

# АНАЛИЗА ЛАНЦА ВРЕДНОСТИ КАО МЕТОД ЗА УНАПРЕЂЕЊЕ ЛОКАЛНОГ ЕКОНОМСКОГ РАЗВОЈА

## VALUE CHAIN ANALYSIS AS A METHOD FOR IMPROVING LOCAL ECONOMIC DEVELOPMENT

ДЕЈАН МОЛНАР<sup>1</sup>  
ИСИДОРА БЕРАХА<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Универзитет у Београду - Економски факултет

<sup>2</sup>Институт економских наука, Београд

### РЕЗИМЕ

Анализа ланца вредности је свеобухватан метод анализе и оцене перформанси у свим активностима на путу од иницијалне идеје до испоруке производа или услуге финалном потрошачу, као и свих фактора који на посредан или непосредан начин утичу на пословање у датом сектору. Метод налази широку примену у управљању локалним економским развојем будући да пружа информациону основу за усмеравање институционалне подршке у области са највећим потенцијалом за повећање конкурентности и запослености. Рад има за циљ да пружи теоријски али и практични оквир за примену метода анализе ланца вредности као ефективног инструмента за подстицање економског развоја на локалном нивоу.

**Кључне речи:** анализа ланца вредности, локални економски развој, управљање на локалном нивоу.

### ABSTRACT

Value chain analysis is a comprehensive method used to assess and analyze performance of a full range of activities required to bring the product or service from an initial idea to its delivery to the final consumer, including the factors that directly or indirectly affect business in each sector. The method is widely applied in local economic development practice as it provides an information basis for directing institutional support to activities with the highest potential for competitiveness and employment increase. The paper aims to provide a theoretical and practical framework for the application of value chain analysis as an effective instrument to improve economic development of a local communities.

**Key words:** value chain analysis, local economic development, local governance.

### 1. УВОД

Динамичне промене у пословном окружењу условиле су потребу за изналажењем нових извора конкурентске

предности. Конкурентска борба на глобалном тржишту више се не одвија између предузећа, већ између сложених процеса посредством којих се испоручује вредност за потрошаче. Традиционалне

приступе усмерене на оптимизацију трошкова заменило је управљање перформансама у свим активностима и услугама на путу од идеје до продаје финалног производа, односно услуге на тржишту било да је оно локално, национално, регионално или глобално.

Концепт ланца вредности и метод анализе ланца вредности налазе своју широку примену у анализи перформанси индивидуалних предузећа али и читавих сектора и привреда. Уместо да се предузећа посматрају као изоловани субјекти, у фокусу је систем међуповезаних учесника, односно активности у којима се на путу од иницијалне идеје до испоруке финалног производа или услуге ствара вредност за потрошаче.

На нивоу предузећа, анализа ланца вредности је инструмент помоћу којег се пословање дезагрегира на појединачне активности при чему се идентификују кључни извори конкурентске предности. На нивоу сектора, ланац вредности обухвата добављаче сировина, репроматеријала и других улазних инпута, произвођаче, прерађиваче и купце, као и пружаоце техничких, пословних и финансијских услуга.

Искуства из 1990-их година XX stoleћа потврдила су неопходност активних мера за подстицање економског развоја у економијама са ниским и средњим нивоом дохотка, а локални економски развој представља прагматичан одговор на ову видљиву потребу [1]. Анализа ланца вредности сектора је ефикасан метод за анализу могућности локалног економског развоја који омогућава да се на бази резултата истраживања креирају препоруке за усмеравање мера институционалне подршке у приоритетне области. По природи дескриптиван, овај метод је најпре пружао хеуристички оквир за генерисање података [2] али се временом развио у ефикасан дијагностички и аналитички инструмент.

Анализа ланца вредности сектора у локалној привреди обухвата мапирање и свеобухватну анализу перформанси свих учесника у ланцу вредности, анализу пословног окружења и институција и агенција за пружање подршке, те идентификовање учесника који остварују кључан утицај на пословање сектора и подручја у којима су неопходна унапређења.

