



PARTNERËT SHQIPËRI
PËR NDRYSHIM DHE ZHVILLIM

Gatishmëria
e OSHO-ve për
Përfshirjen në
Aktivitete
që Gjenerojnë
të Ardhura



U.S. EMBASSY
Tirana, Albania

Me mbështetjen financiare të Zyrës së Marrëdhënieve me Publikun të Ambasadës së Shteteve të Bashkuara në Tiranë.

Udhëzues mbi gatishmërinë e OSHC-ve për përfshirjen në aktivitete që gjenerojnë të ardhura

© 2018 nga Partnerët Shqipëri për Ndryshim dhe Zhvillim. Të gjitha të drejtat e rezervuara.

Partnerët Shqipëri ka përgatitur Udhëzuesin “Gatishmëria e OJF-ve për Përfshirjen në Aktivitete që Gjenerojnë të Ardhura” i cili shërben si një material burimor për të gjitha OSHC-të e interesuara për zhvillimin dhe përmirësimin e shërbimeve me pagesë. Ky udhëzues kombinon këshillat e dhëna nga sektori i biznesit, si një klient potencial i shërbimeve të ofruara nga OJF-të, me praktikat më të mira shqiptare dhe ndërkombëtare në aktivitetet që gjenerojnë të ardhura.

Ky udhëzues është përgatitur në kuadër të projektit “Shoqëri civile financiarisht e qëndrueshme” = Shoqëri civile aktive”, i cili synon të kontribuojë në qëndrueshmërinë financiare të organizatave të shoqërisë civile nëpërmjet forcimit të kapaciteteve të OSHC-ve, duke u mundësuar atyre të eksplorojnë një model të ri biznesi, duke përfshirë eksplorimin e burimeve të reja të të ardhurave si një mënyrë për të siguruar qëndrueshmërinë e tyre, pavarësinë nga burimet e zakonshme të financimit nga donatorët dhe institucionet, dhe për të gjetur metoda të reja për të forcuar impaktin e tyre në komunitetet lokale.

PSH asiston OSHC-të përmes një programi ndërtimi kapacitetesh dhe mentorimi, si dhe asistencë nga partnerë me eksperiencë ndërkombëtare për të eksploruar potencialin e pashfrytëzuar të ofrimit të shërbimeve me pagesë dhe aktiviteteve që gjenerojnë të ardhura. Takimet “OJF – Biznese” janë një komponent i rëndësishëm i programit që ndihmojnë në eksplorimin e mundësive të reja të bashkëpunimit mes OSHC-ve dhe bizneseve si dhe për të krijuar marrëdhënie tregtare midis tyre.

Opinionet e shprehura në këtë publikim nuk përfaqësojnë domosdoshmërisht ato të Zyrës së Marrëdhënieve me Publikun të Ambasadës së Shteteve të Bashkuara në Tiranë.

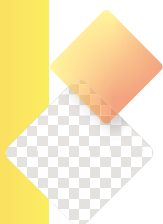
Autorët:

Juliana Hoxha
Eriha Haska
Jonida Alite



Tabela e Përmbajtjes

HYRJE	7
METODOLOGJIA E STUDIMIT	8
REZULTATET E STUDIMIT	9
Profili i të anketuarve	9
SHËRBIMET ME PAGESË.....	11
Llojet e shërbimeve me pagesë	12
Faktorët e suksesit në ofrimin e shërbimeve me pagesë	13
Sfidat e angazhimit në ofrimin e shërbimeve me pagesë.....	13
Risqet etike dhe reputacionale me klientët	14
Risqe të tjera në ofrimin e shërbimeve me pagesë.....	14
TREGU POTENCIAL	15
Shërbimet/produktet potenciale dhe klientët e targetuar	15
Arsyet e angazhimit në ofrimin e shërbimeve me pagesë	16
Nxitësit kryesorë për të zhvilluar shërbime/produkte specifike	16
Mbështetja e nevojshme për të zhvilluar dhe ofruar shërbimet me pagesë.....	17
KONKLUZIONE DHE REKOMANDIME	18
Si të gjenerojmë të ardhura nga ofrimi i shërbimeve, produkteve dhe aseteve- një model biznesi	20
Sugjerime nga sektori i biznesit për OSHC-të që ofrojnë shërbime me pagesë.....	21
PRAKTIKAT MË TË MIRA- SHËRBIME ME PAGESË	23



Hyrje

Globalisht, duket se ka një lulëzim të modelit sipërmarrës nga ana e OSHC-ve dhe adoptimit të modeleve të biznesit për të diversifikuar burimet e të ardhurave për të rritur qëndrueshmërinë dhe impaktin. Ka shumë faktorë që nxitin rritjen e këtij modeli, duke përfshirë zbehjen e vijës ndarëse midis të mirave publike dhe private, mundësitë që paraqiten në tregjet në zhvillim dhe ndryshimet në mjedisin financiar.

Qëndrueshmëria financiare mbetet një nga çështjet më sfiduese në veprimtarinë e OSHC-ve në gjithë rajonin. Fondet shtetërore janë akoma të kufizuara, ndërsa burimet alternative të financimit si dhurimet individuale, korporative ose në natyrë dhe të ardhurat nga aktivitetet ekonomike janë pak të aplikuara. Është e nevojshme të kërkohet për burime të tjera financimi për të siguruar qëndrueshmërinë financiare dhe pavarësinë e OSHC-ve.¹

Në Shqipëri, situata në lidhje me qëndrueshmërinë financiare të OSHC-ve nuk ka ndryshuar në vitet e fundit. Organizatat kryesisht mbështeten në grante nga donatorë të huaj, niveli i të cilave ka mbetur kryesisht i njëjtë në vitin 2016 si në vitin 2015. Numri i OSHC-ve që merren me veprimtari ekonomike mbetet shumë i kufizuar. Mbështetja financiare nga sektori i biznesit vazhdon të jetë sporadike dhe e kufizuar.²

Për të adresuar këto nevoja, Partnerët Shqipëri prezantoi një program ndërtimi kapacitetesh bazuar në një iniciativë të kohëve të fundit të Partnerëve Global³ me qëllim rritjen e qëndrueshmërisë së organizatave të shoqërisë civile duke ofruar shërbime me pagesë⁴ dhe aktivitete tregtare për të gjeneruar të ardhura shtesë.

¹ Matrica e Monitorimit të Mjedisit Mundësues për Zhvillimin e Shoqërisë Civile, BCSDN, 2016 Linku: http://www.balkancsd.net/novo/wp-content/uploads/2017/09/56-1-2016-Monitoring-Matrix-Regional-Report_Final.pdf

² 2016 Indeksi i Qëndrueshmërisë së OSHCve për Europën Lindore dhe Qëndrore dhe EuroAzinë, USAID, Korrik, 2017, botimi 20. Linku: https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1866/CSOSI_Report_7-28-17.pdf

³ Linku: <http://www.partnersglobal.org/program/social-entrepreneurship-for-democratic-governance-and-peace/>

⁴ Në këtë udhëzues, Shërbime me pagesë dhe Aktivitete që gjenerojnë të ardhura janë përdorur si sinonime të njëra-tjetrës. Shërbimet me pagesë përkufizohen si shërbime/produkte të ofruara nga organizata, të cilat janë brenda fushës së veprimtarisë së organizatës, për të cilat një klient paguan një tarifë. Tarifa mund të paguhet dhe në këmbim të aseteve që një organizatë mund të ketë në pronësi dhe i vendos me qira.

Metodologjia e përdorur për këtë program bazohet në trajnime dhe asistencë individuale për OSHC-të, duke shtuar një komponent inovativ, i cili është takimi "OSHC – Biznese" ku OSHC-të kanë mundësinë për të ndërtuar ura bashkëpunimi me bizneset, me vizionin për krijimin e marrëdhënieve tregtare midis dy sektorëve.

Përmes këtij programi, organizatat mund të eksplorojnë një model të ri biznesi si një burim tjetër të ardhurash, në mënyrë që të sigurojnë qëndrueshmërinë dhe pavarësinë e tyre nga burimet e zakonshme të financimit si donatorët dhe shteti dhe të gjejnë mënyra të reja për të pasur ndikim më të madh në komunitetet lokale.

Metodologjia e përdorur ndihmon OSHC-të në vlerësimin e gatishmërisë dhe aftësisë së brendshme organizative për të zhvilluar shërbime me pagesë, identifikimin e produkteve dhe shërbimeve, klientëve të

targetuar, partnerëve potencialë të biznesit, eksplorimin e potencialit të tregut dhe konkurrencën, hartimin e planeve të biznesit, zhvillimin e strategjisë marketing, zgjedhjen e strukturës së përshtatshme të biznesit etj.

Zbatimi i këtij programi në Shqipëri është bërë i mundur nëpërmjet mbështetjes së Zyrës së Marrëdhënieve me Publikun të Ambasadës së Shteteve të Bashkuara në Tiranë, në kuadër të projektit "Shoqëri civile financiarisht e qëndrueshme = Shoqëri civile aktive".

Me qëllim krijimin e një panorame të praktikës së shërbimeve me pagesë në sektorin e OSHC-ve, Partnerët Shqipëri realizoi një studim me një kampion organizatash, të cilat aplikuan në këtë program. Ky kampion është i përbërë nga OSHC që kanë aplikuar ofrimin e shërbimeve me pagesë dhe organizata të interesuara për të eksperimentuar këtë model biznesi. Metodologjia e studimit dhe gjetjet shpjegohen në seksionet e mëposhtme të këtij publikimi.



Metodologjia e studimit

Qëllimi i këtij udhëzuesi është prezantimi i nivelit të përfshirjes së organizatave në shërbime me pagesë. Metodologjia e aplikuar konsiston në të dhënat primare të mbledhura nëpërmjet një pyetësoi të plotësuar nga 40 përfaqësues të OSHC-ve, të cilët kanë aplikuar në programin **Shoqëri civile financiarisht e qëndrueshme = Shoqëri civile aktive**, duke shprehur interesin për t'u angazhuar në aktivitete që gjenerojnë të ardhura.

Instrumenti i përdorur për mbledhjen e të dhënave në këtë studim është një pyetësor gjysëm i strukturuar përmes të cilit u mblodh informacion mbi këto aspekte:

- ◆ Profili i OSHC-ve të interesuara për t'u angazhuar në shërbime me pagesë;
- ◆ Niveli i aktivitetit dhe karakteristikat e OSHC-ve të angazuara në shërbime me pagesë;

- ◆ Arsyet përse organizatat nuk janë angazhuar në ofrimin e shërbimeve me pagesë, lloji i mbështetjes që OSHC-të duhet të marrin për të qenë efektive në dizajnimin dhe ofrimin e këtyre shërbimeve;
- ◆ Detaje rreth llojit të shërbimeve/produkteve që aktualisht ofrojnë organizatat; sfidat/risqet që kanë hasur dhe si i kanë kapërcyer ato;
- ◆ Lloji i shërbimeve/produkteve që OSHC-të janë të interesuara për të ofruar, klientët e tyre potencial dhe procesi që ata kanë ndjekur për të përcaktuar mundësitë për shërbime/produkte të tilla.

Mbledhja e të dhënave u realizua në dy raunde. Gjatë raundit të dytë, numri i OJF-ve që aplikuan në program dhe plotësuan pyetësorin u rrit, kjo për shkak të impaktit dhe rezultateve që pati programi pas raundit të parë.



Rezultatet e studimit

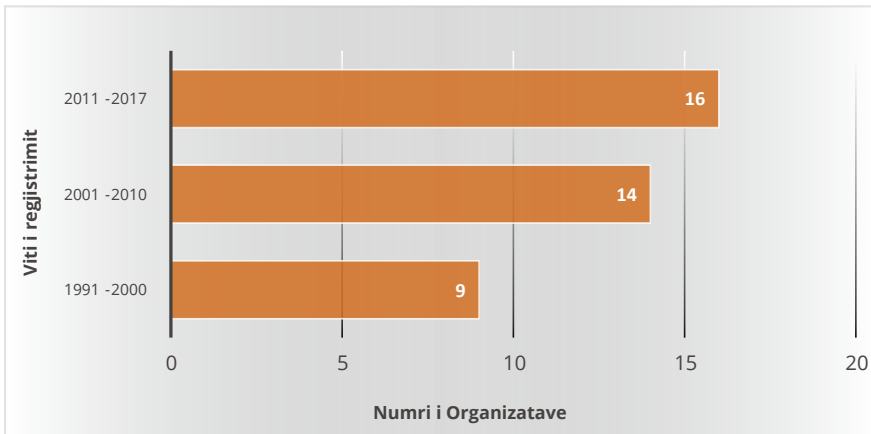
Profili i të anketuarve

Partnerët Shqipëri shpalli një thirrje të hapur për aplikim për të gjitha OSHC-të që operojnë në Shqipëri. Shkalla e interesit ishte relativisht e ulët.

Gjithsej 40 organizata shprehën interesin e tyre për të marrë pjesë në program dhe plotësuan pyetësonin. Vjetërsia e organizatave varion me

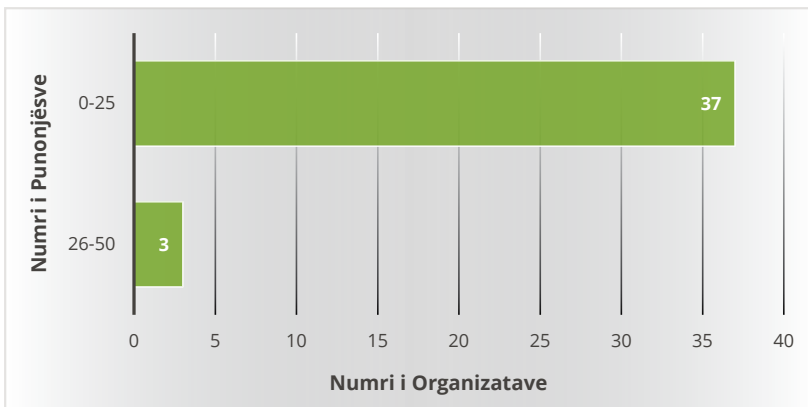
regjistrimin më të hershëm në vitin 1991 dhe më të fundit në vitin 2017 (grafiku 1). Shumica e organizatave (16) janë regjistruar gjatë 6 viteve të fundit (2011-2017), gjë që tregon një interes më të lartë midis organizatave të reja për të aplikuar modelin e shërbimeve me pagesë, si përgjigje ndaj mjedisit sfidues të financimit.

Grafiku 1: Viti i regjistrimit



Pjesa më e madhe e të përgjigjurve (37) janë organizata të vogla (0-25 punonjës) dhe vetëm 3 organizata janë mesatare që variojnë nga 26 deri në 50 punonjës (grafiku 2).

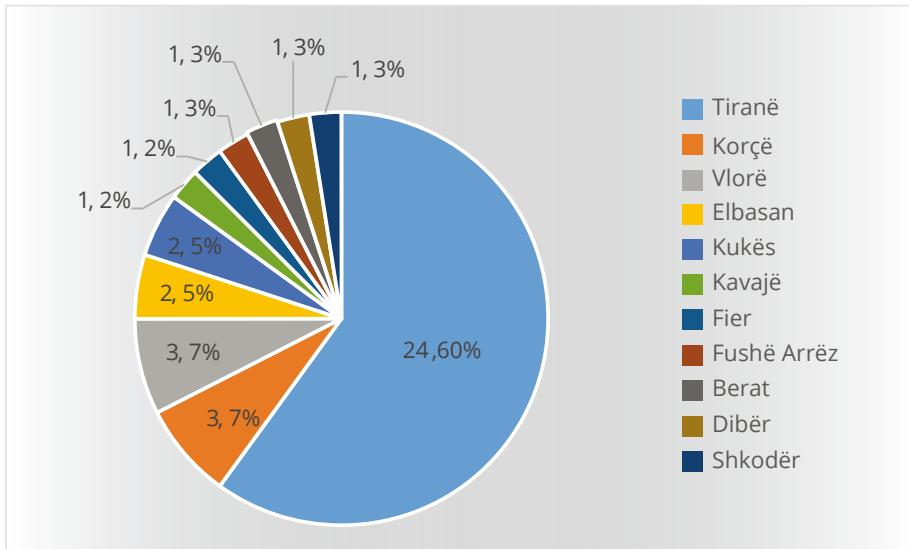
Grafiku 2: Numri i punonjësve në organizatat e anketuara



Vendndodhja gjeografike e organizatave që kanë aplikuar në program është e ndryshme pavarësisht nga kampioni i vogël, me numrin më

të lartë (24) të përqendruara në rajonin e Tiranës. Organizatat e tjera operojnë në zonën jugore dhe veriore të Shqipërisë (grafiku 3).

