

# MODULI 2

## MENAXHMENTI OPERUES (OPERATIONS MANAGEMENT)

### STRATEGJIA PRODHUESE (OPERATIONS STRATEGY)

Prof Dr SHYQRI KELMENDI

## 2. STRATEGJIA PRODHUESE (OPERATIONS STRATEGY)

**Strategjia operuese dhe vendim marrja** – biznesit i shtojnë **përparësitë e duhura konkurruese**, duke kontribuar në konkurrencën globale të biznesit, **Operimet (Operations)** do të duhej që plotësisht të jenë të kyçura në strategjinë e biznesit

### **Çka ofron kursi?**

*Funksionet operuese - kreatorët thelbësor të vlerave që krijohen në firmë.*

*Vlerat mund të krijohen vetëm me operime të cilat janë produktive në relacion me tregun e njohur, duke i shfrytëzuar resurset njerëzore dhe financiare.*

**Parakusht:** funksionet e kompanisë të jenë të koordinuara mirë, për të krijuar vlera të reja dhe për të krijuar përparësi konkurruese.

**Strategjia prodhuese (operuese)** e zhvilluar nga ekipi i menaxherëve të kompanisë, lehtëson koordinimin funksional të ndërthurur të vendim marrjeve.

**Definicioni i strategjisë operuese**, nga i cili do të nisemi:

**Strategjia operuese** - strategji për **funksionet operuese** të cilat janë të lidhura me strategjinë biznesore dhe me strategjitë tjera funksionale, dhe e cila çon në një sistem konsistent të vendim marrjeve dhe ofron përparësitë konkurruese për kompaninë.

## 2.1. ÇKA ESHTË MODELI I STRATEGJISE OPERUESE? (OPERATIONS STRATEGY MODEL)

**Straegjia Operuese (Operacionale)** është një **strategji funksionale e mbështetur në strategjinë biznesore**.

Kjo rezulton me një **model konsistent** për vendim marrje.

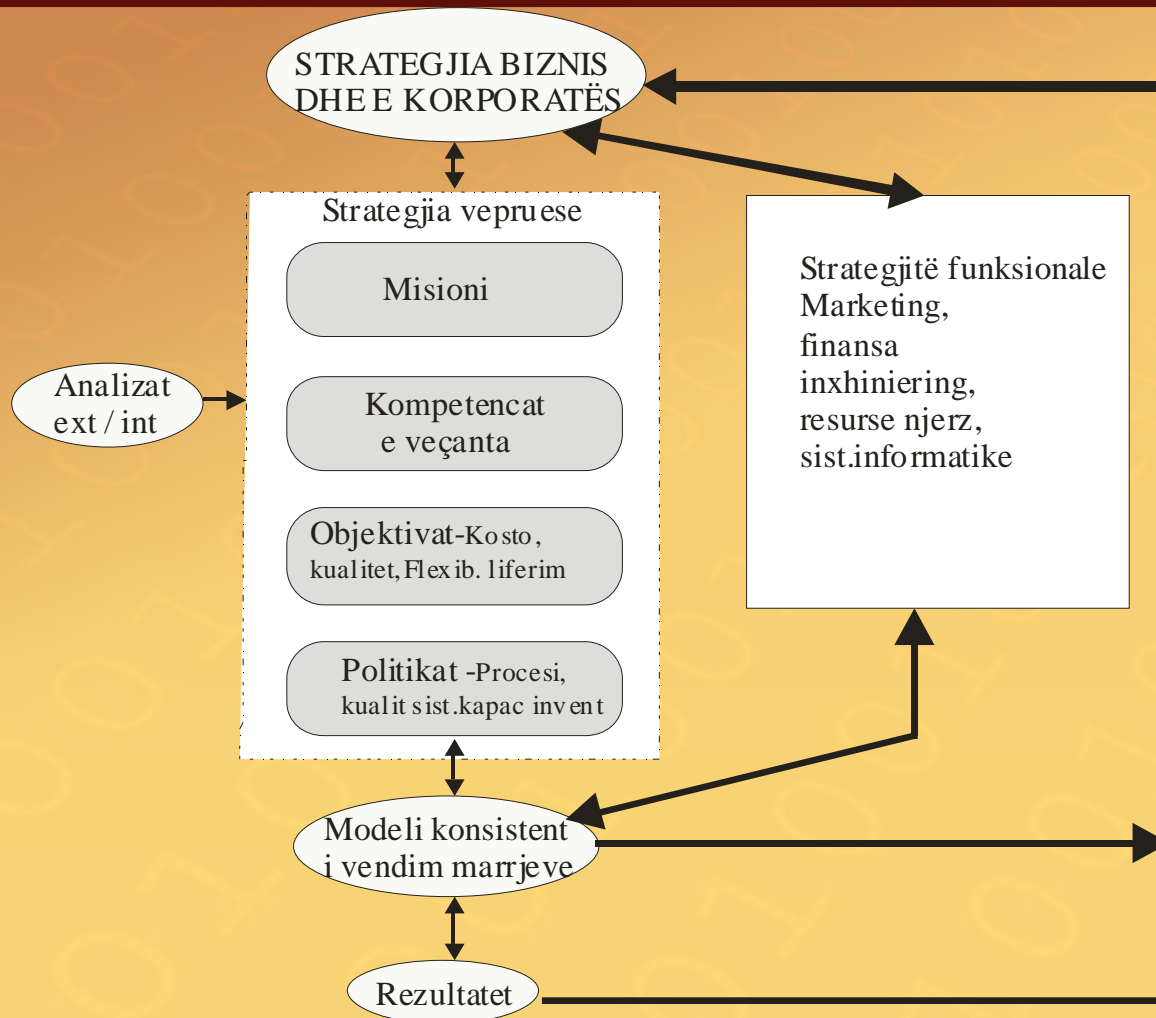
Strategjia operuese mbështetet në katër elemente kryesore, të cilat edhe paraqesin thelbin e saj:

