

Fall 10-2015

ANALIZA E ZINXHIRIT TË VLERËS DHE NDIKIMI I AKTIVITETEVE TË TIJ NË QËNDRUESHMËRINË BIZNESORE

Armira Fetoshi

Follow this and additional works at: <https://knowledgecenter.ubt-uni.net/etd>



Part of the Business Commons



Kolegji UBT
Fakulteti për Menaxhment, Biznes dhe Ekonomi

**ANALIZA E ZINXHIRIT TË VLERËS DHE NDIKIMI I
AKTIVITETEVE TË TIJ NË QËNDRUESHMËRINË BIZNESORE**
Shkalla Bachelor

Armira Fetoshi

Tetor / 2015
Prishtinë



Kolegji UBT
Fakulteti për Menaxhment, Biznes dhe Ekonomi

Punim Diplome
Viti akademik 2012-2013

Armira Fetoshi

**ANALIZA E ZINXHIRIT TË VLERËS DHE NDIKIMI I
AKTIVITETEVE TË TIJ NË QËNDRUESHMËRINË BIZNESORE**

Mentor: Dr. Sc. Ylber Limani

Tetor / 2015

Ky punim është përpiluar dhe dorëzuar në përmbushjen e kërkesave të
pjeshme për Shkallën Bachelor

ABSTRAKT

Në shumicën e industrive është mjaftë e pazakontë që një kompani e vetme të kryejë të gjitha aktivitetet nga dizajnimi i produktit, prodhimi dhe montimi final deri të shpërndarja e tyre te konsumatorët final. Zinxhiri i vlerës së një organizate dhe mënyra se si ajo i kryen aktivitetet individuale janë një reflektim i historisë së saj, strategjisë dhe qasjes së saj për të implementuar strategjitë. Shumë shpesh, organizatat janë elemente të sistemit ose të zinxhirit të vlerës apo furnizimit. Për këtë arsye, analiza e zinxhirit të vlerës duhet të mbulojë tërë sistemin e vlerave në të cilin organizata operon.

Ideja e zinxhirit të vlerës bazohet në pikëpamjen e procesit të organizatës, në idenë e të pamurit të një organizate prodhuese (ose shërbyese) si një sistem, i përbërë nga nënsisteme secili me ipute, procese transformuese dhe outpute.

Zinxhiri i vlerës përshkruan gamën e plotë të aktiviteteve të cilat janë të nevojshme për të sjellë një produkt ose shërbim nga koncepti, përmes fazave të tjera të prodhimit, shpërndarjes te konsumatorët final dhe asgjësimit pas përdorimit.

Pasi që hulumtime dhe studime të mëhershme vetëm pjesërisht kanë shpejguar pyetjen hulumtuese dhe nuk ka dijeni të mjaftueshme për kontekstin e problemit dhe njohuritë aktuale përfshijnë fenomene komplekse që duhet të organizohen dhe të analizohen më tutje, bazuar në pyetjen hulumtuese dhe rezultatin e pritur nga punimi hulumtues, si qasje hulumtuese është zgjedhur të përdoret metoda kualitative. Pas një shqyrtimi holistik të strategjive dhe të kuptuarit të natyrës së rastit të studimit, ne e zgjedhëm rastin e studimit, si strategjinë e duhur hulumtuese për këtë punim. Duke marrë parasysh analizat e mëparshme, ne përdorëm disa raste të studimit. Metodën e mbledhjes së të dhënave për rastet e studimit përfshijnë: intervistën dhe pyetësin. Do të intervistohen gjithsej 4 kompani: M&Silloso (Industria e ushqimit), Euro-Fat (Industria e ndërtimit), StoneCastle (Industria e pijeve) dhe Vala-Ptk (Industria e telekomunikacionit). Këto kompani janë përzgjedhur duke u bazuar në industri të ndryshme në mënyrë që të bëhet analizimi i zinxhirit të vlerës për kompaninë dhe industrinë në përgjithësi.

Përmes hulumtimit të bërë në industritë dhe organizatat e caktuara, për zinxhirin e vlerës dhe aktivitetet e tij, janë identifikuar aktivitetet më të mëdha të zinxhirit të vlerës që kanë ndikim më të madh në krijimin e vlerës për organizatat brenda tyre. Arsyet se përse këto aktivitetet të zinxhirit të vlerës cilësohen si më të rëndësishmet brenda këtyre industrive janë sepse ato e ndikojnë më së shumti koston, kualitetin, inovacionin dhe shitjen e produktit. Gjithashtu këto aktivitetet janë edhe aktivitetet në të cilat organizatat e caktuara investojnë më së shumti dhe konsiderohen si subjekte kryesore të rritjes së të ardhurave.

MIRËNJOHJE DHE FALENDËRIME

Unë do të doja të fillojë tezën time me falendërimin për të gjithë ata që më ndihmuan dhe më dhanë kurajë të realizojë Punimin e Diplomës së Bachelor-it në drejtimin Banka, Financa dhe Kontabilitet.

Jam mirënjohëse dhe sinqerisht e falendëroj mentorin e temës Prof. Dr. Ylber Limani, pa të cilin ky studim nuk do të ishte i mundur. Me ndikim pozitiv të integritit të udhëzimeve, mirëkuptimit, durimit, këshillave, metodave, ideve dhe motivimit nga mentori, arrita në përfundim të suksesshëm të punimit. Mbikëqyrja e temës nga ana e tij, më ofroi mundësi dhe më pasuroi me një gamë të gjërë të informacioneve, ky kontribut do të jetë udhërrëfyës në karrierën time profesionale.

Do të doja të shpreh falendërimet më të sinqerta për mbështetjen dhe përkrahjen e tyre prindërit e mi, shoqërinë time dhe kolegët e UBT – së.

Gjithshtu, e falendëroj menaxhmentin e organizatave që më lejuan dhe më ndihmuan të aplikoj pjesën hulumtuese të studimit.

Armira Fetoshi
Shtator, 2015
Prishtinë

PËRMBAJTJA

LISTA E FIGURAVE	V
LISTA E TABELAVE	VI
1 HYRJE	1
2 SHQYRTIMI I LITERATURËS	4
2.1 Definimi i zinxhirit të vlerës	4
2.2 Përshkrimi i aktiviteteve të zinxhirit të vlerës	11
2.2.1 Aktivitetet primare.....	12
2.2.2 Aktivitetet mbështetëse.....	13
2.3 Përdorimi i zinxhirit të vlerës si një qasje për rritje të qëndrueshme.....	14
2.3.1 Një qasje hap-pas-hapi për të zhvilluar një zinxhir të vlerës të qëndrueshëm	16
2.4 Analizimi i zinxhirit të vlerës	21
2.4.1 Pse është i rëndësishëm analizimi i zinxhirit të vlerës?.....	22
2.4.2 Analiza e zinxhirit të vlerës për vlerësimin e avantazhit konkurues	23
2.4.3 Kufizimet e analizës së zinxhirit të vlerës	28
3 DEKLARIMI I PROBLEMIT	30
4 METODOLOGJIA	31
5 REZULTATET	33
6 DISKUTIME DHE KONKLUSIONE	39
7 REFERENCAT	41
8 APPENDIXES	43

LISTA E FIGURAVE

Figura 1. Modeli bazik i Zinxhirit të Vlerës të Porterit	5
Figura 2. Sistemi i vlerave ku organizata operon	6
Figura 3. Zinxhiri i vlerës	8
Figura 4. Aktivitetet e zinxhirit të vlerës	12
Figura 5. Një model standard i zinxhirit të vlerës të qëndrueshëm	17
Figura 6. Aktivitetet më të rëndësishme të zinxhirit të vlerës për industrinë e ndërtimit, telekomunikacionit, pijeve dhe ushqimit (%).....	35
Figura 7. Rëndësia e aktiviteteve të zinxhirit të vlerës sipas organizatave dhe industrive (%)	37

LISTA E TABELAVE

Tabela 1. Qasja për krijimin e zinxhirit të vlerës të qëndrueshëm	18
Tabela 2. Aktivitetet më të rëndësishme të zinxhirit të vlerës për industrinë e caktuar	35

1 HYRJE

Në këtë kapitull do të paraqitet një pamje e përgjithshme në pika të shkurta për punimin dhe qëllimin e këtij punimi. Me fjalë të tjera, do të paraqitet pyetja hulumtuese për të ilustruar fokusin kryesor, si dhe rëndësinë e këtij hulumtimi.

Si kompanitë i shndërrojnë inputet biznesore në outpute biznesore në atë mënyrë që ato të kenë një vlerë më të madhe se sa kosto origjinale e krijimit të këtyre outputeve?

Kjo nuk është vetëm një pyetje e thjeshtë: është një çështje e rëndësisë fundamentale për kompaninë, sepse ajo adreson logjikën e ekonomisë se pse organizata ekziston në rend të parë.

Kompanitë prodhuese krijojnë vlera duke blerë lëndën e parë dhe duke e përdor atë për të prodhuar diçka të dobishme. Shitësitë me pakicë bëjnë bashkë një gamë të produkteve dhe i prezantojnë ato në një mënyrë që është bindëse për konsumatorët, e mbështetur ndonjëherë edhe me shërbime shtesë. Kompanitë e sigurimit i'u ofrojnë politika konsumatorëve që janë të nënshkruara nga politikat më të mëdha të risigurimit. Ato i paketojnë këto politika të mëdha në një mënyrë më miqësore për konsumatorët dhe i shpërndajnë ato te një audiencë masive.

Sa më shumë vlera që një organizatë krijon, aq më shumë profitabile ajo do të jetë. Dhe kur ofrohet më shumë vlerë te konsumatorët, atëherë ndërtohet avantazhi konkurrues.

Për të kuptuar më mirë aktivitetet përmes të cilave një organizatë e zhvillon avantazhin konkurrues dhe krijon vlerë për akterët e saj, është e dobishme të ndajmë sistemin biznesor në seri të aktiviteteve që gjenerojnë vlerë, të cilave i'u referohet si zinxhiri i vlerës. Ka një dallim të konsiderueshëm në mes të konceptit të zinxhirit të vlerës dhe koncepteve të ngjashme të përdorura në kontekste tjera. Për të kuptuar këtë më mirë në praktikë, do të analizojmë zinxhirin e vlerës në industrinë e telekomunikacionit, ndërtimit, pijeve dhe ushqimit në Kosovë.

Të kuptuarit se si kompania krijon vlera, dhe të kërkuarit për mënyra për të shtuar më shumë vlerë, janë elemente kritike në zhvillimin e strategjisë konkurruese. Zinxhiri i vlerës është një grup i aktiviteteve që një organizatë kryen për të krijuar vlerë për konsumatorët e saj. Mënyra në të cilën aktivitetet e zinxhirit të vlerës kryhen përcakton koston dhe e ndikon profitin, kështu që ky mjet ndihmon për të kuptuar burimin e vlerës për organizatën.

Zinxhirët e vlerës sot kanë një ndikim të madh në të drejtën e korporatave multinacionale për të ekzistuar dhe në mënyrën se si ato konkurojnë. Sfidat e ardhshme që lidhen me zinxhirët e vlerës janë gjithashtu të mëdha, si kërkesat e reja të shoqërisë, strategjitë e tregut në zhvillim, mungesa e burimeve, përhapja e rrezikut dhe çështje tjera.

Koncepti dhe teknikat e prezantuara në këtë punim aplikohen te të gjitha organizatat që prodhojnë dhe shesin një produkt apo ofrojnë një shërbim.

Motivimi fillestar i këtij punimi është modeli i zinxhirit të vlerës dhe ndikimi i aktiviteteve të ndryshme të zinxhirit të vlerës në kualitet dhe inovacion për të gjitha bizneset. *Kurse pyetja themelore hulumtuese që është parashtruar në këtë punim adreson identifikimin e aktiviteteve më të mëdha që e ndikojnë më së shumti zinxhirin e vlerës dhe kështu vlerën e kompanisë për konsumatorët, partnerët dhe palët tjera të interesit.*

Është supozuar se në mjedisin biznesor Kosovar nuk ka një perceptim të qartë rreth definimit të zinxhirit të vlerave dhe ndërlidhjes së tij me qëllimin strategjik të organizatës.

Qëllimi i këtij punimi është që të vendos një ndërlidhje logjike dhe funksionale në mes definimit analitik të zinxhirit të vlerës me strategjinë e organizatës/biznesit, gjithashtu ka për qëllim të lidh analizën e zinxhirit të vlerës me qëllimet dhe objektivat e organizatës, vetëdijësimin e menaxherëve për analizën e zinxhirit të vlerës, analizimin e zinxhirit të vlerës dhe të kuptuarit e tij si qasje për vlerësimin e avantazhit konkurrues dhe të analizojë korniza të dobishme strategjike për krijimin dhe analizimin e zinxhirit të vlerës.

Përmes kësaj qëllimi kryesor është të arrijmë deri në përfundim të një pamje të përgjithshme të ndikimit të aktiviteteve të zinxhirit të vlerës në performancën e produkteve apo shërbimeve (kualitet, kosto dhe inovacion). Prandaj ne do të krijojmë një model konceptual dhe pastaj të

provojmë nëse ky model zbatohet në industrinë e telekomunikacionit, ndërtimit, pijeve dhe ushqimit, dhe për më tepër të kuptojmë arsyet prapa këtyre rasteve të studimit.

2 SHQYRTIMI I LITERATURËS

Ky kapitull është ndarë në disa pjesë që ndihmojnë për të krijuar kuadrin teorik të të gjithë punimit në mënyrë të qartë dhe logjike, ku është shqyrtuar literatura që përfshinë zinxhirin e vlerës, aktivitetet dhe analizën e tij me një numër të madh definimesh, kuptimesh, analiza, shkrime, debate etj.

2.1 Definimi i zinxhirit të vlerës

Termi “Zinxhiri i Vlerës” është përdorur nga Michael Porter në librin e tij “Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance” (1985). Analiza e zinxhirit të vlerës përshkruan aktivitetet që organizata kryen dhe i lidh ato me pozicionin konkurrues të organizatave (Recklies, 2001).

Zinxhiri i vlerës së një organizate dhe mënyra se si ajo i kryen aktivitetet individuale janë një reflektim i historisë së saj, strategjisë dhe qasjes së saj për të implementuar strategjitë (*The Association of Accountants and Financial Professionals in Business, 1996*).

Analiza e zinxhirit të vlerës përshkruan aktivitetet brenda dhe rreth organizatës dhe i lidh ato me analizën e fuqisë konkurruese të organizatës. Prandaj, ajo vlerëson se çfarë vlere një aktivitet i veçantë shton në produktet apo shërbimet e organizatës. Kjo ide është ndërtuar mbi pikëpamjen se një organizatë është më shumë se sa një mbledhje e zakonshme e makinerive, pajisjeve, njerëzve dhe parave. Vetëm në qoftë se këto gjëra janë të angazhuara në sisteme dhe të aktivizuara në mënyrë sistematike, do të bëhet e mundur që të prodhohet diçka për të cilën konsumatorët janë të gatshëm të paguajnë një çmim. Aftësia për të kryer aktivitete të veçanta dhe për të menaxhuar lidhjet midis këtyre aktiviteteve është një burim i avantazhit konkurrues.

