

**Прирачник за идентификување
и спроведување на активностите
за развој на вредносен синџир во
руралните подрачја**

СОДРЖИНА

ЛИСТА НА КРАТЕНКИ И АКРОНИМИ	2
ДЕЛ 1: КАКО ДА СЕ АНАЛИЗИРААТ ВРЕДНОСНИТЕ СИНЦИРИ ВО РУРАЛНИТЕ ОБЛАСТИ	3
Вовед	3
1: Два аспекти на инструментот за анализа на вредносниот синџир	3
2: Влезни точки за анализа на вредносниот синџир	8
3: Учесниците и нивните улоги	9
4: Управувањето во вредносниот синџир	10
5: Анализа на потсекторот (ПСА) и анализа на вредносниот синџир (АВС).....	11
6: Вредносниот синџир и управување со приходите доволни за живот	12
ДЕЛ 2: АКТИВНОСТИ ЗА РАЗВОЈ НА ВРЕДНОСНИТЕ СИНЦИРИ – КАКО ДА СЕ ИНИЦИРААТ И СПРОВЕДАТ ВАКВИТЕ АКТИВНОСТИ?	14
Вовед	14
Чекор 1: Формирање на работни групи за вредносниот синџир	14
Чекор 2: Идентификување на потсекторите земјоделство и на значителните вредносни синџири	16
Чекор 3: Анализа на вредносниот синџир (АВС).....	20
Чекор 4: Изготвување на развоен концепт и план за вредносниот синџир.....	29
Чекор 5: Идентификување на ограничувања и приоретизирање.....	29
Чекор 6: Развој и спроведување на активноста за развој на вредносниот синџир	32
Важни принципи во промовирањето на развојот на вредносниот синџир.....	33

Оваа студија е изготвена од Сашо Ристиески од Македонската консалтинг групација (MCG). Се работи за македонска фирма формирана во 1999 година со цел во Република Македонија да ги спроведува консултантските начини на работа кои се карактеристични во западните земји. MCG е членка на GRM International AB конзорциумот кој има задача да ја спроведува Програмата за поддршка на советодавните услуги во земјоделството (МААСП)

Овој документ е финансиран од Шведската агенција за меѓународен развој – Сига. Одговорноста за содржината лежи кај авторите.

ЛИСТА НА КРАТЕНКИ И АКРОНИМИ

МААСП – Програма за поддршка на советодавните услуги во земјоделството

МЗШВ - Министерство за земјоделство, шумарство и водостопанство

МЦГ - Македонска консултантска куќа

Сида – Шведска агенција за меѓународен развој и соработка

ПСА - Потсекторска анализа

АВС – Анализа на вредносен синџир

АПРЗ - Агенција за поттикнување на развојот на земјоделството

ВСИР - Истражување и развој на вредносен синџир

ВСРГ - Вредносен синџир работна група

ВСП - Развој на вредносен синџир

ЗПП - Забрзана проценка на пазарот

ИА - Истражување на активности

ИР - Истражување и развој

ЕУ - Европска Унија

ОЕЦД - Европска организација за соработка и развој

ПРЕДА - Агенција за развој на пелагонискиот регион

МКД - Македонски денар

ПРЕДГОВОР

Овој прирачник, подготвен во рамките на Програмата за поддршка на советодавните услуги во земјоделството (МААСП), финансирана од Сида, беше покрената како резултат на:

- ❖ Поголемиот интерес кај заедницата која е активна во земјоделството за идентификување и примена на нови развојни концепти и модели;
- ❖ Искуства кои произлегуваат од реализираните и тековни иницијативи за развој на вредносниот синџир, започнати и применувани од МААСП и нејзините партнери и соработници;
- ❖ Вклучување на советодавни услуги во изготвувањето и спроведувањето на иницијативи за развој на вредносниот синџир и
- ❖ Моќностите за пресликување и мултиплицирање на постигнувањата на успехите во развојот на вредносниот синџир.

Овој прирачник се состои од два дела:

Првиот дел е вовед во тоа како да се анализираат вредносните синџири во руралните области, концептите кои се на располагање, влезните точки, управувањето во вредносниот синџир, влијанието кое вредносните синџири го имаат во подобрување на квалитетот на живот и сл. Тој исто така ги дефинира и улогите на агенциите кои даваат поддршка, на претприемачите и на консултантите во процесот на анализа на вредносните синџири и прави јасна разлика помеѓу анализата на потсекторите (ПСА) и анализата на вредносниот синџир (АВС).

Вториот дел е практичен водич за тоа како да се иницираат и спроведуваат активностите за развој на вредносниот синџир. Содржи повеќе чекори, предлози и практични искуства, кои се потребни за успешно остварување на проектите за развој на вредносниот синџир.

Овој материјал можат да го користат различни чинители, како текст кој би им помогнал во планирањето и спроведувањето на активностите за развој на вредносниот синџир во периодот кој претстои.

Во рамките на овој прирачник поимот „вредносен синџир“ се користи за да опише цел еден спектар на активности кои се потребни за реализирање на производ или услуга – од замисла до разните фази на производство (што вклучува и комбинација на физичко трансформирање и придонеси од разни производителите на тие услуги), па сè до испорачување на крајните корисници.

ДЕЛ 1: КАКО ДА СЕ АНАЛИЗИРААТ ВРЕДНОСНИТЕ СИНЏИРИ ВО РУРАЛНИТЕ ОБЛАСТИ

ВОВЕД

Два аспекти на инструментите за анализа на вредносните синџири: Различните инструменти и пристапи можат да се споредуваат во два аспекти: „брз“ во однос на „длабински“; и „надворешен“ во однос на „партиципативен“.

Влезни точки за анализа на вредносните синџири: Постојат различни можности во донесувањето на одлука дали одреден вредносен синџир ќе биде предмет на анализа или не. Оваа одлука е поддржана преку повеќе критериуми и повеќе различни влезни точки.

Разни чиниџели – разни улоги: Целта на анализата на вредносниот синџир секогаш е да се запознаат односите, врските, процесите, функционирањето и сл. на еден конкретен синџир. Сепак, мотивацијата или движечката сила може да биде различна од еден чиниџел до друг.

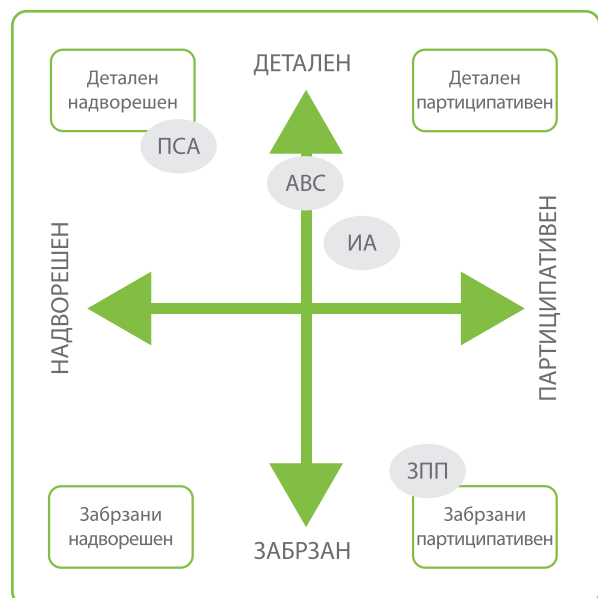
Управување во вредносниот синџир: „Управување“ (‘Governance’) е поим кој во анализата на вредносниот синџир се користи за објаснување на распоредот на моќта во синџирот. Заклучокот од концепцијата на истражување и развој на вредносниот синџир (ВСИР) е да ги одвои двајца видови на управување: внатрешното (својствено) и надворешното управување.

Разлики и сличности помеѓу анализата на подсекторите (ПСА) и анализата на вредносниот синџир: Инструментите, методите и пристапите за анализа на подсекторите (ПСА) може да бидат мошне слични на оние кои се користат за анализа на вредносниот синџир. Разликата е само во тоа на што ќе се стави акцент. На пример, анализата на вредносниот синџир се фокусира само на еден канал на пазарот,

додека анализата на подсекторот ги идентификува разните канали во рамките на секторниот под-сектор и тоа го согледува конкурентниот однос помеѓу овие канали.

1: ДВА АСПЕКТИ НА ИНСТРУМЕНТОТ ЗА АНАЛИЗА НА ВРЕДНОСНИОТ СИНЏИР

Оваа слика го прикажува двата различни аспекти во анализирањето на вредносниот синџир. Различните пристапи можат и да се менуваат во рамките на оваа слика, зависно од нивната примена.



АВС - Анализа на вредносни синџири
ПСА - Подсекторска анализа
ЗПП - Забрзана проценка на пазарот
ИА - Истражување на активностите

Длабинско истражување на вредносниот синџир (и истражувачка студија)

Вообичаениот пристап во запознавањето на тоа што се случува со конкретен пазар е анализа, која претставува комбинација од анализирањето на потсекторот и анализирањето на вредносниот синџир. Бидејќи овој пристап бара многу време, пари и (особено) капацитети, ваквиот тип на анализа на вредносниот синџир често се финансира од надвор и истиот е спроведен од специјализирани меѓународни или организации кои доаѓаат од урбана средина. Така што, иако учеството на локалните чинители се бара со цел прибирање на информации, во најголем број случаи таа останува една типично надворешно-водена длабинска студија.

