9 punonjës dhe >=250 punonjës.
d) Ndërmarrjet që i përkasin rretheve që nuk kërkohen

Në këtë mënyrë krijohet frame-i i kampionit nga ku është përzgjedhur kampioni me madhësi 178 ndërmarrje.

Klasifikimi i ndërmarrjeve në bazë të aktivitetit është bërë sipas Nomenklaturës së Veprimtarive Ekonomike NVE në Nace Rev.2. Metoda e zgjedhjes e përdorur është Stratified Random Sampling (SRS) në 12 strata. Stratifikimi bazohet në NACE 2- digit dhe mbi madhësinë e ndërmarrjeve (numrit të të punësuarve). Propabiliteti i zgjedhjes së ndërmarrjeve në një stratë është i pavarur, pra nuk ndikohet nga numri i ndërmarrjeve të zgjedhura në stratat e tjera

- Metoda e përdorur për shpërndarjen e kampionit nëpër strata është "alokimit proporcional sipas madhësisë".

$$n_h = n\frac{N_h}{N}$$

Ku: n – është nr total i madhësiseë së kampionit që nevojitet të alokohet
N – është nr total populatës në framë për t'u alokuar
N_h - është nr total i populatës në cdo stratë

Këto përcaktojnë shpërndarjen e mëposhtme:

Ndërmarrjet		Popullata		Kampioni	
Nace Kod	Aktiviteti	10-49 punonjës	50-249 punonjës	10-49 punonjës	50-249 punonjës
01	Bujqësi	13	3	1	1
05_33	Industri	395	142	33	11
41_43	Ndërtim	469	79	39	7
45_47	Tregtim	596	70	50	6
49_51+61	Trasport dhe Telekumunikacion	72	14	6	1
55_56+69-75	Akomodim, Shërbim Ushqimor& Aktivitetet Profesionale, Shkencore, Teknike	236	37	20	3
Total		1781	345	149	29

d. Peshimi dhe Përfaqësueshmëria

Peshimi i duhur i të dhënave të studimit është i rëndësishëm për të siguruar përfaqësueshmërinë e të dhënave të studimit dhe për të parandaluar anshmërinë e shkaktuar nga mospërgjigjet. Të gjitha analizat e bazuara mbi të dhënat e studimit duhet të aplikojnë drejt peshat e kampionit për të siguruar vlefshmërinë e gjetjeve të studimit, sidomos për një studim kompleks.

Në një studim kompleks, çdo ndërmarrje ka një mundësi specifike(të njohur si probabiliteti i përfshirjes) që të përzgjidhet në kampion. Përgjigjet e tij/saj duhen peshuar si duhet (në thelb, me inversin e probabilitetit të përfshirjes së tij/saj) që të jenë përfaqësuese. Për shembull, nëse një ndërmarrje i caktuar ishte përzgjedhur në kampion me një probabilitet prej 0.001, atëherë ai/ajo përfaqëson 1,000 ndërmarrje të ngjashme në popullsinë bazë.

Për rrjedhojë, përgjigjet e tij/saj për të gjitha pyetjet duhen shumëzuar me 1,000 që të jenë përfaqësuese. Nëse një ndërmarrje tjetër i caktuar përzgjidhet me një probabilitet prej 0.002, atëherë ai/ajo përfaqëson 500 ndërmarrje të ngjashëme në popullsinë bazë dhe për rrjedhojë merr një peshë prej 500. Përfaqësueshmëria nënkupton aftësinë për ta zgjeruar kampionin në popullsinë bazë. Meqenëse kampionet përzgjidhen në mënyrë të pavarur në çdo zonë studimi, ato janë përfaqësuese për zonat e tyre përkatëse, nëse peshohen si duhet. Nëse çdo kampion individual është përfaqësues për zonën e tij, atëherë kampioni tërësor i vendit është përfaqësues për vendin. Për rrjedhojë, kampioni i studimit tonë është përfaqësues për vendin në tërësi.

Një nga elementët për të rritur nivelin e saktësisë së të dhënave të marra në studim është matja e shkallës së mospërgjigjes së anketës. Më poshtë po paraqesim formulen për të llogaritur madhësinë e mospërgjigjes së anketave: [10]

Formula për llogaritjen e madhësisë së mospërgjigjeve.

$$\text{Shkalla e mospergjigjes}(\%) = 100 - \frac{intervista\ te\ plotesuara}{kampioni\ fillestar} * 100 = 100 - \frac{165}{178} * 100 = 7.3\%$$

4.8. Matësit dhe procedura e projektimit të instrumentit.

Matjetë ndryshme u përdorën për të siguruar besueshmërinë e të dhënave. Një sërë pyetje të mbyllura ose jo, u hartuan për tiu përgjigjur pyetjeve në lidhje me origjinën e sipërmarrësit, tipeve të firmës dhe mbi të gjitha strategjitë e përdorur. Provat e përzgjedhura në bazë të përmasave, sektorit dhe gjinisë u hartuan që të siguronin përfaqësimin e popullsisë së NVM-ve. Procesi i testimit dhe përzgjedhja e menaxherit/sipërmarrësit të firmës u përdor për të testuar llojin e pyetjes, thellësisë, gjatësisë dhe se si mund të kuptohej mjeti.

Instrumenti i kërkimit. Instrumenti i kërkimit i hartuar për të arritur objektivat dhe hipotezat e studimit ishte pikërisht pyetësori[11]. Përfshinte pyetje të hapura e të mbyllura. Të përfshirë ishin gjithashtu edhe shkallët e Likert-it.

4.9. Metodat statistikore të studimit

Procesimi dhe analizimi i të dhënave u bë duke përdorur paketën e statistikave SAS, SPSS, EXCEL dhe rezultatet u procesuan dhe u shfaqën në tabela dhe figura. Mbas kodimit dhe procesimit të të dhënave, rezultatet u analizuan statistikisht nëpërmjet metodave të shumëfishta. Analiza statistikore përgjithësisht përshkruese për variabla joparametrik u përdorën duke përfshirë përqindjet. U përdorën dhe koeficentët e lidhjes Spearman dhe Kruskal Wallis. U përgatitën grafike dhe tabela për të ilustruar gjetjet.

[10] Shar Lor, Sampling Design , faqe 340
[11] Shih pyetjet e pyetësorit në shtojcat e punimit

Menjëherë mbasi informacioni u procesua, gjetjet kërkimore u lidhën nëpërmjet gjinisë dhe sektorit. Rezultatet u procesuan, analizuan dhe u përdorën për të testuar objektivat kryesore të studimit.

Duke përdorur të dhënat e dy fazave u hartua modeli. Objektivi i modelit të hartuar është ta përdor atë si udhëzues për të stimuluar menaxhimin e të ardhurave të firmës në treg në mënyrë që të përgatisë atë në mënyrën më të mirë. Modeli mund të përdoret si një mekanizëm suksesi dhe parandalimi të dështimit.

Së fundmi duke analizuar gjetjet kërkimore, u hartuan konkluzionet dhe rekomandimet e këtij studimi.

KAPITULLI I PESTË

5. REZULTATE NGA STUDIMI I NVM-ve NË SHQIPËRI.

Hyrje

Rezultatet sasiore të këtij studimi paraqiten në disa pjesë. Rezultatet e përgjithshme janë paraqitur në një formë përshkruese me të dhëna jo të grupuara. Më pas rezultatet më të rëndësishme dhe më domethënëse u analizuan sipas paketave të ndryshme statistikore të përcaktuara për studime të ndryshme.Statistikat më të përdorura janë kryer nga softëare-i SPSS dhe paketa Office-Excel. Këto analiza u bënë për të nxjerrë në pah hipotezat e formuluara. Për këtë u përdor testi i Kruskall-Wallis, koeficienti i korrelacionit Spearman[12], ndonjëherë korrelacioni i Pearson-it dhe testi Chi square me vlerën P korresponduese.

Rezultatet më kryesore të mbledhura me anë të pyetësorit të formuluar janë paraqitur në formë të përgjithshme sipas gjinisë dhe sektorëve. Variablat që janë analizuar kanë qënë ato variabla të cilët kanë qënë statistikisht të rëndësishëm deri diku, ndërsa variablat e tjera përshkruhen vetëm në aspekte të përgjithshme. Në këtë kapitull janë përmbledhur dhe paraqitur gjithashtu dhe rezultate nga intervista direkte të sipërmarrësve. Rezultatet e paraqitura në këtë kapitull janë dhënë në tabela dhe figura, në formën e statistikave përshkruese dhe analitike. Në fund të gjitha rezultatet kërkimore më të rëndësishme u përdorën për të dhënë rekomandime dhe konkluzione. Shumica e variablave u analizuan sipas gjinisë. Megjithatë statistikat na japin mundësi që të analizojmë edhe nëpërmjet llojit apo sektorit të biznesit dhe madhësisë së biznesit[13]. Të dhënat u paraqitën sipas variablave të grupuara dhe sipas literaturës të studiuar nga shumica e kërkuesve, të cilët kanë marrë parasysh faktorët e suksesit.

Në këtë mënyrë të dhënat nga pyetësorët janë paraqitur në tre grupime kryesore: Karakteristikat e sipërmarrësve/pronarëve, karakteristikat demografike të biznesit dhe strategjitë e përdorura nga biznesi. Sipas objektivave të kërkimit, u analizuan avantazhet konkurruese, aftësitë, problemet dhe barrierat. Rezultatet janë paraqitur gjithashtu edhe sipas sektorëve duke u mbështetur në objektivat e qëllimeve kërkimore.

Për ta bërë më të qartë është e rëndësishme që të theksojmë që informacioni fillimisht është mbledhur dhe më pas u grupua sipas ngjashmërive dhe ndryshimeve të përgjigjeve të pronarëve. Për pyetjet se cilat janë burimet që përcaktojnë suksesin e firmës, përgjigjet u përqëndruan në shumë lloje alternativash p.sh cilësia e punonjësve, shërbimi i mirë ndaj klientit, devotshmëria për punë dhe biznesin, kompetencat dhe aftësitë e përgjithshme etj. Në shumë firma sipërmarrësit dhanë të njëjtat përgjigje, por në disa të

[12] Correlation coefficient

[13] Madhësia e përcaktuar nga numri i të punësuarve.

tjera përgjigjet ishin më shumë emocionale. Kjo bëri që grupimi i të dhënave të ishte zgjidhja më e mirë logjike. Të gjitha rezultatet dhe analizat e tyre paraqiten në formë të përgjithshme, sipas gjinisë dhe sipas sektorëve.

E njëjta rrugë është ndjekur edhe për të dhënat e intervistave të kryera me sipërmarrësit. Të gjitha rezultatet u analizuan dhe u paraqiten me një indeks sipas të cilit u përcaktuan indikatorët e suksesit të NVM-ve dhe orientimi i politikave.

Është e rëndësishme të theksohet se variablat statistikisht të pa rëndësishëm janë paraqitur në rezultatet e përgjithshme dhe jo në statistika specifike. Të gjitha analizat grupohen, kur është e mundur sipas gjinisë, por edhe sipas sektorit dhe madhësisë së biznesit.

5.1 Rezultatet kërkimore të përgjithshme dhe analiza e tyre

Përgjigjet për studimin janë rezultat i një mostre përfaqësuese prej 165 NVM-ve, të dislokuara në rajonin e Durrësit, Tiranës, Elbasanit dhe Fierit sipas një kampionimi treguar në aneksin 1.

Zgjedhja e këtyre rajoneve u bë për shkak se kanë përqindjen më të lartë të sipërmarrjeve aktive në Shqipëri, respektivisht Tirana 38.1 %, Durrësi 12.1 %, Fieri 9.3 % dhe Elbasani 7.2 % pra në total rreth 70%.

5.1.1 Rezultate të përgjithshme

Avantazh konkurues janë ato aspekte të cilat i japin biznesit tuaj një avantazh i cili është i vështirë për tu imituar apo kopjuar. Në tabelën e mëposhtme kemi grupuar përgjigjet e biznesmenëve në Shqipëri në lidhje me avantazhet konkuruese.

Tabela 5.1 Avantazhet konkurruese te NVM-ve

Avantazhi Konkurues	Tani	3 Vite më parë	3 Vite në të ardhmen (më pas)
Tregu Aktual	15.4	8.0	12.3
Ekskluziviteti i Shërbimeve	7.2	10.1	7.2
Produkteve Unike	8.7	8.0	10.0
Cilësia e Produkteve Shërbimeve	13.6	13.7	12.9
Reputacioni i Përgjithshëm Cilësia	10.3	9.8	9.7
Marrëdhënia Ndërmarrje-furnizues	7.7	7.1	6.5
Kontrolli i Tregut	6.5	7.6	8.3
Çmimi i Ofruar	3.4	3.8	3.2
Cilësitë e Stafit	3.9	3.4	3.0
Vendodhja	2.9	2.9	1.9
Mundësia Financiare	3.4	4.2	3.5

Niveli Inovacionit	2.3	3.1	2.1
CashFloë	0.5	1.6	2.3
Eksperienca Administrative	2.8	6.1	2.8
Kontrolli Administrativ	2.3	1.6	3.0
Orientimi Shërbimit	3.8	4.3	5.6
Mbështetja Produkteve	1.8	1.1	2.3
Epërsitë Teknike	3.4	3.6	3.3
Total	100.0	100.0	100.0

Në bazë të të dhënave të mësipërme shohim se bizneset si avantazh konkurues tani mendoj se është Tregu aktual afersisht 15.4%, kjo ndoshta e ndikuar nga elementet ekonomike dhe financiare të vendit tonë. Avantazhi konkurues 3 vite më parë ditës së anketimit ka qenë Cilësia e Produkteve dhe Shërbimeve. Ndërsa në të ardhmen bizneset rikthehen përsëri tek avantazhi i Cilësisë së Produkteve dhe shërbimeve që ofrojnë bizneset. Me këtë arrijmë të kuptojmë se NVM-et, kanë analizuar se cilët nga elementët mund të kthehet në një avantazh konkurues që mund ti kthehet në një investim për të mbajtur tregun që ata zënë.

Për të analizuar më tej, kemi ndërtuar grafikun e mëposhtëm që paraqiten faktorët e suksesit për NVM-të 3 vite më parë, sot dhe një përcaktim për të ardhmen për faktorët e suksesit të tyre.

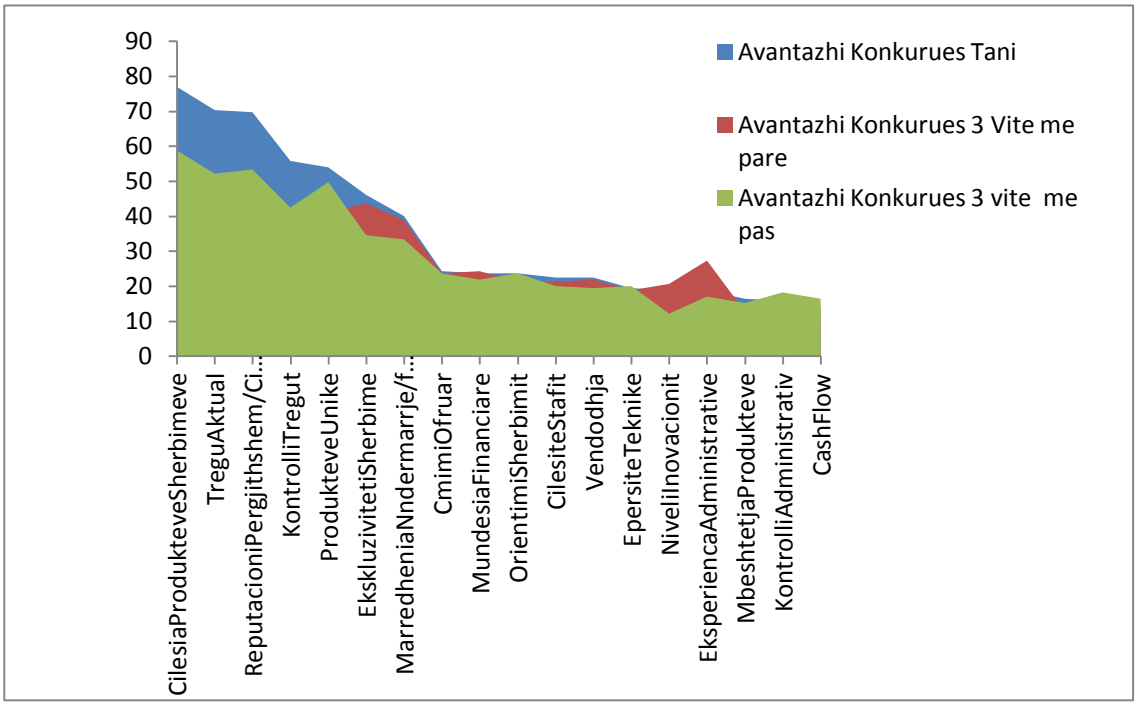


Figura 5.1: Faktorët e suksesit të firmës 3 vite më parë, sot në të ardhmen.

Nga grafiku vëmë re se menaxherët që i janë përgjigjur pyetjeve në lidhje me avantazhet konkuruese të NVM-ve, 3 vite më parë se ky studim të kryej, si faktorë më të rendësishëm janë menduar: Eksperinca Administrative, Niveli i Inovacionit si dhe Vendodhja e Firmës.

Ndërsa si avantazhe konkuruese tani, mendojnë se: Cilësia e Produkteve, Tregu Aktual, Reputacioni i Përgjithshëm/Cilësia, Kontrolli i Tregut janë faktorë të cilat NVM-et i mendojnë si avantanzhe konkurruese. Për të ardhmen ato ndryshojnë mendim përsa i përket faktorëve të cilat mund t'i ndihmojnë në vazhdimësinë dhe rritjen e mëtejshme të tilla si CashFlow, Mbështetja e Produkteve, Kontrolli Administrativ.

Në lidhje me faktorët e suksesit të NVM-ve, mendimet ndahen në dy pjesë: fillimisht janë disa faktorë të cilat firmat mendojnë se janë faktorë suksesi edhe sot por edhe në të ardhmen, por ka disa faktorë të tjerë që firmat mendojnë se ka ndryshime. Më poshtë po paraqiten ndarjet e përgjigjeve të NVM-ve të anketuara.

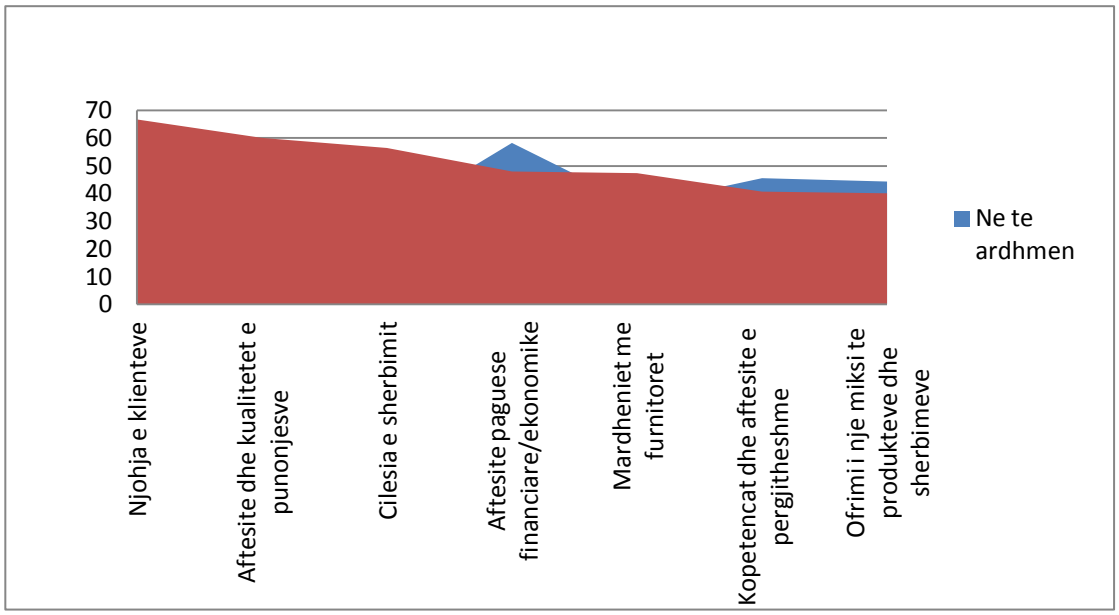


Figura 5.2: Faktorët e suksesit për firmën sot dhe në të ardhmen

Aftësitë paguese si dhe Kompetencat, aftësitë e përgjithshme si dhe ofrimi i një miksi produktesh janë elemente të cilat NVM-et i mendojnë ti shfytëzojnë në të ardhmen për ta bërë biznesin e tyre me të suksesshëm dhe me fitimprurës.

5.1.2 Bizneset e drejtuara nga femrat.

Bizneset të cilat drejtohen nga femrat janë në minorancë, krahasuar me bizneset të cilat drejtohen nga meshkujt. Sipas të dhënave të marra nga studimi shohim se 88.5% e të intervistuarve kanë biznese të cilat drejtohen nga meshkujt dhe 11.5% drejtohen nga femrat. Në Shqipëri, sipas të dhënave të INSTAT-it, NVM-et të ndarë sipas gjinisë së pronarëve të tyre janë 72.6% të NVM-ve me sipërmarrës meshkuj dhe 27,4% të NVM-ve me sipërmarrëse femra. Femrat drejtojnë biznese të vogla dhe të mesme dhe nuk drejtojnë biznese të mëdha. Ndoshta kjo është një mungesë eksperience e drejtimit të bizneseve të mëdha ose një konkurrencë shumë e ashpër midis firmave të mëdhaja. Vlen të përmendet se 99.2% të bizneseve në Shqipëri janë biznese të vogla dhe të mesme dhe 0.8% e tyre janë biznese të mëdha.
Ndryshe nga çfarë mund të pritej femrat e intervistuara nuk drejtojnë bizneset e shitjes me pakicë dhe shumicë, por pjesa më e madhe e tyre rreth 63% e tyre drejtojnë bizneset e prodhimit. Në lidhje me drejtimin e trasportit dhe ndërtimit femrat e intervistuara janë në një përqindje të njëjtë rreth 15%. Bizneset e shërbimit drejtohen nga femrat në masën 5%.

Lidhur me rolin drejtues të femrës shohim se 90% e tyre janë pronarë dhe administratorë, 10% e tyre janë financiere. Pra femrat preferojnë të jenë në pozicione drejtuese më të larta dhe janë gjithmonë në drejtim të firmës së tyre.

Në lidhje me faktorin që gratë po shfaqen gjithnjë e më tepër në botën e biznesit, është bërë dhe një pyetje për të gjithë të anketuarit si: *Në këndvështrimin tuaj bizneset që drejtohen apo administrohen nga gratë a kanë më tepër sukses se ato që drejtohen nga burrat?*

Për këtë pyetje të anketuarëve u është kërkuar që të përmendin 5 nga faktorët më të rëndësishëm. Vlerësimi është bërë me anë të shkallës së Likertit dhe me anë të këtij vlerësimi duke vlerësuar me 1 faktorin të cilin mendoni që e identifikon më tepër mendimin tuaj duke vijuar deri në 5.

Grafikisht jepen përgjigjet e mëposhtme të ndara në meshkuj dhe femra në lidhje me këtë modul të pyetësorit në përqindje sipas përcaktimit të vlerësimit të tyre në 5 shkallë.

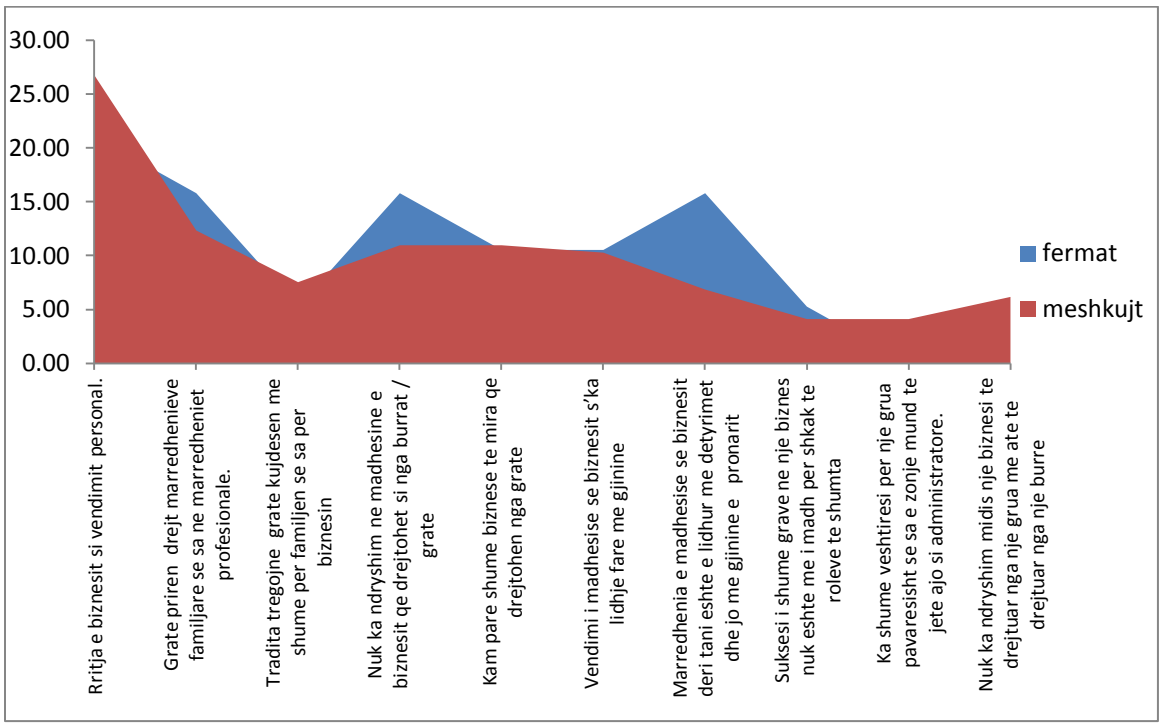


Figura 5.3: Inkursioni i femrave

Gratë mendojnë se femrat priren drejt marrëdhënieve familjare sesa në marrëdhëniet profesionale. Marrëdhënia me madhësinë e biznesit deri tani është e lidhur me detyrimet dhe jo me gjininë e pronarit. Suksesi i shumë grave në një biznes nuk është më i madh për shkak të roleve të shumta. Ndërsa për madhësinë e biznesit që drejtohet si nga burrat/gratë nuk ka ndryshim nëse e drejton një femër apo një mashkull.

Për të vlerësuar më tej nëse ka ndonjë lidhje që ekziston midis aftësive menaxheriale dhe gjinisë së të anketuarve është ndërtuar korrelacioni i Pearson-it dhe t-teset, të cilat janë paraqitur në vijim. Për të matur lidhjen që ekziston midis variablave gjejmë korrelacionin.

Me përkufizim korrelacioni mat shkallën e fortësisë së lidhjes së dy variablave.

Formula e korrelacionit:

Koeficienti i korrelacionit : $r_{xy}=\frac{sxy}{sx*sy}$

Ku s_{xy} *është kovarianca midis dy variablave.*
sx, sy *janë shmangiet standarde nga mesatarja për variablat x dhe y.*
Kovarianca është mesatarja shmangieve nga vlera mesatare për x dhe y.

Për të parë nëse koeficienti i korrelacionit është i rëndësishëm statistikisht shtrojmë si fillim hipotezat:

Hipoteza 0: Koeficienti i korrelacionit = 0

Hipoteza a: Koeficienti i korrelacionit ≠ 0

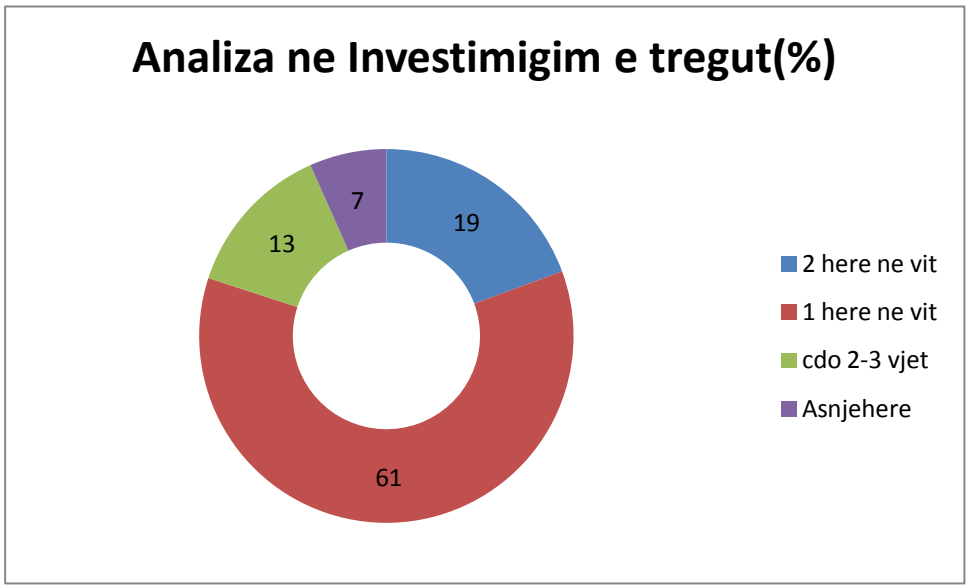
Outputi i korrelacionit në SPSS:

	Njohja Tregut	Eksperienca**	Aftësitë Vendimarrëse	Niveli Riskut**	Kompromisi Manaxherial	Pjesëmarrja në Firmë	Vëmendja Detajeve **	Lidershipi	Aftësitë Administrative**
Pearson Correlation	-0.024832131	0.202815388	0.015418979	-0.283230644	-0.0716189	0.031810931	0.244882094	0.142886108	0.196543353
Sig. (2-tailed)	0.751548359	0.00898523	0.844166912	0.287856991	0.36064228	0.685025466	0.063353174	0.067121752	0.011400387
N	165	165	165	165	165	165	165	165	165
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).									
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).									

Siç mund të shihet në tabelën e mësipërme, rëndësia (vlera p e testit 2-kahesh) është më e vogël se 0.5, pra ekziston një korrelacion me rëndësi statistikore mes dy variablave (aftësive menaxheriale dhe gjinisë së të anketuarit). Vërehet re se Niveli i riskut është një faktor i cili është më së shumti tek meshkujt. Ata e kanë këtë aftësi dhe mund të përballen me sfidat dhe rreziqet e marrjes se riskut me shumë se femrat. Ndërsa femrat kanë aftësi menaxheriale më shumë se meshkujt tek eksperienca, vëmendje ndaj detajeve si dhe aftësive manaxheriale në lidhje me aftësitë administrative.

5.1.3. Analiza e avantazheve konkurruese të NVM-ve

Në lidhje me investigimin e tregut, NVM–et kanë tendenca të ndryshme në bërjen ose jo të kësaj analize. Siç mund të shihet edhe nga grafiku i mëposhtëm firmat e bëjnë investigimin e tregut më së shumti 1 herë në vit. Por ka dhe firma të tjera të cilat nuk e bëjnë asnjëherë këtë investigim dhe janë rreth 19% e firmave të anketuara.



Pyetja e cila lind natyrshëm pas kësaj përgjigje është të analizohet më tej se çfarë mendimi kanë këto firma (që nuk bëjnë asnjëherë investigim të tregut) për suksesin e firmës së vet.

Në tabelën e mëposhtme jepet në % përgjigja e të anketuarëve në lidhje me perceptimin e suksesit të firmes duke u nisur nga analiza e investigimit të tregut. Të gjitha firmat të cilat nuk e bëjnë asnjëherë investigimin e tregut mendojnë se firmat e tyre nuk janë të suksesshme. Pra kemi një proporcion të drejte midis herëve që kryhet analiza dhe perceptimit të drejtuesëve të firmes në lidhje me perceptimin e suksesit. Sa më shumë herë të bëhet investigimi i tregut aq më shumë të bindur janë drejtuesit e firmës për suksesin e tyre.

Tabela 5.2. Investigimi i tregut nga NVM-et

Analiza në Investigimin e tregut	Perceptimi i Suksesit		
	E suksesshme	Nuk është e Suksesshme	Total
2 herë në vit	74.1	25.9	100.0
1 herë në vit	61.2	61.2	100.0
çdo 2-3 vjet	28.6	71.4	100.0
Asnjëherë	0.0	100.0	100.0

Me synimin për të analizuar siç duhet tregun dhe ambjentin e biznesit për të rritur konkurueshmërinë dhe suksesin, të anketuarit u pyetën se sa të rëndësishme janë për ata dhe biznesin, kryerja e analizave të Investigimit të Tregut dhe cilat janë. Në bazë të analizës së këtyre faktorëve dhe rëndësisë që i kanë dhënë këtyre aspekteve në biznesin e tyre, u ndërtua tabela e mëposhtme:

Tabela 5.3. Analiza e investigimit të tregut nga NVM-et

Analiza Investigimi i Tregut	N	Percent
Analiza e Brendshme	112	11.7
Njohja e Klientëve	90	9.4
Auditimi i Tregut	86	8.9
Hartimi i Buxhetit	80	8.3
Ankimet e Klientit	77	8.0
Analiza e Mjedisit	71	7.4
Analiza e Kompentecave	66	6.9
Studimi i Impaktit Marketing	64	6.7
Mënyrat e Zhvillimit të Personelit	63	6.6
Arritja e Kënaqësisë	58	6.0
Kurba e Eksperiencës	54	5.6
Studimi i Ciklit të Jetës	48	5.0
Analiza SWOT	48	5.0
Analiza e Portofolit	44	4.6
Totali	961	100.0

11.7% e bizneseve për të investiguar tregun bëjnë një analizë të brendshme të ndërmarrjes. Ndërsa 9.4% e tyre kryejnë analizën mbi njohjen e klientëve.

Për të analizuar më tej, përgjigjet e të anketuarëve i kemi llogaritur për pyetjet më shumë se një përgjigje, i kemi grupuar dhe i kemi quajtur në një pyetje.

