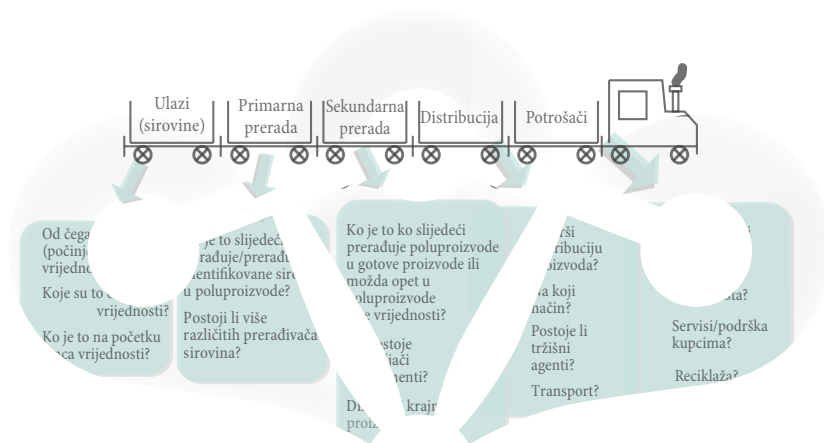





Implemented by
giz Geotechnische
 Ingenieurgesellschaft
 GmbH



SMJERNICE ZA ANALIZU LANCA VRIJEDNOSTI





Izdavač:
Agencija za razvoj preduzeća Eda, Banja Luka
eda@edabl.org

Za izdavača:
Zdravko Miović

Autor:
doc. dr Stevo Borojević

Dizajn i kompjuterska priprema:
Nenad Savković

Tiraž:
100



SMJERNICE ZA ANALIZU LANCA VRIJEDNOSTI



Ova publikacija je urađena uz pomoć Evropske unije. Sadržaj ove publikacije je isključiva odgovornost Agencije za razvoj preduzeća Eda i ni u kom slučaju ne predstavlja stanovišta Evropske unije.

Sadržaj

1. UVOD	7
2. LANAC VRIJEDNOSTI	8
2.1 Interni nivo - lanac vrijednosti na nivou preduzeća	8
2.2 Eksterni nivo ili sektorski lanac vrijednosti	9
2.2.1 Sistemska konkurentnost	10
3. PORTEROV DIJAMANT KONKURENTNOSTI	18
3.1 Struktura i strategija vodećih preduzeća	19
3.2 Uslovi potražnje	19
3.3 Povezane industrije i one koje pružaju podršku	20
3.4 Faktori proizvodnje	20
4. IDENTIFIKACIJA NEDOSTATAKA I PREDLOŽENE MJERE	21
5. KORACI PRI ANALIZI LANCA VRIJEDNOSTI	23
5.1 Definisane istraživačkog pristupa (metodologije rada)	23
5.2 Pregled lanca vrijednosti (analiza podataka)	24
5.3 Terenski rad	25
5.4 Mapiranje lanca vrijednosti	26
5.5 Identifikacija nedostataka, problema, prepreka i prilika	27
5.6 Predlaganje preporuka za intervencije	27
5.7 Glavne preporuke i naredne akcije	27
6. ZAKLJUČAK	28



1. UVOD

Smjernice za realizaciju analize lanca vrijednosti nastale su kao dio LocalInterAct projekta koji se provodi u partnerstvu sa opštinama Derventa, Prnjavor i Laktaši. Projekat je finansiran u okviru Programa za lokalnu samoupravu i ekonomski razvoj u BiH, EU Prolocal, koji je finansiran od strane Evropske unije i Ministarstva za ekonomsku saradnju i razvoj Republike Njemačke, a implementiran od strane GIZ. Projektne aktivnosti se provode na području opština Derventa, Prnjavor i Laktaši.

U okviru projekta je planirano jačanje upravljačkih kapaciteta opština za ekonomski oporavak i razvoj na osnovu uvođenja relevantnih instrumenata, sa ciljem da se poboljša konkurentnost izvozno orijentisanih sektora i preduzeća, uz unapređenu lokacijsku konkurentnost područja i uspostavljanje mehanizama napredne opštinske i međuopštinske podrške izvoznicima zasnovane na Aktu o malom biznisu.

Upravo iz ovih razloga, u pomenutim opštinama, izvršena je analiza konkurentnosti jednog od značajnijih sektora. Za opštinu Derventa i Prnjavor izabran je metaloprerađivački sektor, dok je za opštinu Laktaši izabran drvoprerađivački sektor. U okviru pomenutih projektnih aktivnosti kreirane su smjernice za realizaciju analize lanca vrijednosti. Svrha ovih smjernica je da članovi opštinskih timova za lokalni ekonomski razvoj imaju na jednom mjestu pregledan, jasan i precizan tok realizacije svih aktivnosti koje pripadaju analizi lanca vrijednosti. Ove smjernice će omogućiti svojim korisnicima da u budućim analizama konkurentnosti sektora lakše i jednostavnije primjenjuju predstavljenu metodologiju, za koju su obučeni u prethodnom periodu.

Predstavljena metodologija u okviru ovih smjernica za analizu lanca vrijednosti, ima za cilj generisanje adekvatnih rezultata u vidu stvarnih, neophodnih i tržišno orijentisanih preporuka i intervencija, za prethodno identifikovane nedostatke i probleme koji se javljaju u postojećim lancima vrijednosti. Tako definisane preporuke i intervencije treba da posluže svojim korisnicima, u ovom slučaju opštinskim organima, za programiranje adekvatnih sistemskih mjera za otklanjanje tih nedostataka i problema. Identifikovane preporuke i mjere takođe mogu poslužiti i u svrhu kreiranja ili poboljšanja strategije opština.

2. LANAC VRIJEDNOSTI

Lanac vrijednosti je niz aktivnosti koje generišu neku novu dodanu vrijednost posredstvom proizvoda ili usluge unutar jednog preduzeća, ili šire posmatrano unutar jednog podsektora ili sektora opštine, regije ili države, odnosno nekog ciljnog geografskog područja. Prema tome, lanac vrijednosti se može posmatrati kroz dva nivoa, i to:

- interni nivo – nivo preduzeća, i
- eksterni nivo – nivo sektora ili podsektora posmatranog geografskog područja.

