

UDHËRRËFYESI PËR KLLASTERË

PËRMBAJTJA

1. Kllasteri afarist dhe karakteristikat e tij	4
1.1. Nocioni dhe rëndësia e kllasterëve.....	4
1.2 Karakteristikat e kllasterëve.....	5
1.3. Principet dhe kushtet e lidhjes dhe të bashkëpunimit	6
1.4. Besimi si bazë e bashkëpunimit	6
1.5. Motivet e lidhjes	9
1.6. Të mësuarit në kllasterë	10
1.7. Faktorët e kllasterëve të suksesshëm.....	10
2. Fazat në procesin e formimit të kllasterit	11
2.1 Fazat e iniciativës	11
2.2 Fazat e planifikimit	12
2.3 Fazat e promovimit të iniciativës për kllaster	16
2.4 Faza e formalizimit të bashkimit të kllasterëve.....	17
2.5 Pilot Projekti	19
2.6 Faza e aktivitetit të rregullta.....	19
2.7 Faza e vetëqëndrueshmërisë	20
3. Udhëheqja e raportet dhe proceset	25
3.1 llojet e raporteve në kllaster.....	25
3.2 Principet e bashkimit.....	26

3.4	Struktura formale	27
3.5	Planifikimi i zhvillimit	30
3.6	Informimi në kllaster	31
3.7	Koordinatorët e jashtëm.....	32
4.	Menaxhimi me projekte të biznesit	34
4.1	Principet e punës së projekteve në biznes	34
4.2	Idea e menaxhimit me projektin.....	36
4.3	Fushat e nevojës së ekspertitës.....	39
4.4	Cikli i projektit.....	39
4.5	Menaxhimi me palët e involvuara dhe të interesuara	40
4.6	Menaxhimi me ekipin e implementimit	41
4.7	Planifikimi i projektit i orientuar drejt qëllimit	43
4.8	Metoda e Kornizës Logjike	45
5.	Puna ekipore në grup (kllaster)	48
5.1.	Grupet dhe ekipet	48
5.2	Dinamika e ekipit	49
5.3	Fazat e zhvillimit të ekipit	50
5.4	Marrja e vendimeve të ekipit	51
5.5	Udhëheqja me ndryshime	54
5.6	Drejtimi me risitë dhe nxitja e kreativitetit	57
6.	Principet e përcjelljes dhe evaluimi i realizimit	59
6.1.	Kontrolla si proces i menaxhmentit	59

6.2 . Fazat e sistemit kontrollues.....	59
7. Burimet e kapitalit për zhvillimin e kllasterit	61
7.1 Qasja deri te organizmat financiare të Bashkimit Evropian	61
7.2 Komponentet financiare të programeve evropiane.....	62
7.3 Kllasterët si mjet për të qenë të pranishëm në fondet e BE-së.....	64

1. Kllasteri afarist dhe karakteristikat e tij

1.1. Nocioni dhe rëndësia e kllasterëve

Duke i studiuar shkaqet për dallimet e konkurrencës, profesori i Harvardit dhe fitues i çmimit nobël Majkëll Porter, autor i njohur në fushën e strategjive afariste dhe të konkurrencës në vitin 1980 ka vërejtur se kllasterët industrial ose *koncentrikët hapësinore të ndërmarrjeve, distributorëve të specializuar, universitetet dhe institucionet hulumtuese të cilat midis veti kanë një bashkëpunim të ngushtë, dukshëm mund ta nxisin konkurrencën e ndërmarrjeve, regjioneve dhe ekonomive nacionale në të cilat veprojnë.*

Procesi i grupimit formal ose joformal i ndërmarrjeve dhe institucioneve tjera në kllasterë quhet kllastering. Lidhja e suksesshme në kllasterë rezulton me rrjetin e lidhjeve të dobishme reciproke për këmbimin e informacioneve, ideve, përkrahjes lidhur me teknologjitë e reja, studimet dhe zhvillimin, fitimin e aftësive, tregjet, modelet e reja afariste dhe sferat tjera me interes të përbashkët.

Në kllasterë zhvillohet rëndësia dhe aftësitë origjinale të cilat vështirë kopjohen! Kompanitë, regjionet dhe vendet në të cilat veprojnë kllasterët fitojnë një përparësi afatgjatë dhe zhvillohen përkundër efekteve negative të globalizimit rritës!

Kllasterët ju mundësojnë kompanive të jenë më produktive dhe më novatore sesa kur do të kishin punuar në mënyrë të pavarur. Në kllasterë zhvillohen njohuritë dhe aftësitë origjinale të cilat vështirë mund të kopjohen. Kllasterët i sigurojnë kompanitë, regjionet dhe vendet që të fitojnë një përparësi konkurruese afatgjatë, t'i shfrytëzojnë mundësitë që i sjell globalizimi dhe me sukses të ballafaqohen me sfidat e tij.

1.2 Karakteristikat e kllasterëve

Koncentrimi hapësinor i ndërmarrjes është i rëndësishëm, por i pamjaftueshëm për ekzistimin e kllasterit. Lidhja me shkencën është një karakteristikë tjetër e rëndësishme e kllasterëve. Informacionet dhe njohuritë shumë lehtë dhe në mënyrë shumë joformale këmbehen në kllaster, kurse bashkëpunimi me institucionet shkencore është shumë më fleksibil. Prandaj, kllasterët shpeshherë definojnë edhe si *lloj i veçantë i bashkësive afariste., të specializuara për krijim efikas dhe transferimin e njohurive të zbatuara.*

Shumë teoricienit dhe praktikant e theksojnë besimin dhe bashkëpunimin në kllaster si vlera më të mëdha të së njëjtës: *besimi është ind i lidhur i kllasterit!* Të tjerët vënë në dukje klimën për inovacione dhe eksperiment. Kllasterët nxisin lidhje të pasura me blerësit dhe kështu gjenerojnë ide të reja dhe presion për inovacione të mëtutjeshme, sepse në kllaster shpenzimet dhe rreziqet për formimin e bizneseve të reja tentojnë të jenë më të vogla.

Edhe institucionet financiare preferojnë të investojnë në ndërmarrjet e lidhura në kllaster, duke besuar se këto shanse më të mëdha për rritje dhe zhvillim. Disa studime empirike vënë në dukje se kompanitë që veprojnë në mënyrë të izoluar, vërtetë kanë deri më 40% rezultate më të dobëta afariste sesa ata që janë anëtarë në kllaster.

Kllasterët janë posaçërisht atraktiv për ndërmarrjet e vogla dhe të mesme. Janë mjaft fleksibile dhe të afta t'u ofrojnë përgjigje të shpejtë kërkesave të tregut, ndërmarrjet e vogla dhe të mesme janë partnerë shumë të qëlluar të bizneseve të mëdha në kllaster.

1.3. Principet dhe kushtet e lidhjes dhe të bashkëpunimit

Kllasterët janë një prej shumë formave të lidhjes së ndërmarrjeve, siç janë kontratat për korporatë, aleancat strategjike, llojet e ndryshme të rrjeteve afariste dhe të ngjashme. Pa marrë parasysh formën e tyre, për formësimin e suksesshëm të lidhjes midis ndërmarrjeve është e nevojshme plotësimi i disa kushteve:

Kontinuiteti - pjesa më e madhe e lidhjeve të suksesshme zgjat një kohë më të gjatë, mesatarisht prej 10 deri më 12 vjet, që kërkon një horizont përkatës të të gjithë pjesëmarrësit.

Të qenit kompleks - në lidhje marrin pjesë shumë njerëz, gjë që krijon probleme të ndryshme organizative dhe sociologjike, të cilët duhet të administrohen në mënyrë përkatëse,

Besimi – kontrata formale shpeshherë nuk ka, dhe në shprehje vijjnë besimi dhe bindja në qëllime të përbashkëta, për t'i shmangur sjelljet e mundshme të mungesës së harmonisë dhe qëllimet divergjente,

Simetria në resurse dhe iniciativa – të gjithë partnerët duhet të investojnë në resurse përkatëse dhe në mënyrë aktive të bashkëpunojnë në projekte të përbashkëta.

Përshtatja – çdonjëri patjetër duhet t'i përshtatet tërësisë, me qëllim të funksionimit më të mirë. Përshtatja bëhet si në nivelin e raporteve personale, po ashtu edhe në nivelin e proceseve afariste në aspektin fizik (logjistikë dhe administratë),

Potenciali për zgjidhjen e konflikteve – raportet e vendosura njëllojë nuk arrijnë përgjithmonë t'i shmangin konfliktet. Konfliktet mund të jenë shumë disfunktionale dhe ta prishin tërë konceptin e lidhjes. Nga ana tjetër, ata në të shumtën e rasteve janë konstruktiv dhe bartin ide të reja, sepse zgjidhja e tyre i orienton ndërmarrjet e lidhura në qëllime të përbashkëta.

1.4. Besimi si bazë e bashkëpunimit

Besimi përcaktohet si besim në **aftësinë** e partnerëve për kryerjen e punëve, si **transparencë** për qarkullimin e informacioneve, si mundësi për **mbështetje** dhe si **drejtësi** në ndarjen e rezultateve në pajtim me investimet e pjesëmarrësve individual në lidhje.

Besimi i partnerëve, edhe pse nuk është ideal, bazohet në qarkullimin e informacioneve, përfshirë këtu edhe ato lidhje me paraqitjen e keqpërdorimeve eventuale të besimit. Kështu, vetë partneriteti nxit besimin dhe mbron nga keqpërdorimet, me çka e bën më transparente çdo sjellje jo-etike dhe shkeljen e rregullave afariste.

Shpenzimet e kontrollit të partnerëve mund të arrijnë edhe deri më 50% të shpenzimeve të përgjithshme të kontrollit dhe ulja e tyre përmes besimit më të madh midis partnerëve është parakusht për një qëndrueshmëri afatgjatë të bashkëpunimit!

Ndërtimi i besimit mbështetet në proceset formale dhe joformale. Proceset formale kanë të bëjnë me mënyrat e kontraktimit, formësimit dhe realizimit të besimit. Proceset formale të ndërtimit të besimit i ndjekin edhe një varg procesesh joformale, si për shembull: mirëkuptimi subtil i nevojave të tjetrit dhe të tërësisë dhe shprehja e ndjenjës së përkatësisë. Proceset joformale janë të pranishme në të gjitha fazat e ndërtimit të besimit, por kërkojnë më shumë kohë të përqendruara nga proceset formale.

Faza e bisedimeve krijon mundësi për vendosje për fitimet nga lidhja. Atëherë sipërmarrësi pyet se pse të besojë në partnerët. Në këtë fazë është e nevojshme të studiohet puna e ndërmarrjes së partnerit afarist, njohuritë me të cilat ai disponon dhe rëndësia psikologjike e partnerëve. Është e nevojshme të përcaktohet një proces i këmbimit të informacioneve midis partnerëve, kurse intensiteti i këmbimit të informacioneve do të varet nga shkalla e arritjes së besimit reciprok.

Në fazën e formësimit të partneritetit është e nevojshme të përcaktohen kushtet e veprimit të lidhjeve të vendosura. Në vendin e parë, është e nevojshme kontrata midis partnerëve për mënyrën e përcaktimit dhe përgatitjes së obligimeve, ideve, normave, por edhe të sanksioneve; Forma formale-juridike (marrëveshjet, statutet, kontratat) dhe instrumentet për arritjen e besimit të nevojshëm.

Secili kllaster duhet të zgjedh formën dhe nivelin e detajizimit të kontratave që anëtarët e tyre do t'i konsiderojnë si më përkatëse të realitetit të tyre dhe të dokeve afariste në degë dhe regjion!

Raportet klasike të kontraktimit midis partnerëve vetëm do të mund ta rrisin besimin. Prandaj, në këtë fazë si rëndom shfrytëzohen lloje të ndryshme të letrave për qëllime, karta dhe të ngjashme. Por.

Këto forma, nga ana tjetër, dinë të jenë shumë të përgjithshme dhe të mos përfshijnë hollësi të domosdoshme të raporteve, dhe kështu të gjenerojnë kushte për prishjen e besimit. Sfidë e posaçme e lidhjes bashkëkohore midis ndërmarrjeve janë dallimet interkulturore.

Faza përfundimtare e ndërtimit të besimit është faza e realizimit, me të cilën mbulohet vetë realizimi i aktiviteteve të kontraktuara. Në këtë fazë, partnerët për arritjen e qëllimeve të shtruara e intensifikojnë bashkëpunimin jashtë dhe brenda kllasterit. Kushtet themelore për një realizim të suksesshëm të aktiviteteve të përbashkëta janë:

- Ekzistimi i pajtueshmërisë të të gjithë pjesëmarrësve për çdo aktivitet,
- respektimi i të gjitha vërejtjeve dhe propozimeve të pjesëmarrësve,
- Ekzistimi i mospërputhshmërisë të kornizës kohore për realizimin e aktiviteteve,
- Të mos keqpërdoret energjia e bisedimeve për dominim,
- Formësimi i mekanizmave të sigurisë për preventivë nga sjellja oportuniste,
- Informimi i të gjithë anëtarëve për refuzimin eventual të kontratës,
- Përgjigja e kryerësit të ndonjë veprimi eventual jopërkates.

Secili partner i vlerëson gjasat, përkatësisht rrezikun se partnerët do ta respektojnë se nuk do ta respektojnë obligimin e marrë. Nëse besimi është mjaft i madh, atëherë heqja dorë nga ajo që është kontraktuar, me të drejtë as që mund të ndodhë. Megjithatë, ndonjëherë paraqitet nevoja për bisedime të sërishme dhe formësimin e një kontrate të re, e ndonjëherë konfliktet kontribuojnë për ndërprerjen e bashkëpunimit.

Mirëkuptimi reciprok më shpejt vendoset midis partnerëve të lidhur edhe në ndonjë mënyrë tjetër (anëtar në një dhomë të përbashkët ekonomike, bashkësi afariste, asociacion dhe të ngjashme), sesa me partnerët të cilët nuk kanë përvoja të tilla reciproke. Ja disa këshilla për një besim më të madh:

- Njiheni partnerin tuaj!
- Kërko nga partneri kulturë përkatëse afariste!

- Kërko partner me madhësi përkatëse!
- Shoqërohu me partnerin edhe jashtë kontakteve afariste!
- Bashkëpunohu me njerëzit të cilëve ju beson!

Në raportet me partnerët rol të rëndësishëm luan reciprociteti, si në fushën sociale, po ashtu edhe në fushën e raporteve ekonomike. Investimi i secilit partnerë duhet të jetë përafërsisht i njëjtë. Nëse një partner investon më shumë se të tjerët, ai në njëfarë mënyra imponohet mbi të tjerët, gjë që mund të shfrytëzohet për një dobi më të madhe të pabarabartë, ose mund të ketë sjellje oportune të partnerëve më të dobët, të cilët, kështu do të përpiqen ta barazojnë pozicionin e tyre.

1.5. Motivët e lidhjes

Motiv themelor i lidhjes në kllasterë është fitimi dhe ruajtja e përparësisë konkurruese në raport me ndërmarrjen që në treg vepron në mënyrë të pavarur. Kllasteri, me të drejtë siguron:

- **Fleksibilitetin** – përshtatjen e shpejtë ndaj kushteve të reja të tregut,
- **Efikasitetin** – si rezultat i specializimit midis ndërmarrjes dhe integritetit të proceseve që një ndërmarrje individuale nuk mund t'i arrij,
- **Sinergjinë** – në transport, komunikimet dhe logjistika e përgjithshme,
- **Mësimin** – për shkak të bashkëpunimit të njëkohshëm dhe garës midis ndërmarrjeve që prodhojnë të njëjtin prodhim mësohet edhe nga përvoja e tjerëve,
- **Zhvillimin regjional** – lidhja midis ndërmarrjeve kërkon një rreth përkatës për përkrahje, por edhe vetë ato duhet të ndikojnë pozitivisht ndaj zhvillimit lokal dhe regjional,
- **Besimin** – ndërmarrjet bashkëpunojnë në bazë të besimit reciprok dhe politikës së dobisë së barabartë për të gjithë,
- **Lidhjet e interesit** – aglomeracioni i ndërmarrjeve paraqet edhe një bashkësi të fuqishme të interesit me një kundërpeshë të caktuar të interesave të ngushta individuale.

1.6. Të mësuarit në kllasterë

Lidhja midis ndërmarrjeve, pjesëmarrja e përbashkët në treg ose zhvillimi i përbashkët i prodhimit të ri, kontribuojnë për zhvillimin e standardeve për punë dhe prodhimtari, përkatësisht mësim me të cilin në mënyrë afatgjatë rritet përparësia konkurruese e ndërmarrjeve në një lidhje të tillë.

Ndërmarrjet në kllaster e rrisin përparësinë konkurruese me harmonizimin dhe me mësimin njërit nga të tjerët, me çka rritet shkalla e inovacionit të tyre. Në kllaster janë të rëndësishme katër fusha të mësimt:

- **Të mësuarit e partnerëve** që në lidhje vjen nga mjediset e ndryshme dhe nevojitet për njohje reciproke,
- **Të mësuarit e proceseve** që realizohen. Në proceset edhe rutinën e realizimit, ndërmarrjet janë të ndryshme. Për një bashkëpunim të suksesshëm, patjetër duhet të njihen dhe të respektohen këto dallime,
- **Të mësuarit e shkathtësive** të ndërmarrjeve partnere, patjetër duhet të bëhet në mënyrë të dyanshme, për të mos u ulur besimi.

Lidhja e ndërmarrjeve në kllaster nënkupton mësimin e qëllimeve afatgjatë të kllasterit. Qëllimet e tyre afatgjate duhet vazhdimisht të përshtaten, që do të thotë duhet me qenë në pajtueshmëri me qëllimet e përbashkëta të lidhjes së ndërmarrjeve.

Duhet të kihet kujdes edhe në qëllimet eventuale të fshehura, që disa nga ndërmarrjet duan t'i arrijnë me lidhjen e tyre, të cilat dukshëm mund ta kompromitojnë vetë partneritetin.

1.7. Faktorët e kllasterëve të suksesshëm

Hulumtimet kanë treguar se për zhvillimin e kllasterit të suksesshëm janë pesë faktorët themelorë, edhe atë:

1. Misioni dhe vizioni i qartë i bashkimit,
2. Përceptimi i qartë i vlerave të bashkimit,
3. Liderizmi i fuqishëm kushtuar zhvillimit të kllasterit,
4. Qëllimet reale dhe planet e qarta për veprim,

5. Përkrahja e të gjitha palëve të interesuara dhe të preokupuara.

Nëse nuk kuptohet misioni dhe vizioni i kllasterit, ekzistojnë mundësi reale të mos shikohet edhe potenciali i realizimit të vlerës së sapokrijuar të anëtarësimit në kllaster. Në kushte të tilla entuziazmi bie në mënyrë drastike gjatë paraqitjes së vështirësive të para, të cilat janë të pashmangshme në të gjithë kllasterët. Nëse mungon lideri inspirues dhe motivues nga njerëzit e parë të kllasterit dhe përkushtimi i tyre, gjithashtu shpejtë do të harxhohet entuziazmi i tyre, madje edhe në kllasterët spontan. Liderët duhet të dinë të planifikojnë dhe të jenë të aftë të ballafaqohen me të gjitha palët e interesuara dhe të preokupuara, si dhe të udhëheqin me konfliktet.