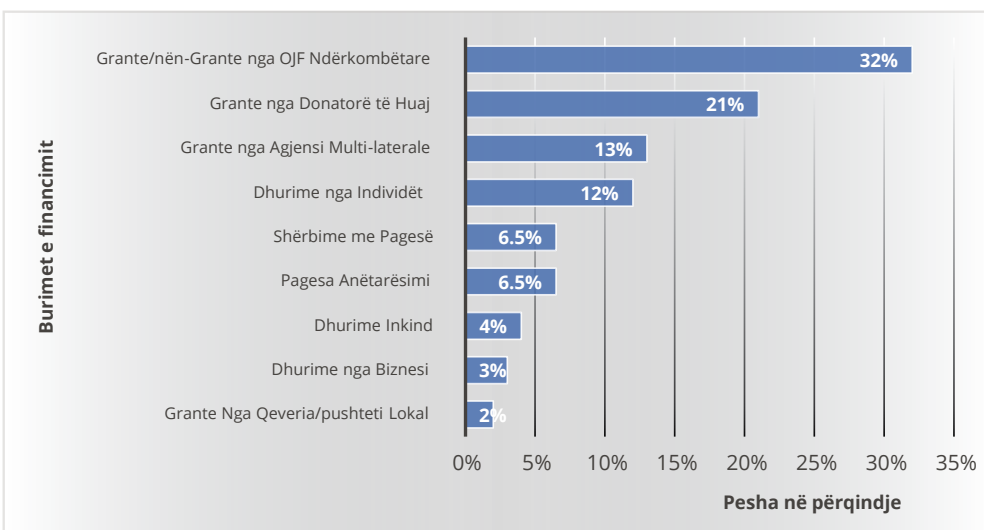
Grafiku 3: Shpërndarja Gjeografike

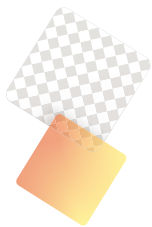


Përsa i përket burimeve të financimit, rezultatet tregojnë se grantet nga donatorët ndërkombëtarë (qeveritë e huaja, agjencitë dhe organizatat ndërkombëtare) përbëjnë pjesën më të madhe në buxhetin e përgjithshëm të të

anketuarve. Siç vihet re, OSHC-të e anketuara nuk mbështeten në dhurimet e biznesit dhe fondet publike, të cilat përbëjnë dhe pjesën më të vogël në buxhetin total (grafiku 4).

Grafiku 4: Pesa e secilit burim financimi në buxhetin total të OSHC-ve të anketuara





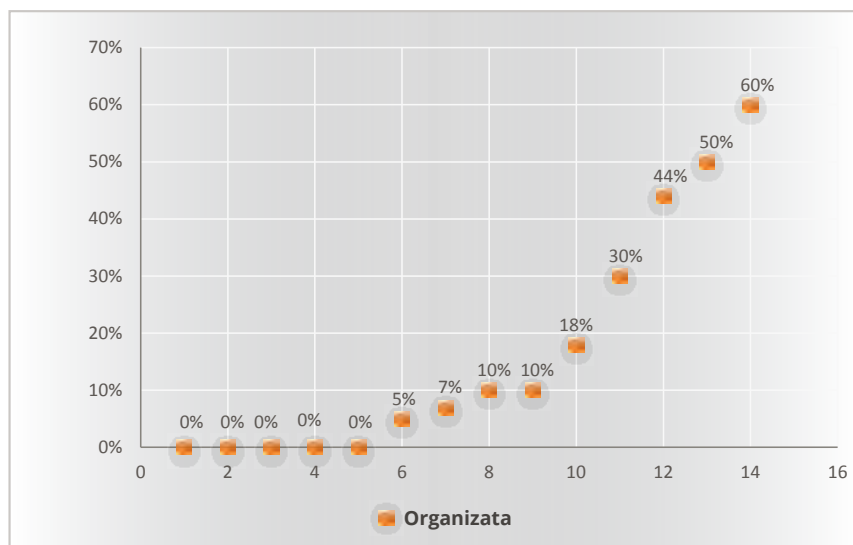
Shërbimet me Pagesë

Të gjithë të anketuarit janë organizata jofitimprurëse. Vetëm 14 nga 40 organizata deklaruan se kanë aplikuar shërbimet me pagesë, si pjesë e aktivitetit të tyre jofitimprurës. Ndër 14 organizata, 5 prej tyre nuk kanë realizuar shërbime me pagesë në vitin e kaluar, megjithëse

është pjesë e modelit të tyre të biznesit. Asnjë nga këto organizata nuk ka krijuar një entitet të veçantë fitimprurës.

Kontributi i shërbimeve me pagesë në buxhetin total të organizatës varion nga 5% në 60% (grafiku 5).

Grafiku 5: Të ardhurat nga shërbimet me pagesë – kontributi në buxhet



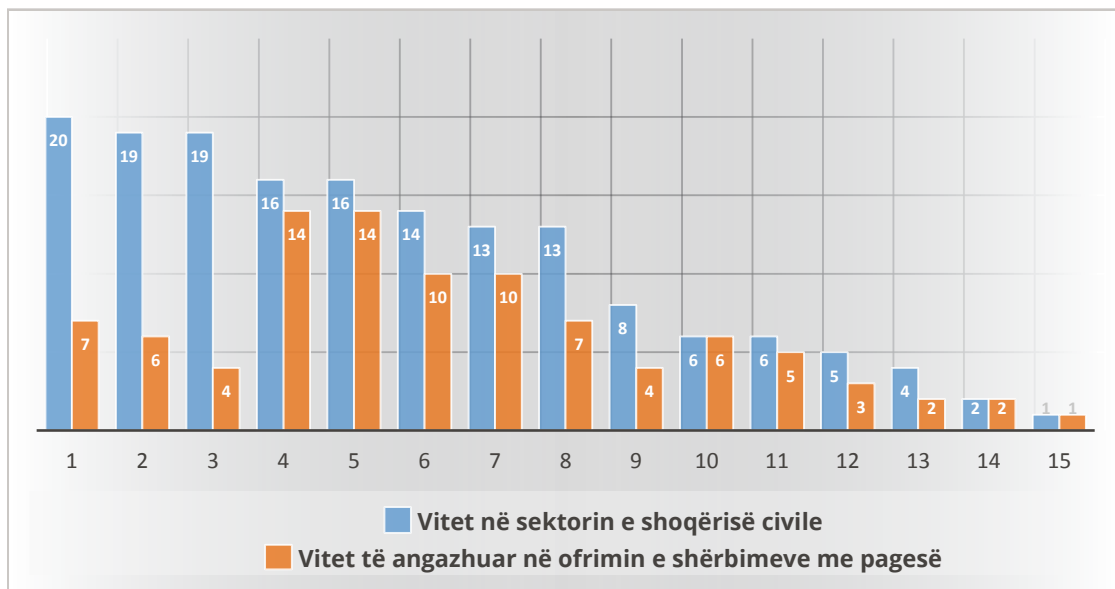
Ka njëfarë shkalle optimizmi midis organizatave që ofrojnë shërbime me pagesë, që të ardhurat nga ky burim do të rriten (9 organizata), ose do të qëndrojnë të njëjta (4 organizata) gjatë dy viteve të ardhshme, ndërkohë që vetëm një organizatë nuk i është përgjigjur kësaj pyetje.

Siç tregohet në grafikun 6 pothuajse të gjitha organizatat e reja (nga 1 deri në 6 vjet) janë të angazhuara në shërbimet me pagesë që nga

fillimi i themelimit të tyre. Kjo tregon nevojën në rritje të OSHC-ve për të diversifikuar fondet e tyre, për shkak të një mjedisi gjithnjë e më të kufizuar fondesh.

Ka edhe organizata të tjera që kanë nga 14 deri në 16 vjet në sektorin e shoqërisë civile, të cilat kanë përvojë të gjatë (10-14 vjet) në ofrimin e shërbimeve me pagesë.

Grafiku 6: Eksperienca në ofrimin e shërbimeve me pagesë



Organizatave, të cilat janë të angazhuara në ofrimin e shërbimeve me pagesë janë të vendosura kryesisht në Tiranë (10 organizata), ndjekur nga OSHC të tjera të vendosura në Korçë (2 organizata), Shkodër (1 organizatë), Kukës (1 organizatë) dhe Kavajë (1 organizatë). Përqëndrimi i organizatave të angazhuara në shërbime me pagesë në Tiranë tregon që aktivitetet për gjenerimin e të ardhurave janë ende një model i paeksploruar në qytete të tjera të Shqipërisë.

Llojet e shërbimeve me pagesë

Lloji i shërbimeve me pagesë varion nga shërbimet sociale, shërbimet mjekësore (analiza laboratorike), trajnime dhe konsulencë për çështjet ligjore dhe të marketingut. Organizatat ofrojnë shërbime me pagesë për një shumëllojshmëri klientësh, që variojnë nga publiku i gjerë, nxënësit, të rinjtë, personat me aftësi të kufizuara, mësuesit, bizneset, partitë politike, sektori gjyqësor, bashkitë, OSHC-të dhe institucionet ndërkombëtare. Edhe pse këto OSHC synojnë një gamë të larmishme klientësh, ato kanë përvojë modeste në shitjen e shërbimeve ndaj sektorit të biznesit dhe nuk e konsiderojnë këtë sektor si një klient potencial

për t'i ofruar atyre shërbime me pagesë. Produktet dhe shërbimet më të zakonshme të ofruara nga këto organizata janë:

- Shërbime/ekspertizë psiko-sociale për fëmijët, të rinjtë me aftësi të kufizuara dhe persona të tjerë gjatë hetimit të rasteve gjyqësore;
- Trajnime dhe shërbim akomodimi për studentët;
- Trajnime të akredituara për mësuesit e ciklit parashkollor, fillor dhe të shkollës së mesme;
- Kurse mësimore të çertifikuara për nxënësit e shkollës fillore dhe të mesme;
- Shërbime mjekësore, analiza laboratorike për personat me aftësi të kufizuara dhe ata me prirje për të pasur një aftësi të kufizuar;
- Shërbime marrëdhënie me publikun dhe marketingu për evente që lidhen me artin dhe aktivitetet sportive;
- Ekspertizë dhe konsulencë ligjore dhe marketingu ofruar për sektorin privat;
- Karta Rinore Evropiane që u ofrohet të rinjve, si një mundësi për të përfutur zbritje në shërbimet e marra nga bizneset dhe për të marrë pjesë në trajnime brenda dhe jashtë vendit;

- Klasa të artit vizual për fëmijët dhe të rinjtë, si piktura, artet grafike, skulptura;
- Këshillim karriere për të rinjtë e shkollave të mesme;
- Trajnime për të rinjtë dhe gratë në politikë;
- Ekspertizë dhe lehtësim i proceseve që kanë të bëjnë me çështjet mjedisore;
- Prodhim i dokumentarëve, videove të ofruara kryesisht për bizneset dhe organizatat ndërkombëtare në Shqipëri.

Faktorët e suksesit në ofrimin e shërbimeve me pagesë

OSHC-të e angazhuara në shërbime me pagesë kanë identifikuar faktorë që u përkasin dy kategorive që kontribuojnë në suksesin e tyre: karakteristikat që kanë shërbimet dhe/ose produktet e tyre dhe një kërkesë konsumatore ekzistuese në treg.

Karakteristikat që lidhen me produktet / shërbimet e ofruara:

- Pajisje bashkëkohore dhe infrastrukturë moderne, e cila ofron komoditet për klientët;
- Personel profesional dhe i kualifikuar;
- Cilësia e shërbimeve (kurrikula e përditësuar për trajnimet, përditësimi i i modeleve të kujdesit social, diagnoza e saktë mjekësore);
- Sigurimi i standardeve, akreditimeve dhe çertifikatave më të fundit për një produkt / shërbim të caktuar;
- Fleksibilitet duke ofruar një varietet shërbimesh/ produkte për të plotësuar nevojat e klientit;
- Çmime konkurruese të përballueshme për komunitetin;
- Përvojë e gjatë në organizimin dhe promovimin e eventeve;
- Pjesëmarrja në rrjete të mëdha dhe bashkëpunime me partnerë të tjerë që ofrojnë shërbime të njëjta në vendet e tjera;
- Qëndrueshmëria e organizatës dhe reputacioni i saj i mirë;
- Promovim i fuqishëm dhe i qëndrueshëm në media duke përdorur mjete të ndryshme;
- Njohje e mirë e mjedisit operues.

Kërkesë konsumatore ekzistuese në treg:

- Kërkesë në rritje për strehim dhe akomodim nga studentët që vijnë nga rrethet e tjera të Shqipërisë;
- Interes i të rinjve për përfitimet e Kartës Rinore Evropiane;
- Kërkesë e lartë nga prindërit që fëmijët e tyre të marrin arsimim të një standarti të lartë.

Sfidat e angazhimit në ofrimin e shërbimeve me pagesë

Organizatat e angazhuara në shërbime me pagesë kanë përmendur sfida të ndryshme të hasura gjatë procesit të gjatë të ofrimit të shërbimeve me pagesë, si dhe mënyrat e adresimit të tyre.

- Nevoja për ndryshimin e mentalitetit, duke pranuar se ofrimi i shërbimeve me pagesë është sfida më e vështirë e përmendur / renditur nga organizatat. Ky perceptim është më i fortë kur klientët potencialë janë grupe të marxhinalizuara siç janë: personat me aftësi të kufizuar, sepse shoqërohet edhe me nivelin e ulët ekonomik dhe me pamundësinë financiare për të paguar për shërbimin. Promovimi i vazhdueshëm i shërbimeve dhe ndërgjegjësimi në rritje i grupeve të synuara për rëndësinë e këtyre shërbimeve i kanë ndihmuar këto organizata.
- Mungesa e besimit tek OSHC-të nga biznesi dhe publiku në përgjithësi është një sfidë e vazhdueshme për sektorin. Organizatat janë përpjekur të jenë këmbëngulëse me aktorët kyç dhe të negociojnë për kontrata formale. Ato kanë përdorur metoda marketingu të tilla si: marketingu derë më derë dhe takimet e vazhdueshme me biznesin.
- Targetimi i klientëve dhe konkurrenca e pandershme përbëjnë dy sfida të vështira, të cilat më së shumti hasen nga OSHC-të. Organizatat përpiqen të punojnë me procese të qarta dhe transparente për të siguruar cilësi të lartë të shërbimeve. Nga ana tjetër, ato janë përpjekur të përmirësojnë strategjinë e tyre të marketingut duke përdorur mjete të ndryshme. Për shembull, për të rritur numrin e përfituesve të Kartës Rinore Evropiane, organizata ka përdorur programet televizive, median sociale, panairt, broshurat dhe

fletëpalosjet për të informuar vazhdimisht klientët e interesuar.

- Ndryshimet e vazhdueshme të sistemit arsimor, mjedisit ligjor dhe politikave fiskale, të shoqëruara me rritjen e shpenzimeve të tilla si taksat, energjia elektrike etj, shihen si pengesë për OSHC-të që kryejnë veprimtari ekonomike. OSHC-të janë përpjekur të jenë pjesë e shumë trajnimeve dhe të konsultohen me ekspertë të fushave të veçanta, në mënyrë që të jenë të përditësuar me një mjedis të ndryshueshëm vazhdimisht.