Циљ рада је да пружи теоријски и практични оквир за примену метода анализе ланца вредности у идентификовању могућности за подстицање економског развоја на локалном нивоу. Релевантност примене овог метода у управљању локалним економским развојем огледа се у позитивним ефектима на перформансе и конкурентност индивидуалних предузећа, сектора и локалне привреде и то кроз приступ недостајућим ресурсима, унапређење ефикасности, развијање дугорочних односа сарадње, повећање продаје, трансфер знања и развој технолошких капацитета.

## **2. ТЕОРИЈСКИ ОКВИР АНАЛИЗЕ ЛАНЦА ВРЕДНОСТИ**

Идеја о ланцу вредности као сету повезаних активности и учесника у свим фазама од идеје до испоруке производа или услуге финалном потрошачу није нова, а теоријско упориште налази у концепту Мајкла Портера [3] који производно (или услужно) предузеће посматра као систем сачињен од подсистема при чему сваки има инпуте, процес трансформације и аутпуте. У основи концепта ланца вредности је сагледавање пословања предузећа кроз већи број појединачних активности у домену дизајна, производње, маркетинга, испоруке, подршке и сервиса које допринесе релативној трошковној конкурентности предузећа или представљају основ за диференцирање у односу на конкуренцију.

Ланац вредности је сет међуповезаних активности у којима се додаје вредност за потрошача. Према овом концепту, све стратегијски значајне активности у предузећу могу се сврстати у групу примарних и групу подржавајућих активности. Примарне активности обухватају улазну логистику, производњу, излазну логистику, маркетинг, продају и сервис, а активности подршке се односе на инфраструктуру, управљање људским ресурсима, развој технологије и набавку. Конкурентска предност је резултат начина на који предузеће организује и обавља пословне активности у ланцу вредности. Да би предузеће стекло конкурентску предност оно мора да испоручи већу вредност за потрошаче тако што ће своје активности обављати ефикасније или другачије од других.

Ослањајући се на концепт ланца вредности који је дефинисао Портер, развијен је метод анализе ланца вредности која идентификује све активности на путу од иницијалног концепта/идеје или дизајна до испоруке производа или услуге финалном потрошачу, укључујући и постпродајне услуге и сервис. Унапређење конкурентске предности условљено је разумевањем места и улоге предузећа у систему активности којима се додаје вредност за потрошача. У фокусу анализе ланца вредности је динамика веза и односа који се успостављају између различитих учесника. Са аналитичке тачке гледишта, анализа ланца вредности захтева проучавање активности које се одвијају изван предузећа, а посебно разумевање стратегијске улоге односа са кључним екстерним учесницима [4].

Анализа ланца вредности представља мултидимензионалну оцену перформанси ланца вредности која укључује токове материјала, токове информација и односе између различитих учесника, а која пружа могућност да се пажња стејкхолдера усмери у оне фазе у којима су могућа унапређења [5]. Методолошки допринос

анализе огледа се у обезбеђивању релевантних информација за усмеравање институционалне подршке ка оним активностима које највише доприносе унапређењу конкурентности сектора као целине [6].

У основи концепта ланца вредности је претпоставка према којој је перцепција вредности финалног производа у очима крајњег потрошача услед чега се ланац вредности може дефинисати као скуп свих активности које генеришу вредност од извора сировина до испоруке финалног производа потрошачима [7, 8].

Будући да препреке и шансе за унапређење могу постојати у било ком делу ланца, предмет анализе нису појединачни учесници, већ укупност активности, веза и односа [9]. У условима у којима се конкурентска борба више не одвија између индивидуалних предузећа, већ између читавих ланаца вредности као кључних генератора додате вредности, ефективно управљање ланцем вредности постаје значајан извор конкурентске предности за све учеснике.

### **3. ЛОКАЛНИ ЕКОНОМСКИ РАЗВОЈ И АНАЛИЗА ЛАНЦА ВРЕДНОСТИ - СИМБИОТИЧКИ ОДНОС?**

Дефинисање локалног економског развоја (ЛЕР-а) није једноставно, јер има много варијабли од којих ЛЕР зависи. Локални (економски) развој се може ближе одредити као функција следећих варијабли:

*Локални економски развој = f* (природни ресурси; радна снага; капитал и инвестиције; предузетништво; транспорт и комуникација; структура индустријске производње; технологија; капацитети локалних институција; међународна економска ситуација) [10].

