

NAUČNO-NASTAVNOM VEĆU EKONOMSKOG FAKULTETA U BRČKOM

Na osnovu odluke Naučno-nastavnog veća Ekonomskog fakulteta u Brčkom broj: 03/2-247-7/11, od 24.11.2011. godine, imenovani smo u Komisiju za ocenu magistarskog rada pod nazivom „**Primjena sistema lanca vrijednosti u kreiranju poslovnog modela**“, - kandidata Lidije Mitrašević.

Pošto smo proučili završen magistarski rad, podnosimo sledeći:

I Z V E Š T A J

1. Osnovni podaci o kandidatu

Lidija Mitrašević – Buha (devojačko) je rođena 22.03.1982. godine u Zenici, opština Zenica, Bosna i Hercegovina. Osnovnu školu je završila u Bijeljini. Po završetku Gimnazije „Filip Višnjić“ Bijeljina i Srednje muzičke škole „S.S.Mokranjac“ u Bijeljini, završila je 2006. godine Ekonomski fakultet u Brčkom. Iste godine se upisuje na posleddiplomske studije na Ekonomskom fakultetu u Brčkom, gde je uspešno položila sve ispite predviđene nastavnim planom i programom.

Tokom studija kandidatkinja je radila u Nižoj muzičkoj školi „S.S.Mokranjac“ u Bijeljini, i bila je angažovana kao student demonstrator na Ekonomskom fakultetu u Brčkom.

Trenutno radi na Ekonomskom fakultetu u Brčkom u zvanju asistenta na užoj naučnoj oblasti Računovodstvo.

2.1 Osnovni podaci o magistarskom radu

Kandidatkinja je prijavu magistarskog rada na temu „**Primjena sistema lanca vrijednosti u kreiranju poslovnog modela**“ podnela Naučno-nastavnom veću Ekonomskog fakulteta u Brčkom 6.05.2010. godine. Odlukom Naučno-nastavnog veća Ekonomskog fakulteta broj: 03/2-130-6/10 od 27.05.2010. godine imenovana je Komisija za ocenu podobnosti teme i kandidata. Naučno-nastavno veće Fakulteta u Brčkom je na sednici održanoj 6.07.2010. godine, prihvatilo izveštaj Komisije i odobrilo izradu magistarskog rada pod istim nazivom i za mentora imenovala prof. dr Marina Gužalića.

Kandidatkinja Lidija Mitrašević je 14.11.2011. godine predala urađen magistarski rad pod naslovom „**Primjena sistema lanca vrijednosti u kreiranju poslovnog modela**“ i podnela molbu za ocenu rada.

Tema magistarskog rada je obrađena na 159 stranica osnovnog testa (font 12) sa 35 slika, 18 tabela, 324 fusnote, pri čemu je koristila 21 bibliografsku jedinicu – knjiga, 50 bibliografskih jedinica – časopisi, 9 jedinica – ostale publikacije i 9 izvora pozivom na internet stranice.

2.2 Predmet i cilj magistarskog rada

Proces povećanja vrednosti dobara u reprodukciji se naziva stvaranje vrednosti. On se može objasniti posmatranjem određenih resursa koji učestvuju u procesu stvaranja vrednosti, preko elemenata proizvodnje i realizacije, i/ili bruto proizvedene vrednosti, pri čemu stvarno realizovani promet je okvir za izračunavanje novostvorene vrednosti. Proces stvaranja vrednosti se oslanja na niz uslovljenih aktivnosti tehnološkog procesa i menadžerskih aktivnosti koji predstavljaju lanac stvaranja vrednosti. Logičke aktivnosti u tom procesu se oslanjaju na primarne i pomoćne aktivnosti unutar preduzeća.

