

prof.dr.sc. Davor Perkov
Draženka Ćosić, dipl.oec.

USPOREDBA LANCA VRIJEDNOSTI I LANCA OPSKRBE

COMPARISON OF VALUE CHAIN AND SUPPLY CHAIN

SAŽETAK: Analiza lanca vrijednosti postoji više od 25 godina, no još uvijek nije dovoljno jasna. S druge strane, upravljanje lancem opskrbe treće generacije (SCM 3,0) temelji se na poznavanju zahtjeva klijenata i na potpunoj usklađenosti tijekom materijala s isporukom proizvoda uz poštivanje načela *lean* menadžmenta. U ovome radu upućuje se na potrebu za povezivanjem koncepata lanca vrijednosti i lanca opskrbe u integriranu cjelinu. Na početku rada obrađuju se pojmovi vrijednosti i razvoja lanca vrijednosti u svrhu postizanja konkurentnosti poduzeća. Nakon usporedbe lanca vrijednosti i lanca opskrbe te utvrđivanja uzajamnih sličnosti i razlika, analiziraju se tri razine vrijednosti u percepciji klijenata. U cilju optimizacije poslovnih performansi, u zaključku se sugerira nužnost sinkroniziranja lanca vrijednosti i lanca opskrbe.

KLJUČNE RIJEČI: vrijednost, lanac vrijednosti, menadžment lanca opskrbe, *lean* menadžment, konkurentna prednost, tri razine vrijednosti u percepcija klijenata

SUMMARY: Value chain analysis has existed for more than 25 years, but it still is unclear. On the other side, third generation supply chains (SCM 3,0) is based on customer intimacy and fully requires that the material flow and product delivery be synchronized and lean. In this paper, the authors explain the need to relate the concepts of the value chain and the supply chain as one integrated entity, rather than two different processes. This work begin with discussion of value and the development of the value chain concept to achieve competitive advantage. After comparison of a value chain with supply chain, we direct attention to three levels of value perceived by customers. Conclusions suggest the need for synchronizing value and supply chains to optimize key performance indicators (KPI's).

KEY WORDS: value, value chain, supply chain management, lean management, competitive advantage, three levels of value perceived by customers

1. UVOD

U ovome radu se na razumljiv način pokušavaju objasniti pojmovi lanca vrijednosti i lanca opskrbe kao interaktivno povezanih poslovnih procesa. Model lanca vrijednosti postoji više od 25 godina, no još uvijek nije dovoljno jasan. S druge strane, upravljanje lancem opskrbe treće generacije (SCM 3,0) temelji se na poznavanju zahtjeva klijenata i na potpunoj usklađenosti tijekom materijala s isporukom proizvoda uz poštivanje načela *lean* menadžmenta.

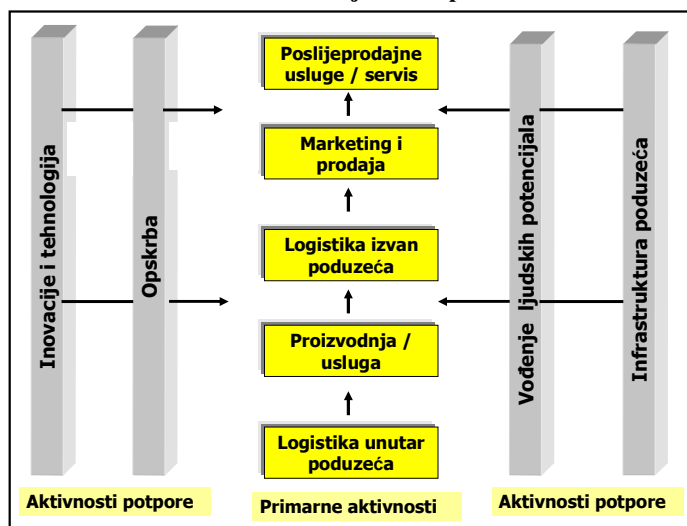
Na početku rada obrađuju se pojmovi vrijednosti i razvoja lanca vrijednosti u svrhu postizanja konkurentnosti poduzeća. Nakon usporedbe lanca vrijednosti i lanca opskrbe, u trećem se dijelu analiziraju tri razine vrijednosti u percepciji klijenata. Suvremena prodaja je zapravo proces uvjeravanja neke osobe da proizvod ili usluga imaju veću vrijednost u usporedbi s cijenom koja se nudi. Četvrti dio rada utvrđuje uzajamne sličnosti i razlike između dvaju lanaca, u petom dijelu se opisuju signifikantni trendovi koji upućuju na potrebu za analiziranje poslovnih operacija iz perspektive lanca vrijednosti.

Na kraju se, a u cilju optimizacije poslovnih performansi, u zaključku sugerira nužnost sinkroniziranja lanca vrijednosti i lanca opskrbe. U budućnosti će, naime, višu razinu uspješnosti postići ona poduzeća koja nauče kako u potpunosti integrirati zajedničke tijekomove vrijednosti i opskrbe.

2. LANAC VRIJEDNOSTI

Model lanca vrijednosti (engl. *value chain model*) je 1985. godine razvio i popularizirao Michael Porter u knjizi „Konkurentna prednost“, kapitalnom djelu o primjeni strategije konkurentnosti za ostvarenje superiornih poslovnih performansi poduzeća.

Slika 1. Lanac vrijednosti poduzeća



Izvor: obrada autora prema Porter, 2008., str. 53

Porter je **vrijednost** definirao kao *iznos koji su kupci spremni platiti za ono što im poduzeće nudi*, a **lanac vrijednosti** kao *kombinaciju devet generičkih vrijednosnih aktivnosti u poduzeću koje zajedničkim djelovanjem rezultiraju isporukom vrijednosti klijentima* (Slika 1.).¹

Porter je povezao lance vrijednosti između poduzeća u oblik koji je nazvao „sustav vrijednosti“ (engl. *value system*). Ipak, u današnjem hiperdinamičnom vremenu nove ekonomije, povećanja *outsourcinga* i jačanja međukorporacijske suradnje, veza između višestrukih kreativnih procesa stvaranja vrijednosti u različitim poduzećima, postala je poznatija pod nazivom „lanac vrijednosti“ (engl. *value chain*).

