

# Obilježja globalnih lanaca vrijednosti u postpandemijskom razdoblju

---

Rusev, Marin

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:063063>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-23**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

Marin Rusev

# Obilježja globalnih lanaca vrijednosti u postpandemijskom razdoblju

Diplomski rad

Pula, 2023.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

# Obilježja globalnih lanaca vrijednosti u postpandemijskom razdoblju

Diplomski rad

Marin Rusev, 0303058578, redovan student

Studijski smjer: Financijski menadžment

Kolegij: Međunarodne financije

Znanstveno područje: Društvene djelatnosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Međunarodna ekonomija

Mentor: prof. dr. sc. Ines Kersan-Škabić

Pula, lipanj 2023.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani **Marin Rusev**, kandidat za magistra **ekonomije/poslovne ekonomije** ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine

## IZJAVA o korištenju autorskog djela

Ja, **Marin Rusev** dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom **Obilježja globalnih lanaca vrijednosti u postpandemijskom razdoblju** koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

\_\_\_\_\_

## Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Pojam i obilježja globalnih lanaca vrijednosti (GVCs) .....	3
2.1. Koncept dodane vrijednosti.....	3
2.2. Porterov pojam globalnih lanaca vrijednosti i njihove aktivnosti .....	4
2.3. Multinacionalne korporacije i njihova uloga u globalnim lancima vrijednosti .....	7
2.4. Povezanost izravnih inozemnih ulaganja (FDI) globalnih lanaca vrijednosti .....	8
3. Razvoj globalnih lanaca vrijednosti u pred-pandemijskom razdoblju .....	10
3.1. Rastuća uloga ekonomija u razvoju u globalnim lancima vrijednosti.....	16
4. Pandemija COVID-19 i posljedice u međunarodnom poslovanju.....	20
4.1. Internacionalizacija proizvodnje i njezino prilagođavanje pandemiji .....	21
4.2. Načini na koje je pandemija COVID-19 utjecala na GVCs i otpornost zemalja na šokove .....	26
4.3. Preispitivanje strukture lanaca vrijednosti i politike koje su uvedene radi jačanja otpornosti globalnih lanaca vrijednosti .....	29
4.3.1. Jačina prelijevanja šokova izazvanih pandemijom COVID-19 s obzirom na vrstu industrije i otpornost zemlja u globalnim lancima vrijednosti .....	31
4.3.2. Utjecaj šoka pandemije na radnike i općenito na zaposlenost.....	34
4.3.3. Industrijske mjere i fiskalne mjere kao odgovor na šokove izazvane pandemijom.....	37
5. Restrukturiranje i prilagođavanje globalnih lanaca vrijednosti u postpandemijskom razdoblju .....	42
5.1. Nova mapa konkurentnosti .....	42
5.2. Digitalna transformacija .....	47
5.3. „Greening“ trend globalnih lanaca vrijednosti.....	49
5.3.1. Trendovi u „zelenim“ regulacijama.....	49
6. Budućnost globalnih lanaca vrijednosti .....	51
6.1. Digitalizacija i informacijske i komunikacijske tehnologije (ICT) .....	53
6.2. Novi (jeftini) proizvođači.....	55
6.3. Rastuća potražnja u ekonomijama u razvoju .....	56
6.4. Razvoj usluga.....	58
6.5. Uloga multinacionalnih kompanija.....	60
7. Zaključak.....	62
Popis literature .....	64
Popis tablica, slika i grafikona.....	69
Popis tablica .....	69
Popis slika.....	69
Popis grafikona.....	69

## SAŽETAK

Međunarodna suradnja zemalja i fragmentacija procesa proizvodnje danas je jedan od bitnijih trendova u globalnoj ekonomiji. Upravo radi navedenoga, u ovom diplomskom radu analiziraju se globalni lanci vrijednosti i njihove promjene i prilagođavanje u post-pandemijskom razdoblju. Pandemija virusa COVID-19 uvelike je poremetila procese i funkcioniranje mnogih poslovnih procesa, a samim time i globalne lance vrijednosti. U radu su prikazane analize trendove GVC-a u predpandemijskom i postpandemijskom razdoblju te projekcije trendova u budućnosti. Osim povezanosti opskrbnih lanaca sa utjecajem pandemije, navedene su općenite izloženosti GVC-a raznim rizicima uzrokovanim šokovima ponude i potražnje te razvoj otpornosti zemalja na temelju prošlih iskustava. Osim toga, analizirana je i sve veća uloga gospodarstava u razvoju u procesima globalnih lanaca vrijednosti.

**Ključne riječi: globalni lanci vrijednosti, fragmentacija, COVID-19, pandemija, trendovi**

## **SUMMARY**

International cooperation of countries and fragmentation of the production processes is one of the most important trends in the global economy nowadays. Due to the stated, this thesis analyzes global value chains and their changes and adaptation in the post-pandemic period. The pandemic of the COVID-19 virus has greatly disrupted the processes and functioning of many business processes, and thus global value chains. The paper presents analysis of GVC trends in the pre-pandemic and post-pandemic period, as well as projections of trends in the future. Additionally, general exposure of GVCs to various risks caused by supply and demand shocks, development of the countries' resilience based on past experiences and the increasing role of developing economies in the processes of global value chains are listed in the paper as well.

**Keywords:** global value chains, fragmentation, COVID-19, pandemic, trends



## 1. Uvod

Vrijednosni lanac opisuje čitav niz aktivnosti koje poduzeća i radnici rade kako bi proizveli proizvod od njegove koncepcije tj. početka do krajnje upotrebe. To uključuje aktivnosti kao što su dizajn, proizvodnja, marketing, distribucija i podrška krajnjem potrošaču. Aktivnosti koje čine lanac vrijednosti mogu se obuhvatiti unutar jednog poduzeća ili mogu biti podijeljene između različitih poduzeća. Aktivnosti lanca vrijednosti mogu proizvesti robu ili usluge, i mogu biti sadržani unutar jedne geografske lokacije ili rašireni na razna područja. U slučaju kada se lanac vrijednosti odvija na različitim područjima, riječ je o globalnim lancima vrijednosti (*engl. Global Value Chains, GVCs*). Pojam vrijednost se odnosi na činjenicu da se dodana vrijednost stvara u svakoj kariki u proizvodnom lancu. Na taj je način konačni proizvod vrijedniji od zbroja njegovih komponenata ili inputa. Dakle, lanac vrijednosti se smatra skupom poduzeća, aktivnosti i odnosa uključenih u stvaranje konačnog proizvoda (ili usluge) što ukazuje na to da se proizvod rijetko konzumira u svom izvornom obliku, već se transformira, kombinira s drugim proizvodima, prevozi, pakira, stavlja na tržište itd., sve dok ne dođe do krajnjeg potrošača. U tom smislu, pojam lanac vrijednosti koristi se za opisivanje kako proizvođači, prerađivači, kupci, prodavači i potrošači odvojeni vremenom i prostorom postupno dodaju vrijednost proizvodima dok prelaze s jedne karike na sljedeću u lancu. Općenito, lanac vrijednosti koristi se kao ključni okvir za razumijevanje načina na koji se inputi i usluge spajaju i zatim koriste za rast, transformaciju ili proizvodnju proizvoda; kako se proizvod zatim fizički kreće od proizvođača do kupca; i kako se vrijednost usput povećava. Inputi, transformacijski procesi i outputi uključuju stjecanje i potrošnju resursa - novca, rada, materijala, opreme, zgrada, zemljišta, administracije i upravljanja. A način na koji se provode aktivnosti lanca vrijednosti određuje razinu konkurentnosti organizacija. (Ghore, 2015.)