Lanac stvaranja vrednosti predstavlja detaljno sagledan proces koji proizvod ili usluga prolaze od sirovine, proizvodnje i distribucije do potrošača. Bitno je zapaziti da se u svakoj tački tog lanca dodaje vrednost koja se akumulira, a u isto vreme predstavlja i kombinaciju vrednosti za potrošača. Ukupan lanac vrednosti se sastoji od velikog broja preduzeća, aktera, procesa stvaranja vrednosti.

Zadatak lanca stvaranja vrednosti je da se analizom identifikuje proces kojim se presudno utiče na najniže troškove, ili diferencijacije troškova, i najprihvatljiviji kvalitet za potrošača. Ideja lanca vrednosti u preduzeću koje učestvuje u ukupnom lancu vrednosti se nalazi u spoznaji da svako preduzeće uzima impute i koristi neke procese kako bi se tim imputima dodala vrednost i proizvodio output koji se plasira sledećoj kariki ukupnog lanca vrednosti. Pri tome svaki učesnik ima sopstveni model poslovanja.

Funkcionisanje savremenog tržišta nameće privrednim subjektima pronalaženje adekvatnih metoda kako bi se obezbeđivala kratkoročna i dugoročna efektivnost i efikasnost. Odgovor teorije i prakse se kreće u pronalaženju rešenja za analizom poslovanja preduzeća iz perspektive lanca vrednosti. Povećana konkurencija na tržištu zahteva od preduzeća da se akcenat u poslovanju premesti na proaktivnost posvećenu dugoročnoj efektivnosti – preduzetništvu. Pri tome se preduzetništvo posmatra kao resurs koji inovacije i kvalitet uključuje u proaktivnost vezanu za viziju, misiju, strategije i ciljeve, kako bi se kao provereni sistem vrednosti uključio u poslovni model.

U uslovima intenzivne konkurencije i globalizacije, privredni subjekti u borbi za opstanak i razvoj nastoje identifikovati alternativne modele, što stvara i sve veći interes za primenu sistema lanca vrednosti kao alata za kreiranje sopstvenog modela. Imajući u vidu da se proces globalizacije i ekspanzija informacionih tehnologija neumitno nameću kao vladajući uslov za funkcionisanja svakog društva, to je dovelo do intenziviranja poslovnih i istraživačkih interesa za alternativnim lancima vrednosti i poslovnim modelima, kao dominantnim metodama poslovanja.

U formulaciji predmeta istraživanja kandidatkinja je navela da je to primena koncepta sistema lanca vrednosti kao analitičkog alata koji će obezbediti nastanak, razvijanje i inoviranje poslovnih modela, pri čemu je obuhvaćena sveukupna serija organizacionih radnih aktivnosti koje dodaju vrednost pri svakom koraku – od procesa obrade sirovina, preko proizvodnje i distribucije, do finalnog proizvoda u rukama potrošača. Istraživanje je usmereno na implementaciju rezultata analize sistema lanca vrednosti u model poslovanja – poslovni model preduzeća u oblasti šumarstva i drvne industrije na području Brčko Distrikta BiH.

Cilj rada je da se obrade teorijsko-metodološki aspekti analize lanca vrednosti preduzeća, sa fokusom na jednu primarnu aktivnost, vezu između dve faze lanca vrednosti, ili jednu pomoćnu aktivnost, kako bi se kreirao autentičan poslovni model. Cilj je da se ponudi okvir za sistemsko i precizno identifikovanje aktivnosti koje preduzeće obavlja u kreiranju krajnje vrednosti za potrošača, i modaliteti poboljšanja onih aktivnosti koje stvaraju, odnosno redukovanje ili eliminisanje onih procesa koje uništavaju vrednost.