Kao što i samo ime implicira, primarni fokus je na koristi za klijente, na međuovisnim procesima koji generiraju vrijednosti te na oblikovanoj potražnji i tijeku novčanih sredstava. Učinkoviti lanci ne stvaraju samo vrijednost za klijente nego i maržu (profit) za poduzeće.

2.1. Što je vrijednost?

Proučavatelji gospodarske prakse i ekonomskih znanosti su se pojmom vrijednosti bavili još otkako je rani rad Adama Smitha istaknuo distinkciju između uporabne vrijednosti (engl. *use-value*) i razmjenske vrijednosti (engl. *exchange-value*).² Svaka kvalitetna prodaja je razmjena vrijednosti. Vrijednost je ono što kupac kupuje, a cijena je ono što plati. Cijena može biti visoka, ali samo ako u percepciji kupca korist od proizvoda nadilazi razinu cijene.

Kako bi detaljnije dočarali pojam vrijednosti, pokušajte zamisliti brodolomca koji na pustom otoku umire od žeđi. Samo mu je jedna stvar na umu – voda! U tim trenucima čovjek ne razmišlja o agregatnom stanju ni temperaturi vode, vrsti posude u kojoj se nalazi ili tko će mu je nabaviti. Za njega voda ima jedinstvenu vrijednost, a novac je najmanja briga.

Koja je svrha ovog primjera? Prije svega, vrijednost je **subjektivni doživljaj ovisan o kontekstu**. Za perača prozora voda nema nikakvu ili čak predstavlja negativnu vrijednost jer mu dodatno povećava posao čišćenja. No za brodolomca koji dehidrira od žeđi, čaša vode je iznimno važna. Kad se govori o subjektivizmu, vrijednost koju individualno doživljava svaki suvremeni kupac (engl. *customer value*), možemo prikazati kao rezultat omjera između kvalitete i cijene. To se može iskazati i formulom: $customer\ value\ (CV) = quality\ (Q) / price\ (P)$.

Drugo, vrijednost se pojavljuje kada se **opskrbom pojedinih proizvoda, resursa ili usluga učinkovito podmiruju određene potrebe klijenata**, obično tijekom nekog od oblika transakcije ili razmjene. Dobar primjer je poslovna metodologija *Route-To-Market* (RTM) kojom se aktivno upravlja kanalima prodaje radi učinkovite distribucije proizvoda klijentima. Samo snažan i fleksibilan put do tržišta omogućuje ispunjenje obećanja krajnjim kupcima vezanima uz određenu robnu marku (brand) te jasnu diferencijaciju proizvoda i usluga u odnosu na konkurenciju.³

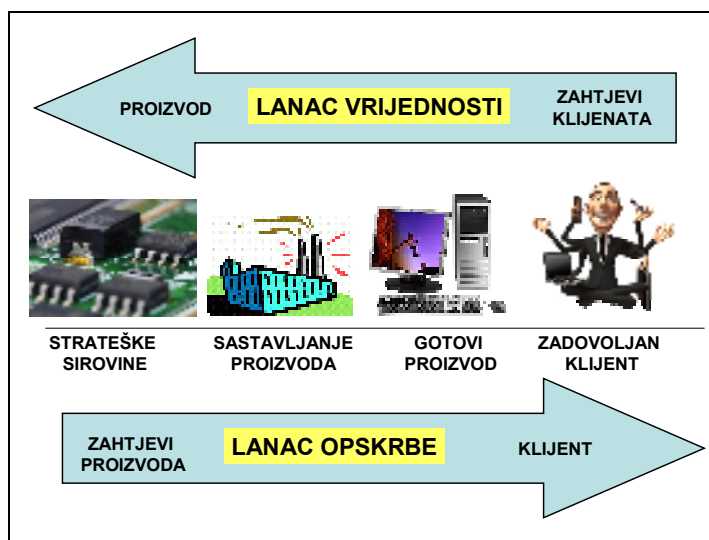
2.2. Usporedba lanca vrijednosti i lanca opskrbe

I naposljetku treće, **vrijednost je iskustvo** koje proizlazi iz osobe (ili institucije) koja je primatelj resursa, tj. dolazi *od* klijenta. To je ujedno ključna razlika između lanca vrijednosti i lanca opskrbe s obzirom na to da oni djeluju u različitim smjerovima.

Lanac vrijednosti može se sagledavati na mnogo načina: kroz primanje narudžbe od klijenta, ispunjavanje zahtjeva klijenta, definiranje proizvoda ili usluge i dr. S druge strane se menadžment lanca opskrbe (*Supply Chain Management* – SCM) odnosi na planiranje i upravljanje svim dijelovima procesa nabave robe (pronalaženje, evaluacija i naručivanje) te na sve poslove logistike, distribucije i transporta, imajući pritom u vidu konkretne potrebe kupca, odnosno potrošača proizvoda. Cilj je osigurati pravi proizvod u pravim količinama na pravome mjestu u pravo vrijeme, uz minimalne troškove.⁴

Riječ je dakle o daleko širem značenju od uobičajenog poimanja opskrbe (nabave) koja, kao i svaka druga organizacijska cjelina, koristi neku vrstu inputa kojim može utjecati na izvedbu gotovog proizvoda ili na diferencijaciju. Suvremena nabavna praksa preusmjerava se na inovacije koje su rezultat dosljednog upravljanja odnosima s dobavljačima, na e-nabavu, najpovoljnije globalne izvore, upravljanje kategorijama nabave i IT tehnologije.⁵ Kao koncept integriranog upravljanja, SCM se može uspješno primijeniti u svakom poduzeću bez obzira kako je ono formalno ustrojeno. Naime neodvisno o tome postoji li kao izdvojena organizacijska jedinica ili ga čine samostalne vertikalne funkcije, bez upravljanja lancem opskrbe nije moguće pronaći optimalno rješenje koje bi pomirilo parcijalne interese pojedinih funkcijskih cjelina, kako onih koji u njemu izravno sudjeluju (npr. nabava, proizvodnja, logistika, poslijeprodajne usluge), tako i onih drugih s kojima je povezan (financije, istraživanje i razvoj, prodaja). Zato se upravljanje lancem opskrbe postiže internom kolaboracijom u poduzeću. Prema studiji Aberdeen Group iz 2011., čak 60% ispitanika se izjasnilo da im je glavni strateški alat za odgovaranje na pritiske iz okruženja upravljanje predviđanjem potražnje (engl. *demand forecast*) unutar S&OP plana (engl. *Sales and Operations Planning*).⁶

Slika 2. Usporedba lanca vrijednosti i lanca opskrbe



Izvor: Feller et al., str. 2

Na Slici 2. je ilustrirana usporedba dvaju navedenih lanaca u kontekstu procesa ispunjavanja narudžbe.

