



Co-funded by the  
European Union



FONDACIONI  
SHOQËRIA  
E HAPUR  
PËR SHQIPËRINË



**PARTNERËT** SHQIPËRI  
PËR NDRYSHIM DHE ZHVILLIM

# UDHEZUES PER SIPERMARRJEN NE FUSHEN E SHERBIMEVE





Co-funded by the  
European Union



FONDACIONI  
SHOQËRIA  
E HAPUR  
PËR SHQIPËRINË



**PARTNERËT** SHQIPËRI  
PËR NDRYSHIM DHE ZHVILLIM

# UDHEZUES PER SIPERMARRJEN NE FUSHEN E SHERBIMEVE

## Udhëzues për Sipërmarrjen në Fushën e Shërbimeve

**2018, Partnerët Shqipëri për Ndryshim dhe Zhvillim. Të gjitha të drejtat e rezervuara.**

📍 Rruga Sulejman Delvina, N.18, H.8, Ap. 12, Kutia Postare 2418/1, 1022, Tiranë, Shqipëri

✉ [partners@partnersalbania.org](mailto:partners@partnersalbania.org)

🌐 <http://www.partnersalbania.org>

☎ Tel/Faks: +355 4 2254881

Ky publikim u përgatit me mbështetjen financiare të Bashkimit Evropian nëpërmjet Delegacionit të Bashkimit Evropian në Shqipëri, dhe Fondacionit Shoqëria e Hapur për Shqipërinë. Përmbajtja e këtij publikimi është përgjegjësi e Partnerëve Shqipëri dhe nuk reflekton domosdoshmërisht pikëpamjet dhe qëndrimet e Bashkimit Evropian apo të Fondacionit Shoqëria e Hapur për Shqipërinë.

# Tabela e Përmbajtjes

I. Prezantim i Përgjithshëm .....	7
II. Çështjet që adreson Udhëzuesi.....	8
IV. Fjalori i Terminologjisë .....	9
V. Struktura e Udhëzuesit .....	10
<b>Kapitulli 1: Njihni organizatën dhe mjedisin ku vepron.....</b>	<b>11</b>
1.1 Rëndësia e misionit dhe rreziqet që lidhen me shërbimet me pagesë.....	11
1.2 Anët e forta dhe të dobëta të organizatës.....	13
1.3 Vlerësimi i mjedisit në të cilin vepron.....	16
1.4 Struktura të ndryshme biznesi.....	16
1.5 Identifikimi i shërbimeve me pagesë .....	17
1.6 Analiza krahasuese - konkurrentët parësor dhe dytësor. ....	19
<b>Kapitulli 2: Përcaktoni vlerën e propozuar, modelin dhe planin e biznesit .....</b>	<b>20</b>
2.1 Modeli i biznesit dhe rëndësia e tij.....	20
2.2 Përcaktimi i vlerës së propozuar dhe avantazhit konkurrues .....	22
2.3 Përcaktimi i grupit tuaj të synuar .....	23
2.4 Arti i vendosjes së çmimeve.....	26
2.5 Zhvillimi i një skeme biznesi .....	28
<b>Kapitulli 3: Zhvillimi i strategjisë së marketingut dhe shitjeve.....</b>	<b>29</b>
3.1 Përcaktimi i strategjisë së marketingut dhe shitjeve .....	29
3.2 Identifikimi i kanaleve tuaja promovionale. Marketingu i shërbimeve/produkteve.....	30
3.3 Kosto për strategjinë e marketingut.....	30
3.4 Krijimi i objektivave.....	31
3.5 Prezantimi tek klientët.....	31

Kapitulli 4: Mbajtja e strategjisë së biznesit relevante dhe e shëndetshme .....	33
4.1 Çfarë është një model biznesi i shëndetshëm?.....	33
4.2 Menaxhimi i klientëve.....	33
4.3 Menaxhimi i dinamikave të tregut.....	34
4.4 Rishikimi i nevojave të organizatës suaj dhe një plan veprimi për të përmbushur modelin e biznesit. ....	34
VI. Shembuj të praktikave të mira të ofrimit të shërbimeve me pagesë .....	35
VII. Përfundime.....	41

# 1. Prezantim i Përgjithshëm

Qendrueshmëria organizative ka të bëjë me aftësinë e një organizate për të përmbushur misionin e saj dhe për t'u shërbyer grupeve të interesit në vazhdimësi. Qendrueshmëria është një proces dhe jo një fund. Ajo përfshin të gjitha elementet, funksionet, dhe çdo vendim të marrë brenda organizatës. Ka një sërë faktorësh që ndikojnë në qendrueshmërinë e një organizate, duke përfshirë mjedisin veprues, politikën dhe politikat kombëtare dhe lokale, aktivitetet e organizatave të tjera, burimet njerëzore dhe financiare, etj.,

Qendrueshmërinë organizative nuk mund ta lidhim vetëm me aspektin financiar, edhe pse kjo e fundit është shumë e rëndësishme. Në këtë udhëzues, qendrueshmëria financiare promovohet përmes ndërtimit të një modeli biznesi, lidhur me shërbimet me pagesë të ofruara nga OSHC-të. Por që kjo të jetë e suksesshme, OSHC-të duhet të ndërtojnë një gamë të gjerë të kapaciteteve organizative, teknike dhe njerëzore.

Vitet e fundit ka të dhëna të mjaftueshme se si organizatat e shoqërisë civile (OSHC-të) kanë identifikuar mënyra të reja për të diversifikuar dhe rritur të ardhurat për të rritur qendrueshmërinë dhe ndikimin në komunitetet e tyre. Gjithashtu OSHC-të janë duke eksploruar mënyra të reja për diversifikimin e fondeve edhe si rezultat i rritjes së konkurrencës si për grantet qeveritare ashtu edhe për ato të donatorëve të huaj apo për sponsorizimet. Kuptimi i natyrës së një modeli biznesi dhe ndikimit të tij në organizatë tuaj është kritik sepse ju përgatit më mirë të parashikoni dhe të reagoni ndaj ndryshimeve në mjedisin tuaj të jashtëm në mënyrë që të gjeneroni burime të mjaftueshme për të përmbushur vazhdimisht nevojat e grupeve tuaja të synuara.

Ky udhëzues përmes një qasje praktike do t'ju ndihmojë në përqendrimin e përpjekjeve tuaja për zhvillimin e një modeli biznesi. Fillimi është i ndryshëm për secilën organizatë, duke marrë në konsideratë forcat dhe dobësitë që mund të përmirësohen.

Ky udhëzues është krijuar për organizatat jo fitimprurëse, drejtuesit dhe punonjësit e tyre dhe do të shërbejë si një material burimor për zhvillimin dhe përmirësimin e shërbimeve me pagesë. Ky udhëzues prezanton edhe disa nga këshillat e dhëna nga sektori i biznesit, si një klient potencial i shërbimeve të ofruara nga OJF-të si dhe praktika të mira të aktiviteteve që gjenerojnë të ardhura në nivel kombëtar dhe ndërkombëtar.

# 11. Çështjet që adreson Udhëzuesi

Ky udhëzues do t'i asistojë organizatat e shoqërisë civile që operojnë në Shqipëri të zhvillojnë një model biznesi i cili përfshin shitjen e shërbimeve dhe identifikimin e asetëve që organizata mund të ketë në përdorim të cilat mund të gjenerojnë të ardhura. Sigurisht, ka edhe modele të tjera biznesi që gjenerojnë të ardhura (si p.sh. tarifatat e anëtarësisë dhe / ose dhurimet vullnetare) por këto nuk janë fokusi i këtij udhëzuesi.

Shërbim me pagesë në këtë udhëzues do të kuptohet një shërbim i ofruar nga organizata që është në përputhje me misionin dhe vizionin saj për të cilat klientët paguajnë një tarifë përkundrejt shërbimit apo produktit të ofruar. Tarifatat mund të paguheshin edhe përkundrejt disa asetëve që organizata zotëron dhe vë në përdorim.

## **Udhëzuesi do të trajtojë çështjet e mëposhtme:**

- Kuptimin e modelit të biznesit nga OSHC-të. Vlerësimin e gatishmërisë organizative për të përfituar nga tarifatat për shërbimet, zhvillimin e produkteve ose monetarizimin e asetëve;
- Identifikimin e mundësive që janë të disponueshme, të pashfrytëzuara, të pa eksploruara dhe të ofruara pak në tregun lokal, kombëtar apo rajonal;
- Kuptimin dhe përcaktimin e vlerës së propozuar dhe shërbimeve për segmentin specifik të synuar;
- Zhvillimin e një strategjie marketingu dhe plani veprimi.





# Fjalori i terminologjisë

<b>Analiza SWOT</b>	<p>Pikat e forta: karakteristikat e biznesit ose projektit që i japin përparësi ndaj të tjerëve.</p> <p>Dobësitë: karakteristikat që e vendosin biznesin ose projektin në disavantazh në krahasim me të tjerët.</p> <p>Mundësitë: elemente që projekti mund t'i shfrytëzojë në avantazh të tij.</p> <p>Kërcënimet: elemente në mjedis që mund të sjellin telashe për biznesin ose projektin.</p>
<b>Kanalet e marketingut</b>	<p>Janë platformat që organizata juaj do të përdorë për të promovuar shërbimet e saj në një grup të synuar / segment specifik. Disa janë platforma të përgjithshme ndërsa të tjerat trajtojnë sektorë / industri specifike. Në varësi të buxhetit të marketingut, ju do të duhet të identifikoni cilat kanale janë më të përshtatshme për t'u përdorur për të arritur te klientët tuaj potencialë.</p>
<b>Konkurrentët direkt</b>	<p>Segmenti është një nën-ndarje ose pjesë e një tregu të përgjithshëm me karakteristika specifike dhe dalluese, të cilat do të lejojnë që fushata juaj e marketingut të përshtatet me segmentin tuaj të synuar.</p>
<b>Konkurrentët dytësor</b>	<p>Janë entitete që kanë të njëjtin status ligjor si ju (jo fitimprurës) dhe shesin të njëjtat shërbime.</p> <p>Janë entitete që veprojnë në të njëjtën hapësirë si organizata juaj, por që kanë status të ndryshëm ligjor. Kështu, për shembull, mund të jetë një kompani konsulence që zhvillon trajnime mbi menaxhimin e konfliktit dhe ndërmjetësimin. Pra, në parim kjo kompani bën të njëjtën gjë si organizata juaj, por është e regjistruar si një kompani private, duke tërhequr një grup të ngjashëm klientësh.</p>
<b>Modeli i biznesit</b>	<p>Plani i zbatuar nga një organizatë për të gjeneruar të ardhura / financime dhe për të siguruar një fitim nga veprimtaritë.</p> <p>Një model biznesi mund të bazohet në shumë aspekte të një organizate, siç është ajo se çfarë organizata bën, shpërndan, vendos çmimet ose reklamon produktet / shërbimet e saj. Modeli i biznesit përqendrohet në krijimin e vlerës. Ai përshkruan një strategji thelbësore të një organizate për të gjeneruar vlerë ekonomike, zakonisht në formën e të ardhurave. POR ajo është gjithashtu shumë më tepër se sa thjesht mënyra se si kompania bën para, ka të bëjë me kulturën organizative, misionin, procedurat operacionale dhe historitë që ajo mbart.</p>

<b>Mprehtësia e biznesit</b>	Njerëzit me mprehtësi biznesi kanë “intuitën” e biznesit ose janë “të mprehtë” për të bërë biznes. Ata janë në gjendje të marrin informacion thelbësor për një situatë, të përqendrohen në objektivat kryesorë, të njohin opsionet përkatëse në dispozicion dhe të ofrojnë një zgjidhje, të zgjedhin një kurs të përshtatshëm veprimi dhe të vënë në lëvizje një plan zbatimi për të kryer punën.
<b>Pikat hyrëse</b>	Këto janë njerëz ose subjekte në rrjetin tuaj që do t’ju mundësojnë të hyni në segmentin e synuar të klientëve tuaj për të nxitur marrëdhënie të reja dhe për të ndërtuar reputacion.
<b>Plani i biznesit</b>	Një plan biznesi është një dokument strategjik që tregon se çfarë, si, ku dhe kur një organizatë do të jetë në gjendje të arrijë qëllimet e saj sipas modelit të biznesit.
<b>Segmentimi</b>	Ky është procesi i ndarjes së tregut në segmente të ndryshme të konsumatorëve.
<b>Shërbime me pagesë</b>	Një shërbim i ofruar nga organizata për të cilën klienti paguan një tarifë në këmbim. Tarifat gjithashtu mund të paguhen në këmbim të disa pasurive ose produkteve që organizata zotëron.
<b>Vlera e propozuar</b>	Një vlerë e propozuar është një deklaratë e pozicionimit që shpjegon se cili është përfitimi që ofron shërbimi juaj. Ajo përshkruan blerësin tuaj të synuar, problemin që ju zgjidhni dhe pse jeni më të mirë se konkurrentët.