Na temelju navedenog može se zaključiti kako su globalni lanci vrijednosti izloženi raznim rizicima upravo radi podijeljenosti faza proizvodnje na razna područja. Ono što je, nedavno, ugrozilo GVCs jest pandemija COVID-19 koja je utjecala na sve aspekte svakodnevnog života i poslovnih procesa. Međutim, to je bila prilika za reorganizaciju i prilagodbu globalnih lanaca vrijednosti novim uvjetima i načinima poslovanja. To i jest tematika ovog diplomskog rada te je cilj dokučiti na koje načine su se GVCs prilagodili nepogodnim situacijama izazvanim pandemijom i da li je ta prilagodba izvedena na produktivan način.

Za primarni izvor podataka korišten je izvještaj Ujedinjenih Naroda, World Investment Report 2022., dok su sekundarni izvori podataka razni izvještaji i članci.

Rad je strukturiran u šest poglavlja. Nakon uvoda, u kojem su navedeni tematika i cilj rada, u drugom poglavlju se definira pojam GVCs te njihove značajke i svrha. U trećem poglavlju se opisuje razvoj GVCs

u pred-pandemijskom razdoblju dok se u četvrtom poglavlju prelazi na posljedice pandemije COVID-19 na globalne lance vrijednosti. Peto poglavlje ističe prilagodbu GVCs novonastaloj pandemijskoj situaciji i nove načine njihove organizacije i poslovanja a u šestom su navedene projekcije za budućnost opskrbnih lanaca. U konačnici se dolazi do zaključka u kojem su sumirane navedene činjenice i u kojem je izneseno kritičko mišljenje o pisanoj tematici.

U radu su korištene metode analize, metoda deskripcije, sinteze te metoda obrade podataka.

## 2. Pojam i obilježja globalnih lanaca vrijednosti (GVCs)

Osim pojma globalnih lanaca vrijednosti kao takvih, potrebno je objasniti mnoge pojmove povezane sa GVCs, koji slijede u narednim potpoglavljima.

### 2.1. Koncept dodane vrijednosti

Kako bi pojam globalnih lanaca vrijednosti bio razumljiv, potrebno je razumijeti pojam dodane vrijednosti. Dodana vrijednost dodatna je korisnost koju roba ili usluga ima kao posljedicu proizvodnog procesa. Drugim riječima, vrijednost proizvoda ili usluge vrijedi više od zbroja korištenih resursa. Ovaj proces transformacije iz niza inputa u završni output stvara dodanu vrijednost. Primjerice, metal sam po sebi, guma i osrale elektroničke komponente ne vrijede puno. Međutim, ukoliko se metal oblikuje, može se dobiti karoserija automobila. Nadalje, ako se guma oblikuje, može se napraviti kotač, a kada se svemu tome dodaju elektroničke komponente i može se kreirati automobil. Dakle, metalni, gumeni i elektronički dijelovi prošli su proces transformacije te navedeni elementi zajedno stvaraju još jedan element s mnogo većom korisnošću. Postoje tri razine dodane vrijednosti:

- **Niska dodana vrijednost:** Oni su proizvodi čiji proces transformacije ne zahtijeva puno znanja ili složene proizvodne procese. Primjerice, pogača.
- **Srednja dodana vrijednost:** Oni su proizvodi na pola puta između onih s niskom i onih s visokom dodanom vrijednošću. Na primjer, majica.
- **Visoka dodana vrijednost:** Oni su proizvodi ili usluge čiji proces transformacije zahtijeva napredno znanje i čiji je proces proizvodnje složeniji. Na primjer, proizvodnja kabina za komercijalne zrakoplove (Economy Pedia, 2021a).

Dodatna vrijednost nam daje objašnjenje zašto poduzeća uspijevaju prodati proizvod (uslugu) za iznos veći od troškova proizvodnje. Također, ona predstavlja ono što generira prodaju, tj. prihode poduzeća. Stoga se dodana vrijednost može opisati kao razlika između cijene proizvoda (usluge) i troška proizvodnje istog (Šušnjar, 2021.).

## 2.2. Porterov pojam globalnih lanaca vrijednosti i njihove aktivnosti

Objašnjenje dodane vrijednosti nastavlja se pojmom GVCs. Globalni lanci vrijednosti nastali su razmjenom i komercijalnim otvaranjem između različitih zemalja. Početke GVCs karakteriziraju ograničenja upravo radi visokih troškova prijevoza i komunikacija što je u konačnici otežavalo razvoj i razmjenu međunarodnih trgovinskih odnosa. U 1990-ima, lanci vrijednosti zabilježili su ubrzani rast nakon otvaranja Kine, Indije i drugih ekonomija u razvoju koje su nudile vrlo jeftinu radnu snagu. Također je razvoj informacijskih tehnologija i snažno je potaknuo njihov rast jer je bilo moguće znatno smanjiti troškove koordinacije u cijelom svijetu. Danas GVCs čine većinu međunarodne trgovine. U 2015. godini, 66% svjetske trgovine sastojalo se od repromaterijala, usluga, tehnologija i kapitala koji se koristi za proizvodnju finalnih proizvoda u drugoj zemlji.

Globalni lanci vrijednosti imaju pozitivne učinke na globalnu ekonomiju, kao što su:

- Omogućavanje iskorištavanja komparativnih prednosti između različitih zemalja svijeta. Npr. Njemačka se može usredotočiti na razvoj novih tehnologija dok Kina može iskoristiti svoju relativno jeftiniju radnu snagu.
- Smanjenje migracijskih kretanja – radnici mogu ostati u svojoj zemlji dok rade u stranoj tvrtki.
- Povećavanje prihoda manje razvijenih zemalja – zemlje u razvoju mogu ponuditi jeftiniju radnu snagu
- Omogućavanje smanjenja cijena – smanjenjem proizvodnih troškova i poticanjem konkurencije, GVCs omogućuju potrošačima pristup boljim cijenama.