18) Përdorët këshillat e _____Kontabilistit ___ Avokatit____ Konsulentit____ Bankës__ Burime të tjera, ju lutemi specifikoni. _____ si më poshtë:

Për pyetjen e pyetësorit 18, të anketuarit janë pyetur se cilat nga këshillat e mëposhtme kanë ndjekur dhe më pas përgjigjet e tyre i kemi grupuar në një pyetje të vetme.Më poshtë po paraqesim përgjigjet e të anketuarëve:

Tabela 5.4 Këshillat në lidhje me nisjen e biznesit

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	N
$Këshillat(a)	Përdoret Këshillat e Kontabilistit	96	42.3%	78.0%
	Përdoret Këshillat e Avokatit	56	24.7%	45.5%
	Përdoret Këshillat e Konsulentit	45	19.8%	36.6%
	Përdoret Këshillat e Bankës	23	10.1%	18.7%
	Burime të Tjera	7	3.1%	5.7%
Total		227	100.0%	184.6%

a Dichotomy group tabulated at value 1.

Siç mund të vërehet edhe në përgjigjet e mësipërme rreth 42.3% e të anketuarëve kanë përdorur Këshillat e Kontabilistit për të filluar biznesin, ndërsa 24.7 % e tyre kanë përdorur këshillat e avokatit.

Një nga pyetjet e pyetësorit është identifikimi i arsyes përse e filluat biznesin duke i renditur ata nga më e rëndësishmja deri tek më pak e rëndësishmja, pra nga 1 deri në 3. Në bazë të përgjigjeve kemi identifikuar fillimisht se cila është arsyeja më shumë e rëndësishme që bizneset kanë hapur këtë biznes. Më tej duke aplikuar dhe peshën për çdo ndarje mund të nxjerrim konkluzione për të përgjithësuar rezultatet.

Tabela 5.5 Arsyet kryesore të fillimit të biznesit

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	N
Arsyeja kryesore e fillimit të biznesit(a)	Arsye Pavarësie	35	13.6%	21.2%
	Arsye Shef i vetes	21	8.2%	12.7%
	Arsye E Trashëguar	16	6.2%	9.7%
	Arsye Sfida	26	10.1%	15.8%
	Arsye Studimi	19	7.4%	11.5%

	Arsye Pensioni	6	2.3%	3.6%
	Arsye Ekonomike	105	40.9%	63.6%
	Arsye Tradita	11	4.3%	6.7%
	Arsye Papunësie	11	4.3%	6.7%
	Te tjera	7	2.7%	4.2%
Total		257	100.0%	155.8%

a Dichotomy group tabulated at value 1.

Nga tabela e mësipërme shohim se rreth 40.9% e bizneseve në Shqipëri si arsye kryesore të hapjes së tyre është përmirësimi i situatës financiare dhe ekonomike të familjes se tyre. Një element i cili ishte i papritur për ne ishte që arsyeja e pavarësisë më të madhe personale ishte arseyja e dytë më e rëndësishme për biznesmenët në Shqipëri.

Në lidhje me faktorët që të anketuarit kanë konsideruar që e kanë bërë biznesin e tyrej të suksesshëm, pra përdorimi i këtyre kritereve që kanë çuar drejt suksesit biznesin tuaj tani (zgjidh maximumin 10). Faktorët e suksesit tani janë renditur nga më i rëndësishmi në më pak të rëndësishmin.

Tabela 5.6 Faktorët e suksesit të NVM-ve , në periudhën aktuale

Faktorët e Suksesit Tani	**N**	**%**
Faktorët Suksesit Njohja e Klientëve Tani	110	6.5
Faktorët Suksesit Aftësitë e Punonjësve Tani	98	5.8
Faktorët Suksesit Cilësia e Shërbimit Tani	92	5.4
Faktorët Suksesit Aftësitë Paguese Tani	78	4.6
Faktorët Suksesit Furnitorët Tani	77	4.5
Faktorët Suksesit Komuniteti Tani	68	4.0
Faktorët Suksesit Miks Produktesh Tani	65	3.8
Faktorët Suksesit Aftësitë e Përgjithshme Tani	65	3.8
Faktorët Suksesit Inovative Tani	65	3.8
Faktorët Suksesit Ligjet Tani	60	3.5
Faktorët Suksesit Fokusimi iTreguTani	59	3.5
Faktorët Suksesit AmbientiTani	58	3.4
Faktorët Suksesit Politikat e Personelit Tani	58	3.4
Faktorët Suksesit Eksperienca Tani	56	3.3
Faktorët Suksesit Faktorët e Kostos Tani	56	3.3
Faktorët Suksesit Sistemi Menaxhues Tani	54	3.2
Faktorët Suksesit Reputacioni Tani	52	3.1
Faktorët Suksesit Prodhimi Eficent Tani	51	3.0
Faktorët Suksesit Përmirësimet Tani	50	2.9
Faktorët Suksesit Dislokimi Tani	47	2.8

Faktorët Suksesit Përmasat Tani	45	2.7
Faktorët Suksesit Zgjerimi Tani	44	2.6
Faktorët Suksesit Analiza e Konkurentëve Tani	43	2.5
Faktorët Suksesit Ekzistenca Tani	40	2.4
Faktorët Suksesit Klientët Tani	35	2.1
Faktorët Suksesit Njohja eTregut Tani	32	1.9
Faktorët Suksesit Makineritë E reja Tani	31	1.8
Faktorët Suksesit Fondet Tani	30	1.8
Faktorët Suksesit Shpërndarja Tani	28	1.7
Faktorët Suksesit Furnitorët Tani	23	1.4
Faktorët Suksesit Linjat Tani	17	1.0
Faktorët Suksesit Te tjera Tani	9	0.5
Total	1696	100

Krahasuar me këtë kemi gjetur edhe elementët të cilët NVM-et mendojnë që do të ndikojnë në të ardhmen dhe do të bëhen faktorët e suksesit të tyre.

Tabela 5.7 Faktorët e suksesit të NVM-ve , në të ardhmen

Faktorët e suksesit në të ardhmen	N	%
Faktorët Suksesit Aftësisë Paguese Ardhmen	96	5.7
Faktorët Suksesit Njohja e Klientëve Ardhmen	84	5.0
Faktorët Suksesit Aftësisë e Punonjësve Ardhmen	75	4.4
Faktorët Suksesit Aftësisë e Përgjithshme Ardhmen	74	4.4
Faktorët Suksesit Miks Produktesh Ardhmen	72	4.3
Faktorët Suksesit Komuniteti Ardhmen	66	3.9
Faktorët Suksesit Inovative Ardhmen	59	3.5
Faktorët Suksesit Sistemi Menaxhues Ardhmen	59	3.5
Faktorët Suksesit Përmirësimet Ardhmen	59	3.5
Faktorët Suksesit Makineritë e reja Ardhmen	59	3.5
Faktorët Suksesit Furnitorët Ardhmen	58	3.4
Faktorët Suksesit Ligjet Ardhmen	58	3.4
Faktorët Suksesit Eksperienca Ardhmen	58	3.4
Faktorët Suksesit Fondet Ardhmen	57	3.4
Faktorët Suksesit Zgjerimi Ardhmen	55	3.3
Faktorët Suksesit Prodhimi Eficent Ardhmen	55	3.3
Faktorët Suksesit Klientët Ardhmen	52	3.1
Faktorët Suksesit Ambienti Ardhmen	50	3.0
Faktorët Suksesit Dislokimi Ardhmen	50	3.0

Faktorët Suksesit Cilësia e Shërbimit Ardhmen	50	3.0
Faktorët Suksesit Njohja e Tregut Ardhmen	50	3.0
Faktorët Suksesit Ekzistenca Ardhmen	47	2.8
Faktorët Suksesit Fokusimi i Tregut Ardhmen	47	2.8
Faktorët Suksesit Permasat Ardhmen	47	2.8
Faktorët Suksesit Politikat e Personelit Ardhmen	40	2.4
Faktorët Suksesit Analiza e Konkurentëve Ardhmen	39	2.3
Faktorët Suksesit Reputacioni Ardhmen	36	2.1
Faktorët Suksesit Linjat Ardhmen	36	2.1
Faktorët Suksesit Shpërndarja Ardhmen	35	2.1
Faktorët Suksesit Furnitorët Ardhmen	34	2.0
Faktorët Suksesit Kontroll i Kostos Ardhmen	33	2.0
Total	1690	100

5.2 Rezultatet kërkimore specifike

Në mënyrë që të zbulohet marrëdhënia e një variabli nga një tjetër, u kryen disa analiza dhe korrelacione në fazat e para. Megjithatë sipas kriterit të vendimmarrjes, u përdor një formulë për të përcaktuar se cilat variabla kishin një korrelacion në 0.25 me një 0.05 nivel rëndësie. Rëndësia matet nga 0.10 %, një proces natyral në Shkencat Sociale. Në këtë mënyrë variablat theksohen sipas çdo katëgorie. Vazhdimi është një analizë korrelacioni që paraqet sesi çdo variabël lidhet me një tjetër. Tabelat e paraqitura më poshtë paraqesin statistika të përgjithshme përshkruese, Kruskall Wallis, Spearman dhe/ose Pearson. I rendisin sipas korrelacionit ashtu siç i kërkojnë variablat dhe testet.

Më poshtë paraqiten në formë tabelash dhe grafikë, rezultatet kërkimore sipas analizës së pyetësorëve.

5.2.1 Karakteristikat e sipërmarrësit

Variablat që paraqiten në tabelën 5.1, u analizuan në terma të përgjithshme dhe specifike, në lidhje me faktin sesi ato lidhen me demografinë e sipërmarrësit. Karakteristikat që identifikojnë suksesshëm atë përfshijnë: nivelin e arsimimit, eksperiencën e mëparshme në ngritjen e biznesit, vitet në biznes, eksperiencën në lidhje me biznesin, mosha, origjina.

Tabela 5.8 Karakteristikat e sipërmarrësit

Variabli i përdorur	Kategoria	Mashkull %	Femër %	Total %	Tipi i Analizës	Kruskall	Spearman or Pearson	Sinjifikanca
Vitet e Punës Në Biznes	0-3	11.7	15.8	12.2	Gjinor	0.995597061	0.995 0.0004	E pa rëndësishme
	4-6	21.4	21.1	21.3				
	7-10	18.6	10.5	17.7				
	mbi 10	48.3	52.6	48.8				
Shkollimi	Edukimi Universitar	85.6	63.2	83.0	Gjinor	0.364359689	0.07722 0.36627	E pa rëndësishme
	Edukimi Pas Universitar	9.6	31.6	12.1				
	I Mesëm	4.8	5.3	4.8				
Origjina	Rritur dhe Lindur në të Njëjtin Qytet	74.7	94.7	77.0				E pa rëndësishme
	Lindur dhe jeton në Qytete të Ndryshme	25.3	5.3	23.0				
Mosha	22-26	1.4	5.9	1.8			0.5178 - .046	E pa rëndësishme
	27-35	13.7	17.6	14.1				
	36-45	20.5	11.8	19.6				
	46-50	30.1	41.2	31.3				
	51-60	21.2	11.8	20.2				
	Më shumë se 60	13.0	11.8	12.9				
Eksperienca	Në drejtim	71.5	83.3	73.0	Gjinor		0.345 0.078	E pa rëndësishme
	Në biznese të tjera	4.1	-	3.5				
	Në krijimin e Bizneseve	2.4	-	2.1				
	Të tjera	22.0	16.7	21.3				
Eksperienca të mëparshme në Biznes	Po	47.4	39.2	40.1	Gjinor	0.199840374	0.205 0.517	E Rëndësishme
	Jo	52.6	60.8	59.9				
Eksperienca të mëparshme me tipin e ndërmarrjes	Po	61.8	73.7	63.2	Gjinor	0.373	0.381 0.611	E Rëndësishme
	Jo	38.2	26.3	36.8				
Pozicioni në treg	Lider në të gjitha aspektet	15.1	15.8	15.2		0.112	0.123 0.147	E pa rëndësishme
	Jo lider por ndjekës në gjithçka	17.8	21.1	18.2				
	Një ndërmarrje si gjithë të tjerat e cila lufton	57.5	63.2	58.2				
	Një ndërmarrje me probleme për të bërë tregti	0.7	-	0.6				
	Një ndërmarrje pothuajse në	2.1	-	1.8				

	falimentim							
	Një ndërmarrje e rikonstruktuar e që funksionon mirë	2.1	-	1.8				
	Një ndërmarrje me një pjesë tregu në një treg specifik	4.8	-	4.2				
Arsyeja që filluat këtë biznes	Përmirësimi i situatës ekonomike	34.9	35.9	35.4				E pa rëndësishme
	E konsideroj një të drejtë apo sfidë	21.2	22.2	21.7				
	Të kishit pavarësi më të madhe personale	20.9	21.0	20.9				
	Trashëgimi familjare	13.1	14.0	13.5				
	Të tjera	10.0	6.9	8.4				

Në këtë tabelë dhe të tjerat që paraqiten më poshtë, jepen rezultate të përgjithshme dhe specifike, të klasifikuara kryesisht në bazë gjinore. Në lidhje me karakteristikat e sipërmarrësit, eksperienca e mëparshme në biznes dhe eksperienca e mëparshme në tipin e ndërmarrjes (në llojin e biznesit) dolën si më të rëndësishme. Tabela tregon se përsa i përket arsimimit, femra kishte nivel arsimimi më të lartë sesa mashkulli. Niveli i arsimimit ka lidhje dhe me nivelin e suksesit. Kjo na lejon të themi që në qoftë se femra zotëron një biznes, sipërmarrësi i tij ose (CEO) është i shkolluar në një nivel të lartë dhe ky faktor e ndihmon për të arritur suksesin. Shumica e të anketuarve janë lindur dhe rritur në të njëjtin qytet ku ushtrojnë aktivitetin. Mosha mesatare e shumicës si sipërmarrësve është në intervalin 36-50 vjeç. Duke iu referuar vetë pozicionimit të tregut, variabli nuk tregon rëndësi por ai tregon se duke kontrolluar firmat në përgjithësi do të shohim shumë ndryshime të rëndësishme në pozicionimin e firmave në përmasa të ndryshme (matur nga nr i punonjësve) dhe gjinia. Në përgjithësi rezultatet treguan se firmat e zotëruara nga femrat janë më mirë të pozicionuara krahasuar me meshkujt. Gjithashtu duke u nisur nga përmasa firmat e zotëruara nga femrat janë më të mëdhaja se sa ato të zotëruara nga meshkujt. Nuk shihen ndryshime në pozicionimin e firmave nëse janë në pronësi të femrave apo meshkujve, përsa i përket suksesit të vetë raportuar shumica e sipërmarrësve besojnë se firmat e tyre janë të suksesshme dhe ato e konsiderojnë veten e tyre si një ndërmarrje si gjithë të tjerat që lufton për sukses në fushat dhe me konkurrentët e tyre. Megjthatë shumica e pronarëve besojnë se ata thjesht po përpiqen të mbijetojnë në aktivitetin e tyre të biznesit. Variablat e tjerë që përshkruajnë karakteristika të sipërmarrësve nuk kishin lidhje me performancën.

5.2.2 Karakteristikat e biznesit dhe karakteristikat e firmës

Në tabelën 5.9 tregohet se meshkujt zotërojnë një përqindje më të madhe të firmave sesa gratë. Kanë firma me 25-200 punonjës dhe paraqiten me më shumë sukses. Një analizë e përgjigjeve tregon se duke iu referuar pozicionit të tregut të vetë pranuar dhe suksesit të sektorit të biznesit, nuk është gjinia problem kryesor. Por ende në rastin e firmave të zotëruara nga meshkujt gjendet një korrelacion i kuptueshëm ndërmjet llojit të biznesit dhe pozicionit të fituar në treg. Duke marrë parasysh suksesin shumica e firmave të drejtuar nga meshkujt e vleresojnë veten si të suksesshëm në krahasim me ato të drejtuara nga femrat.

Tabela 5.9 Karakteristikat e biznesit

Variabli i përdorur	Kategoria	Mashkull %	Femër %	Total %	Tipi i Analizës	Kruskall	Spearman ose Pearson	Sinjifikanca
Numri i të punësuarëve	0-24 Punonjës	50.0	52.6	50.3	Gjinor	0.413	-0.284 0.216	E pa rëndësishme
	25-49 Punonjës	26.7	10.5	24.8				
	50-99 Punonjës	13.7	10.5	13.3				
	100-124 Punonjës	3.4	10.5	4.2	Lloji i biznesit	0.403	-0.044 0.016	E Rëndësishme
	125-149 Punonjës	2.1	5.3	2.4				
	150-199 Punonjës	2.1	10.5	3.0				
	Mbi 200 Punonjës	2.1	-	1.8				
Lloji i biznesit	Shitje pakice/Shumice	7.534246575		6.6666667		0.121	0.129 0.961	E pa rëndësishme
	Trasport	7.534246575	15.78947368	8.4848485				
	Ndërtim	40.4109589	15.78947368	37.575758				
	Prodhim	41.78082192	63.15789474	44.242424				
	Shërbim	2.739726027	5.263157895	3.030303				
Origjina e Biznesit	Filloi si një biznes i ri	91.78082192	89.47368421	91.515152			0.425	E pa rëndësishme
	Si një biznes i trashëguar	4.794520548		4.2424242				
	Duke blerë një biznes ekzistues	2.054794521	10.52631579	3.030303				
	Mënyrë tjetër	1.369863014		1.2121212				
Suksesi i Firmës	Po	8.3	5.8	16.5	Lloji i biznesit	0.598	0.004 0.895	E pa rëndësishme
	Jo	91.7	94.2	83.5				

5.2.3 Strategjitë e përdorura nga NVM-et

Tabelat e mëposhtme përshkruajnë strategjitë dhe zonat specifike ku bizneset e marra në shqyrtim kanë përqëndruar përpjekjet e tyre për të arritur performancën dhe suksesin. Siç kemi thënë strategjia matet me ekzistencën e planeve të biznesit, në gjetjen dhe vendosjen e objektivave si dhe në zgjedhjen e strategjive për arritjen e këtyre objektivave. Investimet në R&D dhe inovacionet janë tregues të lartë të suksesit. Shumica e NVM-ve të suksesshme janë ato të cilat janë me novative, bëjnë kërkime të vazhdueshme dhe planifikojnë strategjitë e tyre. Në këtë studim janë hartuar pyetje specifike për të përcaktuar nivelin e planifikimit strategjik dhe zbatimin e tij. Aspekte të tjera në të cilat mbështetet strategjia bazohet në gjetjet se organizatat me strategji të mirë përcaktuara performojnë më mirë se të tjerat, strategjitë e të cilave karakterizohen nga mungesa e qartësisë dhe e theksimit (Miles dhe Snow,1978). Si e tillë strategjitë matëse për NVM-et të analizuara si të suksesshme, japin rezultatet e mëposhtme:

Tabela 5.10 Strategjitë dhe planet e biznesit

Variabli i përdorur	Kategoria	Mashkull %	Femër %	Total %	Tipi i Analizes	Kruskall	Spearman ose Pearson	Sinjifikanca
Keni qëndruar në të njëjtin vend	Po	82.68	75.00	81.82			0.695	
	Jo	17.32	25.00	18.18			0.030	E pa rëndësishme
Kapitali fillestar	më pak se 20.000 $	66.67	73.68	67.48	Gjinor	0.561	-0.043	E pa rëndësishme
	20.001$ - 30.000$	8.33	10.53	8.59			.562	
	30.001$ - 40.000$	4.86	-	4.29				
	40.001$ - 50.000$	3.47	-	3.07				
	50.001$ - 75.000$	1.39	-	1.23				
	75.001$ - 100.000	4.86	5.26	4.91				
	Me teper se 100.000$	10.42	10.53	10.43				
Burimet Financiare	Hua nga familja	18.75	60.00	23.08				E pa rëndësishme
	Hua bankare	15.63	26.67	16.78				
	Të tjera mjete	65.63	13.33	60.14				
Investimi Fillestar	Mean	114612.903	470833.3	172378.4				
	Std. Deviation	253323.071	1044952	472072.6				
	Minimum	1000	10000	1000				
	Maximum	1000000	2600000	2600000				
Rikuperimi i Investimeve arritja e	Nje vit	24.6575342	15.78947	23.63636				Shumë afër vlerës së rëndësishme
	2-3 vjet	47.9452055	42.10526	47.27273			0.374	
	5 vjet	13.6986301	42.10526	16.9697		0.064	0.064	

break-even point	*Me shume se 5 vjet*	*13.6986301*		*12.12121*				

Nga tabela shikohet se shumica e NVM-ve nuk kanë ndryshuar vendodhjen e tyre. Nuk e dimë nëse ky ka qënë një plan i paracaktuar apo i varur nga rrethanat. Kapitali fillestar për të dyja gjinitë ka qënë më pak se 20.000 $. Veç kësaj tabela tregon që shumica e firmave të anketuara në Shqipëri priten të rentabilitohen ndërmjet 2-3 vjetëve. Megjithatë pika kritike si një masë e cila rezulton si jo e sukseshme, ne mund ta interpretojmë duke parë nëse pronarët janë meshkuj. Ka një ndryshim të rëndësishem midis llojit të biznesit dhe midis atyre firmave, pronarët e të cilave janë meshkujt që parashikojnë pikën kritike. Kjo nuk ndodh me pronaret femra. Megjithatë rezultatet nga tabela 5.11 tregojnë se më shumë femra kanë hartuar një plan biznesi, (76,9 %) megjithatë planet e tyre përbëhen nga shërbimi cilësor dhe projektet kontrolluese. Nuk ka ndonjë ndryshim të theksuar midis gjinive për këto çështje. Për më tepër shumë pronarë kanë krijuar një strategji në kohën e themelimit përsa i përket buxheteve që sigurojnë burime financiare. Kjo tregon që strategjia ishte së pari në drejtim të shërbimeve, së dyti përsa i përket kthimit të investimeve dhe së treti orientimit të tregut.

Përditësimi i planeve u konsiderua i rëndësishëm dhe u zbatua nga shumica. Megjithatë femrat nuk parashikonin ndryshime në planet e tyre dhe bënë më pak ndryshime në strategjitë e tyre të biznesit sesa meshkujt. Gjithashtu ato as nuk parashikuan ndryshime në mjedis i cili mund të ndikonte në planet e tyre.

Në bazë së të dhënave të tabelës së mëposhtëme në lidhje me strategjinë e biznesit në kohën e themelimit të biznesit, duke analizuar përmasën e biznesit, arrijmë në konkluzionin se firmat të cilat janë më të mëdha kanë patur një strategji të tyre në kohën e themelimit. Gjë që vërtetohet edhe me analizën Kruskall që ka nxjerrë përmasën e biznesit një element statistikisht të rëndësishëm që ndikon në strategjinë e themelimit të biznesit.

Tabela 5.11 Planifikimi i NVM-ve

Variabli i përdorur	**Kategoria**	**Mashkull %**	**Femër %**	**Total %**	**Tipi i Analizës**	**Kruskall**	**Spearman or Pearson**	**Sinjifikanca**
Hartuat një plan Biznesi	Po	48.6	76.9	56.3			-0.2540	Shumë afër vlerës së rëndësishme
	Jo	43.8	23.1	43.8		0.082	0.082	
Planet shkrutimisht	Projektim i të mirave/shërbimeve	30	20	32.4			0.213	4.141 0.3773 E pa rëndësishme
	Arritja e Shitjeve	23.3	0	8.8				
	Puna	16.7	30	17.6				
	Shërbimet	23.3	40	29.4				
	Të tjera mjete	6.7	10	11.8		0.182	0.186	

					Gjinor			0.635 0.426 e pa rëndesishme
	Po	30	25.7	38	Lloji i biznesit			0.102 0.992 E pa rëndësishme
Strategjia në kohën e themelimit	Jo	70	74.7	62	Përmasa e biznesit			-0.040 -0.038 E rëndësishme
Fushat e strategjisë	Prodhimi/Rritje	5	0	3.6				E pa rëndësishme
	Marketing/Shitje	40	12.5	32.1				
	Shërbimet	25	37.5	28.6				
	Financiar	30	50	35.7				
Ndryshuar Strategjia	Po	17.9	33.3	21.6				E pa rëndësishme
	Jo	82.1	82.1	78.4				

Tabela 5.12 tregon rritjen si një strategji e përdorur nga NVM-et. Përsa i përket rritjes, planet e bëra nga shumica e femrave dhe meshkujve ndodhin në shërbimet, zgjerimin e ofertës së produktit, jo në përmasën e biznesit, as në sektorin që ka për qëllim rritjen e përmasës, por në përmirësimin e shitjeve dhe të shërbimit ndaj klientit.

Tabela 5.12 Strategjitë e rritjes

Variabli i përdorur	**Kategoria**	**Mashkull %**	**Femër %**	**Total %**	**Tipi i Analizes**	**Kruskall**	**Spearman or Pearson**	**Sinjifikanca**
					Gjinor			0337 0530 0.887 0.8286
					Lloji i biznesit			E parëndësishme
	Po	69	63.2	63.8				
Plan rritje apo zgjerimi	Jo	31	36.8	36.2	Përmasa e biznesit			-0.104 E rëndësishme
Fushat Përkatëse	Prodhim	25	30	26.3				E pa rëndësishme
	Madhësia	17.8	30	21.1				
	Shërbimet	46.4	30	42.1				

	Cilësia	3.6	0	2.6				
	Burimet njerëzore	3.6	10	4.2				
	Të tjera	3.6	0	2.1				

Tabela tregon strategjinë e rritjes të përpiluar nga firmat. Siç shikohet nga të dyja gjinitë është parë një plan rritjeje në mënyrën e shërbimit. Variablat janë provuar të jenë jo domethënëse pra të parëndësishëm.

Edhe njëherë përforcohet se madhësia e biznesit është një element statistikisht i rëndësishëm për planet e rritjes dhe zgjerimit, që nënkupton që sipërmarrësit e NVM-ve, janë ndërgjegjësuar që zgjerimi apo rritja e bizneseve të tyre duhet të bëhet me plane dhe jo të ecin në një terren të panjohur duke marrë rreziqe të panjohura përsipër.

5.2.4 Avantazhet konkurruese dhe pikat e forta sipas objektivave të kërkimit

Tabela 5.13 tregon avantazhet konkurruese që NVM-et mendojnë se posedojnë dhe faktorët që i krijojnë ato. Duket se ka një lidhje të rëndësishme ndërmjet avantazheve konkurruese kryesore të marra gjatë 3 viteve të studimit dhe gjinisë. Në këtë mënyrë 90% e firmave me pronare femra treguan se avantazhet konkurruese të tyre kryesore qëndronin në ofertën e produktit ose shërbimit që ofrojnë, tregun aktual dhe së dyti në cilësinë e ofrimit të shërbimit. Në rastin e pronarëve meshkuj avantazhet konkurruese u paraqiten po në të njëjtën fushë. Për më tepër ka ndryshime të rëndësishme përsa i përket përgjigjeve të dhëna në meshkujt në krahasim me femrat për të njëjtin avantazh. Avantazhi kryesor konkurrues për femrat në të njëjtin treg nuk është i njëjtë për meshkujt. Duke vlerësuar aspektet që i kanë dhënë firmës avantazhet konkurruese ose burimet e përdorura tregohet se ka ndryshime të dukshme midis gjinive në lidhje me avantazhin kryesor konkurrues. Për më tepër ka një korrelacion të rëndësishme midis gjinisë së pronarit dhe avantazhet konkurruese kryesore në vitet e studiuara p.sh në avantazhin konkurruese të dytë të zgjedhur për firmat e mëdha 100 % (cilësia e produkteve, shërbimet dhe avantazhi i vendndodhjes) e përgjigjeve janë dhënë sipas dy faktorëve. Kjo rëndësi nuk shikohet në firmat e zotëruara nga femrat.

Tabela 5.13 Avantazhet konkurruese

Variabli i përdorur	Kategoria	Mashkull %	Femër %	Total %	Tipi i Analizës	Kruskall	Spearman or Pearson	Sinjifikanca
Avantazhi konkurues tani	Cilësia Produkteve Shërbimeve	6.3	50.00	23.56	Gjinisë		**-0342**	14.464 0.002 E rëndësishme
	Tregu Aktual	25	40.00	21.52			**0.027**	13.815 0.129 E parëndësishme
	Reputacioni Përgjithshëm/Cilësia	32.9	0.00	21.34			**'0.049**	
	Kontrolli Tregut	30.4	6.00	17.07	Lloji i biznesit	0.029	**0.761**	
	Produkteve Unike	5.4	4.00	16.51		0.147		
Avantazhi konkurues 3 vite më parë	Cilësia Produkteve Shërbimeve	8.3	40.00	24.09	Gjinisë			5.603 0.133 E pa rëndësishme
	Reputacioni i Përgjithshëm/ Cilësia	23	10.00	22.02				10.545 0.308 E pa rëndësishme
	Ekskluziviteti Shërbime	30.9	20.00	18.65				
	Produkteve Unike	30.4	25.00	17.62	Lloji i biznesit		0.216	
	Kontrolli Tregut	7.4	5.00	17.62		0.566	0.199	
Avantazhi konkurues 3 vite pas	Cilësia Produkteve Shërbimeve	6.3	34.00	22.93	Gjinisë			3.402 0.334 E pa rëndësishme
	Reputacioni Përgjithshëm/Cilësia	21	16.00	20.80				7.382 0.5974 E pa rëndësishme
	Tregu Aktual	29.7	15.00	20.33				
	Produkteve Unike	25.6	26.50	19.39	Lloji i biznesit			
	Kontrolli Tregut	13.4	8.50	16.55		0.584		

Për më tepër ka një ngjashmëri në përgjigjet e dhëna në lidhje me avantazhet konkurruese dhe pikat e forta, por në rastin e firmave të zotëruara nga meshkujt me përmasa të mëdhaja biznesi, pikat e forta dhe avantazhet konkurruese ndikojnë në arritjen e diferencimit të produktit. Për shumicën e firmave avantazhi konkurrues qëndron dhe do të vazhdojë të jetë në fushat e tyre aktuale të ekspertizës dhe shërbimit. E njëjta përgjigje është dhënë përsa i përket avantazheve të tyre konkurruese të tre viteve më pare. Nuk ka ndonjë ndryshim të dukshëm te sektorët e tjerë. Përsa i përket faktorëve që kanë dhënë avantazhin konkurrues vetëm për firmat e zotëruara nga meshkujt ka një lidhje të rëndësishme midis faktorit që i jep atyre avantazhet konkurruese dhe përmasës së firmës. Në rastin e fundit faktori që siguron avantazhet konkurruese është cilësia e produktit, shërbimeve dhe reputacioni, tregu të cilat japin 100% avantazhet konkurruese.

Në rastin e firmave të përgjithshme dhe atyre të zotëruara nga femrat, rëndësia e variablave në firmat në zotërim nga burrat nuk është e njëjtë. Për sa i përket faktorëve të mësipërm që mund dhe do të bëjnë që firmat e tyre të kenë sukses, përmes gjinisë, përgjigjet tregojnë se qëndrojnë në ofrimin e një produkti të mirë, ose në shërbimin ndaj klientëve dhe në posedimin e njohurive dhe njohjen e klientelës së tyre.

Kjo përkon me gjetjet e Teece (1997) të cilat pohojnë se aftësitë organizative, përfshijnë njohuritë dhe aftësitë e punonjësve si dhe efikasitetin në strukturën organizative, procedurat e planifikimit stratëgjik dhe aftësinë për të tërhequr personel kreativ. Përveç kësaj, aftësitë janë organizative, të marketingut, teknike dhe të gjitha së bashku konsiderohen në literaturë si burime të avantazhit konkurrues të qëndrueshëm. Këto variabla do të jenë burime të varura në varësi të ndërlidhshmërisë së tyre të përbashkët e të ndërsjelltë. Këta faktorë janë analizuar nga Amit dhe Schoemaker 1993, dhe Diericks dhe Cool, 1989. Meqënëse qëllimi i këtij studimi është përcaktimi i avantazheve konkurruese në NVM-të në Shqipëri, tabela 5.13 fokusohet në faktorët që kanë dhënë këto avantazhe ndër vite. Kështu aftësitë e tregut përfshijnë ndërtimin e lidhjeve të veçanta me klientët, me furnitorët, njohuri për tregun, kontroll mbi shpërndarjen etj. Për këtë studim u hartuan disa pyetje për të përcaktuar pozicionimin në treg.

Tabela 5.13 shpjegon Faktorët që i kanë dhënë NVM-ve avantazhet konkurruese, duke kërkuar në mënyrë specifike për të nxjerrë në pah këtë dhe duke pasur parasysh pikat e forta. Për të qartësuar këtë pohohet se Pikat e forta lidhen me Faktorët që kanë bërë që firmat të kenë sukses. Në rastin e femrave pikat e forta qëndrojnë në cilësinë e forcës së tyre punëtore, cilësinë e produkteve dhe shërbimeve, tregun aktual, ndërsa në rastin e meshkujve ato drejtohen drejt orientimit të klientëve, reputacionit, kontrollit të tregut.

Fushat e kompetencës janë totalisht të lidhura me aftësinë e sipërmarrësit në vendimarrje, përkojnë me këmbënguljen e pronarëve, punën e vështirë, korrektesinë financiare dhe përkushtimin për bizneset e tyre. Përgjigje të njëjta janë janë dhënë në rastet cilësore dhe intervistat e kryera për këtë studim. Në përgjithësi, kur analizojmë avantazhet konkurruese ka një lidhje të rëndësishme ndërmjet faktorëve të raportuara që u kanë dhënë firmave avantazhe konkurruese, si dhe llojit të biznesit. Kjo rëndësi shfaqet në firmat e zotërura nga meshkujt por jo në rastin e firmave të zotëruara nga femrat.

Tabela 5.14 tregon se në sektor nuk ka asnjë përgjigje specifike të përbashkët si për Faktorët që përcaktojnë pikat e forta ose suksesin. Ky faktor ndryshon sipas madhësisë së firmës dhe gjinisë së pronarit. Duke marrë parasysh të gjitha firmat, nuk ka ndonje lidhje të rëndësishme ndërmjet pikave të forta dhe llojit të biznesit në të cilën operon firma. Megjithatë suksesi i grave varet nga lloji i biznesit të zgjedhur.