Што содржи студијата/ истражувањето на вредносниот синџир?	Кои клучни критериуми мора да се исполнат?
<ul style="list-style-type: none">- Економски трошоци долж таквиот синџир- Утврдување каде се случува најголемата додадена вредност- Важноста на различните чинители/ раководни структури (кои одлучуваат за тоа што, како и кога треба да се направи); колку се силни различните чинители и што е она што ги покренува тие чинители- Институционалната рамка- Политичката рамка- Идентификување и анализирање на „тесните грла“	<ul style="list-style-type: none">- Потенцијал за раст/ пазарен потенцијал- Големина на потсекторот (со значително голем потсектор, дури и мала промена на едно лице може да резултира во голема севкупна економска придобивка)- Конкретни целни карактеристики зависно од желбите на клиентот (родова припадност и сл.)/ потенцијал да се придонесе кон еднаквоста- Дали производителот (групата производители) успева да ги исполни неопходните стандарди на пазарот? Или дали сакаат и дали се во можност да ги исполнат?- Потенцијал за создавање на рурални приходи- Потенцијал за намалување на сиромаштијата- Потенцијал за поврат на инвестицијата- Синергии и поврзаност со други иницијативи- Потенцијал за надградување
Извори на информации	Расположливи инструменти
<ul style="list-style-type: none">- Разговори со клучни чинители- Прегледи на литература- Статистички прегледи- Владини институции- Здруженија- Меѓународни извори на пазарни информации	<ul style="list-style-type: none">- Мапирање: економско мапирање/ мапирање на функциите на чинителите/ мапирање на чиникот и на додадената вредност во секоја фаза- Анализа на трендови- Анализа на конкурентноста- Брзи партиципативни проценки на пазарот (БПП)

Сличностите и разликите помеѓу анализата на вредносниот синџир и анализата на потсекторот се содржани при крајот на овој текст.

(Партиципативна) брза процена на пазарот (БПП)

Важноста од градење на доверба и со тоа вклучувањето на клучните чинители уште од самиот почеток е суштината на овој пристап. Во основа, клучните критериуми, расположливите алатки и инструменти, како и изворите на информации се исти како и во „длабинската студија“, но самото спроведување е различно. Информациите се прибираат и создаваат преку локални чинители. Еден од суштинските клучни предизвици е ист и во двата пристапи: сигурност на информациите.

Чекори во брзата процена на пазарот (БПП)	Клучни предизвици
<ul style="list-style-type: none">- Запознавање на клучните чинители и разбирање на (општествено-економската) суштина на секој сегмент- Мапирање на главните функции во вредносниот синџир- Потсетник за најважните фактори за успех (вклучувајќи ги тука: управувањето, потенцијалот за надградба и сл.)- Она што го барате е олеснувањето: кои надворешни иновации имаат најголемо влијание на создавањето на вредноста во руралните области- Земање предвид на сите конкурентски канали на пазарот (дури и кога се става акцент на конкретен дел на земјата, вие мора да го следите производот сè до крајните пазари и анализите на конкуренцијата на тие пазари)	<ul style="list-style-type: none">- Во повеќето случаи многу е тешко да се обезбедат соодветни и сигурни податоци, особено во руралните области- Голем предизвик е да се направи разлика помеѓу информациите кои немаат смисол и информации кои имаат некаква вистина во себе (приватните претприемачи имаат подобар пристап и знаат подобро)- Градење доверба помеѓу чинителите во вредносниот синџир- Анализата на вредносниот синџир мора да биде направена од самите чинители во истиот
	Фокусот на студијата
	<ul style="list-style-type: none">- Ориентирана кон пазарот- Градење доверба

Брзата процена на пазарот се базира на разговори/ анкета кај околу 20 до 30 разни чинители на пазарот. Брзата процена е партиципативен пристап кој иницира заедничка активност од чинителите во вредносниот синџир. Анализата треба да ја направат самите чинители во вредносниот синџир. Во повеќето случаи овие чинители биле конкуренти за производот, пазарот или за уделот на пазарот, така што активностите за градење на доверба се од суштинско значење за успешно спроведување на чинителите во вредносниот синџир. Во ситуација кога овие чинители немаат доволно потребно знаење, искуство и инструменти за анализа на вредносниот синџир, тогаш невладините организации или консултантите и сл. имаат дополнителни улоги: како поддржувачи, олеснувачи или советници.

Анализата на вредносниот синџир се однесува на утврдување на севкупноста на економски трошоци во рамките на вредносниот синџир, за да се утврди во кој дел од истиот се случува најголемото додавање на вредноста, како и релативната важност на различните чинители. Таа исто така ја зема предвид и институционалната рамка, ефектот на политичката рамка и управувањето врз вредносниот синџир.

Акциско истражување/ Програма за истражување и развој (И&Р)

Претпоставката која е позадина на ова е следната: „најдобар начин јавноста да може добро да ги искористи средствата наменети за зајакнување на вредносниот синџир во руралните области е да има мошне флексибилна акциска истражувачка програма, која дозволува употреба на мали износи на средства, со цел тестирање на бизнис идеи за разни домашни и меѓународни чинители“.

Акциското истражување се прави или со цел повторно потврдување или со цел промена на согледувањата од претходната анализа на вредносниот синџир (било да е длабинска или брза); или се прави за прв пат како пристап во кој се учи од грешките. Акциското истражување (или програмата за истражување и развој) обично се базира на деловна идеја или на претпоставката како функционира вредносниот синџир. Врз основа на оваа идеја или претпоставка се прават и конкретни активности (поддршка, интервенција и сл.). Ова покренува процес на брзо учење – корекции се можни брзо и идејата или претпоставката се потврдува или не.

Акциско истражување – пристап наречен „спроведи веднаш“	Програма за истражување и развој како аналитички инструмент
<ul style="list-style-type: none">- Утврдете претпоставка како функционира синџирот и кои поволности би можело да ги има; потоа насочете се кон различни луѓе и видете што се случува.- Едноставна анкета со трговците и производителите; потоа поддржете ги чувствителните делови и обидете се да воведете нов производ на новиот пазар. Тесното грло е кај процесот на учење и кај промената на менталитетот на голем број мали земјоделци.- Реалните трошоци, проблемите и тесните грла се појавуваат само тогаш кога се активни во вредносниот синџир.	<ul style="list-style-type: none">- Изворни средства за легитимни чинители кои имаат добра бизнис идеја или претпоставка. Анализата на вредносниот синџир ќе овозможи интересни податоци и увид во успехот на интервенцијата во најголем дел е во рацете на одредени клучни чинители.- Изворни средства за финансирање на брзи проценки на пазарниот синџир и состаноци на чинители кои имаат за резултат подобар „бизнис план“.- Пред да се финансира каква било активност за истражување и развој од помал обем, агенцијата која би го овозможила финансирањето ќе побара бизнис претпоставка со утврдени показатели и параметри кои ќе бидат проверени (тестирани). Резултатот од таквиот мини проект е деловен план кој може да се финансира и кој може да се достави до банките за кредит.- Средствата на донаторот да се однесуваат како „ризичен капитал“

Формирање на центри (за поддршка) на локалните бизниси

Зошто да се интервенира во вредносните синџири кога тоа локалните чинители можат многу подобро да го направат? Овој пристап се базира на идејата дека се формираат локалните бизнис центри за фирми и истите се дополнително поддржани од заинтересирани страни како што се невладини организации или надворешни консултанти. Сите активности од изнаоѓањето на вредносните синџири и поддржувањето на активностите во вредносните синџири се обезбедуваат од овој

бизнис центар. Ваквиот пристап за анализа на вредносниот синџир се базира на градење и поддржување на локалните капацитети за потребите на анализа и интервенирање во вредносните синџири. Поддршката од заинтересираните страни се базира на јавниот интерес т.е. подобрување на приходите и вработувањето во регионот или државата. Тие ги обезбедуваат средствата (вештините, инструментите, методите и сл.) за анализирање на вредносните синџири на овие бизнис центри и исто така обезбедуваат дека резултатите од активностите кои се финансираат со јавни пари ќе се достапни на јавноста.

2: ВЛЕЗНИ ТОЧКИ ЗА АНАЛИЗА НА ВРЕДНОСНИОТ СИНЦИР

Има многу начини за истражување и приоритизирање на вредносните синцири, но сепак задача на иницијаторот (како и негова флексибилност) е да се одлучи каде, со кого и на што ќе работи. Идентификувањето на влезните точки го подобрува разбирањето на тоа како различните институции (во смисол на нивниот мандат, интерес и легитимност) интервенираат во вредносните синцири. Исто така, видот на инструменти и проблеми со кои институцијата ќе се соочи во своите интервенции, во голема мера ќе зависи од тоа од кој аспект потекнува институцијата во управувањето со сите клучни прашања на вредносните синцири. Клучните влезни точки се:

- Деловна можност – започнува со постоечки синцир; Интерес: да се формира или прошири пазар(от) за конкретен производ за кој постои голема побарувачка.
- Трговска стока – изберете производ; или применете истражување и развој за нов производ или технологија; Интерес: трговските стоки да се промовираат преку подобра соработка на чинителите во пазарниот синцир.
- Географија – локално – изберете регион; концентрирајте се на системот за живот во еден конкретен регион и истражете што може овој регион најдобро да произведува за а) пласирање на пазарот и б) за подобрување на условите за живот.

- Географија – национално ниво – изберете држава; Интерес: да се промовираат производите кои имаат добар пазарен потенцијал и добри бенефиции за сиромашните.
- Технологија – започнете со постоечка технологија или прилагодете/ развијте технологија; Интерес: да се промовира технологија преку нејзината употреба кај култури кои остваруваат добри приходи и да се исплати инвестицијата.
- Интереси на потрошувачите – изберете производ со конкретна хранлива вредност или проблеми во однос на безбедноста на храната; Интерес: безбедност на храната, нејзина сигурност и заштита на потрошувачите.
- Идеи - Интереси: анализа и поддршка на идеите кои потекнуваат од кој било чинител во вредносниот синцир во зависност од побарувачката.