Međutim, lanci vrijednosti mogu imati i negativne učinke:

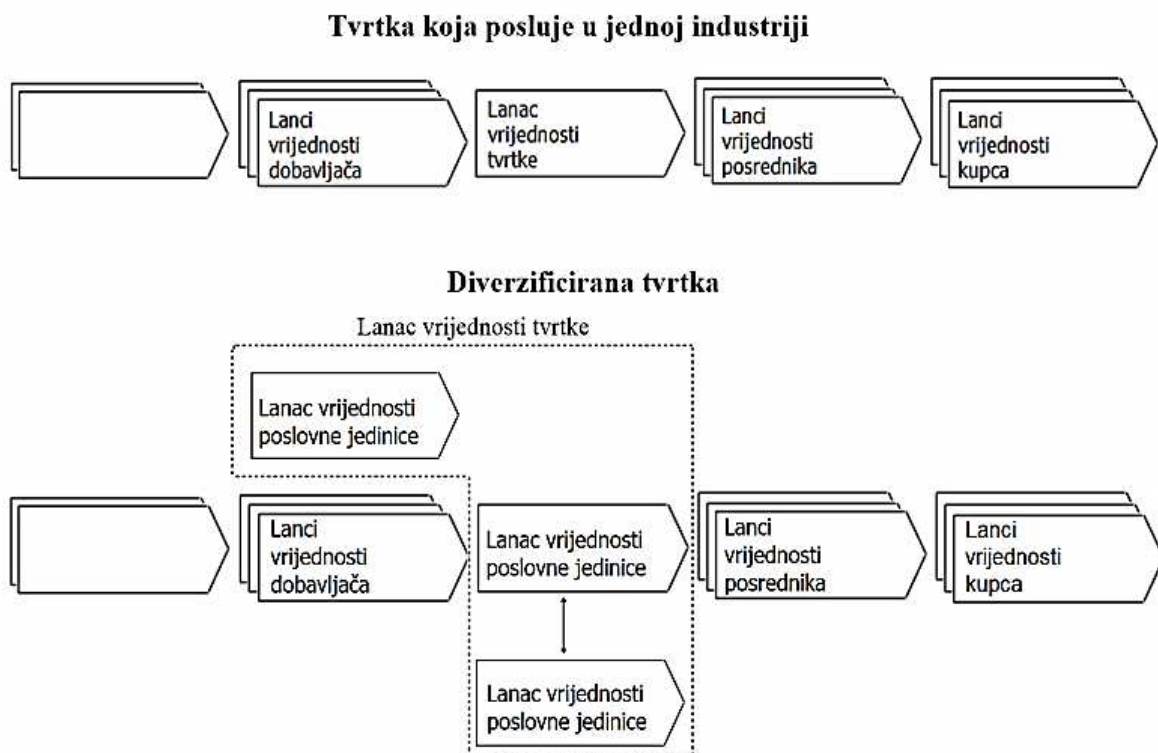
- Globalne tvrtke imaju priliku preseliti svoja proizvodna središta u zemlje u kojima je radna snaga jeftinija. To bi moglo smanjiti broj dostupnih radnih mjesta tamo gdje je tvrtka izvorno proizvodila svoju robu.
- Globalni lanci zahtijevaju snažno ulaganje vremena i novca za nadzor svih procesa (Economy Pedia, 2021b).

Porter (2008.) se bavio poslovnim strategijama te je uveo koncept globalnih lanaca vrijednosti u 1990-ima. Koncept lanca vrijednosti rastavlja aktivnosti poduzeća na njegove strateški bitne aktivnosti da bi se lakše pratilo i razumjelo kretanje troškova te pratilo i razumjelo postojeće i potencijalne izvore diferencijacije. Na taj način, poduzeće postiže konkurentsku prednost izvođenjem tih strateški bitnih aktivnosti jeftinije ili bolje od svojih konkurenata. Njime se razdvaja kompanija, njeni dobavljači i potrošači na posebne, ali međusobno povezane aktivnosti te se na taj način lanac vrijednosti koristi kao glavni instrument za identificiranje načina kako bi se stvorila veća vrijednost za potrošače. Kao

takav, lanac vrijednosti vuče svoje korijene iz računovodstvene prakse obračuna iznad objašnjene dodane vrijednosti na proizvod putem individualnih etapa u procesu proizvodnje.

Lanac vrijednosti poduzeća sastoji se od širokog spektra aktivnosti koje se ne odnose samo na aktivnosti poduzeća već i na aktivnosti njenih dobavljača, posrednika te u konačnici kupaca. Takav skup aktivnosti naziva se sustav vrijednosti koji je vidljiv na slici 1. Sa stajališta konkurencije, vrijednost je onaj iznos koji su kupci spremni platiti za proizvod/uslugu te se mjeri u ukupnim prihodima. Ukupni prihodi prikazuju odnos cijene koju određuje proizvod tvrtke i broj jedinica proizvoda koje tvrtka može prodavati. Profitabilno poduzeće je ono poduzeće kod kojeg vrijednost koju ono odredi nije veća od troškova stvaranja proizvoda. Postizanje takvog stanja je ujedno i generička strategija svakog poduzeća (Porter, 2008.).

Slika 1 - Sustav vrijednosti



Izvor: izrada autora prema: Porter, 2008.

Nadalje, na slici 2 vidljivo je kako se aktivnosti dijele na: aktivnosti podrške i primarne aktivnosti, koje svojom sinergijom omogućavaju generiranje dobiti.

Slika 2 - Porterov lanac vrijednosti



Izvor: izrada autora prema: Porter, 2008.

**Primarne aktivnosti** odnose se izravno na fizičku izradu, prodaju, održavanje i podršku proizvoda ili usluge. Sastoje se od sljedećeg:

- *Unutarnja logistika* – svi procesi povezani s internim primanjem, pohranjivanjem i distribucijom inputa, u unutarnjoj su logistici važni odnosi sa dobavljačima.
- *Operacije* – transformacijske aktivnosti koje mijenjaju inpute u outpute koji se u konačnici prodaju kupcima. Operativni sustavi poduzeća stvaraju dodanu vrijednost.
- *Vanjska logistika* – aktivnosti isporučuju proizvod ili uslugu kupcu. Obuhvaća sustave poput prikupljanja, skladištenja i distribucije, a mogu biti interni ili eksterni.
- *Marketing i prodaja* – procesi koji se koriste kako bi poduzeće uvjerilo klijente da kupuju od njihove proizvode umjesto konkurentske. Pogodnosti koje se nude i način na koji se te pogodnosti iskomuniciraju stvaraju dodanu vrijednost poduzeću.
- *Usluge* – aktivnosti koje se odnose na održavanje vrijednosti proizvoda ili usluge za kupce, nakon što su kupljeni. (Mindtools, 2022.).

**Aktivnosti podrške** podržavaju iznad navedene primarne funkcije. Na slici 2, isprekidane linije pokazuju da svaka aktivnost podrške može igrati ulogu u svakoj primarnoj aktivnosti. Na primjer, nabava podržava poslovanje s određenim aktivnostima, ali također podržava marketing i prodaju s drugim aktivnostima. Slijede aktivnosti podrške:

- *Nabava (kupnja)* – ono što organizacija radi kako bi dobila resurse koji su joj potrebni za rad. Uključuje pronalaženje dobavljača i pregovaranje o najboljim cijenama.
- *Upravljanje ljudskim resursima* – odnosi se na zapošljavanje, obučavanje, motiviranje, nagrađivanje i zadržavanje zaposlenika. Ljudi su značajan izvor vrijednosti, stoga poduzeća stvoriti jasnu prednost s dobrim praksama ljudskih resursa.
- *Tehnološki razvoj* – aktivnosti koje se odnose na upravljanje i obradu informacija, kao i na zaštitu baze znanja poduzeća. Minimiziranje troškova informacijske tehnologije, praćenje tehnološkog napretka i održavanje tehničke izvrsnosti izvori su stvaranja dodane vrijednosti.
- *Infrastruktura* – sustavi podrške tvrtke i funkcije koje joj omogućuju održavanje svakodnevnog poslovanja. Računovodstvo, pravno, administrativno i opće upravljanje primjeri su potrebne infrastrukture koju poduzeća mogu koristiti u svoju korist. (Mindtools, 2022.).

