



**UNIVERSITETI I TIRANËS  
FAKULTETI I EKONOMISË  
DEPARTAMENTI I MENAXHIMIT**



---

**ATRAKTIVITETI I INDUSTRIË SË NDËRTIMIT  
NGA KËNDVËSHTRIMI I STRATEGJIVE  
KONKURRUESE TË PORTER-IT**

*(Industria e ndërtimit në Rrethin e Vlorës)*

**TEZË DOKTORATURE**

**Udhëheqës shkencor:**

**Prof. Dr. Vasilika KUME**

**Punoi:**

**Enida Pulaj**

Tiranë, 2014

## ABSTARKT

Gjithandej në botën e biznesit flitet për konkurrencën. Dhe ndërsa flasim për këtë koncept, është e natyrshme të shpjegojmë çfarë është konkurrenca?!

Megjithë vëmendjen dhe literaturën në rritje, konkurrueshmëria ose konkurrenca mbeten një koncept pa një përkufizim të vetëm. Ky koncept është subjekt i shumë përkufizimeve të tjera dhe keqinterpretime në disa raste, kjo për faktin sepse konkurrenca është një koncept multidimensional (Porter, 1980). Pavarësisht këndvështrimit për të shprehur dhe shpjeguar konkurrueshmërinë midis kompanive, sinteza e të gjithave shpreh luftën e ashpër të konkurrentëve për të arritur diçka që jo të gjithë mund ta realizojnë ( Li, 2006).

Mënyra sesi kompanitë konkurrojnë midis tyre brenda një industrie të caktuar, pasqyron shkallën e konkurrencës të asaj industrie. Shqyrtimi i literaturës dhe shumë studimeve empirike tregon se, ende në ditët e sotme ekzistojnë debate të shumta që i përkasin mënyrës sesi matet konkurrueshmëria e industrisë dhe faktorët që ndikojnë atë (Lipovatz, Mandaraka, Mourelatos, 2000; Wheelen, Hunger, 2002; Liu, Chen, Tsai, 2004; Sirikrai, Tang, 2006). Si rezultat, matja e konkurrencës së industrisë në këndvështrimin e atraktivitetit që ajo paraqet, përfshin një proces kompleks (Coates & McDermott, 2002) i cili shpjegohet nga lidhje të shumëfishta variablash që ndikojnë performancën organizative.

Industria e ndërtimit është “arena” në të cilën nis dhe gjen zbatim ky studim por në parim, ky mbetet një model i aplikueshëm në çdo industri që kërkohet të studiohet. Kjo industri përgjithësisht karakterizohet si një degë me konkurrencë monopolistike ku numri i madh i firmave konkurente i detyron ato që të sillen në mënyrë strategjike. Të ndodhur përballë nivelit të lartë të konkurrencës, në studim përfshihet mundësia për implementim të strategjive konkurruese ose orientimi i qartë strategjik që kompanitë duhet të kenë gjatë ushtrimit të aktivitetit. Për më tepër, strategjitë konkurruese janë të rëndësishme për kompanitë që konkurrojnë në tregje që janë të ngopura dhe ofrojnë pak hapësira për investime siç paraqitet zhvillimi i sektori i strehimit dhe banesave këto vitet e fundit.

Metodologjia e përdorur përfaqëson një mënyrë të ndryshme të studimit të konkurrencës dhe industrisë, ndërtuar në gjetjen dhe kombinimin e variablave kryesore (output i një literature të pasur teorike si dhe informacionit të mbledhur nga vlerësimi i të anketuarve

nëpërmjet pyetësorit mbi situatën aktuale të industrisë) me metodat cilësore dhe sasore të përpunimit të të dhënave.

Variablat e përdorur për të analizuar industrinë janë marrë kryesisht nga modeli i Porterit, në mënyrë specifike nga modeli i pesë forcave të industrisë: rivaliteti konkruues, kërcënimi i hyrësve të rinj, produktet zëvendësuese, fuqia e furnitorëve dhe fuqia e blerësve si dhe teoria e strategjive konkruuese: kosto e ulët, diferencim, fokusim (Porter 1980, 1985). Megjithatë, në analizën e industrisë janë përfshirë edhe variabla të tjerë, zhvillim i modelit të Porterit por që përfshihen tek analiza e mjedisit ose tek analiza e zinxhirit të vlerës, pavarësisht se kjo e fundit nuk është qëllimi direkt i këtij punimi.

Përmes analizës empirike të forcave konkruuese dhe strategjive gjenerike, punimi ndër të tjera kontribuon në orientimin specifik që duhet të kenë menaxherët, investitorët, kompanitë gjatë marrjes së vendimit për të hyrë në një industri të caktuar ose të ndodhur në kushtet e një konkurrence të ashpër. Është evidente se rivaliteti i lartë konkruues midis firmave ndikon pozitivisht tek klienti por mbetet të themi se një analizë e mirë e industrisë ndikon pozitivisht në suksesin e kompanisë. Për këtë arsye, studimi fokusohet në një analizë të detajuar të strukturës dhe përqëndrimit që karakterizon industrinë, faktorët që ndikojnë konkurrencën si dhe kërkohet të matet shkalla e atraktivitetit që paraqet një industri e caktuar.

Mbledhja e të dhënave parësore është realizuar nëpërmjet një pyetësori, i cili përmban përveç karakteristikave demografike të zgjedhjes dhe mjedisit të jashtëm që ndikon kompanitë, synon të mbledhë informacion mbi një numri të lartë variablash që zërthejnë forcat konkruuese të modelit të Porter-it. Kompanitë që morën pjesë në plotësimin e pyetësorit kanë shpërndarje gjeografike sipas Bashkisë Vlorë, Bashkisë Orikum dhe Bashkisë Himarë, duke mbuluar zonat ku ndërtimet kanë patur një hov të madh, përfshirë pjesën urbane dhe asaj përgjatë vijës bregdetare.

Nga përpunimi i të dhënave të mbledhura me anë të pyetësorit të ngritur, referuar fushës së studimit, vihet re se industria e ndërtimit karakterizohet nga një nivel i lartë konkruueshmërie dhe fragmentarizmi të tregut. Gjetjet e analizës empirike gërshetohen me analizën e detajuar të mjedisit të jashtëm sepse një pjesë e konsiderueshme e problematikës por edhe e zhvillimit që ndeshet në këtë industri gjatë dy dekadave të fundit, janë rezultat i faktorëve të mjedisit të jashtëm politik, ligjor, ekonomik, social-kulturor dhe teknologjik. Të ndodhur përballë nivelit të lartë të konkurrencës dhe ndikimit të një numri të konsiderueshëm faktorësh të jashtëm, mundësia për implementim të strategjive konkruuese është rruga drejt suksesit të dëshiruar prej kompanive.

## *Mirënjohje*

*Përfundimin e tezës së doktoraturës e vlerësoj si një hap të rëndësishëm në jetën dhe karrierën time akademike. Prandaj, në fund të kësaj periudhe intensive studimesh e gjej të vlerë të shpreh mirënjohje dhe falënderime të sinqerta për ata të cilët më kanë përkrahur dhe mbështetur në realizimin e këtij punimi.*

*Së pari, shpreh falënderimet e mia të sinqerta për udhëheqësen time Prof. Dr. Vasilika Kume për orientimet, mbështetjen e saj, sugjerimet e vazhdueshme dhe gadishmërinë për të më ndihmuar në çdo hap të këtij punimi.*

*Shume falënderime Departamentit të Menaxhimit të Fakultetit të Ekonomisë, Universiteti i Tiranës që më dha mundësinë të jem studente e tyre gjatë studimeve të doktoraturës.*

*Falënderoj familjen time për mbështetjen dhe ndihmën e pakursyer. Këtë punim ia dedikoj Eltonit dhe vogëlusheve të mia Sara dhe Anika, që me urtësinë dhe durimin e tyre më inkurajuan, kuptuan dhe justifikuan mungesën time për orët e gjata mbi kompjuter.*

*Përzemërsisht  
Enida Pulaj (Brakaj)*

# **PËRMBAJTJA E PUNIMIT**

<b>ABSTRAKT</b> .....	<b>ii</b>
<b>FALENDERIME</b> .....	<b>iv</b>
<b>STRUKTURA E PUNIMIT</b> .....	<b>v</b>
<b>LISTA E TABELAVE</b> .....	<b>viii</b>
<b>LISTA E FIGURAVE</b> .....	<b>viii</b>

## **KAPITULLI 1** .....

Hyrje .....	1
1.1 Qëllimi i punimit dhe pyetjet kërkimore .....	2
1.2 Përshkrim i përgjithshëm i metodologjisë .....	4
1.3 Rëndësia e studimit .....	6
1.4 Kufizimet e studimit .....	9
1.5 Organizimi i punimit .....	10

## **KAPITULLI 2: PËRSHKRIMI I LITERATURËS** .....

2.1 Analiza e mjedisit të largët. Analiza PESTLE .....	12
2.1.1 Mjedisi politiko-ligjor .....	14
2.1.2 Mjedisi ekonomik .....	15
2.1.3 Mjedisi social-kulturor .....	16
2.1.4 Mjedisi teknologjik .....	16
2.1.5 Mjedisi global .....	17
2.2 Analiza e mjedisit të industrisë .....	19
2.2.1 Konkurrenca .....	19
2.2.2 Modeli i 5 forcave konkurruese sipas Porter .....	21
2.2.2.1 Rivaliteti konkurrues .....	24
2.2.2.2 Hyrësit e rinj dhe barrierat e hyrjes .....	26
2.2.2.3 Fuqia e furnitorëve dhe blerësve .....	29
2.2.2.4 Produktet zëvendësuese .....	31
2.3 Analiza e strategjive konkurruese të Porterit .....	32
2.3.1 Udhëheqja e kostos .....	34

2.3.2 Strategjia e diferencimit .....	35
2.3.3 Udhëheqja e fokusimit .....	37
2.3.4 Strategjia hibride (mikes) .....	38
2.3.5 Pro dhe kundër!!!! Kritikak e teorise se Porterit .....	41
2.4 Analiza e mjedisit të jashtëm në Shqipëri .....	43
2.4.1. Faktorët politik .....	43
2.4.2 Faktorët ekonomik .....	45
2.4.3 Faktorët social kulturor .....	51
2.4.4 Faktorët teknologjik .....	52
2.5 Ndikimi i mjedisit të jashtëm në industrinë e ndërtimit.....	56
2.6 Karakteristikat dominuese dhe zhvillimi i industrisë së ndërtimit në Shqipëri .....	62
2.7 Si paraqitet sot industria e ndërtimit .....	66

### **KAPITULLI 3: METODOLOGJIA E KËRKIMIT.....72**

3.1 Qëllimi i kërkimit.....	72
3.2 Objektivat e kërkimit. Pyetjet e ngritura dhe hipotezat .....	72
3.3 Pyetëtori si metodë për mbledhjen e të dhënave .....	74
3.4 Demografia e zgjedhjes, përcaktimi i madhësisë së mostrës dhe procedura e mbledhjes së të dhënave.....	76
3.5 Operacionalizimi i variablave .....	77
3.5.1 Variablat e përdorur gjatë analizës së industrisë.....	77
3.5.2 Variablat e përdorur gjatë analizës së strategjive konkurruese .....	85
3.6 Vlefshmëria dhe besueshmëria e pyetëtorit.....	88
3.7 Metodatat për përpunimin e të dhënave.....	90

### **KAPITULLI 4: ANALIZIMI I TË DHËNAVE DHE REZULTATET E KËRKIMIT .....91**

4.1 Informacioni i përgjithshëm mbi kompanitë e marra në studim.....	91
4.1.1 Industria e ndërtimit në rrethin e Vlorës (analiza përshkruese e variablave)...	93
4.2 Analiza e vlefshmërisë dhe besueshmërisë.....	101
4.2.1 Analiza e vlefshmërisë dhe besueshmërisë për variablat e industrisë.....	101
4.2.2 Analiza e vlefshmërisë dhe besueshmërisë për variablat e strategjive konkurruese .....	104

4.3 Korrelacioni midis variablave të përdorur .....	106
4.4 Modelet statistikore për vërtetimin e hipotezave .....	107
4.4.1 Modeli i ndërtuar për matjen e atraktivitetit të industrisë .....	107
4.4.2 Lidhja midis shkallës së përqëndrimit dhe fuqisë së tregut .....	117
4.4.3 Ndikimi i variablave të industrisë mbi performancën vlerësuar sipas rritjes së shitjeve.....	123
4.4.4 Ndikimi i variabave të industrisë mbi performancën e përgjithshme të kompanisë .....	126
4.5 Modelet statistikore për vërtetimin e hipotezave mbi strategjitë konkurruese .....	131
4.5.1 Analiza e regresionit mbi ndikimin dhe lidhjen e strategjive konkurruese dhe performancës .....	133

## **KAPITULLI 5**

### **KONKULZIONE DHE RËNDËSIA PRAKTIKE E STUDIMIT.....143**

5.1 Konkluzione të përgjithshme .....	144
5.1.1 Përgjithësime mbi mjedisin e largët dhe karakteristikat dominuese të industrisë së ndërtimit.....	146
5.1.2 Karakteristikat dominuese dhe zhvillimi i industrisë së ndërtimit në Shqipëri	148
5.1.3 Konkluzione mbi analizën empirike mbi studimit e industrisë së ndërtimit..	150
5.1.4 Konkluzione mbi implementimin e strategjive konkurruese .....	152
5.2 Rëndësia praktike e studimit.....	155
5.3 Rekomandime .....	156
5.4 Kërkime të mëtejshme në të ardhmen.....	160

### **Literatura .....**

### **Shtojca .....**

## LISTA E FIGURAVE

Figura 1.1	Paraqitja grafike e qëllimit të punimit dhe objektivave.....	6
Figura 1.2	Paraqitja grafike e kapitujve të punimit.....	11
Figura 2.2.2.1	Pesë forcat që përcaktojnë konkurrencën brenda industrisë.....	23
Figura 2.3.1	Modeli i strategjive gjenerike të Porterit.....	33
Figura 2.3.4.1	Lidhja midis vëllimit të akumuluar të prodhimit/pjesës së tregut dhe ROI.....	39
Figura 2.4.2.1	Renditja e Shqipërisë referuar kushteve që lehtësojnë aktivitetin e biznesit 2014...	50
Figura 2.4.2.2	Renditja e Shqipërisë referuar kushteve që lehtësojnë aktivitetin e biznesit 2013...	51
Figura 2.4.2.3	Renditja e Shqipërisë referuar kushteve që lehtësojnë aktivitetin e biznesit 2012...	51
Figura 2.6.1	Përcaktimi i industrisë së ndërtimit dhe i elementëve të saj.....	63
Figura 2.6.2	Remitancat gjatë periudhës 2004-2013.....	66
Figura 2.7.1	Roli i industrisë së ndërtimit në ekonomi gjatë viteve të fundit.....	67
Figura 2.7.2	Shperndarja e lejeve të ndërtimit sipas viteve.....	69
Figura 2.7.3	Investimet në infrastrukturën rrugore (ml Leke).....	70
Figura 2.7.4	Paraqitja grafike e investimeve të planifikuara/realizuara 2009-2013.....	71
Figura 4.1.1.1	Faktorë të cilët vështirësojnë aktivitetin e kompanive të ndërtimit.....	100
Figura 4.4.1	Piramida e informacionit për testimin e hipotezës $H_1$ .....	107
Figura 4.4.2	Skema e procedurës për vlerësimin e parametrave sipas Multi-Criteria Evaluation (MCE).....	112
Figura 4.4.3	Paraqitja grafike e parametrave të përfshirë në analizën e industrisë.....	116
Figura 4.4.4	Skema përmbledhëse e forcave të industrisë.....	116

## LISTA E TABELAVE

Tabela 2.4.2.1.	Disa prej treguesve kryesore makroekonomike (2004-2013).....	47
Tabela 2.4.2.2	Kushtet e biznesit në Shqipëri krahasuar me vendet e tjera në rajon 2012.....	49
Tabela 2.4.2.3	Situata aktuale e kushteve të biznesit në Shqipëri krahasuar me vendet e rajonit ..	49
Tabela 2.4.2.4	Faktorë të analizës së mjedisit të jashtëm në Shqipëri .....	55
Tabela 2.5.1	Tregëtia e jashtme sipas produktit materiale ndërtimi dhe metale (2002-2012) .....	59
Tabela 2.6.1	Industria e ndërtimit e përcaktuar sipas sektorëve.....	63
Tabela 2.6.2	Popullsia urbane dhe rurale gjatë periudhës 2005-2014.....	65
Tabela 2.7.1	Pesha specifike e industrisë së ndërtimit në rrethin e Vlorës 2004-2012 .....	67
Tabela 2.7.2	Numri i lejeve të ndërtimit sipas viteve.....	69
Tabela 3.4.1	Totali i firmave aktive në industrinë e ndërtimit në rrethin e Vlorës.....	76

Tabela 3.5.1.1	Faktorët e industrisë dhe dinamikës konkurruese të kompanisë.....	84
Tabela 3.5.2.1	Ndryshimi midis matësve subjektiv dhe objektiv të performancës së kompanisë....	87
Tabela 4.1.1	Shpërndarja e bizneseve sipas vitit të krijimit.....	91
Tabela 4.1.2	Shpërndarjen e bizneseve sipas numrit të punonjësve.....	92
Tabela 4.1.3	Shpërndarja sipas vendit ku ushtron aktivitetin kompania .....	92
Tabela 4.1.4	Tipet e projekteve të cilat zenë pjesën më të madhe të ndërtimeve në portofolin e kompanisë.....	93
Tabela 4.1.5	Klientët sipas peshës specifike në totalin e projekteve të ndërtimit të realizuara.	93
Tabela 4.1.1.1	Impakti i disa prej faktorëve makroekonomik të përfshirë në pyetësor.....	94
Tabela 4.1.1.2	Impakti i disa prej faktorëve politik-ligjor të përfshira në pyetësor.....	96
Tabela 4.1.1.3	Impakti i disa prej faktorëve social-kulturor të përfshirë në pyetësor.....	96
Tabela 4.1.1.4	Impakti i disa prej faktorëve teknologjik të përfshirë në pyetësor.....	97
Tabela 4.1.1.5	Karakteristikat numerike të vlerësimeve për çdo faktorë të mjedisit të jashtëm....	98
Tabela 4.2.2.1	Koeficientët e besueshmërisë për strategjitë konkurruese dhe performancën .....	105
Tabela 4.4.1	Llogaritja e indeksit në nivelin e dytë (nënvariablat) të analizës së atraktivitetit ...	113
Tabela 4.4.2	Llogaritja e indeksit në nivelin e parë të analizës së atraktivitetit.....	115
Tabela 4.4.2.1	Totali i firmave aktive në industrinë e ndërtimit në rrethin e Vlorës.....	119
Tabela 4.4.2.2	Koeficienti HHI në industrinë e ndërtimit Vlorë gjatë periudhës 2003-2012 .....	120
Tabela 4.4.3.1	Variabat që hyjnë në analizën e regresionit të shumëfishtë për variablin e varur “vlerësim i performancës sipas shitjeve”.....	124
Tabela 4.4.3.2	Analiza e regresionit për variablat e industrisë dhe impaktin mbi variablin “vlerësimi i performancës sipas vëllimit të shitjeve”.....	125
Tabela 4.4.4.1	Analiza ANOVA për variablat e industrisë dhe impaktin mbi variablin “Vlerësimi i performancës se përgjithshme të firmës dhe suksesi i arritur” .....	126
Tabela 4.4.4.2	Koeficientet e variablave të industrisë dhe impakti mbi variablin “Vlerësimi i performancës se përgjithshme të firmës dhe suksesi i arritur”.....	126
Tabela 4.4.4.3	Analiza e regresionit për variablin e varur “hyrësit e rinj në industri”.....	130
Tabela 4.5.1	Shpërndarja e kompanive sipas orientimit strategjik.....	132
Tabela 4.5.1.1	Analiza e regresionit të shumëfishtë për variablat e strategjive konkurruese dhe impaktin në variablin e varur “vlerësimi i performancës së përgjithshme”.....	134
Tabela 4.5.1.2	Analiza krahasuese e rezultateve të përfituara nga implementimi i strategjive konkurruese për variablin e varur “Vlerësimi i performancës së përgjithshme të firmës dhe suksesi i arritur” .....	137
Tabela 4.5.1.3	Analiza krahasuese e rezultateve të përfituara nga implementimi i strategjive konkurruese për variablin e varur “Vlerësimi i performancës së kompanisë sipas kthimit mbi shitjet (ROS)” .....	138

Tabela 5.5.1.4	Analiza krahasuese e rezultateve të përfituara nga implementimi i strategjive konkurruese për variablin e varur “realizimi i objektivave, rritja dhe zhvillimi menaxherial i kompanisë”.....	139
Tabela 5.5.1.5	Tabela përmbledhëse e krahasimit të rezultateve të performancës kundrejt matësve objektiv dhe subjektiv.....	140

## Hyrje

Lidhja midis konkurrencës dhe sfidave për rritje të qëndrueshme është një argument dhe element bazë për hartimin e politikave, strategjive dhe përshtatjes ndaj ndryshimeve strategjike. Në mënyrë që kjo nismë për studimin e detajuar të industrisë, të zhvillohet dhe të gjej zbatimin e duhur, është e nevojshme të ndërtohet terreni dhe infrastruktura nëpërmjet të cilës të bëhet e mundur të kuptuarit dhe matja e treguesve si atraktiviteti, rivaliteti konkurrenës dhe zgjedhja e strategjive konkurruese.

Pavarësisht këndvështrimit për të analizuar industrinë, shprehur dhe shpjeguar konceptin e konkurrencës midis kompanive, sinteza e të gjithave shpreh luftën e ashpër të konkurrentëve për të arritur diçka që jo të gjithë mund ta realizojnë (Li, 2011).

Në studimin e tij, Li (2011), shpjegon konkurrueshmërinë në nivel industri si një cikël i mbyllur nëpërmjet dimensioneve: (i) konkurrentët aktual dhe potencial, (ii) objekti i konkurrencës (burime, pjesë tregu, kanale shpërndarje), (iii) aftësitë konkurruese dhe (iv) rezultati përfundimtar dhe nëse ky i fundit nuk është i kënaqshëm atëherë konkurrenca vazhdon.

Nëpërmjet studimeve empirike realizuar në vende dhe industri të ndryshme vihet re se ende ekzistojnë debate të shumta mbi përkufizimin e konkurrencës dhe mënyrës sesi matet konkurrueshmëria e industrisë dhe faktorët që ndikojnë atë. Lipovatz, Mandaraka, and Mourelatos (2000) marrin në studim faktorët si: produktiviteti i punës, integrimi vertikal, inovacioni teknologjik dhe madhësia e kompanisë si faktorë kryesor të studimit të industrisë dhe matjes së konkurrueshmërisë brenda industrisë. Studim tjetër për mënyrën e matjes së konkurrencës dhe atraktivitetit që paraqet industria është përfshirja në zinxhirin strategjik (analiza e mjedisit, formulimi strategjisë, implementimi dhe procesi i kontrollit) procedura dhe mjete që nxjerrin në pah tiparet e industrisë dhe “armët” më të mira për të konkuruar duke përfituar nga avantazhi konkurrues (Wheelen and Hunger, 2002). Ndërsa Liu, Chen, and Tsai (2004) studiuuan lidhjen midis njohurive, aftësive menaxheriale dhe nivelit të konkurrencës, për të testuar modelin e tyre brenda industrive që përdorin fuqishëm teknologjinë e avancuar. Studime të shumta vazhdojnë të realizohen në kuadër të

analizës së industrisë dhe gjetjes së strategjive të duhura për të qenë fitimprurës dhe jetëgjatë në treg.

Mënyra si firmat konkurrojnë dhe gjetja e strategjive që ato përdorin janë çështjet kryesore që shtrohen gjatë analizës së industrisë dhe shpjegimit të sjelljes së firmave. Të kuptosh sjelljen e firmës, shërben si input për të përmirësuar praktikën që i referohen konkurrencës për realizimin e një performancë të lartë dhe një avantazh konkurrues të qëndrueshëm.

Strategjitë konkurruese janë pjesë e rëndësishme e çdo biznesi (Alen & Helms, 2006) për të krijuar një pozicion unik dhe të vlefshëm përmes integritit të aktiviteteve të ndryshme (Porter, 1996). Modeli i Porterit dhe strategjitë gjenerike janë konsideruar si shtyllë e rëndësishme midis teorive të menaxhimit nëpërmjet të cilave shpjegohet sjellja e firmës ndaj konkurrentëve në një industri të caktuar.

Megjithë përkrahjen që ka patur modeli i Porterit, strategjitë që ai propozon (Porter 1980, 1985) dhe popullaritetin nëpër literaturë të ndryshme, si një model tepër i thelluar dhe bindës mbi të cilin lartësohet analiza e sjelljes konkurruese të firmës, eksiztojnë debate dhe kritika të cilat kundërshtojnë haptazi atë. Ajo që të kuriozon gjatë studimit të kësaj teorie është debati i krijuar duke i ndarë studiuesit në dy grupe të mëdha, pro dhe kundër mendimit që Porter përcjell si dhe evoluimi që ka pësuar ky model teorik gjatë dekadave të fundit.

## **1.1. Qëllimi i punimit, objektivat dhe pyetjet kërkimore**

Qëllimi i këtij studimi është realizimi i një modeli analize për të përcaktuar atraktivitetin që paraqet një industri e caktuar si dhe të testojë një prej teorive të Porter-it në mjedisin e biznesit shqiptar, atë të zgjedhjes së strategjive konkurruese në industrinë e ndërtimit.

Qëllimin primar në këtë punim synojmë ta realizojmë përmes një analize të thelluar mbi strukturimin që paraqet industria e ndërtimit në Shqipëri. Është e evidente se rivaliteti i lartë konkurrues midis firmave ndikon pozitivisht tek klienti ndërsa një analizë e mirë e industrisë ndikon pozitivisht në suksesin e kompanisë. Prandaj, vlerësimi i atraktivitetit të industrisë së ndërtimit dhe zgjedhja e strategjive konkurruese nga ana e kompanisë janë objektivat dhe shtyllat kryesore mbi të cilat mbështet ky studim.

Disa prej objektivave kryesore të cilat janë në funksion dhe zbërthejnë qëllimin janë:

1. Trajtimi teorik dhe literatura në lidhje:
  - ✓ mjedisin e jashtëm;
  - ✓ mjedisin e industrisë;
  - ✓ strategjitë konkurruese gjenerike.
2. Analiza e industrisë së ndërtimit në këndvështrimin e:
  - ✓ karakteristikave dominuese;
  - ✓ stadet e zhvillimit;
  - ✓ ndikimi i faktorëve të mjedisit të jashtëm; dhe
  - ✓ forcave konkurruese.
3. Aplikimi i metodave të duhura që i përshtatin llojit të informacionit të mbledhur nga burimet primare dhe sekondare të informacionit.

Disa nga pyetjet që shtrohen dhe që vijnë në ndihmë arritjes së qëllimit primar janë:

- Sa atraktiv është mjedisi i industrisë së ndërtimit në Shqipëri?
- Cilat janë stadet e zhvillimit të kësaj industrie?
- Sa e lehtë është për kompanitë të gjejnë alternativa konkurruese në kushtet e mjedisit në të cilat ndodhen?
- Si ndikon strategjia konkurruese në suksesin e kompanive?
- Cila është shkalla e përdorimit të strategjive konkurruese në bizneset e ndërtimit?
- Cilët janë faktorët që ndikojnë performancën e kompanive në industrinë e ndërtimit?

Disa prej çështjeve kryesore që trajtohen në punim janë:

- ✓ Identifikimi i forcave konkurruese përmes analizës strukturore të industrisë së marrë në studim.
- ✓ Trajtimi i teorik i strategjive konkurruese gjenerike sipas Porterit.
- ✓ Kritika dhe këndvështrime të reja mbi strategjitë e Porterit.
- ✓ Strategjitë gjenerike- Rruga drejt konkurrencës së suksesshme.

Hipotezat që kërkojmë të hetojmë janë:

**H<sub>1</sub>: Industria e ndërtimit në Shqipëri është një industri atraktive.**

**H<sub>2</sub>: Ekziston një lidhje pozitive midis shkallës së përqëndrimit dhe fuqisë së tregut (performancë/përfitueshmëri).**

**H<sub>3</sub>. Rritja e tregut është faktor përcaktues për hyrësit e rinj.**

**H<sub>1</sub>.** Ekziston një lidhje positive midis implementimit të strategjive konkurruese (*udhëheqje e kostos, diferencim dhe strategji e integruar*) dhe performancës së firmës.

**H<sub>2a</sub>** Firmat të cilat implementojnë strategjinë e integruar (*kosto e ulët & diferencim*) ka në një performancë më të lartë se firmat që implementojnë vetëm strategjinë e udhëheqjes së kostos.

**H<sub>2b</sub>** Firmat të cilat implementojnë strategjinë e integruar (*kosto e ulët & diferencim*) kanë një performancë më të lartë se firmat që implementojnë vetëm strategjinë e diferencimit.

**H<sub>3</sub>** Firmat të cilat implementojnë njërën prej strategjive konkurruese (*udhëheqje e kostos, diferencim, strategji e integruar*) kanë një performancë më të lartë se firmat që nuk kanë një orientim të qartë strategjik.

## 1.2. Metodologjia e kërkimit.

Metodologjia e përdorur është në funksion të qëllimeve të vendosura në këtë studim. Qëllimi i kërkimit është i bazuar në vlerësimin e atraktivitetit që paraqet industria dhe sesi firmat përdorin strategjitë konkurruese.

**Literatura sekondare.** Kërkimi është bazuar në shqyrtimin e literaturës me qëllim verifikimin e gjetjeve të studimeve kryer nga autorë të shumtë në përshtatje me vende që karakterizohen nga zhvillime të ndryshme ekonomike, politike dhe sociale. Janë përdorur trajtimet më të fundit teorike të realizuara në lidhje me industrinë si faktor primar studimi dhe strategjitë e përdorura. Pjesa më e madhe e artikujve studimore dhe librave është gjetur në libraritë elektronike të artikujve shkencor si: Science Direct, EBSCO, Emerald, JStor dhe u përkasin viteve të fundit pas 2000. Megjithatë, nuk përjashtohen edhe punime të hershme, të cilat kanë qenë pikë referimi për t'u vlerësuar.

**Burime primare.** Është përdorur teknika e pyetësorëve si një nga metodat më të shpeshta për mbledhjen e të dhënave në kërkimin empirik për shkak të avantazheve në raport me analizën e statistikave, arkivave, vëzhgimit. Një nga parimet bazë të përdorur gjatë ndërtimit

të pyetësorit është lidhja logjike brenda dhe midis seksioneve (Sarantakos, 2005) duke i siguruar pjesëmarrësve në studim të kuptojnë qëllimin e kërkimit (McGuirk & O'Neill, 2005), të përgjigjen saktë dhe pa manipuluar qëndrimin e tyre real ndaj çështjeve të caktuara. Në këtë kontekst, është përdorur një rrjedhë llogjike gjatë analizës duke përfshirë variabla që i përkasin mjedisit të jashtëm, mjedisit të industrisë dhe strategjive konkurruese.

Përmbajtja e pyetjeve të kërkimit është bazuar në literaturën, në të cilën janë përmendur dhe studiuar teori dhe analiza të ngjajshme.

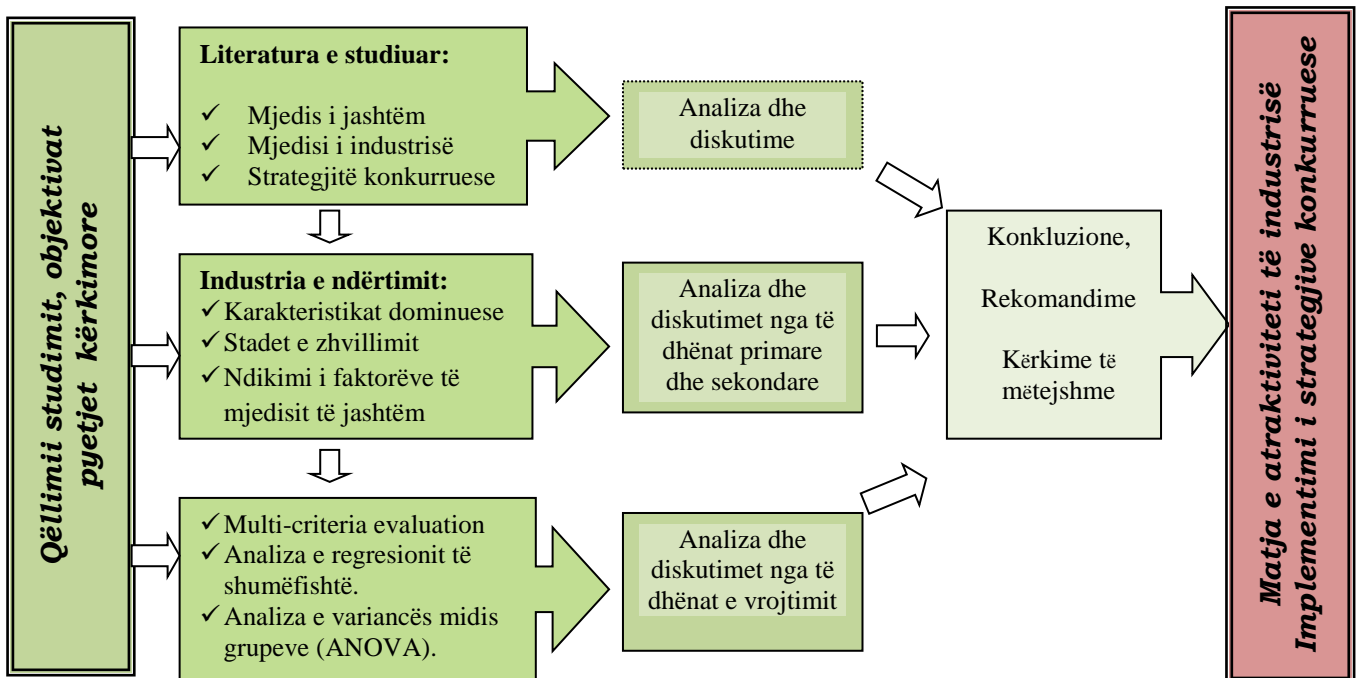
Për të testuar hipotezat kërkimore, madhësia e mostrës është marrë që të jetë sa më përfaqësuese, në mënyrë që të kryejmë analiza të besueshme statistikore. Duke marrë të dhëna dy kriteret (i) industrinë e ndërtimit, (ii) vendndodhjen ose rrethin ku firmat e ndërtimit janë rregjistruar themi se popullata e marrë në studim është e kufizuar. Nga totali i kompanive private të rregjistruara pranë Drejtorisë Rajonale të Tatim Taksave, Dega Vlorë u selektuan vetëm firmat që ushtronin aktivitetin e tyre në industrinë e ndërtimit dhe në projektet e ndërtimit përfshijnë: infrastrukturë, rezidenca banimi (shtëpi dhe vila turistike), ndërtime industriale dhe ndërtesa të tjera si spitale, universitete, ndërtesa qeveritare, etj.

Për të mundësuar rezultate më përfaqësuese dhe më të besueshme, jemi përpjekur të shpërndajmë pyetësorin pothuajse tek të gjitha firmat me qarkullim vjetor të deklaruar të lartë si dhe në varësi të numrit të projekteve të realizuar në kohë.

Për çdo faktor të përfshirë në pyetësor janë përdorur shkallët e Likert-it dhe përpunimi i tyre është realizuar me anë të *software-it* SPSS. Përdorimi i procedurave dhe teknikave statistikore i përshtaten informacionit, pyetësorit të ngritur dhe matjes së të dhënave.

Tipi i kërkimit konsiston në kombinimin e metodave cilësore dhe sasiore. Përdorimi i metodave cilësore dhe sasiore i të dhënave ofron mundësi jo vetëm për të testuar hipotezat por dhe për tu thelluar në çdo çështje të ngritur nëpërmjet pyetjeve të kërkimit.

**Figura 1.1 Paraqitja e punimit dhe objektivave të kërkimit**



### 1.3. Rëndësia e studimit

Shtylla kryesore mbi të cilën mbështet ky punim është modeli i Porter-it i përbërë nga forcat konkurruese dhe analiza e industrisë. Natyrshëm, lind pyetja:



\* Ka shumë teori në disipinën e menaxhimit të cilat orientojnë fokusin e tyre drejt suksesit organizativ (Buzell et al, 1975; Miles & Snow, 1978; Abell, 1980; Wissema et al, 1980; Galbraith & Schendel, 1983). Bota e biznesit është e larmishme dhe tipologjite që krijohen për të karakterizuar kompanitë, i bën ato të njohin anët e forta, dobësitë dhe karakteristika të tjera. Kështu, shumë organizata biznesi përfitojnë nga avantazhi konkurrues i krijuar për të ecur gjatë suksesshëm në këtë mjedis dinamik dhe kompleks.

Teoria e Porter-it është gjerësisht e përdorur për shkak të meritave të shumta që mbart në vetvete.

*Së pari*, modeli i pesë forcave të industrisë shërben si shtylla mbi të cilën lartësohet analiza e mjedisit konkurrues.

*Së dyti*, modeli i strategjive rekomandon armët konkurruese përmes orientimeve strategjike që kompanitë zgjedhin në përshatje me mjedisin ku veprojnë. Porter propozon se karakteristikat e industrisë përcaktojnë konkurrencën, duke ndikuar kompanitë të pozicionohen dhe të mbrohen nga influenca e forcave konkurruese në industri (Porter, 1980,1985).

Ajo që të kuriozon gjatë studimit të kësaj teorie është debati i krijuar duke i ndarë studiuesit në dy grupe të mëdha, pro dhe kundër mendimit që Porter kërkon të sjellë. Së fundi, një tjetër alternative strategjike është ajo e Oqeanit Blu. Nuk dua të lë pa përgjigje pyetjen pse jo strategjia e Oqeanit Blu?

Oqeani Blu është një tjetër strategji e cila në pjesën më të madhe të diskutimeve është pozicionuar për të kundërshtuar teorinë e Porter-it për mënyrën e përzgjedhjes së strategjisë konkurruese. Sipas strategjisë së Oqeanit Blu, kompanitë duhet të zhvendosen në tregje me sa më pak konkurrentë duke krijuar tregje të reja (të panjohura më parë dhe ku konkurrenca nuk ekziston) ose të thyejë dhe alterojë kufijtë e tregut tashmë të mirëpërcaktuar midis rivalëve ekzistues (Kim & Mauborgne, 2004). Sigurisht që, strategjia e Oqeanit Blu është për t'u vlerësuar për orientimin që kërkon t'u japë kompanive për të zbehur dhe eliminuar konkurrencën (ndryshe nga strategjitë konkurruese gjenerike të cilat janë opsione zgjedhje në industrinë e cila karakterizohet nga rivaliteti konkurrues i ashpër). Cilat janë mënyrat e realizimit të strategjisë së oqeanit blu? Si do të lundrojmë nga oqeani i kuq i konkurrencës së ashpër drejt oqeanit blu të pa trazuar dhe të qetë?

Kim dhe Mauborgne (2004) shpjegon se vetëm terminologjia e përdorur për të përkufizuar strategjinë është e re, por ajo ka ekzistuar gjithmonë dhe kjo është e evidente mjafton të kthehesh pas në kohë dhe të listosh industritë e reja që kanë lindur dhe janë përmirësuar në kohë. Me fjalë të tjera, a nuk duket se reduktimi i kostos dhe krijimi i vlerës për blerësin përmes diferencimit dhe tipareve të produktit janë rruga drejt strategjisë së Oqeanit Blu?! Duket qartë se, oqeani blu është zona e kaltër midis kostos së ulët dhe diferencimit ose më mirë të themi kombinimi më i mirë i strategjive konkurruese.

Ka shumë arsye që argumentojnë pse është zgjedhur industria e ndërtimit si fusha mbi të cilën është ngritur studimi.

*Së pari*, industria e ndërtimit është një prej motorëve të zhvillimit ekonomik në vendin tonë. Kjo industri është një prej industrive më të mëdha pavarësisht vendit ku studiohet (Hillebrandt, 2000) dhe ka rëndësi të veçantë për produktin/shërbimin që ofron por edhe për të ardhurat e gjeneruara prej tij. Është industria e cila kontribuon në zhvillimin social dhe ekonomik të vendit duke ofruar ndërtime të ndryshme që shërbejnë si baza brenda të cilave prodhohen të mirat dhe shërbimet jetike për të gjithë ne. Për më tepër, industria e ndërtimit është e lidhur ngushtë me tregun e punës dhe punëson një numër të konsiderueshëm punonjësish nga ku vihet re dukshëm ndikimi i saj në të ardhurat dhe fuqinë blerëse në tregjet e tjera të produkteve dhe shërbimeve.

*Së dyti*, sektori i ndërtimit ka një ndikim të madh në Prodhimin e Brendshëm Bruto (PBB). Sipas të dhënave statistikore të marra nga Instituti i Statistikës në Shqipëri, për vitin 2010, kjo industri zë rreth 14% të PBB dhe rreth 23.8% e investimeve të reja në vend ndërsa sot kjo industri zë rreth 7% të PBB. Në Shqipëri, gjatë periudhës së zhvillimit masiv të kësaj industrie, hov morën kompanitë e ndërtimit të apartamenteve të banimit dhe kompanitë e prodhimit të çimentos dhe inerteve.

*Së treti*, nëpërmjet industrisë së ndërtimit realizojmë nevojat për strehim, komunikim dhe transport. Përveç sektorit të strehimit, një pjesë të madhe të investimeve dhe projekteve përbëhet nga: ndërtimi i shkollave, spitaleve dhe qendrave shëndetësore, rrugët, sistemet e kanalizimeve dhe kullimit, ndërtimi i teceve dhe heceve etj.

*Së katërti*, ekziston një lidhje ndërvarësie midis industrisë së ndërtimit dhe industrive të tjera. Kërkesa për shërbime/produkt në këtë industri gjeneron kërkesë për inpute në industri të tjera të lidhura me të parën.

*Së pesti*, është një prej industrive e cila është zhvilluar fuqishëm pas viteve 1990.

*Së gjashti*, industria e ndërtimit është një fushë e pa studiuar shumë në kuadrin e menaxhimit strategjik apo mënyrën e konkurrencës.

Bazuar në të gjitha argumentet e mësipërme nëpërmjet këtij punimi synohet të jepet një kontribut në përmbledhjen e literaturës mbi debatet që ka patur teoria e Porterit në zgjedhjen e strategjive konkurruese si dhe krijimin e terrenit të posaçëm për një analizë të mirëfilltë të secilës industri që merret në studim këtej e në vazhdim.

Nëpërmjet këtij punimi synohet të jepet një kontribut modest, teorik dhe praktik. Referuar vlerave teorike, përveç përmbledhjes së literaturës përfshirë këndvështrimin dhe mendimet e autorëve gjatë viteve të fundit, ky punim do të shërbejë si një udhërrëfyes për mënyrën sesi forcat që veprojnë jashtë kompanisë përfshihen në analizën e atraktivitetit të industrisë për të gjetur më tej strategjinë e duhur konkurruese.

Në aspektin e vlerave praktike synohet që ky punim t'i shërbejë bizneseve, studiuesve të tjerë në fushën e menaxhimit, investitorëve aktuale dhe individëve që synojnë të hyjnë në fushën e biznesit (ndërtimit). Gjithashtu, në këtë punim përfshihet situata reale e industrisë së ndërtimit në një pjesë të caktuar territoriale në Shqipëri, pikërisht në rrethin e Vlorës, e cila do t'i shërbejë studentëve për ilustrim në librat e rasteve studimore sikurse është edhe zanafilla e teorive të Porterit fokusuar dhe orientuar nga rastet studimore (Stonehouse & Snowdon, 2007).

#### **1.4. Kufizimet e studimit**

Përveç rëndësisë dhe kontributeve, ky punim shoqërohet edhe me një sërë kufizimesh të cilat në mënyrë të përmbledhur renditen si më poshtë:

- \* Studimi është kryer në një industri të caktuar, industrinë e ndërtimit. Prandaj duhet patur kujdes në përpjekjen për të përgjithësuar të dhënat e këtij punimi edhe në industri të tjera.
- \* Madhësia e mostrës së zgjedhur në studim përfshin vetëm ato biznese që operojnë në rrethin e Vlorës, numër ky i vogël krahasuar me totalin e firmave të ndërtimit të rregjistruara në Drejtorinë e Përgjithshme të Tatim-Taksave.
- \* Në studim performanca (pavarësisht treguesve subjektiv dhe objektiv apo raporeve të përdorur) matet mbi baza krahasimore brenda një periudhe të caktuar dhe jo nëpërmjet shprehjes eksplicite të të dhënave financiare, kjo për shkak të vështirësive në gjetjen dhe sigurimin e këtyre të dhënave si dhe natyrës konfidenciale që ato paraqesin. Shpesh menaxherët refuzojnë të japin të dhëna financiare sepse ndihen të pasigurt sesi do të përdoren këto të dhëna. Edhe nëse japin informacion mbi raportet financiare, këto nuk përfaqësojnë situatën aktuale të kompanisë. Theksojmë se janë bërë përpjekjet e nevojshme që matësit subjektiv të pasqyrojnë performancën objektive të kompanisë dhe të jenë një mënyrë e mirë krahasimi midis firmave.

\* Të dhënat janë mbledhur në një periudhë rënie ekonomike për bizneset shqiptare, megjithëse kjo është munduar të shmanget duke përdorur si periudhë krahasimi 3 vitet e fundit të aktivitetit të biznesit të kompanive të pyetura.

## **1.5. Organizimi i punimit**

Punimi është i organizuar në pesë kapituj. Në *kapitullin e parë* jepet një përshkrim i përgjithshëm i temës, qëllimi i studimit, pyetjet kërkimore, përshkrim i shkurtër i metodologjisë së përdorur, rëndësia e studimit dhe kufizimet e tij.

Në *kapitullin e dytë* jepet një vështrim i thelluar mbi literaturën e përdorur. Sikurse është përmendur edhe më sipër, ekziston një rrjedhë logjike midis çështjeve. Trajtimi teorik fillon me analizën e mjedisit të largët, analizën e mjedisit të industrisë dhe forcat që e përbëjnë atë (*rivaliteti konkurrues, hyrësit e rinj dhe barrierat e hyrjes, fuqia e furnitorëve dhe blerësve, produktet zëvendësuese*). Një vend të rëndësishëm në studim zë trajtimi i konkurrueshmërisë dhe strategjitë konkurruese në këndvështrimin e dy shkollave e mendimit. Në sintezë të elementeve teorik të trajtuar, në këtë kapitull është paraqitur situata e mjedisit të jashtëm në vendin tonë dhe impakti mbi industrinë e ndërtimit, karakteristikat dominuese dhe zhvillimi i industrisë së ndërtimit gjatë viteve të fundit, përcaktimi shkallës së përqëndrimit të industrisë dhe situata e industrisë në rajonin ku shtrihet studimi.

Në *kapitullin e tretë* paraqitet metodologjia e kërkimit. Në këtë kapitull detajohen arsyet e zgjedhjes së pyetësorit, parimet që shërbyen për ndërtimin e tij, demografia e zgjedhjes, përcaktimi i madhësisë së zgjedhjes, procedura për mbledhjen e të dhënave dhe analiza e çdo variabli të pavarur dhe të varur të përfshirë në studim.

Në *kapitullin e katërt* përshkruhen rezultatet e kërkimit dhe analiza e të dhënave të gjenerura nga testimi i modelit të përdorur dhe hipotezat e kërkimit. Pikësëpari, është realizuar një analizë përshkruese e zgjedhjes bazuar në kriteret e projekteve të përfshirë në portofolin e kompanisë, shpërndarjes sipas klientëve që zënë peshën më të madhe të totalit të projekteve të ndërtimit të realizuar nga kompania dhe numrit të punonjësve.

Analiza deskriptive e shpërndarjes së kompanive, frekuencave dhe përqindjeve u realizua nga të dhënat parësore të siguruar me anë të pyetësorëve të shpërndarë pranë firmave të

ndërtimit që ushtrojnë aktivitetin në rrethin e Vlorës, dhe të dhënat sekondare, të siguruar nga raportet vjetore dhe statistikat e INSTAT, IMF, World Bank, Banka e Shqipërisë, të publikuara rreth situatës ekonomike të vendit gjatë viteve të fundit.

Analiza e mëtejshme është realizuar përmes modeleve statistikore përkatësisht: multi-criteria evaluation, analiza e variancës (ANOVA), regresioni i shumëfishtë dhe testeve të tjera statistikore. Përpunimi i të dhënave u bë përmes programit SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

Në kapitullin e pestë përmbledhen konkluzionet e kërkimit dhe rëndësia praktike. Në përfundim të studimit paraqiten kufizimet dhe rekomandime për kërkime të mëtejshme në të ardhmen.

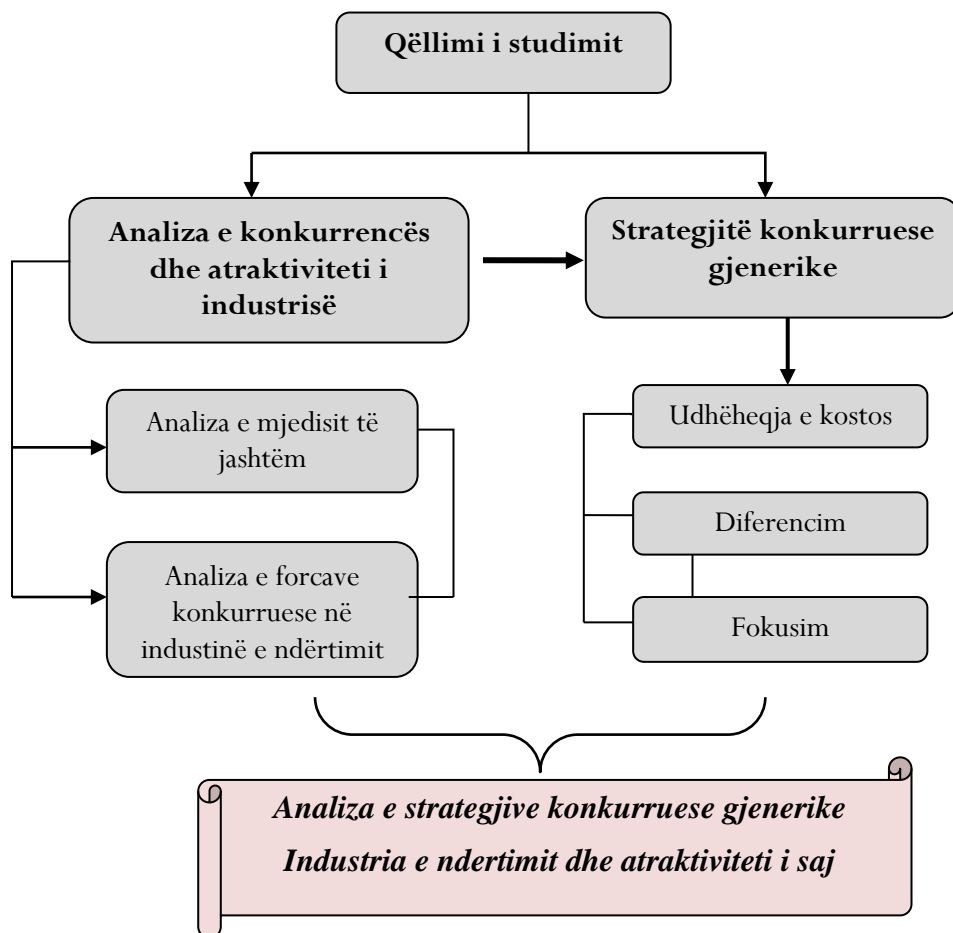


Figura 1.2 Paraqitja grafike e çështjeve të trajtuara në punim

## KAPITULLI II:

### **Pikëpamjet teorike mbi analizën e mjedisit të jashtëm, mjedisit të industrisë dhe strategjive konkurruese**

---

*Suksesi dhe dështimi i shumë kompanive varet nga faktorët që ndikojnë në to, të cilët jo gjithmonë janë nën kontrollin e kompanisë. Të shumtë në numër, këta faktorë paraqiten herë statik dhe herë shumë dinamik, disa prej tyre të konceptueshëm dhe të matshëm ndërsa të tjerë të shprehur në terma cilësor. Analiza e faktorëve varion për nga rëndësia sepse specifika e saj i referohet kompanisë, industrisë dhe të mirave ose shërbimet që ajo ofron. Ky kapitull shërben për të dhënë një tablo të mjedisit të jashtëm në të cilin operon çdo kompani. Përkufizime dhe një paraqitje e mendimeve të disa autorëve mbi mjedisin e jashtëm janë objekt studimi i këtij kapitulli, të cilat do të na ndihmojnë për krahasime të ardhshme me situatën dhe mjedisin shqiptar.*

#### **2.1 Mjedisi i jashtëm i organizatës.**

Studimet kanë vërtetuar se organizata për të qënë e vlefshme ekonomikisht dhe jetëgjatë në treg, duhet të përshtatet me mjedisin e jashtëm. Ky mjedis i referohet faktorëve që ndodhet jashtë ndikimit dhe kontrollit të organizatës por që duhet të jenë pjesë e rëndësishme e procesit të vendim-marrjes dhe hartimit të strategjive konkurruese. Asnjë organizatë nuk vepron në vakuum, asnjë organizatë nuk mbijeton vetme (Mortensen, 2012). Në këtë kontekst, organizata vepron si një sistem i hapur, vendosur në një terren të caktuar dhe e lidhur në mënyrë të drejtpërdrejte me ndikimin e faktorëve që e përbejnë këtë mjedis. Pavarësisht industrisë në të cilën një kompani vepron, pavarësisht nëse ofron produkte apo shërbime, nëse është fitim prurëse ose jofitim prurëse, korporatë apo SME, nëse flasim për të njëjtën periudhë kohe, mjedisi i jashtëm ndikon mbi të gjitha bizneset në të njëjtin mënyrë ose tendencë veprimi (pozitivisht ose negativisht) por masa dhe shkalla e ndikimit varion dhe është specifike për çdo industri. Ndryshime të ndjeshme vihen re në performancën e kompanive si rezultat i paqëndrueshmërisë së mjedisit dhe pasigurive që shoqërojnë ekonominë në mbarë botën (Awang, K.W *et al.*, 2008). Natyrshëm, proceset

organizative, sistemet dhe strategjitë duhet të bazohen dhe të përshtaten me mjedisin e jashtëm. Kjo sepse, zgjedhjet organizacionale varen nga shkalla e ndryshimit të faktorëve që karakterizojnë mjedisin e jashtëm (Child, 1972).

Kompania mund të përballet ose të ketë një rënie në performancën e saj nga ndryshimet kërcënuese, sikurse këto ndryshime të mjedisit mund të çojnë kompaninë drejt mundësive (oportuniteteve) të pashfrytëzuara më parë. Në këtë mënyrë, performanca do të jetë e prirur të rritet kur ndryshimet dhe zgjedhjet strategjike që bën kompania janë konsistente me ndryshimet me të cilat ajo ndeshet në mjedisin e jashtëm (Zajac et al., 2000).

Varësia nga mjedisi jashtëm nuk është një problem në vetvete, për aq kohe që ky mjedis që rrethon kompaninë paraqitet statik dhe i thjeshtë gjatë analizës së faktorëve që e përbejnë atë. Problemi shtrohet kur rritet pasiguria dhe dinamika tij. Pasiguria e mjedisit mund të përkufizohet si shtrirja përtej së cilës gjendja e ardhme e këtij mjedisi nuk mund të parashikohet (Preffer and Salancik, 1978). Shkalla e lartë e paparashikueshmërisë së ndryshimeve të faktorëve në mjedisin e jashtëm kërkon një analizë të vazhdueshme nga ana e kompanisë, e cila mund të realizohet nëpërmjet analizës së hollësishme të makro-mjedisit duke iu afruar gjithnjë e më tepër mjedisit operues të saj.

Analiza PESTEL konsiderohet si kuadri brenda të cilit analizohet ndikimi i faktorëve të makro-mjedisit. Në literatura të ndryshme menaxhimi, mund të gjendet me akronimin STEP (Clulow, 2005), SEPT (Narayanan and Fahey, 1994), ose STEEP (Voros, 2001). Faktorët që e përbejnë këtë teknik analizë janë të rëndësishëm sepse ndihmojnë menaxhimin e kompanive gjatë vendim-marrjes dhe pasurojnë atë me informacionin e përshtatshëm (Buchanan and Gibb, 1998). Sipas Duncan (1972) mjedisi i biznesit mund të përkufizohet si tërësia e faktorëve fizik dhe social të shfaqur në mjedisin e jashtëm të kompanisë që duhen marrë në konsideratë gjatë sjelljes vendimmarrëse të individëve në një organizatë (Duncan, 1972). Ndërsa sipas Ward & Rivani (2005), analiza PEST përfshin rrethanat specifike të mjedisit jashtë organizatës të cilat influencojnë kapacitetet organizative për të prodhuar vlerë. E vetmja rrugë veprimi nga ana e kompanive është njohja e tyre, mbledhja e informacionit dhe reagimi në kohën e duhur për t'i kthyer ato në oportunitete të ardhshme. Sipas këtij këndvështrimi, analiza PEST paralelizohet me “pamjen nga sateliti” e cila na siguron informacion mbi mjedisin e jashtëm (Ward and Rivani, 2005). Kjo analizë ka qenë dhe mbetet e përdorur për shumë arsye: *së pari*, ndihmon për të analizuar pozicionin e një organizate apo industrie në mega- mjedisin që e rrethon (McManus et al., 2007), *së dyti*, shërben për të analizuar vlefshmërinë e vendimeve

menaxheriale nëse plotësojnë kushtin e përshtatshmërisë dhe pranueshmërisë nga faktorë të mjedisit të jashtëm të biznesit (Neblett, 2007). Në fakt, siç William Dill (1962) vërejt, një prej problemeve kryesore me të cilin përballlemi gjatë përdorimit efektiv të analizës së mjedisit të jashtëm është se ndoshta nuk arrijmë të kuptojmë plotësisht konceptin “mjedis”. Dill argumenton se: “Mjedisi nuk është një koncept misterioz. Ai nënkupton gjithçka që rrethon organizatën; klimën në të cilën organizata funksionon. Ky koncept paraqitet sfidues nëse ne përpiqemi të lëvizim nga përshkrimi i thjeshtë i tij drejt analizës së veçorive që ai ka”.

Megjithëse i hershëm si përkufizim, mund të themi se ajo që ka ndryshuar deri më sot është mënyra me të cilën ne arrijmë t'i përgjigjemi pyetjes: “Cilat fusha të mjedisit të jashtëm duhet të analizojmë? Të skanosh mjedisin e jashtëm ku vepron një kompani do të thotë të kërkosh, të mbledhësh dhe të përdorësh informacionin rreth ngjarjeve, tendencave, marrëdhënieve midis variablave dhe njohurive të cilat ndihmojnë menaxherët gjatë planifikimit të së ardhmes (Voros, 2001). Kompanitë analizojnë mjedisin me qëllimin që të gjejnë dhe të kuptojnë forcat e jashtme nga të cilat ndikohen dhe të përgjigjen me veprimet e duhura për të siguruar një pozitë konkurruese (Nistorescu and Barbu 2006).

Qëllimi i analizës PESTEL është të zhvillojë dhe të shpjegojë impaktin që ka çdo faktor i mjedisit të jashtëm në jetegjatesinë, përfitueshmërinë apo performancën e përgjithshme të një kompanie. Megjithatë, mund të themi se konturimi që i bëjmë analizës nuk është statik për faktin se parametrat dhe variablat që marrin pjesë në të janë të larmishëm. Organizatat pavarësisht industrive të ndryshme në të cilat operojnë janë të ekspozuara ndaj presionit të një numri të konsiderueshëm faktorësh (Epstein & Roy, 2001). Akronimi PEST është shkurtime i termave të mjedisit politik, ligjor, ekonomik, social-kulturor dhe atij teknologjik. Së fundi, kësaj analize i janë shtuar faktorë të mjedisit ekologjik dhe atij ndërkombëtar. Etika, përgjegjësia sociale dhe rritja e shkallës së globalizimit të tregjeve ka sjellë përfshirjen e faktorëve të mjedisit ekologjik dhe ndërkombëtar në ecurinë e ekonomisë së vendit, industrive, sektorëve dhe bizneseve të veçanta.

### **2.1.1 Mjedisi politik**

Arena politike ka një influencë të madhe në mënyrën sesi rregullon aktivitetin e bizneseve, fuqinë blerëse të konsumatorëve dhe të konkurrenteve. Në çdo iniciativë për të analizuar faktorët që përbëjnë mjedisin politik, natyrshëm lindin pyetjet:

- Çfarë janë politikat e qeverisë dhe impakti i tyre në ekonomi?
- Sa i qëndrueshëm paraqitet mjedisi politik?

Faktorët politikë përcaktojnë kuadrin ligjor dhe rregullues brenda të cilit firma duhet të veprojë. Këta faktorë paraqesin mënyrën si kompanitë influencojnë qeverinë dhe si institucionet qeverisëse influencojnë ato (Hitt et al., 1999). Faktorët politikë përfshijnë rregullimet dhe mbrojtjen e mjedisit, politikat e taksave, mbrojtjen e konsumatorit, stabilitetin politik, grantet e qeverisë dhe politikat nxitëse për biznesin, rregullat mbi sigurinë e individëve dhe jo vetëm. Porter thekson se industritë e reja të cilat shërbejnë si terren frutdhënës për zhvillimin e teknologjive, ose kanë një impakt të lartë dhe të drejtpërdrejtë mbi shoqërinë duhen subvencionuar (Porter 1980). Subvencionimi është një prej politikave qeveritare i cila i atribuohet në mënyrë direkte bizneseve në formën e granteve ose në mënyrë indirekte përmes përqindjes ose shkallës së reduktuar të taksimit. Megjithatë, pavarësisht impaktit pozitiv që sjell ky faktor, ekziston mundësia për krijimin e varësisë së biznesit nga vendimet politike të cilat koha i ka treguar që kanë ndryshuar ose modifikuar me shpejtësi për shkak të ndryshimeve të mjedisit politik në vende të caktuara. Gjithashtu, stabiliteti politik luan një rol të rëndësishëm në aktivitetin e një kompanie sepse ky faktor ndikon në investimet e konsiderueshme, sigurinë e personelit dhe krijimin e një infrastrukture që lejon transferimin e mallrave, shërbimeve dhe asetëve financiare brenda vendit ose midis vendeve të ndryshme.

### **2.1.2 Mjedisi ekonomik**

Faktorët ekonomike kanë të bëjnë me natyrën dhe drejtimin e ekonomisë ku kompania ushtron aktivitetin e saj (Fahey and Narayanan, 1986). Sipas Ward dhe Rivani (2005) faktorët ekonomik përfshijnë rritjen ekonomike, normat e interesit dhe politikat monetare, shpenzimet qeveritare, politikat për nxitjen e punësimit, taksimi, kurset e këmbimit, normën e interesit, ciklet e biznesit.

Si ndikon ekonomia në fitimet dhe shitjet e firmës?

Ekonomia ka një impakt domethënës në strategjinë e kompanisë sepse ajo ndikon në koston e kapitalit, fuqinë blerëse të organizatës sikurse edhe në fuqinë blerëse të konsumatorëve të të mirave dhe shërbimeve. Niveli i zhvillimit ekonomik ndikon direkt në

faktorët që përbejnë këtë mjedis. Stadi i ciklit ekonomik ka një ndikim të drejtpërdrejtë në GDP, nivelin e të ardhurave, nivelin e investimeve dhe shitjeve (Kume, 2010).

### **2.1.3 Mjedi Social**

Faktorët social përfshijnë besimet, vlerat, qëndrimet, opinionet dhe mënyrën e jetesës së individëve që bëjnë pjesë në mjedisin e jashtëm të kompanisë. Forcat sociale janë dinamike dhe në një proces të vazhdueshëm ndryshimi si rezultat i përpjekjeve të individëve për të plotësuar dëshirat dhe nevojat me anë të kontrollit dhe përshtatjes së faktorëve të mjedisit të jashtëm (Kume, 2010). Porter thekson se kërkesa për produkte është e ndikuar nga ndryshimet në stilin e të jetuarit, shijet, filozofia dhe kushtet sociale të cilat çdo shoqëri përjeton në periudha të ndryshme kohe (Porter, 1980). Gjithashtu, Epstein and Roy (2001) argumenton se kompanitë duhet të identifikojnë faktorët e mjedisit social të cilët ndikojnë në mënyrë specifike industrinë dhe vendndodhjen e tyre. Në studimin e tij, Shrivastava (1995) arrin në përfundimin se shumica e njerëzve shprehin dëshirën për të qenë pjesë aktive e çështjeve sociale që i përkasin mjedisit. Disa prej faktorëve të mjedisit social që ndikojnë organizatat e biznesit janë sjellja konsumatore, evoluimi i industrive të reja të cilat ofrojnë produkte dhe shërbime tërësisht të reja dhe të panjohura më parë nga konsumatorët.

Një faktor tjetër i rëndësishëm që vepron brenda mjedisit social është kultura. Kultura, siç përkufizohet nga Hofstede (1997), është “programimi kolektiv i mendjes i cili dallon anëtarët e një grupi ose kategorie njerëzish nga të tjerët”. Sipas Hofstede (1997), kultura i jep formë sjelljes së njerëzve, mënyrës së të menduarit, ndjesive dhe të vepruarit, mënyrës së marrjes së vendimeve. Në këtë kuadër dallohen dy grupe të mëdha të kulturës: kultura kombëtare e një vendi dhe kultura organizacionale e një kompanie.

### **2.1.4 Mjedi Teknologjik**

Sipas Ward and Rivani (2005), faktorët teknikë përfshijnë shpenzimet qeveritare për kërkim dhe zhvillim, fokusin ndaj zhvillimit teknologjik në industri, rrishtet, shkallën e transferimit të teknologjisë, ciklin e jetës dhe shpejtësinë me të cilën vjetërohet një teknologji, etj. Faktorët teknologjike luajnë një rol të rëndësishëm në rritjen e industrive. Një prej mënyrave për të siguruar një performancë të qëndrueshme është investimi në teknologjitë e reja, ridizenjimin e produkteve dhe proceseve ose në shpenzimet për kërkim-

zhvillim (Epstein & Roy, 2001). Gjithashtu, Shrivastava (1995) pohon se kompanitë duhet të përditësojnë teknologjitë e tyre kur konstatojnë standarte të reja dhe të përmirësuara të faktorëve të mjedisit teknologjik.

Nëse kompanitë zotërojnë përparësitë teknologjike, kjo u siguron atyre avantazh konkurrues dhe u jep mundësinë të krijojnë tregje të reja produktesh, të përshtaten me kërkesën e konsumatorëve në tregjet ekzistuese duke fituar kështu legjitimitet social. Pra, mjedisi teknologjik ndihmon kompanitë të arrijnë qëllimet ekonomike sikurse edhe ato sociale. Një tjetër faktor që ndikon kompanitë në mjedisin teknologjik është “pasiguria teknologjike”. Dasgupta & Stiglitz (1980) pohojnë se në një mjedis të pasigurt, buxheti i kompanive për kërkim zhvillim është gjithnjë e më i lartë. Është e evidente se, gjatë fazës së zhvillimit dhe të rritjes, industritë vuajnë nga mungesa e standardizimit të produkteve. Kështu, kompanitë vendosin nëse duan të ofrojnë produkte unike dhe standarte ose të diferencojnë produktet e tyre prej konkurrenteve. Nëse orientimi i tyre është drejt produkteve, karakteristikat e të cilave përputhen, standartet e përdorura shquhen lehtë (Besen and Farrell, 1994).

Sidoqoftë, zgjedhja për të prodhuar produkte të cilat përdorin të njëjtat standarte dhe teknologji nuk eliminon konkurrencën. Përkundrazi, kjo mënyrë të vepruari e kanalizon konkurrencën midis kompanive në dimensione të tjera si çmimi, shërbimet pas shitjes, etj.

### **2.1.5 Mjedisi global**

Sot, falë avancimeve teknologjike, kulturore të telekomunikimit dhe sistemeve të informacionit bota është shndërruar në një vend të vogël global, të cilit mund t'i shërbehet me një treg të vetëm dhe një produkt apo shërbim të vetëm, pavarësisht gjuhëve dhe kulturave të ndryshme që mund të kenë segmente të veçanta të këtij tregu. Shumë autorë kanë shkruar rreth globalizimit, anët pozitive dhe vështirësitë gjatë implementit të strategjive në tregjet globale. Sipas raportit të GCSP (Geneva Center for Security Policy) ekzistojnë rreth 114 përkufizime mbi globalizimin, 67 prej të cilëve mbështeten në dimensionin ekonomik. Sot kemi një kuader më të plotë se çfarë është globalizimi, kjo në sajë të kërkimeve dhe debateve mbi këtë koncept (Kumar, 2003), përkufizimi i tij nuk është një detyrë e thjeshtë.

Disa teoricienë e përshkruajnë si një “fenomen” (Berry, 1998), të tjerë si “etapë” ose “periudhë” në këtë akumulim të gjatë të zhvillimeve teknologjike e cila u ka dhënë

individëve mundësinë për të vepruar në të gjithë botën (Langhorne, 2001) ose “proces” i lëvizjes së produkteve dhe faktorëve të prodhimit midis vendeve (Easterly, 2004), intensifikimit të relacioneve sociale (Beerens, 2004), i cili ka efekte transformuese në mjedisin e shumë vendeve për të përshtatur cilindo që operon dhe ka lidhje me të (Marginson, 2006). Mjedi global dhe përkufizimi i tij ka qënë pjesë e studimeve në çdo disiplinë. Sipas këndvështrimit të sociologut Boaventura de Sousa Santos (1995) ekzistojnë 2 përkufizime të globalizimit. I pari është quajtur *lokalizimi i globalizuar* i cili i referohet procesit në të cilin një fenomen lokal globalizohet suksesshëm dhe përkufizimi i dytë është quajtur *globalizimi lokal* i cili i referohet praktikave të vendeve të ndryshme të përshtatura në kushtet specifike dhe lokale me qëllim përshtatjen ndaj ndryshimeve që ndodhin në arenën globale.

Debate të mëdha janë shkaktuar edhe gjatë përjasjeve që teoricienë të ekonomisë kanë bërë rreth globalizimit. Sipas Bhalla (1998), në përmbledhjen e tij mbi shkrime rreth këtij koncepti, ai identifikon se mjaftojnë pesë tipare me karakter ekonomik dhe vetëm dy tipare me karakter jo ekonomik të cilat mund të shpjegojnë globalizimin. Këto tipare përfshijnë: *së pari*, rritjen në tregjet e vendeve të ndryshme, *së dyti*, rritjen e investimeve të huaja direkte dhe investimet e larmishme brenda një portofoli, *së treti*, rritjen e prodhimit dhe konsumit në të gjithë botën, *së katërti*, konkurrencën globale, dhe *së fundi* hapja e tregjeve dhe politikave liberale ndaj investimeve që prekin më shumë se një vend. Ndërsa tiparet jo ekonomike që i përshtaten këtij koncepti janë zbehja e sovranitetit kombëtar dhe standartizimi i vlerave dhe kulturës.

## **2.2 Analiza e mjedisit të industrisë dhe modeli i 5 forcave konkurruese.**

*Industria është “arena” në të cilën gjen vend konkurrenca. Në këtë mjedis ekzistojnë një numër i madh faktorësh të cilët së bashku me forcat konkurruese që strukturojnë industrinë përcaktojnë intensitetin e konkurrencës, aftësinë e organizatës për t`u pozicionuar kundrejt rivalëve të saj dhe ndikojnë në përfitueshmërinë e kompanisë. Në këtë pjesë të punimit do të jepet një paraqitje teorike e forcave konkurruese që përshkruhen në modelin e Porter-it dhe shkallën e ndikimit të tyre në përfitueshmërinë dhe atraktivitetin për të investuar në një industri.*

### **2.2.1 Konkurrenca**

Gjithandej në botën e biznesit dhe jo vetëm flasim për konkurrencë. Dhe ndërsa flasim për këtë koncept, është e natyrshme të shpjegojmë “Çfarë është konkurrenca?” dhe pse ekzistojnë kaq shumë përkufizime rreth saj.

Megjithë vëmendjen dhe literaturën në rritje, konkurrueshmëria ose konkurrenca mbeten një koncept i pacaktuar qartë, sepse nuk ekziston një përkufizim i vetëm për to. Kështu, ky koncept është subjekt i shumë përkufizimeve të tjera dhe keqinterpretime në disa raste. Kjo për faktin sepse konkurrenca është një koncept multidimensional (Porter, 1980). Nëse do t`i referohemi një rrjedhe kronologjike të përkufizimeve, për konkurrencën është shkruar shumë që prej ekonomistëve të teorive klasike dhe moderne si Adam Smith (The wealth of Nations, 1776), David Ricardo (The theory of competitive advantage, 1817), Max Weber (The Theory of Social and Economic Organization, 1920) etj, deri tek organizatat e sotme si Special Commission for Competitiveness US, Competitiveness Advisory Group, International Institute of Management Development dhe World Economic Forum etj. Chaharbaghi dhe Feurer (1994), kanë propozuar të përkufizojnë konkurrencën duke marrë në konsideratë tiparin e qëndrueshmërisë. Sipas tyre, konkurrenca është relative dhe jo absolute. Ajo varet nga vlera e aksionerëve dhe klientëve, nga fuqia financiare e cila përcakton aftësinë për të vepruar në një mjedis të vështirë si dhe nga potencialet e njërëzve dhe teknologjive për t`iu përshtatur suksesshëm ndryshimeve strategjike. Konkurrenca mund të arrijë qëndrueshmërinë vetëm nëse arrihet balanca e duhur midis këtyre faktorëve të cilët kanë karakter konfliktues. Në këndvështrimin e Waheeduzzan and Ryans (1996), konkurrenca është një shkak ose mjet për të arritur objektivat, ndërsa për autorë të tjerë, të

kuptuarit e konkurrencës i përket syve të “spektatorit” i cili mund të jetë cilido nga pretendentët që e rrethon ose është pjesë e kompanisë (Flanagan et al., 2007).

Studiues të tjerë hedhin dritë mbi konkurrencën si një koncept që përfshin dimensionet: çmim, vend dhe produkt/shërbim (Corbett and Wassenhove 1993). Sipas logjikës së karakteristikave përfshirëse, Man *et al.* (2002) sugjerojnë përkufizimin e konkurrencës nëpërmjet katër karakteristikave të saj si: orientimi afatgjatë (*fokusim në performancën afatgjatë sesa zoterimi i përkohshëm i avantazhit konkurrues*), kontrolli (*menaxhimi i vazhdueshëm i burimeve dhe kapaciteteve*), relativiteti (*pozicioni konkurrues i firmës ndaj firmave të tjera rivale*) dhe dinamizmi (*përfshirja në procese dinamike për të gjeneruar fitime*). Sipas Lu (2006), “Konkurrenca është një koncept i gjerë përtej treguesve financiar dhe tradicional si: përfitueshmeria, produktiviteti ose pjesa e tregut”. E njëjta linjë mendimi paraqitet edhe në përkufizimin e Flanagan *et al.*, (2005), sipas të cilit konkurrenca është objektiv drejt një niveli të lartë jetese për individet dhe norme të lartë khimi mbi investimet për pronarët. Bazuar mbi treguesit financiar të performancës Momaya and Selby (1998), përkufizojnë konkurrencën midis kompanive brenda një industrie si mjeti i cili kënaq nevojat e blerësve si rezultat i kombinimit të karakteristikave të produktit/shërbimit si çmim, cilësi, inovacion, kënaq nevojat e pretendentëve të saj dhe ofron nivele të larta kthimi dhe rritje potenciale”.

Në këtë kontekst, shumë autorë janë përfshirë në debatet rreth konkurrencës duke sjellë një kuader të plotë rreth këtyre dimensioneve dhe tipareve që e karakterizojnë konkurrencën:

- *Larmia e përkufizimeve*: Nuk ekziston një përkufizim unik, i vetëm dhe i përgjithshëm mbi konkurrencën duke shkaktuar në disa raste keqkuptime dhe konfuzion midis këndvështrimeve të autorëve (Porter 1990, Chaharbaghi & Feurer 1994, Cho & Moon 2000, Momaya 2004, Balkytė & Tvaronavičienė 2010).
- *Larmia e matësve*. Sipas këndvështrimeve të autorëve mbi konkurrencën dhe fjalëve kyçe të përdorura në përkufizimet e tyre mund të themi se ekzistojnë disa variabla që masin nivelin e konkurrencës (Belkacem, 2002; Blake, Croot, & Hastings 2004, Henricsson & Ericsson 2005).
- *Fusha e zbatimit*. Koncepti i konkurrencës shtrin analizën e studimeve në nivel kombëtar, industrie dhe firme (Nelson 1992, Momaya 2004).