Zinxhiri i vlerës përbëhet nga aktivitetet primare dhe ato mbështetëse. Ekziston dallim midis aktiviteteve primare dhe atyre mbështetëse. Aktivitetet primare janë të shqetëuara drejtpërdrejtë me krijimin ose ofrimin e një produkti apo shërbimi. Ato grupohen në pesë fusha kryesore: logjistika e brendshme, operacionet, logjistika e jashtme, marketing dhe

shitje, dhe shërbimet. Secili prej këtyre aktiviteteve primare është i lidhur me aktivitetet mbështetëse, të cilët ndihmojnë për të përmirësuar efektivitetin apo efikasitetin e tyre.

Janë katër fusha kryesore të aktiviteteve mbështetëse: prokurimi, zhvillimi teknologjik (ku përfshihet hulumtimi dhe zhvillimi), menaxhimi i burimeve njerëzore dhe infrastruktura (sistemet për planifikim, financa, kualitet, menaxhim të informacioneve etj) (Recklies, 2001).

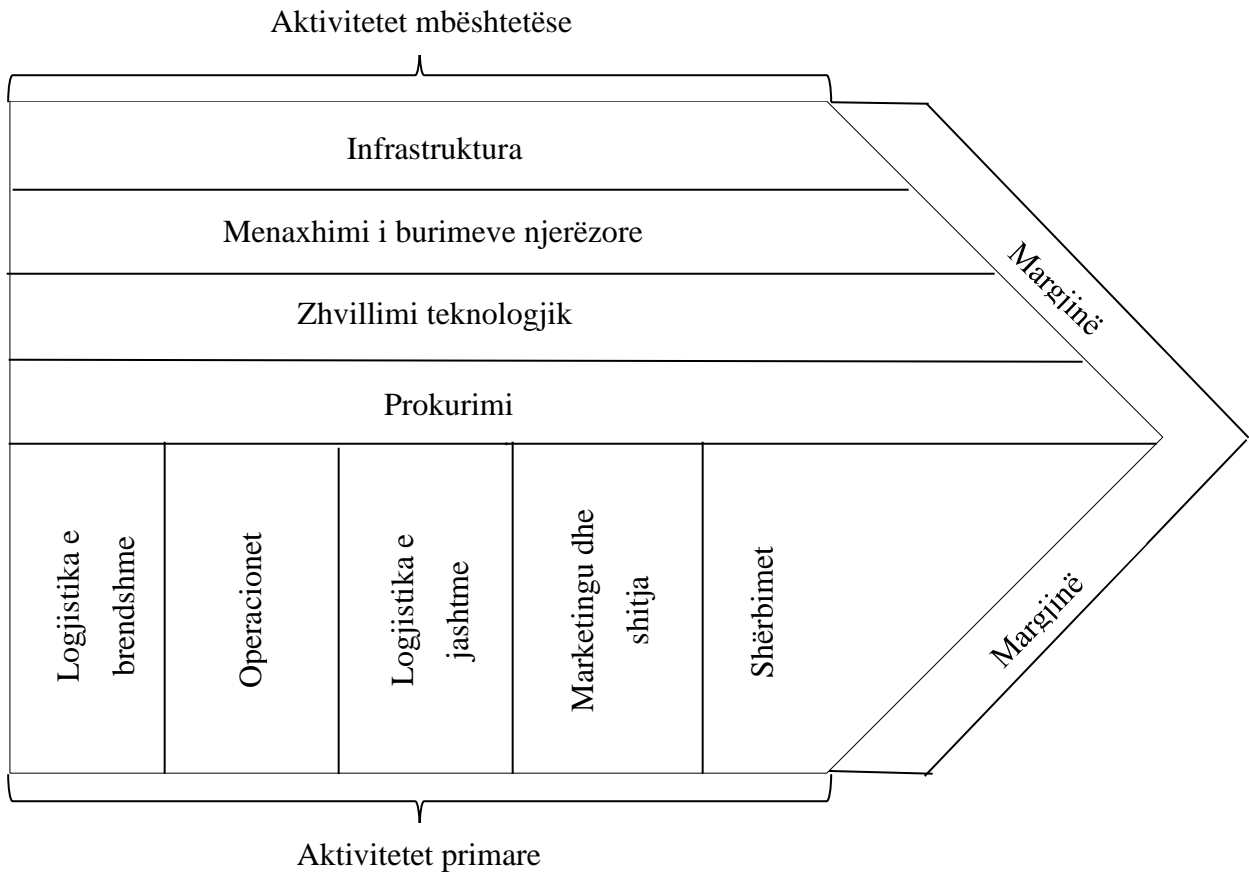


Figura 1. Modeli bazik i Zinxhirit të Vlerës të Porterit

(Recklies, 2001)

Termi “Margjinë” nënkupton që organizatat krijojnë një marzhë fitimi që varet në aftësinë e tyre për të menaxhuar lidhjen ndërmjet të gjitha aktiviteteve në zinxhirin e vlerës. Me fjalë të tjera, organizata është në gjenjde të ofrojë një produkt/shërbim për të cilin konsumatori është i gatshëm të paguajë më shumë se sa shumën e kostos së të gjithave aktiviteteve në zinxhirin e vlerës.

Lidhjet ndërmjet aktiviteteve janë vendimtare për suksesin e organizatës. Këto lidhje nënkuptojnë rrjedhën e informacioneve, mallrave dhe shërbimeve, si dhe sistemeve dhe proceseve për përshtatjen e këtyre aktiviteteve. P.sh. nëse vetëm funksioni i marketingut dhe shitjeve ofron parashikimet e shitjeve për periudhën e ardhshme për të gjitha departamentet tjera në kohën e duhur dhe saktësi të besueshme, prokurimi do të jetë në gjendje të porosisë materialin e nevojshëm për kohën e duhur. Dhe nëse prokurimi bën punën siç duhet dhe i përcjell urdhërat në logjistikën e brendshme, vetëm atëherë operacionet do të jenë në gjendje të planifikojnë prodhimin në atë mënyrë që garanton shpërndarjen e produkteve në kohën e duhur dhe në një mënyrë efektive, ashtu siç është para-përcaktuar nga marketingu. Dhe si rezultat, lidhjet nënkuptojnë bashkëpunimin efektiv dhe rrjedhën efektive të informacioneve midis aktiviteteve të zinxhirit të vlerës (Recklies, 2001).

Në shumicën e industrive është mjaftë e pazakontë që një kompani e vetme të kryejë të gjitha aktivitetet nga dizajnimi i produktit, prodhimi dhe montimi final deri të shpërndarja e tyre të konsumatorët final. Shumë shpesh, organizatat janë elemente të sistemit ose të zinxhirit të vlerës apo furnizimit. Për këtë arsye, analiza e zinxhirit të vlerës duhet të mbulojë tërë sistemin e vlerave në të cilin organizata operon (Recklies, 2001).

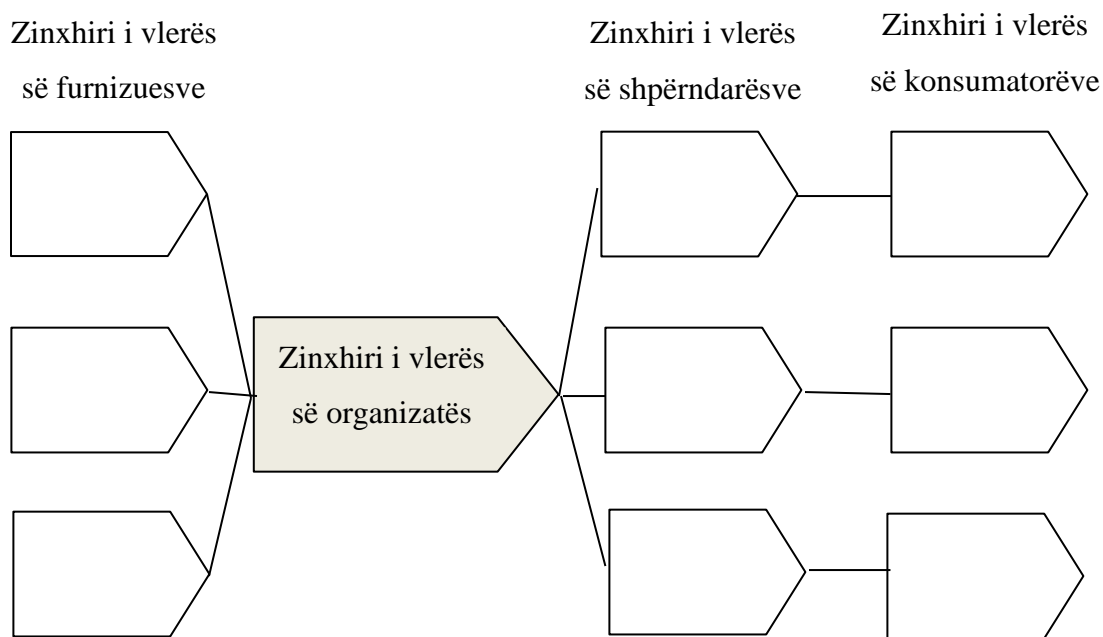


Figura 2. Sistemi i vlerave ku organizata operon

(Recklies, 2001)

Brenda tërë sistemit të vlerave, ka vetëm një vlerë të caktuar të fitimit marginal, që është dallimi në mes të çmimit final që konsumatori e paguan dhe shumës së të gjitha shpenzimeve të ndodhura gjatë prodhimit dhe shpërndarjes së produktit/shërbimit (p.sh. të lëndës së parë, energjisë elektrike etj.). Kjo varet nga struktura e sistemit të vlerës, se si kjo margjinë përhapet mbi furnizuesit, prodhuesit, distributorët, konsumatorët dhe elemente të tjera të sistemit të vlerave. Secili anëtarë i sistemit do të përdorë pozitën e tij në treg dhe fuqinë negociuese për të marrë një përqindje më të lartë të kësaj margjine. Megjithatë, anëtarët e një sistemi të vlerave mund të bashkëpunojnë për të përmirësuar efikasitetin e tyre dhe të reduktojnë koston e tyre në mënyrë që të arrijnë një margjinë më të lartë totale për të mirën e të gjithë atyre.

Një analizë tipike e zinxhirit të vlerës mund të kryhet sipas hapave të mëposhtëm:

1. Analiza e zinxhirit të vlerës së vet – ku kostot janë të lidhura për çdo aktivitet
2. Analiza e zinxhirit të vlerës së konsumatorëve – si përshtatet produkti ynë me zinxhirin e tyre të vlerës
3. Identifikimi i avantazheve potenciale të kostos në krahasim me konkurrentët
4. Identifikimi i vlerës së shtuar potenciale për konsumatorët – si mundet produkti ynë të shtojë vlerë te zinxhiri i vlerës së konsumatorëve (p.sh. kosto më e ulët ose performancë më e lartë) – ku e shohin konsumatorët këtë potencial (*Recklies, 2001*).

Zinxhiri i vlerës përshkruan gamën e plotë të aktiviteteve të cilat janë të nevojshme për të sjellë një produkt ose shërbim nga koncepti, përmes fazave të tjera të prodhimit, shpërndarjes te konsumatorët final dhe asgjësimit pas përdorimit. Forma e tij e pëgjithshme është e paraqitur në figurën e mëposhtme. Siç mund të shihet nga kjo, prodhimi në vetvete është vetëm një nga komponentet e hallkës që shtojnë vlerë. Për më tepër, ka aktivitete të shumta brenda çdo hallke të zinxhirit. Edhe pse shpesh përshkruhet si një zinxhir vertikal, lidhjet ndër-zinxhirore janë më shpesh të një natyre të dyanshme, p.sh. agjencitë e specializuara të projektimit jo vetëm që e influencojnë natyrën e procesit të prodhimit dhe marketingut, por janë të ndikuara nga kufizimet e këtyre hallkave në zinxhir (*Kaplinksy, Morris, 2000*).

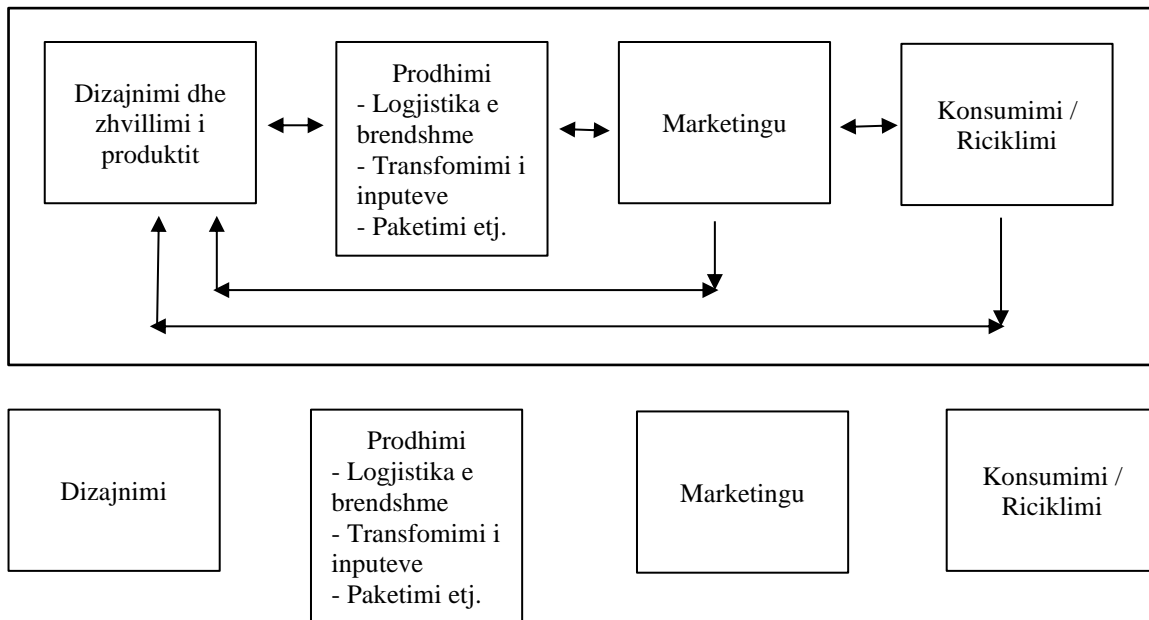


Figura 3. Zinxhiri i vlerës

(Kaplinsky, Morris, 2000)

Në botën e vërtetë zinxhirët e vlerës janë shumë më kompleks se kaq. Ata mund të kenë shumë më shumë hallka në zinxhir. Përveq lidhjeve të shumta në një zinxhir të vlerës, prodhuesit e ndërmjetëm në një zinxhir të caktuar të vlerës mund të bëjnë pjesë edhe në zinxhir të ndryshëm të vlerave. Në disa raste, këta zinxhir alternativë të vlerës mund të përbëjnë vetëm një pjesë të vogël të prodhimit të tyre, në raste të tjera ata mund të kenë shpërndarje të barabartë të konsumatorëve. Por pjesa e shitjeve në një kohë të caktuar mund të mos përfshijë të gjithë ngjarjen – dinamika e një tregu të veçantë ose e teknologjisë mund të thotë që një konsumatorë ose furnizues relativisht i vogël (ose i madh) mund të bëhet një konsumatorë ose furnizues i madh (ose i vogël) në të ardhmen. Për më tepër, shpërndarja e shitjeve mund të zbeh rolin vendimtar që një furnizues i veçantë që kontrollon një teknologji bazë ose input (që mund të jetë një pjesë relativisht e vogël e prodhimit të saj) ka në pjesën tjetër të zinxhirit të vlerës.