## IV. Struktura e Udhëzuesit

Ky udhëzues është ndarë në katër kapituj për të ndihmuar OSHC-të në ngritjen e kapaciteteve dhe arritjen e qëllimeve të sipër përmendura. Këto kapituj janë:

- Kapitulli 1** Njihni organizatën dhe mjedisin ku vepron
- Kapitulli 2** Përcaktoni vlerën e propozuar, modelin dhe planin e biznesit
- Kapitulli 3** Zhvillimi i strategjisë së marketingut dhe shitjeve
- Kapitulli 4** Mbajtja e strategjisë së biznesit relevante dhe e shëndetshme

# Kapitull 1: Njihni organizatën dhe mjedisin ku vepron

## 1.1 Rëndësia e misionit dhe rreziqet që lidhen me shërbimet me pagesë

Çdo organizatë duhet t'i përgjigjet disa pyetjeve përpara se të zhvillojë një model biznesi:

- A është organizata gati apo jo që të zhvillojë shërbime me pagesë?
- Çfarë do të thotë të jesh gati?
- Si është mjedisi ku vepron organizata? A ka ndonjë pengesë për të zhvilluar shërbimet me pagesë?
- A ka një analizë tregu?
- Kush janë konkurrentët?
- Çfarë mundësish ekzistojnë?

Është shumë e rëndësishme të dini çfarë mund të ofroni dhe cila është vlera e propozuar, përpara se të identifikoni produktet ose asetet për shitje si dhe të përcaktoni shërbimet me pagesë që mund t'i përdorni për gjenerimin e të ardhurave. Gjithashtu është shumë e rëndësishme të analizoni gatishmërinë e organizatës, të kuptoni këtë qasje të re strategjike, dhe të bëni një vlerësim të rreziqeve dhe kostove lidhur me diversifikimin e burimeve të të ardhurave.

Ka një seri hapash që çdo organizatë duhet të ndjekë për të ndihmuar të kuptuarin e këtij procesi:



- Rreziqet lidhur me shërbimet me pagesë;
- Anët e forta dhe të dobëta të organizatës;
- Modeli dhe struktura aktuale e biznesit;
- Burimet kryesore të të ardhurave dhe statusi financiar;
- Një listë paraprake produktesh/shërbimesh;
- Konteksti gjeopolitik, social, ekonomik në të cilin organizata operon;
- Avantazhi krahasues në treg.

Aktivitetet për gjenerimin e të ardhurave për organizatat jofitimprurëse nuk janë një fenomen i ri pasi ato janë aplikuar nga disa prej tyre gjatë viteve të fundit në Shqipëri.

Risia qëndron në shtrirjen e kësaj praktike më gjerë, në organizata të tjera, përmes ngritjes së kapaciteteve dhe asistencës në drejtim të zhvillimit të këtij modeli.

Megjithatë, si në çdo sipërmarrje ose projekt të ri, ka disa rreziqe dhe sfida që një organizatë duhet t'i konsiderojë kur të zhvillojë këto iniciativa.

**Misioni:** Për arsye se qëllimi i organizatave jofitimprurëse nuk është fitimi lidhja me misionin është kyçe. Në fund të fundit, të ardhurat dhe shpenzimet e lidhura me një model biznesi jofitimprurës duhet të varen në krijimin dhe dhënien e vlerave për klientët, komunitetet dhe përfituesit.

Megjithatë, është e rëndësishme që të mos pengohemi apo të ngadalësohemi nga misioni. Nëse nuk kemi arritur ta zbatojmë atë në një vit, për arsye të problemeve financiare, misioni konsiderohet i rrezikuar. Pra është e rëndësishme të ndërmerren hapa të tjera për të arritur një model biznesi të pranueshëm nga ana etike i cili reflekton misionin dhe kufizimet e organizatës.

**Kultura e organizatës:** Adaptimi i kulturës dhe veprimtarive aktuale të organizatës me modelin e ri të biznesit është i rëndësishëm për arritjen e suksesit. Drejtuesi i organizatës duhet të besojë në modelin e ri të biznesit në mënyrë që edhe skuadra e tij/saj ta pranojë dhe ta ndjekë atë. Roli i drejtuesit është i rëndësishëm në ndikimin e skuadrës nëpërmjet punës dhe të menduarit, duke rritur shansin për të arritur rezultate financiarisht të qendrueshme. Ndaj është shumë e rëndësishme të trajnohet stafi mbi modelin e ri, për mënyrën e funksionimit, përgjegjësitë, çfarë duhet të bëhet për të qenë të suksesshëm dhe të arrihen rezultate të qendrueshme. Kultura, drejtimi, toleranca e rrezikut dhe mungesa e përgjegjshmërisë mund të ndikojnë negativisht edhe modelet më të mirë-projektuar të biznesit.

**Mos llogaritja në mënyrë efektive e kostove dhe fitimeve** - Kur përcaktohet çmimi i shërbimeve/produkteve, është shumë e rëndësishme që të llogariten kostot administrative<sup>1</sup> të organizatës në çmimin e çdo shërbimi. Çmimet e shërbimeve/ produkteve duhet të jenë në përputhje me çmimet e tregut<sup>2</sup>. Është besim i gabuar nëse mendoni që organizata do të fitojë më shumë para nëse shet me një çmim më të ulët se tregu, me justifikimin se jeni jofitimprurës. Përllogaritja e çmimit është shumë e rëndësishme të rishikohet pasi tregu dhe ekonomia janë në zhvillim të përhershëm.

**Funksionimi në një kuadër të ngurtë ligjor** - shteti ka ligje të caktuara që i detyron organizatat jofitimprurëse të sigurojnë fitime të kufizuara në raport me të ardhurat e tyre vjetore. Bazuar në këto kufizime, disa organizata krijojnë një degë fitimprurëse e cila do t'i investojë të gjitha fitimet, tek OJF-ja si fonde të dhuruara apo investime. Modeli tjetër është që organizata të jetë plotësisht fitimprurëse dhe të operojë si një ndërmarrje sociale, ndërsa forma e tretë ligjore është të mbetet thjesht një OJF dhe të punojë brenda kufizimeve ligjore.



### **Kujdes: 1. Shmangni kurthin e misionit**

Organizatat shpesh herë përqendrohen aq shumë në misionin e tyre sa harrojnë për të parë aftësitë e tyre manaxhuese dhe mprehtësinë që zotërojnë për të bërë biznes. Për një organizatë jofitimprurëse dhe për një strategji në rritje të diversifikimit të fondeve, manaxhimi organizativ nuk duhet të ketë vetëm zemrën (pasionin) dhe vizionin, por gjithashtu aftësitë e nevojshme si gurë themeli për të ngritur një model të suksesshëm biznesi. Veç kësaj, disa OJF mund të jenë në konflikt ndërmjet të fituarit para dhe të ofruarit të të mirave sociale, duke shkaktuar tension kur nevojiten më shumë përjasje biznesi apo kur shesin shërbimet ose produktet e tyre. Në vijim janë paraqitur disa rekomandime se si mund të adresohet rreziku:

<sup>1</sup> Detajet se çfarë përfshihet në kostot administrative do t'iu jepen në Kapitullin 2 - Kostot dhe Çmimi

<sup>2</sup> Detaje të mëtejshme mbi çmimet e tregut do të jepen në kapitullin 3. Këtu është një mjet për të llogaritur koston tuaj:

<http://smallbusiness.chron.com/calculate-overhead-nonprofit-13808.html>

<http://smallbusiness.chron.com/calculate-overhead-costs-3481.html>

- Bëni një analizë të hollësishme të aftësive manaxhuese dhe mprehtësisë që zotëroni për të bërë biznes;
- Analizoni fleksibilitetin dhe aftësinë për të dëgjuar dhe mësuar, si dhe gatishmërinë për të punuar në partneritet me investitorë, biznese, apo qeverinë;
- Përdorni palët e treta (një ndërmjetësues ose këshillues si p.sh. një anëtar bordi ose rrjetin tuaj) për t'iu përfaqësuar kur negocioni kontratat, dhe kur investoni në ngritjen e kapaciteteve të stafit tuaj të brendshëm. Nëse nuk keni asnjë nga bordi apo nga mjedisi përreth të gatshëm apo që ka mundësi të kryejë këtë funksion, drejtohuni tek kompani private që t'iu ndihmojnë në këtë hap.



### **Kujdes: 2. Shmangni devijimin nga misioni.**

Çfarë mund të bëjnë organizatat për këtë çështje?

- Sigurohuni që rezultatet e pritshme të klientëve dhe ndikimi final të jenë në një linjë me tuajat;
- Zhvilloni një kod etik të sjelljes si pjesë e procedurave standarde të operimit - me cilat lloje entitetesh mund të bashkëpunojë organizata juaj dhe me cilat jo;
- Ndani informacion ndërmjet rrjeteve për kompanitë e “listës së zezë” dhe klientë të tjerë duke përcaktuar me kë mund ose nuk mund të bashkëpunohet - këto mund të jenë entitete qeveritare, fondacione apo organizata ndërkombëtare që nuk kanë shlyer detyrimet financiare apo kanë treguar mungesë transparence etj.. Kjo aplikohet gjithashtu edhe për ata që konsiderohen si “klientët e mirë”;
- Përfshini në statutin/rregulloret e organizatës, diversifikimin e fondeve dhe aktivitetin ekonomik;
- Manaxherët duhet të kombinojnë përkushtimin ndaj misionit me modelin e biznesit.

**Një model statik biznesi (i pa ndryshueshëm)** - Një model biznesi në një organizatë nuk është statik. Duhet që vazhdimisht ky model biznesi të zhvillohet ashtu siç zhvillohet edhe mjedisi operues për OJF-të. Kështu modeli i biznesit nuk duhet të shkruhet në gur, por duhet të rishikohet herë pas here. Është shumë e rëndësishme që OJF-të të rishikojnë modelin e tyre të biznesit çdo 6 muaj, sidomos në vitin e parë të integritit të këtij modeli biznesi në veprimtaritë e organizatës.

**Mungesa e gatishmërisë organizative** - Një rrezik tjetër që duhet të shmanget është zhvillimi i ofrimit të shërbimeve me pagesë pa vlerësuar më parë gatishmërinë organizative, kapacitetet njerëzore, mundësitë, si dhe anët e forta dhe të dobëta.

Por, pavarësisht rrezeve dhe sfidave, është e rëndësishme të theksojmë që ka mënyra të ndryshme për t'i zvogëluar ato dhe zhvilluar e mbajtur një model biznesi të shëndetshëm.

Përpara se të punoni për një model biznesi, ky kapitull do t'iu udhëzojë për të identifikuar pikat e forta dhe mundësitë e organizatës; si mund të vlerësoni më mirë mjedisin veprues; të shqyrtoni avantazhet dhe disavantazhet e strukturave të ndryshme të biznesit; të krijoni një listë produktesh/shërbimesh si edhe të bëni një analizë krahasuese për të kuptuar se kush janë konkurrentët dhe avantazhi juaj konkurrues në treg.

## **1.2 Anët e forta dhe të dobëta të organizatës**

**Objektivi** - ky nën-seksion ndihmon organizatën të ndërmarrë një vetëvlerësim për anët e forta dhe të dobëta. Një nga teknikat e përdorura për këtë qëllim nga organizatat është analiza SWOT. Analiza SWOT u zhvillua si një metodë për vlerësimin e brendshëm të anëve të forta dhe të dobëta kundrejt mundësive të jashtme

dhe kërcënimeve; pra shkurtimi SWOT vjen nga anglishtja nga inicialet e para të Strengths - anët e forta, Weaknesses- anët e dobëta, Opportunities – mundësitë dhe Threats – kërcënimet.

Për të gjithë ata që janë tashmë të familjarizuar me analizën le të shikojmë si do ta aplikojmë atë duke pasur parasysh shërbimet me pagesë. Një analizë SWOT do të përqendrohet tek:

- Anët e forta: karakteristikat e produkteve/shërbimeve që përbëjnë avantazh kundrejt të tjerëve;
- Anët e dobëta: karakteristikat e produkteve/shërbimeve që janë në disavantazh në krahasim me të tjerët;
- Mundësitë: elementet që organizata mund të shfrytëzojë në avantazhin e saj;
- Kërcënimet: elementë në mjedis që mund të shkaktojnë probleme për modelin e biznesit.

### Si të ndërmerri një analizë SWOT? Disa nga këshillat për t'u marrë parasysh janë:

- Planifikoni një kohë kur i gjithë grupi i punës mund të takohet dhe të punojë mbi të;
- Duhet të jetë një proces pjesëmarrës, përfshini gjithë grupin e punës në cdo pjesë të procesit:

## Analiza SWOT<sup>3</sup>

<p><b>Anët e forta:</b> Mendoni dhe listoni pikat e forta në këtë tabelë.</p> <p>Këto mund të përfshijnë elementë si: vitet e eksperiencës, reputacioni, rrjetëzimin e fortë, performancën e mëparshme, akreditime, zyra, aftësi teknike etj.,</p>	<p><b>Anët e dobëta:</b> Së dyti konsideroni pikat e dobëta. Kjo përfshin faktorët si: probleme financiare, aftësi teknike të kufizuara, moral i dobët ose motivim i ulët në ekip, projekte të vogla, vështirësi në ngritjen e fondeve, mungesë të kapaciteteve të brendshme etj.,</p>
<p><b>Mundësitë:</b> Mendoni se cilat janë mundësitë në dispozicion ose që mund t'iu vijnë. Mundësitë e reja mund të përfshijnë psh: një cikël të ri financimi në fushat tuaja; trajnime se si të diversifikojmë burimet e të ardhurave për të ndërtuar kapacitetet e brendshme; direktiva të reja ndërkombëtare që krijojnë një hapësira për OJF-të që të ofrojnë shërbimet e tyre etj.,</p>	<p><b>Kërcënimet:</b> Evidentoni çdo kërcënim ose gjithçka tjetër që është kundër organizatës. Kërcënimet përfshijnë elementë si: konkurrentët e rinj, ndryshimin e ligjeve që mund të ndikojnë negativisht organizatën për të ngritur fonde, paqëndrueshmëria në mjedis; ose një reduktim i financimeve ndërkombëtare.</p>
<p><b>Faktorët e Brendshëm.</b> Pasi të keni një listë me të gjithë elementët që ndikojnë organizatën, analizoni faktorët e brendshëm ose pikat e forta dhe të dobëta. Përcaktoni se si pikat e forta ju ndihmojnë që të arrini qëllimet dhe se si mund t'i përdorni ato në mënyrën më efektive. Pastaj, analizoni hapat që duhet të ndërmerri për të minimizuar ose kapërcyer dobësitë. Organizatat duhet të përdorin mjetin TOWS për të zbatuar këtë proces. TOWS rrjedh nga analiza SWOT, që do të thotë të përdorësh rezultatet e analizës SWOT për të identifikuar veprimet praktike që mund të ndërmerren për të kapur mundësitë dhe minimizuar kërcënimet dhe dobësitë.</p>	

<sup>3</sup> Është e rëndësishme të theksojmë që disa anë të dobëta dhe të forta mund të jenë e kundërta për organizata të tjera prandaj edhe analiza ndryshon rast pas rasti.