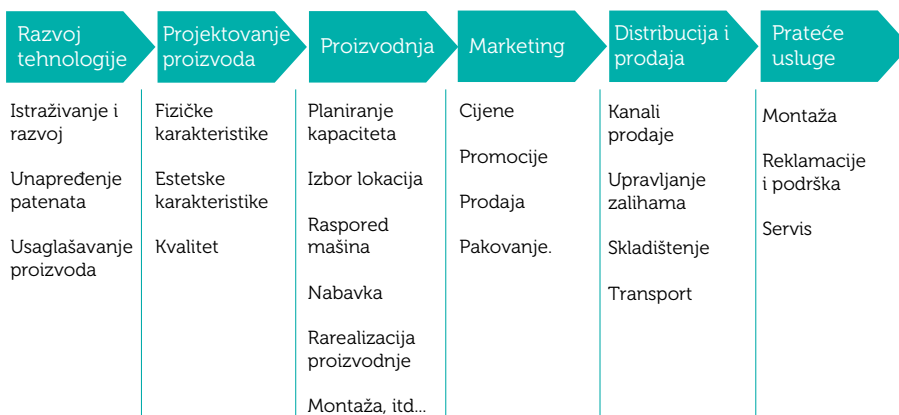
2.1 Interni nivo – lanac vrijednosti na nivou preduzeća

Ukoliko se prilikom analize lanca vrijednosti vrši posmatranje internog nivoa lanca vrijednosti, tada se posmatraju sve funkcije koje utiču na povećanje dodane vrijednosti proizvoda unutar jednog preduzeća. U opštem slučaju to su funkcije: razvoja tehnologije, projektovanja proizvoda, proizvodnje, marketinga, distribucije, prodaje, kao i pratećih postprodajnih usluga. Lanac vrijednosti na nivou proizvodnog preduzeća, odnosno na internom nivou, zajedno sa svojim funkcijama i aktivnostima u okviru tih funkcija, u opštem slučaju prikazan je na slici 1. Primjer za lanac vrijednosti na internom nivou bilo bi preduzeće koje se bavi proizvodnjom mašina za obradu drveta. Takvo preduzeće najčešće posjeduje sve funkcije i aktivnosti date na slici 1.

STRUKTURA LANCA VRIJEDNOSTI

Struktura lanca vrijednosti u okviru jednog preduzeća

- Pored toga što se naša analiza lanaca vrijednosti odnosi na sektor ili podsektor, važno je razumjeti aktivnosti koje se odvijaju unutar proizvodnog preduzeća;
- Preduzeća su snovni akteri sektorskih lanaca vrijednosti:



Slika 1. Lanac vrijednosti na nivou proizvodnog preduzeća – interni nivo

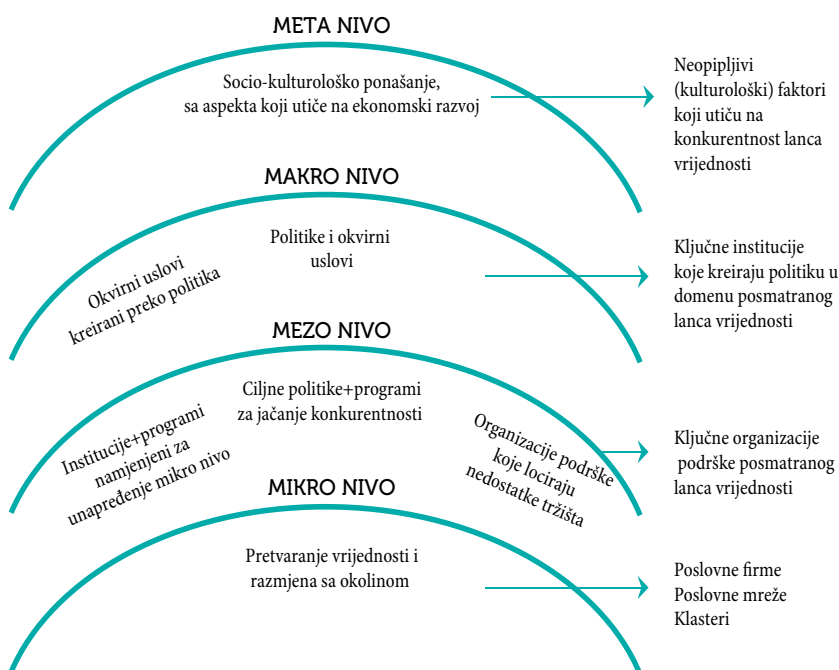
Analiza lanca vrijednosti unutar preduzeća odnosi se prije svega na identifikaciju svih procesa koji se odvijaju u preduzeću, njihovih međusobnih odnosa, intenziteta tih odnosa, kao i spoljašnjih i unutrašnjih uticajnih faktora, a sve u svrhu pronalaska nedostataka koji negativno utiču na konačan rezultat poslovanja preduzeća (prihod, dobit, zadovoljstvo radnika, zadovoljstvo menadžmenta i dr.). Na ovako identifikovane nedostatke, daljom analizom lanca vrijednosti, moguće je preduzeti neophodne mjere za njihovo uklanjanje i time uticati na povećanje konkurentnosti preduzeća. Na primjer nedostaci u fazi projektovanja proizvoda često se mogu odraziti ne samo na proizvodnju proizvoda, nego i na montažu, transport i servis proizvoda.

2.2 Eksterni nivo ili sektorski lanac vrijednosti

S druge strane, lanac vrijednosti se može posmatrati sa šireg aspekta ili sa eksternog nivoa, tj. nivoa sektora ili podsektora u okviru nekog užeg ili šireg geografskog područja (opština, regija, država). Često je slučaj da se lanac vrijednosti proteže u nekoliko država ili regija, u zavisnosti od vrste posmatranog proizvoda, grupe proizvoda ili pod/sektora.

2.2.1 Sistemska konkurentnost

Da bi se bolje razumio eksterni nivo ili sektorski lanac vrijednosti, potrebno je stvoriti širu sliku o cjelokupnom okruženju u kome takav lanac vrijednosti egzistira i funkcioniše. U tom smislu potrebno je uvesti pojam sistemske konkurentnosti, odnosno opšteg prikaza svih faktora koji direktno ili indirektno utiču na sektorski lanac vrijednosti. Struktura sistemske konkurentnosti, prikazana na slici 2, sastoji se od četiri nivoa. Prvi nivo predstavlja mikro nivo, odnosno nivo u kome se vrši pretvaranje (dodavanje) vrijednosti i razmjena proizvoda i usluga sa okolinom. Mikro nivo se sastoji od internacionalnih korporacija, preduzeća (malih, srednjih, velikih), poslovnih mreža, klastera, radnika, kupaca i sl. To je zapravo prostor u kome se nalazi tok realizacije proizvoda od proizvođača do kupaca, odnosno prostor realne privrede i tržišta.



Slika 2. Struktura sistemske konkurentnosti

Drugi nivo predstavlja mezo nivo ili nivo podrške mikro nivou (najčešće preduzećima). Mezo nivo obuhvata ciljne politike i programe za jačanje konkurentnosti preduzeća, odnosno programe čija je namjena unapređenje mikro

nivoa. Organizacije koje pripadaju mezo nivou se grubo mogu podijeliti na: edukacione organizacije (škole, fakulteti, trening centri, centri za prekvalifikaciju), komore (privredne, trgovačke), instituti, razvojne agencije, projektni programi, programi za promociju izvoza i preduzetništva, politike za unapređenje industrije, tehnologije, obrazovanja, udruženja, individualne konsultante i sl.

