



FAKULTETI EKONOMIK

MENAXHIMI I OPERACIONEVE
Strategjia e Operacioneve &
Prioritetet Konkurruese
LIGJËRATA E TRETË

Dr. sc. Bislim Lekiqi

Dr. sc. Bislim Lekiqi

1

Çështjet kryesore:

- Cili është roli i Operacioneve në strategjinë e biznesit?
- Zhvillimi i strategjisë së biznesit.
- Formulimi i strategjisë së operacioneve.
- Prioritetet konkurruese të operacioneve.
- Komponentët e strategjisë së operacioneve.
- Produktiviteti, matja dhe përmirësimi i tij.

Dr. sc. Bislim Lekiqi

2

Hyrje

Për të ruajtur e mbajtur pozicionin konkurrues në treg, kompania duhet të ketë një plan afat-gjatë.

Ky plan duhet të përfshijë:

- Qëllimet afatgjata të kompanisë,
- Njohjen dhe kuptimin e tregut dhe
- Mënyrën e diferencimit të saj nga konkurrentët

Dr. sc. Bislim Lekiqi

3

Hyrje

Plani afat-gjatë i biznesit quhet **STRATEGJI BIZNESI** dhe ai duhet të mbështetet nga të gjitha funksionet e biznesit.

Strategjia e operacioneve është një planë afat-gjatë i funksionit të operacioneve që specifikon parashikimin dhe përdorimin e burimeve për të mbështetur strategjinë e biznesit.

Dr. sc. Bislim Lekiqi

4

Roli i funksionit të operacioneve në strategjinë e biznesit

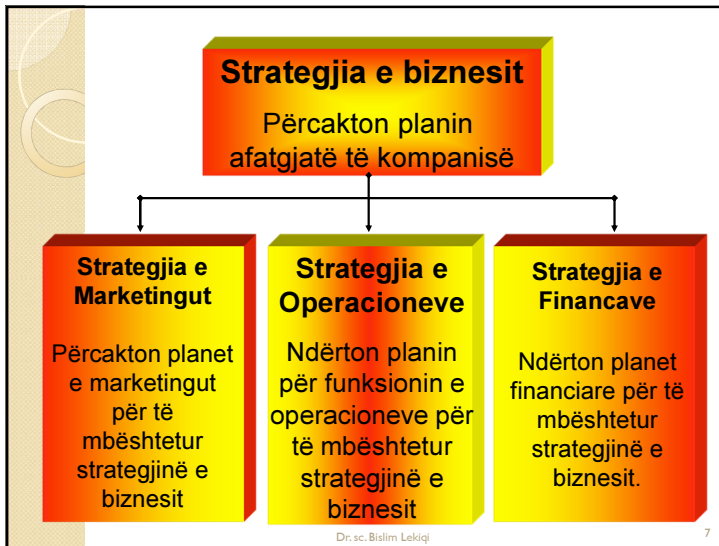
- I. **Zbatimi i strategjisë.**- Shembull: Një kompani sigurimesh ka strategjinë e saj të kalimit tërësisht në shërbimin on-line.
- II. **Roli mbështetës.**- Shembull: Një prodhues telefonash celular.
- III. **Udhëheqja e strategjisë.**-

Dr. sc. Bislim Lekiqi 5

Roli i strategjisë së operacioneve

- Roli i strategjisë së operacioneve është të japë planin e funksionimit të operacioneve në mënyrë që të mundësohet përdorimi më i mirë i burimeve.
- Strategjia e operacioneve specifikon politikat dhe planet për përdorimin e burimeve të organizatës në mbështetje të strategjisë së saj konkurruese afatgjatë.

Dr. sc. Bislim Lekiqi 6




...

Strategjia e Operacioneve është plani që specifikon parashikimin dhe përdorimin e burimeve për të mbështetur strategjinë e biznesit.

Ajo përfshinë:

- dislokimin,
- përmasat dhe madhësinë e organizatës,
- llojin e makinerive dhe pajisjeve që përdorën,
- aftësitë e BNJ që kërkohen,
- përdorimin e teknologjisë, të proceseve apo pajisjeve speciale që nevojiten, si dhe
- cilësinë dhe metodat e kontrollit.

Shembull: FedEx




Dr. sc. Bislim Lekiqi

Zhvillimi i strategjisë së biznesit

Strategjia e biznesit të kompanisë ndërtohet pasi menaxherët kanë marrë në konsiderim shumë faktorë dhe kanë marrë disa vendime strategjike.

