Metodološki pristup primjene Porterovog lanca vrijednosti na odabranom procesu tvrtke Omco Croatia d.o.o.

Bračun, Valentina

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:548560

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

University North Digital Repository

SVEUČILIŠTE SJEVER

SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN



DIPLOMSKI RAD br. 269/PE/2019

Metodološki pristup primjene Porterovog lanca vrijednosti na odabranom procesu tvrtke Omco Croatia d.o.o.

Valentina Bračun

Varaždin, ožujak 2019.

SVEUČILIŠTE SJEVER

SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN

Studij: Poslovna ekonomija



DIPLOMSKI RAD br. 269/PE/2019

Metodološki pristup primjene Porterovog lanca vrijednosti na odabranom procesu tvrtke Omco Croatia d.o.o.

Student:
Valentina Bračun, 0462/336D

Mentor:
izv. prof. dr. sc. Krešimir Buntak

Varaždin, ožujak 2019.

Sveučilište Sjever
Sveučilišni centar Varaždin
104. brigade 3, HR–42000 Varaždin

UNIVERSITY NORTH

Prijava diplomskog rada

Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za ekonomiju

STUDIJ diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija

PRISTUPNIK Valentina Bračun | MATIČNI BROJ 0462/336D

DATUM 06.03.2019. | KOLEGIJ Strategijski menadžment

NASLOV RADA Metodološki pristup primjene Porterovog lanca vrijednosti na odabranom procesu tvrtke Omco Croatia d.o.o.

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU Methodological approach to the application of Porter's value chain at the . selected process of Omco Croatia d.o.o

MENTOR dr.sc. Krešimir Buntak | ZVANJE izvanredni profesor

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. prof.dr.sc. Živko Kondić, predsjednik
2. izv.prof.dr.sc. Ante Rončević, član
3. izv.prof.dr.sc. Krešimir Buntak, mentor, član
4. doc.dr.sc. Igor Klopotan, zamjenski član
5.

Zadatak diplomskog rada

BROJ 269/PE/2019

OPIS

Cilj poslovanja svake tvrtke je realizacija planiranih prihoda uz osiguranje što veće dodane vrijednosti. Sukladno tome menadžment provodi analizu svoje organizacije, odnosno analizira procese s ciljem prepoznavanja koji procesi pozitivno, a koji negativno utječu na njihove prihode. Pri tome je najveća pozornost usmjerena na aktivnost realizacije proizvoda i usluga koje su temelj za ostvarenje najvećih prihoda, stoga je cilj svake tvrtke identificirati način na koji tvrtka dodaje vrijednost proizvodu. U tome je jedna od najčešće korištenih metoda lanac vrijednosti. U radu je potrebno obraditi slijedeće teme:

- definirati i objasniti Porterov lanac vrijednosti (PLV)
- PLV i raspon konkurentnosti, vrijednost kupca i organizacijska kultura
- strategije PLV-a
- dinamičko upravljanje lancem vrijednosti
- kreiranje lanca vrijednost i analiza lanca vrijednosti
- prikaz analize lanca vrijednosti na odabranom poduzeću

REPUBLIKA HRVATSKA 5 SVEUČILIŠTE SJEVER

ZADATAK URUČEN 13. 03. 2019. | POTPIS MENTORA

Zahvala

Ovim putem želim se zahvaliti mentoru izv. prof. dr. sc. Krešimiru Buntak koji je pratio cijeli proces nastajanja ovog diplomskog rada te me svojim savjetima usmjeravao na daljnje korake u njegovoj izradi. Zahvaljujem Vam na ljubaznosti, strpljenju, susretljivosti i pomoći da svoje akademsko obrazovanjem privedem kraju.

Zahvaljujem se zaposlenicima tvrtke Omco Croatia d.o.o. koji su mi spremno izašli u susret te odvojili svoje vrijeme kako bi mi pomogli u realizaciji ovog diplomskog rada.

Zahvaljujem se svojim kolegama, prijateljima i obitelji na podršci, na svakoj dobroj riječi koju ste mi uputili i savjetu koji ste mi dali.

Posebnu zahvalu iskazujem svojim roditeljima, sestri i njenoj obitelji te mom dečku koji su vjerovali u mene i podržavali me. Mama, tata, seka, Marko: HVALA vam na strpljenju i razumijevanju kroz sve godine mog obrazovanja. Hvala što ste se kroz moje uspjehe veselili sa mnom, ali posebno hvala što ste me tješili kad mi je bilo teško. Hvala što ste vjerovali u mene i moj uspjeh kada ni sama nisam. Bez vas ne bih bila tu gdje jesam i ne bih uspjela postići sve što sam do sada postigla.

HVALA!

Sažetak

Sve aktivnosti koje se provode unutar neke tvrtke predstavljaju jedan lanac. Te aktivnosti daju određenu vrijednost konačnom proizvodu. Kako bi se uočile koje aktivnosti dodaju vrijednost, a koje stvaraju trošak potrebno je napraviti njihovu analizu.

Porterov lanac vrijednosti predstavlja temelje za analizu procesa tvrtke. Razdvaja tvrtku, njene dobavljače i potrošače na posebne, ali međusobno povezane aktivnosti. Zahvaljujući njemu, korporativni službenici imaju uvid u informacije i alate potrebne da bi ostali konkurentni u promjenjivom gospodarstvu. Također, analizom lanca vrijednosti vidljiva je kvaliteta aktivnosti koje se provode unutar tvrtke. Aktivnosti koje loše utječu na tvrtku potrebno je pojačati i poboljšati. Aktivnosti koje dobro utječu na tvrtku potrebno je održavati.

Uz postizanje konkurentnosti, cilj lanca vrijednosti je i stvaranje veće vrijednosti za krajnje kupce.

Ključne riječi: Lanac vrijednosti, Porterov lanac vrijednosti

Abstract

All activities performed in a company represent one chain. These activities give a certain value to the final product. To see what activities add value and which activities create cost they need to be analyzed.

Porter's value chain represents the basis for a business process analysis. Value Chain separates the company, its suppliers and consumers into specific but interrelated activities. Because of it corporate personnel have an insight into business information and tools needed to remain competitive in a changing economy. Also, value chain analysis shows the quality of activities that are performed in the company. Activities that have a bad impact on the company need to be analyzed and improved. Activities that have a good impact need to be maintained.

In addition to achieving competitiveness, the value chain’s goal is to create greater value for end customers.

Key words: Value Chain, Porter's Value Chain

Sadržaj

1. Uvod 1

1.1. Predmet i objekt istraživanja 1
1.2. Svrha i ciljevi istraživanja 1
1.3. Znanstvene metode 2
1.4. Struktura rada 2

2. Porterov lanac vrijednosti 4

2.1. Aktivnosti lanca vrijednosti 5
2.1.1. Primarne aktivnosti 8
2.1.2. Aktivnosti podrške 10
2.1.3. Vrste primarnih i sekundarnih aktivnosti 11

2.2. Poveznice lanca vrijednosti 12
2.2.1. Poveznice unutar lanca vrijednosti 12
2.2.2. Vertikalne poveznice 14

3. Lanac vrijednosti i raspon konkurentnosti 15
4. Lanac vrijednosti i vrijednost za kupca 17

4.1. Vrijednost za kupca 17
4.2. Utjecaj lanca vrijednosti na vrijednost kupca 17

5. Lanac vrijednosti i organizacijska struktura 20
6. Strategije lanca vrijednosti 22

6.1. Strategija diferencijacije 23
6.1.1. Lanac vrijednosti i diferencijacija 23
6.1.2. Koraci u diferencijaciji 25

6.2. Strategija troškovne prednosti 26
6.2.1. Lanac vrijednosti i troškovna prednost 26
6.2.2. Koraci u troškovnoj prednosti 29

6.3. Međunarodna strategija 31

7. Udruživanje poduzeća u lance vrijednosti 32
8. Dinamičko upravljanje lancem vrijednosti 34

8.1. Spirala dinamičkog upravljanja lancem vrijednosti 35
8.2. Brzina kao ključ uspjeha dinamičkog upravljanja lancem vrijednosti 37
8.3. Implementacija dinamičkog upravljanja lancem vrijednosti 38

9. Kreiranje lanca vrijednosti 40

9.1. Identificiranje potpornih aktivnosti lanca vrijednosti 43
9.1.1. Infrastruktura 43
9.1.2. Upravljanje ljudskim resursima 44
9.1.3. Razvoj tehnologije 45
9.1.4. Nabava 46

9.2. Identificiranje primarnih aktivnosti lanca vrijednosti 47
9.2.1. Unutarnja logistika 48
9.2.2. Proizvodnja 48
9.2.3. Vanjska logistika 49
9.2.4. Marketing i prodaja 50
9.2.5. Usluge 51
9.3. Identificiranje podaktivnosti za svaku primarnu aktivnosti 52
9.4. Identificiranje podaktivnosti za svaku aktivnost podrške 52
9.5. Identificiranje poveznica 52
9.6. Mogućnosti za povećanje vrijednosti 53
10. Analiza lanca vrijednosti 54
10.1. Koraci u analizi lanca vrijednosti 54
10.2. Procjena promjena i plan djelovanja 58
11. Case Study: Lanac vrijednosti tvrtke Omco Croatia d.o.o. 59
11.1. Identificiranje potpornih aktivnosti lanca vrijednosti 59
11.2. Identificiranje primarnih aktivnosti lanca vrijednosti 62
12. Zaključak 66
Literatura 67
Popis slika 69
Popis tablica 70

1. Uvod

Tvrtke uvijek posluju s ciljem stvaranja većih prihoda te provode analizu svoje organizacije, odnosno provode analize procesa kako bi shvatile koji od procesa utječu pozitivno, a koji negativno na njihove prihode. Pri tome je najveća pozornost usmjerena na aktivnost proizvodnje. Njome tvrtke ostvaruju najveće rezultate, a samim time ona predstavlja i temelj za najveće prihode. Proizvodnjom se stvara proizvod koji će zadovoljiti potrebe i želje kupaca. Tako je cilj svake tvrtke identificirati način na koji tvrtka dodaje vrijednost proizvodu.

Prilikom izrade diplomskog rada korištena je razna znanstvena i stručna literatura koja pobliže opisuje aktivnosti Porterovog lanca vrijednosti te njegov utjecaj na konkurentnost tvrtke koja ga primjenjuje, vrijednost koju stvara kupcima te kako utječe na strukturu organizacije.

Rad je koncipiran na način da je prvo predstavljen teorijski dio vezan uz samu temu, a na kraju je prikazano case study istraživanje na odabranom procesu tvrtke Omco Croatia d.o.o. te je njime zaokružena tema.

1.1. Predmet i objekt istraživanja

Ovim diplomskim radom definiran je sam pojam lanca vrijednosti. Definirane su, navedene i opisane aktivnosti lanca vrijednosti koje se tiču primarnih i potpornih aktivnosti te vrste istih. Cilj lanca vrijednosti je prepoznati koje su to najvrjednije aktivnosti za tvrtku te za njih poduzeti korake kako bi se unaprijedile te aktivnosti i iskoristio njihov potencijal u svrhu postizanja konkurentske prednosti.

Objekt istraživanja predstavlja tvrtka Omco Croatia d.o.o. i aktivnosti koje ona obavlja u svrhu dodavanja vrijednosti proizvodima.

1.2. Svrha i ciljevi istraživanja

Svrha istraživanja je prikazati kako se provode aktivnosti unutar jedne stvarne tvrtke.

Cilj je što detaljnije potkrijepiti aktivnosti kako bi ih se, promatrajući kroz Porterov lanac vrijednosti, moglo uvidjeti koje je aktivnosti potrebno unaprijediti, a koje rekonstruirati.

1.3. Znanstvene metode

Prilikom izrade diplomskog rada korišteno je citiranje razne literature dostupne u knjižnici te putem interneta. Sva referencirana literatura iz rada je prikazana u cjelokupnom popisu literature koji je prikazan na kraju.

Korištene znanstvene metode: induktivna metoda, deduktivna, metoda analize, sinteze, dokazivanja, opovrgavanja, komparativna metoda, citiranje razne literature, analiza web stranica i druge.

1.4. Struktura rada

Diplomski rad podijeljen je u 12 poglavlja. Pri tome 11. poglavlje prikazuje case study istraživanje na primjeru tvrtke. Uvodom je definiran predmet i objekt istraživanja, svrha i cilj istraživanja te su nabrojene korištene znanstvene metode. Dalje je definiran sam pojam lanca vrijednosti te su definirane, navedene i opisane njegove aktivnosti.

U sljedećem su poglavlju definirane poveznice lanca vrijednosti, kako one funkcioniraju te je navedeno kako postoje poveznice unutar lanca vrijednosti koje povezuju aktivnosti u samom lancu vrijednosti, te postoje vertikalne poveznice koje povezuju lanac vrijednosti tvrtke s lancima vrijednosti dobavljača i posrednika.

U 3. poglavlju opisana je povezanost lanca vrijednosti i raspona konkurentnosti te je ona vidljiva kroz raspon segmenta, vertikalni, geografski i industrijski raspon. Opisana je povezanost lanca vrijednosti i vrijednosti za kupca, odnosno što uopće predstavlja vrijednost za kupca te kako lanac vrijednosti utječe na nju. Također, opisana je povezanost lanca vrijednosti i organizacijske strukture gdje je vidljivo kako lanac vrijednosti pruža sustavan način podjele tvrtke na zasebne aktivnosti.

Postoje dvije različite strategije lanca vrijednosti te su one navedene u 6. poglavlju. Svaka od njih je opisana te su obje strategije stavljene u odnos s lancem vrijednosti. Strategija diferencijacije prikazana je slikovito kroz reprezentativne izvore diferencijacije, dok je strategija troškovne prednosti slikovito prikazana kroz pokretače troškova u tvrtki koja proizvodi trajna dobra. Strategije su prikazane kroz korake. Također, postoje i međunarodne strategije koje se dijele na decentralizaciju, centralizaciju i globalnu strategiju.

Sedmim poglavljem opisano je udruživanje u lance vrijednosti. Naime, često zbog olakšavanja poslovanja poduzeća udružuju lance vrijednosti te si na taj način pomažu. No, uz mnogobrojne prednosti, udruživanja imaju i određene nedostatke te su oni navedeni u poglavlju.

U sljedećem poglavlju opisan je koncept dinamičkog upravljanja lancem vrijednosti koji predstavlja velike koristi za tvrtke. Zahvaljujući tom konceptu tvrtka može sniziti troškove te povećati svoje prihode. Slikom je prikazana i opisana spirala dinamičkog upravljanja lanca vrijednosti, a kao ključ uspjeha koncepta navedena je brzina. U tri faze prikazana je implementacija dinamičkog upravljanja lancem vrijednosti.

Deveto poglavlje prikazuje konkretne korake koje je potrebno poduzeti kako bi tvrtka kreirala lanac vrijednosti. Kako bi se lakše identificirale aktivnosti podrške i primarne aktivnosti navedeni su tipični aspekti za svaku pojedinu aktivnost te za svaki od tipičnih aspekata aktivnosti navedena su pitanja ili savjeti kako bi tvrtka lakše uočila o čemu se radi i što valja proučiti. Nakon toga potrebno je identificirati podaktivnosti za aktivnosti podrške i primarne aktivnosti. Također, izrazito je bitno uočiti poveznice unutar aktivnosti. Na kraju, potrebno je proučiti mogućnosti za povećanje vrijednosti.

Nakon kreiranja lanca vrijednosti potrebno je napraviti njegovu analizu. Ona je opisana u 10. poglavlju te obuhvaća korake analize te korake poslije analize, odnosno procjenu i plan djelovanja nakon analize.

Nakon teoretskog dijela diplomskog rada napravljen je case study na temelju tvrtke Omco Croatia d.o.o. On predstavlja konkretan primjer lanca vrijednosti u jednoj proizvodnoj tvrtki. Za kraj slijedi zaključak teme te korištena literatura, popis slika i popis tablica.

2. Porterov lanac vrijednosti

Kako bi se lakše vršio monitoring izvora konkurentskih prednosti potrebno je na sustavan način proučavati aktivnosti tvrtke i njihove međusobne interakcije. Stoga je Michael Eugene Porter 1985. godine uveo pojam lanca vrijednosti (eng. *Value Chain*) kao osnovnog sredstva koje to omogućuje. (Buble et al., 2005:51) Koncept lanca vrijednosti rastavlja tvrtku na njene strateški bitne aktivnosti da bi se lakše pratilo i razumjelo kretanje troškova te pratilo i razumjelo postojeće i potencijalne izvore diferencijacije. Na taj način, tvrtka postiže konkurentsku prednost izvođenjem tih strateški bitnih aktivnosti jeftinije ili bolje od svojih konkurenata. Njime se razdvaja tvrtka, njeni dobavljači i potrošači na posebne, ali međusobno povezane aktivnosti te se na taj način lanac vrijednosti koristi kao glavni instrument za identificiranje načina kako bi se stvorila veća vrijednost za potrošače. ((Porter, 2008:49) Kao takav, lanac vrijednosti vuče svoje korijene iz računovodstvene prakse obračuna dodane vrijednosti na proizvod putem individualnih etapa u procesu proizvodnje. (Buble et al., 2005:51)

Lanac vrijednosti razlikuje se od tvrtke do tvrtke čak i ukoliko se radi o tvrtkama u istoj industrijskoj grani i sa istovjetnim proizvodima i/ili uslugama. Razlike u lancima vrijednosti konkurenata predstavljaju glavni izvor konkurentske prednosti. Porter (2008:49) uviđa tu razliku te napominje da ona ovisi o povijesti, strategiji i uspjehu u implementaciji strategije. Također, potencijalni izvor konkurentske prednosti može se javiti kroz raspon konkurentnosti. Primjerice, ukoliko se tvrtka orijentira na jedan određeni industrijski segment ona je u poziciji da kreira svoj lanac vrijednosti prema tom segmentu i da u opskrbi tog segmenta ostvari niže troškovne diferencijacije u usporedbi s konkurencijom. No, lanac vrijednosti je lakše uočiti u proizvodnoj nego u nekim drugim industrijama. To ne znači da ostale industrije ne primjenjuju lanac vrijednosti u svojoj organizaciji. U proizvodnoj industriji tvrtka koristi sirovine i transformira ih u konačan proizvod koji zatim prodaje kupcima. Ukoliko tvrtka želi pronaći načine kako optimizirati svoje procese kod stvaranja prednosti na tržištu, ona mora proučiti lanac vrijednosti. Na taj će način pronaći vlastite potencijalne konkurentske prednosti. („Major Strategy Frameworks: Value Chain“, 2014)

Često se desi da zbog svoje definicije i načina primjere lanac vrijednosti bude zamijenjen ili poistovjećen s lancem opskrbe, odnosno lancem nabave (eng. *Supply Chain*). Dok lanac vrijednosti obuhvaća unutarnje veze između ključnih i potpornih procesa organizacije te vanjske veze s procesima kupaca i dobavljača te organizacije, lanac opskrbe obuhvaća odnose s kupcima, ispunjenje narudžbi i odnose s dobavljačima. Drugim riječima, lanac nabave je orijentiran na međusobne veze između dobavljača usluga, materijala i informacija te kupaca. (Sikavica i Hernaus, 2011:135) Prema tome, razlika između ta dva pojma je jasno vidljiva. Naime, lanac

vrijednosti je puno širi pojam od lanca opskrbe. Dok se lancem vrijednosti istovremeno obuhvaćaju i unutarnje i vanjske veze u procesima, lanac opskrbe obuhvaća samo one vanjske veze između procesa.

Cilj lanca vrijednosti je prepoznati koje su to najvrjednije aktivnosti za tvrtku te za njih poduzeti korake kako bi se unaprijedile te aktivnosti i iskoristio njihov potencijal u svrhu postizanja konkurentske prednosti.

2.1. Aktivnosti lanca vrijednosti

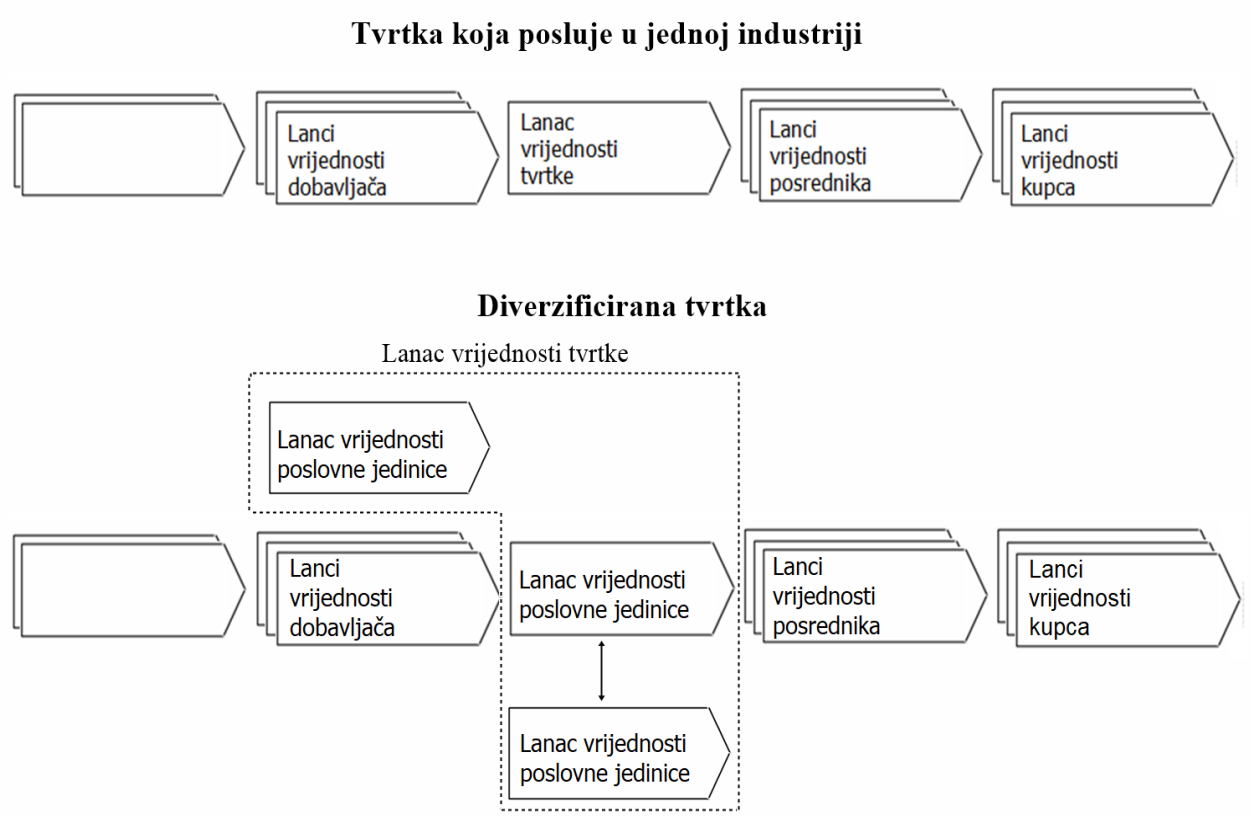
Lanac vrijednosti tvrtke ugrađen je u veći skup aktivnosti te se one ne odnose samo na aktivnosti tvrtke već i na aktivnosti njenih dobavljača, posrednika te u konačnici kupaca. Prema Porteru (2008:49-51) takav skup aktivnosti se naziva sustavom vrijednosti, prikazan slikom 1. Sa stajališta konkurencije, vrijednost je onaj iznos koji su kupci spremni platiti za proizvod i/ili uslugu te se mjeri u ukupnim prihodima. Ukupni prihodi prikazuju odnos cijene koju određuje proizvod tvrtke i broj jedinica proizvoda koje tvrtka može prodavati. Profitabilna tvrtka je ona tvrtka kod koje vrijednost koju ona odredi nije veća od troškova stvaranja proizvoda. Postizanje takvog stanja je ujedno i generička strategija svake tvrtke.