## Shembull i një analize SWOT – Organizata X

<p><b>FUQI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonde të qëndrueshme;</li> <li>• Eksperiençë dhe ekspertizë në fushën e trajnimeve;</li> <li>• Staf i mjaftueshëm;</li> <li>• Reputacion;</li> <li>• Lidheshmëri vizionar;</li> <li>• Anëtarë bordi në fushën e biznesit;</li> <li>• Kontakte me persona në botën e biznesit;</li> <li>• Anëtarë të rrjeteve ndërkombëtare.</li> </ul>	<p><b>DOBËSI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mungesë ekspertize dhe eksperiencë në trajnime në sektorin e biznesit;</li> <li>• Mungesë ekspozimi me sektorin e biznesit;</li> <li>• Mungesë kulture të të bërit biznes brenda organizatës.</li> </ul>
<p><b>SHANSE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nevojë e sektorit privat për trajnime;</li> <li>• Buxhete të BNJ në dispozicion për trajnime;</li> <li>• Trajnime për stafin nga partnerë të huaj;</li> <li>• Mungesë konkurrentësh vendas.</li> </ul>	<p><b>KËRCËNIME</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurrencë në rritje nga firma konsulence, apo ekspertë të huaj;</li> <li>• Paqartësi në kuadrin fiskal për OJF-të;</li> <li>• Skepticizmi i biznesit për t'ia besuar shërbimin një OJF-je.</li> </ul>

## ANALIZA TOWS

Matrica e mëposhtme mund të përdoret për të analizuar veprimet që mund të ndërmerren duke përdorur kornizën TOWS, si vijon:

### Matrica Strategjike Alternative - TOWS

	<b>Mundësi të Jashtme (M)</b>	<b>Kërcënime të Jashtme (K)</b>
<p><b>ANËT E FORTA TË BRENDSHME (F)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> </ol>	<p><b>FM</b></p> <p><i>Strategjia “Maksi - Maksi”</i></p> <p>Strategji që përdoren pikat e forta për të maksimizuar mundësitë.</p>	<p><b>FK</b></p> <p><i>Strategjia “Maksi - Mini”</i></p> <p>Strategji që përdoren anët e forta për të minimizuar kërcënimet.</p>
<p><b>Dobësitë e brendshme (D)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> </ol>	<p><b>DM</b></p> <p><i>Strategjia “Mini - Maksi”</i></p> <p>Strategjitë që minimizojnë dobësitë duke përfituar nga mundësitë.</p>	<p><b>DK</b></p> <p><i>Strategjia “Mini-Mini”</i></p> <p>Strategjitë që minimizojnë dobësitë dhe shmangin kërcënimet.</p>

## 1.3 Vlerësimi i mjedisit në të cilin veproni

**Objektivi:** Ky nën seksion ndihmon organizatën të identifikojë mjedisin veprues. Pse është kaq e rëndësishme kjo për organizatën?

**Konteksti politik dhe gjeopolitik** mund të ndikojë në mjedisin veprues përmes mungesës së qëndrueshmërisë dhe sigurisë, mungesës së mjedisit të përshtatshëm për të punuar; mundësive të kufizuara dhe mungesës së partnerëve ndërkombëtarë. Konteksti është kryesori për të vlerësuar mundësitë aktuale dhe të ardhshme bazuar në sfidat dhe mundësitë ekzistuese. Mundësitë dhe modeli i biznesit do të ndryshojnë në varësi të rrethanave. Kështu është e rëndësishme të vëzhgoni këta katër faktorë që mund të ndikojnë mjedisin veprues.

Pyetje	Vepro
<b>A ka stabilitet politik në mjedisin ku operon organizata?</b>	Në varësi të përgjigjes, shpjegoni si ndikon kjo në termat e të bërit biznes në sektorin ku do te veproni.
<b>Cilat janë nevojat kryesore në treg?</b>	Bëni një listë të nevojave që mund të përbushni nëpërmjet produktit/shërbimit të ofruar.
<b>Cilat janë faktorët social-kulturor që mund të ndikojnë në ofrimin e produktit/ shërbimit me pagesë?</b>	Bëni një listë të faktorëve të cilët ndikojnë direkt/ indirekt në ofrimin e shërbimit.
<b>A ndikojnë zhvillimet teknologjike në shërbimin që do ofroni?</b>	Në varësi të përgjigjes, identifikoni zhvillimet teknologjike që mund të shfrytëzoni për shërbimin/ produktin tuaj.
<b>Cilët janë aktorët kryesorë në mjedisin ku veproni?</b>	Listoni gjithë aktorët potencial që mund të përfitojnë nga produkti/shërbimi juaj në mjedisin ku veproni.

## 1.4 Struktura të ndryshme biznesi

Ndërkohë që po analizojmë mjedisin dhe nevojat është gjithashtu shumë e rëndësishme të kuptojmë strukturat e ndryshme të të bërit biznes nga një organizatat jofitimprurëse.

Struktura e biznesit duhet të jetë në përputhje me misionin e organizatës. Duke përcaktuar strukturën e biznesit, do të mund të krijoni strukturën korrekte që do t'iu lejojë të përbushni misionin. Kështu ka tre lloje strukturash për t'u marrë në konsideratë:

1. një kompani fitimprurëse;
2. një organizatë jofitimprurëse;
3. një hibrid i të dyjave - Modeli **HIBRID** i biznesit kombinon grantet nga donatorët dhe shërbimet me pagesë.



Le të shikojmë me kujdes **Pro-të** dhe **Kundrat** e strukturave të ndryshme. Kini parasysh që vende të ndryshme kanë struktura të ndryshme ligjore.

	Avantazhet (+)	Disavantazhet (-)
<b>Jofitimprurës</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Përrjashtime nga taksa deri në 20% të të ardhurave;</li> <li>• Përrjashtim nga TVSH;</li> <li>• Përrdorimi i stafit aktual;</li> <li>• Më pak shpenzime marketing &amp; PR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risku i devijimit nga misioni;</li> <li>• Mungesë ekspertize në shumicën e rasteve;</li> <li>• Numër i vogël stafi.</li> </ul>
<b>Fitimprurës</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuk ka përplasje me misionin e OJF-së;</li> <li>• Biznesi i vogël nuk ka taksë mbi fitimin;</li> <li>• Marrja e një stafi ekspert në çështje biznesi;</li> <li>• Kohë dedikuar biznesit fitimprurës.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Më shumë shpenzime (regjistrimi, stafi, marketing &amp; PR etj.);</li> <li>• Vështirësi për të kaluar pikën kritike;</li> <li>• Operimi në një mjedis totalisht të ri dhe të panjohur;</li> <li>• Risku i dështimit.</li> </ul>

## 1.5 Identifikimi i shërbimeve me pagesë

### Në çfarë lloj produktesh/ shërbimesh duhet të fokusohet organizata?

Ky nënseksion i'u ndihmon të zvogëloni listën e shërbimeve duke u fokusuar në analizën paraprake SWOT dhe TOWS; duke pasur parasysh misionin tuaj si dhe burimet njerëzore aktuale. Kjo do t'i orientonte të:

1. Identifikoni produktet/shërbimet që mund të gjenerojnë të ardhura;
2. Vlerësoni kapacitetet e brendshme – p.sh. a keni lehtësues/ekspertë që mund t'i përdorni për shërbimet me pagesë apo ju duhet të rekrutoni për të zbatuar këtë praktikë të re?;
3. Kontrolloni nëse keni fleksibilitetin financiar dhe liri veprimi për të testuar dhe eksperimentuar me shërbimet e reja me pagesë;
4. Bëni një analizë kosto – përfitim: sa do t'i'u duhet të dedikoni *kohë, burime njerëzore, investime fillestare, hulumtim, sa mun të jetë kthimi nga investimi për shërbimet me pagesë që do ofroni*).
5. Përdorni analizën e kontekstit gjeo-politik, kombinuar me analizën e anëve të forta dhe mundësive për të dalë me një listë të shkurtuar shërbimesh;
6. Analizoni rreziqet.

## Listë kontrolli gjatë fazës së rrahjes së ideve

Pyetje	PO/JO	Veprimet e rekomanduara
<b>Analiza SWOT/ TOWS</b>		
A e keni sintetizuar listën e anëve të forta dhe të dobëta?		Nxirrni nga analiza ato nga të cilat vërtet mund të përfitoni.
<b>Shërbimet dhe gatishmëria e organizatës</b>		
A keni krijuar një listë paraprake të shërbimeve potenciale?		Identifikoni disa shërbime potenciale.
A keni kapacitete të brendshme që mund të jenë të dobishme për shërbimet me pagesë? Nëse po, cilat janë ato? Nëse jo, çfarë kapacitetesh ju nevojiten?		Ndërmerrni një vlerësim të kapaciteteve të burimeve njerëzore brenda stafit dhe gjithashtu vlerësoni se kush mund të jetë i interesuar për tu përfshirë në këtë proces. Listoni këto kapacitete dhe krijoni një përputhje me listën e shërbimeve të identifikuara.
Çfarë ofrohet "pak" në vendin tuaj? Për, çfarë kanë nevojë klientët tuaj të përmirësojnë tek bizneset e tyre nëpërmjet mbështetjes suaj?		Përdorni bordin drejtues dhe rrjetin, të kombinuar me hulumtimin e tregut, për të vlerësuar fushat e ndërhyrjes.
A keni bërë një analizë kosto-përfitim?		Bazuar në kapacitet e brendshme dhe në listën paraprake të shërbimeve të identifikuara, bëni një analizë të tillë.
A është shërbimi juaj i përshkallëzuar – a mund t'u shitet ai shumë subjekteve dhe përtej kufijve tuaj?		Shërbimet që keni identifikuar janë për një lloj klienti apo për entitete të ndryshme? A mund të shiten në të njëjtën "paketë"? Për shembull, një program trajnimi për manaxhimin e konflikteve mund t'u ofrohet kompanive private (përmirësimi i shërbimit ndaj klientit) por edhe njërive të qeverisjes lokale (përmirësimi i shërbimeve ndaj qytetarëve) etj.,
A duhet të investoni tek burimet njerëzore për të dhënë këto shërbime?		Përpiquni të identifikoni cilat janë nevojat e menjëhershme për kualifikim stafi. Vlerësoni koston dhe kohën e nevojshme për të planifikuar sipas rastit.
Sa kohë do t'i dedikojë stafi këtyre shërbimeve?		Në përlogaritjet tuaja financiare, bëni një vlerësim real të kohës që duhet për të zhvilluar dhe investuar në këto shërbime.
Cilat janë klientët e parë që mund të jenë të interesuara në shërbimet tuaja?		Përgatisni një listë të klientëve potencial të menjëhershëm në rrjetin tuaj me të cilët mund të testoni shërbimet.

## 1.6 Analiza krahasuese - konkurrentët parësor dhe dytësor

Ky seksion do t'ju orientojë të identifikoni nivelet e ndryshme të konkurrentëve në mënyrë që të mund të kuptoni pikat e forta, kanalet hyrëse, grupin e klientëve, dimensionin e marketingut, llojet e shërbimeve/ produkteve që ofrojnë etj.,

**Konkurrentët direkt janë entitetet që kanë status ligjor të njëjtë si ju, jofitimprurës dhe që si ju edhe ata shesin të njëjtat shërbime.**

**Konkurrentët e niveli të dytë janë entitetet që operojnë në të njëjtat hapësira por që kanë themelim ligjor të ndryshëm. Kështu për shembull, mund të jetë një kompani që ofron trajnime për manaxhimin e konfliktit dhe mediacioni, pra në thelb kjo kompani bën të njëjtën gjë si organizata juaj, por është e rregjistruar si një kompani private e tërheq të njëjtin grup klientësh.**

**Ju duhet t'u jepni përgjigje pyetjeve të mëposhtme:**

- Cilët janë konkurrentët direkt në hapësirën tuaj dhe në rajon?
- Cilët janë konkurrentët dytësor që mund të kenë një status ligjor të ndryshëm por që gjithashtu veprojnë në të njëjtën hapësirë.
- Çfarë po bëjnë ata që ju nuk e bëni?
- Çfarë nuk po bëjnë ata që ju mund ta bëni?