Иако овим приказом нису обухваћене све детерминанте локалног развоја, може се стећи утисак о комплексности самог

процеса. Према једној од најчешће цитираних дефиниција „локални економски развој је процес у којем локалне владе и/или локалне развојне организације стимулишу и/или одржавају постојећи ниво пословне активности и запослености. Основни циљ локалног економског развоја је да стимулише могућности за запошљавање у оним секторима који побољшавају живот у заједници, користећи постојеће људске, природне и институционалне ресурсе" [11].

На основу анализе релевантне литературе која третира проблематику локалног економског развоја може се закључити да је свим дефиницијама ЛЕР-а заједничко то што у први план истичу настојање да се постигне што већи квалитет живота грађана, уместо максимизације броја радних места и прихода. Стога, носиоци локалне власти, односно доносиоци одлука у локалним заједницама морају најпре да разумеју економску ситуацију у свом граду/општини, па да тек онда и у складу са потребама грађана дефинишу развојне приоритете и доносе одговарајуће мере и политике. Један од све популарнијих начина да се анализира локална привреда јесте примена концепта ланца вредности.

У литератури која се бави анализом ланаца вредности пажња се углавном усмерава на интервенције на нивоу глобалних ланаца вредности, док је приметан дефицит истраживачких подухвата у области анализе ланаца вредности на националном и локалном нивоу.

Интервенције у домену локалних ланаца вредности су фокусиране на ланце које карактерише одсуство глобалних веза, у којима доминира већи број малих актера (оних са малом тражишном моћи) који су усредсређени на национално или субнационално (регионално; локално) тржиште.

Иако се не занемарују ни извозне могућности/прилике, суштина интервенција у области локалних ланаца

вредности је да се унапреде капацитети и сарадња локалних произвођача, да се побољша размена знања и ресурса на локалном нивоу, као и да се развију локалне тржишне прилике [12].

Стога се од анализе локалног ланца вредности очекује да пружи одговарајуће смернице за стратешку и одрживу преоријентацију одређеног (одабраног; приоритетног) сектора из локалне привреде, како би се повећала његова дугорочна конкурентност на националном и међународном нивоу.

Једна од основних користи од анализе ланца вредности је идентификовање оних интервенција (мера; политика) које могу да унапреде конкурентност локалних предузећа. Анализа локалног ланца вредности и локални економски развој су процеси који имају много сличности и који се међусобно подупиру.

Анализа локалног ланца вредности је веома корисна због тога што омогућава да се разуме и опише функционисање локалне привреде на начин који је веома разумљив свим заинтересованим странама. Тако се много лакше могу уочити конкретне препреке и ограничења за унапређење пословања локалних предузећа. Након откривања „уских грла“ у локалној привреди, може се деловати у правцу њиховог отклањања, чиме се унапређују перформансе локалне економије, шири се простор за сарадњу између локалних предузећа и институција, за отварање нових радних места, повећавање пореских прихода локалне самоуправе итд.

Метод анализе ланца вредности је идеалан „алат“ за решавање проблема који су у домену локалног економског развоја, попут отварања радних места, креирања дохотка, смањења сиромаштва и др., и због тога што јасно указује на разлике у снази и утицају (моћи) које постоје између различитих учесника у привредном животу локалне заједнице. На тај начин се лакше идентификују проблеми, али и кључни актери и мере који могу да допринесу њиховом

решавању. Концепт ланца вредности заправо служи као „истражни“ метод помоћу којег се долази до важних сазнања и закључака о софистицираности локалног економског развоја, пошто се он темељи на разумевању мрежа и веза које постоје између локалних тржишних актера [13]. Концепција (локалног) економског развоја која се заснива на примени концепта ланца вредности пабољшава комуникацију између локалних партнера, што са своје стране доприноси јачању поверења и социјалног капитала на локалном нивоу, што је једна од кључних детерминанти ЛЕР-а, будући да он зависи од локалних партнерстава. Штавише, разумевање локалног ланца вредности помаже локалним предузећима и другим заинтересованим учесницима да одговоре на изазове који произилазе из процеса глобализације.