Poduzeća koriste navedene primarne i pomoćne aktivnosti kao "građevne elemente" za stvaranje vrijednog proizvoda ili usluge (Mindtools, 2022.).

### 2.3. Multinacionalne korporacije i njihova uloga u globalnim lancima vrijednosti

Snažan rast globalnih lanaca vrijednosti u proteklim desetljećima dramatično je doveo u pitanje postojeće ekonomske uvide i političke odluke povezane s globalizacijom. Uloga multinacionalnih poduzeća (*engl. Multinational enterprises, MNE*) posebno je privukla sve veću pozornost kreatora politike zbog brojnih i velikih aktivnosti ovakvih poduzeća u nekoliko zemalja. Teorije multinacionalnih poduzeća tradicionalno razlikuju horizontalna i vertikalna multinacionalna poduzeća. **Horizontalna multinacionalna poduzeća** motivirana su željom da smjeste proizvodnju blizu kupaca i izbjegnu trgovinske troškove (*tzv. Market-seeking MNEs*). S druge strane, **vertikalna multinacionalna poduzeća** poduzimaju različite faze proizvodnje u različitim zemljama kako bi proizvela tamo gdje su troškovi niži te su postala posebno važna u GVC-ima nakon smanjenja troškova koordinacije/transakcijskih troškova prekogranične proizvodnje (*tzv. Efficiency-seeking MNEs.*) (Research Gate, 2018.).

Međutim, realnost multinacionalnih poduzeća je ipak postala složenija od ove jednostavne podjele na horizontalna i vertikalna. Većina multinacionalnih poduzeća uključena je u horizontalna i vertikalna ulaganja i zemlje ih privlače zbog drugih motiva osim pristupa velikim tržištima ili nižim troškovima (npr. pristup znanju i tehnologijama, posebno financijsko i porezno zakonodavstvo itd.). Također, osim što imaju vlastite podružnice u inozemstvu, multinacionalna poduzeća sve više koriste tržišne ugovore s neovisnim partnerima (npr. ugovorena proizvodnja, franšiza i licenciranje itd.). U današnjoj globalnoj

ekonomiji multinacionalna poduzeća sve više funkcioniraju kao mreže unutar međunarodnih proizvodnih mreža GVC-a (Research Gate, 2018.).

#### 2.4. Povezanost izravnih inozemnih ulaganja (FDI) globalnih lanaca vrijednosti

Izravna inozemna ulaganja (*engl. Foreign direct investments, FDI*) imaju važnu ulogu u gospodarstvima jer opskrbljuju lokalna gospodarstva kapitalom, vještinama, znanjem i inovacijama potrebnim da ostanu konkurentni na globalnom tržištu. Izravna inozemna ulaganja koja se provode kroz globalne lance vrijednosti nude još više potencijala u transformaciji ekonomija u razvoju u središta usmjerena na proizvodnju. Slijede primjeri Kine, Indonezije i Vijetnama koji ilustriraju vezu između priljeva izravnih inozemnih ulaganja, sudjelovanja ekonomija u razvoju u globalnim lancima vrijednosti i posljedični ekonomski rast koju takvo sudjelovanje u GVC-ovima omogućava tj. promiče. (WTO, n.d.)

Potrebno je istaknuti sljedeće. Prvo, veličina i domaći kapaciteti gospodarstva mogu utjecati na razinu sudjelovanja GVC-a. Drugo, pozicioniranje svake od tri ekonomije (zemlje) u GVC-u razlikuje se u različitim sektorima. Treće, FDI u proizvodnom sektoru važan je doprinos sudjelovanju u GVC-u i gospodarskom napretku. (WTO, n.d.)

Prvo, razmotrimo veličinu gospodarstva. Zbog svoje veličine i samodostatnosti u brojnim proizvodnim sektorima, stopa sudjelovanja Kine u GVC-u niža je od stope većine drugih gospodarstava. Budući da je njezin proizvodni profil manje sveobuhvatan, Indoneziji je bila potrebna veća integracija u globalne proizvodne mreže kako bi u potpunosti razvila svoj proizvodni sektor i ojačala svoj izvoz. Konačno, Vijetnam ima najvišu razinu integracije s globalnim proizvodnim mrežama. U velikoj je mjeri njegova visoka stopa sudjelovanja u GVC-u usklađena s ovisnošću o globalnim zahtjevima za nabavu. (WTO, n.d.)

Drugo, pozicioniranje GVC-a razlikuje se u različitim sektorima. Sudjelovanje u globalnim lancima vrijednosti uključuje „veze prema naprijed“ (*engl. Forward participation*) i „veze prema natrag“ (*engl. Backward participation*). „**Veza prema natrag**“ odnosi se na omjer „sadržaja inozemne dodane vrijednosti izvoza“ prema ukupnom bruto izvozu gospodarstva. Ovo je perspektiva „kupca“ ili izvorna strana u GVC-u, gdje gospodarstvo uvozi međuproizvode za daljnju proizvodnju svog izvoza. „**Veza prema naprijed**“ odgovara omjeru „domaće dodane vrijednosti poslone trećim gospodarstvima“ prema ukupnom bruto izvozu gospodarstva. Obuhvaća domaću dodanu vrijednost sadržanu u inputima koji se šalju trećim gospodarstvima na daljnju obradu i izvoz kroz opskrbne lance. Ovo je perspektiva "prodavatelja" ili strane ponude u GVC sudjelovanju. Općenito, gospodarstva smještena



na uzvodnijim pozicijama GVC-a (mjereno udaljenošću do konačne potražnje) imaju tendenciju uhvatiti veće udjele dodane vrijednosti generirane u GVC-u nego ona u nizvodnim pozicijama. Veća vrijednost GVC indeksa pozicije znači da je gospodarski sektor relativno uzvodniji (WTO, n.d.).