Na ovome jednostavnom primjeru može se vidjeti da je pojam vrijednosti višeznačan, ovisno o različitosti konteksta, trgovinskim odnosima, isporuci klijentima te interesima dioničara poduzeća.⁷ Za Womacka i Jonesa, u njihovu djelu "Lean Thinking", prvo načelo lean (vitkog) menadžmenta je „definiranje vrijednosti iz perspektive klijenta“ što podrazumijeva uklanjanje iz procesa svih onih aktivnosti koje proizvodu ne donose vrijednost i za koje kupac nije spreman platiti. Pojam **lean menadžmenta** može se opisati kao *koncept upravljanja proizvodnjom, razvojem proizvoda i uslugama kojim se stvara točno određena i ciljana vrijednost, odnosno*

proizvod ili usluga za kupca. Cilj je ponuditi tržištu kvalitetan proizvod uz upotrebu manje ljudskog rada, kapitala, prostora, vremena i informacija.⁸ Ova je poslovna filozofija usmjerena, dakle, na smanjenje svih oblika gubitaka i rasipanja te pretpostavlja kontinuiranu, detaljnu i integrativnu primjenu skupa načela, metoda i djelovanja za učinkovito i efektivno planiranje, izvršavanje i kontrolu ukupnog lanca vrijednosti proizvoda i usluga.⁹

Iz ovoga proizlaze dva važna pitanja koja valja razjasniti pri strateškom kreiranju vrijednosti: a) tko je klijent i b) što je njemu vrijedno? Većina inicijativa u poduzećima, naime, ima za cilj bolje razumijevanje i jačanje svijesti o potrebama i vrijednosnim kriterijima klijenata, kako bi se zatim poduzele aktivnosti za učinkovito udovoljavanje tim potrebama.

Bitnu razliku pri definiranju vrijednosti čini karakter razmjene koja može biti između dvaju i više poduzeća, tj. Business to Business (B2B) ili između poduzeća i potrošača, tj. Business to Consumer (B2C). Prema Ramseyu, postoje tri oblika vrijednosti koje se javljaju u komercijalnim B2B transakcijama: tehnička (resursna), organizacijska i osobna vrijednost.¹⁰

Na kraju, postoje i konkurentske sile koje utječu na *tržišnu vrijednost* svake razmjene resursa, pod pretpostavkom da se mogu usporediti istovrsne ponude između više suparnika. Takve ponude mogu narušiti vrijednost (i maržu) ako je najniža prodajna cijena odlučujući faktor za evaluaciju i odabir dobavljača.

Govoreći općenito, lanac opskrbe i lanac vrijednosti su dva komplementarna, šira pogleda na poduzeće s integriranim poslovnim procesima koji omogućuju nesmetani tijek proizvoda i usluga u jednom smjeru, te vrijednosti na zahtjev potražnje i tijeka novca u drugom smjeru.¹¹ Oba lanca pokrivaju istu mrežu poduzeća koja su interaktivna da bi isporučili dobra i usluge. Ipak, kada se govori o lancima opskrbe, obično se radi o silaznom tijeku dobara i zaliha od određenog izvorišta do klijenta. Vrijednost se kreće u suprotnom, uzlaznom smjeru, od klijentove potrebe kao izvora vrijednosti prema dobavljaču.

3. TRI RAZINE VRIJEDNOSTI U PERCEPCIJI KLIJENTA

Razmjena se iz perspektive potrošača može sagledavati s više razina. Tako Manning i Reece u knjizi „Suvremena prodaja“ cjelokupni proizvod sagledavaju kroz četiri razine: generičkog, očekivanog, proizvoda s dodanom vrijednošću i potencijalnog proizvoda.¹²

Generički proizvod je stvarni proizvod koji se prodaje i kojim se konkuriira na tržištu (voda Jamnica, automobil Mazda, jeans Esprit). *Očekivani proizvod* predstavlja kupčeva minimalna očekivanja (voda čista i zdrava, automobil vozi, jeans se ne raspada prilikom pranja). *Proizvod s dodanom vrijednošću* nudi kupcu više nego što je očekivao (npr. čuvanje korištenih guma, kasko osiguranje uz novi automobil, krstarenje na besamatni kredit u 12 rata). *Potencijalni proizvod* se odnosi na ono što se još možda mora učiniti, tj. što je moguće inovirati da bi se zadovoljile još nepoznate kupčeve potrebe.

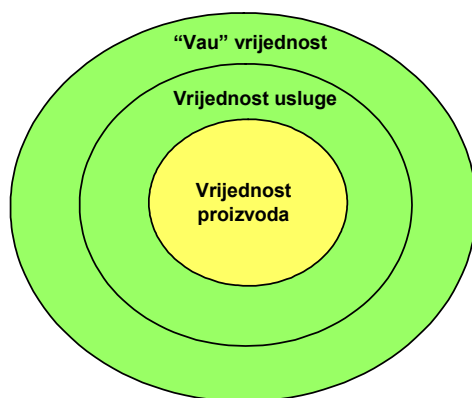
Prema Clemmeru, vrijednost ima više razina koje se mogu prikazati s tri koncentrična kruga (Slika 3.).¹³ U središnjem je krugu **vrijednost proizvoda**, tj. tehnička vrijednost koja derivira iz određenog izvora opskrbe. Stainway upotrebljava

posebne tehnike za odabir najboljih materijala za svoje glasovire, a Michelin je selektivniji u odabiru vrste gume od konkurencije. Npr. osnovna strategijska odrednica požeškog Spin Valisa ostaje na proizvodnji visokovrijednog, ekološki čistog te dizajnom i kvalitetom vrhunskog namještaja od masiva, dakle, od najboljega slavonskog hrasta i bukve.