**Sapo të përfundojë kjo analizë paraprake, vlerësoni:**

- Çfarë janë ata duke bërë, që ju nuk po e bëni?
- Çfarë jeni ju duke bërë që ata nuk mund ta bëjnë?
- Çfarë ata po bëjnë ndryshe
- Si e prezantojnë ata veten? Cili është synimi i tyre? A është i qartë dhe i kuptueshëm apo i paqartë dhe i pafokusuar?

**Përfitimet për organizatën tuaj nga një hartë e tillë janë:**

- T'iu ndihmojë të identifikoni mundësitë që janë ofruar në nivel të ulët ekspertize në mjedisin tuaj;
- Të zhvilloni aftësi aty ku konkurrentët tuaj paraqesin dobësi në mënyrë që të zgjeroni pjesën tuaj të tregut;
- T'iu lejojë të merrni vendime më të mira për strategjinë tuaj dhe të krijoni avantazh konkurrues të qëndrueshëm;
- Të zhvilloni një strategji marketingu;
- Të parashikoni nevojat e ardhshme për zhvillimin e burimeve njerëzore.

**Si të hartoni më mirë panoramën e konkurrentëve?**

**Hulumtim i zgjeruar i tregut** – mënyra më efektive për të bërë një kërkim për konkurrentët është të përdorni një ndërthurje të metodave kërkimore cilësore dhe sasiore duke përfshirë sondazhet dhe intervistat me një grup të madh aktorësh nga të gjithë sektorët për të kuptuar me kë punojnë, pse, çfarë shërbimesh marrin, çfarë lloj

tarifash ata janë të gatshëm të paguajnë? (Kjo pyetje e fundit është sensitive dhe jo gjithmonë mund të marrë përgjigje - por në anketimet anonime është më e lehtë).

**Studimi i tregut** - Nëse organizata ka burime të kufizuara financiare dhe është e kufizuar në kohë që të bëjë një kërkim të shpejtë tregu, sugjerimi është që të fillohet nga krijimi i hartës së konkurrentët të nivelit të parë. Ju mund të njihni homologët në fushat, vendin tuaj, por nuk mund të jeni në dijeni të të gjitha shërbimeve të tyre dhe të njihni të gjitha kompanitë e konsulencës me seli jashtë po që kanë zyra përfaqësimi në vend, të cilat ofrojnë shërbime me pagesë ose që shesin produkte në fusha të ngjashme. Pasi hartëzimi të jetë përfunduar, bëni intervista të thelluara që mund t'iu japin informacione rreth konkurrentëve.

## Kapitull 2: Përcaktimi vlerën e propozuar, modelin dhe planin e biznesit

### 2.1 Modeli i biznesit dhe rëndësia e tij

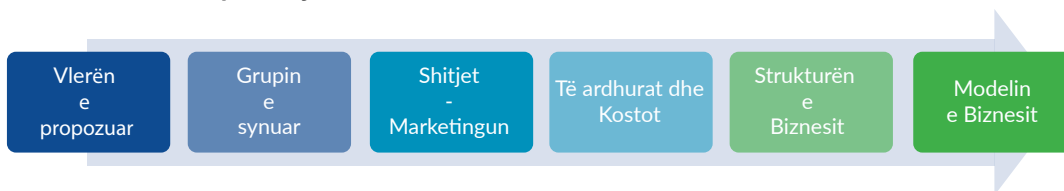
Ky seksion do t'ju ndihmojë t'u përgjigjeni pyetjeve: "Çfarë është një model biznesi dhe çdo të thotë kjo për OJF-të"?

**Një model biznesi është strategjia bazë e organizatës për të gjeneruar të ardhura. Por gjithashtu, është më shumë se vetëm mënyra se si organizata gjeneron të ardhurat, ka të bëjë me kulturën, misionin, procedurat operacionale dhe historikun e saj.**

Shumëllojshmëria e burimeve të financimit mund të jetë një nocion sfidues për disa organizata. Prandaj ky seksion do t'ju ndihmojë të identifikoni modelin aktual të biznesit, të zhvilloni vlerën e propozuar, të llogarisni kostot dhe çmimet për shërbimet/ produktet etj..

Shumë organizata jofitimprurëse varen tërësisht nga fondet e donatorëve për veprimtarinë e tyre, po ka edhe organizata që kanë përqasur modelin hibrid. Modeli hibrid i biznesit është modeli ku organizata kombinon të ardhurat nga donatorët me shërbimet me pagesë. Këto shërbime mund të jenë një produkt, shërbim, ose një mall që organizata vendos të shesë/ të japë me qira përkundrejt pagesës.

## Një model biznesi duhet të përfshijë disa elementë:



Një model biznesi duhet të jetë i lidhur ngushtë me misionin dhe plani i biznesit duhet të jetë gjatë gjithë kohës në zhvillim. Ne do të shqyrtojmë hap pas hapi këto komponentë të ndryshëm në këtë kapitull dhe kapitujt e tjerë. Seksioni i mëposhtëm do të ndihmojë organizatën të përcaktojë vlerën e propozuar, të kuptojë segmentin e synuar, të llogarisë kostot dhe çmimet dhe të skicojë një skemë biznesi. Por përpara se të futemi në detaje, seksioni i parë shpjegon shkurtimisht çfarë është një model biznesi dhe pse është aq i rëndësishëm.

Përshkruani shkurtimisht misionin, vizionin, kulturën, përfituesit/audiencën dhe klientët si dhe mekanizmat tuaja aktuale financiare.

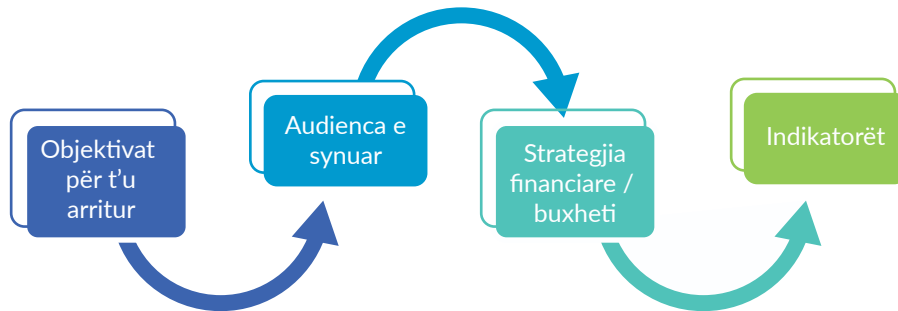
Bëjini pyetjet e mëposhtme vetes dhe kolegëve tuaj:

<b>Vizioni</b>	Riformuloheni atë duke përfshirë dhe shërbimet me pagesë.
<b>Misioni</b>	A mund të rrezikohet misioni nga ofrimi i shërbimeve me pagesë?
<b>Mekanizmat financiar</b>	Cilat janë burimet e financimit të organizatës?
<b>Përfituesit aktual</b>	Cilët janë?
<b>Kultura, etika</b>	Cila është kultura e organizatës, a keni kod etike që përcakton se kush dhe në çfarë nuk duhet të angazhoheni?
<b>Procedurat standarde operacionale</b>	Cilat janë procedurat standarde të operimit dhe për cilat funksione dhe sisteme? A aplikoni standarde ndërkombëtare në operacionet tuaja dhe nëse po, cilat janë ato? Keni ndonjë certifikim?

Një deklaratë e mirë e modelit të biznesit përcakton objektivat, audiencën e synuar, lidhjen midis strategjive financiare me strategjinë e programeve, domethënë, mënyra se si organizata do të arrijë qendrueshmërinë financiare në mënyrë që të përmbushë misionin e saj.

Është e rëndësishme të theksojmë se një deklaratë e modelit të biznesit NUK është deklarata e misionit të organizatës! Ajo fokusohet te SI (mënyra), ndërsa deklarata e misionit fokusohet në ÇFARË dhe për KË. Ato janë plotësuese të njëra - tjetrës.

## Hapat për hartimin e një deklaratë të mirë të modelit të biznesit



- **Objektivat** për tu arritur janë ekuivalente me deklaratën e misionit;
- **Audienca e synuar** është ekuivalente me përfituesit tuaj;
- **Strategjia financiare për të arritur objektivat** është buxheti që ju nevojitet për të zbatuar modelin e biznesit;
- **Indikatorët** janë “matësit” e kthimit nga investimi – shërbejnë për të kuptuar nëse ju duhet të përshtatni ose të ndryshoni strategjinë e modelit tuaj të biznesit.

## 2.2 Përcaktimi i vlerës së propozuar dhe avantazhit konkurrues

Klientët kanë mundësi zgjedhje dhe ata duhet të dinë se pse duhet të zgjedhin një produkt ose shërbim të caktuar nga një tjetër. Një avantazh konkurrues është ajo çka e karakterizon produktin/shërbimin tuaj, vlerën e tij unike dhe atë të shtuar. Edhe për organizatat jofitimprurëse, është e rëndësishme të mendohet për avantazhin konkurrues. Vlera e propozuar rrjedh nga një vlerësim paraprak i mjedisit operues dhe pikave të forta dhe të dobëta të organizatës. *Vlera e propozuar shpjegon se përse klienti duhet të blejë shërbimin/produktin e ofruar nga ju (cila është vlera e shtuar e tij në krahasim me konkurrentët).*

**Pyetje ndihmëse për të përcaktuar vlerën e propozuar:**

- Cili është funksioni i shërbimit?
- Çfarë problemi zgjidh ky shërbim (çfarë nevoje plotëson)?
- Çfarë e bën shërbimin unik? Çfarë ju dallon ju nga konkurrentët e tjerë në treg?

**Hapat për përcaktimin e avantazhit konkurrues dhe vlerës suaj të propozuar:**

- Tregoni që ju e kuptoni mjedisin tuaj tregtar, sfidat dhe mundësitë e grupit të synuar.
- Demonstroni që ju i njihni se kush janë klientët / segmentet e synuara dhe pse?

Pse klientët vendosin t'ju zgjedhin ju krahasuar me të tjerët:

**Kostoja**- A ofroni një vlerë të mirë për shërbimet tuaja? A ka çmim më të lirë se konkurrentët?

**Shërbime unike dhe të ofruara sipas nevojave të klientëve** - A janë shërbimet tuaja të përshtatshme për çdo klient dhe a janë ato të ndryshme nga ato që tregu ofron?

**Shërbime / produkte të lehta për tu arritur** - Ju duhet kohë dhe kosto shtesë për t'i zbatuar apo përdorur ato?

Pasi të keni pozicionuar veten përkundrejt konkurrentëve tuaj, ju jeni gati të përcaktoni vlerën e propozuar. Ndryshe nga deklarata e modelit të biznesit që përqendrohet te “çfarë, për kë dhe si”, “vlera e propozuar” cilëson “si e arrini ju ndikimin”; çfarë plotëson ose zgjidh nga kërkesat e klientëve shërbimi / produkti juaj? Përcaktimi i avantazhit tuaj konkurrues dhe vlerës së propozuar do t'ju ndihmojë për të rafinuar shërbimet dhe zhvilluar një strategji marketingu dhe shitjesh për të komunikuar më qartësisht me klientët tuaj potencial.

## 2.3 Përcaktimi i grupit tuaj të synuar

**Segmentimi i grupit të synuar** - është procesi i ndarjes së tregut në segmente të ndryshme klientësh. Segmentimi është një nën-ndarje ose pjesë e një tregu të përgjithshëm me karakteristika specifike dhe dalluese, të cilat do të lejojnë që fushata juaj e marketingut të përshtatet me segmentin tuaj të synuar.

Grupi i synuar është një nën-ndarje, ose pjesë e një tregu të tërë me karakteristika specifike dhe të veçanta që mundësojnë krijimin e strategjisë marketing për segmentet e synuara. Ju duhet të matni dhe përcaktoni segmentimin e tregut të synuar afatshkurtër, afatmesëm dhe afatgjatë. Ky segmentim do t'iu ndihmojë për të përcaktuar një strategji marketingu dhe zhvillimin e planit të biznesit sipas klientëve të ndryshëm (qeveri, sektor privat, organizata ndërkombëtare, organizata të shoqërisë civile etj)

Ky seksion do t'ju ndihmojë t'i përgjigjeni pyetjeve në vijim:

- Si duket tregu juaj? Cilët janë klientët tuaj të mundshëm?
- Kujt mund t'i shërbeni dhe cili është profili i klientëve tuaj të mundshëm? – Organizatat ndërkombëtare, OSHC-të, qeveria lokale/qendrore, sektori privat (vendas apo i huaj), etj.;

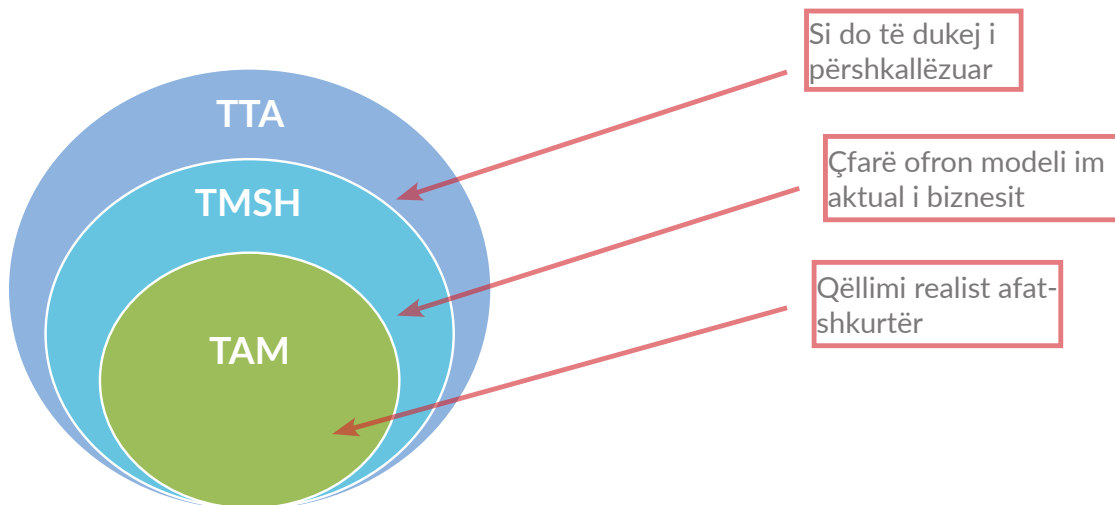
- **Cilat janë veçoritë e klientëve** (kjo është e rëndësishme)? Veçoritë janë të rëndësishme për tu marrë në konsideratë, pasi do të drejtojnë strategjinë e marketingut që do të zhvilloni për të ardhmen;
- **Kush është përgjegjës për marrjen vendimeve** për shërbimet/produktet për klientët e mundshëm?