Risqet etike dhe reputacionale me klientët

Organizatat u pyetën nëse kanë një listë kriteresh të përcaktuara ose kod etik për ndërveprimin me klientët me qëllim minimizimin dhe menaxhimin e duhur të çdo risku të reputacionit. Vetëm 12 organizata raportojnë se kanë një kod etik.

Disa organizata kanë Manuale Operacionale, Manualin e Procedurave të Brendshme, Manualin e Standarteve për ofrimin e kujdesit social dhe garantimin e cilësisë për shërbimet e tyre. Në veçanti, organizatat që ofrojnë shërbime për fëmijët kanë një sërë kriteresh, me qëllim që të garantojnë sigurinë dhe kushtet optimale për ta.

Një organizatë i kushton një vëmendje të veçantë ruajtjes së konfidencialitetit dhe privatësisë së të dhënave të klientëve, duke krijuar një sërë kriteresh dhe parimesh në këtë drejtim.

Megjithatë, asnjë organizatë që punon me kompanitë private nuk ka krijuar ndonjë parim apo kriter për të siguruar reputacionin e tyre dhe për të zvogëluar risqet etike siç mund të jetë puna me biznese të cilat janë në listën e zezë të autoriteteve tatimore. Për shembull, një organizatë që punon për mbrojtjen e mjedisit nuk duhet të punojë me industri, të cilat shkaktajnë ndikim negativ në mjedis, siç është industria nxjerrëse. Për shkak të mungesës së familjarizimit të OSHC-ve me sektorin e biznesit, si rrjedhojë mungojnë dhe procedurat etike për të punuar në këtë drejtim.

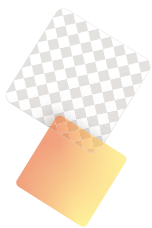
Risqe të tjera në ofrimin e shërbimeve me pagesë

OSHC-të e anketuara theksuan disa risqe potenciale gjatë ofrimit të shërbimeve me pagesë. Disa risqe të përmendura kanë të bëjnë me mjedisin e brendshëm siç janë: mungesa e mjeteve financiare për të mbuluar detyrimet, mos realizimi i pagesave në kohë, mungesa e strategjisë së duhur të marketingut dhe qarkullimi i vazhdueshëm i punonjësve. Për të kapërcyer këto risqe, organizatat kanë punuar për të përmirësuar menaxhimin e tyre të brendshëm. Një organizatë deklaroi se ata kanë punuar për të rritur cilësinë e shërbimeve duke trajnuar vazhdimisht stafin mbi praktikat më të përditësuara, si dhe duke rritur përpjekjet për të ndërgjegjësuar klientët mbi rëndësinë e këtyre shërbimeve.

Nga ana tjetër, ekzistojnë risqe që lidhen me mjedisin e jashtëm, të cilat variojnë nga konkurrenca e pandershme, mos njohja e tregut, fuqia e ulët blerëse e klientëve potencialë, mungesa e mbështetjes nga qeveria dhe ndryshimi i vazhdueshëm i politikave fiskale. Për të kapërcyer risqet, disa organizata kanë intensifikuar komunikimin dhe takimet me klientët potencialë si dhe negociatat për të nënshkruar kontrata formale me terma dhe kushte specifike.

Një risk kyç i theksuar nga organizatat është përputhja e shërbimeve të ofruara me misionin dhe perceptimin e përfituesve. Për disa organizata, angazhimi në shërbimet me pagesë mund të paraqesë një risk reputacioni dhe të krijojë perceptimin e shpërqëndrimit nga misioni.

Këto organizata e kanë të vështirë të veprojnë në një mjedis, ku klientët potencial dhe publiku i gjerë nuk e perceptojnë faktin që OSHC-të mund të ofrojnë shërbime/produkte me cilësi të lartë. Për të zbutur këto risqe, organizatat përpiqen të ndajnë më qartë aktivitetin ekonomik nga aktiviteti jofitimprurës dhe të informojnë palët e interesuara se aktivitetet që gjenerojnë të ardhura janë plotësuuese dhe janë të nevojshme për të rritur pavarësinë e organizatës nga fondet e donatorëve.



Tregu Potencial

Pjesa më e madhe e organizatave të intervistuar ofruan informacion rreth produkteve dhe shërbimeve që kanë interes për të dizenuar apo zhvilluar më tej, si dhe mbi klientët potencial dhe procesin që ndoqën për të përcaktuar mundësitë për shërbime/produkte të tilla.

Nga ana tjetër, OSHC-të pa përvojë në ofrimin e shërbimeve me pagesë kanë shpjeguar arsyet kryesore pse kanë hezitur të eksperimentojnë me ofrimin e shërbimeve që gjenerojnë të

ardhura. Tre arsyt kryesore të shprehura janë: a) *mungesa e ekspertizës*; b) *kushtet e vështira të tregut*; c) *rreziku i dëmtimit të reputacionit*.

Shërbimet/produktet potenciale dhe klientët e targetuar

Në tabelën e mëposhtme janë pasqyruar llojet kryesore të shërbimeve/produkteve që OSHC-të e anketuara janë të interesuara për të zhvilluar si dhe klientët e targetuar.

Shërbimet/Produktet Potenciale	Klientët e Targetuar
Ofrimi i shërbimeve psiko-sociale (vlerësim psikologjik, terapi zhvillimi etj.) dhe ekspertizë psikologjike gjatë hetimit të rasteve gjyqësore	Komuniteti, personat me aftësi të kufizuara, sektori gjyqësor
Shërbime mjekësore si: fizioterapi, logopedi, matje tensioni, diabeti, testi EMG etj.	Komuniteti në përgjithësi / të moshuarit në veçanti
Trajnime dhe konsulentë lidhur me çështje të ndryshme si: ligjore, marketingu, komunikimi & marrëdhënie me publikun, zhvillimin e planeve të biznesit, zhvillimin e burimeve njerëzore, zhvillimin e procedurave të brendshme	Bizneset, Fermerët, OSHC-të
Trajnime në shkrim dhe manaxhim projekti, manaxhim financiar, legjislatiioni fiskal etj.	OSHC-të
Trajnime mbi përdorimin e arkivave shtetërore dhe sistemit e-Albania	Qytetarët, administrata publike
Studime, kërkime shkencore mbi monitorimin e shërbimeve sociale, shërbimeve shëndetësore, mbrojtjes së fëmijëve, mbrojtjes mjedisore etj.	Mësuesit, punonjësit socialë, ekspertë në fushën e shëndetësisë
Trajnime profesionale për kuzhinier, dizajner, animator, udhërrëfyes turistik etj.	Të rinjtë
Kurse jashtëshkollore (sporte, pikturë, muzikë, kërcim, shkolla verore)	Të rinjtë
Aktivitetet argëtuese animatore, shërbime katering, planifikim dhe organizim eventesh	Bizneset, OSHC-të, komuniteti
Qendër ditore kujdesi shëndetësor	Fëmijët, Personat me aftësi të kufizuara
Qendër Rezidenciale	Personat e moshuar
Produkte Artizanale (shporta, karrige, çadra të punuara me thupra etj.)	Bizneset (Resorte, hotele, restorante etj.)
Bimë medicinale	Bizneset (Shitës me shumicë, farmaci etj.), Komuniteti
Guida turistike që promovojnë trashëgiminë kulturore dhe historike	Institucionet shtetërore dhe private, turistë

Shërbimet/Produktet Potenciale	Klientët e Targetuar
Veshje të përdorura	Personat me të ardhura të ulëta
Karta Rinore Evropiane në bashkëpunim me biznese që ofrojnë zbritje për produkte/shërbime dhe mundësi për të marrë pjesë në trajnime jashtë dhe brenda vendit.	Të rinjtë
Program ndërtimi kapacitetesh për këshilltaret në pushtetin lokal dhe gratë e partive politike.	Gratë në politikë
Prodhimi i videove dhe dokumentarëve	OSHC-të, institucionet ndërkombëtare, bizneset
Monetarizimi i asetëve përmes dhënies me qira të hapësirave apo asetëve të organizatës	OSHC-të, Bizneset

Arsyet e angazhimit në ofrimin e shërbimeve me pagesë

Organizatat shprehën arsyet përse vendosën të angazhohen në procesin e dizenjimit dhe ofrimit të produkteve/shërbimeve me pagesë. Arsyet variojnë nga një organizatë në një tjetër, por më të shpeshtat janë:

- Nevojë për të rritur qendrueshmërinë financiare;
- Përvojë e gjerë veprimtarie në një fushë të caktuar, pavarësisht nga fakti që organizatat nuk e kanë testuar shitjen e ndonjë produkti / shërbimi;
- Të qenurit pjesë e rrjeteve dhe marrëdhënie të ndërtuara ndër vite me anëtarë komuniteti dhe grupe interesi, të cilët mund të kthehen në klientë potencial për blerjen e produkteve/shërbimeve të ofruara nga organizata;
- Frymëzuar nga praktikat më të mira dhe përvoja e organizatave partnere në vendet e tjera.

Nxitësit kryesorë për të zhvilluar shërbime/produkte specifike

- Kapacitetet ekzistuese të OSHC-së ose anëtarëve të saj. Shërbimet e identifikuara zakonisht janë në përputhje me kompetencat ekzistuese dhe ekspertizën e stafit të organizatës. Për shembull, një organizatë rome ka vendosur të prodhojë produkte artizanale, sepse komuniteti rom ka persona të talentuar në këtë fushë dhe ata duan të ruajnë traditën dhe kulturën rome;

- Disponueshmëria e asetëve të tilla si p.sh. godina të mëdha, të cilat ofrojnë mundësi për të ofruar shërbime komunitare, kanë motivuar disa organizata të mendojnë për eksperimentimin e aktiviteteve që gjenerojnë të ardhura;
- Potenciali i burimeve natyrore në rajonet ku veprojnë OSHC-të, të cilat paraqesin mundësi për ofrimin e produkteve/shërbimeve me pagesë (p.sh. produktet turistike);
- Iniciativa që vjen nga udhëheqja e organizatës;
- Identifikimi i një nevoje në treg që përputhet me ekspertizën e organizatës dhe/ose interesin për ta eksploruar si shërbim/produkt potencial. Për shembull, ka organizata që kanë identifikuar nevojën për produkte/shërbime turistike, të cilat përputhen shumë mirë me ekspertizën e tyre mjedisore për të ofruar guida turistike dhe shërbime për mbrojtjen e mjedisit. Disa OSHC të tjera kanë vendosur të ofrojnë trajnime profesionale të nxitura nga shkalla e lartë e papunësisë tek të rinjtë dhe përparësia që i ka dhënë qeveria shqiptare këtij komponenti.

Vetëm disa organizata i kanë dizenuar shërbimet dhe produktet e tyre aktuale/potenciale bazuar në hulumtimin e tregut. Ato organizata, të cilat bazohen në një lloj hulumtimi të tregut kanë kryer intervista informale me disa klientë potencial sipas llojit të shërbimeve të tyre si: mësues, prindër dhe punonjës socialë. Vetëm një organizatë ka kryer një kërkim të thelluar tregu, duke përgatitur një analizë kosto-përfitim për të vlerësuar nevojat e klientëve potencialë dhe ka testuar produktin e saj me një grup klientësh.

Mbështetja e nevojshme për të zhvilluar dhe ofruar shërbimet me pagesë

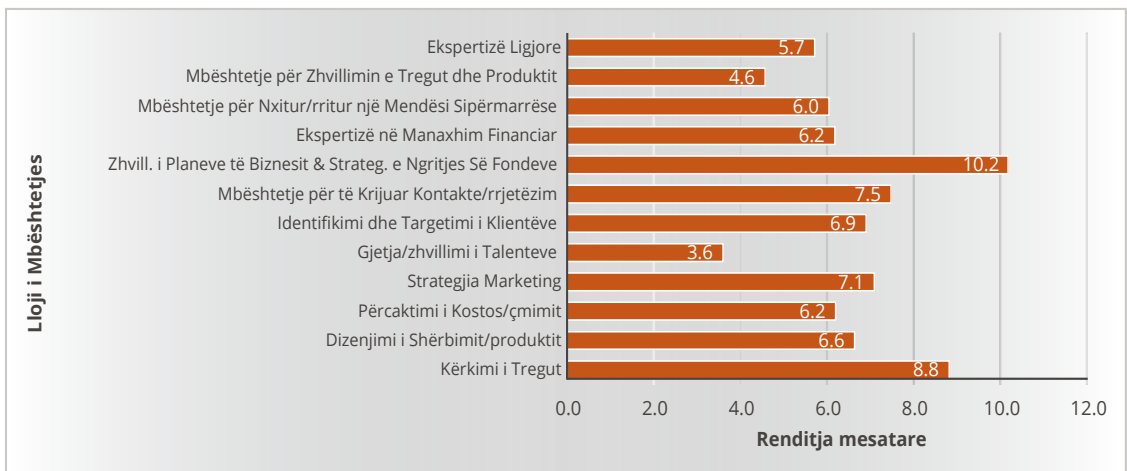
Për shumë organizata, procesi i zhvillimit të shërbimeve me pagesë nuk ka qenë brenda fushës së tyre të ekspertizës. Shpesh, organizatat kanë ndjerë nevojën për mbështetje për zhvillimin apo përmirësimin e produkteve dhe shërbimeve të tyre. Të gjitha organizatave, pavarësisht nga aplikimi apo jo i shërbimeve me pagesë, iu kërkua që të rendisin llojin e mbështetjes së kërkuar, bazuar në nivelin e rëndësisë ⁵.

Fushat e mbështetjes që dolën si prioritete kryesore janë 5:

- i.** Asistencë në zhvillimin e planeve të biznesit, duke përfshirë një strategji të ngritjes së fondeve;
- ii.** Kërkim tregu;
- iii.** Mbështetje për të krijuar kontakte dhe rrjetëzim;
- iv.** Strategjia e marketingut;
- v.** Identifikimi dhe targetimi i klientëve, si dhe dizenjimi i produkteve/shërbimeve.

Si më pak e rëndësishme u identifikua nevoja për të gjetur ose zhvilluar talente (grafiku 7).

Grafiku 7: Mbështetja e nevojshme për të zhvilluar dhe ofruar shërbime me pagesë



⁵ Pyetjet me renditje kalkulojnë renditjen mesatare për çdo përgjigje me qëllim përcaktimin se cila përgjigje është më e preferuara. Përgjigja e zgjedhur me renditjen më të lartë është dhe zgjedhja më e preferuar.

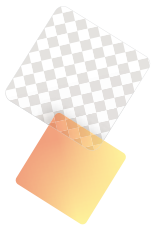
Renditja mesatare kalkulohet si më poshtë, ku:

w=pesha e pozicionit të renditit

x=numri i përgjigjeve për përgjigjen e zgjedhur

$(x^*1^* w1+x2w2+x3w3...xnw n)/(total)$

Peshat zbatohen në të kundërt. Me fjali të tjera, zgjedhja më e preferuar (renditet e para #1) ka peshë më të madhe, dhe zgjedhja më pak e preferuar (e cila renditet në pozicionin e fundit) ka peshë më të vogël.



Konkluzione dhe Rekomandime

Ky seksion përshkruan konkluzionet kryesore në bazë të rezultateve të pyetësorit dhe veprimeve të rekomanduara që synojnë të përmirësojnë situatën aktuale të OSHC-ve të interesuara të angazhohen në shërbime me pagesë.