2.3 Osnovne hipoteze od kojih se polazilo u istraživanju

U postupku prijave magistarskog rada Lidija Mitrašević je na osnovu definisanog predmeta i ciljeva istraživanja postavila nekoliko hipoteza:

- Analiza sistema lanca vrednosti je značajan analitički instrument za kreiranje i unapređenje poslovnih modela privrednih subjekata.
- Za potrebe evaluacije najperspektivnijih strateških opcija, te odabir strategije i poslovnog modela potrebno je perceptivno dijagnosticirati uticaje i faktore okruženja preduzeća.
- Aktivnosti koje preduzeće sprovodi u procesu stvaranja vrednosti za kupca su temeljne jedinice konkurentske prednosti – most između strategije i implementacije.

Navedene hipoteze su potvrđene u radu.

2.4 Struktura po poglavljima i opis sadržaja magistarskog rada

Magistarski rad pod nazivom „**Primjena sistema lanca vrijednosti u kreiranju poslovnog modela**“ pored Uvoda, Zaključka i Literature, čine četiri dela međusobno logičko povezanih sa sledećom strukturom:

UVOD

I. STRATEŠKO RAZMATRANJE OKRUŽENJA PREDUZEĆA

1. Interakcija preduzeća i okruženja
 - 1.1 Pojam, klasifikacija i dimenzija okruženja
 - 1.2 Neizvjesnost, turbulentnost i diskontinuitet savremenog okruženja
 - 1.3 Potreba nadgledanja promjena u okruženju i načini njenog ostvarivanja
 - 1.4 Primjena informacione tehnologije u procesu skeniranja okruženja
2. Analiza spoljašnjeg okruženja preduzeća
 - 2.1 Analiza opšteg okruženja
 - 2.2 Analiza konkurentskog okruženja
3. Analiza unutrašnjih okolnosti preduzeća
 - 3.1 Interno (unutrašnje) okruženje i njegove komponente
 - 3.2 Analiza internog okruženja
 - 3.3 Tehnike i metode analize internog okruženja

II ISTRAŽIVANJE LANCA VRIJEDNOSTI

1. Pojam i razumijevanje vrijednosti
2. Lanac stvaranja vrijednosti
 - 2.1 Identifikovanje vrijednosnih aktivnosti
 - 2.2 Međuzavisnost aktivnosti unutar lanca vrijednosti preduzeća
 - 2.3 Uticaj informacionih tehnologija na lanac vrijednosti
3. Analiza lanca vrijednosti
 - 3.1 Analiza aktivnosti lanca vrijednosti
 - 3.2 VRIO okvir
 - 3.3 Istraživanje izvora konkurentske prednosti
 - 3.4 Lanac vrijednosti kao instrument za analizu sposobnosti stvaranja vrijednosti za vlasnike
4. Lanac vrijednosti, inovacije i poboljšanja
 - 4.1 Poboljšanje postojeće konfiguracije lanca vrijednosti
 - 4.2 Redizajniranje konfiguracije lanca vrijednosti
 - 4.3 Međusobno podržavanje/isključivanje strategijskih alternativa
5. Od tradicionalnog modela stvaranja vrijednosti ka „mrežnom“ modelu stvaranja vrijednosti
 - 5.1 Mrežni model stvaranja vrijednosti drveta
 - 5.2 Pristupi procesima mreže vrijednosti

III MENADŽMENT LANCA VRIJEDNOSTI

1. Pojmovno određenje
 - 1.1 Menadžment lanca vrijednosti kao menadžment filozofija
 - 1.2 Menadžment lanca vrijednosti kao skup aktivnosti za implementaciju menadžment filozofije
 - 1.3 Menadžment lanca vrijednosti kao skup menadžment procesa
2. Cilj menadžment lanca vrijednosti
3. Uslovi za menadžment lanca vrijednosti
4. Koristi i prepreke menadžmenta lanca vrijednosti
5. Sistemi za upravljanje vrijednostima
 - 5.1 Performansa usluge potrošačima

- 5.2 Performansa interne efikasnosti
- 5.3 Performansa fleksibilnosti tražnje
- 5.4 Performansa razvoja proizvoda