За сите овие влезни точки постојат клучни критериуми кои треба да се земат предвид при одлучувањето дали да се започне со анализа на вредносниот синцир или не. Во голем број на случаи овие клучни критериуми сè уште не се познати и се истражуваат во текот на анализата на вредносниот синцир

Критериуми во анализата на вредносниот синцир

- Пазарен потенцијал
- Потенцијал таа трговска стока да ја подобри одржливоста на руралните приходи
- Потенцијал да придонесе кон намалувањето на сиромаштијата
- Потенцијал да придонесе кон еднаквоста (вклучувајќи ги и родовите аспекти)
- Потенцијалниот поврат на инвестицијата
- Синергии со други иницијативи
- Пристап до информации
- Големина на личната мрежа

- Потенцијал за раст (на домашен или меѓународен пазар)
- Големината на потсекторот/ вредносниот синцир; со мошне голем потсектор дури и мала позитивна промена по лице може да води кон големи економски придобивки
- Мојата севкупна можност да внесам промени во вредносниот синцир. Ова е особено доколку владината политика е онаа која го диктира (или го ограничува) развојот на можностите
- Капацитетот на производителот да исполни одредени стандарди (органски, социјални стандарди и сл.)

3: УЧЕСНИЦИТЕ И НИВНИТЕ УЛОГИ

Целта на анализата на вредносниот синџир е да се осознаат релациите помеѓу учесниците (чиниелите), процесите и квалитетите на еден конкретен синџир. Сепак, мотивацијата или движечката сила (и во овој контекст исто така и одлуката за методите, инструментите и пристапите) може да се разликува од еден учесник до друг. Одлуката за тоа кој вид на анализа на вредносниот синџир ќе се избере ќе зависи не само од искуствата и од начините на размислување туку исто така и од институционалното опкружување (мисијата, визијата, интересите). Надворешните експерти кои користат јавни средства е поверојатно да спроведат длабинска анализа додека

невладините организации или локалните консултантите (од кои повеќето исто така се финансираат со јавни средства) се одлучуваат партиципативни истражувачки проценки; претприемачите исто така веројатно ќе направат одредено акциско истражување (спроведи веднаш и ќе ги запознаеш многу добро клучните учесници, раководната структура и можностите за надградба“).

Врз основа на активните учесници може да ги разграничиме следните чинители кои имаат своја мотивација.

Учесници во ВСИР	Која е нивната мотивација
Претприемачите кои се стремат кон основните бизниси	Намера да се работи со луѓето на село и да им се пристапи на вредносните синџири од таа страна
Меѓународни трговци	Истражување и развој на сигурни извори на производство при стандардни нивоа на квалитет (вклучувајќи и прашања за безбедност на храната). Нивниот приход зависи од ефикасноста и квалитетот на целиот синџир
Невладини организации кои спроведуваат програми во име на јавноста	Мотивацијата е слична како и кај консултантите, освен тоа дека се директно инволвирани во операции и во финансиски постапки за трошење на јавни средства како поддршка за вредносните синџири
Истражувачки организации	Истражување и развој на пазари за трговските стоки
Јавни организации	Јавен интерес во поддржувањето на руралниот економски развој

Различните чинители може да имаат различна мотивација но, на крајот, се прави анализа на вредносниот синџир за да се спознае на кој начин истиот функционира – мрежата, релациите, квалитетите и сл.

Улога на помошните агенции, претприемачите и консултантите

а) Улогата на помошните агенции во развојот на вредносниот синџир

- Поддршка на секторските, потсекторските и анализите на вредносниот синџир;
- Изворни средства за финансирање на брзи проценки на пазарниот синџир;
- Обезбедување на средства/ фондови за „ризилен капитал“ за истражување и развој;
- Поддршка за малите фармери да бидат соодветни партнери за приватните вредносни синџири; ги олеснуваат врските на малите фармери со пазарите; го подобруваат пазарниот пристап за локалните мали фармери и ги развиваат капацитетите на фармерите;
- Поддршка на малите и средни претпријатија да можат да ја издржат зголемената конкуренција од увезените производи во локалните пазари и/ или да пристапат до регионалните или меѓународните пазари;
- Улогата на техничката поддршка е да го помага бизнис секторот (микро ниво = учесниците во вредносниот синџир), институциите (средно ниво = услугите ориентирани кон бизнисот) и владите (макро ниво = рамки и услови); и
- Јавно приватно партнерство – јавните средства треба да се користат за јавен интерес. Со истражувањето и развојот (како пристап) и со претприемничкото знаење и капацитети, доаѓаме до идеја или до иновација која е иницијална каписла за вработувањето и приходите во целиот синџир.

б) Улогата на претпријатијата во развојот на вредносниот синџир

- Чувствување, разбирање и работење со пазарите;
- Премостување на „внатрешно - надворешната“ празнина: претприемачите се внатрешниот вредносен синџир и имаат различни начини на разбирање и на работење. Различните пристапи за прибирање на податоци и пристап до информации даваат друга слика отколку надворешното истражување;
- Јавно приватно партнерство – поддршка на анализата на вредносниот синџир и потоа ги пополнува утврдените недостатоци и тесни грла.

в) Улогата на консултантите во развојот на вредносниот синџир

- Консултантите треба да им помогнат на заинтересираните страни да сфатат што се случува и во кои случаи тие можат да обезбедат спроведување на јавниот интерес;
- Консултантите треба да станат претприемачи и да се поврзат со локалните партнери за да истражуваат и да покренат заеднички бизниси. Но веднаш откако консултантите имаат деловен интерес во врска со вредносниот синџир тие стануваат дел од вредносниот синџир и повеќе не се консултанти туку претприемачи.

4: УПРАВУВАЊЕТО ВО ВРЕДНОСНИОТ СИНЦИР

Двејте лица на управувањето во вредносниот синцир (однос на моќта)

„Управувањето“ е поим кој се користи за објаснување на односите на моќта во вредносниот синцир. Управувањето обезбедува дека интеракцијата помеѓу фирмите долж вредносниот синцир е одраз повеќе на организираност наместо да е стихијна или случајна. Управувањето подразбира способност на една фирма (или неколку фирми) во синцирот да влијаат или да ги утврдуваат активностите на други фирми т.е. утврдување на она што ќе се произведува; како ќе се произведува; кога ќе се произведува и колку ќе се произведува. Анализата на вредносниот синцир треба да ги утврди овие односи на моќта (управувањето). Суштинско за секоја интервенција е да знае кои учесници се на врвот на раководната структура. Овие може да бидат кои било учесници внатре (производители, трговци, извозници, продавачи на големо и сл.) или надвор (владини агенции- закони и регулативи, невладини организации или приватни претпријатија- стандарди за сертификација) на одреден вредносен синцир. Заклучокот на ВСИР е да направи разлика помеѓу два вида на управување:

- Својствено (внатрешно) управување кое се однесува на односот на моќта помеѓу чинителите кои делуваат во рамките на вредносниот синцир. На пример, увозник кој го утврдува квалитетот на производите кои биле преземени.
- Надворешно управување кое има врска со учесниците кои влијаат на „рамковните услови“. Конкретни примери за ова се закони и регулативи за користење на трупци и производи кои не се произведени од трупци.

Дали на „моќта на пазарите“ ќе се гледа од внатрешна или надворешна перспектива, зависи од влијанието на конкретните учесници во вредносниот синцир на пазарот и обратно.

Многу важно практично насочување е што предмет на анализа кај вредносниот синцир треба да бидат не само процесите, врски и односите помеѓу учесниците и чинителите во вредносниот синцир, туку исто така и важните чинители во рамковните услови (тнр. учесници кои влијаат на вредносниот синцир) и фирмите кои нудат развојни услуги (тнр. поддржувачи на вредносниот синцир).

За да не ја „шириме“ премногу дискусијата во однос на поимот „управување“, ние овој поим ќе го изедначиме со изразот „односи на моќта“. Така што овој поим нема да се меша со „доброто управување“.

5: АНАЛИЗА НА ПОТСЕКТОРОТ (ПСА) И АНАЛИЗА НА ВРЕДНОСНИОТ СИНЦИР (АВС)

Дали е во прашање семантичка, академска или практична разлика помеѓу анализата на индустриските (ПСА) и анализата на вредносниот синцир (АВС)?

Инструментите, методите и процедурите за анализа на потсекторот можат да бидат мошне слични на оние кои се користат за анализа на вредносниот синцир. Разликата е само во она што се става акцент. Конкретно, анализата на вредносниот синцир зема предвид само еден канал на пазарот додека анализата на подсекторот ги утврдува различните канали во рамките на севкупниот потсектор и потоа ги зема предвид конкурентските односи помеѓу овие канали. Пример за ова од потсекторот за црвени пиперки во Македонија ќе ни помогне да ја сфатиме разликата.

Во рамките на овој потсектор беа идентификувани и утврдени три различни вредносни синцири:

- Независни производители кои потоа продаваат на трговците на големо; овие трговци вршат продажби на регионални пазари;
- Независни производители кои продаваат во мали количини на трговците на мало; овие трговци потоа вршат дистрибуција на локалните пазари (обично се тоа зелените пазари); и
- Вертикално интегрирани производители – овие производители го применуваат концептот на земјоделство преку договор (contracting farming).

Важно е да се земат предвид сите канали (вредносните синцири), да се сфати нивната динамика и меѓузависност. Ова ќе посочи дали мнозинството на производители имаат перспектива или пак, немаат. Исто така ќе укаже, кога е неопходно, како да се надградат овие производители и во други канали.