◆ Nga 40 organizata të përgjigjura, 14 prej tyre deklaruan se ofrojnë shërbime me pagesë si pjesë e aktivitetit të tyre jofitimprurës, ndërkohë që një organizatë tjetër e ka pezulluar aktivitetin ekonomik të saj. Ndërkohë, 25 organizata të tjera nuk kanë përvojë në shërbimet me pagesë, për shkak të mungesës së ekspertizës, kushteve të vështira të tregut dhe risqeve të reputacionit. Natyrisht, të gjitha OSHC-të e anketuara mbështeten kryesisht në grante nga donatorët ndërkombëtarë, më shumë sesa në dhurime nga biznesi dhe aktivitete që gjenerojnë të ardhura. Ekziston një shpërndarje e konsiderueshme gjeografike e organizatave që kanë aplikuar në program, me numrin më të madh (24) të përqëndruara në rajonin e Tiranës. Përqëndrimi i OSHC-ve të angazhuara në shërbime me pagesë në Tiranë tregon se shërbimet me pagesë janë ende një model i paeksploruar në pjesën tjetër të Shqipërisë. Pothuajse të gjitha organizatat e reja të regjistruara prej 1 deri në 6 vjet janë angazhuar në këtë proces që në fillimet e tyre. Kjo tregon nevojën në rritje të OSHC-ve për të diversifikuar fondet e tyre, për shkak të një mjedisi sfidues të financimit.

Rekomandim

Natyrisht që ofrimi i shërbimeve që gjenerojnë të ardhura nuk është një model i përhapur në sektorin e organizatave të shoqërisë civile, por duke marrë parasysh hapësirën gjithnjë e më të kufizuar të OSHC-ve në të gjithë botën, ekziston një nevojë emergjente për workshope

informuese, programe trajnimi dhe asistencë në këtë drejtim. Organizatat duhet të informohen dhe të pajisen me njohuri për të gjetur mënyra inovative për identifikimin e burimeve të reja të të ardhurave siç janë ofrimi i shërbimeve me pagesë bazuar në kapacitetet dhe interesat e tyre.

◆ Llojet e shërbimeve/produkteve ekzistuese dhe potenciale janë kryesisht shërbime sociale, edukuese, shërbime mjekësore (analiza laboratorike), trajnime dhe konsulencë për çështjet ligjore dhe të marketingut. Organizatat ofrojnë ose synojnë të ofrojnë shërbime me pagesë për një gamë të gjerë klientësh si: publiku i gjerë, nxënësit, të rinjtë, personat me aftësi të kufizuara, mësuesit, bizneset, partitë politike, sektori gjyqësor, bashkitë, OSHC-të, institucionet ndërkombëtare. Organizatat që ofrojnë shërbime me pagesë identifikojnë si elementë të suksesshëm karakteristikat që lidhen me shërbimet/produktet e tyre, si: cilësia e shërbimit/produktit të tyre, ekspertiza dhe çmimi i përballueshëm. Pak organizata bazohen te kërkesa konsumatore ekzistuese në treg si një arsye që mund të çojë këto organizata drejt suksesit. Është mjaft evidente që OSHC-të i kanë identifikuar shërbimet/produktet me pagesë potenciale bazuar në kapacitetet dhe analizat e tyre të brendshme, dhe jo në analizën jashtë organizatës dhe hulumtimin e tregut. Ata e kanë theksuar këtë fakt duke shprehur nevojën e tyre për asistencë lidhur me zhvillimin e planeve të biznesit, kërkimin e tregut dhe krijimin e kontakteve si llojet kryesore të mbështetjes së kërkuar. Për më tepër, mungesa e kërkimit të tregut nga OSHC-të ngre pikëpyetje në lidhje me saktësinë e vlerësimit që organizatat kanë bërë për të përcaktuar avantazhin e tyre konkurrues.

Rekomandim

Është e domosdoshme që programet e trajnimit dhe mentorimit të adresojnë modifikimin e idesë së biznesit të OSHC-ve, nëpërmjet analizave të sakta dhe të plota të tregut, në mënyrë që të jenë në përputhje me nevojat reale të klientëve potencialë, në veçanti sektorit të biznesit, si dhe fuqinë blerëse të tyre. Ekspertët e fushës dhe ekspertët e trajnimeve duhet të ofrojnë asistencë në kërkim tregu në përshtatje me natyrën e OSHC-ve.

- ◆ Ofrimi i shërbimeve me pagesë të përfituesit e organizatës shihet si strategjia më e përshtatshme dhe më e lehtë, por shitja e shërbimeve për sektorin e biznesit identifikohet si sfida më e vështirë. Kjo lidhet jo vetëm me ekspertizën dhe gatishmërinë organizative për të ofruar shërbime specifike për sektorin e biznesit, por edhe me perceptimin e sektorit të biznesit ndaj sektorit jofitimprurës.

Rekomandim

Grupet e interesit, aktorët kryesorë dhe donatorët duhet të punojnë për të ngushtuar hendekun midis OSHC-ve dhe sektorit të biznesit duke krijuar platforma bashkëpunimi, forume, takime informale ndërmjet organizatave të shoqërisë civile dhe bizneseve. Kjo do të kontribuojë në rritjen e njohurive dhe të kuptuarit për punën, prioritetet dhe shërbimet e tyre si dhe identifikimin e mundësive konkrete të partneritetit për ofrimin e shërbimeve.

Bazuar në studimet e fundit, OSHC-të nuk janë kanali kryesor për dhurimet e biznesit, prandaj është e nevojshme që të dy palët të jenë më proaktive për të njohur potencialin e njëri-tjetrit në zhvillimin e një aktiviteti filantropik më efektiv. OSHC-të duhet të përcaktojnë rolin e tyre si aktorë vendimtarë në komunitet, por sektori i biznesit nga ana tjetër duhet të jetë më i hapur për t'i përfshirë këta aktorë në strategjitë e tyre të përgjegjshmërisë sociale të biznesit. Përmes forcimit të kësaj marrëdhënieje midis tyre, bashkëpunimi mund të rritet në një nivel tjetër, në të cilin OSHC-të mund të targetojnë biznesin si klient potencial për të ofruar shërbimet/produktet e tyre konkurruese.

- ◆ Ka një sërë sfidash të identifikuara nga të anketuarit në përpjekjet e tyre për të dizenuar dhe ofruar shërbimet me pagesë. Sfidat kryesore të përmendura janë: mungesa e mbështetjes me grante institucionale dhe/ose kapitali fillestar për të investuar në shërbime dhe produkte cilësore; aftësia për t'i tregtuar produktet/shërbimet në mënyrë profesionale; mungesa e eksperiencës sipërmarrëse që mund të çojë në “humbjen e parave në gjëra/hapa të panevojshëm”; mungesa e njohurive lidhur me politikat fiskale dhe regjimin e taksave për sektorin fitimprurës. Për të zbutur këto sfida, OSHC-të theksuan nevojën për rritjen e kapaciteteve, pajisjen e tyre me aftësitë e duhura për zhvillimin e një plani biznesi efektiv, strategjinë e marketingut dhe më e rëndësishmja, zhvillimin e një mentaliteti sipërmarrës, që do të udhëheqë OSHC-të drejt suksesit.

Rekomandim

Organizatave të shoqërisë civile, institucionet ndërkombëtare dhe donatorët duhet të krijojnë programe zhvillimi dhe mentorimi për të forcuar kapacitetet e OSHC-ve, si dhe për të krijuar mundësi për të mësuar rreth modeleve të zhvillimit të biznesit dhe sidomos praktikave të suksesshme të OSHC-ve lokale dhe ndërkombëtare. Këto programe do të rrisin aftësitë e OSHC-ve dhe do të zhvillojnë një mentalitet sipërmarrës. Duke marrë parasysh të gjitha dinamikat e mjedisit të shoqërisë civile, donatorët, qeveria qendrore dhe vendore duhet të vendosin në dispozicion grante për zhvillimin e aktiviteteve që gjenerojnë të ardhura nga OSHC-të. Bizneset, në veçanti institucionet financiare, duhet të japin kredi lehtësuese për OSHC-të, në mënyrë që të nxitin penetrimin e tyre në treg dhe barrierën e investimit fillestar.

- ◆ Një risk kyç i njohur nga organizatat lidhet me përputhjen e shërbimeve/ produkteve me misionin dhe perceptimin e përfituesve. Për disa organizata, angazhimi në shërbime me pagesë mund të përbëjë rrezik për reputacionin e tyre dhe të krijojë perceptimin e shpërqëndrimit nga misioni jo-fitimprurës. OSHC-të e konsiderojnë një sfidë të vështirë për të ndryshuar mentalitetin sipas të cilit

OSHC-të nuk duhet të ofrojnë shërbime me pagesë. Për shkak të përvojës së pakët të OSHC-ve me sektorin e biznesit, asnjë organizatë që punon me biznesin nuk ka krijuar parime apo kritere etike për të garantuar reputacionin e tyre dhe për të zvogëluar risqet etike siç janë: puna me bizneset që janë në listën e zezë të autoriteteve tatimore ose puna me industrinë e duhanit apo armëve.

Rekomandim

Me qëllim zvogëlimin e risqeve të dëmtimit të reputacionit dhe perceptimit të gabuar nga grupet e interesit, nevojitet nga OSHC-të më shumë transparencë dhe proaktivitet në informimin për aktivitetet e tyre, gjë që do të rriste besimin e bizneseve për të bashkëpunuar me ta.

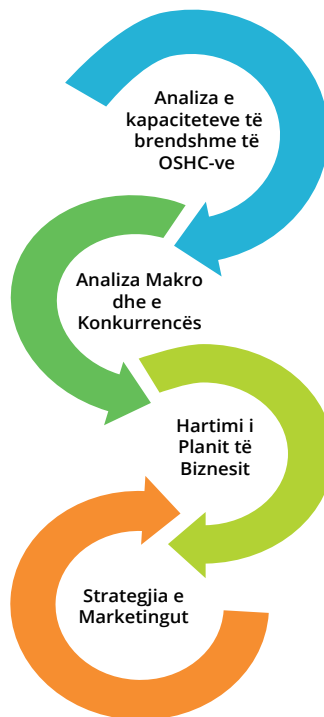
Nga ana tjetër, OSHC-të duhet të krijojnë një Kod Etike të përshtatur me praktikat dhe politikat përkatëse në përputhje me natyrën e shërbimeve/produkteve me pagesë, duke marrë parasysh përputhjen me misionin jo-fitimprurës dhe përfituesit e organizatës. Gjithashtu, OSHC-të duhet të bëjnë një shqyrtim të kujdesshëm të profilit dhe aktivitetit të kompanive, gjë që do të parandalojë rrezikun e dëmtimit të reputacionit të organizatës.

Gjenerimi i të ardhurave nga ofrimi i shërbimeve, produkteve dhe aseteve- një model biznesi

Nevoja për diversifikimin e fondeve në sektorin jofitimprurës është një domosdoshmëri e pranuar nga të gjitha OSHC-të në botë. Për të bërë të mundur këtë, OSHC-të duhet të identifikojnë shërbimet dhe produktet e tyre dhe të mendojnë rreth krijimit të markës së tyre dhe vlerës së shtuar. Organizatat e shoqërisë civile duhet të përshtasin strategji dhe taktika të qarta për të kapërcyer sfidat që lidhen me këtë përjasje. Për OSHC-të që po konsiderojnë angazhimin në një sipërmarrje me qëllim gjenerimin e të ardhurave, ka një sërë sfidash për t'u kapërcyer. Së pari, sfida në identifikimin e shërbimeve dhe produkteve që mund t'i serviren tregut. Sfidat e tejkalimit të kulturës organizative që

është përshtatur për t'u përgjigjur thirrjeve për propozime për grante nga qeveria apo fondacione. Liderhipi dhe aftësitë për të zhvilluar një set produktesh dhe shërbimesh dhe për t'i hedhur në treg ato, janë shumë të ndryshme nga mënyra e operimit me financim përmes granteve. Është sfidë më vete sesi një organizatë jofitimprurëse duhet të përballet me "fitimet". Në lidhje me këtë çështje, ligjet dhe doganat luajnë një rol kyç duke krijuar një mjedis më mundësues. Procesi i "vendosjes" së pagesave për ofrimin e shërbimeve, bazuar në nevojat e identifikuar nga OSHC-të, kalon nëpër një sërë hapash që nga vlerësimi i kapaciteteve të brendshme, mjedisit makro, kërkesës së tregut, krijimit të një plani biznesi dhe strategjie marketingu.

Figura 1: Procesi i gjenerimit të të ardhurave nga pagesat për ofrimin e shërbimeve, produkteve dhe aseteve



Çdo OSHC e cila synon të përmirësojë apo të hartojë për herë të parë aktivitete për gjenerimin e të ardhurave duhet:

- ◆ Të kuptojë kapacitetet e brendshme të organizatës: pikat e forta dhe të dobëta si dhe gatishmërinë organizative për t'u përfshirë në ofrimin e shërbimeve me pagesë, zhvillimin e produkteve ose monetarizimin e aseteve;

- ◆ Të identifikojë nevojat e pashfrytëzuara / të paeksploruara / e pazbatuara në tregun lokal / kombëtar / rajonal;
- ◆ Të identifikojë mundësitë dhe rreziqet që mund të lindin në kontekstin e mjedisit politik, ligjor, ekonomik dhe socio-kulturor;
- ◆ Të qartësojë idenë e biznesit dhe të identifikojë nëse produkti/shërbimi i propozuar është në përputhje me misionin e organizatës;
- ◆ Të analizojë industrinë nëpërmjet identifikimit të konkurrencës direkte dhe indirekte në treg;
- ◆ Të kuptojnë struktura të ndryshme biznesi, që duhet të merren në konsideratë kur të ofrojnë shërbime më pagesë. Dy janë tipet kryesore që duhen marrë në konsideratë: (a) një entitet fitimprurës i ndarë nga aktiviteti jofitimprurës, ose (b) zhvillimi i aktivitetit ekonomik brenda strukturës jofitimprurëse;
- ◆ Të zhvillojnë një plan biznesi duke realizuar:
 - Kuptimin dhe përcaktimin e vlerës së propozuar të produktit/shërbimit;
 - Përkufizimin e madhësisë së tregut dhe segmenteve të tij, nëpërmjet përcaktimit të karakteristikave më të rëndësishme për çdo treg;
 - Vlerësimin e potencialit të klientëve për çdo segment tregu, dhe përzgjedhjen e një ose më shumë grupeve të synuara (analizimi i klientëve potencial, preferencat, nevojat e tyre, fuqia blerëse dhe vendndodhja);
 - Pozicionimin e produktit/shërbimit (zhvillimin e detajuar të pozicionimit të produktit dhe marketingut miks për segmentet e përzgjedhura);
 - Identifikimin e burimeve kyçe (burime financiare, njerëzore, fizike dhe teknologjike), aktivitetet dhe bashkëpunëtorët kyç të nevojshëm për ofrimin e këtyre produkteve;
 - Përlllogaritjen e strukturës së kostos dhe përcaktimin e çmimit të produktit/shërbimit;
 - Zhvillimin e një analizë një vjeçare kosto-fitim.
- ◆ Të zhvillojë një strategji marketingu (kanalet shpërndarëse, mjetet e promovimit etj.);

mekanizma për vlerësimin e kënaqësisë së klientit nga produkti apo shërbimi (numri i klientëve që rikthehen/shumëfishimi i kontratave për të njëjtin shërbim etj, janë tregues për matjen e kënaqësisë së klientit dhe impaktit të produktit/shërbimit).

Sugjerime nga sektori i biznesit për OSHC-të që ofrojnë shërbime me pagesë

Një sërë biznesesh morën pjesë në takimet “OSHC – Biznes” gjatë të cilave u njohën me shumë produkte dhe shërbime të ofruara nga OJF-të. Marrëdhënia e bizneseve me shoqërinë civile ka qenë në kuadër të sponsorizimeve apo aktivitetit filantropik të tyre, kështu që procesi i blerjes së shërbimeve dhe produkteve u konsiderua si një risi në marrëdhëniet midis sektorëve.