Nëse iniciativa nuk është përkrahur nga të gjitha palët e interesuara dhe të preokupuara në bashkësi, para së gjithash nga autoritetet e të gjitha niveleve, lehtë mund të shuhet. Kllasterët janë shtytës kyç të inovacioneve dhe prosperitetit atje ku veprojnë. Ndonëse zhvillohen spontanisht, politika e kllasterëve e bën paraqitjen dhe suksesin e tyre më të sigurt.

Përfshirja aktive e bashkësisë lokale është kusht i rëndësishëm për sigurimin e kontinuitetit të iniciativave të kllasterëve!

2. Fazat në procesin e formimit të kllasterit

2.1 Fazat e iniciativës

Para fillimit të bashkëpunimit, është e nevojshme planifikimi dhe përgatitja themelore. Prandaj në fazën e kllasterit iniciativ, është e nevojshme të bëhen shumë takime të përbashkëta me të interesuarit dhe me të preokupuarit dhe të kërkohen njerëz të njëmendjeje, të cilët më tej mund të shfrytëzohen si promotor dhe si dorë e djathtë në fazat e zbatimit të idesë. Si forma të qëlluara për mbledhjen e informacioneve të domosdoshme për të interesuarit mund të shfrytëzohen pyetësor, debate, grupe të fokusuara dhe biseda me persona kyç. Në këtë fazë, iniciatorët, të gjithë të interesuarve ju shtrojnë pyetje të tipit:

- Ç'është ajo që duhet të arrihet përmes bashkëpunimit?
- A mund të arrihet qëllimi edhe me mjete tjera?
- Çfarë partnerësh janë të nevojshëm për realizimin e qëllimeve?

- A kanë partnerët kapacitete të mjaftueshme ekonomike, organizative dhe novatore?
- Çfarë dobie do të ketë kllasteri nga individët dhe partnerët?
- Në çfarë bashkëpunimi të suksesshëm dhe stabil mund të bazohet grupimi?
- A janë partnerët në “gjatësi të njëjtë valësh”?
- Cilat masa duhet të ndërmerren në drejtim të ndërtimit të besimit?
- A janë të qarta qëllimet dhe detyrat e bashkëpunimit të të gjitha palëve relevante të preokupuara?

2.2 Fazat e planifikimit

2.2.1 Misioni, vizioni dhe strategjia e kllasterit të ardhshëm

Përcaktimi i përfshirjes së veprimit të kllasterit të ardhshëm, në aspektin e listës së aktiviteteve dhe shërbimeve si dhe të territorit të veprimit, në të vërtetë është përcaktim i misionit të kllasterit. Me këtë aktivitet fillon procesi i planifikimit strategjik të kllasterit të ardhshëm.

Kllasteri do të veprojë dhe do të ofrojë kushte për ruajtjen e furnizimeve dhe prezantimeve të përbashkëta në tregje dhe bashkëpunimin me institute relevante

Përcaktimi i qëllimeve afatgjatë paraqet kuantifikimin e asaj që duhet të kryhet për t’u arritur vizioni i bashkimit në kllaster.

Me formimin e kllasterit përkatës dëshirojmë që të bëheni prodhuesi më i madhë në Kosovë

Në këtë fazë duhet të mendohet edhe në disa kërkesa formale, por edhe praktike si për shembull, për t’u shfrytëzuar mjetet e shtetit për promovimin e kllasterëve, kllasteri duhet të jetë i regjistruar sipas formës juridike. Pastaj, për t’u legjitimuar si kllaster, vetë asociacioni duhet të ketë aktorë të ndryshëm siç është theksuar në modelin e

përgjithshëm, e posaçërisht kërkohen lidhje/bashkëpunim institutet me shkencore-hulumtuese.

*Përgatituni që rregullisht t'i shqyrtoni dhe plotësoni deklaratat e misionit, vizionit dhe qëllimeve të bashkimit. Por, kjo nuk duhet t'u ngarkojë dhe t'ju bëjë që ta humbni besimin në aftësitë tuaja të liderit dhe idetë planifikuese, por përkundrazi!
Pyetni për gjithçka që është ndryshuar ndërkohë, çka dini tani, e nuk kenë ditur deri më tani!*

2.2.2 Analiza e rrethit

Analiza e rrethit është hapi i dytë në planifikimin strategjik të kllasterit ose iniciativës së kllasterit. Për qëllimet e analizës së rrethit ndihmon shfrytëzimi i disa modeleve të zakonshme, si për shembull analiza PEST dhe SWOT.

Analiza e faktorëve të rrethit me ndihmën e modelit PEST¹ i grupon faktorët e rrethit sipas fushës së tyre në atë politike (këtu bien ligjet, gjendja politike në vend dhe në botë, integrimet, globalizimi dhe të ngjashme), ekonomike (fuqia blerëse e popullatës, inflacioni, fondet në dispozicion për shpenzime dhe të ngjashme), faktorët socio-kulturorë (struktura e popullatës sipas moshës, besimi, ndryshimet në matricën dominuese kulturore, aspektet kulturologjike të globalizimit dhe të ngjashme) dhe faktorët teknologjik të rrethit (interneti, komunikimet, kompjuterizimi i dizajnit dhe përpunimi, shitja dhe të ngjashme).

Rrethi PEST i kllasterit

Shumica e faktorëve, të përcaktuar me një analizë standarde PEST, veprojnë dhe janë më relevantë për të gjitha industrinë, por ndikimi i tyre nuk është patjetër të jetë i njëjtë. Faktorët e identifikuar dhe të sistematizuar të rrethit ekstern nuk veprojnë me intensitet të njëjtë dhe me shpejtësi të njëjtë të prezantimit. Faktorët më të

¹PEST – nga shkronjat e para të grupeve të faktorëve: politike, ekonomike socio-kulturor dhe teknologjike

rëndësishëm dhe më kritik, gjithsesi, janë ata të rrethit nga të cilët pritet të ndikohet më fuqishëm me ndryshimin që do ta bëjnë në industri. Janë të rëndësishëm edhe ata faktorë që nuk kanë ndikim të fuqishëm të veprimit, por prezantimi i tyre pritet të bëhet së shpejti. Faktorët e dobishëm dhe të konfirmuar të rrethit të vendosen në mënyrë hapësinore. Nga ai shihet se vëmendje më e madhe duhet t'u kushtohet ndryshimeve, të cilat do të veprojnë menjëherë me një intensitet të madh:

Analiza SWOT² është instrumenti i ardhshëm shumë i dobishëm dhe i shfrytëzueshëm si për faktorët e rrethit dhe klasifikimi i tyre sipas asaj se, a janë pozitiv (bartin mundësi) ose janë negativ (bartin kërcënime), dhe sipas vlerësimit të anëve të fuqishme dhe të dobëta të ndërmarrjes ose të klasterit.

Mundësitë dhe kërcënimet janë faktorë ekstern dhe ndërmarrjet nuk kanë mundësi të ndikojnë ndaj tyre, por vetëm përshtaten. Faktorët e rrethit analizohen nga aspekti se a thua nënkuptojnë sfida ose mundësi, për anët e fuqishme zhvillohet strategjia për shfrytëzimin e tyre përkatës, kurse për anët e dobëta zhvillohet strategjia për kufizimin e tyre dhe eliminimin gradual.

Fushat ku kërkohen anët e fuqishme dhe të dobëta të ndërmarrjes janë:

- Furnizimet
- Proceset dhe pajisja
- Struktura organizative
- Studimi dhe zhvillimi (nëse ka)
- Gjendja me kuadrin dhe shfrytëzimi i tyre
- Marketingu
- Shitja
- Shërbimet pas shitjes

² SWOT ose S.W.O.T. është akronim i shkronjave të para për anët e fuqishme, dobësitë, mundësitë dhe kërcënimet.

Në secilën prej këtyre fushave anët ekzistuese të fuqishme dhe të dobëta, mundësitë dhe kërcënimet duhet të theksohen dhe të vlerësohen mundësisht në mënyrë sa më objektive. Specifika e planifikimit strategjik e iniciativave të kllasterëve kërkon që të përgatitet një analizë e posaçme SWOT, e cila do të tregojë se cilat janë anët e fuqishme dhe dobësitë, mundësitë dhe sfidat e ndërmarrjes para bashkimit në kllaster dhe pastaj, në kushte të operativitetit në kllaster. Në këtë mënyrë, do të shihen fitimet nga kllasteringu, por edhe disa negativitete të caktuara të pashmangshme, për shembull shpejtësia e ulur e vendimmarrjes për shkak të nevojës për një kontraktim më të madh, vështirësitë në udhëheqjen me të gjitha palët e preokupuara dhe të ngjashme.

Fitimet e përgjithshme do të jenë më të mëdha se përpjekjet e përgjithshme, investimet dhe problemet e pashmangshme shtesë me dinamikën në grupe, sepse kllasteri do të sjell shumë mundësi të reja tregtare dhe do të mundësojë mbrojtjen nga veprimet e sfidave.

Qasja realiste, objektive do t'i bind edhe skeptikët më të mëdhenj se iniciatorët e kllasterit janë shumë larg idealistëve dhe në mënyrë shumë reale i shqyrtojnë të gjitha rrethanat, përfshirë këtu edhe ato që janë të padëshirueshme!

2.2.3 Definimi i strategjisë

Rezultatet e analizave të rrethit janë hyrje në procesin e definimit të strategjisë. Rrethimi, përmes presioneve dhe kufizimeve, në shumë raste që e përcakton qasjen strategjike të ndërmarrjeve në përpjekje për ta ruajtur pozicionin e vetë konkurrues. Çdo strategji racionale do të përpiket t'i shfrytëzojë mundësitë të cilat janë identifikuar dhe të cilat do të mundësojnë ballafaqimin me sfidat, edhe pse është i mundshëm shëndërrimi i tyre në mundësi (kërkimi i shanseve në skenarin e ri). Zgjedhja strategjike definitive është e kufizuar me nevojën që në mënyrë përkatëse të rikombinohen edhe resurset e firmave, kështu të mundësojnë shfrytëzimin e anëve të fuqishme dhe minimizimin e efekteve nga anët e dobëta të identifikuar të ndërmarrjes.

Kontrata për mënyrën e veprimit, përkatësisht për atë se cilat janë qëllimet dhe drejtimit kryesore të veprimit me qëllim të plotësimit të misionit dhe të arrihet vizioni, në të vërtetë është kontrata e strategjisë së kllasterëve. Si do të kombinohen dhe shfrytëzohen resurset me qëllim të shfrytëzimit të mundësive dhe të shmangen rreziqet, si do të kombinohen dhe angazhohen anët e fuqishme dhe si do të eliminohen dhe minimizohen anët e dobëta të kllasterit, me vendime të fushës së përcaktimit të strategjisë së kllasterit të ardhshëm.

Në bashkëpunim me Institutin përkatës (varësisht nga sektori) do të ndërtojmë kapacitete bashkëkohore për grumbullimin dhe përpunimin e bazës së pasur të lëndëve të para dhe me kërkesë të partnerëve në regjionet tjera, do të punojmë në zhvillimin e prodhimit me origjinë të caktuar gjeografike!

2.3 Fazat e promovimit të iniciativës për kllaster

Është me rëndësi të mos humbet entuziazmi fillestar. Nuk është reale të pritët se të gjithë (palët e interesuara dhe të preokupuara) menjëherë dhe shumë lehtë do të merren vesh për të gjitha çështjet lidhur me misionin, vizionin, qëllimet dhe strategjinë e asociacionit të ardhshëm. Ndonjëherë do të duhet të mbahen më shumë takime planifikimi, të vizitohet ndonjë kllaster i ngjashëm, të studiohen shembujt e iniciativave të kllasterëve të suksesshëm. Faza e promovimit dhe motivimi përmban aktivitete më të rëndësishme promotive. Qëllimi i fazës së promovimit është të sigurojë entuziastë të cilët do të veprojnë si promotorë të idesë.

Aktivitetet promovuese janë udhëhequr nga iniciatorët dhe nga koordinatorët e iniciativës së kllasterit dhe shpeshherë financohen nga fondet e tyre personale. Megjithatë, ata mund të angazhojnë edhe subjekte tjera të interesuara nga mjedisi lokal i kllasterit të ardhshëm, por edhe më gjërë. Aktivitetet promovuese nënkuptojnë një varg takimesh në bashkësinë e biznesit, takime me akterët tjerë të kllasterit, me autoritetet lokale dhe me të gjithë akterët tjerë relevant. Këto takime duhet me vëmendje të përgatiten dhe patjetër duhet t'u jepet shans të gjithë sipërmarrësve të interesuar t'i shprehin problemet e

përbashkëta dhe t'i identifikojnë mundësitë e përbashkëta që krijohen me kllasterin.

Është shumë me rëndësi që fazën e promovimit dhe motivimit ta filloni pas fazës iniciuese të planifikimit strategjik. Ndonëse vetëm iniciale, deklaratat e qarta për misionin, vizionin dhe qëllimet afatgjatë do t'ju ndihmojnë në procesin e grumbullimit të masës së domosdoshme kritike të përkrahjes dhe anëtarësisë! Kështu, do ta keni edhe përkrahjen e medimeve, të cilat preferojnë ngjarje dhe iniciativa që kanë motive dhe qëllime të qarta!

Përvoja e këtyre takimeve duhet t'u ndihmojë bartësve të iniciativës për promovimin e saj në bashkësi dhe te anëtarët e ardhshëm. Për këtë qëllim mund të merrni pjesë edhe në panairë dhe medime lokale. Të gjitha këto aktivitete do të veprojnë në ngritjen e profilit të iniciativës dhe të afirmimit të bartësve të idesë, tanimë si liderë të ardhshëm të kllasterit. Bartësi i iniciativës duhet të angazhohet që t'i shfrytëzojë të gjitha ato të cilat do të mbeten të hapura pas propozimit, si dhe të tentohet të binden skeptikët. Nëse nuk arrin në të, më së miri është të merret vesh me ta që ata të mos pengojnë në aktivitetet, nëse tanimë nuk duan të përfshihen, por t'u lë një derë të hapur që ata të mund të bashkëngjiten dhe, atëherë kur të binden, dhe nëse binden për dobinë e iniciativës.

2.4 Faza e formalizimit të bashkimit të kllasterëve

Formalizimi i iniciativës së kllasterit dhe efektuimi i saj në formë të një strukture të caktuar me anëtarësinë, anëtarësia dhe takimet e rregullta nuk janë të domosdoshme, megjithatë praktika tregon se mund të jetë e dobishme për koordinim, ndihmë dhe mund të kontribuojë për suksesin e kllasterit dhe etablimin e tij të shpejtë. Ndonjëherë, struktura formale është kusht për shfrytëzimin e përkrahjes financiare.

Aktivitetet e formalizimit nënkuptojnë modelimin e kllasterit (në mënyrë skematike paraqiten disa akterë dhe lidhjet midis tyre) dhe nënshkrimi i njëfarë kontrate formale për organizimin e kllasterit dhe për vendosjen e raporteve reciproke, anëtarësia dhe organet e administrimit.

Shkalla e formalizimit është e ndryshme nga kllasteri në kllaster, por rregullat për raportet reciproke patjetër gjithmonë duhet të jenë të qarta dhe të pranueshme nga të gjithë anëtarët.

Nënshkrimi i aktit të themelimit të asociacionit të kllasterit dhe formimi i zyrës së përbashkët, njëkohësisht është e një përfundim i qëlluar i fushatës për ngritjen e vetëdijes për kllasterin e ardhshëm. Detyrë e parë e udhëheqjes së re të kllasterit është që të sigurojë një tranzicion normal nga iniciativa në fazën e zhvillimit të kllasterit. Duhet të ruhet momenti (iniciativa) dhe të angazhohen anëtarët e aktiviteteve të para të kllasterit. Patjetër duhet të formalizohet edhe sistemi i planifikimit dhe ndjekja e aktiviteteve si dhe të caktohen individët, kurse në kllasterët më të mëdhenj edhe komisionet për zhvillimin e fushave të caktuara kryesore të veprimit të kllasterit.

Në këtë fazë përgatitet edhe plani i parë i biznesit. Ai do të nisët nga analiza e përmbledhjes së problemeve dhe mundësive të identifikuar nga rrethi dhe do t'i saktësojë anët e fuqishme dhe të dobëtat kllasterit. Pastaj, do ta saktësojë misionin (zgjedhjen e aktiviteteve të përbashkëta), do ta plotësojë ose modifikoj vizionin e kllasterit (qëllimet kualitative) dhe do të miratojë një strategji të qartë të prezantimit dhe veprimit. Disa qëllime të hollësishme, kuantitative, me plotësimin e të cilave kllasteri do të afrohet me vizionin e vet, do të definojnë deri në detajin e nevojshëm, të domosdoshëm për iniciimin e planeve aksionare dhe projekteve të kllasterit. Në planin e biznesit caktohen edhe kriteret për vlerësimin objektiv të arritjes së rezultateve nga bashkëpunimi midis ndërmarrjeve. Ai siguron krahasim objektiv të asaj që është arritur (efektet ekonomike dhe financiare të veprimit) me planifikimin.

Plani afarist duhet të miratohet me një participim aktiv të të gjithëve, dhe patjetër duhet të jetë shprehje e pajtueshmërisë së qartë midis anëtarëve të kllasterit.

Në këtë fazë formalizohet edhe roli i koordinatorit të jashtëm. Ai, nga iniciatori i aktiviteteve gradualisht bëhet mentor i liderit.

2.5 Pilot Projekti

Përvoja flet në dobi të pohimit se është shumë e dobishme nëse kllasteri, madje edhe para sjelljes formale të planit të biznesit, në mënyrë të suksesshme e realizon të paktën një pilot projekt. Pilot projekti duhet të zgjidhet në atë mënyrë që me më pak resurse dhe rrezik të shihen dobitë e shpejta dhe të qarta për të gjithë. Kjo do ta nxis perceptimin e dobisë nga bashkimi i aktiviteteve, por edhe te anëtarët potencial të kllasterit por edhe tek ata më të rëndësishmit, siç janë: Ministritë, pushtetet lokale dhe të ngjashme.