Na slici 1. je vidljivo kako dobavljači imaju svoje lance vrijednosti koji se sa stajališta tvrtke mogu opisati kao prethodne vrijednosti, a njih tvrtka kupuje i koristi u svom lancu vrijednosti. Dobavljači ne samo da stvaraju i dostavljaju inpute već mogu utjecati na poslovanje tvrtke na mnogobrojne načine. Isto tako, outputi tvrtke, odnosno sami proizvodi, prolaze kroz lance vrijednosti posrednika te tako oni čine vrijednost i za njih. Posrednici provode dodatne aktivnosti kojima utječu na kupca. Na kraju, proizvod postaje dio lanca vrijednosti kupca. Temelj diferencijacije je tvrtka i njen proizvod, odnosno uloga tog proizvoda u lancu vrijednosti kupca koja se odnosi na zadovoljenje kupčevih potreba. (Porter, 2008:49-51)

Drugim riječima, iz slike 1. je vidljivo da lanac vrijednosti neke tvrtke čine odnosi između dobavljača i tvrtke te između tvrtke i kanala distribucije (posrednika). Troškovna učinkovitost cjelokupnog sustava lanaca vrijednosti ne ovisi samo o troškovima koji predstavljaju sastavne dijelove unutarnjeg lanca vrijednosti već ovisi i o troškovima aktivnosti koje pripadaju lancu vrijednosti dobavljača i kupaca. Pri tome, lanac vrijednosti dobavljača utječe na ulazne troškove tvrtke, a lanac vrijednosti posrednika, odnosno lanac vrijednosti kanala distribucije, ima velik utjecaj na cijenu koju kupac u konačnici plaća za proizvod ili uslugu. (Panian i Klepac, 2003:112)

Slika 1. prikazuje i samu bit koju je Porter imao u vidu kada je razmišljao o lancu vrijednosti, a to je mogućnost upravljanja procesima te praćenje zadanih i mjerenje ostvarenih ciljeva. Sve to omogućeno je s gledišta procesa u cjelini, ali i na razini potprocesa, aktivnosti i konkretnih radnih

zadataka. Zahvaljujući tome, moguće je vidjeti učinkovitost poslovnih procesa na ostvarivanje strateških ciljeva poslovanja.



Slika 1. *Sustav vrijednosti*

(Izvor: izrada autora prema: Porter, 2008:50)

Prema Buble et al. (2005:51) pojam lanca vrijednosti opisuje pogled na poslovni proces kao na lanac aktivnosti kojim se inputi pretvaraju u outpute te oni predstavljaju vrijednost za kupca. Također, navode kako se vrijednost za kupca izvodi iz tri temeljne grupe aktivnosti, a to su:

- aktivnosti po kojima se jedan proizvod razlikuje od drugih istih proizvoda,
- aktivnosti koje utječu na niže troškove tog proizvoda u odnosu prema drugom istom proizvodu, te
- aktivnosti koje omogućuju brzo ispunjavanje potreba kupca.

Da bi tvrtka kreirala svoj sustav vrijednosti na kojemu će stvarati svoje konkurentske prednosti treba u lancu vrijednosti analizirati sve gore navedene aktivnosti koje predstavljaju vrijednost za kupca, neovisno o tome obavlja li ih tvrtka ili ne. U skladu s tome, tvrtka treba utvrditi:

- najkritičnije aktivnosti u redukciji troškova ili dodane vrijednosti,
- ključne troškove ili vodeće vrijednosti u lancu, te

- najvažnije veze aktivnosti u lancu vrijednosti, koje ili reduciraju troškove ili povećavaju vrijednost, i koje obeshrabruju imitaciju. (Buble et al., 2005:52)

Svaka tvrtka ima svoje aktivnosti koje obavlja, a tiču se dizajniranja, proizvodnje, prodaje, dostave i podrške za svoj proizvod. Te se aktivnosti mogu prikazati kroz lanac vrijednosti, a on se sastoji od devet sastavnih dijelova, odnosno devet kategorija aktivnosti koje su međusobno povezane na njima svojstven način. (Porter, 2008:51) Kao što je već prethodno navedeno, kako tvrtka provodi te aktivnosti ovisi o samoj tvrtki: o njenoj povijesti, o strategiji koju koristi te kako je primjenjuje.

Na slici 2. prikazan je koncept lanca vrijednosti. Iz slike je vidljivo kako se njime razdvajaju dobavljači, potrošači i tvrtka u posebne, ali i u međusobno povezane aktivnosti. Porter (2008:52) navodi kako lancem vrijednosti možemo vidjeti ukupnu vrijednost tvrtke koja se sastoji od:

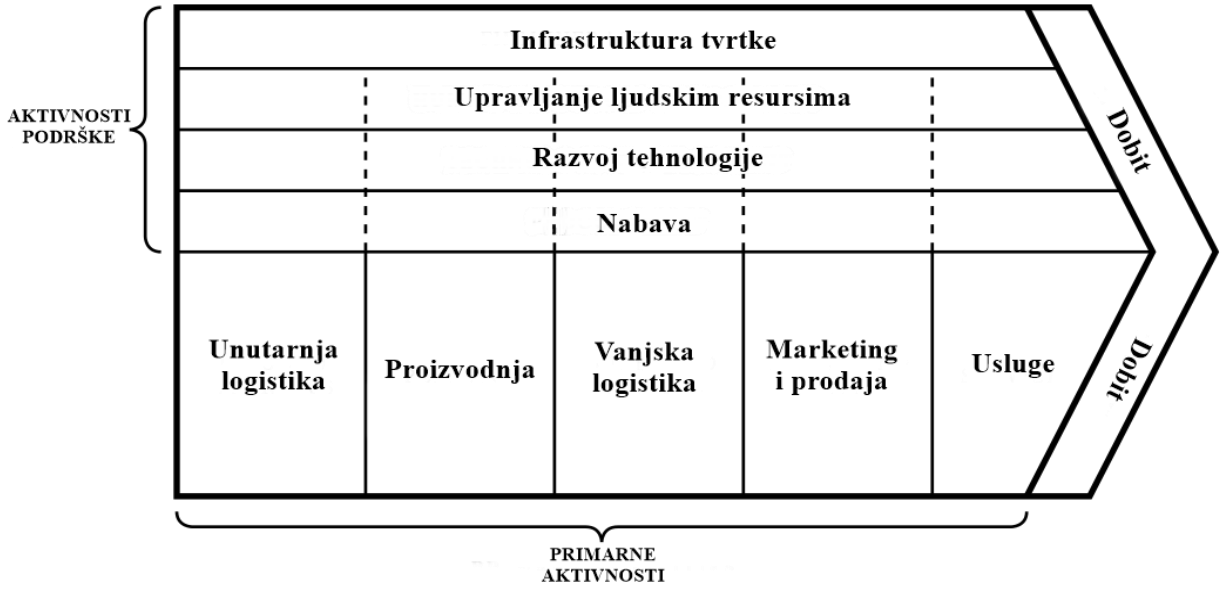
- **vrijednosnih aktivnosti** - odnose se na fizički i tehnološki različite aktivnosti koje tvrtka provodi te obuhvaća one elemente pomoću kojih tvrtka stvara proizvod vrijedan kupcu. Svaka vrijednosna aktivnost koristi kupljene inpute, ljudske resurse te neki oblik tehnologije da bi obavila svoju funkciju. Također, one upotrebljavaju i kreiraju informacije kao što su podaci o kupcima (zaprimanje narudžbi), parametri izvedbe (testiranje) i statistika proizvoda s greškom. Vrijednosne aktivnosti mogu stvarati i financijsku imovine (zalihe i potraživanja), te obveze (računi koji još nisu plaćeni). Postoje dvije kategorije vrijednosnih aktivnosti:
  - primarne aktivnosti, te
  - sekundarne aktivnosti (potporne aktivnosti ili aktivnosti podrške).
- **dobiti** - predstavlja razliku između ukupne vrijednosti i ukupnog troška obavljanja vrijednosnih aktivnosti, odnosno razliku između ukupnih prihoda i ukupnih rashoda tvrtke.

Na slici 2. je moguće uočiti kako se unutar lanca vrijednosti nalaze isprekidane linije unutar potpornih aktivnosti. One odražavaju činjenicu da potporne aktivnosti nabave, tehnološkog razvoja i upravljanja resursima mogu biti povezane s pojedinim primarnim aktivnostima te da mogu podržavati čitav lanac. Kod infrastrukture tvrtke takve linije ne postoje jer ona nije povezana s određenim primarnim aktivnostima već podupire cijeli lanac. (Porter, 2008:54)

Statički i linearno definiran teoretski model osiguravao je poslovni uspjeh kakav je ostvariv razmatranjem položaja organizacije u odnosu na njenu okolinu te dobrim pozicioniranjem unutar profitabilne djelatnosti. Time je strategija poslovanja u velikom djelu ovisila o samoj djelatnosti, odnosno o samoj poslovnoj okolini. No, eksterna strategijska orijentacija i statički model

promatranja konkurentske prednosti nije dominantan u dinamičnim i nesigurnim tržišnim uvjetima. Prema tome, više se ne može oslanjati na izvor konkurentske prednosti i poslovnog uspjeha kroz pozicioniranje u djelatnosti jer kada se radi o dinamičnim i nesigurnim tržišnim uvjetima budućnost poduzeća postaje upitna. (Panian i Spremić, 2007:63)

Lanac vrijednosti rastavlja tvrtku na devet aktivnosti koje „stvaraju vrijednost s namjerom da razumiju ponašanje troškova u specifičnom poslovanju i potencijalne izvore konkurentske diferencijacije.“ (Kotler, 2007:470)



Slika 2. *Lanac vrijednosti*

(Izvor: izrada autora prema: Porter, 2008:53)

U sljedećim potpoglavljima (2.1.1. i 2.1.2.) opisane su vrijednosne aktivnosti, odnosno primarne aktivnosti i aktivnosti podrške koje čine lanac vrijednosti. Uz njih, lanac vrijednosti čini i dobit, odnosno profitna marža. Ona predstavlja razliku između troškova aktivnosti i prodajne cijene, a u lancu vrijednosti predstavlja rezultat procesa stvaranja vrijednosti za kupca. (Buble et al., 2005:53)

2.1.1. Primarne aktivnosti

Primarne aktivnosti, koje se ponekad nazivaju i linijske funkcije, vidljive su u donjem dijelu lanca vrijednosti (slika 2.) i izravno su povezane sa stvaranjem, prodajom, podrškom i održavanjem proizvoda ili usluge. Razlikuju se ovisno o industriji ili poslovanju pojedine industrije, no generalno gledajući, moguće ih je prepoznati u pojedinim područjima industrije. Primarne aktivnosti su bitne po svojoj primarnoj ulozi, a to je da izravno dodaju vrijednost

proizvodu. („Major Strategy Frameworks: Value Chain“, 2014.) Primarne aktivnosti obuhvaćaju unutarnju logistiku, proizvodnju, vanjsku logistiku, marketing i prodaju te usluge (Porter, 2008:54-55):

- **Unutarnja logistika** (ulazna logistika ili logistika outputa)

  aktivnosti koje se odnose, kao prvo, na izbor dobavljača resursa koji su potrebni za proizvodnju. Zatim na aktivnosti vezane uz zaprimanje, skladištenje i raspodjele inputa prema proizvodnim pogonima. Primjerice: rukovanje materijalima, skladištenje, kontrola zaliha, raspored korištenja vozila i povrati dobavljačima.

- **Proizvodnja** (operacije)

  aktivnosti koje se odnose na pretvaranje inputa u konačni oblik proizvoda, odnosno radi se o konkretnom stvaranju nove vrijednosti za kupca. Da bi se povećala konkurentnost pomoću ove aktivnosti potrebna je automatizacija procesa te skraćivanje vremena potrebnog za proizvodnju proizvoda. Kod ovih je aktivnosti najveća mogućnost unapređenja i smanjenja troškova na način da se aktivnosti koje ne dodaju vrijednost za korisnika eliminiraju, a svi ostali poslovni procesi budu usmjereni prema onim aktivnostima koje stvaraju vrijednost. Prema tome, moguće je minimizirati zalihe, automatizirati proizvodnju, sniziti postotak škarta i slično. Aktivnosti proizvodnje obuhvaćaju: obradu, pakiranje, sastavljanje, održavanje opreme, testiranje, tiskanje i rukovanje postrojenjem.

- **Vanjska logistika** (izlazna logistika ili logistika outputa)

  aktivnosti koje se odnose na prikupljanje, skladištenje i fizičku distribuciju proizvoda kupcima. Pri tome je potrebno napraviti izbor prijevoznika i/ili špeditera. Potrebna je snažna i djelotvorna podrška informacijskog sustava s obzirom da aktivnosti vanjske logistike koriste velike količine informacija. Te se aktivnosti odnose na: skladištenje gotovih proizvoda, rukovanje materijalima, aktivnosti dostave vozilima, obrada narudžbi i postavljanje rokova.

- **Marketing i prodaja**

  aktivnosti koje se odnose na pružanje sredstava kojima kupci mogu kupiti proizvod te njihovo poticanje da to i naprave. Najvažnije aktivnosti marketinga i prodaje su razvijanje, održavanje i upravljanje odnosima s kupcima. Naime, kupci vole kad se ugađa njihovim željama i najčešće na to odgovaraju lojalnošću tvrtki. Ostale aktivnosti koje se odnose na marketing i prodaju jesu: reklamiranje, promidžba, prodaja, određivanje cijena, izbor posrednika, odnosi s posrednicima.

- **Usluge** (servisiranje)

  aktivnosti koje se odnose na pružanje usluga s ciljem poboljšanja ili održavanja vrijednosti proizvoda. Naime, potrebno je održavati odnose s kupcima nakon što kupoprodaja završi. Također, takve su aktivnosti sve poželjnije jer stvaraju novu vrijednost proizvodu i povećavaju zadovoljstvo kupaca. Primjerice radi se o: montaži, popravcima, nabavi dijelova te korekciji proizvoda.

Svaka od tih primarnih aktivnosti može predstavljati glavnu aktivnost u konkurentskoj prednosti, no to ovisi o industriji. Primjerice, distributerima su najvažnije unutarnja i vanjska logistika, dok je uslužnim tvrtkama koje pružaju usluge u vlastitim prostorima, kao što su restorani ili maloprodajne tvrtke, vanjska logistika uglavnom nepostojeća, a aktivnosti usluga su pri tome neophodna i najvažnija aktivnost. Bankama je najvažnija aktivnost marketing i prodaja jer je važno kako prodajni agent prezentira način poslovanja banke.

2.1.2. Aktivnosti podrške

Aktivnosti podrške, odnosno potporne aktivnosti ili još popularno nazvane sekundarne aktivnosti, na slici 2. nalaze se iznad primarnih aktivnosti i dijele se u četiri skupine: infrastruktura, upravljanje ljudskim resursima, razvoj tehnologije te nabava. Detaljnije su opisane u nastavku (Porter, 2008:55-58):

- **Infrastruktura**

  za razliku od ostalih aktivnosti podrške, infrastruktura najčešće podržava čitav lanac vrijednosti, a ne samo pojedinačne aktivnosti. Uključuje opće upravljanje, planiranje, financije, računovodstvo, pravne poslove, odnose s javnošću i upravljanje kvalitetom. Ovisno o tome je li tvrtka diversificirana ili ne, infrastruktura može biti samostalna ili podijeljena između poslovne jedinice i matične korporacije. Navedena je razlika prikazana slikom 1.
- **Upravljanje ljudskim resursima**

  upravljanje ljudskim resursima sastoji se od aktivnosti koje se odnose na regrutiranje, zapošljavanje, obučavanje, razvoj te aktivnosti koje se tiču sustava kompenzacija za sve skupine zaposlenika. Obuhvaća one najjednostavnije aktivnosti koje se tiču novih i postojećih zaposlenika kao pojedinaca, kao što je zapošljavanje novih ili obučavanje postojećih zaposlenika, pa sve do aktivnosti koje se tiču svih zaposlenika kao što je pregovaranje sa sindikatom. Najbitnije aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima su

obuka i motivacija zaposlenika. Naime, zaposlenici koji posjeduju znanje i motivirani su da isto iskoriste, imaju velik učinak na konkurentsku prednost tvrtke.

- **Razvoj tehnologije**

  svaka aktivnost koju tvrtka provodi ima u sebi tehnologiju, bilo da se radi o know-how tehnologiji, postupcima ili tehnologiji koja je temelj za opremanje procesa. Razvoj tehnologije u svakoj tvrtki predstavlja širok raspon primjene i ima velik utjecaj na istu. Naime, u svakom procesu, od početka do kraja procesa, koristi se tehnologija: na početku u svrhu pripremanja potrebne dokumentacije pa sve do tehnologije kojom se stvara proizvod. Vrlo često se kod vrijednosnih aktivnosti koristi nekoliko različitih podtehnologija koje obuhvaćaju različite znanstvene discipline, kao što su metalurgija, elektronika i mehanika. Tehnološki razvoj ne mora se nužno odnositi na tehnologije koje su izravno povezane s konačnim outputom, proizvodom. Dapače, njime je moguće poboljšati bilo koju aktivnost u tvrtki kao što je modernizacija sustava zaprimanja narudžbi. Tehnološki je razvoj izuzetno bitan za konkurentsku prednost tvrtke, a u nekim je industrijama on ključan faktor konkurentske prednosti.

- **Nabava**

  aktivnosti nabave se zapravo odnose na kupnju inputa, koje tvrtka koristi u lancu vrijednosti tvrtke. Primjerice tu pripadaju: sirovine, zalihe i ostali potrošni materijali, kao i imovina koju obuhvaća strojeve, laboratorijsku i uredsku opremu te zgrade. Nabava se najčešće prožima kroz čitavu tvrtku, tako na primjer sirovine nabavlja tradicionalni odjel nabave, strojeve nabavljaju menadžeri pogona, privremenu pomoć osiguravaju uredski menadžeri, a strateško konzultiranje osigura glavni izvršni direktor. Prema tome, vidljivo je kako je u svakom dijelu tvrtke moguće pronaći nekoga tko se bavi nabavom nekih stvari koje su primjerene njegovom rangu odgovornosti. Kod nabave je moguće utjecati na troškove i kvalitetu inputa, kao i na interakciju s dobavljačima. Tako je moguće stvoriti konkurentsku prednost jer kvalitetnijom sirovinom i sam proizvod postaje kvalitetniji. Na primjer, u tvornici čokolade izuzetno je bitna nabava kvalitetnog zrna kakaa kako bi čokolada imala prepoznatljiv i bolji okus od drugih.

2.1.3. Vrste primarnih i sekundarnih aktivnosti

Skupine primarnih i sekundarnih aktivnosti koje su navedene u prethodnim podnaslovima, obuhvaćaju tri različite vrste aktivnosti koje predstavljaju različite uloge u konkurentskoj prednosti. To su (Porter, 2008:58):

- ***Direktne aktivnosti*** – kao što sam njihov naziv kaže, radi se o aktivnostima koje su direktno uključene u stvaranje vrijednosti za kupca. Primjerice to su sastavljanje proizvoda i obrada dijelova, aktivnosti vezane uz prodaju i oglašavanje, dizajniranje proizvoda, regrutiranje i druge.
- ***Indirektne aktivnosti*** – zahvaljujući indirektnim aktivnostima omogućeno je kontinuirano obavljanje direktnih aktivnosti. One se odnose na održavanje i rukovanje opremom, određivanje rokova, prodaju, istraživanje i druge.
- ***Aktivnosti osiguranja kvalitete*** – radi se o aktivnostima koje osiguravaju kvalitetu drugih aktivnosti. Primjerice praćenje, inspekcija, testiranje, pregledavanje, provjeravanje, prilagođavanje i prepravljanje drugih aktivnosti.

Sve te aktivnosti su dio svake tvrtke te unatoč tome što su po svojim svojstvima bliže primarnim aktivnostima, one se koriste i u aktivnostima podrške. Primjerice, kod razvoja tehnologije potrebno je imati laboratorijske timove koji predstavljaju direktne aktivnosti, a u tom slučaju potrebna su i istraživanja koja su dio indirektnih aktivnosti.

2.2. Poveznice lanca vrijednosti

Razlikujemo dvije vrste poveznica, a koje se tiču lanca vrijednosti. Postoje poveznice koje se nalaze unutar lanca vrijednosti i povezuju vrijednosne aktivnosti u istome. Isto tako, postoje i poveznice izvan lanca vrijednosti, odnosno poveznice između lanca vrijednosti tvrtke te lanaca vrijednosti dobavljača i posrednika. Takve poveznice nazivaju se vertikalne poveznice. Više o poveznicama u sljedećim podnaslovima.

2.2.1. Poveznice unutar lanca vrijednosti

Kao što je spomenuto u prošlom poglavlju, lanac vrijednosti sastoji se od vrijednosnih aktivnosti zahvaljujući kojima se postiže konkurentska prednost. Te su aktivnosti međusobno ovisne jedne o drugima i unutar lanca vrijednosti su spojene poveznicama. Prema (Porter, 2008:62) poveznice se definiraju kao „odnosi između načina na koji se obavlja jedna vrijednosna aktivnost i troškova obavljanja druge vrijednosne aktivnosti“. Primjerice, ako tvrtka nabavlja visokokvalitetne i unaprijed izrezane čelične ploče može pojednostaviti proizvodnju i smanjiti otpadni materijal.

Poveznicama se nastoji prikazati kako troškovi ili diferencijacija tvrtke nisu samo rezultat pokušavanja smanjenja troškova ili poboljšanja poslovanja svake od vrijednosnih aktivnosti

pojedinačno. Zahvaljujući poveznicama unutar lanca vrijednosti moguće je na dva načina postići konkurentsku prednost, pomoću optimizacije ili koordinacije. (Porter, 2008:62-63)

- *Optimizacija* se vrši na način da se stvore kompromisi između aktivnosti s ciljem postizanja uspješnijeg rezultata. (Porter, 2008:64) Tako na primjer, ako tvrtka nabavlja visokokvalitetne i unaprijed izrezane čelične ploče, ne mora kupovati strojeve kojima bi izrezivali čelične ploče, ne mora zaposliti i/ili obučavati radnike za rad na tom stroju te ne mora brinuti o njegovom održavanju. Naravno, ukoliko takav način pridonosi optimizaciji procesa proizvodnje proizvoda, a sve s ciljem povećanja konkurentske prednosti.
- *Koordinacija* aktivnosti često pridonosi smanjenju troškova ili unapređenju diferencijacije. (Porter, 2008:64) Ukoliko se uvede dobra koordinacija, moguće je smanjiti potrebu za zalihama u tvrtki, pri čemu je obavezan dogovor s dobavljačem kako bi realizacija bila uspješna.

Moguće je naići na različite poveznice unutar lanca vrijednosti i neke od njih su zajedničke mnogim tvrtkama. Najčešće i najočitije poveznice su one između primarnih aktivnosti i aktivnosti podrške. Tako na primjer, dizajn proizvoda najčešće utječe na troškove proizvodnje, a postupak nabave najčešće utječe na kvalitetu kupljenih inputa, te prema tome i na troškove proizvodnje, troškove inspekcije i kvalitetu proizvoda. Poveznice koje se nalaze samo između primarnih aktivnosti su manje izražene. Ako se poboljša inspekcija ulaznih dijelova moguće je smanjiti troškove osiguranja kvalitete u daljnjem procesu proizvodnje, a bolje održavanje pomaže smanjiti vrijeme zastoja nekog stroja. Bitno je napomenuti kako je najteže uočiti poveznice koje obuhvaćaju različite vrste aktivnosti ili aktivnosti iz različitih kategorija. Da bi tvrtka uopće koristila poveznice, potrebno je da ona posjeduje određene informacije ili da ima tok informacija kako bi optimizacija ili koordinacija bila omogućena. Prema tome, gotovo je neophodno postojanje informatičkih sustava da bi se postigla konkurentska prednost temeljem poveznica. Naime, suvremeni razvoj tehnologije informatičkih sustava kreira nove poveznice i omogućava rast sposobnosti za postizanje postojećih poveznica. (Porter, 2008:63-64)

Postoji nekoliko uzroka nastanka poveznica između vrijednosnih aktivnosti. Neki od njih jesu (Porter, 2008:63):

- *Ista funkcija može se obaviti na različite načine* – primjerice: da bi tvrtka poštivala zadane specifikacije ona može kupovati visokokvalitetne inpute, preciznije određivati dopuštena odstupanja ili pak vršiti stopostotnu inspekciju gotovih proizvoda.

- *Troškovi obavljanja direktnih aktivnosti mogu se smanjiti poboljšanjima u indirektnim aktivnostima* – primjerice: ukoliko se poboljša vremensko planiranje moguće je smanjiti vrijeme putovanja prodajnog osoblja ili vrijeme koje je potrebno vozilu za dostavu robe.
- *Funkcije osiguranja kvalitete mogu se obaviti na različite načine* – primjerice: moguće je zamijeniti inspekciju gotovih dobara inspekcijom koja dolazi tijekom procesa proizvodnje proizvoda.