- misioni,
- kompetenca e veçantë,
- objektivat dhe
- politikat,

Elementet tjera, të strategjisë operacionale paraqesin **hyrjet (input)** ose **daljet (output)**.

**Daljet** nga procesi janë **vendimet operacionale** që lidhen me katër pjesët e veprimeve (**procesi, kualiteti, kapaciteti dhe inventari**), të cilat janë mirë të gërshetuara me funksionet tjera në biznes.

## 2.1. ÇKA ESHTË MODEL I STRATEGJISE OPERACIONALE? (OPERATIONS STRATEGY MODEL)



## 2.1. STRATEGJIA OPERACIONALE (OPERATIONS STRATEGY)

### **SPJEGIME TERMESH:**

**Korporata dhe strategjia e biznesit** pozicionohen në krye të sistemit (fig. 3).

**Strategjia e korporatës** definon se çfarë biznesi ndjek kompania.

### **Shembull:**

Kompania Trepça ndjek biznesin e prodhimit të xeheve dhe koncentrateve të metaleve me ngjyrë,

Kompania “ABC” ndjekë biznesin e “Argëtimit të popullatës me kinema”,

kompania “Walt Disney Production” konsideron veten në biznesin “që i banë njerëzit të lumtur”, etj.

**Varësisht nga deklarimi biznesor, kompania angazhon edhe kapacitetet e duhura.**

## 2.1. STRATEGJIA OPERACIONALE (OPERATIONS STRATEGY)

### Çka është Strategjia biznesore?

**Strategjia biznesore** fillon që nga strategjia e korporatës dhe përcakton se si biznesi specifik do të hynë në rrjedhat e konkurrencës.

Disa nga kompanitë më të mëdha, kanë më shumë biznese nga fushat e ndryshme.

Secili nga këto biznese do të duhej të gjen veten në konkurrencën e tregut specifik të cilit i takon.