Tre faktorët kritik për ndërtimin e strategjisë së biznesit - planit afat-gjatë, janë:

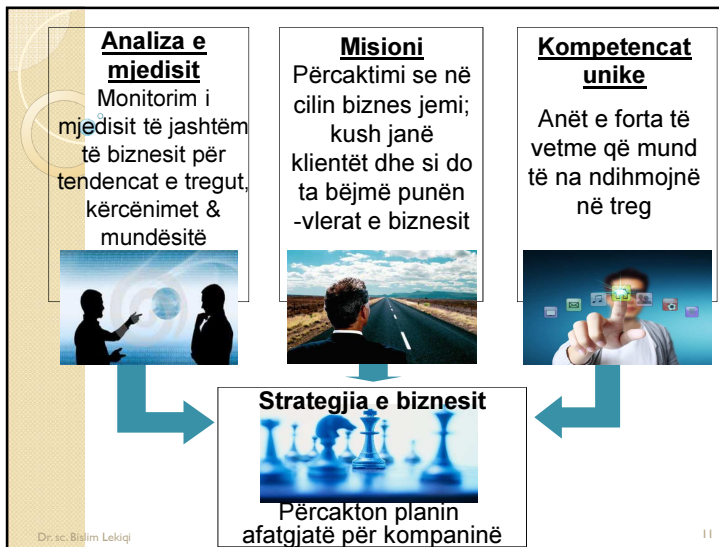
1. Përcaktimi i misionit
2. Analiza dhe njohja e tregut :
 - Analiza e mjedisit
 - Tendencat e mjedisit (mundësitë dhe kërcënimet):
 - ✓ Tendencat e tregut  **COMPAQ**
 - ✓ Tendencat ekonomik (inflacioni, normat e interesit etj.)
 - ✓ Tendencat politike (Kina - **Coca-Cola**)
 - ✓ Tendencat sociale – ndërgjegjshmëria për energji eficiente
3. Identifikimi i anëve të forta të ndërmarrje – Kompetencat unike.

Dr. sc. Bislim Lekiqi 9

Kompetencat unike

- Fuqia punëtore**
 - Tepër e trajnuar
 - E gatshme për të plotësuar nevojat e klientit
 - Fleksibile në kryerjen e një varieteti detyrash
 - Me aftësi të forta teknike
 - Krijuese për projektin e produktit
- Makineri / Pajisje**
 - Fleksibile për prodhimin e një varieteti produktesh apo shërbimesh
 - Të avancuara nga pikëpamja teknologjike
 - Sistem eficient shpërndarjeje
- Njohja e tregut**
 - Me aftësi në njohjen dhe kërkimin e tregut, të dëshirave të klientit dhe parashikimin e tendencave të tregut
- Teknologjia**
 - Përdorimi i teknologjisë së fundit të prodhimit
 - Përdorimi i teknologjisë së informacionit
 - Përdorimi i teknikave të kontrollit të cilësisë

Dr. sc. Bislim Lekiqi 10



Shembull

Misioni: “Të jetë kompania më e besueshme e kompjuterëve në botë në shpërndarjen e eksperiencës më të mirë në tregjet që shërben.” Për këtë duhet të përmbushë parashikimet e klientit:




- Cilësi më e lartë,
- Udhëheqës në teknologji,
- Çmime konkurruese,
- Përgjegjshmëri individuale dhe e kompanisë,
- Shërbime mbështetëse më të mirat,
- Aftësi fleksibile në përshtatje të kërkesave të klientit dhe
- Stabilitet financiar.

Fusha e biznesit: Kompani kompjuteri me cilësi të lartë, me teknologji që udhëheq.

Dr. sc. Bislim Lekiqi 12

...

- Klientët:** fokusi janë tregjet ku ka shërbyer.
- Si do ta arrijë këtë strategji:
 - Nëpërmjet çmimit konkurrues,
 - Shërbimeve mbështetëse më të mira dhe
 - Aftësive fleksibile për t'ju përshtatur kërkesave të klientëve.