- *Varësia*. Kuptimi dhe vlerësimi i konkurrencës varet nga vlera e pretendentëve / stakeholders të njësisë së biznesit të marrë në studim (Chaharbaghi & Feurer, 1994).
- *Dinamizmi*. Faktorët që ndikojnë konkurrencën ndryshojnë me kalimin e kohës (Chaharbaghi & Feurer 1994, Cho & Moon 2000).
- *Proces i vazhduar*. Konkurrenca shihet si nxitësi i procesit me anë të së cilës asetet transformohen në performancë. Një proces që ndihmon për të identifikuar rëndësinë dhe për të krijuar një balance të qëndrueshme të funksioneve brenda kompanisë.

Përtej kësaj larmie përkufizimesh dhe matjesh mbi nivelin e konkurrencës, Buckley *et al.* 1988 dalluan tre dimensione të ndryshme për të kuptuar dhe shpjeguar konkurrencën: aftësia për të performuar mirë, sigurimi i burimeve dhe procesi i menaxhimit. Në vitet në vazhdim, ky këndvështrim i konkurrencës u zhvillua nga World Economic Forum (WEF) me raportet e publikuara qysh prej 1979 dhe International Institute for Management Development (IMD) me fillesat e saj 1990, duke u botuar në raportin periodik 1993 (World Competitiveness Report) si formula e matjes së konkurrueshmërisë në të gjithë botën:  $Asete \times Procese\ konkurruese = Performancë$ .

Pavarësisht se nuk ekziston një përkufizim unik mbi konkurrencën, ky koncept është pjesë e rëndësishme e analizës menaxheriale dhe ekonomike së bashku me tregues të tjerë si përfitueshmëria, pjesa e tregut apo produktiviteti. Kështu, konkurrenca ka qenë dhe mbetet një koncept atraktiv për nivele të ndryshme studimi duke përfshirë konkurrencën në nivel firme, industrie (nivel mikroekonomik) dhe kombëtar (nivel makroekonomik) (Nelson, 1992; McFetridge, 1995).

### **2.2.2 Analiza e mjedisit të industrisë. Pesë forcat e Porter-it.**

Modeli i 5 forcave të Porterit është bërë i njohur për të gjithë studiuesit dhe jo vetëm, në librin “Strategjitë konkurruese”, Porter 1980, dhe për më tepër se 30 vjet ky model konsiderohet si një mjet i rëndësishëm për të kuptuar strukturën e industrisë dhe atraktivitetin e saj.

Modeli i analizës së industrisë i propozuar nga Porter merr në konsideratë pesë forcat: rivaliteti konkurrues, kërcënimet e hyrësve të rinj, produktet zëvendësuese dhe fuqia e furnitorëve dhe blerësve. Ndërsa, disa autorë të tjerë sugjerojnë se evoluimi i teorive të Porterit i referohet ekzistencës së forcës së gjashtë që ndikon analizën e industrisë dhe

zgjedhjen e strategjisë konkurruese. Kjo forcë e gjashtë i referohet nivelit të bashkëveprimit me produktet plotësuese (Brandenburger & Nalebuff, 1990; Grove, 1996; Ghemawat, 2000). Rëndësia e këtij faktori u zhvillua më tej në modelin e autorëve Hax and Wilde (2001). Një prej strategjive që ata sugjerojnë është “lock-in” sipas të cilës kompania shihet si një sistem jo vetëm në lidhjen tradicionale produkt-klient por përfshijnë furnitorët dhe produktet zëvendësuese/plotësuese. Ndërsa, sipas autorëve Besanko, Dranove and Shanley (2000), forca e gjashtë mund të jetë ndikimi i qeverisë si një agjent rregullues.

Sipas Porter, në çdo industri, pavarësisht nga shtrirja dhe intensiteti i konkurrencës, pavarësisht nga çfarë ajo ofron ose prodhon, veprojnë pesë forca kryesore konkurruese. Fuqia dhe ndikimi i tyre është i ndryshëm në industri e firma të ndryshme.

Duke patur si pikënisje një tjetër model të zhvilluar në vitet 1930, *Structure-Conduct-Performancë* (SCP model) i cili shpjegon lidhjen Strukturë tregu – Sjellje - Performancë, modeli i forcave konkurruese të Porterit(1980) shpjegon se fitimet e kompanisë janë tregues për pozicionin konkurrues në treg dhe performanca e saj varet nga struktura e industrisë. Natyrshëm, gjatë analizës së industrisë kërkohet t`u jepet përgjigje pyetjeve:

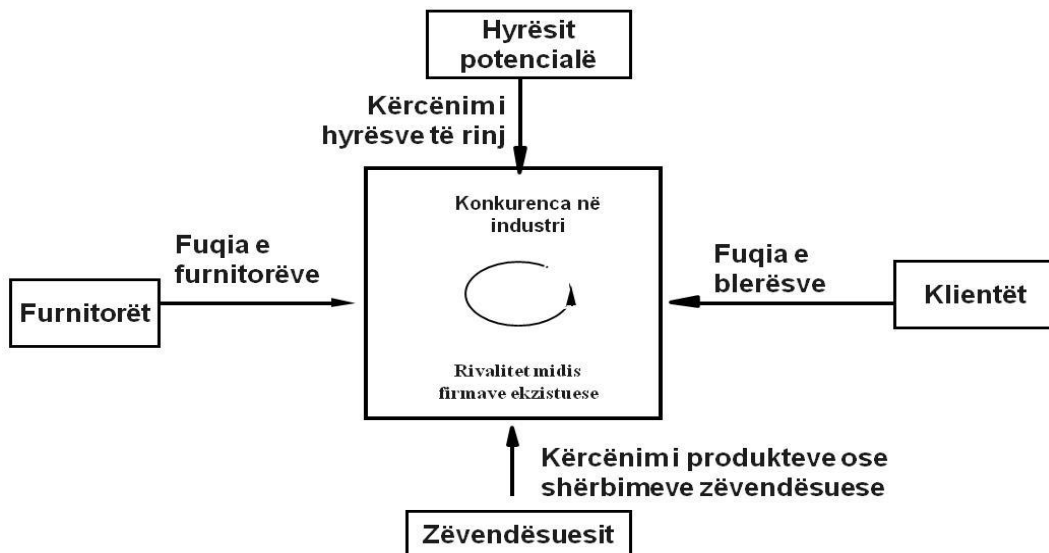
***Sa atraktive paraqitet industria? Përse disa industri janë më atraktive se të tjerat?***

***Përse disa firma brenda të njëjtës industri janë më fitimprurëse se të tjerat?***

Shkalla e atraktivitetit dhe përfitueshmërisë së industrisë varet nga ndikimi i forcave konkurruese si dhe niveli i oportuniteteve dhe kërcënimeve që paraqiten duke ndikuar drejtpërdrejtë në performancën e firmës.

Nëse një kompani kërkon të analizojë përfitueshmërinë potenciale të industrisë si dhe të përcaktojë natyrën e konkurrencës, modeli i forcave konkurruese ndihmon në mënyrën e mbledhjes së informacionit dhe përpunimin e tij. Ky model ka në brendësi të tij analizën e:

- Rivalitetit konkurrues
- Kërcënimi i hyrësve të rinj
- Kërcënimi i produkteve zëvendësuese
- Fuqia negociuese e furnitorëve
- Fuqia negociuese blerësve



*Burimi: Porter 1980. Competitive advantage*

**Figura 2.2.2.1- Pesë forcat që përcaktojnë konkurrencën brenda industrisë.**

Rëndësia dhe interesi i modelit të pesë forcave të Porter-it është të kuptuarit e lidhjes midis mjedisit dhe strategjive që aplikon firma në përshtatje me këta faktorë. Një tjetër vlerë për të cilën vlen të përdoret, ky model si mjet analize, është mundësia që krijon tek menaxherët për të menduar rreth situatës konkrete, formulimit të strategjive si dhe shërben si pikënisje për analiza të tjera të detajuara.

Shumë autorë kanë rënë dakort për vlefshmërinë e modelit të 5 forcave konkurruese në disa prej aspekteve bazë të procesit të planifikimit strategjik:

- Analiza statike - Modeli ndihmon në vendim-marrjen që lidhet me hyrjen ose daljen nga tregu në një industri të caktuar dhe krahasimin me konkurrentët.
- Analiza dinamike – e kombinuar me analizën e mjedisit të jashtëm, modeli shërben si një mjet parashikimi mbi përfitueshmërinë e industrisë, ngritja e skenarëve dhe gjenerimi i të ardhurave për periudhat e ardhshme.
- Analiza e mundësive - Në bashkëveprim me analizen dinamike, kompanitë mund të përcaktojnë oportunitetet që duhen ndjekur për të arritur në avantazh konkurrues.
- Analiza mikro/makroekonomike. Ky model merr në konsideratë kërkesën dhe ofertën e produktit/shërbimit të kompanive rivale në treg si dhe të produkteve zëvendësues, lidhjen midis kostos dhe vëllimit të prodhimit, strukturën e tregut dhe sjelljen e kompanisë sipas natyrës së konkurrencës.

Edhe pse modeli i 5 forcave konkurruese i cili ndihmon në analizën e industrisë u pranua gjerësisht dhe shërbeu si pikënisje për evoluimin e teorive të reja të menaxhimit, në kohën e publikimit, ai pati disa kritika ndër të cilat mund të përmendim:

- ✓ Modeli nuk përfshin dhe nuk merr në konsideratë aleancat strategjike që mund të krijojnë firmat si dhe lidhjet elektronike nëpërmjet sistemeve të informacionit. Sidoqoftë, Porter (2001) shpjegon rolin e internetit si furnitori kryesor i informacionit mbi klientët dhe firmat e tjera rivale, duke mos patur nevojë të ndryshohet modeli.
- ✓ Modeli është më i përshtatshëm të përdoret në tregje me një strukturë të thjeshtë që i ngjason konkurrencës perfekte por që në kushtet reale duket si e pamundur për t'u arritur.
- ✓ Whittington (2001) ngre pikëpyetje sesi Porter (1980) përqëndron analizën e industrisë vetëm në pesë forca konkurruese duke lënë mënjanë rolin e qeverisë dhe tregun e punës.
- ✓ Teoritë e Michael Porter (1980, 1985) i përkasin shkollës sipas së cilës, struktura e industrisë dhe pozicionimi brenda saj janë elementët kyç për të gjeneruar fitime të larta. Sipas tij, pozicionimi brenda industrisë ndikon në maksimizimin e mundësive për të krijuar avantazh konkurrues duke i dhënë epërsi kompanisë ndaj konkurrentëve të tjerë. Në kundërshtim, Hax (2002) nëpërmjet Delta Model shpjegon se një rëndësi më e madhe duhet ti jepet strategjisë së përdorur sesa pozicionimit. Kritika që vijnë nga i njëjti autor lidhen me përgjigjen e pyetjes: Cilën industri duhet të analizojnë menaxherët e kompanive? Sipas modelit tradicional të Porter-it, menaxherët duhet të hedhin vështrimin në industrinë në të cilën ata operojnë. Ndërsa, sipas Modelit Delta, analiza shtrihet duke përfshirë edhe industritë e furnitorëve/klientëve kyç dhe të produkteve komplementar. Si rezultat, natyra e analizës së industrisë ndikohet nga seleksionimi i zgjedhjeve strategjike të biznesit (strategjitë).

### ***2.2.2.1 Rivaliteti konkurrues.***

Është e rëndësishme që firmat të rrisin njohuritë dhe shkallën e të kuptuarit të konkurrencës brenda industrisë. Në këtë mënyrë, konkurrentët testojnë fuqitë e njëri-tjetrit, luftojnë për pozicione dhe përdorin burimet e tyre për të fituar avantazh konkurrues (Kume, 2010) me qëllim për të qënë sa më fitim prurës dhe jetëgjatë në treg.

Duket se, rivaliteti midis firmave merr formën e një loje për tu pozicionuar sa më mirë duke përdorur taktikat e konkurrencës me anë të çmimit ose hedhjen e produkteve të reja.

Ky rivalitet ndodh sepse kompanitë ndejnë presionin nga kompanitë ekzistuese në industri ose ndryshojnë vazhdimisht strategjitë për të përmirësuar pozicionin konkurrues në treg.

Rivaliteti intensiv lidhet me prezencën e faktorëve si:

- Konkurrentët janë të shumtë ose kanë pothuajse të njëjtën madhësi dhe fuqi. Nëse kompanitë rivale janë të pakta në numër ose kanë madhësi pothuajse të njëjta, firmat janë tepër të vëmendshme ndaj lëvizjeve të kompanive rivale. Nëse fuqia e tyre në treg është e njëjtë, e vetmja strategji është ajo e imitimit plotësisht nga kompanitë rivale.
- Ritmet e rritjes së industrisë. Nëse rritja e industrisë është e vogël, lufta midis kompanive ekzistuese në treg bëhet për të rritur pjesën e tregut.
- Karakteristikat e produktit/shërbimit. Shumë individë zgjedhin të blejnë një produkt në varësi të lokacionit, çmimit, shërbimit pas shitjes, variacionit në zgjedhje, etj. Sa më homogjen të paraqiten produktet midis kompanive aq më i ashpër bëhet rivaliteti konkurrues për të gjeneruar shitje dhe fitme. Produktet të cilat kanë karakteristika të ndryshme nga kompanitë rivale tentojnë të zbehin rivalitetin konkurrues për shkak të diferencimit dhe kanë luksin të vendosin çmimin që justifikon cilësinë apo tiparet dalluese të produktit/ shërbimit.
- Kostot fikse të larta. Nëse një kompani ka kosto fikse të lartë, kjo do të reflektohet në koston totale të lartë për kompaninë. Kështu, shumë kompani rrisin vëllimin e prodhimit për të përfituar kosto totale/njësi të ulët duke shpërndarë koston fikse në një numër më të madh produktesh/shërbimesh. Veçse, i gjithë ky produkt i akumuluar duhet të hidhet në treg duke bërë presion për tërheqje të klientëve të kompanive të tjera nëpërmjet uljes së çmimit.
- Barrierat e daljes janë të larta. Nëse barrierat e daljes janë të larta, numri i kompanive që lënë industrinë është i vogël dhe anashjellas. Si rezultat, këto barrierat dalje shërbejnë si pengesë për kompanitë që mbeten në industri për shkak të numrit të lartë të konkurrentëve dhe pjesës së tregut që duhet të ndajnë midis tyre.
- Diversiteti i kompanive. Kompanitë që veprojnë në një industri të caktuar kanë ide të ndryshme mbi konkurrencën dhe strategjitë që zgjedhin për të luftuar rivalitetin e tyre. Shumë firma i shikojnë konkurrentët si mundësi zhvillimi duke krijuar epërsi nëpërmjet avantazhit konkurrues që krijojnë. Sikurse, ka kompani të cilat duan të “asgjësojnë” rivalitetin e tyre duke zvogëluar numrin e firmave dhe duke marr pjesët e tyre të tregut.

### ***2.2.2.2 Hyrësit e rinj dhe barrierat e hyrjes***

Numri i firmave është tregues kryesor për shkallën e përqëndrimit dhe performancën brenda industrisë. Në periudha afatgjata numri i firmave konkurrencte ndikohet nga lehtësia me të cilën ato mund të hyjnë dhe të dalin nga tregu. Në modelin e 5 forcave të Porterit, kërcënimi i hyrësve të rinj i referohet firmave të reja të cilat janë potencialisht të gatshme për të hyrë në treg, si dhe një prej forcave kryesore që i jep formë strukturës së industrisë (Porter, 1980). Kërcënimi i hyrësve të rinj varet nga barrierat e hyrjes të përshtatshme dhe të mundshme për t'u përdorur si dhe nga reagimi që firmat e reja presin prej kompanive ekzistuese në industri.

Sipas një përkufizimi të ngushtë, barrierat e hyrjes janë pengesa që vështirësojnë hyrjen e kompanisë në një industri. Koncepti i barrierave të hyrjes është i hershëm dhe objekt studimi i shumë autorëve. Në industritë fitimprurëse, numri i firmave të reja që nxiten të hyjnë është i lartë për shkak të tërheqjes nga fitimet e larta duke ndikuar kështu në përfitueshmërinë e firmave ekzistuese.

Ndër autorët e parë që studioi barrierat e hyrjes është Bain (1956), sipas të cilit këto barrierat lejojnë firmat ekzistuese të sigurojnë fitimë të larta pa nxitur firmat e reja të hyjnë në industri. Ekonomia e shkallës dhe kërkesat për kapital plotësojnë përkufizimin që ai jep mbi barrierat e hyrjes duke shpjeguar për një korrelacion pozitiv me përfitimet e larta që kompanitë ekzistuese sigurojnë. Një tjetër përkufizim, sipas Stigler (1968) shpjegon se barrierat e hyrjes është kosto prodhimi dhe duhet të përballohet nga hyrësit e rinj por jo nga firmat që ekzistojnë tashmë në industri.

Këndvështrimet mbi konceptin e barrierave të hyrjes kanë ngjallur debate dhe zhvillime të mëtejshme. Ferguson (1974) sheh barrierat e hyrjes si faktori që karakterizon hyrjen jofitimprurëse të firmave të reja dhe u lejon firmave ekzistuese të vendosin çmime nën koston marxhinale dhe vazhdimisht të sigurojnë fitimë të larta prej monopoli.

Prej viteve 1975, me evoluimin e procesit të planifikimit, arritjen në stadin kulmor atë të menaxhimit strategjik dhe teorive të sipërmarrjes, Hofer (1975) prezantoi barrierat e hyrjes si variabël kryesor në strukturën e industrisë. Më vonë, rëndësia që kishin barrierat e hyrjes në përfitueshmërinë e firmave ekzistuese ishte motiv për klasifikimin e tyre në dy kategori: (1) Barrierat e hyrjes të krijuara si rezultat i karakteristikave strukturore të industrisë, dhe (2) barrierat e hyrjes të krijuara si kërcënim për eliminim të firmave të reja nga ana e firmave ekzistuese.

Pavarësisht definicioneve të ndryshme mbi barrierat e hyrjes, është e rëndësishme të përcaktohen cilat janë barrierat që firmat ekzistuese krijojnë dhe në çfarë mase këto barrierat frenojnë ose nxisin hyrësit e rinj.

Disa prej barrierave të hyrjes në modelin e 5 forcave konkurruese janë:

- *Ekonomia e shkallës* i referohet uljes së kostos për njësi si rezultat i rritjes së vëllimit të prodhimit. Evoluimet teknologjike, dhe jo vetëm, ndihmojnë në realizimin e njësive të prodhuara me një kosto më të ulët duke i dhënë mundësi kompanisë të rrisë fitimet e saj nga diferenca çmim-kosto. Kompanitë që përfitojnë nga ekonomia e shkallës kanë mundësi të jenë me konkurrente në treg për shkak të çmimeve të ulta që ata vendosin duke ruajtur të njëjtin marzh fitimi. Eksperiencia e fituar nga firmat ekzistuese në industri nuk është karakteristikë e hyrësve të rinj.
- *Diferencimi i produktit* i referohet perceptimit të konsumatorëve mbi karakteristikat e produktit/shërbimit. Kjo shërben si barrierrë për hyrësit e rinj sepse kompanitë e reja duhet të shpenzojnë shumë për të tejkaluar dhe justifikuar lidhjen dhe besnikërinë produkt-klient të kompanive ekzistuese në treg. Identifikimi i markës është një barrierrë hyrëse sepse detyron kompanitë e reja për të investuar fuqishëm në mënyrë që të tejkalojnë besnikërinë konsumatore që ekziston midis blerësit dhe produktit.
- *Kërkesa për kapital*. Sipas Porterit (1980) nevoja për të investuar burime të mëdha financiare, me qëllim konkurrencën në industri, shërben si barrierrë hyrëse veçanërisht nëse ky kapital kërkohet të investohet në fushata reklamuese të riskueshme dhe të pajustificuara financiarisht ose projekte të kërkim zhvillimit. Sasia e kapitalit të kërkuar për çeljen dhe hyrjen e kompanive të reja në treg ndryshon nga një industri në tjetrën në varësi të faktorëve si zhvillimi teknologjik (R&D, realizimi i ekonomisë së shkallës kërkon shumë kapital të investuar) dhe shkalla e përqendrimit.
- *Hyrja në kanalet e shpërndarjes*. Ky variabël mund të shërbejë si barrierrë hyrëse nëse kanalet ekzistues të shpërndarjes “zotërohen” nga firmat ekzistuese në treg.
- *Avantazhet e kostos pavarësisht nga madhësia*. Kompanitë ekzistuese mund të kenë arritur avantazhet e kostos si rezultat i kombinimit të faktorëve si: eksperiencia e fituar, zotërimi i linjës teknologjike të prodhimit të produktit, aksesit në lëndën e parë, vendndodhja e favorshme, subvencionet qeveritare, marrëdhëniet e mira me klientët dhe furnitorët, aftësia për të përballuar me shpejtësi problemet që lindin dhe të gjitha këto në raport me jetëgjatësinë brenda një industrie të caktuar.
- *Politikat qeveritare*. Qeveritë mund të kufizojnë ose të parandalojnë hyrjen në industri

me anë të kontrollove të ndryshme si p.sh: kërkesat për marrjen e licencës, kufizim në aksesin e lëndëve të para. Është evidente se në industrinë e “rregulluara”, firmat ekzistuese kanë sinkronizuar bizneset e tyre me kuadrin ligjor të vendit ku operojnë duke e bërë të vështirë hyrjen e kompanive të reja në treg.

- *Reagimi i pritshëm.* Pritjet e hyrësve potencial mbi reagimin e firmave ekzistuese shërbejnë si barrierrë hyrëse. Disa prej sinjaleve që vështirësojnë hyrjen në treg si rezultat i reagimit të ashpër nga ana e konkurrentëve ekzistues janë:
  - Historitë mbi presione të ashpra ndaj hyrësve.
  - Firma ekzistuese zotërojnë burime të konsiderueshme (akses në burime financiare, zotërim i kanaleve të shpërndarjes, zotërim i kapaciteteve produktive).
  - Rritja e ngadaltë e industrisë.
- *Përqëndrimi.* Ky variabël i referohet koncentrimin ose përqëndrimin të shitjeve në një ose pak kompani. Si rezultat i pjesës së lartë të tregut, volumit të lartë të shitjeve, gjenerimit të fitimeve të mëdha, strategjisë dhe mjeteve konkurruese të pak firmave në treg rritet vështirësia për të hyrë në industri të kompanive të reja.
- *Çmimi frenues i hyrjes* i referohet përcaktimit të një strukture çmimesh e cila balancon fitimet e mundshme me shpenzimet për të tejkaluar barrierat e hyrjes. Nëse niveli i çmimit është më lartë se çmimi frenues i hyrjes, kompani të reja do të tentojnë të shtrijnë aktivitetin brenda industrisë. Por, ky çmim frenues i hyrjes është në varësi të pritshmërisë së hyrësve të rinj dhe jo të konkurrentëve ekzistues.

Megjithatë duhet të theksohet se struktura e industrisë ndikon mbi faktorët dhe variablat që karakterizojnë forcat konkurruese të Porterit. Me fjalë të tjera, barrierat e hyrjes nuk mund të kenë një renditje prioritare se cila prej tyre është më e rëndësishme dhe më pak e rëndësishme për t'u përdorur. Këto barrierat ndryshojnë nga një industri në tjetrën (Kume, 2010) dhe impakti i tyre varet nga karakteristikat e tregut të synuar si dhe natyra e konkurrencës së industrisë.

Rezultatet e studimeve të Biggadike (1979) dhe Hobson & Morrison (1983), kanë treguar se hyrja e kompanive të reja është më e suksesshme nëse kompania dominuese në industri zotëron pjesë të madhe tregu sesa kur kompania lider ka më pak se 25% të tregut. Kështu, përqëndrimi i lartë në industri përveç se është një barrierrë hyrëse, mund të jetë një faktor i cili lehtëson hyrjen. Duke qënë se hyrësit e rinj e shmangin konkurrencën direkte me liderin e industrisë, ato tentojnë të konkurrojnë suksesshëm me kompanitë e vogla

ekzistuese në treg të cilat janë relativisht të dobëta dhe të pambrojtura nga sulmi i hyrësve të rinj.

Por sipas Peters (1987), ekziston një tjetër shpjegim pse industritë e përqëndruara paraqesin lehtësi për hyrësit e rinj sesa industritë që karakterizohen nga përqëndrim i ulët. Peters sugjeron se në industritë të cilat zotërohen nga firmat e mëdha, secila prej tyre vazhdimisht lufton për rritjen masive të pjesës së tregut. Në mënyrë që t'u shërbejnë një numri të madh blerësish potencial, këto firma shpesh lenë jashtë vëmendjes segmente tregu të pambuluara. Këto segmente tregu, të cilat nuk mbulohen, ofrojnë shanse për hyrësit e rinj të cilat janë në gjendje t'u shërbejnë tregjeve të vogla dhe të sigurojnë fitim.

### ***2.2.2.3 Fuqia e furnitorëve dhe blerësve***

Analiza e faktorëve të cilët ndikojnë fuqinë relative prodhues-furnitor është analoge me analizën e lidhjes prodhues-blerës. Prandaj, këto dy forca mund të shqyrtohen së bashku sepse janë të lidhura ngushtë me njëra-tjetren për shkak të ekzistencës së kompanisë njëherazi në rolin e furnitorit dhe atë të blerësit. Sipas modelit të Porterit, e rëndësishme është që nëpërmjet strategjisë që kompania do të përdorë, duhet të vendoset një balancë midis fuqisë së furnitorëve dhe fuqisë së blerësve.

*Furnitorët.* Zgjedhja e furnitorëve është një faktor i rëndësishëm për suksesin e kompanisë (Marvin & et al, 2004; Lasch & Janker, 2005; Shahroudi, H. Rouydel, 2012), sepse cilësia dhe kostoja e produkteve/ shërbimeve që kompania ofron është e lidhur drejtpërdrejtë me cilësinë dhe koston e produkteve/shërbimeve që blihen prej furnitorëve. Zgjedhja e furnitorëve është një prej aktiviteteve kritike për kompaninë për shkak të (1) numrit të furnitorëve dhe larmisë së tyre, (2) koston së lëndëve të para e cila në kompanitë prodhuese arrin deri në 70% të koston së produktit (Demirtas & Üstun, 2008), (3) ndikimin që ata paraqesin në performancën e kompanisë (Aguzzoul & Ladet 2007).

Sipas, Dikson (1966) dhe disa autorë të tjerë, identifikohen 23 kritere të ndryshme, të prekshme dhe të paprekshme, të cilat ndihmojnë në zgjedhjen midis furnitorëve si dhe ndikojnë në pozicionin, performancën dhe fuqinë e furnitorit (Dikson, 1966). Këto kritere përfshijnë: cilësinë, kushtet e lëvrimit dhe shpërndarjen, historiku i performancës, çmimi, garancia e ofruar, kapacitetet teknike dhe pozita financiare, etj.

**Fuqia e furnitorëve.** Fuqia e furnitorëve lidhet me aftësinë për të ndryshuar me lehtësi çmimet e inputeve dhe ulur cilësinë e produkteve/shërbimeve që ata ofrojnë.

Fuqia e furnitorëve varet nga:

- Numri i i furnitorëve. Nëse industria dominohet nga një ose pak kompani furnizuese, atëherë industria furnitore është e përqëndruar duke patur ndikim të konsiderueshëm mbi çmimet dhe kushtet e shitjes.
- Mungesa e produkteve zëvendësues dobëson blerësit në lidhje me furnitorët.
- Blerja në sasi të vogla fuqizon furnitorët për të kontrolluar çmimet dhe kushtet e shitjes.
- Bashkimi i furnitorëve dhe integrimi (i hershëm ose i vonshëm) përbën një kërcënim për klientët e tyre. Nëse furnizuesit kanë aftësinë, burimet dhe kapacitetet prodhuese, kanalet e shpërndarjes, ose integrohen me shitësit me pakicë, atëherë ata do të kenë kontroll të konsiderueshëm mbi blerësit.
- Produktet e diferencuara reduktojnë fuqinë e blerësve për shkak të dinamikës dhe produkteve unike që furnitorët ofrojnë.

Sipas Porterit (1980), blerësit ndikojnë në industri nëpërmjet aftësisë që ata kanë për të imponuar çmime të ulëta.

**Fuqia e blerësve** rritet nëse vërtetohen rrethanat e mëposhtme:

- Numri i blerësve. Grupe të mëdha, të përqëndruara të konsumatorëve kanë fuqi blerëse që u krijon atyre mundësi për të negociuar për çmime të ulëta dhe kushte të mira të shitjes.
- Ndërrimi i furnitorëve nuk kushton shumë. Sa më e lehtë të jetë mundësia për të ndryshuar furnitorët, aq më e lartë është konkurrenca e cila mund të ulë çmimet, aq më të fuqishëm paraqiten blerësit.
- Produkti që kërkojnë blerësit është standart dhe i padiferencuar. Në këtë rast, blerësit janë të prirur të ndryshojnë furnitorët dhe të kërkojnë ulje të çmimit.
- Blerësit ose kompanitë blerëse sigurojnë marzh të ulët fitimi duke bërë presion për të reduktuar koston e blerjes.
- Produkti që kompanitë blejnë zë një pjesë të konsiderueshme të kostos totale. Nëse kjo ndodh, çmimi do të konsiderohet si faktor tepër kritik për blerësit të cilët do të bëjnë presion për çmime favorizuese.
- Blerësit kanë aftësinë për integrim të mëvonshëm duke marrë rolin e furnitorit.

- Shkalla e lartë e informacionit. Sa më e lartë të jetë shkalla e informacionit në lidhje me kërkesën, çmimet aktuale të tregut dhe çmimet e blerjes të furnitorëve aq më e lartë është fuqia negociuese e blerësve.

#### **2.2.2.4 Produktet zëvendësuese**

Jo vetëm firmat rivale dhe hyrësit e rinj janë forcat kryesore që përcaktojnë atraktivitetin e industrisë, por edhe kërcënimi i produkteve zëvendësuese të cilat zëvendësojnë produktet e kompanisë dhe plotësojnë kërkesën konsumatore.

Firmat në një industri mund të konkurrojnë me firma në industri të tjera që ofrojnë produkte zëvendësuese, produkte të cilat kënaqin të njëjta nevoja e dëshira por që dallojnë në sajë të karakteristikave specifike. Pavarësisht se këto produkte zëvendësuese nuk i përkasin industrisë dhe ndodhen jashtë saj, ekzistenca e tyre ka ndikim në vendosjen e çmimeve për produktet.

Konsumatorët shpesh ndjehen më të kënaqur me produktin zëvendësues duke e shfrytëzuar si produkt kryesor dhe duke e lënë produktin e kompanisë si zëvendësues ose edhe tërësisht pas dore. Faktorët që duhen marr parasysh gjatë analizës së industrisë dhe kërcënimit të produkteve ose shërbimeve zëvendësuese janë:

- *Stabiliteti i konsumatorëve.* Konsumatorë të cilët paraqesin një stabilitet të kërkesës për produkt duke rritur besnikërinë ndaj tij ndikojnë pozitivisht në performancën e kompanisë dhe zvogëlojnë riskun nga produktet zëvendësuese.
- *Çmimet e produkteve zëvendësuese.* Ekziston një gamë e gjerë produktesh ndaj të cilëve konsumatorët janë të ndjeshëm dhe tepër elastik. Nëse çmimet e produkteve zëvendësuese luhaten poshtë çmimeve të kompanisë, atëherë kërcënimi i produkteve zëvendësues është i lartë.
- *Niveli i plotësimit të nevojave të konsumatorëve nga ana e produkteve zëvendësuese dhe lehtësia me të cilën blerësit mund të përdorin këtë të fundit janë tregues për një nivel të lartë kërcënimi nga ana e produkteve zëvendësuese.*
- *Kostot e konsumatorëve për të kaluar tek produktet zëvendësuese.* Sa më e ulët të jetë kostoja për arritjen dhe përdorimin e produktit zëvendësues aq më pak e favorshme paraqitet situata e kompanisë ndaj produktit zëvendësues.
- *Numri i produkteve zëvendësuese është në përpjestim të drejtë me kërcënimin që paraqet produkti/shërbimi zëvendësues ndaj kompanisë.*

- *Identifikimi i produkteve zëvendësuese me ndikim më të madh për të zhvlerësuar produktin e prodhuar brenda një industrie.* Nëse produkti kërcënohet nga prania e disa produkteve të tjerë zëvendësues është e rëndësishme identifikimi dhe njohja e tyre sipas shkallës dhe përqindjes së zëvendësueshmërisë.

Nën dritën e kësaj analize, shumica e ndikimeve të forcave konkurruese, përcakton intensitetin e konkurrencës në çdo industri. Si rezultat, përfitueshmëria dhe atraktiviteti për të investuar në secilën prej industrive qëndrojnë në lidhje inverse me fuqinë e secilës forcë që përbën modelin e Porterit. Sa më e madhe fuqia e faktoreve aq më e vogël përfitueshmëria e pritur.

### **2.3. Analiza e strategjive konkurruese sipas Porter.**

Mënyra si firmat konkurrojnë dhe gjetja e strategjive që ato përdorin janë çështjet kryesore që shtrohen gjatë analizës së industrisë dhe shpjegimit të sjelljes së firmave. Të kuptosh sjelljen e firmës, shërben si input për të përmirësuar praktikën që i referohen konkurrencës (Ormanidhi & Stringa, 2008) për realizimin e një performancë të lartë dhe një avantazh konkurrues të qëndrueshëm.

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

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

Është e rëndësishme, përpara se të studiosh strategjitë konkurruese, të jepet një përshkrim mbi modelin Struktura-Sjellje-Performancë (SCP model) mbi të cilin hodhi rrënjët dhe nis zanafilla e modelit të Porterit. Modeli SCP është një prej modeleve kryesore në vitet 1940-1960 (përpunuar prej Edward Mason dhe Joseph Bain themelues të Industrial Organization

IO) i cili i referohet lidhjes shkakësore që ekziston midis strukturës së industrisë dhe performancës së kompanive që veprojnë në të. Elementët përbërës të këtij modeli janë:

- Struktura e industrisë e cila përmban mjedisin konkurrues të firmës dhe matet nga shkalla e përqëndrimit, shpërndarja e pjesës së tregut, hyrësit e rinj dhe barrierat hyrëse, mundësia për diversifikim, etj.
- Sjellja e firmave, e cila përfshin veprimet e firmës në lidhje me vendosjen e çmimit, reklamën, teknologjinë dhe shpenzimet për kërkim zhvillim.
- Performanca e firmës/industrisë e cila përcaktohet nga madhësia e përfitueshmërisë, cilësia e produktit, efënca operationale, efënca alokative e burimeve, etj;

Nisur nga kritika e modelit për mungesën e një analize explicite të veprimeve të firmës, Porter solli punimin e tij mbi avantazhin konkurrues dhe strategjitë për të siguruar epërsinë e firmës. Sipas tij, strategji për të fituar dhe forcuar avantazhin konkurrues janë: (1) udhëheqja e kostos, (2) diferencimi dhe (3) fokusimi (Porter 1980, 1985). Përzgjedhja e tyre varet nga faktorë brenda dhe jashtë kompanisë (Weber & Polo, 2010) duke përfshirë llojin e industrisë në të cilën kompania vepron, koston e lëndëve të para, strukturën organizative, burimet njërëzore, teknologjinë, konsumatorët, etj. Sipas argumentit të Porter (1980) lidhur me konkurrencën, kompanitë mund të zgjedhin strategjitë gjenerike për një pozicion konkurrues të favorshëm brenda industrisë nëpërmjet integritit të dy dimensioneve: *fusha* (vendimi i firmës për të shtrirë aktivitetet) dhe lloji i avantazhit konkurrues (vendimi i firmës për metodën sesi do të zhvillojë avantazhin konkurrues).

Megjithatë, nuk mund të flasim për unifikim të procesit të zgjedhjes së strategjisë përderisa përfitueshmëria e çdo kompanie është në varësi të aftësisë për të zgjedhur strategjinë që i përshtatet më mirë kompanisë.

**Figura 2.3.1 Modeli i strategjive gjenerike të Porterit**

	Avantazhi konkurrues	
Fusha konkurruese	<i>Diferencim</i>	<i>Kosto e ulet</i>
<i>E gjere</i>	Strategjia e diferencimit	Udhëheqja e koston
<i>E Ngushte</i>	Fokusim i Diferencimit	Fokusimi Koston

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

### **2.3.1 Udhëheqja e kostos**

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

Për të kuptuar sesi strategjia e udhëheqjes së koston ndihmon për realizimin e të ardhurave të larta dhe sigurimin e avantazhit konkurrues njafton të rendisim përfitimet që rrjedhin gjatë implementimit të kësaj strategjie.

- ❖ Sikurse sugjerohet nga Porter, strategjia e udhëheqjes së koston mbron kompaninë nga rivaliteti konkurrues. Për hir të koston së ulët, kompania është në gjendje të shesë produktet dhe shërbimet me çmim më të ulët duke siguruar ende të njëjtin nivel fitimi me kompanitë e tjera. Nga ana tjetër, udhëheqësi i koston arrin të mbrohet prej blerësve të fuqishëm të cilët ushtrojnë presion të vazhdueshëm për të ulur çmimet.
- ❖ Udhëheqësi i koston arrin të mbrohet prej furnitorëve të fuqishëm duke siguruar fleksibilitetin e nevojshëm brenda hapësirës së fitimit për t'u përballuar me rritjen e çmimeve të inputeve.
- ❖ Pozicionimi nëpërmjet koston së ulët shërben si një barrierrë hyrëse në kushtet e ekonomisë së shkallës. Duke e parë në këtë këndvështrim, realizimi i produkteve dhe shërbimeve me kosto të ulët i jep kompanisë një pozicion favorizues edhe kundrejt produkteve zëvendësuese.

Duket qartë se efektet e strategjisë së udhëheqjes së koston krijojnë vlerë për firmën duke reduktuar ndikimin e pesë forcave konkurruese të industrisë: rivalitetin konkurrues, blerësit, furnitorët, produktet zëvendësuese dhe hyrësit e rinj. Ndryshe, këtë strategji do ta përkufizonim si mënyrë të rritjes së përfitueshmërisë nga ana e firmës duke zotëruar pozicion konkurrues dominues.

Zbatimi i kësaj strategjie nga ana e firmës kërkon disa kushte specifike që lidhen me ndërtimin e faciliteteve për rritje të efikasitetit, reduktim të kostos përmes eksperiencës, reduktim të shpenzimeve administrative, minimizimi i kostos në fusha si R&D, shërbime, reklama, sistemi shpërndarjes (Allen & Helms, 2006).

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

*Ekonomia e shkallës.* Është përkufizuar si procesi në të cilin rritja e vëllimit të prodhuar zvogëlon kosto për njësi të produktit të prodhuar. Realizimi i prodhimit me kosto të ulët për njësi i jep mundësi firmës të shesë produktet e saj me një çmim më të ulët se konkurrentët duke ruajtur të njëjtin marzh fitimi për njësi.

Një mënyrë e dytë është monitorimi, *kontrolli dhe shkurtimi i shpenzimeve* administrative të cilat janë të pritura të rrisin koston për njësi të produktit. Këtu përfshihen edhe reduktimi i shpenzimeve për reklame.

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

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

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

### **2.3.2 Strategjia e diferencimit**

Strategji tjetër, e sugjeruar nga Porter, është diferencimi (Porter, 1980). Diferencimi i referohet zhvillimit të një produkti apo shërbimi unik (Porter 1985, Torgovicky et al. 2005). Këto produkte shihen si të tilla kur krahasohen me produktet konkurrencte për shkak të tipareve që i dallojnë. Sikurse në strategjinë “Kosto e ulët”, edhe në strategjinë e diferencimit ekzistojnë shumë mënyra dhe dimensione me anë të së cilave firmat mund të

diferencojnë produktin e tyre prej kompanive rivale (Thompson *et al*, 2008). Këto dimensione me të cilat mund të realizohet diferencimi kategorizohen në tre grupime.

- ✓ Diferencimi i lidhur drejtpërdrejtë me produktin ku përmendim: tiparet e produktit, kompleksiteti i produktit, koha e njohjes në treg dhe vendndodhja. Gjatë implementimit të strategjisë së diferencimit, imazhi dhe perceptimi i konsumatorëve është element shumë i rëndësishëm (Allen & Helms, 2006), sepse vetëm nëse perceptohet ndryshimi ose tiparet dalluese ky produkt do të tërhiqet nga konsumatorët. Pra, e rëndësishme është të vihet në dukje tipari dallues. Rruga me e thjeshtë që firma mund të përdorë për të diferencuar produktin është ndryshimi i tipareve.
- ✓ Diferencimi i krijuar nga lidhja midis kompanisë dhe blerësve nëpërmjet personalizimit të produktit dhe përshtatjes me karakteristikat e blerësve. Sipas kësaj mënyre, firma është në gjendje të sigurojë tiparet dhe formën që konsumatorët janë duke kërkuar. Për të patur sukses kompania duhet të jetë e ndërgjegjshme për çdo ndryshim të nevojave dhe dëshirave të konsumatorëve.
- ✓ Së fundi, diferencimi mund të realizohet duke u fokusuar në lidhjen midis funksioneve brenda firmës ose lidhjen e krijuar me kompani të tjera si: produkti mix, kanalet e shpërndarjes, shërbimet pas shitjes.

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

Kompanitë që vendosin të përdorin strategjinë e diferencimit duhet të sigurojnë dhe të përditësojnë produktet e tyre si dhe të investojnë shumë për kërkim zhvillim, në mënyrë që standardet e vendosura prej tyre të mos imitohen lehtësisht nga konkurrentët. Pavarësisht mënyrës sesi arrihet avantazhi konkurrues, e rëndësishme për strategjinë e diferencimit mbetet jetëgjatësia dhe rreziku i imitueshmërisë të atij tipari ose dimensionit që mundëson të qenurit unik.

Firmat që diferencojnë sukseshëm produktin/shërbimin vendosin një çmim më të lartë se konkurrentët për të justifikuar kostot e larta. Sipas Porter-it (1985), avantazhet që përfitojnë firmat që implementojnë strategjinë e diferencimit i referohen realizimit të ardhurave të larta krahasuar me konkurrentët për shkak të besnikërisë së markës, cilësisë

dhe ndjeshmërisë së ulët që kanë konsumatorët për produktet e kompanisë. Besnikëria e markës dhe produkti unik sigurojnë barriera hyrje për kompanitë e reja. Në kuadrin e analizës së industrisë, implementimi i strategjisë së diferencimit ndikon në fuqinë e furnitorëve dhe blerësve. Marzhi i lartë i fitimit i jep fleksibilitetin e duhur firmës që të negociojë me furnitorët, sikurse diferencimi dhe produkti unik që ofron kompania zvogëlon fuqinë e blerësve si rezultat i mungesës së produkteve alternative. E njëjta mund të thuhet për ndikimin që ka strategjia e diferencimit në zvogëlimin e fuqisë që paraqesin produktet zëvendësuese (Porter 1988). Me pak fjalë, strategjia e diferencimit është një mënyrë e suksesshme për të konkurruar në një industri dhe për të siguruar avantazh konkurrues afatgjatë.

Ashtu si edhe gjatë implementimit të strategjisë së udhëheqjes së kostos, strategjia e diferencimit rezulton e sukseshme nëse është e kushtueshme për t'u imituar nga konkurrentët. Barney & Hesterley (2006) shpjegojnë se diferencimi i produktit është shprehje e kreativitetit individual dhe atij të grupit brenda firmës, ç'ka do të thotë se rreziku i imitueshmërisë së diferencimit varet nga aftësia e firmës për të qenë kreative në gjetjen e mënyrave që e bëjnë produktin unik.

### ***2.3.3 Strategjia e fokusimit***

Strategjia e fundit e propozuar nga Porter (1985) është strategjia e fokusimit. Nëpërmjet strategjisë së fokusimit, kompania ka si qëllim t'i shërbejë një segmenti tregu të ngushtë (Davidson, 2001; Porter, 1980, 1985, 1987; Cross, 1999; Hlavacka et al., 2001) nëpërmjet kostos së ulët ose diferencimit (Porter 1980).

Implementimi i kësaj strategjie i siguron firmës integrimin e një sërë aktivitetesh që lidhen me diferencimin dhe koston e ulët në një segment të veçantë prej të cilit kompania gjeneron fitime të larta.

Avantazhet gjatë implementimit të strategjisë së fokusimit janë të shumta. Një prej avantazheve është aftësia e firmës për të reaguar me shpejtësi dhe për t'iu përshtatur ndryshimeve të mjedisit, shijeve dhe preferencave të konsumatorëve. Fokusimi në një treg specifik me nevoja të veçanta nga pjesa tjetër e tregut, i krijon epërsi kompanisë ndaj rivalëve për shkak të njohurive dhe eksperiencës në fushat që lidhen përkatësisht me kompetencat dalluese të saj si kosto e ulët ose diferencimi.

Megjithatë, duhet të pranojmë se ekziston risku që shoqëron zgjedhjen e kësaj strategjie. Situata që mund të paraqitet jo e favorshme për kompaninë është rasti i fokusimit tepër të ngushtë në një treg të caktuar, ose nëse kompania vendos të fokusohet në një sektor të vogël. Nëse ndryshimet, si: rënies së kërkesës ose zvogëlimi i popullsisë në segmentin e fokusuar ndodhin, atëherë kompania përballet me një tjetër rrezik që shoqëron zgjedhjen e strategjisë së fokusimit. Për të evituar këtë situatë kompania duhet të studiojë mirë segmentin e tregut në mënyrë që të evidentohet ndryshimi në preferencat midis segmentit të tregut të ngushtë në raport me segmentin e gjerë. Bazuar në argumentat e paraqitur, duhet të themi se zgjedhja e strategjisë së fokusimit është e duhura nëse plotësohen kushtet e mëposhtme:

- pjesa e tregut ku është fokusuar kompania është mjaftueshëm fitimprurëse dhe ofron potencial për rritje.
- udhëheqësit brenda industrisë nuk e shohin tërheqëse konkurrencën në disa prej qosheve të tregut, duke shmangur kështu rivalitetin konkurrues në këto segmente tregu.
- Ekziston një shkallë e lartë vështirësie dhe kostosh për të konkurruar me sukses në disa segmente tregu duke iu përshtatur nevojave të konsumatorëve me produkte tërësisht të specializuara ose personalizuar për çdo segment fokusimi.

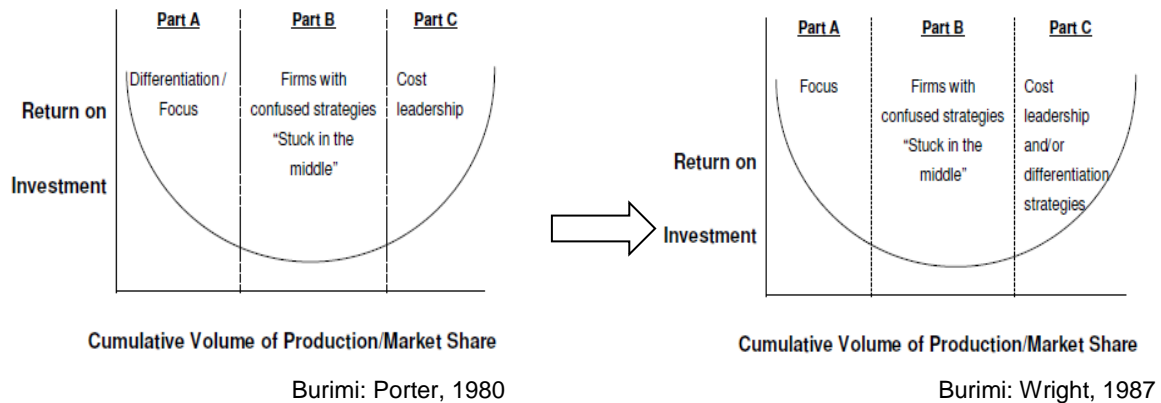
#### **2.3.4 Strategjia hibride (mixe).**

Porter (1985) argumenton se: *“[...]së fundmi, një firmë do të arrijë pikën ku ulja e mëtejshme e kostos kërkon një sakrificë në diferencim. Në këtë pikë, strategjitë gjenerike bien në kundërshtim me njëra tjetrën, prandaj firma duhet të bëjë një zgjedhje ”.*

Pyetja që ka ngjallur shumë debat dhe kundërshtime është nëse duhet ose jo të zgjidhen dhe të aplikohen njëherazi strategjitë gjenerike?! Ky debat ka në qendër të tij dilemën mbi përjashtimin ose përfshirjen e strategjive gjenerike midis njëra-tjetrës.

Ekzistojnë dy shkolla mendimi mbi konceptimin dhe zgjedhjen e strategjive konkurruese. Shkolla e parë mbron idenë e Porterit dhe propozon se eficienta- rezultat i kostos së ulët, dhe diferencimi në përgjithësi janë të papajtueshme (Dess & Davis, 1984; Hambrick, 1983; Nayar, 1993; Parker and Helms, 1992; Porter, 1980, 1985). Sipas kësaj rryme mendimi, për të patur një performancë të lartë, diferencimi ose kosto e ulët janë strategjitë primare drejt suksesit, por nuk mund të zbatohen njëkohësisht. Porter (1985) shpjegon

papajtueshmërinë midis strategjisë së kostos së ulët dhe diferencimit si rezultat i: (1) madhësisë së pjesës së tregut (Shih fig.2.3.4.1a ndryshuar nga Wright 1987), (2) orientimit të burimeve në strategjitë që besojnë se do të realizojë avantazhin konkurrues, (3) konfliktit të objektivave të firmës, nëse ndiqen të dyja strategjitë njëkohësisht.



**Figura 2.3.4.1 Lidhja midis vëllimit të akumuluar të prodhimit/pjesës së tregut dhe ROI**

Në mbështetje të kësaj teorie, Hambrick (1983) ka përjashtuar mundësinë e konkurrencës nga ana e firmës me më tepër se një strategji. Sipas tij, "karakteristikat e mjedisit kufizojnë gamën e strategjive të mundshme, kështu që nuk është e drejtë të thuhet se të gjitha strategjitë konkurruese (gjenerike) janë njëkohësisht të zbatueshme brenda industrisë". Për më tepër, Hambrick argumenton se strategjia e kostos së ulët është e vështirë të zbatohet në mjedise dinamike.

Një tjetër shkollë mendimi argumenton se për të patur performancë të lartë, strategjia e kostos së ulët dhe diferencimi mund të përdoren njëherazi (Buzzell and Gale, 1987; Buzzell and Wiersema, 1981; Hill, 1988; Miller and Friesen, 1986; Murray, 1988; Phillips *et al.*, 1983; White, 1986; Wright, 1987). Sipas këtyre autorëve, implementimi i strategjisë së diferencimit rezulton me hedhjen në treg të një produkti me cilësi të lartë. Cilësia e lartë e produktit nxit kërkesën e lartë dhe rrit pjesën e tregut. Rritja e pjesës së tregut nga ana e firmës që zbaton strategjinë e diferencimit shoqërohet me zvogëlim të kostos së prodhimit si rezultat i ekonomisë së shkallës. Me fjalë të tjera, diferencimi ndikon indirekt në përfitueshmërinë nëpërmjet efektit pozitiv që krijon rritja e pjesës së tregut. Sipas kësaj logjike, Hill (1988) propozon se diferencimi lejon firmën të pozicionohet me anë të kostos së ulët. Në periudha afatshkurtra, efekti i shpenzimeve për diferencim çon në rritjen e kostos së produktit, megjithatë, nëse kosto bie me rritjen e vëllimit të prodhimit, efekti i

kësaj strategjie në periudha afatgjata mund të rezultojë në ulje të kostos për njësi. Prandaj, ekzistenca e problemeve dhe riskut që shoqëron zgjedhjen dhe implementimin vetëm të një prej strategjive, kosto e ulët ose diferencim, ka intensifikuar nevojën për të ndjekur strategjinë hibride (kombinim të strategjive) për të rritur nivelin e performancës (Miller, 1992a).

Kombinimi i strategjisë së kosto të ulët dhe diferencimit gjendet në literaturë si strategji “mixe”, “hibride”, ose strategji “e integruar” (Kim, et al., 2004) dhe ndryshon prej strategjisë “stuck-in-the-middle” (Porter, 1980: 41) ku firma dështon suksesshëm gjatë implementimit të strategjisë kosto e ulët, diferencimit ose kosto të ulët dhe diferencimit njëkohësisht (Acquaah & Yasai-Ardekani, 2006).

Porter (1980) argumenton se kompanitë që zgjedhin strategjinë “*stuck in the middle*” duke kombinuar njëkohësisht të dyja strategjitë, kanë një pozicion inferior në treg. Sipas tij, kompanitë që ndjekin këtë strategji mund të jenë të suksesshme vetëm nëse industria që ato operojnë është fitimprurëse. Rrjedhimisht, pozicionimi përmes strategjisë “*Stuck in the middle*” derivon prej pamundësisë së kompanisë për të zgjedhur një alternativë të qartë strategjike (Porter, 1980).

Në kundërshtim me idenë që mbron Porter, autorë të tjerë theksojnë se nëpërmjet strategjisë hibride firma siguron fleksibilitet dhe është në gjendje të ofrojë produkte që fokusohen në koston e ulët dhe në tiparet specifike të tij (Leitner and Guldenberg, 2009).

Proff (2000) argumenton se ndryshimet në mjedisin e industrisë, veçanërisht në kërkesën dhe ofertën e produktit, bëjnë që të dyja këto strategji, kosto e ulët dhe diferencim, të jenë të zbatueshme në të njëjtën kohë, me qëllim rritjen e performancës së firmës. Sipas Proff (2000), parashikimi po bëhet gjithnjë e më i vështirë sepse cikli i jetës së produktit është shkurtuar, ç`ka do të thotë se e vetme strategjia e kosto të ulët ka pa shanse për sukses, sepse rritet vështirësia për të realizuar ekonominë e shkallës, sikurse është shumë e vështirë nga ana e firmës të injorojë efektin e kosto pavarësisht llojit të diferencimit që përdor firma (Macmillan *et al*, 2000).

Bazuar në mendimet mbi kombinimin e strategjive dhe impaktin që ato kanë në performancë lind pyetja: ***A është strategjia e kombinimit (hibride) tendenca e re e strategjisë konkurruese në botën e biznesit?***

### 2.3.5 Pro dhe kundër!!!! Kritikak e teorisë së Porterit

☞ Kontributi i Porterit dhe tipologjia e strategjive gjenerike që ai propozon kanë ndikim të madh në teoritë e biznesit dhe në praktikat e menaxhimit. Rëndësia e strategjive konkurruese është e madhe dhe kjo duket qartë në aplikimin e tyre në shumë industri (Hambrick, 1983) si dhe përfshirja në një numër të madh artikujsh të autorëve të ndryshëm të cilët, pavarësisht pro ose kundër, kanë vendosur të studiojnë modelin e Porter-it dhe strategjitë konkurruese. Ndryshe, mund themi se strategjitë konkurruese gjenerike i përshtaten një game të gjerë situatash (Chrisman & Hofer, 1988) edhe nëse mjedisi ku aplikohen është kompleks (Miller & Dess, 1993).

Modeli i Porter-it paraqitet si urë lidhëse midis shumë modeleve dhe teorive të tjera. Kjo për shkak të trajtimit si përmirësim dhe vazhdimësi përkatësisht i modeleve më të hershme, modeli SCP dhe Miles and Snow (1978). Ai shpesh herë shfaqet si baza mbi të cilat ngrihen dhe zhvillohen modele të reja. Këtu mjafton të përmendim modelin Thompson dhe Strickland (2003) i cili u zhvillua mbi strategjitë e Porterit duke rritur numrin e strategjive gjenerike konkurruese nga tre në pesë, përfshirë strategjitë bazë: kosto, diferencim, fokusim.

☞ Ndërsa tipologjia e strategjive konkurruese të Porter-it krijoi suport të konsiderueshëm, ajo pati disa kritika të theksuara nga ana teorike dhe empirike njëkohësisht. Hill(1988) shpjegon se një mënyrë diferencimi mund të realizohet edhe nëpërmjet uljes së kostos. Pra, ai argumenton se kosto e ulët është një mënyrë për të përfituar diferencim sidomos në industritë që janë duke zhvilluar teknologji të reja. Ka shumë studime të tjera, Wright (1987), Murray (1988) të cilat argumentojnë se kombinimi i strategjive (strategjia hibride) mbart më pak risk se strategjia e udhëheqjes së kostos ose diferencimit si dhe mbetet zgjedhja më e mirë për të patur një performancë të lartë, gjë që bie në kundërshtim me propozimin e Porter-it (Miller & Friesen, 1986). Duket se, zgjedhja e strategjisë së udhëheqjes së kostos, për vetë përkufizimin e saj, është më tepër e orientuar drejt anës operacionale sesa konsumatorit. Orientimi ndaj kostos, më tepër se vlerat e konsumatorit, zbeh dhe pozicionon strategjinë e udhëheqjes së kostos si më pak të dëshirueshme se diferencimi dhe përkrah mundësinë për kombinim njëherazi të strategjive gjenerike për një performancë të lartë të kompanisë (Peters & Waterman, 1982).

Një tjetër kritikë për tipologjinë e strategjive konkurruese është lidhja midis strategjisë së diferencimit dhe pjesës së tregut. Porter (1980), sugjeron se për shkak të shpenzimeve të larta që shoqërojnë diferencimin dhe çmimit të lartë të produktit, pjesa e tregut nuk është lartë. Në kundërshtim me këtë, Hill (1988) argumenton se strategjia e diferencimit, në periudhën afatgjatë, shpesh pozicionon kompaninë drejt kostos së ulët. Ky pozicion i favorshëm realizohet përmes rritjes së vëllimit të shitjes, kurbës së experencës dhe ekonomisë së shkallës duke ndikuar drejtpërdrejtë në rritjen e pjesës së tregut. Sipas kësaj rrjedhë logjike, duket se midis strategjisë së diferencimit dhe pjesës së tregut ekziston një lidhje pozitive.

Megjithëse modeli dhe strategjitë e Porter-it janë përdorur ndjeshëm, duket se ka ende konfuzion lidhur me pyetjet: “*Ku duhet të konkurrojmë?*” dhe “*Si duhet të konkurrojmë?*” (Bowman, 2008). Sipas këtij autori, Porter jep një përkufizim të gjerë për industrinë duke përdorur terminologjinë, ”farmaceutika”, “kozmetika” (Porter 1985), dhe zgjedhja e strategjive udhëheqje e kostos, diferencim dhe fokusim duket se i jep më tepër përgjigje pyetjes “*ku duhet të konkurrojmë?*”. Nga ana tjetër këtë argument e justifikon fakti se strategjia e kostos kërkon prodhimin e produktit me kosto të ulët dhe vendosjen e çmimeve sa më konkurruese, kështu firmat që zgjedhin këtë strategji janë të orientuar drejt segmenteve të tregut të ndjeshëm ndaj çmimit. Ndërsa, strategjia e diferencimit synon segmente tregu që përballojnë rritje të çmimit për të justifikuar dallimin dhe diferencën në cilësi dhe tipare. Pra, në një mënyrë duket se këto strategji të propozuara nga Porter-i japin përgjigje pyetjes “*ku duhet të konkurrojmë?*” nëpërmjet zgjedhjes së tregut të synuar (Bowman, 2008).

## **2.4 Analiza e mjedisit të jashtëm në Shqipëri**

*Varësia nga mjedisi jashtëm nuk është një problem në vetvete, për aq kohe që ky mjedis që rrethon kompaninë paraqitet statik dhe i thjeshtë gjatë analizës së faktorëve që e përbëjnë atë. Problemi shtrohet kur rritet pasiguria dhe dinamika tij. Shkalla e lartë e pasigurisë dhe ndikimi i ndryshimeve të faktorëve në mjedisin e jashtëm kërkon një analizë të vazhdueshme nga ana e kompanisë e cila mund të realizohet nëpërmjet analizës së hollësishme të makro-mjedisit duke iu afruar gjithnjë e më tepër mjedisit operues të saj.*

### **2.4.1 Mjedisi politiko-ligjor.**

Kalimi nga një vend socialist, me një ekonomi të mbyllur, në një ekonomi tregu nuk ka qenë e lehtë dhe vendi është ende në një periudhë reformash për të rritur standardet e jetesës dhe mirëqenies. Duke ndjekur ndryshimet politike të vitit 1990-1991, në Shqipëri u ndërmorrën një sërë reformash ekonomike dhe sociale me qëllimin e vetëm: të kalohej nga ekonomia e centralizuar në një ekonomi tregu të hapur. Liberalizimi i çmimeve, tregu financiar, krijimi i një tregu pune si dhe ligji mbi privatizimin ishin disa prej ndryshimeve radikale gjatë kalimit në tranzicion.

Shkalla e lartë e industrializimit dhe mungesa e mekanizmave të tregut dhe konkurrencës ishin karakteristikë e gjithë tregut shqiptar. Punësimi i plotë ishte njëri prej avantazheve të ekonomisë së centralizuar por ekonomikisht kjo arruhej përmes pagave të ulta, politikës aktive të investimeve nga ana e shtetit. Ekonomia e vendit deri në vitet e para të tranzicionit mbështetej në: (i) shpërndarja e faktorit punë në prodhim dhe industrinë e rëndë, (ii) ekzistonte një eksperiencë e limituar përsa i përket mënyrës sesi vepronte tregu i lirë dhe konkurrenca, (iii) nuk ekzistonte një treg i lirë i punës. Edhe Shqipëria si një prej vendeve post-komuniste u përball me shumë probleme. Ekonomia e vendit pësoi një rënie të menjëhershme, e cila shkaktoi rritje të informalitetit dhe migracionit në pothuajse 1/3 e popullsisë. Pas vitit 2000, situata ka ndryshuar. Vendi është futur në rrugën e integritimit në BE. Ndër objektivat kryesore të qeverisë shqiptare, janë zhvillimi dhe konsolidimi i shtetit demokratik duke forcuar infrastrukturën institucionale, luftën kundër korrupsionit, rivendosjen e barazisë para ligjit, duke inkurajuar rritjen ekonomike dhe integritimin e Shqipërisë në Bashkimin Europian. Kohët e fundit, vendi ynë ka fituar statusin e vendit kandidat në Bashkimin Europian, ndërsa gëzon statusin si anëtare e NATO-s. Aktualisht,

Shqipëria përfiton nga marrëveshjet për lëvizjen e lirë (pa viza) brenda unionit europian. Regjimi i rreptë i vizave u shoqërua me një tjetër fenomen negativ atë të emigracionit të paligjshëm. Gjithësesi, situata në këto vite ka ndryshuar. Pas suksesit të pranimit në NATO dhe aplikimin për marrjen e statusit të vendit kandidat në BE, një tjetër suksesi është lëvizja e lirë e individëve. Më 1 janar 2008, Shqipëria ka nënshkruar "Marrëveshjen për Lehtësimin e Vizave". Kjo marrëveshje konsiston në lehtësimin e kushteve për të marrë viza, duke filluar nga reduktimi i procedurave, reduktimin e dokumenteve të paraqitura për aplikim, etj. Hapja e kufijve lehtëson në masë të madhe mjedisin e biznesit në vend dhe është një faktor kyç për rritjen e investimeve të huaja direkte.

Një prej iniciativave të qeverisë shqiptare për nxitjen e investimeve në vend është *nisma "Shqipëria 1 euro"*. Qëllimi i kësaj iniciative është të ftojë dhe inkurajojë bizneset vendase dhe të huaja për të konkurruar me projekte që kanë efektivitet të lartë për ekonominë vendase të cilat mundësojnë një përmirësim të të gjithë treguesve të ekonomisë së vendit. Në thelb të kësaj nisme është krijimi i një reforme legjislativë dhe institucionale për nxitjen e investimeve në sektorët e prodhimit dhe infrastrukturë.

Pavarësisht reformave në aspektin politik ligjor, Shqipëria vuan koston etike dhe sociale të *korruptionit* dhe *informalitetit* (jo vetëm në tregun e punës) të cilat paraqesin një kërcënim serioz në jetën e individëve por edhe jetëgjatësinë e bizneseve. Nga rregullsia e zbatimit të politikave përkatëse varen përmasat e *sektorit informal*, puna e zezë dhe parregullsitë e tjera antiligjore. Është e evidente se aktiviteti ekonomik i sektorit informal, bashkëjeton me sektorët formal dhe të strukturuar, madje në shumë raste ai konkurren me sukses. Duket paksa e justifikuar prania e sektorit informal sepse nëpërmjet tij: sigurohet punë dhe të ardhura shumë njerëzve, rritet fuqia blerëse, sigurohet një zhvillim afatshkurtër dhe shumë njerëz kërkojnë të ruajnë këtë gjendje. Por, nuk duhet mohuar se ekzistenca e këtij sektori ka shumë anë negative të tilla si: (i) njerëz plotësisht të pambrojtur nga legjislacioni i punës, (ii) orë të zgjatura pune pa marrë parasysh rregullimet përkatëse për mbipunën, (iii) trysnia e frikës se në çdo cast mund të humbasin punën, (iv) pengon zhvillimin makroekonomik të vendit duke: ç`orientuar tregun e punës dhe krijon anomali ndërmjet kërkesës dhe ofertës në këtë treg, ul ndjeshëm të ardhurat e buxhetit të shtetit si rrjedhojë e mospagimit të kontributëve, prish konkurrencën ndërmjet firmave, inkurajon rryshfetet tek organet kontrollues, vështirëson shumë veprimtarinë e sindikatave veçanërisht në realizimin e kontratave të punës etj. Megjithatë efekte negative të informalitetit vihen re edhe në tregjet e kapitalit. Mjafton të përmendim se ka ende shumë

para që qarkullojnë në formë cash-i dhe kanë nevojë të disiplinohen duke paguar përmes sistemit bankar.

Lufta kundër *korruptionit* dhe mungesa e përgjithshme e transparencës janë disa prej sfidave të vazhdueshme për të krijuar një terren nxitës për bizneset shqiptare dhe të huaja që kërkojnë të investojnë në Shqipëri. Megjithëse shifrat flasin për rënie të nivelit të korruptionit, ky fenomen vijon të jetë pengesë për zhvillimin ekonomik dhe social të vendit. Ndikimin negativ dhe pengesat në mbarëvajtjen e biznesit pasqyrohen në zgjatjen e procedurave për marrjen e licensave, lejet e ndërtimit, inspektimit të taksave, rregjistrimi i biznesit në gjykatë, zhdoganimi i importeve, duke i bërë më të kushtueshme ato.

Paqartësia e të *drejtës së pronës*, thelbi i zhvillimit të një biznesi formal ka qenë një prej pengesave që shpesh limitojnë investimet direkte vendase dhe ato të huaja. Mangësitë dhe paqartësia e Ligjit të Kthimit të Pronave, pamundësia për kthimin e tyre në objekte prodhimi, shërbimi, mosmbështetja e tyre ligjore dhe institucionale, për t'i kthyer në asete që krijojnë kapital, janë një pengesë për funksionimin e ekonomisë së tregut.

#### **2.4.2 Mjedisi Ekonomik.**

Dekada e fundit solli në vendin tonë ndryshime rrënjësore në fushën ekonomike. Ndryshimi i sistemeve u shoqërua përveç të tjerash edhe me dukuri negative. Prishja e ekuilibrit financiar dhe futja e vendit në krizë shtroi si domosdoshmëri ndryshime në sistemin ekonomik duke përcaktuar si hap të parë privatizimin e shpejtë për të kaluar në procesin e gjatë të privatizimit. Në vendin tonë, në ndryshim nga shumë vende të tjera të Evropës Lindore (disa prej të cilave patën një kalim gradual me një strategji zhvillimi të programuar dhe të bashkërenduar) u zbatua në praktikë teoria “chok terapi”. Gjatë kësaj periudhë u arrit privatizimi dhe liberalizimi i shpejtë i tregut. Ky privatizim dhe liberalizim krijuan një mjedis të përshtatshëm dhe të favorshëm për investimet e huaja dhe ato vendase.

Tregu i punës ka ndryshuar tërësisht gjatë periudhës së tranzicionit. Një treg i tillë para viteve '90 nuk ekzistonte. Kjo për arsyen se, shteti ishte i vetmi blerës i punës dhe i vetmi rregullator i ekonomisë përfshirë këtu edhe tregun e punës. Pas viteve '90, në periudhën e tranzicionit, shteti pushoi së qënuri rregullatori i drejtëpërdrejtë dhe i vetëm. Vitet e para u

karakterizuan nga një rritje e menjëhershme e numrit të të papunëve si rezultat i ndërprerjes së veprimtarisë së shumë ndërmarrjeve ekonomike, bujqësore dhe industriale. Në vitet që pasuan, përmirësimi i mjedisit ekonomik, në vendet e Ballkanit, të cilat kanë jetuar një periudhë të gjatë tranzicioni drejt ekonomisë së tregut, mund të përshkruhet si mjaft e ngadaltë dhe e dhimbshme (Minassian, 2002). Liberalizimi i çmimeve, tregu financiar, krijimi i tregut të punës dhe ligji mbi privatizimin ishin disa nga ndryshimet radikale që ndodhën gjatë periudhës së tranzicionit. Shkalla e lartë e industrializimit, mungesa e mekanizmave të tregut, si dhe mungesa e konkurrencës ishin karakteristikat tipike të tregut shqiptar në fillimet e periudhës së tranzicionit. Megjithatë, pas viteve të para kaotike, ekonomia e vendit filloi të stabilizohet me një trend drejt rritjes (Doka, 2005).

Sipas FMN-së (2006), pas aplikimit të shumë reformave strukturore, Shqipëria renditet si një nga vendet me normën e rritjes më të shpejtë krahasuar me ekonomitë që përjetuan tranzicionin. Pavarësisht kushteve të vështira ekonomike, Shqipëria u bë një nga vendet të cilat shënuan progress referuar treguesve makroekonomike, me një normë rritje të GDP për frymë, gjatë periudhës 1992-2004, me më shumë se 6 për qind në vit (Beck & Laeven, 2006). Sikurse raportohet në raport progresin Maj 2012, ekonomia e vendit është përmirësuar dukshëm gjatë dekadës së fundit për shkak të reformave në zhvillimin e infrastrukturës, mbledhjen e taksave, ligjit të pronës, dhe administrimin e biznesit (Bureau of European and Eurasian Affairs, 2012). Përkundër këtij përparimi të dukshëm, Shqipëria mbetet ende një nga vendet më të varfra në Evropë (Beck & Laeven, 2006; Biberaj, 2011; p 387), mbështetur në treguesit kryesor të të ardhurave, edhe pse shifrat e PBB-ja për frymë nuk japin një ndarje të qartë midis të ardhurave nga remitancat dhe të ardhurave nga tregu informal i punës, të cilat FMN i vlerëson në masën 30%-40% të PBB-së (FMN, 2012).

Për të vlerësuar dinamikën e mjedisit ekonomik, analiza e mjedisit ekonomik është bazuar në disa prej treguesve makroekonomikë të listuara si më poshtë në Tabelën 2.4.2.1.

Analiza e mjedisit ekonomik është bazuar në të dhënat e siguruar nga burimet kombëtare të tilla si: Instituti i Statistikave (INSTAT), Banka e Shqipërisë (BSH), Ministria e Financave (MF), Open Data Albania (ODA), dhe burime ndërkombëtare, të tilla si: Fondi Monetar Ndërkombëtar (FMN), Banka Botërore, Economy Watch, CIA World Factbook, Banka Europiane për Rindërtim dhe Zhvillim (BERZH). Është vërejtur se ka një dallim midis të dhënave nga burimet e sipërpërmendur, kjo për shkak të metodave të ndryshme të

vlerësimin, pavarësisht se INSTAT përdor një metodologji për përpilimin e llogarive kombëtare, në përputhje me programet e hartuara me ndihmën e FMN (IMF-Report on the observance of standards and codes Albania, 2006).

**Tabela 2.4.2.1. Disa prej treguesve kryesore makroekonomike (2004-2013)**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Norma e rritjes se PBB (%)</b>	5.7	5.8	5.4	5.9	7.5	3.3	3.5	2	1.3	0.7
<b>PBB për fryme (USD)</b>	2344.1	2602.4	2858.4	3393.5	4102.0	3819.5	3714.6	3992.5	4377.0	4614.7
<b>Fuqi punëtore ml</b>	1.088	1.085	1.084	1.082	1.114	1.041	1.059	1.070	1.098	1109
<b>Papunësia (%)</b>	14.4	14.1	13.8	13.2	12.5	13.6	13.5	13.3	13.4	12.9
<b>Norma e inflacionit (%)</b>	2.4	2	2.4	3	2.2	3.7	3.5	3.9	2	1.9
<b>Exporte (ml \$)</b>	425	552	650	793	962	1.416	1.194	1.886	213	246.4
<b>Importe (billion \$)</b>	2.076	1.55	2.916	3.42	4.844	3.602	4.305	5.022	528.5	517.3
<b>Bilanci tregëtar/ PBB në %</b>	-4.8	-6.82	-7.35	-10.75	-15.56	-13.5	-11.9	-12.5	-9.4%	-10.6

*Burimi: IMF, World Bank, EBRD*

*Papunësia.* Tregu i punës ka ndryshuar krejtësisht gjatë kësaj periudhë. Një treg i tillë nuk ka ekzistuar më parë, kjo për shkak se shteti ishte blerësi i vetëm i punës dhe rregullatori i vetëm i ekonomisë, duke përfshirë edhe tregun e punës. Papunësia si problem makroekonomik ndikon në uljen e standardit të jetesës dhe problemet psikologjike të individëve. Vitet e para të tranzicionit u karakterizuan nga një rritje të menjëhershme e numrit të të papunëve, si rezultat i ndërprerjes së aktivitetit të shumë prej bizneseve ekonomike, bujqësore dhe industriale. Statistikat tregojnë se shkalla e papunësisë është ulur deri në vitin 2008. Megjithatë, ndikimi i krizës ekonomike u ndje në tregun e punës duke shkaktuar rritje të normës së papunësisë për shkak të kufizimit të ekonomisë shqiptare.

Eshtë e evidente se papunësia ka efekt negativ shumëdimensional. Individë të papunë nuk mund të sigurojnë të ardhura e nevojshme duke zbehur kërkesën në treg për produkte e shërbime dhe përshtatjen e ofertës në rënie nga ana e firmave të biznesit. Ekziston një lidhje e drejtpërdrejtë e tregut të faktorit punë dhe tregut të të mirave dhe shërbimeve sepse efektet negative që sjell papunësia shkaktojnë tkurrje të aktivitetit të biznesit.

Një tjetër fenomen negativ është vërejtur në tregun e punës. Niveli i lartë i *sektorit informal*, niveli i lartë i lëvizjes së njerëzve brenda dhe jashtë vendit, shkalla e lartë e papunësisë në sektorin bujqësor si dhe numri i lartë i të papunëve të regjistruar në zyrat e punës, përbëjnë disa nga faktorët që e bëjnë vështirë vlerësimin real të papunësisë në vend. Bazuar në të dhënat mbi papunësinë, Shqipëria renditej e pesta në rajon pas Maqedonisë (31%), Bosnja dhe Hercegovina (23%), Serbia (18%) dhe Greqia (15%). Ndërkohë, pas Shqipërisë (13.3%):renditen Mali i Zi (12%), Turqia (11%) dhe Kroacia (9%) (Open Data Albania 2012).

*Import-export.* Që nga viti 1990, Shqipëria ka një deficiet tregtar të thelluar; eksportet përfaqësojnë jo më tepër se 25% të importeve të saj. Pothuajse 80% e eksporteve rezultojnë në llogari të kompanive që punojnë si nënkontraktorë të kompanive europiane të cilat përdorin koston e ulët të faktorit punë në vend. Më shumë se 90% e eksporteve të Shqipërisë shkojnë në vendet europiane dhe vetëm 76% e importeve vijnë nga këto vende. Mungesa e konkurrencës vendase, niveli i ulët i prodhimit, infrastruktura e dobët, procedurat joadekuate dhe barrierat doganore, mungesa e aktiviteteve promovuese janë faktorë që ndikojnë rritjen e deficietit tregtar. Partnerët kryesorë për tregëtimin e eksporteve përmendim: Italia (27.6%), Greqia (14.8%), Turqia (7.4%), Kina (6.8%), Gjermania (5.6%), Zvicra (5%) dhe Rusia (4.2%).

Importet kryesore të Shqipërisë përfshijnë zëra kryesorë si: makineri dhe pajisje, produkte ushqimore, tekstile dhe kimikate. Vendi ynë importon nga Italia (27.6%), Greqia (14.8%), Turqia (7.4%), Kinë (6.8%), Gjermani (5.6%), Zvicër (5%), Rusia (4.2%) (Economy watch, 2012).