Razmotrimo tekstilni sektor, u kojem su indeksi GVC pozicije najniži za sva tri gospodarstva. Ovo sugerira da su sva tri gospodarstva (ekonomije) uglavnom čvorišta za konačno sklapanje, što uključuje aktivnosti rezanja, izrade i obrezivanja. Doista, Kina i druga gospodarstva u razvoju u jugoistočnoj Aziji razvili su međunarodno konkurentne proizvodne sposobnosti specijalizirajući se za jeftine završne radove montaže. Vodeće tvrtke u sektoru obično su vlasnici brendova ili trgovci na malo iz razvijenih gospodarstava. U sektoru elektronike dinamika pozicioniranja GVC-a vrlo je različita. Kinesko pozicioniranje je tijekom vremena primijetilo blagi porast, Indonezijsko je uglavnom nepromijenjeno, a Vijetnamsko je strmo palo. Takvi suprotni trendovi podrazumijevaju vrlo različite procese nadogradnje GVC-a u svakom gospodarstvu. Dok je Kina krenula uzvodno duž lanca vrijednosti te su kineska poduzeća postala vodeća poduzeća u mnogim domaćim i globalnim lancima vrijednosti za elektroničku robu, Indonezija je napredovala sporije. U međuvremenu, Vijetnam se s vremenom pojavio kao važna ekonomija koja prednjači u montaži elektronike. Konačno, u automobilskom sektoru, sva tri gospodarstva svjedočila su značajnom padu svojih GVC indeksa pozicioniranja, što ukazuje da su sva tri gospodarstva krenula nizvodno duž ovog GVC sektora (Bayhaki, A. 2022.).

Općenito, evoluirajuće pozicije GVC-a pokazuju različite putove ekonomija u gospodarskoj nadogradnji. Sektori tekstila i elektronike doživjeli su dinamičnije promjene, dok je automobilski sektor bio tehnološki i kapitalno intenzivniji. Prosječna veličina ulaganja u automobilsku industriju doseže 58 milijuna USD, dok su u elektronici i tekstu vrijednosti 45 milijuna USD te 16 milijuna USD. Većinu FDI-a danas provode multinacionalna poduzeća u obliku spajanja i akvizicija (*engl. Mergers and acquisitions, M&A*) i greenfield ulaganja. Kada lokalne tvrtke djeluju kao dobavljači i grade strateške saveze s multinacionalnim poduzećima, povećana interakcija sa globalnim divovima može povećati vjerojatnost da će domaće tvrtke u budućnosti postati izravni izvoznici (Bayhaki, A. 2022.).

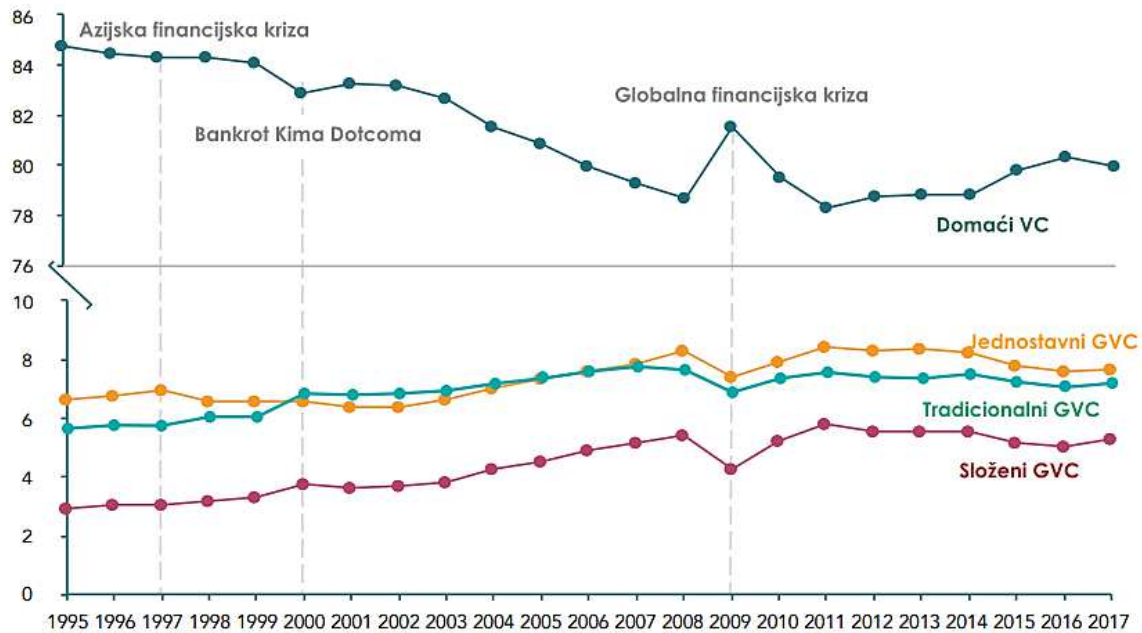
### 3. Razvoj globalnih lanaca vrijednosti u pred-pandemijskom razdoblju

Rast globalnih lanaca vrijednosti usporio se nakon globalne financijske krize. BDP (dodana vrijednost) zemlje može se rastaviti na čisto domaću, tradicionalnu trgovinu, u kojoj se proizvod proizvodi u jednoj zemlji, a troši u drugoj; jednostavnu trgovinu lancem vrijednosti, u kojoj dobro proizvedeno u jednoj zemlji prelazi jednu granicu i koristi se u proizvodnji u partnerskoj zemlji prije tamošnje potrošnje; te složeni trgovinski lanac vrijednosti u kojem proizvodnja prelazi više granica. Od 2000. do 2007. GVC-i, osobito oni složeni, širili su se bržom stopom od ostalih komponenti BDP-a. Tijekom globalne financijske krize 2008./2009. godine prirodno je došlo do određenog smanjenja GVC-a, nakon čega je uslijedio brzi oporavak (2010. – 2011.), ali od tada, s iznimkom 2017.-e, rast je uglavnom usporen. U 2017.-oj širenje složenih GVC-a bilo je brže od rasta BDP-a. Što se tiče sektora koji su posebno podložni GVC-u, tijekom dugog razdoblja dalo se zaključiti da, što je veći tehnološki (kapitalni) intenzitet sektora, to je značajniji porast složenih GVC aktivnosti. Stoga su veze GVC-a posebno važne za sektore visoke tehnologije i upravo su u tim područjima vidljivi vrlo složeni lanci vrijednosti koji uključuju mnoge zemlje (WTO, 2019a).

Globalni lanci vrijednosti, gdje se tvrtke specijaliziraju za određeni skup aktivnosti u jednoj zemlji za proizvodnju dijelova i komponenti za druge zemlje, proširili su proizvodni proces po zemljama; njihov udio u svjetskoj proizvodnji i trgovini uvelike se povećao tijekom posljednja tri desetljeća. U isto vrijeme, svijet je vidio pojavu populističkih, protekcionističkih pokreta u mnogim razvijenim zemljama. Prijeteće trgovinske napetosti između Sjedinjenih Američkih Država i njihovih glavnih trgovinskih partnera, posebno Kine, drugog najvećeg gospodarstva na svijetu, imat će značajne posljedice na mogućnosti rasta u zemljama u razvoju i također, u svijetu visoke razine međuovisnosti, razvijenim gospodarstva (WTO, 2019a).

Slijedi grafikon 1 na kojem su prikazana kretanja proizvodnih aktivnosti kao udio u globalnom BDP-u, prema vrsti aktivnosti stvaranja dodane vrijednosti, 1995.-2017.

Grafikon 1 - Kretanja proizvodnih aktivnosti kao udio u globalnom BDP-u, prema vrsti aktivnosti generiranja dodane vrijednosti, za razdoblje 1995.-2017.