Drugi krug, koji se odnosi na **vrijednost usluge**, čine aktivnosti povezane s proizvodom, kao što su npr. osobna briga, besplatni telefon za korisnike, jamstva ili servisna mreža. Primjerice, proizvođač vrhunskih građevinskih strojeva Caterpillar već desetljećima održava prepoznatljivost usluge uklanjanja kvara u roku od 24 sata bilo gdje u svijetu. Renault poziva kupce da „pogledaju kvalitetu u oči“ i nudi im petogodišnje jamstvo, asistenciju i održavanje! Kako je još 1972. rekao Theodore Levitt s Harvard Business Schoola, svi smo u uslugama jer postoje djelatnosti čiji uslužni dio je samo veći ili manji u usporedbi s drugim djelatnostima.

Treći je krug zapravo bojišnica za postizanje oduševljenja potrošača isporučenom vrijednošću kroz iznenađujuću uslugu i kvalitetu. Popularizirali su ga teoretičari menadžmenta poput Petersa i Watermana u knjizi „U potrazi za izvrsnošću“.¹⁴ Treća se razina vrijednosti ostvaruje pružanjem izvrsne usluge da bi se klijenta učinilo uspješnim i oduševljenim, a ne samo zadovoljnim. Na ovoj razini iskustvo klijenta je utemeljeno na razmjeni onih resursa koji nude jedinstvenu „**vau**“ **vrijednost** (engl. „*wow*“ *value*), a proizvod je, sam po sebi, od sekundarne važnosti.

Slika 3. Tri kruga vrijednosti



Primjerice, djecu oduševljavaju igračke u Kinder jajima, korisnike frizerskih salona Simple svako šesto besplatno šišanje, a članove IKEA Family Cluba popusti na pojedinim artiklima, besplatna kava u restoranu i povoljno kreditiranje kupljenog namještaja. Podravka aspirira oduševiti velike institucionalne partnere i HoReCa kupce kroz besplatno stručno

savjetovanje i prezentacije praktične primjene proizvoda kuharima u restoranima i hotelima, kroz pomoć pri udovoljavanju normativima i nutricionističkim zahtjevima pojedinih jela, pružanje audita HACCP sustava i dr.

Sposobnost pružanja vrijednosti klijentima, poduzećima donosi prihode kojima premašuju dodatne troškove i stvaraju profit te posljedično vrijednost za dioničare (engl. *shareholder value*). Na taj način razmjena vrijednosti (ili vrijednost koja nastaje razmjenom) postaje osnovno oruđe za pokretanje današnje ekonomije. Uzlazni utjecaj na stvaranje vrijednosti jest vrijednost za dioničare. To je vrijednost generirana od pružatelja takvih financijskih resursa koji omogućuju stvaranje vrijednosti temeljenoj na porastu cijene dionica, dobiti po dionici (EPS) i dividendi ili bržem povratu na ulaganje (ROI). Budući da vrijednost proizlazi iz potreba potrošača, aktivnosti koje ne

pridonose ispunjavanju tih potreba stvaraju „otpad“, odnosno „*muda*“ u terminologiji *lean* menadžmenta. „*Muda*“ je tradicionalni japanski izraz za aktivnost koja nije produktivna i ne donosi dodanu vrijednost.

Pažljivo razmatranje zadaća i funkcija koje se pojavljuju u mnogim industrijama, pokazuje da još uvijek značajne količine „otpada“ pružaju prostor za poboljšanje poslovnih procesa, tj. za smanjenjem ili uklanjanjem suvišnih i neproduktivnih aktivnosti. Usmjeravanjem procesa na stvaranje onih dobara i usluga koje potrošači percipiraju kao vrijednosti, smanjit će se utrošci resursa, a povećati razlika između vrijednosti za klijenta i troškova isporuke čime će u konačnici, rasti i profitna marža poduzeća. Ovo je u srži korporativnih strategija fokusiranih na postizanje operativne izvrsnosti.

Tome nasuprot, inovacije i marketinške strategije fokusiraju se na poboljšavanje klijentove percepcije vrijednosti dobara i usluga tako što na drukčiji način poboljšavaju poimanje onoga što se isporučuje. U obje strategije, povećanje razlike između troškova isporuke i percipirane vrijednosti od klijenata, tvori temelj za unaprjeđenje poslovnih performansi.

4. SLIČNOSTI I RAZLIKE IZMEĐU LANCA OPSKRBE I LANCA VRIJEDNOSTI

Menadžment lanca opskrbe je kao pojam prvi upotrijebio Keith Oliver 1982. u značenju nove, integrativne filozofije upravljanja potpunim tijekom dobara od dobavljača do krajnjeg korisnika,¹⁵ uzimajući u obzir šire povezivanje poslovnih procesa u lancu opskrbe.¹⁶ Oliver¹⁷ je razvio integrirani upravljački proces kako bi uravnotežio razmjenu između želja svojih klijenata i ciljeva usluživanja potrošača. Izvorni fokus je bio na upravljanju lancem opskrbe kao jedinstvenom cjelinom, a ne skupinom razdvojenih funkcija s osnovnim ciljem poboljšanja razine korištenja resursa i kapaciteta kako bi se minimizirali konflikti između pojedinih funkcija u poduzeću.¹⁸

SCM je 1990-ih godina prošlog stoljeća značajno evoluirao zbog zahtjeva za učinkovitim organizacijskim odgovorima na brze promjene u tekstilnoj i trgovinskoj djelatnosti. Sustav je kasnije usavršio najveći svjetski maloprodajni trgovački lanac Walmart koji se služio podacima s prodajnih mjesta (engl. *point-of-sale data*) kako bi omogućio kontinuirano popunjavanje polica. Lanac opskrbe je pojam koji se danas uobičajeno koristi u međunarodnim okvirima i kojim se obuhvaćaju svi naponi uključenih u proizvodnju i isporuku krajnjeg proizvoda ili usluge, od dobavljačevih dobavljača do klijentovih klijenata.¹⁹ Kao što i samo ime sugerira, glavni fokus u lancima opskrbe su troškovi i učinkovitost isporuke, te tijek materijala od njihovih različitih izvora do konačnih odredišta. U većini poduzeća lanac opskrbe kontrolira najveći dio zaliha, upravlja sa 60 – 70% troškova, osigurava stvaranje prihoda tako što proizvode čini dostupnima čime utječe na ukupnu uslugu kupcima te upravlja velikim dijelom trajne imovine.²⁰

