



UNIVERSITETI I EJL  
ЈИЕ УНИВЕРЗИТЕТ  
SEE UNIVERSITY

## **MODELI MBI RRJESHTIMIN STRATEGJIK**

(Adoptuar nga: IBM systems journal, Vol.32, No.1, 1993,  
J.C.Henderson dhe N.Venkatraman)

**Përshtatur nga :**

**Besim Abdullahu, MA**

**Për nevojat e lëndës:**

**Menaxhmenti i Sistemeve Informative**

Tetovë, Tetor 2005

## Rrjeshtimi strategjik<sup>1</sup>

### Zhvillimi i Teknologjive të Informimit me qëllim të transformimit të organizatave.

Është e qartë se edhe pse teknologjitë e informimit (TI, anglisht: Information Technologies (IT)), kanë evoluar nga orientimi i vet tradicional – i “mbështetjes administrative” drejt një roli dukshëm më aktiv brendapërbrenda organizatave. Ende sot e kësajë dite ekziston një mungesë e madhe e kornizave bazike mbrenda të cilave do të bëhej e mundur shpjegimi dhe kuptimi i drejtë i potencialit të teknologjive të informimit për organizatat në të ardhmen. Në këtë tekst, ne do të zhvillojmë një model për konceptualizimin dhe drejtimin e një lëmie të re të menaxhmentit strategjik të teknologjive të informimit.

Ky model i emëruar “**Modeli mbi rrjeshtimin strategjik**”<sup>2</sup>, është i definuar mbështetur në katër domene fundamentale të zgjedhjes strategjike: *strategjisë së biznesit, strategjisë së teknologjive të informimit, infrastruktura dhe proceset organizative, si dhe infrastruktura dhe proceset e teknologjive të informimit* (secila nga to me nëndimensionet e veta).

Në vazhdim po ilustruam fuqinë e këtij modeli duke u mbështetur në dy karakteristika fundamentale të **përputhjes së: menaxhmentit strategjik** (relacioni i ndërsjellë ndërmjet komponenteve interne dhe eksterne) dhe **integritit funksional** (integrimi ndërmjet biznesit dhe domeneve funksionale). Më saktësisht, po derivojmë katër perspektiva të rrjeshtimit me implikacione specifike për të udhërrëfyer përvojat menaxherike në këtë lëmi interesante.

Ndoshta kemi të bëjmë me një të vërtetë të rëndomtë, se roli dhe ndikimi i teknologjive të informimit nëpër organizatat e sotme ka ndryshuar në mënyrë të ndieshme përgjatë dekadës së fundit.

Përgjatë një spektri të gjërë tregjesh dhe vendesh, teknologjitë e informimit po tejkalojnë rolin e vet tradicional (“mbështetës në zyrë”), dhe po përparon përpara drejt një “**roli strategjik**” me potencial jo vetëm të mbështesë strategjitë e

---

<sup>1</sup> Strategic Alignment

<sup>2</sup> Strategic Alignment Model

zgjdhura të biznesit, por gjithashtu të zgjerojë dhe krijojë mundësi për strategji të reja biznesi. Tashmë, janë të dukshme brengat se vlerat e pritura të investimeve të bëra në teknologji të informimit nuk janë aritur. ***Shtrohet pyetja: Si të bashkërendojmë rritjen kaq dramatike të rolit të teknologjive të informimit në organizatat dhe tregjet duke evidentuar fitimet minimale të produktivitetit në një nivel agregat të ekonomisë?***

Po argumentojmë se, pamundësia për të realizuar vlera nga investimet në TI, është pjesërisht si rezultat i huqjes së rrjeshtimit apo koordinimit ndërmjet strategjive të biznesit dhe atyre të teknologjive të informimit, nga ana e organizatave.

Po paraqesim strategjinë si diçka që përfshin që të dyja, ***formulimin*** (vendimet që u shkojnë për shtati zgjedhjeve konkurruese, dhe zgjedhjeve të produktit-tregut) dhe ***implementimin*** (zgjedhjet që u shkojnë për shtati strukturave dhe mundësive të firmës për të ekzekutuar zgjedhjet e veta për produktet-tregjet).

Koncepti ynë i rrjeshtimit strategjik bazohet në dy supozime fundamentale: **E para**, performanca ekonomike është drejtëpërdrejtë e lidhur me mundësinë e menaxhmentit për të krijuar një përputhje strategjike ndërmjet pozicionit të një organizate në një arenë konkurruese produkti-tregu, dhe dizajnit të një strukture adekuate administrative për të mbështetur ekzekutimin e së njëjtës. Ky supozim është konsistent me aksiomën e pranuar përgjithësisht se, zgjidhjet strategjike në domenet interne dhe eksterne duhet të jenë konsistente. **E dyta**, po këmbëngulim se kjo përputhshmëri strategjike është qenësisht dinamike. Zgjedhjet e bëra nga një kompani apo firmë (nëse është strategjik në fundament), përgjatë kohës do të gjenerojë aksione imituese, të cilat kërkojnë përgjigje subsekuente-pasuese. Së këndejmi, rrjeshtimi strategjik nuk është një ngjarje por një proces adaptimi dhe ndryshimi kontinual. Në këtë kontekst, një ngritës kritik (shtytës i proceseve përpara) për të aritur këtë mundësi dinamike nuk është strukturë specifike e një funksionaliteti teknologjik të sofistikuar, por *mundësitë organizative për të ngritur apo zhvilluar teknologjinë me qëllim që të diferencojë operacionet e veta nga konkurrenca*. Me fjalë tjera, asnjë aplikacion i TI (sadoqoftë i sofistikuar të jetë)

nuk mund të dërgojë-krijojë përparësi të qëndrueshme konkurruese<sup>3</sup>. Më saktë, përparësitë arihen nëpërmjet gatishmërisë së një organizate të eksploatojë mundësitë e TI në mënyrë kontinuale, të vazhdueshme. Kjo gjë kërkon ndryshim fundamental në mënyrën e të menduarit të menaxhmentit rreth rolit të TI në transformimin organizacional, në të njëjtën masë, kuptimin e drejtë të komponenteve kritike të strategjisë së TI dhe rolit të sajë në procesin e mbështetjes dhe zgjerimit-zhvillimit të vendimeve mbi strategjitë e biznesit.

Edhe pse mund të ekzistojë një konsensus në ndryshimin e rolit të TI brendapërbrenda organizatës, menaxherët vazhdojnë të jenë të ballafaquar me disa nga pyetjet bazike të paraqitura në vijim:

- Cilat janë implikacionet e TI në operacionet e biznesit tonë? Sot? Në të ardhmen?
- Cilat janë perspektivat alternative për të ngritur-zhvilluar mundësitë e TI për operacionet e biznesit tonë?
- Vallë, është vendi i kompetencave të TI "brenda" ose "jashta" operacionit?
- Cili është roli i menaxhmentit ekzekutiv (senior) në procesin e ngritjes së mundësive-kapaciteteve të TI?
- Si duhet të organizohet funksioni i TI, dhe cili është roli i huajtjes<sup>4</sup> së TI?
- Cilat janë kriteret e përshtatshme për të provuar-testuar benefitet e bazuara në TI?

