

Teorijski koncept neformalnih i formalnih lanaca vrednosti u funkciji regionalne konkurentnosti

16.4.2018. Zlatibor

snezana.milisavljevic@rrazlatibor.rs

Uvod

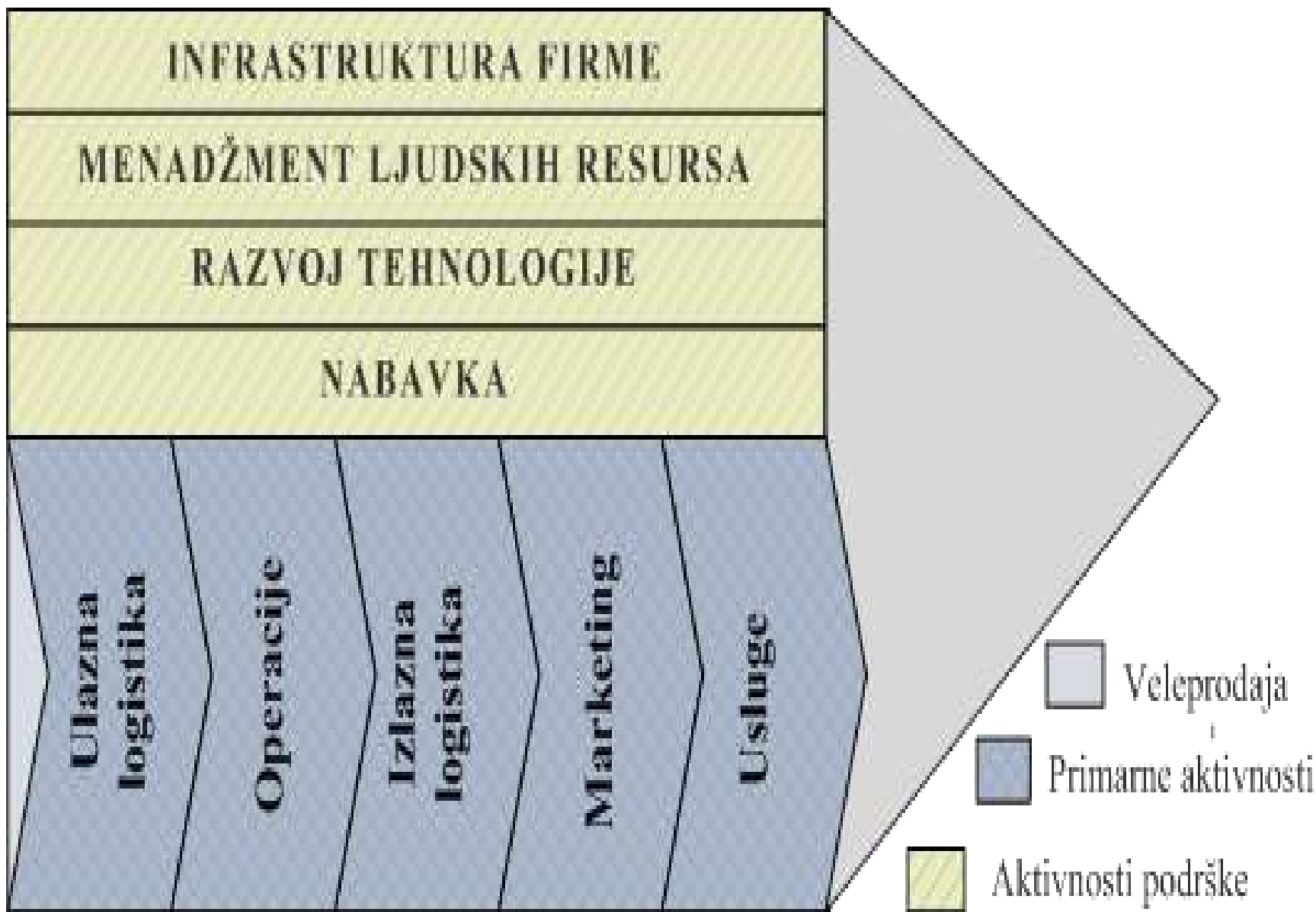
- Lanac vrednosti je niz aktivnosti koje generišu (stvaraju) neku vrednost!
- Od svih promena koje su se desile u postavkama i filozofijama menadžmenta u poslednjih 30-ak godina možda je najveća ona koja akcenat stavlja na pronalaženje novih načina za isporučivanje superiorne vrednosti u očima potrošača.