### Përmasat e tregut - Nivelet e ndryshme të grupeve të synuara

Kur përcaktoni klientët e synuar, hapi i parë i rëndësishëm është të matni tregun tuaj. Matja e tregut është e rëndësishme për t'ju siguruar juve që keni potencialin për të rritur dhe shtuar të ardhurat.

Ka tre nivele tregjesh të synuara:

- Niveli më i gjerë është **tregu total i adresuar (TTA)**. TTA është çdo klient që do të donte të blinte produktin apo shërbimin tuaj. Si do dukej biznesi juaj në këtë rast?
- Niveli i dytë është - **tregu i mundshëm për t'i shërbyer (TMSH)**. Ky është grupi i synuar që besoni se mund të arrini me modelin aktual të biznesit, pa kufizime kohe apo të tjera. Për shembull, nëse TAM –i juaj është 10,000 klientë të mundshëm (100% e tregut të adresuar) dhe modeli juaj i biznesit propozon të arrini 3,000 klientë, TMSH-ja juaj është 30%.
- Niveli i tretë është **tregu i arritshëm i mundshëm (TAM)**. Ka të bëjë me faktin se sa konsumatorë mendoni se mund të adresoni në një afat kohor të caktuar. TAM-i është gjithashtu grupi juaj i synuar. Është një vlerësim i aftësisë suaj për të shërbyer për një kohë të caktuar, dhe për këtë arsye ky është niveli për të përqendruar të gjithë energjitë tuaja. Me fjalë të tjera, ky është grupi me të cilin do të keni mundësi të filloni duke pasur parasysh që po diversifikoni burimet dhe nuk jeni vetëm duke u përqendruar në shitjen e një produkti ose shërbimi si një ndërmarrje sociale ose një kompani.



Burimi: Banka Botërore – Zhvillimi i një modeli biznesi



## Segmentimi i grupeve të synuara

Ka disa variabla që mund të përdorni për të segmentuar tregun total të adresuar. Kategoritë përfshijnë variablat demografikë, psikologjikë dhe ndërmjet të tjerash edhe karakteristikat e produktit. Kur vendosni të segmentoni grupet e synuara, duhet të kujtoni se cili është objektivi i këtij ushtrimi: është ai i të kuptuarit të metodologjive të ndryshme për marketingun dhe shitjet apo është kryerja e kërkimit apo zhvillimit të një shërbimi të caktuar? Për më tepër, segmentimi mundëson që ju të kuptoni lloje të ndryshme nevojash ose mjetesh marketingu të nevojshme për të arritur me efektivitet grupin tuaj të synuar.

**Shembull - organizata juaj punon për forcimin e paqes dhe po ofron shërbime në mediacion për komunitetet lokale dhe kompanitë private në një vend ku ka shumë komunitete lokale që janë të ndikuara nga industritë e mëdha nxjerrëse. Ekziston një nevojë e dukshme për ndërmjetësim, por në çfarë niveli? Kush është grupi më i mirë i synuar? Dhe cili është më i përshkallëzuar? Ku mund të ndërtoni reputacionin tuaj më lehtë?**

Lloji i Segmentit	Përmasat	Arsyet për kontraktimin e shërbimit	Arsyet për mos kontraktimin e shërbimit
<b>Industritë nxjerrëse në vendin tuaj, industritë e energjisë, agrobiznesit</b>	5 - 20 kompani	Rreziqet e reputacionit, konfliktet ekzistuese, çështje pronësie, çështje ligjore, pengimi i operacioneve, kërcënim për kapital (njerëzor dhe fizik)	Nuk konsiderohet prioritet, shmangie e rrjedhjes së informacionit, Mungesë besimi në një OJF, Mungesë buxheti, Mungesë kuptimi të ndërmjetësimit
<b>Përfaqësues të komuniteteve lokale</b>	Popullsia totale 300,000 e ndarë në 8 komunitete	Përplasje me kompani për mbrojtjen e të drejtës së konsultimit, kërkesa për subvencion, këshillim sesi të angazhohen në sigurimin e të drejtave të tyre	Mungesë Buxheti, Nuk ka përfaqësues që të ndërmjetësojnë korporatën dhe komunitetin, Mosbesim në OJF, barriera gjuhësore
<b>Autoritetet qendrore dhe lokale</b>	12 njësi administrative/ rajone me rreth 2,000 nëpunës  Ministria e Energjetikës	Rritje të reputacionit në komunitet dhe sektorin privat si “aktor i mirë dhe negociator”, Interes në procese paqësore ndërmjetësimi për të tërhequr investime të huaja, Shmangja e përhapjes dhe përshkallëzimit të mosmarrëveshjeve, Gjenerimi i vazhdueshëm i taksave nga korporatat, Interesi politik për të tërhequr me komunitetet lokale	Mungesë buxheti, Të zënë me probleme qeveritare, Mungesë kapacitetesh të brendshme për të gjetur pikën e kontaktit për proceset e ndërmjetësimit, Shmangja e të qenit pjesë e procesit për të shmangur ndonjë reagim të ashpër kundrejt qeverisjes

## 2.4 Arti i vendosjes së çmimeve

Vendosja e çmimit është shumë e rëndësishme që të bëhet siç duhet. Nëse çmimet tuaja janë shumë të ulëta, organizata nuk do të ketë fitime, nuk do të jetë konkurruese dhe si rrjedhim do të mbyllet. Nëse jeni më të shtrenjtë, konkurrentët tuaj do të fitojnë. Përcaktimi i çmimit është i vështirë. Nuk ka formula të gatshme që aplikohen për të përlogaritur çmimin e shërbimeve. Por mund të përfshini disa nga faktorët e mëposhtëm për të llogaritur kostot tuaja, shpenzimet dhe fitimin që synoni me vendosjen e çmimeve.

**Kosto + çmim** - kjo metodë standarde e vendosjes së çmimit në biznes kërkon së pari të përcaktoni koston për ofrimin e një shërbimi, dhe pastaj shtimin e një shume që përfaqëson fitimin e dëshiruar. Për të përcaktuar koston, duhet të gjeni kostot direkte, kostot indirekte dhe kostot fikse. ***Për shembull, nëse po shisni një shërbim dhe po e paguani ekspertin \$250 në ditë, nuk mund ta shisni shërbimin në atë çmim pa llogaritur të gjitha shpenzimet tuaja.***

- **Kostot direkte** janë shpenzimet e lidhura me zbatimin e një shërbimi, pra mund të jenë printimi i manualeve të trajnimit, udhëtimi dhe akomodimi, hapësirat e marra me qira etj.
- **Kostot indirekte** janë shpenzimet si përfitimet dhe sigurimet shoqërore që duhet të paguani për çdo punonjës; taksat vjetore dhe TVSH nëse aplikohen në vendin tuaj; siguracione.
- **Kostot fikse** janë shpenzime që duhet të llogariten në përqindje të çmimeve tuaja, si shpenzime që bëhen çdo muaj nga organizata, si: qiraja, uji, elektriciteti, komunikimi, transporti, shërbimet e sigurisë etj. Pra këto kosto fikse i shtohen me një proporcion çmimeve të shërbimit. Pra llogarisni shpenzimet tuaja fikse si një përqindje të vogël përgjatë kohës që ju duhet për të ofruar këto shërbime.
- **Marzhi i drejtë i fitimit** - Pasi të keni përcaktuar kostot, ju duhet të fiksoni çmimin për shërbimet tuaja për t'u siguruar që do të merrni një fitim nga shërbimet me pagesë që më pas do të ri-investohen në organizatë. Ju doni të siguroni arritjen e një marzhi fitimi të dëshirueshëm, por në të njëjtën kohë doni të siguroheni që organizata të mos krijojë reputacionin e shërbimeve të shtrenjta.

**Çmimi i konkurrentëve** - Ju duhet të dini çmimet me të cilat konkurrentët faturojnë shërbime të ngjashme me tuajat në treg. Ky informacion mund të vij nga website-et e tyre, telefonatat, duke folur me miq apo të tjerë që kanë përdorur shërbimet e tyre, të dhëna të publikuara nëse janë të disponueshme, etj., Ky informacion është sensitiv dhe nuk është gjithmonë i lehtë për t'u marrë. Ndërkohë që është shumë e rëndësishme të zbuloni se çfarë çmimi kanë konkurrentët tuaj për të njëjtat shërbime, ju gjithashtu mund të konkurroni me cilësinë e shërbimit. Nëse ju konkurroni vetëm me çmimin, natyrshëm do lindi pyetja nëse ai klient do të qëndrojë besnik ndaj jush në qoftë se gjen dikë tjetër që ofron shërbimin me një kosto më të ulët. Ju doni të ndërtoni marrëdhënie afatgjatë me klientët tuaj. Kështu që duhet të bindni klientin tuaj që po i ofroni më të mirën për sa i përket shërbimit dhe cilësisë.

**Vlera e perceptuar te konsumatorët** - Ka shumë subjektivitet kur është fjala për të vendosur një çmim për një shërbim. Për klientin, faktor i rëndësishëm në përcaktimin se sa janë gati të paguajnë për një shërbim, nuk është sasia e kohës së harxhuar nga ju për të ofruar atë shërbim, por vlera e perceptuar nga shërbimi dhe ekspertiza juaj. Kështu për shembull, nëse ofroni një ekspertizë që është e rrallë në treg, ose nëse ofroni një shërbim me risk të lartë dhe vlerë të lartë për klientin tuaj, ky është momenti kur vendosja e çmimeve kthehet në "art. Klienti

ka gjasa të paguajë më shumë kur shërbimi vlerësohet si shumë i rëndësishëm për të përmirësuar rezultatin apo fitimin e kompanisë së tij. Një element tjetër i rëndësishëm për t'u marrë parasysh është që nëse ofroni të njëjtat shërbime që ofrojnë edhe të tjerët, çmimi ndoshta do të jetë më i ulët për shkak të konkurrencës dhe ofertës së lartë. Ligjet e tregut! Kështu që është e rëndësishme të identifikoni çfarë ofroni ju që nuk mund ta ofrojnë konkurrentët tuaj, e cila ju shton vlerë dhe ju dallon.

Është shumë e rëndësishme të testoni çmimin e shërbimeve të reja - Ofroni paketa dhe bonuse për shërbimet tuaja te klientët e rinj dhe ekzistues.

**Rishikoni çmimin, por me zgjuarsi** – ndiqni vendosjen e çmimeve nga konkurrentët; merrni reagimet nga klientët - nëse i vlerësojnë këto çmime të lira, ndoshta do t'iu duhet të ri konsideroni çmimet tuaja – ju nuk doni të shisni organizatën tuaj poshtë vlerës së tregut. POR jini diskret për rritjen e çmimeve - bëjeni atë në të njëjtën kohë për disa nga shërbimet tuaja.

## Shembulli i Partnerëve Shqipëri

### Procesi i vendosjes së çmimit

- Kosto direkte e lidhur me zhvillimin e produktit:** kosto e zhvillimit të kurrikulës/ modulit duke përfshirë edhe konsulentët e trajnimit. PSh-ja nuk e përfshiu atë në kosto pasi ishte shpenzim i ndodhur vetëm një herë, me kosto të ulët dhe e mbuluar nga një grand. Megjithatë, si pjesë e çdo kontrate, PSh-ja faturon ditë pune për përmirësimin dhe përshtatjen e produktit.
- Kostot indirekte:** Përlllogaritja e kostos ditore të stafit që parashikohet të ofrojë shërbimin (paga bruto + kostot e punëdhënësit për punësim e rekrutim/ taksat e punëdhënësit të shpërpjesëtuara për 21 ditë pune që është periudha zyrtare mujore e pagës).
- Kostot fikse.** PSh-ja në fillim doli me një përqindje të përafërt. Më vonë PSh-ja bëri një analizë - pjesë e kostos totale- për tu siguruar që për kontrata të ardhshme kjo kosto të ishte në linjë me kostot reale të organizatës.
- Marzhi i fitimit.** Kur filloi me kontratat e para të shërbimeve PSh-ja kishte një njohje të mirë të tarifave për shërbime të ngjashme që ofroheshin nga organizatat e tjera. PSh-ja analizoi nëse çmimi i tregut i lejonte asaj mbulimin e kostove dhe fitimin.  
Duke qenë se PSh-ja ndërkohë po ofronte shërbime trajnimi për sektorin jo fitimprurës me pagesë, ata u treguan të kujdesshëm që të mos frynin çmimin për shërbimet e destinuar për sektorin e biznesit. Në këtë mënyrë çmimi u konsiderua i drejtë, dhe në të njëjtën kohë e bëri PSh-në më konkurruese se sa firmat e konsulencës.