Po synojmë tash, të ju japim përgjigje këtyre pyetjeve duke zhvilluar një model i cili definon një *varg zgjedhjesh strategjike* me të cilat përballohen menaxherët, si dhe duke shpalosur mënyrën se si ato zgjedhje bashkëveprojnë në mes vehti. Si hyrje në zhvillimin e një modeli të tillë, le të marim në konsideratë mënyrën se si organizatat zhvillojnë-ngrisin mundësitë e teknologjive të informimit(TI), me qëllim që të zgjerojnë dhe mbështesin strategjitë e tyre të biznesit, nëpërmjet katër shembujve të mëposhtëm:

---

<sup>3</sup> Sustained competitive advantage

<sup>4</sup> outsourcing, përkthim i autorit në shqip.

- **Eastman Kodak Company** dhe **IBM**, prezentuan një marëveshje “jo të zakonshme, me të cilën **IBM** do të marrë përsipër punën e bërë nga katër qendra të dhënash<sup>5</sup>, dhe 300 punëtorë të Kodak-ut do të bëhen punëtorë të **IBM-it**” (Wall Street Journal, July 26, 1989). **Kodak-u** pret që të ulë kostot e saja operative përafërsisht 50%. Përveq kësajë, **Kodak-u** ia kaloi menaxhmentin e rrjetit të vet të telekomunikacionit, korporatës “Digital Equipment”, si dhe mirëmbajtjen e kompjuterëve personal, korporatës “Computerland”.
- **Baxter Healthcare Corp.**, ka lëshuar një binzes program të ri, *ValueLink*, përmes së cilit mer mbi sipër funksionin e menaxhmentit të materialeve të konsumatorëve të vet – spitalet (institucionet shëndetësore) bazuar në partneritet, me klauzola të përpikta për performancë. Kompetencat kritike të biznesit rreth ofrimit të këtij programi bazohen në aftësitë e veta superiore të procesimit të derivuara nga i famshmi sistem informativ i kësaj kompanie, i quajtur **Sistemi i Automatizuar Analitik për Blerje (ASAP)**<sup>6</sup>.
- Qëkurë u mundësua plotësimi elektronik i formularëve, për pagesat e taksave individuale mbi të ardhurat<sup>7</sup> në SHBA, shumë përpilues të formave mbi kthimin e taksave (psh. **H&R Block, Inc.**), kanë krijuar lidhje elektronike të reja me institucionet financiare të vogla që u mundësojnë taksapaguesve, pa para (gratis), të marrin kompensimin, në të njëjtën kohë gjatë së cilës ata janë duke e plotësuar formularin për kompensim. Lidhja elektronike ndërmjet “aplikantëve” dhe **Internal Revenue Service** (Shërbimi i Mbrendshëm mbi të Ardhurat), i kombinuar me mundësinë superiore të verifikimit të gabimeve, është ngritur në një kompetencë të rëndësishme në tregun me ndryshime të shpejta.
- **Procter&Gamble Co.** dhe **Wal-Mart Stores, Inc.**, kanë ngritur një sistem të ri të intergruar informativ, me qëllim të ridizejnit të proceseve bazike të biznesit që kanë efekt mbi mundësinë e tyre të menaxhojnë lëvizjen e

---

<sup>5</sup> data centers

<sup>6</sup> ASAP –Analytic System Automated Purchasing

<sup>7</sup> individual income taxes

produkteve përgjatë kanaleve të distribuimit në Amerikën Veriore. Si rezultat, të dy firmat, arrijnë përmirësime të konsiderueshme në kostot operative, dhe më e rëndësishmja, kanë ritur gjasat dhe mundësitë që të përgjigjen shpejtë ndaj kërkesave dhe kushteve të tregut.

Këto shembuj, hedhin dritë mbi tiparet e ndryshme të rrjeshtimit të strategjisë së teknologjive të informimit dhe strategjisë së biznesit.

Në vijim, do të paraqesim shkurtimisht ndërtimin e blloqeve të modelit mbi rrjeshtimin strategjik.

### **Rrjeshtimi strategjik: Një koncept i ri**

Koncepti i rrjeshtimit strategjik bazohet në dy blloqe ndërtimi: *përshtatja strategjike* dhe *integrimi funksional*. I pari, njeh nevojën e çdo strategjie të adresojë të dyja domenet: *eksterne* dhe *interne*. **Domeni extern** është një arenë biznesi në të cilin firma konkuron dhe meret me vendimet e llojit: ofertat për produkte-tregje dhe atributet e veçanta strategjike të cilat diferenciojnë firmën nga konkurentët, në të njëjtën masë si diapazoni i vendimeve “bëj-versus-blej”, duke përfshirë partneritetet dhe aleancat. Në anën tjetër, **domeni intern** meret me zgjedhjet që kanë të bëjnë me logjikën e strukturës administrative (funksional ose të ndarë në divizione, ose organizim matricor), dhe racinale specifike për dizajn dhe ridizajn të proceseve kritike të biznesit (dërgimi i produkteve, zhvillimi i produkteve, shërbimet e konsumatorit, kualitet total), si dhe përvetësimi dhe zhvillimi i aftësive të resurseve humane, të nevojshme për aritjen e kompetencave organizative të ndërmarrjes.

Brendapërbrenda domenit të biznesit, përshtatja ndërmjet pozicionimit ekstern dhe regullimit intern, ka qëlluar të jetë kritik për maksimizimin e performancave ekonomike. Ne marim parasysh këto logjikë, me qëllim të argumentimit se: përshtatshmëria ndërmjet *pozicionimit ekstern* dhe *rregullimit intern* është barabarsisht relevant brendapërbrenda domenit të TI. Më saktësisht, ne këmbëngulim se strategjia e TI duhet të artikullohet në termet e një *domeni ekstern* (se si firma pozicionohet në vendtregtimin e TI) dhe të një

*domeni intern* (se si infrastruktura e sistemeve të informimit (SI) duhet të konfigurohet dhe menaxhohet). Sidoqoftë, kërkimi në fjalë sygjeron që menaxherët njehen shpesh më konfortabël me mundësitë e tyre të kuptimit të zgjedhjeve për pozicionim në vendtregtimin e biznesit (ku shiten produktet e tyre) sesa me kuptimin e tyre se si duhet pozicionuar strategjikisht në vendtregtimin e TI (ku ata fitojnë funksionalitet kritik teknologjik i cili mbështet dhe zgjeron strategjinë e tyre të biznesit). Kjo pjesërisht është si rezultat i faktit se strategjia (si koncept i menaxhmentit) ka qenë historikisht e aplikuar në tregun e outputeve më shumë sesa në tregun e inputeve, dhe se *strategjia e sistemeve të informimit*<sup>8</sup> ka qenë shpesh e shikuar si një përgjigje funksionale për strategjinë e biznesit.

Së këndejmi, pozicioni i organizatave në vendtregtimin e TI involvon tre lloje zgjedhjesh:

1. **Fushëveprimi i Teknologjive të Informimit** – ato TI specifike (psh., pasqyrimi elektronik, LAN dhe WAN rrjetat, ekspert sistemet, dhe robotika) që mbështet iniciativat kurente strategjike të reja të biznesit ose mundet të zgjerojë iniciativa të reja strategjike për firmën. Kjo është analoge me fushëveprimin e biznesit, e cila meret me zgjedhjet që kanë për synim ofertat për produktet-tregjet në tregun e outputeve.
2. **Kompetencat e sistemit** – ato atribute të strategjisë së TI (psh., besueshmëria e sistemit, nivelet e kost-performancës, fleksibiliteti i ndërlidhshmërive) të cilat mund të të kontribuojnë pozitivisht në krijimin e strategjive të reja të biznesit ose një mbështetje më të mirë për strategjitë ekzistuese të biznesit. Kjo është analoge me konceptet e kompetencave distinktive të biznesit, që meren me ato atribute të strategjisë (vendosja e çmimeve, kualiteti, shërbimet me vlerë të shtuar, kanalet superiore të distribuimit) që kontribuojnë për një përparësi dalluese, komparative të një firme ndaj konkurrentëve të vetë.