Svjetski forum lanca opskrbe (Global Supply Chain Forum – GSCF) je 1998. godine, **menadžment lanca opskrbe opisao kao integraciju ključnih poslovnih procesa od krajnjeg korisnika do izvornih dobavljača proizvoda, usluga i informacija koji dodaju vrijednost kupcima i ostalim dionicima.**²¹ Ovom definicijom koja ističe da procesi lanca opskrbe moraju **dodavati vrijednost** (engl. *add value*), razlikovanje lanca opskrbe od lanca vrijednosti postaje sve teže i nejasnije.²²

Menadžment lanca opskrbe koji za cilj ima optimizacija troškova je na jednoj konferenciji tadašnji čelnik UPS-a Mike Eskew nazvao lancima opskrbe druge generacije (SCM 2.0). Otišao je i korak dalje opisujući treću generaciju lanaca opskrbe fokusiranih na poznavanje klijenata i na sinkroniziranost lanca u kojemu klijenti imaju snagu povući vrijednost (engl. *pull value*).²³ Ovaj opis odražava evoluciju lanaca opskrbe koji usklađuju tijekomove vrijednosti i opskrbe.

U tom smislu i Hrvatska udruga za upravljanje lancem opskrbe (Croatian Supply Chain Association – CSCA) kod nas nastoji unaprijediti poziciju i ulogu SCM-a u procesima upravljanja domaćim poduzećima za stvaranje konkurentne prednosti. Kolaboracija na relaciji dobavljač – kupac u Hrvatskoj se još uvijek svodi samo na tehničke aspekte. Kako se lanac opskrbe dobavljača u suvremenim uvjetima isprepleće s lancem opskrbe kupca, ta dva lanca prerastaju u jedan cjeloviti proces. Stoga suradnja između dobavljača i klijenta mora prijeći iz domene tehničke integracije na višu razinu na kojoj će partneri razmjenjivati podatke o prodaji proizvoda na prodajnim mjestima, matične podatke, zalihe, planove i projekcije prodaje, proizvodne kapacitete i dr. te prilagođavati interne procese tako da se izbjegnu *out-of-stock* (OOS) situacije, tj. da opskrba funkcionira na najoptimalniji način.²⁴

Tijek potreba ili „lanac potražnje“ manifestira se kroz tijekomove narudžbi i gotovine koja paralelno prati tijek vrijednosti, te se kreće u suprotnom smjeru od tijeka opskrbe.²⁵ Stoga glavna razlika između lanca opskrbe i lanca vrijednosti jest promjena fokusa s opskrbe na klijenta. Lanac opskrbe je silazno fokusiran na integraciju dobavljačevih i proizvođačevih procesa da bi se poboljšala učinkovitost i smanjio „otpad“, dok je lanac vrijednosti uzlazno fokusiran na stvaranje vrijednosti u očima kupca. Razlika je često nejasna i gubi se u stručnim izrazima koji se koriste u poslovnoj i istraživačkoj literaturi.

Istraživanje o osnovnom korištenju pojma **vrijednost** u ekonomiji, marketingu, strategiji i u operativnim područjima pokazuje da bi naziv lanac vrijednosti mogao biti pogrešan²⁶, iako se naširoko upotrebljava. Prema ovoj analizi, samo se resursi pomiču uzduž lanca veza među poduzećima. Dok se dobra kreću u jednom smjeru, a novac u drugom, vrijednost je metafizički percipirana kvaliteta povezana s koristima za klijente koje se pojavljuju u različitim točkama razmjene uzduž resursnog lanca. U tom smislu je vrijednost koja okružuje pomicanje resursa ovisna o spoznaji *obje* strane u transakciji, kako dobavljača tako i klijenta. Zbog toga se lance vrijednosti može promatrati kroz prizmu *dvosmjernog* djelovanja. Dobavljači generiraju vrijednost iz financijskih izvora, uvjeta plaćanja, stabilnosti i budućih narudžbi svojih klijenata, dok vrijednost za klijente derivira iz isporučenih proizvoda i usluga.

Dobar primjer dvosmjernosti lanca vrijednosti i strateškog partnerstva uz obostranu korist za dobavljača i klijenta predstavlja suradnja između HAVI Logisticsa d.o.o. i Gavrilovićeve tvrtke Globalna hrana d.o.o., nositelja franšize McDonald's za Hrvatsku. Ovaj njemački logističar postao je esencijalni dio globalnog McDonald'sova sustava tako što mu pravodobnom, kvalitetnom i vrhunski organiziranom distribucijom u svaki restoran, pomaže u optimizaciji i proširenju lanca nabave, a time posljedično i u pružanju zadovoljstva milijunima konzumenata u 32 zemlje. Da bi to mogao, HAVI Logistics je realizirao tzv. *food town concept*, tj. distribucijski centar je smjestio zajedno s proizvođačem mesa i peciva u zajednički prostor.²⁷

Bez obzira na moguću diskutabilnost naziva, koncept lanca vrijednosti je postao glavna misao vodilja u upravljanju i istraživačkoj literaturi, te u fokusu evolucijskih strategija, poduzetničkih modela i brojnih napora za poboljšanje izvedbe.²⁸ Zato stvaranje profitabilnog lanca vrijednosti zahtijeva usuglašavanje između želja

klijenata, tj. lanca potražnje i onoga što je stvoreno u lancu opskrbe. I dok se lanci opskrbe primarno fokusiraju na smanjenje troškova i dostizanje poslovne izvrsnosti, lanci vrijednosti se fokusiraju na inovacije u razvoju proizvoda i marketingu.