Примена анализе ланца вредности у процесу ЛЕР-а има позитиван утицај на међусобно вредновање и респектовање учесника - локална предузећа постају свеснија значаја, вредности, али и потенцијала које њихови партнери на локалном нивоу имају за њихово пословање. Локални актери почињу више да цене једни друге и да удружују напоре са циљем да јачају заједничке капацитете и потенцијале (тзв. сарадничка предност/конкурентност), са циљем да буду отпорнији и независнији од „спољашњих“ утицаја који долазе изван локалне привреде. Дакле, концепт анализе ланца вредности и локалног економског развоја један другог подстичу и (п)ојачавају.

#### **4. ПРИМЕНА МЕТОДА АНАЛИЗЕ ЛАНЦА ВРЕДНОСТИ У ЛОКАЛНОЈ ПРИВРЕДИ**

Метод анализе ланца вредности одабраног сектора омогућава да се применом квалитативне анализе која представља комбинацију канцеларијског и теренског истраживања, на ефективан начин утврде природа и динамика веза и

односа између различитих група учесника, идентификују кључне баријере и потребни ресурси, као и могућности за унапређење пословних перформанси у ланцу вредности у локалној привреди. Анализа ланца вредности је свеобухватан метод анализе и оцене активности у свим фазама кроз које пролази производ од сировине до финалне потрошње, као и свих фактора који на посредан или непосредан начин утичу на перформансе одабраног сектора.

Примена метода анализе ланца вредности у локалној привреди обухвата следећих седам фаза, односно корака: (i) одабир приоритетног сектора, (ii) ситуациона анализа локалног окружења, (iii) мапирање ланца вредности, (iv) анализа ланца вредности, (v) израда мапе ланца вредности, (vi) идентификовање начина на који се врши управљање ланцем вредности и (vii) креирање препорука локалној самоуправи.

Једна од основних претпоставки одрживог развоја локалне привреде је ослањање, у што већој мери, на сопствене (локалне; ендогене) ресурсе и потенцијале. Доносиоци одлука на локалном нивоу би, стога, требало далеко више подршке да пружају оним делатностима у којима локална привреда има конкурентских предности, односно оним секторима који су идентификовани (одређени) као приоритетни. За одабир приоритетног сектора у локалној привреди је најбоље користити расположиве статистичке податке, као и друге квантитативне индикаторе. С обзиром да је током последњих десетак година повећана одговорност локалних самоуправа за питања економског развоја на њиховом подручју, и у градовима и општинама у Србији полако почиње да преовлађује став да локалним економским развојем треба управљати на модеран начин, помоћу адекватних информација и података, који ће чинити основу за креирање одговарајућих инструмената и мера, те вођење јавних политика на локалном нивоу заснованих

на објективним чињеницама (*evidence-based policy and governance on local level*). У релевантној литератури је заступљено неколико метода које се користе приликом анализирања стања и промена у локалним привредама [14]. Стандардне (класичне) методе које се користе са циљем да креаторима локалног економског развоја помогну приликом процеса планирања, дефинисања развојних стратегија, као и одабира приоритетних сектора су: (1) анализа локационог коефицијента (LQ) и (б) „shift – share“ (S-S) анализа (анализа промена у уделима). Комбиновањем ове две методе се долази до корисних сазнања о структури и динамици локалне привреде, што представља основу у процесу идентификовања оних делатности у којима локална економија има развојних потенцијала, односно конкурентских предности.

Ситуациона анализа обухвата географске, природне, демографске, економске и инфраструктурне чиниоце који су повезани са економским развојем, а односе се на природне и људске ресурсе, друштвене, физичке и финансијске потенцијале локалног подручја. За потребе анализе користе се статистички подаци доступни у општинским, регионалним и националним базама. Ситуациона анализа може се спровести применом различитих метода као што су PEST и SWOT анализа. PEST анализа је концептуални оквир који разматра политичко-институционалне, економске, социолошко/демографске и технолошке факторе окружења, док SWOT анализа представља анализу снага, слабости, шанси и опасности.

Мапирање ланца вредности се односи на идентификовање свих релевантних учесника у ланцу вредности сектора. Мапирање обухвата креирање базе свих привредних субјеката који су регистровани у одабраном сектору, односно делатности у локалној привреди, а затим и примену финансијске ратио анализе како би се на основу индикатора

профитабилности утврдили привредни субјекти чије пословање је успешно и стабилно. На основу података из биланса стања и биланса успеха израчунавају се два показатеља профитабилности (тзв. ратио броја) и то принос на укупно ангажована стедства - POA (*Return on Assets*) и принос на капитал – POE (*Return on Equity*).