---

<sup>8</sup> Information Systems

3. **Qeverisja me Teknologjitë e Informimit** – selektimi dhe përdorimi i mekanizmave (psh., “sipërmarrje të përbashkëta”<sup>9</sup> me prodhuesit, aleancat strategjike, bashkërendimi në kërkim-zhvillim për mundësitë e reja të TI, etj.) me qëllim të aritjes së kompetencave të kërkuara të TI. Kjo është analogjike me qeverisjen e biznesit, e cila përfshin zgjedhjet “bëj-versus-blej” në strategjinë e biznesit. Zgjedhje të tilla, mbulojnë një fushë komplekse të relacioneve ndërmjet firmave, siqë janë : aleancat strategjike, sipërmarrjet e përbashkëta, këmbimi i marketingut, dhe licensimi teknologjik.

Në një mënyrë të njejtë, domeni intern i sistemeve informative (SI) duhet patjetër të adresojë së paku tre komponente:

1. **Arkitektura e sistemeve informative (SI)** – zgjedhjet të cilat definojnë portfolion e aplikacioneve, konfiguracionin e hardverit, sofverit, dhe komunikimit, si dhe arkitekturën e të dhënave që krejt së bashku të definojnë **infrastrukturën teknike**. Kjo është analogjike me zgjedhjet brendapërbrenda arenës strategjike interne të biznesit (të artikullimit të strukturës administrative të firmës që meret me rolet, përgjegjësitë dhe strukturat autoritative).
2. **Proceset e sistemeve informative** – zgjedhjet që definojnë proceset e punës, të cilat gjenden në qendër të operacioneve të infrastrukturës së sistemeve informative siqë janë zhvillimi i sistemeve, mirëmbajtja dhe monitorimi, si dhe sistemet e kontrollimit. Kjo është analoge me nevojën e dizejnimit të proceseve të biznesit të cilat mbështesin dhe zgjerojnë mundësitë e firmës të ekzekutojë strategjitë e biznesit.
3. **Aftësitë e sistemeve të informimit** – zgjedhjet që synojnë përvetësimin, trajnimin, dhe zhvillimin e njohurive dhe mundësitë e individëve të nevojshme për të menaxhuar në mënyrë efektive si dhe për të operuar me infrastrukturën e sistemeve të informimit brendapërbrenda organizatës. Kjo është analoge me aftësitë që nevoiten brendapërbrenda domenit të biznesit për të ekzekutuar strategjinë e dhënë.

---

<sup>9</sup> joint ventures



*Përse është i rëndësishëm ky dallim?* Tradicionalisht, menaxherët mendojnë për strategjinë e TI për nga aspekti i tre komponentave të fundit të përmendura më sipër e të cilat reflektojnë një orientim të mbrendshëm – intern. Kjo është e kuptueshme përderisa dihet se “pamja historike”(mbi TI në të kaluarën) ka të bëjë me faktin që TI është një funksion mbështetës jo esencial me biznesin e firmës. Me fjalët e një menaxheri të frustruar:

“TI në organizatën tonë shiqohet si një bazë teknike e funksionit të menaxhimit të sistemeve informative<sup>10</sup>. Ndjenja e përhapur gjërësisht ka të bëjë me atë se SI shumë pak kanë të bëjnë me strategjinë tonë të biznesit. Fatkeqësisht, ne mund të mos jemi larg nga e vërteta”. - Kjo thënie vlen vetëm për ata biznesmenë që e shiqojnë TI si “kostoja e të bërit biznes” e që është këndvështrim i gabuar.

Ashtu siç po rritet vlera e TI si një “mjet mundësues” i transformimit të biznesit me mundësi të dërgojë përparësi të nivelit të firmës, është imperativ që firmat gjithashtu ti kushtojnë rëndësi tre komponenteve të jashtme-eksterne të strategjisë së TI. Që tash e tutje, po argumentojmë se strategjia e TI duhet të ngritet nga fokusi i sajë tradicional intern, në drejtim të adresimit të qështjeve eksterne të cilat kanë të bëjnë me faktin se sa shpejtë firma po përballon ndryshimet në vendtregtim.

### **Nevoja e koordinimit të domenit ekstern me atë intern të Teknologjisë Informative.**

Ekziston nevoja për artikulumin e strategjisë, sepse TI në kutpimin e një domeni ekstern nuk don të thotë në asnjë mënyrë se domeni intern është i parëndësishëm dhe dytësor apo sekondar. Në fakt, rezultatet e kërkimeve të ndryshme shkencore gjatë viteve të fundit tregojnë qartas se bashkërendimi jo adekuat ndërmjet domenit ekstern dhe intern të TI është arsyeja kryesore e dështimit të nxjerrjes së benefiteve nga investimet në TI. Vetëm nëqoftëse u hedhim një sy raporteve periodike momentale të firmave, do të kishim vërejtur shumë qartë mundësinë e dështimit të një strategjie të TI, si rezultat i përkrahjes së dobët të infrastrukturës së sistemeve të informimit.

---

<sup>10</sup> Management Information Systems

## **Nevoja e integritit të domenit të biznesit dhe atij të TI-së.**

Dimensioni i dytë i modelit mbi rrjeshtimin strategjik, është integrimi funksional. Nevoja e integritit të strategjisë së TI dhe strategjisë së biznesit, ka qenë e komentuar tashmë një kohë të gjatë nga shkenctarët dhe praktikuesit. Ky dimension më konkretisht mer në konsideratë faktin se si zgjedhjet e bëra në domenin e TI kanë pasur efekt (mbështetës apo rrezikues) mbi ato në domenin e biznesit dhe anasjelltas. Sidoqoftë, shumë nga kërkimet e tanishme janë fokusuar vetëm në qështjet e integritit të strategjive interne të sistemeve informative (infrastrukturës së SI dhe proceseve) me nevojat interne organizative si përgjigje ndaj strategjive të biznesit.