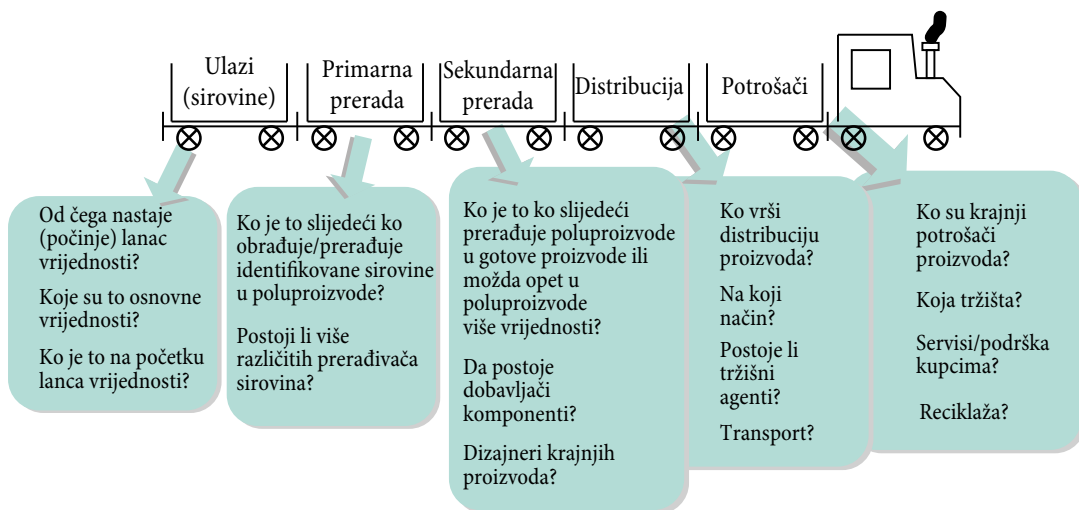
Treći nivo – makro nivo predstavlja nivo koji obuhvata opšte okvirne uslove za funkcionisanje tržišta, privrednih djelatnosti i industrije uopšte. Makro nivo obuhvata one politike koje se odnose na sve učesnike iz mikro nivoa, dakle opšte politike usmjerene na regulisanje industrijske i privredne aktivnosti. Neke od tih politika su npr. izvozna politika, monetarno fiskalna politika, socijalno-ekonomska politika i dr. Kao institucije makro nivoa mogu se smatrati ministarstva, vlade, skupštine i sl.

Četvrti nivo – meta nivo predstavlja socijalno kulturološki nivo koji se karakterističan najčešće za jednu regiju ili naciju uopšte. Meta nivo zapravo predstavljaju nepisana i nedokazana pravila ponašanja većinske populacije, običaje, načini ophođenja prema poslu, novcu, jednom riječju mentalitet naroda koji naseljava određeno geografsko područje. Kao primjer za meta nivo se može navesti upornost, dosljednost, tačnost, predanost poslu i objektivnost jedne populacije.

Pomenute nivoe je vrlo teško striktno podijeliti. Moguće je ponekad da makro institucije preuzmu ulogu mezo institucija (npr. kada ministarstvo planira, programira i realizuje politiku pomoći MSP iz prerađivačkog sektora). S druge strane, mikro institucije, tj. preduzeća takođe ponekad mogu djelovati u mezo prostoru (npr. kada preduzeće vrši komercijalnu obuku radnika za tržište rada).

Sada, kada je jasan prostor u kome lanac vrijednosti egzistira i funkcioniše, lakše je shvatiti pojam eksternog nivoa ili sektorskog lanca vrijednosti. Sektorski lanac vrijednosti predstavlja povezan skup aktivnosti kojima se dodaje nova vrijednost proizvodu, počevši od ulaznih sirovina, preko primarne prerade, sekundarne prerade, distribucije, pa sve do krajnjih potrošača posmatranih proizvoda (ili grupe proizvoda). Upravo jedna od mogućih struktura sektorskog lanca vrijednosti prikazana je na slici 3. Ključnu ulogu u bilo kom lancu vrijednosti (na internom ili eksternom nivou) igraju kupci ili potrošači. Zato se može reći da se lanac vrijednosti “zateže” ili povlači od strane kupaca. Kupci su ti koji postavljaju zahtjeve na kraju lanca vrijednosti, koje

ostali učesnici (alke u lancu vrijednosti) moraju ispuniti. S druge strane, opšta struktura sektorskog lanca vrijednosti, prikazana na slici 3, može se smatrati i horizontalnom komponentom sektorskog lanca vrijednosti. Horizontalna komponenta lanca vrijednosti proizlazi iz činjenice da se prikaz transformacije koja se odvija na relaciji sirovine – poluproizvodi – proizvodi – kupci upravo odvija u horizontalnoj ravni prostora koji se odnosi na sistemsku konkurentnost.



Slika 3. Opšta struktura sektorskog lanca vrijednosti – horizontalna komponenta sektorskog lanca vrijednosti

Sektorski lanac vrijednosti je moguće definisati za kompletan sektor koji je predmet posmatranja, a moguće je vršiti posmatranje i užeg sektora ili podsektora. Na primjer, moguće je izvršiti posmatranje sektora poljoprivrede u Republici Srpskoj i za ovaj sektor izvršiti analizu lanca vrijednosti. Dok je takođe moguće izvršiti analizu lanca vrijednosti za podsektor stočarstva za Republiku Srpsku ili Sjeverno-zapadni dio Bosne i Hercegovine. Kao još jedan primjer za analizu sektorskog lanca vrijednosti može se navesti analiza metaloprerađivačkog sektora Bosne i Hercegovine, dok se podsektor metalnih dijelova za autoindustriju može takođe posmatrati kroz analizu lanca vrijednosti.

Sektorski lanac vrijednosti obuhvata sve aktere u posmatranom lancu vrijednosti i značajno je širi (kompleksniji) od pojedinačnog lanca vrijednosti

koji se odnosi na jedno preduzeće. Analiza pod/sektorskog lanca vrijednosti najčešće se vrši za grupu proizvoda koja je od interesa za analizu ili za koju se procjenjuje da će biti od interesa u budućem vremenu (sa izraženim potencijalima). Na primjer analiza lanca vrijednosti za namještaj od punog drveta, mlijeka i mliječnih proizvoda ili metalnih čeličnih konstrukcija. Analiza pod/sektorskog lanca vrijednosti može takođe da obuhvati i pomoćne i uslužne djelatnosti, npr. analiza lanca vrijednosti za zdravstveno-rekreativni turizam ili servis i održavanje informatičke opreme i proizvoda.

Prilikom posmatranja sektorskog lanca vrijednosti moraju se imati u vidu sve uloge i aktivnosti koje se zaista dešavaju prilikom proizvodnje određenih proizvoda (grupe proizvoda) u lancu vrijednosti. Pri tome uvijek se posmatra početak ili mjesto nastanka lanca vrijednosti u smislu izvornih sirovina. U tom smislu potrebno je odgovoriti na sljedeća pitanja (slika 3):

- od čega nastaje (počinje) lanac vrijednosti za posmatrane proizvode,
- koje su to osnovne sirovine za proizvodnju posmatrane grupe proizvoda,
- ko je to na samom početku lanca vrijednosti?

Dobijanje odgovora na ova pitanja omogućava nam da shvatimo odakle lanac vrijednosti počinje, kao i da identifikujemo odgovarajuće aktere u početnim aktivnostima stvaranja (realizacije) proizvoda.

Sljedeća aktivnost odnosi se na narednu fazu prerade početno identifikovanih sirovina. U ovoj fazi potrebno je odgovoriti na sljedeća pitanja (slika 3):

- ko je to sljedeći ko obrađuje/prerađuje identifikovane sirovine u poluproizvode,
- postoji li više različitih prerađivača istih sirovina,
- kuda se sirovine, sada kao poluproizvodi, dalje kreću u lancu vrijednosti?

Odgovori na ova pitanja daju nam uvid u tok kretanja materijala kroz lanac vrijednosti od dobavljača sirovina do prerađivača sirovina, koji najčešće vrši preradu sirovina u poluproizvode.