Uvod

- Zasluga za ovaj zaokret u najvećoj meri se pripisuje harvardskom profesoru menadžmenta, Majklu Porteru.
- Porter skreće pažnju menadžera i stratega na centralni značaj **konkurentske pozicije** u postizanju uspeha na tržištu. U tom kontekstu, kreiran je čuveni *Porterov Lanac Vrednosti*.

Porter-ov lanac vrednosti

- Lanac vrednosti je niz aktivnosti koje generišu neku vrednost.
- Porter je definisao jedan generički lanac vrednosti koji se sastoji iz skupa *primarnih* i *sekundarnih* aktivnosti.



Izvor: Porter, M. (1985), *Competitive advantage*, Free Press, New York, str.5

Porter-ov lanac vrednosti

Primarne aktivnosti

- Primarne aktivnosti su:
 - *Ulazna logistika* (Inbound Logistics) uključuje veze sa dobavljačima, kao i aktivnosti prijema, skladištenja i raspoređivanja ulaza (distribucija materijala u proizvodnju, na primer)
 - *Operacije* (Operations) podrazumeva transformaciju ulaza u izlaz (izlazne proizvode i usluge)
 - *Izlazna logistika* (Outbound Logistics), skladištenje i distribucija izlaza (gotovih proizvoda, na primer)
 - *Marketing i prodaja* (Marketing and Sales), informisanje kupaca o proizvodima i servisima, pridobijanje kupaca za kupovinu i podrška kupcima pri kupovini.
 - *Servis* (Service), aktivnosti koje garantuju da će proizvod ili usluga funkcionisati dobro kod kupca i posle kupovine.

Porter-ov lanac vrednosti

Primarne aktivnosti – ULAZNA LOGISTIKA

- 1) *Ulazna logistika* (Inbound Logistics) predstavlja deo lanca vrednosti koji se bavi inputima organizacije. Uključuje veze sa dobavljačima, kao i aktivnosti prijema, skladištenja i raspoređivanja ulaza - inputa.

Sastoji se od:

- Rukovanja materijalom
- Skladištenja
- Kontrole zaliha
- Rasporeda voznog parka
- Naručivanja od dobavljača

Porter-ov lanac vrednosti

Primarne aktivnosti - OPERACIJE

2) *Operacije* (Operations) podrazumevaju transformaciju ulaza u izlaz (izlazne proizvode i usluge) – pretvaranje ulaza u proizvode. Ovde spadaju sve one aktivnosti koje se tiču proizvodnje, odnosno pretvaranja inputa u outpute.

To su aktivnosti kao što su:

pakovanje, montaža, mašinska obrada, testiranje, tehnička kontrola, održavanje opreme, štampanje, rad pogona i mnoge druge.

Porter-ov lanac vrednosti

Primarne aktivnosti – IZLAZNA LOGISTIKA

3) *Izlazna logistika* (Outbound Logistics) – isporuka finalnih proizvoda. Aktivnosti izlazne logistike sastoje se iz prikupljanja, skladištenja, distribucije ili pružanja usluga kupcima, odnosno klijentima.

Izlaznu logistiku čine procesuiranje narudžbina, isporuka, raspored isporuke i slične aktivnosti. Izlazna logistika jednog preduzeća može se smatrati ulaznom logistikom drugog preduzeća.