Situata ekonomike aktuale e vendit nuk është shumë e favorshme dhe konkurruese në krahasim me vendet e tjera në rajon. Sondazhe të Bankës Botërore, prezantuar në raportin vjetor "Doing Business", ku analizohen kushtet në të cilën ndodhet aktualisht vendi bazuar mbi 10 parametrat kryesorë që ndihmojnë dhe lehtësojnë të bërit biznes (fillimi i biznesit, sigurimi i lejeve të ndërtimit, kreditimi, mbrojtja e investitorëve, zbatimi i kontratave, si dhe mbyllja e bizneseve) tregojnë se mjedisi i biznesit në Shqipëri renditet në vendin e 90 (Doing Business in Albania, 2014) midis 183 vendeve të marrë në studim.

**Tabela 2.4.2.2 Kushtet e biznesit në Shqipëri krahasuar me vendet e tjera në rajon**

	Serbia	Maqedonia	Mal i Zi	Shqipëria	Kroacia
Startimi i nje biznesi te ri	92	6	47	61	67
Burokracite mbi lejet e ndertimit	175	61	173	183	143
Sigurimi i energjise elektike	79	121	71	154	56
Regjistrimi i pronës	39	49	108	118	102
Sigurimi i nje kredie	24	24	8	24	48
Mbrojtja e investitoreve	79	17	29	16	133
Pagesat e taksave	143	26	108	152	32
Tregtia me jashte	79	67	34	76	100
Zbatimi i kontratave	104	60	133	85	48
Zgjidhja e problemeve te aftesise paguese	113	55	52	64	94
<b>Business conditions</b>	<b>92</b>	<b>22</b>	<b>56</b>	<b>82</b>	<b>80</b>

*Burimi: Doing business in Albania 2012*

**Tabela 2.4.2.3 Situata aktuale e kushteve te biznesit në Shqipëri krahasuar me vendet e rajonit**

	Shqiperia	Bosnje	Kroaci	Greqi	Maqedoni	Mal i Zi
Startimi i nje biznesi te ri	76	174	80	36	7	69
Burokracite mbi lejet e ndertimit	189	175	152	66	63	106
Sigurimi i energjise elektike	158	164	60	61	76	69
Regjistrimi i pronës	119	96	106	161	84	98
Sigurimi i nje kredie	13	73	42	86	3	3
Mbrojtja e investitoreve	14	115	157	80	16	34
Pagesat e taksave	146	135	34	53	26	86
Tregtia me jashtë	85	107	99	52	89	53
Zbatimi i kontratave	124	115	49	98	95	136
Zgjidhja e problemeve te aftesise paguese	62	77	98	87	52	45

*Burimi: Doing business in Albania 2014*

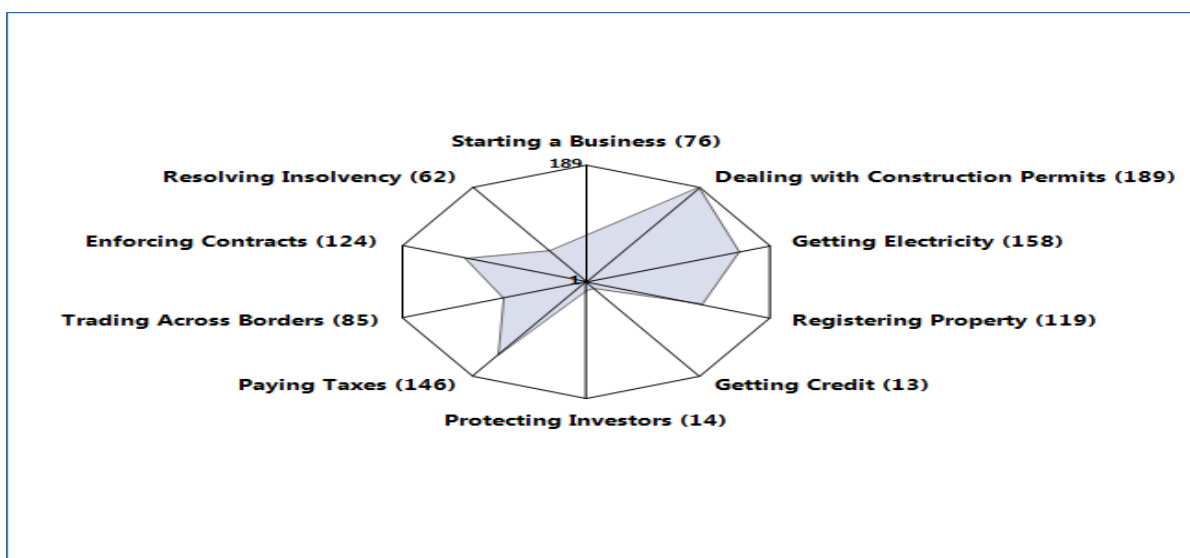
Renditja aktuale e Shqipërisë referuar kushteve të biznesit është output i ndikimit të disa faktorëve si:

- Lidhur me kriteret për sigurimin e llojeve të ndryshme të lejeve si ndërtim, energji, telefon dhe miratimi prej inspektoriateve dhe agjensive që kompanitë ballafaqohen kalon nëpër 23 procedura përmbushja e të cilave kërkon mesatarisht 331 ditë. Në këtë drejtim Shqipëria mbetet pas krahasuar me mesataren e ditëve që shpenzohen në vendet e Europës Qëndrore dhe Lindore.
- Në terma të regjistrimit të pronës, Shqipëria ka shënuar progres. Tashmë regjistrimi i pasurisë kalon nëpër 6 procedura dhe zgjat mesatarisht 33 ditë në vend të 42 ditëve të shpenzuara më parë. Në sajë të reformave të ndërmarra gjatë këtij viti, sistemi i

rregjistrimit të pasurisë është përmirësuar, duke lejuar që Shqipëria të përmirësojë renditjen e saj nga pozicioni 126 (2011) në atë të 119(2013).

- Lidhur me procesin e kreditimit, Shqipëria ka një pozitë të fortë dhe në drejtim të këtij treguesi ka një pozicion relativisht të mirë (pozicionuar në vendin e 13) midis të gjithë treguesve që janë analizuar nga ekspertët e Bankës Botërore;
- Referuar kushteve të mbrojtjes së investitorit, Shqipëria mban pozicionin e 14-të dhe në këtë drejtim është renditur më mirë se shumë vende fqinjë. Megjithatë, për shkak të zbatimit të reformave të mëtejshme në këtë fushë, Shqipëria ka përmirësuar renditjen e saj krahasuar me pesë vitet e kaluara.
- Shqipëria është ndër vendet me një sistem kompleks të taksave. Çdo vit është e nevojshme për të bërë 44 pagesat. Për llogaritjen, përgatitjen, pagesën e taksave dhe ndonjë detyrimi tjetër, kompanitë shpenzojnë rreth 371 orë. Nuk është vërejtur ndonjë ndryshim i ndjeshëm regjistruar në këtë drejtim gjatë viteve të fundit, madje ajo që vihet re është rritja e numrit të orëve të shpenzuara për të paguar taksat, nga 364 në 371 orë. Bazuar mbi këtë parametër, Shqipëria renditet në vendin e 146 krahasuar me vendin 152 që mbante në vitin 2012 në po të njëjtin raport vleresimi.
- Në lidhje me liberalizimin e tregjeve, Shqipëria sipas të njëjtit raport “Doing business 2013” renditet në vendin e 85, megjithëse nga viti 2010, vit i implementimit të sistemit ASYCUDA World po vihen në zbatim edhe shumë reforma të tjera të regjistruar në këtë fushë.

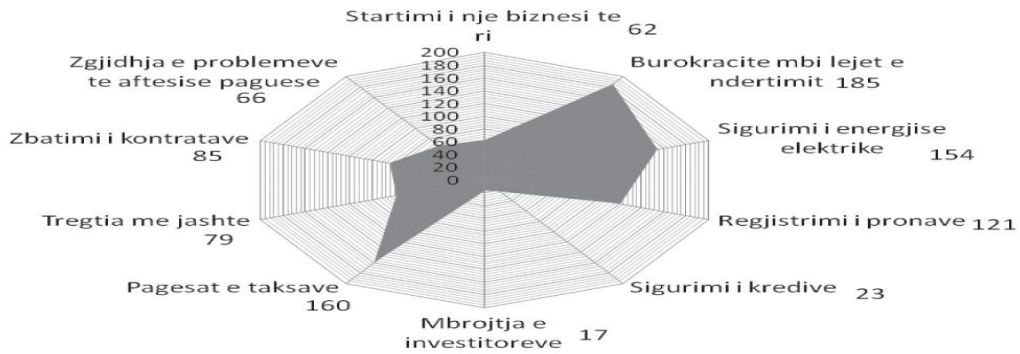
**Figura 2.4.2.1 Rënditja e Shqipërisë referuar kushteve që lehtësojnë aktivitetin e biznesit**



Burimi: Banka Botërore “Doing Business in Albania 2014”

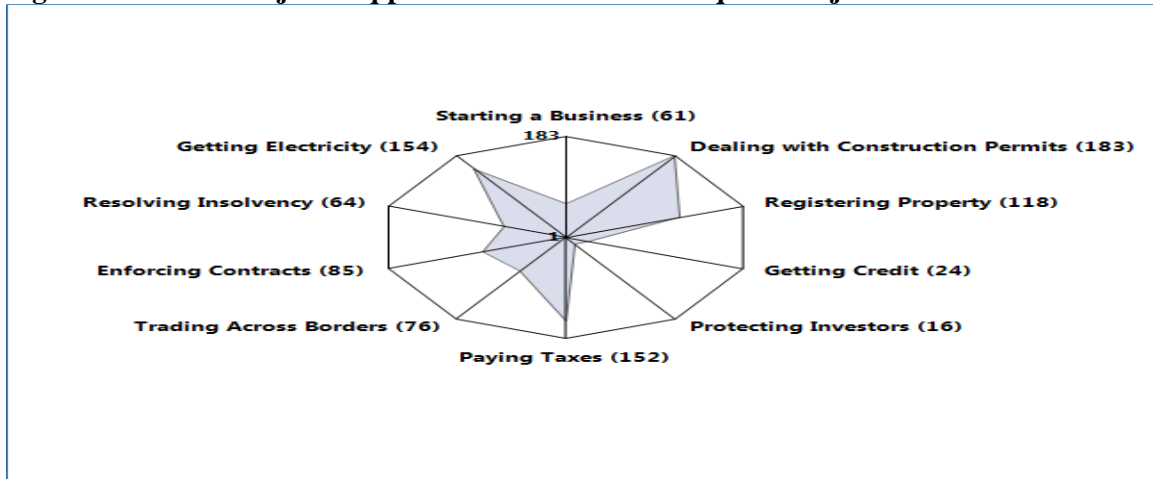
**Figura 2.4.2.2 Renditja e Shqipërisë referuar kushteve që lehtësojnë aktivitetin e biznesit**

**Frekuenca e Problematikave të Lidhura me Biznesin**



Burimi: Banka Botërore "Doing Business in Albania 2013"

**Figura 2.4.2.3 Renditja e Shqipërisë referuar kushteve që lehtësojnë aktivitetin e biznesit**



Burimi: Banka Botërore Doing business in Albania 2012

**2.4.3 Mjedisi social kulturor**

Nëse i referohemi periudhës përpara viteve '90, më shumë se 55% e popullsisë jetonin në zonat rurale. Periudha kohore që vijoi u shoqërua me një lëvizje demografike të lartë. Në këtë periudhë, një fenomen që vihet re ishte migrimi i brendshëm nga zonat rurale drejt zonave urbane, nga qytetet e vogla drejt qyteteve të mëdha (INSAT, 2012; KPMG, 2011). Pas vitit 2000, qeveria ka investuar fuqishëm në infrastrukturë, nëpërmjet të cilës bëhet e mundur lidhja e qendrave të mëdha ekonomike (qytetet).

Sikurse individët ndikohen nga mjedisi social, përmendim vlerat, besimet, tradita, qëndrimet, themi se edhe kompanitë e biznesit kanë nevojë të kuptojnë rëndësinë e faktorëve sociale dhe kulturor si një pjesë e rëndësishme e shoqërisë. Shqipëria është një vend i karakterizuar nga një shoqëri kolektive.

Kohët e fundit, ka pasur interes se si faktorë të ndryshëm social dhe kulturor ndikojnë në rritjen ekonomike duke ndikuar njëkohësisht në rritjen e industrive dhe firmave që operojnë në të (Inglehart & Baker, 2000). Faktorët social-kulturor të tillë si besimet, feja, qëndrimet dhe konfliktet, demografia dhe perceptimet kulturore kanë qënë në qendër të vëmendjes dhe analizash për një përshtatje më të mirë midis kompanive dhe tregut të synuar. Megjithatë, ne mund të shohim lidhjen midis mjedisin shoqëror, faktorëve kulturorë dhe zhvillimit ekonomik të industrive/kompanive si dy anët e së njëjtës medalje. Kështu, nga njëra anë, diversiteti kulturor mund të ketë një ndikim negativ në zhvillimin ekonomik për shkak të shfaqjes së pasigurisë sociale apo konflikteve sociale. Nga ana tjetër, diversiteti kulturor mund të shkaktojë një mjedis bashkëpunimi që nxit rritjen ekonomike.

Për demografët, një fenomen shumë i përhapur është ndikimi që kanë ndryshimet politike dhe ekonomike në sjelljen e popullsisë (Kupiszewski et al. 1994). Në fillimet e viteve 1990, ndërsa Shqipëria nisi një sërë ndryshimesh ekonomike dhe politike drejt demokracisë, u parashikua se kombinimi i këtyre ndryshimeve do të sillte gjithashtu ndryshime duke riformatuar sjelljen e individëve (Caro & Wissen, 2007). Mund të themi se, zhvillimi i shoqërisë shqiptare nisur nga aspekti kulturor duket se ka qënë paksa konfuz. Ndryshimet politiko-ligjore dhe ato ekonomike gjatë këtyre viteve, pavarësisht dinamikës së zhvillimit, duket se kanë ndikuar në përqasjen e sjelljeve të shoqërisë shqiptare për të filluar ndërtimin e një sërë normash dhe vlerash të përshtatshme për kushtet e reja të krijuara. Duke iu referuar mjedisit social-kulturor, një ndryshim pozitiv, i cili mund të perceptohet si një oportunitet është ndërgjegjësimi në rritje i shoqërisë mbi konsumin e mjaft shërbimeve të reja duke përmendur ato financiare (e-banking, ATM, e-business), shërbimet e sigurimit si dhe produkte e shërbime të reja që shoqërojnë përditshmërinë por edhe kohën e lirë ose pushimet. Të gjitha këto tendenca në sjelljen konsumatore përkthehen nga firmat e biznesit si kërkesë për shërbime të reja dhe përshtatje me nevojat e tregut.

#### **2.4.4 Mjedi i teknologjik**

Zhvillimi i shpejtë në fushën e teknologjisë solli arritje në mediat e komunikimit e cila është një nga komoditetet më të mëdha në ditët e sotme. Edhe pse Shqipëria është shtet i ri në fushën e zhvillimit teknologjik, është vënë re një përmirësim i dukshëm në fushën e investimeve të bëra për mjedisin teknologjik. Kjo mund të dëshmohet lehtë nëse ne

krahasojmë të dhënat e raporteve vjetore "Global Information Technology", botuar nga Forumi Ekonomik Botëror. Krahasuar me një vit më parë, Shqipëria u rendit 10 pozicione më lartë në krahasim me vitin e kaluar. Zhvillimet kryesore dhe reformat e ndërmarra nga qeveria në fushën e teknologjisë së informacionit, krijuan terren të përshtatshëm progresi në renditjen sipas Forumin Ekonomik Botëror referuar TIK.

Kryerja e biznesit elektronikisht, si një formë e organizimit të biznesit, do të thotë përdorimin intensiv të informacionit, veçanërisht internetit, për zbatimin e të gjitha funksioneve kryesore të biznesit. Megjithatë, faktorët e mjedisit kanë ndikuar ndërgjegjësimin e bizneseve shqiptare për të rritur investimet në fushën e teknologjisë duke përdorur shërbime të reja që lehtësojnë kontaktet dhe ndihmojnë në zgjerimin e aktivitetit të biznesit në mbarë botën. Sot, tregëtia elektronike ndikon operacionet e përditshme të biznesit dhe strategjinë që duhet të ndiqet. Është evidente se organizatat që përdorin teknologjitë e reja kanë mundësi për të përmirësuar avantazhet e tyre konkurruese. Në të gjitha këto vite, si pasojë e përdorimit të teknologjisë së avancuar, kompanitë kanë përfituar në drejtim të:

- ✓ Zhvillimit ekonomik, duke siguruar një efikasitet më të mirë ekonomik dhe konkurrencë efektive.
- ✓ Riorganizim dhe modernizimin e proceseve të biznesit përshtatur sipas modele bashkëkohore.
- ✓ Lidhje elektronike e vazhdueshme midis subjekteve të biznesit, qytetarëve, administratës publike.
- ✓ Rritje e të ardhurave nëpërmjet kanaleve të reja dhe efikase të shitjes;
- ✓ Reduktimin e kostos nëpërmjet proceseve të biznesit më efikase.
- ✓ Përmirësimin të imazhit të kompanisë nëpërmjet marketingut të vazhdueshëm.
- ✓ Përmirësimi i marrëdhëniet me klientët nëpërmjet profilizimit dhe personalizimit të produkteve duke përdorur teknika të avancuara dhe software.
- ✓ Përdorimit të teknologjisë së avancuar për të krijuar bashkëpunime me kompani multinationale të huaja dhe kompani vendase duke përfituar akses në tregje të huaja, mjete financimi, njohuri të reja.

Pavarësisht nga barrierat e mundshme për të përdorur sisteme të avancuara teknologjike, kohët e fundit, ky proces ka marrë trajtën e një detyrimi për shkak se pritshmëritë e klientëve (biznëset ose konsumatorët) janë në rritje dhe në ndryshim të vazhdueshëm.

Statistika dhe parashikime sipas raportit të KM, paraqesin se investimet vjetore në fushen e TIK zenë rreth 0.2-0.3% të GDP ndërsa pritet një rritje të buxhetit prej 0.65% për investime në fushen e Shkences, Teknologjise dhe Novacionit (Strategjia Kombëtare e Shkencës, Teknologjisë dhe Inovacionit 2009–2015). Pavarësisht arritjeve që sektori TIK ka patur këto vitet e fundi, problematika të shumta mbeten për tu zgjidhur dhe reformuar brenda këtij sektori. Këtu mund të përmendim: mbulimi me sinjal interneti në të gjithë vendin, infrastrukture e dobët komunikimi për shkak të aksesit të limituar dhe kostove të larta, aktivitete kërkimore shkencore të kufizuara, përgatitja e specialistëve dhe emigrimi i tyre, mungesa e financimit që limiton bizneset e vogla dhe të mesme për të adoptuar teknologjinë informacionit dhe komunikimit si dhe kuadri ligjor që mbron pronësinë intelektuale, pagesat elektronike dhe çështjet e sigurisë së informacionit.

Tabela më poshtë jep në mënyrë të përmbledhur ndikimin (shanse/kërcënime) e disa prej faktorëve që përbëjnë analizën e mjedisit të jashtëm. Duket se gjendja aktuale në të cilën ndodhen këta tregues nuk është shumë e favorshme dhe kjo bëhet e evidente nga prania e kërcënimeve për çdo mjedis të marrë në studim. Si rrjedhojë, është e nevojshme të merren masat e duhura në mënyrë që të minimizohet impakti i kërcënimeve dhe të krijohet një klimë e favorshme biznesi që sjellë rritje të fitimeve dhe jetëgjatësi në treg nga ana e kompanive.

**Tabela 2.4.2.4 Faktorë të analizës PESTEL në Shqipëri**

Shanset	Kercenimet
<i><b>Mjedisi politik dhe ligjor</b></i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesi për antarësim në BE–statusi kandidat</li> <li>• Përshtatja dhe reformimi i një sërë ligjesh sipas praktikave euopiane</li> <li>• Lëvizja e lirë pa viza</li> <li>• Reformat në institucionet publike</li> <li>• Nismat qeveritare për nxitjen e IDH</li> <li>• Ligji mbi privatizimin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Paqëndrueshmëria politike e kohëve të fundit</li> <li>○ Shkalla e lartë e informalitetit</li> <li>○ Mangësi në interpretimin korrekt të ligjeve dhe akteve nënligjore</li> <li>○ Ligji mbi pronën</li> </ul>
<i><b>Mjedisi ekonomik</b></i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interes në rritja nga ana e investitorëve të huaj.</li> <li>• Zhvillimi i infrastrukturës dhe sektorit energjitik</li> <li>• Zhvillimi i sektorit të SME dhe roli i tyre ekonominë e vendit</li> <li>• Flukset e IDH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Paqëndrueshmëri makro-ekonomike si pasojë e krizës ekonomike dhe financiare globale.</li> <li>○ Normë e lartë inflacioni</li> <li>○ Shpërndarja e të ardhurave</li> <li>○ Defiçit i lartë buxhetor</li> <li>○ Shkalla e lartë e informalitetit</li> </ul>
<i><b>Mjedisi social- kulturor</b></i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mosha e re e popullsisë shqiptare</li> <li>• Ndërgjegjësimi në rritje për cilësinë e produkte dhe shërbime</li> <li>• Ndryshime në stilin e jetës</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Punësim i ulët dhe shkalla e lartë e papunësisë.</li> <li>○ Fuqi blerëse e ulët.</li> <li>○ Tendencat për arsimin profesional në rënie</li> <li>○ Të ardhurat mesatare të disponueshme të ulta</li> </ul>
<i><b>Mjedisi teknologjik</b></i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimet publike në rritje për R&amp;D</li> <li>• Përdorim i pajisjeve elektronike të komunikimit.</li> <li>• Mundësi për gjetjen e tregjeve të reja</li> <li>• Investime në rritje për automatizimin e kompanive dhe menaxhimi i sistemeve te informacionit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Historik i pakët mbi R&amp;D.</li> <li>○ Infrastrukturë e dobët komunikimi për shkak të aksesit të limituar dhe kostove te larta,</li> <li>○ Përgatitja e specialistëve dhe emigrimi i tyre,</li> <li>○ Mungesa e financimit që limiton SME për të adoptuar TIK dhe kuadri ligjor i brishtë që mbron pronësinë intelektuale, pagesat elektronike dhe çështjet e sigurisë së info.</li> </ul>

## 2.5 Si ndikon mjedisi i jashtëm industrinë e ndërtimit.

*Pavarësisht industrisë në të cilën një kompani vepron, pavarësisht nëse ofron produkte apo shërbime, nëse është korporatë apo SME, nëse flasim për të njëjtën periudhë kohe, mjedisi i jashtëm ndikon mbi këto biznese në të njëjtin mënyrë ose tendencë veprimi (pozitivisht ose negativisht) por masa dhe shkalla e ndikimit varion dhe është specifike për çdo industri. Natyrshëm, për të parë ndikimin e ketyre faktoreve, pyetja që shtohet është: “Si ndikon mjedisi i jashtëm kompanitë që ushtrojnë aktivitetin në industrinë e ndërtimit?”*

**Faktorët politik dhe ligjor.** Faktorët që i përkasin mjedisit politik dhe ligjor, të cilët kanë një ndikim të madh në industrinë e ndërtimit, i referohen tërësisë së dokumentacionit dhe lejeve që duhet të sigurohen gjatë fazave të ndryshme të ndërtimit dhe shitjes (Vora, 2009). Disa prej procedurave administrative të cilat firmat e ndërtimit duhet ti sigurojnë janë:

- *Çertifikata e lejes së ndërtimit:* Ndërtimi i një objekti apo çdo strukture tjetër ndërtimi nuk mund të kryhet derisa çdo kompani ndërtimi të sigurojë lejen e ndërtimit (Vora, 2009) nga autoriteti lokal mbështetur në planin urbanistik. Shpesh, kompanitë e ndërtimit vuajnë ndikimin e parregullsive që hasen gjatë procesit të pajisjes me leje ndërtimi. Disa prej shqetësimeve që firmat e ndërtimit ndeshin në këtë proces kanë të bëjnë me afatet, korrektësinë e punonjësve të administratës shtetërore, mungesa e transparencës dhe burokracitë (pengesat) nga ana e institucioneve të shërbimeve publike (ujësjellësi, energjia elektrike ). Gjatë vitit 2011, Shqipëria renditej në nivelin e 176-të, ndërkohë nga të dhënat e marra gjatë vitit 2012 vihet re një përkeqësim të pozicionit në lidhje me marrjen e lejeve të ndërtimit. Po sipas të dhënave të mbledhura nga raporti vjetor Doing Business in Albania 2013, Shqipëria listohet e 183-ta në renditjen e 183 shteteve referuar kriterit të pajisjes me leje ndërtimi (Doing business, Albania, 2013).
- *Indeksi i lartësisë dhe shfrytëzimit të sipërfaqes(truallit),* i cili përcakton lartësinë e shprehur në kate dhe sipërfaqen (truall) mbi të cilën do të kryhet ndërtimi (Agjencia Kombëtare për Planifikimin e Territorit, 2012). Ky kriter i shtrohet listës së gjatë të dokumentacionit që duhet të pajisjet kompania e ndërtimit prej autoriteteve lokale (Vora, 2009). Vitet e fundit vihet re se lejet e ndërtimit po mbahen peng i planeve rregulluese, gjë që po sjell dhe probleme në këtë sektor. Ndërkohë, ligji i ri për urbanistikën parashikon që s’mund të merret asnjë leje ndërtimi, pa miratuar më parë

planet rregulluese. Kjo ka bërë që ndërtimi të stopohet në këtë periudhë dhe nga ana tjetër të lulëzojnë ndërtimet pa leje. Ky kusht i rëndësishëm i hartimit dhe miratimit të planeve rregulluese krijon hapësira për projekte të reja në sektorin e ndërtimit dhe krijimi e vendeve të reja pune.

- *Plani urban i zhvillimit:* Plani i urban i zhvillimit ofron një pasqyrë të plotë në lidhje me zonat e përcaktuara dhe projekteve të shpërndara në këto zona për qëllime të caktuara. Përpilimi i një plani urban është një element i rëndësishëm sepse ndikon në dhënien e lejes së ndërtimit. Është evidente se zhvillimi urban në Shqipëri vazhdon të pasqyrojë transformimet social-ekonomike të shoqërisë shqiptare. Nisur nga ndryshimet politike, sociale dhe ekonomike në Shqipëri gjatë periudhës së tranzicionit, mund të themi se zhvillimet urbane kanë qenë të menjëhershme dhe shpejta. Kjo nuk është vetëm për faktin se deri në vitin '90, vetëm 35 % e popullsisë ishte urbane, por edhe për shkak se sistemi i centralizuar kishte akumuluar shumë pabarazi rajonale, duke bërë presion për një ekuilibër të ri (Gjika dhe Shutina). Aktualisht, megjithë kontributin e urbanizimit në uljen e varfërisë, mungesa e planifikimit urban është i lidhur me probleme gjatë investimeve si dhe me dëmtimet e mjedisit. Çdo Bashki/Komunë ka (duhet të ketë) një Plan të Përgjithshëm Vendor (PPV) për të zhvilluar territorin. Ky është detyrim ligjor. Në plan parashikohet çdo lloj infrastrukture dhe shërbimi publik, si: rrugët, rrjeti i ujësjellës-kanalizimeve, hapësirat e gjelbra, shkollat, kopshtet, qendrat shëndetësore, etj, dhe shërben si një udhërrëfyes sesi procese transformuese nga individë ose kompanitë të mundësojnë zhvillim të qëndrueshëm të zonave urbane/rurale.
- *Ligji i taksave dhe trajtimi tatimor që i bëhet firmave të ndërtimit.* Industria e ndërtimit preket njësoj sikurse edhe industritë e tjera që zhvillohen në Republikën e Shqipërisë, me përjashtim të rasteve kur këto të fundit rregullohen me ligje të veçanta për shkak të specifikave. Disa prej ligjeve të taksimit për industrinë ndërtimit janë:
  - a. Ligjit Nr.9920, datë 19.05.2008 “Për procedurat tatimore në Republikën e Shqipërisë” dhe Udhëzimi Nr.24, datë 02.09.2008;
  - b. Ligjit Nr.7928, datë 27.04.1995 “Për Tatimin e Vlerës së Shtuar” dhe udhëzimi Nr.17, datë 13.05.2008, udhëzimi Nr.17.4, datë 26.12.2008;
  - c. Ligjit Nr.8438, datë 28.12.1998 “Për tatimin mbi të ardhurat” dhe udhëzimi Nr.5, datë 30.01.2006, udhëzimi Nr.5, datë 18.01.2008, udhëzimi Nr.9, datë 26.02.2008;

- d. Ligjit Nr.9136, datë 11.09.2003 “Për mbledhjen e kontributeve të detyrueshme të sigurimeve shoqërore dhe shëndetësore në Republikën e Shqipërisë” dhe udhëzimi Nr.4, datë 30.01.2006, është i njëjtë me të gjithë sektorët e tjerë të ekonomisë.

Duhet theksuar se, administrimi i taksimit në sektorin e ndërtimit, përveç parimeve dhe rregullave të përbashkëta që rregullojnë administrimin e tatimeve për të gjithë ekonominë, bazohet edhe në disa rregulla ligjore të veçanta, që lidhen kryesisht me karakteristikat e këtij sektori. Kështu, sipas një dispozitë të veçantë të Ligjit “Për Tatimin mbi Vlerën e Shtuar”, është përcaktuar se çmimi orientues minimal fiskal, për procesin e ndërtimit të banesave, përcaktohet me Vendim të Keshillit të Ministrave, pas keshillimit me Shoqatën e Ndërtuesve të Shqipërisë. Ky vendim ka përcaktuar koston minimale fiskale për metër<sup>2</sup> sipërfaqe ndërtimi, mbi bazën e të cilës përlllogariten detyrimet e shoqërive të ndërtimit për Tatimin mbi Vlerën e Shtuar dhe çmimin minimal fiskal të shitjes së një metri katror sipërfaqe ndërtimi, mbi bazën e të cilës përlllogariten detyrimet e këtyre shoqërive për tatimin mbi fitimin.

Ky kuadër ligjor specifik për sektorin e ndërtimit, i cili në fakt ka vite që po zbatohet, realisht ka gjetur zbatim relativisht të mirë në praktike. Në sajë të tij, mund të thuhet se sektori i ndërtimit, nga sektori më problematik për evazionin fiskal dhe informalitetin, tani është kthyer në sektorin ku evazoni fiskal dhe informaliteti kanë pësuar rënie. Për këtë flasin më mirë faktet lidhur me rritjen nga viti në vit të të ardhurave tatimore nga sektori i ndërtimit si dhe rritja e numrit të punësuarve (të siguruar) nga ky sektor (AI-Tax.org, 2013).

**Faktorët ekonomike.** Mjedisi ekonomik përfshin analizën e treguesve ekonomike sikurse edhe ndryshimet që pësojnë bizneset dhe politikat ekonomike të cilat kanë impakt direkt në performancën ekonomike të kompanive. Disa prej faktorëve ekonomike që influencojnë kompanitë e ndërtimit janë:

- *Luhatjet e çmimeve të lëndëve të para.* Luhatjet e çmimeve të inpueteve e bëjnë industrinë e ndërtimit një biznes të rrezikshëm. Shumë ndërtues shprehin tendencën e përfshirjes së kësaj kosto të rritur në çmimet e produkteve dhe shërbimeve. Një tjetër faktor me impakt në rritjen e koston të lëndëve të para është niveli i lartë i importit dhe luhatjet e kursit të këmbimit, sepse shumë prej lëndëve të para kryesore për këtë industri importohen. Në tabelën 2.5.1, evidentohet varësia e industrisë së ndërtimit nga importi sepse diferenca e eksporteve dhe importeve për këtë zë është negative.

**Tabela 2.5.1 Tregëtia e jashtme sipas produktit materiale ndërtimi dhe metale (2002-2012)**

Vitet	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Importi (ml leke)	26,927	29,711	30,655	39,063	47,836	59,560	67,827	65,804	76,426	82,101	68,066
Eksporti (ml leke)	4,576	6,274	9,105	10,373	13,203	15,386	22,492	12,983	32,339	41,303	40,213
Bilanci tregëtar (Exp-Imp)	-22,350	-23,437	-21,550	-28,690	-34,634	-44,175	-45,335	-52,821	-44,086	-40,798	-27,853

Burimi: INSTAT 2013

- *Ndryshimet e kërkesës.* Industria e ndërtimit ka ndjerë së shumti situatën ekonomike dhe financiare të shkaktuar nga kriza globale. Përtej rritjes së kostove të inpueteve një faktor që e bën më të riskueshme këtë industri është luhajtja e kërkesës. Ndryshimet në kërkesën agregate për produktet dhe shërbime që sigurohen nga industria e ndërtimit shkaktohen nga dy faktorë. Së pari, ndryshimet e kërkesës për shkak të çmimit dhe së dyti ndryshimet e kërkesës për shkak të ndryshimeve në faktorët e tjerë përveç çmimit të tilla si : rritja ekonomike, normat e interesit , kredia bankare, lëvizjet demografike dhe të ardhurat e pritshme (Girouard et al, 2006).

Sikurse edhe industritë e tjera, industria e ndërtimit vuan luhajtjet dhe ndryshimet në kërkesë për shkak të faktorëve si: të ardhurat e disponueshme të blerësve dhe inflacionit. Kërkesa për objekte banimi, pavarësisht llojit, ka pësuar rënie krahasuar me vitet e kaluar. Arsyeja kryesore është konflikti midis blerësit i cili pret të ulen çmimet në kushtet e ngopjes së tregut të banesave dhe ndërtuesve të cilët tentojnë marzhe të larta fitimi duke përfituar nga situata ku lejet e ndërtimit janë të pakta. Kreditë hipotekore janë zvogëluar për shkak të kriterëve të forta nga ana e bankave. Një faktor tjetër në uljen e kërkesës është rënia e remitancave nga emigrantët që jetojnë jashtë vendit kur dihet se shumica e investimeve është bërë në formën e apartamenteve të banimit (Danos, 2012 ).

- *Rritja e normës së interesit* ka një ndikim të drejtpërdrejtë në koston e kapitalit të përdorur nga firmat e ndërtimit. Ndërsa norma e interesit rritet, ky fenomen frenon iniciativën e lirë në këtë industri por edhe barros kompanitë ekzistuese me një kosto më të lartë të kapitalit monetar të përdorur nga huamarrja. Kohët e fundit, ky faktor është parë si kërcënim për shkak të luhajtjes së vazhdueshme dhe tendencës në rritje të normës së interesit.

- *Krijimi i agjentëve imobiliare.* Me zhvillimin që pati industria e ndërtimit në ndërtimin e objekteve të banimit (apartamente), lindën agjentët e tregëtimit të pasurive të paluajtshme. Tregu i pasurive të paluajtshme në Shqipëri është një treg i ri i cili po zhvillohet por mund të themi se është ende larg standardeve ndërkombetare të organizimit të tij (Revista Monitor, 2013). Ky treg vuan mungesën e rregullimit dhe zhvillimit urban të vendit dhe konkurrencën e pandershme referuar mungesës së unifikimit të tarifave dhe komisioneve që këta agjentë aplikojnë.
- Një tjetër faktor që ndikon industrinë e ndërtimit është *informaliteti*. Industria e ndërtimit karakterizohet nga nivele të larta informaliteti dhe punës së padeklaruar në Shqipëri dhe jo vetëm. Pavarësisht kuadrit ligjor dhe rritjes së kontrollit të ushtruar në bizneset e ndërtimit, për shkak të natyrës problematike referuar informalitetit, industria e ndërtimit shpreh praninë e saj në tregun informal nëpërmjet: shkallës së ulët të zbatimit të ligjit për kontratat e punës, orëve të punës shtesë të papaguara dhe fshehjes së të ardhurave reale që këto kompani duhet të deklarojnë.

**Faktorët social.** Trysnia e faktorëve social dhe impakti i tyre në industrinë e ndërtimit ndihet më shumë krahasuar me periudha më të hershme (Muir, 2005). Disa prej faktorëve social që kanë ndikim mbi industrinë e ndërtimit në Shqipëri janë:

- ✓ *Besueshmëria e kompanive të ndërtimit.* Askush nuk mund të dijë gjithçka dhe në detaje referuar cilësisë dhe llojit të materialeve të cilat janë përdorur në ndërtimin e një ndërtese. Besueshmëria e një firme ndërtimi luan një rol të rëndësishëm gjatë procesit të shitjes, sepse të gjithë duan të ndjehen të sigurt se cilësia e punimeve të ndërtimit është mjaft e mirë. Rrjedhimisht, është detyrë e kompanive shqiptare të ndërtimit të cilat duhet të punojnë për të krijuar imazh dhe reputacion të mirë si dhe të diferencohen nga kompanitë e tjera duhe krijuar besueshmëri në sytë e të gjithë grupeve të interesit. Ndërgjegjësimi ndaj përgjegjësisë sociale (ekonomike, ligjore, etike dhe filantropike) është mënyra më e mirë në ndërtimin e imazhit pozitiv të bizneseve sot. Ajo që nevojitet në shërbim të këtij imazhi është rritja e sjelljeve etike, zbatueshmëria e ligjit dhe mbrojtja e mjedisit.
- ✓ *Sjellja konsumatore gjatë procesit të blerjes së objektit.* Në shumicën e rasteve, vendimi për të blerë ose për të investuar në pasuri të paluajtshme ndikohet nga afërsia me facilitetet, për të cilat ne kemi nevojë në jetën e përditshme. Në këtë mënyrë, afërsia e qendrave të banimit me shkollat, spitalet, qendrat tregtare dhe qendrat e argëtimit

shpesh ndikon sjelljen e individit duke shpjeguar preferencat dhe qëndrimin tonë gjatë procesit të blerjes apo investimit në një pasuri të paluajtshme.

- ✓ *Ndërgjegjësimi i individëve për përfshirjen e produkteve dhe shërbimeve të reja në ndërtesa.* Një tjetër tendencë që vihet re është rritja e interesit që shfaqin njerezit dhe kompanitë e ndërtimit për të përfshirë në ndërtesa edhe objekte të ndryshme: pishina, parqe, palestra, markete, etj.
- ✓ *Lëvizjet demografike.* Sipas statistikave të INSTAT (shih tabela 2.6.2) vihet re një lëvizje e brendshme e popullsisë nga zonat rurale drejt zonave urbane. Përballë alternativës për të zgjedhur qendrën e banimit, njerëzit filluan të lëvizin nga zonat rurale apo më pak të zhvilluara drejt mundësive më të mira të punësimit, arsimit dhe mirëqenies që ofrojnë qytetet krahasuar me zonat rurale. Një lëvizje e tillë (shpesh edhe e pakontrolluar) ndikon ofertën dhe kërkesën në industrinë e ndërtimit në aspektin e rezidencave të banimit dhe infrastrukturë.

**Faktorët teknologjike.** Për shkak të natyrës që ka procesi i ndërtimit, ndryshimet në mjedisin teknologjik ndikojnë performancën e firmave të ndërtimit. Zhvillimet që ka pësuar teknologjia, janë pasqyruar në progresin e vazhdueshëm dhe sinjifikativ që karakterizon industrinë e ndërtimit si një prej industrive me ndikim të madh në ekonominë e vendit.

- ✓ *Teknologjia e avancuar.* Industria e ndërtimit në Shqipëri ka një qasje të procesit të prodhimit sikurse edhe vendet e tjera të zhvilluara. Metodrat e reja të ndërtimit dhe transferimi i njohurive janë të pranishme në këtë industri si rezultat i emigrimit dhe punëzënies së tyre në industrinë e ndërtimit të vendeve ku ata kanë zhvilluar emigrim.
- ✓ *Tregëtia elektronike.* Tashmë kompanitë që operojnë në industrinë e ndërtimit dhe jo vetëm, marrin informacion në kohë reale nëpërmjet internetit, komunikojnë me blerës të shumë anekënd, lidhen me institucionet publike referuar detyrimeve, taksave, tenderimeve, etj. Gjatë viteve të fundit, përdorimi teknologjive të reja dhe përshtatja me ndryshimet në këtë mjedis, kanë rezultuar fitimprurëse për kompanitë në lidhje me:
  - Rritje të efikasitetit ekonomik dhe komunikim i shpejtë;
  - Riorganizim dhe modernizim të proceseve të biznesit përshtatur me aktivitetet e tregut dhe modelet bashkëkohore;
  - Ndikim pozitiv në volumin e shitjeve dhe krijimit të një imazhi më të mirë për kompaninë përmes kanaleve të shitjes on line dhe marketingut;
  - Reduktim të kostos përmes transaksioneve më eficiente;

## 2.6 Karakteristikat dominuese dhe zhvillimi i industrisë së ndërtimit në Shqipëri

Ndërtimi, është një prej industrive të cilat pavarësisht stadeve të evoluimit, daton shumë herët në historinë e njerëzimit. Historikisht, kjo industri ka patur si qëllim të plotësojë një prej nevojave bazë *strehimin*. Në ditët e sotme, ajo kontribuon në plotësimin e nevojave të tjera të rëndësishme si transporti dhe komunikimi duke qenë pjesë integrale e të *gjithë përbërësve në ekonominë e nje vendi* (Milford et al, 2002).

Në fjalimin e mbajtur nga Duka i Edingurgh (1984) në 150 vjetorin e Chartered Institute of Building (CIOB) dhe Royal Institute of British Architects (RIBA) citohet:

*“Çdo gjë që na rrethon dhe që nuk është pjesë e mjedisit natyror i përket asaj të cilën në e quajmë mjedis i ndërtuar. Shumë nga elementët e mjedisit ku ne jetojmë, punojmë është produkt njerëzve dhe tregues i ndikimit që kanë ndërtimet në jetën e tyre [...]”* (Calvert et al, 2003).

Industria e ndërtimit është një prej industrive më të mëdha pavarësisht vendit ku studiohet (Hillebrandt, 2000). Kjo për faktin sepse prania e të mirave dhe shërbimeve në formën e strehimit, transportit dhe komunikimit është e lartë. Sipas të dhënave statistikore të marra nga Instituti i Statistikës në Shqipëri, për vitin 2010, kjo industri zë rreth 14% të PBB dhe rreth 23.8% e investimeve të reja në vend ndërsa sot kjo industri zë rreth 7% të PBB. Përveç se është një industri më një numër të konsiderueshëm punonjeshish, industria e ndërtimit ndikon dhe kontrollon nivelin e konkurrencës të kompanive që veprojnë në industri të ndryshme nga ajo e ndërtimit (Revay, 1992). Kjo për faktin se industria e ndërtimit është e lidhur ngushtë me tregun e punës dhe vihet re dukshëm ndikimi i saj në të ardhurat dhe fuqinë blerëse në tregjet e tjera të produkteve dhe shërbimeve.

Industria e ndërtimit është një prej sektorëve të ekonomisë kombëtare, i cili ka të bëjë me çështje të zhvillimit të tokës, ndërtimin, modifikimin, dhe riparimin e ndërtesave, strukturave dhe pasurive të tjera të paluajtshme (Business Dictionary). Sipas projekteve dhe llojit të aktivitetit, kjo industri është klasifikuar sipas sektorëve të mëposhtëm (tabela 2.6.1):

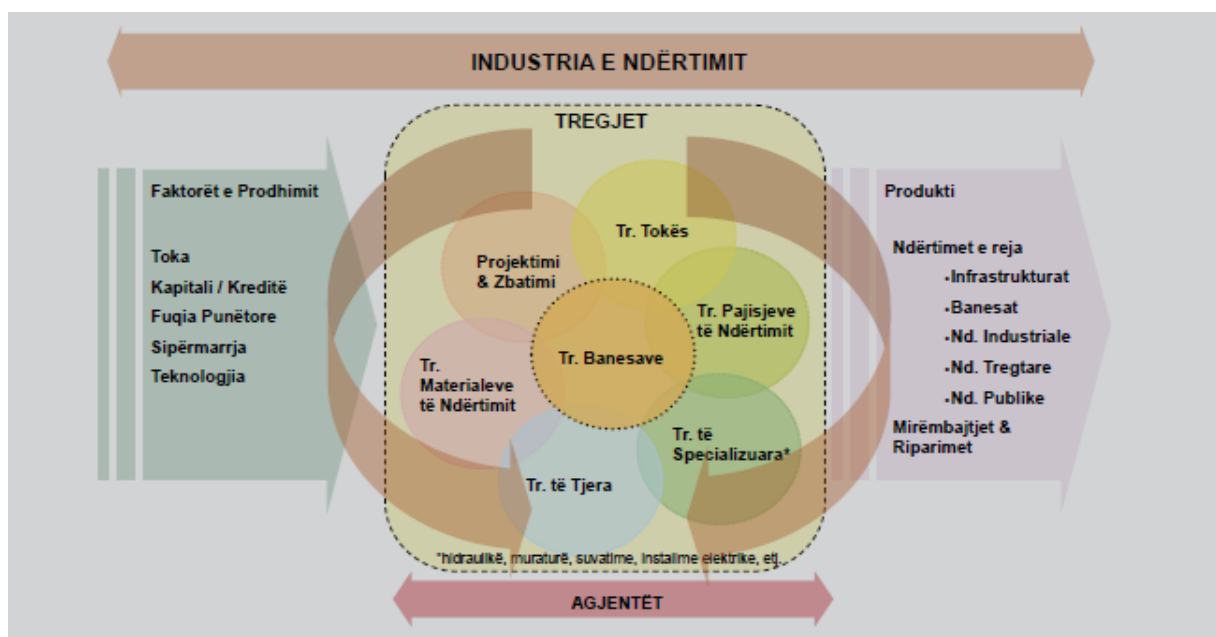
**Tabela 2.6.1 Industria e ndërtimit e përcaktuar sipas sektorëve**

Sektorët e Industrisë së Ndërtimit	Lloji i aktivitetit
<i>Infrastruktura</i>	Ujësjellësat & Kanalizimet, Energjia & Rrjeti elektrik, Rrugët, Aeroportet, Portet & Hekurudhat
<i>Banesat</i>	Sektori Publik (Banesat Sociale) Sektori Privat (Banesat Private)
<i>Ndërtimet Publike jorezidenciale</i>	Shkollat, Universitetet, Qendrat Spitalore, Qendra Shëndetësore, Qendrat Sportive
<i>Ndërtimet Private Industriale</i>	Fabrikat, Uzinat etj
<i>Ndërtimet Private Tregtare</i>	Qendrat Tregtare, Shkollat Private, Hotelet, Restorantet, etj.
<i>Riparime dhe Mirëmbajtje</i>	Riparimet e banesave, Shtesat dhe rikonstruksionet Mirëmbajtja rutinë

Shpesh fjalët kyç që përdorim gjatë përkufizimit të një industrie të caktuar shërbejnë edhe si faktor kyç për ndarjen dhe grupimin e elementëve përbërës të saj.

Janë evidentuar tre grupe kryesore të përbërësve të industrisë: (1) faktorët e prodhimit; (2) tregjet (3) produktet/shërbimet. Një tjetër element i cili plotëson aktivitetin e kësaj industrie është prania e agjentëve ose ndërmjetësve të tregut si formë e evoluimit që ka pësuar tregu dhe funksionimi brenda industrisë. Në figurën 2.6.1 jepet një paraqitje grafike e të gjithë komponentëve që përfshihen në industrinë e ndërtimit sipas klasifikimit të faktorëve të prodhimit, tregjeve dhe produktit.

**Figura 2.6.1 Përcaktimi i industrisë së ndërtimit dhe i elementëve të saj**



Burimi: Marrë nga materiali “Sfidat e pushtetit vendor mbi zhvillimet urbane dhe sektorin e strehimit në Shqipëri”, autorë Gjika, A., Shutina, D.

Vihet re një tendencë në rritje e numrit të firmave të ndërtimit të cilat kanë hyrë në këtë industri gjatë viteve të fundit. Kjo tendencë në rritje justifikohet me zhvillimin ekonomik që pati vendi ynë, kërkesa e lartë e tregut për banesa dhe nevoja për zhvillim të infrastrukturës rrugore dhe jo vetëm gjatë periudhës pas viteve '90.

Nëse para viteve '90, shteti si politikëbërësi dhe kontrolluesi i vetëm i burimeve përcaktonte se ku dhe si do të organizohej prodhimi, ofrimi i shërbimeve, banimi,.. etj, me adoptimin e ekonomisë së tregut ai humbi monopolin e ofruesit të vetëm të produkteve dhe shërbimeve (Gjika & Shutina, 2009). Një prej ndryshimeve radikale, bazë e ndryshimeve dhe zhvillimeve të mëvonshme në industrinë e ndërtimit ishte procesi i privatizimit të banesave. Në bazë të Ligjit Nr. 7652, dt 23.12.1992, u realizua privatizimi i banesave. Disa prej qëllimeve bazë që synoheshin që të arriheshin nëpërmjet zbatimit të këtij ligji ishin:

*Së pari* , krijimin e tregut të tregut të lirë të banesave private.

*Së dyti*, të përmirësonte përdorimin, mirëmbajtjen dhe administrimin e banesave, duke u dhënë të drejtën qeramarrësve të banesave shtetërore të bëhen pronarë të tyre.

*Së treti*, të krijonte mundësi pronarëve të përdornin pasuritë e tyre si kolateral në procesin e huamarrjes.

*Së katërti*, krijimi e të ardhurave për qeverinë lokale nga taksa mbi pasurinë.

Shqipëria realizoi privatizimin e banesave në një kohe të shkurtër duke qënë vendi që e ka kryer këtë privatizim më shpejt nga të gjitha vendet e Europës Qëndrore dhe Lindore (Hegedüs, 2002).

Periudha pas vitit 2000 deri në vitin 2008 mund ta konsiderojmë si periudhën e rritjes së industrisë së ndërtimit. Pas krizës së rëndë e gjeneruar nga firmat piramidale, e cila çoi në një pezullim të sektorëve të ndryshëm të ekonomisë, Shqipëria ka përjetuar ritme të larta të rritjes ekonomike. Numri i kufizuar dhe cilësia e banesave të ndërtuara përpara viteve '90, zgjerimi i qyteteve dhe shtrija e tyre, mungesa e investimeve në infrastrukturë dhe problematika të tjera të zgjerimit, janë fenomenet kryesore të evidentuara përgjatë cikleve të zhvillimit të industrisë së ndërtimit në Shqipëri (Gjika & Shutina, 2009). Në këto kushte, situata e favorshme ekonomike e viteve që pasuan, rritja e të ardhurave për frymë dhe qëndrueshmëria e rritjes ekonomike ishin faktorët kryesore që sollën rritjen e kërkesës në tregun e banesave dhe jo vetëm. Konkretisht, disa prej faktoreve që çuan në rritjen e kërkesës për ndërtime (rezidenca banimi, vila turistike, ndërtime tregtare etj) dhe që shërben si burim potencial për rritjen e ardhshme të kësaj industrie mund të përmendim:

a. **Kushtet e banimit.** Nisur nga treguesit e numrit të banesave për familje apo hapësirës së banimit për individ në Shqipëri, këta tregues vazhdojnë të jenë akoma larg normave mesatare të rajonit apo të Europës. Krahasuar me vendet e tjera të Europës, Shqipëria ka pasur një nga nivelet më të ulëta në ndërtimin e banesave rreth 14.000 banesa në vit.

b. **Migrimi i brendshëm** vazhdon të jetë akoma shumë i lartë. Sipas të dhënave të INSTAT, të përpunuara në tabelën më poshtë, vihet re një rritje e popullsisë urbane krahasuar me atë të popullsisë rurale. Kjo justifikon ritmin e lartë të ndërtimeve vitet e fundit.

**Tabela 2.6.2 Popullsia urbane dhe rurale gjatë periudhës 2005-2014**

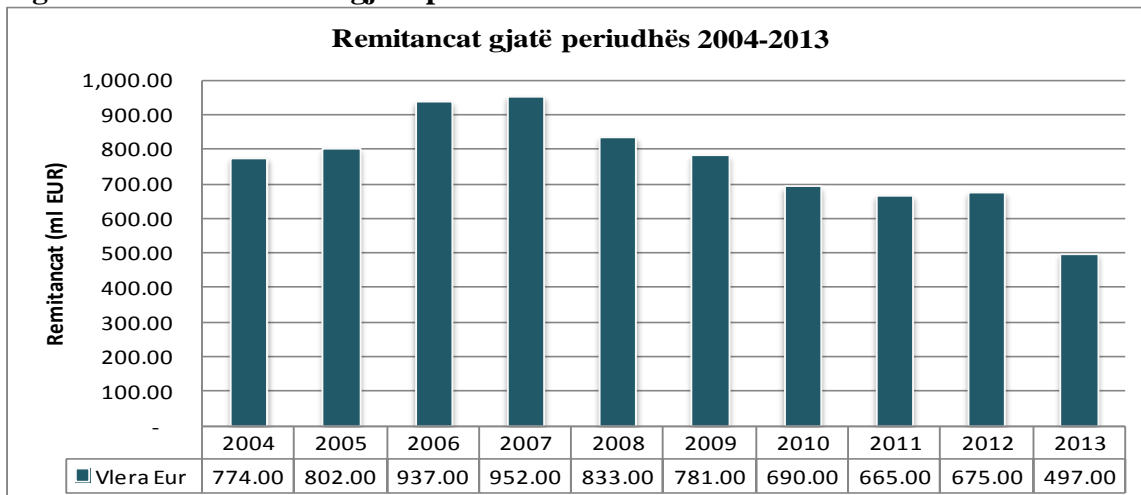
Viti	1/1/2005	1/1/2006	1/1/2007	1/1/2008	1/1/2009	1/1/2010	1/1/2011	1/1/2012	1/1/2013	1/1/2014
	MF	MF	MF	MF	MF	MF	MF	MF	MF	MF
<b>Popullsia totale</b>	3,019,634	3,003,329	2,981,755	2,958,266	2,936,355	2,918,674	2,907,361	2,902,190	2,898,782	2,895,947
<b>Popullsia urbane totale</b>	1,410,807	1,436,664	1,460,745	1,484,218	1,506,881	1,529,906	1,552,709	1,575,566	1,615,832	1,651,402
<b>Popullsia rurale totale</b>	1,608,827	1,566,665	1,521,010	1,474,048	1,429,474	1,388,768	1,354,652	1,326,624	1,282,950	1,244,545

Burimi: INSTAT 2014

c. **Zhvillimet demografike.** Të dhënat demografike kanë një rëndësi përcaktuese të çmimit të produktit në industrinë e ndërtimit. Faktorë si: denduria e popullsisë dhe struktura e popullsisë luajnë një rol të rëndësishëm për të përcaktuar dinamikën e shpërndarjes së çmimeve në këtë industri. Sipas të dhënave të fundit të Census-it, të publikuara nga INSTAT, mosha mesatare e popullsisë banuese është rritur nga 30,6 vjeç në vitin 2001 në 35,3 vjeç në vitin 2011. Mosha mesatare shumë e re e popullsisë së vendit tonë është element tjetër që tregon, se kërkesa për banim do të vazhdojë të jetë e lartë. Kjo tregon se rritja është një prej tipareve që e karakterizon këtë industri në të ardhmen.

d. **Remitancat.** Shumica e emigrantëve shqiptarë përpiqen, që kursimet e tyre t'i investojnë në Shqipëri duke zgjedhur si investimin më të sigurt investimin në pasuri të paluajtshme (ndërtesa banimi, ndërtesa tregëtare për qëllim qiradhënie etj). Sipas treguesve ekonomik, pavarësisht dinamikës që kanë patur remitancat si pasojë e krizës ekonomike, një pjesë e konsiderueshme e investimeve në industrinë e ndërtimit vjen prej këtij burimi.

**Figura 2.6.2 Remitancat gjatë periudhës 2004-2013**



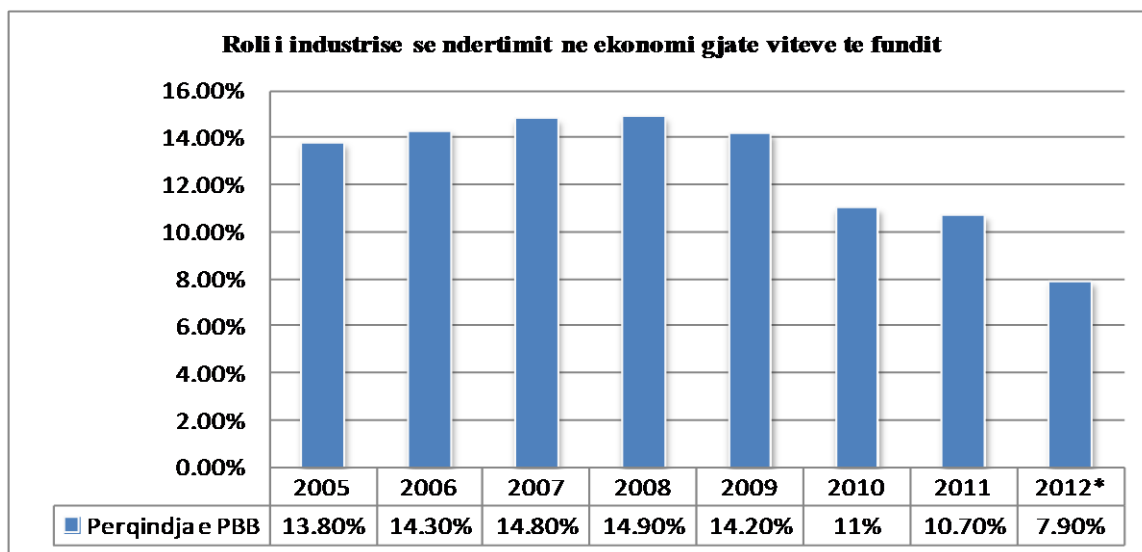
Burimi: Open Data Albania, 2014

- e. **Rritja e kërkesës për blerje pronash nga të huajtë.** Liberalizimi i tregjeve dhe krijimi i strukturave që lehtësojnë procedurat e të bërit biznes në Shqipëri, kërkesës vendase po i shtohet gjithnjë e më shumë edhe kërkesa nga të huajt. Ky fakt lidhet me pozicionin gjeografik si dhe çmimet e lira krahasuar me ato në vendet e BE.
- f. Gjithashtu, në rritjen e kërkesës agregate në industrinë e ndërtimit përpara periudhës 2008-2009, një faktor i rëndësishëm ka qenë zhvillimi i sistemit të kreditimit si dhe mungesa e alternativave të tjera të investimeve financiare (investimi në bursë).

## 2.7 Si paraqitet sot industria e ndërtimit në rrethin e Vlorës?

Industria e ndërtimit gjatë këtyre viteve të fundit është përballur me sfida të ndryshme. Kjo industri konsiderohej si nxitësi kryesor i zhvillimit ekonomik deri në vitin 2008. Gjatë kësaj periudhe outputi që llogaritej prej saj përbënte rreth 14 përqind të Prodhimit të Brendshëm Bruto (PBB) dhe kishte një tendencë në rritje sidomos me zhvillimin dhe hovin që morën kompanitë e prodhimit të çimentos, sektori i strehimit dhe investimet për ndërtimin e shumë prej akseve rrugore. Sipas të dhënave nga Drejtoria e Përgjithshme e Tatim-Taksave, vetëm gjatë vitit 2008, kompanitë kryesore në vend kanë qarkulluar rreth 80.8 miliard lekë, ku pjesa dërrmuese i përket firmave të ndërtimit dhe shtrimit të rrugëve. Ndërsa të dhënat e përpunuara në raportin ”Strategjia e zhvillimit urban dhe turizmit 2014-2018” tregojnë për një tkurrje të industrisë së ndërtimit dhe zvogëlim të rolit të kësaj industrie në totalin e Produktit të Brendshëm Bruto.

**Figura 2.7.1 Roli i industrisë së ndërtimit në ekonomi gjatë viteve të fundit**



Burimi: Strategjia e zhvillimit urban dhe turizmit 2014-2018

Në vazhdim të analizës mbi ndikimin dhe rolin e industrisë së ndërtimit, nga të dhënat mbi qarkullimin vjetor të deklaruar sipas viteve në Drejtorinë Rajonale të Tatim Taksave, Dega Vlorë, vihet re se industria e ndërtimit luan një rol të rëndësishëm në totalin e zhvillimit ekonomik të industrive që operojnë në rrethin e Vlorës.

Pesha specifike që zë kjo industri ndaj totalit të qarkullimit vjetor të bizneseve pavarësisht industrisë jepet në tabelën 2.7.1:

**Tabela 2.7.1 Pesha specifike e industrisë së ndërtimit në rrethin e Vlorës 2004-2012**

Viti	Të ardhurat e deklaruar total	Të ardhurat e deklaruar nga ndërtimi	Pesha specifike që zë industria e ndërtimit
2004	19,881,262,670	4,795,213,072	24.12%
2005	24,374,913,831	5,390,219,436	22.11%
2006	30,771,191,079	8,260,342,723	26.84%
2007	37,075,687,000	9,159,413,571	24.70%
2008	31,647,459,870	12,666,536,749	40.02%
2009	27,124,718,059	10,342,057,915	38.13%
2010	27,453,433,672	8,365,590,383	30.47%
2011	31,969,274,081	9,196,949,585	28.77%
2012	26,366,455,040	6,348,889,553	24.08%

Burimi: Drejtoria Rajonale Tatim-Taksave, Dega Vlorë, 2013

Zhvillimi më i madh i kësaj industrie paraqitet në vitet 2008, 2009. Vihet re rënie e këtij treguesi e cila ecën paralelisht me tkurrjen e ekonomisë dhe efektet e krizës që pasqyrohen në zvogëlim e qarkullimit vjetor të deklaruar nga ana e bizneseve dhe ulja e fuqisë blerëse.

Pas kësaj periudhe vihet re një rënie në industrinë e ndërtimit (shoqëruar me daljen nga tregu të shumë kompanive të vogla) si rezultat i disa faktorëve:

- i. ngopja e tregut të strehimit dhe rënie e kërkesës. Kompanitë që ndërtojnë banesa kanë ulur ndjeshëm xhirot, kjo për shkak të krizës ekonomike, por dhe për shkak të ngopjes së tregut vendas me ndërtime. Përqindja e lartë që pronarët e tokës kërkojnë nga ndërtuesit. Kjo përqindje varion dhe zë deri në 40% të vlerës së investimit,
- ii. rënia dhe kriza e përgjithshme e cila reflektohet jo vetëm në tregun e banesave (të ardhura të ulta, ulje të remitançave nga emigrantët) por edhe të ndërtimit në përgjithësi (së bashku me kompanitë të cilat janë përfshirë në ndërtimet e punëve publike; shih figura 2.7.3),
- iii. konkurrencë e pandershme nga sektori informal i ndërtimit,
- iv. mungesë e politikave të qarta në nivel kombëtar dhe vendor për drejtimet e zhvillimit të territorit. Disa prej pasojave direkte që përjetuan kompanitë e ndërtimit janë: numri i kufizuar i lejeve të ndërtimit, pezullime të përkohshme, procedura dhe nivel i lartë i burokracisë për të nxjerrë lejen e ndërtimit,
- v. mungesa e standardeve të qarta dhe parametrave për një konkurrencë të drejtë dhe cilësi në ndërtime.

Në këndvështrimin e lejeve të ndërtimit duket se ritmi i ndërtimit ka ndryshuar negativisht. Në nivel kombëtar që prej vitit 2010 (miratuar 1,845 leje ndërtimi banesa) vihet re zvogëlim i numrit të lejeve të ndërtimit përkatësisht 360 leje ndërtimi për vitin 2013, nga të cilat 8.3% miratuar në Vlorë (Buletini statistikor 1/2014). Në tremujorin e parë 2014, sipas të dhënave të Buletinit Statistikor të INSTAT-it, janë miratuar gjithsej 58 leje ndërtimi, nga të cilat në kryeqytet janë dhënë 24 leje ndërtimi pasuar nga Vlora me 15 leje ndërtimi. Kjo është një rënie e madhe krahasuar me 79 leje ndërtimi që u dhanë në tremujorin e mëparshëm. Lejet e miratuara për ndërtesa për banim zënë 82,8% të numrit total të lejeve, ndërsa lejet për objektet jo rezidente, 17,2%. Gjatë këtij tremujori, numri i lejeve të ndërtimit të miratuara për ndërtesa të reja është përqendruar në qarqet e Tiranës me 41,4%, Vlorës me 25,9% dhe Shkodrës me 19,0%.

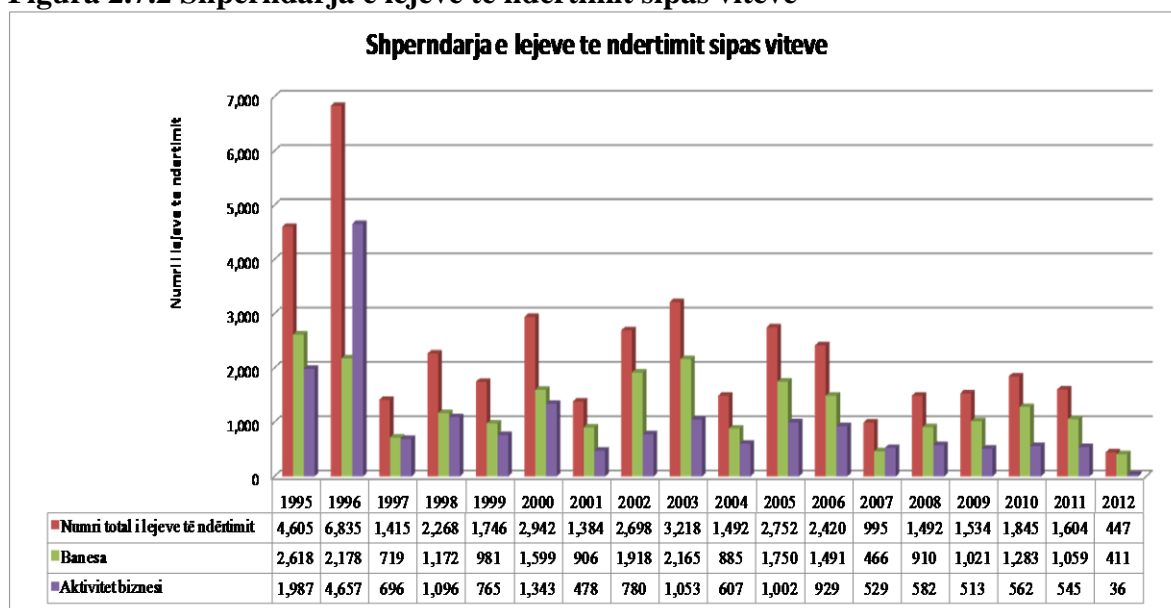
**Tabela 2.7.2 Numri i lejeve të ndërtimit sipas viteve**

Viti	Numri total i lejeve të ndërtimit	Banesa	Aktivitet biznesi
1995	4,605	2,618	1,987
1996	6,835	2,178	4,657
1997	1,415	719	696
1998	2,268	1,172	1,096
1999	1,746	981	765
2000	2,942	1,599	1,343
2001	1,384	906	478
2002	2,698	1,918	780
2003	3,218	2,165	1,053
2004	1,492	885	607
2005	2,752	1,750	1,002
2006	2,420	1,491	929
2007	995	466	529
2008	1,492	910	582
2009	1,534	1,021	513
2010	1,845	1,283	562
2011	1,604	1,059	545
2012	447	411	36
<b>Totali</b>	<b>41,692</b>	<b>23,532</b>	<b>18,160</b>

Burimi: Open Data Albania-ODA, 2013

Sipas përpunimit të të dhënave në grafikun e mëposhtëm, vihet re rënia e numrit totale të lejeve të ndërtimit.

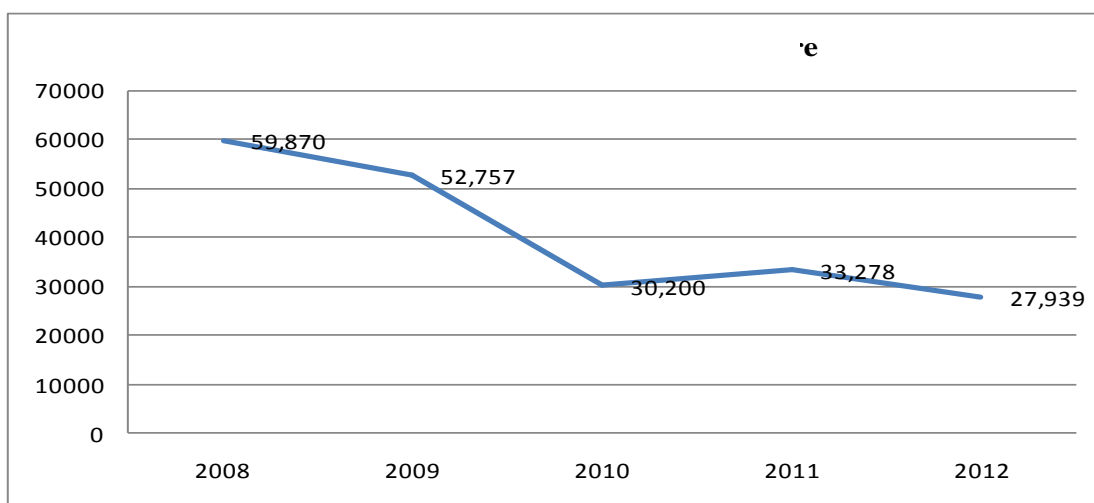
**Figura 2.7.2 Shpërndarja e lejeve të ndërtimit sipas viteve**



Burimi: INSTAT, Open Data Albania, 2013

Sipas të dhënave zyrtare të publikuara nga INSTAT dhe përpunimit nga Open Data Albania, në harkun kohor përgjatë viteve 1995 – 2012, konstatojmë që viti me vlera më minimale është 2012. Pësha specifike që zënë lejet e ndërtimit të banesave në totalin e lejeve të miratuara, tregon se efektet negative që vihen re në tregun e banesave përbëjnë edhe pjesën më të madhe të problematikës që shoqëron industrinë e ndërtimit. Industria e ndërtimit ka vijuar me performancën e saj negative, me një rënie të pandalshme në këto tre vitet e fundit, ku sektori po vuan rënien e fuqisë blerëse, ngopjen e tregut (rreth 12.000 apartamente banimi të pashitura në nivel kombëtar dhe përafërsisht 5.000 apartamente banimi në Vlorë), problemet e likuiditetit, frenimin e kredisë së bankave si për individët ashtu dhe kompanitë si dhe mungesën e likuiditetit nga shteti për faturat e punëve publike, mungesa e dhënies së titujve të pronësisë së trojeve nga komisioni i kthimit të pronave dhe hipoteka. Indeksi i shifrës së afarizimit (xhiros vjetore) të këtij sektori ka rënë me 15.8% (Monitor, 2012).

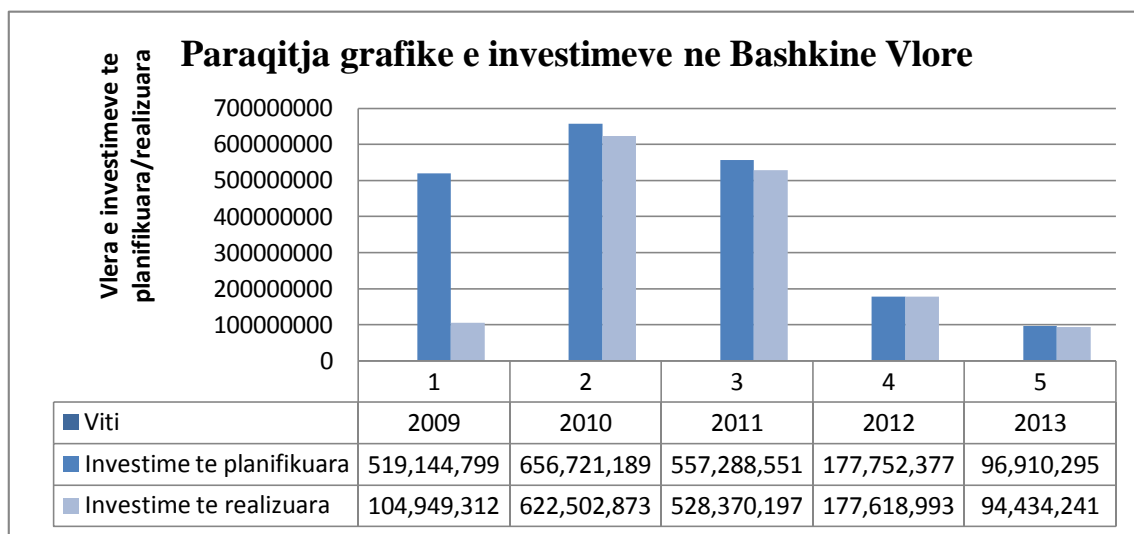
**Figura 2.7.3 Investimet në infrastrukturën rrugore (ml Leke)**



Burimi: MF, Buxheti i miratuar 2008-2010, buxheti i rishikuar 2011, projektbuxheti 2012

Nga të dhënat e marra në bashkinë e Vlorës mbi vlerat e investimeve publike gjatë 5 viteve (2009-2013) vihet re një rënie e ndjeshme e investimeve nga viti në vit. Kjo rënie vjen si pasojë e kurrjes së të ardhurave nga arkëtimet e të gjitha taksave dhe tarifave vendore dhe varësisë nga projektet e shpërndara sipas veprimtarisë së financimit nga partnerë të huaj si: Banka Europiane për Investim (BEI), Banka Europiane për Rindërtim dhe Zhvillim, Banka Boterore. Paraqitja grafike e investimeve të planifikuara dhe atyre të realizuara jepet në grafikun më poshtë:

**Figura 2.7.4 Paraqitja grafike e investimeve të planifikuara/realizuara 2009-2013**



*Burimi: Bashkia Vlorë, Zyra e Financës, 2014*

## KAPITULLI III:

### Metodologjia e kërkimit

---

*Në këtë kapitull trajtohet qëllimi i kërkimit, objektivat e vendosura, të cilat ndihmojnë specifikimin e mëtejshëm të qëllimit kryesor në këtë studim, ngritjen e hipotezave dhe metodat statistikore të përdorura. Në këtë kapitull pasqyrohet një analizë e detajuar statistikore dhe përpunimi të dhënash duhe përmbushur qëllimin kryesor të këtij punimi: testimin e mirëfilltë të industrisë dhe strategjive konkurruese që ndjekin konkurrentët brenda një industrie të dhënë.*

#### 3.1 Qëllimi i kërkimit

Qëllimi i këtij studimi është realizimi i një analize të thelluar të industrisë, rrugët me të cilat çdo industri apo sektor mund/duhet të studiohen si dhe implementimin e strategjive të qarta konkurruese dhe/ose kombinimin e tyre duke studiuar impaktin mbi performancën organizative. Në mënyrë që kjo analizë e mirëfilltë industrie mbi konkurrueshmërinë dhe zgjedhjen e strategjive konkurruese, të zhvillohet dhe të gjejë zbatimin e duhur, është e nevojshme të ndërtohet terreni mbi të cilin të bëhet e mundur të kuptuarit dhe matja e treguesve si atraktiviteti, rivaliteti konkurrese, pozicionimi në industri dhe zgjedhja e strategjive konkurruese.

#### 3.2 Objektivat e kërkimit. Pyetjet e ngritura dhe hipotezat.

Siç përmendet edhe më lart, është e rëndësishme hartimi i objektivave të cilat zbërthejnë qëllimin bazë të këtij studimi: (i) analizën e industrisë dhe matjen e atraktivitetit të saj, (ii) përzgjedhjen e strategjive konkurruese dhe ndikimi i tyre në performancën organizative.

Disa nga pyetjet që shtrohen dhe që vijnë në ndihmë arritjes së qëllimit primar janë:

- Si paraqitet i mjedisit i industrisë së ndërtimit në Shqipëri?
- Sa e përqëndruar është industria e ndërtimit?
- Cilat janë stadet e zhvillimit të kësaj industrie?
- Cila është dinamika dhe burimi i konkurrencës në industri?
- Si arrijnë kompanitë të pozicionohen midis rivalitetit konkurrues?

- Sa e lehtë është për to, të gjejnë alternativa konkurruese në kushtet e mjedisit në të cilat ndodhen?
- Si ndikon strategjia konkurruese në suksesin e kompanisë?
- Cila është shkalla e përdorimit të strategjive konkurruese në bizneset e ndërtimit?

Hipotezat që kërkojmë të hetojmë në këtë studim janë:

### **Analiza e industrisë:**

**H1:** Industria e ndërtimit është një industri atraktive.

**H2:** Ekziston një lidhje pozitive midis shkallës së përqëndrimit dhe fuqisë së tregut.

**H3.** Krijimi i tregut është faktor përcaktues për hyrësit e rinj.

### **Analiza e strategjive konkurruese**

**H1.** Ekziston një lidhje pozitive midis implementimit të strategjive konkurruese (udhëheqje e kostos, diferencim dhe strategji e integruar) dhe performancës së firmës.

**H 2a** Firmat të cilat implementojnë strategjinë e integruar (kosto e ulët & diferencim) kanë një performancë më të lartë se firmat që implementojnë vetëm strategjinë e udhëheqjes së kostos.