Четврта фаза обухвата детаљну анализу свих значајних аспеката функционисања ланца, а пре свега токова материјала, при чему се оцена врши на основу тога где лежи вредност у очима потрошача; снага и слабости како би се утврдиле активности у које треба усмеравати инвестиције и активности које треба елиминисати; динамике токова информација између учесника; и јачине односа између учесника, односно узајамног поверења и сарадње. За потребе анализе подаци се прикупљају методом индивидуалног, дубинског, квалитативног, полу-структурираног интервјуа са привредним субјектима који су идентификовани у фази мапирања, а затим и применом метода фокус група са релевантним групама учесника. Такође, у оквиру ове фазе спроводи се и анализа локалног тржишта одабраног сектора како би се проценили величина и потенцијал раста, улазне и излазне баријере, постојање супститута, регулативне баријере, итд.

На основу примарних и секундарних података који су прикупљени у претходним фазама креира се мапа ланца вредности која графички приказује систем учесника, њихових веза и односа, окружење у којем се активности одвијају и пружаоце услуга подршке. Пословно окружење чине сви чиниоци који утичу на одвијање пословних активности као што су инфраструктура, регулаторни оквир и институције за пружање подршке. Пружаоци услуга су актери који обезбеђују подршку у ланцу вредности у областима као што су маркетинг, пружање финансијских услуга, транспорт, истраживање и развој и сл.

Идентификовање начина на који се врши управљање ланцем вредности у одабраном сектору на локалном нивоу је посебно релевантно за ефикасност интервенције локалне самоуправе, односно за успешност мера институционалне подршке. Управљање ланцем вредности може се детерминисати следећим индикаторима [15]:

- 1) Тржишно засновано управљање – присуство великог броја купаца и добављача, ограничен проток информација, одсуство техничке подршке;
- 2) Уравнотежена мрежа – ограничен број добављача, интензиван проток информација, чврсти односи сарадње;
- 3) Директна мрежа – један кључан купац који дефинише карактеристике производа и пружа техничку подршку, једнодимензионалан проток информација, асиметрија моћи;
- 4) Вертикална интеграција – мала аутономија одлучивања на локалном нивоу.

Седма фаза поступка анализе ланца вредности идентификује кључне тачке/фазе у ланцу вредности у које/ка којима треба усмерити интервенцију локалне самоуправе, а како би се иницирале промене. Кључне тачке/фазе у ланцу вредности могу да обухвате следеће аспекте:

- 1) Унапређење квалитета производа/услуге;
- 2) Развој локалног/домаћег тржишта;
- 3) Унапређење вештина локалних предузећа;
- 4) Унапређење дизајна;
- 5) Унапређење сарадње и размене информација;
- 6) Унапређење капацитета, опремљености, брендирање, итд.

Ситуациона анализа, мапирање, анализа ланца вредности и идентификовање начина на који се врши управљање ланцем вредности треба да омогуће да се утврди ко су главни учесници у ланцу вредности (колико их има и које су њихове активности), у којим

фазама ланца вредности се ствара највећа додата вредност, где настају највећи трошкови, каква је социо-економска димензија (број запослених по фазама), како се врши проток материјала, како се врши проток информација, каква је структура ланца (који учесници остварују кључан утицај), колики је обим активности појединачних учесника, какве су врсте веза и односа између учесника, који су највећи проблеми у ланцу, какав је институционални и регулаторни оквир, ко су кључни екстерни фактори и које су најважније институције подршке.

На основу дефинисаних кључних тачака у којима је неопходна интервенција, односно највећих проблема у функционисању ланца вредности, креирају се препоруке креаторима економске политике на локалном нивоу. Препоруке треба да помогну да се мере подршке усмере у приоритетне области како би се унапредила конкурентност, пословне перформансе и запосленост одабраног сектора, као и укупне локалне привреде.