Ka një dallim të konsiderueshëm në mes të konceptit të zinxhirit të vlerës dhe koncepteve të ngjashme të përdorura në kontekste tjera. Një burim i rëndësishëm i konfuzionit – veçanërisht në vitet para se zinxhiri i vlerës ashtu siç u përshkrua më sipër, u bë gjithnjë e më i përhapur

në fushën e hulumtimeve dhe politikave, ishte një nga nomenklaturat dhe u ngrit nga puna e Michael Porter në mes të viteve 1980. Porter bëri të njohur dallimin e dy elementeve të rëndësishëm të analizës moderne të zinxhirit të vlerës:

- Aktivitetet e ndryshme të cilat janë kryer në hallka të veçanta të zinxhirit. Këtu ai bëri të njohur dallimin midis fazave të ndryshme të furnizimit (logjistikës së brendshme, operacioneve, logjistikës së jashtme, marketingut dhe shitjes, dhe shërbimeve pas shitjes), transformimit të këtyre inputeve në outpute (prodhimit, logjistikës, kualitetit dhe proceseve të përmirësimit të vazhdueshëm) dhe aktiviteteve mbështetëse që organizatës i duhen për të përmbushur këto detyra (planifikimi strategjik, meanxhimi i burimeve njerëzore, zhvillimi teknologjik dhe prokurimi). Rëndësia e ndarjes së këtyre funksioneve të ndryshme qëndron në atë se ajo largon vëmendjen nga fokusi i veçantë i transformimit fizik. Këto procese nuk duhet të kryhen brenda një hallke të vetme të zinxhirit, por mund të sigurohen nga lidhje të tjera (p.sh. përmes outsourcing). Porter i'u referohet këtyre si aktivitete ndër-zinxhirore të zinxhirit të vlerës.

- Porter e plotëson këtë diskutim të funksioneve ndër-zinxhirore me konceptin e zinxhirit të vlerës shumë-zinxhiror, të cilit ai i referohet si sistemi i vlerës. Sistemi i vlerës në thelb e zgjeron idenë e zinxhirit të vlerës në lidhjet ndër-zinxhirore, dhe është zinxhiri i vlerës që është paraqitur në figurën e mësipërme (*Kaplinsky, Morris, 2000*).

Zinxhiri i vlerës ka disa karakteristika që mund të identifikohen përmes analizimit:

1. Struktura input-output.

Struktura input-output i referohet rrjedhës përgjatë zinxhirit. Një zinxhir është një varg i aktiviteteve ekonomike që shtojnë vlerë. Një zinxhir i thjeshtë ka pesë hallka ose faza:

- Dizajnimi
- Blerja e lëndës së parë ose inputeve
- Prodhimi
- Shpërndarja përmes tregtarëve me shumicë
- Shitja me pakicë

Në secilën fazë, shërbimet si transporti dhe financat mund të jenë të nevojshme për të vazhduar proceset. Kur filloni të planifikoni zinxhirin e vlerës, disa nga këto faza mund të ndahen dhe disa të tjera të kombinohen ose të bashkohen. Megjithatë, të gjitha këto faza kanë rëndësinë e vet për të kuptuar secilin hap të procesit. Zinxhiri i vlerës ka një tjetër strukturë më pak të dukshme. Këtu përfshihen njohuritë dhe ekspertiza e nevojshme për të funksionuar struktura fizike input-output. Rrjedha e njohurive në përgjithësi është paralele me rrjedhën e materialeve, por intensiteti i saj mund të ndryshojë. P.sh. inputi njohuri në fazën e dizajnit të produktit mund të jetë më i madh se sa inputi material, prodhimi, në anën tjetër, kërkon sasi më të mëdha të materialit, por në shumë raste kërkon njohuri standarde ose rutinë.

2. Shpërndarja gjeografike.

Dimensioni i dytë i zinxhirit të vlerës ka të bëjë me shpërndarjen gjeografike. Disa zinxhir janë global, me aktivitete që kryhen në shumë vende në kontinente të ndryshme. Disa të tjerë janë më të kufizuar, duke përfshirë vetëm disa lokacione në vende të ndryshme të botës. Përveq zinxhirëve global, gjithashtu ka edhe zinxhir të vlerës kombëtar, regjional dhe lokal. Këto operojnë në mënyrë të njëjtë sikur zinxhiri global, por kanë shpërndarje më të kufizuar.

3. Kontrolli dhe udhëheqja

Akterë të ndryshëm ushtrojnë nivele të ndryshme të kontrollit mbi aktivitetet që e përbëjnë zinxhirin e vlerës. Ata drejtpërdrejtë kontrollojnë aktivitetet e tyre dhe janë në mënyrë direkte ose indirekte të kontrolluar nga akterët tjerë. P.sh. një shitës me pakicë e kontrollon mënyrën se si ai ose ajo i shet produktet, por mund të jetë i kufizuar ose në mënyrë indirekte i kontrolluar, nga produktet që furnizohet nga tregtarët me shumicë ose prodhuesit. Kontrolli direkt dhe indirekt në zinxhirin e vlerës quhet udhëheqje. Janë katër lloje të udhëheqjes të zinxhirit të vlerës:

- **Tregu.** Kur tregu e udhëheq zinxhirin e vlerës, shumica e transaksioneve në mes të blerësve dhe shitësve kryhen brenda kufizimeve të caktuara. Pra, organizatat bëjnë këmbim të transaksioneve brenda këtyre kornizave.
- **Rrjetet e balancuara.** Organizatat në rrjetet në të cilat asnjë organizatë ose grup i organizatave nuk ushtron kontroll të tepruar mbi të tjerat. Organizatat preferojnë të

bashkëpunojnë me anëtarët e tjerë të rrjetit të tyre. Pra, në këto rrjete organizatat për shkak të fuqisë së lidhjes janë të barabarta dhe asnjë prej tyre nuk e dominon rrjetin. Në rrjetet e balancuara shitësit dhe blerësit së bashku e definojnë produktin dhe i kombinojnë aftësitë e tyre të ndryshme për t'ua prodhuar atë.

- **Rrjetet direkte.** Rrjetet direkte janë zinxhir të vlerës që udhëheqen nga organizata të caktuara drejtuese. Kjo nuk e përfshin vetëm blerjen e produkteve në treg, por ato specifikojnë edhe se çfarë duhet të prodhohet dhe nga kush. Ato e monitorojnë performancën e organizatave prodhuese. Në disa raste këto rrjete janë të drejtuara ose të udhëhequra nga prodhuesit e mëdhenjë, si korporatatve transnacionale ose ndërmarrjet e mëdha industriale të integruara.

- **Hierarki.** Organizatat janë të integruara në mënyrë vertikale, kështu që ato mund të kontrollojnë të gjitha ose shumicën e aktiviteteve në zinxhir. Një ndërmarrje e integruar vertikalisht është ajo që kontrollon një numër të fazave të ndryshme të prodhimit përgjatë zinxhirit të vlerës (*McCormick, Schmitz, 2002*).

2.2 Përshkrimi i aktiviteteve të zinxhirit të vlerës

Zinxhiri i vlerës fokusohet në sisteme dhe se si inputet shndërrohen në outpute që blehen nga konsumatorët (*MindTools*).

Ideja e zinxhirit të vlerës bazohet në pikëpamjen e procesit të organizatës, në idenë e të pamurit të një organizate prodhuese (ose shërbyese) si një sistem, i përbërë nga nënsisteme secili me inpute, procese transformuese dhe outpute. Inputet, procesi i transformimit dhe outputet përfshijnë blerjen dhe konsumin e resurseve (parave, punës, materialeve, pajisjeve, objekteve, tokës, administrimit dhe menaxhimit). Se si aktivitetet e zinxhirit të vlerës kryhen përcaktojnë koston dhe e ndikojnë fitimin.

Shumica e organizatave angazhohen në qindra ose mijëra aktivitete në procesin e konvertimit të inputeve në outpute. Këto aktivitete mund të klasifikohen në përgjithësi si aktivitete primare dhe sekondare që të gjitha bizneset duhet t'i ndërmarrin në një mënyrë apo tjetër (*Porter, 1985*).

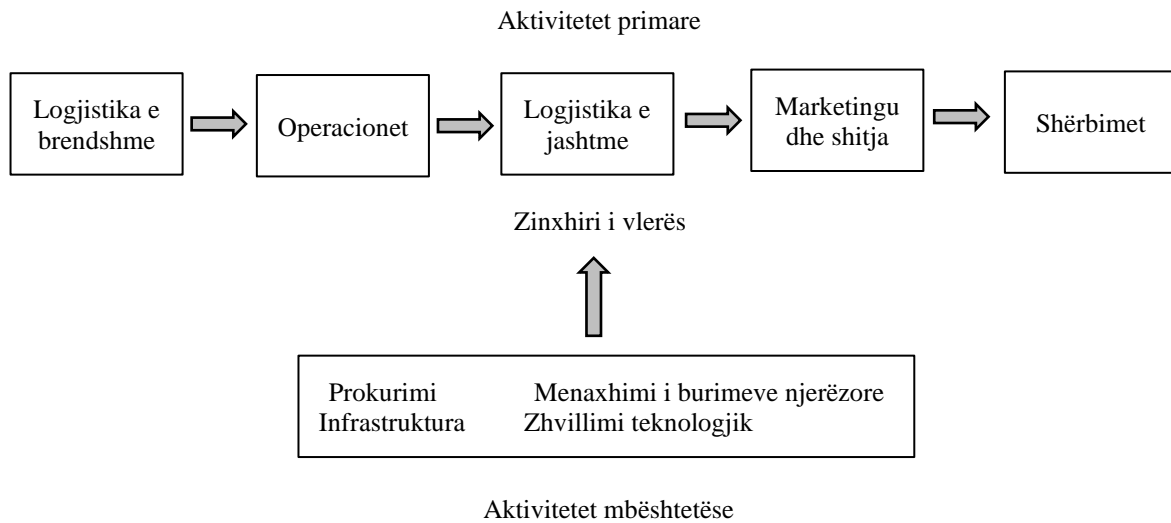


Figura 4. Aktivitetet e zinxhirit të vlerës

(Porter, 1985)

Qëllimi i këtyre aktiviteteve është t'i ofrojnë konsumatorit një nivel të vlerave që e kalojnë koston e aktiviteteve, dhe kështu të realizojnë një marzhë të fitimit (Gurun, Starnes, Wang, Barton, 2002 – 2010).

2.2.1 Aktivitetet primare

Aktivitetet primare janë të përfshira drejtpërdrejtë në transformimin e inputeve në outpute, në shpërndarjen dhe në shërbimin pas shitjes. Këto në përgjithësi janë aktivitetet e linjës së organizatës (*The Association of Accountants and Financial Professionals in Business, 1996*).

Aktivitetet primare janë:

Logjistika e brendshme – përfshin marrëdhëniet me furnizues dhe të gjitha aktivitetet e nevojshme për të pranuar, ruajtur dhe shpërndarë inputet deri në prodhim.

Operacionet – janë të gjitha aktivitetet e nevojshme për të transformuar inputet në outpute (produkte apo shërbime).

Logjistika e jashtme – përfshin të gjitha aktivitetet e nevojshme për grumbullimin, deponimin dhe shpërndarjen e outputeve.

Marketingu dhe Shitja - përfshihen aktivitete që i informojnë blerësit rreth produkteve dhe shërbimeve, i nxisin blerësit për t'i blerë ato dhe e lehtësojnë blerjen e tyre. Këtu përfshihet edhe identifikimi i nevojave të konsumatorëve dhe gjenerimi i shitjeve.

Shërbimi – përfshin të gjitha aktivitetet e nevojshme për të mbajtur produktin ose shërbimin të punojë në mënyrë efektive për blerësin, pasi ai është shitur dhe dorëzuar (*Porter, 1985*).

2.2.2 Aktivitetet mbështetëse

Aktivitetet mbështetëse janë:

Prokurimi – përfshin blerjen e inuteve ose burimeve për organizatën. Blerja e inuteve, si: materialet, furnizimet dhe pajisjet.

Menaxhimi i burimeve njerëzore – përfshin të gjitha aktivitetet e përfshira në rekrutimin, punësimin, trajnimin, zhvillimin, kompensimin dhe largimin nga puna të personelit.

Teknologjia – ka të bëjë me pajisjet, hardware, software, procedurat dhe njohuritë teknike për të transformuar inputet në outpute.

Infrastruktura – shërben për nevojat e kompanisë dhe lidh së bashku pjesët e saj të ndryshme, përfshin departamentet, si: financat, planifikimin, marrëdhëniet me publikun, lidhjet me udhëheqësit, sigurimin e cilësisë dhe menaxhmentin e përgjithshëm. Gjithashtu përfshin: strukturën organizative, sistemet e kontrollit, kulturën e kompanisë etj (*Porter, 1985*).

Marzha e fitimit të biznesit varet nga efektshmëria e saj në kryerjen e këtyre aktiviteteve në mënyrë efikase, kështu që shuma që konsumatorët janë të gatshëm të paguajnë për produktin ose shërbimin e kalon koston e aktiviteteve në zinxhirin e vlerës (*Gurun, Starnes, Wang, Barton, 2002 – 2010*).

Për të identifikuar dhe kuptuar zinxhirin e vlerës së kompanisë, duhet të ndjekën këta hapa:
Hapi 1. Identifikimi i nënaktiviteteve për secilin aktivitet primar. Duhet të identifikohen nënaktivitetet specifike të cilat krijojnë vlerë. Janë tri lloje të nënaktiviteteve: aktivitetet direkte që krijojnë vlerë vetvetiu, aktivitetet indirekte që i lejojnë aktivitetet direkte të zhvillohen normalisht dhe aktivitetet për sigurimin e cilësisë që sigurojnë që aktivitetet direkte dhe indirekte të plotësojnë standardet e nevojshme.

Hapi 2. Identifikimi i nënaktiviteteve për secilin aktivitet mbështetës. Duhet të përcaktohen nënaktivitetet që krijojnë vlerë brenda secilit aktivitet primar. P.sh. si menaxhimi i burimeve njerëzore shton vlerë në logjistikën e brendshme, në operacione, në logjistikën e jashtme dhe të tjerët. Fillimisht duhet të përcaktohen nënaktivitetet direkte, indirekte dhe për sigurimin e cilësisë, pastaj duhet të identifikohen nënaktivitetet e ndryshme që krijojnë vlerë në infrastrukturën e kompanisë. Këto në përgjithësi kanë natyrë ndër-funksionale.

Hapi 3. Identifikimi i lidhjeve (hallkave). Duhet të gjenden lidhjet ndërmjet të gjitha aktiviteteve me vlerë që janë identifikuar. Kjo merr kohë të konsiderueshme, por këto lidhje janë kyçe për rritjen e avantazhit konkurrues nga korniza e zinxhirit të vlerës. P.sh. ka një lidhje ndërmjet zhvillimit të forcës së shitjes dhe volumit të shitjeve.