Pilot projektet e përbashkëta e nxisin optimizmin, besimin e ndërsjellë dhe gatishmërinë për një bashkëpunim të mëtutjeshëm. Projektet, thjeshtë janë të fushës së tregtisë (furnizime të përbashkëta) ose të fushës së promovimit (prezantime të përbashkëta në panairë, përpunimin e katalogëve të përbashkët).

Me projektin pilot do të afirmohet kllasteri, kurse anëtarët do të binden për dobinë e bashkimit, madje disa skeptikë jashtë kllasterit do ta ndryshojnë mendimin e tyre!

2.6 Faza e aktivitetit të rregullta

Realizimi i suksesshëm i pilot projektit e hap rrugën për hyrje në fazën e aktiviteteve të rregullta ndaj projekteve të përbashkëta, që ndërmarrjet në kllaster i realizojnë për arritjen e fitimeve dhe qëllimeve afatgjatë.

Projektet strategjike në të shumtën e rasteve realizohen në fushën e specializimit të ndërmarrjeve (studim, zhvillim, pajisje procesore, ngritjen e produktivitetit përmes investimit në infrastrukturën e përbashkët dhe të ngjashme), kapacitetet e përbashkëta prodhuese, themelimi i ndërmarrjeve të reja, sjellja e prodhimeve të reja dhe markës së përbashkët tregtare.

Në portfolion e zakonshme të shërbimeve dhe aktiviteteve të kllasterit numërohen dhe grupohen furnizimet, trajnimet dhe edukimi i personelit, udhëtimet studimore, ndarja e shpenzimeve për mysafirë ekspertë, organizimi i të ashtuquajturave kontraktime të rëndësishme për blerës, vizita të organizuara të panaireve dhe të ngjashme.

2.7 Faza e vetëqëndrueshmërisë

Me realizimin e projekteve strategjike, ndërmarrësit dhe ndërmarrjet nga kllasteri fitojnë një vetëbesim të domosdoshëm, që në një periudhë afatgjatë do të mundësojë veprimin e tyre të pavarur si kllaster, pa ndihmën e koordinatorit të jashtëm dhe pa përkrahje financiare nga pushteti lokal dhe ai qëndror apo nga donatorët. Në të vërtetë koordinatori i mirë, patjetër, që nga fillimi i formimit të kllasterit duhet ta orientojë drejt pavarësisht të tij. Plani i biznesit patjetër duhet të parashikojë një kornizë të qartë kohore për bashkëpunim me koordinatorin, kurse ndërmarrjet të udhëhiqen nga ai dhe ta respektojnë. Gjithashtu, edhe paga, të cilën e merr koordinatori, patjetër duhet të ketë atë rol, në fillim më të ulët, me kalimin e kohës në mënyrë progresive rritet, duke e motivuar kllasterin drejt pavarësisht sa më të shpejtë.

Si të arrihet te një kllaster i qëndrueshëm?

Te kllasterët më të vegjël, lideri mund të jetë nga radhët e ndërmarrësve. Te kllasterët më të mëdhenjë, për shkak të vëllimit të detyrave, liderizmi mund të ndahet në kryesi dhe drejtoratin ekzekutiv. Atëherë kryetari zgjidhet nga radhët e ndërmarrësve, kurse drejtori ekzekutiv punësohet. Kllasterët më të mëdhenj mund të kenë edhe më shumë shërbime profesionale dhe zyrë më të madhe administrative, si logjistikë e përkrahjes së drejtorit ekzekutiv dhe organeve tjera të kllasterit.

*Zyra e kllasterit nuk duhet të identifikohet me vetë kllasterin.
Kllasterin e përbëjnë anëtarët e tij!*

2.7.1 Planifikimi operativ dhe buxheti i kllasterit

Planifikimi operativ i kllasterit është me rëndësi të njëjtë, e ndoshta edhe më i rëndësishëm se ai strategjik. Definimi i misionit, qëllimeve (vizionit) dhe strategjisë është aktivitet shumë i rëndësishëm dhe detyrë e udhëheqjes së kllasterit. Por, shndërrimi i tyre në sistem të planeve operative të kllasterit është kritik për arritjen e vetëqëndrueshmërisë. Suksesi definitiv i një iniciative të kllasterit dhe udhëheqësisë së tij, shumë më shumë varet nga shkathtësitë e planifikimit dhe realizimi i aktiviteteve në nivel operativ, me ç'rast nga shkathtësia të mendohet misioni, vizioni dhe strategjia. Ekziston bindja se planet strategjike në pjesën më të madhe janë plotësisht konkrete, kurse pikërisht planet operative dhe realizimi i tyre janë pikat e pengesës.

Planifikimi operativ në kllasterë nënkupton planifikimin dhe ndarjen e aktiviteteve të parashikuar në detaje të kllasterit për një periudhë të dhënë. Këto aktivitete kanë dy dimensione: sigurimi i të ardhurave të kllasterit dhe mbulimi i shpenzimeve të domosdoshme për zbatimin e aktiviteteve të parapara të kllasterit.

Kllasteri nuk është organizatë përfituese, por kjo nuk do të thotë se akoma do të mund të veprojnë, nëse shpenzimet e tij janë më të mëdha se të ardhurat.

Ndonëse nuk është ndërmarrje prodhuese, është e mjaftueshme që kllasteri të ketë të përgatitur një plan të mirë financiar - Buxhet, si një ndër instrumentet më të rëndësishme për udhëheqjen (planifikimin dhe kontrollin) e aktiviteteve në kllaster.

Konfirmimi i strukturës së të ardhurave (sipas të gjitha gjasave të planifikuara) është pikë nisëse në planifikimin financiar të aktiviteteve të kllasterit. Hollësisht duhet të vlerësohen cilat dhe çfarë të ardhurash do të ketë kllasteri në vitin e ardhshëm. Pastaj, kalohet në planifikimin e shpenzimeve (shpenzimet e kllasterit).

Çfarë shpenzimesh do të bëhen, dhe sa do të jenë? Llojet e zakonshme të shpenzimeve të kllasterit janë: shpenzimet e personelit,

shpenzimet e zyrës, shpenzimet për mjetet themelore (kompjuterë dhe të ngjashme), shpenzimet komunale (rryma, uji, pastrimi), shpenzimet për komunikacion, shpenzimet e rrugës dhe të ngjashme. Me të drejtë, në fillim të themelimit të kllasterit shpeshherë paraqiten edhe shpenzime plotësuese, dhe është e dëshirueshme të planifikohet një zë i përgjithshëm – rreth 10% si rezervë e shpenzimeve të ardhshme.

Plani financiar përgatitet në atë mënyrë që në periudha të planifikuara (viti, gjysmëviti, tremujori...) të zbatohet përlllogaritja e të ardhurave të projektuara dhe shpenzimet e pritura të kllasterit dhe llogaritet dallimi përkatës. Rezultatet e përlllogaritjes paraqiten në formë raporti të të ardhurave dhe shpenzimeve të kllasterit. Detyrë e udhëheqjes së kllasterit është të gjejë burime përkatëse të financimit dhe t'i sigurojë mjetet e nevojshme përmes anëtarësisë, tatimeve, arkëtimit të një pjese ose të të gjitha shërbimeve, aktiviteteve dhe të ngjashme.

Planifikimi i të ardhurave dhe shpenzimeve të përgjithshme është i rëndësishëm, por nuk është aktivitet i mjaftueshëm në procesin e planifikimit financiar, sepse me të konfirmohet vetëm nevoja e mjeteve financiare të kllasterit. Por, dinamika e të ardhurave dhe dinamika e shpenzimeve asnjëherë nuk do të harmonizohen. Detyrë tjetër e planifikimit financiar, me rëndësi të njëjtë, është që të sigurojë mjete financiare me të cilat disponon kllasteri, që në çdo kohë të rritet, ose të paktën të jenë të mjaftueshme për shlyerjen e obligimeve të cilat tanimë mund të paguhen. Edhe nëse kllasteri pritet të ketë të ardhura më shumë se shpenzimet, kjo akoma nuk do të thotë se nuk do të ketë probleme financiare, sepse shpenzimet mund të ndahen para periudhave të realizimit të të ardhurave të tij.

Sigurimi i harmonizimit midis dinamikës së shpenzimeve dhe dinamikës të ardhurave, është detyrë e sigurimit të likuiditetit të kllasterit. Detyrë e menaxhmentit është, nëse ndodhë të ketë një disharmoni qenësore midis të ardhurave dhe shpenzimeve të parave të gatshme, të sigurojë ndonjë hua, kredi nga aktivitetet e planifikuara të kllasterit t'i programojë dhe të realizohen gjatë periudhave kur do të realizohen të ardhurat e planifikuara. Madje edhe më shumë, lideri i mirë i kllasterit do të sigurojë mjete në llogari të vetë për punë të papenguar të zyrës së kllasterit të paktën për dy muaj më parë, si rezervë përkatëse për likuidimin e kllasterit. Nevoja e likuiditetit posaçërisht është shprehur në fazën fillestare të zhvillimit të kllasterit. Më vonë, udhëheqësia e kllasterit do të ketë një përvojë të caktuar për dinamikën e të ardhurave dhe shpenzimeve, gjë që do t'i mundësojë

që atë rezervë ta zvogëlojë, por kurrsesi nuk rekomandohet ulja e saj nën nivelin e shpenzimeve për muajin tjetër.

Plani i likuiditetit (qarkullimi i parave të gatshme) përgatitet në bazë të vlerësimit të nivelit fillestar të parave të gatshme plus të ardhurat sipas të gjitha fazave të ulura për shpenzimet e pritura, në pajtim me aktivitetet e planifikuara dhe të ulura sipas gjendjes minimale të planifikuara të parave të gatshme në mënyrë dinamike për secilin muaj.

Financimi solid ndoshta është parakushti kryesor për veprim dhe qëndrueshmëri normale të kllasterit. Poashtu Rrjedha solide dhe e harmonizuar është një nga të dhënat më të rëndësishme për suksesin e menaxhmentit të kllasterit. Ai mund të shfrytëzohet si indikator i mirë për fuqinë (kapacitetin) financiare të kllasterit për vetëfinancim dhe qëndrueshmëri afatgjatë. Madje kur dinamika e qarkullimit të parave do të jetë në kontinuitet më të madh se shpenzimet, mund të konkludohet se kllasteri ka arritur vetqëndrueshmëri. Deri atëherë, madje, edhe nëse punon me dallim pozitiv midis të ardhurave dhe shpenzimeve të kllasterit do t'i duhet përkrahje nga jashtë, në formë të tatimeve ose huave.

Për t'i realizuar qëllimet dhe strategjitë e përcaktuara të përbashkëta, kllasteri duhet të ketë financim solid dhe të qëndrueshëm!

2.7.2 Sigurimi i të ardhurave të kllasterit

Sigurimi i burimeve financiare përkatëse dhe të rregullta është një ndër çështjet elementare për udhëheqjen e kllasterit. Parimisht, burimet financiare mund të ndahen në dy grupe:

Mjetet publike për nxitje, si për shembull ato të Programit për përkrahjen e kllasterëve të Ministrisë relevante, subvencionet e institucioneve regjionale dhe lokale dhe mjetet për nxitje në kuadër të programeve të Bashkimit Europian.

Burimet për financimin e mjeteve vetanake, si anëtarësia, të ardhurat nga shërbimet e kllasterit, provizionet e punëve ndërmjetësuese (për shembull lidhja e kompanive të kllasterit dhe shërbimet eksportuese promovuese), të ardhurat nga organizimi i tubimeve dhe panairëve të ndryshme, të ardhurat nga projektet publike

(tenderët nacional, BE, Banka Botërore), pjesëmarrja në të ardhurat nga patentat e përbashkëta dhe licencat (posaçërisht për kllasterët të cilët intensivisht merren me veprimtari studiuese), sponzorizimet nga ndërmarrjet e mëdha dhe individët.

Përkundër asaj që qëndrueshmëria është qëllim afatgjatë i kllasterit, në fazën fillestare kllasterët kanë shprehur nevojë për mjete publike për nxitje se si do të mund të realizohen investimet në infrastrukturën e kllasterit dhe për zhvillimin e kushteve të kllasterit.

Në procesin e grumbullimit të mjeteve nga burimet publike, udhëheqësia e kllasterit duhet t'i hulumtojë dhe studiojë mirë procedurat e ndarjes së mjeteve, ta studiojë mirë kontekstin më të gjerë dhe gjendjen që duhet të ndryshohet me projektin konkret, të parashtrijë projekt përkatës me misionin e donatorit, në mënyrë të saktë t'u përmbahet udhëzimeve për aplikim, t'i shfrytëzojë mundësitë për marrjen e këshillave, në mënyrë rigoroze t'u përmbahet kushteve të thirrjes dhe kontratave që do t'i merr në pyetjet e shtruara dhe duhet t'i zbardh të gjitha mjetet tjera, nga të gjitha burimet tjera, që i ka shfrytëzuar ose do t'i shfrytëzojë kllasteri. Varësisht nga struktura dhe qëllimet e kllasterit, në vitet e para rekomandohet financimi i kombinuar me mjete publike për nxitjen dhe burimet e të ardhurave nga ekonomia, me ç'rast pjesa e mjeteve publike për nxitje gradualisht duhet të ulet.

Modeli i financimit të kllasterëve duhet të bazohet në të ardhurat burimore dhe stabile, e jo në tatime. Mjetet publike të përkrahjes duhet vetëm ta plotësojnë buxhetin dhe në asnjë rast nuk guxon të jenë shtyllë kryesore e financimit. Përgjithësisht, kllasteri pas vitit të tretë, është dashur të jetë në gjendje që të vetëfinancohet. Qëndrueshmëria dhe orientimi kah tregu janë me rëndësi të veçantë për kllasterët tanë, sepse mjetet e financimit publik janë të kufizuara. Prandaj, është mirë që me kohë të zhvillohet një spektër i kushteve me arkëtimin e të cilave, sa më shpejtë do të sigurohen burimet e financimit të kllasterit.

Për fat të keq, shumë kllasterë për shkak të planifikimit të keq të financave të tyre kanë përjetuar mospjesëmarrje. Me rastin e mungesës së mjeteve të nevojshme financiare, anëtarëve të kllasterit nuk mund t'ju sigurohen kushtet e pritura, që për ta do të kishin krijuar vlerë. Prandaj e humbin shpejt interesimin dhe iniciativa shuhet.

Për shkak se menaxhmenti financiar i kllasterit është një tematikë e ndërlikuar, dhe hynë në një varg aspektesh shoqërore, ligjore dhe tatimore, është e dobishme të angazhohen një ose më shumë ekspertë të jashtëm, si: këshilltarë tatimor, afarist ose juridist.

Ja disa gabime të shpeshta të financimit të kllasterëve, që duhet të shmangen:

- Nevoja për një kapital iniciues është vlerësuar shumë ulët
- Premtimet jo-obliguese lidhur me financimin janë konsideruar si të sigurta
- Planifikimi i gabuar i dinamikës së nevojës për mjete dhe gjetja e tyre
- Mjetet për nxitje janë shtylla kryesore e financimit
- Nuk janë planifikuar rezerva për sigurimin e likuiditetit
- Faza fillestare e kllasterit në të cilën nuk ka të ardhura, është vlerësuar shumë shkurtë
- Janë planifikuar shpenzime shumë të ulëta të zyrës
- Është caktuar një anëtarësi shumë e ulët
- Mjetet për nxitje nuk janë kërkuar me kohë
- Nuk është aplikuar kontabiliteti funksional dhe sistemi përkatës i kontrollit
- Gabimisht është vlerësuar periudha e arkëtimit të kërkesave nga klientët e jashtëm

3. Udhëheqja e raportet dhe proceset

3.1 llojet e raporteve në kllaster

Kompleksi i raporteve midis anëtarëve të kllasterit fillon të vendoset që në këmbimin e parë të idesë për kllasterin dhe shtrihet më tej përmes realizimit praktik. Ai përmban raportet lidhur me organizimin, raportet lidhur me punën dhe raportet lidhur me administratën, prandaj flasim për një gërshetim organizativ, operativ dhe administrativ të raporteve midis anëtarëve të kllasterit. **Raportet organizative** vendosen midis anëtarëve të kllasterit në fushëveprimin dhe realizimin e vizionit. Faktorët kritik për udhëheqjen e suksesshme me këtë pjesë të raporteve në kllaster janë lideri i mirë dhe roli i koordinatorit, rregullat e veprimit, kodi i sjelljes, mënyra e zgjedhjes së anëtarëve, mënyra e braktisjes eventuale. Këtu bie edhe rregullimi i mënyrës së mbledhjes së mjeteve të nevojshme financiare (anëtarësia, pagesa e disa shërbimeve, donacionet, ndihma).

Raportet operative vendosen rreth procedurave standarde të punës, si për shembull rreth nevojës për këmbimin dhe dhënien e

informacioneve, për komunikim reciprok dhe për zbatimin e aktiviteteve të ndryshme të përbashkëta. Faktorët kritik të suksesit janë: puna ekipore, besimi, përgjegjësia e anëtarëve për marrjen e obligimeve.

Raportet administrative formohen me qëllim të përkrahjes së aktiviteteve organizative dhe operative. Këto raporte përfshijnë përgatitjen teknike dhe realizimin e shërbimeve administrative në kllaster dhe lidhur me të, krijimin e kushteve dhe përshtatshmërive për kryerjen e tyre, si hapësirë, pajisja komunikative dhe informative dhe të ngjashme, që janë të domosdoshme për administrimin e kllasterit.

3.2 Principet e bashkimit

Respektimi i principeve themelore të lidhjes së mirë të kllasterit mund të jep një nxitje të rëndësishme të procesit. Kështu, sipas principit të neutralitetit, asnjë ndërmarrje nuk duhet dhe nuk guxon të ketë përparësi gjatë shfrytëzimit të resurseve të përbashkëta. Kriteri i vetëm duhet të jetë aftësia absorbuese e ndërmarrjes.

Sipas **principit të reciprocitetit**, ndërmarrjet në kllaster marrin role dhe detyra në përputhje me përkushtimin dhe pjesëmarrjen e tyre.

Principi i transparencës kërkon që aktivitetet në kllaster, të realizuara përmes projekteve, ku janë përfshirë vetëm një numër i caktuar i ndërmarrjeve, duhet të jenë transparent për të gjithë kllasterët, kurse rezultatet dhe përvojat t'u barten edhe anëtarëve tjerë të kllasterit.