Повторно тука разликите се во фокусот на анализата, а не во самите методи. Се предлага оваа дискусија да опфати:

- Секогаш најпрвин севкупната слика (ПСА) и потоа да ги утврди конкретните вредносни синцири и да спроведе анализа на вредносните синцири.

Ова исто така прави разлика и за практичните пристапи. Кога акцент се става на конкретен вредносен синцир без да се идентификуваат и другите канали за истата трговска стока, тогаш може да се пропуштат важни можности за надградување. Освен тоа, кога програмите или проектите ги поддржуваат фармерите или другите учесници во еден канал кој е „на умирање“ тогаш никогаш нема да се постигне поголемо вработување и поголеми приходи.

Точки за интервенција за заинтересираниите страни

- Овозможување на технологија, информации и знаење на учесниците во вредносниот синцир;
- Промовирање на пристап до локалните пазари за руралните производители;
- Поврзување на чинителите; особено ангажирање на претприемачите каде што е потребно претприемничко и трговско знаење. Не е потребно да се губи време и пари во обидите фармерите да се обучат за маркетинг специјалисти, но притоа треба да се води сметка за обезбедување на правични услови помеѓу фармерите и оние кои го вршат пласирањето на пазарот; и
- Поврзување на бизнисот со руралниот развој. Приватниот сектор е оној кој има интерес, искуство и знаење – можеби едноставно им треба поттик од јавноста.

6: ВРЕДНОСНИОТ СИНЦИР И УПРАВУВАЊЕ СО ПРИХОДИТЕ ДОВОЛНИ ЗА ЖИВОТ

Пристапите кон вредносниот синџир или кон пазарот водат кон исклучување: секогаш кога споменуваме ВРЕДНОСТ или ЦЕНА, секогаш ќе има некоја група која нема да може тоа да си го дозволи. Функционалниот вредносен синџир е извор на приходи и вработување за претприемачите и за иновативните и координативни учесници во вредносниот синџир, но исто така и за лицата кои се индиректно инволвирани, а кои имале пристап до вработување, приходите, инфраструктурата, пазарите и информирањето. Ова значи дека агенциите кои ја овозможуваат поддршката не треба само да го диверзифицираат своето портфолио на интервенции и да интервенираат преку ефикасни овозможувачи на услуги, туку можат исто така и да ги диверзифицираат своите клиенти. Наместо сè да биде оставено на слободниот пазар тие имаат раководна улога со цел зајакнување на руралните посиромашни слоеви и нивно учество како економски чинители во вредносниот синџир – преку формирање на групи, здруженија и кооперативи.

Заклучоци:

Најсиромашните или најмаргинализираните луѓе не се двигателот на развојот на вредносниот синџир. Развојот на вредносниот синџир обично се прави преку претприемачи, фирми или асоцијации. Така што, надворешните агенции треба исто така да се фокусираат на оние промени (кои не се од сиромашните слоеви) кои најмногу ветуваат за развојот на вредносниот синџир.

Пристапите кон вредносниот синџир и другите пазарно ориентирани пристапи водат кон разни видови на *исклучоци* (од производство, пристап на пазарот и потрошувачка). Заинтересираните страни треба да водат сметка за *вклучувањето* на најмаргинализираните луѓе. Од овие причини тие треба да го диверзифицираат своето портфолио на клиенти и да стапуваат во интеракција и односи не само со иновативните промени туку исто така и да ги поддржуваат и најсиромашните во насока на нивно вклучување во вредносниот синџир.

ВСИР е исто така и за посиромашните луѓе кои не се претприемачки ориентирани: многу е поважно да се биде добар производител (во смисол на квантитет и квалитет) отколку да се биде претприемач. Пристапите кон вредносниот синџир (и другите пазарно-ориентирани пристапи) водат кон различни видови на опфат.

ДЕЛ 2: АКТИВНОСТИ ЗА РАЗВОЈ НА ВРЕДНОСНИТЕ СИНЦИРИ – КАКО ДА СЕ ИНИЦИРААТ И СПРОВЕДАТ ВАКВИТЕ АКТИВНОСТИ?

ВОВЕД

Второот дел е практичен водич за тоа како да се иницираат и спроведуваат активности за развој на вредносните синцири. Се состои од повеќе чекори, предлози и практични предлози кои се потребни за успешно реализирање на развојните проекти за вредносните синцири. Одредени тематични целини кои се користат во овој дел се преземени од анализите на вредносните синцири кои беа зайочна и поддржани од МААСП во регионите во кои се спроведуваат илоти проекти.

ЧЕКОР 1: ФОРМИРАЊЕ НА РАБОТНИ ГРУПИ ЗА ВРЕДНОСНИОТ СИНЦИР

Првиот чекор во спроведувањето и планирањето на активноста за развој на вредносниот синцир е формирањето на работни групи за вредносниот синцир. Иницијаторот на развојната активност за вредносниот синцир (владина агенција, министерства, развојни организации, невладини организации, групации на производители, претприемачи, трговци, преработувачи, единици на локалната самоуправа), директно или преку одреден изведувач, треба да организираат и да спроведат серија од состаноци во регионите во кои ќе се спроведуваат развојните активности за вредносниот синцир. Целта на овој состанок се лицата кои се задолжени за тоа да го воведат концептот, неговите потенцијални бенефиции и предности и исто така да ги идентификуваат, директно да се сретнат со (и да ја проценат одржливоста на) потенцијалните кандидати за членови во работните групи за вредносниот синцир.

Нешта кои треба да се имаат предвид:

Една работна група за вредносниот синцир треба да се состои од 5 до 10 члена. Доколку е поголема, ќе биде потешко групата да се состанува и координира, иако концентрирањето на експертизата би можело да има позитивно влијание на учинот на групацијата. Иницијаторот на активноста за развој на вредносниот синцир мора да изготви (и да ги запознае другите со) проектни задачи за работната група за вредносниот синцир и да организира соодветни работилници за вредносниот синцир, за да можат работните групи да се запознаат со опфатот, целите на активноста, очекуватите резултати, корисност и сл.

Проектни задачи за работните групи за вредносните синџири (ВСРГ)

Основните задачи на работната група за вредносни синџири се:

- Да ги утврди најсигурните и најрелевантните потсектори и вредносните синџири во соработка со фацитатор;
- Учество во обуки во однос на вредносниот синџир;
- Список и приоритизирање на вредносните синџири;
- Контакти со сите чинители во вредносните синџири;
- Промовирање на развојните активности на вредносните синџири кај сите заинтересирани страни;
- Прибирање податоци за вредносните синџири во однос на конкретни критериуми;
- Потврда на варијациите во рамките на идентификуваните региони;
- Идентификување и дискутирање за актуелните недостатоци и слабости;
- Да ги предложите избраните вредносни синџири и да ги усогласи работните планови кои се во врска со интервенирањето во вредносните синџири;
- Идентификување на обезбедувачите на советодавните услуги и нивните улоги и ангажирања во развојот на вредносните синџири, и
- Соодветни пилот интервенции во рамките на избраните вредносните синџири.

Критериумите за избор на членовите на работните групи за вредносниот синџир треба однапред да бидат утврдени.

Критериуми за селекција на членовите на работните групи за вредносните синџири:

- Локални претставници кои уживаат позитивна репутација во нивните заедници;
- Активни и со знаење за рурални и земјоделски развојни иницијативи;
- Подготвени да се вклучат и активно да учествуваат во предложениот развоен план; и
- Подготвеност да се работи доброволно (*pro bono*).

Процесот ќе се имплементира преку:

- Редовни состаноци и мониторинг на напредокот во развојот на вредносните синџири, коментари и предлози за подобрување;
- Разгледување и потврдување на резултатите од активностите за развој на вредносните синџири; и
- Поддршка во промовирањето на активностите на вредносните синџири.

Искуството на МААСП

МААСП организираше неколку состаноци во врска со вредносните синџири во секој пилот регион на МААСП. Како резултат на ова беа формирани вкупно пет работни групи за вредносни синџири (во Куманово, Берово, Битола, Гостивар и Гевгелија) и работеа како динамични и флексибилни тимови. Секоја работна група се состоеше од 5-6 избрани членови како што се: советниците за АПРЗ, даватели на советодавни услуги, производителите, добавувачите, претставниците на здруженија на фармери, претставниците на општините, локалните организатори на МААСП и сл. Во подоцнежна фаза, врз основа на потребите за дополнителна експертиза и подготвеност за активна поддршка на процесот, работните групи за вредносните синџири беа надградени преку вклучување и на дополнителни членови како што се посредници, трговци/ извозници, преработувачи и сл.

Забелешка: Процесот беше олеснет преку вклучување на локален консултант.

ЧЕКОР 2: ИДЕНТИФИКУВАЊЕ НА ПОТСЕКТОРИТЕ ЗЕМЈОДЕЛСТВО И НА ЗНАЧИТЕЛНИТЕ ВРЕДНОСНИ СИНЏИРИ

a) Идентификување на подсекторите земјоделство. Една од главните задачи на работните групи за вредносните синџири е да се утврдат конкретни потсектори на земјоделство, кои се релевантни и важни за избраните региони и кои имаат потенцијал за дополнителен развој, особено како резултат на развојните активности за вредносните синџири. Секоја ваква работна група треба да избере 2-3 потсектори за земјоделство, кои треба потоа да бидат дискутирани, финализирани и одобрени од фацитаторот. Освен тоа, работните групи за вредносните синџири треба да изготват и кратки прегледи на потсекторите (и тоа на избраните подсектори) со цел да го оправда изборот на конкретните потсектори.

b) Идентификување на значителните вредносни синџири. Во оваа фаза, работните групи треба да користат матрица за бодување и евалуација за да го изразат квантитативно процесот на селекција на најсоодветните вредносни синџири. Матрицата мора да биде поддржана и со објаснување за тоа како се вршела евалуацијата и бодувањето. Откако ќе биде готова треба да им биде презентирана на сите членови на работната група за вредносниот синџир, додека процесот на бодување и евалуација треба подетално да се објасни. Потоа секој член на групата треба поединечно да ја пополни матрицата по што сите резултати се собираат, се анализираат и од нив се вадат просеци. Подолу се дадени примери за матрица за евалуација како и пополнети (готови) резултати од евалуација.