**Shembull: Diskutohet me studentë rasti i Kompanive SAMSUNG, Hundai dhe të ngjashme.**

## 2.1. STRATEGJIA OPERACIONALE (OPERATIONS STRATEGY)

### Çka është Misioni?

Çdo veprim (apo angl. **operation**) duhet të ketë të shtruar **misionin** i cili është i lidhur me **strategjinë biznesore**, si dhe në pajtueshmëri me strategjitë tjera funksionale.

Nëse me **Vizion** kompania ka shtruar në strategji që të jetë leadership prodhues në biznesin e vet, atëherë **misioni** duhet të përqendrohet në futjen në përdorim të produkteve të reja si dhe në fleksibilitetin e duhur për përshtatjen e produkteve sipas kërkesave variabile të tregut.

Secila strategji tjetër biznesore, mund të kërkon edhe mision tjetër, si për shembull, **kostoja e ulët** dhe **liferimi i shpejtë** i mallit apo produktit.

**Misioni** çdo herë **del nga strategjia biznesore** specifike.

## 2.1. STRATEGJIA OPERACIONALE (OPERATIONS STRATEGY)

### Cilat janë Kompetencat (përparësitë) e veçanta?

**Kompetencat (përparësitë) e veçanta**, e dallojnë kompaninë nga konkurrentët.

Kompetenca e veçantë (KV) - veprimet (operations) i bënë më të mira nga kushdo tjetër.

KV mbështen në resurset unike – njerëzore dhe të kapitalit, në pronën ose në teknologjinë e patentuar dhe në inovacionet në veprime, Kërkohet që këto vështirë të kopjohen nga ana e konkurrencës.

KV duhet të jetë e mbështetur nga misioni.

KV përdoret për të definuar strategjinë biznesore partikulare në ndonjë biznes të ardhshëm.

Strategjia biznesore nuk i ka çdoherë fillet tek tregu, por edhe si rezultat i bashkëveprimeve të KV dhe të tregut. Që të dyja, tregu i volitshëm dhe mundësia unike që të ofrosh produktin ose shërbimin, duhet të jenë përparësi për firmën në konkurrencë.

Përparësitë e veçanta (Clark, 1996) janë esenciale për një strategji biznesore të suksesshme.

## 2.1. STRATEGJIA OPERACIONALE (OPERATIONS STRATEGY)

### Çka janë dhe si shtrohen Objektivat?

Objektivat janë elementi i tretë i Strategjisë operationale.

Objektivat prodhimit: kostoja, kualiteti, dërgesa dhe fleksibiliteti, këto objektiva do të duhej të dilnin nga misioni si dhe të riformulojnë misionin në qëllime kuantitative dhe të matshme.

Objektivat duhet shtruar për një periudhë afatgjate (5 – 10 vite).

Objektivat e këtillë, do të përdreshin për kuantifikimin e performansave për kohë të gjatë.

**Shembull:** objektivat pesë vjeçar, do të krahasohen me realizimet në vitin aktual si dhe me ndonjë nga konkurrentët që kanë klasë botërore (world-class).

Ky krahasim të tregon se a je duke përparuar apo po stagnon në krahasim me konkurrencën.

Krahasimet bëhen vetëm për biznesin kryesor e jo për të gjitha kategoritë biznesore të kompanisë.

## 2.1. STRATEGJIA OPERACIONALE (OPERATIONS STRATEGY)

### Cilat janë Politikat operuese (linjat vepruese)?

Politikat na udhëzojnë se si duhet ti arrijmë objektivat e shtruar.

Politikat operuese do të duhej të shtrohen për secilën kategori vendim marrëse (procesin, sistemin e kualitetit, kapacitetin dhe inventarin).

Këto politika do të duhej gjithashtu të jenë të integruara me vendim marrjet dhe politikat tjera funksionale.

Kjo është një çështje e vështirë që të arrihet në biznes, kështu që kërkohet strategjia e realizueshme dhe praktike.