Hapi 4. Kërkimi për mundësi që krijojnë vlerë. Rishikimi i secilit nënaktivitet dhe lidhje që është identifikuar, dhe se si mund të ndryshohen ose të rriten për të maksimizuar vlerën që ju i'u ofroni konsumatorëve (*MindTools*).

2.3 Përdorimi i zinxhirit të vlerës si një qasje për rritje të qëndrueshme

Gjatë dekadave të ardhshme, bizneset do të ballafaqohen me sfida të ndryshme që lidhen me qëndrueshmërinë ambientale të zinxhirit të tyre të vlerës (p.sh. cikli jetësor i produktit apo shërbimit), si për shembull ballafaqimi me rregullore të reja mjedisore, sigurimi me ujë të mjaftueshëm, energji ose me burime të tjera për operacionet e tyre të përditshme, ose menaxhimi i nevojave dhe pritjeve të akterëve të tyre. Këto janë sfida të cilat na ndikojnë të gjithë neve, qeverinë, bizneset, organizatat joqeveritare dhe konsumatorët. Prandaj është e rëndësishme për të vlerësuar dhe zgjidhur çështjet mjedisore dhe sociale me të cilat ballafaqohemi – duke transformuar mënyrën e prodhimit dhe konsumit të produkteve dhe shërbimeve, dhe përmes kësaj të përmirësojmë qëndrueshmërinë e zinxhirit të vlerës.

Për biznese, kjo nënkupton të kuptuarit mirë ndikimin e mjedisit në produkte ose shërbime gjatë ciklit të tyre jetësor. Kjo do të thotë identifikimi i “pikave kyçe”, pikave ndërhyrëse brenda zinxhirit të vlerës që kanë potencial të madh të përmirësojnë ndikimin në ambient të sistemit si tërësi. Në shumë raste, kjo nënkupton gjetjen e mënyrave të reja të të punuarit me

furnizues, grupet industrial dhe konsumatorë në pika të ndryshme të zinxhirit të vlerës (*World Business Council for Sustainable Development, 2012*).

Zinxhiri i vlerës është pjesë integrale e planifikimit strategjik për shumicën e bizneseve në ditët e sotme, pasi që ai i referohet komplet ciklit jetësor të produktit, duke përfshirë furnizimin, prodhimin, konsumin dhe procesin e riciklimit apo hedhjes.

Qëndrueshmëria biznesore ka të bëjë me përdorimin e burimeve natyrore në atë mënyrë që nuk e rrezikon aftësinë e gjeneratës së ardhshme për të përdorur këto burime.

Qasja e zinxhirit të vlerës së qëndrueshëm i'u mundëson bizneseve dhe shoqërisë të kuptojnë dhe të adresojnë më mirë sfidat mjedisore që shoqërojnë ciklin jetësor të produktit dhe shërbimit (*World Business Council for Sustainable Development, 2012*).

Një zinxhir i vlerës i qëndrueshëm mundëson avantazhe të shumta për bizneset, ku përfshihen:

- Nxitja e rritjes dhe produktivitetit
- Siguron furnizim të vazhdueshëm
- Krijimin e tregjeve të reja
- Shtimin e vlerës për konsumatorë
- Optimizimin e konsumit të energjisë (*World Business Council for Sustainable Development, 2012*).

Disa nga shumë përfitimet që kompanitë deri më sot kanë arritur duke krijuar zinxhir të vlerës të qëndrueshëm janë:

Krijimi i avantazhit konkurrues. Duke përmirësuar qëndrueshmërinë e zinxhirit të vlerës, kompanitë krijojnë avantazh konkurrues në disa mënyra: linja të reja të produkteve që adresojnë nevojat e tregut, reputacion të përmirësuar dhe markë me vlerë të rritur, efikasitet më të mirë dhe kështu kosto më të ulët, dhe modele të reja biznesore të fokusuara në vlerë.

Avancimi i inovacionit. E vetmja mënyrë për të krijuar dhe shpejtuar inovacionin e qëndrueshëm është bashkëpunimi i hapur dhe aktiv me një numër të madh të organizatave.

Krijimi i vlerave të përbashkëta. Duke ndryshuar modelet e tyre biznesore, eksploruar segmente të reja të tregut dhe duke rritur kredibilitetin dhe besimin në treg, kompanitë mund të krijojnë vlerë të përbashkët për veten e tyre dhe për komunitetin. P.sh. Kompania Procter & Gamble ka treguar se si inovacioni mund të krijojë përfitime përmes tërë zinxhirit të furnizimit, edhe konsumatorët edhe kompania përdorin më pak burime dhe ruajnë para.

Rritja e marrëdhënieve me palë të interesit (akterë). Duke bashkëpunuar për të arritur një qëllim të përbashkët, kompanitë mund të krijojnë marrëdhënie të fuqishme, të besueshme dhe të gjata me kontribuesit tjerë në zinxhirin e tyre të furnizimit, partnerët e biznesit, konsumatorët, organizatat joqeveritare, autoritetet qeveritare ose palët tjera të interesit. P.sh. përmes iniciativave të qëndrueshme Philips, SABIC, Umicore dhe TNT kanë forcuar marrëdhëniet e tyre me konsumatorë. Procter & Gamble ka krijuar një marrëdhënie të pazakontë me konkurentët për të ndryshuar zakonet e larjes.

Menaxhimi i riskut. Dështimi në konsiderimin e rrezikut si mungesa e burimeve, rregulloret e fuqishme ose largimin e konsumatorëve nga disa produkte, mund të kenë ndikim të rëndësishëm në performancën afatgjatë të kompanisë. Kompanitë e mëdha si Solvay dhe Henkel kanë demonstruar se si kompanitë po shikojnë mjete të reja për të vlerësuar riskun që aktualisht është vështirë për t'u matur.

Krijimi i ndryshimeve sistematike. Duke punuar në mënyrë bashkëpunuese me industrinë që kanë interesa të njëjta, si dhe në partneritet me organizatat qeveritare dhe joqeveritare, bizneset kryesore mund të ndryshojnë dinamikën e gjithë një sektori industrial. Jo vetëm që mund të demonstrojnë se çfarë është e mundur, por ato mund të përshpejtojnë ndryshimet në teknologji dhe praktika tjera biznesore. Shembulli i Procter & Gamble tregon se si një grup i kompanive dhe palëve të interesit janë duke sjellë ndryshime në të gjithë zinxhirin e furnizimit të detergjentëve dhe në zakonet e larjes së konsumatorëve (*World Business Council for Sustainable Development, 2012*).

2.3.1 Një qasje hap-pas-hapi për të zhvilluar një zinxhir të vlerës të qëndrueshëm

Hapa specifik bizneset mund të ndërmarrin për të zhvilluar një zinxhir të vlerës të qëndrueshëm. Kjo qasje bazohet në një model standard të zinxhirit të vlerës, i cili përfshin 6

faza të ndryshme, nga lënda e parë, prodhimi, mospërdorimi dhe riciklimi. Ky model funksionon mirë në shumicën e rasteve, por mund të ketë nevojë të përshtatet për disa sektorë, veçanërisht për kompanitë shërbyese (*World Business Council for Sustainable Development, 2012*).

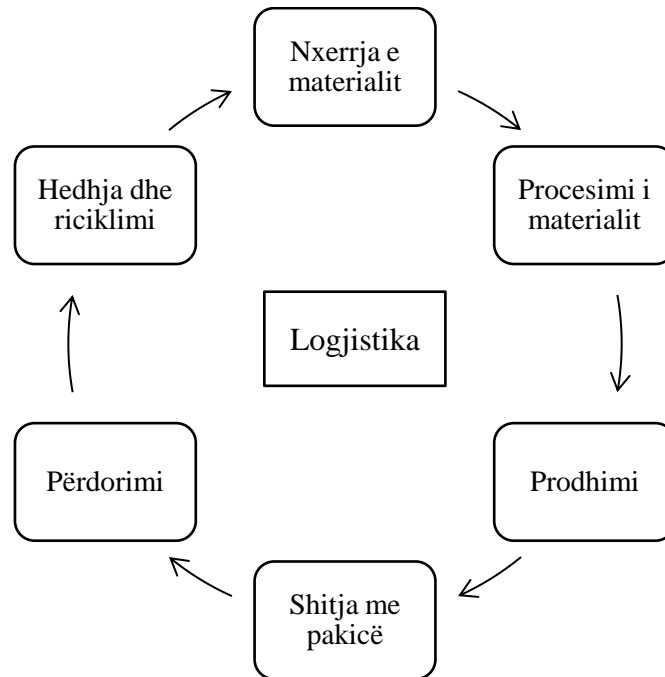


Figura 5. Një model standard i zinxhirit të vlerës të qëndrueshëm

(*World Business Council for Sustainable Development, 2012*)

Qasja për krijimin e zinxhirit të vlerës të qëndrueshëm përbëhet nga pesë hapa.

1. Vlerësimi. I mundëson kompanisë të kuptojë përmirësimet e nevojshme ose pikat kyçe dhe të identifikojë veprimet relevante.
2. Identifikimi i zgjidhjes. Ekzaminimi i zgjidhjeve potenciale dhe përzgjedhja e zgjidhjes më të mirë për implementim.
3. Zhvillimi i projekt planit. Identifikimi i akterëve të nevojshëm dhe planifikimi i detajuar i secilit hap të projektit.
4. Implementimi. Zbatimi i planit.
5. Vlerësimi i rezultateve. Matja e suksesit të planit dhe bërja e përmirësimeve të nevojshme (*World Business Council for Sustainable Development, 2012*).

Secili hap është i rëndësishëm sepse i'u mundëson bizneseve të identifikojnë dhe implementojnë përmirësimet te qëndrueshmëria e zinxhirit të tyre të vlerës në një mënyrë sistematike. Secili hap ndihmon të përgjigjemi në pyetjet e listuara në tabelën e mëposhtme:

Tabela 1. Qasja për krijimin e zinxhirit të vlerës të qëndrueshëm

Vlerësimi fillestar	Identifikimi i zgjidhjes	Zhvillimi i projekt planit	Implementimi	Vlerësimi i rezultateve
Cila është çështja mjedisore? Pse duhet të adresohet ajo? Cilat janë palët e prekura? Cilat janë zgjidhjet potenciale? Cilat ndikime janë më të rëndësishme?	Cila është zgjidhja më e qëndrueshme? Çfarë kanë për të thënë për këtë palët e prekura? Cili është ndikimi në prodhim?	Si do të implementohet zgjidhja e përzgjedhur? A janë të gjithë palët të përfshira?	A po shkon implementimi ashtu siç është planifikuar? A janë të nevojshme përshtatjet? A janë të gjithë partnerët të kënaqur me progresin?	A e ka adresuar me sukses zgjidhja çështjen mjedisore? Çfarë ka shkuar mire apo keq? Çka mund të mësohet nga kjo? Çfarë ndikimi kishte kjo në kompani?

(World Business Council for Sustainable Development, 2012)

Implementimi i suksesshëm i zinxhirit të vlerës të qëndrueshëm varet nga disa faktorë, ndërta janë:

1. **Përdorimi i avantazhit të fuqisë së bashkëpunimit.** Çështjet globale si ndryshimet klimatike, stresi i ujit ose menaxhimi i mbeturinave janë shumë komplekse, prandaj është e pamundur për një kompani, ose një industri të vetme të arrijë progres të qëndrueshëm.

Zgjidhja më efektive përfshin bashkëpunimin në mes të bizneseve, organizatave joqeveritare, politikbërësve, ose palëve të tjera të interesit. Në të njëjtën kohë, të punuarit me partnerë të ndryshëm, të cilët kanë motivim, kulturë organizative dhe kërkesa të ndryshme mund të jetë sfiduese. Prandaj është esenciale mbajtja e hapur e komunikimit.

2. *Kuptimi i nevojave të konsumatorëve dhe inkurajimi i tyre në mënyrë proaktive për të bërë zgjedhje të reja.*

Angazhimi me konsumatorë dhe kuptimi i ndryshimeve në sjelljen e konsumatorëve mund t'iu ofrojë kompanive informata të vlefshme kur ato zhvillojnë zgjidhjen e re të qëndrueshme, veçanërisht në formulimin e vlerave propozuese të këtyre zgjidhjeve. Kjo përfshin të kuptuarit e nxitësve kryesor prapa nevojave të konsumatorëve, në mënyrë që të zhvillojë zgjidhje që i'u përshtaten atyre. Edhe pse disa konsumatorë mund të jenë veçanërisht të interesuar në zgjidhje të qëndrueshme për mjedisin pa ndonjë përfitim shtesë, është gjithashtu e rëndësishme të zhvillohen produkte dhe zgjidhje që njëkohësisht plotësojnë edhe nevojat tjera të konsumatorëve, si performanca, vlera dhe qëndrueshmëria e shtuar. Përveç kësaj, inkurajimi i konsumatorëve për të provuar produkte dhe shërbime të reja ndonjëherë mund të kërkojë edhe ndryshime thelbësore të zakoneve të konsumit, ose të përfshijë një çmim premium. Në këto raste kur kompania prezanton një produkt apo shërbim të ri – është esenciale të zhvillojë një strategji gjithëpërfshirëse të komunikimit që në mënyrë proaktive inkurajon konsumatorët të bëjnë zgjedhje të reja. Strategjia e duhur e komunikimit mund të ndihmojë kompaninë që në mënyrë efektive të krijojë vetëdijësim dhe të komunikojë qartë përfitimet e produktit ose shërbimit të ri – si për konsumatorët, gjithashtu dhe për ambientin. Kjo përfshin zhvillimin e mesazheve të qarta, të qenurit të sqartë për ndikimin dhe përfitimet e zgjedhjes së re, dhe përdorimin e kanaleve të duhura të komunikimit për të inkurajuar konsumatorët t'a blejnë atë.

3. *Identifikimi i pikave kyqe për t'u fokusuar në ndryshimet që do të kenë ndikimin më të madh.*

Vlerësimi i ciklit jetësor i'u mundëson kompanive të vlerësojnë ndikimet mjedisore gjatë secilës fazë të një produkti apo shërbimi. Kjo gjithashtu i lejon kompanisë të identifikojë “pikat kyqe”, fushat e përmirësimit brenda zinxhirit të furnizimit që mund të

ofrojnë përfitimin më të madh mjedisor. Përgatitja e një Vlerësimi të Ciklit Jetësor përfshin bashkëpunimin me shumë partner, dhe përdorimin e të dhënave më të besueshme përgjatë çdo hapi të zinxhirit të vlerës. Është e rëndësishme që të gjitha palët e përfshira e kuptojnë objektivin, fushën dhe afatet kohore për të siguruar konsistencë dhe saktësi në informatat që ata ofrojnë dhe të reduktojnë vonesat potenciale. Me përdorimin e një pale të jashtme të tretë, të pavarur, në kryerjen e vlerësimit të ciklit jetësor mund të ofrojë një opinion të pavarur për përfitimet mjedisore të një produkti apo shërbimi. Kjo mundëson kredibilitet të shtuar për palët e interes kur kompania e lanson produktin apo shërbimin në treg.