Izvor: WTO, Global Chain Development Report 2019. Dostupno na: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/384161555079173489/pdf/Global-Value-Chain-Development-Report-2019-Technological-Innovation-Supply-Chain-Trade-and-Workers-in-a-Globalized-World.pdf>

Nominalna stopa rasta svih vrsta proizvodnih aktivnosti (domaći vrijednosni lanac, tradicionalni GVC ili tradicionalna trgovina, jednostavni GVC i složeni GVC) oštro je pala tijekom 2012. – 2016., uz značajno usporavanje GVC-a među zemljama, međudržavnim aktivnostima dijeljenja proizvodnje. Pad je bio najveći za složene GVC aktivnosti, a slijede jednostavne GVC aktivnosti, tradicionalna trgovina i domaće proizvodne aktivnosti; prosječne godišnje promjene za ove četiri vrste aktivnosti tijekom 2012. – 2016. bile su -1,65%, -1,00%, -0,28% odnosno 1,49% (podaci za pojedinačne godine prikazani su na grafikonu 3).

Grafikon 2 - Nominalne stope rasta različitih aktivnosti generiranja dodane vrijednosti, na globalnoj razini, za razdoblje 2000.-2017



Izvor: WTO, Global Chain Development Report 2019. Dostupno na:

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/384161555079173489/pdf/Global-Value-Chain-Development-Report-2019-Technological-Innovation-Supply-Chain-Trade-and-Workers-in-a-Globalized-World.pdf>

Stoga je ograničeni porast globalnog BDP-a od 2012. do 2016. godine gotovo u potpunosti rezultat rasta čiste domaće proizvodnje; međunarodna trgovina doprinijela je vrlo malo tijekom ovog sporog razdoblja oporavka. U 2017. godini stopa rasta globalne trgovine premašila je stopu rasta globalnog BDP-a, povećanje od 10% u složenim GVC aktivnostima dovelo je do rasta. Međutim, rastuće trgovinske napetosti između Sjedinjenih Država i njihovih glavnih trgovinskih partnera, posebice Kine, unijele su ogromnu neizvjesnost u proces oporavka globalnog gospodarstva.

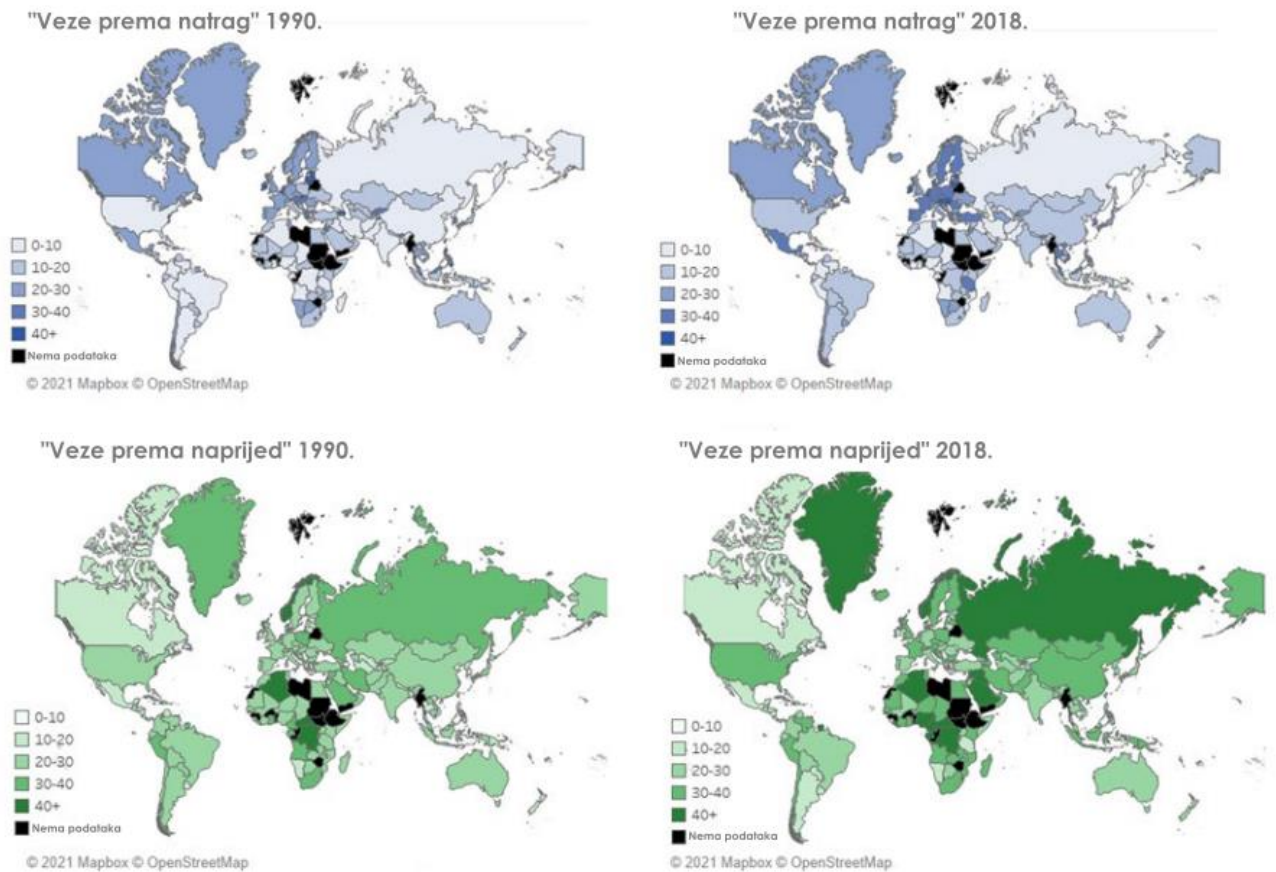
Za mnoga napredna gospodarstva, „veze prema naprijed“ i „veze prema natrag“ s vremenom rastu (Slika 3). Ovo je pokazatelj činjenice da su zemlje uključene u GVC-ove na višestruk način, kroz vertikalne i horizontalne veze (ECB, 2022.).

Horizontalna integracija označava povećanje outputa poduzeća u bilo kojoj od faza lanca vrijednosti. Drugim riječima, horizontalna integracija rezultira povećanjem proizvodnje određenih dobara ili učinkovitosti provođenja faze lanca vrijednosti.<sup>88</sup> Horizontalna ekspanzija može se postići povećanjem vlastitih kapaciteta poduzeća ili integracijama poduzeća kroz spajanja i preuzimanja (Skok, T. 2019.).