Korištenje i upravljanje poveznicama predstavlja kompleksan zadatak svake tvrtke, kompleksniji i od upravljanja vrijednosnim aktivnostima s obzirom da se unutar poveznica upravlja istima. S obzirom da je teško prepoznati i upravljati poveznicama, ako tvrtka to uspije ona ima osiguran izvor konkurentske prednosti.

2.2.2. Vertikalne poveznice

Vertikalne poveznice su vrlo slične onima unutar lanca vrijednosti kroz način na koji se obavljaju aktivnosti dobavljača ili posrednika koji utječe na troškove obavljanja aktivnosti tvrtke, te obrnuto. Također, kao i kod poveznica unutar lanca vrijednosti, za vertikalne je poveznice potrebno postojanje informacija i suvremenih informatičkih sustava. Kao i kod poveznica unutar lanca vrijednosti, cilj vertikalnih poveznica je stvoriti konkurentsku prednost tvrtke. (Porter, 2008:64)

Kada dobavljač konfigurira svoj lanac vrijednosti često se događa da to utječe, osim na dobavljača, i na tvrtku te dolazi do zajedničke optimizacije provođenja aktivnosti ili poboljšanja koordinacije između lanca vrijednosti tvrtke i dobavljača. Radi se o tome da oboje, i dobavljač i tvrtka mogu ostvariti koristi od vertikalnih poveznica, a raspodjela koristi od koordiniranja ili optimiziranja poveznica između tvrtke i njenih dobavljača je funkcija pregovaračke moći dobavljača te se odražava u maržama dobavljača. Sve je to, i koordinacija ili optimizacija s dobavljačima i pregovaranje, izuzetno važno za konkurentsku prednost te bi jedno bez drugoga rezultiralo propuštenim prilikama. (Porter, 2008:64-65)

Poveznice s posrednicima su vrlo slične kao i one s dobavljačima te kao i kod njih, koordiniranje i zajedničko optimiziranje s posrednicima vodi k smanjenju troškova ili poboljšanju diferencijacije, a samim time i ka konkurentskoj prednosti. Također, raspodjela dobitaka od koordinacije ili zajedničkog optimiziranja koja vrijedi za dobavljače, vrijedi i za posrednike. Uloga posrednika je da oni prezentiraju i prodaju konačan proizvod kupcu. Time ostvaruju svoj dodatak na prodajnu cijenu tvrtke, odnosno cijena za koju je tvrtka prodala proizvod posredniku poveća se često za 50%, ili više, i kao takva naplaćuje se krajnjim korisnicima. (Porter, 2008:65)

3. Lanac vrijednosti i raspon konkurentnosti

Konkurentska prednost je često pod utjecajem raspona konkurentnosti s obzirom da je ona ta koja definira postavke i ekonomiju lanca vrijednosti. Prema Porteru (2008:66-69), na lanac vrijednosti može utjecati jedna od četiri dimenzije raspona konkurentnosti:

- **Raspon segmenta**

  Raspon segmenta se odnosi na raznolikost ponuđenih proizvoda ili usluživanje različitih segmenata kupaca. Drugim riječima, ako tvrtka nudi različite proizvode ili uslužuje različite segmente kupaca tada će se njen lanac vrijednosti razlikovati od konkurentskih. Tako je, primjerice, vidljiva razlika između lanca vrijednosti koji je potreban za usluživanje kupaca mini računala, s mogućnošću servisiranja, te lanca vrijednosti potrebnog za usluživanje korisnika u malim poduzećima. Naime, njima je potrebna snažna prodajna podrška, manje zahtjevna izvedba hardvera, jednostavniji softver i mogućnost servisiranja.

- **Vertikalni raspon**

  Vertikalni raspon se očituje kroz podjelu aktivnosti tvrtke i njenih dobavljača, posrednika i kupaca. Primjerice: umjesto da tvrtka sama proizvodi dijelove, ona ih radije može kupiti. Isto tako, može ugovoriti servisiranje, umjesto da održava organizaciju servisa. Kada se integracija sagleda iz perspektive lanca vrijednosti, vidljivo je da postoji mnogo prilika za integraciju. O aktivnostima tvrtke, kao i o samoj tvrtki ovisi hoće li se integracijom smanjiti trošak ili pak unaprijediti diferencijacija. Lanac vrijednosti omogućuje tvrtki da preciznije identificira moguće koristi integracije kroz vertikalne poveznice. Takvo korištenje vertikalnih poveznica ne ovisi i vertikalnoj integraciji, ali integracija nekad olakšava ostvarivanje koristi vertikalnih poveznica.

- **Geografski raspon**

  Geografskim rasponom su obuhvaćene regije, države ili skupina država u kojima tvrtka konkurira s koordiniranom strategijom. Njime je tvrtki omogućena podjela i koordinacija vrijednosnih aktivnosti koje koristi za usluživanje različitih geografskih područja. Dobar primjer geografskog raspona je Canon koji razvija i proizvodi fotokopirne uređaje prvenstveno u Japanu, a prodaju i servis provodi posebno u mnogim državama. Tako Canon, umjesto da obavlja te aktivnosti posebno u svakoj državi, on ostvaruje troškovnu prednost temeljem zajedničkog razvoja tehnologije i proizvodnje.

  Međusobni odnosi su isto tako zajednički u djelomično različitim lancima vrijednosti koji uslužuju geografske regije u jednoj državi. Takvi odnosi mogu ojačati konkurentsku prednost ako dijeljenje ili koordinacija vrijednosnih aktivnosti smanjuje troškove ili ako

ona unapređuje diferencijaciju. No, troškovi koordinacije te razlike između regijama ili državama mogu smanjiti prednost dijeljenja. Česti primjer su distributeri prehrambenih proizvoda koji imaju mnogo različitih operacijskih jedinica u velikim gradovima, koje dijele infrastrukturu, nabavu i/ili druge vrijednosne aktivnosti podrške tvrtke.

- **Industrijski raspon**

  Raspon srodnih industrija u kojima tvrtka konkurira s koordiniranom strategijom naziva se industrijski raspon. Pri tome, vrlo su rasprostranjeni potencijalni međusobni odnosi između lanaca vrijednosti, a koji omogućuju konkuriranje u srodnim industrijama. Takvi odnosi mogu obuhvatiti bilo koju vrijednosnu aktivnost, bilo da se radi o primarnim aktivnostima (npr. Zajednička organizacija servisiranja), ili o aktivnostima podrške (npr. Zajednička nabava zajedničkih inputa). Međusobni odnosi između poslovnih jedinica mogu imati velik utjecaj na konkurentsku prednost kroz smanjenje troškova ili kroz unapređenje diferencijacije.

Raspon segmenta može biti široki i uski. Mjera do koje je raspon uzak ovisi o konkurentima. Široki raspon ovisi o industrijama, prema tome u nekim industrijama uključuje samo ponudu punog asortimana proizvoda i usluživanje segmenata kupaca unutar nje, dok u drugim industrijama može zahtijevati vertikalnu integraciju i konkuriranje u srodnim industrijama.

Široki raspon omogućava da tvrtka iskoristi pogodnosti obavljanja više aktivnosti interno. Također, omogućava da tvrtka iskoristi međusobne odnose lanaca vrijednosti koji uslužuju različite segmente, geografska područja ili srodne industrije. Primjerice: zajednički odjel prodaje može prodavati proizvode dvije poslovne jedinice.

Uski raspon omogućava prilagodbu lanca vrijednosti na način da osigura pojedinačnom ciljnom segmentu, geografskom području ili industriji da postigne niže troškove, ili pak da uslužuje određeni segment na jedinstven način. Također, zahvaljujući uskom rasponu moguće je poboljšati konkurentsku prednost kroz aktivnosti nabave, koje neovisne tvrtke obavljaju bolje ili jeftinije.

S obzirom da postoji mnogo načina segmentiranja industrije te višestruki oblici međusobnih odnosa i integracije, moguće je kombinirati široki i uski raspon. Prema tome, tvrtka može ostvariti konkurentsku prednost podešavanjem svog lanca vrijednosti segmentu s jednim proizvodom te iskorištavanjem međusobnih geografskih odnosa usluživanjem tog segmenta širom svijeta. Također, tvrtka može iskorištavati međusobne odnose s poslovnim jedinicama u srodnim industrijama. (Porter, 2008:67)

4. Lanac vrijednosti i vrijednost za kupca

Sama svrha lanca vrijednosti je, uz postizanje konkurentske prednosti, identificirati načine na koje tvrtka može postići stvaranje veće vrijednosti za potrošače. Vrijednost za kupca moguće je stvarati kroz cijeli lanac vrijednosti. Drugim riječima, kroz svaku aktivnost tvrtke moguće je stvoriti dodanu vrijednost za kupca.

4.1. Vrijednost za kupca

Tvrtka stvara vrijednost za kupca uz pomoć dva mehanizma: smanjenjem troškova kupaca i povećanjem učinkovitosti kupca. Pri tome, vrijednost mora opravdavati zadanu cijenu. U slučaju kad cilj nije samo profit ili rast prihoda uočava se sličnost između industrijskih, institucionalnih i poslovnih kupaca te potrošača. (Porter, 2008:134) Njihove razlike vidljive su kroz sljedeće odlomke.

Za svoje industrijske, institucionalne i poslovne kupce tvrtka treba imati jedinstvenu sposobnost stvaranja njihove konkurentske prednosti i to na drugačije načine od prodaje po nižoj cijeni. Tako, ako tvrtka smanji troškove ili poboljša učinkovitost kupca, kupac će biti spreman platiti cijenu uz dodanu dobit. U primjeru u nastavku vidljivo je kako tvrtka ne mora prodavati proizvod po jeftinijoj cijeni da bi stvorila konkurentsku prednost i vrijednost za kupca. Primjer: ako tvrtka koja sastavlja bicikle nabavlja sastavne dijelove od nekog vrlo uglednog dobavljača, njoj je osim diferencijacije omogućeno da postavi i višu cijenu. (Porter, 2008:135)

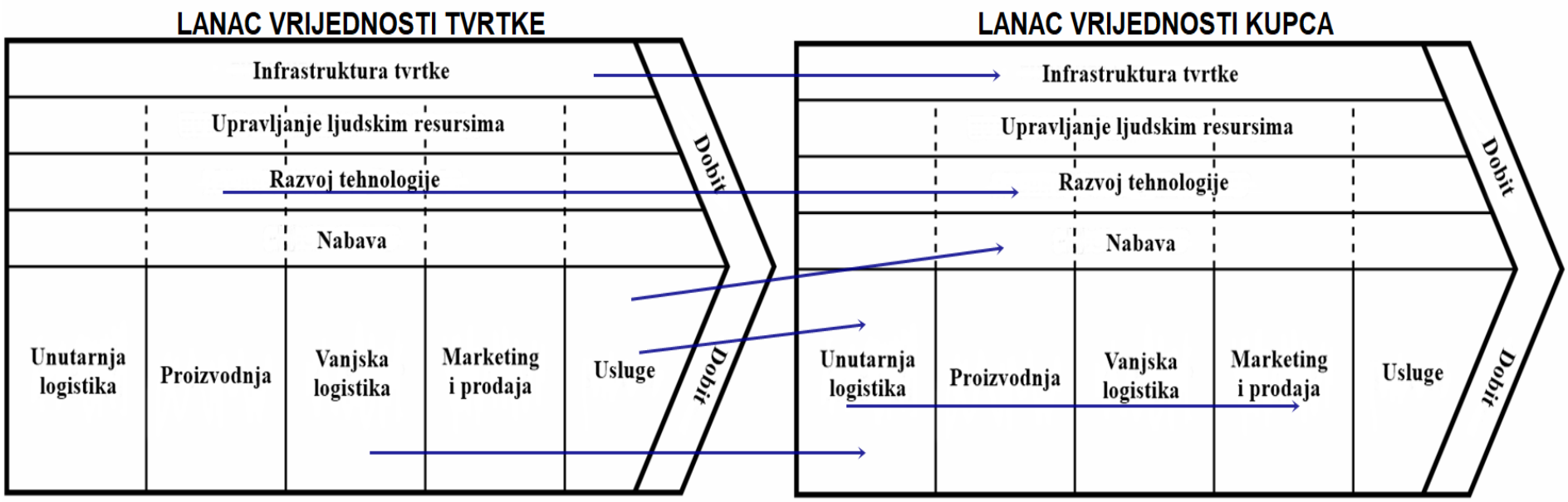
Kao i za prethodne kupce, isti je princip i za kućanstva i individualne potrošače unatoč tome što je mjera troškova kupca, a posebno njegova učinkovitost, suptilnija. Pri kupnji, kupac ne vodi brigu samo o financijskom trošku, već i o trošku vremena i pogodnosti. U nekom od tih troškova tvrtka mora prepoznati potencijal za stvaranje vrijednosti kod kupca. Primjerice: hladnjak koji koristi manje struje od drugih hladnjaka ili usisavač koji štedi vrijeme potrebno za usisavanje i smanjuje napor predstavlja vrijednost za kupca iz kućanstva. (Porter, 2008:135-136)

4.2. Utjecaj lanca vrijednosti na vrijednost kupca

Kroz utjecaj svog lanca vrijednosti na lanac vrijednosti kupca, tvrtka može smanjiti trošak ili povećati njegovu učinkovitost. Tvrtka može utjecati na lanac vrijednosti kupca samo na način da dobavlja input za neku aktivnost kupca. Često proizvod tvrtke ima neizravne učinke na lanac vrijednosti kupca, kojeg kupac nije u potpunosti svjestan. (Porter, 2008:136) Tako tvrtke nastoje smanjiti težinu televizora unatoč tome što ona nije relevantna ako se na aktivnost kupca gleda samo kroz gledanje. Težina bi bila bitna za televizor koji se premješta s jednog mjesta za drugo.

Dakle, vrijednost koju tvrtka stvara za svog kupca ovisi o čitavom nizu veza između lanca vrijednosti tvrtke i lanca vrijednosti kupca. Navedena situacija prikazana je slikom 3. u nastavku.

Veze između tvrtke i lanca vrijednosti njenog kupca, a koje su važne za vrijednost za kupca, uvelike ovise o načinu na koji kupac koristi proizvod tvrtke, a ne nužno o namjeni njegove upotrebe. Tako čak i oni najpažljivije dizajnirani proizvodi mogu rezultirati nezadovoljstvom kupaca ukoliko kupac ne zna kako ga postaviti, rukovati njime, održavati ga ili ako koristi proizvod u svrhu za koju nije namijenjen. (Porter, 2008:137) Prema tome, ako kupac kupi kvalitetno sastavljen bicikl, a ne prilagodi si sic visini, ukoliko ga ne održava i podmazuje na mjestima gdje treba, rezultirat će nezadovoljstvom kupca i bržim propadanjem bicikla.



Slika 3. *Poveznice između lanca vrijednosti tvrtke i lanca vrijednosti kupca*

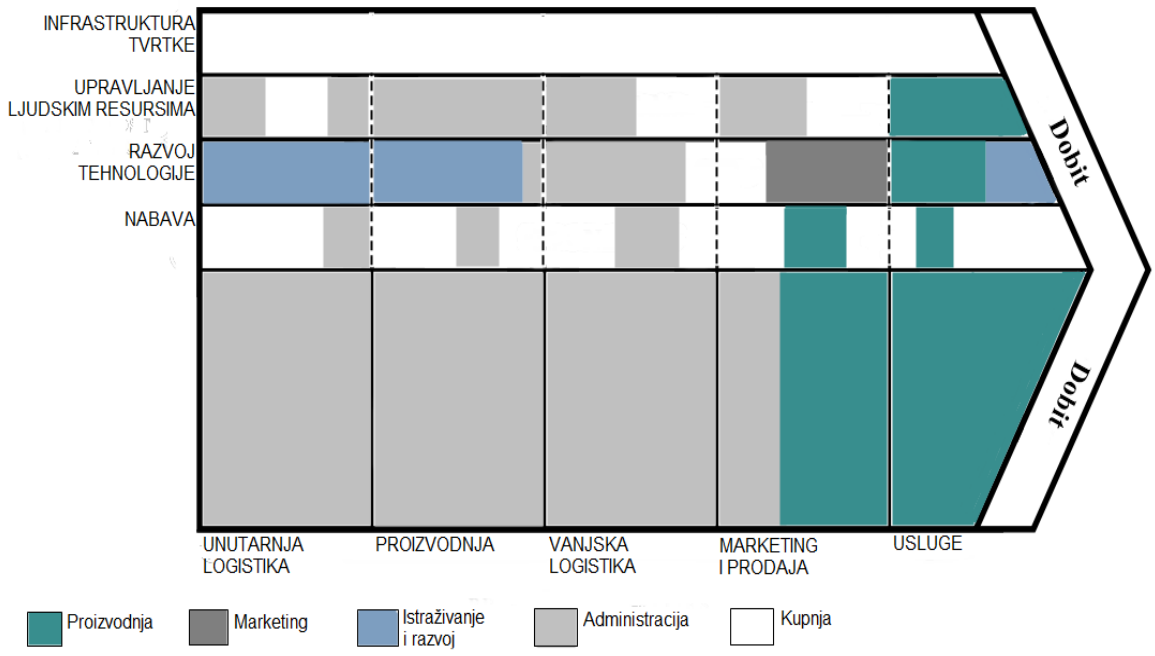
(Izvor: izrada autora prema: Porter, 2008:137)

5. Lanac vrijednosti i organizacijska struktura

Dizajniranje organizacijske strukture se radi na način da se grupiraju određene aktivnosti zajedno, te tako čine organizacijske jedinice kao što su marketing ili proizvodnja. Grupiranje aktivnosti vodi se logikom da aktivnosti imaju određene sličnosti koje bi se trebale iskoristiti njihovim objedinjavanjem u jedan odjel, a istovremeno se ti isti odjeli odvajaju od drugih zbog njihove međusobne razlike. Organizacijski teoretičari takvo odvajanje sličnih aktivnosti nazivaju diferencijacijom. Kada dođe do odvajanja organizacijskih jedinica javlja se potreba za njihovom koordinacijom te se ona najčešće naziva integracija. Tako, da bi tvrtka dizajnirala kvalitetnu organizacijsku strukturu treba utvrditi mehanizme integracije, odnosno mehanizme koordiniranja organizacijskih jedinica. Zahvaljujući tom koraku tvrtka si omogućuje stvaranje potrebne koordinacije. (Porter, 2008:71)

Kako je već navedeno, lanac vrijednosti je taj koji pruža sustavan način podjele tvrtke na zasebne aktivnosti te ga je moguće iskoristiti za istraživanje načina na koji su aktivnosti u tvrtki grupirane, te kako bi se one mogle grupirati u budućnosti, odnosno pregrupirati. (Porter, 2008:71)

Slika 6. u nastavku prikazuje tipični lanac vrijednosti kada je organizacijska struktura nejasna. Vidljivo je kako granice organizacije najčešće nisu povučene oko grupa aktivnosti koje su najsličnije u ekonomskom pogledu. Također, vidljivo je kako organizacijske jedinice, odnosno aktivnosti lanca vrijednosti, kao što su odjeli nabave te istraživanja i razvoja, sadrže samo djeliće sličnih aktivnosti koje se provode u tvrtki.



Slika 4. *Lanac vrijednosti i organizacijska struktura*

(Izvor: izrada autora prema: Porter, 2008:72)

Potreba za integracijom koja se javlja među organizacijskim jedinicama je rezultat poveznica. Naime, često se javljaju mnoge poveznice unutar lanca vrijednosti, no organizacijska struktura ne uspije realizirati mehanizme za koordinaciju ili optimizaciju istih. Razlog tome je što se rijetko kad prikupljaju informacije duž čitavog lanca vrijednosti koje su potrebne za koordinaciju ili optimizaciju poveznica. Zbog toga se često događa da menadžeri potpornih aktivnosti, primjerice menadžeri tehnološkog razvoja i nabave, nemaju jasnu sliku načina na koji su njihovi odjeli povezani sa cjelokupnom konkurentskom pozicijom tvrtke, a to je ono što lanac vrijednosti naglašava. (Porter, 2008:73)

Tvrtka može odrediti granice svojih jedinica tako da one budu što više u skladu s izvorima konkurentske prednosti i pri tom pružiti odgovarajuću vrstu koordinacije. To radi na način da tvrtka povezuje svoju organizacijsku strukturu s lancem vrijednosti te poveznice unutar njega s dobavljačima ili posrednicima. Potrebno je postići organizacijsku strukturu koja odgovara lancu vrijednosti kako bi se poboljšala sposobnost tvrtke za stvaranjem i održavanjem konkurentske prednosti.

6. Strategije lanca vrijednosti

Lanac vrijednosti je osnovno sredstvo za prepoznavanje konkurentske prednosti. Za stvaranje strategije lanca vrijednosti neophodna je pažljiva analiza aktivnosti (prikazana u 10. poglavlju) koju tvrtka poduzima da bi ostvarila prihod. Potrebno je pažljivo proučiti svaki korak u procesima koji se koriste u poslovanju. Takav postupak revizije lanca vrijednosti može provoditi menadžer na najvišoj razini, voditelj odjela ili drugi rukovoditelj koji želi povećati dobit tvrtke. No, da bi se lakše obavila revizija, potrebno je sastaviti tim ljudi koji se raspodjeli na određene zadatke, a tiču se pažljive analize pojedinog procesa. Najbolje je pratiti proizvod od trenutka kada sirovine uđu u proces pa sve to kraja kada ih kupac kupi. Kroz kontinuirano i detaljno praćenje procesa potrebno je imati na umu koji proces je moguće poboljšati, odnosno u kojem je procesu moguće dodati vrijednost proizvodu. Također, bitno je ne zaboraviti procese zapošljavanja zaposlenika, korištenja tehnologija te je potrebno pažljivo pratiti povratne informacije od kupaca. (Strategic Management insight, 2013) Jednostavnije rečeno, provodi se analiza lanca vrijednosti koja je sa svojim koracima navedena u poglavlju 10.

Michael E. Porter se, kada je govorio o strategiji, fokusirao na sadržaju, ne na procesu. Prema njemu, treba se fokusirati na tome gdje tvrtka želi biti, a ne na proces donošenja odluka po kojem je ona ostvarila svoje ciljeve. (Magretta, 2012)

Postoje dvije različite strategije, a ovise o vrsti konkurentske prednosti koju tvrtka želi stvoriti. To su: strategija diferencijacije i strategija troškovne prednosti. (Strategic Management insight, 2013) Kratka usporedba navedenih strategija prikazana je tablicom 1., a detaljnije su objašnjene u sljedećim potpoglavljima.