# Shembull: Objektivat afarist

Kategor.	Synimet	Viti aktual	Viti 5	World-Class konkurrenti
<b>Kosto</b>	% kostos nga shitja	62%	58%	54%
	kthimi i kapitalit	4.50	5.30	5.10
<b>Kualiteti</b>	% ne produkt	85%	99%	95%
	% ne skrap	3%	1%	1%
	Garancioni (% e shitjes)	1.50%	1.00%	1.20%
<b>Liferimi</b>	% e porosive mbuluar nga malli ne depo	90%	95%	95%
	Koha e mbushjes se depons me mat.	3 jave	1 jave	2 jave
<b>Fleksibiliteti</b>	Sa muaj paraqitja e produktit te ri?	10	6	8
	Sa muaj ndrrimi i Q $\pm 20\%$ ?	4	4	4

# Shembull: Rëndësia e politikave

Lloji I politikave	Lëmi	Përzgjedhja strategjike
<b>Procesi</b>	Automatizimi	Të blihet apo të vet zhvillohet Punë dore apo me makina Automate fleksibile apo të ngurta
	Rrjedha e procesit	Koncentruar, linior apo kontinual
	Specializimet	Të larta apo të ultë
	Mbikëqyrja	Decentralizim apo koncentruar
	<b>Kualiteti</b>	Qasja
Trajnimi		Teknik, menaxhues, edukues, sigurisë
Furnitorët		kualiteti, kostoja, dinamika, etj
<b>Kapaciteti</b>	Objekti	Një i madh apo disa të vegjël
	Lokacioni	Afër blerësit, kostoja e ulët, jashtë shtetit
	Investimet	Permanente apo kohë pas kohe
<b>Inventari</b>	Sasia	Sasia e lartë/ultë e pjesëve dhe materialeve.
	Shpërndarja	Depot e centralizuara apo doracake
	Sistemi kontrollues	Në vija të trasha apo në detaje

## 2.2. OBJEKTIVAT

### Supozimi 1.

- Startojmë me garën e quajtur **Kualitet i produktit** apo shërbimit.
- Çka duhet bërë?
- Të punojmë me klientët (blerësit) e përzgjedhur, që të definojmë kërkesat e tyre specifike;
- Të analizomë procesin a është i aftë ti plotëson ato kërkesa;
- A janë kërkesat dhe procesi në harmoni dhe të kontrolluara?
- A janë punëtorët të trajnuar që të realizojnë kualitetin e kërkuar të produktit apo të shërbimit?
- Pra, kërkesat e kualitetit çojnë kah shumë veprime dhe politika prodhuese, për të realizuar produktin apo shërbimin e kërkuar apo të pëlqyer nga blerësi.

## 2.2. OBJEKTIVAT

### Supozimi 2.

Kemi vendosë që të ndjekim **Objektivin e kostos së ulët**, në vend të kualitetit.

Për të plotësuar kërkesën e blerësit sa i përket kualitetit, duhet që të përqendrohemi në eliminimin e punëve boshe, zvogëlimin e kallos dhe skrapit, inspektimin e rregullt preventiv, si dhe në masa tjera jo produktive. Dihet që çdo herë më lirë është që preventosh gabimet dhe lëshimet se sa ti përmirësosh ato pasi që të ndodhin.

Kjo qasje në zvogëlimin e kostos ka rezultate shpesh dramatike.

## 2.2. OBJEKTIVAT

### Supozimi 3.

Shtrojmë **Kohën e liferimit** si objektiv kryesor.

Duhet ruajtur kërkesa për ngritje të kualitetit, dhe të zvogëlohen “kohët e vdekura” në operime.

Nëse i zvogëlojmë, apo eliminojmë kallon, skrapin, ripunimin, etj, gjithashtu zvoglohet edhe koha për porosi, prodhim dhe për liferim të produktit.

Fokusimi në kohë është në relacion me kualitetin. Për këtë, zvogëlimi i kohës duhet të përcjellët me përmirësimin e kualitetit.

Pra kërkojmë mundësitë teknike të zvogëlimit kohor: thjeshtësimi i operimeve komplekse, redizajnimi i makinave dhe veprimeve, etj.