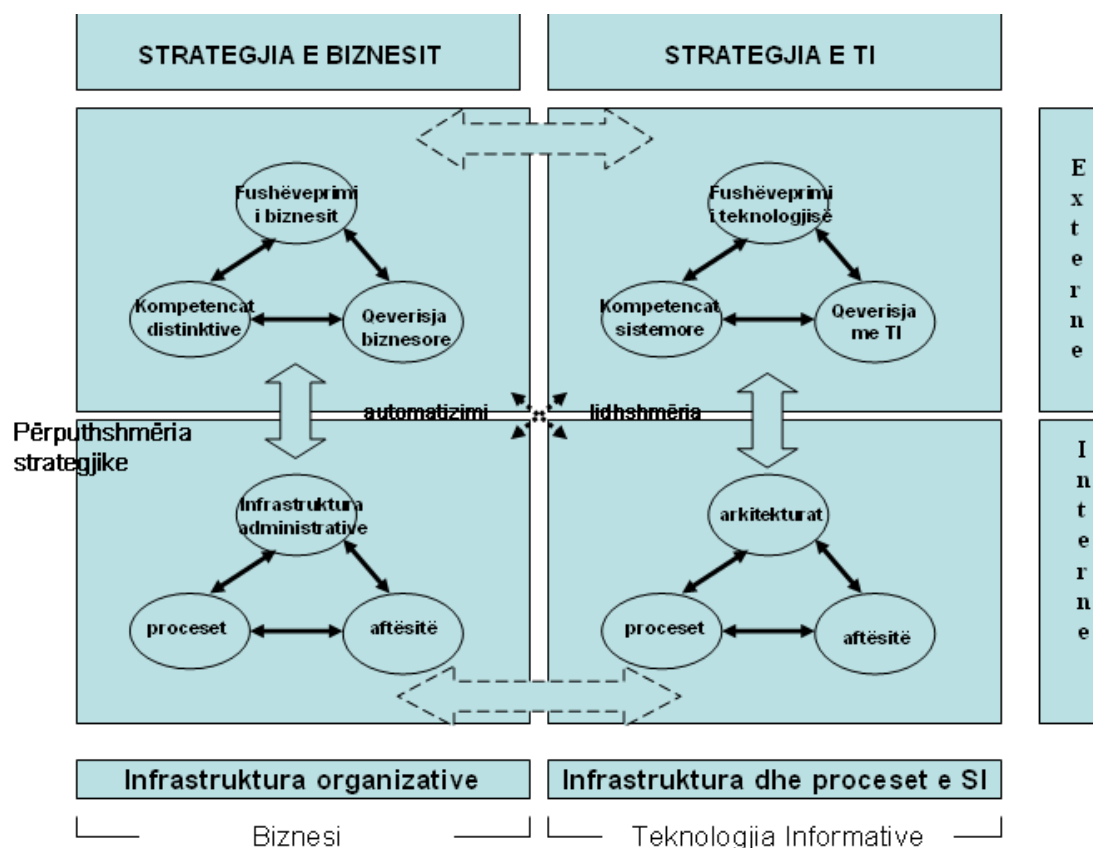
Modeli mbi rrjeshtimin strategjik (Fig.1), identifikon nevojën e specifikimit të dy tipeve të integritit në mes të domeneve të TI dhe biznesit:

**E para**, e titulluar *integrim strategjik*, është *linku ndërmjet strategjisë së biznesit* dhe *strategjisë së teknologjive të informimit* duke reflektuar komponentat eksterne. Më saktësisht, ka të bëjë me mundësinë e funksionalitetit të TI që të nxisë dhe mbështesë strategjinë e biznesit. Kjo mundësi është veçanërisht e rëndësishme me faktorizimin e TI si një burim i rëndësishëm i përparësive strategjike të firmave.

**Tipi i dytë**, i titulluar *integrimi operacional*, ka të bëjë me domenin intern përkatës, me fjalë tjera, lidhjen ndërmjet **infrastrukturës organizative dhe proceseve**, si dhe **infrastrukturës së sistemeve të informimit(SI) dhe proceseve**. Ky tip ndriçon faktin se sa kritik është të siguroarit e një koherence-reciprociteti ndërmjet kërkesave organizacionale dhe pritjeve, si edhe mundësive të dërgimit brendapërbrenda funksionit të sistemeve informative.

## Logjika e rrjeshtimit strategjik.

**Premisa e tretë** e modelit mbi rrjeshtimin strategjik (Fig.1) është ai se, menaxhmenti efektiv i TI kërkon një balancim ndërmjet të gjitha zgjedhjeve të bëra përgjatë katër domeneve të lartpërmendura. Pyetja e cila lind me këtë rast është se, si ne mundemi të konceptualizojmë dhe arrijmë këtë lloj rrjeshtimi?



**Fig.1. Modeli mbi rrjeshtimin strategjik.**

Përafrimi më i thjeshtë merr në konsideratë të gjitha kombinacionet e ndonjërit nga dy domenet, perspektivën e përputhjes dy-variantëshe<sup>11</sup>. Nëse psh., infrastruktura organizacionale dhe e sistemeve të informimit mund të konfigurohen lehtë, atëherë një perspektivë strategjike që ka fokusuar vetëm në integrimin strategjik, përputhja dyvariantëshe ndërmjet strategjisë së biznesit dhe TI, mund të mjafton. Kjo d.t.th., nëse firma mund të adapton lehtë proceset e saja interne (të dyja biznesin dhe TI) në mënyrë që të mbështesë cilëndo strategji të mundshme pozicionimi në treg. Organet ekzekutuese mund të delegojnë këtë

<sup>11</sup> bivariate-fit perspective

qështje dhe harxhojnë kohën e tyre duke kuptuar vetëm dinamikën e tregjeve. Për fat të keq, ekziston një mundësi reale e konsiderueshme që të paraqiten mospërputshmëritë e mbrendshme ( drejtime konfliktuese reciproke). Psh., një perspektivë dydrejtimëshe që merr në konsideratë vetëm qështjet e jashtme-eksterne (strategjitë e biznesit dhe TI pa mos vështruar domenin e mbrendshëm-intern apo atë organizacional) mundet seriozisht të nënvlerësojë vështirësinë (riskun) e ridisejnimit të proceseve kyçe të biznesit. Në mënyrë alternative, një përputhshmëri dyvariantëshe që mer në konsideratë qështje të një përputhshmërie strategjike të biznesit dhe TI veçmas, është provuar të jetë mosfunktionale.

*Në anën e kundërt, "modeli mbi rrjeshtimin strategjik" thëret për njohje të ndërlidhshmërive multivariantëshe, ose më saktësisht, relacioneve ndërmjet domenesh të ndryshme.*

## Katër perspektivat dominante të rrjeshtimit

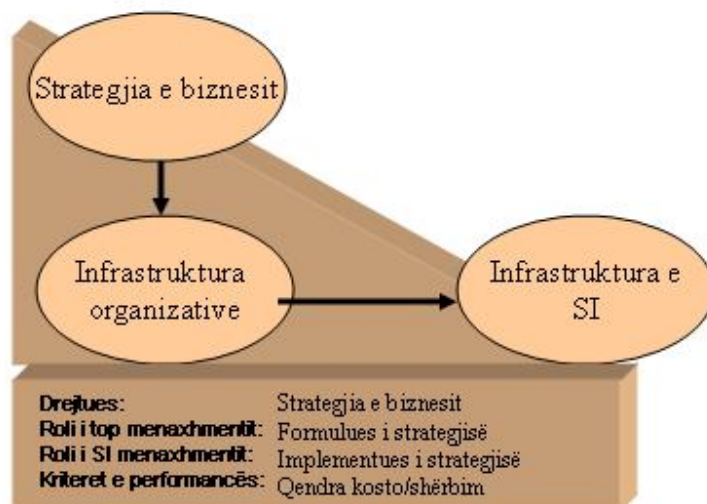
### Strategjia e biznesit si drejtues.

Dy relacionet e para ndërmjet domeneve të dhëna këtu, krijohen kur strategjia e biznesit shërben si drejtues i forcave.

### Perspektiva 1: Ekzekutimi i strategjisë.

Siç po shifet në Fig.2, kjo perspektivë është ancoruar mbi nocionin se strategjia e biznesit ka qenë e artikuluar dhe është drejtuesi i të dy qështjeve, si atyre të dizejnimit organizacional ashtu edhe dizejnimit të infrastrukturës së Sistemeve të Informimit (SI).