4. ***Sigurimi i një furnizimi/kërkese të shëndetshme në mënyrë që të arrihet ekonomizimi i shkallës.*** Zinxhiri i vlerës i qëndrueshëm mund të konkurojë me atë tradicional, dhe shpesh edhe me më pak kosto, përderisa kompanitë janë në gjendje të krijojnë ekonomizim të shkallës. Kjo përfshin krijimin e një balancimi të shëndetshëm në mes të furnizimit dhe kërkesës. Në shumë raste, krijimi i një zinxhiri të vlerës të qëndrueshëm kërkon zhvillimin ose inkorporimin e teknologjisë së re, rritjen e kostos së hulumtimit dhe zhvillimit ose krijimin e fushatave të marketingut ose programeve trajnuese. Është gjithashtu e domosdoshme që kompanitë të sigurojnë që ka kërkesë të mjaftueshme për një product apo shërbim të propozuar, kështu ato nuk do të pësojnë humbje financiare.
5. ***Angazhimi në iniciativa.*** Mbajtja e menaxhmentit të lartë të angazhuar do të sigurojë që punët po mbështeten nga brenda dhe që sasi e duhur e kohës dhe resurseve janë alokuar në përputhje me rrethanat. Për të mbajtur këtë angazhim, duhet të zhvillohet një rast biznesor gjithëpërfshirës që në mënyrë të qartë paraqet vlerën e propozuar. Nëse ky angazhim bëhet publik, ofron një sinjal të qartë të të gjithë anëtarët e zinxhirit të vlerës, duke e rritur besimin e tyre dhe duke i bërë ata të ndihen më rehat që të nisin iniciativën (*World Business Council for Sustainable Development, 2012*).

2.4 Analizimi i zinxhirit të vlerës

Analiza e zinxhirit të vlerës është një mjet i dobishëm për të kuptuar se si mund të krijoni vlerën më të madhe të mundshme për konsumatorët tuaj. Në biznes, ne paguajmë për të blerë lëndën e parë, dhe për të “shtuar vlerë” në të, duke e shndërruar atë në diçka me vlerë për njerëzit e tjerë. Kjo është më e lehtë të shihet në kompani prodhuese, ku prodhuesi “shton vlerë” në lëndën e parë duke e konvertuar atë në diçka për të cilën njerëzit janë të gatshëm të paguajnë para. Por kjo ide është po aq e rëndësishme edhe në industrinë e shërbimeve, ku njerëzit përdorin inputin kohë, njohuri, pajisje dhe sisteme për të krijuar shërbime me vlerë të vërtetë për personin i cili shërbehet – konsumatorin. Konsumatorë nuk janë vetëm njerëzit jashtë organizatës, ata mund të jenë edhe shefat tuaj, bashkëpunëtorët ose njerëzit që varen nga ju për atë që ju e bëni.

Në shumicën e rasteve, sa më shumë vlerë që ju krijoni, aq më shumë njerëz do të jenë të gatshëm të paguajnë një çmim të mirë për produktin apo shërbimin tuaj, dhe aq më shumë ata do të vazhdojnë të blejnë nga ju. Si mund t’u dini kur kompania juaj mund të krijojë vlerë? (*Porter, 1985*).

Këtu mjeti “Analiza e Zinxhirit të Vlerës” është i dobishëm. Analiza e zinxhirit të vlerës i’u ndihmon të identifikoni mënyrat përmes të cilave ju krijoni vlerë për konsumatorët tuaj, dhe pastaj i’u ndihmon të mendoni se si mund të maksimizoni këtë vlerë.

Analiza e zinxhirit të vlerës është një proces me tri hapa:

1. Analiza e aktiviteteve: Së pari, i identifikoni aktivitetet që do të ndërmerri për të shpërndarë ose ofruar produktin apo shërbimin.
2. Analiza e vlerës: Së dyti, për secilin aktivitet, mendoni se çka do të bëni për të shtuar vlerën më të madhe për konsumatorin tuaj.
3. Vlerësimi dhe Planifikimi: Së treti, bëni vlerësime se nëse i’u vlen të bëni ndryshime, dhe pastaj planifikoni veprimet tuaja (*Porter, 1985*).

2.4.1 Pse është i rëndësishëm analizimi i zinxhirit të vlerës?

Janë tri arsye kryesore pse analizimi i zinxhirit të vlerës është i rëndësishëm në këtë epokë të globalizimit të shpejtë, dhe ato janë:

1. Me rritjen e ndarjes së punës dhe shpërndarjen globale të prodhimit të komponentëve, konkurrenca sistematike po bëhet gjithnjë e më e rëndësishme.
2. Efiçienca në prodhim është një kusht i domosdoshëm për të penetruar në mënyrë të suksesshme tregjet globale
3. Hyrja në tregun global lejon rritje të qëndrueshme të të ardhurave, dhe kështu për të bërë më të mirën nga globalizimi duhet të kuptohen faktorët dinamik brenda tërë zinxhirit të vlerës (*Kaplinsky, Morris, 2000*).

Rëndësia në rritje e konkurrencës sistematike. Analiza e zinxhirit të vlerës luan një rol kyq në kuptimin e nevojës dhe fushës për konkurrencë sistematik. Analizimi dhe identifikimi i kompetencave bazë do të qojë organizatën të transferojë këto funksione ku ajo nuk ka kompetenca dalluese. Strukturimi i rrjedhës së inputeve – produkteve dhe shërbimeve – në zinxhirin e prodhimit i mundëson secilës organizatë të përcaktojë se sjelljet e kujt luajnë një rol të rëndësishëm në suksesin e saj. Pastaj, në ato raste ku organizata nuk ka përvetësuar të gjithë zinxhirin e furnizimit në operacionet e saj, përpjekjet e saj për të përmirësuar dhe arritur efiçencën nuk do të kenë sukses.

A është prodhimi mjaftueshëm efikas? Arsyeja e dytë pse analiza e zinxhirit të vlerës është e rëndësishme është se ajo ndihmon në kuptimin e avantazheve dhe disavantazheve të organizatës dhe shteteve që specializojnë në prodhim e jo në shërbime, dhe pse mënyra se si prodhuesit janë të lidhur me tregun final e influencon aftësinë e tyre për të përfituar nga pjesëmarrja në tregun global. Zinxhiri i vlerës siguron që analiza trajton tërë ciklin e prodhimit, duke përfshirë edhe lidhjen me tregun final. Kjo e bën analizën të konsideroj jo vetëm efikasitetin e hallkës së prodhimit në zinxhir, por gjithashtu edhe faktorët që e përcaktojnë pjesëmarrjen e grupeve të caktuara të prodhuesve në tregun final.

Bërja e më të mirës nga globalizimi. Arsyeja e tretë pse analiza e zinxhirit të vlerës është e rëndësishme është se ajo ndihmon të shpjegojë shpërndarjen e përfitimeve, veqanërisht të të

ardhurave për ata që marrin pjesë në ekonominë globale. Kjo e bën të lehtë identifikimin e politikave të cilat mund të implementohen për t'iu mundësuar prodhuesve individual dhe vendeve të rrisin shpërndarjen e fitimeve të tyre (*Kaplinsky, Morris, 2000*).

Disa nga arsyet tjera pse analiza e zinxhirit të vlerës është e rëndësishme janë:

- Duke u fokusuar në të gjitha lidhjet (hallkat) në zinxhir (jo vetëm në prodhim) dhe në të gjitha aktivitetet në secilën hallkë (p.sh. në transformimin fizik të materialeve në hallkën e prodhimit), ndihmon të identifikojmë se cilat aktivitetet janë subject i rritjes së të ardhurave dhe cilat janë subjekt i zvogëlimit të tyre.
- Si rezultat i të qenit në gjendje për të bërë këto dallime në natyrën e kthimit (të të ardhurave) të të gjitha hallkave të ndryshme të zinxhirit, politikë-bërësit janë të ndihmuar në formulimin e politikave adekuate dhe bërjen e zgjedhjeve të duhura. Kjo mund të jetë për të mbrojtur lidhjet veqanërisht të rrezikuara ose të lehtësoj përmirësimin e lidhjeve të tjera për të gjeneruar kthime më të larta (*Kaplinsky, Morris, 2000*).

2.4.2 Analiza e zinxhirit të vlerës për vlerësimin e avantazhit konkurrues

Në mënyrë që të mbijetojnë dhe të shpëtojnë në një industri, organizatat duhet të plotësojnë dy kushte: ato duhet të ofrojnë atë se çfarë konsumatorët duan të blejnë dhe duhet t'i mbijetojnë konkurrencës. Avantazhi i përgjithshëm i organizatës vjen nga diferenca në mes të vlerës që ajo ofron për konsumatorë dhe koston së saj për të krijuar vlerën e konsumatorit (*The Association of Accountants and Financial Professionals in Business, 1996*).

Korniza e zinxhirit të vlerës është një qasje për kthimin e sekuencave (zinxhirëve) të funksioneve biznesore në aktivitete relevante në mënyrë strategjike përmes të cilëve dobishmëria shtohet te produktet apo shërbimet. Analiza e zinxhirit të vlerës ndërmerret për të kuptuar sjelljen e kostove dhe burimeve të diferencimit (*Elloumi, 2004*).

Duke i'u mundësuar kompanive të përcaktojnë avantazhet strategjike dhe disavantazhet e aktiviteteve të tyre dhe proceseve për krijimin e vlerës në treg, analiza e zinxhirit të vlerës bëhet esenciale për vlerësimin e avantazhit konkurrues. Qasja e zinxhirit të vlerës për

vlerësimin e avantazhit konkurrues është pjesë integrale e procesit të planifikimit strategjik. Sikur planifikimi strategjik, analiza e zinxhirit të vlerës është proces i vazhdueshëm i mbledhjes, vlerësimit dhe komunikimit të informatave për vendimmarrje biznesore.

Disa kompani janë të vetëdijshme për rëndësinë strategjike të aktiviteteve individuale brenda zinxhirit të tyre të vlerës. Ato kanë sukses duke u koncentruar në aktivitetet përkatëse që i lejojnë ato të arrijnë vlerën maksimale për konsumatorët dhe për veten e tyre. Këto organizata e përdorin qasjen e zinxhirit të vlerës për të kuptuar më mirë se cili segment, kanal i distribuimit, pika të çmimeve, diferencim i produktit, propozimet e shitjes dhe konfigurimet e zinxhirit të vlerës do t'i sjellin atyre avantazhin konkurrues më të madh (*The Association of Accountants and Financial Professionals in Business, 1996*).

Mënyra se si qasja e zinxhirit të vlerës i ndihmon organizatat të vlerësojnë avantazhin konkurrues bëhet përmes këtyre llojeve të analizave:

- Analiza e kostove të brendshme – bëhet për të përcaktuar burimin e profitabilitetit dhe pozicionet relative të kostos së procesit të krijimit të vlerës së brendshme. Kjo analizë përfshin: identifikimin e procesit të krijimit të vlerës për organizatën, përcaktimin e pjesës së kostos së përgjithshme të produktit apo shërbimit, të identifikojë përcaktuesit e kostos për secilin process dhe të identifikojë lidhjet në mes të proceseve.
- Analiza e diferencimit të brendshëm – bëhet për të kuptuar burimin e diferencimit (përfshirë edhe koston) brenda procesit të krijimit të vlerës së brendshme. Përdoret nga organizatat për të identifikuar mundësitë për krijimin dhe mbajtjen e diferencimit superior. Në këtë situatë, fokusi primar është në vlerën e perceptuar nga konsumatori të produktit apo shërbimit. Analiza e diferencimit të brendshëm kërkon që biznesi fillimisht të identifikoj procesin e krijimit të vlerës dhe përcaktuesit kryesor të kostos, dhe pastaj përfshin: identifikimin e procesit për krijimin e vlerës për konsumatorin, vlerëson strategjitë e diferencimit për rritjen e vlerës për konsumatorë dhe përcakton strategjitë më të mira të qëndrueshme të diferencimit.
- Analiza e lidhjes vertikale – bëhet për të kuptuar marrëdhëniet dhe kostot e lidhura me furnizuesit e jashtëm dhe konsumatorët në mënyrë që të maksimizoj vlerën e ofruar për konsumatorë dhe të minimizoj koston. Lidhjet gjatë procesit të krijimit të vlerës nuk përfundojnë vetëm me aktivitetet brenda organizatës. Avantazhi më i madh konkurrues mund

të vjen nga lidhjet në mes të aktiviteteve të për krijimin e vlerës dhe atyre të furnizuesve, kanaleve të distribuimit ose përdoruesve. Analiza e lidhjes vertikale ka një aplikim më të gjërë se analiza e kostos së brendshme dhe diferencimit, pasi që përfshin të gjitha proceset nga poshtë dhe lartë të krijimi të vlerës në të gjithë industrinë. Ajo merr në konsideratë të gjitha lidhjet (hallkat) nga burimi i lëndës së pare deri te hedhja apo riciklimi i produktit. Analiza e lidhjes vertikale përfshin: identifikimin e zinxhirit të vlerës së industrisë dhe kostot, të ardhurat dhe asetet e caktuara të procesit të krijimit të vlerës, diagnostifikon përcaktuesit e kostos për secilin process dhe vlerëson mundësitë për avantazhin konkures të qëndrueshëm (*The Association of Accountants and Financial Professionals in Business, 1996*).

Përmes aktiviteteve të zinxhirit të vlerës organizata e ka mundësinë të gjenerojë vlerë superiore. Avantazhi konkures mund të arrihet përmes rikonfigurimit të zinxhirit të vlerës për të siguruar kosto më të ulët ose diferencim më të mirë.

Modeli i zinxhirit të furnizimit është një mjet analitik i dobishëm për të definuar kompetencat kryesore të organizatës dhe aktivitetet në të cilat ai mund të ndjek avantazhin konkures, si më poshtë:

- Avantazhi i kostos: duke kuptuar më mirë kostot dhe duke kufizuar ato në aktivitetet e krijimit të vlerës.
- Diferencimi: duke u fokusuar në këto aktivitete të shoqëruara me kompetencat kryesore dhe kapacitetet në mënyrë që të kryhen më mirë se sa nga konkurentët.
- Teknologjia: është e përfshirë në çdo aktivitet të zinxhirit të vlerës, mund të ndikojë përmes konfigurimit të ri të zinxhirit të vlerës (*Gurun, Starnes, Wang, Barton, 2002 – 2010*).

2.4.2.1 Avantazhi i kostos dhe zinxhiri i vlerës

Organizata mund të krijojë avantazh të kostos duke reduktuar koston e aktiviteteve individuale të zinxhirit të vlerës ose duke rikonfiguruar zinxhirin e vlerës. Pasi që të definohet zinxhiri i vlerës, analiza e kostos mund të kryhet duke i caktuar kostot për aktivitetet e

zinxhirit të vlerës. Kostot e marra nga raporti i kontabilitetit mund të ketë nevojë të modifikohen në mënyrë që të shpërndahen siç duhen te aktivitetet që krijojnë vlerë.

10 ndikuesit (faktorët) e kostos që lidhen me aktivitetet e zinxhirit të vlerës janë:

1. Ekonomia e shkallës
2. Të mësuarit
3. Shfrytëzimi i kapaciteteve
4. Lidhjet përgjatë aktiviteteve
5. Marrëdhëniet ndërmjet njësisive biznesore
6. Shkalla e integritit vertical
7. Koha e hyrjes në treg
8. Politikat e organizatës për kosto ose diferencimi
9. Lokacioni gjeografik
10. Faktorët institucional (rregullat, ligjet, tatimet etj.)