**H 2b** Firmat të cilat implementojnë strategjinë e integruar (kosto e ulët & diferencim) kanë performancë më të lartë se firmat që implementojnë vetëm strategjinë e diferencimit.

**H3** Firmat të cilat implementojnë njërin prej strategjive konkurruese (udhëheqje e kostos, diferencim, strategji e integruar) kanë një performancë më të lartë se firmat që implementojnë strategjinë “të strukur në mes” (*stuck in the middle*).

Metodologjia e përdorur është në funksion të qëllimeve të vendosura në këtë studim. Pikësëpari, kërkimi është bazuar në shqyrtimin e literaturës, me qëllim verifikimin e gjetjeve të studimeve të kryera nga autorë të ndryshëm në vende që karakterizohen nga zhvillime të ndryshme ekonomike, politike dhe sociale. Në këtë kontekst, kriteret e përdorura si shtylla kryesore të këtij studimi janë:

- a. Trajtimet më të fundit teorike të realizuara në lidhje me industrinë si faktor primar studimi dhe strategjitë e përdorura. Pjesa më e madhe e artikujve studimore dhe

librave është gjetur në libraritë elektronike të artikujve shkencor si: Science Direct, EBSCO, Emerald, JStor dhe u përkasin viteve të fundit pas 2000. Megjithëse, nuk përjashtohen edhe punime të hershme, të cilat kanë qenë pikë referimi për t'u vlerësuar.

- b. Përdorimin e procedurave dhe teknikave statistikore që i përshtaten informacionit, pyetësit të ngritur dhe mënyrës së matjes së të dhënave të tilla si: multi-criteria evaluation MCE, regresioni i shumëfishtë, analiza e variancës midis grupeve dhe ndërmjet grupeve.
- c. Objektiviteti, për të pasqyruar situatën korrente në qytetin e Vlores referuar çështjes së marrë në studim.

### **3.3 Zgjedhja e pyetësit si metodë për mbledhjen e të dhënave**

Tipi i kërkimit është një prej variablave kryesore gjatë zgjedhjes së metodës së kërkimit. Në këtë studim, tipi i kërkimit konsiston në kombinimin e metodave cilësore dhe sasore. Për këtë qëllim, janë përdorur metodat e analizës përshkruese dhe metodat statistikore e ekonometrike të cilat janë marrë parasysh gjatë ndërtimit të pyetësit, si burim primar i informacionit. Plotësimi i pyetësorëve është një nga metodat më të shpeshta për mbledhjen e të dhënave në kërkimin empirik (Phellas, Bloch & Seale, 2011). Ekzistojnë shumë avantazhe nga përdorimi i pyetësorëve (Miller, 2002) për mbledhjen e të dhënave në raport me analizën e statistikave, arkivave, vëzhgimit. Arsye të tjera që mbështesin përzgjedhjen e pyetësit si metodë për mbledhjen e të dhënave dhe shpërndarjen në terren (popullata e synuar) janë:

- ✓ Informacioni specifik që kërkohet të merret me anë të pyetjeve të veçanta;
- ✓ Uniformiteti i pyetjeve i cili ndihmon në analizën e të dhënave;
- ✓ Aksesin në një numër të madh të pjesëmarrësve në një periudhë kohore të shkurtër;
- ✓ Lehtësia e përpunimit të të dhënave me anë të programeve përpunuese;
- ✓ Lehtësia për të analizuar të dhënat më mirë se çdo formë tjetër kërkimi;
- ✓ Mbledhja e të dhënave sasore shërben për një krahasim më të mirë si dhe shërben për testim të saktë të hipotezave të ngritura në studim;
- ✓ Shmangia e ndikimit të kërkuesit në dhënien e përgjigjeve;
- ✓ Kostoja e ulët e kryerjes së studimit në raport me vëzhgimin apo metoda të tjera;

Ndërtimi i një pyetësoi të mirë (Bulmer, 2004; Creswell, 2003; Parfitt, 2005) për të gjeneruar të dhëna që i përshtaten objektit kryesor të kërkimit është një nga etapat më të rëndësishme në metodologjinë e kërkimit. Një nga parimet bazë gjatë ndërtimit të pyetësoit është lidhja logjike midis seksioneve (Sarantakos, 2005) dhe brenda të njëjtit seksion pyetjesh duke i siguruar pjesëmarrësve në studim të kuptojnë qëllimin e kërkimit (McGuirk & O'Neill, 2005), të përgjigjen saktë dhe pamanipuluar qëndrimin e tyre real ndaj çështjeve të caktuara.

Përmbajtja e pyetjeve të kërkimit është bazuar në literaturën në të cilën janë përmendur dhe studiuar teori dhe analiza të ngjajshme. Përveç hartimit të pyetjeve bazuar në literaturën që lidhet me fushën tonë të studimit, përmbajtja e pyetjeve është strukturuar edhe sipas mendimit të ekspertëve në fushën e kërkimit shkencor si: mendimi i menaxherëve apo drejtuesve të kompanive të ndërtimit. Në fazën paraprake të testimit të pyetësoit, u zhvilluan intervista me ekspertë në fushën e ndërtimit të cilat janë përdorur për të përmirësuar të kuptuarit e pyetjeve dhe specifikën e çështjeve të studimit. Disa pyetje u modifikuan për sa i përket terminologjisë së përdorur dhe disa të tjera u shtuan, kjo për shkak të specifikave të industrisë së marrë në studim.

Referuar qëllimit kryesor të këtij studimi, kërkimet janë mbështetur në studimin e industrisë së ndërtimit, zgjedhjen e strategjive konkurruese dhe ndikimin në performance e kompanive që përbëjnë këtë industri. Pyetësoi është i ndërtuar në disa seksione dhe çdo pyetje ka një rol të qartë lidhur me informacionin që kërkon të mblidhet nëpërmjet saj.

Në seksionin e parë janë përfshirë pyetje që kërkojnë të mblidhin informacion mbi popullatën e marrë në studim. Informacioni i mblodhur në këtë pjesë i referohet kohës (vitet) e funksionimit të kompanisë brenda industrisë së ndërtimit, vendi ku kompania ushtron aktivitetin, projektet që përbëjnë portofolin e aktiviteteve të kompanisë, numrin e punonjësve dhe pozicionin e pjesëmarrësit.

Seksioni i dytë përfshin pyetje të cilat vlerësojnë impaktin që kanë ndryshimet dhe zhvillimet e mjedisit të jashtëm në industrinë e ndërtimit dhe kompanisë në veçanti. Nëpërmjet këtij grupi pyetjesh, kërkohet të vlerësohet ndikimi i mjedisit të jashtëm makroekonomik, mjedisit politiko-ligjor, social-kulturor dhe atij teknologjik, parë në këndvështrimin e faktoreve lehtësues apo barrierash gjatë ushtrimit të aktivitetit.

Në seksionin e tretë të pyetësorit përfshihen pyetje që i përkasin analizës së mirëfilltë të industrisë. Struktura e tregut, dinamika e tregut, varësia e kompanisë, dinamika konkurruese, struktura konkurruese dhe barrierat e hyrjes janë variablat kryesorë të studimit të industrisë së ndërtimit në këtë punim.

Në pjesën e fundit përfshihen të gjitha pyetjet me atë të të cilave kërkohet të mblidhet informacion mbi strategjitë konkurruese (diferencim, kosto e ulët, fokusim) duke vlerësuar çdo mundësi të kompanisë që çon në udhëheqje të koston dhe/ose diferencim të produktit të ofruar. Matja e performancës dhe realizimi i objektivave nga ana e kompanive që operojnë në tregun dhe industrinë e ndërtimit janë variablat e varur, nga ku orientohet analiza jonë gjatë përzgjedhjes së strategjive të pastra konkurruese ose kombinime të tyre.

### 3.4 Përcaktimi i madhësisë së mostrës dhe procedura e mbledhjes së të dhënave

Për të testuar hipotezat kërkimore, madhësia e mostrës duhet të jetë sa më përfaqësuese, në mënyrë që të kryejmë analiza të besueshme statistikore (Kothari, 2004). Duke marrë të dhëna dy kriteret (i) industrinë e ndërtimit, (ii) vendndodhjen ose rrethin ku firmat e ndërtimit janë regjistruar, përkatësisht Drejtoria Rajonale e Tatim Taksave, Dega Vlorë, themi se popullata e marrë në studim është e kufizuar. Nga totali i kompanive private të regjistruara pranë Degës së Tatim Taksave, Dega Vlorë u selektuan vetëm firmat që ushtronin aktivitetin e tyre në industrinë e ndërtimit dhe në projektet e ndërtimit që përfshijnë: infrastrukturë, rezidenca banimi (shtëpi dhe vila turistike), ndërtime industriale dhe ndërtesa të tjera si spitale, universitete, ndërtesa qeveritare, etj. Nga selektimi për çdo vit, gjatë periudhës 2002-2012, numri i firmave të ndërtimit aktive në rrethin e Vlorës paraqitet si në tabelën më poshtë:

**Tabela 3.4.1 Totali i firmave aktive në industrinë e ndërtimit në rrethin e Vlorës**

Viti	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Numri total i firmave aktive në industrinë e ndërtimit	86	80	83	111	127	153	181	196	189	159

Burimi: Drejtoria Rajonale e Tatim Taksave, Vlorë, 2003-2012, përlllogaritje të autorit

Për të mundësuar rezultate më përfaqësuese dhe më të besueshme, jemi përpjekur të shpërndajmë pyetësorin pothuajse tek të gjitha firmat me qarkullim vjetor të deklaruar të lartë si dhe në varësi të numrit të projekteve të realizuar në kohë.

Një prej mënyrave që përdoret më shpesh për të përcaktuar vëllimin e zgjedhjes është ajo që bazohet mbi saktësinë e kërkuar dhe mbi këtë bazë përcaktohet vëllimi më i vogël i zgjedhjes që siguron këtë vlerësim. Për përcaktimin e vëllimit të nevojshëm të zgjedhjes është përdorur formula (*shih shtojcën A.1*) e cila varet nga intervali i besimit, marzhi i gabimit dhe vlera  $Z$  që i korrespondon nivelit të besimit të kërkuar. Referuar numrit të firmave të ndërtimit aktive gjatë vitit të fundit, madhësia e rregulluar e zgjedhjes sipas formulës së zgjedhjes është 112 kompani.

Nga totali i pyetësorëve të shpërndarë, u mblodhën 118 pyetësorë, nga të cilët 110 prej tyre ishin plotësuar në mënyrë të rregullt. Përqindja e kompanive të përgjigjura ndaj totalit të kompanive të ndërtimit në qytetin Vlorës (110/159 totali i kompanive aktive të rregjistruara me kodin e ndërtimit) është 69.1%, statistikisht e pranueshme për të vazhduar analizën, shifër kjo që tregon se zgjedhja është përfaqësuese e popullatës.

Parë në këndvështrimin e variablave të përdorur, përsëri mund të themi se madhësia e zgjedhjes është e mjaftueshme referuar raportit pyetësor-variabla. Sipas Field (2005) ekzistojnë shumë rregulla për sa i përket vëllimit të zgjedhjes, por si rregull i përgjithshëm duhen të paktën 10 përgjigje për variabël (ky rregull vlen si për regresionin ashtu edhe për analizën faktoriale). Duke pasur parasysh faktin se u morën 110 përgjigje/variabël (pyetësorë) dhe në pjesën e dytë të studimit përfshihen 5 variabla të pavarur (strategjitë konkurruese sipas Porterit dhe performanca), atëherë vëllimi i zgjedhjes është i pranueshëm për të realizuar analizën (Salant & Dillman, 1994; De Vauss, 2002). Në këndvështrimin e rregullave të përgjithshme, për madhësitë e zgjedhjeve ( $\geq 50$ ) dhe raport midis madhësisë së zgjedhjes dhe variablave që i ushtrohen analizës faktoriale ( $\geq 5$ ) (Hair et al., 1995), atëherë themi se madhësia e zgjedhjes konsiderohet e duhura.

### **3.5. Operacionalizimi i variablave.**

#### **3.5.1 Variablat e përdorur gjatë analizës së industrisë**

Variablat e përdorur për të analizuar industrinë e ndërtimit janë marrë nga modeli i Porterit, në mënyrë specifike nga modeli i 5 forcave të industrisë.

Sikurse, është përmendur në rishikimin e literaturës (Kapitulli II), modeli i analizës së industrisë i propozuar nga Porter, merr në konsideratë 5 forcat: rivalitetin konkurrues, kërcënimet e hyrësve të rinj, produktet zëvendësuese, fuqia e furnitorëve dhe fuqia e

blerësve. Megjithatë, në analizën e industrisë janë përfshirë edhe variabla të tjerë, zhvillim (zgjatim) i modelit të Porter-it por që përfshihen tek analiza e mjedisit (*Porter 1980; Generic industry environment comprise: Fragmented, emerging, mature, declining and global analysies*) ose tek analiza e zinxhirit të vlerës, pavarësisht se kjo e fundit nuk është qëllimi direkt i këtij punimi. Për shkak të larmisë së variablave që ndikojnë industrinë dhe kompaninë lindi nevoja e grupimit të tyre sipas forcave që përshkruhen në modelin e 5 forcave të Porter-it.

Kompanitë, të cilat shfaqën gadishmërinë për të plotësuar pyetësonin, iu kërkua të shprehnin vlerësimin e tyre mbi variablat e përdorur për të analizuar mjedisin e industrisë. Për të rritur efektivitetin gjatë plotësimit të pyetësonit, çdo variabël i përdorur u shpreh me anë të një deklaratë interpretuese për të rritur shkallën e të kuptuarit dhe lehtësuar plotësimin e pyetësonit.

***P<sub>1</sub> - STRUKTURA E TREGUT.*** Duke u nisur nga vetë përkufizimi i tregut, si vendi ku blerësi dhe shitësi takohen dhe shprehin dëshirën dhe mundësinë për të blerë dhe shitur një produkt ose shërbim, në grupin e variablave të klasifikuar si struktura e tregut përfshihen:

- ✓ *Madhësia e tregut*- raporti i pjesës së tregut që zotëron kompania ndaj totalit të shitjeve të tregut në të cilin produktet dhe shërbimet e kompanisë ofrohen.
- ✓ *Mundësitë për të krijuar emër të mirë.* Lehtësia që kanë kompanitë e ndërtimit për të krijuar një markë dhe emër të vetin.
- ✓ *Largësia e klientëve.* Gjeografia e shpërndarjes së klientëve në nivel kombëtar dhe jo vetëm në nivel rajonal dhe lokal.
- ✓ *Përqëndrimi i blerësve.* Numri i blerësve të cilët zënë një pjesë të konsiderueshme të vëllimit të shitjeve të kompanisë.
- ✓ *Ndryshimet sezonale të kërkesës.* Ndikimi i shitjeve dhe gjenerimi i tyre sipas një shpërndarje sezonale.
- ✓ *Intensiteti i negocimit të çmimeve.* Pranueshmëria e çmimit të deklaruar dhe intensiteti i negocimit të tij.
- ✓ *Transparenca e tregut.* Niveli i transparencës dhe vështirësia për të marrë informacion lidhur me çmimet e produkteve nga konkurrentë të ndryshëm.

Përmbledhja e këtij këtyre variablave jepet si më poshtë:

#### STRUKTURA E TREGUT

- a. *Madhësia e tregut.* Pjesa specifike e tregut të kompanisë është e vogël ndërsa tregu në të cilin produktet dhe shërbimet e kompanisë ofrohen është i madh.
- b. *Mundësitë për të krijuar emër të mirë.* Në industrinë e ndërtimit është e lehtë të krijosh një markë dhe emër të vetin
- c. *Largësia e klientëve.* Në industri, firmat përgjithësisht operojnë në nivel kombëtar dhe jo vetëm në nivel rajonal dhe lokal.
- d. *Përqëndrimi i blerësve.* Më pak se 10 blerës zënë normalisht më tepër se 50% të totalit të shitjeve të firmës.
- e. *Ndryshimet sezonale të kërkesës.* Pjesa më e madhe e shitjeve tona gjenerohet sipas një shpërndarje sezonale.
- f. *Intensiteti i negociimit të çmimeve.* Parimisht, të gjithë klientët nuk e pranojnë çmimin e deklaruar por përpiqen të negociojnë për të.
- g. *Transparenca e tregut.* Klientët tanë e kanë të vështirë të marrin informacion lidhur me çmimet e produkteve nga konkurrentët të ndryshëm.

***P<sub>2</sub> - DINAMIKA E TREGUT.*** Në industrinë e ndërtimit si çdo industri tjetër e cila sot vepron në kushtet e dinamizmit dhe kompleksitetit të mjedisit të jashtëm (K`Obonyo,2004; Davis et al., 2009), është e nevojshme të analizohen faktorët të cilin masin shkallën dhe frekuencën e ndryshimit të elementëve përbërës të saj. Variablat që përfshihen në grupin e dinamikës së industrisë janë:

- ✓ *Rritja e tregut në të cilën vepron industria.* Madhësia me të cilën shitjet totale të kompanisë rriten vit pas viti. Nëse rritja e industrisë është e vogël lufta midis kompanive ekzistuese në treg ashpërsohet për të rritur pjesën e tregut.
- ✓ *Rritja e pritur e tregut.* Tendencat për rritje të tregut ku veprojnë kompanitë e ndërtimit
- ✓ *Hyrësit e rinj në industri.* Numri total i kompanive të reja që kanë hyrë vit pas viti në industrinë e ndërtimit
- ✓ *Daljet nga industria.* Numri i firmave të cilat kanë mbyllur aktivitetin ndërtimor vitet e fundit dhe kanë dalë nga industria e ndërtimit.
- ✓ *Shkalla e pasigurisë rreth zhvillimeve të ardhshme.* Pasigurisë që karakterizon kompanitë mbi kërkesat e ardhshme dhe variacioni i saj nga viti në vit duke vështirësuar parashikimin e zhvillimeve në këtë industri.
- ✓ *Ndryshimi i kërkesave të klientëve.* Nevojat e klientëve kanë ndryshuar shumë gjatë viteve të fundit referuar raporti cilësi-sasi, numrit të objekteve (pasuri të paluajtshme)

në pronësi të tyre, vendndodhjes së objektit të ndërtimit brenda zonës urbane ose në periferi, kohëzgjatja e projektit dhe plotësimi brenda afateve, etj.

#### **DINAMIKA E TREGUT**

- a. *Rritja e tregut në të cilin vepron industria.* Tregu në të cilin kompania vepron është rritur me shpejtësi gjatë viteve të fundit
- b. *Rritja e pritur e tregut.* Shpresojmë që tregu të rritet shumë shpejt gjatë viteve të ardhshëm.
- c. *Hyrësit e rinj në industri.* Një numër i madh firmash të reja kanë hyrë në treg vitet e fundit.
- d. *Daljet nga industria.* Një numër i madh firmash duhet të mbyllnin biznesin e tyre dhe të dilnin nga industria.
- e. *Shkalla e pasigurisë rreth zhvillimeve të ardhshme.* Kërkesa për produkte/shërbime varion shumë nga viti në vit dhe është shumë e vështirë për të parashkikuar zhvillimet në këtë industri.
- f. *Ndryshimi i kërkesave të klientëve.* Nevojat e klientëve kanë ndryshuar shumë gjatë viteve të fundit.

**P<sub>3</sub> - DINAMIKA KONKURRUESE** dhe variablat që përfshihen në këtë grup i referohen ndryshimeve që pëson kompania në strukturën organizative, strukturën e kostove, planifikimin e investimeve të reja, duke u ndikuar nga kompanitë konkurrense dhe hyrësit e rinj. Këtu përfshihen:

- ✓ *Shkalla e ndryshimit për shkak të strukturës organizacionale* e cila i referohet shpejtësisë së vendim-marrjes dhe fleksibilitetit të kompanive për të ndryshuar strukturën e kompanisë për shkak të evidentimit në kohë të ndryshimeve.
- ✓ *Shkalla e ndryshimit për shkak të kufizimeve legislative* i referohet reagimit të kompanive për të ndryshuar në përputhje me kuadrin ligjor.
- ✓ *Shkalla e ndryshimit për shkak të strukturës së kostos* i referohet reagimit të kompanive ekzistuese në industri krahasuar me hyrësit e rinj në funksion të kostos totale.
- ✓ *Përgjigjet agresive të firmave ekzistuese* përmes ofertave speciale dhe ulje çmimesh ndaj hyrësve të rinj.
- ✓ *Prezantimi dhe përmirësimi i vazhdueshëm i produkteve/shërbimeve dhe investimi në asetet e reja* pavarësisht kohës së fillimit të aktivitetit janë variablat të cilat synojnë vazhdimësinë e kompanive në industrinë e ndërtimit.

#### **DINAMIKA KONKURRUESE**

- a. *Shkalla e ndryshimit për shkak të strukturës organizacionale.* Firmat në industri janë shumë të ngadalta sepse vendimarrësit duket se nuk vënë re ndryshimet e vogla në treg.

- b. *Shkalla e ndryshimit për shkak të kufizimeve legislative.* Ligji i punës dhe kufizime të tjera legislative ndalojnë firmat në industri për të reaguar me shpejtësi ndaj ndryshimeve të tregut.
  - c. *Shkalla e ndryshimit për shkak të strukturës së kostos.* Firmat ekzistuese në industri në mënyrë frekvente kanë kosto më të lartë se hyrësit e rinj.
  - d. *Përgjigjet agresive të firmave ekzistuese.* Konkurrentët reagojnë drejtpërdrejtë me oferta speciale dhe ulje çmimesh ndaj hyrësve të rinj.
  - e. *Prezantimi i produkteve të reja.* Konkurrentët kërkojnë vazhdimisht prezantimin dhe përmirësimin e produkteve/shërbimeve të reja.
  - f. *Investime në asete të reja.* Çdokush brenda industrisë investon vazhdimisht shuma të konsiderueshme në ndërtesa të reja, makineri dhe pajisje.
- 

**P 4- RIVALITETI KONKURRUES.** Një prej forcave kryesore në modelin e Porterit mbi analizën e industrisë është rivaliteti konkurrues. Është e rëndësishme që firmat të rrisin njohuritë dhe shkallën e të kuptuarit të konkurrencës brenda industrisë. Në këtë mënyrë, konkurrentët testojnë fuqitë e njëri-tjetrit, luftojnë për pozicione dominuese dhe përdorin burimet e tyre për të fituar avantazh konkurrues (Kume, 2010) me qëllim për të qënë sa më fitim-prurës dhe jetëgjatë në treg. Variablat që zërthejnë intensitetin e lartë të konkurrencës brenda industrisë së ndërtimit janë:

- ✓ *Përqëndrimi* i referohet dominimit të pjesës më të madhe të tregut/shitjeve nga një numër i vogël firmash. Ky variabël i referohet koncentrimin ose përqëndrimin të shitjeve në një ose pak kompani.
- ✓ *Numri i firmave konkurrenente* ndikon madhësinë e rivalitetit konkurrues. Nëse konkurrentët janë të paktë në numër ose kanë madhësi pothuajse të njëjtë, firmat janë tepër të vëmendshme ndaj lëvizjeve të kompanive rivale.
- ✓ *Heterogjeniteti i produkteve.* Shumë individë zgjedhin të blejnë një produkt në varësi të lokacionit, çmimit, shërbimit pas shitjes, variacionit në zgjedhje, etj. Sa më homogjen të paraqitet produkti/shërbimi midis kompanive aq më i ashpër bëhet rivaliteti konkurrues për të gjeneruar shitje dhe fitime. Produktet, të cilat kanë karakteristika të ndryshme nga kompanitë rivale, tentojnë të zbehin rivalitetin konkurrues për shkak të diferencimit dhe kanë luksin të vendosin çmimin që justifikon cilësinë apo tiparet dalluese të produktit/shërbimit.
- ✓ *Heterogjeniteti i kompanive që përbëjnë industrinë.* Heterogjeniteti ose diversiteti i kompanive shprehet jo vetëm në terma të fitimit (mbi shitjet, mbi investimet, mbi

asetet, mbi kapitalin e vet) dhe produktivitetit por edhe në varësi të strategjive që zgjedh për të konkurruar rivalët në industri. Kompanitë që veprojnë në një industri të caktuar kanë ide të ndryshme mbi konkurrencën dhe strategjitë që zgjedhin për të konkurruar. Shumë firma i shikojnë konkurrentët si mundësi zhvillimi duke krijuar epërsi nëpërmjet avantazhit konkurruese që krijojnë. Sikurse, ka kompani të cilat duan të “asgjësojnë” rivalët e tyre duke zvogëluar numrin e firmave dhe duke marrë pjesën e tyre të tregut.

- ✓ *Kosto e punës.* Shpesh në analizën e industrisë, jemi mësuar të vlerësojmë rivalitetin konkurrues nga pikëpamja e kostove fikse të larta. Konkurrencën e lartë dhe rivalitetin gati agresiv midis firmave, e justifikon sasia e madhe e outputi, e cila amortizon ndikimin e kostove fikse duke e shpërndarë atë në një numër më të madh njësisht të prodhuara. Por, në industrinë e ndërtimit pjesën më të madhe të kostos totale e zë kosto e punës pa lënë menjëherë edhe koston e inputeve të tjera.
- ✓ *Fitimi bruto.* Fitimet e larta që realizojnë kompanitë brenda industrisë, nxisin imitimin e strategjive nga kompanitë konkurrencte për të qenë njësoj të suksesshëm.
- ✓ *Shkalla e diversifikimit* i referohet shtrirjes së aktivitetit përtej produktit/shërbimit dhe tregut aktual. Dihet tashmë se, diversifikimi si strategji biznesi ndihmon në rritjen e firmës, përdorim më të mirë të investimeve dhe stabilitet të fitimeve. Pavarësisht zhvillimit ekonomik që solli industria e ndërtimit, luhatjet dhe pasqyrimi i efekteve të rënies ekonomike shihen si motive të forta për diversifikim nga ana e firmave të ndërtimit.

#### **RIVALITETI KONKURRUES**

- a. *Përqëndrimi.* Në industrinë e ndërtimit një numër i vogël firmash dominon tregun
- b. *Numri i i firmave konkurrencte.* Në tregun në të cilin kompania jonë vepron ekzistojnë një numër i madh firmash që ofrojnë produkte/shërbime të ngjashme.
- c. *Heterogjeniteti i kompanive që përbëjnë industrinë.* Firmat në industri janë të ndryshme referuar strategjive, kanaleve të shpërndarjes dhe përfitueshmërisë.
- d. *Heterogjeniteti i produkteve.* Tiparet e produkteve/shërbimeve tona janë të njëjta me ato të konkurrentëve tanë
- e. *Dominimi i strategjive konkurruese te diferencimit mbi ato te çmimit.* Në industri, kompania që ofron çmimet më të ulta nuk është domosdoshmërisht më e suksesshme.
- f. *Kosto e punës.* Në industrinë e ndërtimit pjesën më të madhe të kostos totale e zë kosto e punës.
- g. *Fitimi bruto.* Fitimi bruto në industri është shumë i lartë.

**P<sub>5</sub> - VARËSIA E KOMPANISË** i referohet të gjithë variablave të cilët krijojnë varësinë e kompanisë nga inputet e prodhimit, klientët dhe faktorët e mjedisit të jashtëm. Variablat që shpjegojnë marrëdhënien e varur të kompaniseve janë: *varësia nga klientët, furnitorët, punonjësit kyç, varesia nga ndryshimet legislative, cikli i biznesit dhe barrierat e daljes*.

---

#### **VARËSIA E KOMPANISË**

- a. *Varësia nga klientët.* Firmat në këtë industri shpesh janë të varura nga një numër i vogël klientësh fuqishëm
  - b. *Varësia nga furnitorët.* Firmat në këtë industri mbështeten në një numër të vogël furnitorësh të cilat kanë të fixuara kushtet e blerjes.
  - c. *Varësia nga punonjësit kyç.* Ekzistojnë disa punonjës në kompani të cilat janë afërsisht të pamundur për t'i zëvendësuar.
  - d. *Varesia nga legjislacioni.* Industria e ndërtimit varet në një shkallë të madhe nga ndryshimet legislative.
  - e. *Varësia nga cikli i biznesit.* Kërkesa për produkte dhe shërbime luhetet fuqishëm nga cikli i biznesi.
  - f. *Varësia nga barrierat e daljes.* Të gjitha firmat e mëdha duhet të qëndrojnë në industri edhe nëse kërkesa dhe fitimet bien ndjeshëm.
- 

**P<sub>6</sub> - BARRIERAT E HYRJES.** E parë në kontekstin e industrisë, variablat që përkasin barrierave të hyrjes luajnë një rol të rëndësishëm në thithjen ose frenimin e hyrësve të rinj. Sidoqoftë, është e vështirë të vlerësohë nëse një barrierrë ka impakt pozitiv apo negativ pa një informacion të plotë nga ana e firmës. Variablat që përfshihen janë:

- ✓ *Ekonomia e shkallës* i referohet uljes së kostos për njësi si rezultat i rritjes së vëllimit të prodhimit. Evoluimet teknologjike dhe jo vetëm ndihmojnë në realizimin e njësive të prodhuara me një kosto më të ulët. Kompanitë e ndërtimit që përfitojnë nga ekonomia e shkallës kanë mundësi të jenë më konkurente në treg për shkak të çmimeve të ulta që ata vendosin duke ruajtur të njëjtin marzh fitimi. Eksperiencia e fituar nga firmat ekzistuese në industri nuk është karakteristikë e hyrësve të rinj.
- ✓ Variabla e tjerë që shërbejnë si barriera të mundshme të hyrjes janë: *kapitalet dhe investimet fillestare, kanalet e komunikimit dhe arritjes së klientëve, sjellja që shfaqin klientët, integrimi vertikal* si dhe *barrierat ligjore* të cilat duket se nuk janë aspak frenuese për këdo që shpreh iniciativën për të hyrë në industrinë e ndërtimit.

## BARRIERAT E HYRJES

- Ekonomia e shkallës.* Firmat e mëdha mund të ofrojnë çmime më të ulta se firmat e vogla.
- Inventari.* Hyrësit e rinj duhet të investojnë në një sasi të lartë inventari.
- Asete fikse.* Hyrësit e rinj duhet të investojnë shumë për ndërtesa, makineri dhe pajisje.
- Kanalet e komunikimit dhe arritjes së klientëve.* Kanalet e shpërndarjes janë të ndara qartësisht midis firmave që operojnë në industri.
- Sjellja e klientëve.* Sjellja e klientëve gjatë procesit të blerjes nuk ndryshon për diferenca të vogla çmimi/cilësi
- Barrierat ligjore.* Hyrja në industri kufizohet nga legjislacioni dhe rregullat e qeverisë.
- Integrimi vertikal.* Blerja kryhet tek prodhuesi i produktit/shërbimit. Nuk ka shumë nivele shpërndarje të përfshira në procesin e shitjes.

Tabela 3.5.1.1 paraqet në mënyrë të përmblodhur, variablat e përdorur për të matur konkurrueshmërinë dhe atraktivitetin e industrisë së ndërtimit, të matura sipas shkallëve të Likert-it bazuar në vlerësimin nga 1-5 (1 = *aspak dakort* deri në 5 = *plotësisht dakort*).

**Tabela 3.5.1.1 Faktorët e industrisë dhe dinamikës konkurruese të kompanisë**

Struktura e tregut	Dinamika e industrisë	Rivaliteti konkurrues	Dinamika konkurruese	Varësia e kompanisë	Barrierat e hyrjes
Madhësia e tregut.	Rritja e tregut në të cilën vepron industria.	Përqëndrimi.	Shkalla e ndryshimit për shkak të strukturës organizacionale.	Varësia nga klientët.	Ekonomia e shkallës.
Mundësitë për të krijuar emër të mirë	Rritja e pritur e tregut.	Numri i i firmave konkurrencte.	Shkalla e ndryshimit për shkak të kufizimeve legjislative	Varësia nga furnitorët.	Inventari.
Largësia e klientëve	Hyrësit e rinj në industri.	Heterogjeniteti i kompanive që përbëjnë industrinë.	Shkalla e ndryshimit për shkak të kufizimeve legjislative	Varësia nga punonjësit kyç	Asete fikse.
Nevoja për produkt /shërbim të modifikuar.	Daljet nga industria.	Heterogjeniteti i produkteve	Shkalla e ndryshimit për shkak të strukturës së kostos	Varësia nga legjislacioni.	Kanalet e shpërndarjes arritjes së klientëve.
Përqëndrimi i blerësve.	Shkalla e pasigurisë rreth zhvillimeve të ardhshme.	Dominimi i strategjive konkurruese te diferencimit mbi ato të çmimit.	Përgjigjet agresive të firmave ekzistuese.	Varësia nga cikli i biznesit.	Sjellja e klientëve.
Ndryshimet sezonale të kërkesës.	Ndryshimi i kërkesave të klientëve.	Kosto e punës	Prezantimi i produkteve të reja.	Varësia nga barrierat e daljes.	Barrierat ligjore.
Intensiteti i negociimit të çmimeve.		Fitimi bruto	Investime në asete të reja.		Integrimi vertikal
Transparenca e tregut		Shkalla e diversifikimit.			

### 3.5.2 Variablat e përdorur gjatë analizës së strategjive konkurruese

Sikurse edhe punime të tjera ku flitet për strategjitë (gjenerike) konkurruese (Hambrick, 1983; Dess & Davis, 1984; White, 1986; Miller & Friesen, 1986; Parker & Helms, 1992; Nayyar, 1993; Yamin & Gunasekan & Mavondo, 1999; Spanos & Lioukas, 2001; Powers & Hahn, 2002; Ortega et al, 2009), edhe në këtë studim trajtohen strategjitë konkurruese sipas Porter-it, duke përcaktuar çdo dimension me anë të të cilit mund të arrihet pozicioni i kostos së ulët, diferencimit dhe fokusimit duke u përshtatur me specifikat që ofron industria e ndërtimit dhe impaktin në performancën organizative.

**Variablat e pavarur:** Strategjitë konkurruese janë parë si variabla të pavarur, shprehur me anë të 16 mënyrave konkurruese të cilat detajojnë rrugët sesi strategjitë gjenerike konkurruese aplikohen në kompani (Kotha & Vadlamani, 1995). Kompanitë, të cilat shfaqen gadishmërinë për të plotësuar pyetësonin, iu kërkua të shprehin shkallën e implementimit të secilës metodë konkurruese për një periudhë kohore 3 vjeçare (3 vitet e fundit).

Për vetë karakteristikat specifike që ka industria e ndërtimit, mënyrat konkurruese që përdorin kompanitë në këtë industri janë të kufizuara. Është më se evidente që aplikimi i teknikave të inovacionit (R&D), si një formë e diferencimit të produktit, është shumë i ulët, kjo për shkak se ndërtimi është një industri e madhe e firmave të vogla (Langford & Male, 2001) dhe shkalla e inovacionit që karakterizon këto biznese është shumë e ulët. Një element i rëndësishëm i analizës është madhësia apo volumi i projektit të ndërtimit. Sikurse përmendet më lart, mënyrat konkurruese që zbërthejnë strategjitë udhëheqje të kostos, diferencim dhe fokusim duket se janë standardizuar pavarësisht evoluimit dhe aplikimit të kësaj teorie në vite.

Tabela më poshtë jep një përmbledhje të njërive të përdorura për të matur variablat kosto e ulët, diferencim dhe fokusim, të matura sipas shkallëve të Likert-it bazuar në vlerësimin nga 1-5 (1 = *aspak*; 2 = *pak*; 3 = *mesatarisht*; 4 = *në masë të madhe*; 5 = *në masë shumë të madhe*). Karakteristikat kryesore më të vlerësuara nga duket se janë: çmimi-tipar ky i strategjisë së kostos së ulët; madhësia dhe lloji i projektit, koha e përfundimit të projektit dhe cilësia-tipare të strategjisë së diferencimit .

### ***STRATEGJIA E KOSTOS SE ULËT***

---

1. Vendosija e theksit mbi sigurimin e lëndëve të para dhe negociimet për ulje çmimesh.
2. Vendosija e theksit në gjetjen e rrugëve për uljen e kostos (psh; standartizimi i procedurave/produktit ose specializimi)
3. Vendosija e theksit në efikasitetin prodhues (psh: produktiviteti në prodhimin e produktit dhe efikasiteti në logjistikën e jashtme)
4. Vendosija e theksit në shfrytëzimin maksimal të kapaciteteve të prodhimit.
5. Vendosija e theksit në çmimet konkurruese (ofrimi i çmimeve më të ulta se konkurrentët).
6. Kontrolli i rreptë i shpenzimeve të përgjithshme dhe administrative.

### ***STRATEGJIA E DIFERENCIMIT***

---

7. Vendosija e theksit në zhvillimin e produkteve/shërbimeve/procedurave të reja ose përshtatja e produkteve ekzistues që i shërbejnë më mirë klientëve.
8. Shkalla e hedhjes së produkteve/shërbimeve të reja në treg.
9. Intensiteti i reklamës dhe marketingut
10. Diferencim përmes shkurtimeve të kohës së projektit ose plotësimi brenda afatit të projektit, madhësisë (volumit) të produktit
11. Vendosija e theksit në zhvillimin dhe trajnimin e forcës shitëse
12. Vendosija e theksit në krijimin dhe identifikimin me anë të emrit dhe imazhit të mirë.

### ***STRATEGJIA E FOKUSIMIT***

---

13. Ofrimi i produkteve unike përsa i përket funksionit ose dizenjimit.
14. Synimi i një pjese tregu plotësisht të mirëpërcaktuar ose specifike.
15. Ofrimi i produkteve për atë segment tregu që paguan çmime të larta.
16. Ofrimi i produkteve specifike të përshtatura për një grup të caktuar klientësh.

***Varialbat e varur.*** Matja e performancës së kompanisë mbetet një çështje tepër e diskutueshme, referuar kritereve ose njësive të matjes. Është për t'u theksuar se performanca e çdo kompanie përkthehet në shkallën e realizimit të interesave të çdo pretendenti të saj (Smith & Reece, 1999), prandaj përzgjedhja e treguesve të matjes së performancës varet nga larmia e stakeholders-ve ose pretendentëve. Disa prej treguesve që masin performancën janë: kthimi nga investimi, kthimi nga asetet, kthimi nga kapitali vet, vëllimi i shitjeve, rritja e produktivitetit të punonjësve, rritja dhe zhvillimi menaxherial, etj.

Shumë studiues shfaqin preferencë ndaj matësve subjektiv të performancës, gjatë punës së tyre kërkimore, për shkak të vështirësive në gjetjen dhe sigurimin e të dhënave financiare (Zulkiffli & Perera, 2011), si dhe natyrës konfidenciale që ato paraqesin (Song et al., 2005). Shpesh, menaxherët refuzojnë të japin të dhëna financiare sepse ndihen të pasigurt sesi do të përdoren këto të dhëna, madje nëse japin informacion mbi raportet financiare,

këto nuk përfaqësojnë situatën aktuale të kompanisë (Dess & Robinson, 1984; Sapienza et al., 1988). Përtej faktit se matësit subjektiv reflektojnë ose pasqyrojnë performancën objektive të kompanisë (Wall et al., 2004), matësit subjektiv janë një mënyrë e mirë krahasimi midis firmave bazuar tek industria, diapazoni kohor, kushtet ekonomike kanë një shkallë të lartë korrelacioni pozitiv me matësit objektiv të performancës (Song et al., 2005). Referuar të gjitha argumentave më sipër, përdorimi i matësve subjektiv të performancës [shprehur me anë të shkallëve të Likert-it (Gliem & Gliem, 2003)], përdorur në këtë punim nuk përbën problem në realizimin e qëllimit kryesor të tij.

**Tabela 3.5.2.1 Ndryshimi midis matësve subjektive dhe matësve objektive të performancës së kompanisë**

	<b>Matësit subjektiv</b>	<b>Matësit objektiv</b>
Fokusi	• Fokuson performancën e përgjithshme të kompanisë	• Fokuson tregues financiar të veçantë
Standartet e matjes	• Mostra e pyetur siguron informacion krahasues midis viteve/firmave/ industrive	• Mostra e pyetur siguron informacion mbi pasqyra të veçanta financiare
Matësit	• Matësit shprehen me shkallët e Likertit “1-5” ose “1-7” • Terma relative matje	• Terma absolut matje

Burimi: Dawes (1999), Wall et al. (2004) Kim (2006b)

Autorë të ndryshëm mbështeten në disa dimensione për matjen e performancës. Pavarësisht se treguesit financiar të tillë si: kthimi nga investimet, kthimi nga asetet janë tregues konvencional të matjes së performancës, mund të themi se edhe treguesit jo-financiar mbeten po aq të rëndësishëm (Sirikrai & Tang, 2006). Disa prej treguesve gjerësisht të përdorur për matjen e performancës së kompanisë janë: pjesa e tregut (Anderson & Sohal, 1999), kënaqja e konsumatorit (Sharma & Fisher, 1997), ndryshimi në pjesën e tregut (Tracey et al., 1999), performanca e përgjithshme (Anderson & Sohal, 1999; Lau, 2002), cilësia e shërbimit/produktit, shfrytëzimi i kapacitetit, përmirësimi i proceseve, trajnimi i punonjësve (Venkatraman & Ramanujam, 1986; Murphy et al., 1996). Pra, performanca e kompanisë është një koncept multidimensional.

Në pyetësor u përdoren si dimensione për të vlerësuar performancën dy tregues të përbërë nga: (1) përmbushja e objektivave dhe (2) performanca relative, të cilat u vlerësuan me shkallët e Likert-it nga 1-5.

Për variablin e parë të varur, *përmbushja e objektivave*, u kërkua të vlerësoheshin deklaratat e përfshira në pyetësor sipas shkallëve të Likertit nga 1-5 (1 = *aspak të suksesshëm*; 2 = *pak të suksesshëm*; 3 = *sukses i moderuar*; 4 = *të suksesshëm*; 5 = *shumë të suksesshëm*). Ndërsa për variablin e dytë të varur, *performanca relative*, shprehur në terma të: kthimit nga investimet (ROI), kthimi nga asetet (ROA), përqindja e fitimit mbi

kapitalin e vet të kompanisë (ROE), pozicioni i kompanisë në treg, performanca e përgjithshme e firmës dhe sukcesi i arritur, u kërkua të vlerësohej performanca e kompanisë gjatë 3 viteve të fundit, bazuar në vlerësimin nga 1-5 (1 = Është përkeqësuar dukshëm; 2= është përkëqësuar, 3=neutral, 4= është përmirësuar, 5= është përmirësuar dukshëm).

Është përdorur periudha 3 vjeçare për të shmangur variacionet afatshkurtra që pëson performanca e çdo kompanie.

#### **PËRMBUSHJA E OBJEKTIVAVE**

Përmirësimi i performancës afat gjatë	1	2	3	4	5
Parashikim i tendencave të ardhshme	1	2	3	4	5
Vlerësimi i alternativave duke u bazuar në informacionin e siguruar	1	2	3	4	5
Shmangja e çështjeve problematike	1	2	3	4	5
Zgjidhja e problemeve	1	2	3	4	5
Rritja dhe zhvillimi menaxherial i kompanisë	1	2	3	4	5

#### **PERFORMANCA RELATIVE**

Rritja e shitjeve	1	2	3	4	5
Rritja e fitimit pas taksave	1	2	3	4	5
Ndryshim në pjesën e tregut	1	2	3	4	5
Kthimi mbi asetet (ROA)	1	2	3	4	5
Kthimi mbi kapitalin e vet (ROE)	1	2	3	4	5
Kthimi mbi shitjet (ROS)	1	2	3	4	5
Pozicioni i kompanisë në treg.	1	2	3	4	5
Performanca e përgjithshme e firmës dhe sukcesi i arritur.	1	2	3	4	5

### **3.6 Vlefshmëria dhe besueshmëria e pyetësorit**

Përdorimi i pyetësorit, si metodë për mbledhjen e të dhënave, ka avantazhe dhe disavantazhe. Detyra kryesore që lind në këtë pikë të kërkimit me anë të pyetësorit është vlerësimi i besueshmërisë dhe vlefshmërisë së tij.

*Besueshmëria* i referohet përsëritjes dhe qëndrueshmërisë së brendshme (Jack & Clarke, 1998). Besueshmëria ka të bëjë me faktin nëse pyetësori do prodhojë ose jo rezultate të qëndrueshme (të njëjta) në kohë të ndryshme dhe në zgjedhje të ndryshme. Një nga mënyrat për të vërtetuar këtë tipar është koeficienti *Cronbach Alpha*. Ky tregues përdor korelacionin midis njësive për të treguar nëse pyetje të ndryshme brenda seksioneve masin të njëjtin atribut ose dimension (Cronbach, 1951; Cortina, 1993; Bryman & Cramer 1997, Jack & Clarke 1998). Koeficienti Cronbach's Alfa, merr vlera në segmentin 0 dhe 1 (Leontitsis & Pagge, 2007). Sa më afër koeficientit 1, aq më e madhe është

qëndrueshmëria e brendshme e njësisë. Bowling (1997), Bryman & Cramer (1997) George & Mallery (2003) ofrojnë rregullat e mëposhtme referuar nivelit të pranueshmërisë së koeficientit Cronbach Alpha:  $\geq 0,9$ - Qëndrueshmëri ekselente,  $\geq 0,8$ - qëndrueshmëri e mirë,  $\geq 0,7$ - qëndrueshmëri e pranueshme,  $\geq 0,6$ - qëndrueshmëri e diskutueshme,  $\geq 0,5$ - qëndrueshmëri e ulët (varfër), dhe  $< 0,5$  – qëndrueshmëri e papranueshme” .

Kriteri i dytë, *vlefshmëria* tregon “aftësinë” e pyetësorit për të matur atë që kërkuesi synon të masë (Bryman & Cramer 1997). Megjithëse, është një tregues i vështirë për t`u matur, vlerësimi i tij është i domosdoshëm. Në studimet e Bowling (1997), Bryman & Cramer (1997), Rattray & Jones (2007), vihet re se ekzistojnë kritere të ndryshme që masin vlefshmërinë e pyetësorit. Vlefshmëria e përmbajtjes i referohet shtrirjes në të cilën pyetësi ofron mbulimin e duhur të pyetjeve hetuese. Një mënyrë për të realizuar këtë është përdorimi i një paneli individësh për vlerësimin e pyetësorit por ky është vetëm hapi i parë. Vlefshmëria e konstruktit është një tjetër test vlefshmërie që shpjegon lidhjen e njësisë të pyetësorit me strukturën konceptuale të punimit që kërkohet të realizohet. *Analiza faktoriale* është një teknikë e cila shërben për të përcaktuar vlefshmërinë e konstruktit (Bornstedt, 1977; Rattray & Jones, 2007).

Për të vlerësuar vlefshmërinë e përmbajtjes të pyetësorit u përdor metoda e “panelit të ekspertëve”. Për testin paraprak u shpërndanë për vlerësim 10 pyetësorë. Kontaktimi i kompanive në pjesën më të madhe u bë i drejtpërdrejtë, duke kontaktuar administratorin e kompanisë ose financierin. Kjo mënyrë u zgjodh për të vlerësuar sa më realisht jo vetëm përgjigjet por edhe për të parë situatën dhe ambientin e biznesit të ndërtimit. Përfaqësuesve të kompanive të pyetura iu kërkua të vlerësojnë pyetësorin dhe të përcaktojnë se cilat pyetje mund të mbahen në pyetësor, cilat pyetje duhet të modifikohen dhe cilat duhet të largohen nga pyetësori. Nga vlerësimi i pyetjeve të pyetësorit rezultoi se pjesa më të madhe e pyetjeve ishin të duhura. U bënë disa ndryshime në mënyrën e hartimit të pyetjeve, si dhe u korrigjuan disa alternative përgjigjesh për të reflektuar rekomandimet dhe problematikën e gjetur gjatë fazës së testimit të pyetësorit. Ndryshimet e sugjeruara kishin të bënin me natyrën specifike të industrisë së ndërtimit por në kuadrin e qëllimit kryesor të kërkimit: analizës së industrisë dhe impakti i strategjive konkurruese në performancë, pyetësi nuk përfshin detajime të termave teknike sepse edhe larmia e projekteve që firmat e ndërtimit kishin realizuar në vite (projekte publike/private) kishin dallime referuar tipareve, procedurës ose konsumatorit final.

Nga të dhënat e mbledhura nga këto pyetësorë, u llogaritën edhe koeficientët Cronbach Alfa për të matur qëndrueshmërinë e brendshme të pyetësorit. Koeficientët Cronbach Alfa u llogaritën për pyetjet e industrisë dhe strategjitë konkurruese. Vlerat e llogaritura e kalojnë kufirin prej 0,7, duke treguar qëndrueshmëri të pyetësorit. Nga tabela e gjeneruar nëpërmjet programit të përpunimit të të dhënave SPSS, vihet re se koeficienti Cronbach Alfa është 0.876 dhe numri i njësive të matjes është 30 (*shih, Shtojca B-4*), përkatësisht 16 njësi që zbërthejnë strategjitë konkurruese të Porterit, 6 njësi referuar përmbushjes së objektivave dhe 8 njësi që zbërthejnë performancë relative.

Për pyetjet e analizës së industrisë koeficienti Cronbach Alfa është 0.720, dhe në të janë përfshirë përkatësisht 43 variabla (*shih Shtojca B-4*), të ndarë sipas rivalitetit konkurrues, varësisë së kompanisë, barrierave të hyrjes, dinamikës konkurruese, strukturës së industrisë.

### **3.7 Metoda për përpunimin e të dhënave**

Për analizën e rezultateve të pyetësoreve të mbledhur, janë përdorur metoda e ndryshme statistikore si analiza përshkruese e të dhënave, analiza e variancës (ANOVA), regresioni i shumëfishtë dhe testeve të tjera statistikore. Përpunimi i të dhënave u bë përmes programit SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Për të bërë të mundur analizën përshkruese e statistikore u mbështetem tek të dhënat parësore të siguruar nga pyetësorët e shpërndarë pranë firmave të ndërtimit që ushtrojnë aktivitetin në Vlorë, Orikum, Himarë dhe të dhënat sekondare, të siguruar nga raportet vjetore dhe statistikat e INSTAT, IMF, World Bank, Banka e shqipërise, të publikuara rreth situatës ekonomike të vendit gjatë viteve të fundit.

Disa prej testeve dhe metodave statistikore që do të përdoren në këtë studim janë:

- ✓ Testi i besueshmërisë dhe i vlefshmërisë së pyetësorit, testuar nëpërmjet koeficientit Cronbach's Alpha dhe Matricave Inter-Item Correlations e Item-Total Statistics;
- ✓ Analiza faktoriale e cila na ndihmon për reduktimin e variablave që kanë një ndikim të papërfillshëm në analizë duke mbajtur variablat domethënës në studim;
- ✓ Analiza deskriptive përmes shpërndarjes së kompanive, frekuencave dhe përqindjeve;
- ✓ Korrelacioni midis variablave i matur nëpërmjet koeficientit të korrelacionit të Pearsonit;
- ✓ Multi regresioni i shumëfishtë;
- ✓ Vlerësimi i bazuar në shumë kritere(parametra)/Multi-Criteria evaluation

## KAPITULLI IV:

### Analiza e të dhënave

---

Në këtë kapitull pasqyrohet analiza e plotë statistikore e cila na çon drejt realizimit të qëllimit kryesor të këtij studimi, analizës së mirëfilltë të industrisë, krijimin e një modeli të ri për matjen e atraktivitetit të industrisë si dhe të shpjegojë impaktin që kanë strategjitë konkurruese në performancën e kompanive. Në fillim të këtij kapitulli trajtohet informacioni i përgjithshëm mbi bizneset e marra në studim, duke vazhduar me analizën e variancës (ANOVA) e cila shërben për të testuar diferencat në performancë si pasojë e orientimit strategjik që kompanitë përdorin, regresionin e shumëfishtë dhe teste të tjera statistikore të cilat ndihmojnë për të parë efektet ose impaktin e variablave të marrë në studim në performancë e kompanisë.

#### 4.1. Informacioni i përgjithshëm mbi kompanitë e marra në studim

Të gjitha kompanitë e marra në studim ushtrojnë aktivitetin e tyre brenda industrisë së ndërtimit. Siç vihet re në tabelën 4.1.1, kompanitë e pyetura kanë jetëgjatësi të ndryshme në industri duke filluar nga viti 1992. Deri në vitin 2001, gati 32.7% të zgjedhjes e përbëjnë firmat të cilat kanë mbi 10 vjet në këtë industri. Vihet re se periudha midis viteve 2000-2008 shënon numrin më të lartë të firmave të rregjistruara. Kjo lidhet me lulëzimin që pati industria e ndërtimit dhe numrin e lartë të lejeve të ndërtimit të miratuara në rrethin e Vlorës. Nga ponderimi i jetëgjatësisë së firmave të pyetura, shohim se jetëgjatësia mesatare në industri është relativisht e re, 7.7 vjet. Kjo për arsye të numrit të lartë të firmave të reja të rregjistruar vitet e fundit si rezultat i nxitjes që ofronte kjo industri shprehur në normat e larta të fitimit. Shpërndarja e firmave sipas vitit të krijimit jepet nga tabela më poshtë:

**Tabela 4.1.1 Shpërndarja e bizneseve sipas vitit të krijimit**

Viti	Frekuenca	Përqindja	Përqindja kumulative
1992	1	0.9	0.9
1993	2	1.8	2.7
1994	2	1.8	4.5
1995	4	3.6	8.2
1996	3	2.7	10.9
1998	5	4.5	15.5
1999	3	2.7	18.2

2000	7	6.4	24.5
2001	9	8.2	32.7
2002	3	2.7	35.5
2003	8	7.3	42.7
2004	3	2.7	45.5
2005	11	10.0	55.5
2006	10	9.1	64.5
2007	12	10.9	75.5
2008	13	11.8	87.3
2009	7	6.4	93.6
2010	5	4.5	98.2
2011	2	1.8	100.0
Total	110	100.0	

Nga totali i kompanive të pyetura, rezultoi se 43 prej tyre (39.1%) janë kompani me më pak se 10 punonjës. Pjesa më e madhe e kompanive, 55.5%, kanë 10-49 punonjës dhe vetëm 5.5% e kompanive të pyetura deklaruan se numri i punonjësve ishte midis 50-249 punonjës. Një nga arsyet kryesore për numrin e lartë të kompanive të ndërtimit, të regjistruara si biznes i vogël dhe i mesëm është nënkontraktimi i punëve nga kompani të tjera që ofrojnë shërbim të specializuar për punime të ndryshme si gërmime dheu, murature, kanalizime dhe drenazhim të sipërfaqes së tokës dhe objekteve, etj. Tabela 4.1.2. pasqyron shpërndarjen e bizneseve sipas numrit të punonjësve.

**Tabela 4.1.2 Shpërndarjen e bizneseve sipas numrit të punonjësve**

Numri i punonjësve	Frekuenca	Përqindja	Përqindja kumulative
Deri në 9 punonjës	43	39.1	39.1
10-49	61	55.5	94.5
50-249	6	5.5	100.0
Total	110	100.0	

Kompanitë që morën pjesë në plotësimin e pyetësorit kishin shpërndarje gjeografike sipas Bashkisë Vlorë, Bashkisë Orikum dhe Bashkisë Himarë, duke mbuluar të gjitha zonat ku ndërtimet kanë patur hovin më të madh, përfshirë pjesën urbane dhe asaj përgjatë vijës bregdetare. Pjesa më e madhe e firmave kryen aktivitetin e saj brenda qytetit të Vlorës, ndërsa 8.2% ndërtojnë në zonën e Orikut, dhe 2.7% në Himarë.

**Tabela 4.1.3 Shpërndarja sipas vendit ku ushtron aktivitetin kompania**

Lokacioni	Frekuenca	Përqindja	Përqindja kumulative
Vlorë	98	89.1	89.1
Orikum	9	8.2	8.2
Himarë	3	2.7	100.0
Total	110	100.0	

Tabela 4.1.4 pasqyron shpërndarjen e kompanive sipas projekteve të ndërtimit që përfshihen në portofolin e tyre. Vihet re se pjesën më të madhe të punimeve e zënë rezidencat e banimit (shtëpi dhe vila turistike). Vetëm 4.5% e projekteve i përkasin infrastrukturës (mirëmbajtje, rikonstruksione shkolla, spitale, drenazhime, rrugë). Ndërsa 20.9% e kompanive të pyetura përfshijnë kombinime të projekteve pavarësisht specifikeve që kanë secili prej tyre.

**Tabela 4.1.4 Tipet e projekteve të cilat zenë pjesën më të madhe të ndërtimeve në portofolin e kompanisë**

Tipi i projektit	Frekuenca	Përqindja	Përqindja Kumulative
infrastrukturë (drenazhime, kanalizime, rrugë, tunele, ura, aeroporte)	5	4.5	4.5
rezidenca banimi (shtëpi, vila turistike)	82	74.5	79.1
kombinime të projekteve të ndërtimit	23	20.9	100.0
Total	110	100.0	

Bazuar në peshën specifike që zë tipi i klientit (qeveria/privat) në totalin e ndërtimeve të realizuara nga kompania, gati pjesën më të madhe e zë sektori privat 86.4 %, dhe vetëm 13.6% kërkues i punimeve të ndërtimit është pushteti lokal. Një dukuri e procesit të tenderimit dhe prokurimit me anë të sistemeve elektronike on-line, është pjesëmarrja e shumë kompanive të ndërtimit në këto projekte pavarësisht vendit të regjistrimit apo territorit ku kompanitë pjesëmarrëse ushtrojnë aktivitetin e tyre.

**Tabela 4.1.5 Klientët sipas peshes specifike në totalin e projekteve të ndërtimit të realizuara**

	Frekuenca	Përqindja	Përqindja kumulative
qeveria	15	13.6	13.6
sektori privat	95	86.4	100.0
Total	110	100.0	

Në plotësimin e pyetësorit kanë marrë pjesë 72.9% në pozicionin administrator i kompanisë dhe 27.1% në pozicionin menaxheri i financës.

#### **4.1.1 Analiza përshkruese e industrisë së ndërtimit në rrethin e Vlorës bazuar në variablat e mjedisit të jashtëm dhe forcat e industrisë.**

Asnjë organizatë nuk vepron në vakuum, prandaj sukcesi dhe dështimi i shumë kompanive varet nga faktorët që ndikojnë në to. Të shumtë në numër, këta faktorë paraqiten herë statik dhe herë dinamik, disa prej tyre të konceptueshëm dhe të matshëm ndërsa të tjerë të shprehur në terma cilësor. Analiza e faktorëve varion për nga rëndësia sepse specifika e saj

i referohet kompanisë, industrisë dhe të mirave ose shërbimet që ajo ofron. Natyrshëm, proceset organizative duhet të bazohen dhe të përshtaten me mjedisin e jashtëm. Kompanitë analizojnë mjedisin me qëllim që të gjejnë dhe të kuptojnë forcat e jashtme nga të cilat ndikohen dhe të përgjigjen me veprimet e duhura për të siguruar një pozitë konkurruese (Nistorescu and Barbu 2006).

Në vijim të qëllimit kryesor të këtij punimi, është përdorur analiza deskriptive mbi renditjen dhe shkallën e ndikimit të faktorëve të jashtëm dhe impakti që këta faktorë kanë mbi industrinë e ndërtimit. Pyetësi i ndërtuar përfshin disa seksione pyetjesh të cilat vlerësojnë impaktin që kanë ndryshimet dhe zhvillimet e mjedisit të jashtëm në industrinë e ndërtimit dhe kompanisë në veçanti. Nëpërmjet këtij grupi pyetjesh, kërkohet të vlerësohet ndikimi i mjedisit të jashtëm makroekonomik, mjedisit politik, ligjor, social-kulturor dhe atij teknologjik, parë në këndvështrimin e faktorëve lehtësues apo barrierash gjatë ushtrimit të aktivitetit.

Bazuar në shkallët e Likert-it nga 1-5 (*1 = aspak e rëndësishme, 2= pak e rëndësishme, 3= mesatarisht e rëndësishme, 4=e rëndësishme, 5 = shumë e rëndësishme*), përgjigjet e kompanive të cilat morën pjesë në plotësimin e pyetësorit janë përpunuar në tabelën 4.1.1.1. Sipas mendimit të të pyeturve, faktorët ekonomik me impaktin më të madh janë *të ardhurat që disponohen* dhe *ndryshimet në prirjen për të blerë* (mediana e barabartë me 5), duke pasuar nga ndryshimet në normën e interesit dhe *ndryshimet në kursin e këmbimit* (medianat respektive 4 dhe 3).

Shqipëria është një vend më të ardhura nën mesatare dhe dërgesat e emigrantëve përbëjnë një të ardhur shumë të rëndësishme për familjet shqiptare. Një pjesë e konsiderueshme e familjeve me të ardhura të ulta, e kanë dërgesën e emigrantëve jetike e cila në shumicën e rasteve shkon për shpenzime utilitare dhe shërbime mjekësore.

**Tabela 4.1.1.1 Impakti i disa prej faktorëve makro-ekonomike të përfshirë në pyetësor**

Ndryshimet në mjedisin e jashtëm makro-ekonomik	Mean	Median	Standard Deviation	Coefficient of Variation
Ndryshimet në prirjet për të blerë	4.49	5.00	0.723	0.163
Ndryshimet në kurset e këmbimit	3.15	3.00	1.233	0.391
Ndryshimet në normën e interesit	3.53	4.00	1.179	0.334
Të ardhurat që disponohen	4.37	5.00	0.776	0.178

E njëjta analizë e vlerave të rezultateve u bë edhe për variablat e mjedisit politik e ligjor të matur sipas shkallëve të Likert-it nga 1-5 (1 = *aspak e rëndësishme*, 2= *pak e rëndësishme*, 3= *mesatarisht e rëndësishme*, 4=*e rëndësishme*, 5= *shumë e rëndësishme*). Vëmë re se faktorët me impaktin më të madh gjatë ndryshimeve që kanë ndodhur kohët e fundit në mjedisin që rregullon aktivitetin e firmave të ndërtimit janë: (1) *koha që duhet shpenzuar nga drejtuesit e firmave ndërtuese për aplikime të ndryshme në institucionet shtetërore (prokurime, leje ndërtimi)* (mediana 5.00), dhe (2) *impakti që kanë interpretimet korrekte të ligjeve dhe akteve nënligjore*, (3) *impakti që kanë ndryshimet në ligjet që rregullojnë konkurrencën dhe tregun*, (4) *ndikimi i shkeljeve që hasen gjatë marrjes së lejeve të ndërtimit*, (5) *mungesa e planeve rregulluese urbane dhe ligji për urbanistikën* (mediana 4.00).

Megjithëse është bërë një përmirësim i dukshëm kohët e fundit referuar reformës mbi procedurat për aplikimin dhe sigurimin e lejeve të ndërtimit, duhet të themi se koha e shpenzuar dhe paqartësia mbi të drejtën e pronës janë faktorë, të cilët ende vështirësojnë aktivitetin e firmave të ndërtimit. Mangësitë dhe paqartësia e Ligjit të Kthimit të Pronave, pamundësia për kthimin e tyre në objekte prodhimi dhe shërbimi, mosmbështetja e tyre ligjore dhe institucionale, për t'i kthyer në asete që krijojnë kapital, janë një pengesë për funksionimin e duhur të sektorit të ndërtimit duke kontribuar në një numër të lartë ndërtimesh jo të rregullta nga ana ligjore. Sipas statistikave të ALUIZNI-t janë 270,592 ndërtime informale të regjistruara deri në vitin 2007 dhe 22,570 nga 2007-2013. Përtej këtij fakti, plani rregullues ishte një instrument i ngurtë i cili vazhdonte të promovonte informalitetin madje edhe nëse ka pasur tentativa për të hartuar plane të ndryshme rregulluese, ato e kanë njohur shumë pak fazën e zbatimit, si rrjedhojë e mungesës së instrumenteve të posaçme (Dokument i politikave të planifikimit dhe zhvillimit të territorit në Shqipëri 2014-2018). Ndërkohë, disa prej akteve nënligjore, të cilat iu nënshtruan ndryshimeve të herëpashershme, me qëllim mundësinë e zbatueshmërisë së tyre por ky proces solli me vete shumë paqartësi duke krijuar vonesa në procedurat e dhënies së lejeve zhvillimore dhe të ndërtimit.

Ndjeshmëri për zhvillimet brenda mjedisit politik e ligjor përbëjnë edhe faktorët: *impakti që kanë ndryshimet në ligjet që rregullojnë tregun e punës*, dhe *impakti që kanë ndryshimet në shpenzimet publike*. Një prej faktorëve që sipas kompanive të pyetura ka një ndikim më të vogël se faktorët që listuam më lart është *ndikimi i ndryshimeve në ligjet që rregullojnë tregëtinë e jashtme*.

**Tabela 4.1.1.2 Impakti i disa prej faktorëve politiko ligjor të përfshira në pyetësor**

Ndryshimet në mjedisin e jashtëm politiko-ligjor	Mean	Median	Standard Deviation	Coefficient of Variation
Impakti që kanë ndryshimet në ligjet që rregullojnë konkurrencën dhe tregun në të cilin kompania vepron	4.01	4.00	0.991	0.247
Impakti që kanë ndryshimet në ligjet që rregullojnë tregun e punës	3.42	3.00	0.783	0.229
Impakti që kanë ndryshimet në shpenzimet publike	2.62	3.00	1.109	0.423
Impakti që kanë ndryshimet në ligjet që rregullojnë tregëtinë e jashtme	2.05	1.00	1.340	0.653
Impakti që kanë interpretimet korrekte të ligjeve dhe akteve nënligjore	3.79	4.00	1.059	0.279
Koha që duhet shpenzuar nga drejtuesit e firmave ndërtuese për aplikime të ndryshme në institucionet shtetërore (prokurime, leje ndërtimi)	4.49	5.00	0.810	0.180
Ndikimi i shkeljeve që hasen gjatë marrjes së lejeve të ndërtimit	4.05	4.00	0.962	0.237
Mungesa e planeve rregulluese urbane dhe ligji për urbanistikën	3.94	4.00	1.111	0.282

Referuar faktorëve social-kulturor u përdorën dy prej variablave që lidhen me *shkallën e ndryshimit në preferencat e investimit nga ana e individëve dhe ndryshimet demografike, mosha dhe rritja e popullsisë*. Nga analiza e rezultateve shohim se të dy variablat e marrë në studim janë njësoj të rëndësishëm.

**Tabela 4.1.1.3 Impakti i disa prej faktorëve socialkulturor të përfshirë në pyetësor**

Ndryshimet në mjedisin e jashtëm Social kulturor	Mean	Median	Standard Deviation	Coefficient of Variation
Impakti që kanë ndryshimet në preferencat e investimit	3.78	4.00	0.913	0.242
Impakti që kanë ndryshimet demografike, mosha dhe rritja e popullsisë	3.65	4.00	0.904	0.247

Orientimi i kursimeve dhe të ardhurave nga remitancat drejt pasurive të paluajtshme është një faktor që ka ndikim të ndjeshëm në industrinë e ndërtimit. Prirjet për të investuar në pasuri të paluajtshme duke e parë këtë proces si një investim të sigurtë janë reflektuar në zhvillimet që ka patur sektori imobiliar vitet e fundit. Ndryshimet demografike dhe rritja e popullsisë është një faktor tjetër i rëndësishëm për kompanitë që operojnë në këtë industri. Pas viteve 2000, me normalizimin e lëvizjes demografike drejt qendrave urbane, vihet re një stabilizim i demografisë me përjashtim të qyteteve bregdetare ku kërkesa për infrastrukturën turistike është prioritet për zhvillimin rajonal të këtyre qendrave. Fokusimi në ndërtimin e infrastrukturës të nevojshme dhe sektorit të ndërtimit të rezidencave të

banimit në përputhje me demografinë janë elementë me impakt të rëndësishëm në ecurinë e zhvillimit të kësaj industrie.

Edhe pse Shqipëria është shtet i ri në fushën e zhvillimit teknologjik, është vënë re një përmirësim i dukshëm në fushën e investimeve të bëra për mjedisin teknologjik. Kryerja e biznesit në mënyrë elektronike, si një formë e organizimit të biznesit, do të thotë përdorimin intensiv të informacionit, veçanërisht internetit, për zbatimin e të gjitha funksioneve kryesore të biznesit. Këta faktorë të mjedisit kanë ndikuar në ndërgjegjësimin e bizneseve shqiptare për të rritur investimet në fushën e teknologjisë duke përdorur shërbime të reja që lehtësojnë kontaktet dhe ndihmojnë në zgjerimin e aktivitetit të biznesit në mbarë botën.

Bazuar në shkallët e Likert-it nga 1-5 (*1 = aspak e rëndësishme, 2= pak e rëndësishme, 3= mesatarisht e rëndësishme, 4=e rëndësishme, 5 = shumë e rëndësishme*), përgjigjet e kompanive të cilat morën pjesë në plotësimin e pyetësorit janë përpunuar në tabelën 4.1.1.4. Sipas mendimit të të pyeturve, renditja e faktorëve teknologjik të përfshirë në studim është (1) *impakti që kanë ndryshimet dhe zhvillimet e reja teknologjive të prodhimit* (mediana 4.00), (2) *impakti që kanë ndryshimet dhe zhvillimet e aplikacioneve të brendshme në fushën e IT dhe së fundi impakti që kanë ndryshimet teknologjike dhe zhvillimi i tregëtisë elektronike* (mediana 3.00). Krahasuar me faktorët e tjerë të përfshirë në analizën e mjedisit të jashtëm (PEST) duket se dakordësia (shprehur në impaktin e faktorëve mbi zhvillimin e aktivitetit të ndërtimit) është më tepër e pranishme në variablat e mjedisit ekonomik dhe atij ligjor. Ky përfundim është lehtësisht i kuptueshëm duke krahasuar vlerat mesatare dhe medianat përkatëse të çdo faktori.

**Tabela 4.1.1.4 Impakti i disa prej faktorëve teknologjik të përfshirë në pyetësor**

Ndryshimet në mjedisin e jashtëm teknologjik	Mean	Median	Standard Deviation	Coefficient of Variation
Impakti që kanë ndryshimet teknologjike dhe zhvillimi i tregëtisë elektronike	2.88	3.00	1.139	0.395
Impakti që kanë ndryshimet dhe zhvillimet e aplikacioneve të brendshme në fushën e IT	2.90	3.00	1.083	0.373
Impakti që kanë ndryshimet dhe zhvillimet e teknologjive të reja të prodhimit	3.66	4.00	1.069	0.292

Në mënyrë të përmbledhur analiza krahasuese e faktorëve të mjedisit të jashtëm paraqitet në tabelën 4.1.1.5. Përvec krahasimit të vlerës mesatare, medianës dhe devijimit standart gjatë analizës së mjedisit të jashtëm janë krahasuar vlerat e peshës specifike të çdo faktori ndaj totalit të faktorëve të përdorur.

**Tabela 4.1.1.5 Karakteristikat numerike të vlerësimeve për çdo faktorë të mjedisit të jashtëm**

Faktorët e mjedisit të jashtëm		Mean	Median	Mod e	Std. Deviation	Min	Max	Peshat specifike
Mjedisi ekonomik	<b>Impakti që kanë ndryshimet në prirjet për të blerë nga ana e klientëve.</b>	<b>4.49</b>	<b>5.00</b>	<b>5</b>	<b>.723</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>0.074</b>
	Impakti që kanë ndryshimet e normës së interesit në industrinë e ndërtimit dhe aktivitetin e firmës	3.15	3.00	4	1.233	1	5	0.052
	Impakti që kanë ndryshimet në kursin e këmbimit në industrinë e ndërtimit dhe aktivitetin e firmës	3.53	4.00	5	1.179	1	5	0.058
	<b>Impakti që kanë ndryshimet e të ardhurave që disponohen nga individët</b>	<b>4.37</b>	<b>5.00</b>	<b>5</b>	<b>.776</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>0.072</b>
Mjedisi politiko ligjor	<b>Impakti që kanë ndryshimet në ligjet që rregullojnë konkurrencën dhe tregun në të cilin kompania vepron</b>	<b>4.01</b>	<b>4.00</b>	<b>5</b>	<b>.991</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>0.066</b>
	Impakti që kanë ndryshimet në ligjet që rregullojnë tregun e punës	3.42	3.00	4	.783	2	5	0.056
	Impakti që kanë ndryshimet në shpenzimet publike	2.62	3.00	3	1.109	1	5	0.043
	Impakti që kanë ndryshimet në ligjet që rregullojnë tregëtinë e jashtme	2.05	1.00	1	1.340	1	5	0.034
	Impakti që kanë interpretimet korrekte të ligjeve dhe akteve nënligjore	3.79	4.00	4	1.059	1	5	0.062
	<b>Koha që duhet shpenzuar nga drejtuesit e firmave ndërtuese për aplikime të ndryshme në institucione shtetërore (prokurime, leje ndërtimi)</b>	<b>4.49</b>	<b>5.00</b>	<b>5</b>	<b>.810</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>0.074</b>
	<b>Ndikimi i shkeljeve që hasen gjatë marrjes së lejeve të ndërtimit</b>	<b>4.05</b>	<b>4.00</b>	<b>4</b>	<b>.962</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>0.067</b>
	<b>Mungesa e planeve rregulluese urbane</b>	<b>3.94</b>	<b>4.00</b>	<b>4</b>	<b>1.111</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>0.065</b>
Mjedisi social	Impakti që kanë ndryshimet në preferencat e investimit në pasuri të paluajtshme	3.78	4.00	4	.913	1	5	0.062
	Impakti që kanë ndryshimet demografike, mosha dhe rritja e popullsisë	3.65	4.00	4	.904	1	5	0.060
Mjedisi teknologjik	Impakti që kanë ndryshimet teknologjike dhe zhvillimi i tregëtisë elektronike	2.88	3.00	2	1.139	1	5	0.047
	Impakti që kanë ndryshimet dhe zhvillimet e aplikacioneve të brendshme në fushën e IT	2.90	3.00	2	1.083	1	5	0.048
	Impakti që kanë ndryshimet dhe zhvillimet e teknologjive të reja të prodhimit	3.66	4.00	4	1.069	1	5	0.060

\*Peshat specifike janë llogaritur si raport i mesatares të faktorit  $X_i$  ndaj totalit mesatare të faktorëve që marrin pjesë në studim

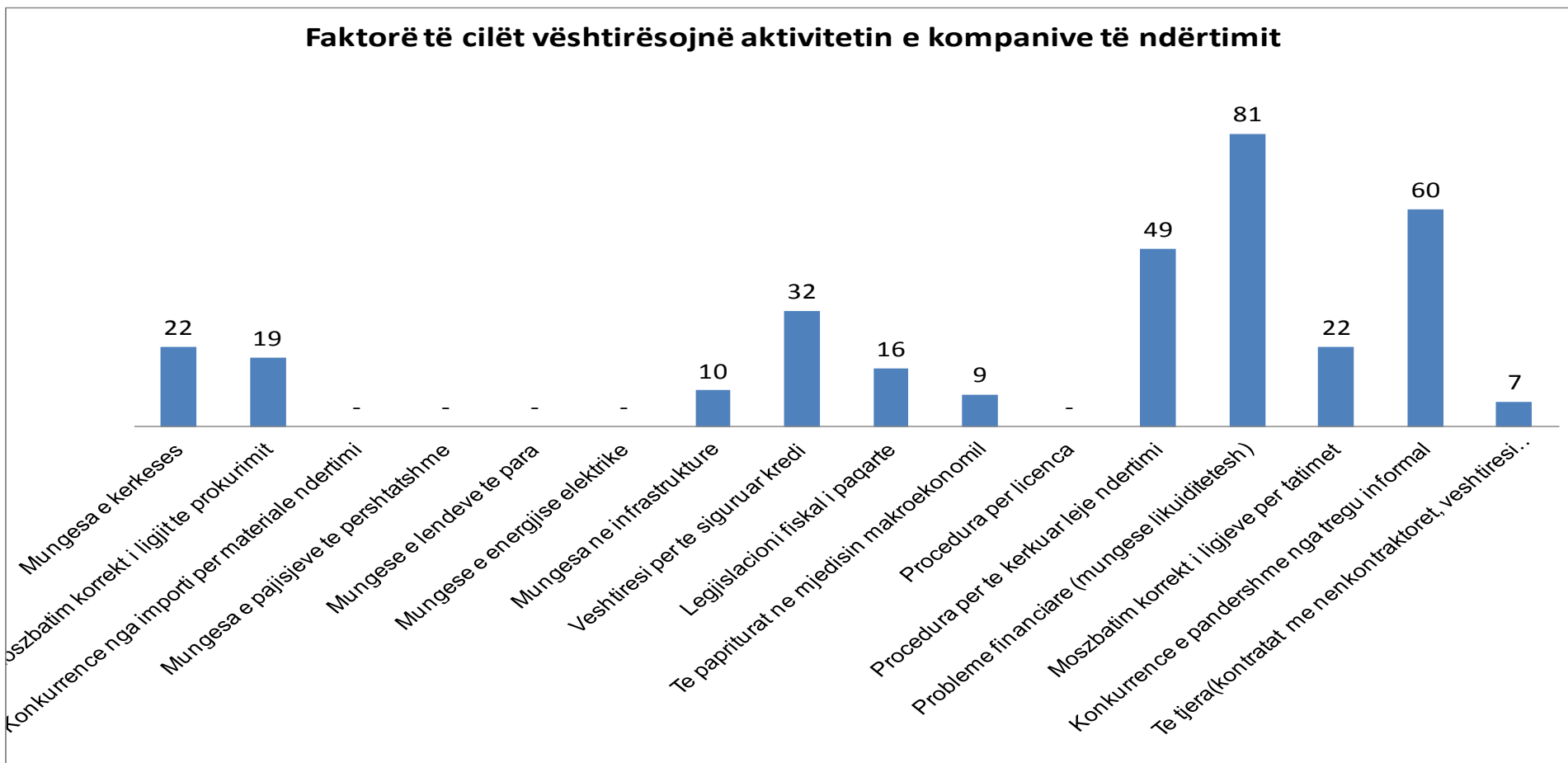
Vihet re se faktorët me impaktin më të lartë janë: (i) ndryshimet në prirjet për të blerë nga ana e klientëve (ii) koha që duhet shpenzuar nga drejtuesit e firmave ndërtuese për aplikime të ndryshme në institucionet shtetërore (prokurime, leje ndërtimi), (iii) ndryshimet në të ardhurat që disponohen nga individët, (iv) vështirësitë dhe ndikimi i shkeljeve që hasen gjatë marrjes së lejeve të ndërtimit, (v) impakti që kanë ndryshimet në ligjet që rregullojnë konkurrencen dhe tregun në të cilin kompania vepron, (vi) mungesa e planeve rregulluese urbane ndërsa ndër faktorët me impaktin më të ulët krahasuar më të tjerët janë: ndryshimet teknologjike dhe zhvillimi i tregëtisë elektronike dhe ndryshimet në ligjet që rregullojnë tregëtinë e jashtme. Duket se, faktorët me impaktin më të lartë në industrinë e ndërtimit u përkasin problematikave që ndeshin kompanitë e ndërtimit, prirjet dhe mundësia për të blerë ose investuar në banesa dhe rezidenca banimi si dhe orientimi i politikave publike për të investuar në infrastrukturë, shkolla, mirëmbajtje, etj.