3.3 Llojet e anëtarësisë

Bashkëpunimi në kllasterë mbështetet në lidhjet afariste dhe personale. Bërthamën e bashkëpunimit e përbëjnë njerëz të cilët tanimë kanë fituar një përvojë të mirë nga bashkëpunimi reciprok dhe kanë ndërtuar një besim reciprok. Fitimi i besimit zhvillohet gradualisht. Prandaj, në fazën e parë të kllasterit duhet të ekzistojë

edhe mundësia për partneritet provë, ku partnerët duhet të japin deklarata se duan të marrin pjesë në bashkëpunim. Partnerët e provuar obligohen vetëm në dhënien e informacioneve të caktuara për ndërmarrjen, përkatësisht institucionin. Madje pas kalimit të afatit të caktuar, ata ndërmarrin obligimet tjera të theksuara në kontratën për bashkëpunim, siç janë për shembull pagesa e anëtarësisë, informacionet dhe shkathtësitë, përgjegjësia eventuale dhe të ngjashme. Anëtarët fuqplotë, partnerë të kllasterit, menjëherë marrin shërbime dhe informacione ekskluzive dhe kushte të posaçme. Sido që të jetë, ekzistojnë gjashtë kushte kryesore për anëtarësim të suksesshëm:

- Kllasteri t'i bashkojë të gjithë anëtarët e rëndësishëm dhe të mos mungojnë disa partnerë të rëndësishëm
- Partnerët të fusin resurse në përputhje me potencialet
- Të ekzistojë një baraspeshë në pikëpamje të obligimeve të partnerëve ndaj kllasterëve dhe fitimet që i ofron kllasteri
- Grupet e ndryshme anëtare duhet të definohen dhe të ndahen në mënyrë të qartë
- Kllasteri duhet të jetë i njohur në mënyrë të mjaftueshme dhe të jetë tërheqës për anëtarët e rinj
- Promovimi i vazhdueshëm për tërheqjen e anëtarëve të rinj

3.4 Struktura formale

Kllasterët në fazën initiale janë grupe joformale të ndërmarrjeve, me një përkrahje të vogël ose të madhe të mjedisit lokal dhe institucionet për përkrahjen e ndërmarrësisë. Në periudhë afatgjatë, është e nevojshme të formalizohet organizimi, sepse pas entuziazmit fillestar, raportet dhe aktivitetet janë gjithnjë më të ndërlikuara dhe kërkojnë një formalizim të caktuar. Në disa kllasterë, organizimi formal bëhet për disa muaj, por procesi i formalizimit mund të zgjas prej një deri më dy ose më shumë vjet. Tranzicioni nga funksionimi joformal në atë formal duhet të bëhet pa ndërprerje së bashkëfinancimit nga ana e shtetit ose bashkësisë lokale. Kur konsolidohet struktura dhe kur arrihen dhe janë të dukshme përfitimet (rezultatet e para) nga kllasteri afarist, kjo është koha e duhur për revizion dhe plotësimin e planit strategjik dhe vendosjen e qëllimeve afatgjatë, të cilat kërkojnë investime dhe përpjekje më të mëdha. Aktivitetet të cilat vijojnë janë:

- *Krahasimi me një kllaster referues në shtetet e jashtme,*
- *Identifikimi dhe krahasimi i aftësive, anët e dobëta, mundësitë dhe sfidat dhe propozimi i një aksioni përkatës,*
- *Vendosja e lidhjes me arsimin dhe institucionet hulumtuese zhvillimore me qëllim të përgatitjes së kuadrit përkatës, prodhimet e reja dhe të avancuara,*
- *Zhvillimi i markës së përbashkët tregtare,*
- *Aksionet e përbashkëta me kllasterë të ngjashëm ose kllasterë të afërt afarist.*

Në këtë fazë hapet dhe zgjerohet rrethi i ndërmarrjeve dhe institucioneve, kurse kllasteri hapet për lidhjen me kllasterët tjerë në regjion dhe më gjerë.

Si sfida kryesore me të cilat ballafaqohen kllasterët tanë, Ministria e Ekonomisë vë në dukje nevojën për forma të partneritetit publik-privat gjatë realizimit të iniciativave kllasterë, stabilitetin dhe përkushtimin afatgjatë të kllasterëve, profesionalizimin e administrimit me to, zhvillimin e projekteve të integruara novatore, njohjen dhe parashikimet e mundësive të reja strategjike dhe sfidat, dhe zhvillimi i strategjive origjinale dhe të qëndrueshme të konkurrencës. Ndërkaq, që të mund të aplikohet për mjetet dedikuar zhvillimit të kllasterëve, rekomandim i Ministrisë perkatëse është vendosja e kornizës minimale juridike në formë të organizatës joqeveritare, shoqatës së qytetarëve-sipërmarrës, fondacionit, odës ekonomike ose të ndonjë lloji tjetër të shoqatës së formalizuar të ndërmarrjeve ose ndërmarrësve. Nëse grupi i kllasterit të ardhshëm nuk është formuar si asociacion, atëherë kërkohet të numërojë më së paku dhjetë anëtarë, të gatshëm për një bashkëpunim të shprehur në bazë të lidhjes së një kontrate, si dhe pjesëmarrjes më së paku në dy institucione shkencore, sektorë të specializuar të instituteve hulumtuese. Dhe në fund, asociacioni i formuar kështu duhet të propozojë formimin e raporteve të reja dhe në mënyrë aktive të zhvillojë projekte origjinale.

Si forma të bashkëpunimit, posaçërisht nxiten projektet për realizimin e fitimeve të përbashkëta nga zhvillimi industrial ose tejkalimi i barrierave kufizuese për hyrje në disa tregje, nevoja për shfrytëzimin e mundësive të reja komerciale dhe të ngjashme. Lidhur me llojin e bashkëpunimit në kllaster, propozohet që ai të jetë sipas modelit të spiralesh treshe, iniciativa dhe propozimet për inovacion vijnë në mënyrë të barabartë nga të tre aktorët kryesorë: universitetet,

ndërmarrjet dhe shteti, me ç'rast përkrahja dhe iniciativat anash janë neutrale dhe nuk preferojnë asnjë regjion ose ndërmarrje.

Në zyrën e kllasterit propozohet ekipi menaxhues prej më së paku një drejtori ekzekutiv dhe më shumë drejtorë joekzekutiv, si dhe një koordinatori të jashtëm. Anëtarët e ekipit lider të kllasterit duhet të kenë fokus global (pikëpamje) dhe të mos humben në detaje në nivelin operativ të realizimit të punëve dhe duhet të shprehin dëshirë për rritje dhe zhvillim dhe dëshirë për ndërkombëtarizimin e kllasterit.

Në aspektin e financimit, rekomandohet që anëtarësia t'i financojë të gjitha aktivitetet në pajtim me fuqinë objektive financiare, por gjithashtu parashihen edhe mjete buxhetore për përkrahjen e kllasterëve. Për shfrytëzimin e këtyre mjeteve kanë prioritet programet dhe projektet kushtuar studimit dhe zhvillimit me një komponentë të fuqishme novatore.

Sa i përket territorit të organizimit dhe veprimit, rekomandohet të fillohet nga niveli lokal regjional, e gradualisht të nxitet bashkimi i më shumë iniciativave në nivelin nacional dhe të bëhet shtrirja graduale në shtetet fqinje dhe regjionet përmes programeve të ndryshme të bashkëpunimit ndërkufitar.

*Lidhja reciproke në kllaster nuk është rezultat i anës formale të bashkëpunimit.
Për ekzistencë dhe integrim në kllaster, proceset joformale janë më të rëndësishme se formalitetet!*

Profilimi i ndërmarrjes dhe vlerësimi i kapacitetit të tyre të përgjithshëm bëhet me analizimin e informacioneve publike për punën, si dhe me analizën për anëtarin, të grumbulluara nga më shumë palë të preokupuara në mënyrë formale dhe joformale. Vlerësimi i ndërmarrjes bazohet në analizën e konkurrencës së ndërmarrjes ose në ndonjë lloj tjetër të partneritetit me ç'rast vlerësohen përparësitë dhe dobësitë e saj., mundësitë dhe sfidat me të cilat ballafaqohen. Pastaj, bëhet edhe analizimi i rezultateve financiare, analiza e investimeve dhe gjendja e pajisjes, gjendja e fuqisë punëtore dhe të ngjashme, si

dhe vendi dhe rëndësia e ndërmarrjes së dhënë në zinxhirin e vlerave. Gjatë analizës dhe zgjedhjes së ndërmarrjes, është e nevojshme të studiohet edhe potenciali zhvillimor. Ndërmarrjet me një potencial përafërsisht të njëjtë zhvillimor, me të drejtë, ndërtojnë partneritete më të suksesshme.

3.5 Planifikimi i zhvillimit

Planifikimi i zhvillimit të kllasterit dhe arritja e planifikimit të vizionit përmes plotësimit të përditshëm të misionit të kllasterit ndoshta është pjesa më e vështirë e drejtimit të një kllasteri operativ. Çdo organizatë e cila ka për qëllim zhvillimin e mëtejshëm duhet patjetër që gjatë arritjes së vizionit t'u përgjigjet dy pyetjeve që vijnë: ku jemi tani dhe si kemi arritur deri këtu dhe ku duam të arrijmë? Dallimi midis këtyre principeve ndryshe quhet edhe zbrazëtira strategjike. Ajo duhet të plotësohet me strategji përkatëse: si do të veprojmë dhe si do t'i shfrytëzojmë resurset e strategjisë së zbrazët dhe si mund që ato ngadalë të mbyllen?

Analizat fillestare të gjendjes dhe arritjet e qëllimeve afatshkurtra janë vetëm nismë e ndërtimit të vizionit (ardhmësia e dëshiruar) të kllasterit. Gjatë përcaktimit të vizionit patjetër se duhet të arrihet pëlqimi i të gjitha organizatave të kyçura, sepse vetëm ashtu mundësohet realizimi i tij afatgjatë. Në fillim vizioni e merr formën e përgjithshme, ndërsa me zhvillimin e kllasterit ai në mënyrë të përhershme konkretizohet dhe bëhet i qartë për të gjithë anëtarët.

Strategjia e përcakton mënyrën dhe kushtet që e mundësojnë arritjen e qëllimit afatgjatë (vizionin). Plani strategjik duhet të përmbajë hapa konkretë për të vazhduar më tej për arritjen e vizionit të përcaktuar. Koncepti i planit strategjik përpunohet përmes punëtorive të ndryshme në të cilat gjenerohen idetë në lidhje me misionin, vizionin dhe mënyra se si të veprohet. Këto punëtori janë përgatitur dhe udhëhequr nga ana e bartësve të iniciativave bashkë me koordinatorin nëse ai është përcaktuar me pjesëmarrjen e grupit të tërë si dhe të ndërmarrësve dhe më gjërë, përfaqësuesit e të gjitha palëve të kyçura dhe të interesuara. Mënyra e tillë e përpunimit të planit strategjik e rrit pjesëmarrjen e anëtarëve në kllaster. Një përgatitje të tillë të planit strategjik ata e konsiderojnë si të vetin që edhe më shumë e rrit mundësinë e realizimit të qëllimeve të parapara. Vizioni i

përbashkët si dhe qëllimet afatgjata të harmonizuara midis tyre si dhe vënien e kriterëve për vlerësimin e rezultateve të arritura janë faktorë kyç për punën e suksesshme të kllasterit. Në fakt ekzistojnë tri lloje kryesore të strategjisë së një kllasteri:

- **Strategjia e përcaktuar në bazë të raporteve me blerësit.** Logjika bazë e kësaj strategjie është plotësimi i kërkesave në bazë të segmenteve kryesore të blerësit,
- **Strategjia e përcaktuar e kërkesave të sipërmarrjeve në kllaster.** Kjo qasje dhe strategjia e përshtatshme e shprehin shfrytëzimin dhe zhvillimin e karakteristikave të veçanta si dhe përparësitë dhe aftësitë e ndërmarrjes, të cilat së bashku do të thotë se janë edhe më të kënaqur me kërkesat e blerësve,
- **Strategjia e konkurrencës,** e bazuar në nevojat e arritjes së dominimit ndaj ndërmarrjeve konkurrese me shpenzime më të ulëta ose me një sistem më të mirë të distribuimit me shërbime më të mira të shitjes dhe të shërbimeve tjera të përshtatshme.

3.6 Informimi në kllaster

Suksesi i iniciativave të kllasterit varet edhe nga sistemi i informimit dhe nga marrëdhëniet me publikun. Kllasterët si rrjet të hapur të cilët bazohen në bazë të mësimin dhe të njohurive të reja, shpeshherë përfshijnë qindra partnerë të ndryshëm. Të gjithë ata kanë nevojë për informata të plota dhe të qarta. Me vetë faktin se kllasterët përfshijnë edhe një seri institucione dhe një numër të madh të grupeve të ndryshme interesi ku gjatë komunikimit duhet të ketë kujdes edhe për shprehitë dhe arritjet e tyre të ndryshme. Kështu punëmarrësit duan dhe presin informata të qarta dhe sublimë nga të cilat shihet qartë interesi i tyre. Sipas një rregulle politikanët, kërkojnë informata të cilat në mënyrë të qartë i paraqesin arritjet dhe kontributet. Organet dhe institucionet e realizimit të masave për nxitje, kanë nevojë për informata me të cilat tregohen arritjet dhe rezultatet e tyre. Kryetari i komunës, organet dhe grupet punuese të zhvillimit regjional kërkojnë informata prej të cilave mund të shihet zhvillimi dhe potenciali i regjionit si një vend atraktiv i veprimit. Gazetarët kërkojnë informata të shkurtra, informata të koncentruara dhe shembuj të rëndësishëm. Ekspertët, duan të kenë qasje të të dhënave të cilat i kthejnë në formë të dijes. Vlerësuesit kërkojnë informata të rezultateve në formë të indikatorëve të suksesit dhe të plotësimit të qëllimit të projektit.

Vetëm sistemi i pasur i informimit i përshtatshëm për të gjitha grupet e qëllimit mund t'i kënaqë këto kërkesa të llojllojshme.

Kllasteri duhet ta ketë planin komunikues ku bartësit kryesorë janë partnerët e informimit dhe marrëdhëniet me publikun të jenë profesional. Në rast të buxhetit të kufizuar dhe të resurseve tjera në mënyrë të qartë duhet të përcaktohen prioritetet e informimit për çdo grup të qëllimit dhe kontrollimi i rregullt i nivelit të informimit të të interesuarve kryesorë dhe të palëve të interesuara.

Kllasterët duhet në mënyrë të organizuar dhe profesionale t'u qasen informimit. Ajo duhet të jetë gjithëherë e përshtatshme për konkretizimin e qëllimit grupor. Kualiteti i informimit kontribuon në zhvillimin (brendimin) e kllasterit.

Gjatë informimit rol të rëndësishëm ka edhe kombinimi adekuat i medimeve. Gjithëherë duhet pasur parasysh rezultatet dhe shprehitë e qëllimeve konkrete të grupit së cilës i përket deklarata e dhënë. Me rëndësi është edhe baraspesha adekuate midis medimeve, fletushkave dhe Internetit dhe i kontaktit personal, sepse ajo kontribuon dukshëm për ndërtimin e besimit. Problemi i kualitetit dhe i dizajnit të informimit duhet kuptuar shumë seriozisht. Komunikimi është njëri ndër instrumentet e rëndësishme për vënien dhe ndërtimin e identitetit të kllasterit (të brendit të tij). Për shembull, publiku duhet lehtë ta identifikojë kllasterin vetëm përmes shenjës së tij mbrojtëse.

3.7 Koordinatorët e jashtëm

Te iniciativat e shumtra të kllasterëve, sidomos te ata të udhëhequr sipas principit nga lart-poshtë, roli i menaxhimit me kllasterin është më i madh midis të kllasterit dhe të një ose më shumë këshilltarëve koordinatorë të jashtëm. Edhe pse detyra e koordinatorit të jashtëm është akoma në fazën e analizës së ndërmarrjes që të bëjë përpjekje për të gjetur lider të përshtatshëm të kllasterit midis drejtorëve të anëtarëve të ndërmarrjeve, por edhe më gjerë se ai rreth, zhvillimi i kllasterëve varet nga përmbajtja e përkrahjes kontinuitive të koordinatorit të jashtëm ose person me aftësi të dëshmuara menaxheriale, fascilitatore dhe konsultuese. Koordinatori duhet të ketë njohuri dhe aftësi të dëshmuara udhëheqëse dhe koordinuese midis lidhjeve të ndërmarrjeve. Koordinatori është person i cili ka aftësi dhe kualitete për t'i njohur potencialet lidhëse të njerëzve dhe me ndikimin

e tij të ketë mundësi të ndihmojë në zhvillimin e atyre lidhjeve. Koordinatori e bën iniciimin dhe fascilitimin e potencialit të liddjeve dhe i njëjti krijon lidhje të reja. Në fillim më shumë kohë harxhon për formimin e atyre lidhjeve, për përgatitjen e planit strategjik dhe për përgatitjen e dokumenteve formale, ndërsa më vonë më shumë kohë i kushton koordinimit, realizimit të planifikimit me atë që është arritur, zbatimi me etapa si dhe iniciimin dhe realizimin e ndryshimeve.

Koordinatorët e grupeve të biznesit gjatë punës së tyre përballen me një numër të madh sfisash si rezultat i interesave dhe i profileve të ndryshme të anëtarëve të biznesit. Në fakt partnerët janë ndërmarrje të pavarura të cilët futen në lidhje (në biznes) jo gjithherë me qëllime të njëjta, porse kanë qëllime të ndryshme. Shpeshherë raportet janë të paqarta midis parterëve. Konfuzioni shkakton kontakte dhe bashkëpunim me persona të ndryshëm nga ndërmarrje të njëjta, sepse ata shpeshherë kanë pikëpamje të kundërta për gjendjen aktuale në ndërmarrjen e tyre. Koordinatori duhet të merret edhe me nevojën e krijimit të bashkëpunimit me partnerë me të cilët rëndom kanë konkurrencë midis tyre. Lidhja e ndërmarrjeve të biznesit rëndom ka konkurrencë. Ndërmarrjet e lidhura të biznesit në të shumtën e rasteve janë konkurrues edhe në të njëjtin treg ose në të njëjtën veprimtari. Për bashkëpunim të suksesshëm është e nevojshme të arrihet shkalla e besimit të plotë midis tyre dhe t'u mundësohet burimi i informatave ku në të shumtën e rasteve duket në kundërshtim me kërkesat e luftës klasike konkurruese.

Koordinatori duhet të dijë se si e ka tërhequr vëmendjen e anëtarëve të biznesit nga lufta se si të ndahet pjesa e vogël e fitimit ndaj përpjekjeve të përbashkëta se si ajo pjesë e fitimit të jetë sa më e madhe edhe pse nuk e përjashton mundësinë e luftës për konkurrencë, edhe pse ajo megjithatë del si tepër e shëndoshë!