Tablica 1. *Usporedba strategije diferencijacije i strategije troškova*
(Izvor: izrada autora prema: Strategic Management insight, 2013, dostupno na link: https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/value-chain-analysis.html)

Strategija diferencijacije	Strategija troškovne prednosti
koristi se kada tvrtke žele stvoriti vrhunske proizvode ili usluge *Primjeri*: Apple, Google, Samsung Electronics, Starbucks, Michelin	koristi se kada tvrtke žele troškovnu konkurenciju i žele razumjeti izvore njihove prednosti ili nedostatka, te koji to čimbenici utječu na troškove *Primjeri*: Amazon.com, Ford, Toyota

6.1. Strategija diferencijacije

Diferencijacija tvrtke u odnosu na konkurente se očituje kroz ono u čemu je jedinstvena u nečemu što za kupca predstavlja veću vrijednost od niskih cijena. (Porter, 2008) Prednost strategije diferencijacije vidljiva je u proizvodnji boljih proizvoda, dostupnosti više mogućnosti i zadovoljavanju zahtjeva kupaca. Kako bi se postigla ta prednost, moguća je viša struktura troškova, no uz pravilno upravljanje ona vodi k većoj dobiti. Da bi se kreirao plan temeljen na diferencijaciji, analiza lanca vrijednosti se treba usmjeriti na prepoznavanje i optimizaciju aktivnosti u procesu koje stvaraju najveću vrijednost za kupca. Uz to, tvrtka bi se trebala usredotočiti na dodavanje dodatnih značajki svojim proizvodima. Krajnji cilj strategije lanca vrijednosti tvrtke koja želi postići diferencijaciju je stvoriti mogućnosti za održivu diferencijaciju. (Strategic Management insight, 2013)

Prema tome, ako postignuta cijena uz dodatnu dobit premašuje sve dodatne troškove nastale zbog diferencijacije, tvrtka ide prema vrhunskom poslovanju. Također, neke tvrtke žele diferencijacijom privući širu skupinu kupaca u industriji ili, ne rijetko, žele privući samo neku podskupinu kupaca sa specifičnim potrebama i željama. (Porter, 2008)

6.1.1. Lanac vrijednosti i diferencijacija

Lanac vrijednosti se drugačije kreira kada tvrtka odluči primjenjivati diferencijaciju, a ne troškovnu prednost. To proizlazi iz razloga što izvor prednosti diferencijacije polazi od stvaranja vrhunskih proizvoda, dodavanja više značajki i zadovoljavanja različitih potreba kupca, što rezultira višom strukturom troškova. (Strategic Management insight, 2013

Diferencijaciju je moguće razumjeti ukoliko se sagledaju pojedinačne aktivnosti koje tvrtka provodi i načina na koji te aktivnosti utječu na kupca. Tablicom 2. prikazane su aktivnosti koje u lancu vrijednosti mogu potencijalno pridonijeti diferencijaciji. Prema tome, potrebno je sagledati lanac vrijednosti tvrtke jer svaka vrijednosna aktivnost predstavlja mogući izvor diferencijacije. Tako i nabava sirovina i ostalih inputa može utjecati na izvedbu konačnog proizvoda, a samim time i na diferencijaciju. Za primjer se može vidjeti tvrtka Michelin koja posvećuje veću pozornost pri odabiru kvalitete gume, nego što to čine njegovi konkurenti. Aktivnosti tehnološkog razvoja mogu dovesti do dizajna proizvoda koji mu omogućuje jedinstvenu izvedbu, a aktivnosti proizvodnje mogu utjecati na jedinstveni oblik, usklađenost sa specifikacijama i pouzdanost proizvoda. Zahvaljujući aktivnostima izlazne logistike moguće je stvoriti pouzdanost i ubrzanost otprema. (Porter, 2008:126)

Tablica 2. *Reprezentativni izvori diferencijacije u lancu vrijednosti (Izvor: izrada autora prema: Porter, 2008:127)*

Infrastruktura tvrtke	- podrška viših razina menadžmenta u prodaji - oprema koja poboljšava imidž tvrtke - vrhunski informatički sustav menadžmenta				
Upravljanje ljudskim resursima	- vrhunska obuka osoblja	- postojana poslovna politika radne snage - kvaliteta programa radnog života - programi za privlačenje najboljih znanstvenika i inženjera		- poticaji pri prodaji (kako bi se zadržali najbolji prodavači) - zapošljavanje bolje kvalificiranog osoblja prodaje i pružanja usluga	- opsežna obuka tehničara za servisiranje
Razvoj tehnologije	- vrhunska tehnologija rukovanja materijalom i razvrstavanja - vlastita oprema osiguranja kvalitete	- jedinstvena svojstva proizvoda - brzo uvođenje modela - jedinstveni proizvodni proces ili strojevi - automatizirani postupci inspekcije	- jedinstveni raspored korištenja vozila - softver - vozila ili kontejneri za posebne namjene	- programska podrška inženjeringu - vrhunsko istraživanje medija - najbrža ponuda cijene za modele izrađene po mjeri	- napredne tehnike servisiranja
Nabava	- najpouzdaniji prijevoz za unutarnje dostave	- najkvalitetnije sirovine - najkvalitetniji sastavni dijelovi	- najbolje smještena skladišta - prijevoznici koji minimiziraju štetu	- najpoželjniji plasmani u medijima - pozicioniranje proizvoda i njihov imidž	- zamjenski dijelovi visoke kvalitete
	- rukovanje inputima na način koji minimizira štetu ili kvarove - pravovremenost opskrbe procesa proizvodnje	- čvrsta usklađenost sa specifikacijama - privlačan izgled proizvoda - odgovaranje na promjene specifikacija - niska stopa pogrešaka - kratko vrijeme proizvodnje	- brza i pravovremena dostava - točna i prilagodljiva obrada narudžbi - rukovanje koje minimizira štetu	- visoka razina i kvaliteta oglašavanja - velika pokrivenost i kvaliteta prodaje - osobni odnosi s posrednicima ili kupcima - vrhunska tehnička literatura i ostale podrške prodaji - najopsežnija promidžba - najobimniji krediti kupcima ili posrednicima	- brza montaža - visoka kvaliteta servisiranja - snabdijevanje čitavog djelokruga rezervnim dijelovima - široka pokrivenost servisiranja - opsežna obuka kupaca
	Unutarnja logistika	Proizvodnja	Vanjska logistika	Marketing i prodaja	Usluge

Dobit

6.1.2. Koraci u diferencijaciji

Prema Strategic Management insight (2013) postoje tri koraka diferencijacije. To su:

1. *korak:* Identificirati aktivnosti koje stvaraju vrijednosti za kupca

   Nakon što se identificiraju sve aktivnosti lanca vrijednosti, menadžeri se moraju usredotočiti na one aktivnosti koje najviše doprinose stvaranju vrijednosti za kupca. Primjerice: uspjeh Apple-ovih proizvoda uglavnom ne proizlazi iz odličnih značajki proizvoda već iz njegovih uspješnih marketinških aktivnosti.
2. *korak:* Procijeniti strategije diferencijacije za poboljšanje vrijednosti za kupca

   Menadžeri mogu koristiti sljedeće strategije za povećanje diferencijacije i vrijednosti kupca:
   - dodavanje značajki proizvodu,
   - usredotočiti se na korisničku uslugu i brzinu,
   - povećati prilagodbu, ili
   - ponuditi komplementarne proizvode.
3. *korak:* Identificirati najbolje održivu diferencijaciju

   Obično je najbolje održiva diferencijacija i vrijednost za kupca rezultat mnogih međusobno povezanih aktivnosti i korištenih strategija. Njihova najbolja kombinacija trebala bi se koristiti za ostvarivanje prednosti održivog razlikovanja.

Prema Porter (2008:162-163) postoji devet koraka koja tvrtka koristi da bi utvrdila osnove za diferencijaciju i za izbor strategije diferencijacije:

1. *korak*: Utvrditi tko je stvarni kupac
2. *korak*: Identificirati lanac vrijednosti kupca i utjecaj tvrtke na njega
3. *korak*: Odrediti rang kupčevih kriterija za kupnju
4. *korak*: Ocijeniti postojeće i potencijalne izvore jedinstvenosti u lancu vrijednosti tvrtke
5. *korak*: Usporediti lanac vrijednosti tvrtke s konkurentskim
6. *korak*: Utvrditi troškove postojećih i potencijalnih izvora diferencijacije
7. *korak*: Izabrati konfiguraciju vrijednosnih aktivnosti koja stvara najvrjedniju diferencijaciju za kupca u odnosu na njen trošak
8. *korak*: Ispitati održivost odabrane strategije diferencijacije
9. *korak*: Smanjiti troškove u aktivnostima koje ne utječu na odabrane oblike diferencije

6.2. Strategija troškovne prednosti

Tvrtka koja želi primjenjivati strategiju troškova mora, za razliku od strategije diferencijacije, procijeniti podatke lanca vrijednosti iz druge perspektive. Naime, potrebno je provesti detaljnu analizu primarnih aktivnosti i aktivnosti potpore tvrtke te ih detaljno opisati na svakom koraku procesa. Svaki dio procesa mora biti povezan s troškovima aktivnosti, zahvaljujući čemu je moguće prepoznati i ocijeniti neučinkovito izvedene aktivnosti ili aktivnosti koje predstavljaju veliki trošak tvrtki. Drugim riječima, za svaki od koraka procesa proizvodnje potrebno je napraviti analizu što pokreće troškove kako bi ih bilo moguće smanjiti. Na taj način, tvrtka može uvidjeti kako promjena troškova u jednom dijelu procesa može utjecati na drugi dio. Zahvaljujući smanjenju troškova stvara se prilika za uspješan lanac vrijednosti. (Strategic Management insight, 2013)

6.2.1. Lanac vrijednosti i troškovna prednost

Prema Porter (2008:76) svaka od aktivnosti u lancu vrijednosti obuhvaća operativne troškove i imovinu u obliku fiksnog i radnog kapitala. Provođenje troškovne analize obuhvaća istraživanje troškova unutar tih aktivnosti, ne samo troškove tvrtke kao cjeline. Pri takvoj podjeli lanca vrijednosti na njegove pojedinačne aktivnosti odražavaju se tri principa koja međusobno nisu isključiva. To su:

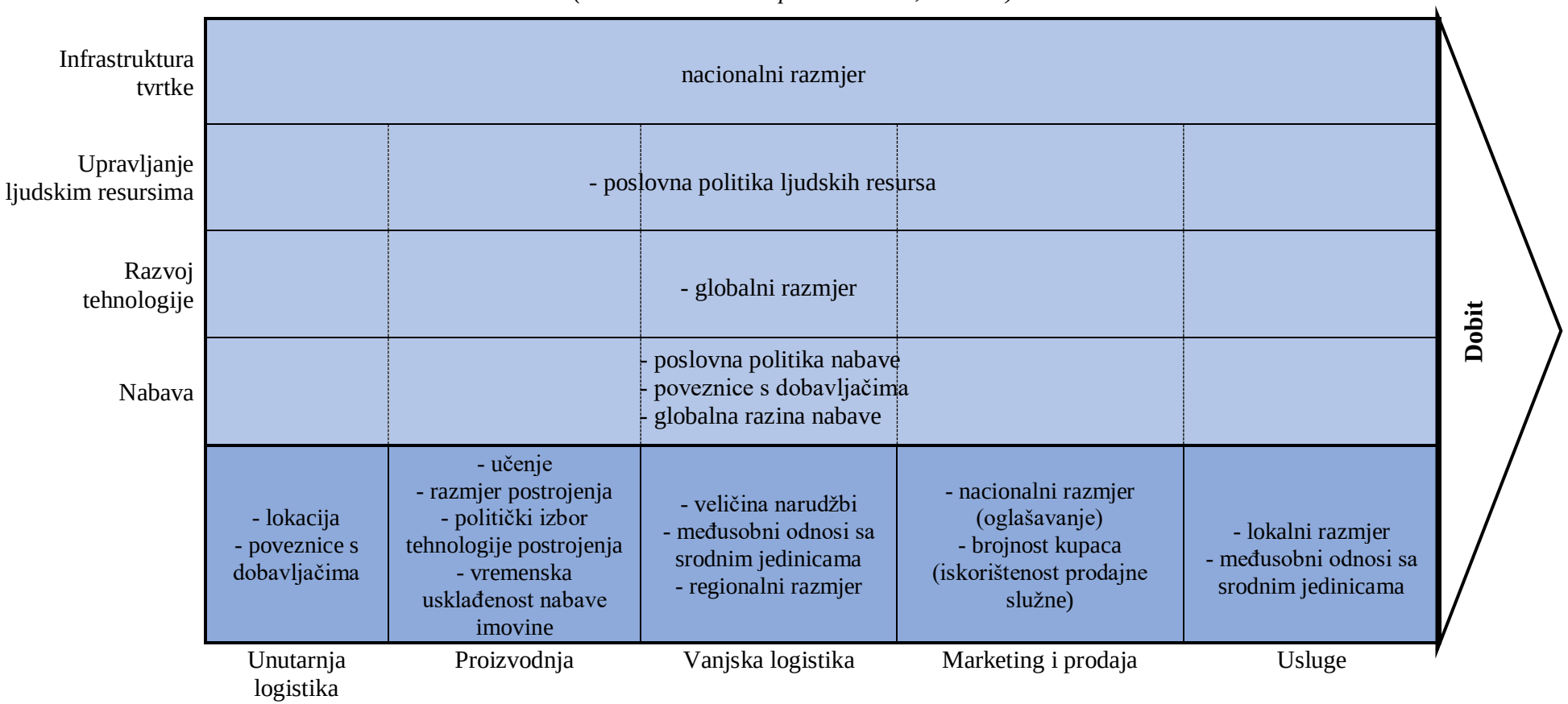
- *veličina i povećanje troška neke aktivnosti* – u svrhu troškovne analize, potrebno je razdvojiti aktivnosti ako one predstavljaju značajan ili brzorastući postotak operativnih troškova ili imovine. Naime, tvrtka je u mogućnosti identificirati velike komponente svojih troškova, ali često pri tome predvide male i brzorastuće aktivnosti koje bi mogle promijeniti troškovnu strukturu tvrtke. Tako, na aktivnosti koje donose male i stalne postotke troškova ili imovine treba gledati zajedno sa širim kategorijama.
- *kretanje troškova neke aktivnosti* – kod troškovne analize potrebno je razdvojiti aktivnosti koje imaju različite pokretače troškova, a one sa sličnim pokretačima moguće je grupirati zajedno. Primjerice, oglašavanje i promidžba se najčešće razdvajaju na posebne vrijednosne aktivnosti s obzirom da su troškovi oglašavanja osjetljivi na razmjer, a troškovi promidžbe su vrlo promjenjivi.
- *konkurentske razlike u obavljanju aktivnosti* – posljednja stavka kada se razdvajaju vrijednosne aktivnosti je ponašanje konkurenata. Ukoliko konkurent drugačije provodi bitne aktivnosti, potrebno ih je razmotriti zasebno. Također, takve razlike između

konkurenata povećavaju mogućnost da aktivnost bude izvor troškovne prednosti, ali isto tako ona može predstavljati i nedostatak.

Kretanje troškova vrijednosne aktivnosti može biti funkcija više pokretača troškova te, unatoč tome što najčešće postoji jedan pokretač troškova koji vrši najjači utjecaj na trošak te vrijednosne aktivnosti, često se pojavljuje nekoliko pokretača koji međusobno djeluju u određivanju troškova. Tablicom 3. prikazani su najčešći, odnosno najvažniji pokretači troškova u tvrtki koja proizvodi trajna dobra. (Porter, 2008:93)

Tablica 3. *Pokretači troškova u tvrtki koja proizvodi trajna dobra*

(Izvor: izrada autora prema: Porter, 2008:95)



6.2.2. Koraci u troškovnoj prednosti

Prema Strategic Management insight (2013) pet je koraka troškovne prednosti. To su:

1. *korak:* Identificirati primarne i potporne aktivnosti tvrtke
   Sve aktivnosti, od samog primanja i skladištenja materijala pa sve to marketinga, prodaje i podrške nakon prodaje, a koje se poduzimaju za proizvodnju robe ili usluge moraju biti jasno identificirane i odvojene jedna od druge. Za to je neophodno dobro poznavanje poslovanja tvrtke jer aktivnosti lanca vrijednosti nisu organizirane na način kao i sama tvrtka. Menadžeri koji identificiraju aktivnosti lanca vrijednosti moraju ispitati kako se unutar svake pojedine aktivnosti postiže vrijednost za kupca.
2. *korak:* Utvrditi relativnu važnost svake aktivnosti u ukupnom trošku proizvoda
   Ukupni troškovi proizvodnje proizvoda moraju biti razvrstani i dodijeljeni svakoj od aktivnosti. Trošak temeljen na aktivnostima koristi se za izračun troškova za svaki proces. Prvenstveno je potrebno proučiti aktivnosti koje su glavni izvori troškova ili se izvode neučinkovito u usporedbi s konkurentima.
3. *korak:* Identificirati pokretače troškova za svaku aktivnost
   Potrebno je izrazito dobro razumjeti čimbenike koji utječu na troškove jer je u suprotnome gotovo nemoguće usredotočiti se na njihovo poboljšanje. Troškovi radno intenzivnih aktivnosti trebaju biti vođeni radnim vremenom, radnom brzinom, stopom plaća i slično. Naravno, različite aktivnosti donose različite troškove.
4. *korak:* Identificirati poveznice između aktivnosti
   Vrlo je bitno identificirati poveznice između aktivnosti da bi se postiglo bolje razumijevanje lanca vrijednosti te je time omogućeno smanjenje troškova unutar lanca vrijednosti. Smanjenje troškova u jednoj aktivnosti može voditi prema daljnjim smanjenjima troškova u kasnijim aktivnostima. Primjerice: manje komponenti u dizajnu proizvoda može dovesti do manje neispravnih dijelova i nižih troškova servisa. Također, ukoliko se poveznice ne identificiraju moguće je da će smanjenje troškova u jednoj aktivnosti dovesti do viših troškova kod druge.
5. *korak:* Identificirati mogućnosti za smanjenje troškova
   Tvrtka mora biti svjesna svojih neučinkovitih aktivnosti i troškova te ih samo u tom slučaju može poboljšati. Primjerice: previsoke stope plaća mogu se riješiti povećanjem brzine proizvodnje, ustupanjem poslova u zemlje s niskim plaćama ili pak uvođenjem više automatiziranih procesa.

Prema Porter (2008:124) postoji šest koraka koja tvrtka koristi da bi stekla troškovnu prednost:

1. *korak*: Identificirati odgovarajući lanac vrijednosti te mu pripisati troškove i imovinu
2. *korak*: Dijagnosticirati pokreče troškova svake vrijednosne aktivnosti i načina na koji oni međusobno djeluju
3. *korak*: Identificirati lance vrijednosti konkurenata te odrediti njihov relativni trošak i izvore troškovnih razlika
4. *korak*: Razviti strategiju za sniženje relativne troškovne pozicije pomoću kontroliranja pokretača troškova ili rekonfiguriranja lanca vrijednosti i/ili naknadnih vrijednosti
5. *korak*: Osigurati da nastojanja za smanjenjem troškova ne naruše diferencijaciju ili donijeti svjestan izbor da se to učini
6. *korak*: Ispitati održivost strategije smanjenja troškova

6.3. Međunarodna strategija

Prema Schroeder (1993:810) međunarodnu strategiju određuje lokacija dijelova lanca vrijednosti za oblikovanje, proizvodnju, distribuciju, prodaju i pružanje usluga proizvoda na međunarodnoj razini. Postoje tri opcije kako to provesti, odnosno tri međunarodne strategije:

- **Decentralizacija**

  Lociranje svih aktivnosti u svakoj zemlji u kojoj tvrtka djeluje. Takva se strategija donekle podudara i s multinacionalnom tvrtkom, te je također prikladna u situacijama kada je konkurencija izuzetno rascijepana, a proizvodi su lokalnog karaktera. Iznimka u se može se uvidjeti u infrastrukturi tvrtke te dijelu aktivnosti istraživanja i razvoja.
- **Centralizacija**

  Strategija koja podrazumijeva sve aktivnosti za stvaranje vrijednosti, osim prodaje i pružanja usluga, u jednom dijelu svijeta. U takvoj poziciji, tvrtka izvozi na međunarodna tržišta. Iznimka se može pojaviti u aktivnosti marketinga i prodaje koje se ponekad trebaju prilagoditi pojedinom tržištu.
- **Globalna strategija**

  Treća je mogućnost proširiti proizvodne aktivnosti na cijeli svijet s ciljem iskorištavanja prednosti troškova lokacije te prednosti međunarodnih izvora opskrbe istraživanja i razvoja. Pri tome, za aktivnosti istraživanja i razvoja je omogućena centralizacija kako bi se osiguralo stručno tehničko znanje. Globalna strategija zahtjeva koordinaciju svih aktivnosti koje stvaraju vrijednost kako bi se prodajom na globalnom tržištu postigla konkurentska prednost.

Postoji mnogo opcija za lociranje aktivnosti koje stvaraju vrijednost, a najvažnije je da je vrijednost stvorena diljem svijeta na onim lokacijama koje su najpogodnije za ostvarenje sveukupne međunarodne strategije. Izbor jedne od navedenih strategija osigurava određeni smjer s obzirom na to kako tvrtka želi stvarati vrijednost i konkurentsku prednost. No, tvrtka još uvijek mora donijeti odluke o tome gdje će točno locirati tvornicu, iz kojeg izvora osiguravati komponente, koju vrstu tehnologije koristiti te kakvu infrastrukturu izgraditi. (Schroeder, 1993:810)

Najbolji je primjer već spomenuti Canon koji primarno razvija i proizvodi fotokopirne strojeve u Japanu, ali ih prodaje i pruža usluge odvojeno u različitim zemljama. Canon postiže konkurentsku prednost i u troškovima kroz centralizaciju razvoja i proizvodnje, odnosno sve to primarno drži u Japanu, a prodaju i pružanje usluga locira u svakoj zemlji blizu potrošača radi brzog odgovora na njihove zahtjeve. (Schroeder, 1993:810)

7. Udruživanje poduzeća u lance vrijednosti

Često, zbog olakšanja poslovanja, dolazi do udruživanja poduzeća u lancima vrijednosti te si ona na takav način pomažu. Do udruživanja najčešće dolazi u određenim gospodarskim granama kao što su farmaceutska industrija ili proizvodnja električne energije. U takvim granama upravljanje međuorganizacijskim poslovnim procesima ne predstavlja opciju već se radi o nužnoj praksi. Takav interakcijski oblik vodi određenim prednostima, ali i nedostacima na koje je posebice potrebno obraniti pozornost. Tablicom 4. u nastavku prikazani su elementi na koje je potrebno obratiti pozornost kako bi se ispravili ili smanjili nedostaci, a iskoristile prednosti koje takav model poslovanja omogućuje. (Sikavica i Hernaus, 2011:334)

Tablica 4. *Prednosti i nedostaci udruživanja u lance vrijednosti*
(Izvor: izrada autora prema: Sikavica i Hernaus, 2011:335)

Prednosti udruživanja	Nedostaci udruživanja
• smanjenje birokracije i organizacijske složenosti • svaka tvrtka koncentrira se na glavnu aktivnosti • potencijal kombinacije vrhunskih kompetencija • fleksibilnost i agilnost	• potrebno povjerenje među partnerima – gubitak dijela autonomije • potreba za standardizacijom procedura, procesa i kultura unutar mreže • potreba za efikasnim kontrolnim sustavom na razini cijele mreže (obično zahtijeva sofisticiran informacijski sustav) • precizni dogovor o podjeli dodane vrijednosti među partnerima

Najčešće organizacije imaju više od jednog lanca vrijednosti. One veće organizacije su uključene u čak pet do deset lanaca vrijednosti, a one manje u jedan ili dva lanca vrijednosti ovisno o stupnju njihove diversifikacije. U mrežnim organizacijama, gdje se veći broj organizacija udružuje u određeni lanac vrijednosti da bi ostvarile zajedničke koristi, ali svaka unutar svog segmenta poslovanja, moguće je na lance vrijednosti gledati kao na krajnje procese. Naime, oni u tom slučaju definiraju svaku organizaciju jer je stavljaju u širi kontekst poslovanja. (Sikavica i Hernaus, 2011:335)

Glavni cilj zašto tvrtke usklađuju poslovne procese s poslovnim procesima partnera, odnosno s poslovnim procesima dobavljača i kupaca, je razumijevanje zainteresiranih strana o međusobnim potrebama, navikama, ambicijama i preferencijama. S obzirom da su u poslovne odnose uključene različite organizacije dolazi do veće složenosti, te menadžeri trebaju donijeti odluku u kojoj mjeri

će njihova organizacija integrirati svoje poslovne procese s poslovnim procesima partnerskih organizacija. U takvoj integraciji najveće prilike za unapređenje i uštede nalaze se na sučeljima različitih organizacija partnera. Ukoliko se želi postići viša razina integracije, potrebno je provesti cost-benefit analizu i pomoću nje odrediti optimalnu razinu integracije poslovnih procesa dviju ili više organizacija. Naravno, to iziskuje i veće troškove. (Sikavica i Hernaus, 2011:334-335)

8. Dinamičko upravljanje lancem vrijednosti

Tradicionalno, tvrtke su pokušavale smanjiti troškove različitim unutarnjim reorganizacijama želeći poboljšati poslovanje. Također, u nastojanju povećanja proizvodnje, tvrtke su često ulazile u investicije ili akvizicije drugih tvrtki s ciljem povećanja ekonomije razmjera. U svijetu današnjice, kada su profiti tvrtaka sve manji, troškovi rastu, a konkurencija na tržištu je sve jača takav način poslovanja ne jamči uspjeh tvrtke. Danas je, za stvaranje konkurentske prednosti, potrebna prilagodljivost, odnosno sposobnost da se brzo reagira na promjene na tržištu i adaptira na izmijenjene potrebe klijenata. Takav je način poslovanja doveo do pojave novog koncepta poslovanja, do dinamičkog upravljanja lancem vrijednosti (eng. *Dynamic Value Chain Management,* DVCM). (Panian i Klepac, 2003:134)