## 2.2. OBJEKTIVAT

### Supozimi 4:

Objektivi - fleksibilitetit të veprimeve.

Reduktimi i kohës e ngritë fleksibilitetin. Nëse kohën e prodhimit e kemi zvogëluar nga 10 javë në 8 javë, kemi më shumë mundësi që këto dy javë ti shfrytëzojmë në analizimin dhe përmbushjen e kërkesave të blerësit.

Gjithashtu, fleksibiliteti mund të arrihet edhe me shtim të kapacitetit, me makina të reja dhe bashkëkohore, me disajnimin e shumëllojshëm të produktit.

Pra, Objektivat e afarizmit janë të ndërlidhur. Nëse rritni kualitetin, ju duhet të zvogëloni koston, të bëni përmirësime në kohë dhe të ngitni fleksibilitetin.

Mund të shtrohet modeli: Fillo me kualitetin, vazhdo me reduktime kohore, kurse objektivat tjera i atakon drejtpërsëdrejti, duke ndërmarrë veprime që kanë të bëjnë më afër me objektivin e shtruar.

## 2.3. SYNIMI I OPERIMEVE (THE GOAL OF OPERATIONS)

Çfarë synimi mund të shtrohet?

Synimi i vetëm i fabrikës është – **të bënë para** (to make money).

Bërje parash – jetë zgjatja e fabrikës, alternativa - mbyllja, apo bankrotimi, apo mbarimi i ekzistimit.

Synimet tjera (ngritja e produktivitetit, reduktimi i kostos, shfrytëzimi i punëtorit, koha e liferimit, kualiteti) janë objektiva sekondar (Eliyahu Goldratt në librin The Goal).

Bërja e parasë sipas Goldratt, mund të rrënohet brenda tri madhësive të matshme: të ardhurat (throughput), mallrat (inventory) dhe shpenzimet operative (operating expenses).

## 2.4. STRATEGJITË LIDHSE (LINKING STRATEGIES)

Si janë strategjitë e ndryshme të ndërlidhura?

Praktikisht, **strategjia operacionale** është e lidhur me **strategjinë biznesore**, me **strategjinë e marketingut** dhe **strategjinë e financave**.

Te shqyrtohet rasti:

Jemi përcaktuar për dy strategji të cilat qëndrojnë njëra me tjetrën në anë diametralisht të kundërta

## 2.4. STRATEGJITË LIDHSE (LINKING STRATEGIES)

### Strategjia 1:

Emërtimi **Imitator i produktit** (ose përparësia operacionale),

Definimi dhe realizimi i kësaj strategjie:

Kjo nënkupton të jetë treg i arritshëm, i ndjeshëm në çmime dhe me produkt të standardizuar.

Në këtë rast do të duhej që me mision, kostoja të vihet si objektivi kryesor,

Njëkohësisht, me veprime operuese do të tentohej të zvogëlohet koston

Për këtë – politikat: teknologjia superiore, pagat e vogla të personelit, nivel i ulët i inventarit, shkalla e lartë e integritimeve vertikale dhe sigurimi kualitativ që aspiron të kursen koston.

Marketingu dhe financat duhet ta ndjekin dhe ta mbështesin këtë strategji (Imitator i produktit).

## 2.4. STRATEGJITË LIDHSE (LINKING STRATEGIES)

### **Straegjia 2:**

Emërtimi: **Inovacionet e produkteve** dhe futja në përdorim e produkteve të reja (Product leadership).

Kjo strategji do të ndjekej në një treg të hapur dhe në rritje e sipër, Përparësitë do të fitoheshin duke nxjerrë produktet e kualitetit **super të lartë** në periudha të shkurta kohore.