Tabela 5.14 Faktorët e suksesit

Variabli i përdorur	Kategoria	Mashkull %	Femër %	Total %	Tipi i Analizës	Kruskall	Spearman ose Pearson	Sinjifikanca
	Përfitimi total	24	16.00	30.30				
	Volumi i shitjeve	6.7	30.00	22.42				
	Pjesëmarrja në treg	23.3	10.00	13.94				
	Fluksi monetar (niveli I cash flow)	16.7	20.00	15.15				
Faktorët që ndikojnë në suksesin	Kthimi i investimit (ROI)	16	20.00	13.33				
	Masa te tjera, ju lutemi specifikoni	13.3	4.00	4.85	Sipas gjinise Lloji i biznesit përmasës	0.304 0.632 0.991	-0.217 0.267 0.115 0.657 0.009 0.961	<0.05 Jo e rëndësishme
	Jo			8.7				1.467 0.003
Sukses	Po			91.3	Lloji I biznesit	0.698	0.003 0.985	E rëndësishme
	Konkurenca			13.94				
	Krizat Ekonomike			16.36				
	Kredia			1.21				
	Nuk kanë			6.06				
	Probleme me shtetin			21.21				
	Rënie e Fuqisë blerëse			6.06				
	Financat			17.58				
	Mos arkëtimi i duhur			11.52		0.605	0.159 0.355	
Pika e fortë	Personeli			6.06	Gjinor	0.501	0.216 0.262	<0.05 <0.05
Si po shkon biznesi juaj	Më mirë			42				
	Më keq			23		0.055 0.071		
	Njësoj			35	Gjinor	0.012		jo e rëndësishme

Kur analizojmë pikat e dobëta dhe pikat e forta sipas gjinisë dhe madhësisë nuk ka ndonjë ndryshim të madh. Sipas gjinisë pikat e forta janë vënë në dukje në kënaqësinë e klientit dhe zhvillimin e cilësisë se punonjësve, të kërkuara për të ofruar shërbime cilësore. Të njëjtat zona të raportuara si pikat e forta janë perceptuar dhe si zona të pikave të dobëta. Në këtë mënyrë kjo mund të interpretohet si një fushë e nevojshme dhe e rëndësishme për përmirësim. Kjo përkon me rezultatet cilësore, kurse të gjithë NVM-et njohin nevojën për të investuar në trajnimin më të mirë të personelit pra për të investuar më shumë në kapitalin njerëzor. Një pyetje specifike ishte ajo se çfarë kuptonin sipërmarrësit me suksesin. Në këtë drejtim variablat u analizuan nga gjinia dhe madhësia e firmës (nr i punonjësve). Rezultatet tregojnë se shumë sipërmarrës besojnë se suksesi për një firmë është e lidhur në mënyrë të konsiderueshme me madhësinë e firmës. Duke analizuar numrin e të punësuarve të dhënat tregojnë që firmat më të vogla operojnë në të gjithë sektorët e biznesit dhe nuk nxjerrin në pah një mënyrë të ngjashme në përcaktimin e suksesit. Ndërkohë firmat me pronarë meshkuj besojnë se suksesi i tyre ka të bëjë me prodhimin, me reputacionin e tyre si një qëllim kryesor për firmën. Ndërkohë që firmat me pronare femra besojnë se pikat e tyre të forta qëndrojnë në cilësinë e punonjësve të tyre dhe në planifikimin e vazhdueshëm. Në përmbledhje dhe të rezultateve të vëzhguara, testet Spearman dhe testit Kruskall Wallis lejohen për implikime të mundshme. NVM-et që e konsiderojnë veten e tyre të suksesshme tani por edhe para 3 vjetësh, parashikojnë të vazhdojnë me të njëjtin model në të ardhmen. Për më tepër duke krahasuar fushat e suksesit ka një lidhje pozitive midis asaj se çfarë NVM-et besojnë se përcakton suksesin e tyre dhe përmasës së biznesit. Shumica e tyre e bazojnë suksesin e tyre së pari në ofrimin e produkteve mix/të shumëllojshme, së dyti në të konkuruarit mirë dhe së treti në arritjen e duhur të aftësive paguese financiare. Përgjigjet për të dyja gjinitë janë të ngjashme në lidhje me rëndësinë e të njëjtit kriter, megjithatë firmat më të mëdha e përcaktuan suksesin në tregun e zgjedhur dhe në mundësitë financiare që i sigurojnë atyre mundësi të reja.

5.2.5 Burimet

Në lidhje me përcaktimin se cilat burime janë të rëndësishme, burimet fizike u konsideruan shumë të rëndësishëm nga meshkujt sesa nga femrat. Burimet financiare u konsideruan tepër të rëndësishme nga të dyja palët. Burimet njerëzore u konsideruan të rëndësishëm 100% nga femrat dhe nga meshkujt. Në lidhje me burimet teknologjike 65% meshkujt dhe 82% nga femrat. Burimet e marketingut u konsideruan më tepër të rëndësishme nga femrat sipërmarrëse respektivisht 85% të përgjigjeve të tyre kundrejt 68 %. Të dyja palët i dhanë rëndësi 100% reputacionit dhe lidhjeve me komunitetin , faktor i cili është i rëndësishëm për çdo sektor të biznesit të studiuar.

Tabela 5.15 Faktorët e suksesit tani dhe në të ardhmen

Variabli i përdorur	Kategoria	Mashkull %	Femër %	Total %	Tipi i Analizës	Kruskall	Spearman or Pearson	Sinjifikanca
Faktorët që ndikojnë në suksesin tani	Njohja e klientëve	16.03	24.07	20.1	gjinor			Jo e rëndësishme
	Aftësitë dhe kualitetet e punonjësve	25.22	12.18	17.4				
	Aftësitë paguese financiare/ekonomike	3.96	19.24	13.2				
	Marrëdhënia me komunitetin	5.04	11.76	16.8				
	Kompetencat dhe aftësitë e përgjithshme	23.78	8.82	12.6				
	Ofrimi i një miksi të produkteve dhe shërbimeve	22.85	16.65	9.5				
	Të tjera	3.12	7.28	10.4				
Faktorët që ndikojnë në suksesin në të ardhmen	Aftësitë paguese financiare/ekonomike	11.9	13.65	17.07	gjinor			Jo e rëndësishme
	Njohja e klientëve	29.5	31.76	27.20				
	Aftësite dhe kualitetet e punonjësve	23.6	25.44	19.30				
	Kompetencat dhe aftësitë e përgjithshme	29.7	12.42	28.02				
	Ofrimi i një miksi të produkteve dhe shërbimeve	3.4	14.57	5.71				
	te tjera	1.9	2.16	2.70				

Asnjë ndryshim nuk u shfaq në burimet e poseduara që mund të kenë shkaktuar diferenca në kompetencat dalluese dhe niveleve të suksesit ndërmjet NVM-ve. Gjatë rigrumbullimit dhe analizës në bazë gjinore dhe llojit të bizneseve nuk u zbuluan ndryshime. Veç ekzistencës dhe rëndësisë së këtyre burimeve, ka faktorë të tjerë që në literaturë janë konsideruar burime të rëndësishme: reputacioni, R&D, inovacioni dhe sesi firmat kontrollojnë dhe analizojnë mjedin e brendshëm e të jashtëm për të qënë konkurrues midis tyre.

Megjithatë për këtë studim reputacioni, provoi të ishte burimi më i rëndësishëm në lidhje me gjininë dhe madhësinë. Sidoqoftë edhe njeherë firmat me pronarë meshkuj u evidentuan të implementonin më shumë analiza dhe plane sesa ato të zotëruara nga femrat. Firmat ishin gjithashtu, në mënyrë të dukshme më të sukseshme. Në lidhje me pyetjen për analizën e brendshme për firmat e tyre të gjithë sipërmarrësit besojnë se kjo analizë është shumë e rëndësishme për suksesin e firmave të tyre. Nuk u evidentuan nga analiza e pyetësoreve burime prioritare dhe të gjitha firmat vazhdojnë me përkushtim përpjekjet e tyre në të njëjtin treg në të cilin ata operojnë.

5.2.6 Ndryshimet në biznes në lidhje me gjininë

Në mënyrë që të përcaktohet nëse ekzistojnë ndryshime të performancës në lidhje me gjininë, i'u parashtruan disa pyetje të gjithë të anketuarve. Përsa i përket këtyre pyetjeve pronarët meshkuj dhe femra, nuk raportuan asnjë ndryshim të dukshëm. Megjithatë në intervista shumë përgjigje u dhanë në mënyrë direkte. tabela 5.16 përshkruan dhe krahason nëse ka ndryshime në lidhje me llojin e biznesit. Shumë pronare femra raportuan se ato janë marrë me më pak seriozitet se meshkujt, duke marrë me pak kredi financiare se meshkujt dhe me një normë më të lartë se ta.

Testi Kruskall Wallis mbetet provë treguese në lidhje me krahasimin e këtyre diferencave. Ai e tregon se ndryshimet gjenden në llojin e biznesit dhe profilet e sipërmarrësit dhe ai shpjegon sesi llojet e NVM-ve janë të menaxhuara nga femrat.

Tabela. 5.16 Ndikon gjinia në ndryshimet në biznes

Variabli i përdorur	Kategoria	Mashkull %	Femër %	Total %	Tipi i Analizës	Kruskall	Spearman ose Pearson	Sinjifikanca
	Rritja e proçesit është një proçes i vendimit personal	21.05263	21.05	26.06061	Gjinor	0.965	0.007 0.965	Jo e rëndësishme
	Pavarësisht se shkon mirë, gratë priren në përgjithësi drejt marrëdhënieve familjare se sa të bazohen te marrëdhëniet profesionale.	21.05263	15.79	12.72727	lloji i organizatës	0.0231	-0.033 0.834	Jo e rëndësishme
	Tradita tregon që gratë kujdesen më shumë për familjen se sa për biznesin	10.52632	5.26	7.272727	Nga përmasa	0.49	-0.083 0.602	Jo e rëndësishme
Inksrusioni i femrave	Nuk ka ndryshim në madhësinë e biznesit që	15.78947	15.79	11.51515				Jo e rëndësishme

	drejtohet si nga burrat ashtu dhe nga gratë							
	Kam parë shumë biznese të mira që drejtohen nga gratë	5.263158	10.53	10.90909				Jo e rëndësishme
	Vendimi i madhësisë së biznesit s'ka lidhje fare me gjininë	0	10.53	10.30303				Jo e rëndësishme
	Marrëdhënia e madhësisë së biznesit deri tani është e lidhur me detyrimet dhe jo me gjininë e pronarit	26.31579	15.79	7.878788				Jo e rëndësishme
	Suksesi i shumë grave në një biznes nuk është më i madh për shkak të roleve të shumta	0	5.263158	4.242424				Jo e rëndësishme
	Ka shumë vështirësi për një grua pavarësisht se sa e zonja mund të jetë ajo si administratore.	0	0	3.636364				Jo e rëndësishme
	Nuk ka ndryshim midis nje biznesi të drejtuar nga një grua me atë te drejtuar nga një burrë	0	0	5.454545				Jo e rëndësishme

5.2.7 Matjet e performancës në lidhje me gjininë.

Për të treguar sesi NVM-et performojnë në lidhje me gjininë u parashtruan një sërë pyetjesh duke përfshirë analiza financiare dhe duke i krahasuar me performancën aktuale të atyre firmave. Këto të dhëna paraqesin jo vetëm strategjinë e ndjekur drejt suksesit por gjithashtu reflektojnë aftësinë manaxheriale. Duke krahasuar performancën me planin të gjitha firmat kishin një vijueshmëri në lidhje me pritshmërinë. Shumica e

sipërmarrësve te ketyre NVM-ve, shprehen se rezultatet praktikisht i tejkaluan parashikimet e pritura. Për më tepër treguesi më i rëndësishëm i performancës për çdo firmë ishin shitjet dhe kapitali financiar. Në këtë rast shitjet do të adresohen në një trend të caktuar, shitjet para tre vitesh, shitjet vjetore (tani), shitjet e ardhshme, pas tre vitesh.

Tabela 5.17 Shitjet vitin aktual

Variabli i përdorur	**Më pak se 100.000$**	**Nga 100.001$ – 250.000$**	**Nga 250.001$ – 500.000$**	**Nga 500.001$ – 750.000$**	**Nga 750.001$ – 1.000.000$**	**Më shumë se 1.000.000$**	**Kruskall**	**Spearman osePearson**	**Sinjifikanca**
Mashkull	31.03	21.38	19.31	9.66	3.45	15.17	0.741	-0.653 0.741	Jo e rëndësishme
Femër	42.11	31.58	5.26	10.53	0.00	10.53			
Total	32.20	21.34	17.65	9.76	3.05	16.00			
Shitjet sipas tipit të biznesit							0.002	-0.342 0.022	23.981 0.004 E rëndësishme
Shitjet sipas gjinisë							0.605	-0.077 0.610	0.756 0.860 E pa rëndësishme

Tabela 5.17, 5.18, 5.19 tregojnë trendin që shfaqet në volumin e shitjeve në të gjitha NVM-et. Megjithatë analiza e shitjeve rezulton të jetë kryer në baze gjinore dhe tipit te biznesit. Megjithatë nëse shohim tabelën në lidhje me shitjet mes gjinisë dhe niveleve firmat e drejtuara nga femrat nuk patën një disavantazh të dukshem kur u klasifikuan. Me një vlere mesatare shitjesh, rezultatet e vitit të kaluar janë të njëjta mes tyre. Përveç krahasimit të shitjeve bazuar në nivele, të cilat rezultuan jo shumë të rëndësishme, shitjet gjithashtu u krahasuan me performancën e firmës sipas numrit të punonjësve pra madhësisë dhe llojit të biznesit. Kështu shitjet mesatare në vitin kur u kryen intervistat u lidhën tërësisht me llojin e biznesit. Për më tepër ekzistojnë ndryshime të rëndësishme mes sektorit të biznesit dhe shitjeve. Shitjet janë në një korrelacion të rëndësishëm me llojin e biznesit. Kjo dëshmon qartazi se disa sektorë biznesi lidhen me nivele të larta të shitjeve. Për shitjet që kanë ndodhur para 3 vjetësh tabela 5.18 vërteton se kur të gjitha NVM-et analizohen në mënyrë integrale përsëri shitjet lidhen ngushtë me llojin e biznesit. U morën në konsideratë ndryshimet midis sektorëve të ndryshëm të biznesit. Gjithashtu statistikat treguan se ekziston një korrelacion i rëndësishëm midis shitjeve dhe sektorit të biznesit, pavarësisht se i njëjti korrelacion nuk ndodh kur firmat janë të ndara sipas gjinisë. Megjithatë diferenca ekziston në lidhje me sektorin por jo me gjininë.

Tabela 5.18 Shitjet në tre vitet e mëparshme

Variabli i përdorur	Më pak se 100.000$	Nga 100.001$ – 250.000$	Nga 250.001$ – 500.000$	Nga 500.001$ – 750.000$	Nga 750.001$ – 1.000.000$	Më shumë se 1.000.000$	Kruskall	Spearman ose Pearson	Sinjifikanca
Mashkull	41.72	34.14	6.90	6.90	4.14	6.21	0.741	-0.653 0.741	Jo e rëndësishme
Femër	31.84	26.05	5.26	0.00	21.05	15.79			
Total	40.58	33.20	6.71	6.10	6.10	7.32			
Shitjet sipas tipit të biznesit							0.015	-0.292 0.060	0.021 E rëndësishme
Shitjes sipas numrit të Punonjësve							0.001	0.586 0.0000	<0.05 E rëndësishme

Në lidhje me pritshmërinë e shitjeve për 3 vitet e ardhshme tabela shqyrton rezultatet sipas gjinisë së pronareve. Analizat tregojnë se kur firmat janë të vëzhguara në total, ekzistojnë ndryshime të cilat janë të rëndësishme në pritshmërinë e shitjeve për 3 vitet e ardhshme, përmes sektorëve. Nje model i ngjashëm funksionon parimisht duke zbatuar të njëjtin korrelacion i cili është po kaq i rëndësishëm. Nuk ndodh kështu në lidhje me gjininë. Rrjedhimisht diferencat janë të pa përfillshme për nga rëndësia.

Tabela 5.19 Parashikimet për shitjet në tre vitet e ardhshme

Variabli i përdorur	Më pak se 100.000$	Nga 100.001$ – 250.000$	Nga 250.001$ – 500.000$	Nga 500.001$ – 750.000$	Nga 750.001$ – 1.000.000$	Më shumë se 1.000.000$	Kruskall	Spearman or Pearson	Sinjifikanca
Mashkull	6.90	6.90	41.72	34.14	4.14	6.21	0.723	-0.054 0.728	Jo e rëndësishme
Femër	5.26	0.00	31.84	26.05	21.05	15.79			
Total	6.71	6.10	40.58	33.20	6.10	7.32			
Shitjet sipas tipi të biznesit									Afër vlerës së rëndësisë
Shitjet sipas numrit të punonjësve							0.059	-0.291 0.086	

Shitjet e parashikuar ndjekin të njëjtin trend sipas nivelit të shitjeve, periudhës së shitjeve, sektorëve të biznesit dhe gjinisë, sikuse ndodh aktualisht dhe në 3 vitet e kaluara. Veç kësaj u matën të tjera variabla, megjithatë të gjitha përfundimet u vetë raportuan dhe nuk pati mospërputhje me deklaratat financiare. Në përgjithësi asnjë nga masat e marra nuk patën ndonjë rëndësi të madhe në lidhje me ndryshimet e performancës përmes gjinisë.

Më poshtë jepen elementët specifikë të performancës sipas gjinisë së sipërmarrësit apo pronarit te NVM-ve. Asnjë element i analizuar nuk provohet të këtë një lidhje të rëndësishme sipas gjinisë.

Tabela 5.20 Elementët specifike të performancës në lidhje me gjininë.

Variabli i përdorur	Kategoria	Mashkull %	Femër %	Total %	Tipi i Analizes	Kruskall	Spearman or Pearson	Sinjifikanca
Përfitimi total	Më mirë	40.4109589	36.84	40	gjinor	0.791	-0.044 0.795	Jo e rëndësishme
	sipas planifikimit	46.5753425	57.89	47.878788				
	Më keq	12.3287671	5.26	11.515152				
	Nuk e di	0.68493151		0.6060606				
Volumi i shitjeve	Më mirë	28.7671233	15.79	27.272727		0.062	-0.385 0.0177	Jo e rëndësishme
	sipas planifikimit	52.0547945	73.68	54.545455				
	më keq	17.8082192	5.26	16.363636				
	nuk e di	1.36986301	5.26	1.8181818				
Pjesëmarrja në treg	Më mirë	19.1780822	31.58	20.606061		0.0598	-0.093 0.606	Jo e rëndësishme
	sipas planifikimit	58.9041096	52.63	58.181818				
	më keq	18.4931507	15.79	18.181818				
	nuk e di	3.42465753		3.030303				
Niveli i cash flow	Më mirë	17.8082192	21.05	18.181818		0.528	0.105 0.535	Jo e rëndësishme
	sipas planifikimit	45.890411	47.37	46.060606				
	më keq	27.3972603	15.79	26.060606				
	nuk e di	8.90410959	15.79	9.6969697				
Kthimi i investimit (ROI)	Më mirë	16.4383562	26.32	17.575758		0.657	0.084 0.665	Jo e rëndësishme
	sipas planifikimit	47.260274	36.84	46.060606				
	më keq	20.5479452	36.84	22.424242				
	nuk e di	15.7534247	0.00	13.939394				

Duke marrë në konsideratë performancën e të gjithe NVM-ve, përmes sektorëve, shumica e NVM-ve shfaqën performancë të mirë. Kur u krahasuan objektivat e firmave nuk u evidentuan ndryshime që ekzistonin në kategoritë e përcaktuara.

Pyetjes sesi NVM-ja mund të krahasohet në vitin aktual me vitin kur ajo u themelua, shumica prej prej sipërmarrësve të tyre u përgjigjen se kanë performancë më të mirë sesa pritshmëria e tyre, vetëm 11.5 % kanë operuar më keq. Një tregues tjetër performance ishte krahasimi i një firme me të tjerat e themeluara në të njëjtën kohë.

Duke krahasuar performancën financiare me vitet e mëparshme sipërmarrësit raportuan se kishin operuar më mirë me 40%, 48% siç e prisnin dhe 11.5% më keq. Dy pyetje të tjera u bënë nëse në të vërtetë është arritur rezultati/vlera e shitjeve të planifikuara. Përgjigjet e firmave ishin tepër pozitive: 54.5 kishin arritu nivelet e pritshmërisë, 16.3 nuk i arritën dhe 27 i tejkaluan qëllimet e tyre. Asnjë firmë nuk performon në një mjedis të pa ndryshueshëm pasi ndikimet e mjedisit në të cilën ushtrojnë aktivitetin NVM-të janë tepër të rëndësishme. Përpara përfundimit të analizës së rezultateve të studimit, sipas objektivave të tij dhe literaturës së përdorur u zbulua se NVM-et që kanë hartuar më parë plane strategjike, kanë arritur sukses dhe performuan më mirë sesa ato që nuk kishin planifikuar.

U bënë pyetje në lidhje me planifikimin, mbi elementet e këtij planifikimi që kanë për qëllim përmirësimin e performancës nuk u hasën ndryshime në përgjigjet e tyre. Rezultatet treguan se firmat e mëdha përdornin më shumë mbështetje teknike ose suport një model më specifik dhe kompleks të të planifikuarit duke përfshirë ROI etj. Pyetjeve në lidhje me parashikimin se ku do të jetë firma e tyre pas 5 vitesh ishin si më poshtë.Shumica shpresojnë që do të operojnë më mirë. Pritshmërite për të gjitha NVM-të janë pozitive, ato parashikojnë sigurinë e një përmirësimi të gjithanshëm.

Në lidhje me asistencën e jashme 65% iu nënshtruan kushteve të kërkesës për ofrimin e një ndihme të jashtme (në formën e një këshillimi dhe llogari mbajtjeje bankare). Këto u siguruan nga bankat e nivelit të dytë, zyrat e konsulencës dhe kontabilistëve etj.

5.3 Problemet dhe barrierat e hasura nga NVM-et

Tabela e mëposhtme na bën të mundur të analizojmë problemet e përgjithshme që kanë një rëndësi të madhe për NVM-et, pasi na ndihmon të arrijmë konkluzionet për këtë studim. Gjatë shumë viteve shumë pronarë dhe burime qeveritare kanë rapotuar barriera dhe probleme që vijnë si rezultat i globalizimit të ekonomisë në lidhje me futjen e bizneseve multinacionale.

Tabela 5.20 Problemet e NVM-së

Variabli i përdorur	Kategoria	Mashkull %	Femër %	Total %	Tipi i Analizës	Kruskall	Spearman or Pearson	Sinjifikanca
	Po	32.9	36.8	33.3				Jo e rëndësishme
Barrierat	Jo	67.1	63.2	66.7		-0.3777	-1.5 0.375	
cilat janë barrierat	Diferencimi i Produktit	14.6	0.0	12.7				
	Kërkesa për financim	39.6	57.1	41.8				
	Problemet në kanalet e shpërndarjes	14.6	0.0	12.7				
	Disavantazhet tek kostot në përgjithësi	8.3	14.3	9.1				
	Problemet dhe pengesat në dhënien e lejeve të operimit	6.3	28.6	9.1			-0.850	Jo e rëndësishme
	Kërkesë e ulët	16.7	0.0	14.5		0.702	0.633	
	Mungesa e analizës së duhur të tregut	15.78947368	0	6.786051				
	Shumë biznese me profil të njëjtë	15.95925297	0	6.6918				
	Mungesa e kontrollit të kostove	0	46.21848739	15.55137				
	Mungesë kapitali që në fillim	19.01528014	0	4.995287				
	Probleme ekonomike	15.28013582	0	7.068803				
	Shume biznese për një kërkesë kaq të ulët tregut	17.14770798	0.00	6.032045				
	Mungesë kapaicteti administrativ	0	14.85	15.55137				
	Eksperincës në këtë fushë	0	21.01	15.55137				
	Mungesë kapaciteti për të shërbyer siç duhet	0	17.93	15.55137				Jo e rëndësishme
Dështimi	Konkurenca është e fortë.	16.80814941	0.00	6.220547		-0.378	--1.292 0.125	

Në lidhje me këtë u parashtruan disa pyetje. Përgjigjet edhe pse pozitive nuk ishin ato që priteshin. Për më tepër femrat raportuan më shumë probleme dhe barriera sesa meshkujt. Faktorët që influencuan vështirësitë e hyrjes së femrave në treg ishin: politikat qeveritare, kushtet e marrjes së një kredie dhe vendndodhja, sikurse trajnimi i limituar dhe burimet e kufizuara të financimit, mungesë e kapacitetit, eksperiencës etj.

Analiza e rezultateve nxorri në pah diferenca të konsiderueshme në lidhje me firmat me madhësi të ndryshme si dhe nevojën e tyre për kontroll të vazhdueshëm. Përgjigjet në firmat e vogla ndryshojnë në krahasim me firmat më të mëdha, p.sh nevoja për të ofruar produkte ose shërbime më cilësore kërkohet nga të mëdhatë sesa ato të voglat. Në bazë të dallimeve gjinore për të njëjtin subjekt rezultatet janë të ngjashme dhe kanë të njëjtën rëndësi.

Kur analizohen barrierat e hyrjes në lidhje me madhësinë e firmës ka një korrelacion pothuajse të rëndësishëm ndërmjet barrierave për të hyrë në treg dhe përmasave të biznesit. Pra në këtë mënyrë firmat më të vogla hasin më shumë barriera krahasuar me ato më të mëdha. Firmat me madhësi mesatare, identifikuan si pengesë kërkesën dhe nevojën për kapital, ndërsa firmat e mëdha diferencimin e produktit të tyre. Në lidhje me analizën e llojit të biznesit raportohet se në përgjithësi midis firmave ka një lidhje të rëndësishme mes barrierave për të hyrë në treg dhe llojit të biznesit të NVM-së. Nëse firmat ndjehen të kërcënuara nga firmat e huaja 70% e të intervistuarve u përgjigjën negativisht ndërsa 30 % pozitivisht.

Shpjegimet në mënyrë të përsëritur treguan se ato firma që nuk performojnë mirë ndikohen nga hyrja në tregun e gabuar, ose për shkak të shpenzimeve të pa kontrolluara.

Nga analiza e pyetësorëve doli në pah se për NVM-et është i rëndësishëm përmirësimi dhe suksesi, i cili do të arrihet kur menaxherët të jenë më të përgatitur për t'u ballafaquar me ndryshimet mjedisore. Në përgjithësi në analizën e rezultateve pohohet se nuk ka ndryshime të rëndësishme midis firmave pronarët e të cilave janë femra ose meshkuj.

5.4. Matje të tjera të performancës

Sipas rezultateve të kërkimit pika kritike për shumë nga NVM-et pritet të arrihet brenda 2-3 viteve. Shumica prej tyre harton një plan biznesi dhe për këtë përpjekje dallohen firmat e prodhimit. Megjithatë sektorët e analizuar e kanë realizuan një strategji biznesi dhe e përditësuan atë. Shumë manaxherë te NVM-ve, projektuan strategjinë e tyre në marketing dhe në sektorin e shitjeve. Në lidhje me avantazhet konkurruese në fushën e biznesit shitësit me shumicë i evidentuan ato në tregun e tyre aktual, cilësinë e produkteve dhe shërbimeve kurse shitësit me pakicë i evidentuan në disa aspekte të ndryshme. Sektori i shërbimeve ka pohuar se avantazhet konkurruese hasen më së shumti në ofrimin e shërbimeve cilësore dhe ekskluzive dhe jo në rishikimin e ofertës së tyre në mënyrë të vazhdueshme. Përditësimi i planeve nuk u konsiderua shumë i rëndësishëm. Nuk u hasëm me asnjë avantazh të qëndrueshem konkurrues. Çdo manaxher i firmës u

shpreh se cili do qoftë avantazhi konkurrues ai gjendet në sektorët e ku punojnë dhe në të njejtin treg ku operojnë.

Të gjithë firmat e lidhnin arritjen e një performance më të mirë me realizimin e objektivave dhe përfitimin e përgjithshëm. Në këtë mënyrë të gjitha grupet operuan më mirë seç pritej.

5.4.1 Intervistat direkte.

Për të plotësuar më tej anketimin e paraqitur më parë, u kryen disa intervista me pronarët e NVM-ve të cilat lidhen me qëllimin kryesor të këtij studimi. U kryen intervista ballë për ballë disa prej tyre edhe me ndihmën e studentëve e disa të tjera u kryen me telefon. Rezultatet nga 25 intervistat janë paraqitur në grafikun e mëposhtëm. Në përgjithësi, ka më shumë pronarë meshkuj sesa femra. Rezultatet nga intervistat direkte treguan se firmat e zotëruara nga femrat gjenden më shumë pranë shtëpisë së tyre. Gjithashtu ato marrin me qera ose dhe themelojnë firmën në bashkëpunim me miqtë e tyre, punojnë më pak orë, kanë orare më të përshtatshme dhe i japin më shumë rëndësi shërbimeve në krahasim me firmat e zotëruara nga meshkujt. Nga ana tjetër, këto të fundit (firmat e zotëruara nga meshkujt) gjenden larg banesave të meshkujve, dhe punojnë me orë të stërgjatura në bizneset e tyre. Rezultatet e përgjithshme nga 25 intervista direkte, 35% e firmave zotërosheshin nga femrat dhe 65% nga meshkujt. Përgjigjet nga intervistat direkte gjithashtu sigurojnë evidenca ku tregohet se mesatarisht, mbi 22% janë themeluar për 7 deri në 10 vjet. 13% e firmave midis 4-6 viteve, 25% për më shumë se 10 vjet. Asnjë nga firmat nuk është më pak se 3 vjeçare dhe kanë më pak se 6 vite themelimi. Gjetjet nga intervistat direkte gjithashtu nxorrën në pah se zonat në lidhje me pikat e forta jepen më poshtë, sipas rëndësisë: Menaxhimi i mirë, puna e mirë edhe e vështirë, shërbimi i klientit, eksperienca në biznes dhe vendndodhja. Për më tepër, shërbimi i mirë, cilësia e produkteve dhe punonjësit e besuar, e së fundmi marketingu. Të gjithë pronarët që u intervistuan u shprehën se burimet më të dëshiruara për ta janë kapitali i shkëlqyer dhe menaxhimi i mirë. Por kishte edhe nga ata pronarë që u shprehën se arritja e suksesit të tyre vjen si pasojë e përkushtimit të tyre në punë, praktika e menaxhimit të mirë, dedikimi e adhurimi për dyqanet e tyre. Pikat e dobëta që janë përmendur më shumë janë: problemet me vendndodhjen dhe kostot e lëvizjes së biznesit (12%), rregullat/politikat qeveritare (22%), konkurrenca e lartë me biznese të njëjta (13%), ciklet e biznesit, hyrja në biznes pa patur eksperiencë, mungesa e reputacionit dhe ndërtimit të imazhit për shkak të shpenzimeve të reklamimit(25%), 18 % kriza ekonomike. Këto rezultate përputhen me gjetjet për metodat e tjera të përdorura, duke përfshirë edhe intervistat e ekspertëve.

5.5 Krahasimi i gjetjeve kërkimore

Rezultatet nga intervistat direkte raportuan të njëjtat rezultate dhe me ato të pyetësorëve. Gjetjet treguan se në lidhje me pikat e forta dhe pikat e dobëta, dhe problemeve u hasën përgjigje që ndryshonin nga përgjigjet e NVM-ve të anketuara në lidhje me prioritetet. Megjithatë, në lidhje me problemet dhe pikat e dobëta të raportuara, u theksua se përgjigjet kishin të bënin më shumë me problemet e konkurrencës sesa në lidhje me

politikat qeveritare, siç u theksua nga pronarët e intervistave direkte. Përgjigjet që kishin të bënin me arritjen e suksesit të NVM-ve, sipërmarrësit e lidhnin me punën e devotshme, këmbënguljen, mbështetjen familjare dhe arritjen e vetë kënaqësisë. Megjithatë, firmat e anketuara kryesisht theksojnë kontrollin e kostove. Në të gjitha gjetjet, eskperienca e mëparshme, të qënit të mirë arsimuar, si edhe fillimi i biznesit me një bazë solide financiare bëri të mundur suksesin për to. Vështirësitë dhe pengesat nuk kanë dallime gjinore, por femrat raportojnë se hasin më shumë probleme për të kërkuar fonde dhe për kërkesën e tyre që të merret më me seriozitet puna e tyre. Në shumicën e NVM-ve, bizneset e femrave ishin të financuar nga fondet familjare. Për më tepër, shumë pronarë nuk kërkuan kredi bankare pasi ata besonin që nuk do ta merrnin një të tillë, por kjo ndodh edhe sepse të afërmit janë gjithmonë gati për t'i ndihmuar. Në lidhje me problemet u vëzhgua se ato haseshin më së shumti në fazën e themelimit të NVM-ve për probleme pagesash. Firmat e zotëruara nga femrat ishin pak më të vogla e kishin nivel më të ulët të shitjeve, por jo në ndonjë vlerë te konsiderueshme. Për më tepër, ato ishin më tepër të orientuara drejt shoqërive sesa korporatave dhe që kishin filluar më të vogla. Shumica e femrave dhe meshkujve pronare kishin qëllime që rritjen e biznesit të tyre.