Dr. sc. Bislim Lekiqi

Formulimi i Strategjisë së Operacioneve

- Avantazhi konkurrues
- Prioritetet konkurruese:
 - Bërja e gjërave si duhet
 - Bërja e gjërave shpejt
 - Bërja e gjërave në kohë
 - Bërja e ndryshimeve në produkt apo shërbim
 - Bërja e gjërave me çmim të ulët

Dr. sc. Bislim Lekiqi

CILËSIA

nënkupton **përputhjen e përhershme me parashikimet e klientëve, pra bërjen e gjërave ashtu siq duhet.**

Cilësia si prioritet konkurrues lidhet me dy dimensione:

1. Cilësi e lartë
2. Cilësi e qëndrueshme

Duhet pas parasysh dy probleme:

- **P/SH** duhet projektuar për të përmbushur nevojat e klientit dhe
- Proçesi duhet të prodhojë **P/SH** ekzaktesisht sikurse është projektuar.

- Cilësia çon padyshim në reduktimin e kostos.
- Cilësia rritë sigurinë

Dr. sc. Bislim Lekiqi

Cilësia nënkupton gjëra të ndryshme në operacione të ndryshme

<p>SPITAL</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Pacientët marrin trajtim me të përshtatshëm <input type="checkbox"/> Trajtimi kryhet në mënyrë korrekte <input type="checkbox"/> Pacientët konsultohen dhe mbesin të informuar <input type="checkbox"/> Stafit është i sjellshëm, miqësor dhe mbështetës 	<p>FABRIKË AUTOMJETESH</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Gjithë pjesët prodhohen sipas specifikimeve <input type="checkbox"/> I gjithë montimi kryhet sipas specifikimit <input type="checkbox"/> Produkti është i sigurtë <input type="checkbox"/> Produkti është tërheqës dhe i pa dëmtuar
<p>SHOQËRI TRANSPORTI</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Autobusët janë të pastër <input type="checkbox"/> Autobusët nuk ndiehen në lëvizje dhe nuk lëshojnë tym <input type="checkbox"/> Oraret e lëvizjes janë të saktë dhe shoferët të sjellshëm <input type="checkbox"/> Stafit është shumë shoqëror dhe ndihmës 	<p>SUPERMARKET</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Mallrat janë në kushte të mira <input type="checkbox"/> Mjedisi i brendshëm është i pastruar dhe sistemuar <input type="checkbox"/> Dekori është atraktiv dhe i përshtatshëm <input type="checkbox"/> Stafit është i sjellshëm, miqësor dhe ndihmës

Dr. sc. Bislim Lekiqi

SHPEJTËSIA

- nënkupton **intervalin kohorë ndërmjet kohës së kërkesës së P/SH nga klientët dhe kohës së marrjes së tyre.**

Të vlerësosh shpejtësinë si prioritet konkurrues do të thotë të konkurrosh mbi bazën e të gjithë dimensioneve që lidhen me kohën si me:

- shpërndarjen e shpejtë (porosia → dorëzimi),
- shpërndarjen me kohë (respektimi i terminit), dhe
- shpejtësinë e zhvillimit (futja e produktit/shërbimit të ri – intervali kohorë nga gjenerimi i idesë deri në projektin final dhe futjen e prodhimit apo shërbimit).

- **Shpejtësia bazohet në:** teknologji të re, BNJ të kualifikuara dhe fleksibile dhe eliminim të proceseve të panevojshme.
- **Shpejtësia redukton rezervat**

Dr. sc. Bislim Lekiqi 17

Shpejtësia nënkupton:

<h4>SPITAL</h4> <ul style="list-style-type: none"> □ Intervali i kohës ndërmjet kohës kur kërkohet trajtimi dhe kohës kur ky trajtim jepet mbahet në minimum □ Koha për dhënien e rezultateve të analizave, radiografive, etj. Mbahet në minimum 	<h4>FABRIKË AUTOMJETESH</h4> <ul style="list-style-type: none"> □ Koha ndërmjet kërkesës së automjetit të një specifikimi të veçantë dhe marrjes, mbahet në minimum □ Koha e shpërndarjes së pjesëve të këmbimit nëpër pikat e servisit mbahet në minimum
<h4>SHOQËRI TRANSPORTI</h4> <ul style="list-style-type: none"> □ Intervali i kohës që nga momenti kur klienti nis për udhëtim dhe kohës së mbërritjes në destinacion mbahet në minimum 	<h4>SUPERMARKET</h4> <ul style="list-style-type: none"> □ Interval minimal kohe nga mbërritja në supermarket, bërja e blerjeve dhe kthimi □ Qënja në dispozicion të menjëhershëm të marllrave