IV KREIRANJE/RAZVOJ EFIKASNOG POSLOVNOG MODELA

- 1. Pojam poslovnog modela
 - 1.1 Šta poslovni model nije
 - 1.2 Definisane poslovnog model
- 2. Značaj i raznolikost poslovnih modela
 - 2.1 Pozicioniranje poslovnog modela preduzeća
 - 2.2 Poslovni model i okruženje
 - 2.3 Značaj poslovnog modela u poslovanju preduzeća
 - 2.4 Klasifikacija i raznolikost poslovnog modela
- 3. Potencijalno fatalne greške poslovnog modela
 - 3.1 Pogrešna pretpostavka osnovne logike poslovanja preduzeća
 - 3.2 Ograničenja u razmatranju strategijskih odluka
 - 3.3 Pogrešno razumijevanje stvaranja vrijednosti i prisvajanja vrijednosti
 - 3.4 Pogrešna pretpostavka o mreži vrijednosti
- 4. Efikasan poslovni model
 - 4.1 Model oslonjen na određeni nivo znanja
 - 4.2 Model oslonjen na red
 - 4.3 Model oslonjen na dokumentovanost
 - 4.4 Model koji pruža predvidivu uslugu
 - 4.5 Model koji se oslanja na jedinstvena pravila
- 5. Poslovni koncept
- 6. Primjena lanca vrijednosti u procesu kreiranja poslovnog modela
 - 6.1 Dekonstruisanje lanca vrijednosti kao uslov nastanka novih poslovnih modela
 - 6.2 Efekti pozicioniranja preduzeća u industriji, porijekla kokurentske prednosti i prihodovnog potencijala na poslovni model
 - 6.3 Mogućnosti kreiranja poslovnih modela u šumarstvu i drvnoj industriji

ZAKLJUČAK

LITERATURA

U prvom delu magistarskog rada, „**Strateško razmatranje okruženja preduzeća**“ kandidatkinja obrađuje problematiku poslovanja preduzeća sa stanovišta pripadnosti i uticaju okruženja. Spoznaja relevantnih uticaja okruženja na preduzeće zahteva dekomponovanje istog kako bi se prepoznali podsticajni i ograničavajući faktori, kao i intenzitet njihovog uticaja. Dekomponovanje okruženja preduzeća vrši sa aspekta mogućnosti kontrole nastanka i delovanja na njegove elemente od strane preduzeća: eksterno (spoljašnje) i interno (unutrašnje) okruženje. U zavisnosti od internog okruženja preduzeća, eksterno okruženje se determiniše kao stabilno/nestabilno, jednostavno/kompleksno, homogeno/difuzno, prijateljsko/neprijateljsko. Ovakvim pristupom daje se značaj neophodnom razumevanju okruženja, jer ignorisanjem uticaja okruženja na preduzeće vodi stagnaciji i propadanju, dok spoznaja aktivnosti i karakteristika stvara mreže odnosa od kojih zavisi uspeh. Ona naglašava da je neophodno pronalaženje

adekvatnog odgovora na promene u okruženju kontinuiranim učešćem, obezbeđujući dovoljan broj kvalitetnih i relevantnih informacija o stanju i kretanju elemenata kojima se identifikuju potencijalne pretnje i mogućnosti koje omogućavaju iskorišćavanje snaga i izbegavanje/eliminisanje slabosti, u okviru utvrđene analize internog okruženja preduzeća.

U analizi spoljašnjeg okruženja koristi savremene metode (PESTEL) kako bi utvrdila dominantna ekonomska obeležja u oblasti šumarstva i drvne industrije u Brčko Distriktu. Nadalje, daje značaj analizi konkurentnog okruženja i analizi internih okolnosti preduzeća. To čini iz saznanja da je savremeno preduzeće u situaciji da opslužuje zahteve iz okruženja i limite koje to okruženje nameće. U okviru tih zahteva se koriste interne sposobnosti da bi se ostvario poslovni uspeh.

