

MENAXHIMI I OPERACIONEVE

Strategjia e Operacioneve & Prioritetet Konkurruese

Bislim Lekiqi – PhD Kandidat

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.

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

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.

3

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.**

4

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.

5

Strategjia e biznesit

Përcakton planin afatgjatë të kompanisë

Strategjia e Marketingut

Përcakton planet e marketingut për të mbështetur strategjinë e biznesit

Strategjia e Operacioneve

Ndërton planin për funksionin e operacioneve për të mbështetur strategjinë e biznesit

Strategjia e Financave

Ndërton planet financiare për të mbështetur strategjinë e biznesit.

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



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:

- Përcaktimi i misionit
- 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 - )
 - ✓ Tendencat sociale – ndërgjegjshmëria për energji efiçiente
- Identifikimi i anëve të forta të ndërmarrje – Kompetencat unike.

8

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

9

Analiza e mjedisit

Monitorim i mjedisit të jashtëm të biznesit për tendencat e tregut, kërcënimet & mundësitë



Misioni

Përcaktimi se në cilin biznes jemi; kush janë klientët dhe si do ta bëjmë – vlerat e biznesit



Kompetencat unike

Anët e forta të vetme që mund të na ndihmojnë në treg



Strategjia e biznesit



Përcakton planin afatgjatë për kompaninë

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.

11

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

IBM



COMPAQ

12

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

13

CILËSIA

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

Cilësia si prioritet konkurrues lidhet me dy dimensione:

- Cilësi e lartë
- Cilësi e qëndrueshme

Duhet pas parasysh dy probleme:

- Produkti/shërbimi duhet projektuar për të përmbushur nevojat e klientit dhe
- Proçesi duhet të prodhojë produktin/shërbimin ekzaktësisht sikurse është projektuar.
 - Cilësia çon padyshim në reduktimin e kostos.
 - Cilësia rritë sigurinë

14

Cilësia nënkupton gjëra të ndryshme në operacione të ndryshme

SPITAL

- Pacientët marrin trajtim me të përshtatshëm
- Trajtimi kryhet në mënyrë korrekte
- Pacientët konsultohen dhe mbesin të informuar
- Stafi është i sjellshëm, miqësor dhe mbështetës



FABRIKË AUTOMJETESH

- Gjithë pjesët prodhohen sipas specifikimeve
- I gjithë montimi kryhet sipas specifikimit
- Produkti është i sigurtë
- Produkti është tërheqës dhe i pa dëmtuar



SHOQËRI TRANSPORTI

- Autobusët janë të pastër
- Autobusët nuk ndjehen në lëvizje dhe nuk lëshojnë tym
- Oraret e lëvizjes janë të saktë dhe shoferët të sjellshëm
- Stafi është shumë shoqëror dhe ndihmës

SUPERMARKET

- Mallrat janë në kushte të mira
- Mjedisi i brendshëm është i pastruar dhe sistemuar
- Dekori është atraktiv dhe i përshtatshëm

□ Stafi është i sjellshëm, miqësor dhe ndihmës

SHPEJTËSIA

nënkupton intervalin kohorë ndërmjet kohës së kërkesës së produkteve apo shërbimeve 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 termimit), 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**

16

Shpejtësia nënkupton:

SPITAL

- ❑ 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



FABRIKË AUTOMJETESH

- ❑ Koha ndërmjet kërkesës së automjetit të një specifikimi të veçantë dhe marrjes mbahet në minimum
- ❑ Koha e shpërndarjes së pjesëve të këmbimit nëpër kipa të servisit mbahet në minimum



SHOQËRI TRANSPORTI

- ❑ Intervali i kohës që nga momenti kur klienti nise për udhëtim dhe kohës së mbërritjes në destinacion mbahet në minimum



SUPERMARKET

- ❑ Interval minimal kohe nga mbërritja në supermarket, bërja e blerjeve dhe kthimi
- ❑ Qënja në dispozicion të menjëhershëm të marllrave



SIGURIA

Siguria nënkupton bërjen e gjerave në kohë për klientët për të mundësuar marrjen e shërbimeve dhe produkteve saktësisht kur atyre ju duhen ose të paktën atëherë kur është premtuar.