Në kontekstin e analizës së mjedisit të jashtëm, kompanitë u pyetën mbi faktorët të cilët vështirësojnë aktivitetin dhe ecurinë e kompanisë drejt realizimit të objektivave dhe performancës së kërkuar.

Problemi financiar dhe mungesa e likuiditeteve mbetet faktori kryesor kufizues në aktivitetin e ndërtimit. Ky faktor cilësohet si kufizues ose vështirëson një numër të konsiderueshëm të kompanive. 81 herë është cilësuar frenues problemi financiar dhe mungesa e likuiditeteve. Megjithatë, rezultatet e pyetësorit raportojnë se një tjetër kufizim ose vështirësi që ndeshin këto kompani lidhet me pengesat me karakter administrativ dhe ligjor, si: konkurrenca e pandershme dhe tregu informal si dhe procedura për të kërkuar leje ndërtimi. Si faktorë tjetër kufizues është parë vështirësia për të siguruar kredi nga ana e institucioneve financiare. Shumë prej kompanive të ndërtimit janë të rregjistruara dhe kategorizohen si biznese të vogla dhe të mesme të cilat paraqiten më tepër të riskueshme se kompanitë e mëdha ose korporatat. Për më tepër, rënia e kërkesës dhe e shitjeve bëjnë që sektori i ndërtimit të jetë më pak i besueshëm nga bankat.

Dy faktorë të tjerë, po aq të dalluar nga firmat e ndërtimit, janë mungesa e kërkesës dhe moszbatimi korrekt i ligjit të prokurimit. Mungesa e kërkesës nga ana e individëve i referohet të ardhurave të disponueshme dhe nivelit të jetesës për të blerë rezidenca banimi si dhe pakësim të investimeve publike. Gjithashtu, ligji i prokurimeve dhe “favorizimi” i disa prej kompanive krahasuar me të tjerat është parë shqetësuese për kompanitë që ushtrojnë aktivitetin në këtë industri.

Figura 4.1.1.1 Faktorë të cilët vështirësojnë aktivitetin e kompanive të ndërtimit



Burimi: Përpunim i autori i të dhënave të marra nga pyetësi i përdorur në këtë studim.

## 4.2. Analiza e vlefshmërisë dhe besueshmërisë

Për të vlerësuar besueshmërinë e pyetësorit, u përdor koeficienti Cronbach Alpha, i cili rezultoi brenda vlerave të lejuara (Nunnally, 1978). Përveç koeficientit të besueshmërisë, në analizë është përfshirë edhe analiza faktoriale si teknike që shërben për të përcaktuar vlefshmërinë e konstruktit (Bornstedt, 1977; Rattray & Jones, 2007) dhe shpjegon lidhjen e njësisive të pyetësorit me strukturën konceptuale të punimit që kërkohet të realizohet.

Analiza e vlefshmërisë dhe besueshmërisë u zhvillua për të dy pjesët kryesore të studimit; (i) analiza e industrisë dhe (ii) implementimi i strategjive konkurruese në industri.

### 4.2.1 Analiza e vlefshmërisë dhe besueshmërisë për variablat e industrisë

Për variablat e studiuar në analizën e industrisë, koeficienti Cronbach Alpha është 0.720, dhe në të janë përfshirë variablat (*shih, Shtojca B-4*), të ndarë sipas 6 grupimeve: *strukturës së tregut, rivalitetit konkurrues, varësisë së kompanisë, barrierave të hyrjes, dinamikës konkurruese, strukturës së industrisë*. Vlera e llogaritur e kalon kufirin prej 0,7, duke treguar qëndrueshmëri të pyetësorit dhe na lejon të vazhdojmë me analizën faktoriale.

Në vijim është kryer analiza e faktorëve kryesore që ndikojnë në analizën e industrisë. Në analizë janë përfshirë të gjithë variablat e analizuar në çështjen 3.5 të studimit “Operacionalizimi i variablave”. *Analiza faktoriale* përfshin analizën e komponentëve dhe analizën e faktorëve të përbashkët. Qëllimi i saj është të zbulojë struktura më të thjeshta në strukturën e përgjithshme të relacioneve mes variablave. Në veçanti, analiza kërkon të zbulojë nëse variablat mund të përshkruhen në një masë të madhe ose plotësisht, me anë të një numri më të vogël variablash të quajtur *faktorë*.

Analiza faktoriale ndihmon analizën e mëtejshme të testimit të hipotezave në tre drejtime (Field, 2005):

- ✓ Shpreh korrelacionin midis variablave dhe ndihmon për të kuptuar lidhjen midis tyre;
- ✓ Bën të mundur reduktimin e atyre variablave të cilët janë të papërfillshëm për analizën e mëtejshme; dhe
- ✓ Shërben si një prej mënyrave për ngritjen e hipotezave.

Kryerja e analizës faktoriale është bazuar në analizën e komponentëve principale (CPA) si dhe në metodën Varimax të maksimizimit të variancës në mënyrë që rezultatet të jenë lehtësisht të interpretueshme. Analiza faktoriale u përsërit disa herë sipas grupeve të

variablaqe që i përkasin: (i) *strukturës së tregut*, (ii) *dinamikës së tregut*, (iii) *rivalitetit konkurrues*, (iv) *dinamikës konkurruese*, (v) *varësisë së kompanisë dhe* (vi) *barrierat e hyrjes*.

Në grupin e faktorëve të *strukturës së tregut* ku operojnë firmat e ndërtimit, variablat janë ndarë në 5 komponentë (Tabela C1/ Shtojca), të cilët ulin ndjeshëm numrin origjinal të variablave të strukturës së tregut të përfshirë në analizë.

Faktori i parë lidhet me këta faktorë të kontrolluar në mënyrë eksplicite në analizën tonë: “heterogjeniteti i produkteve/shërbimeve” dhe “intensiteti i negocimit të çmimeve”.

Faktori i dytë ka korrelacion të lartë me variablat: “madhësia e tregut”, “transparenca e tregut” dhe “nevoja për produkt/shërbim të specializuar ose modifikuar sipas nevojave të klientëve” .

Variablat e lidhur me faktorin e tretë janë: “mundësitë për të krijuar emër të mirë” dhe “largësia e klientëve”. Në faktorin e katërt përfshihen vetëm një prej variablave, ai i përqëndrimit të blerësve ndërsa në faktorin e pestë dhe të fundit përfshihet variabli “ndryshimet sezonale të kërkesës”.

Të gjithë faktorët e strukturës së tregut shfaqën peshë faktoriale më të madhe se 0.4 dhe numri i komponentëve i reduktuar sipas analizës faktoriale shpjegon 68.263 % të variancës totale (tabela C.2/shtojca). Kaiser (1960) sugjeron që numri i faktorëve (komponentet) që rezultojnë nga analiza faktoriale është i barabartë me numrin e vlerave eigen më të mëdha se 1, meqë një vlerë eigen është sasia e variancës së shpjeguar nga një faktor më shumë, dhe nuk ka kuptim të shtohet një faktor që shpjegon më pak variancë sesa përmbahet në një variabël. Vëmë re se totali i komponentëve të përfshirë kanë treguesin eigen-value më të madh se 1, karakteristikë tipike për këtë lloj analize (Ferguson & Cox, 1993).

Analiza faktoriale u zhvillua për secilin variabël të *dinamikës së tregut*. Gjatë analizës faktoriale u krijuar një ndarje e variablave sipas 3 komponentëve/faktorëve (tabela C.3/shtojca).

Në faktorin e parë përfshihen: “rritja e tregut”, “hyrësit e rinj” dhe “bilanci i hyrje-daljeve”. Në faktorin e dytë përfshihen “shkalla e pasigurisë”, “daljet nga industria” dhe “ndryshimi i kërkesave të klientëve” ndërsa në faktorin e tretë përfshihet “rritja e pritur e tregut”.

Në terma të variancës totale, ky grup variablash të mbetur shpjegon 65.930% (tabela C.4/shtojca) të variancës totale dhe koeficienti eigen-value për këtë grup komponentësh është më i madh se 1.

Në të njëjtën linjë arsyetimi, është vazhduar me analizën faktoriale të *rivalitetit konkurrues*. Në tabelën C.5/Shtojca tregohen peshat faktoriale të variablave të përdorur në analizën e rivalitetit konkurrues. Gjatë analizës faktoriale u krijua një ndarje e variablave sipas 4 komponentëve.

Në grupin e parë përfshihet “numri i firmave konkurente”, “fitimi bruto” dhe “përqëndrimi”. Në grupin e dytë përfshihen “heterogjeniteti i kompanive që përbëjnë industrinë” dhe “Dominimi i strategjive konkurruese mbi ato të çmimit.”. Në grupin e tretë përfshihen “kosto e punës” dhe “shkalla e diversifikimit”.

Në terma të variancës totale, ky grup variablash i krijuar pas analizës faktoriale shpjegon 60.24 % të variancës totale (Tabela C.6/Shtojca) me vlera të vektorit eigen value respektivisht më të madh se 1.

Në tabelën (C.7/Shtojca) tregohen peshat faktoriale të secilit variabël të *dinamikës konkurruese*. Gjatë analizës faktoriale u krijua një ndarje e variablave sipas tre komponentëve. Në grupin e parë përfshihen “shkalla e ndryshimit të kompanisë për shkak të kostos”, “shkalla e ndryshimit të kompanisë për shkak të legjislacionit”

Në grupin e dytë përfshihen variablat “investimi në asete të reja” dhe “prezantimi i produkteve/shërbimeve të reja”.

Në grupin e tretë përfshihen “shkalla e ndryshimit të kompanisë për shkak të strukturës organizacionale” dhe “përgjigjet agresive të firmave konkurruese”

Në këtë tabelë vihet re se variabli “përgjigjet agresive të firmave konkurruese” ka peshë faktoriale negative, interpretimi i këtij variabli është zbehja e inter-korrelacionit midis këtij grupi variablash.

Në terma të variancës totale, ky grup variablash të mbetur shpjegon 68.469 % të variancës totale (Tabela C.8/Shtojca) dhe koeficienti eigen-value për këtë grup faktorësh është më i madh se 1.

Në grupin e faktorëve (variabla) që shprehin *varësinë e kompanisë*, gjatë analizës faktoriale variablat reduktuan sipas 3 komponentëve (shih tabela C.9/shtojca). Peshat faktoriale të variablave janë më të mëdha se 0.4 dhe plotësojnë kushtin për t`u përfshirë në analiza të mëtejshme. Në grupin e parë përfshihen “varësia nga klientët”, “punonjësit kyç dhe “legjislacioni”. Në grupin e dytë përfshihet variablat “varësia nga cikli i biznesit” dhe “varësia nga furnitorët”. Në grupin e tretë përfshihet variabli “varësia nga barrierat e daljes”.

Në terma të variancës totale, ky grup variablash të mbetur shpjegon 68.919 % të variancës totale dhe koeficienti eigen-value për këtë grup është më i madh se 1, karakteristika tipike për këtë lloj analize (tabela C.10).

Për grupin e variablave që i përkasin barrierave të hyrjes, u zhvillua e njëjta analizë faktoriale si edhe në variablat e mësipërm. Gjatë analizës faktoriale u krijua një ndarje e variablave sipas 3 komponentëve (tabela C.11/shtojca).

Në grupin e parë përfshihen “asetet fikse” dhe “kapitalet e shpenzuara për t`u pajisur me inventarin fillestar”.

Në grupin e dytë përfshihen variablat “ekonomia e shkallës” dhe “integrimi vertikal” ndërsa në grupin e tretë përfshihen variablat “besnikëria e klientëve” dhe “kanalet e shpërndarjes”.

Variabli “barrierat ligjore” si barrierë e mundshme për hyrjen në industri paraqet një peshë faktoriale me të vogël se 0.4 me vlere negative. Interpretimi i këtij variabli është zbehja e inter-korrelacionit midis këtij grupi variablash dhe ka impakt të kundërt me ndikimin e variablave të tjerë që përfshihen tek barrierat e hyrjes.

Në terma të variancës totale, variablat e barrierave të hyrjes shpjegojnë 64.089% të variancës totale (tabela C.12/shtojca).

#### **4.2.2 Analiza e vlefshmërisë dhe besueshmërisë për variablat e strategjive konkurruese gjenerike**

Për të vlerësuar besueshmërinë e pyetësorit, për pjesën e dytë të tij rreth strategjive konkurruese gjenerike dhe shkallën e implementimit, u përdor koeficienti Cronbach Alpha, i cili rezultoi brenda vlerave të lejuara  $\geq 0.7$  (Nunnally, 1978). Përveç koeficientit të besueshmërisë, në analizë është përfshirë edhe analiza faktoriale si teknikë që shërben për të përcaktuar vlefshmërinë e konstruktit (Bornstedt, 1977; Rattray & Jones, 2007) dhe shpjegon lidhjen e njësive të pyetësorit me strukturën konceptuale të punimit që kërkohet të realizohet.

Në tabelën me poshtë jepet koeficienti i besueshmërisë të njësive të përdorura për strategjitë konkurruese të Porter-it.

**Tabela 4.2.2.1 Koeficientët e besueshmërisë për strategjitë konkurruese dhe performancën**

	N	Pyetje-Deklarata vlerësuese	Cronbach Alpha
Strategji e kosto së ulët	110	6	0.735
Strategji e diferencimit	110	7	0.735
Strategji e fokusimit	110	3	0.745
Realizim i objektivave	110	6	0.720
Realizim i performancës relative	110	8	0.932

Sikurse u përmend edhe në analizën e variablave të forcave të industrisë, vlefshmëria e pyetësorit me anë të analizës faktoriale është një tjetër test i cili mat vlefshmërinë e konstruktit të pyetësorit (Bornstedt, 1977; Rattray & Jones, 2007). Me anë të analizës faktoriale, faktorët të cilët shpjegojnë pjesën më të madhe të variancës janë variablat të cilët duhet të qëndrojnë në pyetësor (Costello & Osborne, 2005; Field, 2009). Ekzistojnë disa kushte që duhet plotësuar përpara se të realizojme analizën faktoriale.

*Së pari është testi i madhësisë së zgjedhjes* (Costello & Osborne, 2005; Field, 2009). Për të përcaktuar mjaftueshmërinë e zgjedhjes, matësi KMO (Kaiser-Meyer-Okin) teston nëse madhësia e zgjedhjes është e duhura për të nxjerrë faktorët e vlefshëm në pyetësor (Field, 2009). KMO merr vlera midis 0 dhe 1, dhe duhet të jenë më të mëdha se 0.5 për të plotësuar kushtin e mjaftueshmërisë së zgjedhjes. Vëmë re se, testi KMO është i barabartë 0.768 dhe mbështet fuqishëm madhësinë tonë të zgjedhjes.

Testi i sfericitetit Bartlett teston hipotezën se matrica e korrelacioneve është matricë njësi (gjithë elementët e diagonales janë 1 dhe elementët jashtë diagonales janë 0, gjë që do të thotë se të gjithë variablat janë të pakorreluar me njëri-tjetrin). Vlera e rëndësisë statistikore ( $sig\ p < 0.05$ ) në këtë tabelë tregon se hipoteza zero (se kjo matricë është matricë njësi) mund të hidhet poshtë pothuajse me siguri të plotë. Pra, mund të themi se të dhënat tona kanë korrelacione që janë të përshtatshme për kryerjen e mëtejshme të analizës faktoriale.

Strategjitë konkurruese: kosto e ulët, diferencim dhe fokusim u matën respektivisht me 6,7 dhe 3 variabla secila. Për këtë arsye, çdo strategji u nënshtua analizës faktoriale për të reduktuar dhe thjeshtuar numrin e variablave që marrin pjesë në analizën e mëtejshme.

Të gjithë faktorët e *strategjisë së kosto* shfaqën pesha faktoriale më të madhe se 0.4. Në terma të variancës totale, ky grup variablash shpjegon 62.961% të variancës totale dhe koeficienti eigen-value për këtë komponent është më i madh se 1 (tabela C.13/shtojca),

karakteristika tipike për këtë lloj analize faktoriale. Për më tepër vlera e KMO dhe Barlett test tregon se madhësia e zgjedhjes, është e mjaftueshme.

Në të njëjtën analizë faktoriale u analizuan të gjithë faktorët e strategjisë së diferencimit, të cilët shfaqën pesha faktoriale më të madhe se 0.4 (tabela C.14/shtojca). Në terma të variancës, ky grup variablash shpjegon 60.784% të variancës totale dhe koeficienti eigen-value për këtë grup është më i madh se 1, e cila është tipike për këtë lloj analize faktoriale. Për më tepër vlera e KMO dhe Barlett test tregon se madhësia e zgjedhjes është e mjaftueshme ( $p < 0.005$ ).

Gjatë analizës faktoriale (tabela C.15/shtojca) tregohet se të gjithë faktorët e strategjisë së fokusimit shfaqën peshe faktoriale më të madhe se 0.4. Në terma të variancës, ky grup variablash shpjegon 66.483% të variancës totale (tabela C.16/shtojca) dhe koeficienti eigen-value për këtë grup është më i madh se 1. Për më tepër, vlera e KMO dhe Barlett test tregon se madhësia e zgjedhjes është e mjaftueshme ( $p < 0.005$ ).

### **4.3 Korrelacioni midis variablave të përdorur**

Përpara se të hetohet vërtetësia e hipotezave nëpërmjet metodave statistikore, një problem i cili ndikon besueshmërinë e rezultatit është analiza korrelative. Si rezultat, përpara nisjes së analizës së të dhënave dhe testimit të hipotezave, lind nevoja për të vlerësuar korrelacionin ndërmjet variablave dhe multikolinearitetin ndërmjet variablave të pavarur. Multikolineariteti ndodh atëherë kur një variabël i pavarur ka korrelacion të lartë me një prej variablave ose një grup variablash të tjerë të pavarur (Geralis & Terziovski, 2003). Prania e tij mund të çojë në konkluzione jo të sakta në lidhje me faktin se cili nga variablat e pavarur është statistikisht domethënës (Lind et al. 2002). Për të vlerësuar multikolinearitetin u ndërtua tabela e korrelacionit për variablat e pavarur. Prania e vlerave të larta të korrelacionit është shenjë e parë për praninë e multikolinearitetit (Geralis & Terziovski, 2003). Sipas Field (2009), nëse variablat kanë koeficientë të lartë korrelacioni ( $r > 0.8$  or  $r < -.8$ ), atëherë “është e pamundur të përcaktohet ndikimi unik mbi një faktor të caktuar për shkak ndikimit të lartë që këta variabla të pavarur kanë tek njëri tjetri”.

Analiza e korrelacionit u zhvillua për variablat e përfshirë në analizën e industrisë dhe për variablat e përfshirë gjatë implementimit të strategjive konkurruese (Shtojca B-1, Shtojca B-2) dhe impaktit mbi performancën e kompanisë.

## 4.4 Modelet statistikore për vërtetimin e hipotezave.

### 4.4.1 Modeli i ndërtuar për matjen e atraktivitetit të industrisë

$\mathcal{H}_1$  Sikurse është përmendur edhe në çështjet e mësipërme, për të analizuar të dhënat e mbledhura me anë të pyetësorit, janë përdorur metoda statistikore të cilat ndihmojnë në vërtetimin e hipotezave të cilat janë ngritur në këtë studim.

E gjithë analiza e industrisë në këtë pjesë të studimit ka në fokus pyetjen bazë:

*A është industria e ndërtimit atraktive për të investuar?*

*Cilat janë rrugët për matjen dhe vlerësimin e atraktivitetit të industrisë?*

Përpara se të vlerësojmë nivelin e atraktivitetit që paraqet industria e ndërtimit në rrethin e Vlorës kundrejt investitorëve të shumtë që ushtrojnë aktivitetin ose kompanive të reja të krijuar rishtaz dhe drejtojnë investimet e tyre në këtë industri, është e nevojshme të bëhet një analizë e mirëfilltë e faktorëve që ndikojnë industrinë. Kjo, për faktin sepse këto forca konkurruese përcaktojnë nivelin e përfitueshmërisë së industrisë dhe si të tilla kanë rëndësi të madhe në formulimin e strategjive konkurruese që duhet të ndjek kompania (Kume, 2010). Testimi i hipotezës  $H_1$ : Industria e ndërtimit është atraktive, është realizuar sipas analizës së informacionit të mbledhur dhe modeleve matematikore të cilët jepen në mënyrë të përmblodhur në figurën 4.4.1

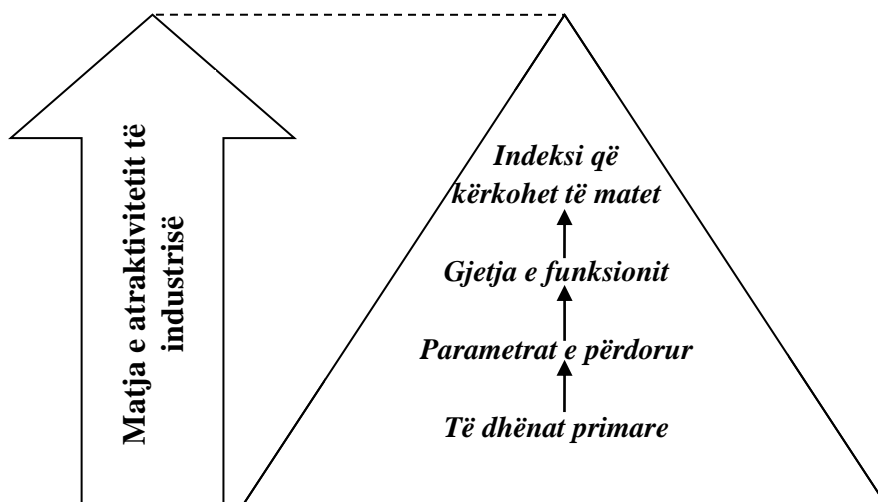


Figura 4.4.1 Piramida e informacionit për testimin e hipotezës  $H_1$

Matja e konkurrueshmërisë mbetet një prej elementëve më të debatueshëm bazuar në parametrat që do të përfshihen në llogaritjen e këtij indeksi, kjo për arsye të përkufizimeve të ndryshme që autorët paraqesin në literaturat e menaxhimit dhe jo vetëm. Pra, shkalla e konkurrueshmërisë mbetet të jetë funksion i parametrave të ndryshëm që përfshihen në llogaritjen e saj.

$$\text{Atraktiviteti industrisë } AI = F \{ P_1, P_2, P_3, P_4, P_5, \dots, P_n \} \quad (1)$$

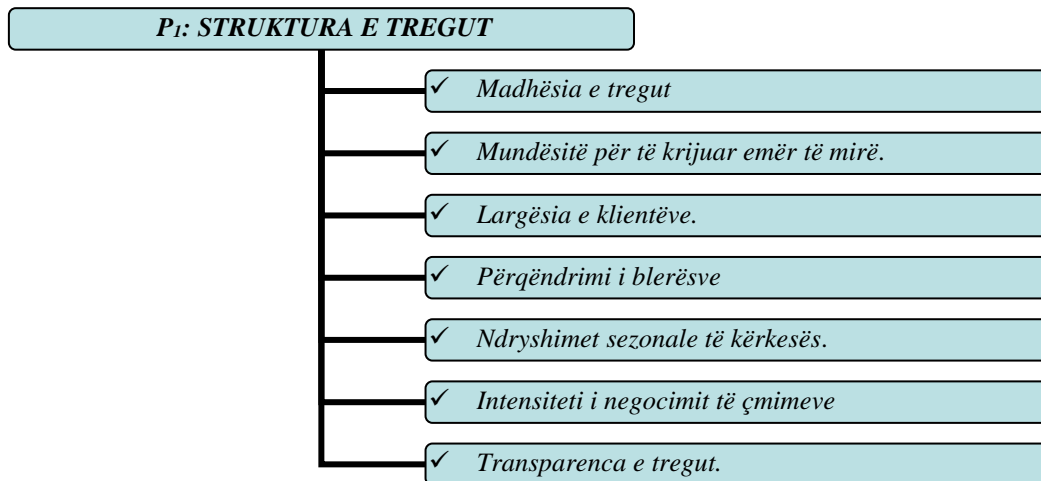
Për të llogaritur indeksin që mat atraktivitetin e industrisë, nisur nga funksioni (1) dhe figura 4.4.1, dy prej hapave kryesore që duhet të ndërmarrin janë:



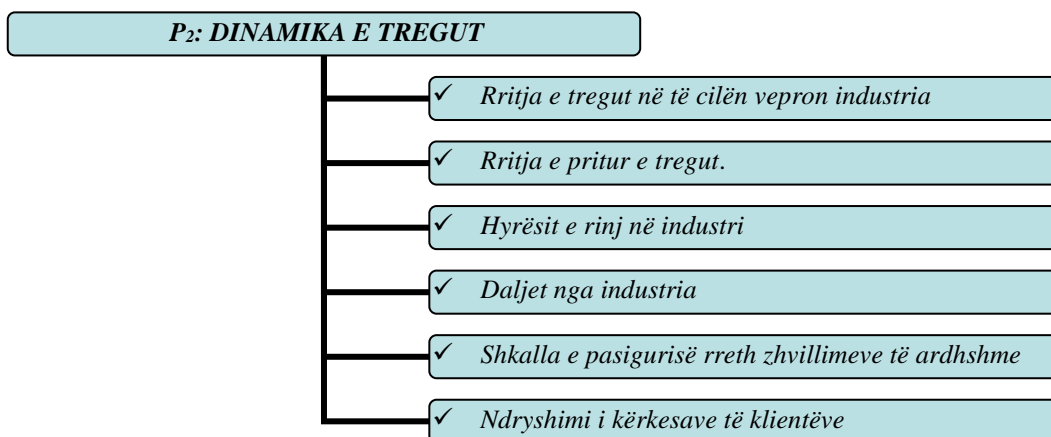
#### A. Gjetja e parametrave që do të përfshihen në studim

Variablat e përdorur për të analizuar industrinë e ndërtimit janë marrë nga modeli i Porterit, në mënyre specifike nga modeli i 5 forcave të industrisë. Sikurse, është përmendur gjatë kapitullit: Rishikim i literaturës, modeli i analizës së industrisë i propozuar nga Porter-i, merr në konsideratë 5 forcat konkurruese: rivalitetin konkurrues, kërcënimet e hyrësve të rinj dhe produkteve zëvendësuese, fuqia e furnitorëve dhe blerësve. Megjithatë, në analizën e industrisë janë përfshirë edhe variabla të tjerë që shprehin dhe kërkojnë të masin shkallën e dinamizmit të mjedisit të industrisë dhe dinamikës konkurruese të firmës. Për shkak të larmisë së variablave që ndikojnë industrinë dhe kompaninë, lindi nevoja e grupimit të tyre sipas forcave konkurruese të industrisë (shih nënçështjen: Operacionalizimi i variablave).

**Parametri P<sub>1</sub> - STRUKTURA E TREGUT.** Duke u nisur nga vetë përkufizimi i tregut, si vendi ku blerësi dhe shitësi takohen dhe shprehin dëshirën dhe mundësinë për të blerë dhe shitur një produkt ose shërbim, në grupin e variablave të klasifikuara si struktura e tregut përfshihen:

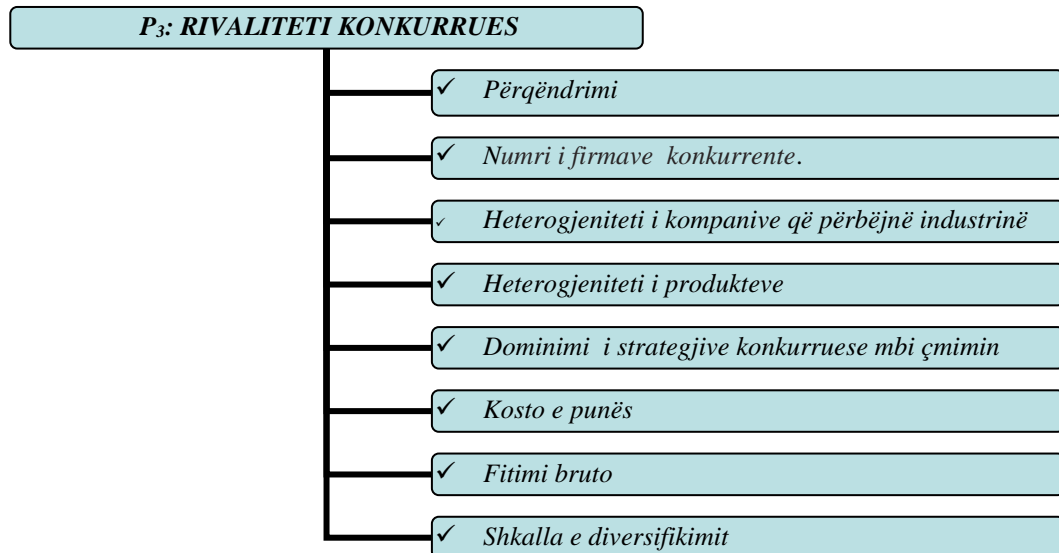


**Parametri P<sub>2</sub> - DINAMIKA E INDUSTRIË.** Në industrinë e ndërtimit si çdo industri tjetër e cila sot vepron në kushtet e dinamizmit dhe kompleksitetit të mjedisit duhet të analizohen faktorët të cilin masin shkallën dhe frekuencën e ndryshimit të elementëve përberës të saj. Variablat që përfshihen në grupin e dinamikës së industrisë janë:

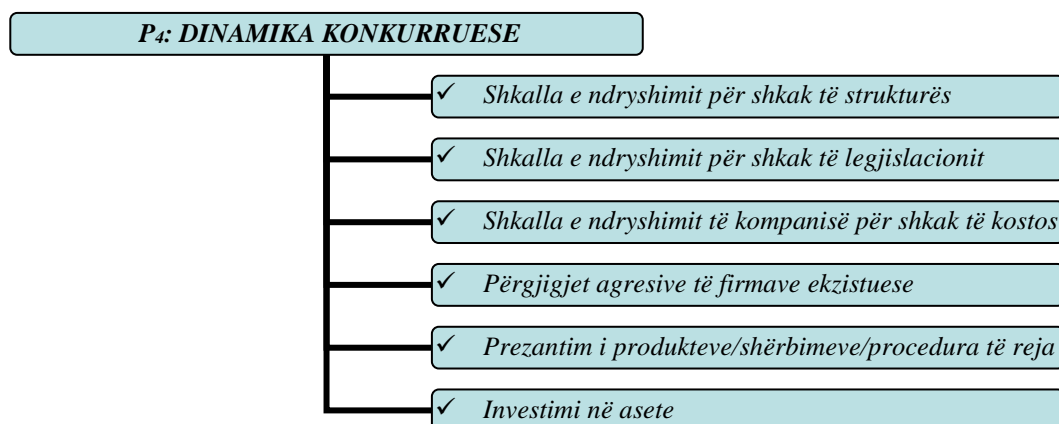


**Parametri 3- RIVALITETI KONKURRUES.** Një prej forcave kryesore në modelin e Porterit mbi analizën e industrisë është rivaliteti konkurrues. Është e rëndësishme që firmat të rrisin njohuritë dhe shkallën e të kuptuarit të konkurrencës brenda industrisë. Në këtë mënyrë,

konkurrentët testojnë fuqinë e njëri-tjetrit, luftojnë për pozicione dhe përdorin burimet e tyre për të fituar avantazh konkurrues (Kume, 2004) me qëllim për të qënë sa me fitim prurës dhe jetëgjatë në treg. Variablat që zbërthejnë intensitetin e lartë të konkurrencës brenda industrisë së ndërtimit janë:

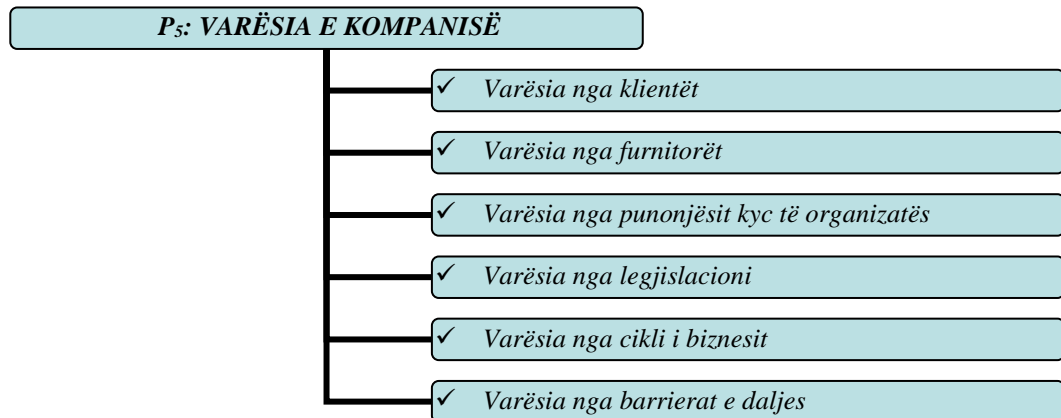


**Parametri P<sub>4</sub> DINAMIKA KONKURRUESE** dhe variablat që përfshihen në këtë grup i referohen ndryshimeve që pëson kompania në strukturën organizative, strukturën e kostove, planifikimin e investimeve të reja, duke u ndikuar nga kompanitë konkurrencte dhe hyrësit e rinj. Këtu përfshihen:

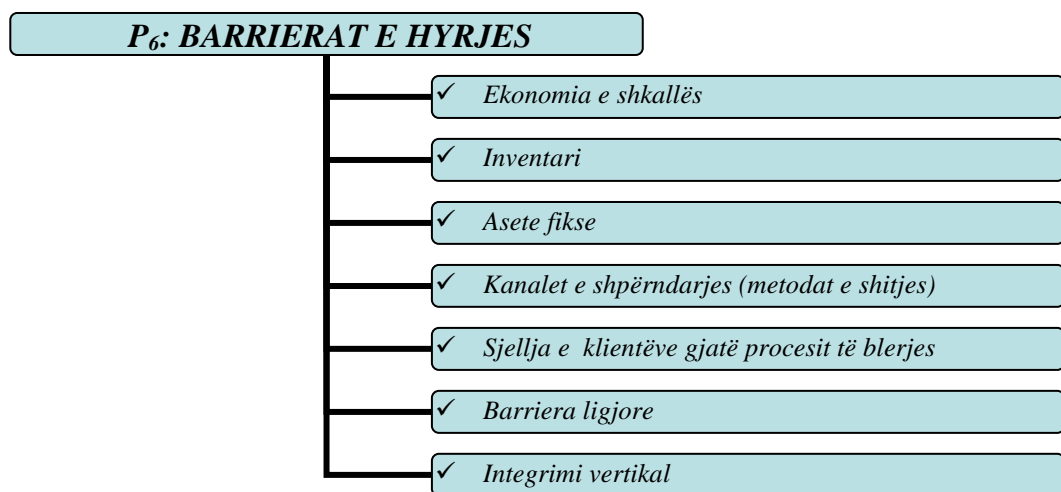


**Parametri P<sub>5</sub> - VARËSIA E KOMPANISË** i referohet të gjithë variablave të cilët krijojnë varësinë e kompanisë për inpute prodhimi, klientë dhe faktorë të mjedisit të jashtëm. Variablat të cilët shpjegojnë marrëdhëniet e varura të kompanive janë: *varësia nga klientët,*

furnitorët, punonjësit kyç, varësia nga ndryshimet legislative, cikli i biznesit dhe barrierat e daljes.



**Parametri 6 - BARRIERAT E HYRJES.** E parë në kontekstin e industrisë, variablat që përkasin barrierave të hyrjes luajnë një rol të rëndësishëm në tërheqjen ose frenimin e hyrësve të rinj. Sidoqoftë, është e vështirë të vlerësosh nëse një barrierrë ka impakt pozitiv apo negativ pa një informacion të plotë nga ana e firmës. Variablat që përfshihen janë:



Kompanitë të cilat shfaqen gadishmërinë për të plotësuar pyetësonin, u kërkua të shprehnin vlerësimin e tyre nga 1-5 (1 =aspak dakort deri në 5=plotësisht dakort), mbi variablat e përdorur për të analizuar mjedisin e industrisë. Për të rritur efektivitetin gjatë plotësimit të pyetësonit, çdo variabël i përdorur u shpreh me anë të një deklaratë interpretuese për të rritur shkallën e të kuptuarit dhe lehtësuar plotësimin e pyetësonit.

## B. Modeli për llogaritjen e indeksit përmes metodës Multi-Criteria Evaluation (MCE)

Bazuar në numrin e madh të variablave të përfshirë në studim, një metodë shumë e përdorur është *Multi-Criteria Evaluation*. Multi-criteria evaluation (MCE) është një metodologji e cila bazohet në analizën e disa faktorëve që influencojnë një variabël të varur dhe ka si qëllim primar kombinimin e informacionit të grumbulluar prej disa kriterëve (parametrave /variablave) për të krijuar një indeks të vetëm vlerësimi (Keeney & Raiffa, 1976). Informacioni që kërkohet për të zbatuar këtë metodë matematikore është gjetja e vlerave dhe peshat specifike të çdo variabli që përfshihet në studim. Në figurën 4.4.2 jepet konceptimi grafik i metodës MCE.

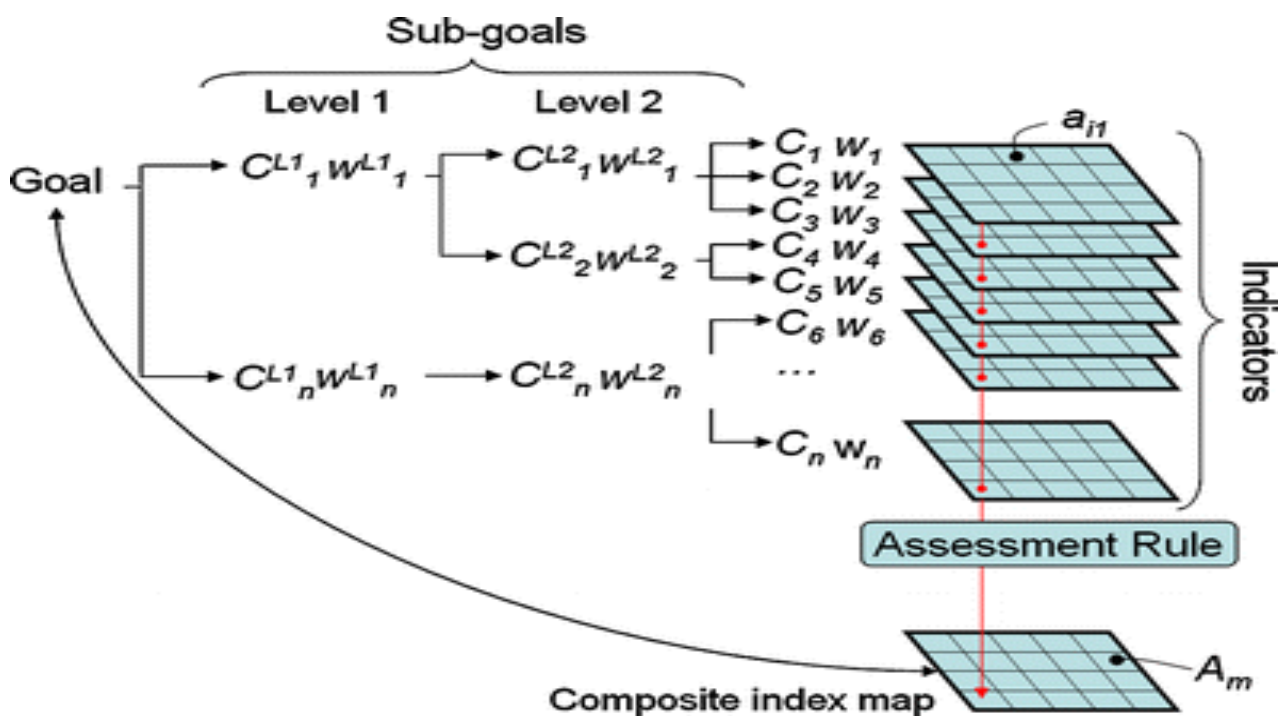


Figura 4.4.2. Skema e procedurës së vlerësimit të parametrave sipas MCE

Shprehja matematikore që përshkruan këtë metodë është:

$$IA = \sum_{i=1}^n [W_i \times V(P_i)] \quad (2)$$

ku IA = indeksi që mat atraktivitetin e industrisë,

$W_i$  = peshat specifike e çdo parametri  $P_i$ ,  $i=(1,2,3,\dots,6)$

$V(P_i)$  = vlera e gjetur e çdo parametri  $P_i$  (forcë konkurruese e përfshirë në analizën e industrisë)

- ✓ Secila prej forcave konkurruese zbërthehet në disa nën-variabla, prandaj një hap tjetër i nevojshëm është gjetja e vlerave  $V(P_i)$ . Llogaritja e çdo parametri realizohet me anë të formulës:

$$V(P_i) = \sum_{i,j=1}^N [W_{ij} \cdot xV(P_{ij})] \quad (3)$$

ku  $V(P_i)$  = vlera e gjetur e çdo parametri  $P_i$ ,  $i=(1,2,3,4,5,6)$

$W_{ij}$  = pesha specifike e çdo nënvariabli  $j$  të parametrin  $i$ ,  $j=(1,2,3,\dots,7)$

$V(P_{ij})$  = vlera(shuma) çdo nënvariabli  $j$  të parametrin  $i$ .

Informacioni i nevojshëm për realizimin e formulave (2) dhe (3) është gjetja e vlerave për çdo nënvariabël  $P_{ij}$  si dhe pesha specifike që zë çdonjëri prej tyre.

Konkretisht, nga tabela e rezultateve të hedhura në software-in SPSS, i cili ndihmoi në përpunimin e të dhënave, u llogarit shuma për çdo variabël  $P_{ij}$ . Kjo vlerë [shuma(1)] është vlera agregate e përfituar nga shumatorja e çdo vlerësimi të bërë nga çdo kompani e pyetur.

Pesha specifike është llogaritur nga formula:

$$\text{Pesha relative } P_{ij} = \frac{\text{Shuma } P_{ij}}{\text{Vlera totale } P_i} \quad (4)$$

[psh:  $W_{11}=422/2473=0.171$ ,  $W_{22}=421/2974=0.142$ ]

Bazuar në formulën (3), gjetëm vlerat për çdo parametër. Rezultatet e përfituara janë gjeneruar nga ponderimi i vlerës së çdo nënvariabli  $P_{ij}$  me peshën specifike relative. Vlerat për çdo parametër janë respektivisht  $V(P_1) = 383.56$ ,  $V(P_2) = 425.50$ ,  $V(P_3) = 384.29$ ,  $V(P_4) = 341.391$ ,  $V(P_5) = 392.07$ ,  $V(P_6) = 355.88$ .

**Tabela 4.4.1 Llogaritja e indeksit në nivelin e dytë (nënvariablat)**

Parametrat	Nënvariablat		(1)	(2)	(3)
			Shuma $P_{ij}$	$W_{ij}$	$V(P_i)$
<b>P<sub>1</sub></b> <b>Struktura e tregut</b>	1	P <sub>11</sub> -Madhësia e tregut	422	0.171	71.98
	2	P <sub>12</sub> -Mundësitë për të krijuar emër të mirë	347	0.140	48.67
	3	P <sub>13</sub> -Largësia e klientëve	325	0.131	42.69
	4	P <sub>14</sub> -Përqëndrimi i blerësve.	220	0.089	19.56
	5	P <sub>15</sub> -Ndryshimet sezonale të kërkesës.	475	0.192	91.20
	6	P <sub>16</sub> -Intensiteti i negocimit të çmimeve.	477	0.193	91.97
	7	P <sub>17</sub> -Transparenca e tregut	208	0.084	17.49
			<b>2474</b>	1.00	<b>383.56</b>

					<b><u>V(P<sub>2</sub>)</u></b>
<b>P<sub>2</sub> Dinamika e industrise</b>	1	P <sub>21</sub> -Rritja e tregut.	348	0.138	47.89
	2	P <sub>22</sub> -Rritja e pritur e tregut.	421	0.166	70.08
	3	P <sub>23</sub> -Hyrësit e rinj në industri.	412	0.163	67.12
	4	P <sub>24</sub> -Daljet nga industria.	413	0.163	67.45
	5	P <sub>25</sub> -Shkalla e pasigurisë rreth zhvillimeve të ardhshme.	480	0.190	91.10
	6	P <sub>27</sub> -Ndryshimi i kërkesave të klientëve.	455	0.180	81.86
			<b>2529</b>	1.00	<b>425.50</b>
					<b><u>V(P<sub>3</sub>)</u></b>
<b>P<sub>3</sub> Rivaliteti konkurrues</b>	1	P <sub>31</sub> -Përqëndrimi.	320	0.124	39.75
	2	P <sub>32</sub> -Numri i i firmave konkurrenente.	445	0.173	76.87
	3	P <sub>33</sub> -Heterogjeniteti i kompanive që përbëjnë industrinë.	328	0.127	41.76
	4	P <sub>34</sub> -Dominimi i strategjive konkurruese mbi ato të çmimit.	462	0.179	82.86
	5	P <sub>35</sub> -Kosto e punës.	223	0.087	19.30
	6	P <sub>36</sub> -Fitimi bruto.	386	0.150	57.84
	7	P <sub>37</sub> -Shkalla e diversifikimit.	412	0.160	65.89
			<b>2576</b>	1.00	<b>384.29</b>
					<b><u>V(P<sub>4</sub>)</u></b>
<b>P<sub>4</sub> Dinamika konkurruese</b>	1	P <sub>41</sub> Shkalla e ndryshimit të kompanisë për shkak të strukturës organizative.	218	0.113	24.624
	2	P <sub>42</sub> -Shkalla e ndryshimit të kompanisë për shkak të kufizimeve legjislative.	272	0.141	38.334
	3	P <sub>43</sub> -Shkalla e ndryshimit të kompanisë për shkak të strukturës së kostos.	244	0.126	30.848
	4	P <sub>44</sub> -Përgjigjet agresive të firmave ekzistuese	380	0.197	74.819
	5	P <sub>45</sub> -Prezantimi i produkteve të reja.	392	0.203	79.619
	6	P <sub>46</sub> -Investime në asete të reja.	424	0.220	93.148
			<b>1930</b>	1.00	<b>341.391</b>
					<b><u>V(P<sub>5</sub>)</u></b>
<b>P<sub>5</sub> Varesia e kompanise</b>	1	P <sub>51</sub> -Varësia nga klientët.	300	0.131	39.27
	2	P <sub>52</sub> -Varësia nga furnitorët.	422	0.184	77.70
	3	P <sub>53</sub> -Varësia nga punonjësit kyç dhe njohuritë.	345	0.151	51.93
	4	P <sub>54</sub> -Legjislacioni.	393	0.171	67.39
	5	P <sub>55</sub> -Varësia nga cikli i biznesit.	490	0.214	104.76
	6	P <sub>56</sub> -Varësia nga barrierat e daljes.	342	0.149	51.03
			<b>2292</b>	1.00	<b>392.07</b>
					<b><u>V(P<sub>6</sub>)</u></b>
<b>P<sub>6</sub> Barrierat e hyrjes</b>	1	P <sub>61</sub> -Ekonomia e shkallës	436	0.182	79.47
	2	P <sub>62</sub> -Inventari.	380	0.159	60.37
	3	P <sub>63</sub> -Asete fikse.	387	0.162	62.61
	4	P <sub>64</sub> -Kanalet e shpërndarjes dhe arritja e klientëve	249	0.104	25.92
	5	P <sub>65</sub> -Sjellja e klientëve.	360	0.151	54.18
	6	P <sub>66</sub> -Barrierat ligjore.	230	0.096	22.12
	7	P <sub>67</sub> -Integrimi vertikal	350	0.146	51.21
			<b>2392</b>	1.00	<b>355.88</b>

Pasi gjetëm vlerat e çdo parametri të marrë në studim: *struktura e tregut, dinamika e tregut, rivaliteti konkurrues, dinamika konkurruese, varësia e kompanisë, barrierat e hyrjes*, një hap tjetër që pason procedurën e llogaritjes së indeksit të atraktivitetit {formula (2)} është ponderimi i çdo variabli (1) me peshën specifike (2). Mënyra e llogaritjes së peshave specifike për çdo variabël  $P_i$  është e njëjtë me atë të llogaritjes së peshave specifike për çdo nën variabël  $P_{ij}$ , të llogaritur në hapin e parë.

<b>Tabela 4.4.2 Llogaritja e indeksit në nivelin e parë</b>			
<b>Parametrat</b>	<b>(1) V(Pi)</b>	<b>(2) Pesha specifike</b>	<b>(3) Ponderimi</b>
P 1 Struktura e tregut	383.56	0.17 [=383.56/2282.69]	64.45
P 2 Dinamika tregut	425.50	0.19	79.31
P 3 Rivaliteti konkurrues	384.29	0.17	64.69
P 4 Dinamika konkurruese	341.39	0.15	51.06
P 5 Varësia e kompanisë	392.07	0.17	67.34
P 6 Barrierat e hyrjes	355.88	0.16	55.48
	<b>2282.69</b>	<b>1.00</b>	<b>382.34</b>

### ***Për çfarë shërben ky rezultat?***

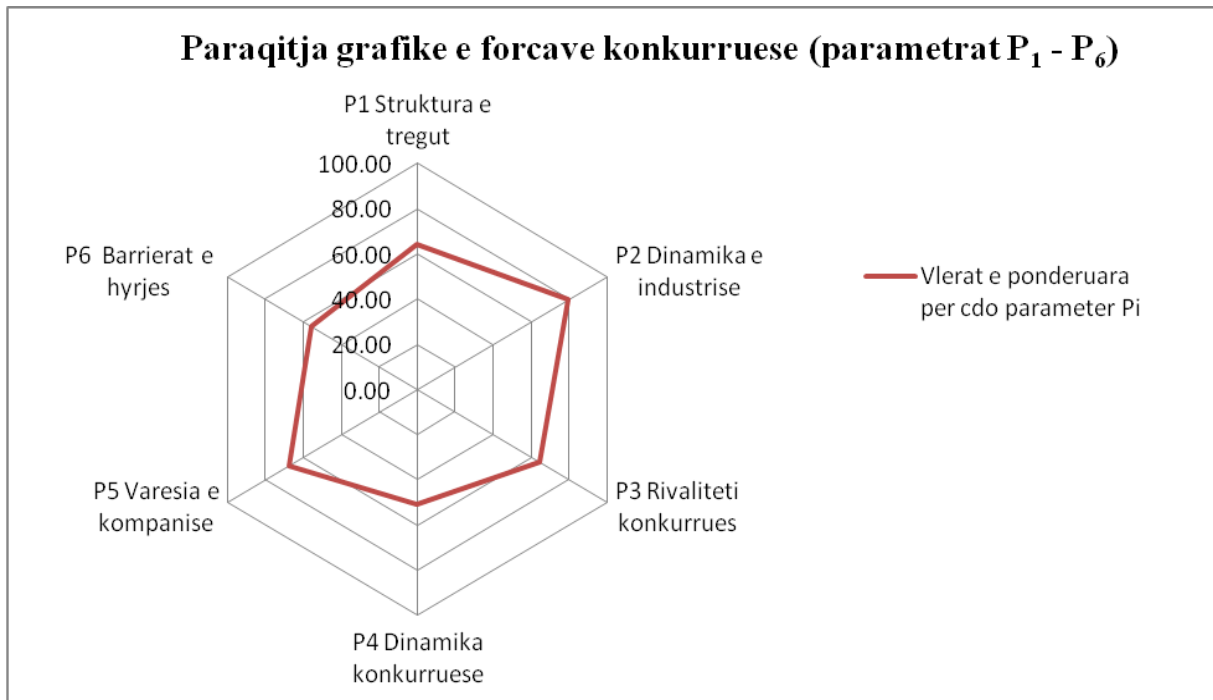
Ka disa mënyra për të përdorur këtë rezultat, të cilat janë output i qëllimit kryesor për të cilin ndërtuam modelin.

*Së pari*, rezultati përfundimtar i modelit mund të krahasohet me rezultate që vijnë nga analiza e këtyre kriterëve por të testuar në industri të tjera. Kjo mund të shërbejë si bazë krahasimi midis atraktivitetit të industrive që studiohen.

*Së dyti*, kemi pranuar se shumica e ndikime të forcave konkurruese, përcakton intensitetin e konkurrencës në industri, prandaj përfitueshmëria dhe atraktiviteti për të investuar në secilën prej industrive qëndrojnë në lidhje inverse me fuqinë e secilës forcë që përbën modelin.

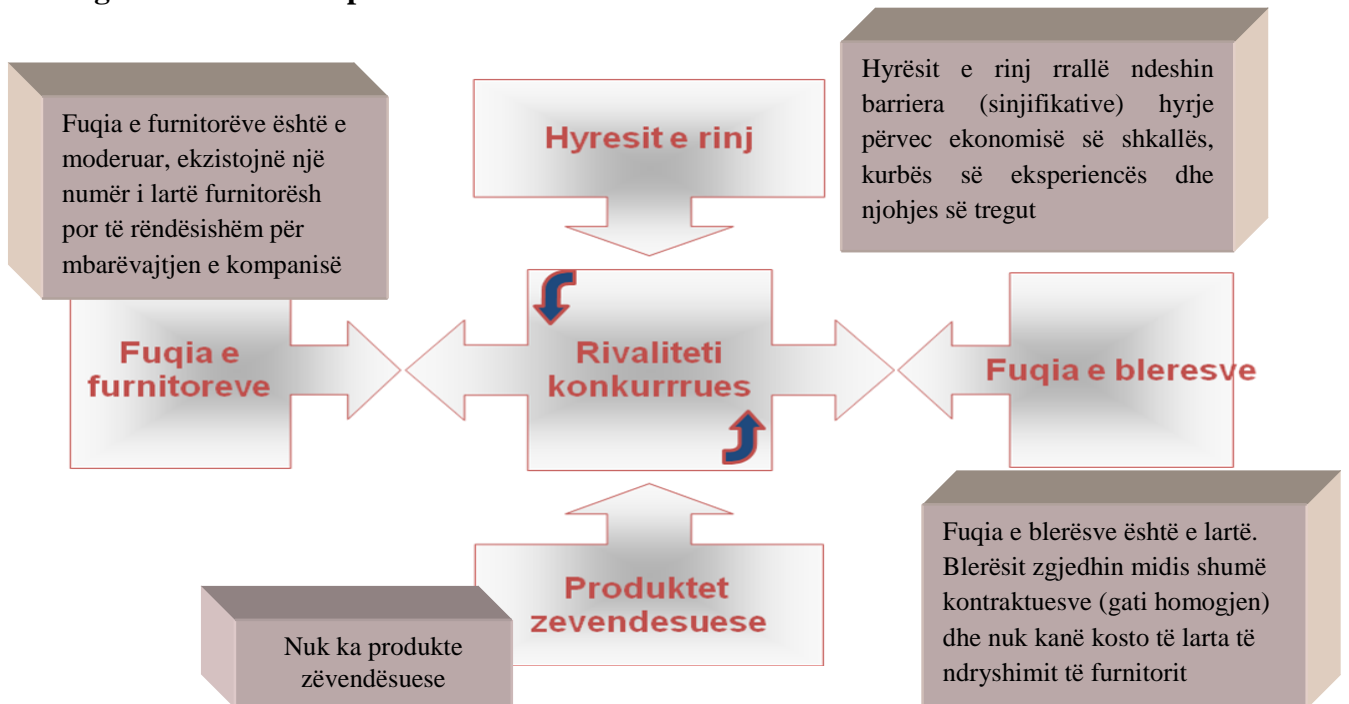
*Sa më e madhe fuqia e faktorëve aq më e vogël përfitueshmëria e pritur. Në këto kushte, një mënyrë për të analizuar rezultatin e modelit është raporti i sipërfaqes së kufizuar ndaj totalit të sipërfaqes së figurës hexagonale, figura 4.4.3.*

**Figura 4.4.3 Paraqitja grafike e parametrave të perfshirë në analizën e industrisë**



*Burimi: Përpunim i autorit mbi të dhënat e mbledhura me anë të pyetësorit*

**Figura 4.4.4 Skema përmbledhëse e forcave të industrisë**



#### 4.4.2 Relacioni midis shkallës së përqëndrimit të industrisë dhe fuqisë së tregut

$\mathcal{H}_2$  Shkalla e përqëndrimit është tregues i përqëndrimit të prodhimit në një industri të aktuar si dhe reflekton strukturën e tregut dhe industrisë. Ky tregues i përqëndrimit matet si raport i pjesës së tregut të kompanisë  $j$ -të ndaj totalit të prodhimit ose shitjeve. Duhet të theksojmë, se niveli i përqëndrimit është funksion i numrit të kompanive që operojnë në industri. Në këto kushte, ky tregues është një element i rëndësishëm dhe përcaktues i performancës së kompanisë dhe llojit të konkurrencës (Hrazdil and Zhang, 2012; Tirole, 1998; Compte *et al.*, 2002). Gjithashtu, Nellis dhe Parker (1992) vunë në dukje se hartimi i një strategjie të suksesshme konkurruese mund të arrihet vetëm pas përcaktimit të qartë të natyrës së konkurrencës.

Disa prej treguesve që masin përqëndrimin në industri janë: Përqëndrimi i 4- kompanive më të mëdha ( $CR_4$ ); Indeksi Herfindahl-Hirschman ( $HHI$ ); dhe koeficienti Gini. Këta tregues përdorin pjesën e tregut duke e shndërruar atë në matës të shkallës së përqëndrimit brenda industrisë.

**Treguesi  $CR_k$**  përllogarit pjesën që zënë prodhimi ose shitjet e katër firmave më të mëdha në industri ndaj totalit të prodhimit ose shitjeve. Ky tregues mat madhësinë relative të 4 firmave më të mëdha në raport me totalin e industrisë në të cilën bëjnë pjesë këto firmave. Ky indeks përllogaritet me anë të formulës:

$$(1) \quad CR_4 = (S_1 + S_2 + S_3 + S_4) / S_T$$

ku  $S_j$ - është outputi (prodhimi/shitjet) e 4 kompanive më të mëdha

$S_T$ - është totali i outputit (prodhimi/shitjet) e industrisë së marrë në studim.

Niveli maksimal për të cilin merr vlera ky tregues është 100% e cila sigurohet se totali i shitjeve ose prodhimit në industri është i shpërndarë në 4 firma. Megjithatë, raporti i përqëndrimi  $CR_4$  karakterizohet nga një debat mbi numrin e kompanive të përfshira në llogaritjen e indeksit. Nuk ka një justifikim të qartë përse duhen marrë në analize 4 dhe jo 3, 6 apo 8 kompani. Kështu, zgjedhja e katër kompanive për llogaritjen e përqëndrimit është disi arbitrar.

**Indeksi Herfindahl-Hirschman.** HHI është një tregues i përdorur në fushën e ekonomiksit të industrisë për herë të parë nga Herfindahl (1950) and Hirschman (1964) në mënyrë të pavarur nga njëri-tjetri. Indeksi Herfindahl-Hirschman (IHH) është trajtuar gjerësisht nëpër

literatura të ndryshme dhe shpesh shërben si pikë referimi për vlerësimin e treguesve të tjerë të përqëndrimit. HHI llogaritet si shumë e katrorëve të pjesës së tregut respektivisht për të gjitha firmat në industri. Formula e llogaritjes së këtij treguesi është si vijon:

$$(2) \quad \text{Herfindahl-Hirschman index} = \sum_{i=1}^n (S_i)^2$$

ku  $S_i$  është pjesa e tregut për çdo firmë  $i = 1, 2, 3, \dots, n$ .

Indeksi HHI merr vlera nga zero në 10,000. Nëse vlerat e treguesit HHI janë më të vogla se 1.000, industria karakterizohet nga përqëndrim i ulët ndërsa për vlera të larta të këtij indeksi të cilat konvergojnë në 10.000, industria karakterizohet nga përqëndrim i lartë (Kanyenga & Mangison, 2007). Katrori i pjesës së tregut për çdo firmë jep një mundësi më shumë për evidentimin e peshës që zënë firmat e mëdha në industri, ndërsa mungesa e informacionit për firma të vogla nuk është faktor kritik sepse këto firma nuk e ndikojnë indeksin HHI (U.S. Department of Justice and Federal trade Commission, 1992).

**Koeficienti Gini (GC).** Koeficienti Gini është një tregues i cili mat ndryshimin e shpërndarjes aktuale dhe shpërndarjeve të barabarta (Cowell, 1995). Me fjalë të tjera, koeficienti Gini mat shkallën e pabarazisë në shpërndarjen e të ardhurave. Fillimisht, ky koncept është përdorur për të studiuar shpërndarjen e të ardhurave dhe mirëqenies së shoqërisë (Luebker, 2010). Tashmë, koeficienti Gini përdoret gjerësisht për të treguar si ka ndryshuar shpërndarja e pjesës së tregut të çdo kompanie në industri, gjatë një periudhë kohe të dhënë. Avantazhi që paraqet përdorimi i GC qëndron në analizën krahasuese midis firmave sepse ky tregues i referohet shpërndarjes së të ardhurave (shitjeve) vjetore midis firmave. Ka shumë mënyra të llogaritjes së këtij treguesi. Një prej tyre është si vijon:

$$(3) \quad GC = \frac{1}{N} \sum (N-2i+1)S_i$$

ku  $N$  = numri i firmave,

$S_i$  = pjesa e tregut të kompanisë  $i$ ,  $i=1, 2, 3, \dots, n$

Sot, qeveritë shpesh përdorin indekset e përqëndrimit për të lejuar blerjet dhe shkrirjet, daljet nga industria (Hennessy dhe Lapan, 2007); hulumtimet në tregun e kapitaleve mbështeten mbi këto indekse për të shqyrtuar ndikimin e strukturës së industrisë në kthimin për aksion (Houand Robinson, 2006), qeverisjen e korporatës (DeFond dhe Park, 1999), strukturën e kapitalit (Lang dhe STULZ, 1992); dhe studimet ekonomike përdorin indekset e përqëndrimit

për të përcaktuar se si struktura e tregut ndikon investimet dhe inovacionin (Aghion et al., 2005).

### **Industria e ndërtimit në rrethin e Vlores bazuar në indeksin e përqëndrimit.**

Treguesit e përqëndrimit në industri u llogariten nga të dhënat e marra nga databaza e Dhomës së Tregëtisë në qytetin e Vlores si dhe nga Dega Rajonale e Tatim-Taksave, Dega Vlorë. Në studim janë përfshirë të gjitha firmat e ndërtimit, të cilat ushtrojnë aktivitetin në rrethin e Vlorës dhe në projektet e ndërtimit që përfshijnë: infrastrukturë, rezidenca banimi (shtëpi dhe vila turistike), ndërtime industriale dhe ndërtesa të tjera si spitale, universitete, ndërtesa qeveritare etj. Duhet të pranojmë se, në databazën që mbledh të gjitha firmat e ndërtimit përfshihen edhe kompani të klasifikuara si persona fizik, të cilët shërbejnë si nënkontraktore për të ofruar shërbime të ndryshme si gërmime dheu, lidhje hekuri, shërbime karpenterie, përpunim guri dhe mermeri, etj. Të dhënat mbi qarkullimin vjetor janë studiuar për periudhën 2003-2012. Nga analiza e popullatës të marrë në studim, numri i firmave të ndërtimit në këtë rajon është si në tabelën më poshtë:

**Tabela 4.4.2.1 Totali i firmave aktive në industrinë e ndërtimit në rrethin e Vlorës**

Viti	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Numri total i firmave aktive në industrinë e ndërtimit	86	80	83	111	127	153	181	196	189	159
Vlera e outputit total në industrinë e ndërtimit në Vlorë (billion LEK)	4.51	4.86	5.73	8.26	9.45	9.83	10.38	8.39	9.37	6.85

*Burimi: Drejtoria Rajonale e Tatim Taksave, Vlorë, 2003-2012, përlllogaritje të autorit*

**Përqëndrimi i industrisë bazuar në koeficientin HHI.** Për të kuptuar strukturën e industrisë së ndërtimit është përdorur indeksi i përqëndrimit HHI i cili mat shkallën e përqëndrimit të industrisë. Ndryshe nga koeficienti Cr4 i cili indeksin përqëndrimin e tregut dhe varësinë e tij prej një numri të vogël firmash, koeficienti HHI studion fragmentarizimin që i bëhet industrisë duke përfshirë të gjitha firmat që operojnë në të (Anbarci & Katzman, 2005). Në dallim nga koeficienti Cr4, koeficienti i përqëndrimit HHI merr në konsideratë çdo kompani dhe pjesën e tregut që i korrespondon asaj. Një industri karakterizohet nga përqëndrimi i ulët nëse vlerat HHI janë me të ulta se kufiri kritik,  $HHI = 1,000$ .

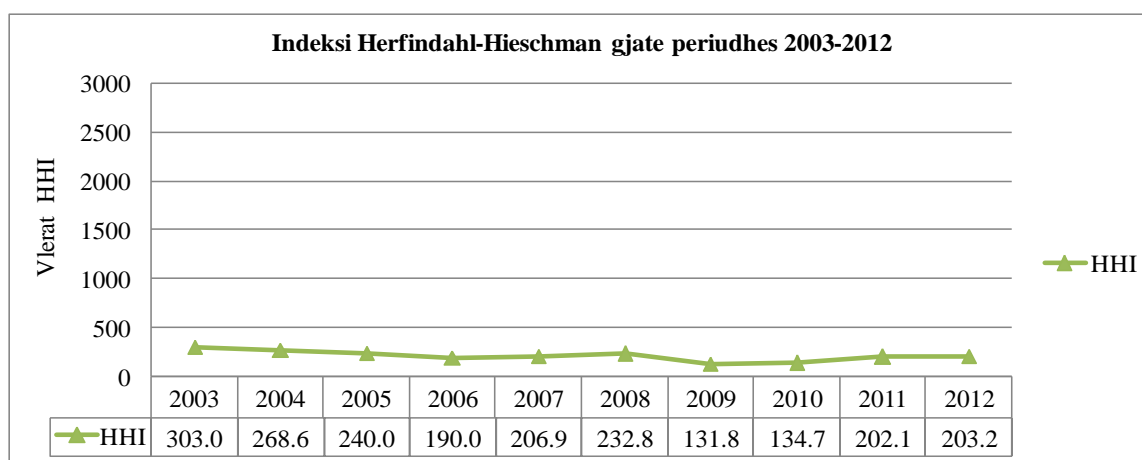
Vlerat HHI të llogaritura nga shuma e katrorëve të pjesës së tregut për çdo firmë që përbën industrinë e ndërtimit në rrethin e Vlorës janë paraqitur në tabelën më poshtë. Gjatë periudhës së marrë në studim, HHI është më i vogël 1.000. Numri i madh i firmave që kanë hyrë në këtë industri gjatë viteve të fundit tregojnë për copëzim të ndjeshëm të tregut dhe rritjen e rivalitetit konkurrues brenda kësaj industrie.

**Tabela 4.4.2.2 Koeficienti HHI gjatë periudhës 2003-2012**

Viti	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
HHI	303.07	268.69	240.1	190.02	206.9	232.9	131.85	134.73	202.15	203.22

Burimi: Drejtoria rajonale e Tatim Taksave, llogaritje të autorit

Sikurse vërtetohet nga përfundimi i nxjerrë bazuar në matjet e indeksit Herfindahl-Hirschman por edhe të indekseve CR<sub>4</sub>, Gini (shih Shtojca B-5) mund të themi se industria e ndërtimit në rrethin e Vlorës është jo e përqëndruar. Këto rezultate përforcojnë hipotezën, se industria e ndërtimit karakterizohet nga përqëndrimi i ulët .



Burimi: Përlllogaritje të autorit

Përfundim: Gjatë analizës së industrisë, indeksi i përqëndrimi është faktor kyç i strukturës së tregut sepse përcakton nivelin e konkurrueshmërisë dhe ndihmon kompanitë në përzgjedhjen e strategjive në varësi të rivalitetit konkurrues. Analiza e të dhënave, mbështetur në pjesën e tregut të çdo kompanie që vepron në industrinë e ndërtimit në rrethin e Vlores, tregoi qartësisht se industria ka një përqëndrim të ulët. Ky fakt mbështet në vlerat e indekseve, të cilat janë përkatësisht më të vogla se niveli kritik: HHI më të vogla se 1,000; CR<sub>4</sub> më të vogla se 75% dhe GC afër zeros (Shtojca B-5). Rezultatet treguan se industria e ndërtimit në rrethin e Vlorës karakterizohet nga vlera mesatare e CR<sub>4</sub> prej 17.5%, HHI 211.36 dhe GC 0.163.

Në vazhdim, mund të themi se industria e ndërtimit është larg prej të qenurit e dominuar nga një numër konkret firmash të mëdha. Një fakt që justifikon situatën korrente në industrinë e ndërtimit është fenomeni i nënkontraktimit, i cili është gjerësisht i përhapur gjatë proceseve dhe zinxhirit të punës.

*Pra, hipoteza se industria e ndërtimit është jo e përqëndruar u vërtetua.*

### ***Çfarë lidhje ekziston midis shkallës së përqëndrimit dhe fuqisë së tregut?***

Dy teori të cilat hedhin dritë në lidhjen që ekziston midis shkallës së përqëndrimit dhe fuqisë së tregut janë SCP (struktura e tregut-sjellja e kompanisë-performancë) dhe HE (hipoteza e efencës). Modeli SCP ose së fundi e njohur me akronimin SP (strukturë tregu-performancë) është një teori e ngritur mbi hipotezën se performanca (përfitueshmëria) e kompanisë është e ndikuar nga struktura e tregut (Gilbert, 1984; Hannan, 1991) dhe shkalla e konkurrencës. Sa më e ulët të jetë konkurrenca brenda industrisë aq më i lartë është fitimi i firmave. Por, përfundimet e nxjerra u zhvilluan më tej në formën e një tjetër teorie HE (hipoteza e efencës), e cila mbështet hipotezën se lidhja që ekziston midis strukturës së tregut (përqëndrimit) dhe fuqisë së tregut (performanca/përfitueshmëria) është e varur nga efienca e kompanisë. Mesazhi qëndror që kërkohet të përcillet është: *rritja e pjesës së tregut të kompanisë (efekt i efencës) çon në rritje të përfitueshmërisë së saj.*

### ***A ekziston një lidhje positive midis shkallës së përqëndrimit dhe përfitueshmërisë?***

Ne vërtetuan se industria që po studiojmë nuk është e përqëndruar. Industria e ndërtimit është e fragmentarizuar dhe mund të themi se industria e ndërtimit është industria e madhe e firmave të vogla. Për këtë qëllim, zhvilluam një analizë të mirëfilltë regresioni që tregon lidhjen midis performancës dhe (1) shkallës së përqëndrimit; (2) numrit të firmave konkurente në treg.

Matja e variablit të varur performancë u bë me anë të “vlerësimit të performancës së kompanisë sipas rritjes së shitjeve”. Matja e variablit të varur u bë me anë të shkallëve të Likert-it, bazuar në vlerësimin nga 1-5 (*1=është përkeqësuar dukshëm; 2=është përkeqësuar, 3=neutral, 4= është përmirësuar, 5= është përmirësuar dukshëm*).

Kompanive të pyetura iu kërkua të vlerësonin variablat e pavarur:

1. “Përqëndrimi i industrisë shtjelluar sipas deklaratës: *Në industrinë e ndërtimit një numër i vogël firmash dominon tregun*” dhe
2. “numri i kompanive konkurente - *Në tregun në të cilin kompania jonë vepron ekzistojnë një numër i madh firmash*” me anë të shkallëve të Likert-it, (*1 = aspak dakort, 5= plotësisht dakort*)

Përpara se të zhvillojmë modelin e regresionit, i cili shpjegon marrëdhënien midis variablave të marrë në studim, shohim se ekziston një lidhje domethënëse midis tyre për nivelin e

gabimit 0.05. Korrelacioni midis variablove të pavarur “përqëndrimi”, “numri i firmave konkurrense” dhe variablit të varur “performanca e kompanisë” është përkatësisht -0.193\* dhe -0.229\*, domethënës për nivelin e gabimit të pranuar (tabela C.16/Shtojca). Vëmë re se, lidhja midis variablove të pavarur dhe atij të varur është negative. Kjo tregon ndikimin negativ që ka përqëndrimi i ulët i industrisë në performancën organizative, vlerësuar sipas vëllimit të shitjeve. Për më tepër, rritja e numrit të kompanive konkurrense në treg ka një impakt negativ në vëllimin e shitjeve.

Faktorët e mësipërm, të cilët kanë rezultuar me një korrelacion domethënës ( $p \leq 0.05$ ), iu nënshtruan analizës së regresionit të shumëfishtë në përputhje me hapat që duhen ndjekur gjatë kësaj analize statistikore.

Për të vlerësuar nëse ky model regresioni i shumëfishtë është i vlefshëm apo jo, u ndërmorr analiza ANOVA. Sipas vlerave të gjeneruara në tabelën C.17 në Shtojca, vihet re se modeli i ngritur është i vlefshëm, megjithëse variablat e marrë në studim shpjegojnë vetëm 7.6% të ndikimit në variablin e varur (madhësia e rritjes së kompanisë është e ndikuar nga një numër i madh variabash brenda industrisë dhe nuk mund të shpjegohet vetëm nga dy variablat e mësipërm). Kjo vërtetohet nga vlera statistikore e treguesit  $F=4.382$  e cila është më e madhe se vlera kritike e këtij treguesi me shkallë lirie  $k$  (numri i variablove të pavarur) dhe  $n-k-1$  {F kritike:  $F(2, 107)= 3.08$ }.

Në tabelën e koeficientëve të regresionit shohim se vetëm një prej variablove, numri i firmave konkurrense në treg, ka vlerën  $p$ -së të pranueshme ( $p \leq 0.05$ ). Si rezultat, modeli i regresionit rezultoi statistikisht domethënës dhe lidhja ndërmjet variablit të pavarur e atij të varur jepet nëpërmjet ekuacionit të mëposhtëm:

$$\text{“performanca vlerësuar nga ritmi i shitjeve”} = 5.525 - 0.2 (\text{numri i firmave konkurrense})$$

Sikurse vihet re nga ekuacioni i regresionit, shohim se performanca e kompanisë është e lidhur negativisht me numrin e kompanive. Rritja e numrit të kompanive dhe zvogëlimi i pjesës së tregut si rezultat i copëzimit të kërkesës për ndërtime në sektorin privat dhe atë publik, tashmë në një numër më të madh kompanish ndikon negativisht performancën, e matur kjo sipas vëllimit të shitjes ose indekseve RoI, RoA, RoE. Me fjalë të tjera, do të pohojmë se, ekziston një lidhje e drejtë midis shkallës së përqëndrimit dhe përfitueshmërisë. Rritja e nivelit të përqëndrimit brenda industrisë rrit fuqinë e tregut dhe rrit përfitueshmërinë e kompanisë.