Tabela 5.21 A Përmbledhja e rezultateve dhe shqyrtimet statistikore

Variabli		Shitje Pakice/Shumice	Trasport	Ndërtim	Prodhim	Shërbim	Total
Sa gjatë prisni	1 vit	9.1	23.1	25.4	14.7	60.0	20.5
	2-3 vite	63.6	15.4	62.7	76.5	40.0	64.1
	5 vite	27.3	61.5	10.2	7.4	0.0	14.1
	Më shumë se 5 vite	0.0	0.0	1.7	1.5	0.0	1.3
Forma e shoqërisë	Biznes individual	9.1	35.7	16.1	12.7	0.0	15.3
	Shoqëri	90.9	64.3	82.3	85.9	80.0	82.8
	Korporatë	0.0	0.0	1.6	1.4	20.0	1.8
Plan Biznesi	Po	80.0	78.6	69.4	61.6	100.0	68.3
	Jo	20.0	21.4	30.6	38.4	0.0	31.7
Plan i shkruar në cilat fusha	Projektim	22.2	50.0	16.7	35.7	0.0	28.2
	Shtije	22.2	25.0	16.7	14.3	0.0	17.9
	Puna	11.1	0.0	33.3	21.4	10.0	20.5
	Shërbim me cilësi	44.4	25.0	25.0	14.3	75.0	25.6
	Të tjera	0.0	0.0	8.3	14.3	15.0	7.7
Strategji në fillim	Po	45.5	14.3	16.1	20.5	60.0	21.2
	Jo	54.5	85.7	83.9	79.5	40.0	78.8
Lloji i strategjisë në fillim	Cilësia	0.0	28.6	21.0	5.5	0.0	12.7
	Çmimi	0.0	0.0	3.2	1.4	20.0	2.4
	Menaxhimi	0.0	0.0	0.0	2.7	0.0	1.2
	Marketing	0.0	64.3	24.2	17.8	20.0	23.0
	Prodhimi	27.3	7.1	29.0	56.2	20.0	38.8

	Shërbim	0.0	0.0	1.6	0.0	20.0	1.2
	Shërbime	0.0	0.0	6.5	2.7	20.0	4.2
	Shitja	72.7	0.0	14.5	13.7	0.0	16.4
Keni ndërruar Strategjinë	Po	33.3	16.7	9.1	30.7	30.0	67.0
	Jo	66.7	83.3	90.9	70.0	70.0	33.0
Avantazhet Konkuruese	Konkurenca	8.4	2.9	13.9	8.5	5.0	13.9
	Krizat Ekonomike	9.9	18.5	16.4	17.4	18.1	16.4
	Kredia	27.3	1.4	1.2	1.3	1.3	1.2
	Nuk kanë	3.7	6.8	6.1	6.4	6.7	6.1
	Probleme me shtetin	12.9	23.9	21.2	22.6	23.4	21.2
	Rënie e Fuqisë blerëse	13.7	6.8	6.1	6.4	6.7	6.1
	Financat	10.4	19.8	17.6	18.7	19.4	17.6
	Mos arkëtimi i duhur	7.0	13.0	11.5	12.2	12.7	11.5
	Personeli	6.8	6.8	6.1	6.4	6.7	6.1
Sa shpesh i ndryshoni planet tuaja	Çdo 2-3 vite	9.1	42.9	30.6	16.4	20.0	23.6
	Asnjëherë	63.6	50.0	40.3	49.3	60.0	47.3
	Gjithë kohës	27.3	7.1	29.0	34.2	20.0	29.1
Avantazhet konkuruese	Tregu aktual	100.0	92.9	91.9	89.0	100.0	91.5
	Shërbim ekskluziv	0.0	0.0	4.8	5.5	0.0	4.2
	Cilësia e produktit	0.0	7.1	0.0	5.5	0.0	3.0
	Tjetër	0.0	0.0	3.2	0.0	0.0	1.2
Krahasimi	Më mirë	33.3	21.4	36.1	40.3	75.0	37.5
	Siç ishte planifikuar	11.1	0.0	3.3	2.8	25.0	3.8
	Më keq	55.6	78.6	60.7	56.9	0.0	58.8
Plan zgjerimi	Po	100.0	85.7	56.5	47.8	40.0	57.8
	Jo		14.3	43.5	52.2	60.0	42.2
Reputacioni	Shumë i rëndësishëm	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Kontakti me biznesin	Shumë i rëndësishëm	54.5	85.7	66.1	69.9	20.0	67.3
	Mjaft e rëndësishme	27.3		24.2	27.4	40.0	24.2
	Relativisht e rëndësishme	18.2	14.3	8.1	2.7	40.0	7.9
	Aspak e rëndësishme	0.0	0.0	1.6	0.0	0.0	0.6
Plani i rritjes	Prodhimi	44.4	69.2	33.7	44.6	20.0	40.7
	Madhësia	11.1	30.8	27.6	24.6	20.0	26.7
	Shërbimi	33.3	0.0	13.8	10.8	0.0	10.7
	Cilësia	11.1	0.0	13.8	10.8	60.0	12.0
	Burimet njerëzore	0.0	0.0	11.1	9.2	0.0	10.0

Tabela 5.21 B Përmbledhja e rezultateve dhe shqyrtimet statistikore

Variabli	Përshkrimi	%
Gjinia	Mashkull	88.48
	Femër	11.52
Numri i Punonjësve	0-24 Punonjës	50.30
	25-49 Punonjës	24.85
	50-99 Punonjës	13.33
	100-124 Punonjës	4.24
	125-149 Punonjës	2.42
	150-199 Punonjës	3.03
	Mbi 200 Punonjës	1.82
Lloji i biznesit	Shitje pakice/Shumice	6.67
	Trasport	8.48
	Ndërtim	37.58
	Prodhim	44.24
	Shërbim	3.03
Pozicioni i Punës	Administrator	63.64
	Drejtues	1.21
	Ekonomist	3.64
	Financier	6.06
	Menaxher	3.64
	President	3.03
	Pronari	17.58
	Specialist	1.21
Vitet e punës	0-3	12.20
	4-6	21.34
	7-10	17.68
	mbi 10	48.78
Edukimi	Edukimi Universitar	83.03
	Edukimi Pas Universitar	12.12
	I mesëm	4.85
Forma e Organizimit	Biznes individual	15.34
	Shoqëri	82.82
	Korporatë	1.84

Tabela 5.21 C Përmbledhja e rezultateve dhe shqyrtimet statistikore

Variabli	Përshkrimi	%
	Më pak se 20.000 $	67.48
	20.001$ - 30.000$	8.6
	30.001$ - 40.000$	4.3
	40.001$ - 50.000$	3.1
	50.001$ - 75.000$	1.2
	75.001$ - 100.000$	4.9
Kapital fillestar	Më tepër se 100.000$	10.4
	Hua nga familja	23.1
	Hua bankare	16.8
Financimi	Të tjera mjete ose kombinime të tyre	60.1
	Po	66.0493827
Konsultimi	Jo	33.9506173
	Kontabilistist	11.5584416
	Avokatit	24.6753247
	Konsulentit	21.6450216
	Bankës	12.1212121
Me kë u konsultuat	Burime të tjera	30.00
	Po	67.8787879
Plan biznesi	Jo	31.5151515

Tabela 5.21 D Përmbledhja e rezultateve dhe shqyrtimet statistikore.

Variabli	Përshkrimi	Përqindja
	Punëtor Aktualist	100.00
	Punëtor Aktualisht Plotë	98.10
Punëtorët aktualisht	Punëtor Aktualisht Pjesshëm	1.90
	Punëtor Pas 3 Vjetësh	100.00
	Punëtor Pas 3 Vjetësh Plote	98.10
Punëtorët pas 3 vitesh	Punëtor Pas 3 Vjetësh Pjesshëm	1.90
	Më pak se 100.000$	6.71
	Nga 100.001$ – 250.000$	6.10
	Nga 250.001$ – 500.000$	40.58
	Nga 500.001$ – 750.000$	33.20
	Nga 750.001$ – 1.000.000$	6.10
Shitjet tani	Më shumë se 1.000.000$	7.32

Shitjet para 3 vitesh	Më pak se 100.000$	40.57926829
	Nga 100.001$ – 250.000$	33.20121951
	Nga 250.001$ – 500.000$	6.707317073
	Nga 500.001$ – 750.000$	6.097560976
	Nga 750.001$ – 1.000.000$	6.097560976
	Më shumë se 1.000.000$	7.317073171

Tabela 5.21 A,B,C,D përmbledh kriteret e ndryshme të përdorur për të analizuar këtë studim. Të bazuar në rezultatet të marra nga analizat përshkruese, shqyrtimet statistikore, intervistat etj, ka një evidencë të qartë në ngjashmërinë e përgjigjeve që të gjitha së bashku lidhen me qëllimet e këtij studimi. Nga ana tjetër, tabela paraqet rezultatet të cilat përshijnë: profilet e sipërmarresve, të ndjekur nga treguesit/përcaktuesit e strategjisë dhe performancës në lidhje me gjininë, sektorin dhe përmasat e NVM-ve. Tabela është vetë-shpjeguese dhe secili nga variablat është i paraqitur në lidhje me rëndësinë e rezultateve.

5.6. Testimi i Hipotezave

Hipotezat jane ngritur duke pasur si bazë RBV-në dhe modelin konceptual të krijuar për këtë studim

H1: Tiparet e sipërmarrësit, vecoritë e firmës dhe strategjia e përdorur ndikojnë në mënyrë domethënëse në nivelin e suksesit të arritur nga NVM-et.

H2: Avantazhet konkurruese dhe kompetencat themelore të NVM-ve në Shqiperi, si dhe performanca e tyre nuk janë të ndryshme sipas sektorëve, gjinisë dhe përmasës.

H3: Performanca e NVM-es varet nga avantazhet konkurruese të arritura nga NVM-et. Kjo qëndrueshmëri rritet nga efektet indirekte të përfituara nga burimet ne dispozicion dhe aftesite e krijuara nga NVM-et brenda ambjentit dhe industrise në të cilat operon firma

H4. NVM-et që përcaktojnë strategjinë e tyre bazuar në RBV dhe aftesite do të arrijne rezultate më të mira: Strategjia e bazuar në nivelin e planifikimit, në kompetenca, në burimet njerëzore si edhe në zhvillimin e aseteve jo-te prekshme ndikojnë pozitivisht në menaxhimin dhe performancën e NVM-es.

H5: Faktorët që përcaktojnë suksesin e NVM-es nuk variojne përsa i përket gjinisë. Ndryshimi i hasur tek to ndodh për shkak të madhësisë dhe modeleve te rritjes së tyre.

H6: Sipërmarrësi ndikon në suksesin e NVM-es. Gjinia e sipërmarrësit nuk ndikon në suksesin e saj. Ajo nuk ka të bëjë me përmasën dhe sektorin në të cilin firma operon e as me performancën e NVM-es.

H7: Ndryshimi midis NVM-ve të suksesshme dhe atyre jo të suksesshme, qëndron në rolin e menaxhimit, në nivelin e shitjeve dhe përmasave që ka arritur ajo.

Të gjitha hipotezat u vërtetuan. Kjo ndikon pozitivisht tek qëllimi dhe objektivat e studimit.

Gjithashtu, në rastin e NVM-ve në Shqipëri edukimi dhe inovacioni ndikojnë në suksesin dhe në të njëjtën kohë kundërshtojnë opinionet tipike të dështimit.

5.7. Konkluzione nga gjetjet kërkimore dhe intervistat direkte

Rezultatet e kërkimeve sasiore dhe informacionet shtesë të derivuara nga burimet e ndryshme, si edhe informacionet shtesë që derivojnë nga pyetësorët, intervistat direkte, ekzaminojnë cilat janë avantazhet konkurruese që ekzistojnë në NVM-et në Shqipëri si janë formuar këto kompetenca dhe si luhet roli predominant në përcaktimin e suksesit. Për më tepër, studimi u krye në të gjithë vendin duke përfshirë NVM-et, pothuajse në të gjithë sektorët (shërbim, ndërtim, transport, prodhim, shitje me shumicë e pakicë etj). Procedura e kampionimit sikurse dhe zgjedhja e kampionit, kishte kriteret e nevojshme për një kampion që të jetë përfaqësues i të gjithë popullatës. Rezultatet u vlerësuan me anë të përdorimit të kombinimit të faktorëve dhe mbledhjes së të dhënave dhe mekanizmave si edhe duke përfshirë, siç e përmendëm edhe më sipër, intervistat direkte. Përveç kësaj, të dhënat u procesuan duke përdorur metoda statistikore të njohura për të vlerësuar studimet jo-parametrike.
Si e tillë, korrelacionet e Kruskall-Wallis dhe Spearman dhe testet Chi-Square u panë të nevojshme për t'u zbatuar. Analiza e korrelacionit si edhe teste të tjera tipike u përdorën për të njehsuar marrëdhënien ekzistuese midis variablave dhe rezultateve dhe më pas u përdorën për të vazhduar vlerësimin. Rezultatet u prezantuan në tabela dhe grafikë.
U përdor pikëpamja e bazuar tek burimet e firmës, teoria e zgjedhur për këtë studim, pasi ky model teorik shpjegon në mënyrë të përpiktë kushtet që përcaktojnë performancën e firmës, gjithashtu që kompetencat dhe avantazhet konkurruese, janë të lidhura ngushtë me performancën. Për më tepër, kjo teori thekson sesi avantazhi konkurrues i NVM-ve mbështetet tek burimet e vlerësueshme që posedon firma dhe shtojmë këtu edhe eksplorimin e marrëdhënies midis burimeve, konkurrencës dhe përfitueshmërisë.
Konkluzionet në lidhje me pyetësorin dhe rezultatet kryesore paraqiten si më poshtë:

- Në përgjithësi, studimi nxjerr në pah se shumica e sipërmarrësve ishin të arsimuar. Kapitali fillestar i themelimit për NVM-et vinte nga familja dhe miqtë, dhe ishin të rregjistruar më tepër si biznese individuale sesa shoqëri apo korporata.

Gjithashtu, shumë firma (48,8%) kanë qënë në biznes për më tepër se 10 vjet dhe mosha e sipërmarrësve të tyre ishte mesatarisht mbi 35 vjeç, jo shumë të rinj. .

- Profili i sipërmarrësit. Analizimi i kritereve të ndryshme që përbëjnë nje profil përfshijnë moshën, edukimin, eksperiencën (ka apo s'ka lidhje me biznesin), origjina, vitet në biznes, pozicionimi i tregut dhe arsyet për të filluar biznesin e tyre, tregojnë se midis të gjithë këtyre variablave kishte një shpjegim statistikor të arsyeshëm. Testet e Spearman dhe Chi-square treguan se niveli i eksperiencës i arritur është një përcaktues i fortë i suksesit të firmës. Rezultatet tregojnë se niveli i edukimit për të gjithë sipërmarrësit është i lartë. Profilizimi mund të tregojë se NVM-et tentojnë të jenë me arsim të mirë, gjithashtu, NVM-et, pronarët e të

cilëve kishin nivel të lartë arsimimi kishin rezultate më të mira sesa ata që nuk kishin arsim. Shtojmë këtu se tek profilizimi i femrave, sektori duket se ka nivel më të ulët të eksperiencës krahasuar me firmat të cilat kanë pronarë meshkuj.

- Nga analiza e rezultateve për karakteristikat e biznesit, tregohet se 50.3 % e NVM-ve kishin më pak se 24 punonjës dhe 52.6 % ishin në zotërim të femrave sipërmarrëse. NVM–et me pronare femra punësojnë të afërmit dhe kishin shumë pak punonjës part-time, në të kundërt nga meshkujt. Linja e biznesit më dominante janë shërbimet, prodhim, ndërtim, shitjet me shumicë, etj. nga këto, ato firma që zotërohen nga gratë tentojnë të jenë shërbime të vogla, prodhim ndërsa seksi tjetër tenton nga ndërtimi dhe shitjet me shumicë. 91.5 % e NVM–ve filluan si biznes i ri, 4.2 % si një biznes i trashëguar dhe 3 % si një biznes ekzistues. Midis gjinive, trendi është pothuajse i njëjtë. Midis atyre që u përgjigjën, shumica mendonte se firma nuk ishte e suksesshme (83.5%), pavarësisht nga gjinia.

Forma ligjore e organizatës më e favorizuar ishin bizneset individuale (64%), të ndjekur nga bashkëpronësia (9.8%). Duke folur në terma statistikore, kërkimi tregon se numri i punonjësve është tepër i rëndësishëm dhe synon të përcaktojë nivelin e suksesit midis NVM-ve. Gjithsesi, në rastin e femrave, kërkimi tregon se ato nuk janë më të suksesshme se ato të zotëruara nga burrat.

- Në lidhje me strategjitë, shumë NVM-je nuk kanë ndërruar vendndodhje, investimi fillestar ishte më pak se $ 20.000 për 67.48% të firmave, mesatarja për pronarët meshkuj ishte $50.000 ndërsa për pronaret femra ishte $25.000. E thënë më qartë, firmat e zotëruara nga femrat fillonin më të vogla në përmasa, dhe të tilla vazhdonin. Rikuperimi i investimeve arrihej për 47.3 % të NVM-ve në 2-3 vjet dhe 16.9 % në 5 vjet. Përsa i përket planit të biznesit, 56.3 % e NVM–ve kishin një të tillë formal dhe kjo ndodhte pavarësisht nga gjinia, dhe 43.8 % nuk kishin një të tillë. Duke kontrolluar nëse kishin një stratëgji në kohën e themelimit vetëm 38 % e NVM–ve u deklaruan pozitivisht, pjesa tjetër jo. Pavarësisht kësaj, sipërmarrësit/menaxherët e NVM-ve konfirmojnë se ata hartonin dhe zbatonin planet dhe më së shumti zgjidhnin planet që fokusoheshin tek zhvillimi dhe shërbimet duke përdorur aftësitë e tyre të marketingut. Statistikisht, asnjë prej analizave të kryera nuk tregoi ndonjë fakt kuptimplotë. Dy variablat treguan diçka, sa kohë u duhet firmave për të hartuar një plan biznesi dhe sa kohë për të hyrë në treg. Këto faktorë ndikonin në mënyrë të drejtëpërdrejtë në arritjen e suksesit. Duket se firmat planifikojnë të performojnë sa më mire dhe të arrijnë qëllimet e tyre sa më shpejt duke kapur kështu majat e suksesit. Në lidhje me këtë, duke konsideruar gjininë, meshkujt i arrijnë qëllimet e tyre më shpejt se femrat
- Strategjia për rritje ishte vendosur në masën 63.8% për sipërmarrësit e intervistuar, dhe ishte në linjë me shërbimet në rritje dhe përmirësimin e linjave të produktit. Sikurse ka dhe një plan rritjeje në madhësinë e tyre në masën 21%.
- Përsa i përket avantazheve konkurruese dhe pikave të forta që kanë NVM-et për sukses, për shumë prej tyre, avantazhet qëndronin pikërisht pas faktit të parashikimit të produkteve apo shërbimeve me cilësi të cilat ato ofronin, duke u shfaqur të ndryshme nga gjinia në gjini. Për më tepër, nuk kishte diferenca të

konsiderueshme që u perceptuan midis avantazheve konkurruese të NVM-ve gjatë tre viteve të studimit. Specifikisht dhe duke e krahasuar gjinitë, vërehet se suksesi është drejtuar në kah të kundërt, duke kuptuar se nëse firma lind e madhe dhe ka shumë punonjës, ajo përfiton avantazhe më të mëdha se ato të voglat. Gjithashtu, ekziston një shoqërizim midis avantazheve konkurruese të përftuara gjatë jetës së firmës dhe gjinisë.

- Çfarë i bën firmat me avantazh konkurrues? Këto raportohen të jenë pikat e forta të sipërmarrësit të NVM-ve. Të gjithë sektorët u përgjigjën se ata sugjeronin që avantazhet konkurruese vareshin nga cilësia e produkteve të ofruara (31%), ata që mendonin se varej nga shërbimi i ofruar ishin në masën (14.6%), ata që sygjeronin njohuritë dhe inteligjencën e klientëve ishin më të paktë. Diferencat midis gjinive ishin të rëndësishme vetëm në tregun e tyre aktual, siç u mat nga testet Chi-square test dhe korelacioni i Spearman. Pikat e forta u raportuan të koincidonin me avantazhet konkurruese të firmës dhe ishin të lidhura fuqimisht me objektivat kërkuese të firmes. Në fjalë të tjera, avantazhet konkurruese varen nga ndërlidhja e disa faktorëve. Kjo që me kërkimet e Teece et al. (1997) ndërkohë që ata kanë lidhje me kapacitetet organizacionale të kompetencave të brendshme dhe ndërlidhjen e përshkruar nga Spanos dhe Lioukas (2001). Statistikisht, katër sektorë ishin shumë të rëndësishëm sipas Chi-square <0.05 në masën 5% të nivelit konfidencial: niveli i përgjegjshmërise i përdorur për të zhvillluar firmat e tyre, niveli i vetë shprehjes së suksesit, siç është raportuar nga sipërmarrësit, arsyeja pse firma është e suksesshme dhe pse ata vetë janë të suksesshëm (këmbëngulja për të arritur qëllimet e tyre dhe arritja e objektivit). Suksesi dhe forca rezultuan të ishin ngushtesisht të lidhura me përmasat, dhe kjo domethënie ndodh gjithnjë dhe midis gjinive. Si NVM-et e zotëruara nga femrat dhe ato të zotëruara nga meshkujt janë të kënaqura me suksesin e tyre.
- Disa nga pikat e forta janë të lidhura edhe me pikat e dobëta, duke i shpjeguar me nevojën për trajnim, nevojën për të ofruar shërbime më me cilësi dhe për të përmirësuar aftësitë kërkuese. Një përgjigje e zakonshme solli si faktor që ndikon në sukses aftësinë financiare, marrëdhënien me komunitetin, njohjen e klientëve etj. Për më tepër, rëndësi statistikore rezultoi të kishte në sektorët e meshkujve. Kërkimet treguan se ata zotëronin më shumë eksperiencë kur fillonin një biznes, i cili rezultoi si një cilësi që i ndihmoi ata për të qënë të suksesshëm. Ky faktor tregoi një disavantazh tek firmat e zotëruara nga femrat, pasi tipikisht ato zotëronin më pak eksperiencë dhe në këtë mënyrë u dukën më pak të suksesshme.
- Përsa i përket se cilat burime ishin të lidhura me suksesin dhe avantazhet konkurruese, as ato nuk ishin në masë të konsiderueshme statistikore. Gjithsesi, si meshkujt ashtu edhe femrat konsideruan si të rëndësishme: Burimet fizike, Burimet financiare, Teknologjia, Marketingu. Lidhja me komunitetin dhe reputacioni ishin shumë të theksuara (100% tek të gjithë sektorët).

Testet e Kruskall-Wallis treguan në mënyrë të konsiderueshme se femrat që zotëronin një biznes preferonin më shumë lidhjet familjare sesa profesionin. Përsa u përket shitjeve dhe

përmasave, nivelet e arritura nga meshkujt krahasuar me ato të femrave ishin disi më të larta, por jo statistikisht të konsiderueshme. Ndërsa femrat tentonin të operonin më shumë në shitjet me pakice, shërbimet, fabrika të vogla prodhimi meshkujt tentonin të zgjidhnin prodhimin, ndërtimin dhe shitjet e shërbimet me shumicë, dhe rrjedhimisht bëheshin më të suksesshëm.

E njëjta gjë ndodh edhe me numrin e punonjësve: firmat e zotëruara nga meshkujt kishin më shumë punonjës, janë më të mëdha në përmasa dhe rrjedhimisht kanë shitje më të mëdha dhe paraqiten më të suksesshme.

Pavarësisht kësaj, niveli i kënaqësisë së arritur nga femrat ishte më i lartë se ai i perceptuar nga meshkujt. Kështu, duket se diferencat ndodhin tek zgjedhjet. Në të njëtjën mënyrë, një korelacion i rëndësishëm u gjet të ekzistonte midis performancës para tre vjetësh dhe fitimeve, duke folur në terma të niveleve të shitjeve të arritura në kohën kur u shpërndanë pyetesorët. Për më tepër, në vend të problemeve ekonomike, shumë firma të sukseshme ishin të predispozuara të vazhdonin mirë.

- Në lidhje me problemet dhe barrierat e hasura nga NVM-të, janë vetëm tre aspekte të cilat konsiderohen statistikisht, sipërmarrësit raportuan se për të pasur një farë suksesi duhet të kishe një përmasë të caktuar dhe të zgjidhje biznesin e duhur, si edhe një kapital i konsiderueshëm është i nevojshëm. Shumë probleme kishin lidhje me disponibilitetin e kapitalit, probleme me politikat qeveritare dhe taksat, konkurrenca nga bizneset e mëdha, problemet me dhënien e lejeve të operimit probleme në kanalet e shpërndarjes, etj.

Edhe pse barrierat ishin të lidhura ngushtë me zonat problematike, asnjëherë nuk u vërtetua statistikisht. Gjithsesi, një analizë e përgjithshme tregoi se NVM-et në pronësi të femrave ballafaqoheshin me më shumë probleme për të marrë kredi sesa ato të meshkujve dhe se kishin një diskriminim social dhe ekonomik, por jo në masë të madhe statistikore.

- Pse falimentojnë firmat? Statistikisht, flitet vetëm për firmat që janë të vogla në përmasa. NVM-et specifikuan se falimentimi ishte për shkak të mungesës së faktorëve të suksesit, duke përfshirë këtu mungesën e aftësive menaxhuese.

Për më tepër, shumica e sipërmarrësve u shprehën se kjo ndodhte për shkak të mungesës së kapaciteteve administrative, mungesa e kapitalit të nevojshëm dhe konkurrenca e madhe e cila i vë NVM-etnë vështirësi, sidomos ato më të voglat.

Këto përgjigje koincidojnë me ato të specifikuara nga firmat e vogla. Këto grupe treguan se për ta është e qartë se çfarë e shkakton suksesin dhe çfarë shkakton dështimin: mungesa e analizës së duhur të tregut, mungesë kapaciteti, mungesa e likuiditeteve, manaxhimi i keq, konkurrencë e fortë, mungesë e aftësive administrative etj

Për më tepër, përgjigjet e marra nga intervistat direkte na dhanë përgjigje të përafërta.

- Matja e performancës së përgjithshme, përveç rasteve të specifikuara më parë, nuk ofruan ndonjë diferencë statistikore të konsiderueshme ndërmjet gjinisë, përmasave dhe sektorit.

Njëkohësisht, një konkluzion i përgjithshëm mund të formulohet kur analizohen avantazhet konkurruese që përcaktojnë suksesin midis gjinive, përmasave dhe sektorin përsa i përket NVM –ve në Shqipëri. Ato janë të lidhura me eksperiencën e pasur para se të krijohen NVM-et, kapitalin në dispozicion para se të krijohen ato, si edhe aftësitë

administrative, sektori i zgjedhur nga sipërmarrësit. Për më tepër, gjetjet kërkimore tregojnë se firmat e zotëruara nga femrat nuk kanë ndonjë diferencë te konsiderueshme në krahasim me ato te zotëruara nga meshkujt.

Nga rezultatet e dhëna për pyetjet në lidhje me burimet që shkaktojnë dështimin e NVM-ve u arrit në përfundimin se ato dështojnë pasi fillojnë me një mungesë të kapitalit fillestar, mungesë të aftësive administrative eksperiencë e limituar, nuk janë vendosur në sektorin e duhur, mungesë inovacionesh, apo humbja e avantazheve të pasura në fillim, për shkak të mos qënit inovativ etj.

KAPITULLI I GJASHTË

6. MODELI I SUKSESIT

Hyrje

Objektivi i modelit të hartuar është për ta përdorur atë si udhëheqës për të stimuluar të ardhurat e sipërmarrësve të NVM-ve në treg në mënyrë që të jenë të përgatitur përpara se të krijojnë biznesin e tyre. Për firmat tashmë të krijuara në treg, modeli duhet të përdoret si një mekanizëm parandalues i dështimit dhe si një model i mundshëm suksesi. Projekti ka dhe synime për politikëbërësit, huadhënësit dhe sektorët e interesuar.

6.1 Faza shpjeguese.

Modeli i hartuar.

Modeli është ideuar, të shërbejë edhe për ri formulimin strategjik për NVM-et. Në rastin e qeverisë dhe të hartuesve të ligjit, synimi mbetet për ta përdorur atë si një udhëheqës për të analizuar potencialin e sipërmarrësve dhe NVM-ve të reja.

6.1.1 Variablat e përfshirë në përllogaritje dhe rëndësia e tyre.

Analizimi i të dhënave është realizuar me të dyja mënyrat si manualisht edhe duke përdorur instrumentat kompjuterike.

Interpretimi i të dhënave është realizuar duke iu adresuar hipotezës dhe pyetjeve të percaktuara në kërkim. Përgjigjet u përpunuan dhe u analizuan duke përdorur paketat statistikore si: SPSS, SAS, PRINQUAL, dhe EXCEL. Rezultatet janë paraqitur me tabela, grafikë dhe me format raportues. Të dhënat janë analizuar kryesisht duke përdorur teknikat multivariabile dhe të regresionit. Të dhënat më të fundit janë zgjedhur për të identifikuar zonat e kompetencave të veçanta dhe për të përcaktuar se si këto lidhen me performancën (variablat) duke përdorur variablat e varur dhe të pavarur. Për shpërndarjen dhe përqëndrimin e të dhenave u përdorën statistikat tipike të regresionit, por edhe statistikat përshkruese, t-testet, korrelacioni, dhe analiza përshkruese. Rezultatet e para u përfituan në forma të thjeshta të pa përpunuara e me vonë, si rrjedhojë e shpërndarjes së përgjigjeve, të dhënat u grupuan së bashku. Kështu, analiza u bë më kuptimplotë.

Pas përpunimit të të dhënave në faza të ndryshme indeksi arriti tek 10 variblat e përzgjedhur si indikatorë të suksesit. Idea qëndron në faktin për të përcaktuar nivelin e "suksesit", variablin e varur, në të cilën ndodhen këto firma, të analizohet se si "suksesi" ndikon ose është ndikuar nga variablat e varura. 10 variablat u përftuan pas një procesi "prove dhe gabimi" duke synuar për të reduktuar pyetësorin i cili kishte 235 variabla, të cilat në një farë mënyre janë shumë, duke qënë se ishte e vështirë të punoje me të gjitha ato.

Variablat të cilat përfaqësojnë indeksin janë:

- Vitet e punës në biznes. Vitet të cilat pronari ka qënë aktiv në biznes
- Niveli i edukimit. Shkollimi
- Eksperienca
- Shitjet mesatare vitin e kaluar dhe 3 vite më parë. Përcaktimi i tendencës
- Pozicioni i tregut. Tërheqja e tregut
- Performanca e vitit të kaluar relative me objektivat- përfitimi i përgjithshëm
- Plani i biznesit
- Krahasimi me financat nje vit më parë. Si është firma juaj financiarisht e krahasuar me vitin e kaluar
- Krahasimi me shitjet. A i keni realizuar planet në terma të shitjeve?
- Konkurrueshmeria në treg

Kjo do të thotë që, kur analizojmë firmat e suksesshme dhe performancën e sipërmarrësit, ndonjëri mund të konkludojë që NVM-et, të cilat i zotërojnë karakteristikat e përfshira më lart do të jenë më të suksesshme se sa ato të cilat nuk i zotërojnë ato. Me fjalë të tjera, sa më i lartë niveli i edukimit, eksperiencës, planifikimit të mirë menduar, stabilitetit financiar sikurse edhe përdorimi i planifikimit, aq më tepër sukses do të arrijë firma. Gjithashtu përzgjedhja e tregut tërheqës, e cila, përfshin analizën e mjedisit, do të nxis suksesin në të ardhmen. Në këtë mënyrë, ROI, dhe performanca e konsoliduar do të rikthehen. Gjatë analizimit të performuesve, ato të cilët janë pjesë e tërësisë së variablave të përmendur të përfshirë në një nivel të përcaktuar risku dhe pro-aktiviteti do të ishin më të prirur ndaj suksesit se sa të tjerët.

Gjatë ndërtimit të indeksit të përllogaritur në një mënyrë rastësore, u përzgjodh një teknikë statistikore e cila do të lejonte mbledhjen e informacionit relativ me suksesin për këto 10 variabla të përzgjedhura. Kjo procedurë është realizuar duke përdorur Komponentin Principal, dhe Analizën Faktoriale. Që kur i kemi kategorizuar variablat, kërkojmë për një teknikë tjetër e cila mund të realizonte punën pa supozuar që variablat janë shkallë intervalesh. Në këtë mënyrë, dy teknika janë të njohura: analiza korrespondente e shumëfishtë dhe sistemi i transformimit të të dhënave kategoriale në shkallë intervali dhe më pas aplikohet një teknikë për analizën e intervalit PRINQUAL. (PRINQUAL - është një analizë proceduriale cilësore e komponentëve kryesore, është një procedurë e transformimit të të dhënave e cila është e bazuar në punën e Kruskal dhe Shepard (1974); Young, Takane, dhe de Leeuw (1981); dhe Winsberg dhe Ramsay (1983)).

Për më tepër, sapo u zgjodh teknika statistikore, 10 variablat e përzgjedhura u organizuan në një mënyrë të tillë që sa më e lartë vlera e variablës aq më i lartë është suksesi i firmës. Kjo u realizua në një mënyrë intuitive por më së shumti ajo ndoqi hipotezën e formuluar dhe literaturën e shqyrtuar. Përjashtim përbëjnë variablat edukim, pozicionimi i tregut të vetë vlerësuar, si i realizoi pronari planet dhe si i krahason pronari performancën e firmës së tij, financiarisht me vitin e kaluar. Këto variabla u organizuan në një mënyrë tjetër.

Teknika PRINQUAL u aplikua (një teknikë e përdorur për të përcaktuar sasinë e të dhënave, duke u transformuar nga të dhënat kategoriale në të vazhdueshme, dhe lejon variablat ose të dhënat statistikore ose të perpunuara numerikisht (Shih seksionin e shtojcës për shpjegim të mëtejshëm) për të përcaktuar variablat dhe përdorimi i të dhënave të përpunuara dhe të grupuara, analiza e komponentëve principale u përdor për të reduktuar dimensionalitetin dhe për të ndërtuar indeksin. Procedura e transformimit u detajua në kapitullin 5. Analiza e mospërputhjeve dhe testi-t u përdorën (keto janë përdorur për të kërkuar nëse ndodhën ndryshime midis kategorive të ndryshme të mesatares së përftuar nga indeksi i suksesit). Pas implementimit të procedurës PRINQUAL, sigurohen tre metoda të transformimit të një tërësie variablash sasiore dhe cilësore për të maksimalizuar mospërputhjen e variablave ose matricën korrelative.