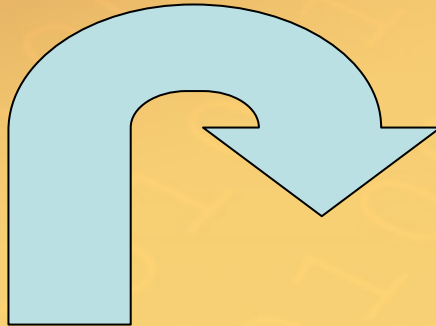
Çmimi i shitjes nuk do të merrej si element konkurrues (shitja me çmime të larta), duke aplikuar edhe shmangie të vogla në kosto.

Në këtë rast (misioni), tregohet fleksibiliteti maksimal i mundshëm - në mënyrë të shpejtë dhe efektive futen në treg produktet e reja superiore.

Politikat operuese duhet të përfshijnë ekipet për produkte të reja, automatikën fleksibile, krah pune me mjeshtri fleksibile, dhe porositjen e shërbimeve dhe materialeve thelbësore nga ndonjë furnizues me renome botërore. Kostoja nuk ndryshon shumë sikur te strategjia 1.

Edhe këtu, financat dhe marketingu do të duhej që aktivisht të mbështesin këtë strategji.

# Alternativat strategjike



[Linku me tabelën e strategjive](#)

# Politikat furnizuese dhe strategjia

Te këto dy alternativat strategjike, duhet të dallojmë edhe rëndësinë e politikave furnizuese, qoftë me furnitorët e rregullt apo me ata strategjik – special.

Janë dy kategori të furnitorëve:

Furnitorët fitues (Order winners) – te Strategjia 1, vendimtar çmimi, kurse te strategjia 2 – fleksibiliteti i partnerit në furnizim, kualitet dhe dërgesa.

Furnitorët e kualifikuar (Order qualifiers) – te Strategjia 1 – performansat si fleksibiliteti, kualiteti dhe dërgesa, janë sekondare;

# STRATEGJITË E REJA OPERUESE

Dy strategjitë e shtruar më lartë, hapin dilemën: cila nga këto të zgjidhet? Kohëve të fundit janë identifikuar edhe tri strategji të reja të cilat premtojnë që të bëhen mbizotëruese:

- (1) Konkurrimi i mbështetur në kohë (Time – Based Competition – TBC)
- (2) Industria përpunuese e shkathtë (Agile Manufacturing)
- (3) Blerja masive (Mass Customization);

Strategjia TBC po zënë vend në dy fronte: futja e shpejtë në përdorim të produkteve të reja dhe shpërndarja e shpejtë e produkteve ekzistuese.

Futja e shpejtë e produkteve të reja në përdorim, ofron përparësi konkurruese duke lejuar kompaninë që të jetë e para në treg ose duke futur në përdorim seri të shpejta produktesh. Kjo mundësohet me shkurtimin e kohës boshe dhe të aktiviteteve të panevojshme në ciklin e ri të procesit prodhues. Ekipet për zhvillimin e produktit të ri punojnë në reduktimin e kohës prodhuese. Me qasje të këtillë mundëson që koha e prodhimit të përgjysmohet.

TBC Strategjia përdoret edhe për të liferuar produktet ekzistuese më shpejtë. Për këtë qëllim analizohet cikli kohor i aktiviteteve dhe veprimeve:

# Strategjitë e reja operuese

- **Udhëzim:** *Studenti të mëson bazat e MS Project.*
- *Dy strategjitë tjera – prodhimtaria e shkathtë dhe blerja masive – janë të lidhura ngushtë, shpesh edhe identike, dhe të udhëhequra nga ideja e fleksibilitetit, që nënkupton gatishmërinë e reagimit të shpejtë në çfarëdo kërkesë të blerësit.*
- **Shembull i Mass customization** – *Motorola dhe Japonezët në vitet '80-ta me peyxherët. .*

## 2.6. PRODHIMTARIA E FOKUSUAR

### **Rasti i shtruar:**

Një fabrikë e cila njëkohësisht prodhon (1) instrumente për pilot automatik dhe (2) pompa për lëndë djegëse.

Prodhimi i pompave me humbje. Menaxhmenti ndërmer hapin e fundit, - që ti ndaj këto dy programe duke ngritur murin ndarës përmes fabrikës.