Porter-ov lanac vrednosti

Primarne aktivnosti – MARKETING

4) *Marketing i prodaja* (Marketing and Sales) – u marketing aktivnosti spadaju sve one aktivnosti koje kupcima omogućavaju da kupe proizvod ili uslugu kompanije, kao što su: promocija, oglašavanje, rad sa distributerima i proširenje distributivne mreže, informisanje kupaca o proizvodima i servisima, pridobijanje kupaca za kupovinu i podrška kupcima pri kupovini.

Porter-ov lanac vrednosti

Primarne aktivnosti – **SERVIS**

5) *Servis* (Service) – aktivnosti koje se sprovode kako bi se održala vrednost proizvoda. To su sve one aktivnosti koje garantuju da će proizvod ili usluga funkcionisati dobro kod kupca i posle kupovine.

U ove aktivnosti spadaju: instaliranje, obuka, prepravljanje, isporuka rezervnih delova, nadograđivanje i podešavanje proizvoda.

Porter-ov lanac vrednosti

Sekundarne aktivnosti

- Sekundarne aktivnosti su:
 - *Nabavka* (Procurement), pribavljanje ulaza i resursa za organizaciju.
 - *Upravljanje kadrovskim resursima* (Human Resource management), zapošljavanje, trening, raspoređivanje, otpuštanje, i drugo.
 - *Tehnološki razvoj* (Technological Development), razvoj opreme, hardvera, softvera, procedura, tehničkog znanja za bavljenje osnovnih delatnosti organizacije.
 - *Infrastruktura* (Infrastructure), aktivnosti koje podržavaju potrebe organizacije: organizovanje, pravni poslovi, finansije, planiranje, obezbeđivanje kvaliteta, odnosi sa državnom upravom i slično.

Porter-ov lanac vrednosti

Sekundarne aktivnosti – NABAVKA

1) *Nabavka* (Procurement) podrazumeva kupovinu ulaza koji se koriste u lancu vrednosti organizacije, a ne same sirovine koje se nabavljaju. Aktivnosti nabavke su: procedure u odnosima sa dobavljačima, kvalifikaciona pravila, informacioni sistem nabavke...

U većini preduzeća, nabavkama se bavi služba nabavke, koja može biti integrisana na nivou kompanije ili se može rasporediti po odeljenjima, tako da svako odeljenje nabavlja ono što je njemu potrebno u određenom trenutku.

Porter-ov lanac vrednosti

Sekund. aktivnosti – UP. LJUDSKIM RESURSIMA

2) *Upravljanje ljudskim resursima* (Human Resource management)

Čine aktivnosti kao što su:

- analiza radnih mesta i planiranje potreba za radnom snagom,
- regrutovanje i selekcija kandidata - zapošljavanje,
- obuke zaposlenih,
- praćenje i ocenjivanje zaposlenih,
- kompenzacija zaposlenih,
- raspoređivanje,
- otpuštanje,
- zaštita na radu i drugo.

Porter-ov lanac vrednosti

Sekundarne aktivnosti-TEHNOLOŠKI RAZVOJ

3) *Tehnološki razvoj* (Technological Development) podrazumeva razvoj opreme, hardvera, softvera, procedura, tehničkog znanja za obavljanje osnovnih delatnosti organizacije.

Svaka aktivnost koja stvara vrednost uključuje tehnologiju! U svakoj firmi upotrebljava se ogroman broj tehnologija i tehnika.

Na primer, ukoliko se razvijaju tehnologije vezane za proizvod onda se pomaže celom lancu vrednosti preduzeća, dok, kad se uvodi nova linija za pakovanje, na primer, to pomaže samo jednom delu lanca vrednosti.

Porter-ov lanac vrednosti

Sekundarne aktivnosti – INFRASTRUKTURA

4) *Infrastruktura* (Infrastructure) poslovnog sistema sastoji se od niza aktivnosti koje podržavaju sve ostale aktivnosti organizacije. Aktivnosti su:

- planiranje,
- finansije i računovodstvo,
- menadžment (organizovanje),
- pravni poslovi (pravna služba),
- obezbeđenje i kontrola kvaliteta,
- odnosi sa državnom upravom,
- Informacioni sistem i slično.