Koordinatori i jashtëm duhet të jetë tepër i koncentruar edhe për detajet e lidhjeve. Marrja me detaje nuk konsiderohet si e liderit vetëm nëse ajo çon në neglizhimin e fokusit të përgjithshëm. Për biznes të suksesshëm nuk mjafton vetëm ndihmesa e lidhjeve, porse vetëm bashkëpunimi i përhershëm dhe zgjidhja me kohë e detajeve që mund të sjellin deri te konfliktet e panevojshme, rezulton me biznes të suksesshëm. Koordinatori këshillues bashkë me liderin punon rreth detyrave sa vijon:

- *Zhvillimi i formave për arritje më të mëdha (specializim, risi),*
- *Zhvillimi organizativ dhe nga aspekti kulturor kompatibil i partnerëve,*
- *Vënia e lidhjeve të ndërsjella të mësimit dhe të përcjelljes së njohurive,*
- *Krijimi i performancës së cilësisë së llogarive të përbashkëta,*
- *Krijimi i përpjekjeve të barabarta nga të gjithë partnerët dhe leverdia e njëjtë në krahasim me investimin, dhe*
- *krijimi i përfitimeve të përbashkëta që i përkasin besimit të ndërsjell.*

Koordinatori është person neutral i cili e nxit zhvillimin e biznesit dhe përkujdeset për realizimin e aktiviteteve të marrëveshjes. Koordinatori i suksesshëm ka aftësi për monitorim si dhe për krijimin e marrëdhënieve aftgjata. Ai posedon aftësi organizative nga fusha e programimit, projektit dhe të menaxhimit strategjik dhe i njeh proceset e biznesit dhe resurset e nevojshëm që i ka në disponim. Ka kredibilitet dhe integritet personal, nivel të lartë të fleksibilitetit, është komunikativ, këmbëngulës, i përshtatshëm, aftësi dialoguese dhe zgjuarsia për zgjidhjen e problemeve. Aftësitë e mira dialoguese janë të një rëndësie të veçantë për fillim para krijimit të marrëdhënieve të ndërsjella referuese midis ndërmarrjeve dhe më vonë gjatë paraqitjes së sidave të qëndrueshmërisë. Ai e shfrytëzon zgjidhjen kooperuese të konflikteve potenciale ku të gjitha palët i arrijnë qëllimet e veta origjinale, porse pak më modifikuese. Koordinatori ka përgjegjësi që ta përcjellë dhe ta lehtësojë zbatimin e aktiviteteve që janë marrë vesh, e bën vlerësimin e rezultateve të arritura dhe propozon përshtatjen e sfidave të reja. Duhet t'i kuptojë raportet brenda në ndërmarrje dhe ta lehtësojë lidhjen në të gjitha nivelet, të drejtojë me kërkesat e tyre dhe me atë që e kanë paraparë menaxherët dhe sipërmarrësit të të gjitha niveleve dhe të pjesëve shoqërive.

4. Menaxhimi me projekte të biznesit

4.1 Principet e punës së projekteve në biznes

Sipas kornizës së përgjithshme të pranuar nga Instituti i projekteve të menaxhimit në SHBA, *projekt është çdo përpjekje e përkohshme me qëllim krijimi të një produkti, shërbimi apo rezultati unik.* Përveç

kësaj, parashtesa e përkohshme nuk do të thotë se është afat-shkurtër, ndërsa edhe rezultatet e projekteve nuk janë të përkohshme. Karakteri unikat i produktit, shërbimit apo i rezultatit është karakteristikë kryesore e projektit si dhe prania e disa elementeve të caktuara për të përmbushur disa elemente karakteristikë, nuk do të thotë se rezultati nuk është unik

Disa projekte janë shumë të ngjashme në përmbajtjen e aktiviteteve dhe të rezultateve, por ndryshojnë për nga madhësia e deetyrave që kanë

Karakteristika tjetër kryesore e projektit është parimi i elaborimit progresive, përkatësisht mundësia që të zhvillohet projekti gradualisht, por me atë rast duhet pasur kujdes që të mos vijë deri të shtrembërimi i fushëveprimit origjinal

Qëllimi i organizimit të projektit të qendrës për hulumtimie dhe për zhvillime të produkteve të reja, herën e parë duhet definuar ana e përgjithshme që më vonë kur ekipi i biznesit do t'i kuptojë më mirë qëllimet dhe rezultatet e kërkuara të projektit, i njëjti do të specifikohet në mënyrë të detajuar.

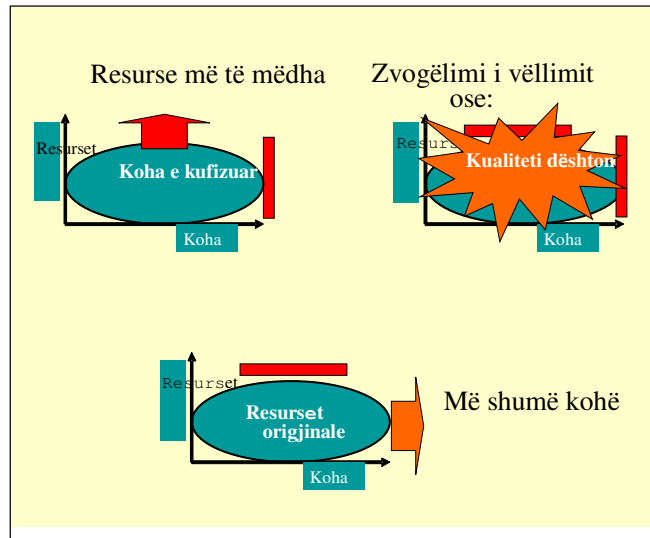
Çdo projekt i zbatuar në kuadër të biznesit me përjashtim ndoshta të pilot-projektit, kllasterit, duhet të jetë në përputhje me planin strategjik të biznesit si një mjet që menaxhon portofolin e gjithë projekteve me të cilin biznesi do të jetë më afër qëllimeve të përbashkëta (vizionit) të të njëjtit. Çdo projekt individual është pjesë e asaj portfolio pavarësisht se a është i lidhur apo është i pavarur nga projektet tjera të grupit. Programi është portofol specifik i projekteve të veçanta. Në program ku të gjitha projektet e njëjtë kanë një qëllim të përbashkët dhe të caktuar. Pjesët e një projekti që mund të planifikohen dhe të menaxhohen si njësi të veçanta të vogla, quhen module programimi. Grupet me detyra dhe aktivitetete të përbashkëta

formojnë pakoja pune, ndërsa të njëjtat përbëhen nga aktivitetet individuale (detyra) si pjesë më të vogla të projektit që mund të identifikohen si një e tërë.

4.2 Idea e menaxhimit me projektin

Menaxhimi me projektin është proces i aplikimit të dijes, aftësisë, mjeteve dhe teknikave me qëllim që të përmbushen kërkesat e projektit. Disa mendojnë se menaxhimi i mirë i projektit është art i vërtetë për të udhëhequr dhe për të koordinuar njerëz dhe resurse materiale gjatë gjithë procesit të projektit dhe që ka për qëllim realizimin e qëllimeve të objektivave të kërkuara, të kualitetit të rezultetit, kohën e realizimit, shpenzimet, pra deri te arrijtjet e kënaqshme dhe të kërkuara. Menaxhimi i projektit përmban aplikimin dhe integrimin e disa proceseve të menaxhimit të projektit edhe atë: inicimin, planifikimin, realizimin, kontrollën dhe përmbylljen e projektit (realizimin).

Personi përgjegjës për realizimin e qëllimeve të projektit quhet menaxheri i projektit. Drejtimi i projektit kupton identifikimin programor të kërkesave, definimit të qëllimeve të projektit, definimin e rezultateve (fushëveprimi) dhe balansimi adekuat i trekëndëshit të limitit, përkatësisht midis kohës, shpenzimeve dhe fushëveprimit: nëse nuk arihet me kohë, resurset patjetër shtohen, ndërsa nëse nuk kërkohet ose nuk dëshirohet të ulet fushëveprimi i pritur ose kualitetit i projektit bie.



Organizimi trinon i projekteve

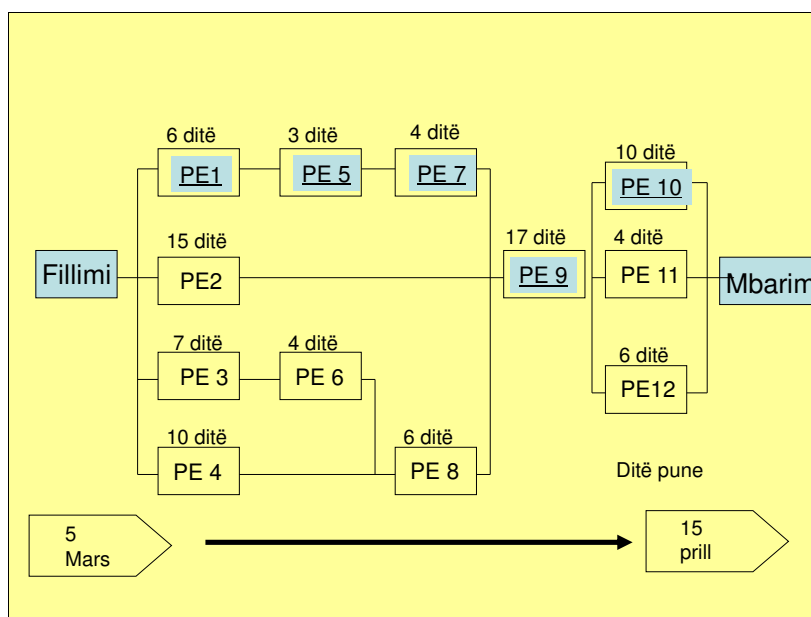
Drejtimi me projekte ka tetë fushëveprime funksionale siç janë: drejtimi me fushëveprimin, drejtimi me kualitetin, me kohën, shpenzimet, me resurset njerëzorë me proceset e komunikimit, me rreziqet dhe me furnizime si dhe një fushë e përgjithshme - integrimi.

Menaxhimi i fushëveprimit do të thotë sigurimi se projekti do t'i ngërthejë vetëm ato aktivitete që janë të nevojshme dhe mund të realizohen kërkesat e projektit, respektivisht siguria se resurset e çmuara të projektit dhe koha e realizimit të shfrytëzohen edhe për aktivitete tjera që nuk janë paeraparë me Marrëveshje ose me Kartën e projektit.

Menaxhimi i kualitetit e nënkupton procesin e sigurimit se projekti do t'i kënaq edhe kërkesat e kualitetit të pritur të rezultateve por edhe të planifikimit, përkatsisht sigurimin dhe kontrollën e kualitetit në formë provave të aktiviteteve, por edhe të aktiviteteve që e penojnë kualitetin e mjaftueshëm.

Menaxhimi i kohës e nënkupton procesin sa i përket parashikimit të kohës së realizimit të projektit siç është definimi i aktiviteteve, vlerësimi i afatgjatësisë, marrëveshja logjike (sekuentimi), orari kohor i aktiviteteve dhe kontrolli i realizimit ose i plotësimit të kohës së paraparë sipas orarit të realizimit të projektit.

Menaxhimi i shpenzimeve e nënkupton planifikimin, parashikimin dhe kontrollën e shpenzimeve me qëllim që projekti të kryhet ose të mbarojë në kuadër të parashikimit të buxhetit.



Orari kohor i një projekti

Menaxhimi i resurseve njerëzore e nënkupton procesin e organizimit dhe të drejtimit me ekipin e projektit si planifikimi i ekipit, përbërja e ekipit, trajnimi i ekipit si dhe menaxhimi i punës me dinamikën e ekipit të projektit.

Menaxhimi me rrezikun nënkupton drejtimi me procesin e planifikimit dhe të kontrollës së ndodhive të mundshme që do ta pengonin plotësimin e dinamikës ose të rezultateve të projektit dhe e përmban identifikimin e rreziqeve të mundshme, analizën kualitative dhe kuantitative të të njëjtave, planin preventiv dhe përballjen gjatë paraqitjes së ndonjë rreziku të paparashikueshëm.

Menaxhimi i komunikimit nënkupton drejtimin apo menaxhimin e proceseve dhe mbledhjen adekuate, njoftimi dhe arkivimi i informatave të projektit.

Menaxhimi me prokurimin e rojektit nënkupton planifikimin, organizimin dhe kontrollën e proceseve të prokurimit të

pajisjeve dhe të shërbimeve të nevojshme për realizimin e projektit dhe nënkupton formalizimin e proceseve të marrëveshjeve të biznesit në lidhje me çmimet, me procedurat e tenderimit dhe të ngjashme.

Menaxhimi i integritit të aktivitetit të projektit nënkupton se si të njësi të përmendura më lart të menaxhimit të projektit të integrohen në një tërësi të menduar mirë. Përmban zhvillimin e dokumentit kryesor të planifikimit – Karta e projektit, zhvillimi i dokumentit për derfinimin e fushëveprimin, zhvillimin e planit të menaxhimit të projektit, përcjellja dhe kontrolla e realizimit, kontrollimi integral i ndryshimeve dhe proceset e mbylljes së projektit. Menaxhimi i investimeve mendohet si një detyrë më komplekse e menaxhimit të projektit.

4.3 Fushat e nevojës së ekspertitës

Për të qenë menaxher i suksesshëm i projekteve duhet të njihet i tërë kompleksi i nevojave të njohurive, mjeteve dhe teknikave që janë specifike për drejtimin e projektit. Megjithatë, këto njohuri nuk do të jenë edhe aq të mjaftueshme. Udhëheqja e suksesshme e projektit kërkon dije dhe aftësi edhe nga katër fusha tjera si: dija, standardet dhe rregullimi i fushës konkrete për të cilën merret projekti, të ketë njohuri të mjaftueshme paraprake për projektin (për shembull programet e Qeverisë, të BE-së dhe të ngjashme), njohuri dhe aftësi të përgjithshme menaxheriale dhe aftësi të konsiderueshme interpersonale.

Gjatë përzgjedhjes së menaxherit për projekte konkrete duhet nisur nga aftësitë dhe përvojat e personave. Për këtë nuk ka nevojë që udhëheqësi i projektit të jetë nga radhët e drejtorëve ose këshilltarëve të ndërmarrjes së grupit. Në fakt, angazhimi i ndonjërit prej tyre mund të jetë edhe në dëm të projektit, sepse ata persona mund të jenë tepër të ngarkuar me biznesin e tyre personal dhe në këtë mënyrë mund të lënë pas dore projektin!

4.4 Cikli i projektit

Me qëllim për të pasur kontrollë sa më të mirë por edhe drejtim sa më të mirë, projektet ndahen në etapa të cilat së bashku e përbëjnë tërësinë e ciklit të projektit. Fazat e ciklit të projektit e bëjnë lidhjen e fillimit të projektit me mbarimin e projektit dhe sigurojnë një tranzicion të mirëfilltë dhe transfer të caktuar formal nga një fazë në një fazë tjetër. Në fakt, para se të kalohet në fazën vijuese, arritjet e rezultateve deri në atë kohë vlerësohen nga aspekti i kompleksitetit të tyre (fushëveprimin) dhe anën adekuate (rezultatet). Edhe pse

ekzistojnë edhe situata kur faza në vijim mund të fillojë edhe para se të kompletohet faza paraprake, por kjo ndodh vetëm në raste të jashtëzakonshme dhe në rrethana të caktuara.

Cikli i projektit përcakton se cilat aktivitete duhet të kryhen për çdo fazë të projektit, kur duhet të dorëzohen rezultatet sipas fazave dhe si do të shqyrtohen, vlerësohen dhe të verifikohen rezultatet. Problemi i udhëheqjes me projekte më kompleks ose më të mëdha i komplikon edhe më shumë fazat e realizimit, prandaj edhe janë të kyçur edhe anëtarë të tjerë të ekipit nga ana e shfrytëzuesve, ndërsa ngandonjëhereë edhe nga ana e donatorëve (finansuesit) të projektit.

Cikli i projektit sipas Modelit të ujësjellësit rrjedh në mënyrë sekuenciale nga analiza kërkimore (e problemit), përmes dizajnit të intervenimit ose përmes implementimit, apo të dorëzimit të rezultateve, evaluimit dhe përfundon me përfundimin e projektit.

Përparësia e modelit klasik qëndron te qartësia dhe formalizimi i procedurës. Por, formalizimi në të shumtën e rasteve mund të jetë edhe me mangësi në këtë qasje. Projektet në mënyrë të ngadalshme kalojnë nga faza në fazë dhe shpeshherë mund të haset edhe në probleme serioze. Kjo qasje është e detyrueshme te projektet te të cilët si formë e sigurimit të mjeteve paraqitet shteti ose ndonjë donator tjetër.

Ekzistojnë edhe modele tjera të cikleve të projekteve. Ato shtrihen në ndarjen e projekteve të mëdha në projekte të vogla apo në ndonjë zhvillim interval të zgjedhjeve programore deri sa nuk arrihet te forma optimale. Këto qasje përmbajnë në vete një shpejtësi më të madhe të realizimit të projektit por edhe të personave që janë të kyçur në shfrytëzimin e zhvillimit të projektit, por në këtë rast ka edhe kompromise të shumta me funksionimin dhe lënien e realizimit të ndonjë problemi për më vonë. Shfrytëzohen tri projekte të mëdha, të shtrenjtë dhe të komplikuar sidomos kur kihet para sysh se rezultati i fundit nuk është shumë i qartë as edhe për vetë bartësit e projektit.

4.5 Menaxhimi me palët e involvuara dhe të interesuara

Identifikimi i të gjitha palëve dhe subjekteve relevante të involvuara dhe të interesuara është parakushti më kritik për menaxhim të suksesshëm me një projekt. Si palë dhe subjekte më të rëndësishme që janë të interesuara dhe të involvuara llogariten: shfrytëzuesit e fundit të rezultateve, të gjitha palët e involvuara (individë dhe grupe), individë apo grupe me ndikim në shoqëri, qeverisja lokale, shteti (ministria e resorit që e mbulon), donatori (nëse ka të tillë) dhe natyrisht vetë ekipi dhe ju si dhe menaxheri i projektit.

Aspak nuk do ta dëmtojë projektin tuaj nëse nuk e identifikoni dhe nuk e menaxhoni në mënyrë adekuate ndonjë palë të interesuar apo të prekur!

Mos harroni se palët e involvuara nuk janë institucionet, porse njerëzit që e drejtojnë atë!

Në rast kur financimi i një grupi të projektit mbështetet nga shteti si dhe nga njerëzit e autorizuar prej tij për ta monitoruar dinamikën e zbatimit të planit janë të rëndësishme për procesin normal të shpërndarjes së mjeteve financiare nga donacioni dhe asnjëherë nuk duhet llogaritur se ata do të mirëkuptojnë për çfarëdo vonese të aktiviteteve dhe të rezultateve të parapara ose për shpenzime të pa planifikuara të donacionit të tij.