### Rregullimi i çmimeve

Negocimi i kontratës së parë nuk ishte i lehtë sepse PSh-ja nuk kishte pasur asnjë histori në sektorin e biznesit. Gjatë negociimeve ata zbuluan se bizneset vendosin një shpërblim për eksperiencën e trajnimit në sektorin e biznesit. Kështu që kontrata e parë u negociua me terma të kushtëzuar. PSh-ja e bëri ofertën e çmimit bazuar në llogaritjet e veta dhe i ofroi kompanisë një zbritje prej 20%. Ne kërkuam për një trajnim dy ditor, duke qenë të ndërgjegjshëm që nga ana e parave kompania nuk po rrezikonte shumë. Qëllimi ishte të njëhej mundësia dhe të bëhej një situatë e favorshme për të dyja palët.

## 2.5 Zhvillimi i një skeme biznesi

Ka shumë mjete që mund të ndihmojnë organizatën të planifikojë modelin e biznesit<sup>4</sup>. Është e rëndësishme që ky proces të jetë me pjesëmarrje dhe gjithëpërfshirës për të dhënë rezultatet më të mira dhe për të angazhuar të gjithë stafin e organizatës.

Nëse mendoni se nuk keni kapacitetet e duhura të zhvilloni së brendshmi një model biznesi, ju mund të shfrytëzoni konsulentë t'ju ndihmojnë në këtë drejtim. Megjithatë, nëse përdorni skemën e mëposhtme gjendur në linkun <https://canvanizer.com/>, ju do të mund të jeni në gjendje të ndërtoni modelin tuaj të biznesit pa shumë vështirësi. Kjo skemë është shumë e lehtë për tu përdorur dhe ju ndihmon të krijoni modelin e biznesit.

Partnerët kyç 	Aktivitetet kyç 	Ofrimi i misionit (Ofrimi i programit) 	Marrëdhënia përfituese 	Segmenti përfitues 
	Burimet kyç 		Kanalet e shpërndarjes 	
Struktura e kostos 			Metrika e ndikimit 	

**Parimet kryesore për plotësimin e skemës:**

- Nuk ka vetëm një model biznesi!
- Përgatitja e tij duhet të jetë me pjesëmarrje, i testueshëm dhe i ri-vlerësueshëm!
- Ekipi duhet të njihet me objektivat, mjetet dhe kohën e duhur për zhvillimin e tij.

**Nëntë hapat e mëposhtëm do t'ju ndihmojnë për ndërtimin e skemës:**

1. Hartoni deklaratën e misionit, vlerën e propozuar dhe avantazhin konkurrues;
2. Listoni shërbimet, aktivitetet, produktet kryesore;
3. Identifikoni burimet e nevojshme për të zbatuar këto aktivitete, produkte ;
4. Identifikoni partnerët potencialë që mund të ndihmojnë në tregtimin e shërbimeve tuaja;
5. Identifikoni marrëdhënie përfituese – p.sh. pikat hyrëse;
6. Identifikoni kanalet e shpërndarjes - p.sh. strategjia e marketingut për shërbimet dhe produktet ose asetet tuaja;
7. Identifikoni segmentet përfituese – p.sh. cilët janë klientët e ndryshëm potencial dhe preferencat e tyre, nevojat, fuqia blerëse dhe vendndodhja?;

<sup>4</sup> Mjete të ndryshme online për të krijuar një model biznesi:  
<https://canvanizer.com/>  
[www.strategizer.com](http://www.strategizer.com)

8. Përcaktoni koston – kosto e stafit, administrative, logjistike (nëse ju duhet transport për shembull), taksat etj.;
9. Përcaktoni indikatorët – çfarë duhet të vlerësoni: ndikimin, kënaqësinë e klientëve nga shërbimet, produktet tuaja. Për këtë mund të përdorni forma si: numri i klientëve të kthyer tek shërbimi juaj, shumëfishimi i kontratave për të njëjtin shërbim është tregues për të matur kënaqësinë dhe ndikimin.

Tani që ju e keni modelin tuaj të biznesit, është shumë e rëndësishme për të kuptuar më mirë dhe marrë në konsideratë të gjitha nevojat e organizatës në mënyrë që të zbatoni këtë strategji të re.

Ky seksion do t'ju ndihmojë të finalizoni strategjinë, mjetet dhe kanalet më të mira të marketingut për të zbatuar strategjinë tuaj të shitjeve.

## Kapitull 3: Zhvillimi i strategjisë së marketingut dhe shitjeve

### 3.1 Përcaktimi i strategjisë së marketingut dhe shitjeve

Përpara se të hartoni strategjinë tuaj të marketingut është e rëndësishme të keni reduktuar listën e shërbimeve që do të ofroni, identifikuar tregun e synuar, çmimin, kanalet e promovimit etj.

Pasi të keni përcaktuar shërbimet tuaja dhe të keni bërë studimin e nevojshëm të tregut duhet të identifikoni **pikat hyrëse** në mënyrë që të filloni dhe të shisni shërbimet me pagesë, produktet dhe asetet.

**Ka një sërë pyetjesh që duhet t'j jepni përgjigje gjatë vlerësimit të pikave hyrëse:**

- Cilat janë pikat hyrëse për shërbimet që keni identifikuar në vendin tuaj? Ku janë ato? Kush janë ato?
- Çfarë lloj entiteti janë ato? Çfarë ju duhet për t'i arritur ato?
- Si është rrjeti juaj ekzistues?
- A mund të hapë rrjeti dyert për ju? Nëse jo, çfarë mund të bëni për të arritur pikat hyrëse kyçe?
- Cila është mënyra më e mirë që organizata të tregtojë produktet/shërbimet e veta te këto pika hyrëse.

Pikat hyrëse janë të ndryshme në varësi të shërbimeve. Disa prej tyre mund të jenë: Dhomat e Tregtisë dhe Industrisë; shoqata bilaterale dhe lokale të biznesit; ambasada; rrjete; platforma online; etj.

## 3.2 Identifikimi i kanaleve tuaja promovionale. Marketingu i shërbimeve/ produkteve

Përpara se të kërkoni për kanale të reja marketingu, duhet të vlerësoni materialet dhe mjetet e marketingut që organizata ka përdorur deri më sot. Së dyti, bazuar në analizën e tregut dhe shërbimet që keni identifikuar, do t'iu duhet të identifikoni mjetet më të përshtatshme të marketingut në dispozicion për secilin segment të synuar.

**Kanalet e marketingut do të jenë të ndryshme:**

- Media e printuar, TV
- Media sociale: Facebook, Twitter, LinkedIn
- Rrjete të ndryshme
- Platforma online

**Mjete Marketing:**

- Broshura
- Pjesëmarrje në konferenca
- Reklama online (platforma online, youtube etj)

**Konsideroni taktikat e mëposhtme që mund të përdoren me klientët e rinj potencialë për të siguruar kontratën e parë:**

- A duhet të aplikoj një pagesë më të ulët (më të ulët se çmimi aktual i tregut)?
- A mund të ofroj sesione informimi “Pro Bono” - si një nxitje për të prezantuar shërbimet e organizatës?
- A mund të konsideroj që për kontratën e parë shërbimin ta ofroj më lirë?

## 3.3 Kosto për strategjinë e marketingut

Kanalet tradicionale të komunikimit dhe marketingut mund të jenë shumë të kushtueshme dhe jo gjithmonë të përshtatshme me modelin tuaj të biznesit, për llojin e organizatës dhe misionin tuaj. Sidoqoftë, është e rëndësishme të llogarisni kostot e marketingut kur konsideroni të investoni kohë dhe burime në aktivitetet që gjenerojnë të ardhura.

**Pyetje që duhet të bëni kur të zhvilloni strategjinë tuaj të marketingut:**

- Cila është kosto e kanaleve të identifikuara të marketingut?
- Cilat janë mjetet marketing më ekonomike dhe direkte për secilin segment të synuar?
- Sa është kostoja e furnizuesve për materialet e marketingut? Kjo përfshin dizejnimin grafik, website, etj?
- Cilat janë kostot e marrëdhënieve me publikun, si p.sh. anëtarësimi në dhomat përkatëse të tregtisë; platforma online për diskutime dhe debate; mundësi pjesëmarrjeje dhe për të folur nëpër konferenca?

## 3.4 Krijimi i objektivave

Është e vështirë të përcaktoni objektiva përfundimtare në planin tuaj të biznesit sidomos në fazën e parë të identifikimit të shërbimeve/produkteve me pagesë, ndërkohë që po ndërtoni reputacionin tuaj. Mund të jetë një proces i shpejtë ose i ngadaltë në varësi të financave, kohës së stafit dhe reagimit të tregut.

Kështu që rekomandohet të hartoni objektiva afatshkurtra, afatmesme dhe afatgjata, që pasqyrojnë analizën e tregut dhe të segmentit të synuar për organizatën, për të punuar në mënyrë që të barazohet kosto me të ardhurën dhe të testoni në mënyrë efikase shërbimet, çmimet dhe materialet e marketingut. Megjithatë, është e rëndësishme të mbani mend se këto objektiva mund të evoluojnë ndërsa ju zhvilloheni dhe mund t'ju duhet të përshtatni planin tuaj të biznesit sipas dinamikës së tregut dhe sipas ndryshimeve tuaja të brendshme.

Për shembull, më poshtë pasqyrohet një shembull (rasti i Partnerëve Shqipëri) që prezanton vendosjen e objektivave kundrejt afateve kohore në lidhje me shërbimin/produktin që është ofruar:

**Objektiva afat shkurtër - nga momenti i hedhjes në treg të shërbimit deri në 6 - 9 muajt e ardhshëm** - kërkim tregu; finalizimi i analizës së brendshme organizative, konkurrentëve etj; zhvillimi i materialeve të trajnimit; trajnimi i stafit dhe përgatitja për fazën e parë të zbatimit;

**Objektiva afat mesëm - 9 muaj deri në 2 vjet** - përmirësimi i materialeve të trajnimit; zgjerimi i depërtimit në treg për disa kompani të tjera në të njëjtin sektor;

**Objektiva afat gjatë - 2 deri në 5 vjet** - zgjerimi i shërbimeve të trajnimeve për sektorë të tjerë në vend, për institucione të tjera private, por edhe në shtete të tjera.

## 3.5 Prezantimi te klientët

Pjesë e procesit të gatishmërisë së organizatës në ofrimin e shërbimeve/produkteve është të identifikojë se kush është gati në organizatë për të bërë prezantimin e shërbimit/produktit tek klientët (të cilët mund të jenë biznese, agjenci qeveritare, organizata kombëtare dhe ndërkombëtare, etj.) dhe të arrijë të realizojë “shitjen” e të negociojë mbi termat e kontratës. Personat përfaqësues të organizatës që do të marrin pjesë në këto takime, duhet të praktikohen nëpërmjet “luajtjes së roleve”, përpara se ata të jenë gati që të prezantojnë organizatën dhe shërbimin/produktin tek klientët e synuar.

**Ka disa hapa që stafi duhet të ndjekë para se të jetë gati:**

- Përgatisni dhe përshtatni fjalimin – të jetë i ndryshëm sipas segmenteve të synuara;
- Hulumtoni për klientët e mundshëm - kuptoni misionin, fokusin, përfituesit, strategjinë dhe shtrirjen e tyre gjeografike;
- Kërkoni nëse njihni ndokënd në kompaninë që do të bëni prezantimin e shërbimit/produktit për të marrë informacione të vlefshme para se të shkoni në takim.

### Kur të jeni në takimin prezantues, ndiqni hapat e mëposhtëm:

- Bëni një prezantim të shkurtër se kush jeni, pozicionin që mbani në organizatë, dhe shërbimet që ofroni – nëse keni eksperiencë të mëparshme, përmendni klientët tuaj;
- Bëni pyetje rreth klientit - nëse klienti potencial e ka kërkuar takimin, pyetini ata se për çfarë janë të interesuar dhe se si mund t'i ndihmoni, dëgjoni prezantimin dhe kërkesat e tyre deri në fund në mënyrë që t'i përshtatni më mirë përgjigjet tuaja për nevojat e tyre. Përqëndrohuni tek zgjidhja.
- Bëni pyetje në lidhje me kërkesat e tyre specifike - përfituesit nga shërbimi që do të ofroni, rezultatet e synuara, afatet kohore, kostot financiare, etj.
- Falënderojini për kohën e tyre.

Asnjë prezantim s'duhet të jetë i njëjtë! Pra, është e rëndësishme të praktikoheni që të ndiheni sa më gati! Për ta përmbledhur, është e rëndësishme që të keni identifikuar të gjithë komponentët e një plani biznesi për të hartuar një strategji marketingu që përfshin njohjen e tregut të synuar sipas shërbimeve që do të ofroni, duke ditur pikat kryesore hyrëse si dhe kostot që lidhen me kanalet e synuara promovionale.