Disa prej bizneseve pjesëmarrës, përmendën disa sugjerime për OSHC-të në mënyrë që të mund të përmirësojnë marketingun dhe për të arritur sa më shumë kontrata me bizneset, si klientë të mundshëm. Fillimisht, OSHC-të duhet të jenë më të qarta dhe të sakta gjatë prezantimit me bizneset për të treguar që e njohin produktin apo shërbimin e tyre në detaje.

- ◆ OSHC duhet të kryejnë një studim të detajuar mbi kompanitë që i konsiderojnë si klientë të mundshëm në mënyrë që të mund të kuptojnë nëse produktet apo shërbimet e ofruara nga to janë në përputhje me nevojat dhe preferencat e kompanive;
- ◆ Ekziston një paragjykim nga ana e bizneseve kundrejt ofrimit të produkteve apo shërbimeve nga OSHC-të, pasi këto të fundit gjykohen si të papërgatitura apo pa kapacitetet e duhura për të ofruar shërbime/ produkte. Si rrjedhojë, OSHC-të duhet që fillimisht ti testojnë shërbimet/produktet e tyre, me qëllim që të tregojnë profesionalizëm që në takimin e parë me biznesin;
- ◆ OSHC-të duhet të tregohen këmbëngulëse me biznesin me qëllim arritjen e një marrëveshjeje për një kontratë të parë;
- ◆ Nga ana tjetër, OSHC-të nuk duhet të harrojnë misionin e tyre fillestar dhe të përipiqen të ruajnë reputacionin e tyre në sektorin e

shoqërisë civile, pasi është ky reputacion i cili do t'i bëjë ato më të besueshme dhe t'i diferencojë nga furnitorët/ofruesit e tjerë të shërbimeve/produkteve;

- ◆ Marrja e shërbimeve nga furnitorë/ofrues lokal konsiderohet nga biznesi si avantazh duke qenë se ata kanë njohuri më të mira të kontekstit/tregut dhe ofrojnë çmime më konkurruese;
- ◆ Bizneset theksojnë faktin që OSHC-ve u mungojnë aftësitë promovuese dhe përshtatja e këtyre produkteve/shërbimeve për sektorin e biznesit;
- ◆ Kompanitë sugjerojnë se OSHC-të duhet të zhvillojnë produkte dhe shërbime, të cilat janë

në përputhje me parimet e Përgjegjshmërisë Sociale të Biznesit. Për shembull biznesi është i fokusuar të ofrojë balancë sa më të mirë midis punës dhe jetës personale të punonjësve duke treguar interes për aktivitete dhe shërbime që e ndihmojnë kompaninë të arrijë këtë objektiv;

- ◆ Duke qenë se misioni social i OSHC-ve i diferencon nga ofruesit e tjerë, bizneset sugjerojnë zhvillimin e produkteve/shërbimeve hibride dhe inovatore që përmbushin nevojat e biznesit, por në të njëjtën kohë janë sociale dhe miqësore me mjedisin.



Praktikat më të mira - Shërbime me pagesë



Situata

Shoqata “Ndhmoni Jetën” ka mbi 17 vjet eksperiencë në lidhje me ndërtimin e mundësive dhe përmirësimin e statusit social të fëmijëve, të rinjve dhe të rriturve me aftësi të kufizuar në mënyrë që të mbrohen të drejtat e tyre dhe të arrihet integrimi i tyre në familje dhe në komunitet si anëtar me të drejta dhe mundësi të barabarta.

Organizata ka rreth 13 persona të punësuar, përgjegjës për drejtimin, manaxhimin e programeve dhe ofrimin e terapive për përfituesit e shërbimeve të tyre.

Prej 2005, Ndhmoni Jetën ofron shërbime komunitare në bazë të standarteve të ofrimit të shërbimeve për personat me aftësi të kufizuara në vend, kjo nisur edhe nga performanca e shkëlqyer dhe kapacitetet e stafit të saj në ofrimin e këtyre shërbimeve. Shoqata ka grupet e saj të prindërve në 8 rajone kryesore të vendit dhe ka si synim zgjerimin e shërbimit që ajo ofron për personat me AK edhe në këto rajone, si dhe forcimin e lëvizjes prindërore për të drejtat e fëmijëve me aftësi të kufizuara.

Në 2008, Shoqata Ndhmoni Jetën ka marrë çmimin për arritjen më të mirë në “Ofrimin e shërbimeve rehabilituese-integruese në qendër dhe komunitet për personat me aftësi të kufizuara mendore”, i akorduar nga USAID dhe Fondacioni Shqiptar për të Drejtat e Personave me Aftësi të Kufizuara.

Organizata ka pilotuar “Edukimin gjithëpërfshirës me Metodën Portage” për herë të parë në 10 kopshte dhe 10 shkolla të qytetit të Tiranës, si dhe 2 kopshte dhe shkolla në qytetin e Vlorës, kjo në bashkëpunim me Drejtorinë Arsimore Rajonale Tiranë dhe Vlorë, ku 93 fëmijë me AK janë mbështetur dhe integruar në sistemin arsimor, si dhe janë trajnuar 80 edukatorë se si të ngrejnjë Programet Edukative Individuale (PEI) dhe si të punojnë me fëmijët në kopshte dhe shkolla. Gjithashtu, organizata ka udhëhequr procesin e rishikimit dhe hartimit të Standarteve të Shërbimeve të Përkujdesit Shoqëror për Personat me Aftësi të Kufizuara në vend, dhe për herë të parë hartimin e Standarteve të Shërbimit në banesë dhe komunitet për personat me aftësi të kufizuara, si dhe modulet përkatëse të realizimit të këtyre standarteve.

Procesi i ndryshimit dhe sfidat në zhvillimin e shërbimeve me pagesë

Qendra “Ndhmoni Jetën”, ka një reputacion shumë të mirë në ofrimin e shërbimeve psiko-sociale për fëmijët dhe të rinjtë me aftësi të kufizuara intelektuale dhe fizike. Këto shërbime ofrohen nga qendra ditore e shërbimeve sociale për fëmijë dhe të rinj me aftësi të kufizuara, falas për aq kohë sa qendra ka pasur mundësinë e mbështetjes financiare nga donatorë të ndryshëm.

Nisur nga eksperiencia shumëvjeçare dhe arritjet e saj por edhe nga vështirësitë në sigurimin e qëndrueshëm të mbështetjes financiare, drejtuesit e qendrës ndërmorrën iniciativën për të zhvilluar dhe testuar shërbime me pagesë në këtë drejtim. Të ardhurat e gjeneruara do të ndihmojnë jo vetëm për sigurimin e qëndrueshmërisë organizative por dhe për diversifikimin e shërbimeve dhe mbulimin e kostove për shërbime ofruar kategorive në nevojë, të cilët nuk kanë mundësi të paguajnë për shërbimet e marra.

Organizata punon me një grup të synuar të ndjeshëm. Një nga sfidat më të mëdha për të ofruar shërbime me pagesë për këtë grup është të kapërcehet perceptimi se shërbimet për personat me aftësi të kufizuara duhet të jenë falas. Kjo është shumë e lidhur me sfidën që niveli ekonomik i familjeve të këtyre grupeve nuk është në stadin për të përballuar shërbime me pagesë.

Për të kapërcyer këtë sfidë, organizata ka filluar të punojë me ndërgjegjësimin e komunitetit dhe familjeve të tyre për rëndësinë që kanë këto shërbime në të ardhmen e fëmijëve të tyre. Gjithashtu vendosja e çmimeve "simbolike" si fillim do të ndihmojë në edukimin e klientëve potencial për të ardhmen.

Një tjetër alternativë për gjenerimin e të ardhurave për qendrën është edhe "Sera e perimeve" e ngritur në ambientet në pronësi të qendrës, me mbështetjen e donatorëve të huaj, e cila fokusohet në punësimin e të rinjve me aftësi të kufizuara duke i edukuar mbi rëndësinë e punës për sigurimin e jetesës së pavarur. Sera gjeneron të ardhura nga shitja e produkteve, të cilat do të përdoren për të mundësuar ofrimin e shërbimeve për grupet e targetuara dhe diversifikimin e këtyre shërbimeve.

Ekipi i Ndihmoni Jetën, ka investuar shumë kohë për të zhvilluar një plan biznesi dhe marketingu për produktet e prodhuara nga sera dhe brenda 6 muajve të parë, ka testuar shitjen e këtyre produkteve në treg duke siguruar disa të ardhura.

Një nga sfidat e ardhshme në këtë drejtim mbetet siguri i një tregu të qëndrueshëm për shitjen e produkteve. Për të kapërcyer sfidën e penetrimit në treg, organizata po shfrytëzon kontaktet e ndërtuara ndër vite, si dhe mundësinë që Partnerët Shqipëri u ka dhënë për të krijuar bashkëpunime të mundshme me bizneset shqiptare me qëllimin final shitjen e produkteve dhe shërbimeve.



SHOQATA INTERNACIONALE
e SOLIDARITETIN

Situata

Shoqata Internacionale për Solidaritetin (SHIS) është një OJF shqiptare e themeluar në vitin 1998 e cila zbaton projekte zhvillimore me fokus të veçantë edukimin. SHIS është pjesë e rrjetit ndërkombëtar të Fondacionit AVSI.

Misioni i SHIS është nxitja e dinjitetit të njeriut në të gjitha shprehjet e tij, duke i kushtuar vëmendje të veçantë zhvillimit të edukimit.

Numri i përfituesve direktë nga shërbimet e saj është rreth 1.474 (fëmijë, të rinj dhe mësues), mundësuar kjo përmes mbështetjes financiare të ofruar nga donatorë privatë –

rreth 720 individë, shkolla dhe biznese, si dhe donatorë ndërkombëtarë si Bashkimi Europian, Fondacioni AVSI, AICS, TDH, SAD-Mbështetje në Distançë etj.

Procesi i ndryshimit dhe sfidat në zhvillimin e shërbimeve me pagesë

Qendra ditore "Princi i vogël", ka lindur si një institucion edukativ brenda Shoqatës SHIS. Qendra nisi aktivitetin e saj në vitin 2005 për t'ju përgjigjur një nevojë edukative në zonën e Kombinatit. Qëllimi kryesor i qendrës është që të parandalojë braktisjen e fshehtë shkollore

tek fëmijët e moshës 6-14 vjeç. Gjithashtu, ajo synon të sigurojë një përfshirje të barabartë në arsim për fëmijët që vijnë nga familje me nevoja të ndryshme socio-ekonomike në zonën e Kombinatit. Aktivitetet kryesore që qendra realizon për të arritur objektivat e saj janë: Mbështetje pas shkollë për fëmijët që janë në rrezik të braktisjes shkollore në zonën e Kombinatit; aktivitete rikrijuese, artistike dhe sportive për të nxitur socializimin ndërmjet fëmijëve; punë ndërgjegjësuere dhe informuese me prindërit dhe tryeza të rrumbullakëta ku përfshihen të gjithë aktorët e zonës.

Duke qenë se qendra ka eksperiencë dhe ekspertizë në fushën e edukimit dhe trajnimit, ambientet fizike për ofrimin e këtyre shërbimeve, konsideratë nga komuniteti lidhur me shërbimet që ofron, qendra filloi të mendojë rreth vitit 2016 mbi ofrimin e shërbimeve me pagesë duke funksionuar si "Qendër ditore për edukim pas-shkollor" për të gjithë ata fëmijë që duan të frekuentojnë ambientet e qendrës dhe këto lloj shërbimesh.

Disa nga sfidat që SHIS rendit në fillimin e këtij "biznesi" janë: mungesa e kulturës së të bërit "biznes" brenda organizatës; staf i vogël në numër dhe i angazhuar në projekte të financuara nga donatorë dhe i "papërgatitur" për t'u përfshirë në zhvillimin e një plani biznesi dhe fushate marketingu në lidhje me shërbimet me pagesë.

Gjithashtu vendndodhja jo shumë e favorshme e qendrës dhe ambientet e kufizuara deri në përfundimin e një ndërtese të re, mbeten ende një sfidë për SHIS-in.

Segmentimi i tregut ka qenë një nga detyrat më impenjative të qendrës, por fokusimi në klientë si kompani të mëdha biznesi (më specifikisht, sektori bankar, telekomunikacioni, etj) u konsideruan si klientë potencialë për shitjen e shërbimeve nga SHIS. Organizata bëri një analizë të thelluar tregu dhe arriti në përfundimin që të targetojë kompanitë e mëdha (me një numër të madh punonjësish që kanë fëmijë 6-15 vjeç), të cilët mund të frekuentojnë ambientet e qendrës. Organizata ka realizuar një sërë takimesh më biznese të ndryshme duke negociuar mbi mundësi konkrete bashkëpunimi.



Situata

Qendra për Zhvillim dhe Promovim Social (QZHPC) është një organizatë e re e krijuar në vitin 2016 e cila ofron mbështetje, mbrojtje dhe promovim të të drejtave dhe interesave të fëmijëve, të rinjve, grave dhe grupeve të marginalizuara.

Qendra ofron një seri shërbimesh si vlerësim psikologjik për probleme të shëndetit mendor për fëmijë dhe të rritur; vlerësim psikologjik për çrregullimet e zhvillimit (sindroma Down, Autizëm, vonesë mendore, çrregullime të të nxëniet, etj); vlerësim psikologjik për vendosjen e kujdestarisë prindërore të fëmijëve në rastet e divorcit; vlerësim dhe asistencë psikologjike në rastet e marrjes në pyetje apo ndalimit të të miturve nga policia apo prokuroria, dhe vlerësim e asistencë psikologjike për rastet e referuara nga Zyra e Përmbarrimit.

Procesi i ndryshimit dhe sfidat në zhvillimin e shërbimeve me pagesë

Që nga fillimet e saj, organizata ka qenë në përpjekje të vazhdueshme për sigurimin e mbështetjes financiare nga donatorë të huaj, biznese dhe individë duke mundësuar kështu që 80% e të ardhurave të sigurohet nga grante të ndihmës së huaj dhe 20% nga dhurime individuale.

Duke qenë se kërkesa për shërbime si këshillim psikologjik, terapi të ndryshme për fëmijët me aftësi të veçanta, etj. ka ardhur në rritje dhe mbështetja përmes fondeve ka qenë e vështirë (duke pasur parasysh faktin që organizata është e re), qendra ka identifikuar si një mundësi të mirë ofrimin e këtyre shërbimeve kundrejt pagesës.

QZHPC investon vazhdimisht për kualifikimin e stafit (duke përfutur nga fleksibiliteti i burimeve të

financimit përmes projekteve). Duke shfrytëzuar avantazhet e saj konkurruese si: stafi i kualifikuar dhe me përvojë të gjatë profesionale individuale në vlerësim/këshillim psikologjik, ambjentet e larmishme dhe të përshtatshme për ofrimin e shërbimeve sipas nevojave; vendndodhje lehtësisht të aksesueshme nga klientët etj., mendon të zhvillojë një model biznesi për ofrimin e shërbimeve kundrejt gjenerimit të të ardhurave.

Duke qenë se aktualisht në Shqipëri niveli i besimit tek shërbimet psikoterapeutike është i ulët (këto janë shërbime të ofruara vetëm gjatë viteve të fundit në Shqipëri, ku cilësia e tyre mbetet ende faktor kritik), organizatës i duhet të investojë shumë kohë dhe para në zhvillimin e një strategjie të mirë biznesi dhe marketingu mbi shërbimet që ofron.

Mbështetja e ofruar nga Partnerët Shqipëri për të asistuar në zhvillimin e një plani biznesi, i ka krijuar drejtuesve të qendres dhe stafit manaxherial mundësinë e realizimit të një studimi tregu për identifikimin e klientëve potencial dhe përcaktimin e tarifave për shërbimet, të cilat variojnë në bazë të rastit dhe eksperiencës së konsulentit.