Naredna aktivnost prilikom posmatranja sektorskog lanca vrijednosti odnosi se na identifikaciju svih aktivnosti i faza koje se odnose na proces proizvodnje posmatrane grupe proizvoda. Pri tom je korisno odgovoriti na sljedeća pitanja (slika 3):

- ko je to ko sljedeći prerađuje poluproizvode u gotove proizvode ili možda opet u poluproizvode više vrijednosti,

- da li postoje dobavljači komponenti,
- ko su dizajneri/projektanti krajnjih proizvoda,
- ko vrši montažu dijelova u gotove proizvode?

Odgovorima na ova pitanja saznaćemo više o akterima u okviru posmatranog lanca vrijednosti, ali i o prirodi samih aktivnosti. Pri tom se misli na mjesto odvijanja tih aktivnosti (unutar preduzeća, eksterno, unutar ili izvan posmatranog geografskog područja, i sl.).

Nakon kompletiranja proizvoda, naredna grupa aktivnosti koja predstavlja naš predmet interesovanja predstavlja distribucija proizvoda. Za ovu grupu aktivnosti potrebno je odgovoriti na sljedeća pitanja (slika 3):

- ko vrši distribuciju proizvoda,
- na koji način,
- postoje li tržišni agenti,
- kako se vrši transport proizvoda?

Odgovori na ova pitanja daju nam uvid u načine distribucije proizvoda i na koji način proizvodi dolaze do krajnjih potrošača, te da li se u tim procesima javljaju problemi.

Posljednja grupa aktivnosti, prilikom analize sektorskog lanca vrijednosti, odnosi se na krajnje potrošače ili kupce posmatranih proizvoda. U ovoj fazi potrebno je saznati odgovore na pitanja:

- ko su krajnji potrošači proizvoda,
- koja su tržišta na kojima posmatrani proizvod egzistira,
- kakav je servis/ podrška kupcima,
- kakav je ekološki status proizvoda,
- kako je riješena reciklaža proizvoda? ž

Dobijanjem odgovora na ova pitanja omogućeno nam je da bolje sagledamo potrošačke navike kupaca, shvatimo tržišne zahtjeve i da se što je više moguće približimo zahtjevima krajnjih kupaca.

Na ovaj način moguće je sagledati samo mikro nivo sektorskog lanca vrijednosti. Ne smijemo zaboraviti da se sektorski lanac vrijednosti prostire i na druga dva dominantna nivoa - mezo i makro nivo. Kao i da je treći nivo, meta nivo (nivo socio-kulturološkog ponašanja ili mentaliteta), uvijek prisutan i da se prožima preko već pomenuta ostala tri nivoa. U tom smislu potrebno

je sagledati sektorski lanac vrijednosti sa nivoa ciljnih politika, podrške i programa za jačanje konkurentnosti ili mezo nivoa, a zatim i sa nivoa opštih politika i okvirnih uslova ili makro nivoa. Upravo ovakvo posmatranje lanca vrijednosti kroz prizmu sistemske konkurentnosti, kao što je prikazano na slici 4, predstavlja vertikalnu komponentu sektorskog lanca vrijednosti.

Važno je napomenuti da se navedeni nivoi sistemske konkurentnosti (meta, makro, mezo i mikro nivo) ne smiju posmatrati odvojeno. Ovi nivoi se međusobno prepliću, utiču jedan na drugi, vrše zajedničke funkcije, jednostavno oni predstavljaju jednu funkcionalnu cjelinu.



Slika 4. Opšta struktura sektorskog lanca vrijednosti prema sistemske konkurentnosti – vertikalna komponenta lanca vrijednosti

Prema tome, sljedeća dimenzija sa koje je potrebno posmatrati lanac vrijednosti je vertikalna komponenta lanca vrijednosti. Posmatrajući lanac sa vertikalnog aspekta, odnosno odozdo prema gore, jasno je da lanac vrijednosti počinje na mikro nivou. Mikro nivo obuhvata prostor preduzeća i tržišta, u kome se nalaze radnici, mala i srednja preduzeća (MSP), klasteri, poslovne mreže, potrošači, međunarodne korporacije, velika preduzeća, lanci vrijednosti i slično. Važno je razumjeti da se na ovom nivou odvijaju sve aktivnosti od transformacije sirovina, preko poluproizvoda, do gotovih proizvoda. Ali

takođe da ovom nivou pripadaju svi akteri koji neposredno učestvuju u navedenom procesu transformacija – tj. dodavanja nove vrijednosti proizvodima, kao što je i prikazano na slici 4.

Sljedeća vertikalna komponenta systemske konkurentnosti odnosi se na mezo nivo, odnosno na ciljne politike za jačanje konkurentnosti posmatranog sektora (lanca vrijednosti). Mezo nivo se uslovno može podijeliti na dva dijela, prvi kome pripadaju mezo politike, i drugi kome pripada mezo prostor ili institucije za provođenje ciljnih politika.

Mezo politike obuhvataju one politike, pravila ili programe koji su direktno usmjereni na jačanje konkurentnosti jednog ili više sektora (podsektora, lanca vrijednosti). Neke od politika koje pripadaju mezo politikama su: promocija preduzetništva, industrijske i obrazovne politike i pravila, promocija i podrška izvoza, projektni grantovi i programi, prekvalifikacije radnika i slično.

S druge strane, mezo prostor obuhvata institucije podrške koje svojim djelovanjem posredno ili neposredno utiču na realizaciju prethodno navedenih mezo politika. Može se reći da su institucije podrške (slika 4): opštine, razvojne agencije, obrazovne institucije, asocijacije i udruženja, komore, instituti, infrastruktura kvaliteta (laboratorije, instituti za standardizaciju i mjeriteljstvo, ovlaštena certifikaciona tijela i sl.).

Prilikom analize lanca vrijednosti, sa aspekta mezo nivoa, potrebno je doći do informacija na koji način, u kom obimu, sa kojim ciljnim politikama i programima, te koliko često institucije podrške realizuju svoju misiju – odnosno pružaju podršku akterima iz mikro nivoa (najčešće MSP). Takođe, potrebno je doći do informacija koliko su akteri iz mikro nivoa zadovoljni sa pruženom podrškom od strane institucija podrške i kakvo je njihovo mišljenje, kako o institucijama podrške, tako i o pruženoj podršci.

Nakon prikupljanja i analize informacija koje se odnose na institucije i programe podrške (mezo nivo), fokus analize lanca vrijednosti potrebno je usmjeriti na makro nivo, kao sljedeću vertikalnu komponentu systemske konkurentnosti. Makro nivo sastoji se od opštih okvirnih uslova koji obuhvataju: opšte regulatorne politike (zakoni, pravilnici), monetarno-fiskalne politike, trgovinske politike i druge okvirne i opšte politike. Opšti okvirni uslovi su pravila koja se odnose na cjelokupan prostor lanca vrijednosti i ta pravila važe za sve aktere

lanca vrijednosti. Institucije koje donose takve politike su npr. Evropska komisija (na evropskom nivou), ministarstva (na državnom i entitetskom nivou), kao i druge organizacije na državnom ili entitetskom nivou. Sa ovog aspekta, prilikom analize lanca vrijednosti, potrebno je identifikovati ključne politike koje utiču na funkcionisanje lanca vrijednosti, opisati njihov uticaj i identifikovati nivo podrške koje ove institucije pružaju ostalim akterima u lancu vrijednosti.