#### **4.4.3 Ndikimi i variabave të industrisë mbi performancën vlerësuar sipas rritjes së shitjeve**

Sipas teorisë së pesë forcave të Porter-it (1980) dhe shumë studiuesve të tjerë që i referohen analizës së industrisë, theksohet se impakti pozitiv ose negativ në: rritjen e shitjeve, raportet e kthimit (RoA, RoE, RoS) dhe performancën e përgjithshme, lidhet me dinamikën e faktorëve të mjedisit ku ushtron aktivitetin kompania.

Për këtë qëllim, zhvilluam një analizë të mirëfilltë multivariate që tregon lidhjen dhe ndikimin e variabave të mjedisit të industrisë dhe impaktit në variablat e varur, paraqitur me anë të treguesit të shitjeve dhe performancës së përgjithshme të kompanisë. Të gjithë variablat e pavarur të industrisë iu nënshtruan analizës së korrelacionit. Një problem që ndeshet gjatë analizës së regresionit është ‘multikolineariteti’. Si rezultat, përpara nisjes së analizës lindi nevoja për të vlerësuar multikolinearitetin ndërmjet variabave të pavarur. Multikolineariteti ndodh atëherë kur një variabël i pavarur ka korrelacion të lartë me një grup variablash të tjerë të pavarur (Geralis & Terziovski, 2003). Prania e tij mund të çojë në konkluzione jo të sakta në lidhje me faktin se cili nga variablat e pavarur është statistiki domethënës (Lind et al. 2002). Për të vlerësuar multikolinearitetin u ndërtua tabela e korrelacionit për variablat e pavarur. Prania e vlerave të larta të korrelacionit është shenjë e parë për praninë e multikolinearitetit (Geralis & Terziovski, 2003). Sipas Lind et al. (2002), si rregull i përgjithshëm vlera të korrelacionit ndërmjet -0,7 dhe 0,7 nuk shkaktojnë vështirësi (pra nuk janë problematike).

Analiza e ndikimit të variabave të industrisë mund të përsëritet në varësi të variablit të varur, për të cilin interesohemi të studiojmë.

Nga analiza e korrelacionit të variabave të industrisë, si variabla të pavarur dhe variablit të varur “performanca e kompanisë vlerësuar sipas shitjeve” (tabela C.18/ Shtojca) vëmë re se jo të gjithë variablat janë domethënës për nivelin e rëndësisë  $p < 0.05$ .

Nga tabela e korrelacionit u shkeputën ata faktorë, të cilët kanë ndikim domethënës në rritjen e vëllimit të shitjeve. Në tabelën 4.4.3.1 janë paraqitur këta faktorë së bashku me ndikimin që ata kanë në performancën e kompanisë vlerësuar sipas shitjeve.

**Tabela 4.4.3.1 Variabat që hyjnë në analizën e regresionit të shumëfishtë për variablin e varur “Vlerësim i performancës sipas shitjeve”**

Heterogjeniteti i produkteve. Tiparet e produkteve/shërbimeve tona janë të njëjta me ato të konkurrentëve tanë	-0.214*	<i>Lidhje negative e rritjes së shitjeve dhe heterogjenitetit për shkak të perceptimit të punimeve/ projekteve/shërbimit ose produktit final gati të njëjtë nga të gjitha kompanitë.</i>
	.025	
Mundësitë për të krijuar emër të mirë.	.196*	<i>Lidhje pozitive midis emrit të mirë të kompanisë dhe mundësisë për të gjeneruar nivele të larta shitje. Pavaresisht vështirësisë për të krijuar lehtësisht emër të mirë në treg, ekziston një lidhje e drejtë midis imazhit të kompanisë dhe shitjeve.</i>
	.040	
Hyrësit e rinj në industri. Një numër i madh firmash të reja kanë hyrë në treg vitet e fundit.	-0.203*	<i>Hyrësit e rinj kanë impakt negativ në vëllimin e shitjeve sepse marrin pjesë tregu nga kompanite eksituese dhe rrisin rivalitetin konkurrues midis firmave.</i>
	.034	
Varësia nga barrierat e daljes. Të gjitha firmat e mëdha duhet të qëndrojnë në industri edhe nëse kërkesa dhe fitimet bien ndjeshëm.	.314**	<i>Pavarësisht ndikimit dhe varësisë nga cikli i ekonomisë, kompanitë ekzistojnë dhe shesin për arsye të qarkullimit të ngadaltë të “stokut” ose shtryrjes në kohë të projekteve të ndërtimit.</i>
	.001	
Shkalla e ndryshimit për shkak të strukturës organizacionale. Firmat në industri janë shumë të ngadalta sepse vendimarrësit duket se nuk vënë re ndryshimet e vogla në treg.	.197*	<i>Ekziston një lidhje pozitive lineare midis shkallës së ndryshimit organizativ për shkak të struktures dhe vëllimit të shitjeve. Kjo hedh poshtë faktin se firmat veprojnë me ngadalësi ndaj ndryshimeve që ndodhin në treg.</i>
	.039	
Investime në asete të reja. Brenda industrisë investohet vazhdimisht shuma të konsiderueshme në ndërtesa të reja, makineri dhe pajisje.	.300**	<i>Investimi në asete të reja (makineri, pasisje) rrisin cilësinë e shërbimit të ofruar dhe ndikon në diferencimin e kompanive përmes cilësisë.</i>
	.001	
Përqëndrimi. Në industrinë e ndërtimit një numër i vogël firmash dominon tregun	-0.193*	<i>Ekziston një lidhje negative midis shkallës së përqëndrimit dhe vëllimit të shitjeve. Pra kjo hedh poshtë faktin se industria e ndërtimit është e dominuar nga një numër i vogël firmash që operojnë në treg.</i>
	.044	
Numri i firmave konkurrencte. Në tregun në të cilin kompania jonë vepron ekzistojnë një numër i madh firmash që ofrojnë produkte/shërbime të ngjashme.	-0.227*	<i>Lidhje negative e numrit të firmave dhe shitjeve të shërbimit/produktit të ofruar duke fragmentarizuar tregun.</i>
	.017	
Inventari. Hyrësit e rinj duhet të investojnë në një sasi të lartë inventari.	-0.203*	<i>Lidhja negative midis vëllimit të shitjeve dhe sasisë së inventarit të investuar justifikohet për disa arsye: 1. Procesit të nënkontraktimit dhe 2. mos-rezervimit shërbimit/produktit përpara procedurave të caktuara si psh tendera, leje ndërtimi etj</i>
	.034	
Sjellja e klientëve gjatë procesit të blerjes. Klientët nuk preferojnë të ndryshojnë për diferenca të vogla çmimi/cilësie	.210*	<i>Ekziston një lidhje pozitive midis “besnikërisë” së klientëve dhe vëllimit të shitjeve kjo për faktin se diferencat e vogla në çmim/cilësi nuk justifikojnë faktorët e tjerë që ndikojnë procesin e gjatë dhe kompleks të blerjes (psh, afërsia me facilitetet).</i>
	.027	

Vetëm faktorët e mësipërm të cilët kanë rezultuar me një korrelacion domethënës ( $p \leq 0.05$ ) iu nënshtruan më tej procedurës së analizës së regresionit të shumëfishtë.

Për të vlerësuar nëse ky model regresioni i shumëfishtë është i vlefshëm apo jo, u ndërmorr analiza ANOVA. Sipas vlerave të gjeneruara nga modeli i ndërtuar (tabela C.19/ shtojca),

vihet re se modeli i ngritur është i vlefshëm dhe variablat e marrë në studim shpjegojnë 29% të ndikimit në variablin e varur. Duket se koeficienti i përcaktueshmërisë është i ulët, për shkak të numrit të reduktuar të variablave të pavarur të përfshirë në këtë analizë të regresionit të shumëfishtë (10 variabla). Në kushte të tjera, të përfshirjes të një numri më të madh variablash, koeficienti i determinacionit  $R^2$  shpjegon 56.8% të ndikimit në variablin e varur (tabela C.20/shtojca).

Modeli i ndërtuar i regresionit është i vlefshëm. Kjo vërtetohet nga vlera statistikore e treguesit F me shkallë lirie k (numri i variabave të pavarur) dhe n-k-1. Vlera kritike e F(10, 99) është e barabartë me 1.93. Në modelin tonë, vlera  $F=4.046 > 1.93$  rezultoi domethënëse për nivelin e kontrollit 0,05 (sepse  $p=0,000$  është më e vogël se 0,05).

**Tabela 4.4.3.2 Analiza e regresionit për të gjithë variablat e pavarur domethënës (variabli i varur “performanca e vlerësuar sipas shitjeve”).**

Variablat e modelit	R	R <sup>2</sup>	Vlera t	p
	.539 <sup>a</sup>	.290		
(Constant)			3.981	.000
Heterogjeniteti i produkteve.			-1.291	.200
<b>Mundësitë për të krijuar emër të mirë.</b>			<b>0.989</b>	<b>.032</b>
Hyrësit e rinj në industri.			-0.969	.335
<b>Varesia nga barrierat e daljes.</b>			<b>2.311</b>	<b>.023</b>
Shkalla e ndryshimit të kompanisë për shkak të strukturës organizacionale.			0.876	.383
<b>Investime në asete të reja.</b>			<b>2.815</b>	<b>.006</b>
Përqëndrimi.			0.486	.628
Inventari.			0.092	.927
<b>Numri i i firmave konkurrenente.</b>			<b>-2.770</b>	<b>.007</b>
Besnikeria e klientëve.			0.137	.891

Nga analiza e regresionit të shumëfishtë, variablat që duhet të qëndrojnë në model janë:

- ✓ Mundësia për të krijuar emër të mirë (+);
- ✓ Varësia nga barrierat e daljes. Firmat qëndrojnë në industri edhe nëse shitjet dhe fitimet bien ndjeshëm (+);
- ✓ Investimi në asete (+)
- ✓ Numri i firmave konkurrenente (-)

Kjo tregon se në vëllimin e shitjeve të kompanive të ndërtimit të marra në studim ndikojnë pozitivisht variablat: mundësia për të krijuar emër të mirë dhe mundësia për të qëndruar në industri. Pavarësisht ndikimit dhe varësisë nga cikli i ekonomisë dhe shitjeve stinore në varësi

të planifikimit të projekteve dhe punimeve publike ose ardhjes së emigrantëve (klientë potencial i objekteve të banimit dhe nivelit të ardhurave që sigurohet prej tyre), kompanitë ekzistojnë dhe shesin për arsye të qarkullimit të ngadaltë të “stokut”, si dhe për shkak të mospërputhjes së kohës së ndërtimit me shitjen e objektit.

Faktor tjetër i cili ndikon pozitivisht performancën e kompanisë është investimi në asete. Asetet e kompanisë diferencojnë shërbimin/produktin në disa dimensione si: produktiviteti, koha, cilësia, imazhi i kompanisë dhe novacioni me anë të të cilëve kompania kërkon të krijojë avantazh konkurrues jetëgjatë që buron nga investimet e kompanisë në kuadër të përmbushjes së qëllimit të rritjes dhe përfitueshmërisë.

Negativisht ndikon numri i lartë i kompanive të cilat rivalizojnë njera-tjetren duke marrë pjesë tregu. Performanca e kompanisë është e lidhur negativisht me numrin e kompanive. Rritja e numrit të kompanive dhe zvogëlimi i pjesës së tregut si rezultat i copëzimit të kërkesës për ndërtime në sektorin privat dhe atë publik, tashmë në një numër më të madh kompanish ndikon negativisht performancën sipas vëllimit të shitjes.

#### **4.4.4 Ndikimi i variabave të industrisë mbi performancën vlerësuar sipas performancës së përgjithshme të kompanisë.**

E njëjta analizë e regresionit të shumëfishtë u realizua edhe për variablin “*Vlerësimi i performancës së përgjithshme të kompanisë*”.

Faktorët të cilët kanë rezultuar me një korrelacion domethënës (\*  $p \leq 0.05$ ) (tabela C.21/shtojca) iu nënshtruan analizës së regresionit të shumëfishtë për të parë ndikimin e tyre në performancën e përgjithshme dhe suksesit të arritur.

Së pari, për të vlerësuar nëse ky model regresioni i shumëfishtë është i vlefshëm apo jo, u ndërmorr analiza ANOVA. Sipas vlerave të gjeneruara në tabelën e mëposhtme, vihet re se modeli i ngritur është i vlefshëm. Kjo vërtetohet nga vlera statistikore e treguesit F me shkallë lirie k (numri i variabave të pavarur) dhe n-k-1, vlerat t dhe p. Vlera kritike e  $F(11, 98) = 1.89$ . Në modelin tonë, vlera  $F = 4.046 > 1.93$  rezultoi domethënëse për nivelin e kontrollit 0,05 (sepse  $p = 0,000$  është më e vogël se 0,05).

**Tabela 4.4.4.1 Analiza ANOVA për variablat e industrisë dhe impaktin mbi variablin “Vlerësimi i performancës së përgjithshme të firmës dhe sukcesi i arritur”**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	21.292	11	1.936	3.263	.001 <sup>a</sup>
Residual	58.126	98	.593		
Total	79.418	109			

a. Predictors: (Constant), Varësia nga cikli i biznesit, Legjislacioni, Numri i firmave konkurrenente, Nevoja për produkt të specializuar, Investime në asete të reja, Daljet nga industria, Largësia e klientëve, Shkalla e pasigurisë rreth zhvillimeve të ardhshme, Varësia nga furnitorët, Varësia nga barrierat e daljes, Ndryshimet sezonale të kërkesës.

b. Dependent Variable: Vlerësimi i performancës së përgjithshme të firmës dhe sukcesi i arritur

Në tabelën e koeficientëve të regresionit shohim se vetëm disa prej tyre kanë vlerat e p-së të pranueshme ( $p \leq 0.05$ ).

**Tabela 4.4.4.2 Koeficientet e variablave të industrisë dhe impakti mbi variablin “Vlerësimi i performancës së përgjithshme të firmës dhe sukcesi i arritur”**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3.535	.686		5.152	.000
<i>Largësia e klientëve. Në industri, firmat përgjithësisht operojnë në nivel kombëtar dhe jo vetëm në nivel rajonal dhe lokal.</i>	<b>-.141</b>	<b>.061</b>	<b>-.209</b>	<b>-2.300</b>	<b>.024</b>
<i>Shkalla e pasigurisë rreth zhvillimeve të ardhshme. Kërkesa për produkte/shërbime varion shumë dhe është shumë e vështirë për të parashkikuar zhvillimet në këtë industri.</i>	<b>-.146</b>	<b>.074</b>	<b>-.193</b>	<b>-1.981</b>	<b>.050</b>
Varesia nga barrierat e daljes. Të gjitha firmat e mëdha duhet të qëndrojnë në industri edhe nëse kërkesa dhe fitimet bien ndjeshëm.	.078	.062	.123	1.262	.210
Investime në asete të reja.	.108	.071	.142	1.510	.134
<i>Numri i i firmave konkurrenente.</i>	<b>-.198</b>	<b>.096</b>	<b>-.209</b>	<b>-2.069</b>	<b>.041</b>
<i>Nevoja për produkt të modifikuar/specializuar</i>	<b>.171</b>	<b>.069</b>	<b>.233</b>	<b>2.479</b>	<b>.015</b>
Ndryshimet sezonale të kërkesës.	.129	.081	.168	1.587	.116
Daljet nga industria. Një numër i madh firmash duhet të mbyllin biznesin e tyre dhe të dalin nga industria.	.111	.078	.131	1.424	.158
<i>Varesia nga furnitorët.</i>	<b>-.186</b>	<b>.072</b>	<b>-.256</b>	<b>-2.568</b>	<b>.012</b>
Legjislacioni. Industria e ndërtimit varet në një shkallë të madhe nga ndryshimet legjislativë.	-.013	.066	-.019	-.197	.844
Varesia nga cikli i biznesit. Kërkesa për produkte dhe shërbime luhet fuqishëm nga cikli i biznesi.	-.049	.076	-.065	-.641	.523

a. Dependent Variable: Vlerësimi i performancës së përgjithshme të firmës dhe sukcesi i arritur

Nga analiza e regresionit të shumëfishtë, variablat që duhet të qëndrojnë në model dhe kanë impakt negativ në performancën e kompanisë janë: largësia e klientëve, shkalla e pasigurisë rreth zhvillimeve të ardhshme, numri i madh i firmave konkurrenente, nevoja për produkt të specializuar dhe varësia nga furnitorët. Kjo tregon se performanca e kompanive dhe suksesi i arritur ndikohet negativisht nga:

- (-) largësia e klientëve,
- (-) shkalla e pasigurisë rreth zhvillimeve të ardhshme në industri,
- (-) numri i i madh i firmave konkurrenente,
- (-) varesia nga furnitorët,

Largësia e klientëve i referohet mundësisë që kanë firmat për të vepruar në nivel kombëtar dhe jo vetëm në nivel rajonal dhe lokal. Në rastin e tenderimeve dhe prokurimeve publike kompanitë kanë të drejtë të aksesojnë në projekte pavarësisht qytetit ku gjen zbatim një projekt. I njëjti fenomen ndodh edhe në rastin e investimeve në projekte shumëkatëshe banimi, ku firmat e ndryshme investojnë në qytete që paraqesin atraktivitet për shkak të karakteristikave demografike ose zhvillimit ekonomik që kanë këto zona urbane, duke rritur rivalitetin konkurrues midis kompanive. Një tjetër faktor negativ që ka ndikuar situatën në të cilën ndodhet industria e ndërtimit është pasiguria rreth zhvillimeve të ardhshme. Vihet re përjetimi i një periudhe stanjacioni në industrinë e ndërtimit. Tregu i banesave duket i tejngopur, si rezultat i hovit që ka patur kohët e fundit sektori privat i ndërtimit të banesave për vetë politikën e strehimit që trashëgoi vendi ynë nga sistemi i mëparshëm. Pavarësisht numrit të lartë të banesave të ndërtuara, i cili sipas statistikave të INSTAT, është më i lartë se numri i familjeve, referuar llogaritjes së indekseve sipas zonave urbane duket se ka një shpërndarje pa kriter dhe jo mirë të studiuar nga ana e ndërtuesve. Këta faktorë të gërshetuar me situatën jo të favorshme ekonomike dhe financiare që po përjetojnë bizneset, për të parashkuar drejtë mundësinë e investimeve, rrisin pasigurinë mbi zhvillimet e ardhme të industrisë. E njëjta situatë e vështirë financiare për shkak të: kërkesës modeste për banesa, marzhi i lartë i fitimit të pronarëve në proceset e zhvillimit të tokës, kosto e lartë e huamarrjes, mungesa e likuiditeteve, burokracitë administrative dhe borxhi i akumuluar që administrata publike, institucionet qendrore, bashkitë dhe komunat i detyrohen kompanive shqiptare të ndërtimit për punimet publike të kryera nga këta të fundit ku prokurues ka qenë shteti, ka shkaktuar varësinë e kompanive të ndërtimit prej furnitorëve, në të gjithë zinxhirin e vlerës së këtij sektori.

Ndër faktorët të cilët kanë një impakt pozitiv në performancë është mundësia për të ofruar një produkt të modifikuar dhe specializuar që i përshtatet karakteristikave të klientëve (sektor publik ose sektori privat) dhe krijon premisë për diferencim të kompanisë nga konkurrentët e tjerë në treg.

Lidhja ndërmjet variablave të pavarur dhe atij të varur jepet ndërmjet ekuacionit të regresionit:

*“performanca e përgjithshme dhe suksesi i arritur”* = 3.535 - 0.209 (largësia e klientëve) - 0.193 (shkalla e pasigurisë së industrisë) - 0.209 (numri i firmave konkurrenente) + 0.233 (nevoja për produkt të specializuar) - 0.256 (varësia nga furnitorët).

$\mathcal{H}_3$  Një tjetër variabël që mat atraktivitetin e industrisë janë “hyrësit e rinj”. U theksua edhe gjatë analizës faktoriale të variablave mundësia për ngritjen e hipoteza të reja në sajë të korrelacionit të shfaqur gjatë kësaj analize. Në tabelën e peshave faktoriale, përkatësisht tabela C.2 në Shtojcë, vihet re përfshirja në të njëjtin faktor (komponent) i variablave “rritje e tregut” dhe “hyrësit e rinj”. Hipoteza e ngritur është:

*H<sub>3</sub>: Rritja e tregut në të cilin veprojnë firmat është faktor përcaktues për hyrësit e rinj në industri.*

Tabela 4.4.4.3 tregon se ekziston lidhja korrelative midis variablit të varur “numri i hyrësve të rinj në industri dhe madhësisë së rritjes, është domethënëse (sig=0.008<0.05).

Tabelat përmbledhese të analizës së regresionit për variablin e varur “hyrësit e rinj” tregojnë se modeli i ndërtuar është i vlefshëm. Sipas vlerave të gjeneruara nga program SPSS, hipoteza H<sub>0</sub>, sipas të cilës, të gjithë koeficientët  $\beta_i$  janë të barabartë me zero (H<sub>0</sub>:  $\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4$ ), hidhet poshtë. Kjo vërtetohet nga vlera statistikore e treguesit F me shkallë lirie k (numri i variabave të pavarur) dhe n-k-1. Pra, vlera kritike e F(1, 108) = 3.92. Në modelin tonë, vlera  $F = 7.2469 > 3.92$ , rezultoi domethënëse për nivelin e kontrollit 0,05 (sepse  $p = 0,008$  është më e vogël se 0,05).

Megjithëse koeficientët R dhe R<sup>2</sup> i rregulluar janë të ulët (është mjaft evidente se në vendimin për të hyrë në një industri luajnë një rol të rëndësishëm më tepër se një variabël dhe R<sup>2</sup> është një tregues i përgjithshëm i fortësisë së lidhjes së variablave të përfshirë në model, por nuk reflekton shkallën e lidhjes së çdo variabli të pavarur me variablin e varur) modeli i përdorur

shpjegon ndikimin që ka rritja e tregut ku operojnë firmat e ndërtimit mbi numrin e firmave të reja që hyjnë në industri.

Të gjithë parametrat e modelit janë të pranueshëm dhe lidhja midis variablave jepet me anë të ekuacionit të regresionit

$$\text{“Numri i hyrësive të rinj”} = 3.039 + (0.251)(\text{madhësia e rritjes së tregut})$$

cili shpreh se numri i hyrësive të rinj është funksion i madhësisë së rritjes së tregut:

**Tabela 4.4.4.3 Analiza e regresionit për variablin e varur “hyrësit e rinj në industri”**

Korrelacioni midis variablave rritje e tregut- hyrësit e rinj					
					Hyrësit e rinj në industri. Një numër i madh firmash të reja kanë hyrë në treg vitet e fundit.
<b>Rritja e tregut.</b> Tregu në të cilin kompania vepron është rritur me shpejtësi gjatë viteve të fundit.	Pearson Correlation		<b>.251**</b>		
	Sig. (2-tailed)		<b>.008</b>		
	N		110		
Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
	.251 <sup>a</sup>	.063	.054	1.159	
a. Predictors: (Constant), Rritja e tregut. Tregu në të cilin kompania vepron është rritur me shpejtësi gjatë viteve të fundit.					
ANOVA <sup>b</sup>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	9.738	1	9.738	<b>7.246</b>	<b>.008<sup>a</sup></b>
Residual	145.135	108	1.344		
Total	154.873	109			
a. Predictors: (Constant), Rritja e tregut. Tregu në të cilin kompania vepron është rritur me shpejtësi gjatë viteve të fundit. b. Dependent Variable: Hyrësit e rinj në industri.Një numër i madh firmash të reja kanë hyrë në treg vitet e fundit.					
Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	<b>3.039</b>	.285		10.665	.000
<b>Rritja e tregut. Tregu në të cilin kompania vepron është rritur me shpejtësi gjatë viteve të fundit.</b>	<b>.223</b>	<b>.083</b>	<b>.251</b>	<b>2.692</b>	<b>.008</b>
a. Dependent Variable: Hyrësit e rinj në industri.Një numër i madh firmash të reja kanë hyrë në treg vitet e fundit.					

## 4.5 Modelet statistikore për vërtetimin e hipotezave mbi strategjitë konkurruese

Sikurse është përmendur edhe në çështjet e mësipërme, për të analizuar të dhënat e mbledhura me anë të pyetësorit, janë përdorur metoda statistikore të analizës së variancës (ANOVA), për të testuar diferencën në performancë për shkak të orientimit strategjik të firmave, si dhe analiza e regresionit të shumëfishtë për të testuar efektet e çdo strategjie të zgjedhur mbi performancën e kompanisë.

Hipotezat e ngritura referuar orientimit strategjik (strategjive konkurruese) dhe performancës janë:

**H<sub>1</sub>. Ekziston një lidhje pozitive midis implementimit të strategjive konkurruese (udhëheqje e kostos, diferencim dhe strategji e integruar) dhe performancës së firmës.**

**H<sub>2a</sub> Firmat të cilat implementojnë strategjinë e integruar (kosto e ulët & diferencim) kanë një performancë më të lartë se firmat që implementojnë vetëm strategjinë e udhëheqjes së kostos.**

**H<sub>2b</sub> Firmat të cilat implementojnë strategjinë e integruar (kosto e ulët & diferencim) kanë një performancë më të lartë se firmat që implementojnë vetëm strategjinë e diferencimit.**

**H<sub>3</sub>. Firmat të cilat implementojnë njërën prej strategjive konkurruese (udhëheqje e kostos, diferencim, strategji e integruar) kanë një performancë më të lartë se firmat që implementojnë strategjinë e “pozicionim në mes” (stuck in the middle).**

Duke u bazuar në analizën e variablave të pavarur (shih nënçështjen: Operacionalizimi i variablave të pavarur për strategjitë konkurruese gjenerike), vihet re se strategjia e udhëheqjes së kostos, strategjisë së diferencimit dhe fokusimit shprehen përkatësisht me 6,7 dhe 3 variabla, të matur me anë të shkallëve të Likert-it nga 1-5 (1 = *aspak*; 2 = *pak*; 3 = *mesatarisht*; 4 = *në masë të madhe*; 5 = *në masë shumë të madhe*). Secili prej këtyre variablave është një mënyrë e mundshme sipas të cilës kompanitë zhvillojnë diferencimin, ndikojnë në zvogëlimin e kostos ose fokusimit.

Për shkak të numrit të variablave për çdo strategji, është e nevojshme thjeshtimi i analizës duke krijuar një variabël jometrik i cili shërben për të përfaqësuar strategjitë kosto e ulët, diferencim, kombimin (integrim i strategjive) dhe strategjinë *stuck in the middle*. Realizimi i këtij variabli u mundësua nga gjetja e mesatares së rezultateve të shfaqura për secilin grup variablash nga çdo kompani që mori pjesë në studim. Të gjitha vlerat e grumbulluar për secilin prej variablave të udhëheqjes së kostos dhe diferencimit u mesatarizuan për të kuptuar pozicionimin strategjik të secilës kompani të marrë në studim.

- Firmat, rezultati i të cilave për faktorët e strategjisë së kostos rezultoi mbi vlerën mesatare (mesatarja e thjeshtë) dhe rezultati për faktorët e diferencimit rezultoi nën vlerën mesatare, u quajnë *kompani të udhëheqjes së kostos*.
- Firmat, rezultati i të cilave për faktorët e strategjisë së kostos rezultoi nën vlerën mesatare (mesatarja e thjeshtë) dhe rezultati për faktorët e diferencimit rezultoi mbi vlerën mesatare, u quajtën *kompani diferencuese*.
- Firmat të cilat kanë rezultate mbi mesataren, respektivisht për faktorët e kostos dhe diferencimit, u quajnë *kompani të kombinimit të strategjive konkurruese*.
- Ndërsa kompanitë, rezultatet e strategjisë së kostos së ulët dhe diferencimit rezultuan nën vlerën mesatare u quajnë *konfuzë në lidhje me orientimin strategjik (stuck in the middle)*.

Shpërndarja e kompanive sipas secilit grup është si më poshtë:

**Tabela 4.5.1 Shpërndarja e kompanive sipas orientimit strategjik**

Strategjia	Frekuenca	Përqindja	Përqindja kumulative
1.Kombinim (integrim)	40	36.4	36.4
2.Kosto e ulët	32	29.1	65.5
3.Diferencim	25	22.7	88.2
4.Strategjia " <i>stuck in the middle</i> "	13	11.8	100

Referuar shpërndarjes së kompanive midis 4 grupeve, analiza e variancës u realizua duke krahasuar performancat e secilit grupim strategjik kundrejt variablit të varur "*performanca e kompanisë*". Analiza e variancës u përsërit disa herë kundrejt matësve të performancës: (i) *përbushjes së objektivave të përgjithshme*, (ii) *kthimi nga kapitali i vet RoE*, (iii) *kthimi nga shitjet RoS*, (iv) *performanca e përgjithshme e kompanisë*.

#### 4.5.1 Analiza e regresionit për ndikimin dhe lidhjen midis strategjive konkurruese dhe performancës.

$\mathcal{H}_1$  Për të vërtetuar hipotezën e parë ( $H_1$ ) u përdor regresioni i shumëfishtë. Me anë të kësaj hipoteze kërkohet të shpjegohet lidhja që ekziston midis strategjive konkurruese gjenerike dhe performancës së kompanisë.

***H<sub>1</sub>. Ekziston një lidhje positive midis implementimit të strategjive konkurruese (udhëheqje e koston, diferencim dhe strategji e integruar) dhe performancës së firmës.***

Në tabelat e mëposhtme jepet analiza e regresionit për variablat e marrë në shqyrtim: strategji konkurruese-performancë.

- Nga tabela përmbledhëse për modelin e përdorur, tabela 5.4.1.1, shohim se koeficienti i përcaktueshmërisë  $R^2$  është i barabartë me 0.652 (themi se 65.2% e variablit të varur në model shpjegohet nga zgjedhja e strategjive konkurruese). Ky rezultat është i kënaqshëm dhe tregon se një pjesë e konsiderueshme e variancës së variablit të varur “*performanca e përgjithshme e kompanisë*” shpjegohet nga variablat e pavarur, përkatësisht strategjia e integruar, diferencim dhe kosto e ulët. Megjithëse,  $R^2$  është një tregues i përgjithshëm i fortësisë së lidhjes së variablave të përfshirë në model, ai nuk reflekton shkallën e lidhjes së çdo variabli të pavarur me variablin e varur. Kjo lidhje shpjegohet në tabelat përmbledhëse të koeficientëve në tabelën C.22 në Shtojcë.

Për të vlerësuar nëse ky model regresioni ishte i vlefshëm apo jo, u ndërmorr analiza ANOVA. Sipas vlerave që tregohen në tabelë, hipoteza  $H_0$ , sipas të cilës të gjithë koeficientët  $\beta_i$  janë të barabartë me zero ( $H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4$ ), hidhet poshtë. Sipas hipotezës  $H_0$ , në ekuacionin e regresionit, koeficientët pranë çdo variabli të pavarur janë të barabartë me zero, ç’ka nënkupton se ndikimi i strategjive konkurruese gjenerike në performancën e kompanisë do të jetë i papërfillshëm. Në këtë model,  $H_0$  hidhet poshtë. Kjo vërtetohet nga vlera statistikore e treguesit F me shkallë lirie k (numri i variablave të pavarur) dhe n-k-1. Pra, vlera kritike e  $F(3, 106) = 2.69$ . Në modelin tonë, vlera  $F = 66.225 > 2.69$  rezultoi domethënëse për nivelin e kontrollit 0,05 (sepse  $p = 0,000$  është më e vogël se 0,05).

Si rezultat, vlera e  $R^2$  e barabartë me 0.652 nuk është rezultat i shansit dhe variablat e pavarur janë ‘të aftë’ për të shpjeguar variacionin në variablin e varur.

Në përfundim të ngjashëm na çojnë edhe vlerat statistikore  $t$  për kontrollin e koeficientëve të regresionit, duke treguar se këta koeficientë janë të ndryshëm nga zero dhe domethënës ( $sig. < 0.05$ ). Hipoteza  $H_1$  pranohet. Koeficientët  $beta$  të variablave të pavarur - strategji konkurruese e integruar, diferencim dhe kosto e ulët (tabela 4.5.1.1) kanë vlerë pozitive dhe japin kontribut domethënës në model.

**Tabela 4.5.1.1 Analiza e regresionit të shumëfishtë për variablat e strategjive konkurruese dhe impaktin në variablin e varur “vlerësimi i performancës së përgjithshme”**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1	(Constant)	<b>2.846</b>	.124		22.868	.000		
	Integruar	<b>1.979</b>	.143	<b>1.275</b>	13.812	<b>.000</b>	.385	2.594
	Kosto	<b>1.748</b>	.148	<b>1.063</b>	11.841	<b>.000</b>	.407	2.455
	Diferencim	<b>1.714</b>	.153	<b>.962</b>	11.169	<b>.000</b>	.443	2.259

a. **Dependent Variable: Vlerësimi i performancës së përgjithshme të firmës dhe suksesi i arritur**

E njëjta analizë statistikore është përsëritur për të treguar lidhjen pozitive që ekziston midis strategjive konkurruese (kombinim, diferencim, kosto) dhe matësve të tjerë të performancës. Në tabelat përmbledhëse C.23 dhe C.23.1 në Shtojcë, pasqyrohen treguesit e analizës së regresionit të shumëfishtë për variablat e varur “*vlerësimi i performancës së kompanisë sipas kthimit mbi shitjet (ROS) -Përqindja e fitimit mbi shitjet*” dhe variablin e varur “*vlerësimi i performancës së kompanisë sipas kthimit mbi shitjet (ROA) -Përqindja e fitimit mbi asetet*”. Vëmë re se modeli i ndërtuar është i vlefshëm. Sipas vlerave të gjeneruara nga programi SPSS, hipoteza  $H_0$ , sipas të cilës, të gjithë koeficientët  $\beta_i$  janë të barabartë me zero ( $H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4$ ), hidhet poshtë.

Kjo vërtetohet nga vlera statistikore e treguesit F me shkallë lirie  $k$  (numri i variabave të pavarur) dhe  $n-k-1$ . Pra, vlera kritike e  $F(3, 106) = 2.69$ . Në modelin tonë, vlera  $F = 51.449 > 2.69$  rezultoi domethënëse për nivelin e kontrollit 0,05 (sepse  $p = 0,000$  është më e vogël se 0,05). Si rezultat, vlera e koeficientit  $R^2 = 0.593$  nuk është rezultat i shansit; variablat e pavarur janë ‘të aftë’ për të shpjeguar variacionin në variablin e varur.

Bazuar në modelin e ndërtuar, vlerat statistikore  $t$  për kontrollin e koeficientëve të regresionit, tregojnë se këto koeficientë janë të ndryshëm nga zero dhe domethënës ( $sig. < 0.05$ ). Hipoteza  $H_1$  pranohet. Koeficientët  $beta$  të variablave të pavarur: strategji konkurruese e

integruar, diferencim dhe kosto e ulët kanë vlerë pozitive dhe japin kontribut domethënës në model. Me fjalë të tjera, themi se strategjia e diferencimit, kosto e ulët dhe strategjia e integritit kanë një ndikim pozitiv në performancën e kompanisë. Kompanitë e ndertimit, të cilat studiojnë tregun, përshtasin produktet dhe shërbimet e ofruara sipas karakteristikave të diferencuara nga konkurrentët ose kushtojnë më tepër rëndësi gjetjes së rrugëve për monitorim dhe reduktim të koston përmes specializimit dhe standartizimit të procedurave, nxisin eficientësi prodhuese, vendosin theksin në çmime konkurruese kontribuojnë në një performancë të kënaqshme të matur me anë të indekseve ROI, ROA, ROE dhe ROS.

Për të hetuar vërtetësinë e hipotezave  $H_{2a}$ ,  $H_{2b}$ ,  $H_3$  të cilat shpjegojnë diferencën e performancës midis kompanive të grupuara sipas orientimit strategjik, u përdor analiza e variancës midis grupeve: One-Way Anova.

Si rregull i përgjithshëm, duhet të kemi parasysh se kur përdorim analizën e variancës, për kontrollin e barazisë së mesatareve të  $k$  zgjedhjeve, hedhja poshtë e hipotezës  $H_0$  na lejon të konkludojmë vetëm se: mesataret e zgjedhjeve nuk janë të gjitha të barabarta. Në disa raste, ky përfundim mund të jetë i mjaftueshëm, por për të përcaktuar se cilat mesatare ndryshojnë nga njëra-tjetra dhe krahasimin midis tyre, kjo mund të realizohet me anë të testit *post hoc*, ose metoda të tjera si ndryshimi më i vogël i Fisherit, korrigjimet Bonferoni, procedura Tukey, etj.

Hipoteza për vërtetim:

***H<sub>2a</sub> Firmat të cilat implementojnë strategjinë e integruar (kosto e ulët & diferencim) kanë një performancë me të lartë se firmat që implementojnë vetëm strategjinë e udhëheqjes së koston.***

***H<sub>2b</sub> Firmat të cilat implementojnë strategjinë e integruar (kosto e ulët & diferencim) kanë një performancë me të lartë se firmat që implementojnë vetëm strategjinë e diferencimit.***

***H<sub>3</sub>. Firmat të cilat implementojnë një të njëzën prej strategjive konkurruese (udhëheqje e koston, diferencim, strategji e integruar) kanë një performancë me të lartë se firmat që implementojnë strategjinë *stuck in the middle*.***

Në modelin e ndërtuar, i cili rezultoi domethënës përse i përket lidhjes pozitive të strategjive konkurruese që zgjedhin kompanitë e ndërtimit dhe variablit të varur “performancë e kompanisë”, testi *Post Hoc* na ndihmon për të kuptuar diferencën midis performancës shprehur në terma objektiv (*RoE, RoS, RoA*) dhe terma subjektiv (*realizimi i objektivave dhe performancë e përgjithshme*) në varësi të orientimit strategjik.

Në këtë mënyrë, analiza e variancës sipas testit *post hoc* u përsërit disa herë në varësi të treguesit të përdorur për matjen e variablit “performancë” duke mbajtur të pandryshuar koeficientin e gabimit të llojit të parë  $\alpha=0.05$ . Referuar variablave të pavarur (tipologjite e strategjive konkurruese), në këtë pikë të analizës krahasuese, është e nevojshme krijimi i një variabli jometrik (dummy variable) i cili përmbledh në një grupim të vetëm<sup>1</sup>, të gjitha kompanitë sipas karakteristikave të shfaqura në plotësimin e pyetësorit.

- \* Kompanitë, të cilat shfaqën rezultate të larta të treguesve të performancës gjatë implementimit të strategjisë së integruar (kombinimi i strategjisë kosto e ulët dhe diferencim) krahasuar me medianën u identifikuan ose u koduan me numrin 1.
- \* Kompanitë, të cilat shfaqën rezultate të larta të treguesve të performancës gjatë implementimit të strategjisë kosto u ulët krahasuar me medianën u identifikuan (koduan) me numrin 2.
- \* Kompanitë, të cilat shfaqën rezultate të larta të treguesve të performancës gjatë implementimit të strategjisë diferencim krahasuar me medianen u identifikuan (koduan) me numrin 3.
- \* Kompanitë që karakterizoheshin nga rezultate të ulta si pasojë e fokusimit jo të qartë në strategjitë e përdorura krahasuar me medianen u identifikuan me numrin 4.

Modeli i ndërtuar rezultoi statistikisht domethënës (shih tabela C.24/Shtojca). Vihet re se vlera e testit F dhe vlerat *p* të treguara në tabelën e diferencave sipas One Way ANOVA, për variablin “vlerësimi i performancës së përgjithshme të firmës dhe suksesi i arritur” janë statistikisht domethënës ( $p < 0.05$ ).

Diferencat midis grupeve që përdorin strategji të ndryshme konkurruese ndaj variablit të varur “performancë e përgjithshme” jepet në tabelën 4.5.1.2.

---

<sup>1</sup> krijimi i këtij variabli jometrik është kusht i nevojshëm për të implementuar testin *Post Hoc*

Shohim se diferenca midis kompanive që kanë zgjedhur të implementojnë kombinim të strategjive ose “diferencim të pastër”, ose “kosto e ulët” dhe “*stuck in the middle*” është pozitive. Diferenca “kombinim- kosto” e barabartë me 0.231 është sinjifikative, sepse vlera  $p$  është  $0.032 < 0.05$ . Në të njëjtën arsyetim, diferenca “kombinim- diferencim” 0.265 është sinjifikative, sepse vlera  $p$  është  $0.022 < 0.05$ . Diferenca “kombinim - *stuck in the middle*” është 1.979, domethënëse sepse vlera  $p$  është  $0.000 < 0.05$ . Vlerat që paraqesin diferencat e treguara në tabelën 4.5.1.2 shprehin qartë ndikimin pozitiv që ka kombinimi i strategjisë kosto e ulët, diferencim si dhe aplikimi i një prej strategjive konkurruese në krahasim me kompanitë e ndërimit të cilat dështojnë në implementimin e strategjive ose nuk kanë një orientim të qartë strategjik në lidhje me: studimin e tregut, sigurimin e lëndëve të para dhe negociimet për ulje cmimesh, monitorimin e rreptë të shpenzimeve të përgjithshme, diferencim përmes shkutimit të kohës së projektit ose plotësimi brenda afatit të projektit, zhvillimin dhe trajnimin e forcës shitëse, vështirësi në krijimin e emrit dhe imazhit të mirë të kompanisë.

**Tabela 4.5.1.2 Multiple Comparisons**

**Vlerësimi i performancës se përgjithshme të firmës dhe sukcesi i arritur**

LSD

(I) Dummystrategy	(J) Dummystrategy	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
<b>kombinim i strategjive</b>	kosto	<b>.231*</b>	<b>.106</b>	<b>.032</b>	<b>.02</b>	<b>.44</b>
	diferencim	<b>.265*</b>	<b>.114</b>	<b>.022</b>	<b>.04</b>	<b>.49</b>
	<b>stuck in the middle</b>	<b>1.979*</b>	<b>.143</b>	<b>.000</b>	<b>1.69</b>	<b>2.26</b>
<b>kosto</b>	kombinim i strategjive	-.231*	.106	.032	-.44	-.02
	diferencim	.034	.120	.779	-.20	.27
	<b>stuck in the middle</b>	<b>1.748*</b>	<b>.148</b>	<b>.000</b>	<b>1.45</b>	<b>2.04</b>
<b>diferencim</b>	kombinim i strategjive	-.265*	.114	.022	-.49	-.04
	kosto	-.034	.120	.779	-.27	.20
	<b>stuck in the middle</b>	<b>1.714*</b>	<b>.153</b>	<b>.000</b>	<b>1.41</b>	<b>2.02</b>
<b>stuck in the middle</b>	kombinim i strategjive	-1.979*	.143	.000	-2.26	-1.69
	kosto	-1.748*	.148	.000	-2.04	-1.45
	diferencim	-1.714*	.153	.000	-2.02	-1.41

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

*Analiza e variancës për diferencat midis kompanive, u përsërit kundrejt variablit të varur “vlerësimi i performancës se kompanisë sipas kthimit mbi shitjet (ROS)”.*

Vihet re se vlera e F-se dhe vlerat  $p$  të treguara në tabelën e diferencave sipas One Way ANOVA, për variablin “Vlerësimi i performancës së kompanisë sipas kthimit mbi shitjet

(ROS)” janë statistikisht domethënës ( $p < 0.05$ ). Këtë e shpjegon vlera e testit F e cila është  $51.449 > F_{kritike}(3;106) = 2.69$  dhe vlerat e  $sig.(significance) < 0.05$  (tabela C.25/Shtojca).

Shohim se diferenca midis vlerave të performancës së kompanive që kanë zgjedhur të implementojnë kombinim të strategjive, diferencim të pastër, udhëheqëse e kosto së ulët dhe strategjisë “*stuck in the middle*” është pozitive. Kjo do të thotë se performanca e kompanive që kanë një orientim strategjik të qartë, vlerësuar sipas kthimit nga shitja (ROS) është më e madhe sesa kompanitë që nuk kanë një fokusim të qartë të strategjive. Rezultatet e tabelës 4.5.1.3 vërtetojnë hipotezën  $H_3$ .

***Firmat të cilat implementojnë njëriën prej strategjive konkurruese (udhëheqje e kostos, diferencim, strategji e integruar) kanë një performancë më të lartë se firmat që implementojnë strategjinë “stuck in the middle”***

**Tabela 4.5.1.3 Multiple Comparisons**

Vlerësimi i performancës së kompanisë sipas kthimit mbi shitjet (ROS) -Përqindja e fitimit mbi shitjet  
LSD

(I) Dummystrategy	(J) Dummystrategy	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
<b>kombinim i strategjive</b>	kosto	.219	.116	.062	-.01	.45
	diferencim	.310*	.125	.014	.06	.56
	<b>stuck in the middle</b>	<b>1.904*</b>	.156	<b>.000</b>	1.59	2.21
<b>Kosto</b>	kombinim i strategjive	-.219	.116	.062	-.45	.01
	diferencim	.091	.130	.486	-.17	.35
	<b>stuck in the middle</b>	<b>1.685*</b>	.161	<b>.000</b>	1.37	2.00
<b>diferencim</b>	kombinim i strategjive	-.310*	.125	.014	-.56	-.06
	kosto	-.091	.130	.486	-.35	.17
	<b>stuck in the middle</b>	<b>1.594*</b>	.167	<b>.000</b>	1.26	1.93
stuck in the middle	kombinim i strategjive	-1.904*	.156	.000	-2.21	-1.59
	kosto	-1.685*	.161	.000	-2.00	-1.37
	diferencim	-1.594*	.167	.000	-1.93	-1.26

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Sipas tabelës, në të cilën krahasohen performancat e realizura (vlerësuar sipas RoS) në varësi të strategjisë së implementuar, diferencat: “kombinim i strategjive-*stuck in the middle*”, “kosto-*stuck in the middle*” diferencim-*stuck in the middle*” janë pozitive, respektivisht 1.904, 1.685, 1.594 dhe vlerat e  $p$ -se janë domethënëse ( $sig. < 0.05$ .)

Analiza e diferencave të performancës së realizuar në varësi të strategjisë së zgjedhur u përsërit. Kësaj here, treguesi i përdorur për matjen e performancës është “realizimi i objektivave dhe zhvillimi menaxherial i kompanisë”. Modeli i ndërtuar për të krahasuar diferencat midis grupeve të kompanive rezultoi i vlefshëm statistikisht (tabela C.26/Shtojca). Vihet re se vlera e F-së dhe vlerat  $p$  të treguara në tabelën e diferencave sipas One Way ANOVA, për variablin “realizimi i objektivave, rritja dhe zhvillimi menaxherial i kompanisë” janë statistikisht domethënës ( $p < 0.05$ ). Këtë e shpjegon vlera e testit  $F = 11.535 > F_{\text{kritike}}(3;106) = 2.69$  dhe vlerat e  $\text{sig. (significance)} < 0.05$ .

Nga analiza e të dhënave në tabelën 4.5.1.5, rezulton se performanca e kompanive që zgjedhin një prej strategjive kombinim, kosto e ulët, diferencim është më e lartë se kompanitë të cilat nuk kanë një orientim të qartë strategjik. Këto diferenca janë përkatësisht 1.169, 0.644, 1.049 dhe rezultojnë domethënëse për nivelin e rëndësisë së marrë në studim.

**Tabela 4.5.1.4 Multiple Comparisons**

Realizimi i objektivave. Rritja dhe zhvillimi menaxherial i kompanisë

LSD

(I) Dummysstrategy	(J) Dummysstrategy	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
<b>kombinim i strategjive</b>	kosto	.525*	.160	.001	.21	.84
	diferencim	.120	.172	.488	-.22	.46
	<b>stuck in the middle</b>	<b>1.169*</b>	.216	<b>.000</b>	.74	1.60
<b>kosto</b>	kombinim i strategjive	-.525*	.160	.001	-.84	-.21
	diferencim	-.405*	.180	.027	-.76	-.05
	<b>stuck in the middle</b>	<b>.644*</b>	.222	<b>.005</b>	.20	1.09
<b>diferencim</b>	kombinim i strategjive	-.120	.172	.488	-.46	.22
	kosto	.405*	.180	.027	.05	.76
	<b>stuck in the middle</b>	<b>1.049*</b>	.231	<b>.000</b>	.59	1.51
stuck in the middle	kombinim i strategjive	-1.169*	.216	.000	-1.60	-.74
	kosto	-.644*	.222	.005	-1.09	-.20
	diferencim	<b>-1.049*</b>	.231	<b>.000</b>	-1.51	-.59

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Analiza e diferencave midis performancave të kompanive matur me anë të treguesve: realizim i objektivave, RoE, RoS, RoA, performancë e përgjithshme mund të zhvillohet më tej duke krahasuar rezultatet midis kompanive por tashmë në këndvështrimin e strategjive kosto e ulët dhe diferencim.

Rezultatet e marra nga krahasimi i performancave të kompanive të pyetura, të paraqitura në tabelën e fundit 5.5.1.5, tregojnë diferencë negative të performancave sipas strategjive “kombinim- kosto e ulët”, “kombinim – diferencim” për disa prej rezultateve që maten me anë të treguesve: kthimi nga kapitali i vet (RoE) dhe kthimi nga asetet (RoA). Me fjalë të tjera, këto vlera shpjegojnë për performancë më e lartë të kompanive që ndjekin udhëheqjen e koston ose strategjinë e diferencimit sesa kombinimim e strategjive.

Kjo dukuri vihet re në disa prej rasteve, kur matja e performancës është bërë me anë të treguesve objektiv, përkatesisht RoA, RoE. Në këtë rast, performanca e kompanisë, kur implementohet një prej strategjive të pastra konkurruese, është më e lartë se në rastet kur kompania përdor kombinim të strategjive.

Disa prej motiveve që shpjegojnë këtë epërsi të performancës kosto e ulët ose diferencim në kompanitë e ndërtimit janë:

- situata ekonomike e vendit dhe niveli i të ardhurave të disponueshme udhëheq kompanitë drejt uljes së çmimeve për të qëndruar ne treg ose rritur shitjet.

- ulja e remitancave si një prej burimeve kryesore në investimet e individëve drejt pasurive të paluajtshme.

- zëri investime publike në buxhetin e shtetit i reduktuar, megjithëse gjatë periudhës 2008 e në vazhdim është vërejtur zhvillim kundrejt infrastrukturës rrugore,

- shkalla e ulët e informacionit nga ana e individëve për standartet e punimeve dhe inputet e përdorura në ndërtim (cilësia dhe sasia e përdorur) si dhe shkalla e ndërgjegjësimit ose përgjegjësia sociale e ulët që shfaqin firmat e ndërtimit gjatë punimeve ose projekteve të ndryshme.

- ofrimi i produkteve unike përsa i përket funksionit ose dizenjimit,

- ofrimi i produkteve/shërbimeve për atë segment tregu që paguan diferencimin përmes çmimeve të larta.

Si përfundim, rezultatet e ANOVA-s, metodë e cila u përdor për të testuar hipotezat e ngritura, shpjeguan se kompanitë që ndjekin një strategji të pastër diferencimi ose udhëheqje e koston performojnë më mirë se kompanitë pa një fokus të qartë strategjik (*stuck in the middle*). Gjithashtu, rezultatet treguan se kombinimi i strategjive ishte përsëri shumë produktiv për kompanitë që e implementojnë atë. Megjithatë, patëm kur strategjitë e pastra udhëheqje e koston ose diferencim tejkalonin performancën e kompanive që implementuan kombinim të strategjive. Themi se hipoteza e dytë H<sub>2</sub> që ngritëm mbi strategjitë konkurruese është pjesërisht e vërtetuar nga rezultatet që paraqiten në tabelat e krahasimit të performancave në varësi të treguesit të matjes.

Tabela 4.5.1.5 Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) Dummysstrategy	(J) Dummysstrategy	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Realizimi i objektivave dhe zhvillimi menaxherial i kompanisë	kombinim i strategjive	kosto	.525*	.160	.001	.21	.84
		diferencim	.120	.172	.488	-.22	.46
		stuck in the middle	1.169*	.216	.000	.74	1.60
	kosto	kombinim i strategjive	-.525*	.160	.001	-.84	-.21
		diferencim	-.405*	.180	.027	-.76	-.05
		stuck in the middle	.644*	.222	.005	.20	1.09
	diferencim	kombinim i strategjive	-.120	.172	.488	-.46	.22
		kosto	.405*	.180	.027	.05	.76
		stuck in the middle	1.049*	.231	.000	.59	1.51
Vlerësimi i performancës së përgjithshme të firmës dhe suksesi i arritur	kombinim i strategjive	kosto	.231*	.106	.032	.02	.44
		diferencim	.265*	.114	.022	.04	.49
		stuck in the middle	1.979*	.143	.000	1.69	2.26
	kosto	kombinim i strategjive	-.231*	.106	.032	-.44	-.02
		diferencim	.034	.120	.779	-.20	.27
		stuck in the middle	1.748*	.148	.000	1.45	2.04
	diferencim	kombinim i strategjive	-.265*	.114	.022	-.49	-.04
		kosto	-.034	.120	.779	-.27	.20
		stuck in the middle	1.714*	.153	.000	1.41	2.02
Vlerësimi i performancës së kompanisë sipas kthimit mbi asetet (ROA)	<b><i>kombinim i strategjive</i></b>	<b><i>kosto</i></b>	<b><i>-.563*</i></b>	.171	.001	-.90	-.22
		<b><i>diferencim</i></b>	<b><i>-.520*</i></b>	.184	.006	-.88	-.16
		stuck in the middle	2.077*	.230	.000	1.62	2.53
	kosto	kombinim i strategjive	.563*	.171	.001	.22	.90
		diferencim	.043	.192	.826	-.34	.42
		stuck in the middle	2.639*	.237	.000	2.17	3.11
	diferencim	kombinim i strategjive	.520*	.184	.006	.16	.88
		kosto	-.043	.192	.826	-.42	.34
		stuck in the middle	2.597*	.246	.000	2.11	3.09
Vlerësimi i performancës së kompanisë sipas kthimit mbi shitjet	kombinim i strategjive	kosto	.219	.116	.062	-.01	.45
		diferencim	.310*	.125	.014	.06	.56

(ROS)	kosto	stuck in the middle	1.904*	.156	.000	1.59	2.21	
		kombinim i strategjive	-.219	.116	.062	-.45	.01	
		diferencim	.091	.130	.486	-.17	.35	
	diferencim	stuck in the middle	1.685*	.161	.000	1.37	2.00	
		kombinim i strategjive	-.310*	.125	.014	-.56	-.06	
		kosto	-.091	.130	.486	-.35	.17	
			stuck in the middle	1.594*	.167	.000	1.26	1.93
	Vlerësimi i performancës së kompanisë sipas kthimit mbi kapitalin e vet (ROE)	<i>kombinim i strategjive</i>	<i>kosto</i>	<u><i>-.338*</i></u>	.167	.046	-.67	.00
			<i>diferencim</i>	<u><i>-.340*</i></u>	.180	.062	-.70	.02
stuck in the middle			1.562*	.225	.000	1.11	2.01	
kosto		kombinim i strategjive	.338*	.167	.046	.01	.67	
		diferencim	-.003	.189	.989	-.38	.37	
		stuck in the middle	1.899*	.232	.000	1.44	2.36	
diferencim		kombinim i strategjive	.340	.180	.062	-.02	.70	
		kosto	.003	.189	.989	-.37	.38	
		stuck in the middle	1.902*	.241	.000	1.42	2.38	

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

H <sub>1</sub>	Ekziston një lidhje positive midis implementimit të strategjive konkurruese (udhëheqje e koston, diferencim dhe strategji e integruar) dhe performancës së firmës.	Pranohet
H <sub>2</sub>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Firmat të cilat implementojnë strategjinë e integruar (kosto e ulët &amp; diferencim) kanë një performancë me të lartë se firmat që implementojnë vetëm strategjinë e udhëheqjes se koston.</li> <li>➤ Firmat të cilat implementojnë strategjinë e integruar (kosto e ulët &amp; diferencim) kanë një performancë me të lartë se firmat që implementojnë vetëm strategjinë e diferencimit.</li> </ul>	Pjeserisht pranohet
H <sub>3</sub>	Firmat të cilat implementojnë njërën prej strategjive konkurruese (udhëheqje e koston, diferencim, strategji e integruar) kanë një performancë me të lartë se firmat që nuk kanë një orientim të qartë strategjik (stuck in the middle).	Pranohet

## KAPITULLI V:

### Konkluzione dhe rekomandime

---

Në këtë kapitull të fundit prezantohen konkluzione referuar çështjeve të trajtuara në punim si dhe disa rekomandime për grupet e interesit, që mendojnë se ky studim është i vlerë për ta. Qëllimi i këtij punimi shtrihet në dy plane. Së pari, krijimi i një modeli bazë për mënyrën e të studiuarit të industrisë, output i të cilit është matja e atraktivitetit të sektorit apo industrisë që duam të studiojmë dhe së dyti, implementimi i strategjive konkurruese si rruga e duhur drejt suksesit.

Ky model i ndërtuar u vjen në ndihmë jo vetëm kompanive ekzistuese, por edhe investitorëve të ndryshëm, të cilët duan të hyjnë në botën e biznesit dhe të marrin vendimin e duhur pasi të kenë analizuar çdo dukuri që ndodh brenda një industrie të caktuar, pavarësisht impaktit pozitiv apo negative që ajo ka.

Baza mbi të cilën u zhvillua ky punim është testimi i përfundimeve që Porter shpjegon në teorinë e tij, mbi forcat konkurruese të industrisë dhe pozicionimin e duhur nëpërmjet orientimit strategjik ose strategjisë konkurruese që duhet të implementojë kompania. Por, rikonceptimi që ka marrë kjo teori në dy dekadat e fundit dhe debate e krijuara që mbështesin ose kundërshtojnë Porter-in është kryefjala e punimit të kësaj teze doktore.

Prandaj, çdo forcë konkurruese që vepron brenda industrisë së bashku me strategjitë konkurruese u përkthyer në variabla, mbi të cilët u ndërtuan disa modele statistikore. Arena ku vepruam për një periudhë relativisht të gjatë të këtij rrugëtimi është industria e ndërtimit. Mbledhja e të dhënave për hetimin e lidhjeve dhe varësisë ndërmjet variablave, matja e indeksit të atraktivitetit dhe përqendrimit u bë me anë të pyetesorëve por edhe të dhënave të tjera shtesë, marrë nga Drejtoria Rajonale Tatim-Taksa, Dega Vlorë.

Fillimisht, do të trajtohen konkluzionet e përgjithshme dhe më tej konkluzione të nxjerra nga analiza statistikore e të dhënave të mbledhura nga pyetesorët. Një prej çështjeve kryesore, përveç gjetjeve empirike në këtë studim, është rrafshi sugjerues, i cili përfshin rekomandime për studime të mëtejshme në aspektin kërkimor dhe atij drejtuar kompanive, menaxherëve,

investorëve që veprojnë aktualisht osë kerkojnë të drejtojnë investimet e tyre në industrinë e ndërtimit (dhe jo vetëm).

## 5.1 Konkluzione të përgjithshme

Në aspektin teorik, rezultatet e këtij punimi kanë mundësuar përpunimin e konkluzioneve të mëposhtme:

*a. Konkurrenca është motori për një zhvillim të qëndrueshëm brenda industrisë. Sot, gjithnjë e më tepër në kushtet e një mjedisi dinamik dhe kompleks (K`Obonyo, 2004) sukcesi i kompanive varet nga pozicionimi strategjik që ato zgjedhin për të konkurruar dhe për të përfituar nga avantazhi konkurrues. Prandaj, rritja e intensitetit të konkurrencës shërben si nxitës për të kërkuar dhe kuptuar çdo aspekt, dukuri, fakt apo variabël që ndikon kompaninë për të përmirësuar performancën.*

*b. Gjatë analizës së industrisë është e nevojshme përfshirja e faktorëve që përbëjnë mjedisin e largët. Studimet kanë vërtetuar se organizata për të qënë fitimprurëse dhe jetëgjatë në treg duhet të përshtatet me mjedisin e jashtëm (Teece et al.,1997; Suarez & Montes, 2014). Ky mjedis i referohet faktorëve, të cilët janë jashtë ndikimit dhe kontrollit të organizatës, por që duhet të jenë pjesë e rëndësishme e procesit të vendim-marrjes dhe hartimit të strategjive konkurruese ose mënyrës për të konkurruar suksesshëm. Asnjë organizatë nuk vepron në vakuum por sillet si nje sistem i hapur me ndikim dhe varësi reciproke ndaj mjedisit të jashtëm. Varësia nga mjedisi jashtëm nuk është një problem në vetvete, për aq kohë sa mjedisi që rrethon kompaninë paraqitet statik dhe i thjeshtë gjatë analizës së faktorëve që e përbejnë atë. Shkalla e lartë e paparashikueshmërisë së ndryshimeve të faktorëve në mjedisin e jashtëm kërkon një analizë të vazhdueshme nga ana e kompanisë, e cila mund të realizohet nëpërmjet analizës së hollësishme të makro-mjedisit duke iu afruar gjithnjë e më tepër mjedisit operues të saj.*

*c. Analiza PESTEL konsiderohet si kuadri brenda të cilit analizohet ndikimi i faktorëve të makro-mjedisit. Faktorët që e përbëjnë këtë mjet analize janë të rëndësishëm sepse ndihmojnë menaxhimin e kompanive gjatë vendim-marrjes dhe pasurojnë atë me informacionin e përshtatshëm (Buchanan and Gibb, 1998; Voros, 2001; Ward & Rivani, 2005). Qëllimi i kësaj analize është të zhvillojë dhe të shpjegojë impaktin që ka çdo faktor i*

mjedisit të jashtëm në jetëgjatësinë, përfitueshmërinë apo performancën e përgjithshme të kompanisë. Organizatat, pavarësisht industrive të ndryshme në të cilat operojnë, janë të ekspozuara ndaj presionit të një larmie faktorësh (Epstein & Roy, 2001) prandaj konturimi që i bëjmë analizës nuk është statik për faktin se parametrat dhe variablat janë objekt i ndryshimit.

d. Faktorët e mjedisit të jashtëm, së bashku me forcat konkurruese që strukturojnë industrinë përcaktojnë intensitetin e konkurrencës, aftësinë e organizatës për t'u pozicionuar kundrejt rivalëve të saj dhe ndikon në përfitueshmërinë e kompanisë. Megjithë vëmendjen e kushtuar dhe literaturës në rritje, konkurrueshmëria ose konkurrenca mbeten një koncept multi-dimensional (Porter, 1980) pa një përkufizim të vetëm për shkak të dimensioneve dhe tipareve që e karakterizojnë atë (Porter, 1980; Porter, 1985; Buckley *et al.*, 1988; Porter, 1990; Nelson, 1992; Chaharbaghi & Feurer, 1994; Cho & Moon, 2000; Belkacem, 2002; Momaya, 2004; Henricsson & Ericsson, 2005; Balkytė & Tvaronavičienė 2010). Përtej larmisë së përkufizimeve dhe indekset e matjes për të kuptuar dhe shpjeguar nivelin e konkurrencës, *konkurrueshmëria është aftësia për të performuar mirë, mundësi për të siguruar burime dhe proces menaxhimi i një sistemi të hapur dhe të integruar të quajtur kompani* (Buckley *et al.* 1988). Ky koncept është pjesë e rëndësishme e analizës menaxheriale dhe ekonomike së bashku me tregues të tjerë si përfitueshmëria, pjesa e tregut, eficienta apo produktiviteti (Nelson, 1992).

e. *Industria është "arena" në të cilën gjen vend konkurrenca.* Sipas Porter 1980, në çdo industri, pavarësisht nga shtrirja dhe intensiteti i konkurrencës, pavarësisht nga çfarë ajo ofron ose prodhon, veprojnë pesë forca kryesore konkurruese, fuqia dhe ndikimi i tyre është i ndryshëm. Shkalla e atraktivitetit dhe përfitueshmërisë së industrisë varet nga ndikimi i forcave konkurruese (Porter, 1980, 1985) si dhe niveli i oportuniteteve dhe kërcënimeve që paraqiten duke ndikuar drejtpërdrejtë në performancën e firmës (Ward & Rivani, 2005). Nëse një kompani kërkon të analizojë përfitueshmërinë potenciale të industrisë, si dhe të përcaktojë natyrën e konkurrencës, modeli i 5 forcave konkurruese ndihmon në mënyrën e mbledhjes dhe përpunimit të informacionit referuar: *rivalitetit konkurrues, hyrësve të rinj, kërcënimi i produkteve zëvendësuese, fuqisë së furnitorëve dhe blerësve*

f. Rëndësia dhe interesi i modelit të forcave konkurruese që strukturojnë industrinë është të kuptuarit e lidhjes midis mjedisit dhe strategjive që aplikon firma në përshtatje me

këta faktorë. Një tjetër vlerë, për të cilën vlen të përdoret ky model si mjet analize, është mundësia që krijon tek menaxherët për të menduar rreth situates konkrete, pozicionit konkurrues, orientimit strategjik dhe shërben si pikënisje për analiza të tjera të detajuara.

*Nën dritën e kësaj analize, shuma e ndikime të forcave konkurruese, përcakton intensitetin e konkurrencës në çdo industri. Si rezultat, përfitueshmëria dhe atraktiviteti për të investuar në secilën prej industrive qëndrojnë në lidhje inverse me fuqinë e secilës forcë që përbën modelin e Porter-it. Sa më e madhe fuqia e faktoreve aq më e vogël përfitueshmëria e pritur.*

g. Strategjitë konkurruese janë pjesë e rëndësishme e çdo biznesi (Alen & Helms, 2006) për të krijuar një pozicion unik dhe të vlefshëm duke integruar aktivitete të ndryshme (Porter, 1980,1996). Të kuptosh sjelljen e firmës, shërben si input për të përmirësuar praktikrat që i referohen konkurrencës për realizimin e një performancë të lartë dhe një avantazh konkurrues të qëndrueshëm. Tre strategjitë gjenerike shumë të diskutuara dhe intensivisht të implementuara pavarësisht industrisë janë: (i) *strategjia “kosto e ulët”* e cila vendos theksin në efikasitetin organizacional dhe përfshin procesin me anë të të cilit kompania është në gjendje të prodhojë ose të shpërndajë të mira dhe shërbime me një kosto më të ulët se konkurrentët brenda industrisë, (ii) *strategjia e diferencimit* i referohet zhvillimit të një produkti apo shërbimi unik (Porter 1985, Torgovicky et al. 2005), (iii) *strategjia e fokusimit* përmes të cilës kompania ka si qëllim t'i shërbejë një segmenti tregu të ngushtë (Davidson, 2001; Porter, 1980, 1985, 1987; Cross, 1999; Hlavacka et al., 2001) nëpërmjet koston së ulët ose diferencimit (Porter 1980).

Kontributi i Porter-it dhe tipologjia e strategjive gjenerike që ai propozon kanë ndikim të madh në teorinë e biznesit dhe në praktikrat e menaxhimit. Rëndësia e strategjive konkurruese është e madhe dhe kjo duket qartë në aplikimin e tyre në shumë industri (Hambrick, 1983).

### **5.1.1 Përgjithësime mbi mjedisin e largët dhe karakteristikat dominuese të industrisë së ndërtimit.**

Ndryshimi i regjimit dhe formës së shtetit, kalimi nga një ekonomi e centralizuar në një ekonomi tregu nuk ka qenë e lehtë dhe vendi është ende në një periudhë reformash për të rritur standardet e jetesës dhe mirëqënies. Duke ndjekur ndryshimet politike gjatë dy dekadave të fundit, në Shqipëri, janë ndërmarrë një sërë reformash ekonomike dhe sociale me

impakt të rëndësishëm mbi kompanitë shqiptare pa neglizhuar të përmendim përveç të tjerave edhe dukuritë negative që janë shfaqur si papunësi e lartë, informaliteti dhe korrupsioni.

- a) Referuar industrisë së ndërtimit, një sërë faktorësh që i përkasin mjedisit politik dhe ligjor kanë qenë udhërrëfytes për zhvillimin që mori kjo industri në vendin tonë. Këta faktorë i përkasin tërësisë së dokumentacionit, lejeve dhe procedurave administrative të cilat firmat e ndërtimit duhet të sigurojnë. Këtu përmendim: *çertifikata e lejes së ndërtimit, indeksi i lartësisë dhe shfrytëzimit të sipërfaqes (truallit), plani urban i zhvillimit, ligji i taksave dhe trajtimi tatimor që i bëhet firmave të ndërtimit, ligji mbi mbrojtjen e mjedisit, ligji mbi punësimin.*
- b) Ndër faktorët ekonomike, që ndikojnë industrinë e ndërtimit dhe kanë impakt direkt në performancën ekonomike të kompanive përmendim: *të ardhurat që disponohen, luhatjet e çmimeve të lëndëve të para, ndryshimet e kërkesës prej situatës ekonomike dhe financiare të shkaktuar nga kriza globale, ndryshimet në normën e interesit, krijimi i agjentëve imobiliare dhe mungesa e unifikimit të tarifave dhe komisioneve që këta agjentë aplikojnë, informaliteti.*
- c) Trysnia e faktorëve social dhe impakti i tyre në industrinë e ndërtimit ndihet më shumë krahasuar me periudha më të hershme (Muir, 2005). Disa prej faktoreve social që kanë ndikim mbi industrinë e ndërtimit në Shqipëri janë:
- ✓ *Besueshmeria e kompanive të ndërtimit.* Askush nuk mund të dijë gjithçka dhe në detaje referuar cilësisë dhe llojit të materialeve të cilat janë përdorur në ndërtimin e një ndërtese rezidenciale apo vepre publike. Besueshmëria e një firme ndërtimi luan një rol të rëndësishëm gjatë procesit të shitjes apo tenderimit.
  - ✓ *Sjellja konsumatore gjatë procesit të blerjes së objektit.* Në shumicën e rasteve, vendimi për të blerë ose për të investuar në pasuri të paluajtshme ndikohet nga afërsia me facilitetet, për të cilat ne kemi nevojë në jetën e përditshme. Në këtë mënyrë, afërsia e qendrave të banimit me shkollat, spitalet, qendrat tregtare dhe qendrat e argëtimit shpesh ndikon sjelljen e individit duke shpjeguar preferencat dhe qëndrimin tonë gjatë procesit të blerjes apo investimit në një pasuri të paluajtshme.
  - ✓ *Lëvizjet demografike.* Sipas statistikave të INSTAT, vihet re një lëvizje e brendshme e popullsisë nga zonat rurale drejt zonave urbane. Përballë alternativës për të zgjedhur qendrën e banimit, njerëzit filluan të lëvizin nga zonat rurale apo më pak të zhvilluara drejt mundësive më të mira të punësimit, arsimit dhe mirëqenies që ofrojnë qytetet

krahasuar me zonat rurale. Një lëvizje e tillë (shpesh edhe e pakontrolluar) ndikon ofertën dhe kërkesën në industrinë e ndërtimit në aspektin e rezidencave të banimit dhe infrastrukturës.

- d) Për shkak të natyrës që ka procesi i ndërtimit, ndryshimet në mjedisin teknologjik ndikojnë performancën e firmave të ndërtimit. Zhvillimet që ka pësuar teknologjia, janë pasqyruar në progresin e vazhdueshëm dhe sinjifikativ që karakterizon industrinë e ndërtimit si një prej industrive me ndikim të madh në ekonominë e vendit.
- ✓ *Teknologjia e avancuar.* Industria e ndërtimit në Shqipëri po investon për të patur një qasje të procesit të prodhimit sikurse edhe vendet e tjera të zhvilluara. Metodot e reja të ndërtimit dhe transferimi i njohurive janë të pranishme në këtë industri si rezultat i emigrimit dhe punëzënies së tyre në industrinë e ndërtimit të vendeve ku ata kanë emigruar.
- ✓ *E-commerce.* Tashmë kompanitë që operojnë në industrinë e ndërtimit dhe jo vetëm, marrin informacion nëpërmjet internetit, komunikojnë me blerës të shumtë anekënd, lidhen me institucionet publike referuar detyrimeve, taksave, tenderimeve, etj.

Gjatë viteve të fundit, përdorimi teknologjive të reja dhe përshtatja me ndryshimet në këtë mjedis, kanë rezultuar efikase për kompanitë në lidhje me: komunikim më i shpejtë, riorganizim dhe modernizim të proceseve të biznesit, krijim i nje imazhi të mirë për kompaninë përmes kanaleve të shitjes on line dhe marketingut, reduktim të kostos përmes transaksioneve më eficiente.

### **5.1.2 Karakteristikat dominuese dhe zhvillimi i industrisë së ndërtimit në Shqipëri**

Ndërtimi, është një prej industrive të cilat pavarësisht staveve të evoluimit, daton shumë herët në historinë e njerëzimit. Historikisht, kjo industri ka patur si qëllim të plotë një prej nevojave bazë *strehimin*. Në ditët e sotme, ajo kontribuon në plotësimin e nevojave të tjera të rëndësishme si transporti dhe komunikimi duke qenë pjesë integrale e të gjithë përbërësve në ekonominë e një vendi.

Industria e ndërtimit është një prej industrive më të mëdha pavarësisht vendit ku studiohet (Hillebrandt, 2000). Kjo për faktin sepse prania e te mirave dhe shërbimeve në formën e strehimit, transportit dhe komunikimit është e lartë.

Vihet re një tendencë në rritje e numrit të firmave të ndërtimit të cilat kanë hyrë në këtë industri gjatë viteve të fundit. Kjo tendencë në rritje justifikohet me zhvillimin ekonomik që

pati vendi ynë, kërkesa e lartë e tregut për banesa dhe nevoja për zhvillim të infrastrukturës rrugore dhe jo vetëm gjatë periudhës pas viteve '90. Në vijmësi të këtij zhvillimi, industria e ndërtimit gjatë dy dekadave të fundit kulmon ekstremisht në dy periudha.

Periudha pas vitit 2000 deri në vitin 2009 mund ta konsiderojmë si periudhën e rritjes së industrisë së ndërtimit. Numri i kufizuar dhe cilësia e banesave të ndërtuara përpara viteve '90, zgjerimi i qyteteve dhe shtrija e tyre, mungesa e investimeve në infrastrukturë dhe problematika të tjera të zgjerimit, janë fenomenet kryesore të evidentuara përgjatë ciklit të zhvillimit të industrisë së ndërtimit në Shqipëri (Gjika & Shutina, 2009). Një prej sektorëve me ndikimin më të madh në këtë industri është ai i banesave rezidenciale.

Konkretisht, disa prej faktorëve që çuan në rritjen e kërkesës për ndërtime (rezidenca banimi, vila turistike, ndërtime tregtare, etj), që shërbyen si burim potencial për rritjen e kësaj industrie përmendim: *përmirësimi i kushteve të banimit dhe hapësira e banimit për individ, migrimi i brendshëm dhe zhvillimet demografike, fluksi i remitancave, kërkesa për blerje pronash nga të huajtë, zhvillimi i sistemit të kreditimit (duke mos krijuar varësi totale prej kësaj mënyre financimi) si dhe mungesa e alternativave të tjera të investimeve financiare (investimi në bursë).*

Referuar periudhës pas viteve 2010, edhe pse në statistikën e deklaruar flitet për rritje të ekonomisë shqiptare, situata dhe analiza e detajuar e industrisë së ndërtimit (shoqëruar me daljen nga tregu të shumë kompanive të vogla) paraqitet si më poshtë:

- i. situatë e paqartë ligjore me efekte frenuese të zhvillimit të mëtejshëm të industrisë,
- ii. ngopja e tregut të strehimit dhe rënie e kërkesës. Kompanitë që ndërtojnë banesa kanë ulur ndjeshëm xhirot, kjo për shkak të krizës ekonomike, por dhe për shkak të ngopjes së tregut vendas me ndërtime.
- iii. konkurrence e pandershme nga sektori informal i ndërtimit,
- iv. mungese e politikave të qarta në nivel kombëtar dhe vendor për drejtimet e zhvillimit të territorit. Ligji për rregullimin dhe planifikim e territorit u miratua në Kuvend, në fund të Korrikut 2014. Disa prej pasojave direkte që përjetuan kompanitë e ndërtimit janë: numri i kufizuar i lejeve të ndërtimit, pezullime të përkohshme, procedura dhe nivel i lartë i burokracisë për të nxjerrë lejen e ndërtimit,
- v. mungesa e standardeve të qarta dhe parametrave për një konkurrencë të drejtë dhe cilësi në ndërtime. Pavarësisht miratimit të vendimit mbi adoptimin e eurokodeve-standarteve evropiane të projektimit qysh prej Gusht 2011, përse u përket kushteve dhe normave teknike në ndërtim ende aplikohen rregullore dhe standarde të papërditesuara. Adoptimi i eurokodeve-standardeve evropiane të projektimit, së bashku me anekset kombëtare për

plotësimin e kërkesave themelore ka të bëjnë me: rezistencën dhe qëndrueshmërinë mekanike; sigurinë nga zjarri; higjienën, shëndetin dhe mjedisin; sigurinë në përdorim; mbrojtjen nga zhurmat; kursimin e energjisë dhe ruajtjen e ngrohtësisë.