Матрица за евалуација и бодување

Матрица за евалуација на утврдените вредносни синџири	Подсектор 1:			Подсектор 2:		
	Вр.синџ. 1 -бодови	Вр.синџ. 2 -бодови	Вр.синџ. 3 -бодови	Вр.синџ. 1 -бодови	Вр.синџ. 2 -бодови	Вр.синџ. 3 -бодови
Потенцијал за развој						
Важност на избраните вредносни синџири за регионот						
Конкурентна предност на избраните вредносни синџири во однос на другите вредносни синџири						
Достапност на локална експертиза за развој на вредносните синџири						
Достапност на сировини, работна сила и инфраструктура						
Вклучување на помалите фармери во вредносниот синџир						
Намалување на невработеноста						
Намалување на сиромаштијата						
Важноста на вредносниот синџир за руралната економија						
Отсуство на потенцијална расна и родова дискриминација						
Вклучување на советодавни услуги во развојот на вредносните синџири						
Можност за соработка со други институции						
Вкупно бодови:						

Евалуација и бодување:

- Критериумот има мала или занемарлива релевантност на функционирањето на вредносниот синџир и на неговиот понатамошен развој = 1 бод
- Критериумот има средба/ просечна релевантност на функционирањето на вредносниот синџир и на неговиот понатамошен развој = 3 бода
- Критериумот има голема релевантност на функционирањето на вредносниот синџир и на неговиот понатамошен развој = 5 бода

Забелешка: Критериумите за бодување и евалуација не треба да се ограничуваат само на горенаведените. Може да се додадат и некои, како што се влијанието врз животната средина, профитабилноста на избраните вредносни синџири, минимум ризикот за сиромашните групи, релевантноста со пристапувањето кон ЕУ, големина на вредносните синџири и сл. Овие не само што може да бидат додадени туку би можеле и да заменат некои други критериуми во матрицата. „Ставањето“ на премногу критериуми (повеќе од 10-12) би имало лошо влијание и би ги обесхрабрило членовите на работната група за вредносниот синџир, бидејќи ваквото нешто ќе го гледаат како многу сложено и теориско.

Матрица за евалуација пополнета од работната група вредносниот синџир

Матрица за евалуација на утврдените вредносни синџири во ____ регион	Подсектор 1: (име)		Подсектор 2: (име)		
	VC1: (име)	VC2: (име)	VC1: (име)	VC2: (име)	VC3: (име)
Идентификувани вредносни синџири (VC)					
Бодување од членот 1 на работната група за вредносниот синџир	54	67	57	43	47
Бодување од членот 2 на работната група за вредносниот синџир	57	49	52	28	56
Бодување од членот 3 на работната група за вредносниот синџир	56	58	64	70	66
Бодување од членот 4 на работната група за вредносниот синџир	64	62	68	62	68
Бодување од членот 5 на работната група за вредносниот синџир	60	54	58	54	46
Бодување од членот 6 на работната група за вредносниот синџир	62	48	50	44	50
Бодување од членот 7 на работната група за вредносниот синџир	66	58	52	44	40
Вкупно:	419	396	401	345	373
Рангирање:	1	3	2	5	4

Што треба да се земајќи предвид:

- Документирање на активностите кои се однесуваат на идентификувањето, евалуацијата и бодувањето (записници од состаноци, извештаи);
- Обезбедување учество од сите членови на работната група за вредносниот синџир во овој процес;
- Целиот процес не би требало да трае премногу долго и во смисол на создавање моментум, повеќе може да се постигне во пократок временски период (четири недели би требало да бидат доволно за да се комплетира вториот чекор);
- Може да изгледа како процесот да е управуван со користење на „интуиција и консензус“. Некои можеби ќе помислат дека ова е „малку повештачка“ активност, но доколку учесниците се чувствуваат сигурно и доколку постои консензус во однос на исходот тогаш ова е доволно за да се оди напред;
- Посебното оценување на вредносните синџири е мошне тешко доколку претходно не постојат сигурни информации. Процесот е мошне поефикасен доколку се прават детални подготовки – презентирање и дискутирање на “клучните информации по потсектор” што ќе обезбеди дека сите членови на работната група за вредносниот синџир ги имаат истите информации за да се оценуваат потсекторите;

- Изборот на критериумите и на потсекторите за бодување не е едноставно. Избраните критериуми не треба да бидат многу (вообичаено се 10-12), но истите треба да бидат што е можно поконкретни за да им помогнат на работните групи за вредносните синџири. Кога имаме премногу критериуми целата работа се разводнува.
- Поединечното оценување би можело да се замени со работа во група бидејќи целта на вежбата е да се започне дијалог и анализа од страна на работната група за вредносниот синџир, а не само да се обезбедат и собираат поединечните бодувања. Во тој случај, поединечното оценување и рангирање е почетна точка за дискусија во група која води кон консензус базиран на цврсти аргументи. Навистина е предизвик да им се помага на работните групи да ги „бранат и објаснуваат“ нивните бодувања, но тоа е неопходно.

Поинаков пристап:

Постојат и алтернативи на матрицата за евалуација и бодување кои се содржани во овој прирачник. На пример, алтернативата би се состоела од матрица за бодување и пондерирање, која во основа им дава тежина (ги пондерира) критериумите кои се користат во процесот. Пример за ова е даден подолу.

Алтернативна матрица за бодување и пондерирање

Матрица за евалуација на утврдените вредносни синџири во ____ регион	Тежина	Вредносен синџир 1: (име)		Вредносен синџир 2: (име)	
		Поен	Поен и тежина	Поен	Поен и тежина
Критериуми за бодување и евалуација					
Критериум 1		20		15	
Критериум 2		10		15	
Критериум 3		10		8	
Критериум 4		10		8	
Критериум 5		10		12	
(не)пондерирани бодови:		60		58	
рангирање:		1		2	

Критериумите треба да се пондерираат (оценат) од 1 до 5 (најмала = 1, најголема =5)

Матрица за евалуација на утврдените вредносни синџири во ____ регион	Тежина	Вредносен синџир 1: (име)		Вредносен синџир 2: (име)	
		Поен	Поен и тежина	Поен	Поен и тежина
Критериуми за бодување и евалуација					
Критериум 1	1	20	20	15	14
Критериум 2	3	10	30	15	45
Критериум 3	2	10	20	8	16
Критериум 4	1	10	10	8	8
Критериум 5	4	10	40	12	48
Пондерирани бодови:		60	120	58	132
рангирање:		1	2	2	1

Предноста кога се користи овој пристап би било попрецизно и (истовремено) посложено бодување. Така што, треба да се води сметка дека членовите на работната група за вредносни синџири се објективни во пондерирањето на критериумите и избегнување на сите потенцијални двосмислености.

ЧЕКОР 3: АНАЛИЗА НА ВРЕДНОСНИОТ СИНЦИР (ABC)

Анализата на вредносниот синџир е инструмент за обезбедување увид во вредносниот синџир со цел изготвување на таков вид интервенции, кои ќе резултираат со комерцијално одржливи решенија, кои придонесуваат кон подобар учинок на избраниот вредносен синџир. Анализата се состои од мапирање на вредносниот синџир и притоа утврдува повеќе разни интереси кои се важни за конкретниот вредносен синџир, како што се:

- Вкупните економски трошоци кои се составен дел на вредносниот синџир;
- Во кој дел од синџирот се случува најголемата додадена вредност;

- Релативната важност на различните чинители;
- Поддршка на институционалната рамка;
- Влијанието на политичката рамка; и
- Управување со вредносните синџири.

Присџај: Анализата на потсекторот дава општи информации за самиот учинок на секторот и неговите ограничувања и можности, и претставува дел од анализата на вредносниот синџир. Анализата на подсекторот е надворешна т.е. гледа на производот од надворешна перспектива без какви било карактеризирање на различните чинители.

Искуство на МААСП: Анализа на потсекторот како дел од Анализата на вредносниот синџир за производство на кромид во гевгелискиот регион го вклучува следното:

1. **Вовед**
2. **Производ** – дефиниција, хемиски и физички карактеристики, резиме на барањата согласно стандардите за квалитет на ОЕЦД, толкување на стандардите за минималните барања.
3. **Преглед на светската индустрија за производство на кромид** – производство, потрошувачка, главни производители, увозници и извозници, итн.
4. **Макроекономија и производство на кромид во Македонија** – важноста на производството на кромид за македонскиот земјоделски сектор, обем и вредност на домашното производство, трендови, просечни приноси по хектар и трендови, производство по регион или општина, потрошувачка на домашниот пазар и трендови, малопродажни и големопродажни пазарни цени во месецот и годината и сл.
5. **Извоз** – обеми и вредности (вкупно) по разни тарифни броеви, трендови, главни извозни пазари, просечни извозни цени и сл.