	Po	Jo	Në vazhdim
<b>Keni identifikuar pikat tuaja hyrëse?</b> Listoni pikat hyrëse			
<b>Kanalet e marketingut:</b> Listoni cilat janë dhe prioritetizojini ato			
<b>Cila është kostoja e kësaj strategjie?</b>			
<b>Krijoni objektiva!</b> Afatshkurtër, afatmesëm, afatgjatë			



# Kapitull 4: Si të mbani strategjinë e biznesit relevante dhe të shëndetshme

Ky seksion do t'ju ndihmojë të zhvilloni një model biznesi të shëndetshëm dhe të menaxhoni dinamikat e tregut. Këto hapa janë kritike për çdo organizatë që të shqyrtojë dhe të konsiderojë të mbetet konkurruese, e vetëdijshme për kërkesat, ndryshimet dhe tendencat e zhvillimit të tregut.

## 4.1 Çfarë është një model biznesi i shëndetshëm?

Një model biznesi i shëndetshëm duhet të fokusohet tek:

- **Financat** – Natyrisht që një organizatë jofitimprurëse duhet të jetë në gjendje të mbulojë shpenzimet e saj operative. Por modeli i biznesit që funksionon mirë mund të gjenerojë dhe suficit, duke i lejuar organizatës të ndërtojë rezerva, ose të ketë një kapital për të investuar në rritjen, inovacionin ose përmirësimin e cilësisë së shërbimeve;
- **Njerëzit** - Një model biznesi funksional kërkon që kapaciteti i stafit të jetë i përshtatshëm për punën që duhet të kryhet dhe stafi të ketë gjetur balancën për ngarkesën në punë;
- **Sistemet** – Ekzistojnë sistemet e duhura për të mbështetur zbatimin e modelit të biznesit - mbledhjen e fondeve, marketingun, financat, teknologjinë etj.;
- **Menaxhimi dhe planifikimi** – modeli i biznesit lejon planifikim të rregullt dhe të matur, si në nivel organizativ, ashtu edhe në nivel departamenti / programi.

Modeli i biznesit është ndërtimi i mënyrës se si një organizatë jep vlerë për klientët dhe komunitetin e saj në një mënyrë të qëndrueshme. Gjendja juaj financiare nuk është modeli juaj i biznesit! Ajo është rezultati i modelit të biznesit. Një element tjetër thelbësor për të mbajtur modelin e biznesit të shëndetshëm dhe për të gjeneruar të ardhura të rregullta është manaxhimi i klientëve në mënyrë efektive.

## 4.2 Manaxhimi i klientëve

Në mënyrë të ngjashme si me manaxhimin e donatorëve dhe kultivimin e marrëdhënieve me ta, do t'ju duhet të menaxhoni dhe të ushqeni marrëdhëniet me klientët tuaj të rinj! Konkurrenca është e ashpër dhe klientët tuaj mund të kërkojnë për shërbim më të mirë dhe me kosto më të lira. Ata duhet të menaxhohen mirë dhe të mbahen të kënaqur. Mendoni nëse shkoni në një restorant dhe shërbimi është i keq ju nuk do të frekuentoni më atë, ose nëse operatori i shërbimit telefonik po ju ofron shërbime të ngjashme me një çmim shumë më të lartë, ju do të ndryshoni operatorin.

Pra, është e rëndësishme që të angazhoheni dhe të komunikoni në mënyrë efektive me klientët tuaj në mënyrë që të kuptoni qartë përpara fillimit të marrëdhënies së biznesit se çfarë ata dëshirojnë dhe presin dhe brenda cilave afate kohore.

Pasi t'iu kenë kontraktuar mbajini të hapura kanalet e komunikimit, kontaktoni me klientët tuaj dhe merrni reagime nga ata. Për shembull, nëse po organizoni trajnime për një bankë - krijoni një formë vlerësimi për pjesëmarrësit, si dhe bëni takime me manaxherët që ju kontraktuan për të marrë përshtypjet e tyre në mënyrë të drejtpërdrejtë dhe në vazhdimësi. Ky cikël përshtypjesh dhe reagimesh do t'i mundësojë klientit tuaj të dijë se ju kujdeseni për mendimin dhe biznesin e tyre dhe do të ndihmojë organizatën për të përmirësuar shërbimin e ofruar.

**“Fjalë pas fjale”** (word of mouth) në biznes është kritike për organizatat ndaj dhe menaxhimi i klientëve dhe reputacionit është po aq i rëndësishëm sa dhe ofrimi i shërbimeve.

Ka një seri pyetjesh që duhet t'i përgjigjeni:

- A është reputacioni juaj i paprekur? A është dëmtuar? Nëse po, si dhe pse?
- A keni një plan komunikimi që mund t'i përgjigjet kritikave apo sulmeve?
- A keni një deklaratë etike ose set kriteresh rreth llojit të bizneseve që do të punoni?

Klienti juaj i parë do t'iu sjellë edhe më shumë klientë nëse angazhimi juaj me ta është efektiv!

### 4.3 Menaxhimi i dinamikave të tregut

Siç është përsëritur disa herë në këtë udhëzues, është shumë e rëndësishme që modeli i biznesit të qëndrojë i hapur ndaj ndryshimeve ose adaptimeve. Ai nuk mund të jetë statik.

Drejtimesit e organizatave është e rëndësishme të jenë të informuar për ndryshimin e dinamikave në treg. Kjo do të ndihmonte organizatën të ishte gati për t'u përshtatur ndaj ndryshimeve.

***Ju duhet të ngrini pyetjet e mëposhtme:***

- A ka ndryshime politike, ligjore, sociale apo mjedisore që mund të ndikojnë modelin aktual të biznesit për ofrimin e shërbimeve me pagesë?
- A ka konkurrentë të rinj që ofrojnë shërbime të njëjta dhe synojnë të njëjtët klientë? A ka konkurrentë të tjerë të larguar dhe pse? Çfarë duhet të bëni që të konkurroni me konkurrentë të rinj? A e ndikon kjo segmentin tuaj të tregut?

### 4.4 Rishikimi i nevojave të organizatës dhe një plan veprimi për të përmbushur modelin e biznesit

Organizata juaj tani është gati të zbatojë planin e biznesit pasi ka ndjekur të gjitha hapat e nevojshme të përshkruara në këtë Udhëzues. Megjithatë, mbetet ende e rëndësishme të siguroheni që t'i përgjigjeni këtyre pyetjeve:

- A e keni identifikuar stafin që do të ofrojë shërbimet me pagesë?
- A keni identifikuar kohëzgjatjen dhe objektivat tuaja?
- A keni pavarësi financiare për të eksploruar mundësinë e shërbimeve me pagesë?
- A ua keni komunikuar organizatës dhe bordit të drejtorëve modelin e ri të biznesit?

Këto janë pyetje të rëndësishme që do t'iu ndihmojnë në zhvillimin e modelit të biznesit.

## IV. Shembuj të praktikave të mira të ofrimit të shërbimeve me pagesë

### Rasti: Partnerët Hungari

Partnerët Hungari është një nga qendrat e para që i është bashkuar rrjetit Partners, e themeluar në vitin 1994. Ajo ka funksionuar me sukses përmes disa tranzicioneve të udhëheqjes (leadershipit) me katër gjenerata drejtorësh që kanë marrë në dorë drejtimin e organizatës; ka një reputacion dhe prezencë të fortë brenda komunitetit të OJF-ve në Hungari dhe rajon. Regjistruar si një fondacion lokal, misioni i saj është: zhvillimi i kulturës së bashkëpunimit, zbatimi dhe shpërndarja e metodave alternative të manaxhimit të konfliktit dhe zhvillimi i demokracisë pjesëmarrëse. Qendra ka një bord drejtorësh që mbledhet një herë në vit, por që nuk shërben si bord qeverisës.

Disa nga prioritetet e saj strategjike përfshijnë realizimin e programeve integruese sociale, veçanërisht në lidhje me integrimin e popullsisë Rome, një fushë ku qendra ka zhvilluar ekspertizë të madhe ndër vite. Qendra ka ekspertë në mediacion dhe në pesë vitet e fundit ka zhvilluar një segment të ri, duke punuar në sektorin e arsimit në veçanti, duke përvetësuar programin “Hap pas Hapi” nga Fondacioni i Shoqërisë së Hapur dhe duke punuar në demokratizimin e arsimit në Hungari.

Në fillimet e saj, u themelua një degëzim fitimprurës i OJF-së në mënyrë që të zhvillonin shërbimet me pagesë, megjithatë ata e kuptuan se në kontekstin hungarez kjo strukturë ligjore e veçantë ishte e panevojshme dhe e lanë të fjetur (të pashfrytëzuar) për shumë vite, deri para dy vitesh ku vendosën ta mbyllnin atë. Qendra ka pasur aktivitete të qëndrueshme që gjenerojnë të ardhura, duke ofruar trajnime të rregullta dhe ngritjen e kapaciteteve në mediacion, me disa thirrje të hapura për programe trajnimi çdo vit të cilat reklamohen përmes kanaleve të ndryshme në Budapest. Partnerët Hungari ka zhvilluar marrëdhënie të ngushta me disa korporata

të mëdha (si, Alcoa dhe GlaxoSmithKline) nëpërmjet departamenteve të Përgjegjshmërisë Sociale të Biznesit, të cilat mbështesin nismat e tyre edukative. Qendra ka pasur edhe disa kontrata me qeverinë vendore (dy bashki të mëdha Szombathely, Mosonmagyaróvár dhe disa bashki të vogla në të gjithë Hungarinë), gjë që i lejon Qendrës të sigurojë disa fitime. Ata gjithashtu kanë ofruar shërbime lehtësuese për kompani private (psh: Volkswagen) në angazhimin e tyre komunitar.

### Zhvillimi i shërbimeve me pagesë

Partnerët Hungari është fokusuar më shumë në ofrimin e shërbimeve të mediacionit në Hungari në veçanti por edhe në ofrimin e programeve të trajnimit për klientë, kundrejt pagesës. Për aq sa ekspertiza e tyre në aftësitë që kanë të bëjnë me lehtësimin është gjithashtu një shërbim i rëndësishëm për tregun hungarez, kjo ekspertizë është gjithashtu një aset që ata kërkojnë të ndërtojnë brenda Hungarisë, ashtu si dhe risitë e tyre në fushën e edukimit. Siç përmendet më poshtë, PH kanë kuptuar se shumë prej këtyre shërbimeve me pagesë do të kërkojnë më shumë kohë dhe energji për tu tregtuar dhe ofruar ndërkohë që Qendra po përjeton një periudhë të suksesshme të punës bazuar në grante. Kjo i ka bërë të kuptojnë se nuk është e nevojshme të nxitojnë për t'u dedikuar kohë këtyre shërbimeve në këtë moment.

Partnerët Hungari është tepër e fokusuar në ruajtjen e shërbimit kyç - trajnimi i mediatorëve dhe puna me mësuesit e shkollave, në mënyrë që t'i aftësojë ata për të ofruar shërbime të vazhdueshme mediacioni si pjesë e kurikulës brenda sistemit shkollor. Partnerët Hungari kanë një marrëdhënie fitimprurëse nga shkollat që i kontraktojnë ata direkt për t'u ofruar këto shërbime. Përveç kësaj ata kontraktohen direkt nga Ministria e Drejtësisë për të ofruar trajnime në lidhje me mediacionin dhe strategjitë për parandalimin e krimit. Linja e re e punës në trajnimet mbi parandalimin e krimit me Ministrinë nuk erdhi si rezultat i një përpjekjeje të synuar marketingu, por si një marrëdhënie e mirë, zhvilluar me stafin kryesor brenda ministrisë. Në këtë sens, Partnerët Hungari e shohin veten të suksesshëm në këtë sipërmarrje duke përfituar nga marrëdhëniet ekzistuese për krijimin e produkteve dhe shërbimeve të reja bazuar në nevojat e klientëve ekzistues, dhe nga reputacioni i tyre si ofrues të besueshëm dhe me kredibilitet i shërbimeve të reja.

### Procesi i ndryshimit

Për një ekip të vogël si i ai i Partnerëve Hungari (8 persona me orar të plotë), mbetet sfida angazhimi në ofrimin e programeve dhe trajnimeve aktuale, po ashtu dhe investimi në zhvillimin e produkteve / shërbimeve të reja, marketingu dhe planifikimit strategjik të biznesit.

Planet organizative për OJF-të ndryshojnë shpesh bazuar në rrethana të reja, dhe kur Qendra filloi të kishte gjithmonë e më shumë sukses me aktivitetet dhe programet e financuara tradicionalisht, ata vendosën se investimi i kohës së tyre në një qasje më sipërmarrëse nuk ishte më një prioritet i rëndësishëm.

Gjatë analizës së aseteve dhe mundësive të tyre brenda tregut, ata identifikuan se arsimimi i fëmijëve dhe risitë në edukim/ metodologjitë e reja mund të ishin një prioritet i madh, por ata kuptuan se sa shumë kohë dhe përpjekje mund të duheshin për të hyrë në këtë treg të shërbimeve me pagesë. Një nga gjërat që Partnerët Hungari kuptuan ndërkohë që po kalonin nëpër një proces mentorimi ishte se për të qenë të suksesshëm me një produkt të ri, ekipi duhej të ishte shumë këmbëngulës dhe duhet ta donte aq shumë sa të përfshinte 150% të kohës dhe përpjekjeve të tyre. Prandaj, në një farë mase, Partnerët Hungari vendosën që brenda këtij procesi mos të ndryshonin shumë, por të këmbëngulnin akoma më fort në shërbimet aktuale të mediacionit dhe trajnimit

shoqëruar me një përjasje të lehtë marketingu, duke u përqendruar në strategjinë e ndërtimit të marrëdhënieve me klientët aktual dhe partnerët.