5. TRENDOWI ANALIZIRANJA POSLOVANJA MODELOM LANCA VRIJEDNOSTI

U vrijeme nastanka ovoga članka tražilica Google je zabilježila gotovo 360 000 natuknica za pojam „lanac vrijednosti“, tj. 177 milijuna natuknica za englesku složenicu "value chain". Očito da zanimanje za lance vrijednosti nije novi fenomen iako je u industrijskom inženjeringu glavni fokus bio na operativnoj učinkovitosti i lancima opskrbe. Više trendova upućuje na potrebu za analiziranje aktualnih poslovnih operacija iz perspektive lanca vrijednosti. To su ovi trendovi:

- 1) povećanje konkurencije i fokusa na inovaciju kao strateški element
- 2) razvijanje modela upravljanja za širenje poduzeća
- 3) trend prema globalizaciji opskrbe i proizvodnje
- 4) koristi već dobivene iz proizvodnje i lanca opskrbe
- 5) trendovi u menadžerskim raspravama.

1. Povećanje konkurencije i fokusiranje na inovacije kao strateškog elementa

Lanac vrijednosti je prije svega strateški koncept. S obzirom na to da pokazuje put proizvoda od sirovine, preko dobavljača, logistike, proizvodnje, distribucije, marketinga i prodaje do poslijeprodajne podrške kupcima (engl. *customer service*), ovaj model ujedno predstavlja opći okvir za stratešku evaluaciju pojedinih aktivnosti te njihova relativnog troška kao i uloge u diferencijaciji. Analizira se i njihovo međudjelovanje, a sve zato da bi se utvrdili potencijalni izvori konkurentске prednosti.²⁹ U većini industrija tehnološki je razvoj fundamentalna aktivnost za inoviranje sposobnosti poduzeća. Inovacije i tehnologija mogu biti povezane izravno s *proizvodom* (npr. novo oblikovanje CedeviteGo), s *procesima* (*lean* proizvodnja Toyote) ili s *određenim resursima* (stvaranje organizacije koja uči poput Atlantic Grupe, Konzuma i dr.).

2. Razvijanje modela upravljanja za širenje poduzeća

Informatička era koja je donedavno poticala na kapitalna ulaganja u internetske tehnologije i dot-com kompanije, alternativno je preusmjerila istraživačko-poslovni fokus na lanac vrijednosti i na drukčije poslovne modele. U fokusu znanstveno-stručne literature pojavile su se ključne sposobnosti (engl. *core competencies*) i resursni pogled na izvorište konkurentске prednosti poduzeća (engl. *resourced based value – RBV*).³⁰ Evidentno jačanje modularno-virtualne kolaboracije među suvremenim poduzećima rezultiralo je povećanim zanimanjem za lanac vrijednosti kao primarnim okvirom strateškog analiziranja opcija za širenje poslovanja.

3. Globalizacija opskrbe i proizvodnje

Rastom globalnih izvora i opskrbe započeo je dugoročni proces uravnoteženja konkurentskog područja za dodavanje vrijednosti širom svijeta.³¹ To dovodi do potrebe za globalnim lancima vrijednosti kao prevladavajućim oblikom poslovanja u mnogim vrstama industrije. **Dodana vrijednost** može se definirati kao *razlika između vrijednosti prodaje proizvedenih dobara i usluga i vrijednosti kupovina inputa (ali ne*

*inputa rada) kojima su ta dobra i usluge proizvedeni.*³² Na primjer, ako poduzeće kupi sirovine u vrijednosti od 1.000 kuna i od njih izradi proizvod koji prodaje za 1.500 kuna, tom je proizvodu dodalo vrijednost u iznosu od 500 kuna. No u globalnom lancu vrijednosti može postojati više sudionika od kojih svaki dodaje dio vrijednosti. Tako primjerice, u proizvodnji košulje sudjeluje poljoprivrednik koji uzgaja pamuk u Indiji, kineski radnik koji ispređa konac i tka tkaninu, vijetnamska švelja koja šije košulju, logističar koji ih prevozi na prodajno mjesto te distributer koji košulju prodaje konačnom kupcu. Stoga konačna cijena u maloprodaji zapravo predstavlja zbroj svih dodanih vrijednosti po fazama proizvodnje i prodaje. U sljedećih nekoliko godina očekuje se da će bolji odnosi s dobavljačima poduzećima donijeti 40% dodane vrijednosti.

4. Dobivene pogodnosti iz lanaca proizvodnje i opskrbe

Pogodnosti dobivene industrijskim inženjeringom i upravljanjem operacijama, kombinirane s modelima za poboljšanja kao što su npr. Lean (vitka) proizvodnja, JIT-logistika, cjelovito upravljanje kvalitetom (TQM) i Šest sigma, još su prije mnogo godina povećale učinkovitost proizvodnje i procesa u lancu opskrbe. Iako se na tim poslovnim područjima može još puno napredovati, akademski teoretičari i gospodarski stručnjaci su na stjecanje i jačanje konkurentnosti poduzeća počeli gledati sa šireg, holističkog aspekta. Poboljšanje operativne sposobnosti za dodavanje drugih vrijednosnih aktivnosti (npr. razvoj proizvoda), zahtijeva prebacivanje težišta s lanca opskrbe na lanac vrijednosti.³³

5. Trendovi u menadžerskim pristupima

Posljednji se razlog povećanom zanimanju za lanac vrijednosti može pripisati trendovskoj prirodi pristupa akademske i gospodarske zajednice prema rješenjima za aktualne poslovne dileme. Proces životnog ciklusa koji otkriva kako poduzetnici oboružani menadžerskim znanjima participiraju u kreiranju novih diskursa, opisan je 1999. u studiji „Quality Circles“ autora Abrahamsona i Fairchilda.³⁴ Iz ove studije deriviraju dva glavna zaključka:

1. Trendovi u pristupima upravljanju tendiraju životnom ciklusu znakovitom po dugačkoj fazi latentnosti (prikrivenosti) iza koje potom često slijedi asimetrična krivulja s prolaznim i kratkotrajnim usponima popularnosti nalik gibanju valova.
2. Kao okidači novih upravljačkih pristupa unutar nekoga industrijskog sektora pojavljuju se tri moguća uvjeta: a) dotadašnji pristup u tom sektoru mora propasti; b) postojanje toliko širokog jaza u performansama da se iz latentne faze mora prijeći u neki novi pristup upravljanju; c) novi diskurs mora skrenuti pažnju velikog broja potencijalnih korisnika na taj jaz.