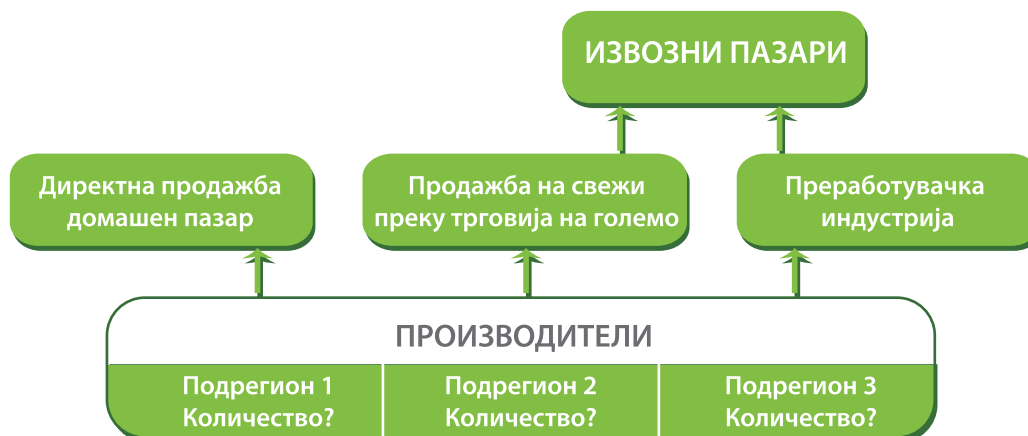
Анализата на вредносниот синџир се надоврзува на тие основни информации, но исто така и дополнително ја анализира состојбата кај чинителите во вредносниот синџир. Ова обезбедува внатрешни информации што е подлабинско и поспецифично за вредносниот синџир. Тоа исто така додава и боја и карактер на основните факти и им овозможува потемелно разбирање за деталите на производот.

I) Мапирање на учесниците – ова мапирање започнува со идентификување на:

- Функциите во вредносниот синџир;
- Чинителите кои се сопственици на производот во некоја фаза (влез > потрошувач);
- Местото кое го имаат учесниците и нивните функции; и
- Изготвување на тек на производите.

Резултат од ова е основна мапа која ги покажува различните вредносни синџири во потсекторот (дефиниран како пазарен/ производен сегмент).

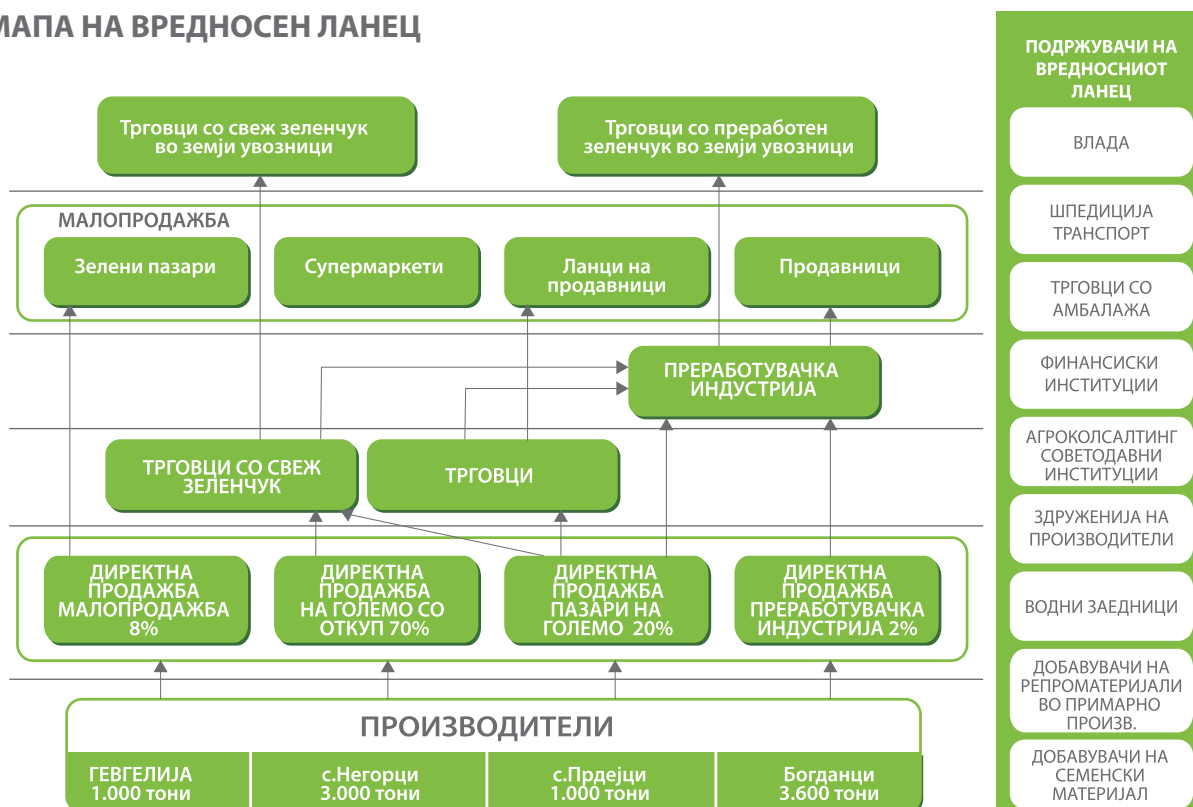
Искуството на МААСП: Базична мапа за производство на кромид во гевгелискиот регион



Вистинската анализа на вредносниот синџир започнува со понатамошно елаборирање на основната мапа: понатамошно расчленување на функциите (најчесто имаме „производство“ и „обработка“, но и во овој чекор се вклучени исто така и „сортирањето и оценувањето“), како и дополнителното сегментирање на чинителите (најчесто се започнува со производителите но овие исто така можат дополнително да се расчленат во подгрупи согласно нивните карактеристики – големина, локација, функции и сл.)

Искуството на МААСП: Конечна мапа на вредносниот синџир за производство на кромид во гевгелискиот регион

МАПА НА ВРЕДНОСЕН ЛАНЕЦ



Нешта кои треба да се имаат предвид:

Кога зборуваме за „учесници“ подразбираме група од хомогени учесници (кои се во иста ситуација: на пример производители на нешто при што користат иста технологија и го продаваат на истиот преработувач).

Учесници во вредносниот синџир:

- Учесници на сите нивоа и вредносни синџири: броеви, разлики, големини, ориентација, односи, капацитет, технологија, инвестиции, обеми и сл.;
- Обеми на производство: во текот на годините (трендовите) како и според секој учесник, земајќи ги предвид сезонските и разликите во квалитетот/ пазарите;
- Цените на сите нивоа (почнувајќи со снабдувањето.е.влезот и завршувајќи со крајната цена за потрошувачот) и, во повеќето случаи, што подразбира промени (зависно од сезоната, чинителите и сл.);
- Трошоци на сите нивоа со цел пресметување на бруто маржите (на сите нивоа и сите чинители): само продажна цена минус директните трошоци. Зависно од вредносниот синџир за одредени ситуации ќе биде потребно да се пресмета и нето маржата;
- Услови за продажба и набавка: како се одвиваат трансакциите (усно/ писмено): утврдување на цената, квалитет, количества, плаќања, бенефиции;
- Побарувачката пазарот: дали „пазарот“ може да биде утврден и евентуално да биде сегментиран (за да не биде само Европа туку само купувачите);
- Карактеристики на производителите вклучувајќи квалитет, барањата, обезбедувањето на квалитетот, разликите помеѓу чинителите и учесниците;
- Технологија: дали има разлики помеѓу чинителите, дали има тренд со текот на времето, кои се последиците?;
- Капацитети: труд, машини, логистика, финансии, знаење, желби? трендови? Разлики?;
- Конкуренција помеѓу вредносните синџири/ учесниците: кој е конкурентен кому и за што?;
- Односи и врски: дали постојат „цврсти договори“ за тоа што тие содржат? Кои се взаемните очекувања, бенефициите и ризици (помеѓу купувачот и продавачот при секоја трансакција/ ниво)? Дали тие се земаат предвид и зошто и доколку не, зошто?;
- Услуги: дали се обезбедуваат и придружни услуги; какви, како, трошоци, бенефиции и сл.?

Искуството на МААСП: Главни активности на производителите на кромид во гевгелискиот регион

ПРОИЗВОДИТЕЛИ			
Влезни параметри	Производство	Излезни параметри	Кому се продава
Купување семиња	Обезбедување работна сила	Жнеење	Трговски друштва (70%)
Купување вештачки ѓубрива	Подготвување на садници	Локален транспорт	Пазари за трговија на големо (20%)
Купување на заштитни средства	Садење	Пакување	Зелени пазари (8%)
Наводнување	Наводнување, заштита	Превоз до откупните пунктови	Преработувачка индустрија (2%)
Производствен план			
Купување:	Семиња, набавки од овластени трговци со семиња (Семенарство, Агроунија, Холма) или сопствено производство на семиња. Вештачки ѓубрива купени од земјоделски трговци или трговци Заштитни средства купени од земјоделски продавници или трговци Наводнување со единици за наводнување или сопствени бунари Финансирање со свои средства или аванси од трговците за некои нешта		
Човечки ресурси:	Претежно членови на семејствата за малите производители или локално ангажирани работници		
Технологија:	Основна земјоделска опрема (трактори и сл.) – сопствени или под наем		
Инфраструктура:	Нема посебни простории за чување: краткотрајно чување надвор, во вреќи и брза продажба		

Искуството на МААСП: Главни активности на продавачите/ трговците на големо во гевгелискиот регион

ПРОДАВАЧИ/ ТРГОВЦИ НА ГОЛЕМО			
Влезни параметри	Производство	Излезни параметри	Кому се продава
Купување кромид	Рангирање, сортирање	Товарање	Трговци во земјата увозник
Купување амбалажа	Пакување	транспорт	Локални трговци
	Чување		Преработувачка индустрија
Купување:	Кромид од локалните производители Пакување – во вреќи		
Човечки ресурси:	Ограничен број на вработени, најчесто сезонски работници кои се ангажираат по потреба		
Технологија:	Стара опрема за мерење и вообичаената помошна опрема како што се ваги, палети и гајби.		
Инфраструктура:	Модерни простории за чување и преработка, со добра инфраструктура и добра поставеност.		