Pas studimit të tregut u vu re se klientë potencialë përveç individëve, mund të jenë edhe kompani biznesi, ku ekspertët e QZHPC-së mund të ofrojnë seanca lehtësimi për personelin e këtyre kompanive në lidhje me reduktimin e stresit në punë, "burnout" etj., duke kontribuar në përmirësimin e performancës së punonjësve të tyre. Organizata ka realizuar një sërë takimesh me biznese të ndryshme duke eksploruar mundësi konkrete të kontraktimit.



Situata

Qendra "Partnerë për Fëmijët" është një organizatë shqiptare e cila ka nisur aktivitetin e saj në vitin 2006, e angazhuar që fëmijëve t'u përmbushet e drejta për t'u rritur dhe për t'u zhvilluar në familje dhe komunitete të lumtura të cilat janë të afta të ushqejnë, mbrojnë dhe përmbushin të drejtat e çdo fëmije.

Organizata ka siguruar mbështetje financiare kryesisht nga agjenci multilaterale (BE, Agjenci të Kombeve të Bashkuara, Banka Botërore etj.) të cilat përbëjnë rreth 90% të të ardhurave, grante nga organizata jofitimprurëse ndërkombëtare (9%) dhe vetëm 1% e të ardhurave është siguruar nga dhurime individuale. Duke qenë se vitet e fundit Partnerë për Fëmijë është përballur me sfidën e sigurimit të fondeve nga donatorë, dhe se qendrueshmëria financiare e organizatës mbetet shumë e rëndësishme, organizata konsideron nevojën për të rritur të ardhurat përmes ofrimit të disa shërbimeve me pagesë.

Procesi i ndryshimit dhe sfidat në zhvillimin e shërbimeve me pagesë

Një nga sfidat më të mëdha të identifikuara nga organizata ka qenë vlerësimi i gatishmërisë organizative në ofrimin e shërbimeve me pagesë, gatishmërisë së stafit për t'u përfshirë në këto iniciativa duke qenë se eksperiencat e mëparshme në sigurimin e të ardhurave nga burime alternative përveç donatorëve janë në nivele të ulta.

Trajnime Prindërimi dhe Babysitting është një nga shërbimet e identifikuara për tu ofruar nga organizata. Një analizë e brendshme organizative evidentoi eksperiencën e gjatë dhe ekspertizën e stafit në hartimin dhe ofrimin e trajnimeve lidhur me të drejtat e fëmijëve. Nga ana tjetër, një studim tregu i realizuar nga organizata tregoi se ky lloj trajnimi nuk ekziston në mënyrë të mirëfilltë në tregun shqiptar. Studimi i tregut evidentoi nevojën për dado të kualifikuara dhe për më shumë njohuri nga ana e prindërve të rinj.

Sfida kryesore është penetrimi në treg, duke qenë se ky është një shërbim risi dhe është e vështirë gjetja e klientëve të parë dhe eksperimentimi i shërbimit. Megjithatë, organizata po përdor reputacionin që ka lidhur me njohuritë në këtë fushë. Pavarësisht se në hapat e parë, qendra është entuziaste për ta ofruar këtë shërbim në tregun shqiptar, i cili do të plotësojë një nevojë ekzistuese dhe shumë thelbësore në shoqëri.

Gjithashtu, qendra është e njohur për ofrimin e trajnimeve (stafi është i kualifikuar në hartime modulesh trajnimi dhe ofrime trajnimi) edhe pse jo të shumta në numër, ndaj gatishmëria për tu përfshirë në këtë nismë është një hap pozitiv për të punuar më tej. Zhvillimi dhe ofrimi i trajnimeve në fusha të tjera si zhvillimi i fëmijës, mbrojtja dhe të drejtat e fëmijëve, barazia gjinore, të drejtat e minoriteteve etnike, parandalimi i dhunës në familje, aftësim për jetën për të rinjtë, edukim shoqëror dhe financiar, planifikim strategjik etj. mbeten një mundësi për sigurimin e të ardhurave.

Shërbime të tjera potenciale kundrejt pagesës, për t'u ofruar nga organizata janë a) kërkimi/studimi – i fokusuar në monitorimin dhe vlerësimin e shërbimeve sociale, mbrojtjen e fëmijëve, shërbime të arsimit të detyrueshëm parauniversitar, shërbime të kujdesit shëndetësor parësor dhe fusha të ngjashme; b) këshillim dhe zhvillim kapacitetesh për OJF-të, edukatorët, mësuesit dhe administratorët e shkollave, grupet vetëmbështetëse, grupet e të rinjve, si edhe c) mbështetje dhe këshillim të OJF-ve për të bërë vetëvlerësim dhe përgatitje për audit për të fituar Certifikatën ISO - “Sistemi i Manaxhimit Cilësor”.

Përpos analizës së tregut dhe takimeve me përfaqësues të sektorëve të ndryshëm që përbëjnë potencial për finalizimin e marrëdhënieve kontraktuale, organizata do të investohet në ndërmarrjen e një analize më të thellë të situatës për të parë se cilat shërbime kërkohen më shumë me qëllim që të krijojë një portofol shërbimesh më të përqëndruar dhe të angazhohet më thellësisht në promovimin dhe reklamimin e këtyre shërbimeve.



Situata

Diakonia Agapes është një OJF shqiptare, pjesë e Fondacionit “Fryma e Dashurisë” që prej vitit 1998, e cila ka operuar me projekte afatmesëm (2-3 vjeçare) të mbështetur nga agjenci ekumenike dhe më pak nga donatorë vendas.

Qendrueshmëria financiare mbetet një nga sfidat kryesore për vazhdimësinë e punës së qendrës për të ofruar shërbime për njerëzit në nevojë, ndaj Diakonia ka bërë përpjekje të vazhdueshme për të vlerësuar shërbimet që mund të ofrohen me pagesë, për t’ju përgjigjur nevojave të komuniteteve me të cilat punon si dhe palëve të tjera të interesuara.

Nisur nga ky qëllim, rritja e aftësive të stafit dhe përditësimi i njohurive në fushat ku operojnë, është një nga komponentët më të rëndësishëm

për të pasur një organizatë të suksesshme dhe efektive. Duke rivlerësuar burimet njerëzore, përvojën dhe ekspertizën e stafit, të fituar ndër vite, Diakonia Agapes ndërmori një proces analize të brendshme organizative dhe tregu për të hedhur hapa konkretë për të ofruar shërbime dhe për të siguruar qendrueshmëri financiare.

Procesi i ndryshimit dhe sfidat në zhvillimin e shërbimeve me pagesë

Diakonia Agapes ka siguruar mbështetje financiare kryesisht përmes granteve nga organizata ndërkombëtare (93.5%), dhe vetëm 6.5% janë të ardhura nga dhurime individuale. Një nga sfidat e përfshirjes në aktivitete që generojnë të ardhura mbetet kërkesa e ulët e

tregut për disa prej shërbimeve të identifikuar nga organizata për t'u ofruar kundrejt pagesës, si dhe konkurrenca e lartë ndërmjet ofruesve të këtyre shërbimeve etj.

Trajnime dhe konsulenca në zhvillim planesh biznesi për fermerët; Marketing; Mobilizim komuniteti; Përkatësia gjinore dhe zhvillimi; Sipërmarrja dhe përkatësia gjinore etj., janë disa nga shërbimet e identifikuar për tu ofruar nga Diakonia Agapes.

Sfiduese mbetet mungesa e strategjisë për ofrimin e shërbimeve me pagesë; paragjykimi

që qendra operon brenda Kishës Orthodhokse Autoqefale të Shqipërisë; vizibilitet jo i mjaftueshëm i DA-së për shërbimet që ofron.

Organizata vlerëson se eksperiencia dhe ekspertiza e stafit, reputacioni i organizatës, pjesëmarrja e DA-së në rrjete të ndryshme, motivimi dhe angazhimi i stafit në marketimin më të mirë të shërbimeve, do të jenë faktorë sukcesi në ofrimin e shërbimeve dhe sigurimin e të ardhurave të qendrueshme financiare për organizatën.



Situata

“Epoka e Re” është një organizate rinore e krijuar në vitin 2005 me qëllim kryesor adresimin e nevojave të të rinjve në qeverisjen lokale, duke i fuqizuar ata që të ndërmarrin aktivitete dhe të vetëorganizohen në mënyrë që të bëhen pjesë aktive në komunitet. Qendra organizon aktivitete dhe ofron shërbime për të rinjtë e moshës 14-29 vjeç.

“Epoka e Re” beson në fuqinë e të rinjve për të vepruar si agjentë të ndryshimit në shoqëri. Në këtë drejtim, qendra organizon dhe mbështet iniciativat e ndryshme rinore me qëllim përmirësimin e politikave lokale dhe kombëtare në çështje të tilla si arsimit, shëndeti publik, mjedisi, të rinjtë, barazia gjinore etj.

Qëllimi i organizatës është të mbështesë procesin e ndryshimit social, zhvillimit, përparimit demokratik dhe përmirësimit të jetës së komunitetit, nëpërmjet bashkëpunimit me të rinjtë. Qendra “Epoka e Re” mbështet edhe Parlamentin Rinor të Fierit si një strukturë që promovon pjesëmarrjen dhe rëndësinë e të rinjve në proceset vendimmarrëse dhe në formulimin e politikave për të rinjtë. Krahas kësaj qendra është angazhuar në shumë nisma vendore dhe qendrore të cilat synojnë

fuqizimin e të rinjve në shoqëri dhe pjesëmarrjen në politikëbërje për çështjet e të rinjve.

Procesi i ndryshimit dhe sfidat në zhvillimin e shërbimeve me pagesë

Si shumë organizata shqiptare, edhe Epoka e Re është përballuar vitet e fundit me sfidat e qendrueshmërisë financiare dhe e shëh shumë të rëndësishëm zhvillimin e një plani afatgjatë që do të ndihmonte në këtë aspekt. Gjatë vitit 2015, në momentet e hartimit të planit strategjik të qendrës, diskutim në të cilin u përfshinë strukturat drejtuese, stafi, vullnetarët dhe mbështetës kryesorë të qendrës, u diskutua hartimi i një strategjie biznesi ku një pjesë të shërbimeve qendra mund ta ofronte kundrejt pagesës (kryesisht kurset për të rinjtë) por edhe monetarizimi i aseteve të qendrës u pa si një alternativë me vlerë.

Qendra ka hapësira të mjaftueshme, një pjesë e të cilave mund të jepen me qira për palë të interesuara të cilët duan të organizojnë evente, trajnime, seminare pranë ambienteve të saj. Epoka e Re, rreth 85% të burimeve financiare e siguron nga grante nga qeveri të huaja donatore; 15% nga grante të pushtetit vendor dhe asnjë të ardhur nga burime të tjera.

Duke konsideruar shërbimet sa më lart, qendra planifikon që brenda një periudhe 2-vjeçare të ardhurat e saj përmes aplikimit të një modeli biznesi, por brenda statusit të saj si jofitimprurës, të rriten.

Sfida kryesore e përmendur nga drejtuesit e qendrës në lidhje me gjenerimin e ardhurave ishte mungesa e ekspertizës për hartimin e një plani biznesi, identifikimin e klientëve potencialë, zhvillimin e një strategjie të mirë marketingu për produktet/shërbimet etj.

Duke ndjekur programin e trajnimit dhe asistencës nga Partnerët Shqipëri, edhe kjo organizatë hartoi planin e saj të biznesit

duke identifikuar klientët potencialë (të rinjtë, organizata të tjera, universitetet, bizneset etj.) dhe përcaktoi tarifat për shërbimet.

Ofrimi i kuseve të trajnimit për të rinjtë, shkollat verore për fëmijet dhe të rinjtë, dhënia e mjediseve me qira (sallë konferencash, trajnimesh), lehtësim në përgatitje studimesh etj. janë disa nga shërbimet e identifikuara nga qendra, për të cilat po punohet intensivisht përmes prezantimit të produkteve dhe vendosjes së kontakteve me klientë të mundshëm.

Qendra ka gjeneruar të ardhurat e para, kryesisht nga ofrimi i mjediseve me qira për klientët e interesuar.



Gjatë dhjetë vjeçarit të fundit, Partnerët Shqipëri ka eksploruar një sërë shërbimesh me pagesë, për sektorë të ndryshëm.

Zhvillimi i shërbimeve me pagesë

Partnerët Shqipëri zhvilloi një hulumtim fillestar për tu njohur me atë çfarë ofronte tregu, cilët ishin sektorët kryesorë dhe nëse kishte hapësira në treg për ekspertizën që mund të ofronte qendra. Në vitin e pestë të operimit të saj, PSH përfaqësonte ofruesin më të madh të trajnimeve në vend për OSHC-të. Që në fillimet e saj, PSh-ja ka prezantuar ofrimin e trajnimeve me pagesë për OSHC-të në Shqipëri dhe ekspertë të saj kanë punuar si konsulentë duke ofruar trajnime në rajon.

Duke përdorur këtë ekspertizë bazë të mirë-konsoliduar si dhe reputacionin e krijuar në publik, ideja e PSh-së në zhvillimin e shërbimeve me pagesë ishte ofrimi i trajnimeve. Në këtë mënyrë u supozua se zhvillimi i shërbimit dhe investimi në ekspertizën e stafit do të ishte më pak i kushtueshëm; ajo çfarë PSh-ja do të ofronte duhet të ishte në përputhje me reputacionin e saj institucional dhe publik duke e bërë prezantimin tek klientët potencial, më bindës.

Hulumtimi i tregut fillimisht konsistoi në zhvillimin e një sërë intervistash të zgjeruara me kompani

që operonin në tregun bankar dhe sektorin e telekomunikacionit, duke synuar departamentet e burimeve njerëzore dhe trajnimeve.

Tre ishin arsyet për të synuar sektorët e mësipërm:

- Ata përbënin sektorin më të madh sa i përket xhiros vjetore, numrit të stafit dhe mbulimit gjeografik, pra përbënin një treg të konsiderueshëm me një kërkesë në rritje;
- Në Shqipëri, bizneset në këto sektorë kishin shumë pak politika të Përgjegjshmërisë Sociale të Biznesit duke nënkuptuar nevojën për plane të zhvillimit të stafit;
- Ata përfaqësonin sektorët lider në termat e investimeve nëpërmjet buxheteve të alokuar për zhvillimin e stafit, gjë e cila tregonte potencial për kontrata të mundshme.

Nga hulumtimi rezultoi se në të dy sektorët, kishte mangësi në ofrimin e shërbimeve të trajnimit mbi komunikimin, dialogun dhe aftësitë lehtësuese. Bizneset në këto sektorë rezultonin se po i blinin shërbimet e trajnimit por të vetmit ofrues ishin konsulentë ndërkombëtarë jashtë Shqipërisë.

Si rrjedhojë, çmimi ishte i lartë dhe konsulentët nuk ishin mjaftueshëm fleksibël për të plotësuar

nevojat dhe kërkesat në rritje (sektori bankar ka qarkullim të lartë të stafit dhe ndryshime të shpeshta në zinxhirin manaxhues të kompanisë. Për shkak edhe të shtrirjes së gjerë gjeografike, ofrimi i shërbimeve kërkonte udhëtime të shpeshta). Nisur nga këto gjetje, Partnerët Shqipëri vendosi të zhvillojë trajnime në aftësi komunikimi dhe lehtësim në sektorin bankar dhe të telekomunikacionit.

Procesi i ndryshimit

Partnerët Shqipëri duhet të zhvillonte materialet dhe të trajnonte stafin e saj për ofrimin e këtyre trajnimeve sipas mentalitetit të biznesit. Për këtë PSH investoi në burimet njerëzore të saj, në zhvillimin e mjeteve të marketingut, identifikimin e pikave hyrëse dhe zhvillimin e marrëdhënieve me rrjete të ndryshme.

PSH duke përfutur nga fleksibiliteti i një fondi grantesh, solli një trajner nga Partnerët Gjeorgji për të trajnuar stafin e saj në temat si: kujdesi dhe shërbimi ndaj klientit dhe shitjet efektive.