Kada se priča o dinamičkom upravljanju lancem vrijednosti misli se na filozofiju i metodologiju poslovanja. Takav način poslovanja u mnogočemu podsjeća na koncept potpunog upravljanja kvalitetom te je s njime u potpunosti kompatibilno. Razlika između ta dva načina poslovanja vidljiva je u tome što se potpuno upravljanje kvalitetom bavi pitanjima pouzdanosti i kakvoće isporuke proizvoda klijentima. Dinamičko upravljanje lancem vrijednosti radi na smanjenju kompleksnosti i varijabilnosti poslovanja zbog povećanja mogućnosti reagiranja i prilagodbe tvrtke na kolebanja tržišnog poslovanja. (Panian i Klepac, 2003:135)

Veća uspješnost od konkurentskog lanca vrijednosti, ovisi o načinu na koji se, svaki od sudionika lanca vrijednosti tvrtke, odnosi prema varijabilnosti i kompleksnosti svojeg poslovanja. Moguće je da tvrtka pogrešno procijeni buduće potrebe kupaca ili promijene tržišne potražnje, te nastavi s proizvodnjom onog što kupci zapravo ne žele, odnosno što tržište više ne potražuje. Takvom ponudom ona smanjuje zadovoljstvo svojih kupaca. Dakle, problem se nalazi u varijabilnosti potražnje zbog koje tvrtka može proizvoditi i nuditi pogrešne stvari za koje više nema potrebe. No, ne mora tvrtka samo kroz taj dio lanca vrijednosti snositi posljedice zbog varijabilnosti. Moguće je da one dođu do izražaja prije samog ulaza u lanac vrijednosti tvrtke, odnosno od strane dobavljača. Naime, moguće je da dobavljač s kojim tvrtka posluje dulji niz vremena više nije u mogućnosti isporučivati ono što tvrtka treba, ili može, ali ne u rokovima koji odgovaraju tvrtki. U tom slučaju, dolazi do kašnjenja isporuke. (Panian i Klepac, 2003:135)

Prema Panian i Klepac (2003:135), uspješnije tvrtke smanjuju varijabilnost kroz upravljanje kompleksnošću. Drugim riječima, one su u mogućnosti reducirati neke od navedenih stavki:

- broj dobavljača – s odabranima graditi čvrste odnose te čak i strateške saveze
- broj materijala i artikala koji im trebaju – jedan artikl se često može zamijeti drugim
- broj stavki u sastavnicama proizvoda – nepotrebna multiplikacija istih

- broj (vrste) gotovih proizvoda – pojedine inačice gotovih proizvoda se često ne razlikuju

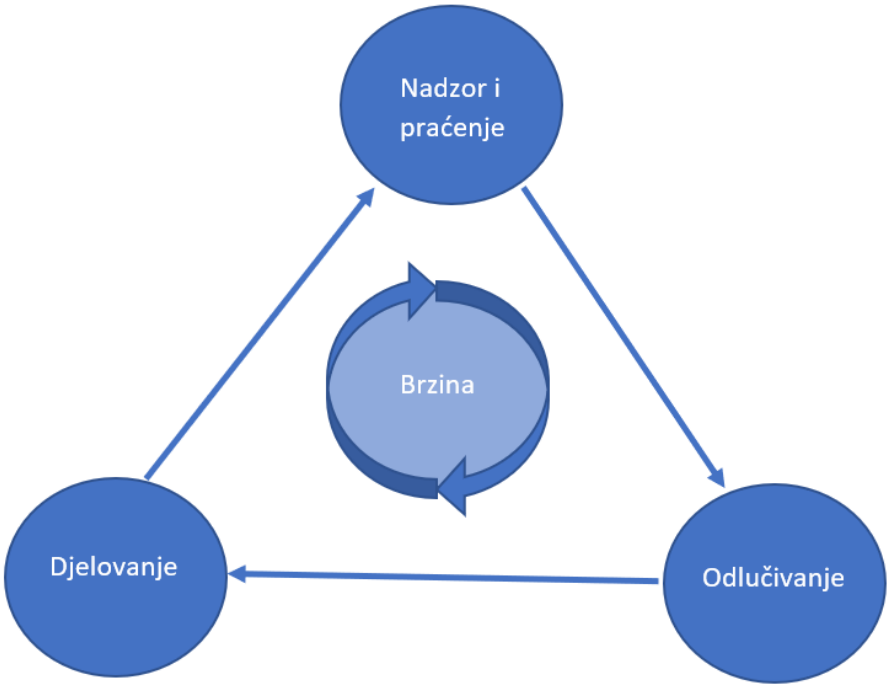
Zahvaljujući reduciranju, tvrtke povećavaju brzinu koja im je potrebna da budu učinkovite, dok s druge strane smanjuju kompleksnost svog poslovanja dovodeći poslovanje na razinu koja omogućuje kvalitetno upravljanje poslovanjem.

Cilj provedbe koncepta dinamičkog upravljanja lancem vrijednosti je transparentnost samog lanca, kvalitetno odlučivanje i koordinacija djelovanja tvrtke s djelovanjem ostalih relevantnih poslovnih subjekata i okoline.

8.1. Spirala dinamičkog upravljanja lancem vrijednosti

Dinamičko upravljanje lancem vrijednosti mora, kao i ostali poslovni koncepti, poštivati ograničenja koja nameće svakodnevica. Vrlo je važno poznavanje takvih ograničenja, a zatim i uspostavljanje kontrole nad njima. Pri tome, svaki od subjekata lanca vrijednosti dužan je voditi brigu da unutar njegove organizacije ne dođe do gubitaka, odnosno do rasipanja vrijednosti. Takve aktivnosti subjekta kao samostalne karike lanca vrijednosti vode do toga da ti isti subjekti djeluju kao jedan te zajedničkim naporima poduzimaju sve kako ne bi došlo do gubitaka. (Panian i Klepac, 2003:136)

Panian i Klepac (2003:136) navode kako se dinamičko upravljanje lancem vrijednosti oslanja na tri točke, odnosno na tri ključne aktivnosti. One su prikazane shematskim prikazom na slici 4. Zbog svog izgleda naziva se spirala ili petlja. Na njoj vidimo kako sudionici lanca vrijednosti, ako žele biti uspješni moraju prvenstveno nadzirati i pratiti identificirana ograničenja s kojima se susreću u lancu vrijednosti. Sljedeći korak je odlučivanje kako se odnositi prema ograničenjima i kako neutralizirati njihove utjecaje. U konačnici, nakon što odluče što treba učiniti, potrebno je brzo djelovati. Ključna je, u svakoj od te tri aktivnosti, brzina.



Slika 5. *Veze među ograničenjima*

(Izvor: izrada autora prema: Panian i Klepac, 2003:137)

Subjekti uključeni u lanac vrijednosti trebaju kroz aktivnosti nadzora i praćenja pratiti događanja i proces unutar, ali i izvan tvrtke. Jasno je da je nemoguće vršiti monitoring nad svim varijablama, stoga tvrtka za monitoring bira najznačajnije varijable, odnosno one koje imaju najveći utjecaj na korištenje kritičnih resursa. Zahvaljujući nadzoru takvih varijabli, tvrtka je u mogućnosti pravovremeno donijeti odluke i poduzeti akcije od kojih se, uz istovremenu podršku strateškim ciljevima poslovanja, mogu očekivati povoljni i brzi rezultati. Istovremeno, tvrtka treba pratiti zbivanja izvan nje te pomoću takvog nadzora treba znati prepoznati situacije u kojima bi klijenti ili dobavljači svojim djelovanjem mogli uzrokovati gubitak vrijednosti za sve partnere u lancu vrijednosti. (Panian i Klepac, 2003:136-137)

Nakon što tvrtke obave nadzor i praćenje aktivnosti te procesa unutar i izvan nje, moraju donijeti odluku koje će korake dalje poduzimati. Pri tome, fokusiraju se na pitanje „što-ako?“ te ta pitanja vežu uz svoje dobavljače i kupce. Primjeri takvih pitanja:

- Što učiniti ako se potražnja za proizvodom X u naredna tri mjeseca udvostruči? Hoćemo li moći pribaviti dovoljne količine materijala za povećanu proizvodnju?
- Što ako se kupci počnu masovno odlučivati za kupnju samo neke inačice proizvoda (određenih performansi, ili određene boje)? Hoćemo li moći dovoljno brzo reagirati?
- Što će se dogoditi ako dobavljač A neće biti u mogućnosti isporučiti navedene količine? Imamo li alternativnih mogućnosti pribavljanja potrebnih materijala iz drugih izvora?

Kada su odgovori na pitanja doneseni, a odluke donijete, slijedi posljednja aktivnost u dinamičkom upravljanju lancem vrijednosti – djelovanje. Ona se najčešće odvija kroz više koraka unutar i/ili izvan tvrtke. Za njenu provedbu bitni su svi partneri u lancu vrijednosti jer svatko na svoj način i u skladu sa svojom ulogom u lancu vrijednosti sudjeluje u njenoj realizaciji. (Panian i Klepac, 2003:137-138)

Kako bi se spirala dinamičkog upravljanja lancem vrijednosti zatvorila, tvrtke trebaju vršiti nadzor i praćenje izvršavanja donesenih odluka. Tim korakom tvrtke mogu na vrijeme uočiti ukoliko se pojavi nepredviđeni zastoj ili kašnjenje u realizaciji narudžbe kupca te donijeti novu odluku temeljem koje će poduzeti potrebne korake prije nego stvarni problem nastupi. Prema tome, proces nadzora i praćenja je vrlo važan jer uočavanjem problema na vrijeme te njegovim rješavanjem, kupac ne vidi da su se tijekom realizacije njegove narudžbe pojavile poteškoće. Ako tvrtka može, prije svojih konkurenata, predvidjeti budućnost i probleme koje ona donosi, prepoznati varijabilnost i poduzeti akcije proaktivnog upravljanja kompleksnošću tada se ona smatra uspješnom tvrtkom. Da bi tvrtka to mogla, mora odlučivati i djelovati pravovremeno. Spirala se time zatvara, a istovremeno se pokreće novi ciklus dinamičkog upravljanja lancem vrijednosti. Drugim riječima, spirala dinamičkog upravljanja lancem vrijednosti se neprestano pokreće, odnosno kad završi s jednim, kreće na drugi proces. U svakom se novom pokretanju ona poboljšava čime omogućuje njenu aktivniju i kvalitetniju primjenu u svakom sljedećem ciklusu upravljanja lancem vrijednosti. (Panian i Klepac, 2003:138)

Spirala dinamičkog upravljanja lancem vrijednosti polazi s pretpostavkom da postoji razmjena informacija i usklađivanje stavova između sudionika u lancu vrijednosti. Odluke koje oni zajednički donose imaju utjecaj na dobavljače i kupce, a zahvaljujući međusobnoj suradnji izbjegavaju se gubici vrijednosti. (Panian i Klepac, 2003:138)

8.2. Brzina kao ključ uspjeha dinamičkog upravljanja lancem vrijednosti

Da bi tvrtka mogla nuditi proizvod kupcu, ona mora surađivati s mnogim drugim tvrtkama te odluke koje moraju donositi trebale bi donositi zajednički. No, često nije tako. Moguće je naići na mnogobrojne situacije u kojima komunikacija unutar tvrtke nije adekvatna, a samim time spora je i razmjena potrebnih podataka. Kada informacije ne dođu u prave ruke u pravo vrijeme nemoguća je pravovremena reakcija na neki problem ili situaciju. Također, ukoliko informacija dođe prekasno, moguće je da je ona već postala nevažeća te da nema potrebe za reakciju u smjeru koji sugerira takva informacija. Tako je možda u međuvremenu došlo do bitnih promjena u potražnji, te se kao rezultat toga javlja marljivi rad, ali na pogrešnim proizvodima. Takva se situacija naziva učinak biča, odnosno efekt biča (eng. *Bullwhip Effect*); kada je mala varijabilnost na jednom

mjestu uzrok drugoj velikoj varijabilnosti na jednom ili više drugih mjesta, zbog vremenskog pomaka. Prema tome, ono što na početku predstavlja mali i lako rješiv problem s vremenom može prerasti u mnogo problema koji se otkrivaju u posljednji tren, te su tada već teško ili čak nemoguće rješivi. (Panian i Klepac, 2003:139)

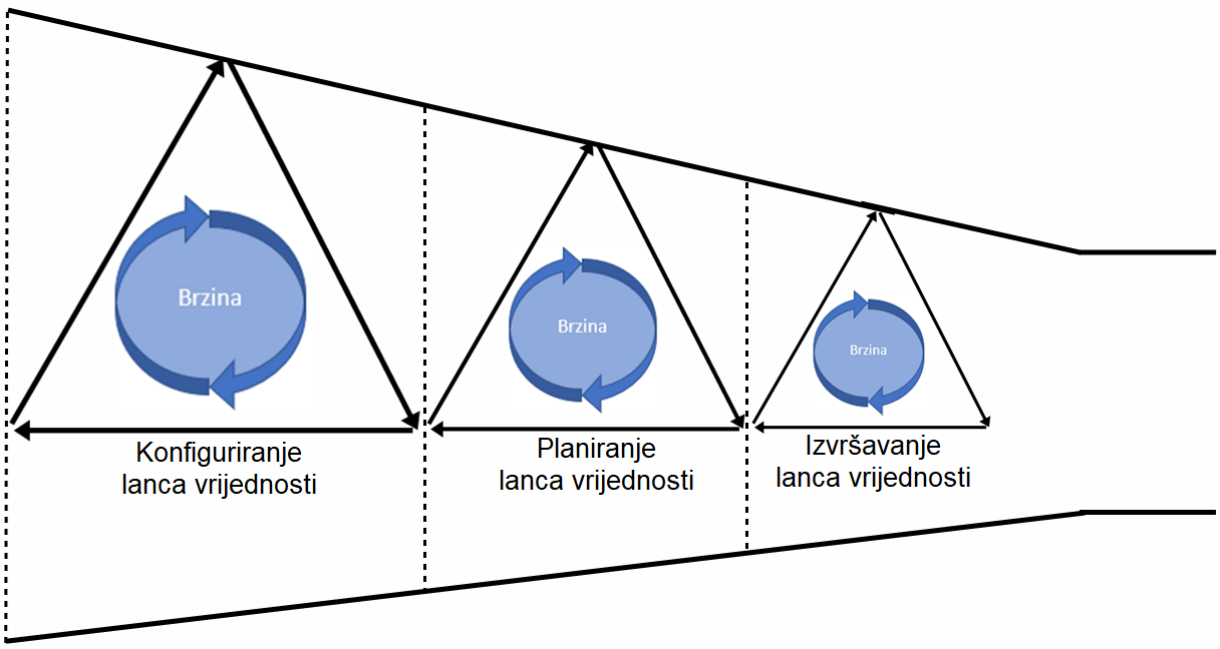
Kako navode Panian i Klepac (2003:139) brzina je najjače oružje u borbi protiv varijabilnosti i kompleksnosti. Drugim riječima, što brže tvrtka dolazi do potrebnih informacija, odlučuje o korektivnim akcijama i provodi iste, to je manja mogućnost da će varijabilnost i kompleksnost stvoriti efekt biča. Brzina kojom se spirala lanca vrijednosti zatvara i aktivira nova određuje vrijednost koja će biti stvorena. Stoga, ako je tvrtka u tome manje učinkovita, odnosno sporija, to će više i novaca i klijenata napustiti lanac vrijednosti.

8.3. Implementacija dinamičkog upravljanja lancem vrijednosti

Svaki od poslovnih procesa unutar tvrtke u uvjetima dinamičkog upravljanja lancem vrijednosti zatvara svoju petlju i pokreće svoju razvojnu spiralu. Kao rezultat takvog procesa pojavljuje se dvosmjerni tijek odluka među poslovnim partnerima. Prema tome, svi partneri međusobno surađuju na istom poslu i djeluju kao karike lanca. No, koncept dinamičkog upravljanja lancem vrijednosti kao takav ne ograničava partnere da samostalno rade svoje nezavisne poslovne funkcije, već omogućuje njihovu bolju suradnju pri donošenju odluka koje predstavljaju zajednički interes. Dakle, možemo reći kako je suradnja glavni faktor unutar dinamičkog upravljanja lancem vrijednosti. (Panian i Klepac, 2003:140)

Prema Panian i Klepac (2003:141-142) implementacija dinamičkog upravljanja obuhvaća tri faze i one su prikazane slikom 5. One su:

1. *faza*: **Konfiguriranje lanca vrijednosti** - tijekom prve faze tvrtka donosi velike strateške odluke o tome kako bi trebao izgledati i koje bi subjekte trebao uključivati njen lanac vrijednosti. Tvrtka može početi poduzimati korake kojima će reducirati kompleksnost. Također, ona provodi niz analiza koje se tiču dobavljača, prethodno obavljenih poslova, planova proizvodnje i druge. Njima tvrtka utvrđuje mjesta i/ili područja u kojima je moguće reducirati kompleksnost, smanjiti troškove i povećati brzinu izvršavanja određenih operacija.
2. *faza*: **Planiranje lanca vrijednosti** – drugom fazom nastoji se suziti polje interesa tvrtke. Odluke koje tvrtka donosi u drugoj fazi odnose se na koje proizvode proizvoditi i kada.
3. *faza*: **Izvršavanje lanca vrijednosti** – nakon konfiguriranja i planiranja lanca vrijednosti tvrtka je spremna za njegovo izvršavanje. Tijekom te faze tvrtka ne mora donositi zahtjevne, strateške odluke, nego se može posvetiti proizvodnji i plasmanu proizvoda.



Slika 6. *Dinamičko upravljanje lancem vrijednosti*

(Izvor: izrada autora prema: Panian i Klepac, 2003:141)

Primjena koncepta dinamičkog upravljanja lancem vrijednosti omogućuje tvrtki velike koristi. Tako, na primjer, može snižavati troškove oslanjajući se na informirane i kvalificirane odluke u situacijama u kojima se suočavaju s povećanom kompleksnošću i varijabilnošću. Također, tvrtka može povećati svoje prihode zahvaljujući pravovremenoj isporuci proizvoda koji su potrošačima potrebni. U konačnici, tvrtka ne mora pasivno reagirati na ono što se dogodilo u prošlosti već je u mogućnosti oblikovati vlastitu budućnost prema svojim željama. (Panian i Klepac, 2003:143)

9. Kreiranje lanca vrijednosti

Da bi tvrtka, odnosno njeni rukovoditelji lakše primijenili lanac vrijednosti trebaju o tvrtki razmišljati kao o lancu aktivnosti unutar šireg sustava vrijednosti koji vodi do ukupnih rezultata. Stoga je potrebno podijeliti aktivnosti tvrtke na one primarne koje izravno proizvode i isporučuju proizvode, te na potporne aktivnosti koje omogućuju realizaciju primarnih. (Presutti, 2013) Pri takvoj podjeli važna je određena razina znanja rukovoditelja koja najviše ovisi o njegovom prošlom iskustvu. Stoga treba formirati devet timova i njihove predstavnike za svaku od devet aktivnosti u lancu vrijednosti. Drugim riječima, svaki tim treba pažljivo analizirati zadanu aktivnost lanca vrijednosti. (McGrath i Bates, 2013)

Prvo je potrebno analizirati svaku od aktivnosti potpore. Pri tome se postavljaju pitanja kao:

- Dodaju li ljudski resursi vrijednost zapošljavanjem pravih ljudi u pravo vrijeme?
- Pruža li sektor tehnološkog razvoja odgovarajuću obuku i opremu?

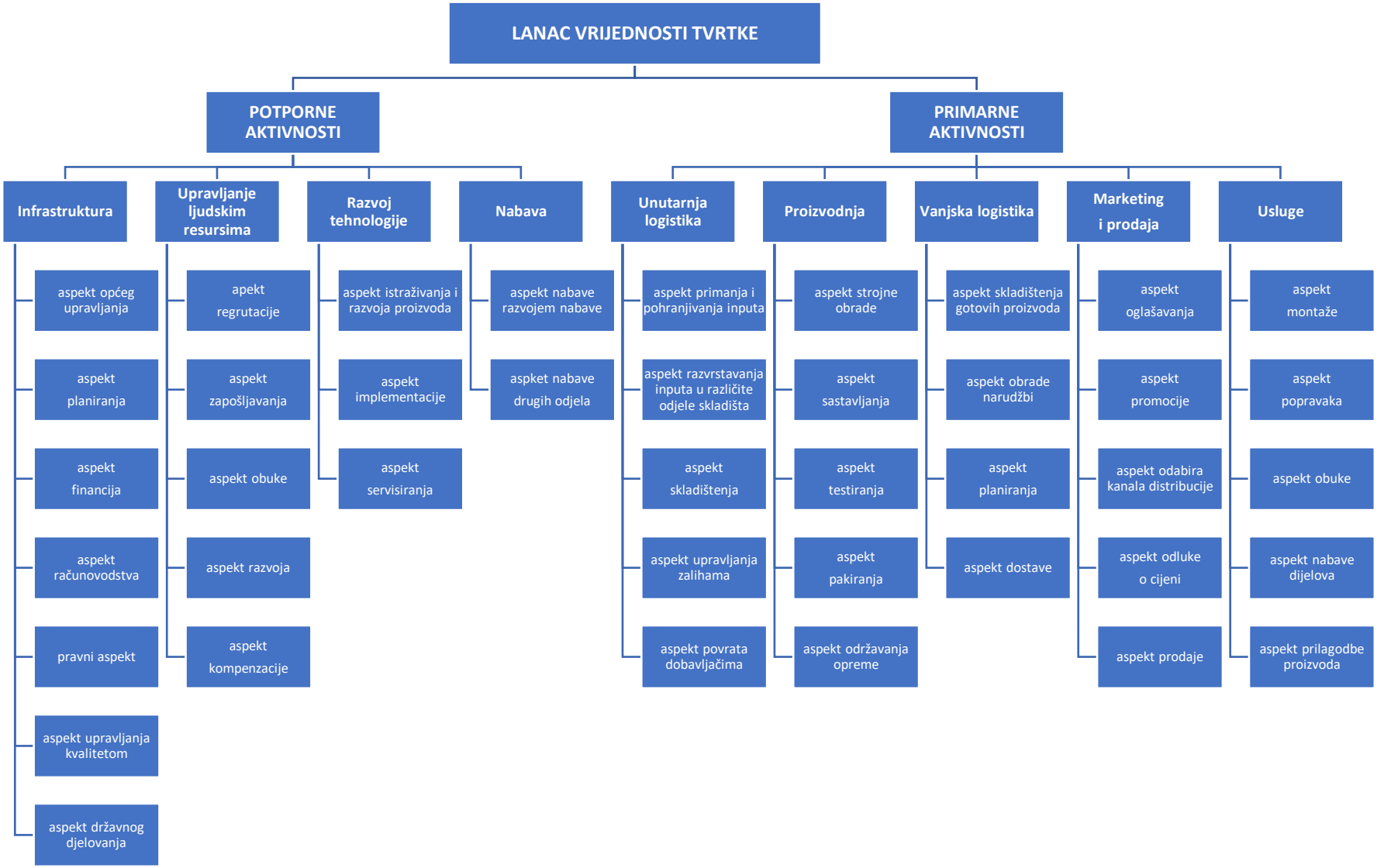
Dalje, radi se analiza svake primarne aktivnosti i identifikacija aspekata aktivnosti koji stvaraju vrijednost. Jednom kada se identificira aspekt koji stvara vrijednost, potrebno je pronaći način kako tu istu vrijednost maksimizirati. Pri tome, potrebno je biti vrlo oprezan jer se nerijetko dešava da povećanje u jednom području dovodi do smanjenja u drugom. Primjerice: odlično je ukoliko se poveća prodaja proizvoda, no ako se izlazna logistika ne može nositi s povećanim prometom, može doći do povećanja pritužbi. U konačnici, potrebno je postaviti si pitanje je li moguće primijeniti takav proces na razini cijele organizacije ili samo na onaj dio procesa koji se trenutno analizira. (McGrath i Bates, 2013)

Kako bi se odvojile brojne aktivnosti koje tvrtka obavlja, potrebno je slijediti nekoliko koraka (Messori, S. 2018):

1. Za početak je potrebno organizirati sastanak sa svim rukovoditeljima zaduženim za različite funkcije tvrtke.
2. Uvesti rukovoditelje u koncept lanca vrijednosti kao pogled na tvrtku i objasniti im zašto je on važan za tvrtku.
3. Zatražiti od svakog menadžera da pripremi izvješće za vlastiti odjel u kojem će objasniti različite aktivnosti koje obavljaju i kako se te aktivnosti povezuju s aktivnostima drugih odjela. Također, od njih se očekuje da istaknu moguće probleme i predlože moguća rješenja. Pri tome je potrebno odrediti rok.
4. Nakon određenog roka, skupiti sva izvješća i utvrditi koje su sve aktivnosti različitih odjela konzistentne s cjelokupnom strategijom tvrtke. Gdje god je moguće, potrebno je identificirati veze između istaknutih aktivnosti.