Organizata e zhvillon avantazhin e kostos duke i kontrolluar këta faktorë më mirë se sa konkurentët e saj.

Avantazhi i kostos gjithashtu mund të arrihet edhe përmes rikonfigurimit të zinxhirit të vlerës. Rikonfigurimi nënkupton ndryshimin strukturor si një proces i ri i prodhimit, kanale të reja të distribuimit ose një qasje e re e shitjes (*Gurun, Starnes, Wang, Barton, 2002 – 2010*).

2.4.2.2 Diferencimi dhe zinxhiri i vlerës

Avantazhi diferencues mund të vjen nga çdo pjesë e zinxhirit të vlerës. Për shembull, prokurimi i inputeve që janë unike dhe jo në dispozicion të gjërë për konkurentët mund të krijojë diferencim, ashtu siç mund të krijojnë kanalet e distribuimit që ofrojnë nivele të larta të shërbimit. Diferencimi rrjedh nga e veçanta (të qenurit unik). Avantazhi diferencues mund të arrihet duke ndryshuar aktivitetet individuale të zinxhirit të vlerës për të rritur veçantshmërinë në produktin final ose përmes rikonfigurimit të zinxhirit të vlerës.

Disa nga faktorët e të qenurit unik janë: politikat dhe vendimet, lidhjet përgjatë aktiviteteve, koha, lokacioni, marrëdhëniet, të mësuarit, integrimi dhe faktorët institucional.

Shumë nga këta gjithashtu shërbejnë edhe si përcaktues të kostos. Diferencimi shpesh rezulton edhe në kosto të lartë, që vjen nga trade offs (sakrifikimi) në mes të kostos dhe diferencimit.

Ka mënyra të ndryshme se si organizata mund të rikonfigurojë zinxhirin e saj të vlerës në mënyrë që të krijojë unikshmëri. Ajo mund të integrohet vertikalisht që të kryejë funksionet që më parë janë kryer nga distributorët e saj ose të ketë kontroll mbi inputet apo furnizimet. Ajo mund të implementojë procese të reja teknologjike ose të shfrytëzoj kanale të reja të distribuimit. Së fundmi, organizata duhet të jetë kreative në mënyrë që të zhvillojë një konfigurim të zinxhirit të vlerës që e rrit diferencimin e produktit (*Gurun, Starnes, Wang, Barton, 2002 – 2010*).

2.4.2.3 Teknologjia dhe zinxhiri i vlerës

Teknologjia është e përfshirë në një shkallë të dukshme në çdo aktivitet që krijon vlerë. Ndryshimet në teknologji mund të ndikojnë avantazhin konkurrues duke ndryshuar gradualisht vetë aktivitetet ose duke bërë konfigurime të reja të mundshme të zinxhirit të vlerës.

Teknologji të ndryshme përdoren në aktivitetet primare dhe mbështetëse të vlerës:

1. Teknologjia e logjistikës së brendshme: transportimi, mbajtja e materialeve, ruajtja e materialeve, komunikimi, testimi dhe sistemet e informacionit.
2. Teknologjia e operacioneve: proceset, materialet, mjetet mekanike, mbajtja e materialve, paketimi, mirëmbajtja, testimi, dizajni ndërtues dhe sistemet e informacionit.
3. Teknologjia e logjistikës së jashtme: transportimi, mbajtja e materialeve, paketimi, komunikimi dhe sistemet e informacionit.
4. Teknologjia e marketingut dhe shitjes: media, audio/video, komunikimi dhe sistemet e informacionit.
5. Teknologjia e shërbimeve: testimi, komunikimi dhe sistemet e informacionit.

Shumica e këtyre teknologjive përdoren në zinxhirin e vlerës. P.sh. sistemet e informacionit përdoren në çdo aktivitet. Teknologji të ngjashme përdoren edhe në aktivitetet mbështetëse. Përveq këtyre, teknologjitë që lidhen me trajnim, dizajnimet kompjuterike dhe zhvillimi i programeve shpesh përdoren në aktivitetet mbështetëse (*Gurun, Starnes, Wang, Barton, 2002 – 2010*).

2.4.3 Kufizimet e analizës së zinxhirit të vlerës

Analiza e zinxhirit të vlerës nuk është as një shkencë ekzakte dhe as nuk është e lehtë. Është më shumë një art se sa përgatitja e raporteve precize financiare. Ka kufizime të ndryshme për implementimin dhe interpretimin e analizës së zinxhirit të vlerës. Së pari, të dhënat e brendshme për kostot, të ardhurat dhe asetet që përdoren në analizën e zinxhirit të vlerës rrjedhin nga informacionet financiare të një periudhe. Për vendimmarrje strategjike afatgjata, ndryshimet në strukturën e kostos, çmimet e tregut dhe investimet kapitale nga një periudhë në tjetrën mund të ndryshojnë implikimet e analizës së zinxhirit të vlerës. Organizatat duhet të sigurojnë që analiza e zinxhirit të vlerës është e vlefshme për periudhat e ardhshme. Në të kundërtën, analiza e zinxhirit të vlerës duhet të përsëritet në kushte të reja.

Identifikimi i fazave të zinxhirit të vlerës të industrisë është i kufizuar nga aftësia për të gjetur të paktën një biznes që merr pjesë në një fazë të caktuar. Ndarja e një faze të vlerës në dy ose më shumë faza kur një biznes nga jashtë nuk konkuron në këto faza është rreptësisht gjykuese.

Ashtu siç kemi diskutuar më parë, gjetja e kostove, të ardhurave dhe asetëve për secilin aktivitet të zinxhirit të vlerës paraqet pengesa serioze. Ka shumë eksperimente që janë zhvilluar për të ofruar qasje më të mirë. Nëse ka së paku një organizatë që operon në secilin aktivitet të zinxhirit të vlerës ndihmon në identifikimin e çmimeve të jashtme për produktet dhe shërbimet e transferuara në mes të zinxhirëve të vlerës. Për produktet apo shërbimet e ndërmjetme pa informata të jashtme apo konkuese të tregut, çmimet transfere duhet të vlerësohen në bazë të informatës më të mirë në dispozicion.

Izolimi i përcaktuesve të kostos për secilin aktivitet për krijimin e vlerës, identifikimi i lidhjeve të zinxhirit të vlerës në mes të aktiviteteve, dhe përcaktimi i marzhës së fitimit për furnizues dhe konsumatorë paraqet sfida serioze. Përdorimi i kostos totale supozon që kapacitetin i plotë i aktiviteteve të zinxhirit të vlerës përdoret për të nxjerr koston. Personeli i impianteve dhe fabrikave dhe shitësit e pajisjeve janë burim i mirë për informatat mbi kapacitetin. Ata gjithashtu mund të jenë të dobishëm në vlerësimin e kostos aktuale apo zëvendësuese të aseteve. Pavarësisht vështirësive të llogaritura, përvojat tregojnë që kryerja e analizës së zinxhirit të vlerës mund t'i jep organizatës informata jo të çmuara për situatën e tyre konkurruese, strukturën e kostos dhe lidhjeve me furnizues dhe konsumatorë (*The Association of Accountants and Financial Professionals in Business, 1996*).

3 DEKLARIMI I PROBLEMIT

Gjatë hulumtimit, është parë se nuk ka shumë literaturë që kanë fokus kryesor industrinë e telekomunikacionit, ndërtimit, pijeve dhe ushqimit dhe aktivitetet e tyre kritike të cilat do t'i analizojmë ne si raste të studimit në analizën e të dhënave. Bazuar në literaturën e mëparshme, aktivitetet e zinxhirit të vlerës kanë ndikim të rëndësishëm në kualitetin, koston dhe inovacionin e produktit, por a vlen kjo edhe për industritë e lartë përmendura? Kurse pyetja themelore hulumtuese që është parashtruar në këtë punim adreson identifikimin e aktiviteteve më të mëdha që e ndikojnë më së shumti zinxhirin e vlerës dhe kështu vlerën e kompanisë për konsumatorët, partnerët dhe palët tjera të interesit.

Është supozuar se në mjedisin biznesor Kosovar nuk ka një perceptim të qartë rreth definimit të zinxhirit të vlerave dhe ndërlidhjes së tij me qëllimin strategjik të organizatës. Qëllimi i këtij punimi është që të vendos një ndërlidhje logjike dhe funksionale në mes definimit analitik të zinxhirit të vlerës me strategjinë e organizatës/biznesit, gjithashtu ka për qëllim të lidh analizën e zinxhirit të vlerës me qëllimet dhe objektivat organizatës, vetëdijësimin e menaxherëve për analizën e zinxhirit të vlerës, analizimin e zinxhirit të vlerës dhe të kuptuarit e tij si qasje për vlerësimin e avantazhit konkurrues dhe të analizojë korniza të dobishme strategjike për krijimin dhe analizimin e zinxhirit të vlerës.

Përmes kësaj qëllimi kryesor është të arrijmë deri në përfundim të një pamje të përgjithshme të ndikimit të aktiviteteve të zinxhirit të vlerës në performancën e produkteve apo shërbimeve (kualitet, kosto dhe inovacion). Prandaj ne do të krijojmë një model konceptual dhe pastaj të provojmë nëse ky model zbatohet në industrinë e procesimit dhe për më tepër të kuptojmë arsyet prapa këtyre rasteve të studimit.

Vetëm me identifikimin e aktiviteteve të mëdha që kanë ndikim të rëndësishëm në outputet e organizatës, organizatat mund të bëjnë përpjekje të mëdha dhe kështu të krijojnë më shumë vlerë me resurse të kufizuara. Pas këtij studimi, ne do t'i mundësojmë industrisë së telekomunikacionit, ndërtimit, pijeve dhe ushqimit një model teknik që përmban lidhjen ndërmjet këtyre aktiviteteve kritike dhe vlerës që krijohet nga ato për organizatën.

4 METODOLOGJIA

Në këtë kapitull paraqitet qasja hulumtuese, strategjia hulumtuese dhe procesimi i të dhënave nga mbledhja e të dhënave deri të analiza e tyre.

Metodologjia e kërkimit përfshin mbledhjen e të dhënave relevante nga metoda të ndryshme kërkimore dhe përpilimin e bazave të të dhënave në mënyrë që të analizohen të dhënat dhe të arrihet ndërtim i duhur i projektit hulumtues. Qasjet hulumtuese klasifikohen në dy kategori: kualitative dhe kuantitative.

Bazuar në pyetjen hulumtuese dhe rezultatin e pritur, është zgjedhur të përdoret metoda kualitative si qasje hulumtuese. Metoda kualitative është zgjedhur sepse hulumtime dhe studime të mëhershme vetëm pjesërisht kanë shpjeguar pyetjen hulumtuese dhe nuk ka dijeni të mjaftueshme për kontekstin e problemit dhe njohuritë aktuale përfshijnë fenomene komplekse që duhet të organizohen dhe të analizohen më tutje.

Strategjia hulumtuese është një rugë kritike për të kryer dhe sistematikisht eksploruar kërkimin. Janë pesë lloje të metodave kualitative të hulumtimit, respektivisht eksperimenti, pyetësori, analizat e arkivit, historia dhe rastet e studimit. Zgjedhja e metodës hulumtuese bëhet varësisht nga kërkesat e ndryshme ose qëllimi i punimit hulumtues. Prandaj pas një shqyrtimi holistik të strategjive dhe të kuptuarit të natyrës së rastit të studimit, ne e zgjedhem rastin e studimit, si strategjinë e duhur hulumtuese për këtë punim. Duke marrë parasysh analizat e mëparshme, ne përdorëm disa raste të studimit

Metodat e mbledhjes së të dhënave për rastet e studimit përfshijnë:

Intervista dhe pyetësorët - Intervista është e semi-strukturuar, duhet të bëhet intervistimi i responentëve për të marrë opinione, shqetësime dhe njohuri për çështjen e caktuar. Intervista është dizajnuar për të kuptuar zinxhirin e vlerës në organizatat që janë caktuar si raste të studimit, respektivisht në industritë ku ato operojnë. Do të intervistohen gjithsej 4 kompani: M&Silloi (Industria e ushqimit), Euro-Fat (Industria e ndërtimit), StoneCastle (Industria e pijeve) dhe Vala-Ptk (Industria e telekomunikacionit). Këto kompani janë përzgjedhur duke

u bazuar në industri të ndryshme në mënyrë që të bëhet analizimi i zinxhirit të vlerës për kompaninë dhe industrinë në përgjithësi.

Faktorët kryesor se pse janë marrë pikërisht këto katër kompani janë: ato janë më inovative, kanë teknologji të avancuar, kanë numër më të madh të punëtorëve dhe përfshijnë një hapsirë më të madhe të operimit (Kosovë, Shqipëri, Maqedoni, Mal të Zi dhe Zvicërr).

Intervista përfshin mbledhjen e të dhënave nga përgjigjet e respondentëve, klasifikimin e të dhënave, analizimin e tyre, krahasimin e rezultateve dhe në fund arritjen e konkluzioneve kryesore që do të ndihmojnë në vërtetimin e hipotezës.

Intervistimi do të bëhet në një afat kohor prej 8 ditëve varësisht nga gatishmëria e menaxherëve të kompanisë për të pranur takimin, pastaj do të bëhet analizimi i përgjigjeve dhe interpretimi i tyre.

Bazuar në kërkesat për të përmbushur qëllimin e këtij punimi, fillimisht duhen të dhëna të qëndrueshme dhe të përgjithshme për të formuar kuadrin teorik duke përfshirë hipotezat dhe gjithashtu të kuptuarit fillestar të bizneseve të studiuara. Dhe pastaj duhen prova kontekstuale për të testuar kuadrin teorik. Të dhënat e mbledhura nga shqyrtimi i literaturës, intervista dhe pyetësi do të ndihmojnë në arritjen e konkluzioneve.

5 REZULTATET

Në këtë kapitull diskutohen rezultatet e fituara nga literatura e shqyrtuar dhe rezultatet empirike nga pyetësi për pyetjet konkrete. Gjithashtu, paraqiten diskutimet kryesore të pyetjes hulumtuese, duke përfshirë aktivitetet më të mëdha të zinxhirit të vlerës për industrinë përkatëse.