Sot, pas ndërtimit të një emri dhe reputacioni të fortë në Shqipëri, Partnerët Shqipëri po punon për përmirësimin e kuadrit ligjor që mundëson gjenerimin e të ardhurave përmes shërbimeve.

Koha dhe burimet e investuara

I gjithë procesi nga diskutimi i brendshëm e deri tek firmosja e kontratës së parë, zgjati rreth 15 muaj.

Planifikimi dhe zhvillimi i studimit të tregut mori pothuajse 1 muaj dhe menjëherë pas kësaj PSH zhvilloi një trajnimin për trajnerë, i cili zgjati një javë. Skuadra e trajnerëve shpenzoi disa javë të tjera duke u investuar më tej në kuptimin e sektorit bankar dhe studimin e një sërë rastesh studimore nga fusha e biznesit, duke përfshirë këtu dhe materiale referuese trajnimi. Bazuar në nevojat e identifikuar përgjatë studimit të tregut, njohuritë e marra gjatë trajnimit si dhe në kërkimet e mëtejshme, PSH hartoi modulën e parë të trajnimit për sektorin e biznesit.

Kur trajnerët, modulet e trajnimit, materialet e thjeshta promovuese dhe çmimi i shërbimit ishin gati, PSH filloi një raund të dytë takimesh me bizneset për të negociuar mbi ofrimin e

shërbimeve. Për rreth një muaj, drejtorja e PSh-së u takua me pothuajse çdo kompani në sektorin bankar dhe të telekomunikacionit. U deshën afërsisht gjashtë muaj përpara se të nënshkruhej kontrata e parë me një institucion mikrofinanciar.

Fillimisht burimet financiare të investuara ishin shumë të vogla krahasuar me trajnimin e trajnerëve (pagesa e trajnerit, shpenzimet e udhëtimit dhe akomodimit).

Materialet e marketingut ishin shumë të thjeshta dhe të prodhuara në organizatë. PSH prodhoi një fletëpalosje duke prezantuar rrjetin dhe shumëllojshmërinë e vendeve ku operonte. Ishte një prezantim narrativ mbi kapacitetet trajnuese, konsulencën dhe modulet e trajnimit të saj.

Me zgjerimin e klientëve dhe arkëtimin e të ardhurave të para, PSH filloi të zhvillonte produkte marketingu më të sofistikuar. Organizata kuptoi se promovimi i organizatës do të bëhej më mirë përmes rasteve të suksesit.

Mësimet e nxjerra

Disa nga mësimet kryesore të nxjerra janë:

- Përdorimi i gjuhës së biznesit, si thelbësore në krijimin e besimit në profesionalizmin e organizatës dhe suksesit përgjatë negociimeve.
- Tregu privat është shumë i gjallë dhe konkurrues. Duhet të tregosh këmbëngulje dhe vazhdimisht të pasurosh marrëdhëniet nëpërmjet takimeve, t'i përditësosh klientët dhe të jesh pro-aktiv.
- Për dikë që vjen nga sektori jofitimprurës nuk është aspak e lehtë të kuptojë motivimin e një kompanie në zhvillimin e stafit dhe procesin në të cilin kalon ky zhvillim. Është një zinxhir i ndërlikuar i komandës, dhe ciklit të planifikimit të buxhetit. Organizatat duhet të marrin kohën e duhur për të kuptuar dhe adaptuar planet e tyre.
- Motivimi i stafit është shumë i rëndësishëm, përpara përfshirjes në ofrimin e shërbimeve me pagesë. Për PSH, blerja e ambienteve të zyrave ishte një qëllim institucionalisht shpërblyes dhe i jepte stafit një ndjenjë qëndrueshmërie institucionale dhe personale.

Situata

Partnerët Serbi është themeluar në vitin 2008 dhe ka një reputacion të fortë në zbatimin e ligjit, duke punuar ngushtë me avokatë, gjykatës, shoqata, ministri dhe gjykata. Organizata është gjithashtu e fokusuar në demokracinë dhe të drejtat e njeriut, anti-diskriminimin, ligjin mbi privatësinë dhe zgjidhje alternative të mosmarrëveshjeve. Momentalisht organizata ka nëntë punonjës.

Partnerët Serbi kanë gjetur një mundësi specifike në tregun e ofrimit të trajnimeve nëpërmjet eksperiencës shumëvjeçare në hartimin dhe ofrimin e materialeve trajnuese on-line dhe platformave të edukimit në distancë për avokatë dhe praktikantë, studentë të drejtësisë. Shpesh këto programe ofrohen në kuadër të granteve dhe nuk bazohen në një model me pagesë.

Fillimisht 100% e të ardhurave të qendrës vinin vetëm nga grantet dhe donatorët, megjithatë pika e kthesës ndodhi kur qendra mori licensën nga Ministria e Drejtësisë si ofrues trajnimi për ndërmjetësim dhe iu dha autorizimi për ofrimin e shërbimeve ndërmjetësuese. Në fakt, qendra pati sukses në ofrimin e trajnimeve mbi ndërmjetësimin në të gjithë vendin, duke gjeneruar përfaqësisht 25% të të ardhurave nga këto trajnime. Megjithatë ligji serb thotë se OJF-ve nuk u lejohet të mbajnë statusin jofitimprurës nëse nga shërbimet gjenerohet një burim të ardhurash "mbizotërues". Kjo nuk është ligjërishit e përkufizuar në mënyrë strikte, por është gjerësisht e nënkuptuar si jo më shumë se 49%.

Kjo ishte një shtysë për qendrën që të fillonte të merrte në konsideratë ngritjen e një kompanie fitimprurëse për të ofruar shërbimet me pagesë. Për më shumë, ata panë se në tregun serb, OJF-të shihen si ofrues të besueshëm trajnimesh, por nëse ata fillonin të ofronin shërbime të ndërmjetësimin për bizneset, vetëm një kompanie private do t'i besohej ofrimi i këtyre shërbimeve. Qëndrimi i sektorit privat në Serbi është "Nëse je i sukseshëm në ofrimin e shërbimeve të vlefshme, kjo nuk duhet bërë si një jofitimprurës por si një fitimprurës!".

Si rrjedhojë në vitin 2015, Partnerët Serbi krijoi **Partnerët ADR**, me kalimin e drejtuesit të qendrës me kohë të plotë, si drejtues i entitetit të ri fitimprurës.

Zhvillimi i shërbimeve me pagesë

Brenda strukturës së re, ndarja e punës shihet si e mirëpërcaktuar. Ka një lidhshmëri të mbivendosur midis skuadrave por grupet e synuara janë tërësisht të ndryshëm për qendrën dhe kompaninë. Për të dy institucionet "përdoruesit" dhe "klientët" e mundshëm janë të ndryshëm dhe proceset e gjenerimit të të ardhurave dallojnë nga proceset e ngritjes së fondeve për projekte. Megjithatë është mëse e dukshme që njohuritë/aftësitë dhe produktet e kompanisë së re janë rezultat i eksperiencës dhe programeve të qendrës. Për shëmbull, qendra ka marrë akreditim për të ofruar një sërë trajnimesh të ngjashme me ndërmjetësimin, që quhen "trajnim bazë mbi ndërmjetësimin" dhe "trajnim i specializuar për ndërmjetësues".

Partnerët Serbi filloi të ofrojë trajnime të specializuara dhe të akredituara mbi zgjidhjen përmes ndërmjetësimin, të çështjeve të ngacmimit seksual në punë.

Nëpërmjet lidhjeve me institucionet qeveritare, së fundmi Partnerët ADR, aplikoi pranë Kompanisë Shtetërore të Energjitikës (me 35,000 punonjës) për të ofruar dy kurse trajnimi mbi "Aftësitë komunikuese për manaxherët dhe drejtuesit".

Për të zbatuar këtë kontratë skuadra duhet të ketë mbështetjen e drejtorit si dhe të sigurojë konsulentë të jashtëm si trajnerë. Të pasurit të një skuadre konsulentësh të besueshëm dhe profesionistë është shumë e rëndësishme.

Ata kanë vendosur që Partnerët Serbi të vazhdojë me modelin e tyre jofitimprurës për të aplikuar për grante dhe kontrata nga donatorët tradicionalë. Ata vazhdojnë të kenë sukses në këtë fushë nëpërmjet projekteve të tyre në zbatimin e ligjit, ndërmjetësimin, anti-korrupsionin dhe privatësinë dhe ndihen të sigurtë që qendra do të vazhdojë të rritet dhe më shumë. Megjithatë,

edhe pse Partnerët ADR dhe Partnerët Serbi kanë burime financiare dhe target grupe të ndryshme, Partnerët ADR funksionon më shumë si “njësi trajnimi/krahu i konsulencës” së Partnerëve Serbi.

Pritshmëritë janë që të dy organizatat do të arrijnë qëndrueshmërinë e tyre dhe nuk do të ketë nevojë për subvencionim të ndërsjelltë. Për momentin, ata kanë vetëm shpenzime për kostot e kompanisë dhe parashikojnë se vetëm pas dy viteve do të mund të gjenerojnë të ardhura të konsiderueshme nga fitimet e shërbimeve me pagesë. Ata kanë punësuar për kompaninë një person me kohë të plotë dhe ekonomist të kontraktuar si dhe kanë një marrëveshje për të përdorur hapësirat e sallës së konferencave (jashtë zyra të OJF-së) kur është e nevojshme për trajnimet ose ndërmjetësimet private, sipas nevojave.

Procesi i ndryshimit

Në 8 vitet e parë të ekzistencës së organizatës ata panë që klientët afroheshin vetë për të kërkuar shërbimet e tyre si trajnerë dhe si rrjedhojë nuk iu desh të mendonin për marketingun apo shitjet.

Atëherë ata e morën më seriozisht nevojën për t’i përshtatur shërbimet e ndryshme sipas klientëve të ndryshëm, ata e pranojnë tashmë se ka ndryshim në të punuarin me institucionet qeveritare, donatorë ndërkombëtarë, kompanitë private apo zyra ligjore private e avokatë.

Skuadra e pranon se nevojitet të investohet e gjithë koha e stafit për të planifikuar dhe zhvilluar një strategji për të gjitha zhvillimet e reja në biznes. Një tjetër vëzhgim i kryer nga ata mbi procesin e ndryshimit është rëndësia e përfshirjes dhe angazhimit në këtë proces të një lideri me eksperiencë si dhe gjetja e kohës për të udhëhequr planifikimin dhe hartimin e strategjisë. Edhe më parë, për shkak të suksesit të tyre ata u ndjenë të vetëkënaqur, por gjithsesi të vetëdijshëm për nevojën e të parit se si tregu mund të ndryshonte dhe se si ata mund të përshtateshin dhe vendimmarrjen ta bazonin në më shumë studime serioze mbi tregun.

Tani që përpjekjet e tyre në marketing janë në pikun më të lartë, Partnerët ADR po zbulojnë klientë të rinj të mundshëm si dhe po gjejnë burime të reja të ardhurash nga trajnimet për institucionet e edukimit, me rritjen e interesit

të shkollave për t’i kontraktuar për trajnimin e mësuesve dhe administratorëve të shkollave në ndërmjetësim dhe komunikim për zgjidhjen e konflikteve. Së fundmi ata janë kontraktuar gjithashtu nga një kompani e madhe në shitjen e makinave për t’i ndihmuar në hartimin dhe manaxhimin e një sistemi ankesash.

Aspektet e marketingut të suksesshëm të Partnerëve ADR përfshijnë: (1) programet e trajnimit - ata kanë siguruar klientë nëpërmjet trajnimeve të hapura/pa pagesë; (2) lidhshirësit të tyre si pjesë e Shoqatës Kombëtare të Ndërmjetësimin e cila i ka dhënë Partnerëve Serbi dhe Partnerëve ADR pozitë dhe njohje si lider në këtë fushë në Serbi; dhe (3) në sajë të një anëtarësie të re dhe bashkëpunimi me një kompani ndërmjetësimi në SHBA-JAMS- si përfaqësues i tyre për Serbinë.

Partnerët Serbi ka qenë shumë aktive në aplikimin e një metodologjie anti-korrupsion duke ofruar trajnime bazë për dy njësi të qeverisjes vendore dhe një spital, duke u fokusuar jo në përfaqësimin dhe zakonshme në gjetjen dhe ndëshkimin e personave të korrumpuar, por më së shumti në identifikimin dhe ndryshimin e pikave të dobëta që çojnë në korrupsion në institucionet “e prekura”. Kjo metodologji shihet si më e përshtatshme për institucionet publike dhe qeverisjen vendore dhe këto të fundit zakonisht nuk janë të gatshëm të paguajnë për këtë lloj shërbimi.

Mbrojtja e të Dhënave është identifikuar nga ata si fusha e ardhshme për tu zhvilluar si shërbim në të ardhmen.

Mësimet e nxjerra

Që në fillimet e tyre, organizata ka krijuar kontakte me komunitetin e biznesit nëpërmjet Dhomës së Tregtisë, sektorit bankar, apo nëpërmjet avokatëve privatë pjesë e Shoqatës së Avokatëve. Anëtarët e Shoqatës së Avokatëve dhe Juristëve përbëjnë rreth 1/3 e pjesëmarrësve në trajnimet e tyre dhe zakonisht janë përdoruesit më të mirë të shërbimeve të tyre. Megjithatë u deshën shumë vite derisa u krijua dhe u vendos kjo marrëdhënie dhe atyre iu desh shumë punë që të mund të njiheshin nga Shoqata e Avokatëve dhe Juristëve si një partner i besueshëm. Ata mund të mbështeteshin në këto kontrata kur të ishin gati të krijojnë kompaninë.

- Drejtuesi vazhdimisht ka qënë aktiv në ofrimin e shërbimeve të ndërmjetësimit për kompani ndërkombëtare në rajon (si Banka Botërore dhe IFC) duke e marketuar atë si një ofrues shërbimesh;
- Për të treguar vlerat e përqsasjeve dhe trajnimeve të tyre, ata filluan të bënin shumë punë pro-bono, gjë e cila i çoi në krijimin e më shumë lidhjeve dhe kontratave pune;
- Nisur nga eksperinca e tyre, është e mundur që të përdoren lidhjet dhe produktet e krijuara nëpërmjet granteve, për të zgjeruar

aktivitetin fitimprurës dhe t'i marketosh ato përmes kompanisë në klientelë të ndryshme;

- Në përgjithësi, ata mendojnë se të punuarit me kompanitë private shpesh herë mund të jetë shpërblyese, me më pak pengesa krahasuar me manaxhimin e marrëdhënies me donatorët dhe rregullat e rrepta dhe të vështira të raportimit. Në momentin që kompanitë paguajnë, janë më të angazhuara dhe bashkëpunimi është më funksional. Ky është një mësim shumë i rëndësishëm për OJF-të.



PARTNERS EL SALVADOR
FUNDACIÓN IRIS

Situata

Për të përbushur misionin e tyre në mënyrë më të qëndrueshme, **Partnerët El Salvador (PES)** dëshironin të krijonte një model ndryshe të gjenerimit të të ardhurave. Kjo nënkuptonte se kishte nevojë të diversifikonte burimet financiare dhe të krijonte një set shërbimesh konkurruese për bizneset në mënyrë që të mund të diferencohet si një organizatë profesionale në fushën e manaxhimit të konfliktit.

Zhvillimi i shërbimeve me pagesë

Bordi drejtues i Partnerëve El Salvador zhvilloi një sërë takimesh me përfaqësues lider në fushën e biznesit dhe akademike duke i ftuar ata të bëhen pjesë e bordit këshillimor për të ofruar eksperiencën e tyre për të ndihmuar qendrën të drejtojnë dhe vlerësojnë procese të këtij lloji.

Në këtë kohë, PES ishte në fillim të vitit të tretë të punës, dhe në dy vitet e para puna e tyre kishte qënë e përqëndruar në zbatimin e projekteve për ndërtimin e kapaciteteve të bashkive, qendrave komunitare dhe edukuese në ndërtim dialogu, parandalim dhe manaxhim konflikti.