Svojedobni val smanjenog interesa za menadžment lanaca opskrbe, popraćen rasprnućem balona dot.com ere, može se označiti kao uvjet a, dok rastuća globalna konkurencija u poslovanju svakako stvara veliki jaz u performansama – uvjet b. Lanci vrijednosti imali su dugačko razdoblje latentnosti sve dok sredinom 1980-ih nisu postali prihvaćeni u terminologiji akademskog diskursa i kao takvi pouzdano pozicionirani za rješavanje mnogih problema praktičara u gospodarstvu – uvjet c. Lanac vrijednosti je zadnjih desetljeća postao važna alternativa za popunjavanje niša u

području upravljanja operacijama i opskrbom pa će mu popularnost zacijelo i ubuduće kontinuirano rasti.

6. ZAKLJUČAK

Vrijednost je visoko uvjetovana društvenim i ekonomskim okruženjem kroz koje složene i brojne interakcije djeluju na ljudsko poimanje razmjene temeljene na vrijednosti. Oglašavanje, društvena kretanja i ekonomski uvjeti zajedno utječu na potrošačevu i poslovnu evaluaciju proizvoda, usluga i resursa koji prolaze kroz vrijednosne sustave u gospodarstvu.

Lanac vrijednosti je niz od devet primarnih i potpornih aktivnosti kojima se dodaje vrijednost proizvodima ili uslugama, odnosno povezuje se ponudačka s potražnom stranom poslovanja poduzeća. Zato stvaranje profitabilnog lanca vrijednosti zahtijeva usuglašavanje između želja klijenata, tj. lanca potražnje i onoga što je stvoreno u lancu opskrbe. Kako bi lanci opskrbe ostvarili maksimalnu vrijednost, potrebno je uskladiti tijek opskrbe s tijekom vrijednosti od potrošača, zbog brzih promjena njihovih ukusa, želja i zahtjeva. Stoga bi valjalo prestati promišljati o lancima opskrbe i lancima vrijednosti kao odvojenim procesima, već radije kao na jednu integriranu cjelinu.

Lanci opskrbe treće generacije (SCM 3.0) zahtijevaju da tijek materijala i isporuka proizvoda budu usklađeni s načelima *lean* menadžmenta, te integrirani s mogućnostima proizvodnje, procesima dostave i informacijama o zahtjevima potrošača. To se može postići holističkim pogledom na cjelokupni poslovni proces kroz životni ciklusa proizvoda i nadilaženjem zemljopisnih barijera. Zato je upitna svaka daljnja rasprava o upravljanju lancem opskrbe kao konceptu suprotnom lancu vrijednosti. Umjesto toga, višu će razinu uspješnosti postići ona poduzeća koja nauče kako u potpunosti integrirati zajedničke tijekove vrijednosti i opskrbe.

LITERATURA

1. Abrahamson, E., Fairchild G. (1999), „*Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes*“. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 4
2. Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008), „*Suvremeni menadžment*“, Školska knjiga, Zagreb
3. Clemmer, J. (1990), „*The Three Rings of Perceived Value*“. *The Canadian Manager*, Jun 1; 15(2):12-15
4. Cooper, M.C., Lambert, D.M., Pagh, J.D. (1997), „*Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics*“. *The International Journal of Logistics Management*, Vol 8, No. 1, pp. 1-14.
5. „*Developing a Route to Market*“, dostupno na: http://www.5th-quadrant.com/en/route_to_market.html (pristupano: 19.04.2012.).
6. Eskew, M. (2005), „*Synchronized Commerce: The Asia Imperative*“. *Longitudes* 05, Shanghai, China, October 20;
7. Feller, A., Shunk, D., Callarman, T. (2006), „*Value Chains vs. Supply Chains*“, BPT trends. <http://www.ceibs.edu/knowledge/papers/images/20060317/2847.pdf>
8. Gereffi, G., Humphrey J., Sturgeon, T. (2005), „*The Governance of Global Value Chains*“. *Review of International Political Economy*, vol. 12, no.1 pp. 78-104

9. Jendrašinkin, D. (2012), „Podravka na konferenciji SCM-a“. List Podravka, Koprivnica, br. 1979, str. 7
10. Kippenberger, T. (1997), „The Value Chain: The Original Breakthrough“, Antidote, The, Vol. 2 Iss: 5, pp.7 - 10
11. Knezović, G. (2012), „Hrvatsku tek čeka razvoj logistike“, business.hr-poseban prilog B2B, str. 10-11
12. Lambert, D.M., Cooper, M.C., Pagh, J.D. (1998), „Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities“. The International Journal of Logistics Management, Vol. 9, No. 2, pp. 1-19.
13. Laseter, T., Oliver, K. (2003), „When will supply chain management grow up?“. Strategy + Business, No. 32, pp. 20-5.
14. Mascarenhas, O.A., Kesavan, R., Bernacchi, M. (2004), „Customer value – chain involvement for co-creating customer delight“. The Journal of Customer Marketing. Nov 10;21 (7): 486- 496
15. Manning, G.L., Reece, B.L. (2008), „Suvremena prodaja prodaja - stvaranje vrijednosti za kupca“. Mate-ZSEM, Zagreb
16. Pizzelli, H. (2012), „Podrška upravljanju robom“. business.hr-poseban prilog B2B, 21. lipnja, str. 16
17. Porter, M. (2008): „Konkurentska prednost“. Sinergija, Zagreb
18. Prahalad, C.K., Hamel, G.(1990), „The Core Competence of the Corporation“. Harvard Business Review, vol. 68, no. 3, pp. 79-92
19. Ramsay, J. (2005), „The real meaning of value in trading relationships“. International Journal of Operations & Production Management, vol. 25, pp. 549
20. Sherer, S.A. (2005), „From supply – chain management to value network advocacy: implications for e- supply chains“. Supply Chain Management, vol. 10, pp. 77
21. Supply – Chain Council (2005.) dostupno na: www.supply-chain.org (pristupano 10.07.2012.)
22. Štefanić, N. (2012), „Hrvatske tvrtke može unaprijediti zelena i vitka proizvodnja“, Zeleni magazin, Zagreb (ožujak)
23. Yuan-Jye Tseng, Yu-Hua Lin (2005), „The Grey Relational Evaluation of the Manufacturing Value Chain“. Journal of American Academy of Business, Cambridge. Sep 1;7(1): pp. 67-71.