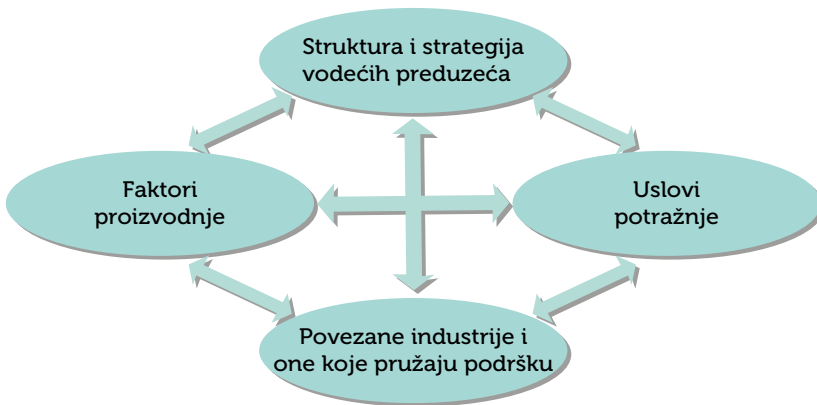
Posljednji nivo systemske konkurentnosti na koji treba obratiti pažnju prilikom analize sektorskog lanca vrijednosti je meta nivo ili sociološki okvirni uslovi. Meta nivo predstavlja kulturno – sociološko ponašanje cjelokupne populacije koja se nalazi na posmatranom geografskom području, kao i sposobnost i mogućnost pojedinaca ili grupe ljudi da izvrše kreiranje vizija i strategija. Takođe meta nivo predstavlja sposobnost učenja i činjenja greški, kao i učenja iz tih greški. Jednom riječju možemo reći da se meta nivo odnosi na mentalitet ljudi. Možemo reći da meta nivo obuhvata navike ljudi, spremnost na saradnju, spremnost i odgovornost prema datim radnim zadacima, ponašanje na radnom mjestu i uopšte, vjerske navike i potrebe, i sl. Sa stanovišta analize lanca vrijednosti mentalitet ljudi je ponekad od presudnog značaja za unapređenje konkurentnosti lanca vrijednosti. Tako npr. ukoliko se konkurentnost lanca vrijednosti može povećati preko međusobne saradnje preduzeća u njemu, a sa druge strane ukoliko direktori preduzeća nisu voljni za saradnju, očigledno je da takva mjera ne može dovesti do željenog cilja.

Systemsku konkurentnost možemo posmatrati i odozgo prema dole. Ukoliko systemsku konkurentnost nekog sektora (lanca vrijednosti) posmatramo na takav način, prvo ćemo posmatrati najširi aspekt u kome se lanac vrijednosti nalazi – meta nivo. Zatim se pažnja treba usmjeriti na makro nivo ili nivo opštih okvirnih uslova, te sa ovog nivoa potrebno je preći na mezo nivo ili nivo ciljnih politika za jačanje konkurentnosti. Nakon analize prethodnih nivoa, fokus se stavlja na mikro nivo. Sa aspekta analize sektorskih lanca vrijednosti ipak se preporučuje pristup analize odozdo prema gore.

Ovakav način posmatranja lanca vrijednosti kroz gore pomenuta i definisana četiri nivoa systemske konkurentnosti, omogućava da sagledamo realno stanje u kome se nalazi posmatrani sektorski lanac vrijednosti. Samo na ovaj način mogu se stvoriti realne podloge za identifikaciju određenih nedostataka ili praznina koje se javljaju prilikom funkcionisanja posmatranog sektorskog lanca vrijednosti, a koje su identifikovane u prostoru systemske konkurentnosti.

3. PORTEROV DIJAMANT KONKURENTNOSTI

Identifikacija nedostataka prilikom analize lanca vrijednosti najčešće se vrši primjenom alata koji se naziva Porterov dijamant konkurentnosti. Porterov dijamant konkurentnosti pokušava da izoluje faktore koji utiču na konkurentnost industrija i nacija, a često se koristi u procjenama i uporednim analizama konkurentnosti u državama i industrijama, odnosno posredno preko analize sektorskih lanaca vrijednosti. Ovaj alat izdvaja četiri ključna faktora koji utiču na konkurentnost preduzeća, oblikujući sredinu u kojoj lokalna preduzeća konkurišu, promovišu se ili sprečavaju stvaranje konkurentske prednosti, kako je prikazano na slici 5. Četiri ključna faktora koja utiču na konkurentnost preduzeća su: struktura i strategija vodećih preduzeća, uslovi potražnje, povezane industrije i one koje pružaju podršku i faktori proizvodnje. Pomenute četiri različite dimenzije vrše pritisak jedna na drugu sa različitim kontekstima i dijamanti različitih zemalja/lokacija vrše pritisak jedni na druge.



Slika 5. Porterov dijamant konkurentnosti

3.1 Struktura i strategija vodećih preduzeća

Dimenzija Strukture i strategije vodećih preduzeća odnosi se na aktivnost identifikacije vodećih preduzeća (lidera) u posmatranom lancu vrijednosti. Nakon identifikacije vodećih preduzeća potrebno je odgovoriti na sljedeća pitanja:

- koje su njihove prednosti nad drugim konkurentima,
- koga oni vide kao svoju konkurenciju,
- kako preduzeća saraduju,
- koji su im glavni prioriteti?

Iz analize ovih preduzeća i odgovora na postavljena pitanja, potrebno je identifikovati ključne nedostatke i ključne prednosti koje se odnose na poslovanje identifikovanih lidera u posmatranom lancu vrijednosti. Ključni nedostaci i prednosti preduzeća upisuju se u polja lijevo i desno u odnosu na dimenziju Strukture i strategije vodećih preduzeća, kao što je prikazano na slici 6.

3.2 Uslovi potražnje

Dimenzija Uslovi potražnje odnosi se na tržišta i kupce u posmatranom lancu vrijednosti. U ovoj dimenziji potrebno je identifikovati ključna tržišta, kupce, kao i strukturu tržišta za proizvode iz posmatranog lanca vrijednosti. Prilikom analize ove dimenzije, potrebno je odgovoriti na pitanja:

- na koja tržišta preduzeća iz sektora plasiraju svoje proizvode (i usluge),
- kakva je struktura tih tržišta,
- postoji li tendencija promjene tržišta,
- da li su tržišta (kupci) zadovoljna kvalitetom proizvoda, da li preduzeća uspijevaju da ispune kvalitet i cijenu proizvoda?

Odgovori na postavljena pitanja daju smernice koje omogućavaju da se identifikuju ključne prednosti i nedostaci sa aspekta tržišta i zahtjeva kupaca proizvoda iz posmatranog lanca vrijednosti. Identifikovani nedostaci i prednosti koji se odnose na dimenziju Uslova potražnje, upisuju se u odgovarajuća polja ove dimenzije (slika 6).