5. U konačnici, rezultati analize se izlože upravnom odboru. Za to je potrebno pripremiti formalni dokument koji opisuje plan aktivnosti za poboljšanje ukupne organizacijske strukture tvrtke.

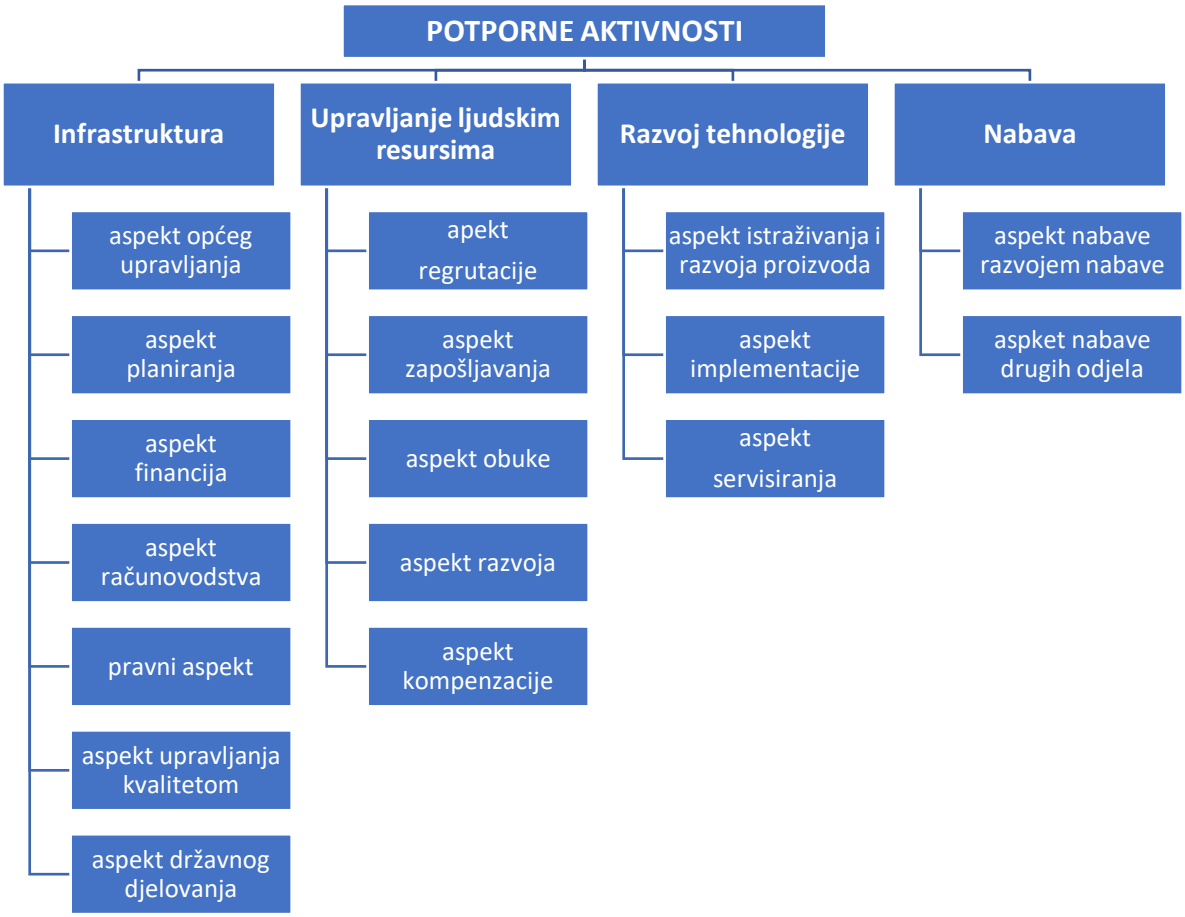
Kako bi se lakše kreirao lanac vrijednosti postoje mnogi predlošci. U nastavku je slikom 7. prikazana shema koja olakšava kreiranje lanca vrijednosti. Njome su prikazani principi predložaka, odnosno prikazano je kako treba pristupiti kreiranju lanca vrijednosti kroz korake za svaku od aktivnosti. Isto tako, unutar aktivnosti se odvijaju mnogobrojne radnje koje su, kako bi se lakše razlučile, prikazane kao tipični aspekti aktivnosti. Kako bi se istima lakše pristupilo, prikazani su savjeti, najčešće u obliku pitanja, kako bi se što detaljnije obratila pozornost na svaku od aktivnosti unutar tvrtke za koju se lanac vrijednosti kreira.



Slika 7. *Shema za kreiranje lanca vrijednosti tvrtke (Izvor: izrada autora prema: Messori, S. 2018, dostupno na: https://www.stefanomessori.com/free-resources-strategic-design)*

9.1. Identificiranje potpornih aktivnosti lanca vrijednosti

Slika 8. je dio cjelokupne sheme prikazane na slici 7., a njome je prikazana shema potpornih aktivnosti te obuhvaća: infrastrukturu, upravljanje ljudskim resursima, razvoj tehnologije i nabavu. Također, obuhvaća tipične aspekte za svaku od potpornih aktivnosti.



Slika 8. *Isječak sheme sa slike 7.: Pomoć kod kreiranja potpornih aktivnosti*
(Izvor: izrada autora prema: Messori, S. 2018, dostupno na: https://www.stefanomessori.com/free-resources-strategic-design)

9.1.1. Infrastruktura

Infrastruktura predstavlja vrlo važnu ulogu u poslovanju tvrtke. Ona podupire cijeli lanac vrijednosti, a ne samo određene aktivnosti. Često se infrastrukturu tvrtke podrazumijeva kao opće troškove tvrtke, no uz pravilnu organizaciju ona može predstavljati velik izvor konkurentske prednosti. Ovisno o tome je li tvrtka diversificirana ili ne, infrastruktura se dijeli između poslovne jedinice i korporativne razine. Pri tome se financije najčešće nalaze na korporativnoj razini, a

upravljanje kvalitetom se odvija na razini poslovne jedinice. Također, mnoge infrastrukturne aktivnosti događaju se i u poslovnoj jedinici i na korporativnoj razini. (Messori, S. 2018)

Aktivnosti infrastrukture se sastoje od sedam tipičnih aspekata te su oni, zajedno sa savjetima za njihovo kreiranje i poboljšanje navedeni u tablici 5.

Tablica 5. *Kreiranje potpornih aktivnosti: Infrastruktura*

(Izvor: izrada autora prema: Messori, S. 20182018, dostupno na: https://www.stefanomessori.com/free-resources-strategic-design)

	Tipični aspekti infrastrukture	Pomoć za što bolje kreiranje tipičnih aspekata
INFRASTRUKTURA	Opće upravljanje	Kako opće upravljanje utječe na način na koji se izvode ostale aktivnosti u tvrtki? Primjerice: kako direktor tvrtke primjenjuje strategiju tvrtke
	Planiranje	Kako se strateški plan implementira u tvrtki? Tko je odgovoran za njegovo izvršavanje?
	Financije	Kako je odjel za financije i njegove aktivnosti povezan s ostalim dijelovima tvrtke? Kako to utječe na ostale aktivnosti unutar lanca vrijednosti tvrtke?
	Računovodstvo	Kako aktivnosti računovodstva i njegovi rezultati utječu na ostale potporne i primarne aktivnosti?
	Pravni odjel	Je li tvrtka uključena u vrstu poslovanja u kojem je pravni aspekt povezan s njenim proizvodima i proizvodnim procesom? Ima li tvrtka osobu odgovornu za praćenje zakona i zakonskih promjena? Takav pravni aspekt može u velikoj mjeri utjecati na način na koji se obavljaju druge aktivnosti.
	Upravljanje kvalitetom	Kako različite aktivnosti, koje se provode kako bi se postigla konzistentna kontrola kvaliteta proizvoda i procesa, utječu na proizvodni proces tvrtke?
	Aspekt vladinog / državnog djelovanja	Predstavlja li veza između tvrtke i državnih tijela važan aspekt poslovanja? Kako ta veza utječe na način na koji se obavljaju aktivnosti u tvrtki? Primjenjuje li tvrtka društveno odgovorno poslovanje? Koristi li sredstva iz europskih fondova?

9.1.2. Upravljanje ljudskim resursima

Upravljanje ljudskim resursima predstavlja važnu aktivnost u pojačavanju konkurentske prednosti, kao odlučujući čimbenik u vještinama i motivaciji zaposlenika tvrtke s obzirom na troškove zapošljavanja i njihove obuke. Kod upravljanja ljudskim resursima potrebno je pripaziti i izbjegavati nesporazume, kako bi se izbjegla zbunjenost zaposlenika. (Messori, S. 2018)

Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima se sastoje od pet tipičnih aspekata te su oni, zajedno sa savjetima za njihovo kreiranje i poboljšanje navedeni u tablici 6.

Tablica 6. *Kreiranje potpornih aktivnosti: Upravljanje ljudskim resursima*

(Izvor: izrada autora prema: Messori, S. 2018, dostupno na: https://www.stefanomessori.com/free-resources-strategic-design)

	Tipični aspekti upravljanja ljudskim resursima	Pomoć za što bolje kreiranje tipičnih aspekata
UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA	Regrutacija	Regrutacija pravih ljudi predstavlja temelj uspjeha tvrtke. Kako se provodi proces regrutacije u tvrtki? Osigurava li da novi zaposlenici nisu samo najbolji stručnjaci, već i ljudi koji su najprikladniji za unapređenje strategije tvrtke?
	Zapošljavanje	Što predstavlja kompromis između zapošljavanja, regrutacije i obuke u tvrtki? Temeljem čega se donosi odluka o zaposlenju pojedinca? Razumijevanje takve ravnoteže predstavlja osnovu za postizanje konkurentske prednosti.
	Obuka	U kojoj mjeri obuka pojačava i uklapa se u ostale aktivnosti potpore i primarne aktivnosti? Primjerice, program studentske prakse predstavlja dobru priliku i za potporne i za primarne aktivnosti.
	Razvoj	U kojoj mjeri program razvoja ljudskih potencijala unapređuje vještine zaposlenika uz istovremeno jačanje konkurentske prednosti tvrtke? Postoji li mogućnost odlaska na različite edukacije, tečajeve ili treninge? Primjerice, Google omogućava svojim inženjerima da posvete oko 20% svog radnog vremena poboljšanju vlastitih vještina fokusirajući se na odabrane projekte unutar organizacije.
	Kompenzacija	U kojoj mjeri sustav kompenzacije unutar tvrtke pojačava i motivira zaposlenike? Kako to utječe na različite aktivnosti koje se provode u tvrtki? Postoje li nagrade za najbolje/kazne za pogreške? Kompenzacija se ne smije shvatiti samo u novčanom smislu, već u širem smislu nagrada (osobnih, moralnih, etičkih)

9.1.3. Razvoj tehnologije

Svrha razvoja tehnologije je poboljšanje proizvoda i samog procesa proizvodnje. Također, razvoj tehnologije dolazi u mnogobrojnim oblicima, od istraživanja i dizajna proizvoda, istraživanja medija, procesa dizajniranja opreme pa sve do procesa održavanja i servisiranja. Razvoj tehnologije teži povezanošću s inženjerskim odjelom ili razvojnom grupom. (Messori, S. 2018)

Aktivnosti razvoja tehnologije se sastoje od tri tipična aspekta te su oni, zajedno sa savjetima za njihovo kreiranje i poboljšanje navedeni u tablici 7.

Tablica 7. *Kreiranje potpornih aktivnosti: Razvoj tehnologije*

(Izvor: izrada autora prema: Messori, S. 2018, dostupno na: https://www.stefanomessori.com/free-resources-strategic-design)

	Tipični aspekti razvoja tehnologije	Pomoć za što bolje kreiranje tipičnih aspekata
RAZVOJ TEHNOLOGIJE	Istraživanje i razvoj proizvoda	Razvoj tehnologije je povezan uz proizvod i značajke razvoja tehnologije podupiru cijeli lanac vrijednosti. Kako razvoj tehnologije može pomoći u postizanju i održavanju konkurentske prednosti u svim aktivnostima tvrtke? Primjenjuje li tvrtka redoviti razvoj/unapređenje tehnologija? S kojom svrhom se provodi razvoj tehnologije (veći broj proizvoda, veća kvaliteta, bolja preciznost, smanjenje broja zaposlenih, smanjenje ljudske greške,…)?
	Proces implementacije	Razvoj tehnologije koji se odnosi na implementaciju različitih procesa je najčešće povezan s određenom aktivnošću primarne ili potporne aktivnosti koja formira lanac vrijednosti tvrtke. Kako se implementira nova tehnologija – postoji li obuka radnika za nju? Ako da – primjenjuje li se interna ili eksterna obuka?
	Proces servisiranja	Razvoj tehnologije utječe na različite aktivnosti koje tvrtka treba obavljati u svojim procesima servisiranja. Kako tvrtka održava svoje tehnologije? Odvija li se servisiranje preventivno ili korektivno?

9.1.4. Nabava

Aktivnosti nabave odnose se na kupnju inputa koji se koriste u lancu vrijednosti tvrtke, a ne samo na ulazne podatke. Takvi inputi uključuju sirovine, zalihe i druge potrošne predmete, ali i sredstva kao što su strojevi, laboratorijska oprema, uredska oprema i zgrade. Unapređenjem aktivnosti nabave moguće je uvelike utjecati na smanjenje troškova i povećanje kvalitete kupljenih inputa. Isto tako, moguće je utjecati na troškove drugih aktivnosti povezanih s primanjem i korištenjem tih inputa u interakciji s dobavljačima. (Messori, S. 2018)

Aktivnosti nabave se sastoje od tri tipična aspekta te su oni, zajedno sa savjetima za njihovo kreiranje i poboljšanje navedeni u tablici 8.

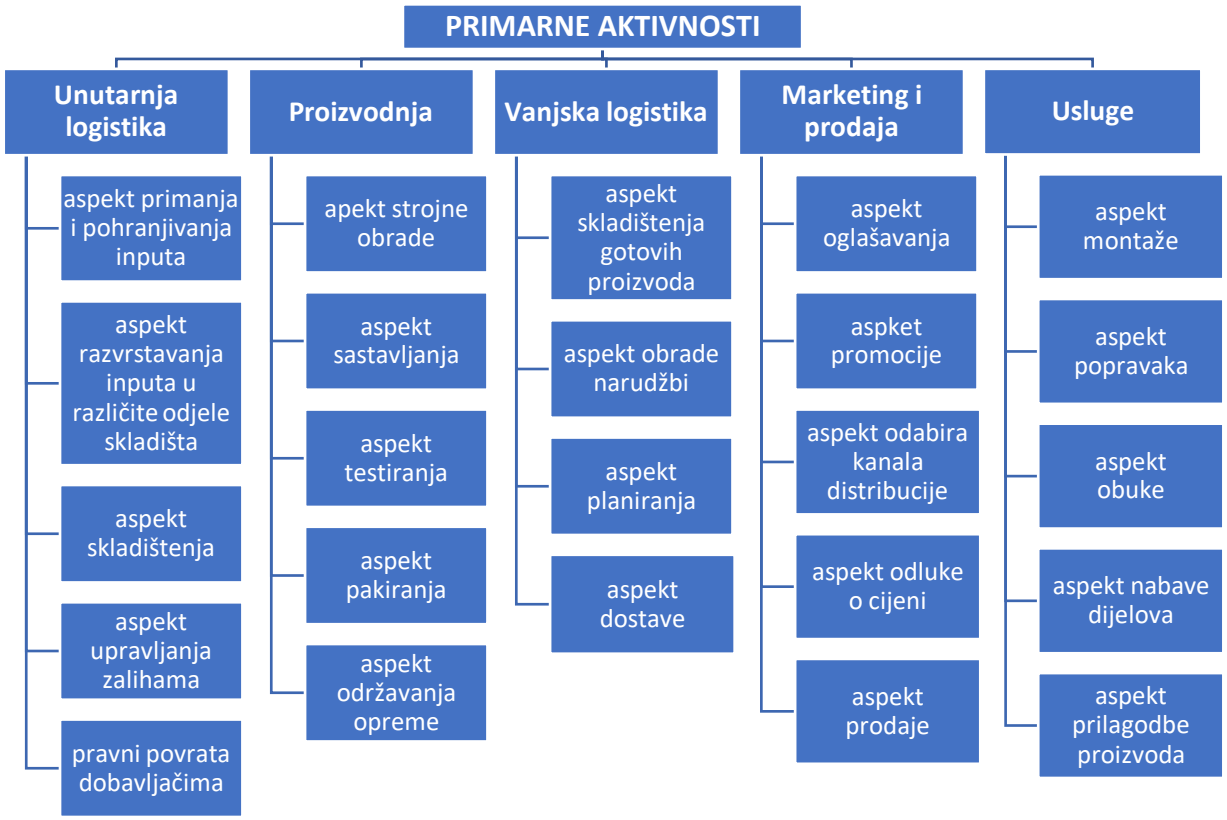
Tablica 8. Kreiranje potpornih aktivnosti: Nabava

(Izvor: izrada autora prema: Messori, S. *2018, dostupno na: https://www.stefanomessori.com/free-resources-strategic-design*)

	Tipični aspekti nabave	Pomoć za što bolje kreiranje tipičnih aspekata
NABAVA	Nabava razvojem nabave	Razvoj nabave sudjeluje u mnogim vrijednosnim aktivnostima i kao takva utječe na cijeli lanac vrijednosti. Primjenjuje li se nabava prema najpristupačnijoj cijeni? Koji su uvjeti za nabavu? Je li nabava kontinuirana ili prema potrebi?
	Nabava drugih odjela	Kada kupnju obavljaju voditelji postrojenja, voditelji ureda i drugi izvan razvoj nabave. Utjecaj tih nabava je ograničen na funkciju koju obavljaju. Primjerice: nabava uredskog pribora, radnih odjela i slično.

9.2. Identificiranje primarnih aktivnosti lanca vrijednosti

Slika 9. je dio cjelokupne sheme prikazane na slici 7., a njome je prikazana shema primarnih aktivnosti: unutarnje logistike, proizvodnje, vanjske logistike, marketinga i prodaje te usluga. Također, obuhvaća tipične aspekte za svaku od tih primarnih aktivnosti.



Slika 9. *Isječak sheme sa slike 7.: Pomoć kod kreiranja primarnih aktivnosti*

(Izvor: izrada autora prema: Messori, S. 2018, dostupno na: https://www.stefanomessori.com/free-resources-strategic-design)

9.2.1. Unutarnja logistika

Unutarnja logistika obuhvaća aktivnosti koje se odnose na primitak ulaznih sredstava koja su potrebna za proizvodnju proizvoda, kupljenih je od strane nabave. (Messori, S. 2018)

Aktivnosti unutarnje logistike se sastoje od tri tipična aspekta te su oni, zajedno sa savjetima za njihovo kreiranje i poboljšanje navedeni u tablici 9.

Tablica 9. *Kreiranje primarnih aktivnosti: Unutarnja logistika*

(Izvor: izrada autora prema: Messori, S. 2018, dostupno na: https://www.stefanomessori.com/free-resources-strategic-design)

	Tipični aspekti unutarnje logistike	Pomoć za što bolje kreiranje tipičnih aspekata
UNUTARNJA LOGISTIKA	Primanje i pohranjivanje inputa	Potrebno je opisati aktivnosti koje se obavljaju u tvrtki, a tiču se primitaka i troškova inputa. Koliko je učinkovita komunikacija između odjela za nabavu (potporna aktivnost) i onih koji su odgovorni za ulaznu logistiku?
	Razvrstavanje inputa u različite odjele skladišta	Kako tvrtka koristi inpute nakon što su pohranjeni u određeni odjel? Koliko je učinkovita komunikacija između unutarnje logistike i operativnog odjela?
	Skladištenje	Koliko sirovina i zaliha dnevno potrebno tvrtki? Koje je najbolje rješenje za skladištenje? Tvrtka može postići konkurentsku prednost modeliranjem svojih skladišta prema vlastitoj strategiji.
	Upravljanje zalihama	Upravljanje zalihama treba se, osim zbog računovodstva, pratiti i u strateške svrhe. Razumijevanje kako različiti dijelovi tvrtke koriste inpute i provjeravaju prisutnost trendova mogu biti od ključne pomoći u povećanju konkurentske prednosti.
	Povrat dobavljačima	Koji je postupak unutar tvrtke ako dostavljena roba ne zadovoljava dogovorene kriterije? Kako tvrtka upravlja postupkom povrata dobavljačima? Kako se relevantne informacije priopćavaju iz odjela korištenjem nabavljenog materijala za one koji su odgovorni za ulaznu logistiku i za one koji su odgovorni za kupnju?

9.2.2. Proizvodnja

Proizvodnja obuhvaća aktivnosti koje su odgovorne za pretvaranje kupljenih inputa u konačan proizvod. (Messori, S. 2018)

Aktivnosti proizvodnje se sastoje od pet tipičnih aspekata te su oni, zajedno sa savjetima za njihovo kreiranje i poboljšanje navedeni u tablici 10.

Tablica 10. *Kreiranje primarnih aktivnosti: Proizvodnja*

(Izvor: izrada autora prema: Messori, S. 2018, dostupno na: https://www.stefanomessori.com/free-resources-strategic-design)

	Tipični aspekti proizvodnje	Pomoć za što bolje kreiranje tipičnih aspekata
PROIZVODNJA	Strojna obrada	Koliko različitih vrsta procesa strojne obrade imate u tvrtki? Kako oni međusobno djeluju? Jesu li oni smješteni u istom proizvodnom pogonu? Jesu li međuovisni? Potrebno je identificirati poveznice između procesa strojne obrade kako bi se oni mogli koristiti u poboljšanju konkurentske prednosti.
	Sastavljanje	Nakon što su različiti inputi modificirani kako bi odgovarali specifičnim zahtjevima proizvoda tvrtke, koje su različite aktivnosti sklapanja proizvoda? Kako koordinirate te aktivnosti?
	Testiranje	Tko je, u proizvodnom pogonu, odgovoran za testiranje mogućih grešaka proizvoda? Kako ta aktivnost daje povratnu informaciju različitim aktivnostima koje se provode u proizvodnji? U kojoj mjeri se odvija proces učenja?
	Pakiranje	Kada proizvod stigne u konačnu fazu u proizvodnom pogonu, je li potrebno spakirati ga? Ako je odgovor na pitanje „da“ – koja jedinica u tvrtki je odgovorna za pakiranje? Koliko je djelotvoran tok informacija između različitih jedinica proizvodnje?
	Održavanje opreme	S obzirom da je učinkovitost opreme svake tvrtke ključna za njeno poslovanje, potrebno je postaviti si pitanja. Koje vrste aktivnosti se provode kako bi se zajamčila učinkovitost stroja i tko je za to odgovoran? Koliko je učinkovita komunikacija između osobe ili odjela odgovornog za održavanje i onih koji su odgovorni za različite proizvodne funkcije?

9.2.3. Vanjska logistika

Vanjska logistika obuhvaća aktivnosti koje se odnose na skladištenje gotovih proizvoda unutar objekta tvrtke te isporuku proizvoda kupcima nakon što je narudžba zaprimljena. (Messori, S. 2018)

Aktivnosti vanjske logistike se sastoje od četiri tipična aspekta te su oni, zajedno sa savjetima za njihovo kreiranje i poboljšanje navedeni u tablici 11.