Dr. sc. Bislim Lekiqi 18

SIGURIA

- **Siguria nënkupton bërjen e gjerave në kohë për klientët për të mundësuar marrjen e P/SH saktësisht kur atyre ju duhen ose të paktën atëherë kur është premtuar.**

- SIGURIA KURSEN KOHË
- SIGURIA KURSEN PARA
- SIGURIA JEP STABILITET

Dr. sc. Bislim Lekiqi 19

SIGURIA NËNKUPTON

<h4>SPITAL</h4> <ul style="list-style-type: none"> • Mbajtja në minimum e numrit të takimeve që anulohen • Respektimi i orareve të takimeve • Dhënia e rezultateve të analizave, grafive, etj. atëherë kur është premtuar 	<h4>FABRIKË AUTOMJETESH</h4> <ul style="list-style-type: none"> • Sigurimi i shpërndarjes në kohë të automjetit • Shpërndarja në kohë e pjesëve të ndërrimit tek pikat e servisit
<h4>SHOQËRI TRANSPORTI</h4> <ul style="list-style-type: none"> • Respektimi i orareve të publikuara në të gjitha pikat e qëndrimit • Patje e përhershme në dispozicion e vëndeve për t'u ulur për pasagjerët 	<h4>SUPERMARKET</h4> <ul style="list-style-type: none"> • Parashikimi i orareve të hapjes • Minimizimi i rasteve të mbarimit mallrave për të mos qënë gjëndje • Mbajtja e radhes së pritjes brënda një kohe të arësyeshme • Disponibilitet konstant i vëndeve në parking

Dr. sc. Bislim Lekiqi 20

FLEKSIBILITETI

donë të thotë të qenit në gjendje për të ndryshuar operacionet në ndonjë mënyrë.

- FLEKSIBILITET TË PRODUKTIT-SHËRBIMIT
- FLEKSIBILITET MIKS
- FLEKSIBILITET VOLUMI
- FLEKSIBILITET SHPËRNDARJE

Plotësojnë kërkesa unike

- Fleksibiliteti shpejton kohën e reagimit ndaj klientit
- ❖ Fleksibiliteti kursen kohë

Shpesh nuk mund të konkurrojnë në bazë të shpejtësisë dhe koston

Dr. sc. Bislim Lekiqi 21 21

FLEKSIBILITETI NËNKUPTON

<p>SPITAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Fleksib prod/shërb.</i> – futja e mënyrave të reja të trajtimit • <i>Fleksibilitet miks</i> – ofrimi i një morie trajtimesh • <i>Fleksibil. volumi</i> – aftësia për t’ju përshtatur numrit të pacientëve të trajtuar • <i>Fleksib shpërnd.</i> – aftësia për të riseduluar takimet 	<p>FABRIKË AUTOMJETESH</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Fleksib prod/shërb</i> – futja e modeleve të reja • <i>Fleksib.miks</i> – ofrimi i një morie opsionesh në dispozicion • <i>Fleksib.vol</i> – aftësia për t’ju përshtatur numrit të automjeteve të prodhuara • <i>Fleksib.shpërnd.</i> – aftësia për të riseduluar prioritetet e prodhimit
<p>SHOQËRI TRANSPORTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Fleksib.prod/shërb</i> – futja e rrugëve të reja ose eskursioneve • <i>Fleksib.miks</i> – numër i madh vendndodhësh që u shërbehet • <i>Fleksib.vol.</i> – aftësia për t’ju përshtatur frekuencës së shërbimeve • <i>Fleksib.shpërnd</i> – aftësia për të riseduluar udhëtimet 	<p>SUPERMARKET</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Fleksib.prod/shërb</i> – futja ose promovimi i mallrave të reja • <i>Fleksib.miks</i> – një larmi e madhe mallrash gjëndje • <i>Fleksib.vol</i> – aftësia për t’ju përshtatur numrit të klientëve të shërbyer • <i>Fleksib.shpërnd</i> – aftësia për të mbajtur artikuj në rezervë gjithmonë

Dr. sc. Bislim Lekiqi 22

KOSTO

Kosto përben objektivin e fundit ndonëse jo më pak të rëndësishme. Për kompanitë të cilat konkurrojnë mbi bazën e çmimit, kosto do të përbejë objektivin kryesor të operacioneve.