**Fig 2: Perspektiva koordinuese e ekzekutimit të strategjisë**



Kjo perspektivë rrjeshtimi është, ndoshta, më e zakonshme dhe njëra nga perspektivat më të zbatuara në praktikë, pasi që korespondon me pamjen klasike, hierarkike të menaxhmentit strategjik. Së këndejmi, nuk është për tu hbitur fakti që ekzistojnë disa metodologji analizuese të ndryshme lidhur me operacionalizimin e kësajë perspektive: Faktori Kritik i Suksesit<sup>12</sup>, planifikimi i sistemeve të biznesit, dhe modelimi i ndërmarrjeve.

Është me rëndësi të bëhet identifikimi i rolit specifik të menaxhmentit, me qëllim të realizimit me sukses të kësajë perspektive. Veçanërisht, duhet përmendur që top-menaxhmenti duhet të luajë rolin e *formulatorit të strategjisë*

<sup>12</sup> Critical Success Factor

me qëllim të artikulimit të logjikës dhe zgjedhjeve lidhur me strategjinë e biznesit, përderisa roli i menaxherit të SI duhet të jetë ai i *implementuesit të strategjisë*, i cili dizejnon dhe implementon në mënyrë efektive proceset dhe infrastrukturën e kërkuar të SI, të cilat do të mbështesin strategjinë e zgjedhur të biznesit.

Kriteret për performansë me qëllim të vlerësimit të funksionit të SI, brendapërbrenda kësaj perspektive janë të bazuara në parametrat financiarë e të cilat reflektojnë fokusimin në qendër të kostos.

## **Perspektiva 2: Transformimi i teknologjisë.**

Siç shihet nga Fig.3, kjo perspektivë rrjeshtimi përfshin vlerësimin e implementimit të strategjisë së zgjedhur të biznesit nëpërmjet strategjisë adekuatë për TI si dhe artikulimit të proceseve dhe infrastrukturës së kërkuar të SI. Në anën e kundërt të logjikës së ekzekutimit të kësaj strategjie, kjo perspektivë nuk është e sforcuar apo detyruar nga dizejni kurent i organizatës, por në vend të kësajë kërkon të identifikojë kompetencat më të mira të mundshme të TI, nëpërmjet një pozicionimi të përshtatshëm në vendtregtimin e TI, si dhe në të njëjtën masë identifikimin e arkitekturës koresponduese të SI interne-të mbrendshme. Psh., USAA<sup>13</sup>, e cila është një kompani kryesuese në SHBA në tregun e sigurimeve, vendosën se strategjia e biznesit të tyre për dërgimin e polisave të sigurimeve me kosto të ulët nëpërmjet të telemarketingut, kërkonte zhvillimin e një sistemi superior për manipulimin me dokumenta bazuar në teknologjinë më moderne elektronike të fotografimit (imaging). Që prej kohës kur kjo teknologji nuk ekzistonte, ata lidhën një marrëveshje për "zhvillimi të përbashkët"<sup>14</sup> me IBM. Strategjia e tyre për TI, përfshinte definimin e kësaj kornize teknologjike dhe kompetencave tjera kritike të ndërlidhura, dhe lidhjen e një aliance teknologjike. Në një masë të njëjtë, sidoqoftë, procesi i menaxhimit strategjik gjithashtu i ka definuar ndryshimet në infrastrukturën e SI të cilat ishin të nevojshme për të ekzekutuar këtë strategji teknologjike. Së këndejmi, ata e

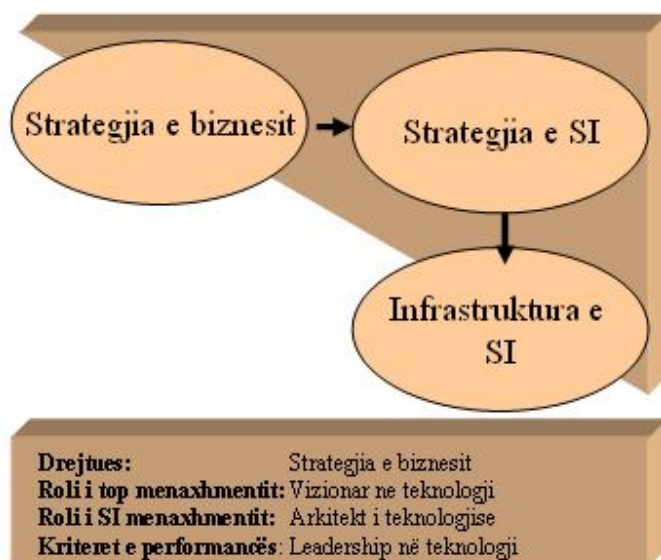
---

<sup>13</sup> United Services Automobile Association

<sup>14</sup> joint development venture

kuptuan qështjen e migrimit të arkitekturës së tyre teknologjike, duke përfshirë nevojën për të investuar në zhvillimin e arkitekturës së të dhënave.

**Fig 3: Perspektiva koordinuese e transformimit të teknologjisë**



Një tjetër shembull është American Express Travel Related Services Co., Inc., strategjia e biznesit e të cilëve është e ankoruar në dy kompetenca të bazuara në teknologji: furnizimi me leje të shpejta për blerjet e bëra me kartelë krediti<sup>15</sup> dhe furnizimi i kartëposeduesit me kopje të faturës. Procesi i miratimit të kartelave të kreditit (pa ndonjë limit shpenzimi të vendosur paraprakisht) zakonisht ka kohë më të gjatë kryesimi sesa transaksionet koresponduese të bëra me kartelat kreditore të konkurrencës ( të cilat janë me limit shpenzimi të vendosur paraprakisht). Ishte një imperativ që Amerikan Ekspres tango kohën e përgjigjes të disa prej konkurentëve udhëheqës në treg, me qëllim të reduktimit të mundësisë që një kartëposedues të ndryshojë kartelën me një alternativë, një kartë me kohë transaktive më të shpejtë. Kjo strategji biznesi kërkon një kmpetencë sistematik duke përfshirë edhe ekspert sistemet<sup>16</sup> (psh. në këtë rast Asistenti i Autorizuesit) gjithashtu edhe ndryshimet korespoduese brendapërbrenda organizimit intern të SI për zhvillimin, mirëmbajtjen, dhe kontrollimin e sistemeve. Komponentja e dytë, e quajtur ECCB<sup>17</sup>, i referohet

<sup>15</sup> charge card

<sup>16</sup> expert systems

<sup>17</sup> Enhanced Country Club Billing

praktikave të tyre biznesore mbi furnizimin e kopjeve të letërfaturave<sup>18</sup> për të gjitha ndryshimet e llogarive sëbashku me gjendjen mujore. Edhe pse poseduesit e kartelave kanë paraqitur satisfaksion me këtë lloj shërbimi, kostoja e mirëmbajtjes dhe distribuimit të letërfaturave po bëhej pengues në modin tradicional. Investimi i tyre në një sistem skanimi optik, memorje, dhe printimi laserik, ka mundësuar dërgimin e të njejtit nivel shërbimesh në mënyrë më efikase.

Këto shembuj po hedhin dritë në ndikimin e strategjisë së biznesit (sidomos, kompetenca diskreative) mbi strategjinë e TI (qeverisja me TI dhe kompetencat sistemore, respektivisht) si dhe implikimet korespoduese për infrastrukturën dhe proceset e SI.