Profili i kompanive

Euro-Fat - FAT Group në vitin 1990 startoi me veprimtarinë e suksesshme të biznesit me ndërmarrjet e përbashkëta “FETOSHI” dhe “AGRO-TEKNIKA” me seli në Xërxe, të cilat veprimtarinë kryesore e kishin tregtinë me material ndertimor dhe tregtimin e derivatëve të naftës. Rezultatet pozitive të kompanive mundësuan zgjerimin e biznesit në vitin 1995 me fillimin e linjës së prodhimit të Fer-trajeve dhe në vitin 2002 hapjen e një ndër fabrikës më moderne në Kosovë me teknologji të avansuar Gjermane për prodhimin e pllakave të styroporit “EURO-FAT”, e cila synim kryesor ka plotesimin e nevojave të klientëve si në Kosovë dhe duke marrë parasysh kualitetin e lartë të prodhimit, edhe eksportin në shtetet tjera si Shqipëri, Maqedoni dhe Zvicër. (*Fat Group, 2013*)

Vala – Ptk - Posta dhe Telekomunikacioni i Kosovës Sh.A. (PTK) është kompani publike e transformuar në shoqëri aksionare, e cila aktualisht përbëhet nga dy njësi të biznesit: Vala dhe Telekom i Kosovës, përmes të cilave PTK-ja ofron një gamë të gjerë të produkteve të telefonisë mobile e fikse, me qëllim të përmbushjes së nevojave dhe kërkesave të konsumatorëve. Operatori i telefonisë mobile Vala ofron shërbime të llojllojshme për konsumatorët e saj. Vala ka shtrirë rrjetin e saj në tërë territorin e Kosovës dhe që një kohë të gjatë ofron për të gjithë konsumatorët e saj shërbimet më të avancuara të telefonisë mobile, brenda dhe jashtë operatorit Vala. Lansimi i produkteve të reja, atraktiviteti i shërbimeve të ofruara, çmimet tejet joshëse si dhe kualiteti i lartë, ka bërë që Operatori Publik VALA të jetë lider i shërbimeve të telekomunikimit në vend duke shërbyer mbi 1.2 milionë konsumatorë. (*Ptk – Vala*)

M&Silloi – M&Silloi prodhon miell kualitativ për konsumatorët e tij besnik për vite të shumta rradhazi. Në vazhden e zgjerimeve të investimeve të Devolli Corporation me pronar Shkelqim Devolli është edhe blerja e kësaj fabrike të miellit. Tani, kjo korporatë, nën brendin M&Silloi, punëson mbi 90 punëtorë që angazhohen për përmbushje të nevojave unike të konsumatorëve dhe fermerëve. Me kapacitet ditor të prodhimit prej 600 ton të prodhuar sipas standardeve ISO dhe HACCP, me kapacitet të sillosave të grurit prej 58 mijë ton, me laborator të vetëm të akredituar në Kosovë për analiza të miellit dhe grurit dhe me shumë veçori të tjera, M&Silloi është njëra nga fabrikat më serioze të prodhimit të miellit në rajon. (*M&Silloi*)

StoneCastle – Vreshtaria dhe Verëtaria “Stonecastle Vineyards and winery” L.L.C. në Rahovec është prodhuesi më i madh i verës në Kosovë dhe ndër më të mëdhenjët në Ballkan. Kjo kompani ka filluar veprimtarin prodhuese, që nga viti 1953, fillimisht si Ndërmarrje Shoqërore, ndërsa privatizuar, nga Rrustem Gecaj dhe Hysen Gecaj, në gusht të vitit 2006. Kompania “Stonecastle Vineyards and winery” L.L.C. posedon me 2200 Hektar tokë bujqësore, nga të cilat 650 hektar janë vreshta aktive. Kapacitetet rezervuese të Verëtarisë janë 300 000 HL, nga të cilat 50 000 HL janë fuqi druri, për verat e cilësisë së lartë. (*Stone Castle, 2012*)

Përmes hulumtimit të bërë në industrinë dhe organizatat e caktuara, për zinxhirin e vlerës dhe aktivitetet e tij, janë identifikuar aktivitetet më të mëdha të zinxhirit të vlerës që kanë ndikim më të madh në krijimin e vlerës për organizatat brenda tyre. Arsyet se përse këto aktivitetet të zinxhirit të vlerës cilësohen si më të rëndësishmet brenda këtyre industrive janë sepse ato e ndikojnë më së shumti koston, kualitetin, inovacionin dhe shitjen e produktit. Gjithashtu këto aktivitetet janë edhe aktivitetet në të cilat organizatat e caktuara investojnë më së shumti dhe konsiderohen si subjekte kryesore të rritjes së të ardhurave.

Tabela 2. Aktivitetet më të rëndësishme të zinxhirit të vlerës për industritë e caktuar

Aktivitetet e zinxhirit të vlerës	Industria e ndërtimit, Euro - Fat	Industria e telekomunikacionit Vala - Ptk	Industria e ushqimit, M&Silloosi	Industria e pijeve, StoneCastle
Logjistika e brendshme	√		√	√
Operacionet	√		√	√
Logjistika e jashtme		√	√	√
Marketingu dhe shitja		√		√
Shërbimet		√		
Infrastruktura				
Menaxhimi i burimeve njerëzore		√	√	√
Zhvillimi teknologjik	√	√		
Prokurimi	√			

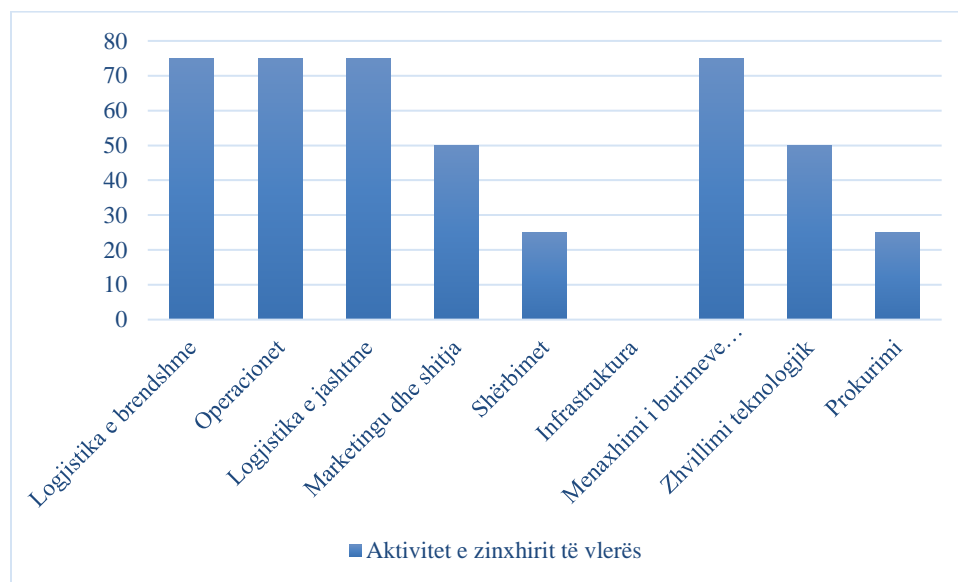


Figura 6. Aktivitetet më të rëndësishme të zinxhirit të vlerës për industrinë e ndërtimit, telekomunikacionit, pijeve dhe ushqimit (%)

Logjistika e brendshme është aktiviteti i parë i zinxhirit të vlerës që është konsideruar më i rëndësishmi nga të gjitha organizatat. Arsyet për këtë janë: rëndësia e lidhjes mes menaxhimit të furnizuesve dhe kualitetit të produktit, bashkëpunimi i vazhdueshëm me palët e interes (në këtë rast me furnitor) për arritjen e një qëllimi të përbashkët - për krijimin e vlerave të përbashkëta për konsumatorë dhe për krijimin e një vlere më të madhe në zinxhir, përfshirja e furnizuesve kyç në zhvillimin e produkteve të reja ose në procesin e dizajnit të produkteve, krijimi i marrëdhënieve afatgjata me furnizues dhe përdorimi i programeve ose projekteve për përmirësim të vazhdueshëm me furnitor (p.sh. përmes rishikimit të vazhdueshëm të proceseve, krijimit të rrjetit të furnizimit të qëndrueshëm etj), si dhe përdorimi i sistemeve vlerësuese për të selektuar dhe monitoruar performancën e tyre (disa kritere matëse janë: kualiteti i produktit, rrespektimi i orarit - furnizimi në kohën e kërkuar, përqindja e kthimit të materialeve me defekt, kushtet e pagesës etj.). Furnizuesit janë një pjesë shumë e rëndësishme e konkurrencë, pasi që në ditët e sotme presioni i tregut është i përhapur përgjatë zinxhirëve të industrisë. Integrimi dhe bashkëpunimi me furnizues dhe mbajtja e marrëdhënieve afatgjata me ata është një çështje themelore e të ardhmes së organizatës.

Menaxhimi i burimeve njerëzore është aktiviteti i dytë i zinxhirit të vlerës që është radhitur për nga rëndësia. Arsyet për këtë janë: trajtimi i punëtorëve si një lloj i kostos ose burim që krijon vlerë, lidhja e fortë ndërmjet burimeve njerëzore dhe inovacionit të produkteve, dhe vetëdijësimi i punëtorëve për misionin e organizatës. Nuk ka asnjë dyshim që burimet njerëzore janë më të rëndësishme se sa makineritë që nga revolucioni industrial. Procesi i shtimit të vlerës lidhet çdo herë e më shumë me intelegjencën e punëtorëve. Eksplorimi dhe shfrytëzimi i burimeve të paprekshme (jo-materiale) mund të jetë përcaktuesi kyç i suksesit të organizatës. Kontributi apo vlera që shton departamenti i burimeve njerëzore në organizatë përmes rekrutimit të punëtorëve të duhur, motivimit të tyre e deri te sistemi i shpërbimit ndikojnë në produktivitet më të lartë dhe kështu rritje të efikasitetit. Gjithashtu sistemi për vlerësimin e performancës së punëtorëve dhe sistemi i kompensimit i cili përdoret nga organizatat është i drejtë, efikas dhe gjithëpërfshirës.

Përveq këtyre dy aktiviteteve që kishin rëndësi më të madhe te të gjitha organizatat, aktivitetet tjera kishin pothuajse rëndësinë e njëjtë. Për industrinë me kapacitet më të madh të prodhimit në këtë rast industria e ndërtimit, pijeve dhe ushqimit, ekonomizimi i shkallës mund të ofrojë fitim më të lartë. Por kur marzha e fitimit krahasohet me industrinë e telekomunikacionit dhe llojet tjera të industrive, indeksi i saj është i ulët. Optimizimi i kësaj situate është një sfidë e madhe për organizatat e caktuara brenda këtyre industrive. Kombinimi i strategjisë së orientimit të prodhimit me strategjinë e orientimit të konsumatorëve, duke e ndarë riskun mund të jetë një qasje e mirë. Kjo nuk mund të bëhet pa ndihmën e aktiviteteve të marketingut dhe shitjes. Angazhimi me konsumatorë dhe kuptimi i ndryshimeve në sjelljen konsumatore janë të rëndësishme për formulimin e vlerave propozuese për kompaninë dhe për përfshirjen e tyre në procesin e dizajnit të produkteve.

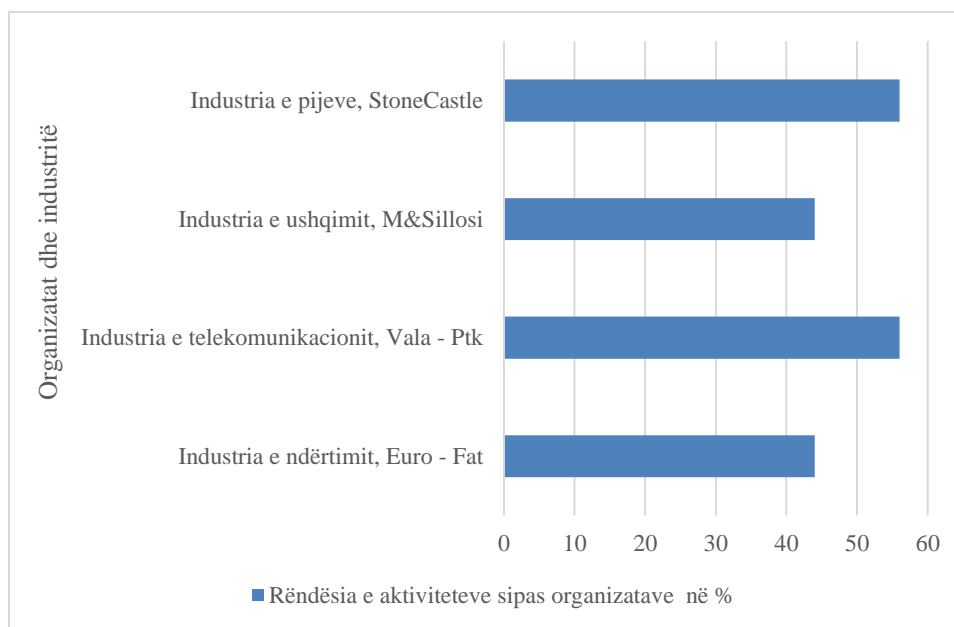


Figura 7. Rëndësia e aktiviteteve të zinxhirit të vlerës sipas organizatave dhe industrive (%)

Ndër përfitimet kryesore që organizatat kanë nga zinxhiri i vlerës janë avantazhi konkurrues dhe menaxhimi i riskut, ndërsa përfitim tjetër është edhe avancimi i inovacionit dhe rritja e marrëdhënieve me palë të interesit. Varësisht nga industrinë e caktuara mënyrat të cilat janë përdorur më së shumti për krijimin e avantazhit konkurrues janë: linjat e reja të produkteve që adresojnë nevojat e tregut (M&Sillosoi dhe Euro-Fat), modelet e reja biznesore të fokusuar

në vlerë (M&Silloso dhe Euro-Fat), reputacioni i përmirësuar (M&Silloso, Vala dhe StoneCastle) dhe efikasitet më të mirë dhe kosto më të ulët (Vala).

Qasjet që janë përdorur për krijimin e vlerave për organizatën dhe komunitetin janë:

- Ndryshimi i modeleve biznesore (p.sh. M&Silloso përmes avancimit të teknologjisë dhe Vala përmes shpejtësisë së internetit 3G dhe 4G),
- Eksplorimit të segmenteve të reja të tregut (p.sh. M&Silloso fillimisht më 1990 ka filluar me tregtinë me material ndërtimor dhe tregtinë e derivative të naftës, pastaj më 1995 me linjën e prodhimit të fer-trajeve, dhe më vonë në vitin 2002 me prodhimin e pllakave të styroporit), dhe
- Rritjes së kredibilitetit dhe besimit në treg (p.sh. Vala përmes kujdesit nga konsumatorit).

Nga hulumtimi është vërejtur se duke marrë për bazë mënyrat kryesore për krijimin e zinxhirit të vlerës të qëndrueshëm, organizatat e studiuara në industrinë e caktuara kanë krijuar zinxhir të vlerës të qëndrueshëm përmes balancimit në mes të furnizimit dhe kërkesës (M&Silloso, Euro-Fat dhe StoneCastle), krijimit të fushatave të marketingut dhe programeve trajnuese (M&Silloso dhe StoneCastle), zhvillimit të teknologjisë re (Euro-Fat dhe Vala) dhe rritjes së koston të hulumtimit dhe zhvillimit (Vala).

6 DISKUTIME DHE KONKLUSIONE

Në këtë kapitull janë përmbledhur pikat kryesore nga i gjithë punimi për të shpjeguar më mirë pyetjen hulumtuese.

Zinxhiri i vlerës është një grup i aktiviteteve që një organizatë kryen për të krijuar vlerë për konsumatorët e saj. Mënyra në të cilën aktivitetet e zinxhirit të vlerës kryhen përcakton koston dhe e ndikon profitin, kështu që ky mjet ndihmon për të kuptuar burimin e vlerës për organizatën. Zinxhirët e vlerës sot kanë një ndikim të madh në të drejtën e korporatave nacionale për të ekzistuar të korporatave muldhe në mënyrën se si ato konkurojnë. Sfidat e ardhshme që lidhen me zinxhirët e vlerës janë gjithashtu të mëdha, si kërkesat e reja të shoqërisë, strategjitë e tregut në zhvillim, mungesa e burimeve, përhapja e rrezikut dhe çështje tjera.