Për më tepër, analiza regresive realizohet me synimin për të gjetur lidhjen dhe rëndësinë e të gjitha variablave. Tabela 6.1 paraqet t-të e përshkallëzuara dhe rëndësinë për secilën variabël. Si e tillë, ndërkohë që analizojmë ndikimin që secila variabël ka në indeks, një konsideratë e veçantë duhet ti jepet rëndësisë sikurse edhe gabimit të kampionimit në 12%-14%. Kjo do të thotë që tiparet me rëndësi më të lartë janë karakteristikat më të dëshirueshme të favorshme drejt suksesit.

Tabela 6.1. Si janë perftuar vlerat e indeksit.

	Vlera e trasformuar	**Shkalla**	**Pesha**	**Vlera Shkalle**	
	PrinQual	**Duke perfshire dhe vlerat boshe**	**PrinCOMP**	**0 deri 100**	**Pesha e variablit**
Numri I Të Punësuarve					**0.31**
0-24 punonjës	-0.43	0	0	0	
25-99 punonjës	1.5	1.93	0.59	3.29	
më shumë se 100	2.98	3.41	1.05	5.82	
Vitet e Punës në Biznes					
0-3	-1.15	0	0	0	**0.29**
4-6	-1.15	0	0	0	
7-10	-0.36	0.79	0.23	1.26	

mbi 10	0.93	2.08	0.6	3.3	
Shkollimi					**0.27**
Edukimi Universitar	0.1	1.57	0.56	3.09	
Edukimi Pas Universitar	0.1	1.57	0.56	3.09	
I Mesëm	1.52	2.99	1.06	5.88	
Eksperienca					**0.15**
Jo	-1.35	0	0	0	
Po	0.72	2.07	0.31	1.7	
Plani Biznesit					**0.27**
Jo	-0.87	0	0	0	
Po	1.13	2	0.54	3	
Financa Krahasuar 1 vit më parë					**0.2**
Më mirë	-4.35	0	0	0	
Më keq	0.23	4.58	0.9	4.98	
Njësoj	0.23	4.58	0.9	4.98	
Krahasuar me Shitjet					**0.25**
Më keq	-3.85	0	0	0	
Njësoj	0.26	3.91	0.99	5.49	
Më mirë	0.26	3.91	0.99	5.49	

6.2. Profilet e NVM-ve të suksesshme.

Duke analizuar NVM-et në përgjithësi, mund të konkludojmë që një firmë për të qënë e suksesshme: sa më tepër arsim të këtë pronari aq më të lartë e ka shansin për të qënë i suksesshëm. Ndër të tjera, sa më i lartë niveli i eksperiencës, veçanërisht këto të lidhura me sektorin e përcaktuar këtu si eksperiencë e mëparshme, ka më tepër mundësi për të qënë i suksesshëm. Suksesi mund të arrihet, potencialisht, duke analizuar dhe studiuar mjedisin dhe tregjet, duke planifikuar dhe duke kërkuar mundësi dhe arritje. Për më tepër,

firmat të cilat kishin nivele më të larta të investimeve paraqiten me mundësi për të patur nivele më të larta të suksesit. Në këtë aspekt specifik, investimet e para dhe rikthimi në investime, sikurse edhe performanca e shitjeve shfaqen për të qënë mjaft të lidhura me suksesin. Potencialisht, nga fillimi i themelimit të një firme, janë analiza dhe maturia për tu përfshirë në një treg tërheqës dhe jo duke mos e analizuar atë. Për më tepër, industri specifike shfaqen të jenë të lidhura ngushtë me zhvillimin më të lartë dhe perspektivën e shitjeve. Si e tillë, planifikimi shfaqet të stimulojë suksesin. Duke u bazuar tek indeksi, pas një sërë vitesh firmat arrijnë nivele të caktuara të suksesit dhe sa më i lartë numri aq më i lartë është suksesi, ndërsa të tjerat janë të njëjta. Siç paraqitet edhe në indeks, veprimet e marra nga pronari, manaxheri që në fillim, janë dukshëm përcaktuesit më relevante të suksesit.

Ky indeks, sikurse edhe rezultatet e statistikës përshkruese përputhen me literaturën në aspekte të ndryshme. Suksesi sipas gjetjeve të Cooper, Dunkelberg dhe Woo, (1989) bazohet në Faktorët demografike të tillë si mosha, gjinia dhe raca, dhe edukimi, të gjitha janë zakonisht të lidhura me suksesin. Rezultatet gjithashtu dëshmojnë që sa më e vjetër të jetë firma ka gjasa të qëndrojë më tepër në biznes, në mënyrë specifike menjëhere sapo firma kalon tre vitet e para të operimit dhe kurbën e të mësuarit. Duke krahasuar firmat e analizuara për këtë studim me indeksin të paraqitura nëpërmjet grafikëve, shikohet që avantazhet e tyre konkurruese janë të lidhura ngushtë me sektorin e biznesit në të cilin firma ka performuar kohët e fundit. Gjithashtu, Duchesnwau dhe Garte (1997) evidentuan që tiparet e pronarit/ manaxherit, strategjinë e firmës, dhe mënyrën që biznesi u trajtua që nga fillimi ishin më relevante drejt suksesit. Shfaqet, në studim, që firmat të cilat performojnë më mirë janë më solide nga ana financiare dhe kanë më shumë eksperiencë. Për më tepër, pas aplikimit të formulës dhe në lidhje me përgjigjet e shkruara të siguruara nga shumë të intervistuar të sipërmarrësve te NVM-ve suksesi, sipas tyre, në mënyrë të dukshme nuk është domosdoshmërisht një çështje e madhësisë dhe performancës së përftuar, ekzistojnë aspekte të tjera cilësore të lidhura ngushte me të: kënaqësia e përftuar, ndihma që ato përballojnë t'ia japin të tjerëve dhe të bëjnë atë që i pëlqën më tepër.

Ky studim nuk ishte në gjendje të shqyrtonte se si planifikimi ndikoi në sukses, ndoshta për arsye të kampionit të limituar. Gjithashtu, ky studim nuk gjeti ndryshime në përdorimin e burimeve; çfare shprehen sipërmarrësit e firmave ishte që produktet ose shërbimet në të cilat ato ishin të përfshirë ishin ato çfarë i dhanë atyre avantazhet konkurruese ose zonat e suksesit. Megjthatë, rezultatet e këtij studimi ishin që firmat që nuk kishin sukses, u ankuan shumë që kishin vështirësi qeveritare dhe fiskale sikurse edhe probleme financiare dhe konkurrence që nga fillimi. Kjo mund të cilësohet si një indikator i mungesës së aftësisë menaxheriale. Në këto raste specifike, siç gjeti Lussier (1995), firmat të cilat aplikuan këshillimin performuan më mirë. Si rrjedhojë, një mundësi ekziston për të konkluduar se çfarë e shkakton suksesin në disa firma dhe nuk e shkakton në disa të tjera. Një shpjegim i dukshëm qëndron në nivelin e edukimit, eksperiencës, llojit të biznesit dhe ekspertizës. Gjithsesi, duke u mbështetur në statistikat strikte, literaturën dhe përgjigjet, me nje siguri prej 12-14%, ky studim thekson që ndryshimet në nivele dhe tipet e suksesit të përftuar, nuk ndryshojnë përgjatë gjinisë.

Ky variacion bëhet kështu një profil dhe shpjegon, në një mënyrë të caktuar, që nëse femrat përfshihen në biznes, për të qënë të suksesshme, në një masë të madhe pronarët duhet të përpiqen për të përftuar eksperiencë dhe të zgjedhin sektorët më të prirur për të arrirë sukses. Niveli i suksesit të përftuar është në mënyrë të dukshme i ndryshëm sipas llojit apo sektorit të biznesit. Për më teper, përcaktuesi për këto ndryshime qëndron tek menaxheri dhe vendimi i marrë. Marrë të gjitha së bashku, madhësia është e lidhur ngushtë me llojin e biznesit,

6.3. Analiza e variancës.

Analiza e variancës prezantohet në një formë përmbledhese si tabelat Duncan**.** Tabela përmbledhëse tregon variancat e grupuara në një tabelë. Kjo perfaqëson zonën e pranimit dhe të kundërshtimit për një vlerë të specifikuar të alfës dhe një test të hipotezës nul.

Tabela 6.2. Grupimet Duncan.

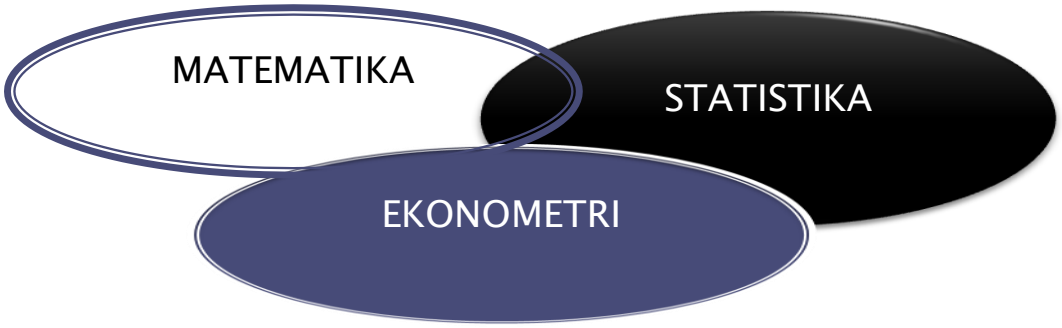
Descriptives					
		Df	Mean	MSE	
Numri Të Punësuarve	Total	156	2.019231	0.113034377	25 – 49 punonjës
Vitet e Punës Në Biznes	Total	155	3.051613	0.087699046	7 - 10 vite
Shkollimi	Total	156	1.198718	0.041097306	Universitar
Eksperienca	Total	156	1.262821	0.035354964	Në biznese të tjera
Pozicioni Treg	Total	156	2.75641	0.10142565	Një ndërmarrje si gjithë të tjerat e cila lufton për të mbijetuar, ndjek tendencat
Plani Biznesit	Total	155	1.303226	0.03703981	PO
Financa Krahasuar 1 vit më parë	Total	156	2.160256	0.072470749	Jam më keq se ato
Krahasuar me Shitjet	Total	156	1.544872	0.054067743	Nuk i ka arritur synimet
Konkurueshmëria	Total	156	1.692308	0.072538393	Në përmirësim
Krahasimi	Total	153	2.202614	0.077787317	Njësoj si ato
Xhiroja	Total	156	2.782051	0.140686863	Nga 100.001$ – 250.000$
Varaiblat e pavarur Alpha =0.1					

6.3.1. Analiza e Regresionit

Sipas Judy L. Klein dhe Edmond Malinvaud, ekonometria është fusha që përdor metodat e induksionit statistikor, në veçanti të teorisë së testeve dhe të teorisë së vlerësimit, për vlerësimin e lidhjeve të cilat janë marrë nga hipotezat e teorisë ekonomike. Sipas këtij përkufizimi, ndërthurren ekzistenca paraprake e një studimi ekonometrik, lidhur me një teori ekonomike të studiuar dhe mundësisë së aplikimit të teknikave të induksionit statistikor në hipotezat e teorisë ekonomike. Ndërthurja e të dy koncepteve përcakton kuptimin e modelit ekonometrik. Ky përkufizim përjashton nga fusha e ekonometrisë studime ekonomike që trajtojnë probleme që nuk kanë të bëjnë me skemën probabiliste. Analizat që kanë të bëjnë me kontabilitetin kombëtar nuk i përkasin fushës së ekonometrisë sepse ekzistenca e hipotezave është e pa nevojshme. Sipas kuptimit të fundit i cili është propozuar në Coweis Commission for Research in Economics, në Çikago në vitin 1940, nxjerrim konkluzionin:

"Nuk ka ekonometri pa model të rastit!"

"Ekonometri" do të thotë "matje ekonomike". Pavarësisht kësaj, kjo thënie nuk duhet të kuptohet sikur ekonometria ka të bëjë thjesht me matjen apo llogaritjen e treguesve ekonomikë. Përkundrazi, ajo ka të bëjë me studimin dhe analizën e thellë të dukurive me karakter ekonomik ku janë të nevojshme matjet, llogaritjet, krahasimet, interpretimet dhe analizat e kryera mbi bazën e shifrave. Mund të thuhet se ekonometria është një kombinim i njohurive të tre disiplinave të veçanta si Statistika, Ekonomia dhe Matematika.



Le të analizojmë teorikisht formën funksionale lineare të regresionit e cila ka formën e mëposhtme:

Suksesi i Firmes= α_0 + α_1* Numri Të Punësuarve + α_2* Vitet e Punës në Biznes + α_3* Shkollimi + α_4* Eksperienca + α_5 * Pozicioni Treg + α_6 * Plani Biznesit + α_7* Perceptimi Suksesin+ α_8* Krahasuar me Shitjet + α_9* Konkurueshmeria + α_{10}*Krahasimi

Analiza e mëposhtme e regresionit synon dhe u përdor për të kontrolluar marrëdhënien dhe rëndësinë e të gjitha variablave, por paraqitet këtu vetëm me 5 variablat më të rëndësishme që dëshmojnë për një korrelacion domethënës. Nëse shohim Anoven, rëndësia është 0.0003, që do të thotë një korrelacion perfekt. Variablat më të rëndësishme janë: numri i punonjësve, shkollimi, vitet në biznes, plani i biznesit. Të tjerët, megjithëse të rëndësishme, kanë një nivel më të ulët rëndësie.

Tabela 6.3. Statistikat e regresionit

Regresion Statistics	
Multiple R	0.9443341
R Square Change	0.865838507
Adjusted R Square	0.69928876
Std. Error of the Estimate	4.351257545
Observations	165

Nga tabela e mësipërme vëmë re që varianca e Suksesi i NVM-ve është shpjeguar 86.5% nga variablat e pavarur të hyrë në regression të tilla si numri i të punësuarve, niveli i shkollimit të drejtuesit të firmës, vitet e biznesit që operon në treg. ($R^2 = 0.8658$)

ANOVA

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	202.1340983	11	18.37582711	10.064	0.0003
Residual	253.7996766	139	1.825896954		
Total	455.9337748	150			

Vëmë re gjithashtu që tabela **ANOVA** tregon nëse lidhja midis Suksesi i Firmës dhe variablave të pavarur është statistikisht e rëndësishme (për këtë përdorim testin Fisher).

Shtrojmë hipotezat e mëposhtme:

Hipoteza 0: Nuk ka korrelacion linear midis variablave të pavarur dhe suksesit .

Hipoteza a: Ka korrelacion linear midis variablave të pavarur dhe suksesit.

Rëndësia e regresionit (Sig.) është më i vogël se 0,05 (0,00<0,05) atëherë hedhim poshtë hipotezën 0 dhe pranojmë atë alternative, pra arrijmë në konkluzionin se ka një: ***Lidhje lineare të rëndësishme stastistikore dhe modeli jonë është globalisht i rëndësishëm.***

Për të vazhduar me tabelën e mëposhtme kemi vlerat që përdoren në ekuacionin e vlerësuar. Për të parë nëse koeficientët para variablave janë të rëndësishëm shtrojmë hipotezat:

H_0:a1=0 H_0:a2=0 H_0:a3=0 H_0:a4=0 H_0:a5=0 H_0:a6=0 H_0:a7=0 H_0:a8=0 H_0:a9=0 H_0:a10=0

H_a:a1≠0 H_a:a2≠0 H_a:a3≠0 H_a:a4≠0 H_a:a5≠0 H_a:a6≠0 H_a:a7≠0 H_a:a8≠0 H_a:a9≠0 H_a:a10≠0

Bazuar në vlerën e sig (0.00) për të gjithë koeficientët që janë më të vegjël se 0,05 mund të themi që të gjitha variablat janë statistikisht të rëndësishëm në modelin tonë.

Tabela 6.4

	Coefficient	**Std. Error**	**t**	**Sig.**
(Constant)	6.109977631	0.937028669	6.520588	0.000
Numri Të Punësuarve	0.557268817	0.085472126	6.519889	0.000
Vitet e Punës në Biznes	0.080807066	0.112215095	0.720109	0.043
Shkollimi	0.102329469	0.225159166	0.45448	0.050
Eksperienca	0.911877868	0.289274141	3.1523	0.002
Pozicioni Treg	0.064401996	0.094826974	0.679153	0.038
Plani Biznesit	1.090189209	0.277862225	3.92349	0.000
Perceptimi Suksesin	0.355151669	0.251929089	1.40973	0.016
Financa Krahasuar 1 vit më parë	0.505079115	0.153075845	3.29954	0.001
Krahasuar me Shitjet	0.344678192	0.177116988	1.94605	0.044
Konkurueshmëria	0.050743462	0.14362448	0.35331	0.024
Krahasimi	0.032037006	0.132731341	0.241367	0.010

Në bazë të tabelës së mësipërme vëmë re që ekuacioni merr trajtën:

Suksesi i Firmës= 6.11 + 0.56* Numri Të Punësuarve + 0.081* Vitet e Punës në Biznes +0.10* Shkollimi +0.91* Eksperienca + 0.064* Pozicioni Treg + 1.09 * Plani Biznesit +0.355151669* Perceptimi Suksesin+0.34* Krahasuar me Shitjet +0.051* Konkurueshmëria + 0.032*Krahasimi

Koeficientët pozitiv, duke e konsideruar çdo variabël veç, do të thote se sa më i lartë koeficienti aq më tepër ndikim ka vlera në indeks dhe korrelacion. Ky regresion përfshin

më tepër variablat dhe në mënyrë specifike ato të përdorura për indeksin. Të dyja, si ato të lidhura mjaft mirë dhe të tjerat jo aq të lidhura janë paraqitur këtu. Variablat e tjerë janë të përjashtuara duke qënë se vlera e tyre e kalon nivelin 0.05 nivel i rëndësise. Vetëm 10 variabla janë përdorur për indeksin.

6.3.2. Diskutimi dhe interpretimi i rezultateve bazuar në indeks.

Performanca e Indeksit C dhe rezultatet e NVM-ve do të diskutohen më së shumti nga pikëpamja se si avantazhet konkuruese, kompetencat e veçanta, ndryshimet gjinore dhe ndryshimet e madhësisë përcaktojnë suksesin për NVM-të dhe Modelin për parashikimin e performancës së firmës së vogël.

Lidhur me përzgjedhjen e burimeve, dy studime ekzaminuan rëndësinë e burimeve në krijimin e sipërmarrjes së re, por i fokusuar ndërkohë në zgjedhjet strategjike dhe vendimet e burimeve të drejtuara në një rol mbështëtes. Për më tepër, një studim i sipërmarrësve të Universitetit MIT zbuluan se në retrospektivë, ata konsideruan zgjedhjet e burimeve të hershme të ishin më të rëndësishme se sa ata i mendonin fillimisht (Hart, Gree, dhe Brush, 1997). Këta autorë dolën në përfundimin se zgjedhjet e burimeve janë më të rëndësishme se zgjedhjet strategjike në përcaktimin e suksesit afat-gjatë ose dështimin e firmave. Në rastin e këtij studimi, firmat e suksesshme kanë shfrytëzuar cilin do burim që ato i kanë zotëruar në maksimum. Përveç këtyre përmbledhjeve dhe gjetjeve, në mënyrë statistikore, nuk u gjet asnjë rëndësi, vetëm një marrëdhënie e afërt domethënëse prej 10%.

Korelacioni[14] linear në këtë model krahason marrëdhënien e secilit variabël me indeksin. Për shembull edukimi ka një korrelacion të fortë me indeksin. Sa më i fortë niveli i shkollimit të përftuar aq më tepër sukses do të këtë firma, duke e konsideruar variablin në vetvete. Grafikët e mëposhtëm dhe tabelat indikojnë se si NVM-et e studiuara performojnë kundrejt indeksit të suksesit. Vetëm profili i rëndësishëm dhe variablat brenda objektivave të kërkimit janë të paraqitura. Ky indeks i suksesit na krijon neve mundësinë për të kuptuar më mirë përse nëse ekziston një nevojë për të marrë vendime në lidhje me politikat, kreditë, etj. të cilat janë karakteristika të cilat do të jenë më të njohura tek aplikantët. Rëndësia e këtyre të dhënave është vetë-shpjeguese

Bazuar në teorinë RBV, si dhe në përvojën personale, indeksi është projektuar si metoda më e përshtatshme për të krahasuar dhe analizuar rezultatet e studimit tonë në aspektin e objektivave të vendosura. Variablat e përdorura janë zgjedhur sipas literaturës. Për të llogaritur indeksin me anë të një programi të vogël në SAS janë përdorur, variablat më relevante. Në setin e variablave janë zgjedhur 12 variabla të cilat janë zgjedhur si treguesit më të verifikueshëm të suksesit të firmës sipas literaturave të ndryshme. Më poshtë po paraqesim variablat të cilët janë përdorur për të llogaritur variablin indeks i cili është i koduar në 5 ndarje.

[14] Tabela e Korelacionit linear është në shtojcën e këtij punimi

Tabela 6.5.Variablat e përdorur

Numri	Variablat e Përdorur
1	Vitet e Punës Në Biznes
2	Shkollimi i pronarit
3	Eksperienca
4	Pozicioni Treg
5	Plani Biznesit
6	Perceptimi Suksesin
7	Financa Krahasuar 1 vit më parë + Krahasuar me Shitjet
8	Konkurueshmëria
9	Krahasimi
10	Xhiroja
11	Numri i të punësuarve
12	Krahasimi me shitjet

Më pas më anë të formulës së mëposhtëme kemi llogaritur variablin indeksi i cili është i barabartë me:

Indeksi=(NumriTePunësuarve+VitetPunësNëBiznes+Shkollimi+Eksperienca+Pozicioni i Tregut+PlaniBiznesit+PerceptimiSuksesin+FinancaKrahasuar1vitmëparë+Krahasuarme Shitjet+Konkureshmeria+Krahasimi +Xhiroja)*100/37.22;

Në mënyre që të përdorim sa më mire dhe më lehtë variablin indeks e kemi kategorizuar në 5 ndarje si më poshtë:
Nqs Indeksi>75 atëherë INDC=1(“Jashtëzakonisht të suksesshëm ");
Nqs 75>=Indeksi>65 atëherë INDC=2 (Shumë të suksesshme);
Nqs 65>=Indeksi>55 atëherë INDC=3 (Të suksesshme);
Nqs 55>=Indeksi>40 atëherëINDC=4 (Jo mirë);
Nqs Indeksi<40 atëherë INDC=5 (Dështim);

Ideja kryesore e ndërtimit të këtij indeksi është për të përcaktuar nivelin e "suksesit", variabël të varur, në cilat këto firma janë të analizuara si të "sukseshme”. Për të lehtësuar procesin e të kuptuarit të tabelave dhe grafikëve që janë më poshtë është përdorur indeksi në mënyrë që të tregoj se nëse firmat ndryshojnë mendim në të gjitha kategoritë ose jo. Një shembull i përdorimit të këtij testi është nëse indeksi është i njëjtë në gjini dhe madhësinë e firmës, ose në qoftë se jo sa ndryshon. Më pas për secilën ndarje të kategorizuar kemi llogaritur indeksin mesatar. Që tregon mesatarisht firmat që janë në një kategori kanë mesatarisht këtë indeks.

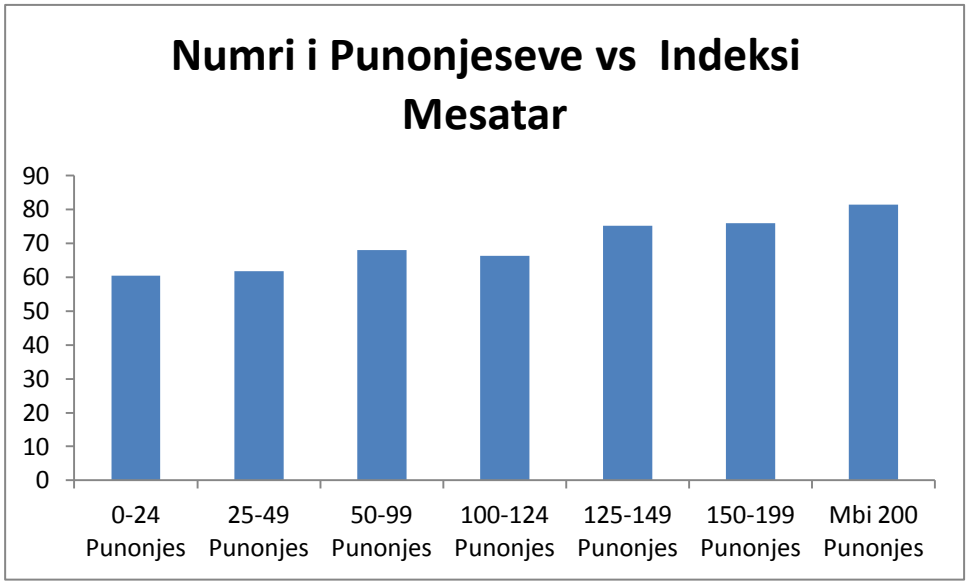


Figura 6.1 Tiparet e firmës/Numri i punonjësve kundrejt mesatares së indeksit

Me anë të këtij grafiku kuptojmë se sa më shumë të rritet madhësia e firmës aq më i madh është indeksi, që në mënyrë të tërthortë nënkupton firma të suksesshme. Vlen të theksohet se firmat mbi 125 punonjës janë firma të cilat janë shumë të sukseshme ose jashtëzakonisht të suksesshme.

Në grafikun e mëposhtëm jemi përpjekur të kuptojme nëse eksperienca e mëparshme e pronarit të firmës e ka çuar firmën drejt një suksesi.

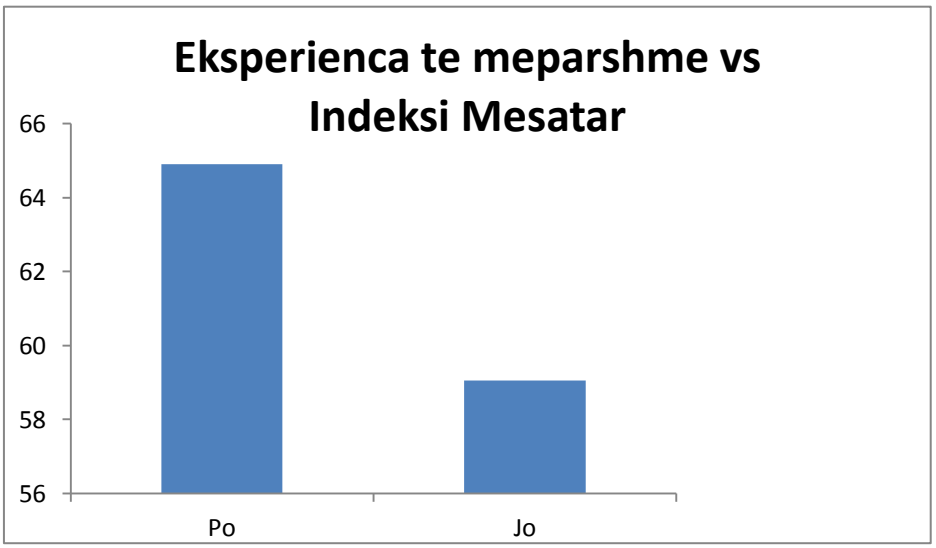


Figura 6.2 Eksperienca e sipërmarrësit kundrejt mesatares së indeksit

Eksperienca e pronarit është një element i cili ndikon dukshëm në suksesin e firmës. Nëse pronari ka patur eksperienca të mëparshme firma që ai drejton klasifikohet si shumë e

suksesshme, në të kundërt kemi në rastin kur pronarët nuk kanë patur eksperienca të mëparshme. Pra këto firma kategorizohen si të sukseshme në tregun ku operojnë.

Sipas literaturave të ndryshme një nga elementët të cilët mendohet që klasifikojnë firmën si të suksesshme janë dhe financat. Në bazë të perceptimit të firmave në lidhje me finacat një vit më parë mund të nxjerrim ndonjë indikator në lidhje me suksesin e firmave.

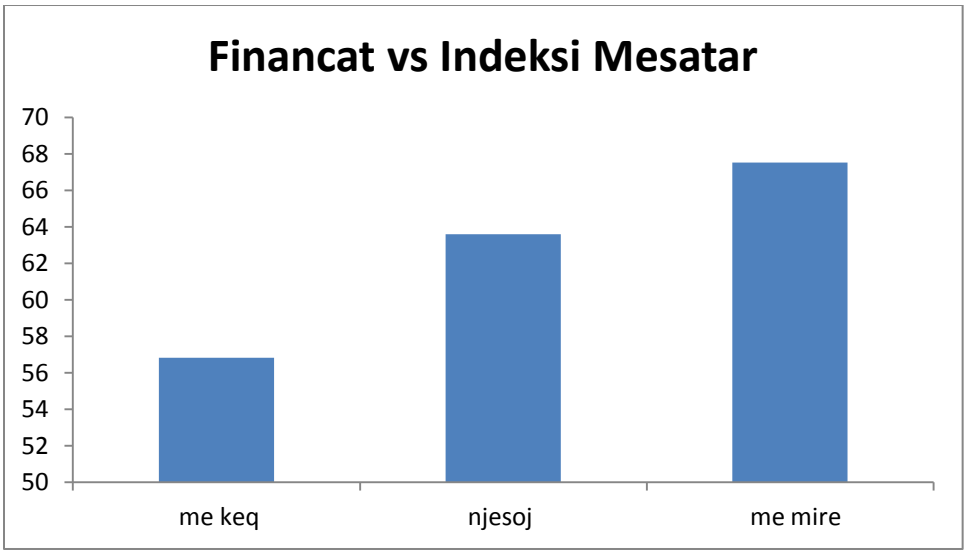


Figura 6.3 Financat kundrejt mesatares së indeksit

Nga grafiku i mësipërm shohim se firmat të cilat mendojnë se financat e tyre krahasuar një vit më parë janë më të mira janë firma të cilat kategorizohen si shumë të sukseshme. Ndërsa firmat të cilat kanë menduar se financat krahasuar një vit më parë janë më keq klasifikohen si jo mirë në tregun ku operojnë.

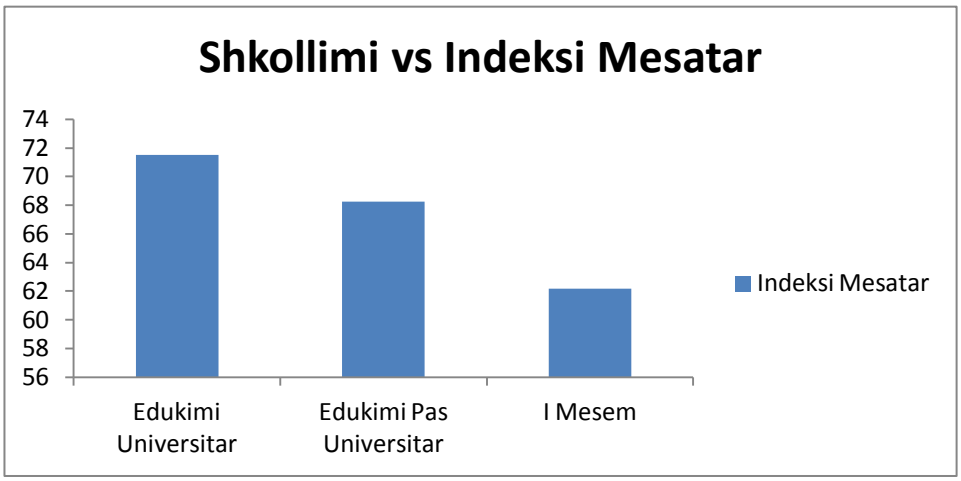


Figura 6.4 Shkollimi i sipërmarrësit/pronarit kundrejt mesatares së indeksit

Edukimi i pronarit është një element që mund të ndikojë në suksesin ose dështimin e pronarit. Në bazë të përgjigjeve të të anketuarve ne jemi përpjekur të evidentojmë nëse ka ndonjë lidhje me shkollën e pronarit të firmës dhe suksesit të firmës të cilët drejtojnë.

Sipas grafikut të mësipërm është i dukshëm dallimi që sa më i shkolluar të jetë pronari i firmës aq më e suksheshme është firma që ata drejtojnë. Pasi pronarët të cilët janë me edukim universitar dhe pas universitar mesatarisht drejtojnë firma shumë të suksesshme ndërsa pronarët e firmave të cilët kanë mbaruar shkollën e mesme mesatarisht drejtojnë firma të cilat janë kategorizuar si firma të suksesshme. Nga të dhënat e marra nga pyetësori të cilët janë përpunuar si më poshtë shohim se vitet e punës në biznes dhe hartimi i një plani biznesi është një element i cili ndihmon bizneset përgjithësisht të jenë më të sukseshme. Sa më shumë vite punë në tregun ku operojnë aq më shumë ka gjasa që kompania të kategorizohet si e suksesshme.