Outsourcing

- Konkurentska prednost stiže se efikasnom organizacijom i upravljanjem ovim aktivnostima unutar vrednosnog lanca.
- Izvršivši ovu podelu, neophodno je analizirati svaku aktivnost i ustanoviti da li preduzeće iz nje «crpi» vrednost ili ne. Ako to nije slučaj, preporuka je da se ta aktivnost izmesti (outsourcing).

Tipične aktivnosti koje se najčešće izmeštaju

Outsourcing-a preduzeća (logistička i druga poslovna polja)	Najčešće se iznajmljuje	Frekvencija rentiranja
Upravljanje sredstvima	Upravljanje skladištenjem	45 %
Marketing	Konsolidacija (ukrupnjavanje) isporuka	45%
Izvori ponude	Popunjavanje ponude	26%
Pakovanje - markiranje robe	Montiranje proizvodnih kapaciteta	6%
Transport	Transport robe	28%
Distribucija	Selekcija transportera	21%
Kompjuterizacija sistema poručivanja	Logistički informacijski sistem	32%
Postprodajne usluge	Povraćaji robe	2%
Spoljnotrgovinski poslovi	Pregovaranje o cenama i uslovima poslovanja	21%
Upravljanje kadrovima	Realizacija porudžbine	6%

Izvor: Gilmore, R. "Third party logistics" u knjizi *Distribution management handbook*, James Tompkins & Dale Harmelink, editors in chief, McGraw-Hill, Inc. New York, str.294-5 prema Božić V, Aćimović S. (2010), *Marketing Logistika*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog Fakulteta, Beograd, str. 529

Zaključak

- Sve aktivnosti koje obavljate u vašem preduzeću čine jedan **Lanac**. Aktivnosti funkcionišu i daju određenu **vrednost** krajnjem proizvodu.
- S obzirom da je svaki lanac jak onoliko koliko je jaka i najslabija karika, poželjno je uraditi **Analizu Lanca Vrednosti** u preduzeću.

Zaključak

- Analizom Lanca vrednosti dobijate jasnu sliku o kvalitetu aktivnosti koje sprovodite u preduzeću. Neke aktivnosti su slabe, slabo funkcionišu, i potrebno ih je pojačati i poboljšati. Ta poboljšanja i unapređenja u smislu bolje organizacije sprovođenja aktivnosti, ili ugrađivanje inovacije u aktivnost, ili ako toj aktivnosti dodate dimenziju rešavanja nekog društvenog problema, sve to se naziva dodavanje "**nove vrednosti**" aktivnostima.

Zaključak

- Kada dodate novu vrednost aktivnostima i krajnji proizvod će imati "**veću vrednost**".
- Kada se kaže veća vrednost proizvoda, ne misli se na veću cenu, već da proizvod više vredi i da je kupac **raspoloženi** da kupi taj proizvod ili uslugu.

Razvoj lokalnih lanaca vrednosti

- Ciljevi:

Strateško repositioniranje u dugom roku

Pruzanje informacija i vodiča za strateško i održivo repositioniranje konkretnog sektora kako bi se povećala njegova konkurentnost na lokalnom i međunarodnom tržištu

Preporuke za brze pobjede koje zainteresovane strane mogu u kratkom roku sprovesti i koje im donose povraćaj na ulog

Šta je razvoj lanaca vrednosti ?

- Unapređenje saradnje između zainteresovanih strana u konkretnom sektoru i koordinacija aktivnosti u različitim nivoima lanca vrednosti

Analitička sredstva za analizu i razvoj lanaca vrednosti:

Efikasnost sistema

Kvalitet proizvoda i specifikacija

Konkurentnost proizvoda-diferencijacija

Standardi

Funkcije podrške