Analiza e zinxhirit të vlerës është një mënyrë e dobishme e të menduarit për mënyrat përmes të cilave biznesi shpërndanë vlerë te konsumatorët, dhe rishikon të gjitha gjërat që mund të bëhen për të maksimizuar atë vlerë. Ky është një proces tre fazësh. Së pari, bëhet analiza e aktiviteteve për të identifikuar aktivitetet që kontribuojnë në shpërndarjen e produkteve apo shërbimeve. Së dyti, bëhet analiza e vlerës për të identifikuar gjërat që konsumatorët vlerësojnë për mënyrën se si kryhen aktivitetet për të adresuar nevojat aktuale. Së fundi, bëhet vlerësimi dhe planifikimi për të vendosur çfarë ndryshime të bëhen dhe të planifikohet se si do të bëhen ato.

Analiza e zinxhirit të vlerës i'u ofron organizatave një mjet gjithpërfshirës për përmirësimin e planifikimit strategjik dhe alokimit të resurseve. Gjithashtu, i'u ofron opsione të mjaftueshme për të mbajtur avantazhin konkurrues në një mjedis biznesor që ndryshon vazhdimisht. Analizimi i kostove dhe diferencimit përmes zinxhirit të vlerës është një komponent thelbësor në kërkimin e avantazhit konkurrues.

Zinxhiri i vlerës përbëhet nga aktivitetet primare dhe ato mbështetëse. Ekziston dallim midis aktiviteteve primare dhe atyre mbështetëse. Aktivitetet primare janë të shqetëuara

drejtpërdrejtë me krijimin ose ofrimin e një produkti apo shërbimi. Ato grupohen në pesë fusha kryesore: logjistika e brendshme, operacionet, logjistika e jashtme, marketing dhe shitje, dhe shërbimet. Secili prej këtyre aktiviteteve primare është i lidhur me aktivitetet mbështetëse, të cilët ndihmojnë për të përmirësuar efektivitetin apo efikasitetin e tyre.

Janë katër fusha kryesore të aktiviteteve mbështetëse: prokurimi, zhvillimi teknologjik (ku përfshihet hulumtimi dhe zhvillimi), menaxhimi i burimeve njerëzore dhe infrastruktura (sistemet për planifikim, financa, kualitet, menaxhim të informacioneve etj)

Analiza e zinxhirit të vlerës përshkruan aktivitetet brenda dhe rreth organizatës dhe i lidh ato me analizën e fuqisë konkurruese të organizatës. Prandaj, ajo vlerëson se çfarë vlere një aktivitet i veçantë shton në produktet apo shërbimet e organizatës. Aktiviteteve më të mëdha që e ndikojnë më së shumti zinxhirin e vlerës dhe kështu vlerën e kompanisë për konsumatorët, partnerët dhe palët tjera të interes janë: logjistika e brendshme dhe menaxhimi i burimeve njerëzore. Ndërsa, aktivitetet tjera radhiten pastaj me rëndësinë pothuajë të njëjtë në biznes. Arsyet se përse këto aktivitetet të zinxhirit të vlerës cilësohen si më të rëndësishmet brenda këtyre industrive janë sepse ato e ndikojnë më së shumti koston, kualitetin, inovacionin dhe shitjen e produktit. Gjithashtu këto aktivitetet janë edhe aktivitetet në të cilat organizatat e caktuara investojnë më së shumti dhe konsiderohen si subjekte kryesore të rritjes së të ardhurave.

7 REFERENCAT

Elloumi, F. (2004) *Value chain analysis: a strategic approach to online learning*. Athabasca University. Retrieved from: [http://cde.athabascau.ca/online_book/ch3.html]

Fat Group. (2013) *FAT – GROUP shpk*. Retrieved from: [<http://fat-group.com/>]

Gurun, J. E., Starnes, S. K., Wang, F., Barton, P. R. (2002 – 2010) *The Value Chain*. NetMBA – Business Knowledge Center. Retrieved from: [<http://www.netmba.com/strategy/value-chain/>]

Kaplinksy, R. & Morris, M. (2000) *A handbook for value chain research*. Retrieved from: [<http://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/VchNov01.pdf>]

M&Sillosi. *M&Sillosi – Rreth nesh*. Retrieved from: [<http://msillosi.com/rreth-nesh/>]

McCormick, D. & Schmitz, H. (2002) *Manual for value chain research on homeworkers in the garment industry*. Institute of Development Studies. Retrieved from: [<http://www.ids.ac.uk/files/homeworkerslinkedforwebmarch.pdf>]

MindTools. *Porter's Value Chain - Understanding How Value is Created Within Organizations*. Retrieved from: [http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_66.htm]

Porter, M. E., (1985) *Competitive Advantage*. 1985, Ch. 1, pp 11-15. The Free Press. New York.

Ptk – Vala. Retrieved from: [http://www.kosovotelecom.com/ptk/_perne.php]

Recklies, D. (2001) *The Value Chain*. Retrieved from: [http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/fisheries/docs/ValueChain.pdf]

Stone Castle. (2012) *StoneCasle – Rreth nesh*. Retrieved from: [<http://www.stonecastlewine.com/tradition.html>]

The Association of Accountants and Financial Professionals in Business. (1996) *Value chain analysis for assessing competitive advantage*. Institute of Management Accountants. Retrieved from: [<http://www.imanet.org/>]

World Business Council for Sustainable Development. (2012) *Collaboration, innovation, transformation. Ideas and inspiration to accelerate sustainable growth - A value chain approach*. Retrieved from:

[<http://www.wbcsd.org/Pages/EDocument/EDocumentDetails.aspx?ID=14257>]

Yu, L. & Gu, Y. (2011) *Impact of critical value chain activities on product performance in process industry—A case study of Korsnäs AB*. Bachelor Thesis. University of Gavle.

Handfield, R. B. & Nichols, E. L. (2002) *Supply Chain Redesign: Transforming Supply Chains Into Integrated Value Systems*. FT Press.

Rowe, Mason, Dickel, Mann & Mockler. (1994) *Strategic Management: a methodological approach*. 4th Edition. Addison-Wesley. Reading Mass

Sabri, E. H. & Shaikh, S.N. (2010) *Lean and Agile Value Chain Management: A Guide to the Next Level of Improvement*. J.Ross Publishing.

Schmitz, H. (2005) *Value chain analysis for policy-makers and practitioners*. International Labour Organization.

8 APPENDIXES

Pyetësor:



Kolegji UBT

Drejtimi: Menaxhment, Biznes dhe Ekonomi

Ky pyetësor ka për qëllim mbledhjen e informatave në lidhje me zinxhirin e vlerës dhe aktivitetet e tij në kompaninë tuaj, të dhënat e të cilit do të na ndihmojnë të mbledhim informacione në lidhje me realizimin e një projekti hulumtues për *Zinxhirin e Vlerës*. Përgjigjet tuaja në këtë pyetësor do të mbesin anonime dhe nuk do të shfrytëzohen për qëllime tjera, përveq këtij punimi hulumtues.

Pyetjet:

Për pyetjet e mëposhtme përgjigjuni me shkrim dhe vendosni “X” në kuti për numrin që më së miri përfaqëson përgjigjen tuaj. Pyetësori përfshin gjithsej 32 pyetje të ndryshme për kompaninë me gjithsej 5 seksione të ndara dhe këto kompani do të shqyrtohen si raste studimi në temën e diplomës

Përgjigjet e juaja të sinqerta do të jenë ndihmë për arritjen e rezultateve të dëshiruara.

Sesioni 1 - Të dhënat për kompaninë

1. Emri dhe Mbiemri i intervistuesit

2. Emri i kompanisë

3. Në cilin sektor operon kompania juaj ?

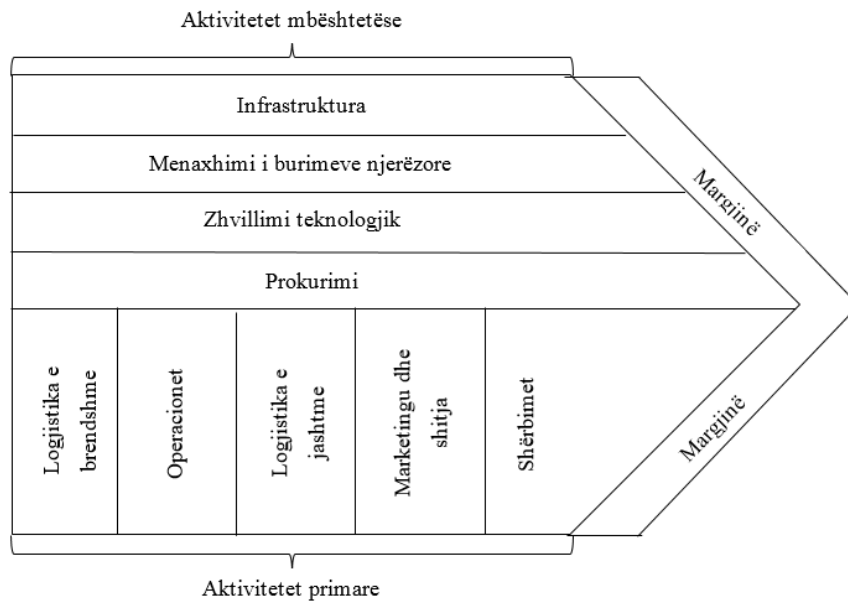
- Industrinë e Telekomunikacionit
- Industria e ndërtimit
- Industrinë e pijeve
- Industrinë e ushqimit

4. Sa vite operon kompania juaj në këtë industri?

Sesioni 2 – Zinxhiri i vlerës dhe aktivitetet e tij (Yu, Gu, 2011).

5. Cilat janë aktivitetet e zinxhirit të vlerës më të rëndësishme për organizatën tuaj?

Shikojeni me kujdes kornizën e zinxhirit të vlerës dhe përzgjedhni më të rëndësishmet.



Pse sipas jush këto aktivitete janë më të rëndësishmet?

6. Në cilat aktivitete të zinxhirit të vlerës investoni më së shumti?

- Logjistika e brendshme
- Operacionet
- Logjistika e jashtme
- Marketingu dhe shitja
- Shërbimi pas shitjes

7. Cilat aktivitete të zinxhirit të vlerës i trajtoni si subjekt i rritjes së të ardhurave?

- Logjistika e brendshme
- Operacionet
- Logjistika e jashtme
- Marketingu dhe shitja
- Shërbimi pas shitjes

8. A keni bashkëpunim me organizatat tjera brenda industrisë së njëjtë për avancimin e inovacionit, ndryshime në teknologji apo praktika tjera biznesore?

- Po
- Jo

9. Cilat nga përfitimet e mëposhtme i keni nga zinxhiri i vlerës?

- Avantazhin konkurrues
- Avancimin e inovacionit
- Rritjen e marrëdhënieve me palë të interesit
- Menaxhimin e riskut

10. Cilën nga mënyrat e keni përdorur për krijimin e avantazhit konkurrues?

Linja të reja të produkteve që adresojnë nevojat e tregut

Reputacion të përmirësuar

Efikasitet më të mirë dhe kosto më të ulët

Modele të reja biznesore të fokusuara në vlerë

11. Cilën qasje keni përdorur për krijimin e vlerave për ju dhe komunitetin tuaj?

Ndryshim i modeleve biznesore

Eksplorim i segmenteve të reja të tregut

Kritje e kredibilitetit dhe besimit në treg

Mund të jepni një shembull për këtë:

12. Cilën nga mënyrat e keni përdorur për krijimin e zinxhirit të vlerës të qëndrueshëm?

Balancimi në mes të furnizimit dhe kërkesës

Zhvillimi i teknologjisë së re

Rritja e kostos së hulumtimit dhe zhvillimit

Krijimi i fushatave të marketingut dhe programeve trajnuese

Sesioni 3 – Marketingu dhe shitja (Yu, Gu, 2011).

13. Çfarë aktivitete të marketingut dhe shitjes zakonisht bëni? Si i promovoni ose i reklamoni zakonisht produktet tuaja?

14. Cila mendoni se është vlera kryesore e produktit?

Kualiteti

Inovacioni

15. A i angazhoni konsumatorët tuaj në procesin e dizajnit të produkteve?

Po

Jo

16. Sa ka rëndësi angazhimi me konsumatorë dhe kuptimi i ndryshimeve në sjelljen konsumatore për formulimin e vlerave propozuese për kompaninë?

1 2 3 4 5

17. Si mendoni që është lidhja në mes të marketingut dhe shitjeve dhe kualitetit të produktit? Me fjalë të tjera, a mendoni se rritja e marketingut dhe shitjeve mund të avancojë kualitetin e produktit në mënyrë të konsiderueshme apo nuk ka shumë të bëjë me atë?

18. Ashtu siç ne e dimë, promovimi, reklamimi dhe komunikimi miqësor i ngushtë me konsumatorë kushton mjaftë kohë, para dhe burime, por në anën tjetër besnikëria e konsoliduar e konsumatorit në të vërtetë mund të rrisë të ardhurat dhe mund edhe të kompensojë këto kostot. Pra, si e konsideroni ju marrëdhënien në mes të marketingut & shitjeve dhe kostos së produktit?

Sesioni 4 – Logjistika e brendshme (Marrëdhënia me furnitor) (Yu, Gu, 2011).

19. Sa bashkëpunoni me palët e interesit (p.sh me furnitorë) për arritjen e një qëllimi të përbashkët, për krijimin e vlerave të përbashkëta për konsumatorë?

1 2 3 4 5

20. A i përfshini shpesh furnizuesit kyç në zhvillimin e produkteve të reja ose në procesin e dizajnit të produktit?

Po

Jo

21. A keni programe ose projekte për përmirësim të vazhdueshëm me furnizues?

Po

Jo

22. Çfarë marrëdhënie keni me furnizuesit tuaj?

Afatgjatë

Afatshkurtër

23. A përdorni ndonjë sistem vlerësues për të selektuar dhe monitoruar performancën e tyre?

Po

Jo

24. Sipas jush a është e rëndësishme lidhja mes menaxhimit të furnizuesve dhe kualitetit të produktit?

Po

Jo

25. Sa mendoni që është i rëndësishëm bashkëpunimi aktiv me furnizues dhe palë tjera të interesit për krijimin e një vlerë më të madhe në zinxhir?

1 2 3 4 5

Seksioni 5 – Burimet njerëzore (Yu, Gu, 2011).

26. A janë të vetëdijshëm punëtorët tuaj për misionin e kompanisë?

Po

Jo

27. Çfarë kontributi apo vlere shton departamenti i burimeve njerëzore në kompaninë tuaj?

28. A keni sistem për vlerësimin e performancës së punëtorëve?

Po

Jo

29. A mendoni se sistemi i kompensimit të cilin e përdorni ju është i drejtë, efikas dhe gjithëpërfshirës?

30. A i trajton kompania juaj punëtorët si një lloj i kostos ose burim që krijon vlerë?

Po

Jo

31. A mendoni se ka lidhje të fortë ndërmjet burimeve njerëzore dhe inovacionit të produkteve?

Po

Jo

32. Burimet njerëzore janë një burim që krijojnë vlerë, a mund të na tregoni disa shembuj që punëtorët tuaj kanë bërë disa përmirësime në koston e produktit?

Faleminderit për kohën dhe ndihmën tuaj.