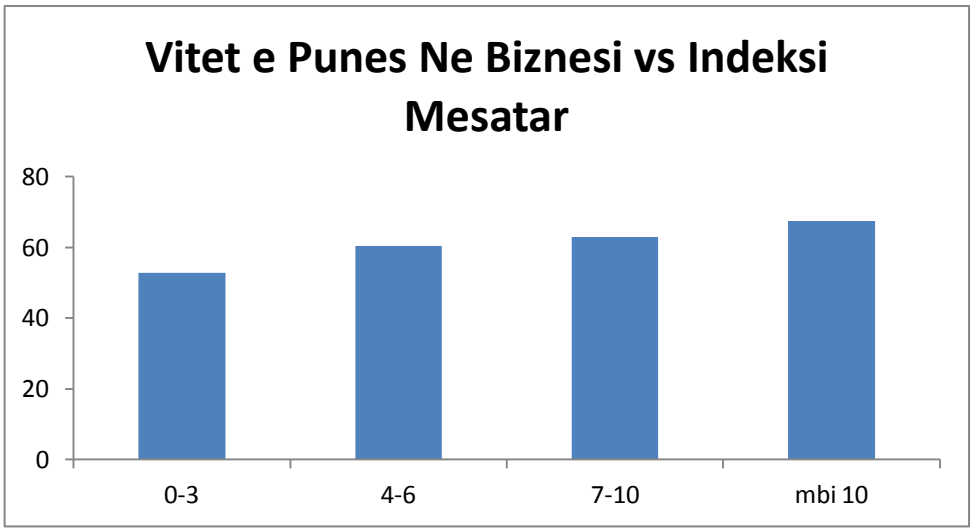


Figura 6.5 Vitet e punës në biznes kundrejt mesatares së indeksit

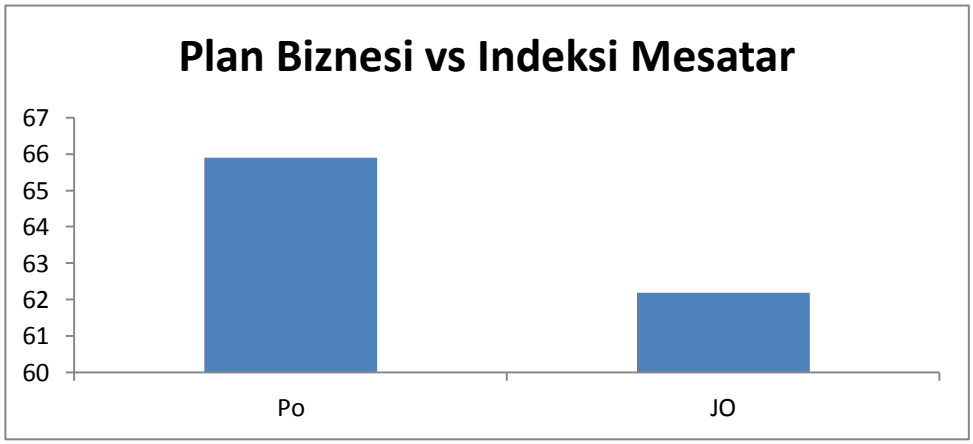


Figura 6.6 Hartimi i planit te biznesit kundrejt mesatares së indeksit

PËRFUNDIMET KRYESORE DHE REKOMANDIME

Ky kapitull final ka si qëllim përmbledhjen e përfundimeve nga gjetjet e këtij studimi si dhe rekomandimet që mund ti sygjerohen biznesmenëve, sektorëve qeveritare dhe përpiluesve të strategjive duke marrë në konsideratë veprime e politika që mund të nxisin suksesin për NVM-et.

Në mënyre të ngjashme do të evidentohen dhe limitimet e studimit si dhe orientime kërkimore të ardhshme. Në të njëjtin prizëm faza përfundimtare përforcon idenë e përdorimit të pikëpamjes së bazuar në burime të firmës, RBV si një model që shpjegon më se miri se si mund të analizohen kërkimet në burime të avantazheve konkuruese që do ti mundësoj NVM-ve ndryshime, që do ti pozicionoj ato në një pozicion konkurues dhe do ti sjellë suksesin.

Përfundimet kanë për qëllim të shpjegojnë pyetjet dhe objektivat në bazë të të cilave u ngrit ky studim, dmth, të evidentosh se çfarë përcakton suksesin dhe çfarë i bën disa firma me të njejtat burime të rriten dhe të kenë suksesin që të tjerat nuk i kanë.

Kapitulli i përgjigjet premisës themelore të përcaktuar, që sipërmarrësi dhe vendimet e marra prej tij përcaktojnë nivelin e suksesit të përftuar nga firmat dhe e pozicionon firmën në një pozicion të favorshem. Ky sektor përfshin dhe egzaminon thellësisht burimet dhe aftësitë ekzistente në NVM-ve që mund të jenë nxitëse për të zhvilluar avantazhe konkuruese të qëndrueshme duke u përqëndruar në firmë dhe në pronarin/ menaxherin. Në fakt duhet të theksohet roli predominant i pikëpamjes së bazuar në burime, në studimin e NVM-ve që në kohët e mëparshëm. Duke e përdorur këtë teori edhe pse sfiduese nga shumë autorë, u gjetën pika referuese tepër konsoliduese nëpermjet qëndrimeve të firmës. Gjetjet paraqiten nga një perspektivë e përgjithshme dhe brenda kontekstit të Shqipërisë. Me tej ky studim paraqet analizat e bëra në një mjedis të brendshëm të firmave dhe në kontekstin e vendim-marrjes, duke u bazuar në premisën se fokusimi në këto aspekte përbën atë çka sipërmarrësit e NVNM-ve mund të bëjnë me burimet që zotërojnë. Kjo mund të interpretohet se si burimet e firmës mund të sillen të gjitha se bashku dhe të shfrytëzohen për të krijuar aftësi organizuese, veçanërisht ato që mund të orientohen për të mbajtur avantazhe konkurruese për NVM-et.

Gjetjet e përgjithshme

Rezultatet e studimit thëksojnë që të jesh i suksesshëm kërkon që NVM-ja të ruaj avantazhet konkuruese tashmë të nevojshme për përfitim, në shërbim, në produkt ose në figurën kryesore drejtuese. Siç thotë Grant (2002:16) vlerësimi i strategjisë së firmës,organizatës është të shikosh paraqitjen midis firmës dhe mjedisit të tij si dhe përshtatjen e konceptit strategjik. Midis NVM-ve të analizuara, të suksesshme rezultuan ato të cilat krijuan plane dhe i përshtatën veprimet e tyre me qëllimet dhe vlerat e firmës, me mjedisin e tyre të jashtëm, burimet dhe aftësitë e tyre dhe me organizimin dhe sistemet e tyre. Nëse ekziston një mungesë konsistence midis strategjive dhe qëllimeve të

ndjekura nga NVM-et, me burimet dhe aftësitë e tyre si edhe me mjedisin ku ajo operon, rezultati do të jetë dështimi. Në të tillë mënyrë qëllimet e këtij studimi, u përpoqën ti përgjigjeshin pyetjeve të vendosura që në fillim dhe u ingranuan të rrisnin kuptimin si dhe të identifikojnë proceset dinamike nga të cilat firmat perceptojnë, qëndrojnë në treg dhe përfundimisht gjejnë mjetet për të arritur performancën superiore.

Gjithashtu ky studim analizoi vendosmërinë e NVM-et për suksesin dhe identifikoi nëse suksesi varionte në bazë të gjinisë, për shkak se femrat po angazhohen në biznese më shumë se më perpara.

Përfundimet dhe konsiderimet finale sipas objektivave kryesore

Duke kërkuar përgjigje për pyetjet dhe objektivat kryesore të këtij studimi, dhe për të paraqitur përfundime për akademikët, sipërmarrësit dhe politikëbërësit jepen gjithashtu dhe rekomandime. Duke pasur këtë gjë parasysh, rezultatet paraqiten fillimisht sipas 3 klasifikimeve kryesore: tiparet e sipërmarrësit/pronarit, tiparet e NVM-es dhe strategjitë e detajuara nga manaxherët dhe më pas sipas objektivave të studimit. Më tej jepen konsideratat dhe rekomandimet.

Rezultatet nga përgjigjet e sipërmarrësve dhe analizat e para treguan se demografia e tyre, meshkuj e femra, ishin të njëjtë përsa i përket moshës, arsimimit.

Pronesia e biznesit është e ngjashme ndërkohë që shumë sipërmarrës kërkonin pavarësi, vetëmbështetje dhe vetëkenaqësi. Rezultatet e pergjithshme treguan se pronarët e firmave kishin tendencen të ishin tepër të arsimuar dhe se firmat nën pronësinë e femrave kishin tendencyën të ishin të arsimuar në nivele të larta. NVM-et vecanërisht ato me një eksperince me mbi 10 vjet në sektorët e tyre, kanë arritur nivele më të larta suksesi se sa ato me me pak vite. Pra, firmat krijohen me së shumti kur pronarët e tyre kanë një nivel ekperience dhe se themelimi u ingranua në kërkimin e pavarësisë, vetëpunësimin dhe kënaqësise. Sipëmarrësit theksuan gjithashtu se kënaqësia e tyre u fokusua në ndjekjen e rrugës së tyre të zgjedhur duke mbetur në të njëjtën masë. Jo shumë prej tyre, shprehen dëshirën që të rriteshin përtej përmasave të tyre aktuale.

Statistikat e përgjithshme tregojnë se NVM-et, me pronare femra të cilat janë tepër te arsimuara , kanë një faktor të rendësishëm që mund të ndihmojë të kenë suksese. Në bazë të statistikave rezulton se vetëm arsimimi dhe eksperienca përpara themelimit të një firme duket se janë të rendësishme në këtë profil. Gjithsesi duke iu referuar vetëpozicionimit në treg në momentin e vëzhgimit të firmave në përgjithësi, ka ndryshime të rendësishme të pozicionimit të firmave të përmasave dhe gjinive te ndryshme.

Në termat e tipareve demografike të biznesit, pronësia individuale është mënyra predominuese e formimit të NVM-ve. Kapitali fillestar për shumë firma, sidomos ato në sektorin e shërbimit kanë tendencën të jenë një përzierje e kapitalit personal, dhe paratë e familjes ose të miqve. Në rastin e firmave nën pronësinë e femrave, investigimet e tyre fillestare ishin më të ulta se ato të meshkujve, një tendencë e cila shkakton nivele të ulta suksesi. Analiza në bazë të sektorit nuk tregon ndonjë ndryshim thëlbësor gjinor.

Vetë shkallëzimi i kompetencave të biznesit varion; femrat ishin ato që i ngritën me lartë kompetencat e tyre për të menaxhuar një firmë. Vëzhgimet statistikore tregojnë se tiparet demografike të firmës nuk janë të ndryshme në bazë gjinie, përveç se në përmasë. (duke u përfaqësuar nga numri i punonjësve). Kjo do të thotë se shumë firmat nën pronësinë e femrave janë më të vogla krahasuar me ato të meshkujve, ato kanë tendencen të kenë me pak punonjes dhe si rezultat mund të arrijnë më pak sukses në termat sasiorë. Këto rezultate ndodhën në një periudhë të gjatë studimi prej tre vjetësh. Sipas tipareve demografike, sipërmarrësit i perceptojnë arritjet e firmave të tyre më shumë seç i kishin planifikuar, dhe se performanca e tyre ishte më e mirë se firmat e tjera të themeluara në të njëjtën kohë. Po ato presin një përmirësim të performanceës në vend të problemeve ekonomike. Rezultatet tregojnë se NVM-et me sipërmarrëse femra mund te identifikohen si nje sektor që ka më pak ekperiencë në themelimin e firmave, sesa meshkujt, një faktor i cili mund të ndikojë shumë në mundësitë e mëtejshme të financimit. Kur analizohen NVM-et mund të profilizohen në këtë mënyrë; firmat e drejtura nga femrat mund të identifikohen si të vogla, me pronarë të mirë arsimuar, me pak punonjës, kanë një tendencë të vogël rritjeje.

Në termat e strategjive të përgjithshme të përdorura, shumë NVM-je i kanë lidhur strategjitë e tyre në arritjen e suksesit në ato zona ku ato fillimisht filluan shërbimin dhe shitjen e produkteve. Është e qartë se shumë NVM-je nuk është se japin strategji të detajuara, ajo çka manaxheri bën ishte një plan biznesi dhe përgatitjen e buxhetit sesa detajimi i hollësishëm i strategjive. Arritja e e pikes kritike (break even) u arrit brenda një periudhe 2-3 vjecare. Në mënyrë të përgjithshme, të gjithë NVM-et analizuan mjedisin dhe siguruan avantazhe të qëndrueshme duke rifreskuar planet. Në bazë teë termave të projektimit të strategjive, firmat e themeluara ose te drejtuara nga femrat nuk mund të identifikohen si jo performuese në treg.

Të gjithë sipërmarrësit e NVM-ve u shprehën se burimet që kishin në fillim dhe ato që aktualisht kanë mundësojnë avantazhet konkuruese të nevojshme për sukses. Sektori i biznesit është tepër e lidhur me nivelin e suksesit të përftuar, sikurse dhe me përmasën që ka arritur firma. Për më tej testet kanë treguar se nuk ka një ndryshim të rëndësishëm statistikor midis avantazheve konkurruese të NVM-ve dhe gjinisë së sipërmarrësit.

Nga analizimi i përdorimit të burimeve dhe i avantazheve konkurruese në të gjithë NVM-et, rezultatet tregojnë se burimet të cilat vlerësohen më tepër janë ato financiare, njohuria mbi tregun dhe reputacioni. Përgjigjet ishin të shumta e të ndryshme. Gjithsesi gjatë analizimit të këtij aspekti përmes gjinive, të gjithë sipërmarrësit/manaxherët i perceptuan burimet si shumë të rendësishme. Sipas statistikave ekziston një korelacion i rendësishëm dhe ndryshimet tregohen pikërisht në përdorimin e këtyre burimeve. Në rastin e burimeve teknologjike, financiare dhe fizike, përgjigjet ishim gati të një zëri, kur kërkohej rëndësia e tyre në përqindje, kishte ndryshime të medha. Ajo çka është e qartë është pikërisht një korelacion midis burimeve të mundshme dhe përmasës që ka firma. Pra si vijim suksesi i vazhdueshëm mund të ketë qenë në saj të zhvillimit të vazhdueshëm të inovacionit në shërbime dhe midis të tjerave në produktin cilësorë të ofruar.

Përcaktuesit e suksesit për NVM-et duket se kanë të njëjtat elementë që mundësojnë avantazhet konkuruese. Në termat e strategjisë, suksesi është një komponent kryesor dhe shpërblyes ndaj një strategjie të mirë konceptuar. Për ta, suksesi bazohet në një punë të palodhshme, këmbënguljes, arritjes së një strukture të qëndrueshme financiare, orientimin e objektivave dhe aftësive të mira menaxheriale. Edhe pse shumë pyetje u strukturuan rreth sjelljeve financiare, sipërmarrësi mendon se suksesi është dhe pak i lidhur me emocionet. Dmth suksesi është të arrish të vendosesh objektiva, të arrish njohje si dhe të arrish vetë kënaqësinë. Pra për shkak të natyrës konkuruese të biznesit, ajo bazohet gjithashtu në ofrimin e shërbimeve të shkëlqyera, në mbajtjen e reputacionit dhe qëndrimit në biznes. Në mënyrë të tillë arritja e një performance të qëndrueshme dhe baza financiare të qëndrueshme ishin elementet më të rendësishme për suksesin për meshkujt se sa për femrat. Në të njëjtën kohë shumë pronarë të NVM-ve u përgjigjën se përmasa e firmave të tyre ishte përcaktuar nga zgjedhja. NVM-et të cilat e konsideruan veten të suksesshme ishin te tilla edhe para 3 vitesh dhe duken se e kanë tendencen të jene të tilla dhe në të ardhmen.

Dobësia u perceptua në të njëjtat mënyra. Të gjithë njohën nevojën e përmirësimit të cilësisë, trajnimit dhe iniciativës. U raportua një dobësi në të dhëna dhe në inovacion; edhe pse dicka e tillë ndodhi në firma me fitime të ulta. Për pjesën më të madhe të NVM-ve dobësia e tyre më e madhe qëndron pikërisht në mungesën e parave, financave, në borxhin qeveritar. Pronarët raportuan gjithashtu problem me tregun dhe me rënien e shitjeve.

Duke u bazuar në atë çka sjell sukses, intervistat e drejpërdrejta paraqitën të njëjtat arsye si dhe firmat e mbikëqyrura. NVM-et e suksesshme, janë ato që menaxhohen me kujdes, që kontrollojnë shpenzimet, që sjellin vazhdimisht risi dhe që sigurohen të kënaqin klientin. Ajo cka shkakton sukses, nga ana tjetër ekstreme shkakton rënie. Për ta përmbledhur suksesi është shumë i lidhur me linjën e biznesit dhe me përmasat e arritura nga firma dhe është e lidhur me nocionin vet-perceptues tësuksesit. Edhe pse keto variable nuk ishin aq të konsiderueshme, firmat me përmasa të ndryshme kanë përfundimisht një pozicioin të rëndësishëm ne treg. Rezultatet tregojnë se firmat nën pronësinë e meshkujve janë ato te cilat janë më mirë të pozicionuara në treg se sa ato nën pronësinë e femrave. Kur të gjitha NVM-et u morën në analizë, edhe pse kanë një lidhje të ngushtë, nuk u gjet asnjë korrelacion i rendësishëm midis linjës së biznesit dhe suksesit të përftuar. Nuk u gjet asnjë ndryshim se si gjinitë e ndryshme e perceptonin suksesin. Madje as dobësia nuk tregoi ndonje rendësi kyce.

Matja e performancave u bë në saj të termave sasiorë të shprehura në shitjet e tre viteve dhe ne matjet financiare. Veçanërisht kur iu referua linjës së biznesit të zgjedhur u tregua një rendësi tejet e vecante. Pra, rezultatet treguan se nuk pati ndryshim të madh ndërmjet gjinive, përsa i përket shitjeve.

Rezultoi se kapaciteti menaxherial ishte një përcaktues i fortë për sukses dhe për parandalimin e dështimit. NVM-et duhet të futeshin në treg me burime të mjaftueshme për të mos penguar operacionet e përditshme. Kontrollimi i faktoreve të sipër-përmendur,

dhe përzgjedhja e kapitalit njerëzor si dhe vendosja e masave të kontrollit të shpenzimeve mund të paraqes ndryshime në performancë.

Kontributet teorike dhe përfundimet empirike të studimit.

- Midis NVM-ve të analizuara, të suksesshme rezultuan ato të cilat krijuan plane dhe i mbështeten veprimet e tyre me qëllimet dhe vlerat e firmes, me mjedisin e tyre të jashtem, burimet dhe aftësitë e tyre dhe mënyrën e organizimin.

- Studimi, u përpoq ti pergjigjet pyetjeve të vendosura që në fillim të indentifikojne proceset dinamike nga të cilat firmat perceptojnë, qëndrojnë në treg dhe përfundimisht gjejnë mjetet për të arritur suksesin.

- Ky studim jep një kontribut për të kuptuar NVM-et në Shqipëri, problemet e tyre dhe se si ato i bëjnë ballë sfidave që vijnë kryesisht nga mjedisi në të cilin ato operojnë.

- Nga ana tjetër njihet roli i menaxherit, i cili luan përfundimisht një rol të njohur e të qëndrueshëm që nuk mund të kundërshtohet. Sigurisht që firmat janë projektuar që të kenë sukses jo vetëm se burimet ekzistojnë por dhe se manaxherët,sipërmarrësit e tyre i manaxhojnë e i përdorin ato në maksimun.

Rezultatet e këtij studimi, nga ana e perspektivës së studiuesit, mundësoi mjetin për krijimin e një modeli që mund të identifikoj një sipërmarrës të fuqishëm e të suksesshëm. Kjo mund të përdoret si një mekanizëm mbrojtës ndaj dështimit. Rezultatet nga ky indeks tregojnë se ato që i nevojiten NVM-ve që të kenë sukses janë:

- Sa më i arsimuar dhe innovative të jetë sipermarresi, aq më e lartë është performanca
- NVM-et me më pak se 24 punonjës nuk performojnë aq mirë sa ato me një numër më të madh punonjësish.
- NVM-et që kanë arritur mbi 7 vjet punë në fushën e tyre kanë më shumë mundësi që të jenë të suksesshme.
- Eksperiencat e mëparshme në biznes janë tepër të lidhura me suksesin
- Duket se mosha e themeluesit ka rëndësi; pra, sipërmarrësit mbi 35 vjec duket se janë më të suksesshëm sesa ata më të rinjtë. Në të njëjtin prizëm është edhe realizimi, marrja e rreziqeve, veçanërisht në investimin e kapitalit të tij.
- Përgatitja e planeve të biznesit, buxheti dhe hartimi i një strategjie kontribuojnë në sukses.
- Ekzistenca e burimeve financiare të nevojshme, që mbulon veprimet dhe kujdeset për mundësitë është një anë e fortë.
- Përzgjedhja e sektorit, analiza e mjedisit dhe i arritjeve rrit shanset për sukses.
- Vetë-besimi kontribuon në një masë të konsiderueshme në sukses.

NVM-et që kanë shumë nga këto tipare mund të arrijnë nivele të larta suksesi në krahasim me të tjerat. Nga ana tjetër rrit mundësinë dhe aftësinë e NVM-ve për t'iu përgjigjur sfidave.

Nga pikëpamja e hartuesve të strategjive, kjo mund të jetë shumë e rëndësishme përpara marrjes se një kredije. Firmat që kanë shumë nga këto tipare mund të arrijnë nivele të larta suksesi nëkrahasim me të tjerat që nuk i kane keto tipare.

Kontributi i studimit

- Ky studim paraqiti një panoramë të qartë se çfarë nxit biznesin dhe cilët faktorë frenojnë suksesin e NVM-ve në Shqipëri.
- Rezultatet mundësuan informacionin që lejoi përcaktimin nëse bizneset janë me bazë gjinore apo jo. Bizneset nuk janë të bazuara në gjini, por kur bëhet analiza ka disa elementë që identifikojnë lehtë firmat të drejtuara nga femrat.
- Studimi mundëson një informacion për ekzistencën e ndryshimeve gjinore (por jo të konsiderueshme) dhe një profil të qartë të NVM-ve.
- Ky studim kontribuon në literature duke sjellë situatën aktuale të sipërmarrjes në Shqipëri dhe llojin e problemeve që ekzistojnë për firmat.
- Një kontribut tjetër është mundësia për ti përdorur këto përfundime për zgjidhjen e problemeve e gjetura dhe për të përmirësuar NVM-et.
- Ky studim tregon se nuk janë aq të konsiderueshme ndryshimet midis gjinive sa të ndikojne në suksesin apo dështimin e NVM-ve Ajo çka ndodh është se bizneset nën pronesinë e femrave zgjedhin për të përcaktuar limitet e rritjes së tyre, (për shkak të detyrimeve të tyre familjare).

Rekomandime

Ky studim kontribuon në zhvillimin e teorisë mbi sipërmarrjen. Studimi tregon se "modeli" i hartuar është i aplikueshëm pavarësisht gjinisë së sipërmarrësit, sektorit dhe madhësisë se biznesit

Përfundimet sugjerojnë nevojën e krijimit të një programi rregullator dhe strategji për të krijuar nxitje që do të rrisin krijimin e bizneseve të mirë-analizuara në zona të vlerësuara. Programet e krijuara duhet të fokusohen në përfitimet dhe praktikat që kanë të bëjnë me zhvillimin e jashtëm dhe atë të brendshëm.

Shoqata të ndryshme rajonale duhet të krijohen për të arsimuar sipërmarrësit drejt strukturimit të planit të biznesit.

Universitetet duhet të krijojnë më tepër programe të orientuara në përforcimin dhe trajnimin e aftësive të sipërmarrësit, të cilat duhet të përkojnë me nevojat e sektorit.

Hartuesit e strategjive, agjensitë qeveritare mund të ndërmarrin politika në ndihmë të sektorit. Mund të hartohen programe trajnimi për të forcuar aftësitë analitike dhe për të kërkuar mundësi. Programe të orientuar drejt lehtësimit të kredisë, programe të ndryshme nga shoqatat e biznesit mund të programohen duke i siguruar sipërmarrësit të kenë sa më shumë nga këto tipare përpara se ato të krijojnë biznesin e tyre, duke ulur në këtë mënyrë mundësitë e dështimit.

Duhet të bëhen akoma më tepër kërkime mbi NVM-et dhe statistikat të pasqyrojnë realitetin. Këto mund të realizohen nëpërmjet bashkëpunimit midis sektorit publik e atij privat. Rezultate nga ky studim sugjerojnë se shumë prej NVM-ve, kanë hyrë në sektorin e tyre për shkak të mundësisë për të; siguruar mbajtjen e familjes, traditës familjare dhe mundësisë së punësimit, kërkimit të vetë-kënaqësisë dhe kanë ende mungesë ekperience.

Sygjerime për kërkime të mëtejshme

Ideja e studimit, e parë dhe nga metodologjia e zgjedhur, kishte si qëllim mbledhjen e informacionit të kërkuar, përsa i përket përcaktuesve të suksesit të NVM-ve në Shqipëri, dhe dha rezultatet e dëshiruara. Kjo u arrit me kufizime të vogla. Pyetjet kryesore të kërkimit dhe përfundimet e kërkimit mund të përdoren për studime të mëtejshme në fushën përkatëse.

REFERENCAT

Peteraf M, Barney JB. 2003. Unraveling the resource-based tangle. Managerial and Decision Economics **24**: 309–323.

Thompson A, Peteraf M, Gamble J, Strickland A III. 2012. Crafting and Executing Strategy: The Quest of Competitive Advantage: Concepts and Cases. McGraw-Hill Irwin: New York.

Barney JB, Hesterly W. 2011. Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases**.** Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ.

Aceda FJ, Barroso C, Galan JL 2006. The resource-based theory. Disseminations and main trends. Strategic management journal 27 (7) 621-636

Kozlenkova, I.,Samaha,S.A., Palmatier, R.W. (2013). Resource-based theory in marketing. Journal of the Academy of Marketing Science, (forthcoming).

Lyons, D. (2010), The customer is always right. Newsweek, 85–86.

Makadok, R. (2001). Toëard a synthesis of the resource-based and dynamic capability views of rent creation. Strategic Management Journal, 22(5), 387–402.

McGrath, R. G. (2013). The end of competitive advantage: How to keep youstrategy moving as fast as your business. Cambridge MA: Harvard Business Review Press.

Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and strategic management. Oxford: Oxford University Press.

Hamel, G. (2007). The future of management. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Amit, Raphael dhe Schoemaker, Paul, "Strategic assets and organizational rent", Strategic Management Journal, 1993, Vol. 14, 33-46.

Barney, Jay, "Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes", Academy of Management Review, 2001, Vol. 26, No. 1, 41-56.

Bernheim, B. Douglas and Whinston, Michael,(1990) "Multimarket Contact and Collusive Behavior", The RAND Journal of Economics, 1990, Vol. 21, No. 1, 1-26.

Bowman, Cliff, (2001)"'Value' in the Resource-Based View of the Firm: A Contribution to the Debate", Academy of Management Review, 2001, Vol. 26, No. 4, 501-502.

Cool,Karel, Almeida Costa, Luis and Dierickx, Ingemar, (2002)"Constructing Competitive Advantage", in Pettigrew, Andrew, Thomas, Howard and Whittington, Richard (Eds), Handbook of Strategy and Management, Sage publications, 2002.

Foss, Nicolai, (1998)"The Resource-Based Perspective: An Assessment and Diagnosis of Problems", Scandinavian Journal of Management, 1998, Vol. 14, No. 3, 133-149.

Foss, Nicolai dhe Knudsen, Thorbjørn, 2003 "The Resource-Based Tangle: Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage", Managerial and Decision Economics, June 2003, Vol. 24, No. 4, 291-307. 19

Mathews, John, 2003 "Strategizing by firms in the presence of markets for resources", Industrial and Corporate Change, 2003, Vol. 12, No. 6, 1157-1193.

McWilliams, Abagail, Van Fleet, David and Cory, Kenneth,2002 "Raising Rivals' Costs Through Political Strategy: An Extension of Resource-Based Theory", Journal of Management Studies, 2002, Vol. 39, No. 5, 707-723. 20

Peteraf, Margaret dhe Barney, Jay, 2003 "Unraveling The Resource-Based Tangle", Managerial and Decision Economics, 2003, Vol. 24, 309-323.

Peteraf, Margaret dhe Bergen, Mark, 2003 "Scanning dynamic competitive landscapes: a market-based and resource-based framework", Strategic Management Journal, 2003, Vol. 24, 1027-1041.

Porter Michael, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, 1980, New York, The Free Press.

Priem, Richard dhe Butler, John, 2001a "Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?", Academy of Management Review, 2001a, Vol. 26, No. 1, 22-40.

Priem, Richard dhe Butler, John, 2001b "Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: further comments", Academy of Management Review, 2001b, Vol. 26, No. 1, 57-66.

Spanos, Yiannis dhe Lioukas, Spyros, 2001"An examination into the causal logic of rent generation: Contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective", Strategic Management Journal, 2001, Vol. 22, No. 10, 907-934.

Wiggins, Robert dhe Ruefli, Timothy,2002 "Sustained Competitive Advantage: Temporal Dynamics and the Incidence and Persistence of Superior Economic Performance", Organization Science, 2002, Vol. 13, No. 1, 82-105.

Barney JB. 1996. The resource-based theory of the firm. Organization Science **7** (5): 469-496

Barney JB. 2001a. Resource-based theories of competitive advantage: a ten year retrospective on the resource-based view. Journal of Management **27**(6): 643-650.

Barney JB. 2001b. Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. Academy of Management Review **26**(1): 41-56.

Kaplan S, Schenkel A, Von Krogh G, and Weber C. 2001.Knowledge-Based Theories of the Firm in Strategic Management: A Review and Extension, MIT Sloan Working Paper no. 4216-01, February 1, 2001.

Mahoney JT. 2001. A resource-based theory of sustainable rents. Journal of Management **27** (6): 651-660.

Makadok R. 2001.Toward a synthesis of the resource-based and dynamic capability views of rent creation. Strategic Management Journal **22** (5):

Phelan SE, dhe Lewin P. 2000. Arriving at a strategic theory of the firm. International Journal of Management Reviews **2** (4): 305-323.

Porter ME. 1980. Competitive Strategy, Free Press, New York.

Priem RL,dhe Butler JE, 2001, Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes, Academy of Management Review, **26**(1): 22-40.

Raft A., dhe Lord M. 2002. Acquiring neë technologies and capabilities: a grounded model of acquisition implementation. Organization Science, **13**(4): 420-441.

Spanos YE, dhe Lioukas S. 2001. An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter s competitive strategy framework and the Resource-based perspective. Strategic Management Journal **22** (10)**:** 907-934.

Zollo M dhe Winter SG. 2002. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. Organization Science 13 (3): 339-351.

Asundi, R.K. (1996). Globalization and its effect of small and medium enterprises, in Sachdeva, S. K. Proceedings of the International Conference on Globalization and the Market Economy: The Challenges of Change, Management Science Association and Global Business and Marketing Association, New Delhi, 339-58.

Bain, J.S. (1968). Industrial Organization. New York, John Wiley."Banco de Fomento", (2000: 3). Official informational newsletter from the government promotion office.

Koretz, G. (1998). Economic trends. Business Week, December 28: 16.

*Kotler, P. (1994).*Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, 8th ed., Prentice-Hall, Englewoods, Cliffs, NJ.

Kuratko, D.E., Ireland,R.D., & Hornby, J.S. (2001). The Power of Entrepreneurial Actions: Insights from Acordia, Inc. Academy of Management Executive (Press).

*Barney, J.B.(1986, 1986a).*Strategic Factor Markets: Expectation, luck, and strategy. Management Science, 32, 1231-1241.

IBID., (1991). Firm and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.

IBID., (1995). Looking inside for competitive advantage. Academy of Management Executive, Vol. 11,95, 49-61.

IBID., (2001). Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. Academy of Management Review, 26, 41 -56.

Barney, J.B, & Zajac, E. (1994). Competitive organizational behaviour: toward an organizational-based theory of competitive advantage. Strategic Management Journal, Winter Special Issue 15:5-9.

Bart, C.K., & Baetz, M.C.(1998). The relationship betëeen mission statements and firm performance: An exploratory study. Journal of Management Studies, 35(6), 823-853.

Bartlett, C.A., Ghosshal, S. (2000). Going global lessons from late movers, Harvard Business Review. March -April.

Belcourt, M. (1991). "From the Frying Pan into the Fire: Exploring Entrepreneurship as a Solution to the Glass Ceiling," Journal of Small Business and Entrepreneur ship, Volume 8, Number 3, April-June: 49-55.

Berry, S. (1998). An exploratory study of U.S. business failures and the influence of relevant experience and planning. Doctoral dissertation available through UMI Dissertation Services.

Bharadwaj, S.G., Menon, A. (1993). Determinants of success in service industries. A Pirns-based empirical investigation. Journal of Service Marketing, Vol. 7, 4 19-40.

Bianchi, G. (1998). Requiem for the third Italy? Rise and fall of a too successful concepts. Entrepreneurship & regional Development (EPN) paper no. 10096.

Brandley, D., Ruback, M.J. (1999). Small business bankruptcies: A comparison of causes from 1981 and 1995. Journal of Business & Entrepreneur ship, Vol. 11,1, March.

Brickau, R. (1994). Responding to the single market: A comparative study of UK and German food firms. Extract from a Ph.D. Dissertation. University of Plymouth, P, UK.

Collis, D.J. (1994). Research note: How valuable are organization capabilities?Strategic Management Journal, 15, 143-152,

IBID.,(1991). "A resource -based analysis of global competition: the case of the bearings industry", Strategic Management Journal, Vol. 12, 49-68.

Collis, D.J., Montgomery, C. (1995). Competing for resources: Strategy in the 1990s. Harvard Business Review, July-August, 1995. 118-128.

Connor, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?. Journal of Management. Vol. 17, 1, 121-153.

Cooper, A.,C.(1994). Challenges in Predicting New Firm Performance. Journal of Business Venturing, 8, 241-253.

Cooper, A., Dunkleberg, W., Woo, C., (1989). Entrepreneurship and the initial size of the firms. Journal of Business Venturing, 4, 317-332.

Cooper, A., Gascon, G., Woo, C., (1991). "A Resource-Based Prediction of New venture Survival and Growth," Proceedings Academy of Management (Summer), 113-119.

Fahy, J. (2000). Strategic marketing and the resource- based view of the firm. Copywrite 1999. Academy of Marketing Science. Extracted from **www.Amsreview.org/amsrev/theory/fahy 10-99.html.**

IBID(1999, Revised. 2000) The resource-based view of the firm: some stumbling blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. Journal of European Industrial Training. 2,3,4. 494-104.

Fahy, J., Smithee, A. (2000). Strategic Marketing and the resource based view of the firm. Academy of Marketing Science Review. Copyright 1999. Online. Extracted on 02-24-2000 from :www. Amsreview.org/amsrev/theory/fahy 10-99.html

Fasci, M.A., Valdez, J. (1998). A Performance Contrast of Male and Female Owner Small Accounting Practices. Journal of Small Business Management. Extracted from Laurentian,. Commerce 98-5b.

Hornaby, J. A. (1995). Research about living entrepreneurs, Entrepreneurship and Regional Development: an InternationalJournal. Vol. 7, 2. April-June.

Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., Lafollete, Ë.R., Hodgetts, R.M., & *Cox, L.R. (2000*). A study of human resource practices and trends in U.S. Small Businesses.http;//www.sbaer.uca.edu/Docs/proceedingsIlI/99usa355.htm. Extracted 8/28/00. 1-15.

Hoskisson, R., Hitt, M,. Lau, C., & Wright, M. (2000). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. Journal of Management, 25(3), 417-456.

IBID. (1996). A business success versus failure prediction model for young firms. Journal of Small Business Strategy, 6 (1), 21-23.

IBID., (1991). Research notes and communications, strategy content and the research process: A reply. Strategic Management Journal. Vol. 12 , 83-84.

IBID., (1999). Reasons why small businesses fail: And how to avoid failure. Extracted from **http://www.alliedacademies.org/archive/aej/ee-2/paper2.html.**

Ibrahim, A.B., Goodwin, J.R. (1986). Perceived causes of success in small business. American Journal of Small Business. Vol. 11, Fall. 41-50.I*NTERNATIONAL NOTES. (1998*). Relationship between small business growth and personal characteristics of owner/managers in Australia. Journal of Small Business Management. Vol. 26, 2, April, 76-79.

IT AMI, H. (1987). Mobilizing Invisible Assets, Harvard University Press, Cambridge,MA.

*Jacques, L.F (1999).*Fromentrepreneurship to entreprenology **http://www.sbaer. uca.edu/docs/proceedingll/97ics006.txt.**

Johannisson, B. (1998). Personal Netëorks in Emerging Knoëledge-based firms: spatial and functional patterns. Entrepreneurship and Regional Development, Vol. 10(4), Oct-Dec. 297-311.

Johannisson, B., Peterson, R. (1984). The Personal Networks of Entrepreneurs. Paper presented at the Third Canadian Conference, International Council for Small Businesses - Canada, The Ryerson Polytechnical Institute, Toronto, Canada,

JONES (1992). On Competitive Advantages Organizational Development. Journal of Small Business Management. April: 33-39. July 21

Kalleberg L. A., dhe Leitch T. K. (1991). Gender and organizational performance: Determinants of small business survival and success. Academy of Management journal. Vol. 34, 136-161.

Kargar, J., Parnell, J.A.,(1996). Strategic planning emphasis and planning satisfaction in small firms; An empirical investigation. The Journal of Business Strategies..

Kats, J.A., dhe Green II, R.P. (1999). Educational resources for the field of entrepreneurship.

Kessler, Kolsatadt dhe Clarke.(1993). Third Generation R&D. Columbia Journal of World Business. Fall.

Kirzner I. M., (1997). Pattern in Corporate Evolution. Oxford University Press.

Knight, G.A. (1997). Cross cultural reliability and validity of a scale to measure entrepreneurial orientation. Journal of Business Venturing, 12, 213-225.

Aldrich,H.E, Brickam,A.E dhe Reese,P.R,(1997). Strong weak ties, and strangers.Entrepreneurship in a global enterprise, Routledge Publishers.Edited by Sue Birley and Ian McMillan, London.

Amit,R. dhe Schoemaker,P.J(1993) "Strategic assets and organizational rent''Strategic management Journal,Vol.14(1)33-46.

Asundi, R.K. (1996). Globalization and its effect of small and medium enterprises,in Sachdeva, S. K. Proceedings of the International Conference on Globalization and the Market Economy: The Challenges of Change, Management Science Association and Global Business and Marketing Association, New Delhi, 339-58.

ANEKSET

Aneks 1. Pyetësori i përdorur për studimin

P y e t ë s o r

Lidhur me aftësitë që zotërojnë brënda per brenda organizatat, avantazhet konkuruese dhe kompetencat dalluese të NVM-ve që operojnë në Shqipëri.

Ky pyetesor synon marrjen e përgjigjeve nga ana juaj të pyetjeve që vijojnë, të cilat janë formuluar me qëllim realizimin e një studimi për identifikimin e faktorëve kryesorë determinues që përcaktojnë operimin e suksesshëm të NVM-ve në Shqipëri.

Dy pyetjet e para nevojiten për të marrë informacion të përgjithshëm mbi profilin tuaj dhe të biznesit tuaj. Pyetjet e tjera që përbëjnë fokusin kryesor të këtij studimi, kërkojnë të percaktojnë se cilat janë burimet e brendëshme që ndërmarrjet I konsiderojnë te rëndësishme, cilat kopetenca duhet të zhvillohen dhe si mund të shndërrohen këto kopetenca në aftësi dalluese apo avantazhe konkuruese. Përgjigjet e pyetësorit do të përdoren gjithashtu dhe për të identifikuar problemet që NVM-et ndeshin aktualisht për ti bërë ballë konkurencës globale.

Përgjigja e pyetjeve për këtë studim do të jetë konfidenciale. Vendosja e emrit lidhet më tepër me nevojën e identifikimit që ai që i përgjigjet këtij pyetësori është pronari, administratori apo manaxheri i përgjithshëm i ndërmarrjes së përzgjedhur. Do t'ju falenderoja paraprakisht për përgjigjet tuaja duke dëshiruar e kërkuar ndërkohë që këto përgjigje të jenë sa më të përmbledhura.

Instruksionet: Ju lutem lexoni me kujdes pyetjet dhe përgjigjuni në përputhje me instruksionet që jepen. Zgjidhni vetëm ato përgjigje që janë adekuate dhe që kanë lidhje me ndërmarrjen tuaj. Shënoni me X.

A) **INFORMACION I PËRGJITHSHEM PËR JU DHE BIZNESIN TUAJ**:

Emri_____ _____ Pozicioni i punës_____
BIZNESI_____ Tel_____ Fax_____
Adresa _____

3) Numri i të punësuarave në BIZNESIN tuaj.

____ 0 - 24 ____ 125 – 149
____ 25 – 49 ____ 150 – 199
_____ 50 – 99 _____ Mbi 200
_____100 -124

4) Vitet e punës në këtë tip biznesi

_____ 0 - 3
_____ 4 - 6
_____ 7 - 10
____ Mbi 10 (10-12)

5) Në çfarë drejtimi është i orientuar biznesi juaj

_____ Shitje pakicë/shumicë _____ Prodhim
_____ Transport _____ Shërbim
_____ Ndërtim _____ Agrikulturë

6) Profili i pronarit
Seksi: ____Mashkull ____ Femër

7. Vitet e shkollimit
_____ Edukim universitar (specifikoni)
_____

_____ Edukim pasuniversitar
Specifikoni _____

8) Lindur dhe rritur në _____
Lindur në _____ dhe rritur në _____

(13-18)

9) Mosha

____ më pak se 21 vjec ____ 22 – 26 ____ 27-35 ____ 36-45 ____ 46-50 _____ 51-60 ____ Më shumë se 60

10) Eksperienca

Në drejtim _____ në biznese të tjera ____ në krijimin e bizneseve _____ të tjera _____

11) Në çfarë viti e keni krijuar biznesin tuaj? _____ **12)** Keni qëndruar gjithmonë në të njëjtin vend? Po___ Jo___

(19-22)

B) **INFORMACION MBI ORIGJINËN E BIZNESIT TUAJ DHE EKSPERIENCËN TUAJ NË FUSHËN E BIZNESIT PËRPARA SE TË KRIJONIT BIZNESIN TUAJ.**

13) Keni patur eksperiencë të mëparshme në biznes? Po ___ Jo____

(23-24)

14) Keni eksperiencë lidhur me tipin e ndërmarrjes që keni krijuar? Po ____ Jo ____

15) Lidhur me ngritjen e biznesit tuaj:

Sa ishte kapitali fillestar?

_____ më pak se 20.000 $ _____ 40.001$ - 50.000$ _____ Më tepër se 100.000$
_____ 20.001$ - 30.000$ _____ 50.001$ - 75.000$

_____ 30.001$ - 40.000$ _____ 75.001$ - 100.000$

16) Si i gjetët burimet financiare për të filluar biznesin tuaj?
(25-28)

_____ Hua nga familja? Sa?_____
_____ Hua bankare? Sa?_____
_____ Të tjera mjete ose kombinime të tyre. Ju lutemi specifikoni _____

17) Kur filluat biznesin tuaj a u konsultuat paraprakisht me ekspertë?

PO ____ (Nëse përjigjeni po, me kë?) _____
JO_____ (Nëse përgjigjeni jo vijoni me pyetjen tjetër)

18) Përdoret këshillat e _____Kontabilistit ___ Avokatit____ Konsulentit____ Bankës__
Burime të tjera, ju lutemi specifikoni. _____

19) Kur krijuat biznesin tuaj, për sa kohë menduat se do te rikuperonit investimet tuaja (arritja e break-even point- të ardhurat barazohen me shpenzimet)?

Një vit _____ 2-3 vjet_____5 vjet_____Më shumë se 5 vjet_____

<u>Lidhur me numrin e të punësuarve</u> .

Sa të punësuar keni akutalisht?

20) Me kohë të plotë _____

21) Me kohë të pjesëshme_____

Sa të punësuar shpresoni të keni pas tre vjetësh?

22) Me kohë të plotë _____ 1

23) Me kohë të pjesëshme _____ 2

(29-35)

24) <u>Forma e organizimit të përdorur për krijimin e biznesit</u>.

Biznes individual_____ Shoqëri_____ Korporatë_____ Shoqëri e vecantë_____ Të tjera_____

25) <u>Sa ka qenë përafërsisht totali i shitjeve (xhiroja)</u>?

Vitin e kaluar

Më pak se 100.000$ (1)_____
Nga 100.001$ – 250.000$ (2) _____
Nga 250.001$ – 500.000$ (3) _____
Nga 500.001$ – 750.000$ (4) _____
Nga 750.001$ – 1.000.000$ (5) _____
Më shumë se 1.000.000$ (6) _____

26) Tre vite më parë (Ju lutemi vendosni shifrën). _____

27) Sa shpresoni se do të jetë xhiroja pas tre vjetësh? (Vendosni shifrën) _____

(36-39)

28) **<u>Origjina e biznesit tuaj</u>** (Shënoni vetëm një përgjigje).

_____Filloi si një biznes i ri _____ Duke blerë një biznes ekzistues
_____Si një biznes i trashëguar _____ Mënyrë tjetër (specifikoni) _____

29) **<u>Lidhur me pozicionimin tuaj në treg, si e konsideroni ju veten</u>** (shënoni vetëm një përgjigje)?

_____ Lider në të gjitha aspektet (me pjesëmarrjen më të madhe në treg) 1
_____ Jo lider por ndjekës në gjithcka (përafërsisht i dyti në treg) 2
_____ Një ndërmarrje si gjithë të tjerat e cila lufton për të mbijetuar, ndjek tendencat 3
_____ Një ndërmarje me probleme për të bërë tregti 4
_____Një ndërmarrje pothuajse në falimentim 5
_____Një ndërmarje e rikonstruktuar e që funksionon mirë 6
_____Një ndërmarrje me një pjesë tregu në një treg specifik 7

(40-41)

30) CILA ËSHTË (ISHTE) SIPAS RËNDESISË ARSYEJA JUAJ KRYESORE QË FILLUAT KËTË BIZNES (<u>shënoni vetëm tre duke shënuar me 1 atë që është më e rëndësishmja</u>)

_____Të kishit pavarësi më të madhe personale 1 ____ Përmirësimi i situatës ekonomike 7
_____Të jeni shef i vetes 2 _____Traditë familjare 8
_____Trashëgimi familjare 3 ____ Isha i papunë dhe nuk gjeja punë 9
_____E konsideroj një të drejtë apo sfidë 4 _____ Si një kalim kohe 10
_____Kam studiuar për këtë 5 _____ Arsye të tjera (Specifiko)_____ 11
_____Të kem me çfarë të merrem kur të dal në pension 6

Pyetjet në vijim kanë lidhje me strategjinë e përdorur për ndërmarrjen tuaj, qëllimin dhe arritjet

<u>Mbi strategjinë tuaj dhe pikat e forta</u>:

31) Para se të fillonit biznesin tuaj, a hartuat një plan biznesi qoftë edhe formal?

PO____(vazhdoni)_____
JO ____ (vazhdoni por mos iu përgjigjni pyetjes nr 29)_____

32) A keni bërë apo jo plane, ju lutemi, shpjegoni shkurtimisht çfarë keni bërë për të arritur dëshirat apo synimet tuaja?

---

33) Përmendni ndonjë tip strategjie të përdorur në fillim. Ku konsistonte? (rritje e prodhimit, Marketing/Shitje, Shërbime, etj)

_____

34) E keni ndryshuar ju strategjinë tuaj gjatë këtyre viteve? Po ____ Jo_____

35) Ju lutem jepni arsyet?

Nëse përgjigjeni po, përse?

_____

Nëse pergjigJeni jo,
përse?_____

Lidhur me pikat e forta dhe të dobëta (Avantazhet dhe disavantazhet) shënoni tre aspektet që kanë forcuar apo dobësuar biznesin tuaj. Ju lutemi, përshkruani të parin si më të rëndësishmin dhe vijoni duke shënuar me 3 më pak të rëndësishmin.

36) Cilat janë 3 pikat më të forta të biznesit tuaj sipas këndvështrimit tuaj?

---

37) Cilat janë pikat e dobëta të cilat kanë prekur biznesin tuaj po sipas vlerësimit tuaj?

_____

CILËT FAKTORË QË JU KONSIDERONI E KANË BËRË BIZNESIN TUAJ TË SUKSESSHËM. VLERËSONI ME (A) , PËRDORIMIN E KËTYRE KRITEREVE QË KANË ÇUAR DREJT SUKSESIT BIZNESIN TUAJ TANI (ZGJIDH MAXIMUMIN 10). PASTAJ VLERËSO (B) ATA FAKTORË QË PRITEN TA NDIHMOJNË BIZNESIN TUAJ PËR TË VIJUAR PËR TË QËNË I SUKSESHËM NË TË ARDHMEN. JU LUTEMI VLERËSOJENI ME 1 FAKTORIN QË E KA NDIMUAR MË SHUMË BIZNESIN TUAJ PËR TË QËNË MË I SUKSESHËM TANI. ZGJIDH MAKSIMUMI 10 FAKTORË.

FAKTORËT QË KANË CUAR DREJT SUKSESIT BINESIN TUAJ:

38) Faktorët që kanë mundësuar suksesin tani (A)

39) Faktorët për të cilët shpresoni që do ta ndihmojnë biznesin në të ardhmen për të qënë i sukseshem (deri ne 10) (B)

Faktorët: (shëno me X)

	Tani (A)	**Në të ardhmen (B)**	
Ofrimi i një miksi të produkteve dhe shërbimeve	_____	_____	1
Kopetencat dhe aftësitë e përgjithëshme	_____	_____	2
Aftësitë paguese financiare/ekonomike	_____	_____	3
Njohja e klientëve	_____	_____	4
Marrëdhëniet me furnitorët	_____	_____	5
Marrëdhënia me komunitetin	_____	_____	6
Aftësitë dhe kualitetet e punonjësve	_____	_____	7
Ligjet dhe biznesi juaj	_____	_____	8
Ambjenti i biznesit	_____	_____	9
Disllokimi (vendndodhja fizike)	_____	_____	10
Eksperinca e mëparshme në man	_____	_____	11
Ekzistenca e planeve të hartuara (plan veprimi)	_____	_____	12
Niveli dhe aftësia inovative	_____	_____	13
Sistemi manaxhues i ngritur apo ekzistues	_____	_____	14
Politikat për personelin	_____	_____	15
Fokusimi tek tregu	_____	_____	16
Përmasat e tregut	_____	_____	17
Kontrolli i kostos	_____	_____	18
Zgjerimi i strukturës fizike të biznesit	_____	_____	19
Analiza dhe njohja e konkurentevë	_____	_____	20
Prodhimi eficent	_____	_____	21
Cilësia e shërbimit	_____	_____	22
Aftësia për të siguruar fonde	_____	_____	23
Investigimi dhe njohja e tregut	_____	_____	24
Reputacioni i produkteve dhe shërbimeve	_____	_____	25
Reputacioni me klientët dhe në përgjithesi	_____	_____	26
Reputacioni me furnitorët	_____	_____	27
Vazhdim i kryerjes së përmirësimeve	_____	_____	28
Futja e makinerive të reja	_____	_____	29
Shpërndarja	_____	_____	30
Shtimi i linjave të produktit	_____	_____	31
Të tjera arsye , ju lutemi i specifikoni	_____	_____	32

(55- 64)

Me synim për të analizuar sic duhet tregun dhe ambjentin e biznesit për të rritur konkurueshmërine dhe suksesin, nevojitet që të shpreheni se sa të rëndësishme janë për ju dhe biznesin tuaj kryerja e analizave të mëposhtme. Ju lutem bën një shenjë krahasuese dhe analizoni cdo rresht sipas rëndësisë që ju i jepni këtyre aspekteve në biznesin tuaj. Mos zgjidhni më shume se 10 (shënoni një X në përgjigjen tuaj)

Realisht në praktikën tuaj, sa të rëndësishme janë për ju këto analiza në investigimin e tregut?

	Shumë rëndësishme 1	**mjaft e rëndësishme 2**	**relativisht rëndësishme 3**	**aspak rëndësishme 4**
40) Analiza e brëndshme e ndërmarrjes	_____	_____	_____	_____1 41)
Analiza e kompetencave	_____	_____	_____	_____2
42) Njohja dhe analiza e klientëve	_____	_____	_____	_____3
43) Analiza e mjedisit të biznesit	_____	_____	_____	_____4
44) Mënyrat (format) e zhvillimit				
të personelit	_____	_____	_____	_____5
45) Arritja e kënaqësisë së punonjësve tuaj	_____	_____	_____	_____6
46) Ndjekja e ankimeve te klientëve tuaj	_____	_____	_____	_____7
47) Hartimi i buxhetit	_____	_____	_____	_____8
48) Analiza SËOT	_____	_____	_____	_____9
49) Kurba e experiencës	_____	_____	_____	_____10
50) Studim i ciklit të jetës së produktit	_____	_____	_____	_____11
51) Analiza e portofolit të produktit	_____	_____	_____	_____12
52) Studim i impaktit të strategjisë së				
marketingut në fitim	_____	_____	_____	_____13
53) Auditimi i tregut	_____	_____	_____	_____14
				(65-74)

54) Sa herë zhvillohet në përgjithësi analiza e mësipërme në biznesin tuaj?

2 herë në vit_____ 1 herë në vit _____ cdo 2-3 vjet _____kurrë _____

KËTO PYETJE LIDHEN ME BURIMET DHE AFTËSITË E BIZNESIT TUAJ

Përdorimi i burimeve të cilat përceptohen si burimet më të rëndësishme të biznesit tuaj për të arritur avantazh konkurues dhe deri në çfarë niveli ato ju kanë ndihmuar për të realizuar planet tuaja.

55) Përmendni vetëm tre burime sipas rëndësisë së tyre. Përshkruani të parin si më të rëndësishmin dhe vazhdoni me të tjerët:

_____

_____

56) Cili prej tre faktorëve i ka dhënë biznesit tuaj më tepër avantazh konkurues?

_____

_____

57) A ekziston ndonjë avantazh konkurues të cilin biznesi juaj e ka patur për të paktën 5 vite me rradhë?

_____

_____

(52-58)

58) Duke patur parasysh realitetin e mjedisit të biznesit në vend a mund të nxirrni në pah ju ndonjë ndryshim që mund të ndikojë në planet tuaja të biznesit në të ardhmen qofshin këto plane afat-shkurtëra qofshin plane afatgjata? A kanë lidhje këto ndryshime me ndonjë fushë specifike të biznesit tuaj?

_____

_____

Duke marrë në konsideratë përdorimin e burimeve nga biznesi juaj cilat prej burimeve të biznesit tuaj ju i konsideroni ?

59) Më me tepër prioritet

_____

60) Më pak prioritare

_____

(59-60)

Me cilën nga sa me poshtë vijojnë, mendoni ju që lidhet avantazhi kryesor konkurues? Shëno 5 (me vlerën 1 më të rendesishmin duke vijuar deri në 5 më pak të rëndësishmin). Avantazh dallues apo konkurues janë ato aspekte të cilat i japin biznesit tuaj një avantazh i cili është i vështirë për tu imituar apo kopjuar

Avantazhi konkurues:	**61) tani**	**62) 3 vite më parë**	**63) 3 vitet më pas**	
Tregu aktual në të cilin operon	_____	_____	_____	1
Ekskluziviteti ne shërbime	_____	_____	_____	2
Ofrimi i produkteve unike	_____	_____	_____	3
Cilësia e produkteve/shërbimeve	_____	_____	_____	4
Reputacioni i përgjithshëm/ cilësia	_____	_____	_____	5
Marrëdhënia ndermarrje/furnizues	_____	_____	_____	6
Kontrolli i tregut	_____	_____	_____	7
Cmimi i ofruar	_____	_____	_____	8
Cilësitë e stafit	_____	_____	_____	9
Vendodhja	_____	_____	_____	10
Mundësia financiare	_____	_____	_____	11
Niveli i inovacionit	_____	_____	_____	12
Niveli i cash floë	_____	_____	_____	13
Eksperienca administrative	_____	_____	_____	14

Kontrolli administrativ	_____	_____	_____ 15
Orientimi i shërbimit drejt klientit	_____	_____	_____ 16
Mbështetja e produkteve	_____	_____	_____ 17
Epërsitë teknike	_____	_____	_____ 18
Të tjera, ju lutem specifikoni	_____	_____	_____ 19

(61-65)

SA TË RËNDËSISHËM JANË FAKTORËT E MËPOSHTËM NË FUNKSIONIMIN E BIZNESIT TUAJ (SUKSES APO DËSHTIM, SHËNO ME 1 FAKTORIN QË E KONSIDERONI MË TË RËNDËSISHMIN DERI NË VLERËSIMIN 6 MË PAK TË RËNDËSISHMIN)

Të rëndësishme për suksesin

64) Sa të rëndësishme janë këto faktorë?

65) Si do të funksionojë dhe sa te rëndësishme janë këta faktorë në suksesin e tanishëm? Vlerësoni me 1 më të rëndësishmin. Në vitet e ardhshme a prisni të njëjtën gjë?

Përfitimi total _____
Volumi i shitjeve _____
Pjesëmarrja në treg _____
Fluksi monetar (niveli I cash flow)_____
Kthimi i investimit (ROI) _____
Masa të tjera, ju lutemi specifikoni_____

(66-71)

66) Si ka funksionuar biznesi juaj vitin paraardhës financiar në lidhje me objektivat e shprehur në cdo nga kriteret që vijojnë. Rretho një përgjigje për cdo rresht.

	Me mirë	**Sipas planifikimit**	**Më keq**	**Nuk e di**
Përfitimi total	1	2	3	4 1
Volumi i shitjeve	1	2	3	4 2
Pjesëmarrja në treg	1	2	3	4 3
Niveli I cash flow	1	2	3	4 4
Kthimi i investimit (ROI)	1	2	3	4 5

(72-75)

67) Cfarë nënkupton suksesi për ju?

_____

Në pyetjet e mëposhtme rrethoni përgjigjen që përfaqëson kriterin tuaj:

68) A ka ndryshuar perceptimi juaj në lidhje me suksesin pas krijimit të biznesit tuaj?
Po __ JO___

Përse? _____

69) Në përputhje me qëllimin e përcaktuar 5 vite më parë a e konsideroni të sukseshëm funksionimin e biznesit tuaj? Po ___ jo___

70) Si mendoni që do të jetë biznesi juaj në 5 vitet në vazhdim
Më mirë___ Më keq___ Njësoj___

71) Shpesh thuhet që suksesi i një biznesi varet nga ndikimi i faktorëve të jashtëm dhe ndryshon shumë në disa drejtime. Sipas mendimit tuaj cilët janë tre prej faktorëve të jashtëm që ju besoni se kanë ndikuar më shumë në suksesin e biznesit tuaj?
_____
_____

72) Në fillimet e biznesit tuaj a i është kushtuar vëmëndje burimeve financiare dhe si mendoni që ato kanë shkuar? Më mirë ___ Më keq ___ Njësoj ____

73) A mund të krahasohet biznesi juaj me bizneset e tjera të cilat operonin në kohën që ju sapo filluat biznesin tuaj? Si e vlerësoni apo si e bëni krahasimin me biznesin tuaj?

Jam më mirë se ato _____ Jam më keq se ato _____ Njësoj si ato _____

74) A keni marrë ndonjëherë ndihma apo grante nga burime të jashtme ? po ___ jo _____

75) Çfarë lloji?
_____

76) Lidhur me planin e rritjes së biznesit, a keni ju ndonjë plan rritje apo zgjerimi?
po ___ jo ____

77) Fushat përkatëse
_____

(përshembull rritja e numrit të produkteve , madhësise, shërbimeve etj)

78) I parë në këndvështrimin financiar, si e konsideroni që po shkon biznesi juaj në krahasim me një vit më parë?

Jam më mirë _____ Jam më keq _____ Jam njesoj _____

79) Duke konsideruar shitjet vjetore si mendoni që biznesi juaj i ka arritur synimet e projektuara

_____ i ka arritur mirë synimet _____ nuk i ka arritur synimet _____ i ka tejkaluar synimet

80) Si e vlerësoni ecurinë tuaj në lidhje me konkurueshmërinë?

_____Në përmiresim _____ Duke u perkeqësuar _____ njësoj

(84-96)

THUHET QË BIZNESET E VOGLA DHE TË MESME NË VEND KANË SHUMË PROBLEME. CILËT FAKTORË NGA TË MËPOSHTMIT KANË PREKUR BIZNESIN TUAJ. JU LUTEMI SHËNONI NJË TICKET ¬ PËR ÇDO RRADHË

(0)nuk aplikohet	**(1)**	**(2)** kenaqshëm	**(3)** normal
nuk më ka ndikuar	më ka ndikuar shumë	ka ndikuar pak	

81) Karakteristikat e biznesit

Niveli I ulët (ineficencë)
Fluksi i mundshëm i parave _____ 1
Disllokimi _____ 2
Diferencimi i produkteve _____ 3

82) Aftësitë manaxheriale

Njohja e tregut _____ 1
Eksperienca _____ 2
Aftësitë vendimarrëse _____ 3
Niveli i riskut _____ 4
Kompromisi manaxherial_____5
Pjesëmarrja në firmë (i referohet
aksioneve) _____ 6
Vëmendja ndaj detajev _____ 7
Aftësitë e demostruara,
Lidershipit _____ 8
Aftësitë administrative _____ 9

83) Karakteristikat e produkteve- shërbimeve

Operimi në një pjesë tregu _____ _____ _____ _____ 1
Ofrimi i produkteve të diferencuara _____ _____ _____ _____ 2
Produkte të pranuara nga tregu _____ _____ _____ _____ 3
Produkte të reja _____ _____ _____ _____ 4

84) Karakteristikat e tregut

Rritja e tregut _____ _____ _____ _____ 1
Njohja e industrisë _____ _____ _____ _____ 2
Sisteme të mira shitje _____ _____ _____ _____ 3

85) Financat

Risku i tregut	_____	_____	_____	_____	1
Rikuperimi i investimit (kthimi)	_____	_____	_____	_____	2
Pjesëmarrja në aksione	_____	_____	_____	_____	3
Përfitimet neto	_____	_____	_____	_____	4
Kapitali i nevojshëm	_____	_____	_____	_____	5

86) Ambjenti ekonomik

Tërheqja nga tregu	_____	_____	_____	_____	1
Tregu potencial	_____	_____	_____	_____	2
Avantazhet teknologjike	_____	_____	_____	_____	3
Përballja me riskun	_____	_____	_____	_____	4
Përballja me shkëmbimin valutor	_____	_____	_____	_____	5
Tregtimi	_____	_____	_____	_____	6

<u>LIDHUR ME AKSESIN TE BURIMET E NEVOJSHME PËR TË DREJTUAR BIZNESIN TUAJ</u>

87) A jeni peërballur ndonjë herë me ndonjë problem të shkaktuar nga ente private apo qeveritare?

_____Po _____ jo (nëse përgjigjeni po atëherë me çfarë lloj problemi jeni përballur?)

_____

88) A besoni se mungesa e ndonjë prej këtyre shërbimeve ju ka dëmtuar në ndonjë mënyrë?

_____Po _____ jo Shpjegoni.

_____

89) A keni ju ose biznesi juaj marrëdhënie sociale, personale me grupet apo shoqata në komuntetitn tuaj apo binjakëzime që besoni që mund tju ndihmojnë për të përmirësuar funksionimin dhe sigurimin e më tepër burimeve (fondeve)? _____ Po _____ Jo

90) Çfarë marrëdhëniesh ose cilit organizim të mëposhtëm (shoqate) i përkisni? PO ---- JO

_____Dhomës së tregtisë _____ Shoqatë të veçantë _____shoqate të artizanatit _____ të tjera

91) Në disa sektore thuhet që marrëdhëniet tregtare ndërmjet vendeve ndryshojnë. Në rastin e biznesit tënd apo të bizneseve që ju njihni, si dhe në çfarë bazohen këto marrëdhënie tregtare (ndihmë apo grante,dërgim faturash për procedurat e pagesave, kontratat, rekrutimin e stafit të ri)

Cilët nga këto predominon? ____marrëdhëniet familjare _____ biznes i pastër _____ në varësi të besimit nga pala tjetër _____ të tjera arsye shpjegoni _____

92) A besoni që në industrinë tuaj ka barriera të cilat mund të pengojnë bizneset e reja të hyjnë në treg apo sistemi është i hapur? _____ po ka barriera (Nëse i përgjigjeni kësaj pyetje lexoni më poshtë) _____jo nuk ka barriera

93) **ÇFARË BARIERASH?**

Cilat nga të mëposhtmet i konsideroni ju barriera? Bëni një rreth për ato që i konsideroni të rëndësishme

(Diferencimi i produktit, kërkesa për financim, problemet në kanalet e shpërndarjes, disavantazhet tek kostot në përgjithësi, problemet dhe pengesat në dhënien e lejeve të operimit, kërkesë e ulët, etj)

(97-102)

94) PEËRMENDNI 3 FAKTORË QË JU BESONI QË DUHET TI ZOTËROJË CDO BIZNES I CILI DËSHIRON TË HYJË E TË KONKUROJË NË TREG? (p.sh. madheësia e firmës (ekonomitë e shkallës); Financimi; Rregullat ligjore dhe politikat e qeverisjes; Disllokimi; Kosto e ulët; Dyqanet (store) e mëdha)

_____

_____

_____

(103-105)

95) PROBLEMET QË DUHET TË PËRMBUSHEN

A) Thuhet që një nga problemet që aktualisht ekziston në Shqipëri e që bizneset duhet të përmbushin është ekzsitenca e një tregu relativisht të vogël. A mendoni që biznesi juaj është prekur nga ky problem? Çfarë faktorësh mendoni ju që kanë prekur biznesin tuaj?

_____

_____

96) Gjithmonë thuhet që hyrja e bizneseve të reja apo hyrja e prodhimeve nga importi prekin tregun e brendshëm. A mendoni që në zonën tuaj , është prekur ndonjë produkt i biznesit tuaj për këto arsye? _____Po jo _____

(108)

97) Gratë po shfaqen gjithnjë e më tepër në botën e biznesit. Në këndvështrimin tuaj bizneset që drejtohen apo adminsitrohen nga gratë a kanë më tepër sukses se ato që drejtohen nga burrat? Mund të përmendi të paktën 5 . Duke vlerësuar me 1 faktorin të cilin mendoni që e identifikon më tepër mendimin tuaj duke vijuar deri në 5.

_____ Rritja e biznesit është një proçes i vendimit personal. 1
_____Pavarësisht se shkon mirë, gratë priren në përgjithësi drejt marrëdhënieve familjare se sa të bazohen te marrëdhëniet profesionale. 2
_____Tradita tregon që gratë kujdesen më shumë për familjen se sa për biznesin 3
_____Nuk ka ndryshim në madhësinë e biznesit që drejtohet si nga burrat ashtu dhe nga gratë. 4
_____Kam parë shumë biznese të mira që drejtohen nga gratë. 5
_____Vendimi i madhësisë së biznesit s'ka lidhje fare me gjininë 6
_____Marrëdhënia e madhësisë së biznesit deri tani është e lidhur me detyrimet dhe jo me gjininë e pronarit 7
_____Suksesi i shumë grave në një biznes nuk është më i madh për shkak të roleve të shumta. 8
_____Ka shumë vështirësi për një grua pavarësisht se sa e zonjë mund të jetë ajo si administratore. 9
_____Nuk ka ndryshim midis një biznesi të drejtuar nga një grua me atë të drejtuar nga një burrë. 10

(109-113)

98) Lidhur me rritjen e bizneseve të dështuara përse mendoni ju që shumë biznese dështojnë aktualisht në Shqipëri? Vendosni sipas vlerësimit 1 faktorin që ndikon më shumë dhe vijoni kështu (vetëm tre përgjigje)

___Mungesa e analizës së duhur të tregut (1) __ Shumë biznese për një kërkesë kaq të ulët të tregut(6)
___Shumë biznese me profil të njëjtë (2) ___Mungesë kapaciteti administrativ (7)
___mungesa e kontrollit të kostove (3) ____Mos qënia i përgatitur apo mos patja e eksperincës në këtë fushë (8)
__Mungesë kapitali që në fillim (4) ____Mungesë kapaciteti për të shërbyer siç duhet(9)
__ Probleme ekonomike (5) _____ Konkurenca është e fortë. (10)

(114-116)

99) Vendosni vlerën për burimet e mëposhtme. Vlerësojini sipas rëndësisë që përfaqësojnë për biznesin tuaj. Vendosni një X

	(1) shumë	**(2) pak**	**(3) shumë pak**	**(4) aspak**
<u>Niveli i rëndësisë:</u>				
Burimet fizike (vendndodhja,atraktiviteti, hapësira) _____ 1				

Burimet financiare
(buxheti, aksesi ndaj $) _____ 2
Burimet njerëzore
(kualitetet e punonjësve) _____ 3
Burimet teknologjike _____ 4
Tregu _____ 5
Marrëdhëniet me klientët _____ 6
Reputacioni _____ 7
Kontakti me bizneset _____ 8

FALENDERIME PËR KOOPERIMIN & KONTRIBUTIN TUAJ

Aneks 2.