Secila pjesë formoi kontrollin e brendshëm të kualitetit, ndanë stafin menaxhues të materialeve, punëtorët, mbikëqyrësit dhe makinat.

### **Rezultati:**

Pas 4 muajsh, prodhimi i pompave u bë profitabil, kurse auto pilotët e ngritën edhe më tej profitabilitetin e vet.

Pas ndarjes, secili prodhues i përshtatet blerësve të vet dhe kërkesave të tregut.

Problemi ishte te dy misionet e ndryshme – njëri me kosto të ulët për pompat dhe tjetri me produktin me performansa superiore për auto – pilotët.

- Në shumë raste, është teguat si e arsyeshme të aplikohet sistemi Plant – within – plant (PWP) – apo Fabrika – brenda – Fabrikës.

## 2.6. Prodhimi i fokusuar

- **Shembull: Figura 4 dhe figura 5**
- Përgjithësisht, në rast të problematikës prodhuese, duhet përqendruar në këto çështje:
  - Fokusimi në produkte
  - Lloji i procesit
  - Teknologjia që përdoret
  - Vëllimi i shitjeve
  - Sistemi Prodhim – për – depo dhe prodhim – sipas – porosisë
  - Projektet e reja dhe produktet e afirmuar

## 2.7. SHTRIRJA GLOBALE E OPERIMEVE (GLOBAL SCOPE OF OPERATIONS)

### Parakushtet për shtrirje globale të biznesit sot ekzistojnë:

- Shtrirja globale e komunikimit
- Udhëtimet globale
- Kërkesat e blerësve të homogjenizuara në nivelin ndërkombëtar
- Shumë produkte dhe servise, tan5 janë globale (Numrohen disa me studentët)
- Si rezultat, gjithnjë e më shumë, biznesi dhe prodhimi po marrin përmasa globale.
- Biznesi mund të shtrihet në shumë shtete ose të jetë global. Ai mund të dedikohet për tregun lokal dhe të ndanë fatin e mjedisit në të cilin shtrihet.
- Organizata tradicionale, kur kalon në tregun global, është në dizavantazhë konkurruese (shkalla e prodhimit – jo e përshtatshme, produktet joadekuate, organizimi jo i mirë)
- **Prodhimi global** ka këto karakteristika:
- Objektet dhe fabrikat shtrihen anë e mbanë botës. Produktet dhe shërbimet qarkullojnë në të gjitha drejtimet ndërmjet shteteve.

**Shembull:** Industria e automobilave, industria elektronike

## 2.8. DISKUTIME DHE PYETJE

Cilat janë shkaqet për të formuluar dhe zbatuar një strategji veprimi (Operations strategy);

Përshkruaj misionin e mundshëm dhe disa strategji përcjellëse për këto biznese:

- Servis ambulant;
- Prodhimi i baterive për automobila;
- Prodhimi i produkteve elektronike jetëshkurtër;

Defino me fjalë tuaja këto terme:

operimet e fokusuara,

misioni,

furnizues i zgjedhur (fitues),

furnizues i kualifikuar

kompetenca të veçanta;

## 2.7. SHTRIRJA GLOBALE E OPERIMEVE (GLOBAL SCOPE OF OPERATIONS)

### **Shembull:**

Black & Decker aktualisht dizajnon vegla dore për tërë botën. Sistemi Fast Food po bëhet gjithnjë sistem i ushqimit botëror. Kërkesa për produkte është globale, jo në baza lokale. Në këtë mënyrë ekonomizohet në vëllime të mëdha, kurse kostoja është e zvogëluar.

Logjistika dhe inventari janë të sforcuara dhe mirë të organizuara, duke shfrytëzuar edhe komunikimet moderne (deti, ajri, www);

Organizimi i kompanisë globale është nëpër divizione të cilat kanë përgjegjësi globale për shitje/blerje, R&D dhe prodhim.

## Moduli 2

Ju Falemnderit!