U drugom delu, pod nazivom „**Istraživanje lanca vrijednosti**“ prikazuje se suština sistema lanca vrednosti. Polazi se od pojma i razumevanja vrednosti sveobuhvatnim pristupom da je to svaki rezultat koji ima pozitivnu korist, ekonomske ili neekonomske prirode. Lanac stvaranja vrednosti opisuje kao celokupan set aktivnosti koje je potrebno sprovesti od ideje vezane za određeni proizvod, kroz različite faze proizvodnje, do isporuke finalnom potrošaču i konačne upotrebe nakon prodaje, u okviru koga generički lanac vrednosti obuhvata primarne aktivnosti, aktivnosti podrške i marže. Ovakav pristup razrađuje sa stanovišta identifikovanja vrednosnih aktivnosti i međuzavisnosti aktivnosti unutar lanca vrednosti, i uticaj informacionih tehnologija. Analizu lanca vrednosti vrši sa aspekta snaga i slabosti po pojedinim aktivnosti kako bi se utvrdile konkurentske i ekonomske implikacije.

Istraživanjem izvora konkurentske prednosti ističe da se ona gradi i održava stvaranjem vrednosti za kupca, pri čemu se ona može kretati ostvarivanjem vođstva u troškovima (ponašanjem troška u svakoj aktivnosti lanca vrednosti) ili pokretača jedinstvenosti (zašto je određena vrednosna aktivnost jedinstvena) i njihova međuzavisnost, da bi prikazala implikacije specifičnih uslova poslovanja na konkurentnost šumarskih preduzeća. Lanac stvaranja vrednosti prikazuje i sa aspekta perspektive vlasnika, akcionara – gde je vrednost bogatstvo, i sa aspekta perspektive kupca – gde je vrednost zadovoljstvo.

Posebno prikazuje i istražuje uticaj vlasničke strukture na stvaranje vrednosti u šumarstvu i drvnjoj industriji Brčko Distrikta i inovacije i poboljšanja konfiguracije lanca vrednosti ili redizajniranjem konfiguracije. Teoretski obrađuje različite stavove o strategijama poboljšanja i redizajniranja, da bi prikazala realne uslove poslovanja obrađujući mrežni model stvaranja vrednosti u šumarstvu i drvnjoj industriji kako bi definisala procese, aktivnosti i lokaciju u lancu stvaranja vrednosti. Njih posmatra sistemski, sa realnim mogućnostima, da su deo ili celina pravnog subjekta, učesnici više lanaca vrednosti, a sam lanac prikazuje sa dva osnovna strategijska pristupa u procesima u mreži vrednosti („guranje“ – push, „vučenje“ – pull).

Zakružujući raspravu kandidatkinja ukazuje na nove tendencije i poglede u savremenoj ekonomiji čija je osnovna karakteristika, da se tradicionalni tržišni odnosi zamenjuju mrežama povezanih odnosa između preduzeća i učesnika. Lanci vrednosti su povezani

„interno“ ili „eksterno“, tako da se može govoriti o sistemima vrednosti ili mrežama vrednosti. Ona ukazuje na različite klasifikacije mreža vrednosti i fokus analize pomera sa kompetentnosti pojedinih preduzeća na metod upravljanja odnosima između više preduzeća u određenim privrednim segmentima.

Treći deo magistarskog rada „**Menadžment lanca vrijednosti**“ promovise koncept menadžmenta lanca vrednosti koji transformiše strategije operativnog menadžmenta i omogućava čvrsto integrisanje radnih aktivnosti između različitih privrednih subjekata. Koncept lanca vrednosti daje značajan doprinos razumevanju problema efikasnosti na nivou preduzeća, ali i na nivou lanca vrednosti. Parcijalna optimalizacija robnih tokova na nivou preduzeća ne odgovara savremenim uslovima poslovanja. Savremena literatura, na koju kandidatkinja upozorava, afirmiše menadžment lanca vrednosti preko menadžment filozofije, njene implementacije, i niz menadžment procesa, da bi se opredelila za definiciju menadžment lanca vrednosti kao sistematske, strateške koordinacije tradicionalnih biznis funkcija i taktika između ovih biznis funkcija u okviru jednog određenog preduzeća i između različitih preduzeća u mreži vrednosti, u smislu unapređenja dugoročne uspešnosti datih preduzeća pojedinačno i date mreže vrednosti kao celine.