Teknikat e përdorura për të ndihmuar ekzekutivin në zhvillimin e kësaj strategjie përfshijnë parashikimet teknologjike dhe një sërë përafrimesh rreth planifikimit të arkitekturës. Roli i menaxherit ekzekutiv në këtë perspektivë është të furnizojë *vizion teknologjik* që do të mund të përkrahte më së miri strategjinë e zgjedhur të biznesit. Roli i menaxherit të SI duhet të jetë ai i arkitektit teknologjik, i cili efektivisht apo në mënyrë efikase do të disejnon dhe implementon infrastrukturën e kërkuar të SI e cila është konsistente me vizionin e TI (kornizat, kompetencat, dhe qeverisjen). Kriteret e performancës në këtë perspektivë janë të bazuara në lidhshmëri teknologjike, shpesh duke përdorur krahasimin e dobësive dhe përparësive me qëllim të testimit të pozicionit të firmës në treg.

### **Strategjia e Teknologjive Informative si mundësues.**

Relacionet ndërmjet dy domeneve në vijim lindin kur menaxhmenti zbulon apo shqyrton qështjen se si, TI mund të mundëson strategji të reja apo të avancuara biznesi duke marrë në konsideratë ndërlikimet organizacionale në momentin e dhënë.

---

<sup>18</sup> charge slips



**Fig 4: Perspektiva koordinuese e potencialit konkurrues**



**Perspektiva e tretë: Potencial Konkurrues.**

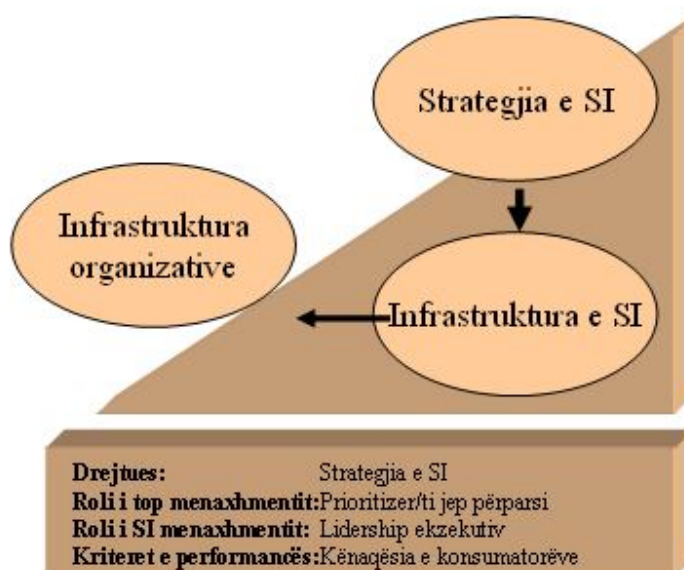
Siqë shihet në Fig 4, kjo perspektivë rrjeshtimi, meret me përdorimin apo eksploatimin e mundësive më të reja në lëminë e teknologjive informative, me qëllim të influencojë produktet dhe shërbimet e reja (Këndvështrimi biznesor), të influencojë atributet kyçe të strategjisë (kompetencat distinctive), dhe zhvillimin e formave të reja të relacioneve-marëdhënieve (qeverisja biznesore). Ndryshe nga perspektivat e mëparshme të cilat e konsideronin strategjinë e biznesit si të dhënë (ose, detyrim për transformimin organizativ), kjo perspektivë lejon addaptimin e strategjisë së biznesit nëpërmjet mundësive të reja në fushën e TI. Duke filluar me tre dimensionet e strategjisë së TI, kjo perspektivë kërkon të identifikojë tërësinë më të mirë të opinioneve strategjike për strategjinë e biznesit si dhe tërësinë koresponduese të vendimeve që kanë të bëjnë me proceset dhe infrastrukturën organizative.

Shembujt kyç të kësaj perspektive përfshijnë eksploatimin nga ana e “Baxter Healthcare” të pozicioneve të tyre të TI (korniza e përmirësimit teknologjik, kompetenca më të mëdha sistemore, dhe qeverisja me IBM nëpërmjet “joint venture” të ashtuquajtur “Spektrum” , e cila do të mundëson shërbime softuerike për tregun e përkujdesjes shëndetësore) me qëllim të dërgimit të shërbimeve superiore (me vlerë të shtuar) klientëve të vet-spitaleve si dhe implikacionet

konsekuente për ridizejnimin e proceseve interne organizative. Ngjashëm, tentativat e Federal Express Corp., të krijojë një standard të ri për dërgesat mbrenda natës<sup>19</sup>, nëpërmjet sistemit të tyre "COSMOS/PULSAR", me implikacionet përkatëse për ridizejnimin e proceseve të saja interne, ose mundësia e American Express, nëpërmjet korporatës së sajë "IDS Financial Corp.", të ngrisë infrastrukturën e TI me qëllim të zhvillimit të kapaciteteve të reja me qëllim të plotësimit automatik të formave për kthimin e taksave nga të ardhurat<sup>20</sup> dhe për produktet financiare doganore, tregon se si pozicionim efektiv i TI mund të përdoret me qëllim të rritjes ose krijimit të strategjive të reja të biznesit. E kj është, në të gjitha nga rastet e lartpërmendura, një mundësues i rëndësishëm i aftësisë së firmës të lëvizë shpejtë në drejtim të sigurimit të teknologjive ose të arrijë kompetencat e nevojshme për tu nisur në strategjinë e tyre, ishte pozicioni i tyre në tregun e TI.

Roli specifik i top menaxhmentit që të bëjë këtë perspektivë të suksesshme, është "vizionarë në biznes", që d.t.th. menaxhmenti duhet të ketë vizion të qartë se ku don ta çojë biznesin, apo të jetë ai i cili i artikulon nevojat e biznesit dhe se si, zbulimet e reja në fushën e TI (funksionet dhe kompetencat) si dhe ndryshimi i modeleve të qeverisjes në tregun e TI, do të ndikojë strategjinë e biznesit.

**Fig 5: Perspektiva koordinuese e nivelit të shërbimeve**



<sup>19</sup> over night delivery

<sup>20</sup> income tax returns

Roli i menaxherit të sistemeve informative, në anën tjetër, është "katalizator"- ai i cili i identifikon dhe interpreton trendet në sferën e TI, dhe të asistojë menaxherët e biznesit të kuptojnë mundësitë potenciale si dhe rreziqet nga këndvështrimi i TI. Kriteret e performancës në këtë perspektivë janë të bazuara në leadershipin e biznesit me matje kualitative dhe kuantitative me synim të marjes së leadershipit mbi produktet psh., përqindja e pjesëmarjes në treg, rritja, ose prezentimi i produkteve të reja.

### **Perspektiva e katërt: Niveli i shërbimeve.**

Siç shihet në Fig.5, kjo perspektivë rjeshtimi fokusohet në atë se si të ndërtojmë organizim të sistemeve të informimit të nivelit botëror të shërbimeve. Kjo, kërkon një kuptim të mirëfilltë të dimensioneve eksterne të strategjisë së TI me disajnin intern korespondues të infrastrukturës dhe proceseve të SI. Kjo përputhshmëri strategjike për TI, krijon kapacitetin për të tanguar nevojat e konsumatorëve të SI. Në këtë perspektivë, roli i strategjisë së biznesit është indirekte dhe konsiderohet si faktor për të stimuluar kërkesat e konsumatorëve. Kjo perspektivë zakonisht shiqohet si e domosdoshme (por jo edhe e mjaftueshme) për të siguruar përdorimin efektiv të TI. Organizimi i SI duhet patjetër të shpërndajë resurset dhe të jetë përgjegjëse për kërkesat e ndryshueshme në mënyrë shumë të shpejtë të shfrytëzuesve të fundit-popullatës. Metodologjitë analitike pothuajse duke reflektuar në mënyrë të pjesëshme këtë perspektivë kërkojnë analizë sistemore të që të dyja palëve: nevojave të konsumatorëve si edhe produkteve dhe shërbimeve që ekzistojnë momentalisht (sëbashku me ato të cilat janë nën zhvillim e sipër). Shembuj të një metode analitike përfshijnë anketat e nevojave të konsumatorëve final, kontraktimi i nivelit të shërbimeve, si dhe planifikimi i arkitekturës së sistemeve.