Tablica 11. *Kreiranje primarnih aktivnosti: Vanjska logistika*

(Izvor: izrada autora prema: Messori, S. 2018, dostupno na: https://www.stefanomessori.com/free-resources-strategic-design)

	Tipični aspekti vanjske logistike	Pomoć za što bolje kreiranje tipičnih aspekata
VANJSKA LOGISTIKA	Skladištenje gotovog proizvoda	Kada je proizvod gotov, trebate li ga pohraniti? Ako je odgovor na pitanje „da“ – kako uskladiti svoje procedure skladištenja s aktivnostima i radom prodajnog odjela?
	Obrada narudžbe	Kako se nalog šalje iz odjela prodaje u odjel vanjske logistike? Postoji li optimizirana veza između prodaje i vanjske logistike? Postoji li mogućnost poboljšanja tijeka narudžbe (prilagoditi je vlastitoj konkurentskoj prednosti)?
	Planiranje	Kako se planiraju isporuke u tvrtki? Je li taj proces u skladu s jamstvom roka isporuke koje kupci dobavljaju od strane prodajnog odjela?
	Dostava	Kakav je sustav isporuke tvrtke? Obavljaju li se aktivnosti isporuke u različitim odjelima tvrtke? Ako je odgovor na posljednje pitanje potvrdan – postoji li mogućnost bolje organizacije istih?

9.2.4. Marketing i prodaja

Aktivnosti marketinga i prodaje potiču potencijalne kupce na kupnju proizvoda tvrtke te osiguravaju sredstva pomoću kojih mogu to učiniti. (Messori, S. 2018)

Aktivnosti marketinga i prodaje se sastoje od pet tipičnih aspekata te su oni, zajedno sa savjetima za njihovo kreiranje i poboljšanje navedeni u tablici 12.

Tablica 12. *Kreiranje primarnih aktivnosti: Marketing i prodaja*

(Izvor: izrada autora prema: Messori, S. 2018, dostupno na: https://www.stefanomessori.com/free-resources-strategic-design)

	Tipični aspekti marketinga i prodaje	Pomoć za što bolje kreiranje tipičnih aspekata
MARKETING I PRODAJA	Oglašavanje	Na koji način tvrtka oglašava svoj proizvod; svoj brand? Koje vrste kanala koristi? Na koji način druge aktivnosti u tvrtki utječu na način na koji ga krajnji kupac doživljava?
	Promocija	Kakve tehnike promocije tvrtka koristi? Kako se donosi odluka o usvajanju novog promotivnog pristupa? Tko je uključen u odluku? Kako oni utječu na količine koje tvrtka proizvodi?

Odabir kanala distribucije	Koje vrste kanala distribucije koristi tvrtka za isporuku proizvoda krajnjem kupcu? Koji su kompromisi uključeni u korištenje različitih kanala? Kako pojava novih kanala utječe na ove kompromise?
Odluka o cijeni	Koje vrste popusta koristi vaša prodajna djelatnost? Kako se popusti održavaju na cjelokupnu strategiju tvrtke? Jesu li popusti u skladu s politikama marketinga, oglašavanja i promocije? Jesu li proizvodi jeftiniji ili skuplji od konkurentskih?
Prodaja	Koje prodajne tehnike implementira tvrtka? (npr. izravna prodaja) U kojoj je mjeri moguće prilagoditi široke prodajne procese kako bi se poboljšala vlastita konkurentska prednost?

9.2.5. Usluge

Usluge podrazumijevaju one aktivnosti koje su usmjerene na održavanje vrijednosti proizvoda tvrtke nakon što je on prodan krajnjem kupcu. (Messori, S. 2018)

Aktivnosti usluga se sastoje od pet tipičnih aspekata te su oni, zajedno sa savjetima za njihovo kreiranje i poboljšanje navedeni u tablici 13.

Tablica 13. *Kreiranje primarnih aktivnosti: Usluge*

(Izvor: izrada autora prema: Messori, S. 2018, dostupno na: https://www.stefanomessori.com/free-resources-strategic-design)

	Tipični aspekti usluge	Pomoć za što bolje kreiranje tipičnih aspekata
USLUGE	Montaža	Postoji li potreba za instalacijom proizvoda tvrtke u prostorijama klijenta? Što uključuje instalacijski postupak? Koliko je učinkovita komunikacija između instalacijskog tima i vanjske logistike?
	Popravci	Na koji način voditelji aktivnosti usluga upravljaju popravcima? Pruža li tvrtka uslugu popravaka ili je to outsourcing? Koju vrstu jamstva tvrtka pruža?
	Obuka	U kojoj mjeri aktivnosti obuke tvrtke pojačavaju i uklapaju se s drugim potpornim i primarnim aktivnostima? Postoje li specificirani serviseri koje tvrtka šalje na montažu i/ili popravke kod kupaca?
	Nabava dijelova	Kako tvrtka osigurava rezervne dijelove? Pohranjuju li distributeri ili instalateri tvrtke neke od tih dijelova? Planira li se unaprijed određena količina dodatnih dijelova koji će biti potrebni za najučestalije popravke proizvoda? Izbor nabave dijelova mora biti u skladu s aktivnostima koje tvrtka obavlja u drugima dijelovima lanca vrijednosti, kao što su izlazna logistika, prodaja i marketing.
	Prilagodba proizvoda	Je li proizvod tvrtke prilagođen? Koju razinu prilagodbe tvrtka pruža? Postoji li mogućnost prilagodbe proizvoda kupcu? Aktivnosti uključene u prilagodbu proizvoda igraju središnju ulogu u odlučivanju koji tip klijenata tvrtka želi privući.

9.3. Identificiranje podaktivnosti za svaku primarnu aktivnosti

Ovaj korak moguće je prepoznati kao dio prethodnog koraka, no zbog lakše snalažljivosti naveden je kao poseban korak u kreiranju lanca vrijednosti.

Za svaku od primarnih aktivnosti potrebno je odrediti koje specifične podaktivnosti stvaraju vrijednost. Postoje tri različite vrste podaktivnosti (MindTools: Porter's Value Chain, 2017):

- **Izravne aktivnosti** – one same stvaraju vrijednost (primjerice: u marketinškoj i prodajnoj djelatnosti izdavača knjiga, izravne podaktivnosti uključuju obavljanje prodajnih poziva u knjižare, oglašavanje i prodaju na mreži)
- **Neizravne aktivnosti** – omogućuju nesmetano odvijanje izravnih podaktivnosti (primjerice: kod prodajnih i marketinških aktivnosti izdavača knjiga, neizravne podaktivnosti uključuju prodajnu snagu i vođenje evidencije kupaca)
- **Aktivnosti osiguranja kvalitete** – podaktivnosti koje osiguravaju da izravne i neizravne podaktivnosti zadovoljavaju potrebne standarde (primjerice: za prodajne i marketinške aktivnosti izdavača knjiga to može uključivati lekturu i uređivanje oglasa)

9.4. Identificiranje podaktivnosti za svaku aktivnost podrške

Kao i u prethodnom koraku, potrebno je za svaku od aktivnosti podrške odrediti podaktivnosti koje stvaraju vrijednost unutar svake primarne aktivnosti. Primjerice: analizirati kako upravljanje ljudskim resursima dodaje vrijednost ulaznoj logistiki, proizvodnji, vanjskoj logistiki i ostalim. Također, potrebno je identificirati izravne, neizravne i podaktivnosti osiguranja kvalitete. (MindTools: Porter's Value Chain, 2017)

Nakon toga, potrebno je identificirati različite podaktivnosti stvaranja vrijednosti u infrastrukturi tvrtke. One će općenito biti višefunkcionalne prirode, a ne specifične za svaku primarnu djelatnost. Zatim ponoviti postupak identifikacije izravnih, neizravnih i podaktivnosti osiguranja kvalitete. (MindTools: Porter's Value Chain, 2017)

9.5. Identificiranje poveznica

U ovome je koraku važno pronaći poveznice između identificiranih vrijednosti. Takav korak iziskuje vrijeme, ali ako je korak kvalitetno proveden ima izuzetno veliku važnost kod povećavanja konkurentske prednosti. Primjerice: postoji poveznica između razvoja prodajne sile (ulaganja u ljudske resurse) i obujma prodaje, postoji poveznica između vremenskog razdoblja narudžbe i telefonskih poziva od strane nestrpljivih kupaca koji čekaju isporuke. (MindTools: Porter's Value Chain, 2017)

9.6. Mogućnosti za povećanje vrijednosti

U posljednjem koraku potrebno je pregledati sve podaktivnosti i poveznice koje su identificirane u prethodnim koracima te razmisliti o tome kako ih se može promijeniti ili poboljšati da bi se maksimizirala vrijednost koja se nudi kupcima. Tri su savjeta kako to postići (MindTools: Porter's Value Chain, 2017):

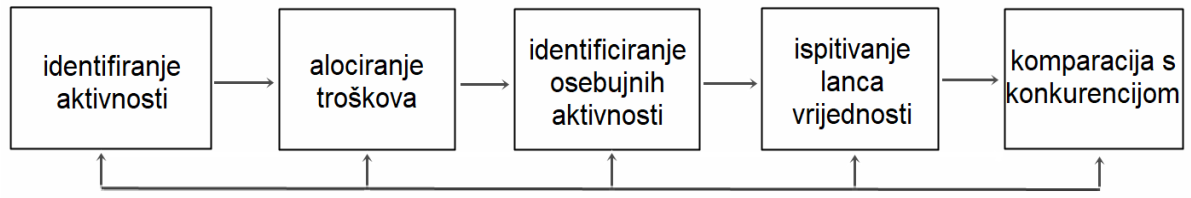
1. *savjet*: lanac vrijednosti tvrtke treba odražavati njegove opće poslovne strategije. Dakle, prilikom odlučivanja kako poboljšati lanac vrijednosti tvrtke treba biti jasan o tome pokušava li se izdvojiti od konkurencije ili imati nižu cijenu. Odnosno, definirati željenu strategiju: diferencijacije ili troškovnog vodstva.
2. *savjet*: pojavit će se mnogobrojne promjene koje je potrebno razvrstati po prioritetima kako bi se provele najvažnije izmjene.
3. *savjet*: potrebno je gledati na ideju lanca vrijednosti sa širokog, organizacijskog stajališta.

10. Analiza lanca vrijednosti

Proces analize lanca vrijednosti može provoditi menadžment, voditelj odjela ili drugi visoki rukovoditelji kojima je cilj povećati dobit. Korisno je pratiti proizvod od samog početka; kada sirovine uđu u proces pa sve to kraja; kada kupac kupi finalni proizvod. Naime, u tom praćenju moguće je uvidjeti područja gdje se proces proizvodnje može poboljšati te gdje se može stvoriti dodana vrijednost. Također, potrebno je proučiti načine zapošljavanja i kako se kompenzira zapošljavanje, kako se koriste tehnologije te kakve su povratne informacije od korisnika. („Major Strategy Frameworks: Value Chain“, 2014.)

10.1. Koraci u analizi lanca vrijednosti

Kako bi se provela analiza lanca vrijednosti potrebno je proći kroz određene faze kako bi njeni rezultati bili značajni. Postoji pet faza i one su prikazane slikom 10.



Slika 10. *Analiza lanca vrijednosti*

(Izvor: izrada autora prema: Buble et al., 2005:53)

Svaka od faza analize lanca vrijednosti ima vlastite specifičnosti te je njih potrebno sagledati svaku posebno (Buble et al., 2005:54-55):

1. faza: **Identificiranje aktivnosti**

   Prvi korak u analizi lanca vrijednosti je identificiranje njegovih aktivnosti, odnosno raščlanjivanje poslovnog procesa i podjela aktivnosti na primarne i potporne. Ovisno o tome koliko se duboka analiza želi provesti, toliko će se detaljno ići u raščlanjivanje daljnjih aktivnosti. Također, ovisi o samom cilju analize. U slučaju da je cilj analize identificirati grupe aktivnosti te globalno utvrditi troškove primarnih aktivnosti i aktivnosti potpore, dovoljna je podjela kakva je navedena, odnosno raščlamba do druge razine. No, ako je slučaj da je cilj analize utvrditi koji su izvori slabosti poduzeća u usporedi s konkurencijom potrebno je provesti puno detaljniju analizu. Iz takve analize će biti vidljive aktivnosti koje se tiču i snaga i slabosti tvrtke. Što je bolja analiza to je moguće bolje prikazati izvore

konkurentske prednosti, ali i one koji tvrtki predstavljaju slabosti te ih je potrebno promijeniti ili unaprijediti.

2. faza: **Alociranje troškova**

   Nakon što se u prvom koraku provede identifikacija aktivnosti, potrebno je za svaku od njih utvrditi troškove. Kako bi se to realiziralo, menadžment ima mogućnost koristiti jednu od dvije metode:

   a. *tradicionalna knjigovodstvena metoda* koja prati troškove po vrstama, mjestima i nositeljima, gdje nositelji predstavljaju proizvode ili njihove dijelove. Tradicionalnom knjigovodstvenom metodom se direktni troškovi terete izravno na nositelja, dok se opći ili režijski troškovi terete po ključu, pri čemu je taj ključ najčešće direktni trošak rada. Potrebno je naglasiti kako ta metoda ne omogućuje praćenje troškova po aktivnostima, što je potrebno u ovoj fazi.
   b. *metoda utvrđivanja troškova aktivnosti* koja obuhvaća ABC metodu (eng. *Activity Based Costing*), ABCM metodu (eng. *Activity Based Costing Management*) te ABM metodu (eng. *Activity Based Management*). Kako bi se za svaku aktivnost u lancu vrijednosti utvrdili njeni troškovi provodi se ABC metoda koja daje sliku onoga što se stvarno radi u pojedinoj aktivnosti tvrtke da bi se stvorila vrijednost za kupce.

3. faza: **Identificiranje osebujnih aktivnosti**

   U trećem se koraku nastoje identificirati izvori diferencijacijske prednosti u odnosu na konkurenciju. Postoje faktori koji su značajni za diferencijaciju i doprinos, a mogući faktori za ocjenjivanje diferencijacija primarnih aktivnosti i aktivnosti podrške obuhvaćeni su u nastavku.

   A. Aktivnosti potpore

   a. Infrastruktura poduzeća
      - sposobnost identificiranja prilika za novi proizvod i potencijalne prijetnje okoline
      - kvaliteta sistema strateškog planiranja za ostvarenje ciljeva korporacije
      - koordinacija i integracija svih aktivnosti lanca vrijednosti između organizacijskih podjedinica
      - razina informacijskog sustava potpore u donošenju strateških i rutinskih odluka
      - pravodobne i točne menadžerske informacije o općoj i konkurentskoj okolini
      - odnosi s nositeljima javne politike i interesnim grupama

   b. Upravljanje ljudskim resursima
      - efektivnost procedura za regrutiranje, obuku i promociju svih razina zaposlenika
      - primjerenost sustava nagrađivanja za motivaciju i izazov zaposlenima

- radna okolina koja minimizira odsutnost i zadržava stopu fluktuacije na željenoj razini
- odnosi sa sindikatima
- aktivna participacija pomoću menadžera i tehničkog osoblja u profesionalnim organizacijama
- razina motivacije zaposlenika i zadovoljstvo radom

c. Razvoj tehnologije
- uspješnost aktivnosti istraživanja i razvoja u uvođenju inovacija proizvoda i procesa
- kvaliteta radnih odnosa između osoblja istraživanja i razvoja te drugih odjela
- pravodobnost aktivnosti tehnološkog razvoja u ispunjavanju kritičnih rokova
- kvaliteta laboratorija i drugih postrojenja
- kvalifikacija i iskustvo laboratorijskih tehničara i znanstvenika
- sposobnost radne okoline da ohrabri kreativnost i inovacije

d. Nabava
- razvoj alternativnih izvora inputa da bi se minimizirala ovisnost o jednom dobavljaču
- nabava sirovina:
  - na osnovi pravodobnosti
  - uz što niže troškove
  - prihvatljivije razine kvalitete
- procedure za opskrbu postrojenja, strojeva i zgrada
- dobri dugoročni odnosi s važnim dobavljačima

B. Primarne aktivnosti

a. Unutarnja logistika
- osnovanost sustava kontrole materijala i zaliha
- efikasnost aktivnosti skladištenja sirovina

b. Proizvodnja
- produktivnost opreme komparirane s ključnim konkurentima
- primjerenost automatizacije proizvodnih procesa
- efektivnost sustava kontrole proizvodnje za unapređenje kvalitete i redukciju troškova
- efikasnost dizajna rasporeda opreme i toka rada

c. Vanjska logistika
- pravodobnost i efikasnost isporuke finalnog proizvoda/usluge

- efikasnost aktivnosti skladištenja finalnog proizvoda

d. Marketing i prodaja
   - efektivnost istraživanja tržišta da bi se identificirali segmenti i potrebe kupaca
   - inovacija u prodajnoj reklami i promociji
   - evaluacija alternativa distribucijskih kanala
   - motivacija i kompetencije prodajnog osoblja
   - razvoj imidža kvalitete i pogodne reputacije
   - veličina lojalnosti brandu između kupaca
   - veličina tržišne dominacije unutar tržišnog segmenta ili cijelog tržišta

e. Usluge
   - sredstva pridobivanja inputa kupaca za unapređenja proizvoda
   - spremnost za pritužbe kupaca
   - doličnost politike jamstva i garancija
   - kvaliteta edukacije i obuke kupaca
   - servis zamjene dijelova i popravak

4. faza: **Ispitivanje lanca vrijednosti**

   U četvrtom koraku analize lanca vrijednosti vrši se identifikacija aktivnosti koje su nužne za zadovoljenje kupaca i tržišni uspjeh tvrtke. Radi se o aktivnostima koje se moraju nalaziti u centru pozornosti kada se rade ispitivanja u internoj analizi. Postoje tri bitna razloga u ovoj fazi analize lanca vrijednosti:

   a. temeljna misija poduzeća treba imati utjecaj na odabir aktivnosti koje će biti ispitane u detalje. Na primjer, ako poduzeće teži tome da postane lider niskih troškova tada je u analizi potrebno usmjeriti pozornost menadžmenta na niže troškove.
   b. priroda lanca vrijednosti i relativna važnost aktivnosti u njemu variraju u pojedinim industrijama. Drugim riječima, menadžment svake tvrtke mora biti svjestan da je potrebno provoditi istraživanja koja će utvrditi prirodu aktivnosti koje su karakteristične baš za tu tvrtku.
   c. relativna važnost vrijednosti aktivnosti može varirati s obzirom na poziciju poduzeća u širem sustavu vrijednosti. Odnosno, menadžment treba biti svjestan da mora promatrati lanac vrijednosti i u širem kontekstu (kao što je to prikazano slikom 1).

5. faza: **Komparacija s konkurencijom**

   Kvalitetna analiza lanca vrijednosti upotpunjuje se zadnjim korakom, a to je usporedbom s lancem vrijednosti konkurencije. Moguće ju je provesti na različitim razinama raščlambe lanca vrijednosti, no najbolje rezultate daje ukoliko se provodi na razini ključnih aktivnosti.

Kada se predstavnici svih timova okupe i iznesu rezultate svoje analize potrebno je postaviti si daljnja pitanja. Kao što su (Presutti, 2013):

- Koliko dobro se izvode pojedine funkcije?
- Što bi se moglo učiniti da bi se poboljšalo kako se različite funkcije slažu zajedno u svrhu omogućavanja konkurentske prednosti? Koji koraci i dijelovi se trebaju dodati, a koji ukloniti?
- Mogu li se pojedinačne funkcije usporediti s najboljima na svijetu? Povećavaju li one cjelokupni sustav vrijednosti?
- Kako se tvrtka može usporediti s lancima i sustavima vrijednosti konkurenata?

Bez analize lanca vrijednosti, on je bezvrijedan i ne predstavlja koristi za tvrtku. Neophodno je napraviti analizu i planirati korake za daljnje djelovanje. Daljnji koraci ovise o prednosti koje tvrtka ima i prednosti na koje se tvrtka želi fokusirati, a prema tome se formiraju različite strategije. („Major Strategy Frameworks: Value Chain“, 2014.)

10.2. Procjena promjena i plan djelovanja

Nakon završene analize lanca vrijednosti generirane su mnoge ideje za povećanje vrijednosti koju tvrtka isporučuje klijentima. Više postignutih promjena vodi prema većoj izvrsnoj usluzi klijentima. Međutim, treba biti oprezan jer što menadžeri koji su nakon kreiranja lanca vrijednosti i njegove analize, došli do posljednjeg koraka – procjene promjena i plana djelovanja često mogu biti preambiciozni te započeti mnoge promjene, a na kraju rijetko koju provesti. Naravno, promjenu nije bitno samo provesti, treba je poboljšati do gornjih granica mogućnosti. Stoga je savjet da se prvo odabere brža i jednostavnija promjena jer će motivirati tim, poboljšati mu raspoloženje, ukloniti eventualne nesigurnosti i podići samopouzdanje. Dalje je potrebno odrediti prioritete preostalih zadataka i planirati njihovo rješavanje na način koji je ostvariv. Potrebno je ići korak po korak osiguravajući stalan napredak. (MindTools: Value Chain Analysis, 2017)

11. Case Study: Lanac vrijednosti tvrtke Omco Croatia d.o.o.

Omco Croatia d.o.o. je tvrtka iz Huma na Sutli koja je vodeći europski, ali i svjetski proizvođač kalupa za izradu staklene ambalaže. 1997. godine je postala dio Omco International grupe sa sjedištem u Belgiji, pogonima u Velikoj Britaniji, Turskoj, Rumunjskoj i Republici Hrvatskoj, ljevaonicama u Belgiji i Sloveniji, a sa predstavništvima u Sjedinjenim Američkim Državama, Ruskoj Federaciji i na Dalekom Istoku. Omco Croatia je jedna od najbolje opremljenih tvornica u regiji za strojnu obradu metala s najsuvremenijom tehnologijom i opremom, te trenutno zapošljava 720 ljudi. (Hrvatska Gospodarska Komora: Omco Croatia d.o.o.)

Informacije kako tvrtka Omco Croatia d.o.o. primjenjuje lanac vrijednosti dobivene su razgovorom s voditeljicom odjela financija, voditeljicom odjela upravljanja ljudskim resursima, voditeljem odjela marketinga i prodaje te s voditeljem proizvodnje.

11.1. Identificiranje potpornih aktivnosti lanca vrijednosti

Tipični aspekti potpornih aktivnosti lanca vrijednosti tvrtke Omco Croatia d.o.o. prikazane su tablicama u nastavku. Njima je vidljiva jasna slika kako se odvijaju potporne aktivnosti unutar procesa tvrtke.

Tablica 14. *Kreiranje potpornih aktivnosti tvrtke Omco Croatia d.o.o.: Infrastruktura*
(Izvor: izrada autora prema: Messori, S. 2018, dostupno na: https://www.stefanomessori.com/free-resources-strategic-design)

	Tipični aspekti infrastrukture	Kreiranje tipičnih aspekata
INFRASTRUKTURA	Odjel općeg upravljanja	Strategija se primjenjuje na razini grupe. Ovisno o mogućnostima Omco Croatia d.o.o. direktor iste nastoji ostvariti strateške ciljeve kako bi ostvario strategiju tvrtke. Direktor prosljeđuje strategiju i strateške ciljeve voditeljima odjela koji dalje komuniciraju s radnicima. Na taj su način svi u tvrtki informirani o ciljevima tvrtke te rade na njihovom ostvarenju.
	Planiranje	Strateški plan se implementira na svim razinama tvrtke. Također, na razini tvrtke provode se taktički i operativni planovi. Kako bi se pratila implementacija planova, više puta mjesečno se provodi analiza troškova i da li su oni u skladu s planovima. Također, provodi se analiza proizvedenih proizvoda i koliko ona odstupa od očekivane proizvodnje.
	Financije	Odjel financija brine o plaćanjima dobavljačima te o naplati kupcima.
	Računovodstvo	Odjel računovodstva radi na mjesečnim isplatama plaća zaposlenicima, izrada bilance, računa dobiti i gubitka te radi knjiženja poslovnih događaja.

Kontroling	U kontrolingu se prate troškovi, izrađuju dodatni izvještaji, prati trošak materijala, reklamacije. Radi se analiza stvarnih i planiranih troškova, kao i stvarno izrađenih proizvoda s planiranim brojem proizvoda. Odjel kontrolinga je usko povezan s drugim odjelima kako bi zajedno mogli zaključiti što pojedini odjeli znače s obzirom da se različiti proizvodi različito proizvode i iziskuju različite troškove.
Pravni odjel	Voditelj svakog odjela dužan je pratiti zakone i zakonske promjene koje se tiču njegovog odjela. Primjerice: voditelj računovodstva brine o zakonima u vezi plaća zaposlenika, te o financijskim izvještajima.
Upravljanje kvalitetom	Za kontrolu kvalitete zadužen je poseban odjel. U Omcu se rade dvije vrste kvalitete: • kvaliteta u proizvodnom procesu gdje radnik za pojedinim CNC strojem zajedno za šefom odjela, u tijeku nastanka proizvoda, provjerava kvalitetu i vjerodostojnost proizvoda. • završna kontrola gdje tim ljudi provjerava kvalitetu konačnog proizvoda.
Aspekt vladinog / državnog djelovanja	Korištenje europskih fondova za različite projekte. Proveden je projekt korištenja europskih fondova u svrhu energetske učinkovitosti te izgradnje novih prostora.