Cilj menadžmenta lanca vrednosti je da se ostvari i poboljša profitabilnost i obezbedi zadovoljstvo potrošača. To se postiže stvaranjem strategije lanca vrednosti usmerene na održavanje ili podizanje nivoa konkurentnosti, odnosno preko snižavanja ukupnih troškova lanca i podizanja kvaliteta proizvoda i usluge za korisnika. Obezbeđenje uslova za realizaciju ovih ciljeva ona vidi u pozivima na relevantnu literaturu koja afirmiše koordinaciju i kolaboraciju, tehnološko investiranje, usmerenost na organizacione procese, liderstvo, zaposlene i organizacionu kulturu i stavove. Ovakav pristup nudi određene koristi, ali i nosi mnogo opasnosti.

Sistem za upravljanje vrednostima afirmiše sistem za merenje performansi lanca vrednosti, ističući da se merenje performansi može definisati kao proces kvantifikovanja efikasnosti i efektivnosti akcije, razrađujući performanse usluga potrošačima, interne efikasnosti, fleksibilnosti tražnje i razvoja proizvoda.

U četvrtom delu magistarskog rada, „**Kreiranje/razvoj efikasnog poslovnog modela**“ kandidatkinja je prezentovala koncept kreiranja. Dok su prethodni delovi magistarskog rada predstavljali diskusije relevantne literature i prakse posvećene razumevanju suštine pojma, sa mnogo protivrečnosti koje objektivno postoje u literaturi, a naročito u praksi, u ovom delu rada, ona polazi od pojmovnog određenja, isticanja značaja, uvažavajući raznovrsnost kao datu objektivnost od koje se polazi u kreiranju. Njeno opredelenje je da se „poslovni“ u osnovi bavi stvaranjem vrednosti i prisvajanjem dela novostvorene vrednosti, dok „model“ reprezentuje pojednostavljeno prikazivanje realnosti, i kombinacijom ova dva pojma poslovni model predstavlja prikaz osnovnog jezgra logike poslovanja preduzeća i strateških odluka vezanih za stvaranje i prisvajanje vrednosti u okviru mreže vrednosti. Takav pojam razrađuje sa stanovišta komponenti i elemenata poslovnog modela da bi prikazala koncept poslovnog modela. Opredeljuje se za Hamel-ov koncept poslovnog modela koji odnose prema kupcima i mrežu partnerstava posmatra

kao komponente poslovnog modela koja se temeljnim strategijama i strateškim resursima obraća kompetentnom tržištu i potrošačima. Svaki od ovih elemenata prikazuje dinamički, od oživljavanja, obnavljanja, proširivanja i putovanja.

Pozicionirati poslovni model u preduzeću znači poslovnu strategiju, organizaciju poslovanja i informacijski sistem predstaviti kao sistem. Na takav poslovni model utiče okruženje preko konkurentskih sila prema strategiji, tehnološke promene na informacijski sistem, socijalno okruženje na organizovanje poslovanja, a pravno okruženje na poslovnu strategiju i organizaciju poslovanja, a zahtevi kupaca na informacijski sistem i poslovnu strategiju. Značaj takvog modela se ističe sa stanovišta prevođenja postojećeg poslovnog modela u plan promena i implementaciju da bi se došlo do novog poslovnog modela. Potencijalne fatalne greške u takvom pristupu se nalaze u pogrešnim pretpostavkama osnovne logike poslovanja preduzeća, u ograničenjima u razmatranju strategijskih odluka, u pogrešnom razumevanju stvaranja i prisvajanja vrednosti, u pogrešnim pretpostavkama o mreži vrednosti.