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

SIGURIA NËNKUPTON

SPITAL

- 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

FABRIKË AUTOMJETESH

- Sigurimi i shpërndarjes në kohë të automjetit
- Shpërndarja në kohë e pjesëve të ndërrimit tek pikat e servisit

SHOQËRI TRANSPORTI

- Respektimi i orareve të publikuara në të gjitha pikat e qëndrimit
- Patje e përhershme në dispozicion e vëndeve për t'u ulur për pasagjerët

SUPERMARKET

- 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

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 **kostos**

FLEKSIBILITETI NËNKUPTON

SPITAL

- *Fleksib.prod/shërb.* – futja e mënyrave të reja të trajtimit
- *Fleksibilitet miks* – ofrimi i një morie trajtimesh
- *Fleksibil.volumi* – aftësia për t'ju përshtatur numrit të pacientëve të trajtuar
- *Fleksib.shpërnd.* – aftësia për të riskeduluar takimet

FABRIKË AUTOMJETESH

- *Fleksib.prod/shërb* – futja e modeleve të reja
- *Fleksib.miks* – ofrimi i një morie opsionesh në dispozicion
- *Fleksib.vol* – aftësia për t'ju përshtatur numrit të automjeteve të prodhuara
- *Fleksib.shpërnd.* – aftësia për të riskeduluar prioritetet e prodhimit

SHOQËRI TRANSPORTI

- *Fleksib.prod/shërb* – futja e rrugëve të reja ose eskursioneve
- *Fleksib.miks* – numër i madh vendndodhjesh që u shërbehet
- *Fleksib.vol.* – aftësia për t'ju përshtatur frekuencës së shërbimeve
- *Fleksib.shpërnd* – aftësia për të riskeduluar udhëtimet

SUPERMARKET

- *Fleksib.prod/shërb* – futja ose promovimi i mallrave të reja
- *Fleksib.miks* – një lami e madhe mallrash gjëdjedje
- *Fleksib.vol* – aftësia për t'ju përshtatur numrit të klientëve të shërbyer
- *Fleksib.shpërnd* – aftësia për të mbajtur artikuj në rezervë gjithmonë

21

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 kostos së operacioneve të ndryshme varet nga kategorizimi i kostos, disa momente të përgjithshme mund të dallohen.

A janë të rëndësishme të gjitha prioritetet?

22 22

KOSTO NËNKUPTON

SPITAL

Kosto e pajisjeve e teknologjisë

Materialet dhe shërbimet që blihen

Kosto e stafit



FABRIKË AUTOMJETESH

Materialet dhe Shërbimet që blihen

Kosto e stafit

Kosto e pajisjeve e teknologjisë

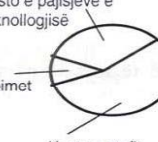


SHOQËRI TRANSPORTI

Kosto e pajisjeve e teknologjisë

Materialet dhe shërbimet që blihen

Kosto e stafit

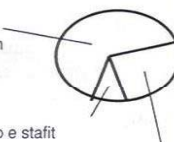


SUPERMARKET

Materialet dhe Shërbimet që blihen

Kosto e stafit

Kosto e pajisjeve e teknologjisë



23

Prioritetet konkurruese fituese dhe kualifikuese

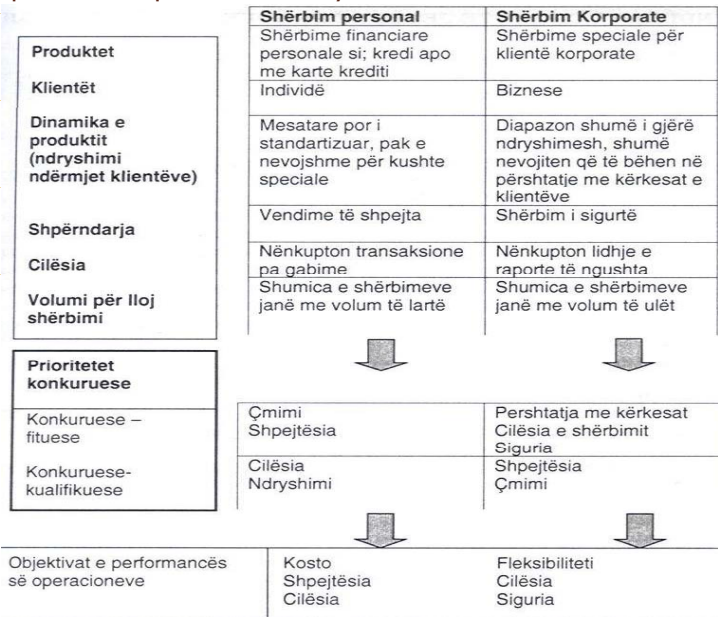
- Prioritetet kualifikuese janë ato prioritet konkurruese të cilat kompania duhet t'i përmbushë nëse ajo do të bëjë biznes në një treg të veçantë.
- Prioritetet fituese, janë prioritetet konkurruese që ndihmojnë kompaninë të fitojë porosi në treg.



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

24

Klientë të ndryshëm – objektiva të ndryshme performance të operacioneve, prioritete të ndryshme



25

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

26 26

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**

27 27

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)

28 28

Shembuj të matjes së produktivitetit të pjeshtëm

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

29

Shembull: Banka

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

30

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).

31 31

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

32



Ju faleminderit!