Roli specifik i top menaxhmentit me qëllim që të bëjë këtë perspektivë të suksesshme, është roli i "prioritetizuesit"<sup>21</sup>, rol ky i cili artikulon se si më së miri të bëhet alokimi i resurseve të ralla në të dy rrafshet, brendapërbrenda organizatës si edhe në treg ( në aspektin e "joint venture"-ave, licensimit, investimet në

---

<sup>21</sup> që i jep prioritet

ekuitet të pakicave). Roli i menaxherit të SI, në anën tjetër, është ai i liderit ekzekutiv, me caqe specifike të të bërit të biznesit të brendshëm të shërbimeve të jetë i sukseshëm brendapërbrenda kufijve të vijave operative nga top menaxhmenti. Kriteret e performancës në këtë perspektivë janë të bazuara në satisfakcionin e konsumatorëve të aritur me matje kualitative dhe kuantitative duke përdorur matjet dhe krahasimet interne dhe eksterne.

### Çështjet kyçe dhe sfidat e menaxhmentit

#### Të diferencuarit e rrjeshtimit strategjik nga lidhjet tradicionale.

Modeli mbi rrjeshtimin strategjik në disa mënyra, reflekton dhe mbështet një histori të gjatë kërkimesh dhe praktikash lidhur me mjetet më efektive të ndërlidhjes së biznesit me strategjitë teknologjike. Sidoqoftë, koncepti i rrjeshtimit strategjik ndryshon nga pikëvështrimet tradicionale të ndërlidhjes, në katër mënyra të rëndësishme (shiqo Tabela 1.).

**Tabela 1. Diferencimi i rrjeshtimit strategjik nga këndvështrimi tradicional mbi lidhjet**

Karakteristikat	Lidhjet tradicionale	Rrjeshtimi strategjik
Fokus predominant i sistemeve të informimit dhe teknologjisë	Funksion dhe organizim intern të SI	Funksion dhe organizim intern të SI, si dhe treg ekstem të TI
Objektivat e menaxhmentit	Të siguruarit se aktivitetet e SI janë të lidhura me nevojat e biznesit	Selektimi i perspektivave adekuate të rrjeshtimit me qëllim të arritjes së objektivave të biznesit
Rolet e ekzekutivit të SI	Lidership të linjës dhe mbështetje funksionale të SI	Role të shumëfishta ekzekutive për menaxherët e linjës dhe të SI
Kriter dominant për testimin e performancës	Konsideratë për koston dhe shërbimet	Kritere të shumëfishta

**E para**, modeli mbi rrjeshtimin strategjik thëret për një zhvendosje fundamentale në fokusimin mbi funksionet e SI, nga një orientim intern drejt një përshtatshmërie strategjike brendapërbrenda domenit të TI, që d.t.th., njohja e tregut ekstem të TI nën këndvështrimin e kornizës së teknologjive, nivelit të

dëshiruar të kompetencave, dhe pozicionimit të saktë të qeverisjes. Kjo zhvendosje apo shtytje është e rëndësishme nëse ne konsiderojmë se TI kanë potencial të formësojë kompetencat dhe aksionet e biznesit në arenën e tregut të produkteve.

**E dyta**, duke patur parasyshë që objektivat tradicionale të menaxhmentit për funksionin e SI ishin shtytur përpara, me qëllim të sigurimit që aktivitetet e SI janë të lidhura kërkesat e biznesit, po argumentojmë se sfidat e së ardhmes kanë të bëjnë selektimin e një strategjie adekuate rrjeshtimi (nga të katër domenet të identifikuar më lartë në këtë tekst) e cila më së miri i përshtatet kushteve të biznesit dhe objektivave organizacionale të saja. Ky argument kërkon që lidhshipi i biznesit, të mer në konsideratë një vizion më të gjërë të kornizës dhe rolit potencial të TI brendapërbrenda organizatave. Në esencë, korniza kontekstuale e referencave mbi të kuptuarit dhe të bërit e zgjedhjeve strategjike, ndryshon. Një implikacion i këtij ndryshimi është nevoja për tjetërsimin e proceseve planifikuese me qëllim të sigurimit se qështjet kritike që asociojnë në perspektiva të ndryshme, janë të adresuara në mënyrë sistematike.

**E treta**, modeli dhe perspektivat alternative të rrjeshtimit, hedhin dritë mbi diverzitetin e roleve të mbajtura nga të dy palët ekzekutuese: të linjës dhe të sistemeve të informimit. Siç u diskutua më herët, ekzekutivët e linjave duhet patjetër, sipas kohërave të mëparshme, të propozojnë rolet tradicionale të lidhshipit e të cilat janë të ndërlidhura me implementimin e strategjisë. Në kohë tjetër, si do që të jetë, rrjeshtimi kërkon role duke përfshirë edhe atë të "vizionarit për biznes", vizionar për teknologjinë, si dhe atë të prioritetizuesit. Për menaxherët e SI, rolet shtrihen nga ai i menaxherit tradicional funksional (optimizues i resurseve) deri tek ai i liderit ekzekutiv, arkitektit teknologjik, dhe katalizatorit për ndryshime. Të njohurit e diverzitetit të këtyre roleve, dhe të siguruarit se roli i vërtetë është prezent për perspektivën e duhur, në vehte paraqet një "mundësues" të arritjes së rrjeshtimit strategjik.

Përfundimisht, kriteret për testimin e performancës zgjerohen, nga marrja në konsideratë e kostos dhe shërbimeve në një bashkësi më të gjërë duke përfshirë

edhe qëllime të shumëfishta<sup>22</sup>(caqe operationale dhe strategjike). Nevoja e të shiquarit të performansave organizative nga më shumë këndvështrime është gjerësisht e njohur. Modeli mbi rrjeshtimin strategjik ndihmon në artikullimin dhe nënvizimin se si kriteret e performancës zhvendosen nëmes perspektivave të ndryshme rrjeshtuese dhe argumenton se çdo bashkësi kriteresh duhet të jetë prezente përgjatë niveleve të ndryshme të evolucionit.

### **Implikacionet e menaxhmentit.**

Një sërë implikacionesh kyçe mund të derivohen nga modeli mbi rrjeshtimin strategjik.

*E para*, një arsye e mundshme për moskënaqësinë momentale me nivelin e integritit ndërmjet biznesit dhe domeneve të SI, dhe mundësisht mungesa e vlerës së derivuar investimet në TI, qëndron tek huqja e të kuptuarit mbi "mundësimin" e zgjedhjeve strategjike të cilat lidhin strategjinë e biznesit dhe infrastrukturën e SI. Vështruar nga mbrendësia e modelit mbi rrjeshtimin strategjik të treguar në Fig 1., lidhja direkte ndërmjet strategjisë së biznesit (majtas-lartë) dhe infrastrukturës së SI (djathtas-poshtë) mundet vetëm të derivojë logjikën e sajë brendapërbrenda kontekstit të të dy perspektivave të rrjeshtimit të cilat kanë për "drejtues" strategjinë e biznesit: **ekzekutimin e strategjisë** dhe **transformimin e teknologjisë**. Në rastin e kaluar, lidhja derivon kuptimin e vet duke përkthyer implikimet e strategjisë së biznesit për infrastrukturën organizacionale me kërkesat pasuese për produkte dhe shërbime të SI. Në rastin e mëvonshëm, lidhja është aritur nëpërmjet pozicionimit efektiv të firmës në tregun e TI, që d.t.th., specifikimi i tre komponentave të strategjisë së TI dhe implikacioneve konsekuente për të tre komponentat interne të infrastrukturës dhe proceseve të SI.