Analiza në investigimin e tregut

Frequency Table

Analiza Brendshme

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Shumë e rëndësishme	112	67.9	67.9	67.9
	Mjaft e rëndësishme	40	24.2	24.2	92.1
	Relativisht e rëndësishme	11	6.7	6.7	98.8
	Aspak e rëndësishme	2	1.2	1.2	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

Analiza Kompentecave

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Shumë e rëndësishme	66	40.0	42.0	42.0
	Mjaft e rëndësishme	58	35.2	36.9	79.0
	Relativisht e rëndësishme	25	15.2	15.9	94.9
	Aspak e rëndësishme	8	4.8	5.1	100.0
	Total	157	95.2	100.0	
Missing	System	8	4.8		
Total		165	100.0		

Njohja Analiza Klientëve

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Shumë e rëndësishme	90	54.5	55.9	55.9
	Mjaft e rëndësishme	59	35.8	36.6	92.5
	Relativisht e rëndësishme	10	6.1	6.2	98.8
	Aspak e rëndësishme	2	1.2	1.2	100.0
	Total	161	97.6	100.0	
Missing	System	4	2.4		
Total		165	100.0		

Analiza Mjedisit

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Shumë e rëndësishme	71	43.0	46.7	46.7
	Mjaft e rëndësishme	66	40.0	43.4	90.1
	Relativisht e rëndësishme	12	7.3	7.9	98.0
	Aspak e rëndësishme	3	1.8	2.0	100.0
	Total	152	92.1	100.0	
Missing	System	13	7.9		
Total		165	100.0		

Mënyrat e Zhvillimit të Personelit

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Shumë e rëndësishme	63	38.2	40.4	40.4
	Mjaft e rëndësishme	78	47.3	50.0	90.4
	Relativisht e rëndësishme	14	8.5	9.0	99.4
	Aspak e rëndësishme	1	.6	.6	100.0
	Total	156	94.5	100.0	
Missing	System	9	5.5		
Total		165	100.0		

Arritja Kënaqësisë

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Shumë e rëndësishme	58	35.2	40.8	40.8
	Mjaft e rëndësishme	67	40.6	47.2	88.0
	Relativisht e rëndësishme	15	9.1	10.6	98.6
	Aspak e rëndësishme	2	1.2	1.4	100.0
	Total	142	86.1	100.0	
Missing	System	23	13.9		
Total		165	100.0		

Ankimet e Klientit

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Shumë e rëndësishme	77	46.7	53.1	53.1
	Mjaft e rëndësishme	55	33.3	37.9	91.0
	Relativisht e rëndësishme	11	6.7	7.6	98.6
	Aspak e rëndësishme	2	1.2	1.4	100.0
	Total	145	87.9	100.0	
Missing	System	20	12.1		
Total		165	100.0		

Hartimi Buxhetit

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Shumë e rëndësishme	80	48.5	51.6	51.6
	Mjaft e rëndësishme	54	32.7	34.8	86.5
	Relativisht e rëndësishme	18	10.9	11.6	98.1
	Aspak e rëndësishme	3	1.8	1.9	100.0
	Total	155	93.9	100.0	
Missing	System	10	6.1		
Total		165	100.0		

AnalizaSwot

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Shumë e rëndësishme	48	29.1	34.5	34.5
	Mjaft e rëndësishme	56	33.9	40.3	74.8
	Relativisht e rëndësishme	21	12.7	15.1	89.9
	Aspak e rëndësishme	14	8.5	10.1	100.0
	Total	139	84.2	100.0	
Missing	System	26	15.8		
Total		165	100.0		

Kurba Eksperincës

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Shumë e rëndësishme	54	32.7	43.2	43.2
	Mjaft e rëndësishme	36	21.8	28.8	72.0
	Relativisht e rëndësishme	25	15.2	20.0	92.0
	Aspak e rëndësishme	10	6.1	8.0	100.0
	Total	125	75.8	100.0	
Missing	System	40	24.2		
Total		165	100.0		

Studimi Ciklit Jetës

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Shumë e rëndësishme	48	29.1	33.1	33.1
	Mjaft e rëndësishme	50	30.3	34.5	67.6
	Relativisht e rëndësishme	35	21.2	24.1	91.7
	Aspak e rëndësishme	12	7.3	8.3	100.0
	Total	145	87.9	100.0	
Missing	System	20	12.1		
Total		165	100.0		

Analiza Portofolit

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Shumë e rëndësishme	44	26.7	31.9	31.9
	Mjaft e rëndësishme	48	29.1	34.8	66.7
	Relativisht e rëndësishme	36	21.8	26.1	92.8
	Aspak e rëndësishme	10	6.1	7.2	100.0
	Total	138	83.6	100.0	
Missing	System	27	16.4		
Total		165	100.0		

Studimi Impaktit Marketing

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Shumë e rëndësishme	64	38.8	43.8	43.8
	Mjaft e rëndësishme	58	35.2	39.7	83.6
	Relativisht e rëndësishme	22	13.3	15.1	98.6
	Aspak e rëndësishme	2	1.2	1.4	100.0
	Total	146	88.5	100.0	
Missing	System	19	11.5		
Total		165	100.0		

Auditimi Tregut

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Shumë e rëndësishme	86	52.1	54.1	54.1
	Mjaft e rëndësishme	56	33.9	35.2	89.3
	Relativisht e rëndësishme	15	9.1	9.4	98.7
	Aspak e rëndësishme	2	1.2	1.3	100.0
	Total	159	96.4	100.0	
Missing	System	6	3.6		
Total		165	100.0		

Aneks 3. Vlerësimi financiar

Frequency Table

Funksionimi Përfitimi Total

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	më mirë	66	40.0	40.0	40.0
	sipas planifikimit	79	47.9	47.9	87.9
	më keq	19	11.5	11.5	99.4
	nuk e di	1	.6	.6	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

Funksionimi Volumi Shitjeve

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	më mirë	45	27.3	27.3	27.3
	sipas planifikimit	90	54.5	54.5	81.8
	më keq	27	16.4	16.4	98.2
	nuk e di	3	1.8	1.8	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

Funksionimi Pjesëmarrja Treg

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	më mirë	34	20.6	20.6	20.6
	sipas planifikimit	96	58.2	58.2	78.8
	më keq	30	18.2	18.2	97.0
	nuk e di	5	3.0	3.0	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

Funksionimi Cash Flow

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	më mirë	30	18.2	18.2	18.2
	sipas planifikimit	76	46.1	46.1	64.2
	më keq	43	26.1	26.1	90.3
	nuk e di	16	9.7	9.7	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

Funksionimi ROI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	më mirë	29	17.6	17.6	17.6
	sipas planifikimit	76	46.1	46.1	63.6
	më keq	37	22.4	22.4	86.1
	nuk e di	22	13.3	13.3	99.4
	5.00	1	.6	.6	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

Aneks 4. Avantazhet konkuruese, punonjësit, gjinia, sektori.

Lloji Biznesit * Tregu Aktual Tani Crosstabulation

			Tregu Aktual Tani				Total
			1.00	2.00	3.00	5.00	1.00
Lloji Biznesit	Shitje pakicë/Shumicë	Count	7	2	0	0	9
		% of Total	6.0%	1.7%	.0%	.0%	7.8%
	Trasport	Count	11	0	0	1	12
		% of Total	9.5%	.0%	.0%	.9%	10.3%
	Ndërtim	Count	35	3	6	1	45
		% of Total	30.2%	2.6%	5.2%	.9%	38.8%
	Prodhim	Count	40	3	3	1	47
		% of Total	34.5%	2.6%	2.6%	.9%	40.5%
	Shërbim	Count	1	0	0	2	3
		% of Total	.9%	.0%	.0%	1.7%	2.6%
Total		Count	94	8	9	5	116
		% of Total	81.0%	6.9%	7.8%	4.3%	100.0%

Lloji Biznesit * Cilësia Produkteve Shërbimeve Tani Crosstabulation

			Cilësia Produkteve Shërbimeve Tani					Total
			1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	1.00
Lloji Biznesit	Shitje pakicë/Shumicë	Count	7	0	1	1	0	9
		% of Total	5.5%	.0%	.8%	.8%	.0%	7.1%
	Trasport	Count	1	0	7	1	0	9
		% of Total	.8%	.0%	5.5%	.8%	.0%	7.1%
	Ndërtim	Count	33	3	6	6	1	49
		% of Total	26.0%	2.4%	4.7%	4.7%	.8%	38.6%
	Prodhim	Count	39	12	1	3	0	55
		% of Total	30.7%	9.4%	.8%	2.4%	.0%	43.3%
	Shërbim	Count	3	1	1	0	0	5
		% of Total	2.4%	.8%	.8%	.0%	.0%	3.9%
Total		Count	83	16	16	11	1	127
		% of Total	65.4%	12.6%	12.6%	8.7%	.8%	100.0%

Lloji Biznesit * Cilësia Produkteve Shërbimeve 3 vite më parë Crosstabulation

			Cilësia Produkteve Shërbimeve 3 vite më parë					Total
			1	2	3	4	5	1
Lloji Biznesit	Shitje pakicë/Shumicë	Count	3	1	0	0	0	4
		% of Total	3.2%	1.1%	.0%	.0%	.0%	4.3%
	Trasport	Count	0	1	0	0	0	1
		% of Total	.0%	1.1%	.0%	.0%	.0%	1.1%
	Ndërtim	Count	30	2	2	2	1	37
		% of Total	32.3%	2.2%	2.2%	2.2%	1.1%	39.8%
	Prodhim	Count	41	5	2	0	0	48
		% of Total	44.1%	5.4%	2.2%	.0%	.0%	51.6%
	Shërbim	Count	2	0	1	0	0	3
		% of Total	2.2%	.0%	1.1%	.0%	.0%	3.2%
Total		Count	76	9	5	2	1	93
		% of Total	81.7%	9.7%	5.4%	2.2%	1.1%	100.0%

Lloji Biznesit * Reputacion I Përgjithshëm Cilësia 3 vite më parë Crosstabulation

			Reputacioni Përgjithshëm Cilësia 3 vite më parë					Total
			1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	1.00
Lloji Biznesit	Shitje pakicë/Shumicë	Count	3	0	0	0	0	3
		% of Total	3.5%	.0%	.0%	.0%	.0%	3.5%
	Trasport	Count	0	1	0	0	0	1
		% of Total	.0%	1.2%	.0%	.0%	.0%	1.2%
	Ndërtim	Count	21	5	4	2	0	32
		% of Total	24.7%	5.9%	4.7%	2.4%	.0%	37.6%
	Prodhim	Count	28	10	7	1	1	47
		% of Total	32.9%	11.8%	8.2%	1.2%	1.2%	55.3%
	Shërbim	Count	2	0	0	0	0	2
		% of Total	2.4%	.0%	.0%	.0%	.0%	2.4%
Total		Count	54	16	11	3	1	85
		% of Total	63.5%	18.8%	12.9%	3.5%	1.2%	100.0 %

Lloji Biznesit * Cilësia Produkteve Shërbimeve 3 vite më pas Crosstabulation

			Cilësia Produkteve Shërbimeve 3 vite më pas					Total
			1	2	3	4	5	1
Lloji Biznesit	Shitje pakicë/Shumicë	Count	6	0	1	0	0	7
		% of Total	6.2%	.0%	1.0%	.0%	.0%	7.2%
	Trasport	Count	0	1	0	1	0	2
		% of Total	.0%	1.0%	.0%	1.0%	.0%	2.1%
	Ndërtim	Count	28	3	1	3	1	36
		% of Total	28.9%	3.1%	1.0%	3.1%	1.0%	37.1%
	Prodhim	Count	36	10	0	1	0	47
		% of Total	37.1%	10.3%	.0%	1.0%	.0%	48.5%
	Shërbim	Count	3	0	1	1	0	5
		% of Total	3.1%	.0%	1.0%	1.0%	.0%	5.2%
Total		Count	73	14	3	6	1	97
		% of Total	75.3%	14.4%	3.1%	6.2%	1.0%	100.0 %

Lloji Biznesit * Reputacioni Përgjithshëm Cilësia 3 vite më pas Crosstabulation

			Reputacioni Përgjithshëm Cilësia 3 vite më pas					Total
			1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	1.00
Lloji Biznesit	Shitje pakicë/Shumicë	Count	3	0	0	0	0	3
		% of Total	3.4%	.0%	.0%	.0%	.0%	3.4%
	Trasport	Count	1	0	1	0	1	3
		% of Total	1.1%	.0%	1.1%	.0%	1.1%	3.4%
	Ndërtim	Count	22	2	3	3	2	32
		% of Total	25.0%	2.3%	3.4%	3.4%	2.3%	36.4 %
	Prodhim	Count	28	9	8	2	1	48
		% of Total	31.8%	10.2%	9.1%	2.3%	1.1%	54.5 %
	Shërbim	Count	1	1	0	0	0	2
		% of Total	1.1%	1.1%	.0%	.0%	.0%	2.3%
Total		Count	55	12	12	5	4	88
		% of Total	62.5%	13.6%	13.6%	5.7%	4.5%	100.0 %

Numri Të Punësuarve * Tregu Aktual Tani Crosstabulation

			Tregu Aktual Tani				Total
			1.00	2.00	3.00	5.00	1.00
Numri Të Punësuarve	0-24 Punonjës	Count	46	7	2	3	58
		% of Total	39.7%	6.0%	1.7%	2.6%	50.0%
	25-49 Punonjës	Count	22	1	4	1	28
		% of Total	19.0%	.9%	3.4%	.9%	24.1%
	50-99 Punonjës	Count	16	0	2	0	18
		% of Total	13.8%	.0%	1.7%	.0%	15.5%
	100-124 Punonjës	Count	3	0	1	0	4
		% of Total	2.6%	.0%	.9%	.0%	3.4%
	125-149 Punonjës	Count	3	0	0	0	3
		% of Total	2.6%	.0%	.0%	.0%	2.6%
	150-199 Punonjës	Count	2	0	0	1	3
		% of Total	1.7%	.0%	.0%	.9%	2.6%
	Mbi 200 Punonjës	Count	2	0	0	0	2
		% of Total	1.7%	.0%	.0%	.0%	1.7%
Total		Count	94	8	9	5	116
		% of Total	81.0%	6.9%	7.8%	4.3%	100.0%

Numri Të Punësuarve * Cilësia Produkteve Shërbimeve Tani Crosstabulation

			Cilësia Produkteve Shërbimeve Tani					Total
			1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	1.00
Numri Të Punësuarve	0-24 Punonjës	Count	36	13	6	4	1	60
		% of Total	28.3%	10.2%	4.7%	3.1%	.8%	47.2%
	25-49 Punonjës	Count	21	2	8	3	0	34
		% of Total	16.5%	1.6%	6.3%	2.4%	.0%	26.8%
	50-99 Punonjës	Count	12	0	1	4	0	17
		% of Total	9.4%	.0%	.8%	3.1%	.0%	13.4%
	100-124 Punonjës	Count	6	0	0	0	0	6
		% of Total	4.7%	.0%	.0%	.0%	.0%	4.7%
	125-149 Punonjës	Count	2	0	0	0	0	2
		% of Total	1.6%	.0%	.0%	.0%	.0%	1.6%
	150-199 Punonjës	Count	4	1	0	0	0	5
		% of Total	3.1%	.8%	.0%	.0%	.0%	3.9%
	Mbi 200 Punonjës	Count	2	0	1	0	0	3
		% of Total	1.6%	.0%	.8%	.0%	.0%	2.4%
Total		Count	83	16	16	11	1	127
		% of Total	65.4%	12.6%	12.6%	8.7%	.8%	100.0 %

Numri Të Punësuarve * Cilësia Produkteve Shërbimeve 3 vite më parë Crosstabulation

			Cilësia Produkteve Shërbimeve 3 vite më parë					Total
			1	2	3	4	5	1
Numri Të Punësuarve	0-24 Punonjës	Count	40	6	3	1	1	51
		% of Total	43.0%	6.5%	3.2%	1.1%	1.1%	54.8%
	25-49 Punonjës	Count	14	2	1	0	0	17
		% of Total	15.1%	2.2%	1.1%	.0%	.0%	18.3%
	50-99 Punonjës	Count	11	0	1	0	0	12
		% of Total	11.8%	.0%	1.1%	.0%	.0%	12.9%
	100-124 Punonjës	Count	6	0	0	0	0	6
		% of Total	6.5%	.0%	.0%	.0%	.0%	6.5%
	125-149 Punonjës	Count	1	0	0	0	0	1
		% of Total	1.1%	.0%	.0%	.0%	.0%	1.1%
	150-199 Punonjës	Count	3	1	0	0	0	4
		% of Total	3.2%	1.1%	.0%	.0%	.0%	4.3%
	Mbi 200 Punonjës	Count	1	0	0	1	0	2
		% of Total	1.1%	.0%	.0%	1.1%	.0%	2.2%
Total		Count	76	9	5	2	1	93
		% of Total	81.7%	9.7%	5.4%	2.2%	1.1%	100.0 %

Numri I Të Punësuarve * Reputacioni Përgjithshëm Cilësia 3 vite më parë Crosstabulation

			Reputacioni Përgjithshëm Cilësia 3 vite më Parë					Total
			1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	1.00
Numri Te Punesuarve	0-24 Punonjës	Count	26	6	8	2	1	43
		% of Total	30.6%	7.1%	9.4%	2.4%	1.2%	50.6%
	25-49 Punonjës	Count	11	6	2	0	0	19
		% of Total	12.9%	7.1%	2.4%	.0%	.0%	22.4%
	50-99 Punonjës	Count	6	1	1	1	0	9
		% of Total	7.1%	1.2%	1.2%	1.2%	.0%	10.6%
	100-124 Punonjës	Count	5	2	0	0	0	7
		% of Total	5.9%	2.4%	.0%	.0%	.0%	8.2%
	125-149 Punonjës	Count	1	0	0	0	0	1
		% of Total	1.2%	.0%	.0%	.0%	.0%	1.2%
	150-199 Punonjës	Count	3	1	0	0	0	4
		% of Total	3.5%	1.2%	.0%	.0%	.0%	4.7%
	Mbi 200 Punonjës	Count	2	0	0	0	0	2
		% of Total	2.4%	.0%	.0%	.0%	.0%	2.4%
Total		Count	54	16	11	3	1	85
		% of Total	63.5%	18.8%	12.9%	3.5%	1.2%	100.0 %

Numri Të Punësuarve * Cilësia Produkteve Shërbimeve 3 vite pas Crosstabulation

			Cilësia Produkteve Shërbimeve 3 vite pas					Total
			1	2	3	4	5	1
Numri Të Punësuarve	0-24 Punonjës	Count	37	7	3	3	0	50
		% of Total	38.1%	7.2%	3.1%	3.1%	.0%	51.5%
	25-49 Punonjës	Count	19	2	0	2	0	23
		% of Total	19.6%	2.1%	.0%	2.1%	.0%	23.7%
	50-99 Punonjës	Count	9	2	0	0	1	12
		% of Total	9.3%	2.1%	.0%	.0%	1.0%	12.4%
	100-124 Punonjës	Count	4	2	0	0	0	6
		% of Total	4.1%	2.1%	.0%	.0%	.0%	6.2%
	150-199 Punonjës	Count	3	1	0	0	0	4
		% of Total	3.1%	1.0%	.0%	.0%	.0%	4.1%
	Mbi 200 Punonjës	Count	1	0	0	1	0	2
		% of Total	1.0%	.0%	.0%	1.0%	.0%	2.1%
Total		Count	73	14	3	6	1	97
		% of Total	75.3%	14.4%	3.1%	6.2%	1.0%	100.0%

Numri Të Punësuarve * Reputacioni Përgjithshëm Cilësia 3 vite pas Crosstabulation

			Reputacion i Përgjithshëm Cilësia 3 vite pas					Total
			1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	1.00
Numri Të Punësuarve	0-24 Punonjës	Count	30	6	6	4	2	48
		% of Total	34.1%	6.8%	6.8%	4.5%	2.3%	54.5 %
	25-49 Punonjës	Count	10	4	3	0	2	19
		% of Total	11.4%	4.5%	3.4%	.0%	2.3%	21.6 %
	50-99 Punonjës	Count	6	0	1	1	0	8
		% of Total	6.8%	.0%	1.1%	1.1%	.0%	9.1%
	100-124 Punonjës	Count	5	0	2	0	0	7
		% of Total	5.7%	.0%	2.3%	.0%	.0%	8.0%
	150-199 Punonjës	Count	3	1	0	0	0	4
		% of Total	3.4%	1.1%	.0%	.0%	.0%	4.5%
	Mbi 200 Punonjës	Count	1	1	0	0	0	2
		% of Total	1.1%	1.1%	.0%	.0%	.0%	2.3%
Total		Count	55	12	12	5	4	88
		% of Total	62.5%	13.6%	13.6%	5.7%	4.5%	100.0 %

Profili Pronarit * Tregu Aktual Tani Crosstabulation

			Tregu Aktual Tani				Total
			1.00	2.00	3.00	5.00	1.00
Profili Pronarit	Mashkull	Count	83	7	9	5	104
		% of Total	71.6%	6.0%	7.8%	4.3%	89.7%
	Femër	Count	11	1	0	0	12
		% of Total	9.5%	.9%	.0%	.0%	10.3%
Total		Count	94	8	9	5	116
		% of Total	81.0%	6.9%	7.8%	4.3%	100.0%

Profili Pronarit * Cilësia Produkteve Shërbimeve Tani Crosstabulation

			Cilësia Produkteve Shërbimeve Tani					Total
			1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	1.00
Profili Pronarit	Mashkull	Count	75	14	14	9	1	113
		% of Total	59.1%	11.0%	11.0%	7.1%	.8%	89.0%
	Femër	Count	8	2	2	2	0	14
		% of Total	6.3%	1.6%	1.6%	1.6%	.0%	11.0%
Total		Count	83	16	16	11	1	127
		% of Total	65.4%	12.6%	12.6%	8.7%	.8%	100.0%

Profili Pronarit * Cilësia Produkteve Shërbimeve 3vite më Parë Crosstabulation

			Cilësia Produkteve Shërbimeve 3vite më Parë					Total
			1	2	3	4	5	1
Profili Pronarit	Mashkull	Count	68	9	3	2	1	83
		% of Total	73.1%	9.7%	3.2%	2.2%	1.1%	89.2%
	Femër	Count	8	0	2	0	0	10
		% of Total	8.6%	.0%	2.2%	.0%	.0%	10.8%
Total		Count	76	9	5	2	1	93
		% of Total	81.7%	9.7%	5.4%	2.2%	1.1%	100.0%

Profili Pronarit * Reputacioni Përgjithshëm Cilësia 3 vite më Parë Crosstabulation

			Reputacioni Përgjithshëm Cilësia 3 vite më Parë					Total
			1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	1.00
Profili Pronarit	Mashkull	Count	48	14	11	2	1	76
		% of Total	56.5%	16.5%	12.9%	2.4%	1.2%	89.4%
	Femër	Count	6	2	0	1	0	9
		% of Total	7.1%	2.4%	.0%	1.2%	.0%	10.6%
Total		Count	54	16	11	3	1	85
		% of Total	63.5%	18.8%	12.9%	3.5%	1.2%	100.0%

Profili Pronarit * Cilësia Produkteve Shërbimeve 3 vite pas Crosstabulation

			Cilësia Produkteve Shërbimeve 3 vite pas					Total
			1	2	3	4	5	1
Profili Pronarit	Mashkull	Count	68	12	2	5	1	88
		% of Total	70.1%	12.4%	2.1%	5.2%	1.0%	90.7%
	Femër	Count	5	2	1	1	0	9
		% of Total	5.2%	2.1%	1.0%	1.0%	.0%	9.3%
Total		Count	73	14	3	6	1	97
		% of Total	75.3%	14.4%	3.1%	6.2%	1.0%	100.0%

Profili Pronarit * Reputacioni Përgjithshëm Cilësia 3 vite pas Crosstabulation

			Reputacioni Përgjithshëm Cilësia 3 vite pas					Total
			1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	1.00
Profili Pronarit	Mashkull	Count	50	10	10	5	3	78
		% of Total	56.8%	11.4%	11.4%	5.7%	3.4%	88.6%
	Femër	Count	5	2	2	0	1	10
		% of Total	5.7%	2.3%	2.3%	.0%	1.1%	11.4%
Total		Count	55	12	12	5	4	88
		% of Total	62.5%	13.6%	13.6%	5.7%	4.5%	100.0%

Aneks 5. Analiza e barrierave

Numri Të Punësuarve * Çfarë Barriera Crosstabulation

Count

		Çfarë Barriera						Total
		Diferencimi i Produktit	kërkesa për financim	Problemet në kanelet e shpërndarjes	dizavantazhet tek kostot në përgjithësi	Problemet dhe pengesat në dhënien e lejeve të operimit	Kërkesë e ulët	
Numri Të Punësuarve	0-24 Punonjës	4	17	3	1	3	5	33
	25-49 Punonjës	1	2	2	1	0	2	8
	50-99 Punonjës	1	1	1	2	1	1	7
	125-149 Punonjës	0	1	1	0	0	0	2
	150-199 Punonjës	1	1	0	1	1	0	4
	Mbi 200 Punonjës	0	1	0	0	0	0	1
Total		7	23	7	5	5	8	**55**

Profili Pronarit * Çfarë Barriera Crosstabulation

Count

		Çfarë Barriera						Total
		Diferencimi i Produktit	Kërkesa për financim	Problemet në kanelet e shpërndarjes	Dizavantazhet tek kostot në përgjithësi	Problemet dhe pengesat në dhënien e lejeve të operimit	Kërkesë e ulët	
Profili Pronarit	Mashkull	7	19	7	4	3	8	48
	Femër	0	4	0	1	2	0	7
Total		7	23	7	5	5	8	**55**

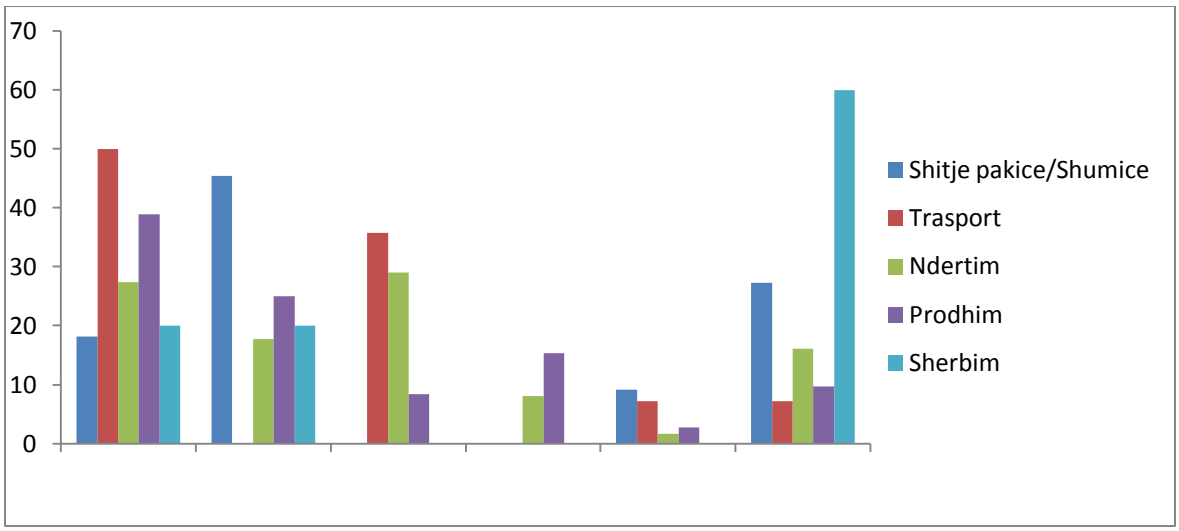
Forma Organizimit Biznesit * Çfarë Barriera Crosstabulation

Count

		Çfarë Barriera						Total
		Diferencimi i Produktit	kërkesa për financim	Problemet në kanelet e shpërndarjes	Dizavantazhet tek kostot në përgjithësi	Problemet dhe pengesat në dhënien e lejeve të operimit	Kërkesë e ulët	
Forma Organizimit Biznesit	1.00	0	5	0	0	1	1	7
	2.00	6	18	7	5	4	7	47
	3.00	1	0	0	0	0	0	1
Total		7	23	7	5	5	8	**55**

Aneks 6. Shitjet sipas llojit të biznesit

		Lloji Biznesit				
	Xhiroja	Shitje pakicë/Shumicë	Trasport	Ndërtim	Prodhim	Shërbim
	Më pak se 100.000$	18.18182	50	27.41935	38.88889	20
	Nga 100.001$ – 250.000$	45.45455	0	17.74194	25	20
	Nga 250.001$ – 500.000$	0	35.71429	29.03226	8.333333	0
	Nga 500.001$ – 750.000$	0	0	8.064516	15.27778	0
	Nga 750.001$ – 1.000.000$	9.090909	7.142857	1.612903	2.777778	0
	Më shumë se 1.000.000$	27.27273	7.142857	16.12903	9.722222	60



Aneks 7. Korelacioni përfundimtar

		Num Punësuarve	Vitet e Punës Në Biznesi	Shkollimi	Eksperienca	Pozicioni Treg	Plani Binësit	Perceptimi Suksesit	Financa Krahasuar 1 vit më parë	Krahasuar meShitjet	Konkurueshmëria	Krahasimi	Xhiroja
Numri Të Punësuarve	Pearson Correlation	1											
	Sig. (2-tailed)												
	N	165											
Vitet Punës Në Biznes	Pearson Correlation	.171(*)	1										
	Sig. (2-tailed)	0.028											
	N	164	164										
Shkollimi	Pearson Correlation	0.008	0.086	1									
	Sig. (2-tailed)	0.915	0.273										
	N	165	164	165									
Eksperienca	Pearson Correlation	-0.039	-.284(**)	-0.117	1								
	Sig. (2-tailed)	0.615	0	0.135									
	N	165	164	165	165								
Pozicioni Treg	Pearson Correlation	-.205(**)	-0.052	0.071	0.036	1							

	Sig. (2-tailed)	0.008	0.511	0.362	0.644								
	N	165	164	165	165	165							
	Pearson Correlation	-0.124	0.094	0.015	-.287(**)	.222(**)	1						
	Sig. (2-tailed)	0.113	0.233	0.851	0	0.004							
Plani Biznesit	N	164	163	164	164	164	164						
	Pearson Correlation	0.058	.208(**)	0.075	-.216(**)	-0.059	.323(**)	1					
	Sig. (2-tailed)	0.475	0.009	0.35	0.007	0.467	0						
Perceptimi Suksesin	N	156	155	156	156	156	155	156					
	Pearson Correlation	0.082	0.106	0.045	-.182(*)	.165(*)	0.076	-0.122	1				
	Sig. (2-tailed)	0.295	0.175	0.565	0.019	0.034	0.335	0.128					
Financa Krahasuar 1vit më parë	N	165	164	165	165	165	164	156	165				
	Pearson Correlation	-.206(**)	0.134	0.078	-.175(*)	0.151	.160(*)	0.111	0.12	1			
	Sig. (2-tailed)	0.008	0.087	0.317	0.025	0.054	0.041	0.166	0.125				
Krahasuar me Shitjet	N	165	164	165	165	165	164	156	165	165			
	Pearson Correlation	-0.086	0.108	.166(*)	-.294(**)	0.105	.188(*)	0.081	.435(**)	.296(**)	1		
	Sig. (2-tailed)	0.271	0.168	0.033	0	0.179	0.016	0.316	0	0			
Konkurueshmëria	N	165	164	165	165	165	164	156	165	165	165		
	Pearson Correlation	-.204(**)	-0.022	0.089	-0.113	0.144	.162(*)	0.053	.409(**)	0.144	.236(**)	1	
	Sig. (2-tailed)	0.009	0.785	0.261	0.151	0.068	0.04	0.518	0	0.067	0.003		
Krahasimi	N	162	161	162	162	162	161	153	162	162	162	162	
Xhiroja	Pearson Correlation	.468(**)	0.122	-0.007	-0.079	-.213(**)	-.319(**)	-0.061	-.205(**)	-.292(**)	-.175(*)	-.181(*)	1

	Sig. (2-tailed)	0	0.121	0.926	0.314	0.006	0	0.451	0.008	0	0.024	0.021	
	N	165	164	165	165	165	164	156	165	165	165	162	165
	*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).												
	** Correlation8 is significant at the 0.01 level (2-tailed).												

Tabela. Korrelacioni përfundimtar.

Aneks 8. Rezultatet e Proçedurës së Prinqualit

The SAS System 11:49 Thursday, April 28, 2014 1

The PRINQUAL Procedure

PRINQUAL MTV Algorithm Iteration History

Iteration Number	Average Change	Maximum Change	Proportion of Variance	Criterion Change	Note
1	0.16745	4.87055	0.33587		
2	0.04599	0.86422	0.39485	0.05898	
3	0.01884	0.45968	0.40151	0.00667	
4	0.01017	0.23358	0.40311	0.00159	
5	0.00462	0.09635	0.40364	0.00053	
6	0.00259	0.06156	0.40379	0.00015	
7	0.00160	0.03577	0.40382	0.00003	
8	0.00100	0.02092	0.40383	0.00001	
9	0.00065	0.01271	0.40383	0.00000	
10	0.00044	0.00803	0.40383	0.00000	
11	0.00030	0.00525	0.40384	0.00000	
12	0.00021	0.00353	0.40384	0.00000	
13	0.00015	0.00243	0.40384	0.00000	
14	0.00011	0.00169	0.40384	0.00000	
15	0.00008	0.00122	0.40384	0.00000	
16	0.00006	0.00090	0.40384	0.00000	
17	0.00004	0.00067	0.40384	0.00000	
18	0.00003	0.00049	0.40384	0.00000	
19	0.00002	0.00036	0.40384	0.00000	
20	0.00002	0.00027	0.40384	0.00000	
21	0.00001	0.00020	0.40384	0.00000	
22	0.00001	0.00014	0.40384	0.00000	Converged

Algorithm converged.