4.6 Menaxhimi me ekipin e implementimit

Ekipin e projektit e përbëjnë njerëz me famë dhe me përgjegjësi të madhe për kompletimin e projektit. Menaxhimi i tyre e kupton procesin dhe udhëheqjen e punës së tyre e sidomos, planifikimin e ekipit (trajnimin) dhe menaxhimin e dinamikës, konfliktin dhe ujdinë e ekipit për realizim. Planifikimi i resurseve njerëzore të projektit e kupton identifikimin e kuadrit të nevojshëm sipas nevojës, definimin e përgjegjësisë, raportet e autoritetit dhe të informimit. Menaxhimi me ekipin e nënkupton edhe menaxhimin e kulturës e cila ndërtohet në kuadër të ekipit konkret.

Për çdo detyrë (aktivitet) patjetër duhet të jetë e qartë se kush është përgjegjës për realizimin e projektit. Shpeshherë përgjegjës paraqiten të gjithë anëtarët e ekipit të cilët janë përcaktuar (planifikuar) në detyra të caktuara, Pastaj, kush është përgjegjës për

kompletimin e detyrave të dhëna, ai duhet të jetë vetëm një anëtarë i ekipit. Për çdo detyrë përcaktohet edhe personi me të cilin duhet të konsultohet dhe të njoftohet duke komunikuar rregullisht me të.

Angazhimi i profileve të dëshiruara profesionale i anëtarëve të ekipit bëhet sipas analizës dhe përvojës paraprake që janë intervistuar për punën paraprake apo të ngjashme të projektive. Pastaj, duke biseduar me menaxherët e tyre në ndërmarrje të caktuara të grupit sigurohen që të lirohen nga angazhimet e tyre të përditshme nga vendet e tyre të punës deri sa ata të jenë të angazhuar në projekt. Ai angazhim mund të jetë me kompenzim apo pa kompenzim, por vetëm atëherë kur të konstatohet se çfarë kontributi ka dhënë në projektin e grupit, madje përcaktohet edhe e drejta e shfrytëzimit të shërbimeve të caktuara pa kompenzim etj. Kur në firmat e grupit nuk ka ekspertë të caktuar ai duhet të kërkohet me konkurs publik nga jashtë, por jo të bëhet ndonjë improvizim i ekspertit si ndonjë zgjidhje e ulët optimale.

Menaxheri më i mirë i projektit ka stil të vetin dhe është më shumë se një lider dhe trajner (shembull) se sa një udhëheqës!

Gjithherë duhet planifikuar dhe të bëhen trajnime të ekipit për t'i ngritur dhe ndërtuar aftësitë dhe kompetencat e tyre, por edhe për t'i arritur ndërveprimet e dëshiruara. Pa trajnim nuk mund t'u përgjigjen qëllimeve për sigurimin e ekspertizës specifike, ndjenjën e përshtatshme të kohezionit dhe punën ekipore.

Udhëheqja me ekipin kërkon përcjelljen e performancave të anëtarëve, dhënien e feedbackut, zgjidhjen e konflikteve dhe koordinimin e rregullave. Kjo bëhet me anë të vëzhgimit të 360 shkallë evaluimi dhe me zgjidhjen e problemeve që janë të hapura.

Ndarja e autoritetit, përgjegjësisë dhe e autorizimeve midis menaxherit të projektit dhe anëtarëve të ekipit rezulton me motivim të lartë dhe me mundësinë e kryerjes së më shumë punëve, rezultateve në të njëjtën kohë dhe të bëhet koncentrimi i përpjekjeve te problemet kritike. Menaxheri i projektit mund të fokusohet te detyrat dhe obligimet e liderit, ndërsa anëtarët e ekipit do t'i zhvillojnë aftësitë e

tyre menaxheriale dhe kanë mundësi që të marrin mirënjohje individuale për rezultatet që kanë treguar.

Dobi nga delegimi dhe nga stili i udhëheqjes kanë edhe ana e grupit (kllasterit), përmirësimi i efikasitetit, rritja e interesimit, motivimi më i madh i anëtarëve, përgaditja e projekteve të ardhshme menaxheriale dhe në bazë të njohurive kllasteri organizativ është më fragjil.

4.7 Planifikimi i projektit i orientuar drejt qëllimit

Planifikimi i projektit i orientuar drejt qëllimit është një teknikë e zhvilluar nga ana e Shoqatës Gjermane - GIZ për ndihmë teknike dhe për sigurimin e qasjes sistematike për identifikimin, planifikimin dhe udhëheqjen e projektit në procesin e analizës së disa problemeve që paraqiten gjatë identifikimit të problemeve kryesore dhe të varësve të tij. Dalja nga procesi është e paraqitur në një pasqyrë grafike e identifikimit të problemeve të shpërndara në formë të Trungut të problemeve duke e paraqitur se cila prej tyre është arsyeja dhe cili është rezultati (efekti) i problemit tjetër. Tenika e mundëson gjetjen e problemeve kryesore të ciët pengojnë në procesin e zbatimit dhe mundëson për një mirëkuptim më të madh dhe në një kontekst më të gjërë të lidhjes së problemeve si dhe përfitimet potenciale (veprimet) nga zbatimi dhe planifikimi i projektit për t'u përgjigjur situatave të caktuara specifike të kllasterit (grupit). Në të shumtën e rasteve bëhet organizimi i mbledhjeve të planifikura. Pjesëmarrësve u ndahen kartuqe në të cilët do ta paraqesin nga një problem.

Trungu i problemeve

Punëtorja duke bërë përpjekje të identifikimit të projekteve nga sfera e furnizimi ka identifikuar shumë probleme dhe ka konstatuar se problemet kryesore në lidhje me furnizimin është se: furnizimet individuale të materialeve të njëjta nga ana e anëtarëve të kllasterit (grupit) për shkak të sasive të vogla klasike realizohen me çmime reale më të mëdha.

Pastaj gjatë interaksioneve të shumta identifikohet edhe problemi kryesor, ndërsa me ndihmën e renditjes së problemeve të identifikuar duke i parë pasojat e theksuara midis tyre. Procesi as për së afërmi nuk është aq i thjeshtë dhe kërkon angazhim dhe përqasje aktive të të gjithë pjesëmarrësve të planifikimit. Është tepër vështirë që të përcaktohet problemi kryesor, përkatësisht problemi i cili është burim i të gjithë problemeve tjera në një fushë të caktuar të ndarjes së grupit (kllasterit).

Trungu i problemeve duhet të jetë rezultat i angazhimeve kolektive të të gjithë pjesëmarrësve të mbledhjes së planifikuar! Nga Trungu i problemeve zhvillohet Trungu i qëllimit. Problemet konvertohen duke dhënë deklarata që tingëllojnë si qëllime specifike, ndërsa grafikoni e tregon raportin midis qëllimit dhe formave të drejtimit për plotësimin e qëllimeve të intervenimit.

Trungu i qëllimeve

*Nëse përoblemi qëndron te çmimet e larta të furnizimit individual atëherë ai problem në tërësi do të emërohej - **grupimi i prokurimeve në kllaster (grup)**, ndërsa çmimet e ulëta të blerjes dhe rritja e konkurrencës do të jenë rezultate të projektit!*

4.8 Metoda e Kornizës Logjike

Sipas planifikimit të projektit që është i orientuar drejt qëllimeve, trangu i qëllimeve dhe trangu i problemeve janë vetëm hyrje në procesin e zhvillimit logjik në kuadër të projektit. Korniza logjike është instrument i planifikimit, përcjelljes dhe vlerësimit të projektit kompleks dhe ka për detyrë që t'i bëjë sa më të lehtë proceset e konkurrencës, realizimit dhe evaluimit të projektit. Emrin e kanë marrë sipas lidhjeve logjike që kanë planifikuesit e projektit ndaj qëllimit, të përfitimeve të pritura dhe të rezultateve të planifikuara të aktiviteteve të projektit. Përveç përparësive që ka, korniza logjike kërkon një përpjekje për të kuptuar logjikës e tij të qëllimeve strategjike, të qëllimeve dhe rezultateve me aktivitetet që do të duhej të merren për realizimin e tij. Metoda përmban prezantimin e rezultateve të analizës së problemeve dhe të qëllimeve, kështu që qëllimet e projektit paraqitur në mënyrë sistematike dhe logjike. Kjo e nënkupton edhe paraqitjen e pasojave të rezultateve, zhvillimit të indikatorit për ta vërtetuar se qëllimet janë plotësuar por edhe identifikimi i supozimeve që gjenden jashtë kontrollit të menaxhimit të projektit dhe që mund të ndikojnë në plotësimin e qëllimeve të projektit.³ Korniza logjike është një tabelë me katër kolona dhe me katër rreshta.

Korniza logjike

³ *European Commission, Europe Aid Co-operation Office, General Affairs Manual Evaluation Project Cycle Management*

Kolona e parë paraqet “Logjikën e intervenimit” dhe me të shpjegohet qëllimi i përgjithshëm i projektit, qëllimet e veçanta (qëllimi i projektit), të arriturat e pritura (rezultatet shpjeguese) si dhe të gjitha aktivitetet tjera të planifikuara që duhet ndërmarr për realizimin e qëllimeve të përgjithshme të projektit.

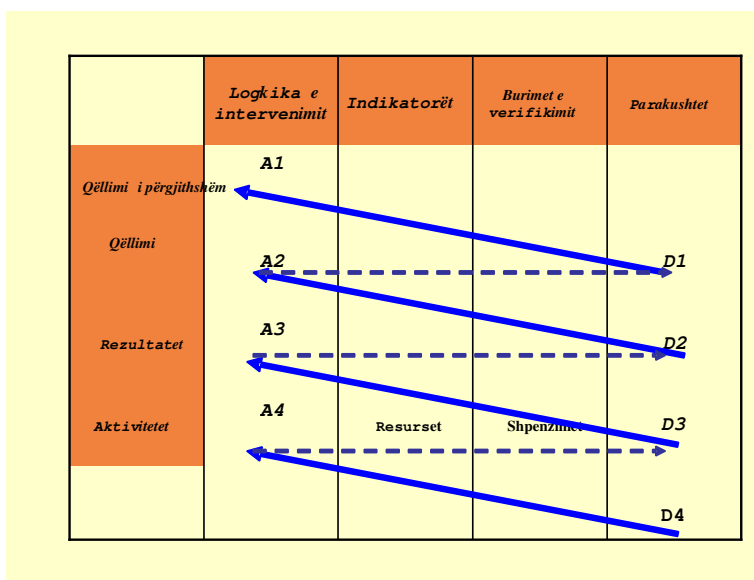
Në kolonën e parë janë indikatorët e vërtetë matës, treguesit kuantitativ dhe kualitativ me të cilët vlerësohet se a janë plotësuar qëllimet e projektit apo jo. Indikatorët duhet ta specifikojnë kuantitetin, kualitetin dhe kohën e realizimit të pritur gjatë realizimit të projektit. Treguesit mund të vërtetohen nga praktika, ndërsa burimet e informacioneve të nevojshme për atë qëllim janë paraqitur në kolonën e tretë në kuadër të “mjeteve për verifikim”. Kolona e katërt i është dedikuar supozimeve kritike të procesit të planifikuar, përkatësisht të gjithë faktorëve që mund të ndikojnë në realizimin e projektit. Në kolonën e dytë të nivelit horizontal janë paraqitur aktivitetet, ndërsa në kolonën e tretë dhe të katërt janë dhënë shenjat e resurseve dhe të buxhetit (mjeteve apo shpenzimeve) që janë të nevojshme për realizimin e projektit.

Logjika e skemës është ideuar nga lart-poshtë. Herën e parë vëhet qëllimi strategjik ndërsa pas tij qëllimi, rezultatet e projektit, përkatësisht përfitimet që do të arrihen me realizimin e qëllimit gjeneral të projektit dhe jepen definimet e nevojshme për t’u arritur rezultatet e nevojshme. Rekomandohet që në një projekt duhet të ketë vetëm një qëllim gjeneral, përkatësisht strategjik. Mirëpo, është shumë e natyrshme që të planifikohen shumë aktivitete dhe rezultate të theksuara që është një nga faktet që duhet ta reflektojë kornizën logjike.

Gjatë leximit të kornizës logjike fillohet nga poshtë-lart edhe pse supozimet relevante janë paraqitur në fushën D4 ku aktivitetet realizohen me sukses edhe në fushën A4 dhe atëherë projekti i arrin rezultatet e pritshme në A3. Nëse supozimet e pritshme të D3 vërtetohen edhe rezultatet si të realizuar që paraqiten në A3 atëherë projekti do të jetë i aftë që ta realizojë qëllimin siç është dhënë në A2.

*Qëllimi strategjik është i paarrtshëm me një projekt.
Projekti Juaj mundet vetëm të kontribuojë në realizimin e plotësimit të tij!*

Nëse supozimet e D2 realizohen, atëherë edhe qëllimi strategjik që është dhënë në A1 do të arrihet. Kolonat B dhe C tregojnë se si duhet të matet rezultati i arritur nga kolona A. Por, nëse resurset, aktivitetet e planifikuara, rezultatet, qëllimi nuk janë të qarta dhe nëse mendojnë informata të rëndësishme, atëherë korniza logjike e projektit nuk do të jetë e suksesshme. Korniza logjike është e dobishme edhe për përcjelljen e realizimit të projektit. Gjatë procesit të evaluimit analizohen qelitë më kritike të kornizës logjike por edhe ndikimet e ndryshme në logjikën dhe në rezultatet e përgjithshme të projektit si dhe analizën e supozimeve të reja që janë përdorur për shkak të ndryshimeve të aktiviteteve, rezultateve dhe qëllimeve të projektit. Këtu edhe ekziston potenciali i informatave të shumta dhe lehtë e paraqesin mundësinë e mospërputhjes midis resurseve dhe rezultateve të pritshme qysh në fillim të projektit. Kualiteti më i rëndësishëm i kornizës logjike është se ajo e ndihmon projektin që ta ruaj qendrvëmendjen e tij gjatë konceptimit dhe planifikimit, por edhe më vonë gjatë realizimit të tij dhe përfundimisht gjatë evaluimit të projektit.



Përcjellja e kornizës logjike

Korniza logjike është njëra nga format më të rëndësishme të lidhjes midis funksioneve makro dhe mikro të një projekti, përkatësisht midis qëllimit të tij strategjik dhe detyrave të veçanta. Ajo ndihmon për interpretim dhe komunikim të qëllimeve strategjike të lehta për qëllimin e projektit gjatë realizimit dhe udhëheqjes me aktivitete, duke siguruar informata për arritjen e koncenzusit të nevojshëm të të gjitha palët e involvuara.

Korniza logjike përdoret në mënyrë standarde për koordinimin e projekteve, sepse nëse qëllimi i projektit nuk ndryshohet gjatë fazave të implementimit, resurset, lloji i aktivitetit dhe rezultatet e arritshme mund të ndryshohen për ta treguar dhe për t'iu përgjigjur ndryshimeve reale. Gjithashtu, treguesit dhe mjetet e reja të verifikimit mund të zhvillohen gjatë realizimit të implementimit.

Korniza logjike mundësoi fleksibilitetin dhe ndryshimet e komponenteve të caktuara të projektit duke e ruajtur logjikën kryesore të interpretimit të projektit.

5. Puna ekipore në grup (kllaster)

5.1. Grupet dhe ekipet

Me ekip nënkuptojmë një grup njerëzish të cilët kanë qëllim të caktuar të përbashkët. Besohet se ekipet në mënyrë të përshtatshme ndikojnë në efikasitet dhe mund të rezultojë me përparësi të madhe konkurruese për shkak të nxitjes së performancave me ndihmën e përdorimit të energjisë dhe të dhënave më të mira. Anëtarët e ekipit sjellin ide të shumta, madje plotësohen njëri me tjetrin dhe i përmirësojnë gabimet e tjetrit ose të tjerëve. Anëtarët e ekipit duhet të kenë kualifikime dhe aftësi të mjaftueshme.

Me ndihmën e ekipit shumë më lehtë plotësohen dhe realizohen detyrat me përgjegjësi ndaj konsumatorëve. Me ekipe brendafunksionale realizohet një spektër i gjërë i kualiteteve të nevojshme me të cilat në mënyrë të njëjtë shqyrtohen dhe zgjidhen të gjitha problemet rreth prodhimit, procesit, konsumatorit dhe të problemeve të sigurisë.

Besohet se puna ekipore rezulton me risi më të mëdha, sepse në të shumtën e rasteve ndodh që individë të caktuar të posedojnë përgatitje të gjëra dhe të nevojshme për arritjen e novacioneve të reja. Me këtë rast ekipet shumë më lehtë zhvillojnë ide të reja dhe shumë më lehtë idetë ekzistuese i zhvillojnë.

Në princip njerëzit më tepër duan që të veprojnë si ekip dhe janë më të motivuar dhe më të kënaqur me punë. Pra, më argëtuese dhe më e preferueshme është të punohet në grup sidomos kur ata mes veti janë të motivuar dhe nëse ata si prioritet e kanë kontributin e tyre ndaj projektit.

Liderët e grupit (klaserit) duhet të nxisin për formimin e më shumë llojeve të ekipeve, ndërsa si më karakteristik mund të jenë ekipet për hulumtim dhe zhvillim të prodhimeve të reja, ekipe për zhvillimin e vizionit dhe të misionit të grupit (kllasterit), të grupit punues për arritjen e detyrave të caktuara, ekzistimi i këshillave si grupe të përhershme pune dhe ekipe vetëqeverisëse në të cilin anëtarët autorizohen për ta bërë kompletimin e ndonjë detyre.

5.2 Dinamika e ekipit

Suksesi dhe funksionimi i ekipit varet nga dinamika e cila përcaktohet nga përbërja e ekipit, nga detyrat dhe rolet e aëtarëve të ekipit dhe fazës në të cilën gjendet ekipi. Në princip grupet e vogla veprojnë më së miri dhe janë më të motivuara, por grupet më të mëdha kanë resurse dhe mundësi më të madhe për ndarjen e punës. Me këtë puna e një anëtari të grupit ndikon në punën e tjetrit dhe ndahen në:

- Mbledhja e ndërvarësisë është kur anëtarët japin kontribut individual dhe plotësimi grupor është mbledhje e plotësimit individual

- Ndërvarësia sekuenciale është kur anëtarët i kryejnë detyrat pra kohës së paraparë dhe plotësimi individual varet edhe nga anëtarë tjerë të ekipit
- Ndërvarësia reciproke është kur realizimi i detyrave të çdo anëtari varet nga realizimi i detyravetë të gjithë anëtarëve tjerë të grupit.