Në këtë moment aktivitetet të cilat gjenerojnë të ardhura përbëjnë 15-20% të buxhetit të përgjithshëm të Partnerëve Hungari. Por nëse qëllimi i çdo OJF-je është të sigurojë fonde të diversifikuara për qendrueshmëri afatgjatë dhe pavarësi, organizata ndihet e shëndetshme. Megjithatë ka disa mësimet që PH nxorri nga ky proces si:

- Produktet duhet të përcaktohen mirë, duhet më tepër angazhim nga stafi për t'i promovuar dhe ofruar ato;
- Duke pasur ekspertizë në shoqërinë civile dhe zgjidhjen e konflikteve patën lehtësinë e adaptimit të këtyre shërbimeve për sektorin e biznesit;
- Marketingu më i mirë është forcimi i marrëdhënieve ekzistuese për të marrë referime për klientë të tjerë potencialë ose për të zhvilluar produkte të reja për të njëjtët klientë;
- Marketingu për klientët e rinj ose zhvillimi i produkteve të reja kërkon kohë, aftësi të specializuara të stafit dhe materiale të përshtatshme marketingu;
- Shërbimet e trajnimit krijojnë mundësi për konsulencë. Partnerët Hungari ka marrë disa kontrata të reja përmes pjesëmarrësve në trajnimet e tyre;
- Në kontekstin hungarez, niveli i besimit të shoqërisë ndaj OJF-ve mund të jetë i ulët. Prandaj duke punuar nëpërmjet çështjeve siç është edukimi, mund të sigurosh mbështetje edhe gjatë periudhave të vështira.

---

## Rasti: Partnerët Gjeorgji

Partnerët Gjeorgji është një organizatë jofitimprurëse e themeluar në tetor 1996. Partnerët Gjeorgji është e përkushtuar për të promovuar shoqërinë civile dhe të nxisë më tej kulturën e manaxhimit të konfliktit dhe ndryshimit në Gjeorgji dhe në rajonin e Kaukazit Jugor.

Në vitin 2003, bazuar në përvojën e saj të gjerë në ofrimin e shërbimeve, Partnerët Gjeorgji - Qendra për Ndryshim dhe Manaxhim Konfliktit, themeloi një kompani të veçantë me emrin Partnerët-Gjeorgji LTD e cila ofron shërbime trajnimi dhe këshillimi për kompani të ndryshme biznesi, gjeorgjiane dhe të huaja. Programet e trajnimit të Partnerëve Gjeorgji janë përshtatur në mënyrë specifike për të përmbushur nevojat e klientëve. Duke përdorur metoda të ndryshme interaktive, trajnimet kombinojnë teorinë dhe praktikën për të rritur njohuritë dhe për të ushtruar aftësitë profesionale të pjesëmarrësve. Programet e trajnimit të Partnerët Gjeorgji janë fokusuar në tema si: Komunikimi efektiv; Manaxhimi i konfliktit, Negocimi; Ndërmjetësimi; Lidërsipit dhe puna e suksesshme në grup; Manaxhimi i diversitetit; Zgjidhja e problemeve dhe vendimmarrja; Marrëdhëniet publike dhe mediatike; Manaxhimi i stresit etj..

Në vitin 1998 kompania filloi të përfshihet në trajnimin e organizatave të tjera, por për tu bërë një model biznesi i mirë u deshën rreth 5 vjet. Raporti aktual të ardhura nga donatorët kundrejt të ardhurave nga shërbimet me pagesë është afërsisht 50:50.

## Procesi i ndryshimit

Partnerët Gjeorgji vendosën të provojnë shërbimet me pagesë pasi ekipi i trajnerëve e kishte përgatitjen dhe disponueshmërinë për të ofruar trajnime kundrejt pagesës. Partnerët Gjeorgji filluan të ofronin jo vetëm trajnime, por edhe lehtësime procesesh. Partnerët Gjeorgji identifikuan se për të bindur entitetet se ata mund t'iu ofronin një shërbim të dobishëm dhe të domosdoshëm ishte po aq sfidë, sa ç'ishte vendosja e çmimit konkurrues për shërbimin e ofruar. Disa nga mësimet e nxjerra gjatë rrugës ishin se negociimi i tarifave të shërbimeve duhej bërë në përputhje me mundësitë e kontraktorëve, dhe se shërbimet me pagesë kërkojnë një planifikim paraprak për të qenë konstant në treg. Një mësim tjetër i nxjerrë është se paga e trajnerit duhet të përfshijë kohën përgatitore për trajnim, ofrimin e trajnimit dhe raportimin e tij. Së fundmi, duhet pasur parasysh se çdo shërbim me pagesë mund të ndërpritet në një moment të caktuar dhe ndaj nuk duhet ulur fokusi nga grantet e donatorëve, për të qenë të përgatitur financiarisht.

---

## Rasti: Qendra e Bashkëpunimit Qytetar – Meksikë

Qendra e Bashkëpunimit Qytetar – Meksikë, anëtare e rrjetit PartnersGlobal, është një organizatë jofitimprurëse e themeluar në Meksikë në vitin 2006. Specializuar në lehtësimin e dialogut dhe zhvillimin e qëndrueshëm, Qendra u shërben OJF-ve, qeverisë vendore dhe sektorit privat në Meksikë. Ajo ka ndërtuar portofolin e saj të shërbimeve nëpërmjet “word of mouth” - fjalë pas fjale, por së fundmi arriti në një pikë stopimi, ku kontratat ndaluan së gjeneruari të ardhura për shkak të mungesës së ekspozimit dhe përpjekjeve të reklamimit. Organizata ka kuptuar se ajo ka nevojë të adoptojë një qasje proaktive në mënyrë që të ruajë nivelin e kontratave dhe të gjenerojë të ardhura të mjaftueshme nga shërbimet me pagesë.

### Ofrimi i shërbimeve me pagesë

Qendra ofron shërbime me pagesë në lehtësim dialogu dhe mediacion, ngritje kapacitetesh, forcim institucional dhe vlerësim procesesh për OJF-të, autoritetet qeveritare dhe sektorin privat (kryesisht të industrisë së energjetikës) në Meksikë. Fushat në fokus të organizatës janë qëndrueshmëria mjedisore dhe të drejtat e njeriut.

### Procesi i ndryshimit

Qendra ka ofruar shërbime me pagesë që nga themelimi i saj. Në fillim, organizata pati vështirësi në promovimin e shërbimeve me pagesë sepse koncepti i shitjes së shërbimeve të saj në mënyrë jofitimprurëse ishte dhe është ende mjaft i huaj për mexikanët. Në mënyrë që të gjeneronte të ardhura shtesë dhe të bëhej më pak e varur nga grantet, u fokusua tek marketingu dhe adoptoi një sens biznesi. Organizata së fundmi i ka zgjeruar shërbimet e saj duke ofruar workshope për zgjidhjen e konflikteve për klientë të ndryshëm në Meksikë. Ndërkohë që Qendra ka arritur të zgjerojë portofolin e saj, ajo është përpjekur për të rritur përqindjen e të ardhurave nga shërbimet me pagesë.

Qendra mori dy vendime para se të ofronte shërbimet me pagesë: 1) të ruante autonominë e saj, dhe 2) të gjitha kontratat të bëheshin publike, veçanërisht në rastet e kontratave që kanë të bëjnë me lehtësime procesesh në komunitetet e prekura nga projektet e zhvillimit.

Qendra ndërtoi rrjetin e vet duke kontaktuar klientët ekzistues dhe duke shfrytëzuar referimet. Organizatës i mungonte një strategji marketingu, gjë që e bënte të vështirë reklamimin e shërbimeve dhe zgjerimin e rrjetit të saj. Ajo e ndërtoi kredibilitetin përmes historive të saj të suksesit, duke qenë organizata e vetme jofitimprurëse në Meksikë që ofron shërbime me pagesë në sferën e paqes dhe ndërtimit të demokracisë për OSHC-të, qeverinë dhe sektorin privat.

Qendra ka një staf me kohë të plotë që zhvillon dhe përshtat ofertat për shërbime në varësi të klientëve. Shkalla e shërbimeve dhe çmimeve varion sipas klientëve. Qendra zakonisht tarifon qeverinë dhe kompanitë meksikane me tarifa më të larta sesa OJF-të. Organizata ngarkon OJF-të aq sa të jetë në gjendje të mbulojë shpenzimet dhe të nxjerrë ndonjë fitim minimal. Duke pasur parasysh se qeveria meksikane ka një kufi - çmime reference, ka konkurrencë ndërmjet OJF-ve të tjera dhe konsulentëve të tjerë për të fituar një kontratë me qeverinë. Qendra e Bashkëpunimit Qytetar – Meksikë aplikon përmes tenderave për kontrata me autoritetet e qeverisë meksikane.

### **Raporti aktual donator përkundrejt shërbimeve me pagesë: 40% kundrejt 60%**

Qendra e Bashkëpunimit Qytetar – Meksikë përballlet me një sërë sfidash ndërkohë që zgjeron shërbimet me pagesë. Sfida më e madhe është mungesa e strategjisë së marketingut, e cila e ka penguar shtimin e shërbimeve të organizatës. Një sfidë e dytë është pamundësia për të zgjeruar përqindjen e të ardhurave nga shërbimet me pagesë, pasi bordi i organizatës lejon që jo më shumë se 60% e buxhetit të Qendres të vijë nga shërbimet me pagesë për të ruajtur statusin e OJF-së dhe për të mbështetur misionin e saj.

Qendra e Bashkëpunimit Qytetar – Meksikë përjeton sfida kur punon me sektorin privat, në veçanti kur lehtëson dialogun midis kompanive dhe komuniteteve në lidhje me projektet për energjinë. Qendra mundohet të mbajë rol asnjanes në raste të tilla dhe nuk dëshiron që një shërbim të kthehet në një konsultim. Nëse do të ndodhte kjo, ajo do të humbiste besimin e anëtarëve të komunitetit dhe OJF-ve kliente, të cilët mund të jenë duke punuar kundër një kompanie që ndërmerr një projekt i cili ndikon negativisht në komunitetet përreth. Një sfidë tjetër është refuzimi i një kontrate dhe mohimi i shërbimit ndaj një kompanie, e cila mund të shihet si një mundësi e humbur për të gjeneruar një shumë të mirë të ardhurash.

Të punuarit me qeverinë meksikane ka pasur sfidat e saj. Qendra has vështirësi në ruajtjen e autonomisë të saj nga vendimet e qeverisë, kryesisht në projektet e infrastrukturës që përfshijnë vlerësimet e konfliktit. Organizata nuk dëshiron të rrezikojë reputacionin e saj duke u lidhur me vendimet e qeverisë që kanë efekte negative në komunitetet përreth. Një tjetër vështirësi është pasiguria se si qeveria meksikane do të menaxhojë informacionin që mblidhet gjatë proceseve pjesëmarrëse.

### **Mësimet e nxjerra mbi zhvillimin e shërbimeve me pagesë**

Mësimi kryesor që Qendra nxori gjatë zhvillimit të shërbimeve me pagesë ishin dy parimet të cilat më vonë do të influencenin mënyrën e operimit të organizatës: autonomia dhe pasqyrimi i punës te publiku.

Qendra ka nxjerrë disa mësimet gjatë zgjerimit dhe ruajtjes së shërbimeve, së pari duke u konsultuar me bordin e organizatës dhe duke zhvilluar kujdesin e duhur për klientët e ardhshëm të biznesit për të siguruar që: a) ata kanë përmbushur kriteret themelore për shërbimet e kërkuara dhe b) se puna me ta nuk do të rrezikojë reputacionin e Qendrës. Mësimi i dytë ishte nevoja për të gjetur një mënyrë të thjeshtë për të komunikuar

misionin dhe vlerat e organizatës tek komuniteti. Mësimi i tretë ishte nevoja për të zhvilluar një strategji për të promovuar shërbimet dhe për të zgjeruar rrjetin e saj. Së fundmi, Qendra ka mësuar se ajo ka nevojë të ruajë neutralitetin kur ofron shërbime për qeverinë në mënyrë që të shmangë përfshirjen e saj në vendimet përfundimtare të marra nga qeveria meksikane në lidhje me një iniciativë apo projekt të caktuar.

---



## VI. Përfundime

Ky udhëzues u hartua për OSHC - të shqiptare për t'i ndihmuar ato të bëhen më sipërmarrëse, përmes zhvillimit të modelit të tyre të biznesit dhe ofrimit të shërbimeve me pagesë. Udhëzuesi u hartua në mënyrë që organizatat të kalojnë përmes një procesi eksplorimi të një modeli të ri biznesi për të diversifikuar burimet e tyre të të ardhurave, siguruar qëndrueshmërinë dhe gjetur mënyra të reja për të pasur ndikim në komunitetet e tyre.

Mbetet e rëndësishme të theksojmë edhe një herë tjetër që qëndrueshmëria arrihet duke krijuar dhe adaptuar një model biznesi fleksibël, dinamik me ndryshimet e tregut. Qëndrueshmëria ka të bëjë me përshtatjen e vazhdueshme. Drejtuesit që kërkojnë qëndrueshmëri për organizatat e tyre duhet të shohin larg, të jenë fleksibël dhe të inkurajojnë krijimtarinë në lidhje me diversifikimin e fondeve për të ardhmen e organizatave të tyre.



**PARTNERËT** SHQIPËRI  
PËR NDRYSHIM DHE ZHVILLIM