Горе се наведени аспектите (димензиите) на интерес кај чинителите на вредносниот синџир; следниот чекор е да се зема предвид индустријата која претставува поддршка.

Поддржувачи (поштинкувачи) на вредносниот синџир:

- Кои услуги се овозможуваат, кому (на кој чинител или кое ниво) и од кого, под кои услови и како?;
- Во основа, се однесува на финансиските услуги (од банките, институциите за микрофинансирање, штедилниците, неформалните услуги);
- Нефинансиски услуги (технички совети, раководни совети, претприемничка

поддршка) како и услуги (како што се сметководство, транспорт, управување со извозот и други);

- Како на овие услуги гледаат нивните корисници? и
- Што недостасува во обезбедувањето на услугите и зошто? (квалитет, трошоци, време, друго).

Нешта кои влијаат на вредносниот синџир:

- Правила и регулативи;
- Владини политики (приоритети, субвенции, ограничувања) и,
- Други чинители кои се активни во регионот/секторот кои влијаат на овој вредносен синџир.

Искуство на МААСП: анализа на вредносниот синџир на производство на кромид во гевгелискиот регион која го содржи следното:

- 1. Структура на вредносниот синџир за кромидот во гевгелискиот регион** – го утврдува бројот на жители во регионот и по општина, територија, култивирано земјиште, концентрација на производството на кромид, земјиште со назад, трендови и сл.
- 2. Диференцијација на производите** – ги објаснува видовите и сортите на кромид, опис, обем и трендови на производство, пакување во рефус и за малопродажба и сл.
- 3. Опис на главните чинители** – содржи податоци за производителите: број, просечни парцели кои се користат за производство на кромид, главни активности (види анекс 1), трговци/продавачи на големо: дефинирање на трговци од голем и мал обем, главни активности (види прилог 2), продавачи на мало, индустрија за преработка на храна и нивното работење.
- 4. Поддржувачи на вредносниот синџир** – ги идентификува добавувачите на семиња и друг влезен материјал, улогата на здруженијата на корисници на вода, кооперативите и нивното инволвирање во производството и продажбата, овозможувачи на советодавни услуги и нивни активности, инволвирање на финансискиот сектор.
- 5. Нешта кои влијаат на вредносниот синџир** – се однесува на законите и регулативите кои се применуваат од МЗШВ и особено со шемата се директни плаќања (субвенции).

II) Фаза на анализа на додадената вредност

– последниот дел од анализата на вредносниот синџир се однесува на финансиските елементи кои се релевантни на вредносниот синџир кој е предмет на разгледување. Во суштина, оваа активност ги анализира деталите кои се однесуваат на трошоците на производство, вообичаените маржи, куповните цени, трошоците за ракување и пакување и продажните цени и маржите. Откако оваа анализа ќе се направи, таа ќе ја прикаже постојната ситуација на објективен

и транспарентен начин со што ќе се избегнат и ќе се минимизираат неформалните гласови во врска со профитабилноста, заработката од страна на производителите и/или трговците и сл. Главната предност во однос на ова е тоа што, откако ќе биде презентираан, овој материјал треба да биде почетна точка за градење доверба помеѓу чинителите и треба да ги мотивира тие чинители да иницираат поцврсти партнерства со цел зајакнување на конкретен вредносен синџир.

Искуство на МААСП: пресметување на трошоците за просечен производител на кромид

ПРОСЕЧЕН ПРОИЗВОДИТЕЛ			
Област (подрачје)	3	da	1.5 - 4 da / семејство
Принос	13.500	kg	4500 kg/da
Директни материјали и други директни трошоци			
Семиња	15.000	мкд	250 gr/da x 20.000 мкд/kg x 3 da
Вештачки ѓубрива (базични + секундарни)	9.500	мкд	
Производство на семеен материјал (и сеење, садници, наводнување, заштита)	4.500	мкд	работна рака (6 x 750 мкд)
Подготвување на земјиштето...			
... орање 1.			
... орање 2.			
... друго	5.000	мкд	
... друго			
Заштита...			
... хербициди	750	мкд	
... фунгициди	550	мкд	
... инсектициди	2.100	мкд	
... пестициди	2.800	мкд	
Давачка за наводнување	7.500	мкд	
Транспорт (локален)	4.000	мкд	
Вкупно 1:	51.700	мкд	
Производни трошоци 1:	3,83	мкд/kg	
Работна рака			
Сеење	9.000	мкд	работна рака (12 x 750 мкд)
Жнеенење	7.500	мкд	работна рака (10 x 750 мкд)
Сечење и пакување	7.500	мкд	работна рака (10 x 750 мкд)
Вкупно 2:	75.700		
Производни трошоци 2:	5,61	мкд/kg	

Пресметување на трошоците за просечен продавач на кромид на големо

ПРОСЕЧЕН ПРОДАВАЧ НА ГОЛЕМО		
Куповна цена за кромидот	10,00	мкд/kg
Оперативни загуби (5%)	0,50	мкд/kg
Амбалажа	0,31	мкд/kg
Работна рака (сортирање, пакување)	0,20	мкд/kg
Енергија, транспорт	0,25	мкд/kg
Амортизација + други административни трошоци	0,44	мкд/kg
Продажни и маркетинг трошоци	0,41	мкд/kg
Вкупна цена	12,11	мкд/kg
Вообичаена извозна цена	14	мкд/kg

Анализа на вредноста помеѓу двата главни чинители



Забелешка: Географска граница – „мапата и димензиите“, во принцип, се направени за целиот ланец, без разлика дали започнува (т.е. добавувачите) „надвор од регионот“ и завршува (потрошувачите) „надвор од регионот“. Ова не значи дека треба со секој потрошувач да се разговара; дали ќе се прави тоа или не зависи колку таа информација е релевантна за анализите (има извори кои обезбедуваат пазарни информации за потрошувачките пазари во странство и доколку нема проблем во понудата, лицето нема да има потреба да патува до далечниот понудувач – но ако мора да патува, тогаш има сериозен проблем!). Колку се подалеку чинителите еден од друг, толку во принцип се потребни помалку детални информации – исто така споредувајќи ги трошоците за прибирање во однос на вредноста на таа информација. Областа на проектот е утврдена од оние во истиот вредносен синџир. Со други зборови, добавување за истиот пазар преку истиот канал: производство-трговија-преработка-трговија-потрошувачка.

Чекори во анализата на вредносниот синџир:

1. Од основна (базична) до комплетна мапа; активности од експерти;
2. Сесија за добивање повратни одговори: мапата е целосна и точна? и акцискиот план од интерес: што и како?;
3. Објаснување на интересите – активност на експертот;
4. Сесија за добивање повратен одговор: интересите се точни? и заедничка/ почетна анализа: кои сени недостатоците? Што треба уште да се направи пред да може да се донесе цврст заклучок?;
5. Анализа: експертот понатаму го анализира вредносниот синџир (вкрстено споредување, проблеми и недостатоци, заклучоци); и
6. Сесија за добивање на повратни одговори: презентирање и проверка на согледувањата (не предлозите!).

Во пракса, информациите кои биле обезбедени (што не е исто со прибирање на податоците) ќе претставуваат комбинација од канцелариско истражување (други луѓе имаат веќе напишано многу работи), разговори (со поединци и групи, чинители, поддржувачи и лица кои имаат влијание) и понекогаш анкети (но бидејќи истите се поскапи се користат само ако не е можна друга опција). Најважни од сè се сесиите кои се организираат за добивање на повратни одговори со чинителите во вредносните синџири (и поддржувачите) каде што вие ги презентирате вашите согледувања и барате нивен коментар по истите. Прашањето е колку темелно ова треба да го правиме кога станува збор за земање примерок: одговорот е – додека не бидете сигурни дека ги имате веродостојните информации. Понекогаш е доволно да се поразговара со 10% (од групата чинители, на пример околу 500 фармери) а понекогаш треба со 100% (на пример, три преработувачи).

Конечно, многу е важно анализата на вредносниот синџир да не содржи „предлози“ туку да завршува со консензус од страна на чинителите дека анализата на вредносниот синџир дава точна и целосна слика за вредносниот синџир. Така што, уште еден процес започнува со чинителите (а не само со експертите) кои работат во насока на развивање на решенија/ интервенции: што е она што треба да се направи и од кого со што се доаѓа до втората фаза т.е. до развојот на вредносниот синџир (BCP).

Времетраењето на анализата на вредносниот синџир зависи од сложеноста, достапните информации (канцелариско истражување), пристап до информации (за чинителите) и „потребите од информации и ресурси“. Како водич, тајмингот на чекорите може да се расчлени на следниот начин:

1. Од основна (базична) мапа до целосна мапа; активност на експертот → 3 дена;
2. Сесија на повратен одговор: мапа;
3. Објаснување на интереси – активност на експертот → 5 – 10 дена;
4. Сесија на повратен одговор: интереси;

5. Анализа: експертот понатаму го анализира вредносниот синџир (вкрстено споредување, недостатоци, заклучоци) -> 3-5 дена;
6. Сесија на повратен одговор: проверка на согледувањата.