Lideri i mirë di ta nivelizojë dhe ta barazojë përbërjen e ekipit me llojin dhe karakterin e detyrës dhe do të kujdeset se si ka qenë puna e disa individëve të ekipit, përkatësisht e gjithë kjo varet nga puna dhe rezultatet e punës së të tjerëve gjatë përcaktimit dhe vlerësimit të performancave të çdo anëtari të ekipit

5.3 Fazat e zhvillimit të ekipit

Analistët e dinamikës së grupës kanë konstatuar se të gjitha ekipet, pavarësisht nga përbërja dhe detyra e tyre, kalojnë përmes fazave të njëjta të zhvillimit të saj, edhe atë:

- **Formimi:** anëtarët njihen mes vete dhe me qëllimin dhe rolin e tyre në realizimin e njohurive të njëjta që ndryshe paraqiten edhe si të paqarta.
- **Ashpërsimi:** anëtarët akoma nuk janë marrë vesh rreth drejtimeve, objektivave, detyrave dhe lidhshimit të përbashkët!
- **Normimi:** arrihet ujdia për objektivat, rolet dhe normat e mirësjelljes dhe zhvillohen lidhjet e afërta midis anëtarëve
- **Përfundimi:** ekipi e bën punën e tërë që kërkohet
- **Shpërbërja,** anëtarët e projektit pas përfundimit kthehen në vendet e tyre të punës

Lideri i mirë e përshtat qasjen varësisht nga faza në të cilën gjendet ekipi. Në fazën e formimit të ekipit të grupit (kllasterit) të gjithë janë të sjellshëm dhe korrekt, ndaj edhe nuk ka konflikte bile edhe atëherë kur dikush pret që të ndodh diçka e tillë nuk mund të ndodh në grup. Në fazën e paraqitjes së mendimeve të ndryshme lideri i mirë nuk duhet të frigohet nga konfliktet, porse i njëjti duhet të përpiqet për t'i zgjidhur ato

për të gjetur drejtime alternative të veprimit ku do ta menaxhonte ekipin gjatë fazave të normimit dhe realizimit.

Lideri i mirë bën përpjekje ta mbajë kohezioni, interesimin dhe lojalitetin në një nivel të lartë të anëtarëve të ekipit. Prandaj edhe niveli i pjesëmarrjes së anëtarëve do të jetë më i madh. Si faktor i kohezionit të madh të ekipit është përbërja e madhe e ekipit, sepse në përbërjen normale të grupit ekziston kohezioni më i madh. Kohezioni brenda grupit rritet edhe atëherë kur brenda grupit bëjnë përpjekje të zhvillojnë identitet të vet dhe të jenë të angazhuar brenda konkurrencës së shëndoshë.

Si shtohet përputhshmëria rritet edhe kohezioni, ndërsa si rritet kohezioni rriten edhe arritjet e objektivave të ekipit. Por, kujdes! Sa më shumë ujdi mund të mposhtet sukses performanca, ndërsa ekipi të fokusohet më shumë ndaj vetvetes se sa në objektiva.

Dhe përfundimisht suksesin e ekipit e nxit kohezioni i tyre. Prandaj edhe rekomandohet që në fazat e hershme të zhvillimit të grupit (kllasterit) të fillojë me dizajnimin e të gjitha llojeve të shenjave për brendimin e kllasterit të ri dhe të njëjtit të vëhen gjithëherë në të gjitha materialet dhe prezantimet e kllasterit ku me të zhvillohet dhe rritet ndjenja e përkatësisë, ndërsa realizimi i suksesshëm i njërit apo më shumë pilot projekt planeve më të vogla apo më të mëdha, dukshëm do ta nxit kohezionin e kllasterit.

5.4 Marrja e vendimeve të ekipit

Njëra nga bindjet më të thjeshta të menaxhmentit është se ai është proces konstitutiv i sjelljes së vendimeve të ndryshme në lidhje me ndërmarrjen ose me ndonjë veprimtari tjetër të ndërmarrjes që është në udhëheqje. Meqenëse askush nuk është pa gabime, sukcesi i menaxherit në mënyrë më të drejtë matet me raportet e tij ndaj vendimeve të drejta dhe të gabuara. Marrja e vendimeve është proces i vështirë për vetë faktin se në praktikën e përditshme asnjëherë nuk do të keni informata (të plota) absolute. Informatat që do t'i keni në disponim do të jenë jo të plota dhe dykuptimëshe, ndërsa ju edhe po të keni mundësi dhe para që ta siguronit atë informatë absolute, nuk do të keni kohë që të njëjtën ta pritni.

Përveç këtyre problemeve objektive ka edhe probleme të shumta subjektive që e ngarkojnë marrjen e vendimeve të menaxherit si individ, i prirur për të mbajtur anë të shumta. Gjatë vendimmarrjes menxherët kanë bindje të caktuara paraprake (bindje) dhe kanë paradispozita që të njëjtat bindje t'i vënë para informatava objektive.

Menaxherët me parabindje se kllasterët janë joefikas, thjeshtë para vetes vënë një digë-filtër para të dhënave objektive për numrin e kllasterëve aktivë në Evropë ose në Amerikë.

Njerëzit janë të prirur që t'i gjeneralizojnë dhe të sjellin përfundime mbi bazën e ngjarjeve ose rasteve incidentale. Nëse ato ngjarje incidentale kanë qenë pozitive për ta, ata do të zhvillojnë forca pozitive për koncepte të caktuara dhe të kundërtën, por ajo do të jetë vetëm një pasqyrë e bazuar mbi bazën e përvojës së limituar për të pasur një vlerë objektive.

*Menaxherët me përvojë pozitive paraprake me kllasterë mund të trajtohen si optimist të tepërt ose të tepruar.
Menaxherët që kanë përvojë negative në çfarëdo asocimi do të jenë skeptik edhe sa i përket iniciativës suaj për kllasterin.
Edhe njëra palë edhe pala tjetër në fakt sjellin vendime në bazë të përvojave të shumta incidentale të limituara që nuk guxohet të gjeneralizohet.*

Nga lista e menaxherëve që mban anë të shumta do ta përmendim edhe iluzionin e kontrollës dhe angazhimin e tepruar. Vendimet e tepruara të para janë karakteristike për shumë liderë, sepse sukcesi vendnumëron dhe jep pasqyrë të rrejshme se për gjithçka ka kontrollë absolute ndaj ngjarjeve. Realiteti, në anën tjetër, është i kundërt, ndërsa lideri i kllasterit duhet të jetë gjithmonë syçelë dhe i kujdesshëm sa i përket sjelljes së vendimeve. Përfundimisht liderët janë të prirur që emocionalisht të lidhen për koncepte të caktuara dhe të jenë të gatshëm për të investuar para dhe kohë plotësuese në të

njëjtat pavarësisht se informata objektive flasin se ato koncepte duhet të mos përdoren, ndërsa përpjekjet dhe resurset të riorientohen.

Efektet e punës në grupe

Vendimi si ekip gjithëher është më i saktë dhe më kreativ, ndërsa pranueshmëria e vendimeve është më e madhe. Por, keni kujdes për këto dy fenomene të dëmshme të cilat mund ta luhatin vendimin grupor. Në grup mund të ekzistojë shtypje e madhe për pranimin dhe mospranimin e atyre të cilët mendojnë ndryshe.

Askush nuk do të jetë dërgues i lajmeve të këqija nga frika se do të shpallet si dele e zezë.

Por nëse të gjithë heshtin, ndërsa ekipi shkon në rrugë (drejtim) të gabuar sigurisht se atje edhe do të përfundojë.

Gjithnjë e më shumë ka filluar të zhvillohet vetëdija dhe besimi i cili, ndoshta, është në kundërshtim me disa individë, por ata nuk janë të gatshëm për t'u konfrontuar me grupën për shkak të presionit të konformimit. Me qëllim të zvogëlimit të anëve negative të vendimmarrjes grupore janë zhvilluar disa teknika për përmirësimin e procesit. Ato mund të shfrytëzohen si në fazën e gjenerimit të ideve, në të njëjtën kohë edhe në fazën e përpunimit të konceptit të kllasterit (grupit).

Teknika e parë, **Vërshimi i ideve** shërben për gjenerimin e ideve pa komente. Çdo anëtar i grupit duhet të jetë kreativ dhe radikal për grumbullimin e sa më shumë ideve më të mira. Bllokimi i procesit është problem potencial i kësaj teknike. Ekipi sillet rreth një teme të njëjtë në vend se të zgjerohet procesi.

Teknika nominale e grupit është modifikim i metodës **Vërshimi i ideve** ku **propozimet** jepen (mblidhen) në formë të shkruar (me shkrim) nga të gjithë anëtarët dhe në mënyrë të pavarur nga njëri prej tjetrit ma se i iket bllokimit të procesit, por humbet mundësia e ndërtimit të ideve.

Teknikat e përmirësimit të vendosjes grupore do t'ju ndihmojnë gjatë strukturimit të mbledhjeve tuaja me të interesuarit për shoqatën e kllasterëve. Të ftuarit do të kenë përshtypje se ata nuk kanë

qenë vetëm dekor i mbledhjes porse participantë aktivë, ndërsa ju do të lini përshtypje të menaxherit dhe liderit organizativ dhe profesional, i sigurt në vetvete dhe në atë që e kryeni dhe i aftë të ballafaqoheni me sfidat e ndërmarrjes!

Parakushtet për ekip i suksesshëm

5.5 Udhëheqja me ndryshime

Asociacioni amerikan i menaxherëve e ka bërë hulumtimin e arsyeve për çfarë arsye lidërsipi i mirë sot llogaritet si punë shumë e rëndësishme, kurdoqoftë. Për të ekzistuar dhe për mbetur në konkurrencë, menaxheri i organizatës patjetër duhet të veprojë si një lider i ndryshimeve. Të gjitha organizatat, pavarësisht nga lloji i tyre, janë të detyruara që të bëjnë ndryshime. Prandaj edhe menaxhimi me proceset që i inicojnë dhe i zbatojnë ndryshimet strukturore, të pajisjeve dhe në fund të fundit edhe të prodhimit, që moti është paraqitur si punë e rëndësishme e menaxhimit. Mençuria për t'u përballur me sfidat e ndryshimeve është karakteristika kryesore e liderit i cili i përkushtohet transformimit të organizatës të cilën e udhëheq, përkundër menaxherit klasik i cili përvojën e tij e ka drejtuar drejt transaksioneve.

Nxitja për ndryshime dhe novacione vjen nga jashtë me ndryshimet e tregut, nga ndryshimet e politikës së qeverive, nga ndryshimet e drejtimeve të integriteteve të mëdha siç është ajo e Bashkësisë Evropiane, prej ndryshimeve teknologjike dhe nga ndryshimet globale të përbërjes dhe të strukturës së fuqisë punëtore. Nxitja mund të vijë edhe nga brenda, nga ndryshimet e strategjisë së organizatës dhe të fuqisë së punës, strukturës dhe pajisjeve.

Tri mënyrat e ndryshimeve janë: ndryshimet e strukturës, të teknologjisë dhe të njerëzve, ndërsa ndryshimi më i vështirë është ndryshimi i njerëzve. Ndryshimet e sjelljeve të tyre, perceptcionet dhe sjellja e tyre është një nga problemet më të mëdha me të cilat merren shumë shkencëtarë dhe njerëz të praktikës pa dhënë ndonjë zgjidhje të plotë. Si metoda praktike për përmirësimin dhe pranimin e ndryshimeve por edhe të risive, janë përpunuar teknika të shumta të cilat edhe ju mund t'i shfrytëzoni në kuadër të ekipit por edhe anëtarët e grupit (kllasterit). Këtu para së gjithash mund të përmenden përpunimet e aktiviteteteve të ekipit, pastaj aktivitetet e ndryshimeve për t'i bindur (stereotipet), perceptcionet dhe rezultatet midis grupeve,

analizat e aktiviteteve të proceseve dhe të aktiviteteve të analizës ekzistuese të përvojave të mbledhura me qëllim të analizës së gjendjes rreth perceptimeve dhe raportin e anëtarëve të ekipit për zgjidhjen e ndryshimeve dhe risive.

Pse njerëzit janë kundër ndryshimeve? Ekzistojnë disa arsye logjike dhe emocionale: ardhmëria e pasigustë, shprehite, kujdesi për vendin e punës në ekip, pasiguria e vlerave të ndryshimeve të organizatës.

Çdo ndryshim sjell me vete të papritura. Struktura ekzistuese e sjelljeve në kllaster si e tillë megjithatë ekziston. Nga ana tjetër ka bindje të liderëve se pas ndryshimeve kllasteri do të funksionojë më mirë!

Ekzistojnë disa lloje të teknikave për uljen e rezistencës ndaj ndryshimeve edhe ato: edukimi dhe komunikimi, participimi (përfshirja), nxitja dhe përkrahja, negocimi dhe politikat, përfshirja e njerëzve të rinj, hapja ndaj ndryshimeve dhe dënimet. Njerëzit sipas një rregulle frigohen nga e panjohura. Nëse me edukim dhe komunikim ua zvogëloni pasigurinë, përkrahja e ndryshimeve do të jetë më e madhe.

Nëse besoni se anëtarët më të vjetër të ekipit duan më shumë që t'i përmbajnë shprehite e mëparshme edhe vetë ju do jeni flijim i një lloji të bindshmërisë (të stereotipit). Nëse qëndroni ndaj disa shprehive, siopas një rregulle, fshihet frika se i humbasni pozitat dhe interesat personale, por kjo nuk ka të bëjë me moshën!

Nëse njerëzit inkuadrohen me kohë në aktivitetet e ndryshimeve, angazhimi i tyre ndaj të njëjtave do të jetë më i madh. Përkrahja e shprehur hapur dhe përfshirja aktive nga ana e liderit natyrisht se do të ndihmonte shumë. Bisedimet nënkuptojnë marrëveshjen e ndonjë oferte për ndonjë beneficion si kusht për përkrahjen e ndonjë subjekti të vështirë, por me rëndësi. Por, kjo duhet bërë me shumë kujdes.

Nëse kjo del sheshit dhe palët tjera e kuptojnë, koncesionet e njëjta do të duhej t'u jepen edhe të tjerëve që do të thotë se vlera e koncesionit do të bie edhe pse do të kushtojë shumë. Manipulimi i njëjtë dhe i qëllimtë i theksimit vetëm i të mirave dhe i efekteve negative të ndryshimeve është legjitim, por duhet ndryshuar kujdesi dhe qasja ndaj tyre, sepse njerëzit vetë mund ta zbulojnë atë! Dhe përfundimisht, nëse ndonjë prej këtyre teknikave nuk vepron, lideri mund të përdorë edhe kërcënime të drejtpërdrejta: *ose pronconi ndryshimet ose shkoni!* Por, kjo teknikë mund të përdoret si masë e fundit kur s'ka më rrugëdalje.

Është shumë lehtë deri sa ndryshimet janë teknike, problemet krijohen me ndryshimet e kulturës. Udhëheqja e mirë me ndryshime kërkon që njerëzit t'i renditni ose radhitni në katër tipe grupesh:

Oponentët – kanë raport gjenerues negativ ndaj ndryshimeve dhe janë të prirur kundër ndryshimeve konkrete. Ato domosdo duhet të kontrollohen me menaxhimin e perceptcionit dhe të besueshmërisë për ta ndryshuar qëndrimin e tyre, por nëse ata nuk pajtohen me të atëherë për ta është legjitime përdorimi i forcës.

Promovuesit - kanë raport gjenerues ndaj ndryshimeve dhe qëndrim pozitiv ndaj ndryshimeve konkrete dhe dinë se si ta shfrytëzojnë për qëllime të tyre përfitimin dhe fuqishëm e përkrahin. Ata duhet të shfrytëzohen!

Oponentët e fshehur – kanë raport gjenerues negativ ndaj ndryshimeve edhe pse duket sikur i përkrahin ndryshimet konkrete të paktën në mënyrë deklaruese (oportuniste).

Ndryshimet potenciale – kanë raport gjenerues pozitiv ndaj ndryshimeve edhe pse nuk janë shprehur në mënyrë eksplicite për të njëjtat. Për këto dy grupe drejtuese të forcës dhe me zbatimin e politikave dhe bisedimeve përkatëse do të ketë rezultate. Sipas Krigerit lideri ka detyra dhe sfida të përhershme t'i shtyjë ndryshimet, ndërsa thelbi i çdo ndryshimi serioz tangon në kulturën e tyre, përkatësisht në marrëdhëniet e tyre ndërnjerëzore me ndarjen formale dhe jo formale të ndikimit të individit dhe grupit në organizatë.

Bisedoni me njerëz në vend se të bisedoni për njerëzit! Fokusohuni në problem dhe jo te njeriu (individ)! Zgjidhni problemet dhe mos i ikni problemeve! Fokusohuni drejt ardhmërisë! Integroni dhe njihni njerëzit me përparësi që kanë ndaj ndryshimeve!

5.6 Drejtimi me risitë dhe nxitja e kreativitetit

Proceset e drejtimit me risitë dhe me aktivitetet e nxitjes së ekipit janë të rëndësishme për suksesin e kllasterit. Kreativiteti i njerëzve në (grup) kllaster duhet të japë rezultate për ide të reja dhe të freskëta, ndërsa procesi i drejtimit të risive duhet të garantojë punë sistematike në realizimin e procedurës. Drejtimi me risitë e nënkupton një varg aktivitetesh dhe aksionesh të drejtuara ndaj sfidave të bindjeve ekzistuese si dhe riformulimin e gjendjes aktuale, të shtimit të mbledhjes së ideve kuantitative dhe zbulimin e ideve krejtësisht të reja dhe me perspektivë. Sfidat e bindjeve ekzistuese duhet gjithëherë dhe në mënyrë kontinuitive ta nxisin modelin ekzistues të (grupit) kllasteit për ta gjetur mundësinë më të përshtatshme dhe më të mirë. Ngandonjëherë është e mjaftueshme të theksohet propozimi për riformulimin e ndonjë procesi. Nuk duhet pritur në propozimet radikale dhe në ndryshime të vogla ku hap pas hapi rezultojnë në një gjendje krejt të re! Ky është thelbi i suksesit të konceptit japonez i njohur si KAIZEN.

Si forma të mbledhjes së ideve sistematike dhe të reja mund ta shfrytëzojmë formularin klasik ose forumin e sofistikuar të web faqes suaj. Forma nuk ka rëndësi deri sa është aktive! Është e nevojshme ta zgjidhni edhe këshillin e vlerësimit dhe ta jepni definimin e formës së evaluimit të ideve të mbledhura si dhe ta bëni definimin e formës së implementimit.