Kosto e ulët është një objektiv universal atraktiv.

Ndonëse krahasimi i strukturës së koston së operacioneve të ndryshme varet nga kategorizimi i koston, disa momente të përgjithshme mund të dallohen.

A janë të rëndësishme të gjitha prioritetet?

Dr. sc. Bislim Lekiqi 23 23

KOSTO NËNKUPTON

<p>SPITAL</p>	<p>FABRIKË AUTOMJETESH</p>
<p>SHOQËRI TRANSPORTI</p>	<p>SUPERMARKET</p>

Dr. sc. Bislim Lekiqi 24

Prioritetet konkurruese fituese dhe kualifikuese

- Prioritetet kualifikuese janë ato prioritet konkurruese të cilat kompania duhet t'i përbushë nëse ajo do të bëjë biznes në një treg të veçantë.
- Prioritetet fituese, janë prioritetet konkurruese që ndihmojnë kompaninë të fitojë porosi në treg.

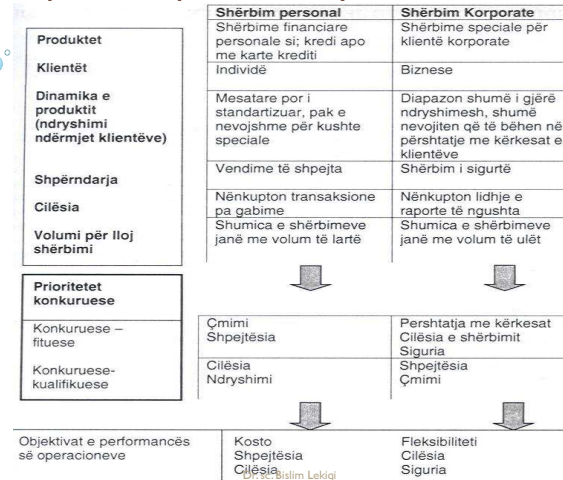


Prioritetet kualifikues { Çmimi
Koha: 15 min
&
Përbërësit e freskët } Prioritetet fituese

Dr.sc.Bislim Lekiqi

25

Klientë të ndryshëm – objektiva të ndryshme performace të operacioneve, prioritetet të ndryshme



Dr.sc.Bislim Lekiqi

26

Ndikimi i ciklit të jetës së produktit në strategji

Ciklet e jetës së produktit do të jenë:

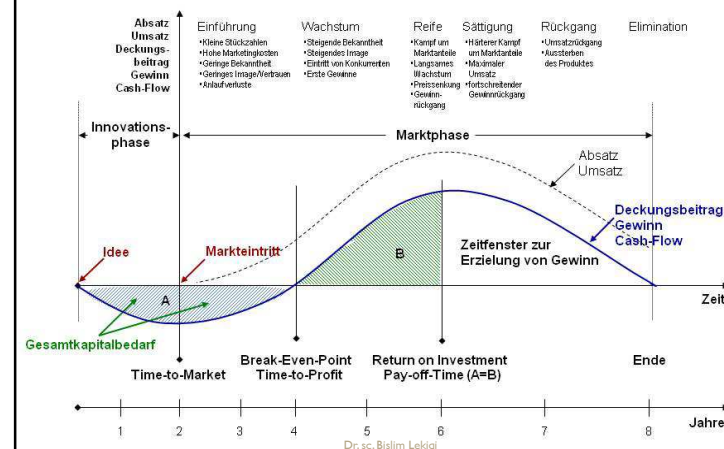
- Faza e futjes së produktit
- Faza e rritjes
- Faza e maturimit
- Faza e rënies

Dr.sc.Bislim Lekiqi

27

Innovationsmanagement

Über den gesamten Produkt-Lebenszyklus



Dr.sc.Bislim Lekiqi

KOMPONENTET E STRATEGJISË SË OPERACIONEVE

- Vendimet e strategjisë së operacioneve lidhen me këto komponenta:
 - PRODUKTET DHE SHËRBIMET (prodhimi me porosi, prodhimi për rezerva dhe montimi me porosi)
 - PROCESET DHE TEKNOLOGJITË (proçesi projekt, proçeset e prodhimit me parti, proçeset e prodhimit masiv, prodhimi i vazhdueshëm)
 - KAPACITETI DHE DISLLOKIMI (globalizimi)
 - BURIMET NJERËZORE (niveli i aftësive dhe shkalla e autonomisë, paga, nivelet e menaxhimit, mbikqyrja)
 - ZINGJIRI I FURNIZIMIT (integrim vertikal apo horizontal)
 - CILËSIA (performanca, karakteristikat, siguria, kohëzgjatja)
 - SISTEMET E PLANIFIKIMIT DHE KONTROLLIT