Секоја сесија за повратен одговор треба да трае барем половина ден а максимум еден ден. Многу е важно членовите на работилницата да бидат присутни на сите три сесии (може да се зголеми по големина, но не може да се намали!)

Профил на консултантот за анализа на вредносниот синџир:

- Познавање за потсекторот и мрежа;
- Искуство во анализирање на потсекторот.
- Добри комуникациски вештини (раководење со партиципативни работилници).

Работењето на консултантот и/ или на другите фацитатори е од суштинско значење за постигнување на посакуваната активност.

ЧЕКОР 4: ИЗГОТВУВАЊЕ НА РАЗВОЕН КОНЦЕПТ И ПЛАН ЗА ВРЕДНОСНИОТ СИНЏИР

Реализирањето на анализа на вредносниот синџир не значи дека е завршена работата. Напротив, деталната анализа на вредносниот синџир би можел да функционира како почетна точка за дополнително планирање на развојниот процес на вредносниот синџир. Едноставна табела која ги содржи активностите и временските рамки кои се неопходни за успешно реализирање на развојните процеси на вредносниот синџир се покажала како мошне успешна алатка која сите ја разбираат.

Искуството на МААСП: Пример за развоен план за вредносен синџир

	Активност/недела	Март 09				Април 09				Мај 09				Јуни 09			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Дискусија за VSA а особено заклучоците во документите со работните групи за вредносни синџири	■	■														
2	Идентификација ограничувањата во и надвор од фармата - анализа на проблемско дрво		■	■													
3	Утврдување приоритети во согласност со вклучувањето на советодавните услуги и презентација				■												
4	Идентификација на стручни обезбедувачи на советодавни услуги				■	■											
5	Дизајнирање на методи за вредносни синџири (советодавни пакети, прирачници, демонстрации, обука)						■	■	■	■							
6																	
7																	
8																	

ЧЕКОР 5: ИДЕНТИФИКУВАЊЕ НА ОГРАНИЧУВАЊА И ПРИОРЕТИЗИРАЊЕ

Анализата на вредносниот синџир ќе резултира со повеќе ограничувања (како и со можности) и на процесот „од анализа до развој“ треба да се посвети време. Ова бара експертски совети како и мотивација од страна на чинителите.

Идеално би било оваа комбинација да биде остварена преку примена на соодветните инструменти во сесиите на работилницата заедно со работната група за вредносниот синџир и со експертите за вредносниот синџир. Членството во работната група за вредносниот синџир повторно треба да биде разгледано – оние кои се заинтересирани мора да ја покажат својата посветеност од аспект на посветување време и ресурси за спроведување на интервенциите.

Искуство на МААСП: Идентификување на проблемите на самата фарма и надвор од неа

На самата фарма	Надвор од фармата
<ul style="list-style-type: none"> • Просечен квалитет и квантитет на производството <ul style="list-style-type: none"> - употреба на несертифициран семеен материјал - недостасува анализа на почвата - не се врши ротација на културите • Фрегментација на горниот слој на земјиштето <ul style="list-style-type: none"> - мали парцели - повеќе култури на мали парцели - недоволна употреба на машини • Отсуство на советодавни услуги <ul style="list-style-type: none"> - нема советодавни услуги за производство на базични култури - недоволно овозможувачи на приватни советодавни услуги во регионот • Непостоење на активности по жетвата <ul style="list-style-type: none"> - Непостоење на обука за селектирање и рангирање - непостоење на простории за чување на производството • Прекината побарувачка и понуда <ul style="list-style-type: none"> - постоечка недоверба помеѓу производителите и преработувачите - делумна застапеност на договорното земјоделско производство - редовни промени во цените во висока сезона - купувачи од странство не се редовно присутни 	<ul style="list-style-type: none"> • Недоволна искористеност на капацитетите за преработка и продажба на големо <ul style="list-style-type: none"> - недостаток на суровини - разлики во цените - нема производствени планови и анализи (регионални и национални) - не се применува во целост договорно земјоделско производство • Непостоење на активности по жетвата <ul style="list-style-type: none"> - стандардите за сортирање и рангирање не се целосно воспоставени - пакување на производството на стариот начин и губење на традиционалните пазари - пропуштени можности за насочување кон нови извозни пазари поради слабо сортирање, рангирање и пакување - Непостоење на ладилници за чување на производството - Не е направена детална биохемиска анализа на финалните производи - Не е утврдено соодветно користење на сортите кромид (свеж, замрзнат, сув) • Едукација/ обука/ информирање <ul style="list-style-type: none"> - трендови и потреби на/ од извозни пазари - развој на нови производи - соработка со научни и академски институции

Поинаков пристап: седум чекори

Пристапот од седум чекори е алтернатива на развојниот план за вредносните синџири и идентификувањето на ограничувања. Иако изгледа практичен и лесен за употреба, не постојат доволно потврдни информации или искуства во однос на примената на овој концепт.

Пристап од седум чекори

1. Ограничувања на вредносниот синџир
2. Причини за таквите ограничувања
3. Комерцијално соодветни решенија
4. Предлог за обезбедувач
5. Предлог услуги
6. Ограничувања за да се дојде до решение
7. Предложена активност за фацилитација

ЧЕКОР 6: РАЗВОЈ И СПРОВЕДУВАЊЕ НА АКТИВНОСТА ЗА РАЗВОЈ НА ВРЕДНОСНИОТ СИНЏИР

Последниот чекор се базира на претпоставките дека членовите на работната група за развојниот синџир се согласуваат за развојниот план и дека се целосно посветени на спроведување на предложените активности.

Искуства од МААСП: План за спроведување на активностите за развој на вредносниот синџир

Активности за развој на вредносниот синџир за црвената пиперка во Пелагонискиот регион												План на активности за 2009 г.				
Бр.	Активности	Временски период (месеци)												Кој е задолжен?	Трошоци	Индикатор
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12			
1	Изготвување и прифаќање на акциски план													МААСП, ПРЕДА и раб.гр.за вред. синџ		Акцискиот план е изготвен и одобрен
2	Идентификување на парцелите (фармите) за пилот производство													раб.гр.за вред. синџ, ПРЕДА		Утврдени се 4 пилот парцели (2 во Битола и 2 во Прилеп)
3	Анализа на почвата													Производители, ПРЕДА		Направена е анализа
4	Обезбедување на саден материјал													Производители, преработувачи		Потпишан договор со производители за квалитетен семеен материјал
5	Идентификување на овозможувачите на советодавни услуги													МААСП, ПРЕДА		Потпишан е договор со овие овозможувачи
6	Обезбедување на советодавни услуги (на терен)													Овозможувачи на услуги		Редовни посети на терен, давање на услуги за производителите
7	Презентирање на резултатите													Овозможувачи на услуги, МААСП и ПРЕДА		Резултатите се обезбедени, анализирани и претставени на заинтересираните страни
8	Изготвување на прирачник за производство на црвена пиперка													Овозможувачи на услуги, МААСП о ПРЕДА		Писмените материјали се изготвени, испечатени и циркулирани

Важни принципи во промовирањето на развојот на вредносниот синџир

Фацитилијата и ориентацијата на развојот и надградувањето на вредносниот синџир треба:

- Направете ја транспарентна улогата на надворешниот фацитилитатор;
- Делувајте врз основа на барање од операторите во вредносниот синџир или нивните претставници;
- Опслужувајте ги клиентите и управувајте со процесот на непристрасен начин во однос на содржината, преку споделување на резултатите;
- Надградување на иницијативите кои ги преземаат чинителите во вредносниот синџир и постојната поставеност на организацијата и институцијата;
- Држете се до јасна поделба на задачите помеѓу чинителите во самиот синџир;
- Подобрување на опкружувањето од аспект на безбедност каде што сите учесници сметаат дека можат слободно да се искажуваат и каде што се почитуваат индивидуалните граници. Почит за културата, правата и автономијата на сите групи кои учествуваат;
- Надградување на пазарниот и развојниот потенцијал во насока на сигурни и одржливи пазарни структури;
- Фокусот се става на практичното спроведување како и на брзи и видливи резултати и влијанија;
- Надградување на сопствените иницијативи на лидерите во синџирот, приватните претпријатија или деловните асоцијации;
- Соработка со партнерите кои се однесуваат како агенси на промени и лидерите;
- Отворено признавање на сите потенцијални конфликти на интереси;
- Создавање рамнотежа помеѓу учеството и резултатите; и
- Координирање на напорите на разните донатори долж целиот синџир.

Фацитилитацијата бара добри комуникациски вештини, лична сила и разбирање за слабостите, јаките страни и аспирациите – вклучувајќи ги и оние на самиот фацитилитатор.

Поуки – искуството на МААСП

Посветеноста, изгледа дека е најважниот предуслов за успешно изготвување и имплементација на активностите за развој на вредносниот синџир. Голем број на студии на случај докажаа дека не постои единствена формула за надминување на проблемот со непостоење на посветеност. Дури и финансиските стимуланти кои беа воведени за членовите на работните групи за вредносниот синџир (наместо доброволното учество) не се доволни дополнително да ги мотивираат учесниците во развојните активности. Така што, заложбата треба да биде предмет на интерес на сите заинтересирани страни – иницијаторот, работната група за вредносниот синџир и крајните корисници во рамките на процесот за развој на вредносниот синџир. Иако МААСП го користеше истиот модел за развој на вредносниот синџир во сите пилот региони, во еден случај активностите застанаа по успешното завршување на анализата на вредносниот синџир од едноставна причина што не постоеше доволна заложба од инволвираните страни да продолжат со процесот на планирање и да изготват и имплементираат активност за развој на вредносниот принцип.