## 5. ЗАКЉУЧАК

Примена анализе ланца вредности у локалном економском развоју још увек није довољно заступљена у економској теорији и пракси. Упркос постигнутом консензусу у погледу неопходности планирања и управљања развојем на локалном нивоу, креирање политика и дизајнирање мера подршке није засновано на подацима и резултатима емпиријских истраживања услед чега су њихови ефекти ограничени. У условима у којима је развој одређеног локалитета детерминисан пуним искоришћавањем свих расположивих локалних ресурса, концепт ланца вредности као сета међуповезаних активности и учесника у свим фазама кроз које производ или услуга пролазе на путу од иницијалне идеје до испоруке финалном потрошачу добија на значају. Анализа ланца

вредности је ефикасан инструмент за подстицање локалног економског развоја.

Допринос овог рада огледа се у теоријском, али још више у практичном оквиру који сугерише поступак примене анализе ланца вредности у одабраном (приоритетном) сектору у локалној привреди. Примена метода ове анализе омогућава да се мапирају сви учесници и оцене њихове перформансе како би се идентификовале фазе у ланцу вредности у којима се додаје највећа вредност за потрошаче, те подршка усмерила у оне активности које имају највећи потенцијал за повећање конкурентости и запослености сектора, али и целокупне локалне економије.

## 6. ЛИТЕРАТУРА

- [1] Cunningham Shawn, Meyer-Stamer Jörg, Planning or Doing Local Economic Development? The Problems with the Orthodox Approach to LED. *Africa Insight*, бр. 35(4), 2015.
- [2] Kaplinsky Raphael, Spreading the Gains from Globalization: What Can Be Learned from Value-Chain Analysis?, *Problems of Economic Transition*, бр. 47(2), 2004.
- [3] Porter Michael E., *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, 1985.
- [4] Pietrobelli C., & Saliola F., Power relationships along the value chain: multinational firms, global buyers and performance of local suppliers. *Cambridge Journal of Economics*, бр. 32(6), 2008.
- [5] Taylor H. D., Value chain analysis: An approach to supply chain improvement in agri-food chains, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, бр. 35(10), 2005.
- [6] Beraha Isidora & Molnar Dejan, Analiza lanca vrednosti u funkciji lokalnog ekonomskog razvoja: primer IKT sektora u privredi grada Kragujevca, XXV naučni skup Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja jugoistočne Evrope, Ekonomski fakultet, Niš, 2020.
- [7] Lindič J. & Marques da Silva C., Value proposition as a catalyst for a customer focused innovation, *Management Decision*, бр. 49(10), 2011.
- [8] Walters D. & Lancaster G., Implementing value strategy through the value chain, *Management Decision*, бр. 38(3), 2010.
- [9] Campbell R., Key elements of the Value chain approach, Briefing paper, United States Agency for International Development, 2008.
- [10] Stimson R. J., Stough R. R., & Roberts B. H., *Regional Economic Development: Analysis and Planning Strategy*, Springer, New York, 2006.
- [11] Blakely E. J., *Planning local economic development: theory and practice*, 2nd edition, Sage Publications, Thousand Oaks, California, 1994.
- [12] Hainzer Kirt, Best Talitha Brown & Philip Hugh, Local value chain interventions: a systematic review. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 9(4), 2019. doi:10.1108/jadee-11-2018-0153
- [13] Madhovi T., Tomato Value Chain and Local Economic Development in Domboshava Area in Goromonzi Rural District Council, Zimbabwe, *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 9(4), 2020. DOI: 10.21275/SR20421180148
- [14] Molnar Dejan (2011), *Lokalni ekonomski razvoj: teorija, analiza, praksa*, NIP Zrenjanin i Asocijacija novinara Banata, Agava, Zrenjanin, 2011.
- [15] International Labour Organization, *Value Chain Development*, Briefing paper 1: Combining Value Chain Development and Local Economic Development 2006.

Напомена: На бази уговора о реализацији и финансирању научноистраживачког рада НИО у 2021. години, средства за реализацију овог истраживања су обезбеђена од стране Министарства просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије.

---

Адреса аутора: Молнар Дејан, ванредни професор, Универзитет у Београду – Економски факултет, Београд, Каменичка б.

е-маил: [dejan.molnar@ekof.bg.ac.rs](mailto:dejan.molnar@ekof.bg.ac.rs)

Рад примљен: март 2021.

Рад прихваћен: април 2021.