Dr. sc. Bislim Lekiqi 29 29

PRODUKTIVITETI

- Produktiviteti është raporti i outputeve (mallrave dhe shërbimeve), me inputet (burimet si fuqia punëtore dhe kapitali).
- Detyra e menaxherit të operacioneve është të përmirësoi këtë raport.

Produktiviteti Total	Output i prodhuar/ Gjithë inputet e përdorura
Produktiviteti i pjesshëm	Output /Punë e gjallë ose Output / Makineri Output / Materiale ose Output / Kapital
Produktiviteti me shumë faktor	Output / (punë e gjallë + makineri) Output / (punë e gjallë + materiale) Output / (punë e gjallë + kapital + energji)

Dr. sc. Bislim Lekiqi 30 30

Shembuj të matjes së produktivitetit të pjesshëm

Lloji i biznesit	Matja e produktivitetit
Restorant	Klient të shërbyer / orë pune të gjallë Klient të shërbyer / m ² sipërfaqe
Spital	Pacient / Shtretër Pacient / orë-infermierë
Prodhues triko	Nr. i trikove / orë pune të BNJ Nr. i trikove / kg lesh Nr. i trikove / orë makine

Dr. sc. Bislim Lekiqi 31

Shembull: Banka

- Në fillim Banka me tre oficer që proceson 5 kredi në ditë me orar 8 orë në ditë me shpenzime të pagave 820,00€ dhe shpenzime fikse 500,00€.
- Pastaj Banka blenë softverin e ri dhe me tre oficer proceson 8 kredi në ditë me orar 8 orë në ditë me shpenzime të pagave 820,00€ dhe shpenzime fikse 550,00€

1. Produktiviteti i punës së gjallë për orë pune	= (3 oficer x 5 kredi/ditë)/24 orë pune =0,625 kredi për orë-pune	1,0/0,625 =1,60
2. Produktiviteti i punës së gjallë për orë pune	= (3 oficer x 8 kredi/ditë)/24 orë pune =1,0 kredi për orë-pune	=60%
1. Produktiviteti me shumë faktor për Euro	= 15 kredi/ditë / (820€/ditë+500€/ditë) =0,0113 kredi/€	0,0175/0,0113 =1,55
2. Produktiviteti me shumë faktor për Euro	= 24 kredi/ditë / (820€/ditë+550€/ditë) =0,0175 kredi/€	=55%

Dr. sc. Bislim Lekiqi 32

Produktiviteti dhe sektori i shërbimit

Sektori i shërbimeve është mjaftë unik kur bëhet fjalë për produktivitetin. Shërbimet kryesisht prodhojnë produkte të paprekshme, sikurse idetë dhe informacioni, gjë që e bën të vështirë vlerësimin e cilësisë.

Kërkohet kryesisht harxhim intensiv i punës së gjallë.

- Në të shumtën e rasteve kërkohet fokusim tek atributet apo dëshirat unike individuale (p.sh. Këshillimi për investime).
- Shpesh puna intelektuale kryhet nga profesionistët (p.sh. Diagnoza mjekësore).
- Shpesh është i vështirë mekanizimi dhe automatizimi.
- Shpesh është i vështirë vlerësimi i cilësisë (p.sh. Performanca e një firme konsulentë juridike).

Dr. sc. Bislim Lekiqi

33 33

Përmirësimi i produktivitetit

- Përcaktimi i matësve të produktivitetit
- Sistemi të jetë si i tërë d.m.th. të vendoset se cilat operacione janë të rëndësishme
- Zhvillimi i metodave për arritjen e përmirësimit të produktivitetit
- Përcaktimi i qëllimeve të arsyeshme për përmirësim
- Stimulimi i BNJ
- Matja e përmirësimeve dhe publikimi i tyre

Dr. sc. Bislim Lekiqi

34

Ju faleminderit!

Dr. sc. Bislim Lekiqi

35