Qendra kishte trajnuar ndërmjetësues (mediatorë) për manaxhimin e konflikteve në nivel kombëtar, si dhe kishte nënshkruar një marrëveshje për të punuar me institucione qeveritare lider në fushën e shërbimeve të ndërmjetësimit. Duke përdorur këtë bazë të fortë ekspertize dhe reputacioni në publik, hipoteza e PES për zhvillimin e shërbimeve me pagesë

qëndronte në faktin se ky lloj shërbimi në trajnim dhe konsulencë nuk ekzistonte në sektorin e biznesit. Ata parashikuan se si rrjedhojë hartimi i shërbimit dhe investimi në ekspertizën e stafit do të ishte pa kosto dhe ajo çfarë PES do të ofronte do të ishte në përputhje me misionin e saj.

Fillimisht studimi i tregut konsistoi në zhvillimin e një sërë intervistash të detajuara me anëtarët e bordit këshillimor, të cilët kishin në pronësi kompani dhe i kuptonin nevojat dhe gjuhën e tyre. Një nga këshilltarët pranoi të merrte pjesë në një trajnim pilot online të ofruar nga Partnerët Global dhe i ndihmoi anëtarët e stafit dhe drejtuesit të identifikonin shërbime trajnimi dhe konsulencë të rëndësishme. Kjo ndihmoi gjithashtu në përzgjedhjen e pikave hyrëse kyçe për fillimin e ofrimit të shërbimit. Duke nisur nga ushtrimet gjatë trajnimit dhe diskutimet e brendshme që vazhduan në vijim, PES vendosi të zhvillojë shërbime konsulencë në analizimin e konflikteve të mundshme brenda kompanive, shërbime trajnimi në manaxhim konflikti, ndërtim konsensusi dhe shërbime lehtësimi për nevojat në nivelin ekzekutiv.

Procesi i ndryshimit

Partnerët El Salvador i përshtati materialet e trajnimit sipas mentalitetit të biznesit. Gjithashtu bëri një marrëveshje strategjike me një firmë konsulencë, e cila ofronte shërbime të tjera për sektorin privat në mënyrë që të mund t'i ofronin shërbimet e tyre nën një portofol duke i

rekomanduar dhe lavdëruar shërbimet e qendrës tek dy prej kompanive me të cilët ata punonin. Në fund të vitit 2015, shfrytëzuan rastin e vizitës së drejtuesve të lartë të Partners Global, për të ftuar klientë të mundshëm kyç nga Dhoma Amerikane e Tregtisë në një mëngjes pune dhe kështu të testonin drejtimin e ri strategjik dhe të prezantonin materialet.

Materialet e marketingut ishin të thjeshta, të prodhura në qendër dhe aspak të sofistikuar. PES përdori një fletëpalosje duke prezantuar rrjetin dhe shumëllojshmërinë e vendeve ku operonte. Ishte një prezantim narrativ mbi kapacitetet trajnuese, konsulencën dhe modulet e trajnimit të PES.

Gjatë tremujorit të parë të 2016, filluan të vinin dhe kontratat e para, ku PES u kontraktua si trajnues, konsulent dhe ndërmjetësues nga kompani si Electro Lab Medic, ITCA, German School dhe Walmart, filloi dhe procesi i regjistrimit të PES si ofrues shërbimesh, duke qenë se ata ishin të interesuar për të trajnuar të gjithë manaxherët e dyqaneve të tyre në programet që ofronte qendra.

Koha dhe burimet e investuara

I gjithë procesi nga diskutimet e brendshme të organizatës deri në firmosjen e kontratës së parë, zgjati rreth shtatë muaj. Për rreth një muaj, PES u trajnuar online nga Partnerët Global. Pas kësaj trajnerët shpenzuan dhe disa javë për

të përshtatur materialet sipas mentalitetit të biznesit.

Raporti - mbështetje nga donatorë kundrejt shërbimeve me pagesë: Rreth 90% me 10%.

Mësimet e nxjerra

- Një nga mësimet e para dhe më kryesore të nxjerra gjatë procesit ishte vendosja e çmimit, pasi PES nuk kishte shpenzuar mjaftueshëm kohë në zhvillimin e një strategjie çmimesh dhe kjo nënkuptonte që ofertat e para ishin me çmime shumë të ulëta dhe më pas duhet ta korrigjonin këtë përmes konsulencës së një eksperti në fushën e biznesit, i cili asistoi organizatën në përlllogaritjen e çmimeve.
- Ndryshimet në gjuhën e përdorur - përdorimi i zhargonit gjuhësor të biznesit është thelbësor në krijimin e besimit si profesionist dhe suksesit përgjatë negociimeve. Duhet të punohej më shumë në këtë drejtim dhe të përmendeshin histori suksesi përgjatë prezantimeve.
- Numri i ulët i konsulentëve - PES tashmë është në proces trajnimi dhe akreditimi të ndërmjetësuesve dhe trajnerëve profesionistë për të zgjeruar kapacitetin e organizatës si ofrues shërbimesh. Duke qenë se tregu i trajnimeve është shumë i vogël, PES po zhvillon një proces çertifikimi që mund të ndihmojë të gjithë ofruesit e trajnimeve dhe OJF-të në fushën e manaxhimit të konfliktit.



Situata

Socios Peru është një prej anëtarëve të Partnerëve Global, e formuar në vitin 2006 si një organizatë jofitimprurëse në Peru. Socios Peru është e specializuar në transformime demokratike dhe zhvillim të qëndrueshëm. Organizata operon me industrinë nxjerrëse, me institucionet vendore dhe komunitetet në të gjithë Perunë.

Gjatë vitit 2000 statusi i zhvillimit të Perusë përparoi dhe vendi hyri në një fazë të re të reduktimit të ndihmës ndërkombëtare për

zhvillim nga komuniteti ndërkombëtar. Ndërkohë që ekonomia po përmirësohej, Socios Peru duhet të fillonte të kërkonte burime alternative për financim dhe mënyra të reja për të aplikuar ekspertizën e saj në këtë treg në zhvillim. Fillimisht, Socios Peru financohej nga korporatat dhe nga konsulenca relativisht të vogla që organizata bënte. Me reduktimin e fondeve nga korporatat, Socios Peru zgjeroi gradualisht shërbimet e konsulencës, fillimisht në industrinë nxjerrëse.

Ofrimi i shërbimeve me pagesë

Përgjatë 5-6 viteve të fundit, punonjësit e Socios Peru i kanë aplikuar njohuritë e tyre në kontekstin lokal dhe kanë ofruar ekspertizë në lehtësimin e dialogut dhe analizën e konflikteve, në kuadër të shërbimeve për institucionet qeveritare dhe industrinë nxjerrëse në Peru.

Shërbimet me pagesë nënkuptojnë: trajnim në ndërmjetësim dhe dialog dhe ofrohen në formën e workshopeve, seminareve, kërkimeve dhe vlerësimit të impaktit social, krahas aktiviteteve të tjera. Përgjatë 4 viteve të fundit, organizata nëpërmjet zhvillimit të projekteve dhe kërkimeve, ka rritur mbështetjen për institucionet vendore.

Në vitin 2011, Socios Peru punoi mbi “Parimet Vullnetare për Sigurinë dhe të Drejtat e Njeriut” (PV) dhe i përfshiu këto udhëzime në shërbimet e saj. Organizata krijoi një grup pune për PV-në të përbërë nga 26 institucione si OJF, institucione të qeverisjes vendore, korporata dhe trupa diplomatikë në Peru. Socios Peru i ka zbatuar PV-të gjatë asistimit të korporatave në krijimin e marrëveshjeve me qeverinë e Perusë si dhe me policinë kombëtare. Organizata ka punuar gjithashtu me kompani të mëdha në industrinë nxjerrëse për të siguruar përmbushjen e standarteve për respektimin e të drejtave të njeriut përgjatë zhvillimit të një projekti, thënë ndryshe i këshillonte kompanitë si të adresonin ankesat nga anëtarët e komunitetit.

Procesi i ndryshimit

Socios Peru iu desh të ndërtonte një reputacion të mirë si një organizatë jofitimprurëse që ofronte këtë lloj shërbimi, në një sektor me një ndjeshmëri të lartë si ai i industrisë nxjerrëse. Organizata duhet të identifikonte pikat hyrëse nëpërmjet të cilave do të ndërtonte rrjetin dhe të fitonte besueshmëri. Socios Peru identifikoi anëtarë të stafit, të cilët do të udhëhiqnin këtë proces dhe do të ngrinin një grup konsulentësh që mund t'i rekrutonin për të plotësuar stafin me kohë të plotë sipas nevojës. Socios Peru organizoi “sesione informuese” pro-bono me ambasadat më të rëndësishme në Lima, për të biseduar me kompanitë që operonin në Peru se si krijimi i mekanizmave për dialog dhe ankimim me komunitetin lokal dhe zhvillimi i vlerësimeve të impaktit social do të ishte i dobishëm për një angazhim më afatgjatë dhe fitimprurës.

Gjithashtu Socios Peru ka evoluar sipas nevojave të tregut, duke zhvilluar shërbime në lidhje me “Parimet Vullnetare për Sigurinë dhe të Drejtat e Njeriut” për të cilat auditimi dhe trajnimi janë bërë një detyrim. Pas krijimit të një grupi pune për VP-në në Peru, SP fitoi prestigj në vend.

Koha dhe burimet e investuara

Stafi me kohë të plotë i SP, i ka përkushtuar kohë dhe përpjekje të konsiderueshme jo vetëm zhvillimit të shërbimeve me pagesë por dhe fitimit të besueshmërisë mbi këto shërbime. Organizata ka pësuar shumë ndryshime stafi gjë e cila ka kërkuar trajnim të vazhdueshëm të punonjësve të rinj. Këtyre të fundit iu kërkohet të studiojnë çdo informacion dhe kontakt që Socios Peru ka përfutur në pesë vitet e fundit.

Raporti aktual donator kundrejt shërbimeve me pagesë: 15% me 85%

Tarifat e Shërbimeve

Tarifat e shërbimeve variojnë në bazë të eksperiencës së konsulentit si dhe natyrës së çështjes, ose kontekstit dhe palëve të përfshira. Zakonisht në mënyrë që të mund të gjenerojnë të ardhura, tarifat e shërbimeve përbëjnë rreth 10-30% të kostos së shërbimit. Në disa raste, për të fituar një ankand apo krijuar rrjet bashkëpunëtorësh, SP aplikon tarifa më të ulta shërbimesh. Pas dërgimit të çdo oferte, organizata diskuton tarifën e shërbimeve me klientët e mundshëm.

Sfidat

Përgjatë ofrimit të shërbimeve me pagesë, Socios Peru është përballur me një sërë sfidash. Trajnimi i vazhdueshëm i stafit të ri është një prej tyre. Një sfidë e dytë ishte përzgjedhja e drejtuesit. Ruajtja e vlerave dhe misionit të organizatës, duke qenë edhe konsulentë njëkohësisht është një sfidë e tretë për ta. Duke qenë se 85% e të ardhurave të Socios Peru vijnë nga shërbimet me pagesë, sfida e katërt e hasur nga organizata është të qenurit i kufizuar vetëm në projekte konsulence dhe mospasja e lirisë për të zhvilluar projekte të ndryshme.

Një sfidë e pestë është diskutimi i tarifave të shërbimit me klientët të mundshëm, veçanërisht me korporatat. Sipas një prej përfaqësuesve të

Socios Peru, është e vështirë të diskutosh tarifat me korporatat pasi a) ata duhet të ndjejnë se kanë nevojë për shërbimet e Socios Peru dhe b) ata kërkojnë detaje të hollësishme mbi projektet e mundshme.

Specifikimi i çdo ndërhyrjeje që do të ndërmerret apo materialeve që do të përdoren në një projekt është shumë sfidues për Socios Peru. Diskutimi i tarifave të pagesës me institucionet vendore gjithashtu është sfidë, duke qenë se përfaqësuesit e institucioneve qeverisëse të Perusë pavarësisht buxhetit të tyre të ulët kërkojnë një sërë shërbimesh.

Një sfidë e gjashtë është dhe stafi me kohë të plotë. Duke qenë se organizata ka një staf të vogël, drejtuesit duhet të sigurojnë gatishmërinë e konsulentëve të tyre të jashtëm përpara se të angazhohen në një kontratë. Me raste, Socios Peru formon aleanca me organizata të tjera, të cilat janë të specializuara në fusha të caktuara, sipas nevojave të konsulencës. Megjithatë kjo mbart rrezikun që korporatat mund të kontraktojnë direkt këto palë të treta në të ardhmen për të marrë shërbimin prej tyre. Në raste të tjera, korporatat mund ta anashkalojnë Socios Peru dhe të kërkojnë në mënyrë të drejtpërdrejtë shërbimet e ofruara nga konsulentët e jashtëm.

Mësimet e nxjerra

Zhvillimi i shërbimeve me pagesë: Përgjatë zhvillimit të shërbimeve me pagesë Socios Peru mësoi se kishte nevojë të modifikonte metodologjinë e operimit si konsulent. Ajo zbuloi se jo vetëm drejtuesi i saj por i gjithë stafi duhet të i promovonte shërbimet e organizatës dhe të ishin në kërkim të marrëdhënieve të reja me klientë dhe partnerë të mundshëm. Organizata gjithashtu mësoi se nevojitej që të ofronte vetëm shërbimet e kërkuara nga klientët dhe të kryente ato në mënyrë sa më eficiente.

Mirëmbajtja e shërbimeve: Pasi u kthyen në konsulentë, Socios Peru mësoi se ishte e nevojshme të rregullonin metodën e negociimit të

tarifave të shërbimeve, së bashku me alokimin e fondeve dhe dinamikën e punës.

Në fillimet e saj, Socios Peru u tregua disi tolerante me klientë nga shoqëria civile, por shumë shpejt mësoi se OJF-të duhet të paguanin tarifën e plotë, me qëllim që organizata të gjeneronte të ardhura.

Ndërkohë gjatë ofrimit të shërbimeve për korporatat, SP mësoi se duhet të tregonte kujdes dhe të njihte çdo klient të mundshëm në mënyrë që të sigurohej se të punuarit me ta mos të cënonte në ndonjë formë reputacionin e organizatës. Në varësi edhe të klientëve, Socios Peru mësoi se ulja e tarifave ishte e leverdisshme për hir të fitimit të ofertave për ankande dhe krijimit të rrjetit të bashkëpunëtorëve.

Socios Peru mësoi si t'i kapërcente pengesat në diskutimin e ofertave të propozuara bashkë me nocionin se klienti do të bëhej pjesë e misionit të organizatës për një transformim demokratik dhe social. Në lidhje me trajnimin e punonjësve të rinj, SP e manaxhoi situatën duke i lënë punonjësit e rinj të njiheshin vetë me punën dhe zhvillimet e fundit të organizatës duke i shoqëruar ata me një punonjës me eksperiencë në takime apo pjesëmarrje në aktivitete të rëndësishme. Së fundmi, SP i zvogëloi hapësirat e zyrave të saj, gjë e cila çoi në shtim të të ardhurave dhe zhvilloi një dinamikë pune individuale më të përshtatshme për një konsulent.

Organizata mësoi se zvogëlimi i hapësirave të zyrave i jepte mundësinë e të qenit më fleksibël në alokimin e fondeve për projekte. Për shembull, organizimi i trajnimeve në një sallë hoteli të marrë me qira së bashku me tarifën e shërbimit të ofruar është më e lirë sesa qiraja e mbajtjes së një hapësire zyre më të madhe dhe të shtrenjtë për ofrimin e shërbimeve. Gjithashtu zvogëlimi i hapësirave të zyrave ka reduktuar numrin e orëve të shpenzuara në zyrë. Kjo i ka krijuar mundësi stafit me kohë të plotë të jenë fleksibël në orare dhe të mund të punojnë edhe si profesorë ndërkohë që janë të angazhuar në projekte në distancë.