Kretanja duž lanca vrijednosti također mogu biti rezultat namjerne vladine politike. U zemljama kao što su Kina, Indonezija, Tajland i Malezija, na primjer, „veze prema naprijed“ naglo su porasle u posljednjih 30 godina kao rezultat politika usmjerenih na jačanje domaćeg sadržaja njihove proizvodnje i izvoza. Nasuprot tome, gospodarstva u Europi u nastajanju nastavila su se integrirati nizvodno („vezama prema natrag“) u opskrbe lance poduzeća u zapadnoj Europi, tako da se strani sadržaj njihovog izvoza vidljivije povećao. Zemlje Latinske Amerike također su doživjele porast inozemnog

sadržaja u svom izvozu tijekom vremena. Općenito (s iznimkom Meksika, koji je visoko integriran u lance vrijednosti SAD-a), sudjelovanje u GVC-ovima ostaje nisko među zemljama Latinske Amerike u usporedbi s drugim zemljama (ECB, 2022.).

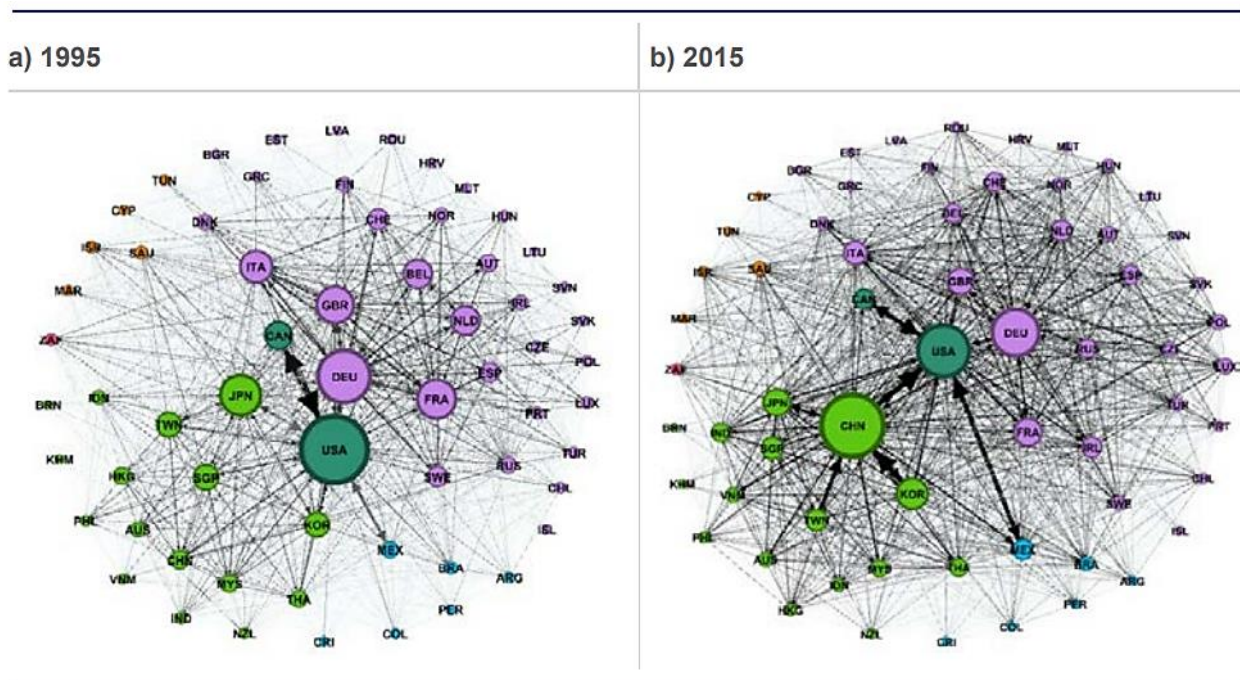
Slika 3 - "Veze prema natrag" i "veze prema naprijed" u GVC-ima (udio u bruto izvozu)



Izvor: ECB, *Global value chains: measurement, trend and drivers*, 2022. Dostupno na: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scoops/ecb.op289~95a0e7d24f.en.pdf>

GVC-ovi su složene mreže sastavljene od čvorišta i krakova (ECB, 2022.). Slika 4 prikazuje mrežnu strukturu GVC-a 1995. i 2015. Čvorovi predstavljaju zemlje uključene u GVC-ove, a veličina svakog čvora odražava veličinu GVC-a (unazad i naprijed) u kojem posreduje svaka zemlja (izraženo kao udio u ukupnom svjetski izvozu). Debljina svake veze između čvorova predstavlja udio trgovine s dodanom vrijednošću između svakog para zemalja. Slika ističe postojanje jasne strukture "hub and spoke sustava", pri čemu Sjedinjene Države, Njemačka i Kina služe kao ključna središta unutar svake regije, ali i kao glavne zemlje poveznice u različitim regijama. Slika također prikazuje važne promjene u i unutar regionalnih GVC mreža od 1995. godine. Međusobna povezanost je povećana, kako se sve više novih gospodarstava u Aziji, Latinskoj Americi i Europi u nastajanju progresivno uključuje u regionalne opskrbne lance. Što je još važnije, Kina je postala ključni globalni igrač ne samo zamijenivši Japan kao glavno azijsko središte, već i suparništvom sa Sjedinjenim Državama u smislu udjela GVC trgovine u ukupnom izvozu.

Slika 4 - GVC mreže u godinama 1995. i 2015.



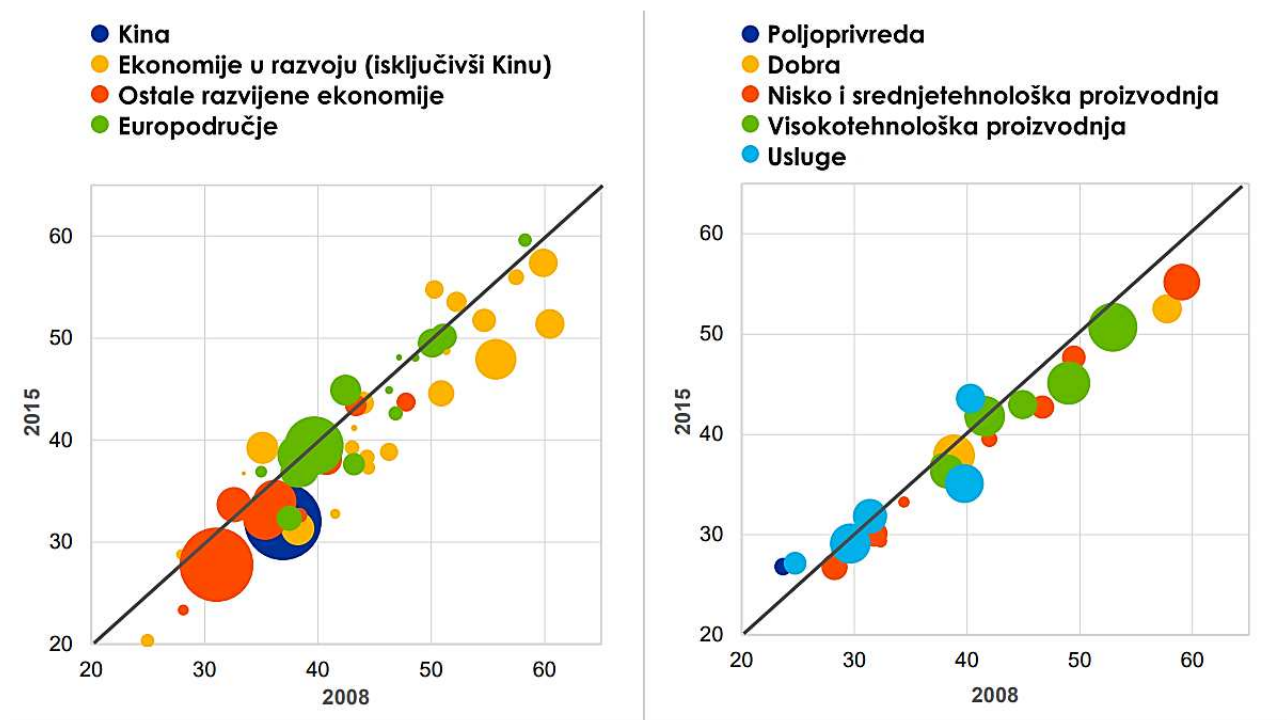
Izvor: ECB, *Global value chains: measurement, trend and drivers*, 2022. Dostupno na: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpops/ecb.op289~95a0e7d24f.en.pdf>