Istražujući kreiranje poslovnog modela, kandidatkinja polazi od faza koje treba preduzeti i suštine pristupa kako bi se došlo do efikasnog poslovnog modela. Faze se odnose na dizajn, finansiranje i implementaciju, a suštinski pristup se oslanja na određeni nivo znanja, oslonjen na red, na dokumentovanost, koji pruža predvidivu uslugu i koji se oslanja na jedinstvena pravila. Da bi se obezbedio dinamički pristup u kreiranju poslovnog modela ona nam prezentuje poslovni koncept koji definiše kao harmoniju, između tržišne niše, proizvoda i preduzeća, kako bi se promene kulture i na osnovu nje promene strukture istakli jasni efekti. Takav pristup detaljno obrazlaže.

U daljem istraživanju, ona postojeće rezultate analizira i prezentuje u okviru promena lanca vrednosti, u okviru kojih polazi od dekomponovanja lanca vrednosti kao uslova nastanka novih poslovnih modela. U tom delu, daje primere tradicionalnog lanca vrednosti industrije nameštaja i rekonfiguracije lanca vrednosti nameštaja u preduzeću IKEA (švedski proizvođač nameštaja). Takav pristup analizira sa pozivom na mnogo primera iz prakse. Poseban aspekt analize se odnosi na efekte pozicioniranja, poreklo konkurentске prednosti i prihodovnog potencijala. Tako definisani koncept se završava prezentacijom lanca vrednosti u papirnoj industriji (jednom od lanaca), i mreži šumarstva i drvne industrije, posebno analizirajući poziciju Brčko Distrikta.

U Zaključku su izneti rezultati analiza sprovedenih u radu i istaknuti rezultati u potvrđivanju hipoteza.

2.5 Ostvareni rezultati

Ovaj rad prezentuje metodologiju primene sistema lanca vrednosti u kreiranju poslovnog modela. On obuhvata teorijski, metodološki i naučni pristup kojim su se testirale hipoteze, i na osnovu njih ostvareni su rezultati.

Kandidatkinja je dokazala da je koncepcija lanca vrednosti i sistem lanca vrednosti primenjivo analitičko sredstvo za postavku i unapređenje postojećih poslovnih modela, pošto se preduzeće dezagregira na aktivnosti i procese koje su posvećene stvaranju i isporuci vrednosti za kupce. To je skup povezanih aktivnosti kojima se podstiče procesno razmiljanje, a ne funkcionalno.

Ona naglašava da aktivnosti u okviru lanca vrednosti mogu imati različite nivoe strategijskog značaja, u zavisnosti od njihove vrednosti, retkosti, mogućnosti imitacije i održivosti. Samo aktivnosti ocenjene kao strategijski relevantne determinišu izvore konkurentske prednosti, bilo kao pokretači troškova, ili pokretači jedinstvenosti.

Varijacije generičkog sistema lanca vrednosti su brojne. To omogućava različite načine osmišljavanja logike stvaranja vrednosti za kupce i generisanje vrednosti za vlasnike. Na tim osnovama se gradi koncept poslovnog modela kao svojevrsan opis osnovne logike poslovanja preduzeća i strateških odluka vezanih za stvaranje i prisvajanje vrednosti u okviru mreže vrednosti. Upotreba poslovnog modela kao menadžerskog alata može biti višestruka – statična, ako menadžeri poslovni model koriste za opis ili prikaz okolnosti u određenom vremenskom periodu, što služi razumevanju i interpretiraju mehanizma za kreiranje i generisanje vrednosti; ili dinamična, ako poslovni model ima ulogu iniciranja i testiranja promena.