Tablica 15. *Kreiranje potpornih aktivnosti tvrtke Omco Croatia d.o.o: Upravljanje ljudskim resursima*

(Izvor: izrada autora prema: Messori, S. 2018, dostupno na: https://www.stefanomessori.com/free-resources-strategic-design)

UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Tipični aspekti upravljanja ljudskim resursima	**Kreiranje tipičnih aspekata**
Regrutacija i zapošljavanje	S obzirom na poznavanje rada tvrtke Omco, primaju se mnogobrojni životopisi i molbe za zaposlenje. Prema tome, u tvrtki Omco najčešće nemaju potrebe za natječajima za zaposlenje. Kada je potrebno zaposliti nekoga za određenu poziciju, radi se provjera tih životopisa te se na temelju toga izabire nekoliko najboljih koji budu pozvani na razgovor. Zajedno s voditeljem odjela koji traži zaposlenika, voditelj upravljanja ljudskim resursima prisustvuju razgovoru te kroz njega odlučuju o najprikladnijem zaposleniku. Ukoliko je to potrebno, radi se i ispit znanja.
Obuka	Svim zaposlenicima nudi se tečaj stranog jezika. No, radnici u proizvodnji koji rade u tri smjene najčešće nisu u mogućnosti organizirati se da bi svaki tjedan mogli odlaziti na takve tečajeve. Prema tome, tečajeve najčešće posjećuju zaposlenici različitih ureda. S obzirom da tvrtka primjenjuje ISO standarde, provode se česte obuke i edukacije o promjenama i primjenama istih. Tijekom 2018. godine tvrtka je provela promjenu softvera na svim CNC strojevima te su svi radnici koji rade na njima učestvovali na tečajevima kako primjenjivati novi softver.

Razvoj	Kako bi se različiti zaposlenici što bolje nosili sa različitim klijentima u mogućnosti su koristiti se različitim pogodnostima da bi mogli komunicirati s njima. Ako voditelj nekog odjela smatra da bi se zaposlenik njegovoj odjela, ovisno o njegovim kompeticijama, više snašao u nekom drugom odjelu tada se voditelj odjela u kojem se trenutno nalazi zaposlenik i voditelj odjela za koji se smatra da bi više odgovarao zaposleniku nalaze i zajedno odluče o rotaciji zaposlenika. Naravno, pri tome je obavezan nadzor voditelja odjela ljudskih resursa kako ne bi došlo do neprikladne rotacije.
Kompenzacija	Kroz svaki zadatak svaki voditelj odjela prati svoje zaposlenike i njihovo zalaganje za rješavanje zadatka. Za one najbolje tu su neformalna priznanja u vidu razgovora zaposlenika i voditelja koji mu izražava pohvalu i na takav ga način motivira za daljnji rad. Takva se priznanja primjenjuju u cijeloj tvrtki. Također, ukoliko zaposlenik kroz cijelo vremensko razdoblje pridonosi poboljšanju svojeg tima dobiva novčanu simulaciju na svoju plaću. Također, ukoliko se dogodi da neki zaposlenik namjerno sabotira svoj zadatak ili radi nešto što nije u skladu s pravilima tvrtke (primjerice: korištenje mobitela na poslu) slijedi mu opomena. Moguće je dobiti tri opomene, te je treća često razlog za otkaz. Naravno, ukoliko se radnik ispriča i ponašanje mu se vidno popravi, on ostaje na radnom mjestu.

Tablica 16. *Kreiranje potpornih aktivnosti tvrtke Omco Croatia d.o.o: Razvoj tehnologije*

(Izvor: izrada autora prema: Messori, S. 2018, dostupno na: https://www.stefanomessori.com/free-resources-strategic-design)

RAZVOJ TEHNOLOGIJE

Tipični aspekti razvoja tehnologije	**Kreiranje tipičnih aspekata**
Istraživanje i razvoj proizvoda	Tvrtka Omco primjenjuje redovita istraživanja i razvoj tehnologija u svrhu što kvalitetnijih proizvoda. Razvoj tehnologije, njena automatizacija i robotizacija se radi s ciljem smanjenja ljudske greške te povećanja proizvodnje i kvalitete proizvoda. Primjenjuje jedan od tri investicijska programa razvoja tehnologije: 1. nabava nove 2. zamjena stare 3. projekti automatizacije i robotizacije
Proces implementacije	Kod primjene novih tehnologija radi se interna ili eksterna obuka. Interna obuka se odvija kada se u određenom dijelu proizvodnje uvode nove tehnologije za taj dio, ali je ona već postojeća u tvrtki. Tada oni koji su upoznati s njom rade obuku onih kod kojih se tehnologija uvodi. Eksterna obuka se najčešće provodi kada se uvodi nova tehnologija sa kojom tvrtka nije upoznata. Primjerice: tvrtka je uvela lasersku proizvodnju te su obuku proveli ljudi izvan tvrtke.
Proces servisiranja	Tvrtka trenutno u najvećem dijelu provodi korektivno servisiranje – kvar se rješava kada se detektira. U cilju joj je što više provoditi preventivno

	servisiranje (zamjena filtera, ulja, podmazivanje) kako bi se spriječili mogući kvarovi. Također, s obzirom da tvrtka uvodi industriju 4.0 te da planiraju njenu potpunu implementaciju do kraja 2020. godine, očekuje se prediktivno održavanje pri kojemu stroj sam javlja (najčešće slanjem e-maila) grešku.

Tablica 17. *Kreiranje potpornih aktivnosti tvrtke Omco Croatia d.o.o.: Nabava*

(Izvor: izrada autora prema: Messori, S. 2018, dostupno na: https://www.stefanomessori.com/free-resources-strategic-design)

	Tipični aspekti nabave	Kreiranje tipičnih aspekata
NABAVA	Nabava razvojem nabave	Nabava se radi prema potrebi s obzirom da tvrtka radi prema narudžbama klijenata. Izrađuju se zahtjevnice – zahtjeva se određena vrsta materijala koju tvrtka nabavlja, a dobavljač je treba isporučiti. U obzir se uzima omjer cijene i kvalitete. Odnosno radi se ocjena, procjena i proiritizacija dobavljača za istu sirovinu ili materijal. Također, izuzetno je bitan rok isporuke kako bi tvrtka što prije mogla započeti s proizvodnjom.
	Nabava drugih odjela	Drugi materijali, kao što je uredski materijal, o kojima ne ovisi tok proizvodnje tvrtka ima na lageru. Te je potrebno poslati zahtjev za njime kako bi se dostavio sa skladišta do ureda.

11.2. Identificiranje primarnih aktivnosti lanca vrijednosti

Tipični aspekti primarnih aktivnosti lanca vrijednosti prikazane su tablicama u nastavku. Njima je vidljiva jasna slika kako se odvijaju primarne aktivnosti unutar procesa tvrtke.

Tablica 18. *Kreiranje primarnih aktivnosti tvrtke Omco Croatia d.o.o: Unutarnja logistika*

(Izvor: izrada autora prema: Messori, S. 2018, dostupno na: https://www.stefanomessori.com/free-resources-strategic-design)

Tipični aspekti unutarnje logistike	Kreiranje tipičnih aspekata
Primanje i pohranjivanje inputa	Komunikacija između nabave i unutarnje logistike odvija se preko zahtjevnica u SAP-u (Poslovni program za mala i srednja poduzeća). Voditelj skladišta prima inpute te ih zaposlenici dalje pohranjuju u skladišta na predviđena mjesta. Svaka roba koja ulazi u skladište definirana je svojim brojem te se unosi u program stanje na skladištu.

UNUTARNJA LOGISTIKA	Razvrstavanje inputa u različite odjele skladišta	S obzirom da se radi o sirovinama, razvrstava se u skladište sirovina. Skladište je raspoređeno tako da je prema šifri sirovine moguće istu i pronaći. Kako se radi o linijskoj proizvodnji tvrtke, gleda se da su sirovine dobro odvojene ovisno od linije koju trebaju pokriti.
	Skladištenje	Postoje tri glavna skladišta tvrtke (skladište kalupa, grla i sirovina). Za njihovu organizaciju su zaduženi radnici u skladištima koji proizvode stavljaju po šiframa kako bi se lakše pronašli i dopremili potrebnom dijelu proizvodnje.
	Upravljanje zalihama	Tvrtka na skladištu drži materijale potrebne za proizvodnju, ali vrlo kratko. Naime, tvrtka naručuje količine potrebne za proizvodnju količine koju je klijent naručio. Tvrtka uvijek na zalihama ima potreban uredski materijal (papir, koverte, spajalice, penkale i sl.) te zaštitnu opremu za zaposlenike (odjela, cipele i kape). Te se zalihe prate te postoji minimalna količina te kada se približi njoj, voditelj skladišta naručuje potrebno.
	Povrat dobavljačima	Ukoliko roba dobavljača nije zadovoljila kvalitetu najčešće se obavlja zamjena robe. Drugim riječima, tvrtka kontaktira dobavljača o pogrešnoj robi te se ona mijenja. Isto je moguće zbog toga što tvrtka najčešće posluje sa dugogodišnjim dobavljačima. U slučaju da roba ne odgovara dogovorenoj kvaliteti traži se odobrenje za umanjenje računa.

Tablica 19. *Kreiranje primarnih aktivnosti tvrtke Omco Croatia d.o.o: Proizvodnja*

(Izvor: izrada autora prema: Messori, S. 2018, dostupno na: https://www.stefanomessori.com/free-resources-strategic-design)

	Tipični aspekti proizvodnje	**Kreiranje tipičnih aspekata**
PROIZVODNJA	Strojna obrada	Na CNC strojevima radi se 60% procesa glodanja, zatim se radi tokarenje, duboko bušenje i detaljna obrada – obrada odvajanjem čestica. Tvrtka ima četiri proizvodna pogona: Tri poslovne jedinice za proizvodnju kalupa Jedna poslovna jedinica za proizvodnju grla – ona je fokusirana na detalje Radi se o linijskoj proizvodnji u kojoj jedan radnik najčešće poslužuje dva CNC stroja. Prema tome, proizvodnja prati tok materijala kako bi bilo što manje gubitaka vremena.
	Sastavljanje	Kalupi se sastavljaju u 14 pozicija te se neke odvijaju u kooperaciji tvrtke. Tvrtka Omco Croatia ima glavnu ulogu u planiranju tih aktivnosti.
	Testiranje	Postoje tri mogućnosti proizvoda: 1. ispravan proizvod – ide dalje na pakiranje 2. neispravan proizvod – mogućnost popravka 3. škart – proizvod koji više nije moguće popraviti Tijekom proizvodnje provodi se međufazna kontrola u kojoj voditelj odjela sa svakim pojedinim operaterom provjerava kvalitetu i vjerodostojnost proizvoda. Kada je proizvod gotov provodi se finalna kontrola u 3D

	koordinatnom laboratoriju. Radi se o izuzetno detaljnoj analizi u kojoj je neuočavanje pogreške gotovo nemoguće.
Pakiranje	U odjelu otpreme i pakiranja je šest zaposlenika koji su upoznati sa detaljnim zahtjevima svih kupaca. Posjeduju tablice što koji klijent zahtjeva, a ukoliko su se prohtjevi promijenili – moraju postupati po njima. Pakiranje je za klijente izuzetno važno jer se radi o teškim i skupim proizvodima te im je bitno da oni budu kvalitetno isporučeni. Neki traže mazanje proizvoda uljem, specifične kutije, obloženost kutija posebnim materijalima i slično.
Održavanje opreme	Održavanje opreme radi interni odjel održavanja. On se dijeli na elektroničko i mehaničko održavanje.

Tablica 20. *Kreiranje primarnih aktivnosti tvrtke Omco Croatia d.o.o: Vanjska logistika*

(Izvor: izrada autora prema: Messori, S. 2018, dostupno na: https://www.stefanomessori.com/free-resources-strategic-design)

VANJSKA LOGISTIKA

Tipični aspekti vanjske logistike	Kreiranje tipičnih aspekata
Skladištenje gotovog proizvoda	Tvrtka ne proizvodi proizvode s ciljem njihovog skladištenja jer je svaka narudžba jedinstvena te ne mogu napraviti univerzalni proizvod koji bi odgovarao većem broju klijenata. Stoga se, nakon završene proizvodnje jedne serije proizvoda, ona rijetko skladišti već se isporučuje klijentu.
Obrada narudžbe	Obrada narudžbe je usko povezana za prethodnim aspektom. S obzirom da se proizvod vrlo rijetko skladišti te je jedinstven za svakog klijenta, narudžba se obrađuje odmah na početku – nakon njene obrade započinje proces proizvodnje.
Planiranje	Isporuke u tvrtki su unaprijed planirane. Kada tvrtka zaprimi narudžbu klijenta, ona s njime dogovara rok isporuke te se kreira radni nalog. Ukoliko tvrtka iz nekog razloga nije u mogućnosti u planiranom razdoblju dostaviti robu klijentu treba ga obavijestiti nekoliko dana prije te se najčešće postiže novi dogovor oko roka isporuke. U slučaju da se ne postigne novi dogovor tvrtka mora platiti penale klijentu koji su također bili unaprijed dogovoreni.
Dostava	Sustav isporuke klijentima najčešće organizira sama tvrtka ukoliko klijent ne zahtjeva drugačije. Tvrtka organizira outsourcing drugoj tvrtki koja radi dostavu klijentu. Najčešće se radi o dugogodišnjim suradnjama s outsourcing tvrtkama.

Tablica 21. *Kreiranje primarnih aktivnosti tvrtke Omco Croatia d.o.o: Marketing i prodaja (Izvor: izrada autora prema: Messori, S. 2018, dostupno na: https://www.stefanomessori.com/free-resources-strategic-design)*

	Tipični aspekti marketinga i prodaje	Kreiranje tipičnih aspekata
MARKETING I PRODAJA	Oglašavanje	Kako se radi o specifičnom tržištu, tvrtka ne provodi standardno oglašavanje. Naime, tvrtke koje se nalaze u staklarskoj industriji su vrlo dobro upoznate s tvrtkom Omco te ukoliko su joj potrebne njene usluge one se same javljaju. Stoga je oglašavanje nepotrebno te bi iziskivalo nepotrebne troškove. Jedini način oglašavanja su brošure i katalozi za trenutne i potencijalne klijente.
	Promocija	Godišnje izlaganje po europskim i svjetskim sajmovima (primjerice: Düsseldorf i Moskva).
	Odabir kanala distribucije	Tvrtka Omco primjenjuje direktni kanal distribucije bez posrednika.
	Odluka o cijeni	U prosjeku su proizvodi tvrtke Omco skuplji od konkurentskih (radi se o oko 10% višoj cijeni). Odluka o cijeni se donosi temeljem internih kalkulacija, uspoređujući troškove te utrošeni rad i vrijeme potrebno za proizvodnju. Također, radi se usporedba sa sličnim proizvodima koje je tvrtka proizvodila prije te se gleda da cijena ulazi u sličan okvir.
	Prodaja	Tvrtka primjenjuje izravnu prodaju – proizvod se iz tvrtke izravno dostavlja kupcu prema unaprijed definiranim uvjetima. Oni variraju od klijenta do klijenta te je na njih potrebno obratiti pažnju.

Primarne aktivnosti koje se tiču usluga, a odnose se na poslijeprodajne aktivnosti koje tvrtka pruža svojim kupcima tvrtka Omco Croatia d.o.o. ne vrši. Naime, tvrtka klijentima šalje proizvode, a radi se potrošnom proizvodu kojim se, ovisno o vrsti kalupa, može izraditi više od 300.000 staklenih boca. S obzirom na sam proizvod koji tvrtka isporučuje nema potrebe za montažom. Ukoliko bi se dogodilo da je neki od proizvoda neispravan tvrtka omogućuje zamjenu istog.

12. Zaključak

Lanac vrijednosti kakvog ga je uočio Michael Eugene Porter predstavlja skup međuovisnih aktivnosti. One su podijeljene na one primarne koje se smatraju ključnim aktivnostima te na potporne aktivnosti koje podupiru primarne. Tek njihovim zajedničkim djelovanjem dolazi do ostvarivanja cilja lanca vrijednosti, a to je ostvarivanje profita. Glavni izvor konkurentske prednosti kod tvrtke je razlika drugih lanaca vrijednosti konkurenata stoga je izuzetno važno uočiti koje su to prednosti i znati ih istaknuti kako bi bile vidljive krajnjim kupcima. Također, razumijevanje lanca vrijednosti omogućuje tvrtki informacije u stvarnom vremenu koje ona može koristiti za generiranje povećanog prihoda ili dobiti u odnosu na konkurenciju te odrediti gdje se unutar tvrtke mogu nalaziti aktivnosti koje negativno utječu na profit. Da bi se to ostvarilo u potpunosti potrebno je napraviti analizu lanca vrijednosti kojom se dobiva uvid u pojedinačne aktivnosti tvrtke što vodi dalje prema temelju za određivanje jedne od generičkih strategija: strategiji diferencijacije ili troškovne prednosti.

Sve tvrtke primjenjuju lanac vrijednosti, samo što ga rijetko koje nazivaju tako. Naime, svakoj tvrtki je cilj opstati na tržištu, a da bi to ostvarila ona, odnosno njen proizvod, treba predstavljati određenu vrijednost za kupca. Tvrtka je na samom početku morala analizirati i odlučiti što će i kako proizvoditi te hoće li to predstavljati vrijednost kupcu. Prema tome, može se reći kako koncept lanca vrijednosti predstavlja jednu od najviših razina promatranja poslovnih aktivnosti unutar tvrtke.

Valentina Bračun

14. ožujka 2019. u Varaždinu

Literatura

KNJIGE:

1. Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Božac, M. G., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D. (2005) Strateški menadžment. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
2. Kotler, P. (2007) Osnove marketinga (IV. europsko izdanje). Zagreb: Mate d.o.o.
3. Panian, Ž. i Klepac, G. (2003) Poslovna inteligencija. Zagreb: Masmedia
4. Panian, Ž., Spremić, M. i suradnici (2007) Korporativno upravljanje i revizija informacijskih sustava. Zagreb: Zgombić & Partneri – nakladništvo i informatika d.o.o.
5. Porter, M. E. (2008) Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja. Zagreb: Masmedia d.o.o.
6. Schroeder, R. G. (1993) Upravljanje proizvodnjom: Odlučivanje u funkciji proizvodnje (IV. izdanje), Zagreb: Mate d.o.o.
7. Sikavica, P. i Hernaus, T. (2011) Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi. Zagreb: Novi informator d.o.o.

IZVORI S INTERNETA:

1. Cleverism (02.08.2014) Major Strategy Frameworks: Value Chain. Preuzeto 17.12.2018. s https://www.cleverism.com/strategy-frameworks-value-chain/
2. Hrvatska Gospodarska Komora: Omco Croatia d.o.o. Preuzeto 27.02.2019. s https://www.hgk.hr/zlatnakuna/omco-croatia
3. Magretta, J. (2012) Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy. Preuzeto 17.01.2019. s https://learning.oreilly.com/library/view/understanding-michael-porter/9781422142295/
4. McGrath, J. i Bates, B. (2013) The Little Book of Big Management Theories. Preuzeto 17.01.2019. s https://learning.oreilly.com/library/view/the-little-book/9780273785262/html/cover.html
5. Messori, S. (2018) Free Resources on Strategic Design: Value Chain Analysis Template. Preuzeto 12.02.2019. s https://www.stefanomessori.com/free-resources-strategic-design
6. MindTools (2017) Porter's Value Chain: Understandin How Value Is Created Within Organizations. Preuzeto 14.02.2019. s https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_66.htm
7. MindTools (2017) Value Chain Analysis: Achieving Excellence in the Things That Really Matter. Preuzeto 15.02.2019. s https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_10.htm

8. Presutti, W.D. (2013) Understandig the Dynamics of the Value Chain. Business Expert Press preuzeto 17.01.2019. s https://learning.oreilly.com/library/view/understanding-the-dynamics/9781606494509/
9. Research Methodology (06.04.2017) Starbucks Value Chain Analysis: Technology Development as the Greatest Source of Value Creation. Preuzeto 21.01.2019. s http://research-methodology.net/starbucks-value-chain-analysis/
10. Strategic Management insight (25.04.2013) Value Chain Analysis. Preuzeto dana 03.01.2019. s https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/value-chain-analysis.html

Popis slika

Slika 1. Sustav vrijednosti 6
Slika 2. Lanac vrijednosti 8
Slika 3. Poveznice između lanca vrijednosti tvrtke i lanca vrijednosti kupca 19
Slika 4. Lanac vrijednosti i organizacijska struktura 20
Slika 5. Veze među ograničenjima 36
Slika 6. Dinamičko upravljanje lancem vrijednosti 39
Slika 7. Shema za kreiranje lanca vrijednosti tvrtke 42
Slika 8. Isječak sheme sa slike 7.: Pomoć kod kreiranja potpornih aktivnosti 43
Slika 9. Isječak sheme sa slike 7.: Pomoć kod kreiranja primarnih aktivnosti 47
Slika 10. Analiza lanca vrijednosti 54

Popis tablica

Tablica 1. Usporedba strategije diferencijacije i strategije troškova 22
Tablica 2. Reprezentativni izvori diferencijacije u lancu vrijednosti 24
Tablica 3. Pokretači troškova u tvrtki koja proizvodi trajna dobra 28
Tablica 4. Prednosti i nedostaci udruživanja u lance vrijednosti 32
Tablica 5. Kreiranje potpornih aktivnosti: Infrastruktura 44
Tablica 6. Kreiranje potpornih aktivnosti: Upravljanje ljudskim resursima 45
Tablica 7. Kreiranje potpornih aktivnosti: Razvoj tehnologije 46
Tablica 8. Kreiranje potpornih aktivnosti: Nabava 47
Tablica 9. Kreiranje primarnih aktivnosti: Unutarnja logistika 48
Tablica 10. Kreiranje primarnih aktivnosti: Proizvodnja 49
Tablica 11. Kreiranje primarnih aktivnosti: Vanjska logistika 50
Tablica 12. Kreiranje primarnih aktivnosti: Marketing i prodaja 50
Tablica 13. Kreiranje primarnih aktivnosti: Usluge 51
Tablica 14. Kreiranje potpornih aktivnosti tvrtke Omco Croatia d.o.o.: Infrastruktura 59
Tablica 15. Kreiranje potpornih aktivnosti tvrtke Omco Croatia d.o.o: Upravljanje ljudskim resursima 60
Tablica 16. Kreiranje potpornih aktivnosti tvrtke Omco Croatia d.o.o: Razvoj tehnologije 61
Tablica 17. Kreiranje potpornih aktivnosti tvrtke Omco Croatia d.o.o.: Nabava 62
Tablica 18. Kreiranje primarnih aktivnosti tvrtke Omco Croatia d.o.o: Unutarnja logistika 62
Tablica 19. Kreiranje primarnih aktivnosti tvrtke Omco Croatia d.o.o: Proizvodnja 63
Tablica 20. Kreiranje primarnih aktivnosti tvrtke Omco Croatia d.o.o: Vanjska logistika 64
Tablica 21. Kreiranje primarnih aktivnosti tvrtke Omco Croatia d.o.o: Marketing i prodaja 64

Sveučilište
Sjever

SVEUČILIŠTE
SJEVER

IZJAVA O AUTORSTVU
I
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Valentina Bračun pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključiva autorica diplomskog rada pod naslovom Metodološki pristup Porterovog lanca vrijednosti na odabranom procesu tvrtke Omco Croatia d.o.o. te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Studentica:
Valentina Bračun

Bračun Valentina
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnost i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, Valentina Bračun neopozivo izjavljujem da sam suglasna s javnom objavom diplomskog rada pod naslovom Metodološki pristup Porterovog lanca vrijednosti na odabranom procesu tvrtke Omco Croatia d.o.o. kojeg sam autorica.

Studentica:
Valentina Bračun

Bračun Valentina
(vlastoručni potpis)