### 5.1.3 Konkluzione mbi analizën empirike mbi studimit e industrisë së ndërtimit

Vlerësimi i shkallës së atraktivitetit që paraqet industria e ndërtimit për një rajon/vend të caktuar kërkon parasëgjithash një analizë të mirëfilltë të faktorëve që ndikojnë industrinë. Kjo, për faktin sepse këto forca konkurruese përcaktojnë nivelin e përfitueshmërisë së industrisë dhe si të tilla ato kanë rëndësi të madhe në formulimin e strategjive konkurruese që duhet të ndjek kompania (Kume, 2010). Matja e atraktivitetit që paraqet një industri mbetet një prej elementëve më të debatueshëm bazuar në parametrat që do të përfshihen në llogaritjen e këtij indeksi.

Variablat e përdorur për të analizuar industrinë e ndërtimit janë marrë nga modeli i Porterit, në mënyrë specifike nga modeli i 5 forcave të industrisë, megjithëse në analizën e industrisë janë përfshirë edhe variabla të tjerë, zgjatim i modelit të Porterit por që përfshihen tek analiza e mjedisit dhe tek analiza e zinxhirit të vlerës. Për shkak të larmisë së variablave që ndikojnë industrinë dhe kompaninë në veçanti, grupimi i tyre u bë sipas: strukturës së tregut, dinamikës së industrisë, rivalitetit konkurrues, dinamika konkurruese, varësia e kompanisë dhe barrierat e hyrjes.

✓ Ndërtimi i analizës së detajuar përmes metodës së vlerësimit të multi-kritereve (MCE) rezultoi një metodë e mirë për të matur indeksin e konkurrueshmërisë dhe rrjedhimisht atë të atraktivitetit të industrisë. Ka disa mënyra për të përdorur këtë rezultat, të cilat janë output i qëllimit kryesor për të cilin ndërtuam modelin.

*Së pari*, rezultati përfundimtar i modelit mund të krahasohet me rezultate që vijnë nga analiza e kritereve të njëjta por të testuar në industri të tjera. Kjo mund të shërbejë si bazë krahasimi midis atraktivitetit të industrive që studiohen.

*Së dyti*, në parim shumica e ndikime të forcave konkurruese, përcakton intensitetin e konkurrencës në industri. Si rezultat, përfitueshmëria dhe atraktiviteti për të investuar në secilën prej industrive qëndrojnë në lidhje inverse me fuqinë e secilës forcë që përbën modelin. Sa më e madhe fuqia e faktorëve aq më e vogël përfitueshmëria e pritur.

Në këto kushte, një mënyrë për të analizuar rezultatin e modelit është raporti i sipërfaqes së kufizuar nga vlera e kriterëve të marra në studim ndaj totalit të sipërfaqes kur këto kriterë arrijnë vlerat maksimale (vlera për të cilat intensiteti i konkurrencës është i lartë). Nga rezultati i përfutur mund të themi se në këto kushte industria e ndërtimit në rrethin e Vlorës nuk është atraktive për të tërhequr investitorë të rinj në këtë fushë bazuar në karakteristikën e zhvillimit intensiv që ka patur sektori privat i ndërtimit të banesave krahasuar me atë të sektorit publik.

Arsye që argumentojnë këtë përfundim janë:

- Rivalitet konkurrues i lartë,
- Dinamika e industrisë dhe shkalla e pasigurisë që ajo paraqet,
- Barriera të ulta të hyrjes,
- Varësi e lartë e kompanisë prej kompanive furnitore dhe fuqisë blerëse,
- Stoku i lartë i ndërtimeve të pashitura dhe kriza ekonomike nuk japin shumë nxitje për investime të reja në këtë sektor.

Një element i rëndësishëm gjatë analizës së industrisë, është *përqëndrimi* si faktor kyç i strukturës së tregut. Analiza e të dhënave, mbështetur në pjesën e tregut të çdo kompanie që vepron në industrinë e ndërtimit në rrethin e Vlorës, tregoi qartësisht se industria ka një përqëndrim të ulët. Ky fakt mbështetet në vlerat e indekseve, të cilat janë përkatësisht më të vogla se niveli kritik: HHI më të vogla se 1,000; CR4 më të vogla se 75% dhe GC afër zeros. Rezultatet treguan se industria e ndërtimit në rrethin e Vlorës karakterizohet nga vlera mesatare të CR4 prej 17.5%, HHI 211.36 dhe GC 0.163. Analiza empirike por edhe të dhënat zyrtare tregojnë se sektori i ndërtimit të rezidencave të banimit dominon industrinë e ndërtimit dhe numri i kompanive në këtë sektor është më i madh krahasuar me kompani që fokusohen në projekte publike për shkak të natyrës specifike që ato mbartin si dhe për arsye të etjes së tregut rrjedhojë e politikave të mëparshme për strehim si dhe liberalizimit që pësoi tregu gjatë periudhës pas viteve '90. Në vazhdim, mund të themi se industria e ndërtimit mund të *përkufizohet si industria e madhe e firmave të vogla*.

- ✓ Një objektiv tjetër i studimit është impakti që kanë shkalla e përqëndrimit dhe numri i kompanive që përbëjnë rivalitetin konkurrues në performancën e kompanisë. Bazuar në analizën e bërë, rezultoi se: performanca e vlerësuar nga ritmi i shitjeve është e ndikuar negativisht nga numri i firmave konkurrenente në treg dhe niveli i ulët i përqëndrimit brenda

industrisë. Mbiprodhimi në sektorin e banesave është një prej pasojave direkte e hyrësve të rinj në treg.

Analiza e industrisë është akoma më e besueshme kur në vlerësimin e treguesve të performancës përfshihen një numër i konsiderueshëm variablash. Nga analiza e të dhënave rezultoi se, në *vëllimin e shitjeve të kompanive* të ndërtimit të marra në studim ndikon pozitivisht mundësia për të qëndruar në industri. Pavarësisht ndikimit dhe varësisë nga cikli i ekonomisë dhe shitjet stinore apo ciklike në varesi të planifikimit të projekteve dhe punimeve publike ose ardhjes së emigrantëve (klientë potencial i objekteve të banimit dhe nivelit të ardhurave që sigurohet prej tyre), kompanitë ekzistojnë dhe shesin për arsye të qarkullimit të ngadaltë të “stokut” ose për shkak të mospërputhjes së kohës së ndërtimit me shitjen e objektit.

Faktor tjetër është investimi në asete cilat diferencojnë shërbimin/produktin në disa dimensione si: produktiviteti, koha, cilësia, imazhi i kompanisë dhe novacioni. Negativisht ndikon numri i lartë i kompanive të cilët rivalizojnë konkurrentët duke marrë pjesë tregu.

Nga e njëjta analizë për variablin “*Vlerësimi i performancës së përgjithshme të kompanisë*” rezultoi se: largësia e klientëve, shkalla e pasigurisë rreth zhvillimeve të ardhshme në industri, numri i i madh i firmave konkurrense, varësia nga furnitorët ndikojnë negativisht performancën organizacionale ndërsa faktori me impakt pozitiv është modifikimi dhe specializimi i produktit në varësi të klientëve që diferencon kompanitë nga konkurrentët e tjerë në treg.

Pyetjes, a është rritja e tregut ku veprojnë firmat faktor përcaktues për hyrësit e rinj në industri, nga analiza e të dhënave të mbledhur me anë të pyetësorëve rezultoi se ekziston një lidhje pozitive midis numrit të hyrësve të rinj dhe madhësisë së rritjes së tregut. Vërtetimi i kësaj pyetje kërkimore përforcon përfundimin e nxjerrë mbi atraktivitetin e (ulët të) industrisë dhe përforcon parimin se ritmi i ulët i rritjes së industrisë gjatë viteve të fundit ka një impakt negativ mbi hyrësit e rinj.

#### **5.1.4 Konkluzione mbi implementimin e strategjive konkurruese**

Studime të shumta janë kryer në vende të ndryshme dhe industri të ndryshme por debati mbi implementimin e strategjive gjenerike konkurruese vazhdon të mbetet objekt studimi edhe në ditët e sotme.

Përveç luftës së ashpër “një apo kombinim” të strategjive konkurruese, ajo që vihet re është keqkuptimi midis klasifikimit “strategji e kombinuar” dhe “strategji e deshtimit”(stuck in the middle). Sipas Porter-it (1980,1985), kompanitë të cilat dështojnë në zbatimin e njërës prej strategjive kosto e ulët, diferencim ose kombinojnë këto strategji, janë kompani të “ç` orientuara”, pa një drejtim specifik, të qartë dhe janë të destinuara të dështojnë. Megjithatë kritika të bazuara mbi studime empirike, veçanërisht në industritë e prodhimit, pa lënë mënjanë edhe industrinë e shërbimit, shpjegojnë se është e mundur kombinimi i strategjive konkurruese gjenerike duke ndikuar në përfitimet e ndjeshme të kompanisë. Pra, strategjia e kombinimit dallon nga “strategjia” në të cilën mungon orientimi strategjik kundrejt kosto së ulët dhe/ose diferencimit. Nuk përjashtohen rastet brenda industrisë së shërbimit spitalor (Kumar et al, 1997), bankar (Devlin, 1995) ku aplikimi i strategjisë së kombinuar (hibride) ka qenë më pak rezultativ se kosto e ulët ose diferencimi për shkak të sistemit të shpërndarjes së bankave si mjet diferencimi ose aplikimi i “çmimeve” të ulta si mënyrë e ofrimit të shërbimeve bankare më kosto të ulët ose për arsye të specifikave të vendit ku është kryer studimi.

Industria e ndërtimit është një industri e cila mbështetet në ofrimin e produkteve dhe shërbimeve prandaj gjetjet në lidhje me implementimin e strategjive konkurruese vijojnë si më poshtë:

- a. Referuar studimit të strategjive konkurruese, kompanitë të cilat kanë një orientim strategjik të qartë përmes implementimit të dimensioneve: kosto e ulët ose/dhe diferencim të produktit/shërbimit (duke përfshirë strategjinë e kombinimit) kanë një performancë më të mirë. Ky përfundim përshtatet me konkluzioneve të nxjerra edhe në punime të kryera në industri të tjera të ndryshme nga ajo e ndërtimit (Dess & Davis, 1984; Karnani, 1984; Kling& Smith, 1995; Koo et al, 2004)
- b. Gjetja e strategjisë së duhur ose kombinimi i duhur i disa strategjive, thembra e Akilit në teorinë e Porter-it, është një tjetër çështje e studiuar në këtë punim. Gjatë testimit të hipotezës së ngritur se: *firmat të cilat implementojnë strategjinë e integruar (kosto e ulët & diferencim) kanë një performancë më të lartë se firmat që implementojnë një prej strategjive konkurruese (kosto e ulët ose diferencim) vihet re një tjetër dukuri ndryshe nga konkluzionet që deri me sot janë pranuar ose kundërshtuar në varësi të industrisë ku është kryer testimi. Sikurse është nënvizuar në çështjen e operacionlizimit të variablave të varur, variabli “performanca e kompanisë” është matur me anë të treguesve subjektiv (për shkak të lehtësisë në mbledhjen e të dhënave) dhe treguesve objektiv si RoE, RoA,*

RoS (analiza krahasuese), për t'ju afruar sa më afër realitetit mbi përftueshmërinë e kompanive në industri. Sipas të dhënave të përpunuara, strategjia e kombinimit është më produktive se çdonjëra prej strategjive konkurruese në terma të rritjes dhe zhvillimit menaxherial, performancës së përgjithshme të kompanisë. Por, nuk mund të pranojmë të njëjtin konkluzion në kushtet e matjes së performancës nga treguesit objektiv. Kjo tregon se strategjia e kombinimit jo gjithmonë është aq efektive sa strategjia e pastër e kostos ose e diferencimit kur flitet për matje të performancës në terma të treguesve financiar.

Arsyet që shpjegojnë këtë dukuri janë:

- ✓ Industria e ndërtimit qëndron midis industrisë së prodhimit dhe shërbimit. Aplikimi i strategjive konkurruese në industrinë e prodhimit në shumë studime ka vërtetuar suksesin e strategjisë së kombinimit ndërsa në industrinë e shërbimit në disa prej rasteve si: bankat, hotelet, spitalet, është vendosur theksin në epërsinë e një prej strategjive konkurruese.
- ✓ Në situatën në të cilën ndodhet industria e ndërtimit, çmimi përbën kriterin bazë në sjelljen konsumatore (pavarësisht diferencimit të përdorur në vendndodhje, projektin e përdorur, cilësinë e punimeve) duke e bërë kurbën e kërkesës për produkte dhe shërbime elastike dhe të ndjeshme.
- ✓ Pyetja që ngrihet është: Çfarë ndodh me implementimin e strategjive konkurruese gjenerike në situata të krizës ekonomike?

Në përkufizimin tone së çfarë produkti është ndërtimi, historikisht, kjo industri ka patur si qëllim të plotësojë një prej nevojave bazë strehimin, ndërsa kontribuon në plotësimin e nevojave të tjera të rëndësishme si transporti dhe komunikimi duke qënë pjesë integrale e të gjithë përbërësve në ekonominë e një vendi. *“Çdo gjë që na rrethon dhe që nuk është pjesë e mjedisit natyror i përket asaj të cilën në e quajmë mjedis i ndërtuar” [...]* (Calvert et al, 2003). Ky është një tregues për ndikimin dhe rëndësinë që kanë ndërtimet në jetën dhe mirëqënien tonë edhe gjatë situatave të përjetimit të krizave ekonomike. Duhet të pranojmë se në situata të ekspansionit dhe lulëzimit ekonomik të industrive një strategji e mirë mbetet e tillë prandaj nevoja për strategji “të mira” është më e madhe në kushtet e vëshirësive ekonomike.

Nëse kompanitë e ndërtimit përpiqen të mbajnë kosto të ulta atëherë duhet të promovojnë produktet/shërbimet e tyre duke nxitur shitjet në krahasim me kompanitë e tjera. E njëjta gjë mund të thuhet edhe në rastin e diferencimit duke shpjeguar se vlera e shtuar e produktit/shërbimit në periudha afatgjata është më e madhe se kursimi i bërë nga zgjedhja e një produkti me çmim më të ulët.

Në këto kushte zgjedhja e strategjisë së duhur është një prej objektivave kryesore të bizneseve sot shprehur përmes kostos së ulët dhe/ose diferencimit.

- ✓ Duket se përtej kundërshtimeve që ka hasur teoria e strategjive konkurruese të Porterit, në *terma të matësve financiar*, kompanitë që zgjedhin një orientim të qartë strategjik (kosto e ulët ose diferencim) janë më fitim prurëse në treg.

## 5.2 Rëndësia praktike e studimit

Shtylla kryesore mbi të cilën mbështet ky punim është modeli i Porter-it i përbërë nga forcat konkurruese dhe analiza e industrisë.

Teoria e Porter-it është gjerësisht e përdorur për shkak të meritave të shumta që mbart në vetvete. *Së pari*, modeli i pesë forcave të industrisë shërben si shtylla mbi të cilën lartësohet analiza e mjedisit konkurrues. *Së dyti*, modeli i strategjive rekomandon armët konkurruese përmes orientimeve strategjike që kompanitë zgjedhin në përshatje me mjedisin ku veprojnë. Porter propozon se karakteristikat e industrisë përcaktojnë konkurrencën, duke ndikuar kompanitë të pozicionohen dhe të mbrohen nga influenca e forcave konkurruese në industri (Porter, 1980,1985).

Ka shumë arsye që argumentojnë pse është zgjedhur industria e ndërtimit si fusha mbi të cilën është ngritur studimi.

*Së pari*, industria e ndërtimit është një prej motorëve të zhvillimit ekonomik në vendin tonë. Kjo industri ka rëndësi të veçantë për produktin/shërbimin që ofron por edhe për të ardhurat e gjeneruara prej tij. Është industria e cila kontribuon në zhvillimin social dhe ekonomik të vendit duke ofruar ndërtime të ndryshme (infrastrukturën e nevojshme) që shërbejnë si baza brenda të cilave prodhohen të mirat dhe shërbimet jetike për të gjithë ne. Për më tepër, industria e ndërtimit punëson një numër të konsiderueshëm punonjësish.

*Së dyti*, sektori i ndërtimit ka një ndikim të madh në Prodhimin e Brendshëm Bruto (PBB). Në Shqipëri, gjatë periudhës së zhvillimit masiv të kësaj industrie, hov morën kompanitë e ndërtimit të apartamenteve të banimit dhe kompanitë e prodhimit të çimentos dhe inerteve.

*Së treti*, nëpërmjet industrisë së ndërtimit realizojmë nevojat për strehim, komunikim dhe transport. Përveç sektorit të strehimit, një pjesë të madhe të investimeve dhe projekteve përbëhet nga: ndërtimi i shkollave, spitaleve dhe qendrave shëndetësore, rrugët, sistemet e kanalizimeve dhe kullimit, ndërtimi i teceve dhe heceve etj.

*Së katërti*, ekziston një lidhje ndërvarësie midis industrisë së ndërtimit dhe industrive të tjera. Kërkesa për shërbime/produnkt në këtë industri gjeneron kërkesë për inpute në industri të tjera të lidhura me të parën.

*Së pesti*, është një prej industrive e cila është zhvilluar fuqishëm pas viteve 1990.

*Së gjashti*, industria e ndërtimit është një fushë e pa studiuar shumë në kuadrin e menaxhimit strategjik apo mënyrën e konkurrencës.

Bazuar në të gjitha argumentet e mësipërme nëpërmjet këtij punimi synohet të jepet një kontribut në përmbledhjen e literaturës mbi debatet që ka patur teoria e Porterit në zgjedhjen e strategjive konkurruese si dhe krijimin e terrenit të posaçëm për një analizë të mirëfilltë të secilës industri që merret në studim këtej e në vazhdim.

Nëpërmjet këtij punimi synohet të jepet një kontribut modest, teorik dhe praktik. Referuar vlerave teorike, përveç përmbledhjes së literaturës përfshirë këndvështrimin dhe mendimet e autorëve gjatë viteve të fundit, ky punim do të shërbejë si një udhërrëfyes për mënyrën sesi forcat që veprojnë jashtë kompanisë përfshihen në analizën e atraktivitetit të industrisë për të gjetur më tej strategjinë e duhur konkurruese.

Në aspektin e vlerave praktike synohet që ky punim t'i shërbejë bizneseve, studiuesve të tjerë në fushën e menaxhimit, investitorëve aktuale dhe individëve që synojnë të hyjnë në fushën e biznesit (ndërtimit). Gjithashtu, në këtë punim përfshihet situata reale e industrisë së ndërtimit në një pjesë të caktuar territoriale në Shqipëri, pikërisht në rrethin e Vlorës, e cila do t'i shërbejë studentëve për ilustrim në librat e rasteve studimore sikurse është edhe zanafilla e teorive të Porter-it fokusuar dhe orientuar nga rastet studimore (Stonehouse & Snowdon, 2007).

### **5.3 Rekomandime**

Industria e ndërtimit është një prej industrive të cilat janë zhvilluar fuqishëm këto vitet e fundit. Deri tani, kompanitë e ndërtimit kanë bërë lëvizjet e tyre taktike me qëllim për të maksimizuar fitimet e tyre dhe kjo për shkak të zhvillimit dhe stadit në të cilin ndodhet industria e ndërtimit në Shqipëri. Kthimi në zero (shock therapy) në vitet e para të tranzicionit pati kostot e veta në aspektin ekonomik dhe social, por duhet të pranojmë se në këtë periudhë të vështirë, ky fenomen i dha më tepër shpejtësi procesit të zhvillimit të vendit, për të mos patur efektet negative që përjetuan vendjet e tjera post-komuniste.

Të hysh në një industri ose të zgjerosh biznesin ekzistues nuk është një vendim i lehtë. Në të dyja rastet është e nevojshme një analizë e mirëfilltë e industrisë, në të cilën investitorët do të orientojnë investimet e tyre dhe mundësinë që ofron industria për rritje të qëndrueshme. Megjithatë nuk ekziston një mënyrë e vetme e matjes së konkureshmërisë dhe atraktivitetit që ofron një industri, përfshirja në studim e variablave më të rëndësishëm në këndvështrimin e menaxherëve dhe kompanisë, është rruga e duhur drejt kësaj analize.

Sot, kur shumë biznese vendase, sidomos ato të lidhura me ndërtimin, po kalojnë periudhën më të vështirë financiare, mjaft menaxherë e pronarë po kërkojnë me ngulm rrugët e shpëtimit të tyre. Nga analiza e industrisë së ndërtimit, vërtetohet se kjo industri nuk paraqitet atraktive për të nxitur biznese të reja të hyjnë në të. Disa prej arsyeve që frenojnë hyrësit e rinj në këtë industri janë: ngopja e tregut të strehimit dhe rënia e kërkesës, kriza e përgjithshme e cila reflektohet jo vetëm në tregun e banesave (të ardhura të ulta, ulje të remitancave nga emigrantet) por edhe të ndërtimit në përgjithësi (së bashku me kompanitë të cilat janë përfshirë në ndërtimet e veprave publike), konkurrencë e pandershme nga sektori informal i ndërtimit, etj.

Nëse vite me parë mjaftonte inercia për të bërë biznes të suksesshëm, sot në kushtet e rivalitetit të lartë midis kompanive ekzistuese në treg duhet të gjenden alternativa të reja konkuresive.

Dy dekada janë shumë pak për të shprehur zhvillimin e vendit dhe sado që sektorë të veçantë janë zhvilluar me ritme të shpejta nuk mund të themi se kjo industri është maturuar, por duhet të pranojmë se sektori i ndërtimit të banesave ka pak vend për investime të reja për shkak të ngopjes. Apartamente të mbetura “stok” dhe shumë kompani të cilat nuk kanë rregjistruar asnjë aktivitet në vitet fundit është bilanci i industrisë së ndërtimit sot.

Pas një periudhe të begatë, kompanitë e ndërtimit, pas gati 15 vjet aktivitet më një kërkesë të lartë si në sektorin e strehimit, banesave edhe në orientimin e investimeve publike në zhvillimin e transportit rrugor, mirëmbajtjes së administratës publike, po vuajnë uljen e kërkesës në të dy sektorët.

### **Çfarë rekomandohet për kompanitë e ndërtimit?**

☞ Studim i hollësishëm i faktorëve të mjedisit të industrisë, njohja dhe shfrytëzimi i oportuniteteve që mundësojnë zhvillimin dhe rritjen e mëtejshme të industrisë në disa prej sektorëve të saj.

- ✍ Vendosja e theksit në faktorët që mundësojnë krijimin e avantazhit konkurrues afatgjatë bazuar në karakteristikat e kostos së ulët dhe/ose diferencimit. Janë të paktë bizneset, që investimet e tyre i kanë mbështetur mbi plane biznesi dhe studime të qarta të tregut, për të analizuar dhe përcaktuar saktësisht se cilat janë përparësitë konkurruese të tyre nëpërmjettributeve të kostos së ulët, diferencimit ose fokusimit.
- ✍ Ristrukturimi i industrisë së ndërtimit përmes: (a) seleksionim që vetë tregu i bën firmave më të suksesshme duke eliminuar nëpërmjet mekanizmit të konkurrencës ata që janë më pak efikas; (2) zbatueshmëria e standarteve të reja profesioniste nga ana e firmave të ndërtimit si dhe zbatueshmëri e duhur ligjore referuar taksës së pronësisë dhe reduktim të stokut të krijuar në sektorin e ndërtimit të banesave. Në të dy rastet, rekomandohet orientim startegjik i qartë i kompanive për mënyrën e të bërit biznes përmes realizimit të eficiencës dhe diferencimit për standarte të reja që janë kërkesa të tregut sot.
- ✍ Vendosja e theksit në përdorimin eficient të kapitaleve drejt industrive atraktive qysh në fillimet e çeljes së biznesit.
- ✍ Diversifikimi i portofolit të investimeve nga kompanitë e ndërtimit për të minimizuar riskun dhe për të rritur të ardhurat. Zhvillimi dhe hovi që pritet të marrë industria e turizmit në vitet e ardhshme është një prej mënyrave të daljes nga situata kritike ku ndodhen kompanitë. Turizmi në Shqipëri ka karakterin e bizneseve familjare prandaj zhvillimi i turizmit elitare përmes *ndërtimit* të qendrave të pushimit, hoteleve të mirëfillta, fshatra turistike, janë disa prej projekteve që mund të angazhojnë këto firma për të shmangur situatën në të cilën ndodhen.
- ✍ Studim i mënyrave dhe mjeteve të konkurrencës. Heqja dorë nga të kopjuarit e veprimeve të bizneseve të tjerë, apo të vepruarit pa nje strategji konkrete afatgjatë duke marrë një risk të madh sidomos të tërhequr nga niveli i lartë i fitimit në industrinë e ndërtimit. Është evidente çelja e shume bizneseve të reja në industrinë e ndërtimit, këto vitet e fundit, të nxitur dhe tërhequr prej normave të larta të fitimit sidomos në sektorin e strehimit. Po sot, të ndodhur përballë një situatë të ngopjes dhe stokut të banesave, si duhet të sillen firmat? Është e nevojshme një analizë e detajuar e tregut dhe industrisë së bashku me karakteristikat që shoqërojnë zhvillimin e tyre. Si paraqiten forcat konkurruese, cila është industria që ofron më tepër rritje, cilët janë faktorët që ndikojnë aktivitetin e biznesit dhe impakti i tyre janë disa prej pyetjeve më të shpeshta që kërkojnë përgjigje gjatë ushtrimit të aktivitetit të biznesit ose çeljes së një biznesi të ri.

- ✍ Investimi në disa prej hallkave të zinxhirit të vlerës rrit kontrollonin mbi shfrytëzimin e kapaciteteve të kompanisë, rrit eficiencën mbi kontrollin e shpenzimeve për inpute dhe cilesinë si dhe mundëson kontakte më të shpeshta me tregun e blerësve.
- ✍ Blerja e një banese është një blerje komplekse, që zgjat në kohë dhe e shtrenjë prandaj investimi në fushën e ndërmjetësimit të pasurive të patundshme, në formën e integritit vertikal të kompanive, është një sektor fitimprurës. Kërkesa potenciale për pasuri të paluajtshme vazhdon të jetë e lartë si nga popullsia vendase (pavarësisht stanjacionit që po përjeton industria), ashtu edhe nga të huajtë të cilët duan të investojnë në prona të paluajtshme, veçse konsumatorët janë bërë më selektive dhe kërkojnë jo vetëm cilësi në ndërtim, por edhe më shumë shërbime dhe profesionalizëm.

### ***Rekomandime për qeverinë:***

- ✓ Monitorim dhe vlerësim periodik i konkurrencës apo eficiencës së tregut të ndërtimit.
- ✓ Duhet të krijohet një klimë më pozitive dhe mbështetëse ndaj biznesit privat në kuadër të lehtësimit të barrës fiskale dhe legjislacionit. Shumë prej problematikave lidhen me trajtimin tatimor që rëndon kompanitë e ndërtimit, duke mos marrë parasysh ndikimin e madh që ka kjo industri në GDP e vendit.
- ✓ Monitorim periodik të pengesave administrative dhe vështirësitë që ndeshin firmat e ndërtimit, duke përdorur si kritere bazë ndryshimin e kohës për sigurimin e dokumentacionit të caktuar, procedura për aplikimin e lejeve të ndryshme por edhe zvogëlimin e shkallës së informalitetit nëpërmjet kontrollit të ushtruar. Në raportet e përvitshme Doing Business in Albania, Shqipëria vazhdon të mbetet problematik përse i përket marrjes së lejeve të ndërtimit dhe vështirësive në rregjistrimet e pronës.
- ✓ Partneritet midis aktorëve që orientojnë zhvillimin e biznesit dhe të ekonomisë, si qendrat studimore dhe kërkimore, kompanitë e informacionit dhe të konsulencës, kompanitë e ndërmjetësimit që njohin tregjet, si dhe afrojnë investitorët me njëri-tjetrin, etj. Pa bashkëpunimin e këtyre institucioneve, nuk mund të këtë zhvillim të qëndrueshëm dhe afatgjatë.
- ✓ Transparencë dhe shkallë e lartë e informacionit për të njohur potencialet reale të zhvillimit të biznesit dhe mundësisë për të konkurruar (zhvillimi që duhet të marrë agroindustria, shërbimet, energjitika apo sektorë të tjerë që nxisin eksportet);

- ✓ Partneritet në zhvillimin e aktiviteteve të reja ndërtuese në zonat e pashfrytëzuara dhe prioritet në drejtim të ndërtimit të infrastrukturave. Duhet të planifikohen më tepër investime në infrastrukturë (rrugë, porte, aeroporte) që nxisin zhvillimin dhe krijojnë mundësi komunikimi brenda dhe jashtë vendit në kuadër të rritjes ekonomike dhe nxitjes së partneriteteve.

#### **5.4 Rekomandime për kërkime në të ardhmen**

Qëllimi i këtij studimi është realizimi i një modeli që mat atraktivitetin që paraqet një industri si dhe të testojë një prej teorive të Porterit në mjedisin e biznesit shqiptar, atë të zgjedhjes së strategjive konkurruese në industrinë e ndërtimit.

Në respekt të këtij punimi edhe pse në përfundim të tij, çështje dhe pyetje që lindin rishtas mbeten pa përgjigje në pritje të thellimit të kërkimeve në të ardhmen.

..... si do te ishte aplikuar ky model në industri të tjera? Cila industri paraqitet më atraktive sipas një analize krahasuese? Krahasuar me modele të tjerë që përdoren për të analizuar konkurrueshmërinë e industrisë së ndërtimit a do të konkludonin në të njëjtin rezultat? Si do të paraqitej situata nëse në studim do të merreshin variabla të tjerë?

Të gjitha këto pyetje janë nxitje për kërkime të mëtejshme si dhe inkurajohen të gjithë kërkuesit të përmirësojnë në të ardhmen të gjitha kufizimet e paraqitura në studim duke filluar me:

- ✓ Krahasim të rezultatit të modelit të krijuar me rezultate që vijnë nga analiza e kriterëve të njëjta por të testuar në industri të tjera.
- ✓ Përfshirja në studim e kushteve specifike mjedisore dhe/ose organizacionale që ndikojnë strategjitë konkurruese.
- ✓ Ndikimi në procesin e përzgjedhjes së strategjive i kulturës organizacionale dhe karakteristikave menaxheriale.
- ✓ Studimi është realizuar brenda një periudhe të caktuar dhe mund të përsëritet në të ardhmen për të kuptuar ndryshimet në strukturën e tregut nëse ato ndodhin.
- ✓ Në studim vlerësimet e të anketuarve janë të shprehura sipas shkallëve të Likertit. Kjo do të shërbente si nismë për të përdorur databaza me të dhënat reale të kompanive në studime të ngjashme.

## Literatura

---

- Abell, D.F. (1980), *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Acquaah, M. & Yasai-Ardekani, M. (2006). Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performance benefit? A new perspective from transition economy in Sub-Saharan Africa. *Journal of Business Research* 61, 346 – 354.
- Aghion, P., Bloom, N., Blundell, R., Griffith, R., Howitt, P., 2005. Competition and innovation: an inverted-U relationship. *Quarterly Journal of Economics* Vol. 120, pp.701–728.
- Anbarci, N. & Katzman, B.E. (2005). "Socially Beneficial Mergers: A New Class of Concentration Indices". *Florida International University, Department of Economics Working Papers Series 0504*
- Anderson, M., & Sohal, A. (1999). A study of the relationship between quality management practices and performance in small businesses. *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol 16(9), pp. 859–877.
- Al-Tax legislation. Ndërtimi dhe trajtimi Doganor 2008-2012. Retrieved on line at <http://www.al-tax.org/> Dhjetor 2013)
- Allen, R.S. & Helms. M.M.(2006). Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies. *Business Process Management. Vol 12* (4), pp. 433-454.
- Al-Rodhan, N. (2006). Definitions of Globalization: A Comprehensive Overview and a Proposed Definition. *Report of GCSP. Program on the Geopolitical Implications of Globalization and Transnational Security*.
- Aguezzoul, A. & Ladet, P. (2007). A nonlinear multi-objective approach for the supplier selection, integrating transportation policies. *Journal of Modeling in Management*, Vol 2(2), pp. 157-169.
- Awang, K.W.,Ishak, N.K.,Razdi, S.M.& Taha, A.Z. (2008). "Environmental Variables and Performance: Evidence from the Hotel Industry in Malaysia". *International Journal of Economics and Management. Vol 2(1)*, pp. 59-79.
- Bain, J. S.(1956). *Barriers to New Competition*, Cambridge, Harvard University Press.

- Balkytė, A & Tvaronavičienė, M. (2010). Perception of competitiveness in the context of sustainable development: facets of “sustainable competitiveness”. *Journal of Business Economics and Management*, Vol 11(2), pp. 341–365.
- Barney, J.B. & Hesterley, W.S. (2006). *Strategic management and competitive advantage-Concepts*. Pearson Prentice Hall: New Jersey
- Bhalla, A.S. (1998) “*Globalization, growth and marginalization*”. Publisher ST. MARTIN'S PRESS, INC., pp.1-6.
- Beerkens, H. J. J. G. (2004). “Global Opportunities and Institutional Embeddedness, Higher Education Consortia in Europe and Southeast Asia”, *University of Twente*. Available online at <http://www.utwente.nl/cheps/documenten/thesisbeerkens.pdf>.
- Beck, Th. & Laeven, L. (2006). Institution Building and Growth in Transition Economies. World Bank Policy Research Working Paper No. 3657. Retrieved on line at [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=757865](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=757865)
- Belkacem, L (2002). Meaning and Definitions of Competitiveness. Posting at E-conference on Arab competitiveness, The Arab Planning Institute – Kuwait. Retrieved on line at <http://www.arab-api.org>
- Berry, A.(1998). The Impact of Globalization and Information Technology on Latin America. In Bhalla, A.S (Eds.), *Globalization, growth and marginalization* (pp 70-93). Publisher ST. MARTIN'S PRESS, INC.,
- Besen, M, S. & Farrel, J. (1994). Choosind How to Compete – Strategies and Tactics in Standardization. *The Journal of Economic Perspectives*. Vol. 8(2), pp 117-131
- Besanko, D; Dranove, D. & Shanley, M.(2000) *Economics of strategy*. New York: John Wiley, 2000.
- Biberaj, E. (2011). Albania, The challenges of transition. *Central and East European Politics: From Communism to Democracy*. Edited by: Sharon L Wolchik & Janė Leftwich Curry. Second edition. Rowman & Littlefield Publishers.Inc.
- Biggadike, E. (1979). Corporate diversification: Entry, strategy, and performancė. Cambridge: Harvard University Press.
- Blake, N., Croot, J., Hastings, J. (2004) *Measuring the competitiveness of the UK construction industry, Volume 2*. Department of Trade and Industry (DTI): Construction economics and statistics, London, pp. 1-57
- Brandenburger, A & Nalebuff, B.(1990).The right game:Use game theory to shape strategy. Harvard Business Review 1990.

- Bornstedt, G.W. (1977). Reliability and Validity in Attitude Measurement. In: G.F. Summers (Ed.), *Attitude Measurement* (pp. 80-99). Kershaw Publishing Company: London.
- Bowman, C. (2008). Generic strategies: a substitute for thinking? *The Ashridge Journal*. Ashridge Business School, Spring 2008
- Bryman A & Cramer D (1997) *Quantitative Data Analysis with SPSS for Windows*. Routledge, London.
- Buchanan, S. and Gibb, F. (1998) "The information audit: an integrated strategic approach", *International Journal of Information Management*, 18(I), pp. 29-47.
- Buckley, P. J., Pass, C. L. & Prescott, K. (1988) Measures of international competitiveness: a critical survey, *Journal of marketing management*, Vol 4 (2), pp. 175-200.
- Bulmer, M.: *Questionnaires*, 1st edition, Sage Benchmarks in Social Science Research Methods, edited by: Bulmer, M., Sage Publications, London, 354 pp., 2004
- Bureau of European and Eurasian Affairs.(2012). Background Note: Albania. Retrieved on line at <http://www.state.gov/r/pa/ei/bgn/3235.htm>
- Buzzell, B.T. & Gale, B.T. (1987), *The PIMS principles: Linking strategy to performance*, Free Press, New York, NY.
- Buzzell, R.D., Gale, B.T. and Sultan, R.G.M. (1975), "Market share—a key to profitability", *Harvard Business Review*, Vol. 53, January/February, pp. 97-106.
- Buzzell, R.D. & Wiersema, F.D. (1981), "Successful share building strategies", *Harvard Business Review*. Vol. 59(1), pp. 135-44.
- Calvert, R.E, Bailey, G & Coles, D.(1996). *Introduction to Building Management* (6<sup>th</sup> edition)
- Caro, E. & Wissen, L.J.G.(2007). Migration in the Albania of the post-1990s: triggered by post-communist transformations and facilitator of socio-demographic changes. *South-East Europe Review*, Vol 3/2007, pp. 87-105
- Chaharbaghi, K. & Feurer, R. (1994). Defining competitiveness: a holistic approach, *Management Decision*, Vol 32 (2), pp. 49-58.
- Child, J. (1972). 'Organization structure, environment and performance: the role of strategic choice'. *Sociology*, 6, 2–21. Sic citohet ne Awang, K.W & Ishak, N.K & Razdi, S.M. and Taha, A.Z. "Environmental Variables and Performance: Evidence from the Hotel Industry in Malaysia". *International Journal of Economics and Management*. Vol 2(1),2008, pp. 59-79, p.60.
- Chrisman, J. J., Boulton, W. R., & Hofer, C. W. (1988). Toward a system for classifying business strategies. *Academy of Management Review*, Vol 13, 413-428.

- CIA – Central Intelligence Agency (2012), *The World Factbook*, Retrieved online June, 2012. Retrieved on line at <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/al.html>
- Clulow, V. (2005) “Futures dilemmas for marketeters: can stakeholder analysis add value?”, *European Journal of Marketing*, Vol 39 (9/10), pp. 978-997.
- Coates, T.T. and McDermott, C.M. (2002), “An exploratory analysis of new competencies: a resource based view perspective”, *Journal of Operations Management*, Vol. 20 No. 5, pp. 435-50.
- Compte, O., Jenny, F. and Rey, P. 2002. Capacity constraints, mergers and collusion, *European Economic Review*. Vol 46, pp.1-29.
- Corbett, C. & Wassenhove, L.V., (1993). Trade-offs? What trade-offs? Competence and competitiveness in manufacturing. *California Management Review*. Vol 35(4), pp. 107–122.
- Cortina, J.M., 1993. What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology* 78 (1), 98–104.
- Costello, A.B., & Osborne, J.W. (2005). Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most From Your Analysis. *Practical Assessment, Research and Evaluation*, Vol 10, pp. 1-9.
- Cowell, F.A., 1995, *Measuring Inequality* (2nd edition). Harvester Wheatsheaf, Hemel Hempstead
- Cronbach, L.J., 1951. Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika* Vol 16 (3), pp.297–334.
- Cross, L. (1999). “Strategy drives marketing success”, *Graphic Arts Monthly*, Vol. 71(2) pp. 96-106.
- Creswell, J. W.(2003) *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches, 2nd edition*, Sage Publications, Inc, California, pp.246.
- Dasgupta, P. and Stiglitz, J. (1980). "Uncertainty, Industrial Structure, and the Speed of R&D." *The Bell Journal of Economics*, Vol 11(1), pp. 1-28.
- Davidson, S. (2001), “Seizing the competitive advantage”, *Community Banker*, Vol.10(8), pp. 32-47.
- Davis, J.P., Eisenhardt, K.M., Bingham, C.B.(2009) Optimal Structure, Market Dynamism and the strategy of simple rules. *Administrative Science Quarterly*, Vol 54, pp. 413-452

- Dawes, J. (1999). The relationship between subjective and objective company performance measures in market orientation research: Further empirical evidence. *Marketing Bulletin*, 10: 65-76.
- DeFond, M., Park, C., 1999. The effect of competition on CEO turnover. *Journal of Accounting and Economics*. Vol.27, pp.35–56.
- Demirtas E. A., Üstun, Ö, (2008). An integrated multi objective decision-making process for supplier selection and order allocation. *International Journal of Management Science Omega*, Vol 36, pp 76-90.
- Dess, G. G. & Robinson, J. R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, Vol 5(3), pp. 265-273.
- Dess, G.G., Davis, P.S., 1984. Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organisational performance. *Academy of Management Journal*. Vol 27 (3), pp. 467–488
- De Vaus, D. A.: *Surveys in Social Research*, 5th edition, Allen & Unwin, Crows Nest, Australia, 379 pp., 2002.
- Devlin, F.J., (1995) "Technology and innovation in retail banking distribution", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 13(4), pp.19 – 25
- Doing business in Albania 2012. Retrieved on line at <http://espanol.doingbusiness.org/~media/fpdkm/doing%20business/documents/profiles/country/ALB.pdf>
- Doka, D. (2005). "Zhvillimet socio-ekonomike dhe rajonale te Shqipërisë pas vitit 1999". *tudime Gjeografike*.
- Dill, W.(1958). "Environment as an influence on managerial autonomy", *Administrative Science Quarterly*, Vol 2(2), pp. 409-443. Sic citohet ne artikullin Lenz, T.R. & Engledow. L. J. (1986). "Environmental analysis: The applicability of current theory". *Strategic Management Journal*. Vol 7(4), pp 329-346
- Dickson, G. (1966). An analysis of vendor selection systems and decisions. *Journal of purchasing*, Vol 2 (1), pp. 28-41.
- Duncan, K. D. (1972). Strategies for the analysis of the task, in J. Hartley (ed.), *Programmed Instruction: An Education Technology* (London: Butterworth).
- Easterly, W. (2004). Channels From Globalization to Inequality: Productivity World Versus Factor World", *Brookings Trade Forum, Globalization, Poverty and Inequality*, pp. 39-81. Available online at

[http://williameasterly.files.wordpress.com/2010/08/11\\_easterly\\_channelsfromglobalizationtoinequality\\_bc.pdf](http://williameasterly.files.wordpress.com/2010/08/11_easterly_channelsfromglobalizationtoinequality_bc.pdf)

- EBRD – European Bank for Reconstruction and Development (2011), Country Assessment Albania, *Transition Report*, Retrieved on line from <http://www.ebrd.com/downloads/research/transition/assessments/albania.pdf>
- Epstein, M.J. and Roy, M.J. (2001). Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers. *Long Range Planning*, Vol. 34, pp. 585-604. Published in Pergamon Press.
- Fahey, L. and Narayanan, V.K.(1986). Macroenvironmental analysis for strategic management. *The West Series in Strategic Management*). St. Paul, Minnesota: West Publishing Company.
- Fedderke, J. and Szalontai, G. 2005. *Industry Concentration in South African Manufacturing: Trends and Consequences, 1972-1996*. World Bank Africa Region Working Paper Series No. 96. December.
- Ferguson, J. M. (1974). Advertising and Competition: Theory, Measurement, Fact.cambridge. Ballinger Publisher
- Ferguson E & Cox T (1993) Exploratory factor analysis: a user's guide. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol 1, pp.84–94.
- Field, A. (2005). Discovering statistics using SPSS (2<sup>nd</sup> ed.). London: Sage
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics using SPSS for Windows*. Sage: London.
- Flanagan, R., Jewell, C.A., Ericsson, S., & Henricsson, P. (2005). Measuring construction competitiveness in selected countries, Final Report. The Research Team at the University of Reading.
- Galbraith, C. and Schendel, D. (1983), “An empirical analysis of strategy types”, *Strategic Management Journal*, Vol. 4, pp. 153-73
- Geralis M., Terziovski M., (2003), “A quantitative analysis of the relationship between empowerment practices and service quality outcomes’, *Total Quality Management*, Vol 14(1), pp.45-62
- Gilbert, R. A. (1984). Bank market structure and competition. *Journal of Money, Credit and Banking*, Vol 16 (November), pp. 617–645.
- Gjika, A. & Shutina, D. (2009). Sfidat e pushtetit vendor mbi zhvillimet urbane dhe sektorin e strehimit ne Shqiperi. Gjetur online ne: <file:///C:/Users/use/Downloads/Zhvillimet%20Urbane%20dhe%20Sektori%20i%20Strehimit.pdf>

- Ghemawat, P. *A estratégia e o cenário dos negócios*. Porto Alegre: Bookman, 2000
- Gliem, J. A. & Gliem, R. R. (2003). *Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales*. Presented at Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education
- Grove, A. (1996). *Only the paranoid survive. How to exploit the crisis points that challenge every company*. 1-st Edition.
- Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L. and Black, W. C. (1995) *Multivariate Data Analysis*, 3rd ed, Macmillan Publishing Company, New York.
- Hambrick, D.C. (1983), "High profit strategies in mature capital goods industries: A contingency approach", *Academy of Management Journal*, Vol. 26, pp. 687-707.
- Hannan, T. J. (1991). Bank profitability and the threat of entry. *Journal of Bank Research*, pp.157–163.
- Hax, A. C & Wilde II, D. L. *The Delta Project: discovering new sources of profitability in a networked economy*. New York: Palgrave, 2001.
- Hax, A. C. and Wilde, D. L. (2002). The Delta Model - Toward a Unified Framework of Strategy. MIT Sloan Working Paper No.4261-02. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=344580>
- Hegedüs, J. (2002). *Housing Finance in South Eastern Europe*, Metropolitan Research Institute, Budapest 2002;
- Hennessy, D., Lapan, H., 2007. When different market concentration indices agree. *Economics Letters* Vol.95, pp.234–240.
- Henricsson, P & Ericsson, S. (2005). Measuring construction industry competitiveness: a holistic approach. Proceedings of *The Queensland University of Technology Research Week International Conference*, 4-8 July 2005, Brisbane, Australia, ISBN 1-74107-101-1
- Herbert, T. T. & Deresky, H. (1987). "Generic strategies: An empirical investigation of typology validity and strategy content." *Strategic Management Journal*, Vol 8(2), pp. 135–157.
- Hill, C.W. (1988), "Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: A contingency framework", *Academy of Management Review*, Vol. 13, pp. 401-412.
- Hillebrandt, P.M. (2000). *Economic Theory and the Construction Industry*, 2<sup>nd</sup> Edition. Macmillan, Basingstoke.

- Hitt, A. M.; Ireland, D.R and Hoskisson, E.R.(1997). Strategic Management Concepts. Competitiveness and globalization. 3<sup>d</sup> Edition.
- Hlavacka, S., Ljuba, B., Viera, R. and Robert, W. (2001), “Performancë implications of Porter’s generic strategies in Slovak hospitals”, *Journal of Management in Medicine*, Vo(1), pp. 44-66.
- Hobson, E. & Morrison, R. (1983). How do corporate start-up ventures fare? *Frontiers in entrepreneurship research*, pp.390-410.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organisations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hou, K., Robinson, D., 2006. Industry concentration and average stock returns. *Journal of Finance*. Vol 61, pp.1927–1956.
- Hrazdil, K & Zhang, R. (2012). The importance of industry classification in estimating concentration ratios. *Economics Letters*, Vol. 114, issue 2, pp. 224-227
- IMF- International Monetary Fund, (2012), World economic outlook, April 2012: Growth resuming, dangers remain, *World Economic and Financial Surveys*.
- IMF- International Monetary Fund, (2006), Report on the observance of standards and codes Albania, October 2006
- INSTAT-Instituti i Statistikave, Buletin statistikor tremujor 1-2014.retrived on line at <http://www.instat.gov.al/al/publications/librat/2014/buletini-statistikor,-tremujori-1-2014.aspx>
- INSTAT-Instituti i statistikave, Buletin statistikor 2013
- INSTAT-Instituti i statistikave, Buletin statistikor 2012
- Jack B & Clarke A (1998) The purpose and use of questionnaires in research. *Professional Nurse*, Vol 14, pp.176–179.
- Inglehart, R & Baker, W.E. (2000). Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values. *American Sociological Review*; Vol 65 (1), pp.19-51.
- Kaiser, H. F. (1960). The application of electronic computers to factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, Vol 20, pp. 141-151. doi: [10.1177/001316446002000116](https://doi.org/10.1177/001316446002000116)
- Kanyenga, M & Mangison, J.H. (2007). Assessing market concentration in the tobacco industry of Malawi. Retrieved on line at <http://community.eldis.org/.59ee3fb9/Assessing%20market%20concentration%20in%20the%20tobacco%20industry%20of%20malawi.pdf>

- Karnani, A. (1984), "Generic competitive strategies – an analytical approach", *Strategic Management Journal*, Vol. 5(4), pp. 367-80.
- Keeney, R. L., & Raiffa, H. (1976). *Decisions With Multiple Objectives: Preferences and Value Tradeoffs*, John Wiley, New York, reprinted, Cambridge University Press, 1993.
- Kim, E., Nam, D. & Stimpert, J.L. (2004). Testing the Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age: a Study of Korean Cyber Malls. *Journal of Business Strategies*, Vol.21, 19-45.
- Kim, W. Chan & Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice (2005). *California Management Review*, Vol. 47(3), pp. 105-121, Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1506787>
- Kling, J.A., Smith, K.A. ( 1995). Identifying strategic groups in the U.S. airline industry: An application of the Porter model. *Transportation Journal* , Vol 35, pp. 26-34.
- K'Obonyo, P. (2004) Strategic Orientation and Export Behaviour of Small Enterprises: a Conceptual Synthesis in Entrepreneurship Research and Development in Africa: Achievement, Challenges and Future Prospects. Erasmus S. Kaijage and Lufumbi J. Mwaipopo Eds. Mkuki na Nyota Publishers Ld. Dar es Salaam, Tanzania
- Koo, C.M., Koh, C.E. and Nam, K. (2004), "An examination of Porters competitive strategies in electronic virtual markets: a comparison of two on-line business models", *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 9(1), pp. 163-80.
- Kotha, S. & Vadlamani, B.(1995). Assessing Generic Strategies: An Empirical Investigation of Two Typologies in Discrete Manufacturing Industries. *Strategic Management Journal*, Vol 16(1), pp. 75-83.
- Kothari, C.R. (2004). Research methodology, Methods and techniques. Second revised edition. Published by New Age International (P) Ltd., Publishers
- KPMG Albania. (2011). Investment in Albania. Edition 2011.
- Kupisezewski, M.; Durham, H & Rees, P. (1996) *Internal Migration and Regional Population Dynamics in Europe: Polish Case Study Working Paper 97/03*, School of Geography: University of Leeds, United Kingdom.
- Kumar, K., Subramanian, R. and Yauger, C. (1997), "Performance-oriented: toward a successful strategy", *Marketing Health Services*, Vol. 17(2), pp. 10-20.
- Kumar, Vidya S. A. (2003). "A Critical Methodology of Globalization: Politics of the 21st Century?," *Indiana Journal of Global Legal Studies*: Vol. 10(2), Article 4
- Kume, V. (2010). Menaxhimi strategjik. Teori, koncepte, zbatime. Tirane.

- Lang, L., Stulz, R., 1992. Contagion and competitive intra-industry effects of bankruptcy announcements: an empirical analysis. *Journal of Financial Economics* Vol. 32, pp.45–60.
- Langhorne, R.(2001).*The Coming of Globalization: Its Evolution and Contemporary Consequences*. Retrieved from <http://samba.fsv.cuni.cz/~hava/HEALTH%20POLICY%202011/BOOKS%20globalizace/LANGHORNE%20The%20Coming%20of%20Globalization.pdf>.
- Lau, R. S. M. (2002). Competitiveness factors and their relative importance in the US electronics and computer industries. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol 22 (1), pp. 125–135.
- Lasch, R., Janker, C. G., (2005). Supplier selection and controlling using multivariate analysis. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol 35 (6), pp. 409-425.
- Lawless, M.W. and Finch, L.K. (1989), “Choice and determinism: a test of Hrebiniak and Joyces framework on strategy-environment fit”, *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 351-365.
- Lee, J. & Miller, D. (1996), “Strategy, environment and performance in two technological contexts: contingency theory in Korea”, *Organisation Studies*, Vol. 17(5), pp. 729-50
- Leitner K.H & Guldenberg S. (2010). “Generic strategies and firm performance in SMEs: a longitudinal study of Austrian SMEs”. *Small Business Economics*, Vol 35 (2), pp. 169-189.
- Li, V., (2011). “*The methodology to assess the competitiveness of real estate developers in China*”, Queensland University of Technology.
- Lind D.A., Marchal W.G., Mason R.D., (2002), *Statistical Techniques in Business & Economics*, McGraw-Hill Irwin, eleventh edition
- Lipovatz, D., Mandaraka, M., & Mourelatos, A. (2000). Multivariate analysis for the assessment of factors affecting industrial competitiveness: The case of Greek food and beverage industries. *Applied Stochastic Models in Business and Industry*, Vol 16(2), pp.85–98.
- Liu, P.L., Chen, C.W., & Tsai, C. H. (2004). An empirical study on the correlation between knowledge management capability and competitiveness in Taiwan’s industries. *Technovation*, Vol 24, pp.971–977.
- Lu, W. (2006). A system for assessing and communicating contractors' competitiveness. Doctoral dissertation, The Hong Kong Polytechnic University, China.

- Luebker, M. (2010). Inequality, income shares and poverty: the practical meaning of Gini coefficients. *TRAVAIL Policy Brief No. 3*, International Labour Office, Geneva
- Macmillan, H. & Tampoe, M. (2000), *Strategic Management*, Oxford University Press
- Man, T.W.Y., Lau, T., and Chan, K.F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies, *Journal of Business Venturing*. Vol 17 (2), pp.123-142.
- Marginson, S.(2006). “Notes on Globalization and Higher Education, With Some Reference to the Case of Australia”, Monash Centre for Research in International Education, Monash University, Australia, Centre for the Study of Higher Education, University of Melbourne.
- Marvin, E., Quesada. G., Mora Monge. C. A. (2004). Determining the importance of the supplier selection process in manufacturing: a case study. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 34(6), pp. 492-504.
- McFetridge, D.G., 1995. Competitiveness: concepts and measures. Occasional Paper number, 5. Industry Canada, Ottawa, Ontario.
- McManus, J., Li, M. and Moitra, D. (2007). *China and India: opportunities and threats for the global software industry*. Oxford: Chandos Publishing.
- McGuirk, P. M. and O’Neill, P.(2005) Using Questionnaires in Qualitative Human Geography, in: *Qualitative Research Methods in Human Geography*, edited by: Hay, I., Oxford University Press, Australia, pp.147–162.
- Milford, R.V, Hodgson,S., Chege, L., Courtney, R. (2000). Construction industry development: the nees for insfastructure investment. Proceedings CIB W107 1st International Conference: Creating a sustainable construction industry in developing countries 11 to 13 November 2000, Stellenbosch, South Africa.
- Miles, R. C. and Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*, MacGraw-Hill, New York.
- Miller D. (1992). “*Environmental fit versus internal fit*” *Organizational Science* (1992a); 3(2), pp.159–178.
- Miller, A., & Dess, G. G. (1993). Assessing Porter’s (1980) model in terms of its generalizability, accuracy, and simplicity. *Journal of Management Studies*, Vol 30 (4), pp. 553-585.

- Miller, D. and Friesen, P.H. (1986) "Porter's (1980) generic strategies and performance: An empirical examination with American data. Part I: Testing Porter", *Journal of Management Studies*, Vol. 7, pp. 37-55.
- Miller, N.J.(2002). *Questionnaires*. The handbook of economic. University of York Published September 2002
- Ministry of Foreign Affairs, MLV and Visa liberalization, July 2010
- Ministria e Arsimit dhe Shkencës- MASH.(2009). *Strategjia kombetare e Arsimit parauniversitar 2009-2013*. Tirane, Korrik 2009
- Momaya, K (2004) Competitiveness of firms: review of theory, frameworks, and models. *Singapore management review*, Vol 26(1), pp. 45-61.
- Momaya, K., & Selby, K. (1998). "International competitiveness of the Canadian construction industry: a comparison with Japan and the United states".*Canadian Journal of Civil Engineering*, Vol 25 (4), pp. 640-652.
- Moon, H.C., Rugman, A.M.& Verbeke,A. (1998). "The generalized double diamond approach to international competitiveness" *Research in Global Strategic Management*, Volume 5, pp. 97-114.
- Mortensen, M.H.(2012) Understanding attractiveness in business relationships-A complete literature review.Industrial marketing management. Vol 41, pp.1206-1218
- Murray, A.I. (1988), "A contingency view of Porter's generic strategies", *Academy of Management Review*, Vol. 13, pp. 390-400.
- Murphy, G. B., Trailer, J. W., & Hill, R. C. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research: an empirical review of the literature. *Journal of Business Research*, Vol 36(1), pp. 15-23.
- Narayanan, V. and Fahey, L. (1994). "Macroenvironmental analysis: understanding the environment outside the industry". In Fahey, L. and Randall, R. (Eds.), *The Portable MBA in Strategy*, 2nd edition, 189–214, New York: Wiley.
- Nayyar, P.R. (1993), "On the measurement of competitive strategy: Evidence from a large multiproduct US firm", *Academy of Management Journal*, Vol. 36(6), pp. 1652-1669.
- Nelson, R., (1992). Recent writings on competitiveness: boxing the compass. *California Management Review*. Vol 34(2), pp. 127–137.
- Nistorescu, T. and Barbu, M.C.(2006). A model for enterprises' environmental scanning. *Management and marketing journal*. Vol 4(1), pp. 57-62
- Neblett, J.(2007).Environmental Factors Affecting Firm's Ability to Compete: A Retail Perspective.

- Retrieved from <http://www.iamot.org/conference/index.php/ocs/4/paper/view/1094>
- ODA – Open Data Albania, (2012). Papunësia në Shqipëri Krahasuar me Vendet e Rajonit, February 2012.
- Ormanidhi, O. & Stringa, O. (2008). “Porter’s Model of Generic Competitive Strategies,” *Business Economics*, Vol 43(3), pp. 55-65.
- Parker, D & Nellis, J.G.(1992). *The Essence of Business Economics*. Prentice Hall Essence of Management Series
- Parker, B. and M. M. Helms (1992), ‘Generic Strategies and Firm Performancë in a Declining Industry’, *Management International Review*, Vol 32(1), pp. 23-39.
- Parfitt, J.: Questionnaire design and sampling, in: *Methods in Human Geography*, edited by: Flowerdew, R. and Martin, D., Pearson Education Limited, England, 78–109, 2005.
- Pertusa-Ortega EM, Molina-Azorín JF, Claver-Cortés E. Competitive strategies and firm performancë: a comparative analysis of pure, hybrid and stuck-in-the-middle’ strategies in Spanish firms”. *British Journal of Management*, Vol. 20, 508–523
- Peters, T. (1987). *Thriving on chaos: Handbook for a management revolution*. New York: Harper & Row, Publisher Inc.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H., Jr. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row, Publisher Inc. Retrieved on line at [http://www.amazon.com/In-Search-Excellence-Americas-Companies/dp/0446385077#reader\\_0446385077](http://www.amazon.com/In-Search-Excellence-Americas-Companies/dp/0446385077#reader_0446385077)
- Phellas, C.N., Bloch, A., Seale, C. (2011). Structured methods: interviews, questionnaires and observation. *Researching Society and Culture 2<sup>nd</sup> edition Book*. Sage Publications
- Phillips, L.W., Chang, D.R. and Buzzell, R.D. (1983), “Product quality, cost position and business performancë: A test of some key hypotheses”, *Journal of Marketing*, Vol. 47 (2), pp. 26-43.
- Preffer, J. and Salancik, G.R. (1978). “The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective”. Sic citohet ne Awang, K.W., Ishak, N.K., Razdi, S.M. & Taha, A.Z. “Environmental Variables and Performancë: Evidence from the Hotel Industry in Malaysia”. *International Journal of Economics and Management*. Vol 2(1), pp. 59-79, p.60.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing industries and competitors*. New York

- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performancë*, New York
- Porter, M. (1987), “*From competitive advantage to corporate strategy*”, *Harvard Business Review*, May/June, pp. 43-59.
- Porter, M. E.(1990). *The competitive advantage of nations*, Macmillan, London.
- Porter, M.E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, Nov-Dec, pp 61- 78
- Porter, M.E. (1998). *The microeconomics of economic development* (World Competitiveness Yearbook). Davos, World Economic Forum. Cituar ne artikullin Flanagan, R., Cattell, K, & Jewell, C.(2005). Moving from construction productivity to construction competitiveness: measuring value not output. Retrieved on line: <http://n.1asphost.com/competitiveness/MOVING%20FROM%20PRODUCTIVITY%20TO%20COMPETITIVENESS.pdf>
- Porter, M.E. (2001). Strategy and the Internet, *Harvard Business Review*, March 2001.
- Power, Th.l & Hahn, W.(2004). Critical competitive methods, generic strategies, and firm performancë. *The International Journal of Bank Marketing*, Vol 22(1),pp.43-64
- Proff. H.(2000) “Hybrid strategies as a strategic challenge. The case of the German automotive industry. Omega, *The International Journal of Management Science* Vol 28(5), pp. 541–553.
- Rattray, J.C., & Jones, M.C. (2007), Essential elements of questionnaire design and development. *Journal of Clinical Nursing*, 16, 234-243.
- Ricardo, D. (1817). The theory of comparative advantage. Retrieved on Library of Economics and Liberty <http://www.econlib.org/library/Enc/bios/Ricardo.html>
- Salant,P., & Dillman,D.A.(1994). How to conduct your own survey. New York: John Wiley and Sons
- Santos, B.S.(1995). “Toward a new common sense: law, science and politics in the paradigmatic transition. Cituar ne “A Critical Methodology of Globalization: Politics of the 21st Century? *Indiana Journal of Global Legal Studies*, Vol 10(2), 2003. p.93
- Sapienza, H. J., Smith, K. G. & Gannon, M. J. (1988). Using subjective evaluations of organizational performancë in small business research. *American Journal of Small Business*, Vol 12(3), pp. 45-53.
- Sarantakos, S.(2005). *Social Research*, 2nd edition, Palgrave Macmillan Hampshire, pp.464
- Shahroudi, K & Rouyde, H. (2012). Using a multi-criteria decision making approach (ANP-TOPSIS) to evaluate suppliers in Iran’s auto industry. *International Journal of Applied Operational Research*. Vol. 2, No. 2, pp. 37-48.

- Sharma, B., & Fisher, T. (1997). Functional strategies and competitiveness: An empirical analysis using data from Australian manufacturing. *Benchmarking for Quality Management and Technology*, Vol 4(4), pp. 286–294.
- Shrivastava, P. (1995). The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability. *The academy of management review*. Vol 20(4), pp. 936-960.
- Sirikrai, S.B & Tang, J.C.S. (2006). Industrial competitiveness analysis: Using the analytic hierarchy process. *The journal of high technology management research*. Vol 17 (1), pp 71-83
- Smith, A. (1776). An inquiry into the nature and causes of the wealth of nation. The electronic classics series, Jim Manis, Editor and Pennsylvania State University-Hazleton. Retrieved on line at <http://www2.hn.psu.edu/faculty/jmanis/adam-smith/wealth-nations.pdf>
- Smith, T. M. & Reece, J. S. (1999). The relationship of strategy, fit, productivity, and business performance in a services setting. *Journal of Operations Management*, Vol 17(2), pp. 145-161.
- Song, M., Droge, C., Hanvanich, S. & Calantone, R. (2005). Marketing and technology resource complementarity: An analysis of their interaction effect in two environmental contexts. *Strategic Management Journal*, Vol 26(3), pp. 259-276.
- Spanos, Y. E. and S. Lioukas (2001). ‘An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter’s competitive strategy framework and the resource-based perspective’, *Strategic Management Journal*, Vol 22, pp. 907–934.
- Strategjia Kombëtare e Shkencës, Teknologjisë dhe Inovacionit 2009–2015. Gusht 2009
- Stigler, G. (1968). *The Organization of Industry*, Chicago, University of Chicago Press,
- Stonehouse, G. & Snowdon, B. (2010). Competitive Advantage Revisited: Michael Porter on Strategy and Competitiveness, *Journal of Management Inquiry*, Vol 16, No. 3, pp. 256-273. DOI: 10.1177/1056492607306333
- Fernando F Suarez, F.F & Montes, J.S. (2014) Beyond Simple Rules: How organizations recombine in high uncertainty environments. Paper to be presented at the DRUID Society Conference 2014, CBS, Copenhagen, June 16-18
- Teece, D., Pisano, G., Shuen, A. (1997). “Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic Management Journal*, Vol 18, pp. 509-533.
- Tirole, J. 1998. *Theory of Industrial Organization*. 10th Ed. Hamilton Printing, USA, pp. 221-247.

- Torgovicky, R., Goldberg, A., Shvarts, Sh., Dayan, B.R., Onn, E., Levi, Y., Dayan, Y.B. (2005). Application of Porter's Generic Strategies in Ambulatory Health Care: A Comparison of Managerial Perceptions in Two Israeli Sick Funds. *Health Care Management Review*. Vol 30(1), p. 17-23
- Thompson, A. A., Jr., & Strickland, J. (2008). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage*. New York: McGraw-Hill Irwin
- Thompson, A., Strickland, A.J., Gamble, J. (2009) *Crafting and Executing Strategy: Concepts and Cases*, 16th Edition, McGraw-Hill Education Pvt. Ltd.
- Tracey, M., Vonderembse, M. A., & Lim, J. S. (1999). Manufacturing technology and strategy formulation: Keys to enhancing competitiveness and improving performance. *Journal of Operations Management*, Vol 17, pp. 411–428.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, Vol 1(4), pp. 801-814. doi: 10.2307/258398
- Voros, J. (2001) "Reframing environmental scanning: an integral approach". Retrieved from <http://choo.fis.utoronto.ca/FIS/respub/AFI.pdf>
- Yamin, S.; Gunasekaran, A. and Mavondo, F. T. (1999): "Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: an empirical analysis". *Technovation*. Vol 19, pp. 507-518.
- Ye, K., Lu, W & Jiang, W. (2009). Concentration in the international construction market. *Construction Management & Economics*. Vol. 27, issue 12, pp.1197-1207
- Waheeduzzan, A.N.M., & Ryans, J.K. (1996). Definition, perspectives, and understanding of international competitiveness: a quest for a common ground. *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*. Vol 6(2). pp.7-26
- Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W. & West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology*, Vol 57(1), pp. 95-118.
- Ward, D and Rivani, E. (2005). An Overview of Strategy Development Models and the Ward-Rivani Model. *Economics Working Papers*.
- Weber, M. (1920). "*The theory of social and economic organization*". Kindle Edition, Published November 24th 2009 by Free Press
- Weber, W.& Polo, E.F. (2010). Evolution of generic competitive strategies and the importance of Michael E. Porter. *REGE Revista de Gestao*. Vol.17(1), pp. 99-117.

- Wheelen, T.L., & Hunger J.D. (2002). *Strategic management and business policy*. 8th Edition Prentice Hall.
- Whittington, R. (2001). *What is Strategy - and does it matter?* Cengage Learning EMEA
- Wissema, J.G., van der Pol, H.W. and Messer, H.M. (1980), "Strategic management archetypes", *Strategic Management Journal*, Vol. 1 No. 1, pp. 37-47.
- Wright, T.P. (1936). "Factors Affecting the Cost of Airplanes", *Journal of Aeronautical Sciences*, Vol 3(4), pp. 122–128. Sic citohet ne paper "Learning curve theory, its adaptability in determination of labour related cost in manufacturing environment" *International Journal of Physical and Social Sciences*, Vol 2(6), pp. 406-418
- White, R.E. (1986), "Generic business strategies, organizational context and performance: An empirical investigation", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, pp. 217-31.
- Wright, P. (1987), "A refinement of Porter's strategies", *Strategic Management Journal*, Vol. 8, pp. 93-101.
- U.S. Department of Justice and the Federal Trade Commission.(1992). Horizontal merger guidelines.
- Zajac, E. J., Kraatz, M. S. and Bresser, R. F. (2000). "Modeling the dynamics of strategic fit: a normative approach to strategic change". *Strategic Management Journal*, Vol 21, pp. 429–453.
- Zulkiffli, S. & Perera, N. (2011). A literature analysis on business performance for SMES - subjective or objective measures?. Sydney Business School - Papers. University of Wollongong

### **PYETËSOR**

#### **ATRAKTIVITETI I INDUSTRISE SË NDËRTIMIT NGA KËNDVËSHTRIMI I STRATEGJIVE KONKURUESE TË PORTER-IT**

*(Industria e ndërtimit në Rrethin e Vlorës)*

Faleminderit për pjesëmarrjen tuaj në këtë studim. Pjesëmarrja juaj është vullnetare dhe konfidenciale. Të gjitha përgjigjet e dhëna do të përdoren vetëm për qëllime studimi.

Bashkëpunimi juaj është shumë i rëndësishëm dhe do të më ndihmojë shumë për punimin e temës sime të doktoraturës.

Faleminderit,  
*Enida Pulaj(Brakaj), MBA*  
*Universiteti “Ismail Qemali”,*  
*Fakulteti i Ekonomise, Departamenti Administrim Biznesit*  
*E mail:enidapulaj@yahoo.com*

## I. INFORMACION I PËRGJITHSHËM

<b>Emri i kompanise:</b> _____	<b>Adresa:</b> _____ <b>Tel/Fax:</b> _____ <b>Mobile:</b> _____ <b>E-mail:</b> _____
-----------------------------------	---

Për secilën nga pyetjet e mëposhtme, ju lutem **rrumbullakosni alternativën** që ju përshtatet më së miri :

**1.1 Kur është krijuar organizata juaj** (ju lutem specifikoni vitin \_\_\_\_\_).

**1.2 Organizata juaj është :**

- a. biznes shqiptar
- b. biznes i krijuar në bashkëpronësi me të huaj
- c. biznes me pronësi të huaj

**1.3 Në cilin qytet ushtron aktivitetin organizata juaj?** (\_\_\_\_\_)

**1.4 Duke konsideruar te gjitha projektet e ndertimit te realizuara nga kompania juaj, cili lloj projekti ze pjesen me te madhe te aktivitetit ne portofolin e kompanise suaj:**

- a. Infrastrukturë (drenazhime & kanalizime, rruge, tunele, ura, aeroporte, etj)
- b. rezidenca banimi (shtëpi, vila turistike)
- c. ndërtime industriale (fabrika, tece)
- d. Ndërtesa (spitale, universitete, ndërtesa qeveritare)
- e. tjetër (ju lutem specifikojeni \_\_\_\_\_)

**1.5 Cili klient zë peshën më të madhe të totalit të projekteve të ndertimit të realizuara nga kompania juaj:**

- a. qeveria
- b. sektori privat

**1.6 Sa është numri i punonjësve në organizatën tuaj:**

- a. Deri në 9 punonjës
- b. 10-49
- c. 50-249
- d. 250 e më shumë

**1.7 Cili është pozicioni juaj në organizatën ku ju punoni:**

- a. Shef ekzekutiv ose Anëtar i skuadrës së menaxhimit të lartë
- b. Menaxher i Financës
- c. Menaxher i Marketingut dhe Shitjeve
- d. Menaxher i Burimeve Njerëzore
- e. Menaxher i nivelit të ulët ose Mbikqyrës
- f. Tjetër (ju lutem specifikojeni \_\_\_\_\_)

## II. NDRYSHIME NË MJEDISIN E JASHTËM, TË LARGËT

**2.1 Sipas mendimit tuaj, si i vlerësoni impaktin që kanë ndryshimet/zhvillimet e mjedisin e jashtëm, në industrinë e ndërtimit dhe firmës suaj në veçanti?** [Ju lutem, rrethoni përgjigjen tuaj bazuar në vlerësimin nga 1-5 (1 =aspak e rëndësishme; 2= pak e rëndësishme; 3=mesatarisht e rëndësishme; 4= e rëndësishme; 5=shumë e rëndësishme)].

	Aspak e rëndësishme	Pak e rëndësishme	Mesatarisht e rëndësishme	E rëndësishme	Shumë e rëndësishme
<b>1. Ndryshimet në mjedisin makro/ekonomik</b>					
a. Ndryshime në prirjet për të blerë	1	2	3	4	5
b. Ndryshimet e normës së interesit	1	2	3	4	5
c. Ndryshime në kurset e këmbimit	1	2	3	4	5
d. Të ardhurat që disponohen	1	2	3	4	5
<b>2. Ndryshimet në mjedisin politiko ligjor</b>					
a. Ndryshime në ligjet që rregullojnë konkurrencën dhe tregun në të cilin kompania juaj operon.	1	2	3	4	5
b. Ndryshime në ligjet që rregullojnë tregun e punës.	1	2	3	4	5
c. Ndryshime në shpenzimet publike	1	2	3	4	5
d. Ndryshimet në ligjet që rregullojnë tregëtinë e jashtme	1	2	3	4	5
e. Interpretimin korrekt të ligjeve dhe akteve nenligjore	1	2	3	4	5
f. Koha që duhet shpenzuar nga drejtuesit e firmave ndërtuese për aplikimet e ndryshme në institucionet shtetërore (prokurime, marrje e lejes së ndërtimit etj)	1	2	3	4	5
g. Ndikimi i shkeljeve që hasen gjatë marrjeve të lejeve të ndërtimit	1	2	3	4	5
h. Mungesës së planeve rregulluese urbane	1	2	3	4	5
<b>3. Ndryshime në mjedisin social kulturor</b>					
a. Ndryshimet në preferencat e konsumit	1	2	3	4	5
b. Ndryshimet demografike, mosha dhe rritja e e popullsisë	1	2	3	4	5
<b>4. Ndryshimet në mjedisin teknologjik</b>					
a. Zhvillimi i tregëtisë elektronike (e-commerce)	1	2	3	4	5
b. Zhvillime të aplikacioneve të brendshme në fushën e IT	1	2	3	4	5
c. Zhvillime të teknologjive të reja të prodhimit	1	2	3	4	5

**3.1 Cilët prej faktorëve të mëposhtëm kufizojnë ose vështiresojnë më tepër performancën e firmës suaj të ndërtimit?** [Ju lutem, plotësoni X për 3 prej faktorëve të mëposhtëm (1 = shumë i rëndësishëm; 2=e dyta për nga rëndësia; 3= e treta për nga rëndësia)].

a. Mungesë e kërkesës.....	<input type="checkbox"/>
b. Mos zbatim korrekt i ligjit të prokurimit .....	<input type="checkbox"/>
c. Konkurrencë nga importi për materiale ndërtimi.....	<input type="checkbox"/>
d. Mungesë e paisjeve të përshtatshme.....	<input type="checkbox"/>
e. Mungesë të lëndëve të para.....	<input type="checkbox"/>
f. Mungesë të energjisë elektrike .....	<input type="checkbox"/>
g. Mungesa në infrastrukturë (rrugë, hekurudha) .....	<input type="checkbox"/>
h. Vështirësi për të siguruar kredi.....	<input type="checkbox"/>
i. Legjislacion fiskal i paqartë.....	<input type="checkbox"/>
j. Të papritura në mjedisin makro-ekonomik.....	<input type="checkbox"/>

- k. Proçedura për liçensa.....
- l. Proçedura për të kërkuar leje ndërtimi.....
- m. Probleme financiare (si mungesë likuiditeti) .....
- n. Mos zbatim korrekt i ligjeve për tatimet.....
- o. Konkurrence e pandershme nga tregu i zi.....
- p. Të tjera, ju lutem specifikoni.....


### III. MJEDISI I INDUSTRISE

**4.1 Sipas mendimit tuaj, vlerësoni deklaratat e mëposhtme në lidhje me industrinë e ndërtimit në të cilën ju veproni [Ju lutem, rrethoni përgjigjen tuaj bazuar në vlerësimin nga 1-5 (1 =aspak dakort 0%; 5= plotesisht dakort 100%)].**

STRUKTURA E TREGUT	Aspak dakort	Neutral	Plotesisht dakort		
<b>a. Madhësia e tregut.</b> <i>Shpjegim: Pjesa specifike e tregut te kompanisë është e vogël ndërsa tregu në të cilin produktet dhe shërbimet e kompanisë ofrohen është i madh.</i>	1	2	3	4	5
<b>b. Mundësitë për të krijuar emër të mirë.</b> <i>Shpjegim: Në industrinë e ndërtimit është e lehtë të krijosh një markë dhe emër të vetin</i>	1	2	3	4	5
<b>c. Largësia e klientëve.</b> <i>Shpjegim: Në industri, firmat përgjithësisht operojnë në nivel kombëtar dhe jo vetëm në nivel rajonal dhe lokal.</i>	1	2	3	4	5
<b>d. Nevoja për produkt /shërbim të modifikuar.</b> <i>Shpjegim: Klientët kanë nevojë për një produkt i cili është i modifikuar posacërisht për nevojat e tyre individuale.</i>	1	2	3	4	5
<b>e. Përqëndrimi i blerësve.</b> <i>Shpjegim: Më pak se 10 blerës zënë normalisht më tepër se 50% të totalit të shitjeve të firmës.</i>	1	2	3	4	5
<b>f. Ndryshimet sezonale të kërkesës.</b> <i>Shpjegim: Pjesa më e madhe e shitjeve tona gjenerohet sipas një shpërndarje sezonale.</i>	1	2	3	4	5
<b>g. Intensiteti i negociimit të çmimeve.</b> <i>Shpjegim: Parimisht, te gjithë klientët nuk e pranojnë çmimin e deklaruar por përpiqen të negociojnë për të.</i>	1	2	3	4	5
<b>h. Transparenca e tregut.</b> <i>Shpjegim: Klientët tanë e kanë të vështirë të marrin informacion lidhur me çmimet e produkteve nga konkurrentë të ndryshëm.</i>	1	2	3	4	5

**4.2 Sipas mendimit tuaj, vlerësoni deklaratat e mëposhtme në lidhje me industrinë e ndërtimit në të cilën ju veproni.** [Ju lutem, rrethoni përgjigjen tuaj bazuar në vlerësimin nga 1-5 (1 =aspak dakort 0%; 5= plotësisht dakort 100%)].