Më e rëndësishmja, menaxhmenti kryesor i linjës, duhet patjetër të kuptojë që të dy perspektivat e lartëpërmendura. Shpeshherë ne besojmë se, menaxhmenti i linjës angazhohet në procesin e ekzekutimit të strategjisë, por në fakt përfaqëson (në mënyrë implicite apo eksplicite) përgjegjësinë për transformim

---

<sup>22</sup> multiple goals

teknologjik. Këtu mundemi të kemi vetëm një përjashtim: me rastin e huajtjes<sup>23</sup> së teknologjive të informimit. Sidoqoftë, edhe në këtë rast, vendimet shiqohen në sens të përgjithshëm të pakënaqësisë me koston dhe performansat e infrastrukturës dhe proceseve interne të TI, e jo si dëshirë primare për nxënjen aktive të pozicionit dhe pjesëmarrjes në tregun e TI.

Ngjashëm, lidhja direkte ndërmjet strategjisë së TI dhe infrastrukturës organizative nuk ka një logjikë të thjeshtë-të hapur. Nuk duhet dhe nuk mundemi thjeshtë të identifikojmë dhe adoptojmë teknologjinë më të mirë të mundshme me qëllim të ristrukturimit të organizatës apo të drejtojmë proceset e biznesit pa konsideratën e nevojshme për dy perspektivat strategjike të cilat kanë strategjinë e TI si drejtues: **potencial konkurrues** dhe **nivel shërbimesh**. E para, identifikon influencën potenciale të strategjisë së TI mbi strategjinë e biznesit me implikacione pasuese për infrastrukturën organizative. E dyta, kërkon të mundësojë shërbimet më të mira të mundshme klientit të mbrendshëm duke zhvilluar bazë adekuate për ridizejimin e infrastrukturës së SI. Duhet pritur që në mungesë të një mareveshje të tillë, do të ekzistojë një probabilitet i dukshëm dështimi të investimeve të bëra me qëllim të transferimit të proceseve të biznesit, përshkak një pamundësie të furnizimit me informata të nevojshme për ekzekutimin e të të njejtave procese.

**E dyta**, menaxherët duhet të rikonceptualizojnë kornizën dhe fuqinë e strategjisë së TI të firmës. Modeli mbi rrjeshtimin strategjik nënvizon nevojën imponuese për të parë zgjedhjet strategjike për domenin e TI në aspektin e që të dy orientimeve, ekstern dhe intern. Edhe pse fokusimi intern është tradicional me kërkesën për të përkrahur nivele më të larta strategjike (korporate dhe biznesi), duhet të besojmë se është e rëndësishme gjithashtu, të kemi një fokus ekstern (në aspektin e kërkesave për pozicionimin e firmës në tregun e TI (korniza e TI, kompetenca sistemore, dhe qeverisja me TI)). Ky nivel i të kuptuarit të gjërave, do të bëhet edhe më i rëndësishëm pasi që firmat të kenë kuptuar se burimi i kompetencave të TI nuk është krejtësisht brendapërbrenda firmës por përfshin

---

<sup>23</sup> përkthim i autorit për outsourcing

një varg kompleks aleancash dhe partneritetesh me një sërë firmash të një rangu më të gjërë, e që janë pjesëmarëse në treg.

**E treta**, kriteret e provimit të performancave të funksionit të TI duhet të rikonceptualizohen. Pritet që menaxheri i TI do të vlerësohet duke përdorur një përzjerje katër kriterëshe: vlerësimi si **qendër kostoje** ( me qëllim të sigurimit që organizimi intern i SI ka nivelet e veta mbi koston e dërgimit të nivelit të kërkuar të përkrahjes të krahasueshme me komunitetin prodhues ekstern të TI duke joshur<sup>24</sup> në mënyrë aktive kontratat për huajtje<sup>25</sup>), vlerësimi si **qendër shërbimesh** (me nivele të kualitetit të shërbimeve që janë të krahasueshme me “më të mirat në industri” si dhe me “më të mirat e klasit”), vlerësimi si **qendër fitimi** ( me qëllim të krijimit të sensit të referentit të tregut brendapërbrenda organizimit të SI), dhe vlerësimi si një qendër investimesh (nëpërmjet investimesh siq janë pjesa e ekuiteteve të minoriteteve<sup>26</sup> në teknologjitë e reja (në dalje e sipër), kërkimet e përbashkëta dhe investimet për zhvillim, sipërmarrjet e përbashkëta<sup>27</sup>, licensimit teknologjik, dhe mjete tjera me qëllim të shtimit apo ngritjes së kompetencave të TI). Në mungesë të një zhvendosje apo ngritje të tillë fundamentale në kriteret e përdorura me qëllim të shqyrtimit të performancës së funksionit të TI, organizimi i SI nuk do të kishte mund të zhvillohet në një anëtarë serioz dhe i konsiderueshëm i ekipit të menaxhmentit kryesor (top). Në të vërtetë, ne duhet të orvatemi<sup>28</sup> që të fiksojmë kriteret adekuate të performancave për perspektiva të ndryshme rrjeshtimi.

**Përfundimisht**, përdorimi i këtij modeli kërkon një kuptim të drejtë të natyrës së mbrendshme<sup>29</sup> dinamike të sajë. Shumë nga teknikat mbi planifikimin strategjik të popullarizuara në v.1970ta dhe 1980ta kanë dalë tash prej mode, jo përshkak të mangësive në logjikën e tyre, por për shkak se nuk mundën të njohin natyrën dinamike të strategjisë. Menaxherët janë fatkeqësisht të bindur se sfidë e vërtetë biznesi, nuk është rrjeshtimi statik ndërmjet të të katër domeneve në cilëndo nga pikat në kohë (kur realizohen ushtrimet e planifikimit strategjik!), por

---

<sup>24</sup> soliciting

<sup>25</sup> outsourcing

<sup>26</sup> minority equity stake

<sup>27</sup> joint ventures –sipërmarrjet e përbashkëta

<sup>28</sup> strive

<sup>29</sup> intrinsik



të siguruarit e një kontrolli kontinual të trendeve përgjatë atyre katër domeneve, me qëllim që të u lejojë atyre të ripozicionojnë firmën në ambientin ekstern dhe rirregullojnë infrastrukturën interne të tyre. Menaxherët këshillohen të njohin seriozisht nevojën e evoluimit nga një perspektivë në një perspektivë tjetër duke u bazuar te ndryshimet në ambientin e biznesit (intern dhe ekstern). Kjo është konsistente me fuqinë momentale mbi koncentrimin(qendërsynimin), e të mësuarit dhe adaptimit me qëllim të qartitjes së një transformimi të suksesshëm organizacional.

“Mësimi më i rëndësishëm që duhet mbajtur mend është ajo se rrjeshtimi strategjik është një rugëtim dhe jo një ngjarje”.