BILJEŠKE

¹ Porter, M. (2008), „Konkurentska prednost“. Sinergija, Zagreb, str. 11

² Tseng, Yuan-Jye, Lin, Yu-Hua (2005), „The Grey Relational Evaluation of the Manufacturing Value Chain“. Journal of American Academy of Business, Cambridge. Sep 1;7(1): pp. 67-71.

³ „Developing a Route to Market“, dostupno na: http://www.5th-quadrant.com/en/route_to_market.html (pristupano: 19. 4. 2012.).

⁴ Pizzelli, H. (2012), „Podrška upravljanju robom“. business.hr-poseban prilog B2B, 21. lipnja, str. 16

⁵ Bazianec, Z.(2012), „Nabava – dobavljač je moj strateški partner“, Lider, Zagreb, 23. ožujka, str. 54

⁶ Pizzelli, H. (2012), „Podrška upravljanju robom“. business.hr-poseban prilog B2B, 21. lipnja, str. 16

⁷ Feller, A., Shunk, D., Callarman, T. (2006), „Value Chains vs. Supply Chains“, BPT trends. <http://www.ceibs.edu/knowledge/papers/images/20060317/2847.pdf>, pp. 2

⁸ Štefanić, N. (2012), „Hrvatske tvrtke može unaprijediti zelena i vitka proizvodnja“, Zeleni magazin, Zagreb, ožujak, str. 20-21

-
- ⁹ Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008), „Suvremeni menadžment“, *Školska knjiga*, Zagreb, str. 311
- ¹⁰ Ramsay J. (2005), „The real meaning of value in trading relationships“, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 25, pp. 549
- ¹¹ Ramsay J. (2005), "The real meaning of value in trading relationships", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 25, pp. 549
- ¹² Manning, G.L., Reece, B.L. (2008), „Suvremena prodaja prodaja -stvaranje vrijednosti za kupca“. *Mate-ZSEM*, Zagreb, str.169
- ¹³ Clemmer, J. (1990), „The Three Rings of Perceived Value“. *The Canadian Manager*, Jun 1;15(2):12-15.
- ¹⁴ Cooper, M.C., Lambert, D.M., Pagh, J.D. (1997), „Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics“. *The International Journal of Logistics Management*, Vol 8, No. 1, pp. 1-14.
- ¹⁵ Clemmer, J., ibidem, 12-15
- ¹⁶ Supply – Chain Council (2005.), dostupno na: www.supply-chain.org (pristupano: 1.7.2009.)
- ¹⁷ Keith Oliver je tada bio potpredsjednik londonske podružnice kompanije *Booz Allen Hamilton*.
- ¹⁸ Laseter, T., Oliver, K. (2003), „When will supply chain management grow up?“. *Strategy + Business*, No. 32, pp. 20-5
- ¹⁹ Supply – Chain Council (2005.), dostupno na: www.supply-chain.org (pristupano: 10.11.2011.)
- ²⁰ Jendrašinkin, D. (2012), „Podravka na konferenciji SCM-a“, list Podravka, Koprivnica, br. 1979, str. 7
- ²¹ Lambert, D.M., Cooper, M.C., Pagh, J.D. (1998), „Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities“. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 9, No. 2, pp. 1-19.
- ²² Feller, A., Shunk, D., Callarman, T. (2006), „Value Chains vs. Supply Chains“, BPT trends. <http://www.ceibs.edu/knowledge/papers/images/20060317/2847.pdf>, pp. 4
- ²³ Abrahamson, E., Fairchild G., „Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes“. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 4, 1999.
- ²⁴ Jendrašinkin, D. (2012), „Podravka na konferenciji SCM-a“, list Podravka, Koprivnica, br.1979, str. 7
- ²⁵ Walters, D., Rainbird, M. (2004), „The demand chain as an integral component of the value chain“. *The Journal of Consumer Marketing*, vol. 21, pp. 465
- ²⁶ Ramsay J. (2005), „The real meaning of value in trading relationships“. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 25, pp. 549
- ²⁷ Knezović, G. (2012), „Hrvatsku tek čeka razvoj logistike“. *business.hr-poseban prilog B2B*, str. 10-11
- ²⁸ Eskew, M. (2005), „Synchronized Commerce: The Asia Imperative“. *Longitudes 05*, Shanghai, China, October 20; „The Value Chain: The Original Breakthrough“. *The Antidote*, Vol. 8, 1997.; Mascarenhas, O.A., Kesavan, R., Bernacchi, M. (2004), „Customer value – chain involvement for co-creating customer delight“. *The Journal of Customer Marketing*. Nov 10;21 (7): pp. 486- 496.
- ²⁹ Porter, M. (2008), „Konkurentska prednost“. *Sinergija*, Zagreb, str. 53
- ³⁰ Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990), „The Core Competence of the Corporation“. *Harvard Business Review*, vol. 68, no. 3, pp. 79-92
- ³¹ Gereffi, G., Humphrey J., Sturgeon, T. (2005), „The Governance of Global Value Chains“. *Review of International Political Economy*, vol. 12, no.1 pp. 78-104
- ³² Manning, G. L., Reece, B. L. (2008), „Suvremena prodaja prodaja -stvaranje vrijednosti za kupca“. *Mate - ZSEM*, Zagreb, str.170
- ³³ Sherer, S.A. (2005), „From supply – chain management to value network advocacy: implications for e-supply chains“. *Supply Chain Management*, vol. 10, pp. 77
- ³⁴ Abrahamson, E., Fairchild G. (1999), „Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes“. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 4