DINAMIKA E TREGUT	Aspak dakort					Plotësisht dakort
a. Rritja e tregut në të cilën vepron industria. <i>Shpjegim: Tregu në të cilin kompania vepron është rritur me shpejtësi gjatë viteve të fundit</i>	1	2	3	4	5	
b. Rritja e pritur e tregut. <i>Shpjegim: Shpresojmë që tregu të rritet shumë shpejt gjatë viteve të ardhshëm.</i>	1	2	3	4	5	
c. Hyrësit e rinj në industri. <i>Shpjegim: Një numër i madh firmash të reja kanë hyrë në treg vitet e fundit.</i>	1	2	3	4	5	
d. Daljet nga industria. <i>Shpjegim: Një numër i madh firmash duhet të mbyllnin biznesin e tyre dhe të dilnin nga industria.</i>	1	2	3	4	5	
e. Balanca e hyrjeve dhe daljeve. <i>Shpjegim: Numri total i firmave në industri është rritur shumë.</i>	1	2	3	4	5	
f. Shkalla e pasigurisë rreth zhvillimeve të ardhshme. <i>Shpjegim: Kërkesa për produkte/shërbime varion shumë nga viti në vit dhe është shumë e vështirë për të parashikuar zhvillimet në këtë industri.</i>	1	2	3	4	5	
g. Ndryshimi i kërkesave të klienteve. <i>Shpjegim: Nevojat e klientëve kanë ndryshuar shumë gjatë viteve të fundit</i>	1	2	3	4	5	

**1.3 Sipas mendimit tuaj, vlerësoni deklaratat e mëposhtme në lidhje me industrinë e ndërtimit në të cilën ju veproni** [Ju lutem, rrethoni përgjigjen tuaj bazuar në vlerësimin nga 1-5 (1 =aspak dakort 0%; 5= plotësisht dakort 100%)].

VARËSIA E KOMPANISË	Aspak dakort					Plotësisht dakort
a. Varësia nga klientët. <i>Shpjegim: Firmat në këtë industri shpesh janë të varura nga një numër i vogël klientësh fuqishëm</i>	1	2	3	4	5	
b. Varësia nga furnitorët. <i>Shpjegim: Firmat në këtë industri mbështeten në një numër të vogël furnitorësh të cilat kanë të fiksuara kushtet e blerjes.</i>	1	2	3	4	5	
c. Varësia nga punonjësit kyç. <i>Shpjegim: Ekzistojnë disa punonjës në kompani të cilat janë afërsisht të pamundur për t'i zëvendësuar.</i>	1	2	3	4	5	
d. Varësia nga legjislativi. <i>Shpjegim: Industria e ndërtimit varet në një shkallë të madhe nga ndryshimet legjislative.</i>	1	2	3	4	5	
e. Varësia nga cikli i biznesit. <i>Shpjegim: Kërkesa për produkte dhe shërbime luhet fuqishëm nga cikli i biznesit.</i>	1	2	3	4	5	
f. Varësia nga barrierat e daljes. <i>Shpjegim: Të gjitha firmat e mëdha duhet të qëndrojnë në industri edhe nëse kërkesa dhe fitimet bien ndjeshëm.</i>	1	2	3	4	5	

**1.4 Sipas mendimit tuaj, vlerësoni deklaratat e mëposhtme në lidhje me industrinë e ndërtimit në të cilën ju veproni [Ju lutem, rrethoni përgjigjen tuaj bazuar në vlerësimin nga 1-5 (1 =aspak dakort 0%; 5= plotësisht dakort 100%)].**

DINAMIKA KONKURUESE	Aspakk dakort					Plotësisht dakort
	1	2	3	4	5	
a. Shkalla e ndryshimit për shkak të strukturës organizacionale. <i>Firmat në industri janë shumë të ngadalta sepse vendimarrësit duket se nuk vënë re ndryshimet e vogla në treg.</i>	1	2	3	4	5	
b. Shkalla e ndryshimit për shkak të kufizimeve legjislative. <i>Ligji i punës dhe kufizime të tjera legjislative ndalojnë firmat në industri për të reaguar me shpejtësi ndaj ndryshimeve të tregut.</i>	1	2	3	4	5	
c. Shkalla e ndryshimit për shkak të strukturës së kostos. <i>Firmat ekzistuese në industri në mënyrë frekvente kanë kosto më të lartë se hyrësit e rinj.</i>	1	2	3	4	5	
d. Përgjigjet agresive të firmave ekzistuese. <i>Konkurrentët reagojnë drejtpërdrejtë me oferta speciale dhe ulje çmimesh ndaj hyresve të rinj.</i>	1	2	3	4	5	
e. Prezantimi dhe përmirësimi i vazhdueshëm i produkteve e shërbimeve. <i>Konkurrentët kërkojnë vazhdimisht prezantimin dhe përmirësimin e produkteve/shërbimeve të reja.</i>	1	2	3	4	5	
f. Investime në asete të reja. <i>Çdokush brenda industrisë investon vazhdimisht shuma të konsiderueshme në ndërtesa të reja, makineri dhe pajisje.</i>	1	2	3	4	5	

**1.5 Sipas mendimit tuaj, vlerësoni deklaratat e mëposhtme në lidhje me industrinë e ndërtimit në të cilën ju veproni [Ju lutem, rrethoni përgjigjen tuaj bazuar në vlerësimin nga 1-5 (1 =aspak dakort 0%; 5= plotësisht dakort 100%)].**

RIVALITETI KONKURUES	Aspakk dakort					Plotësisht dakort
	1	2	3	4	5	
a. Përqëndrimi. <i>Në industrinë e ndërtimit një numër i vogël firmash dominon tregun</i>	1	2	3	4	5	
b. Numri i i firmave konkurrenente. <i>Në tregun në të cilin kompania jonë vepron ekzistojnë një numër i madh firmash që ofrojnë produkte/shërbime të ngjashme.</i>	1	2	3	4	5	
i. Heterogjeniteti i produkteve. <i>Tiparet e produkteve/shërbimeve tona janë të njëjta me ato të konkurrentëve tanë</i>	1	2	3	4	5	
c. Heterogjeniteti i kompanive që përbëjnë industrinë. <i>Firmat në industri janë të ndryshme referuar strategjive, kanaleve të shpërndarjes dhe përfitueshmërisë.</i>	1	2	3	4	5	
d. Dominimi i strategjive konkurruese mbi ato te çmimit. <i>Në industri, kompania që ofron çmimet më të ulta nuk është domosdoshmërisht më e suksesshmja.</i>	1	2	3	4	5	
e. Kosto e punës zë pjesën më të madhe të kostos totale në industrinë e ndërtimit.	1	2	3	4	5	
f. Fitimi bruto në industri është shumë i lartë.	1	2	3	4	5	
g. Shkalla e diversifikimit. <i>Shumë prej kompanive konkurrenente janë të përfshira në tregje produktesh të tjera.</i>	1	2	3	4	5	

**1.6 Sipas mendimit tuaj, vlerësoni deklaratat e mëposhtme në lidhje me industrinë e ndërtimit në të cilën ju veproni [Ju lutem, rrethoni përgjigjen tuaj bazuar në vlerësimin nga 1-5 (1 =aspak dakort 0%; 5= plotesisht dakort 100%)]**

<b>BARRIERAT E HYRJES</b>	<b>Aspakk dakort</b>					<b>Plotesisht dakort</b>
a. Ekonomia e shkallës. <i>Shpjegim: Firmat e mëdha mund të ofrojnë çmime më të ulta se firmat e vogla.</i>	1	2	3	4	5	
b. Inventari <i>Shpjegim: Hyrësit e rinj duhet të investojnë në një sasi të lartë inventari.</i>	1	2	3	4	5	
c. Asete fikse. <i>Shpjegim: Hyrësit e rinj duhet të invesojnë shumë për ndërtesa, makineri dhe pajisje.</i>	1	2	3	4	5	
d. Kanalet e komunikimit dhe arritjes së klienteve perfundimtar. <i>Shpjegim: Kanalet e shpërndarjes janë të ndara qartësisht midis firmave që operojnë në industri</i>	1	2	3	4	5	
e. Sjellja e klientëve gjatë procesit të blerjes. <i>Shpjegim: Klientët tanë nuk preferojnë të ndryshojnë për diferenca të vogla çmimi/cilësie .</i>	1	2	3	4	5	
f. Barrierat ligjore. <i>Shpjegim: Hyrja në industri kufizohet nga legjislacioni dhe rregullat e qeverisë</i>	1	2	3	4	5	
g. Integrimi vertikal. <i>Shpjegim: Blerja kryhet tek prodhuesi i produktit/shërbimit. Nuk ka shumë nivele shpërndarje të përfshira në procesin e shitjes.</i>	1	2	3	4	5	

## V. STRATEGJITË KONKURUESE

**5.1 Sipas mendimit tuaj, vlerësoni rëndësinë e faktorëve që ndikojnë strategjinë konkurruese të kompanisë suaj duke iu referuar krahasimit me konkurrentin tuaj më të fuqishëm. [Ju lutem, rrethoni përgjigjen tuaj bazuar në vlerësimin nga 1-5 (1 =aspak; 2= pak; 3= mesatarisht; 4= në masë të madhe; 5=në masë shumë të madhe)].**

<b>UDHEHEQJA E KOSTOS</b>						
a. Vendosija e theksit mbi sigurimin e lëndëve të para dhe negociimet për ulje çmimesh.	1	2	3	4	5	
b. Vendosija e theksit në gjetjen e rrugëve për uljen e kostos (psh; standartizimi i produktit ose specializimi)	1	2	3	4	5	
c. Vendosija e theksit në efencën prodhuese (psh: produktiviteti në prodhimin e produktit dhe eficaenca në logjistikën e jashtme)	1	2	3	4	5	
d. Vendosija theksit në shfrytëzimin maksimal të kapaciteteve të prodhimit.	1	2	3	4	5	
e. Vendosija e theksit në çmimet konkurruese (ofrimi i çmimeve më të ulta se konkurrentët).	1	2	3	4	5	
f. Kontroll i rreptë i shpenzimeve të përgjithshme dhe administrative.	1	2	3	4	5	

<b>STRATEGJIA E DIFERENCIMIT</b>					
a. Vendosja e theksit në zhvillimin e produkteve/shërbimeve/procedurave të reja ose përshtatja e produkteve ekzistues për të shërbyer më mirë klientëve.	1	2	3	4	5
b. Shkalla e hedhjes së produkteve/shërbimeve të reja në treg.	1	2	3	4	5
c. Intensiteti i reklamës dhe marketingut.	1	2	3	4	5
d. Diferencim përmes shkutimit të kohës së projektit ose plotësimi brenda afatit të projektit.	1	2	3	4	5
e. Vendosja theksit në zhvillimin dhe trajnimin e forcës shitëse.	1	2	3	4	5
f. Vendosja e theksit në krijimin dhe identifikimin me anë të emrit dhe imazhit të mirë.	1	2	3	4	5
g. Ofrimi i produkteve unike përsa i përket funksionit ose dizenjimit.	1	2	3	4	5

<b>STRATEGJIA E FOKUSIMIT</b>					
a. Synimi i një pjese tregu plotësisht të mirëpërcaktuar ose specifike.	1	2	3	4	5
b. Ofrimi i produkteve për atë segment tregu që paguan çmime të larta.	1	2	3	4	5
c. Ofrimi i produkteve specifike të përshtatura për një grup të caktuar klientësh.	1	2	3	4	5

## **VI. MATJA E PERFORMANCËS ORGANIZACIONALE**

### **6.1 Si e vlerësoni realizimin e objektivave të vendosura nga ana e kompanisë suaj.**

[Ju lutem, rrethoni përgjigjen tuaj duke vlerësuar thëniet e mëposhtme bazuar në vlerësimin nga 1-5 (1 =aspak të suksesshëm; 2= pak të suksesshëm; 3= sukses i moderuar; 4= të suksesshëm; 5= shumë të suksesshëm)].

<b>PËRMBUSHJA E OBJEKTIVAVE</b>					
1. Përmirësimi i performancës afat gjatë	1	2	3	4	5
2. Parashikim i tendencave të ardhshme	1	2	3	4	5
3. Vlerësimi i alternativave duke u bazuar në informacionin e siguar	1	2	3	4	5
4. Shmangja e çështjeve problematike	1	2	3	4	5
5. Zgjidhja e problemeve	1	2	3	4	5
6. Rritja dhe zhvillimi menaxherial i kompanisë	1	2	3	4	5

**6.2 Sipas mendimit tuaj, si e vlerësoni performancën e kompanisë suaj gjatë 3 viteve të fundit, sipas faktorëve të mëposhtëm.** [Ju lutem, rrethoni përgjigjen tuaj duke vlerësuar thëniet e mëposhtme bazuar në vlerësimin nga 1-5 (1 = Është përkeqësuar dukshëm; 5= Është përmirësuar dukshëm)].

<b>PERFORMANCA RELATIVE</b>					
✓ Rritja e shitjeve	1	2	3	4	5
✓ Rritja e fitimit pas taksave	1	2	3	4	5
✓ Ndryshim në pjesën e tregut	1	2	3	4	5
✓ Kthimi mbi asetet (ROA)-Përqindja e fitimit mbi asetet	1	2	3	4	5
✓ Kthimi mbi kapitalin e vet (ROE) -Përqindja e fitimit mbi kapitalin e vet të kompanisë	1	2	3	4	5
✓ Kthimi mbi shitjet (ROS) -Përqindja e fitimit mbi shitjet.	1	2	3	4	5
✓ Pozicioni i kompanisë në treg.	1	2	3	4	5
✓ Performanca e përgjithshme e firmës dhe suksesi i arritur.	1	2	3	4	5

<b>PERFORMANCA RELATIVE</b>					
✓ Rritja e shitjeve	1	2	3	4	5
✓ Kthimi mbi asetet (ROA)- Përqindja e fitimit mbi asetet	1	2	3	4	5
✓ Kthimi mbi kapitalin e vet (ROE) - Përqindja e fitimit mbi kapitalin e vet të kompanisë	1	2	3	4	5
✓ Kthimi mbi shitjet (ROS) - Përqindja e fitimit mbi shitjet.	1	2	3	4	5
✓ Realizimi i objektivave dhe zhvillimi menaxherial i kompanisë	1	2	3	4	5
✓ Performanca e përgjithshme e firmës dhe suksesi i arritur.	1	2	3	4	5

***Fundi i pyetësorit***

***Shumë faleminderit për bashkëpunimin tuaj dhe kohën e harxhuar për plotësimin e këtij pyetësori.***

## SHTOJCA A-1

### Formula e llogaritjes së madhësisë së zgjedhjes

Një prej mënyrave që përdoret më shpesh për të përcaktuar vëllimin e zgjedhjes është ajo që bazohet mbi saktësinë e kërkuar dhe mbi këtë bazë përcaktohet vëllimi më i vogël i zgjedhjes që siguron këtë vlerësim. Saktësia ka të bëjë me madhësinë e intervalit të besimit. Sa i vogël  $\alpha$ , marzhi i gabimit aq më e lartë është saktësia e vlerësimit. Për përcaktimin e vëllimit të nevojshëm të zgjedhjes përdoret formula e cila varet intervali i besimit, marzhi i gabimit, vlera  $Z$  që i korrespondon nivelit të besimit të kërkuar.

Për zbatimin e formulës së madhësisë së zgjedhjes në fillim duhet të përcaktojmë gabimin kufi dhe vlerësimin për peshën specifike  $p$ . Nëse për peshën specifike nuk mund të merret një vlerësim i saktë, atëherë në vend të saj përdorim vlerën e barabartë me 0.5 ose 50%. Kjo vlerë siguron një gabim jo më të madh se ai që lejohet.

Pra, madhësia e zgjedhjes do të llogaritet më anë të formulës së mëposhtme:

$$(1) \quad n = p\% \times (1-p)\% \times (Z/e\%)^2$$

$p$ , përqindja e popullatës që i përket një kategorie të caktuar  
 $(1-p)$ , përqindja e popullatës që nuk i përket kategorisë së marrë në studim  
 $Z$ , vlera konstante që i përgjigjet intervalit të besimit; {95%,  $Z(95\%)=1.96$ }  
 $e$ , përqindja e marzhit të gabimit

Ndërsa madhësia e zgjedhjes e rregulluar jepet me formulën më poshtë:

$$(2) \quad n_1 = n / [1 + (n/N)]$$

$n_1$  madhësia e rregulluar e zgjedhjes  
 $n$  madhësia fillestare e zgjedhjes e gjetur sipas formulës së zgjedhjes (1)  
 $N$  totali i popullimit

Referuar numrit të firmave të ndërtimit aktive gjatë vitit të fundit, madhësia e zgjedhjes është:

$$\text{Madhësia e zgjedhjes } n = 50\% \times 50\% \times (1.96/5\%)^2 = 384.16$$

Ndërsa madhësia e rregulluar e zgjedhjes është:

$$\text{Madhësia e rregulluar e zgjedhjes } n_1 = n / [1 + (n/N)] = 384.16 / [1 + (384.16/159)] = 112$$

SHTOJCA B-1

Tabela e korrelacionit per variablat e pavarur të strategjive konkurruese

		K1	K2	K3	K4	K5	K6	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	F1	F2	F3
K1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1															
K2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.392** .000															
K3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.216* .023	.458** .000														
K4	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.425** .000	.488** .000	.331** .000													
K5	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.386** .000	.240* .012	-.018 .851	.347** .000												
K6	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.363** .000	.317** .001	.235* .013	.514** .000	.181 .059											
D1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.142 .140	.134 .162	.144 .133	.385** .000	.096 .320	.319** .001										
D2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.198* .038	.248** .009	.234* .014	.448** .000	.294** .002	.372** .000	.489** .000									
D3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.046 .635	.008 .936	.110 .252	.327** .000	.126 .190	.199* .037	.231* .015	.468** .000								
D4	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.080 .404	.000 .996	.139 .148	.250** .008	-.005 .959	.173 .071	.370** .000	.305** .001	.158 .099							
D5	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.149 .120	.140 .143	-.054 .575	.258** .007	.247** .009	.289** .002	.432** .000	.466** .000	.374** .000	.059 .539						
D6	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.046 .633	-.147 .126	-.058 .548	.324** .001	.052 .590	.225* .018	.334** .000	.293** .002	.399** .000	.454** .000	.175 .068					
D7	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.089 .354	-.104 .279	.247** .009	.106 .272	-.158 .100	.040 .676	.245** .010	.216* .023	.196* .040	.534** .000	-.074 .445	.241* .011				
F1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.010 .914	.056 .562	.418** .000	.191* .046	-.154 .108	.201* .035	.179 .061	.237* .013	.145 .130	.404** .000	-.028 .769	.301** .001	.521** .000			
F2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.020 .833	.110 .251	.049 .613	.398** .000	.015 .873	.205* .032	.449** .000	.260** .006	.300** .001	.172 .072	.334** .000	.302** .001	.120 .213	.370** .000		
F3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.022 .821	-.034 .722	.123 .200	.318** .001	-.017 .861	.064 .507	.176 .066	.101 .294	.143 .136	.394** .000	-.011 .909	.278** .003	.274** .004	.608** .000	.504** .000	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). \* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Shtojca B-2 Tabela e korrelacionit për variablat e pavarur gjatë analizës së industrisë**

		Madhësia e tregut	Heterogjeniteti i produkteve.	Mundësitë për të krijuar emër të mirë.	Largësia e klientëve.	Ekonomia e shkallës.	Nevoja per produkt te modifikuar sipas nevojave te klienteve.	Perqendrimi i blerësve.	Ndryshimet sezonale të kërkesës.	Intensiteti i negocimit te çmimeve.	Transparenca e tregut.	Rritja e tregut.	Rritja e pritur e tregut	Hyrësit e rinj	Bilanci i hyrjeve dhe daljeve.	Shkalla e pasigurisë rreth zhvillimeve te ardhshme.	Besnikeria e klienteve.	Ndryshimi i kërkesave te klienteve	Varesia nga klientet.	Varesia nga furnitorët.	Varesia nga punonjësit kyç	Legjislacioni	Varesia nga cikli i biznesit	Varesia nga barrierat e daljes.	Inercia e kompanisë për shkak të kufizimeve	Inercia e kompanisë për shkak të strukturës së kostos.	Përgjigjet agresive të firmave ekzistuese	Prezantimi i produkteve të reja	Investime në asete të	
Madhësia e tregut	Pearson	1																												
	Sig.																													
Heterogjeniteti i produkteve	Pearson	.054	1																											
	Sig.	.572																												
Mundësitë për të krijuar emër të mirë.	Pearson	-.003	.089	1																										
	Sig.	.676	.356																											
Largësia e klientëve.	Pearson	.018	-.005	.478**	1																									
	Sig.	.755	.962	.000																										
Ekonomia e shkallës.	Pearson	.049	.217*	-.214*	-.100	1																								
	Sig.	.613	.023	.025	.298																									
Nevoja per produkt te specializuar.	Pearson	.263**	.052	.090	.037	-.151	1																							
	Sig.	.006	.589	.352	.701	.114																								
Perqendrimi i blerësve.	Pearson	.039	.054	.047	-.104	.059	.024	1																						
	Sig.	.685	.576	.626	.279	.539	.807																							
Ndryshimet sezonale të kërkesës.	Pearson	.142	.035	.073	-.077	.009	-.029	-.014	1																					
	Sig.	.139	.714	.448	.425	.926	.761	.885																						
Intensiteti i negocimit te çmimeve.	Pearson	.039	.426**	.009	.194*	.263**	.102	-.157	.060	1																				
	Sig.	.689	.000	.529	.042	.005	.290	.100	.536																					



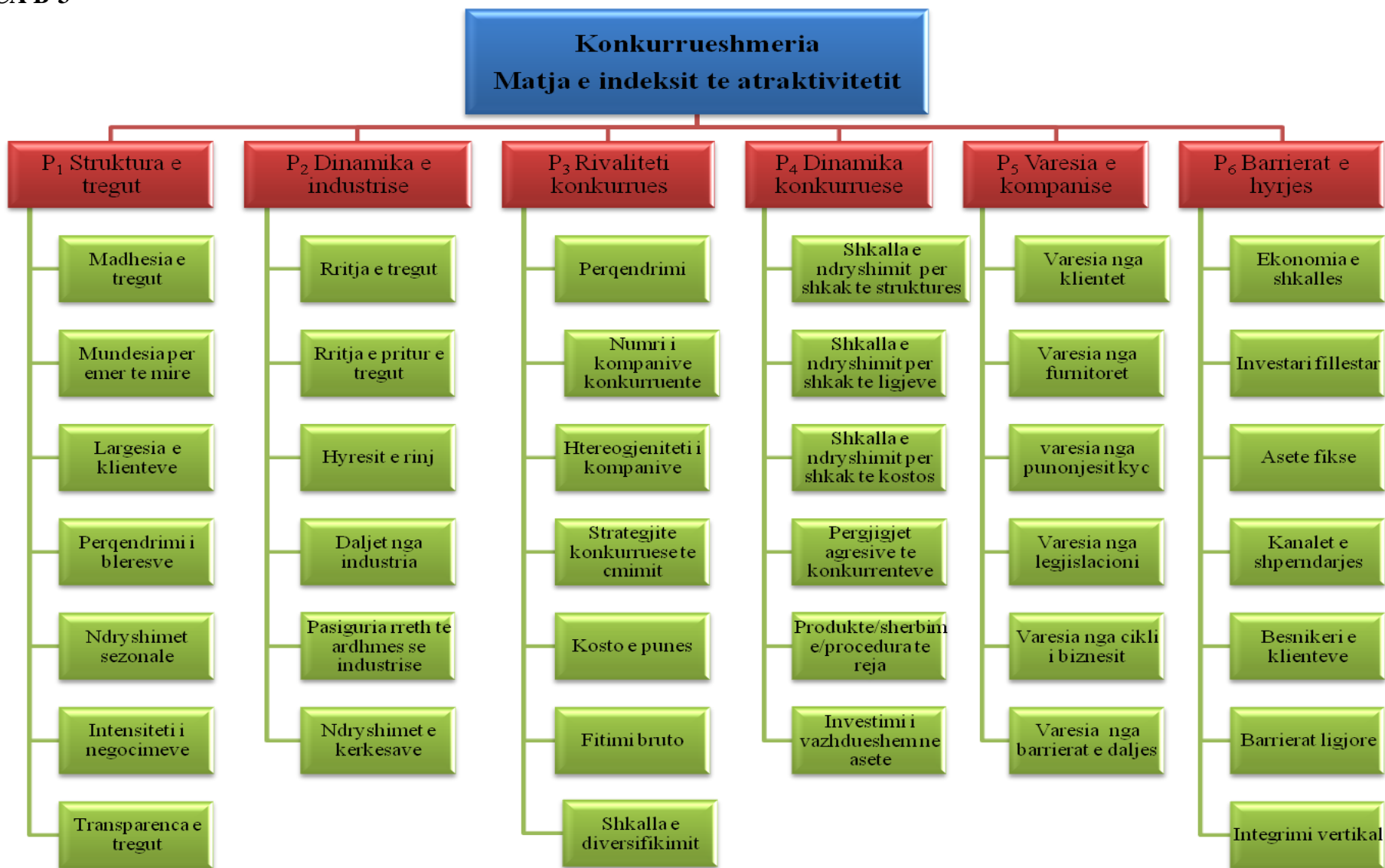


	Pearson	-	.221*	.056	.343**	.332**	-.088	-.110	-.125	.201*	.061	.145	.036	.310**	.203*	.231*	.424**	.381**	.142	-.329**	-.015	-.082	.096	-.188*	.317**	.049	-.030	.106	-.094	.10
	Sig.	.819	.020	.558	.000	.000	.363	.254	.193	.035	.527	.129	.712	.001	.033	.015	.000	.000	.138	.000	.876	.395	.317	.049	.001	.614	.755	.272	.331	.29
	Pearson	-.065	.163	.092	-.120	.085	-.090	.118	-.018	-.053	-.133	.114	-.073	.081	-.021	.085	.183	-.002	.366**	.122	.262**	.196*	.014	-.020	.053	.130	.376**	.359**	.051	.12
	Sig.	.502	.089	.338	.211	.376	.351	.220	.850	.581	.167	.235	.447	.398	.828	.379	.056	.987	.000	.206	.006	.040	.886	.834	.584	.175	.000	.000	.594	.20
	Pearson	-.187	.003	.465**	.475**	-.029	.057	-.166	.092	.050	-.051	.250**	-.025	.203*	.180	.311**	.464**	-.008	.027	-.032	.087	.197*	-.075	-.118	.187	.156	.436**	.316**	.099	.36
	Sig.	.050	.973	.000	.000	.767	.552	.083	.340	.601	.597	.008	.797	.034	.060	.001	.000	.935	.782	.741	.364	.039	.436	.220	.050	.104	.000	.001	.301	.00
	Pearson	.047	-.198*	.192*	.172	.307**	-.055	-.370**	.091	.038	-.004	.210*	.146	.265**	.382**	-.192*	.012	.025	-.084	-.019	-.123	.022	.201*	.091	-.130	.041	.040	.163	-.046	.10
	Sig.	.630	.038	.045	.072	.001	.571	.000	.345	.690	.967	.028	.127	.005	.000	.045	.903	.795	.382	.846	.200	.823	.036	.347	.175	.668	.680	.088	.631	.27
	Pearson	.127	-.155	.135	.156	.061	.207*	-.099	-.105	-.116	.132	.136	.186	.164	.150	.040	-.121	.134	-.069	-.028	-.158	.063	.045	.240*	.017	.108	-.043	.023	.309**	.34
	Sig.	.188	.106	.160	.104	.525	.030	.306	.276	.226	.169	.157	.051	.087	.119	.677	.209	.164	.475	.769	.100	.511	.640	.011	.862	.259	.658	.809	.001	.00
	Pearson	.076	.087	.296**	.155	-.101	.329**	-.067	.146	.033	.167	.241*	.058	.243*	.130	.292**	-.031	.137	.112	.184	.091	.093	.133	.286**	-.046	.090	.166	-.021	.526**	.22
	Sig.	.430	.364	.002	.106	.293	.000	.488	.129	.735	.081	.011	.546	.010	.174	.002	.746	.153	.244	.055	.344	.336	.165	.002	.634	.351	.084	.830	.000	.02
	Pearson	.044	.024	.069	.116	.218*	.148	.372**	-.014	.059	.108	-.012	.441**	-.049	.118	-.015	.161	.010	.028	.001	-.130	-.004	-.251**	.155	.338**	.156	.037	.042	-.118	.13
	Sig.	.649	.805	.475	.227	.022	.123	.000	.887	.538	.260	.905	.000	.611	.220	.880	.092	.919	.768	.990	.176	.964	.008	.105	.000	.104	.702	.666	.219	.16
	Pearson	-.059	-.146	.259**	.207*	.065	.150	.382**	-.103	-.141	-.119	-.108	-.123	.038	-.028	.020	.302**	.131	.189*	-.139	.221*	.027	.254**	.222*	.400**	.093	-.290**	.230*	.022	.21
	Sig.	.537	.127	.006	.030	.499	.119	.000	.286	.142	.217	.263	.201	.691	.771	.834	.001	.174	.049	.148	.020	.780	.007	.020	.000	.333	.002	.016	.816	.02

ation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

SHTOJCA B-3



## Shtojca B-4

### Rezultatet e koeficientit Cronbach Alpha për variablat e industrisë

Case Processing Summary				Reliability Statistics		
		N	%			
Cases	Valid	110	100.0	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0			
	Total	110	100.0			
				.720	.717	43

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Rezultatet e koeficientit Cronbach Alpha për variablat e strategjive konkurruese

Case Processing Summary				Reliability Statistics		
		N	%			
Cases	Valid	110	100.0	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0			
	Total	110	100.0			
				.876	.885	30

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## SHTOJCA B-5

**Indeksi i përqëndrimit Cr4.** Duke përdorur formulën e indeksit Cr4, së pari u llogarit pjesa e tregut të secilës kompani ndërtimi (shitjet vjetore të kompanisë *j-të* ndaj totalit të shitjeve të industrisë). Në hapin e dytë u llogarit pjesa e tregut të 4 kompanive më të mëdha ndaj totalit të tregut të kompanive të ndërtimit në qytetin e Vlores.

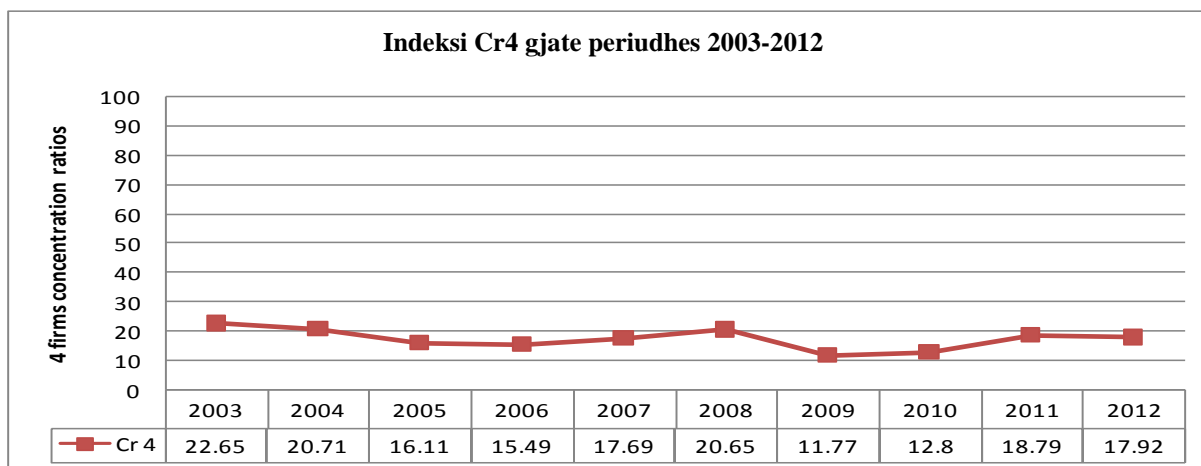
Kjo llogaritje u përsërit për secilin nga vitet e periudhës kohore të marrë në studim 2003-2012. Nga përpunimi i të dhënave për çdo vit rezultoi se koeficienti Cr4 është si në tabelën me poshtë:

**Tabela B-5.1 Indeksi i përqëndrimit Cr4 në industrinë e ndërtimit të rrethit Vlorë**

Viti	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Cr 4	22.65	20.71	16.11	15.49	17.69	20.65	11.77	12.8	18.79	17.92

*Burimi: Drejtoria Rajonale e Tatim Taksave, Vlorë, 2003-2012, përllogaritje të autorit*

Paraqitja grafike e vlerave të koeficientit që bazohet në pjesën e tregut të 4 kompanive më të mëdha, tregon se vlera më e vogël është 11.77 në vitin 2009 dhe vlera më e madhe është 22.65 në vitin 2003. Pavarësisht vlerës minimale dhe asaj maksimale të arritur në periudhën 2003-2012 vihet re se, koeficienti Cr4 mbetet në nivele të ulta. Kufiri kritik i indeksit që raporton përqëndrim të ulët të tregut është 75%. Vihet re se vlerat për periudhën e shqyrtuar janë dukshëm më të vogla se kufiri kritik.



*Burimi: Përllogaritje të autorit*

## Koeficienti GINI

Koeficienti Gini, sikurse edhe 2 koeficientët e llogaritur Cr4 dhe HHI, është tregues i përqëndrimit të tregut. Ky indeks relativ shërben si mjet krahasimi midis kompanive për shpërndarjen e të ardhurave nga shitja (Fedderke & Szalontai, 2005). Në parim, rënia e vlerës

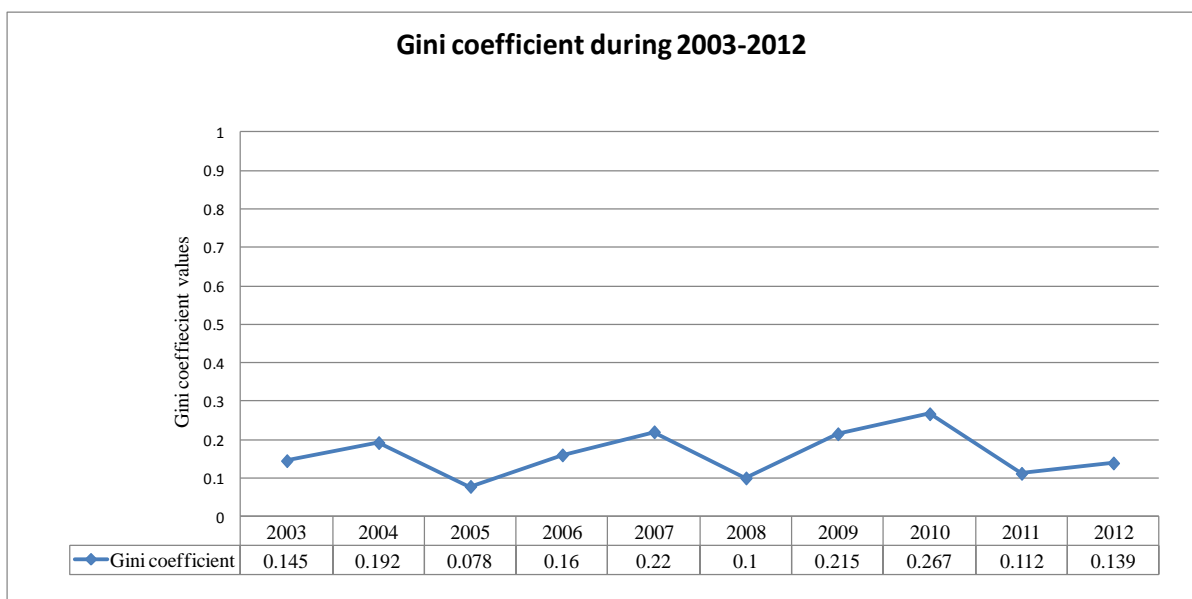
së koeficientit Gini është tregues i një situatë barazie dhe rritje të intensitetit të konkurrencës midis firmave (Ye, K., Lu, W and Jiang, W, 2009).

**Tabela B-5.2 Koeficienti Gini gjatë periudhës 2003-2012**

Viti	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Gini coefficient</b>	0.145	0.192	0.078	0.16	0.22	0.1	0.215	0.267	0.112	0.139

*Burimi: Drejtoria rajonale e Tatim Taksave, llogaritje të autorit*

Për një periudhë të gjatë, vlerat e koeficientit Gini janë më të vogla se 0.5. Kjo përforcon akoma më shumë faktin e një përqëndrimi të ulët të industrisë së ndërtimit në rrethin e Vlorës.



*Burimi: Përlllogaritje të autorit*

Tabela C.1 Analiza faktoriale për variablat e strukturës së tregut

Faktorët e strukturës së tregut ku operojnë firmat e ndërtimit	Component				
	1	2	3	4	5
Heterogjeniteti i produkteve/ shërbimeve. Tiparet e produkteve/shërbimeve tona janë të njëjta me ato të konkurrentëve tanë	.838				
Intensiteti i negociimit të çmimeve. Parimisht, të gjithë klientët nuk e pranojnë çmimin e deklaruar por përpiqen të negociojnë për të.	.811				
Transparenca e tregut. Klientët tanë e kanë të vështirë të marrin informacion lidhur me çmimet e produkteve nga konkurrentët të ndryshëm.		.762			
Nevoja për produkt të specializuar/ modifikuar sipas kërkesave të klientëve. Klientët kanë nevojë për një produkt i cili është i specializuar posaçërisht për nevojat e klientëve		.588			
Madhësia e tregut: Pjesa specifike e tregut të kompanisë është e vogël ndërsa tregu në të cilin produktet dhe shërbimet e kompanisë ofrohen është i madh.		.561			
Largësia e klientëve. Në industri, firmat përgjithësisht operojnë në nivel kombëtar dhe jo vetëm në nivel rajonal dhe lokal.			.741		
Mundësitë për të krijuar emër të mirë. Në industrinë e ndërtimit është e lehtë të krijosh një markë dhe emër të vetin.			.727		
Përqëndrimi i blerësve. Më pak se 10 blerës zënë normalisht më tepër se 50% të totalit të shitjeve të firmës.				.839	
Ndryshimet sezonale të kërkesës. Pjesa më e madhe e shitjeve tona gjenerohet sipas një shpërndarje sezonale.					.919

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Tabela C.2 Totali i variancës së shpjeguar nëpërmjet variablave të strukturës së tregut

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.568	17.417	17.417	1.568	17.417	17.417	1.466	16.286	16.286
2	1.318	14.642	32.059	1.318	14.642	32.059	1.295	14.383	30.669
3	1.126	12.515	44.574	1.126	12.515	44.574	1.173	13.031	43.700
4	1.115	12.384	56.958	1.115	12.384	56.958	1.140	12.668	56.368
5	1.017	11.305	68.263	1.017	11.305	68.263	1.071	11.895	<b>68.263</b>
6	.867	9.637	77.900						
7	.798	8.864	86.764						
8	.699	7.768	94.532						
9	.492	5.468	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Tabela C.3 Analiza faktoriale për variablat e dinamikës së industrisë**

Faktorët e dinamikës së tregut	Component		
	1	2	3
Bilanci i hyrjeve dhe daljeve. Numri total i firmave në industri është rritur shumë.	.907		
Hyrësit e rinj në industri. Një numër i madh firmash të reja kanë hyrë në treg vitet e fundit.	.824		
Rritja e tregut. Tregu në të cilin kompania vepron është rritur me shpejtësi gjatë viteve të fundit.	.499		
Shkalla e pasigurisë rreth zhvillimeve të ardhshme. Kërkesa për produkte/shërbime varion shumë nga viti në vit dhe është shumë e vështirë për të parashikuar zhvillimet në këtë industri.		.680	
Daljet nga industria. Një numër i madh firmash duhet të mbyllin biznesin e tyre dhe të dalin nga industria.		.655	
Ndryshimi i kërkesave të klientëve. Nevojat e klienteve kanë ndryshuar shumë gjatë viteve të fundit.		.652	
Rritja e pritur e tregut. Shpresojmë që tregu të rritet shumë shpejt gjatë viteve të ardhshëm.			.842

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

- a. Rotation converged in 4 iterations.

**Tabela C.4 Totali i variancës së shpjeguar nga variablat e dinamikës së industrisë**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	2.269	32.410	32.410	2.269	32.410	32.410	1.894	27.055
2	1.302	18.594	51.004	1.302	18.594	51.004	1.454	20.774	47.828
3	1.045	14.926	65.930	1.045	14.926	65.930	1.267	18.102	65.930
4	.829	11.847	77.777						
5	.714	10.202	87.978						
6	.523	7.474	95.452						
7	.318	4.548	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Tabela C.5 Analiza faktoriale për variablat e rivalitetit konkurrues**

Faktorët e rivalitetit konkurrues	Component		
	1	2	3
Numri i i firmave konkurrencte. Në tregun në të cilin kompania jonë vepron ekzistojnë një numër i madh firmash që ofrojnë produkte/shërbime të ngjashme.	.707		
Fitimi bruto. Fitimi bruto në industri është shumë i lartë	.593		
Përqëndrimi. Në industrinë e ndërtimit një numër i vogël firmash dominon tregun	.573		
Heterogjeniteti i kompanive që përbëjnë industrinë. Firmat në industri janë të ndryshme referuar strategjive, kanaleve të shpërndarjes dhe përfitueshmërisë		.804	
Dominimi i strategjive konkurruese mbi ato të çmimit. Në industri, kompania që ofron çmimet më të ulta nuk është domosdoshmërisht më e suksesshme.		.663	
Kosto e punës. Në industrinë e ndërtimit pjesën më të madhe të kostos totale e zë kosto e punës			.781
Shkalla e diversifikimit. Shumë prej kompanive konkurrencte janë të përfshira në tregje produktesh të tjera.			.580

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

**Tabela C.6 Totali i variancës së shpjeguar nga variablat e rivalitetit konkurrues**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	1.832	26.175	26.175	1.832	26.175	26.175	1.795	25.636
2	1.376	19.652	45.827	1.376	19.652	45.827	1.368	19.549	45.185
3	1.009	14.410	60.236	1.009	14.410	60.236	1.054	15.051	60.236
4	.842	12.022	72.258						
5	.798	11.404	83.662						
6	.625	8.931	92.593						
7	.518	7.407	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Tabela C.7 Analiza faktoriale për variablat e dinamikës konkurruese**

Faktorët e dinamikës konkurruese	Component		
	1	2	3
Shkalla e ndryshimit të kompanisë për shkak të strukturës së kostos. Firmat ekzistuese në industri në mënyrë frekvente kanë kosto më të lartë se hyrësit e rinj	.839		
Shkalla e ndryshimit të kompanisë për shkak të kufizimeve legjislative. Ligji i punës dhe kufizime të tjera legjislative ndalojnë firmat në industri për të reaguar me shpejtësi ndaj ndryshimeve të tregut	.795		
Investime në asete të reja. Çdokush brenda industrisë investon vazhdimisht shuma të konsiderueshme në ndërtesa të reja, makineri dhe pajisje.		.900	
Prezantimi i produkteve të reja. Konkurrentët kërkojnë vazhdimisht prezantimin dhe përmirësimin e produkteve/shërbimeve të reja.		.756	
Shkalla e ndryshimit të kompanisë për shkak të strukturës organizacionale. Firmat në industri janë shumë të ngadalta sepse vendimarrësit duket se nuk vënë re ndryshimet e vogla në treg.			.784
Përgjigjet agresive të firmave ekzistuese. Konkurrentët reagojnë drejtpërdrejtë me oferta speciale dhe ulje çmimesh ndaj hyrësve të rinj.			-.759

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

**Tabela C.8 Totali i variancës së shpjeguar nga variablat e dinamikës konkurruese**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.840	30.673	30.673	1.840	30.673	30.673	1.500	24.999	24.999
2	1.217	20.284	50.958	1.217	20.284	50.958	1.413	23.549	48.548
3	1.051	17.512	68.469	1.051	17.512	68.469	1.195	19.921	68.469
4	.829	13.813	82.283						
5	.583	9.721	92.004						
6	.480	7.996	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Tabela C.9 Analiza faktoriale për variablat e varësisë së kompanisë**

Faktorët e varësisë së kompanisë	Component		
	1	2	3
Varësia nga klientët. Firmat në këtë industri shpesh janë të varura nga një numër i vogël klientësh fuqishëm.	.814		
Legjislati. Industria e ndërtimit varet në një shkallë të madhe nga ndryshimet legjislative.	.792		
Varësia nga punonjësit kyç dhe njohuritë. Ekzistojnë disa punonjës në kompani të cilat janë afërsisht të pamundur për t'i zëvendësuar.	.691		
Varësia nga cikli i biznesit. Kërkesa për produkte dhe shërbime luhet fuqishëm nga cikli i biznesi.		.793	
Varësia nga furnitorët. Firmat në këtë industri mbështeten në një numër të vogël furnitorësh të cilat kanë të fiksuara kushtet e blerjes.		.746	
Varësia nga barrierat e daljes. Të gjitha firmat e mëdha duhet të qëndrojnë në industri edhe nëse kërkesa dhe fitimet bien ndjeshëm.			.926

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

**Tabela C.10 Totali i variaciones se shpjeguar nga variablat e varësisë se kompanisë**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.819	30.316	30.316	1.819	30.316	30.316	1.774	29.559	29.559
2	1.211	20.190	50.506	1.211	20.190	50.506	1.237	20.613	50.172
3	1.105	18.413	68.919	1.105	18.413	68.919	1.125	18.747	68.919
4	.795	13.252	82.171						
5	.595	9.916	92.087						
6	.475	7.913	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Tabela C.11 Analiza faktoriale për variablat e barrierave të hyrjes**

Faktorë të barrierave të hyrjes ne industri	Component		
	1	2	3
Asete fikse. Hyrësit e rinj duhet të invesojnë shumë për ndërtesa, makineri dhe pajisje.	.779		
Inventari. Hyrësit e rinj duhet të investojnë në një sasi të lartë inventari.	.735		
Ekonomia e shkallës. Firmat e mëdha mund të ofrojnë çmime më të ulta se firmat e vogla.		.817	
Integrimi vertikal. Blerja kryhet tek prodhuesi i produktit/shërbimit. Nuk ka shumë nivele shpërndarje të përfshira në procesin e shitjes.		.714	
Besnikeria e klientëve. Klientët nuk preferojnë të ndryshojnë për diferenca të vogla çmimi/cilësi			.871
Kanalet e shpërndarjes. Kanalet e shpërndarjes janë të ndara qartësisht midis firmave që operojnë në industr			.706
<i>Barrierat ligjore. Hyrja në industri kufizohet nga legjislacioni dhe rregullat e qeverisë</i>	<i>-.673</i>	<i>-.153</i>	<i>-.111</i>

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

**Tabela C.12 Totali i variancës së shpjeguar nga variablat e barrierave të hyrjes**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	1.798	25.686	25.686	1.798	25.686	25.686	1.646	23.518
2	1.583	22.612	48.298	1.583	22.612	48.298	1.444	20.634	44.152
3	1.105	15.791	64.089	1.105	15.791	64.089	1.396	19.937	64.089
4	.808	11.544	75.633						
5	.723	10.333	85.967						
6	.581	8.296	94.262						
7	.402	5.738	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Tabela C.13 Analiza faktoriale e variablave te strategjise kosto e ulet**

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.751
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	147.072
	df	15
	Sig.	.000

**Analiza e peshave faktoriale të strategjisë kosto e ulët**

	Pesha faktoriale
Faktorë të koston së ulët . Vendorsja e theksit mbi sigurimin e lëndëve të para dhe negociimet për ulje çmimesh	.704
Faktorë të koston se ulët . Vendorsja e theksit në gjetjen e rrugëve për uljen e koston (psh: standartizimi i produktit ose specializimi).	.742
Faktorë të koston së ulët . Vendorsja e theksit në efijencën prodhuese (psh: produktiviteti në prodhimin e produktit dhe efijenca në logjistikën e jashtme).	.539
Faktorë të koston së ulët . Vendorsja theksit në shfrytëzimin maksimal të kapaciteteve të prodhimit.	.806
Faktore të koston se ulët . Vendorsja e theksit në çmimet konkurruese (ofrimi i çmimeve më të ulta se konkurrentët).	.500
Faktorë të koston së ulët. Kontroll i rreptë i shpenzimeve të përgjithshme dhe administrative.	.668

**Totali i variances së shpjeguar nga variablat e koston së ulet**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.683	44.711	44.711	2.683	44.711	44.711	1.948	32.461	32.461
2	1.095	18.249	62.961	1.095	18.249	62.961	1.830	30.499	62.961
3	.765	12.748	75.709						
4	.574	9.562	85.271						
5	.475	7.920	93.192						
6	.409	6.808	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Tabela C.14 Analiza faktoriale për variablat e strategjisë së diferencimit**

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.794
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	201.596
	df	21
	Sig.	.000

**Peshat faktoriale të strategjisë së diferencimit**

	Pesha faktoriale
Faktorë të diferencimit. Vendosija e theksit në zhvillimin e produkteve/shërbimeve/ procedurave të reja ose përshtatja e produkteve ekzistues për të shërbyer më mirë klientëve	.635
Faktorë të diferencimit. Shkalla e hedhjes së produkteve/shërbimeve të reja në treg	.767
Faktorë të diferencimit. Intensiteti i reklamës dhe marketingut	.666
Faktorë të diferencimit. Diferencim përmes shkutimit të kohës së projektit ose plotësimi brenda afatit të projektit	.847
Faktorë të diferencimit. Vendosija e theksit në zhvillimin dhe trajnimin e forcës shitëse	.833
Faktorë të diferencimit. Vendosija e theksit në krijimin dhe identifikimin me anë të emrit dhe imazhit të mirë	.554
Faktorë të diferencimit. Ofrimi i produkteve unike përse i përket funksionit ose dizenjimit.	.823

**Totali i variaciones së shpjeguar nga faktorët e diferencimit**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.857	40.816	40.816	2.857	40.816	40.816	2.313	33.044	33.044
2	1.398	19.968	60.784	1.398	19.968	60.784	1.942	27.741	<b>60.784</b>
3	.835	11.932	72.717						
4	.696	9.940	82.657						
5	.454	6.490	89.147						
6	.436	6.227	95.373						
7	.324	4.627	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

## Tabela C.15 Analiza faktoriale e strategjisë së fokusimit

Tabela e peshave faktoriale të strategjisë së fokusimit

	Pesha faktoriale
Faktorë të strategjisë së fokusimit. Synimi i një pjesë tregu plotësisht të mirëpërcaktuar ose specifike	.815
Faktorë të strategjisë së fokusimit. Ofrimi i produkteve për atë segment tregu që paguan çmime të larta	.749
Faktorë të strategjisë së fokusimit. Ofrimi i produkteve specifike të përshtatura për një grup të caktuar klientësh	.878

Totali i variancës së shpjeguar nga variablat e strategjisë së fokusimit

Compo nent	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.994	66.483	66.483	1.994	66.483	66.483
2	.641	21.351	87.833			
3	.365	12.167	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.640
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	df
	Sig.
	81.763
	3
	.000

Tabela C.16 Lidhja korrelative midis variablit të varur dhe variablave të pavarur.

	Vlerësimi i performancës së kompanisë sipas rritjes së shitjeve.
Përqëndrimi. Në industrinë e ndërtimit një numër i vogël firmash dominon tregun	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N
	-.193* .044 110
Numri i i firmave konkurrenente. Në tregun në të cilin kompania jonë vepron ekzistojnë një numër i madh firmash	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N
	-.229* .016 110

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Tabela C.17**

**Analiza e regresionit**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.275 <sup>a</sup>	.076	.058	1.102

a. Predictors: (Constant), Numri i i firmave konkurrenente. Në tregun në të cilin kompania jonë vepron ekzistojnë një numër i madh firmash që ofrojnë produkte/shërbime të ngjashme., Përqëndrimi. Në industrinë e ndërtimit një numër i vogël firmash dominon tregun

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.651	2	5.325	4.382	.015 <sup>a</sup>
	Residual	130.040	107	1.215		
	Total	140.691	109			

a. Predictors: (Constant), Numri i i firmave konkurrenente. Në tregun në të cilin kompania jonë vepron ekzistojnë një numër i madh firmash që ofrojnë produkte/shërbime të ngjashme., Përqëndrimi. Në industrinë e ndërtimit një numër i vogël firmash dominon tregun

b. Dependent Variable: Vlerësimi i performancës se kompanisë sipas rritjes se shitjeve.

**Koeficientet e regresionit për variablat e pavarur “përqëndrim” dhe “numri i konkurrentëve”**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.525	.508		10.869	.000
	Përqëndrimi. Në industrinë e ndërtimit një numër i vogël firmash dominon tregun	-.137	.083	-.156	-1.648	.102
	Numri i i firmave konkurrenente. Në tregun në të cilin kompania jonë vepron ekzistojnë një numër i madh firmash që ofrojnë produkte/shërbime të ngjashme.	-.252	.119	-.200	-2.114	.037

**C.18 Tabela e korrelacioni midis variablave e industrisë dhe rritjes së shitjeve**

		Vlerësimi i performancës së kompanisë sipas rritjes së shitjeve.
Madhësia e tregut	Pearson Correlation	-.133
	Sig. (2-tailed)	.166
	N	110
<b>Homogjeniteti i produkteve. Tiparet e produkteve/shërbimeve tona janë të njëjta me ato të konkurrentëve tanë</b>	<b>Pearson Correlation</b>	<b>-.214*</b>
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	<b>.025</b>
	<b>N</b>	<b>110</b>
<b>Mundësitë për të krijuar emër të mirë.</b>	<b>Pearson Correlation</b>	<b>.196*</b>
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	<b>.040</b>
	<b>N</b>	<b>110</b>
Largësia e klientëve. Në industri, firmat përgjithësisht operojnë në nivel kombëtar dhe jo vetëm në nivel rajonal dhe lokal.	Pearson Correlation	-.080
	Sig. (2-tailed)	.407
	N	110
Ekonomia e shkallës. Firmat e mëdha mund të ofrojnë çmime më të ulta se firmat e vogla.	Pearson Correlation	.079
	Sig. (2-tailed)	.413
	N	110
Nevoja për produkt te specializuar. Klientet kanë nevojë për një produkt i cili është i specializuar posaçërisht për nevojat e klienteve	Pearson Correlation	.129
	Sig. (2-tailed)	.181
	N	110
Përqëndrimi i blerësve. Më pak se 10 blerës zënë normalisht më tepër se 50% të totalit të shitjeve të firmës.	Pearson Correlation	-.020
	Sig. (2-tailed)	.833
	N	110
Ndryshimet sezonale të kërkesës. Pjesa më e madhe e shitjeve tona gjenerohet sipas një shpërndarje sezonale.	Pearson Correlation	-.101
	Sig. (2-tailed)	.296
	N	110
Intensiteti i negocimit të çmimeve.	Pearson Correlation	-.070
	Sig. (2-tailed)	.469
	N	110
Transparenca e tregut.Klientët tanë e kanë të vështirë të marrin informacion lidhur me çmimet e produkteve nga konkurrentë të ndryshëm.	Pearson Correlation	-.068
	Sig. (2-tailed)	.480
	N	110
Rritja e tregut. Tregu në të cilin kompania vepron është rritur me shpejtësi gjatë viteve të fundit.	Pearson Correlation	-.060
	Sig. (2-tailed)	.533
	N	110
Rritja e pritur e tregut. Shpresojme që tregu të rritet shumë shpejt gjatë viteve të ardhshme.	Pearson Correlation	.072
	Sig. (2-tailed)	.455
	N	110
<b>Hyrësit e rinj në industri.Një numër i madh firmash të reja kanë hyrë në treg vitet e fundit.</b>	<b>Pearson Correlation</b>	<b>-.203*</b>
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	<b>.034</b>
	<b>N</b>	<b>110</b>
Daljet nga industria. Një numër i madh firmash duhet të mbyllin biznesin e tyre dhe të dalin nga industria.	Pearson Correlation	-.145
	Sig. (2-tailed)	.131
	N	110
Balanci i hyrjeve dhe daljeve. Numri total i firmave në industri është rritur shumë.	Pearson Correlation	-.181
	Sig. (2-tailed)	.059
	N	110

Shkalla e pasigurisë rreth zhvillimeve të ardhshme.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.128 .184 110
Besnikeria e klientëve.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.025 .799 110
Ndryshimi i kërkesave të klientëve..	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.123 .201 110
Varesia nga një numër i vogël klientësh të fuqishëm	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.073 .451 110
Varesia nga furnitorët.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.043 .653 110
Varesia nga punonjësit kyç dhe njohuritë.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.136 .158 110
Legjislacioni. Industria e ndërtimit varet në një shkallë të madhe nga ndryshimet legjislative.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.130 .174 110
Varesia nga cikli i biznesit.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.004 .965 110
<b>Varesia nga barrierat e daljes. Të gjitha firmat e mëdha duhet të qëndrojnë në industri edhe nëse kërkesa dhe fitimet bien ndjeshëm.</b>	<b>Pearson Correlation</b> <b>Sig. (2-tailed)</b> <b>N</b>	<b>.314**</b> <b>.001</b> <b>110</b>
<b>Shkalla e ndryshimit për shkak të strukturës organizacionale. Firmat në industri janë shumë të ngadalta sepse vendimarrësit duket se nuk vënë re ndryshimet e vogla në treg.</b>	<b>Pearson Correlation</b> <b>Sig. (2-tailed)</b> <b>N</b>	<b>.197*</b> <b>.039</b> <b>110</b>
Shkalla e ndryshimit të kompanisë për shkak të kufizimeve legjislative.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.060 .532 110
Shkalla e ndryshimit të kompanisë për shkak të strukturës së kostos. Firmat ekzistuese në industri në mënyrë frekvente kanë kosto më të lartë se hyrësit e rinj	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.154 .107 110
Përgjigjet agresive të firmave ekzistuese drejtpërdrejtë me oferta speciale dhe ulje çmimesh ndaj hyrësve të rinj.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.074 .444 110
Prezantimi i produkteve të reja	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.156 .103 110
<b>Investime në asete të reja. Çdokush brenda industrisë investon vazhdimisht shuma të konsiderueshme në ndërtesa të reja, makineri dhe pajisje.</b>	<b>Pearson Correlation</b> <b>Sig. (2-tailed)</b> <b>N</b>	<b>.300**</b> <b>.001</b> <b>110</b>
<b>Përqëndrimi. Në industrinë e ndërtimit një numër i vogël firmash dominon tregun</b>	<b>Pearson Correlation</b> <b>Sig. (2-tailed)</b> <b>N</b>	<b>-.193*</b> <b>.044</b> <b>110</b>
<b>Numri i i firmave konkurrenente. Në tregun në të cilin kompania jonë vepron</b>	<b>Pearson Correlation</b>	<b>-.227*</b>

<b>ekzistojnë një numër i madh firmash që ofrojnë produkte/shërbime të ngjashme.</b>	<b>Sig. (2-tailed)</b>	<b>.017</b>
	<b>N</b>	<b>110</b>
	Pearson Correlation	.026
Heterogjeniteti i kompanive që përbëjnë industrinë.	Sig. (2-tailed)	.788
	N	110
Dominimi i strategjive konkurruese mbi ato të çmimit.	Pearson Correlation	-.102
Në industri, kompania që ofron çmimet më të ulta nuk është domosdoshmërisht më e suksesshme.	Sig. (2-tailed)	.287
	N	110
	Pearson Correlation	.092
Kosto e punës e lartë	Sig. (2-tailed)	.339
	N	110
	Pearson Correlation	.042
Fitimi bruto. Fitimi bruto në industri është shumë i lartë	Sig. (2-tailed)	.662
	N	110
	Pearson Correlation	.036
Integrimi vertikal.	Sig. (2-tailed)	.713
	N	110
	Pearson Correlation	.149
Shkalla e diversifikimit. Shumë prej kompanive konkurrencte janë të përfshira në tregje produktesh të tjera.	Sig. (2-tailed)	.120
	N	110
<b>Inventari. Hyrësit e rinj duhet të investojnë në një sasi të lartë inventari.</b>	<b>Pearson Correlation</b>	<b>-.203*</b>
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	<b>.034</b>
	<b>N</b>	<b>110</b>
	Pearson Correlation	-.148
Asete fikse	Sig. (2-tailed)	.122
	N	110
	Pearson Correlation	.045
Kanalet e shpërndarjes.	Sig. (2-tailed)	.638
	N	110
<b>Besnikeria e klientëve. Klientët nuk preferojnë të ndryshojnë për diferenca të vogla çmimi/cilësie</b>	<b>Pearson Correlation</b>	<b>.210*</b>
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	<b>.027</b>
	<b>N</b>	<b>110</b>
	Pearson Correlation	-.166
Barrierat ligjore. Hyrja në industri kufizohet nga legjislacioni dhe rregullat e qeverisë	Sig. (2-tailed)	.083
	N	110

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Tabela C.19 Analiza e modelit te regresionit për variablat e industrisë dhe impaktin mbi variablin e varur “vlerësimi i performancës sipas vëllimit të shitjeve”**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.539 <sup>a</sup>	.290	.218	1.004

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	40.817	10	4.082	4.046	.000 <sup>a</sup>
	Residual	99.874	99	1.009		
	Total	140.691	109			

a. Predictors: (Constant), Besnikeria e klientëve, Hyrësit e rinj në industry, Heterogjeniteti i produkteve, Investime në asete të reja, Përqëndrimi, Shkalla e ndryshimit për shkak të strukturës organizacionale, Inventari, Varesia nga barrierat e daljes, Mundësitë për të krijuar emër të mire, Numri i i firmave konkurrenente,

b. Dependent Variable: Vlerësimi i performancës së kompanisë sipas rritjes së shitjeve.

**Tabela C.20 Analiza e regresionit të shumëfishtë me përfshirjen e një numri të lartë variablash të pavarur**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.754 <sup>a</sup>	.568	.287	.960

a. Predictors: (Constant), Barrierat ligjore, ekonomia e shkallës, largësia e klientëve, besnikeria e klientëve, transparencja e tregut, ndryshimet sezonale të kërkesës, madhësia e tregut, fitimi bruto, ndryshimi i kërkesave te klienteve, kosto e punës, nevoja per produkt te specializuar, varesia nga barrierat e daljes, intensiteti i negociimit te cmimeve, daljet nga industria, hyresit e rinj, shkalla e pasigurise rreth zhvillimeve te ardhshme, shkalla e diversifikimit, inercia e kompanisë për shkak të strukturës së kostos, inventari, legjislacioni, investime në asete të reja, inercia e kompanisë për shkak të strukturës organiz., varesia nga furnitoret, kanalet e shperndarjes, rritja e tregut, heterogjeniteti i kompanive, perqendrimi i blesesve, varesia nga punonjesit kyç dhe njohurite, rritja e pritur e tregut, asete fikse, varesia nga cikli i biznesit, heterogjeniteti i produkteve, bilanci i hyrjeve dhe daljeve, mundësitë për të krijuar emër të mire, numri i firmave konkurrenente, përqëndrimi, varesia nga klientet, integrimi vertikal, përgjigjet agresive të firmave ekzistuese, prezantimi i produkteve të reja, inercia e kompanisë për shkak të kufizimeve legjislative, dominimi i strategjive konkurruese mbi ato te cmimit,

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	79.913	43	1.858	2.018	.005 <sup>a</sup>
	Residual	60.778	66	.921		
	Total	140.691	109			

**C.21 Tabela e korelacionit midis variablave e industrisë dhe vlerësimit të performancës së përgjithshme të kompanisë**

		Vlerësimi i performancës se përgjithshme
Madhësia e tregut: Pjesa specifike e tregut të kompanisë është e vogël ndërsa tregu në të cilin produktet dhe shërbimet e kompanisë ofrohen është i madh.	Pearson Correlation	.053
	Sig. (2-tailed)	.582
	N	110
Heterogjeniteti i produkteve. Tiparet e produkteve/shërbimeve tona janë të njëjta me ato të konkurrentëve tanë	Pearson Correlation	.079
	Sig. (2-tailed)	.411
	N	110
Mundësitë për të krijuar emër të mirë. Në industrinë e ndërtimit është e lehtë të krijosh një markë dhe emër të vetin	Pearson Correlation	.085
	Sig. (2-tailed)	.374
	N	110
<b>Largësia e klientëve. Në industri, firmat përgjithësisht operojnë në nivel kombëtar dhe jo vetëm në nivel rajonal dhe lokal.</b>	<b>Pearson Correlation</b>	<b>-.202*</b>
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	<b>.035</b>
	<b>N</b>	<b>110</b>
Ekonomia e shkallës. Firmat e mëdha mund të ofrojnë çmime më të ulta se firmat e vogla.	Pearson Correlation	-.153
	Sig. (2-tailed)	.110
	N	110
<b>Nevoja për produkt të specializuar. Klientët kanë nevojë për një produkt i cili është i specializuar posaçërisht për nevojat e klientëve</b>	<b>Pearson Correlation</b>	<b>.289**</b>
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	<b>.002</b>
	<b>N</b>	<b>110</b>
Përqëndrimi i blerësve. Më pak se 10 blerës zënë normalisht më tepër se 50% të totalit të shitjeve të firmës.	Pearson Correlation	.048
	Sig. (2-tailed)	.582
	N	110
<b>Ndryshimet sezonale të kërkesës. Pjesa më e madhe e shitjeve tona gjenerohet sipas një shpërndarje sezonale.</b>	<b>Pearson Correlation</b>	<b>.121*</b>
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	<b>.021</b>
	<b>N</b>	<b>110</b>
Intensiteti i negociimit të çmimeve. Parimisht, të gjithë klientët nuk e pranojnë çmimin e deklaruar por përpiqen të negociojnë për të.	Pearson Correlation	-.031
	Sig. (2-tailed)	.747
	N	110
Transparenca e tregut. Klientët tanë e kanë të vështirë të marrin informacion lidhur me çmimet e produkteve nga konkurrentët të ndryshëm.	Pearson Correlation	-.084
	Sig. (2-tailed)	.383
	N	110
Rritja e tregut. Tregu në të cilin kompania vepron është rritur me shpejtësi gjatë viteve të fundit.	Pearson Correlation	-.027
	Sig. (2-tailed)	.783
	N	110
Rritja e pritur e tregut. Shpresojme që tregu të rritet shumë shpejt gjatë viteve të ardhshëm.	Pearson Correlation	.131
	Sig. (2-tailed)	.172
	N	110
Hyrësit e rinj në industri. Një numër i madh firmash të reja kanë hyrë në treg vitet e fundit.	Pearson Correlation	.045
	Sig. (2-tailed)	.638
	N	110
<b>Daljet nga industria. Një numër i madh firmash duhet të mbyllin biznesin e tyre dhe të dalin nga industria.</b>	<b>Pearson Correlation</b>	<b>.128*</b>
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	<b>.029</b>
	<b>N</b>	<b>110</b>
Bilanci i hyrjeve dhe daljeve. Numri total i firmave në industri është rritur shumë.	Pearson Correlation	.004
	Sig. (2-tailed)	.971

	N	110
<b>Shkalla e pasigurise rreth zhvillimeve të ardhshme.Kërkesa për produkte/shërbime varion shumë nga viti në vit dhe është shumë e vështirë për të parashikuar zhvillimet në këtë industri.</b>	<b>Pearson Correlation</b> <b>Sig. (2-tailed)</b> N	<b>-.216*</b> <b>.023</b> <b>110</b>
Besnikeria e klientëve. Klientët janë shumë fleksibël dhe mund të ndryshojnë kompaninë nëse konkurrentët ofrojnë një çmim pak më të ulët.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.171 .073 110
Ndryshimi i kërkesave të klientëve. Nevojat e klientëve kanë ndryshuar shumë gjatë viteve të fundit.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.069 .471 110
Varesia nga klientët. Firmat në këtë industri shpesh janë të varura nga një numër i vogël klientësh fuqishëm.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.163 .088 110
<b>Varesia nga furnitorët. Firmat në këtë industri mbështeten në një numër të vogël furnitorësh të cilat kanë të fiksuara kushtet e blerjes.</b>	<b>Pearson Correlation</b> <b>Sig. (2-tailed)</b> N	<b>-.374</b> <b>.044</b> <b>110</b>
Varesia nga punonjësit kyç dhe njohuritë.Ekzistojnë disa punonjës në kompani të cilat janë afërsisht të pamundur për t'i zëvendësuar.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.120 .211 110
<b>Legjislacioni. Industria e ndërtimit varet në një shkallë të madhe nga ndryshimet legjislative.</b>	<b>Pearson Correlation</b> <b>Sig. (2-tailed)</b> N	<b>-.291*</b> <b>.034</b> <b>110</b>
<b>Varesia nga cikli i biznesit. Kërkesa për produkte dhe shërbime luhetat fuqishëm nga cikli i biznesi.</b>	<b>Pearson Correlation</b> <b>Sig. (2-tailed)</b> N	<b>-.191*</b> <b>.048</b> <b>110</b>
<b>Varesia nga barrierat e daljes. Të gjitha firmat e mëdha duhet të qëndrojnë në industri edhe nëse kërkesa dhe fitimet bien ndjeshëm.</b>	<b>Pearson Correlation</b> <b>Sig. (2-tailed)</b> N	<b>.199*</b> <b>.037</b> <b>110</b>
Shkalla e ndryshimit të kompanisë për shkak të strukturës organizacionale. Firmat në industri janë shumë të ngadalta sepse vendimarrësit duket se nuk vënë re ndryshimet e vogla në treg.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.014 .888 110
Shkalla e ndryshimit të kompanisë për shkak të kufizimeve legjislative. Ligji i punës dhe kufizime të tjera legjislative ndalojnë firmat në industri për të reaguar me shpejtësi ndaj ndryshimeve të tregut	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.075 .434 110
Shkalla e ndryshimit të kompanisë për shkak të strukturës së kostos. Firmat ekzistuese në industri në mënyrë frekvente kanë kosto më të lartë se hyrësit e rinj	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.094 .329 110
Përgjigjet agresive të firmave ekzistuese. Konkurrentët reagojnë drejtpërdrejtë me oferta speciale dhe ulje çmimesh ndaj hyrësve të rinj.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.080 .404 110
Prezantimi i produkteve të reja. Konkurrentët kërkojnë vazhdimisht prezantimin dhe përmirësimin e produkteve/shërbimeve të reja.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.148 .124 110
<b>Investime në asete të reja. Çdokush brenda industrisë investon vazhdimisht shumën të konsiderueshme në ndërtesa të reja, makinë dhe pajisje.</b>	<b>Pearson Correlation</b> <b>Sig. (2-tailed)</b> N	<b>.260**</b> <b>.006</b> <b>110</b>
Përqëndrimi. Në industrinë e ndërtimit një numër i vogël firmash dominon	Pearson Correlation	-.143

tregun	Sig. (2-tailed) N	.135 110
<b>Numri i i firmave konkurrenente. Në tregun në të cilin kompania jonë vepron ekzistojnë një numër i madh firmash që ofrojnë produkte/shërbime të ngjashme.</b>	<b>Pearson Correlation</b> <b>Sig. (2-tailed)</b> <b>N</b>	<b>-.273*</b> <b>.035</b> <b>110</b>
Heterogjeniteti i kompanive që përbëjnë industrinë. Firmat në industri janë të ndryshme referuar strategjive, kanaleve të shpërndarjes dhe përfitueshmërisë	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.083 .388 110
Dominimi i strategjive konkurruese mbi ato të çmimit. Në industri, kompania që ofron çmimet më të ulta nuk është domosdoshmërisht më e suksesshme.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.016 .866 110
Kosto e punës. Në industrinë e ndërtimit pjesën më të madhe të kostos totale e zë kosto e punës	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.041 .673 110
Fitimi bruto. Fitimi bruto në industri është shumë i lartë	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.058 .546 110
Integrimi vertikal. Blerja kryhet tek prodhuesi i produktit/shërbimit. Nuk ka shumë nivele shpërndarje të përfshira në procesin e shitjes.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.090 .348 110
Shkalla e diversifikimit. Shumë prej kompanive konkurrenente janë të përfshira në tregje produktesh të tjera.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.081 .403 110
Inventari. Hyrësit e rinj duhet të investojnë në një sasi të lartë inventari.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.074 .442 110
Asete fikse. Hyrësit e rinj duhet të investojnë shumë për ndërtesa, makineri dhe pajisje.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.073 .448 110
Kanalet e shpërndarjes. Kanalet e shpërndarjes janë të ndara qartësisht midis firmave që operojnë në industr	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.030 .756 110
Besnikeria e klientëve. Klientët nuk preferojnë të ndryshojnë për diferenca të vogla çmimi/cilësie	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.168 .080 110
Barrierat ligjore. Hyrja në industri kufizohet nga legjislacioni dhe rregullat e qeverisë	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.028 .773 110

**Tabela C.22 Analiza e regresionit të shumëfishtë për strategjitë konkurruese dhe variablit të varur “performancë e përgjithshme e kompanisë**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.808 <sup>a</sup>	.652	.642	.449

a. Predictors: (Constant), Diferencim, Kosto, Integruar

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	40.008	3	13.336	<b>66.225</b>	<b>.000<sup>a</sup></b>
	Residual	21.346	106	.201		
	Total	61.355	109			

a. Predictors: (Constant), Diferencim, Kosto, Integruar

b. Dependent Variable: Vlerësimi i performancës së përgjithshme të firmës dhe sukcesi i arritur

**Tabela C.23 Analiza e regresionit të shumëfishtë për strategjitë konkurruese dhe variablin e varur ‘performanca matur me anë të treguesit RoS’**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.770 <sup>a</sup>	.593	.581	.489

a. Predictors: (Constant), Diferencim, Kosto, Integruar

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36.870	3	12.290	<b>51.449</b>	<b>.000<sup>a</sup></b>
	Residual	25.321	106	.239		
	Total	62.191	109			

a. Predictors: (Constant), Diferencim, Kosto, Integruar

b. Dependent Variable: Vlerësimi i performancës së kompanisë sipas kthimit mbi shitjet (ROS)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.846	.136		<b>20.996</b>	<b>.000</b>
	Integruar	1.904	.156	1.218	<b>12.201</b>	<b>.000</b>
	Kosto	1.685	.161	1.018	<b>10.483</b>	<b>.000</b>
	Diferencim	1.594	.167	.888	<b>9.537</b>	<b>.000</b>

a. Dependent Variable: Vlerësimi i performancës së kompanisë sipas kthimit mbi shitjet (ROS) -

Përqindja e fitimit mbi shitjet

**Tabela C.23.1 Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.538	.196		12.960	.000
Integruar	1.562	.225	.825	6.926	.000
Kosto	1.899	.232	.948	8.176	.000
Diferencim	1.902	.241	.876	7.874	.000

a. Dependent Variable: Vlerësimi i performancës së kompanisë sipas kthimit mbi kapitalin e vet (ROE) - Përqindja e fitimit mbi kapitalin e vet të kompanisë

**Tabela C.24 ANOVA: Vlerësimi i performancës së përgjithshme të firmës dhe suksesi i arritur**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	40.008	3	13.336	<b>66.225</b>	<b>.000</b>
Within Groups	21.346	106	.201		
Total	61.355	109			

**Tabela C.25 ANOVA: Vlerësimi i performancës së kompanisë sipas kthimit mbi shitjet (ROS) - Përqindja e fitimit mbi shitjet**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	36.870	3	12.290	<b>51.449</b>	<b>.000</b>
Within Groups	25.321	106	.239		
Total	62.191	109			

**Tabela 26 ANOVA: Realizimi i objektivave. Rritja dhe zhvillimi menaxherial i kompanisë**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	15.816	3	5.272	<b>11.535</b>	<b>.000</b>
Within Groups	48.448	106	.457		
Total	64.264	109			