3.3 Povezane industrije i one koje pružaju podršku

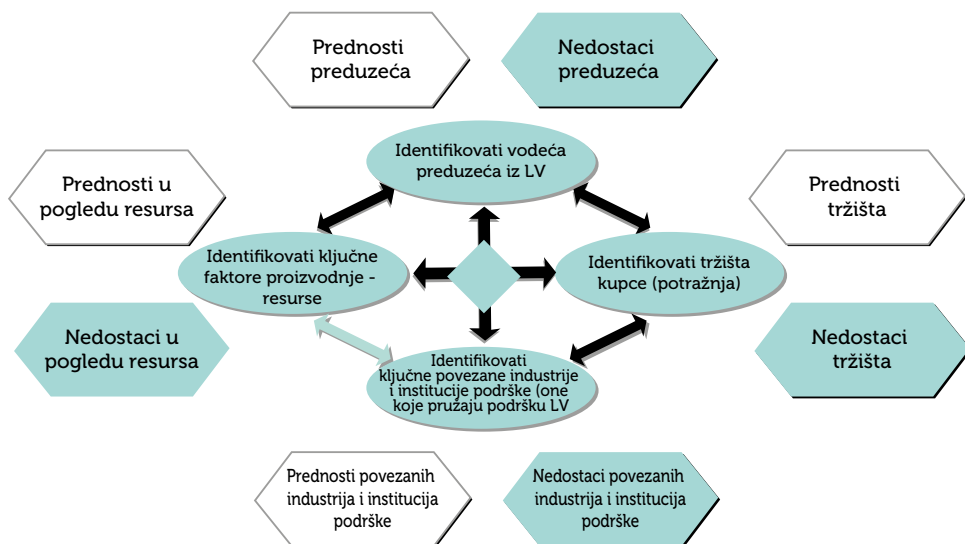
Dimenzija Povezane industrije i one koje pružaju podršku odnose se na industrije, organizacije ili preduzeća koja su blisko povezana sa posmatranim sektorskim lancem vrijednosti. Korisna pitanja koja treba uzeti u razmatranje prilikom analize ove dimenzije su:

- ko su ključni pružaoci usluga u preduzećima iz posmatranog lanca vrijednosti,
- koje institucije pružaju podršku,
- koje industrije su blisko vezane sa posmatranim lancem vrijednosti,
- koje druge institucije i na koji način utiču na konkurentnost lanca vrijednosti?

Nakon analize ove dimenzije, potrebno je identifikovati ključne prednosti i nedostatke povezanih industrija i institucija, te ih unijeti u predviđena polja Porterovog dijamanta. Radi lakšeg razumijevanja termina povezane industrije, navešćemo primjer da je za industriju ili sektorski lanac proizvodnje namještaja, prateća industrija tekstila, a u određenom procentu i industrija kože, plastike i metala.

3.4 Faktori proizvodnje

Dimenziju Porterovog dijamanta konkurentnosti koja se odnosi na faktore proizvodnje, možemo poistovijetiti sa faktorima koji predstavljaju resurse potrebne za proces proizvodnje. Prilikom analize ove dimenzije potrebno je sagledati stanje u vezi sa: transportom, pravnim okvirom, društvenom stabilnošću i finansijskim tržištem, kao opštim faktorima proizvodnje. Ostali faktori koji utiču na proces proizvodnje, a koje je potrebno analizirati, odnose se na lokaciju preduzeća, radnu snagu, kapital preduzeća, energiju, vodu, kanalizaciju, dostupnost visokokvalifikovanih kadrova, razvoj proizvoda, laboratorijske usluge i sl. Nakon analize ovih faktora potrebno je izdvojiti ključne nedostatke i prednosti u pogledu resursa i upisati ih u odgovarajuća polja ove dimenzije Porterovog dijamanta (slika 6).



Slika 6. Smjernice za primjenu Porterovog dijamanta konkurentnosti

4. IDENTIFIKACIJA NEDOSTATAKA I PREDLOŽENE MJERE

Identifikacija nedostataka predstavlja naredni korak za dalju analizu lanca vrijednosti u smislu sagledavanja prijedloga i mjera za otklanjanje identifikovanih nedostataka. Nedostatke u ovoj fazi potrebno je preuzeti sa Porterovog dijamanta konkurentnosti. Zatim, identifikovane nedostatke je potrebno klasifikovati i grupisati prema vrsti problema kome one pripadaju.

U daljoj analizi lanca vrijednosti potrebno je izvršiti definisanje fokusa intervencija, odnosno definisati ciljeve koje želimo postići, a zatim izvršiti identifikaciju mjera koje će dovesti do ispunjavanja postavljenih ciljeva. Treba uvijek imati na umu da je krajnja svrha analize lanca vrijednosti povećanje konkurentnosti posmatranog lanca vrijednosti. Npr. ukoliko je analizom lanca vrijednosti identifikovan nedostatak kvalitetne (kvalifikovane) radne snage, fokus intervencija treba da bude na povećanju broja stručno osposobljenih (kvalifikovanih) radnika. Mjere koje mogu dovesti do ispunjavanja ovog cilja mogu se podijeliti na dugoročne i kratkoročne. Dugoročne bi bile usmjerene na reformu i poboljšanje obrazovnog sistema, uspostavljanje saradnje sa

privredom, te osnivanje i opremanje trening centara, a kratkoročne na vršenje obuke u postojećim trening centrima i centrima za prekvalifikaciju radnika. Nakon definisanja i identifikacije mjera koje mogu dovesti do povećanja konkurentnosti posmatranog sektorskog lanca vrijednosti, potrebno je sagledati predložene mjere sa stanovišta realnosti realizacije predloženih mjera, budžeta, rizika, vremenskog okvira i sl. Sa stanovišta realnosti realizacije predloženih mjera potrebno je sagledati širu perspektivu i prostor u kome se mjere implementiraju. U tom smislu nedostatak političke volje, nedostatak finansijskih sredstava ili nespremnost na promjene mogu negativno uticati na predložene mjere za unapređenje konkurentnosti lanca vrijednosti. Budžet za predložene mjere mora biti realan, opravdan i ciljno fokusiran na realizaciju predloženih mjera. Za predložene mjere za povećanje konkurentnosti lanca vrijednosti potrebno je izvršiti analizu rizika sa stanovišta mogućnosti provođenja mjera, vremenskog okvira, mogućih problema i nedostataka, potencijalnih otpora i sl. Sa stanovišta vremenskog okvira, predložene mjere se mogu podijeliti na dugoročne, srednjoročne i kratkoročne mjere. Dugoročne mjere su mjere koje zahtijevaju da period njihove implementacije bude od 5 godina i više. To su uglavnom systemske mjere u kojima najčešće učestvuje više institucija i one se uglavnom realizuju na višim nivoima vlasti (npr. unapređenje obrazovnog sistema, uspostavljanje novih industrijskih zona). Srednjoročne mjere su mjere koje se realizuju u vremenskom periodu od 2 do 5 godina. U tom vremenskom periodu moguće je implementirati neke ciljne politike ili programe u smislu povećanja tehnološke opremljenosti sektora, unapređenja lokalne infrastrukture (postojeće industrijske zone), specijalističkog obrazovanja određenih aktera lanca vrijednosti i sl. Kratkoročne mjere su mjere koje se mogu implementirati u vremenskom okviru do 2 godine. U ove mjere se mogu svrstati npr. nabavka opreme, lokalna i ograničena obuka radne snage, promjena ciljnih politika i regulativa, planiranje i izlaganje na sajmovima, pojedinačne podrške razvoju novih proizvoda i sl.