Poseban rezultat se odnosi na prezentaciju efikasnog poslovnog modela. Takav poslovni model, kao rešenje, se testira u okviru lanca vrednosti šumarstva i drvne industrije u Brčko Distriktu. Procesi stvaranja vrednosti u šumarstvu i drvnoj industriji su višestruko i kompleksno povezani. Kao takvi njihovo modeliranje je značajno jednostavnije nego u drugim sektorima ili industrijama. Osnova za upravljanje preduzećima (i vlasnicima) u šumarstvu i drvnoj industriji, i njihov uspeh, zavise od poznavanja posredničkih i krajnjih tržišta plasmana. Za uspeh preduzeća šumarstva i drvne industrije neophodno je razumevanje procesa proizvodnje, distribucije, prodaje, ukrštanja sveobuhvatnih lanaca stvaranja vrednosti i alternativnih mogućnosti stvaranja ovakvih lanaca.

2.6 Doprinos magistarskog rada

Značaj ovog rada se ogleda u sistemskom pristupu primene naučnih metoda u primeni sistema lanca vrednosti u kreiranju poslovnog modela. U radu je prikazan kompletan tok primene savremenih teoretskih znanja na objektivne metode i stanje u praksi.

Poseban doprinos magistarskog rada se odnosi na sveobuhvatnost prikaza sistema lanca vrednosti, njegova pojmovnost, struktura, aktivnosti, inovacije i mrežni model stvaranja vrednosti. Njihovom razradom definiše ulogu menadžmenta u lancu vrednosti sa različitih aspekata. Takvim pristupom je „stvorila“ alate za kreiranje/razvoj poslovnog modela, čiji rezultat je efikasan poslovni model. Suština tog modela je u primeni principa preduzetništva koji su zaduženi za dugoročnu efektivnost kao organizovanog procesa uvođenja promena u model, i stvaranje uslova za prenošenje putem strategije na stvaranje struktura kojima se ostvaruju jasni efekti. Poslovni koncept ima zadatak prethodne

provere sistema vrednosti preko kulture i strukture preduzeća, kako bi se pretvorio u menadžerski zadatak postavke novog poslovnog modela.

Posmatrano u celini, kandidatkinja je ostvarila ciljeve istraživanja, ostvaren je naučni doprinos, naglašena su validna znanja iz ove oblasti, istaknuti su vlastiti stavovi, zaključci i ocene o praksi, i afirmisala primenu teorije – kreiranjem poslovnog modela na konkretan slučaj šumarstva i drvne industrije u Brčko Distriktu.

3. Zaključak

Urađeni magistarski rad kandidatkinje Lidije Mitrašević je urađen u skladu sa odobrenom prijavom. Formulisan predmet i definisan cilj istraživanja sa definisanim polaznim hipotezama su dokazani. Zadatak kandidatkinje je bio da verifikuje sistem lanca vrednosti kao analitičkog instrumenta za kreiranje i unapređenje poslovnih modela, da strateškim opcijama odabere strategije i dijagnosticira uticaje i faktore okruženja, i da aktivnosti u procesu stvaranja vrednosti za kupce postane konkurentna prednost koju primenjena strategija pretvara u model. Korišćenjem relevantnih metoda testirane su i potvrđene su hipoteze i istaknuti zaključci. Na osnovu toga, ocenjujemo da je magistarski rad dao očekivani doprinos području preduzetništva.

Komisija predlaže Naučno-nastavnom veću Ekonomskog fakulteta u Brčkom da kandidatkinji Lidiji Mitrašević odobri javnu odbranu magistarskog rada pod nazivom „**Primjena sistema lanca vrijednosti u kreiranju poslovnog modela**“.

U Brčkom, decembra, 2011.godine

K O M I S I J A

1. Prof. dr Marin Gužalić, predsednik
2. Prof. dr Bahrija Umihanić, član
3. Prof. dr Momčilo Poljić, član