Pavarësisht se a do ta marrë apo jo sinjalin e gjelbër propozimi i risive për realizim, propozuesi duhet të shpërblehet në mënyrë adekuate dhe t'i kompenzohet puna që e ka bërë. Natyrisht se këto vlerësime dhe shpërblime ndryshojnë nga niveli në nivel të risive. Shpërblimi nuk do të thotë që të jetë vetëm shpërblim me para, por le të jetë edhe në forma tjera si mirënjohje apo ndonjë formë tjetër e shpërblimit të punës së bërë.

Është shumë me rëndësi që në fillim të garantohet dhe të mbrohet e drejta e pronësisë industriale dhe e drejta e propozuesit. Vetëm në

këtë mënyrë do të mbrohet dhe do të sigurohet rritja e vetëbesimit në kllaster dhe do të ndërtohet procesi i inovacioneve!

Metodat e mbledhjes së propozimeve inovatore do të bazohen në të dhëna intuitive dhe objektive. Në atë të parin bëjnë pjesë: ndarja e trurit, shkoqitja e detajuar e situatës për të arritur te idetë e reja që është përmendur si Rrëmuja e ideve dhe gjenerimi i shpejtë i aktivitetit grupor të ideve të reja, Pasqyra e vështrimit të punëve nga një kënd tjetër, Zgjidhja kreative e problemeve në gjashtë etapa etj.

Ndarja e trurit është teknikë e cila rezulton me diagram ku me anë të fotografive ose të simboleve dhe me fjalë ndahet procesi se si një ide e ka sjellë tjetrën dhe të gjitha idetë janë të organizuara rreth idesë qëndrore si ide thelbësore. Shfrytëzohet si për gjenerim edhe për vizualizim strukturi dhe klasifikimi të ideve.

Zgjidhja e problemeve në mënyrë kreative e shpreh mënyrën e strukturi të ideve të reja gjeneruese për zgjidhjen e problemit që paraqitet gjatë gjashtë etapave. Në etapën e parë definohet qëllimi i problemit, në etapën e dytë mblidhen faktet, në të tretën problemi definohet në detaje. Pastaj kalohet në fazën e gjenerimit të ideve si etapë e katërt dhe kalohet në fazën e tretë: Përgatitja për aksione ku në etapën e pestë mblidhen idetë, ndërsa në etapën e gjashtë bëhet plani i aksionit.

Nga metodat që bazohen në të dhënat objektive duhet theksuar **TRIZIN**. Kjo metodë shërben për nxitjen e ideve që mund të mbrohen me patent dhe bazohen në ridefinimin e algoritmit të aksioneve dhe të të dhënave përkatëse. Në bazë të këtij modeli janë zhvilluar **40 principe standarde të risive inxhinierike**,⁴ ku në mënyrë të suksesshme mund të shfrytëzohen në kërkimin praktik të formës për risitë e proceseve dhe të prodhimeve.

Në fakt vetëm me propozime të tilla zbulohen inovacionet e mëdha: Ndërsa komplikime të punëve të rëndomta kemi gjithandej, kurse thjeshtime e vërteta gjithherë janë kreative thotë xhaz muzicienti i njohur Çarls Mingis.

⁴ Karen Tejm dhe Elen Domb më 1997

6. Principet e përcjelljes dhe evaluimi i realizimit

6.1. Kontrolla si proces i menaxhmentit

Udhëheqësia e kllasterit duhet me shumë kujdes ta përcjellë dhe ta mbikqyrë se si realizohet puna e planifikuar dhe se si realizohen projektet. Me fjalë të tjera, liderët duhet rregullisht ta mbikqyrin dhe ta vlerësojnë sa me efikasitet shfrytëzohen mjetet nga kllasteri dhe a i plotëson kërkesat dhe qëllimet, përkatësisht sa ka efikasitet në punën që e kryejnë. Këto detyra deri diku lehtësohen me vënien e sistemit kontrollues përkatës. Sistemi i mirë kontrollues duhet të jetë fleksibil kështu që menaxherët të kenë mundësi ta përshtasin në mënyrë sa më të mirë dhe të sigurojë informata precize dhe me kohë për veprim.

Menaxheri i mirë përpiqet që të ketë sa më shumë punë preventive respektivisht korrekte. Me aksionet preventive pengohet nevoja e intervenimit, sepse parandalohen vonesat e realizimit të planifikuar. Sistemi i mirë kontrollues duhet të mbështetet në tri lloje të kontrollës: të asaj financiare, të kontrollës së zbatimit të politikave të ndërtimit të kulturës së dëshiruar në vetë kllasterin.

6.2 . Fazat e sistemit kontrollues

Procesi i kontrollës mbështetet në krijimin e standardeve dhe objektivave me të cilat vlerësohet realizimi. Standardet duhet të jenë patjetër konsistente me strategjinë. Për shembull nëse strategjia fokusohet në shpenzime të ulëta, standardet gjithashtu duhet të jenë të fokusuara më afër ndaj shpenzimeve.

Faza e dytë e procesit të kontrollës është tregues i realizimit faktik. Menaxherët e kllasterit mund t'i masin efektet në kuptimin financiar, përkatësisht në kuptimin e zbatimit të politikave të parapara të kllasterit dhe në kuptimin e realizimit dhe trajtimit të vlerave dhe normave të parapara të kllasterit (kultura).

Rezultatet financiare të kllasterit dhe të projekteve relativisht lehtë përcillen në indikatorët e rëndomtë të shërbimit të kontabilitetit dhe përcjelljen e realizimit të buxhetit. Problem paraqitet evaluimi i punëve jorutinore. Te ta efekti është vështirë të vlerësohet dhe atëherë menaxherët duhet patjetër ta vlerësojnë mirësjelljen.

Kontrolli i përfaqësuesit të ndërmarrjes gjithëherë dhe me kohë në mbledhjet e kllasterit mund të shërbejë si indikator i matjes së

përkushtueshmërisë ndaj misionit të kllasterit!

Gjatë përcaktimit të proceseve të kontrollës duhet të mbahet llogari për atë se plotësimi faktik ose mosplotësimi i planifikimit shpeshherë është kombinim i shumë problemeve që paraqiten, të cilët së bashku krijojnë sukses të dobët ndaj edhe ka nevojë që të ketë analizë të detajuar për t'u shqyrtuar arsyet ose shkaqet kryesore dhe jo ato sipërfaqësore të relaizimit të asj që është planifikuar.

Nga ndonjëherë mund të konstatohet se edhe standardet kanë qenë shumë të larta. Kjo më së shpeshti ndodh kur lidershipi i kllasterit sillet në mënyrë shumë entuziaste. Nuk duhet të lihet anash edhe parakushti se për realizim të mirë ndikon edhe trajnimi i anëtarëve të ekipit dhe sigurimi i pajisjeve të duhura.

Përparësia e kontrollës financiare është në objektivat e tyre dhe në mundësinë e realizimit me firmat ose asociacionet tjera. Në indikatorët financues të realizimit bëjnë pjesë treguesit e profitit (sa efikas menaxherët i realizojnë resurset për profit), pastaj të ardhurat e investimeve dhe indikatorë tjerë të analizës standarde siç janë treguesit e likuiditetit (e bëjnë matjen se sa mirë mbulohen detyrimet afatshkurtra), treguesit e ngarkesës së borxhit (tregojnë se sa shfrytëzohet për financimin e operacioneve) dhe treguesit e aktiviteteve (e masin se si shfrytëzohen mjetet).

Buxheti është institucioni më i rëndësishëm financiar për matjen e menaxherëve të kllasterit se si ata i shfrytëzojnë resurset e parapara për të njëjtin projekt.

Duhet të ketë shumë kujdes gjatë përcaktimeve të qëllimeve afatshkurtra, sepse mund të ndodh që realizimi të shtyhet për gjatë kohë ose sikur të jenë qëllime afatgjata. Kjo më së shumti ndodh me shkurtimin e shpenzimeve për hulumtim dhe për zhvillim në kurriz të realizimit të objektivave profitabile ose të punës në kuadër të buxhetit. Pastaj nëse standardet janë tepër të larta, ekipi mund të ketë sjellje edhe joetike për plotësimin e tyre.

Kur bëhet fjalë për sistemet kontrolluese të mirësjelljes, lideri i kllasterit përpiqet ta motivojë dhe ta formësojë sjelljen e ekipit për plotësimin e objektivave të kllasterit. Gjatë kësaj ai e shfrytëzon

supervizionin, drejtimin e drejtpërdrejt të kllasterit, por kjo mund të ndodh vetëm si instrument i mosbesimit ndaj anëtarëve të kllasterit. Një nga zgjidhjet e këtij problemi është zhvillimi i politikave dhe i procedurave standarde të cilat kllasteri do t'i shfrytëzonte në praktikë ose për zhvillimin e sistemit koherent të qëllimeve ku të gjithë anëtarët e kllasterit me plotësimin e qëllimeve të tyre do t'i plotësonin edhe objektivat e kllasterit.

Kultura organizuese si shprehje e vlerave, normave dhe mirësjelljes së anëtarëve të kllasterit në mënyrë diskrete mund të shfrytëzohet për kontroll duke u koordinuar me sistemin e brendshëm të vlerave dhe të normave. Duke u përmbajtur këtyre normave dhe vlerave të kllasterit mundëson kontrollë të suksesshme edhe atëherë kur kontrolla sjellja me buxhetin nuk funksionojnë.

7. Burimet e kapitalit për zhvillimin e kllasterit

7.1 Qasja deri te organizmat financiare të Bashkimit Evropian

Duke u nisur nga fakti se parakusht për zhvillim është disponimi i mjeteve ku në kuadër të Bashkësisë Evropiane bëjnë përpjekje për përmirësimin e dukshëm të organizatave dhe asociacioneve për përmirësimin e fondeve përkatëse financiare dhe zhvillimin e tyre. Disa nga këto burime janë prezent edhe për ju, ndërsa disa tjerë, natyrisht do të duhej të presin anëtarësimin e plotë. Qasja e të gjitha informatave të nevojshme për këto burime mjeteve financiare është përmes *Portalit të organizatave të vogla dhe të mesme të BE-së EV*⁵ dhe përmes *instrumentit të financimit*.⁶

Politikat dhe shembujt e praktikës më të mirë në fushën e financimit të zhvillimit të organizatave të vogla në BE janë përcaktuar në Informatën e Komisionit Evropian me titull: *Financimi për zhvillimin e organizatave të vogla – Dhënia e vlerave evropiane*.⁷ Sipas kësaj deklarate, BE-ja rregullisht përpiqet për pjesëmarrje më të madhe të fondeve të ndryshme të financimit si hua (përfshirë këtu edhe kreditë). Në portalin e përmedur në objektivat dhe qëllimet tematike deri te financat,⁸ janë dhënë disa forma, të cilat janë të

⁵ http://ec.europa.eu/enterprise/sme/funding_en.htm#

⁶ http://ec.europa.eu/enterprise/sme/fund_tools/fund_tools_theme_en.htm

⁷ *Financing SME Growth – Adding European Value*
ec.europa.eu/enterprise/.../financing_sme_growth_en.pdf

⁸ http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/financing/index_en.htm

përshatshme për çdo fazë të ciklit jetësor të organizatës si dhe këshilla se çfarë pune bën BE-ja bashkë me aktorët kryesor të disa kategorive (bankave, bizneseve) për të vetmin qëllim të ndihmës së organizatave në faza të veçanta të zhvillimit të tyre.

BE-ja përpiqet edhe për pjesëmarrjen e kapitalit të ndryshëm të investitorëve të firmave të ndryshme si: fonde për sigurimin e kapitalit nismëtar (për shembull përpunimi i studimeve), fonde të investitorëve për të ashtuquajturit kapital fillestar (për fillimin e biznesit) dhe fonde dhe organizma të sigurimit për zhvillimin e kapitalit (për financimin e zhvillimit e sipërmarrjeve të shumta etabluese). Këtu bëjnë pjesë edhe fondet dhe biznesei engjëllor investues me rrjetat e tyre.

7.2 Komponentet financiare të programeve evropiane

Këtu bëjnë pjesë shumë programe të BE-së të cilat përmbajnë edhe disa instrumentë të caktuar financiar. Në të shumtën e rasteve këto burime mund të shfrytëzohen drejtpërsëdrejti nga organizatat, por përmes ndërmjetësuesve financiar. Në këtë grup bëjnë pjesë: Programi kornizë i konkurrencës dhe i inovacioneve, Programi i shtatë kornizë dhe Programi i bashkëpunimit ndërkombëtar. Më poshtë do të bëjmë fjalë për specifikat e këtyre programeve e sidomos për ato aktualitete që ata përmbajnë në organizatat tona.

Programa kornizë e konkurrencës dhe e noviteteve ka për qëllim t'i nxisë sipërmarrjet në kushte të reja të menaxhimit dhe të paraqesë një vazhdimësi të Kartës evropiane, por tani me fokus të risive, me forma të reja të financave dhe të shërbimit të biznesit. Programi ka për qëllim ta nxisë përdorimin e teknologjisë dhe teknikave informative bashkëkohore dhe të ripërtërihen burimet e energjisë dhe të efikasitetit energjik. Ky program ndahet në tri programe operative: Programi i ndërmarrjeve dhe i inovacioneve, Programi i përkrahjes së politikave të teknologjisë informative dhe komunikuese dhe Programi i nxitjes së energjisë efektive.

Instrumentet financiare të Programit iu ndihmojnë sipërmarrjeve të sigurojnë kapital për zhvillimin e biznesit përmes huasë dhe përmes investimit të kapitalit. Këto mjete menaxhohen përmes Fondit investues evropian përmes tre komponenteve: Komponenta e rrezikut të kapitalit dedikuar për ndërmarrjet inovatore të reja dhe të mesme, Komponenta e garancave të dedikuara për bankat që kanë për qëllim ta zvogëlojnë rrezikun e tyre dhe

ndërrmarrjeve të vogla dhe të mesme t'u mundësojnë kredi të volitshme sidomos në fushën mikro dhe mezo sipas kushteve të Bazel2 dhe komponenta Kapitali inicues i cili i dedikohet inkubarorëve dhe investitorëve të ndërmarrjeve.

Programi i bashkëpunimit ndërkufitar është i dedikuar për bashkëpunim midis shteteve anëtare dhe shteteve kandidate të anëtarësimit ose që kanë nënshkruar Marrëveshjen e stabilizimit dhe asocimit. Financohen projekte zhvillimore të komunalisë, por aplikojnë edhe partnerë të ndërmarrjeve nga regjionet ndërkufirre. Mjafton të marrin pjesë deri më 25%. Ekzistojnë grante të vogla deri më 50,000 euro për asociacione të qytetarëve, NVO, **për kllasterë industrialë** dhe lloje të ngjashme bashkëpunimi ekonomik dhe grante të mëdha deri më 200,000 euro për projekte të mëdha infrastrukturore.

Programi i shtatë kornizë e bën sublimimin e të gjitha aktiviteteve të BE-së të spirales Trinale të dijes, madje interaksionin e hulumtimeve, arsimin dhe inovacionet si faktorë kryesor shoqëruar të lidhjes që bazohen në shoqërinë ku ata e zhvillojnë aktivitetin e tyre. Programi i shtatë kornizë i ka katër programe: kooperimin, idetë, njerëzit dhe kapacitetin.

Parafinancimi i projekteve hulumtuese dhe zhvillimore me kohë duhet t'i zëvendësojë grantet e deritanishme. Kamata do të llogaritet, por jo edhe të paguhet dhe bashkë me grantin bazë do të transformoheshin në investime të kapitalit në konkurrencën e sipërmarrjes. Më vonë kur definitivisht "i merr këmbët e veta" investimit prapë do të shndërrohej në hua dhe do të kthehet në fond.

Resurset e përbashkëta evropiane është iniciativë e Drejtoratit për politikë regjionale, Fondit investues evropian dhe Bankës Evropiane për Investime. Qëllimi i kësaj është përforcimi i fondeve ekzistuese për financimin e shteteve anëtare të Bashkimit Evropian dhe inicimin e modifikimit të ri të formave konvencionale dhe jokonvencionale të financimit për zhvillimin e sipërmarrjeve. Me këtë iniciativë do të hiqet dorë nga grantet e deritanishme dhe parashihet investim i ri i mjeteve për arritjen e efekteve multiaplikuese.

Shfrytëzuesit e këtyre mjeteve do të jenë ndërmjetësuesir financiar: fondet kreditore, institucionet mikro financiare, fondet garantuese, institucionet e transferit të teknologjisë dhe kuptohet bankat. Ndërmjetësuesit financiar aplikojnë për mjete në fondet përkatëse holding të Iniciativës. Instrumente mbi bazën e së cilës

bazohet iniciativa janë garancionet, kreditë, ko-garancionet, kontra-garancionet, shitja e krediteve si aksione dhe kambiale, kapitali investues, kapitali i rrezikuar, rrethi i engjijve të biznesit etj.

Idea është që të ndërpritet me përvojën e granteve dhe të arrihet efekti i multi aplikimit, respektivisht mjetet e ndara që prapë të investohen dhe të futen prapë në sistem përmes instrumentëve të njëjtë dhe me shfrytëzimin e mundësive të ndryshme të financimit publik privat dhe mbështetjen e rrizikut. Pritet që Iniciativa të ndihmojë në sigurimin e njëjës nga paletat e shumta të financave që janë në disponim në fazën e zhvillimit të biznesit të ri, pikërisht atëher kur ato nuk janë aktive për bankat.

7.3 Kllasterët si mjet për të qenë të pranishëm në fondet e BE-së

Strategjitë, politikat dhe programet aktuale dhe të programuara të BE-së për përkrahje të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme kanë për synim projektet e sofistikuara nga sfera të ndryshme siç janë transferi i teknologjisë, hulumtimet aplikative, burimet alternative të energjisë etj.

Edhe korniza e shtatë programore është jashtëzakonisht komplekse dhe me kërkesa. Në këtë kornizë mund të futen vetëm ato projekte që e bëjnë integrimin e përpjekjeve të më shumë institucioneve, sipas një rregulle më shumë se dy shtete dhe më shumë sektorë. Nga aspekti i potencialit të kësaj Programe të ndërmarrjeve tona të vogla dhe të mesme, nuk mund të themi se nuk mund të llogarisin në këto mjete, por duhet thënë se ekzistojnë shumë pak ndërmarrje që janë të gatshme për t'i elaboruar idetë e tyre inovatore, por edhe me nivelin e tyre të brendshëm të menaxhmentit dhe të kuadrit nuk janë të aftë që të përballen me kërkesat e njëjta që i parasheh korniza.

Meqenëse kllasterët kanë kapacitet të madh për ide dhe projekte inovatore edhe bashkëpunim regjional, del se ato gjithçka mund të shfrytëzojnë si për avansimin e konkurrencës së ekonomisë ashtu edhe për shfrytëzimin edhe të fondeve evropiane.