5. KORACI PRILIKOM ANALIZE LANCA VRIJEDNOSTI

Prilikom analize sektorskog lanca vrijednosti, a u svrhu sagledavanja konkurentnosti posmatranog sektora ili podsektora na određenom geografskom području, korisno je držati se sljedećih koraka:

- 1. Definisanje istraživačkog pristupa (metodologije rada);**
- 2. Pregled lanca vrijednosti (analiza podataka);**
- 3. Terenski rad;**
- 4. Mapiranje lanca vrijednosti;**
- 5. Identifikacija nedostataka, problema, prepreka i prilika;**
- 6. Predlaganje preporuka za intervencije;**
- 7. Glavne preporuke i naredne akcije**

5.1 Definisanje istraživačkog pristupa (metodologije rada)

Prilikom definisanja istraživačkog pristupa, odnosno metodologije rada, u svrhu analize lanca vrijednosti potrebno je usvojiti odgovarajuće pristupe za ovu analizu (najčešće na bazi kvantitativne i kvalitativne analize podataka). Zatim, važno je definisati svrhu i ciljeva analize lanca vrijednosti, u smislu šta se želi postići ovom analizom. Nakon toga, važno je definisati i ograničavajuće faktore prilikom analize lanca vrijednosti, kao što su geografsko područje, struktura i veličina preduzeća i sl. Izbor tima za realizaciju analize lanca vrijednosti predstavlja još jedan veoma važan faktor od kojeg značajno zavisi uspjeh analize. U projektni tim je potrebno birati osobe koje su spremne na timski rad, koje su posvećene i koje imaju određena predznanja iz oblasti analize lanca vrijednosti, odnosno koje poznaju posmatrani industrijski sektor. Nakon sastavljanja tima za analizu lanca vrijednosti, potrebno je izvršiti kreiranje upitnika za terenski rad. Upitnik treba da se sastoji od složenih pitanja, na koje sagovornici najčešće ne mogu odgovoriti sa riječima da ili ne. Takva pitanja omogućavaju da se uspostavi šira konverzacija sa intervjuisanom osobom i na taj način da se dođe do kvalitetnih informacija. Prilikom definisanja metodologije rada, takođe je potrebno usvojiti pogodni alat za analizu konkurentnosti lanca vrijednosti (najčešće Porterov dijagram konkurentnosti).

5.2 Pregled lanca vrijednosti (analiza podataka);

Nakon usvojenog istraživačkog pristupa i izabrane metodologije rada pristupa se analizi kvantitativnih podataka iz raspoloživih statističkih izvora. Ova analiza treba da pruži uvid u stanje industrijskih sektora prema raspoloživim statističkim podacima. Potrebno je izvršiti pregled stanja za posmatrani industrijski sektor po karakterističnim statističkim parametrima. Neki od najvažnijih statističkih parametara za ocjenu stanja industrijskih sektora su: izvoz, bruto dodana vrijednost, plate zaposlenih, broj zaposlenih, broj preduzeća, ostvareni prihodi i sl. Nakon analize industrijskih sektora, dobija se kvalitetna podloga za izbor industrijskog podsektora ili sektora za koga će se vršiti dubinska analiza lanca vrijednosti. Identifikacija generičke šeme lanca vrijednosti za posmatrani podsektor/sektor predstavlja narednu aktivnost u okviru ovog koraka. Generička šema lanca vrijednosti predstavlja opšti prikaz lanca vrijednosti, kao što je na primjeru prerađivačke industrije prikazano na slici 7.

KORACI PRI ANALIZI LANCA VRIJEDNOSTI

Pregled lanca vrijednosti (analiza podataka):

- Analiza kvantitativnih podataka iz raspoloživih statističkih izvora;
- Analiza kvalitativnih podataka;
- Izbor podsektora/sektora za koga će se vršiti analiza lanca vrijednosti;
- Identifikacija generičke mape lanca vrijednosti za posmatrani podsektor/sektor.



Primjer generikemape lanca vrijednosti

- Identifikacija ključnih aktera - preduzeća.

Slika 7. Generička šema lanca vrijednosti za prerađivačku industriju

Svrha kreiranja generičke šeme lanca vrijednosti je sagledavanje cjelokupnog lanca vrijednosti prije samog terenskog rada, kako bi se obuhvatile sve aktivnosti koje se dešavaju prilikom transformacije proizvoda (od sirovina, preko obrada, distribucije, pa sve do krajnjih potrošača).

5.3 Terenski rad

Prije samog izlaska na teren i realizacije intervjua sa predstavnicima aktera iz lanca vrijednosti, potrebno je izabrati i donijeti odluku ko su to ključni akteri u posmatranom pod/sektoru lanca vrijednosti. Prilikom izbora ključnih aktera u lancu vrijednosti potrebno je voditi računa o:

- veličini preduzeća (po mogućnosti zastupiti sve tri veličine preduzeća – mala, srednja i velika),
- broju preduzeća (potrebno je izabrati što je moguće veći broj preduzeća jer će time rezultati analize lanca vrijednosti biti reprezentativniji),
- reprezentativnosti preduzeća (odnosno da su preduzeća zastupljena u svim fazama lanca vrijednosti – eksploataciji sirovina, preradi sirovina, proizvodnji, montaži, distribuciji, trgovini, servisu i sl.),
- pratećim preduzećima (preduzećima koji vrše podršku proizvodnim preduzećima - dobavljači sirovina, mašina, opreme i materijala, serviseri, te ostali koji pružaju usluge za preduzeća),
- dostupnosti i spremnosti na saradnju preduzeća (treba voditi računa o spremnosti menadžmenta preduzeća da pruži iskrene odgovore prilikom realizacije intervjua),
- izboru aktera iz mezo i makro prostora (takođe voditi računa o spremnosti na saradnju i iskrenosti intervjuisanih osoba).

Nakon selekcije ključnih aktera iz lanca vrijednosti, potrebno je pristupiti realizaciji intervjua, prema prethodno pripremljenom i strukturisanom upitniku. Prije same realizacije intervjua, potrebno je izvršiti pripremu članova tima u smislu definisanja zadataka koje je potrebno izvršiti i preliminarnog upoznavanja sa ključnim akterima koji su izabrani za izvođenje intervjua. Sljedeća aktivnost u okviru realizacije faze terenskog rada odnosi se na ugovaranje termina za izvođenje intervjua i, ako je moguće, uticaj na izbor kvalitetnih sagovornika. Prilikom same realizacije intervjua sa predstavnicima ključnih aktera potrebno je voditi računa o:

- tačnom vremenskom dolasku na zakazani intervju,
- pravilnom predstavljanju i upoznavanju sagovornika o svrsi i ciljevima intervjua,
- uspostavljanju prijatne i opuštene atmosfere tokom realizacije intervjua,
- fokusu na temu (bez skretanja na druge, opšte i u ovom slučaju nebitne teme),
- broju i vrsti dodatnih pitanja, kao i
- ponašanjem voditelja intervjua tokom izvođenja intervjua.

5.4 Mapiranje lanca vrijednosti

Na osnovu izvršenih kvantitativnih analiza i terenskog rada, u vidu izvršenih intervju sa ključnim akterima iz lanca vrijednosti, potrebno je izvršiti mapiranje (dubinsku analizu) lanca vrijednosti koje obuhvata:

- a) Opis lanca vrijednosti. U okviru ove aktivnosti potrebno je izvršiti predstavljanje kvantitativnih i kvalitativnih podataka koji se odnose na posmatrani lanac vrijednosti (tržišta, vrijednosti prodaje, izvoza, učešća, identifikacije dobavljača i drugih relevantnih karakteristika). Zatim, potrebno je izvršiti definisanje i opis proizvoda koji pripadaju posmatranom lancu vrijednosti.
- b) Opis geografske pozicije. Opis geografske pozicije treba da obuhvati definisanje geografskog položaja i pozicije u kojoj se proteže posmatrani lanac vrijednosti (npr. opština, skup opština, regija, država, prekogranična područja i sl.). Nakon toga, potrebno je dati osvrt na resurse, sredstva, prednosti i nedostatke kojom ta geografska pozicija utiče na posmatrani lanac vrijednosti.
- c) Definisane tokova kroz lanac vrijednosti. Ova aktivnost treba da obuhvati definisanje i opis svih faza, kroz posmatrani lanac vrijednosti, koje proizvodi prolaze, počevši od sirovina, preko poluproizvoda, finalnog proizvoda, sve do potrošača. Nakon izvršenih analiza i intervju, tek u ovoj fazi je mogući izvršiti potpuno, tačno i sveobuhvatno definisanje tokova materijala (proizvoda ili usluga) kroz lanac vrijednosti.
- d) Identifikaciju aktera. Analizom intervju takođe se dolazi do potpunih informacija koje se odnose na identifikaciju svih aktera koji su povezani sa posmatranim lancem vrijednosti. U ovoj fazi je potrebno navesti sve aktere koji utiču na lanac vrijednosti, a pri tom imajući u vidu prostor sistemske konkurentnosti. U aktere lanca vrijednosti ubrajaju se: preduzeća, dobavljači (materijala, usluga, mašina, alata i sl.), serviseri, montažeri, fakulteti, srednje stručne škole, komore, razvojne agencije, udruženja, klasteri, certifikacione kuće, laboratorije, instituti, konsultanti, agencije i kancelarije na entitetskom i državnom nivou, ministarstva, opštine i dr.
- e) Kompleksni prikaz posmatranog lanca vrijednosti. Nakon sagledavanja svih aktera u posmatranom lancu vrijednosti potrebno je izvršiti kreiranje kompleksnog prikaza (šeme, crteža) lanca vrijednosti. Prilikom kreiranja ove šeme, potrebno je voditi računa da se obuhvate sve faze transformacije proizvoda ili usluga (horizontalni nivo lanca vrijednosti), kao i sve institucije podrške i uticaja na lanac vrijednosti (vertikalni nivo lanca vrijednosti).

5.5. Identifikacija nedostataka, problema, prepreka i prilika;

U okviru ove aktivnosti analize lanca vrijednosti potrebno je izvršiti izbor i primjenu alata za identifikaciju prilika, problema i prepreka koje se javljaju u lancu vrijednosti. Jedan od najčešće korišćenih alata predstavlja Porterov dijamant konkurentnosti. Primjenom Porterovog dijamanta konkurentnosti (opisan u poglavlju 3 ovih smjernica) potrebno je izvršiti identifikaciju svih nedostataka, problema, prepreka i uskih grla za unapređenje lanca vrijednosti, kao i identifikaciju prilika za unapređenje lanca vrijednosti.

5.6. Predlaganje preporuka za intervencije

Na osnovu rezultata primjene Porterovog dijamanta konkurentnosti, potrebno je izvršiti identifikaciju potencijalnih preporuka za unapređenje konkurentnosti posmatranog lanca vrijednosti, na osnovu prethodno izvršenih aktivnosti u tački 5.5. Nakon identifikacije preporuka za intervencije, potrebno je izvršiti definisanje i opis aktivnosti koje je potrebno izvršiti kako bi se realizovale identifikovane preporuke. Takođe, potrebno je izvršiti procjenu očekivanih rezultata, okvirni budžet i analizu rizika za predložene preporuke.

5.7. Glavne preporuke i naredne akcije

Na osnovu cjelokupne analize lanca vrijednosti, svih identifikovanih preporuka, očekivanih rezultata, kao i okvirnog budžeta – daju se glavne preporuke i definišu se naredne akcije u svrhu unapređenja konkurentnosti posmatranog lanca vrijednosti.

6. ZAKLJUČAK

U okviru ovih smjernica za analizu lanca vrijednosti date su osnovne preporuke i koraci koje je potrebno realizovati prilikom analize lanca vrijednosti, odnosno metodologije za analizu sektorske konkurentnosti. Da bi se izvršila analiza lanca vrijednosti prethodno je potrebno poznavati prostor systemske konkurentnosti i alat za identifikaciju nedostataka u posmatranom lancu vrijednosti.

Pojam, tj. prostor systemske konkurentnosti je objašnjen u okviru ovih smjernica, a dati su i primjeri za identifikaciju mikro, mezo, makro i meta nivoa. Objašnjen je horizontalni tok lanca vrijednosti, kao i vertikalni uticaj svih pomenutih nivoa na lanac vrijednosti. Ukazano je na značaj identifikacije i sagledavanja uloge posebno mezo institucija, kao institucija čiji je osnovni zadatak podrška ključnim akterima u lancu vrijednosti – preduzećima.

Alat za identifikaciju nedostataka u posmatranom lancu vrijednosti, odnosno Porterov dijamant konkurentnosti, prikazan je i objašnjen u okviru ovih smjernica. Porterov dijamant konkurentnosti je alat koji je pogodan, jednostavan za primjenu i veoma efikasan alat za identifikaciju nedostataka prilikom analize lanca vrijednosti. Takođe, u okviru ovih smjernica, posebna pažnja je usmjerena na primjenu ovog alata.

Kao najznačajniji sadržaj ovih smjernica izdvajaju se koraci koje je potrebno izvršiti prilikom analize lanca vrijednosti. Osnovni koraci koje je potrebno izvršiti su:

- definisanje istraživačkog pristupa (metodologije rada),
- pregled lanca vrijednosti (analiza podataka),
- terenski rad,
- mapiranje lanca vrijednosti,
- identifikacija nedostataka, problema, prepreka i prilika,
- predlaganje preporuka za intervencije,
- glavne preporuke i naredne akcije.

Ovi koraci su definisani prema redosljedu izvođenja, a svaki korak je detaljno obrazložen. Prezentovane smjernice za analizu lanca vrijednosti mogu biti od velike koristi i pomoći za članove opštinskih timova za lokalni ekonomski razvoj, ali i drugim zainteresovanim stranama, prilikom realizacije analize lanca vrijednosti. Treba napomenuti da su date smjernice za analizu lanca vrijednosti više orijentisane na industrijski prerađivački sektor, ali i to da je metodologija izvođenja analize lanca vrijednosti za druge sektore (poljoprivreda, turizam, saobraćaj i sl.) potpuno ista, te da se ove smjernice mogu koristiti i u tu svrhu.

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна и универзитетска библиотека
Републике Српске, Бања Лука

334.72

БОРОЈЕВИЋ, Стево, 1981-

Smjernice za analizu lanca vrijednosti / Stevo Borojević. - Banja
Luka : Agencija za razvoj preduzeća Eda, 2018 (Banja Luka : Grafid). -
28 str. : tabele, graf. prikazi ; 23 cm

Tiraž 100.

ISBN 978-99955-53-24-1

COBISS.RS-ID 7867160

www.edabl.org