Nakon više od 20 godina kontinuiranog rasta, brzina integracije GVC-a globalno je usporen. Povećanje integracije je zaustavljeno globalnom finansijskom krizom, te dok je oporavak bio brz, sudjelovanje u GVC-ovima ponovno je počelo opadati na globalnoj razini 2011. godine

Usporavanje sudjelovanja u GVC-u bilo je rašireno u svim zemljama i sektorima. Grafikon 3 prikazuje indekse sudjelovanja GVC-a po zemljama (lijevi grafikon) i sektorima (desni grafikon) u 2008. i 2015. godini. Lijevi grafikon pokazuje da je od globalne finansijske krize niz zemalja doživio značajan pad

integracije GVC-a. Pad je bio posebno izražen u tržišnim gospodarstvima u razvoju, uključujući Kinu, te u manjoj mjeri u naprednim gospodarstvima izvan Eurozone. Suprotno tome, većina zemalja Europodručja zadržala je stalni angažman u globalnim opskrbnim lancima. Pad je također bio raširen po sektorima, pri čemu su robni i proizvodni sektori pretrpjeli veće padove. Nasuprot tome, sudjelovanje GVC-a u uslužnom sektoru bilo je relativno otpornije.

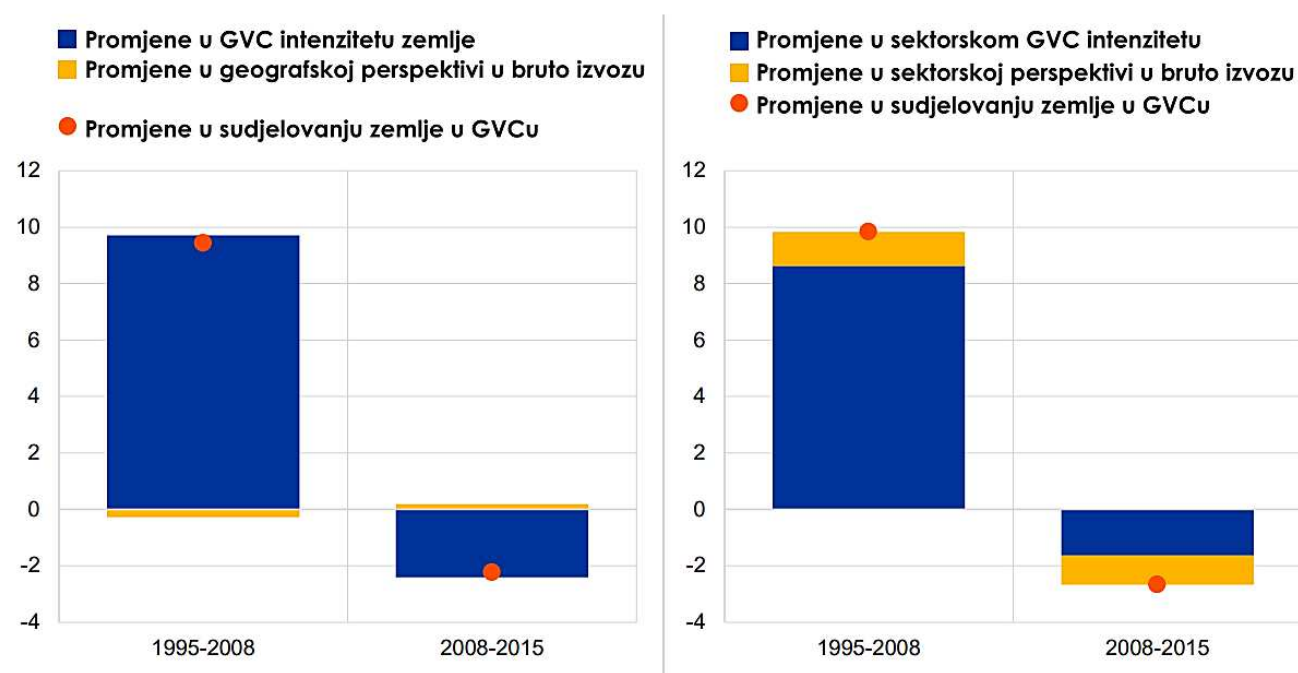
Grafikon 3 – Sudjelovanje zemalja u GVC-ima (lijevi grafikon) i sektorima (desni grafikon), u postotku bruto izvoza



Izvor: ECB, *Global value chains: measurement, trend and drivers*, 2022. Dostupno na: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpops/ecb.op289~95a0e7d24f.en.pdf>

Usporavanje brzine integracije GVC-a od globalne financijske krize djelomično odražava promjene u sektorskom sastavu bruto izvoza. Sudjelovanje u GVC-u općenito se izražava kao omjer trgovine povezane s GVC-om (uključujući „veze prema naprijed“ i „veze prema natrag“) prema ukupnom bruto izvozu. Stoga, globalne promjene u sudjelovanju mogu biti potaknute razvojem fragmentacije proizvodnje unutar zemalja i sektora, ali i promjenama u geografskom i sektorskom sastavu bruto izvoza. Grafikon 4 (lijevi grafikon) pokazuje da su iz geografske perspektive i rani porast i usporavanje globalnog sudjelovanja u GVC-u od 2008. godine u potpunosti potaknuti promjenama u intenzitetu GVC-ova u različitim zemljama. Nasuprot tome, iz sektorske perspektive (desni grafikon), polovica pada od 2008. godine pripisuje se promjenjivom sastavu bruto izvoza, koji je bio usmjeren prema industrijama sa strukturno niskom fragmentacijom proizvodnje, kao što su turizam, transport, financijske usluge i građevinarstvo.

Grafikon 4 - Uzroci promjena u sudjelovanju zemalja u globalnim lancima vrijednosti za razdoblja od 1995. do 2008. te od 2008. do 2015. Godine (u postotcima i postotnim bodovima)



Izvor: ECB, *Global value chains: measurement, trend and drivers*, 2022. Dostupno na: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scopos/ecb.op289~95a0e7d24f.en.pdf>

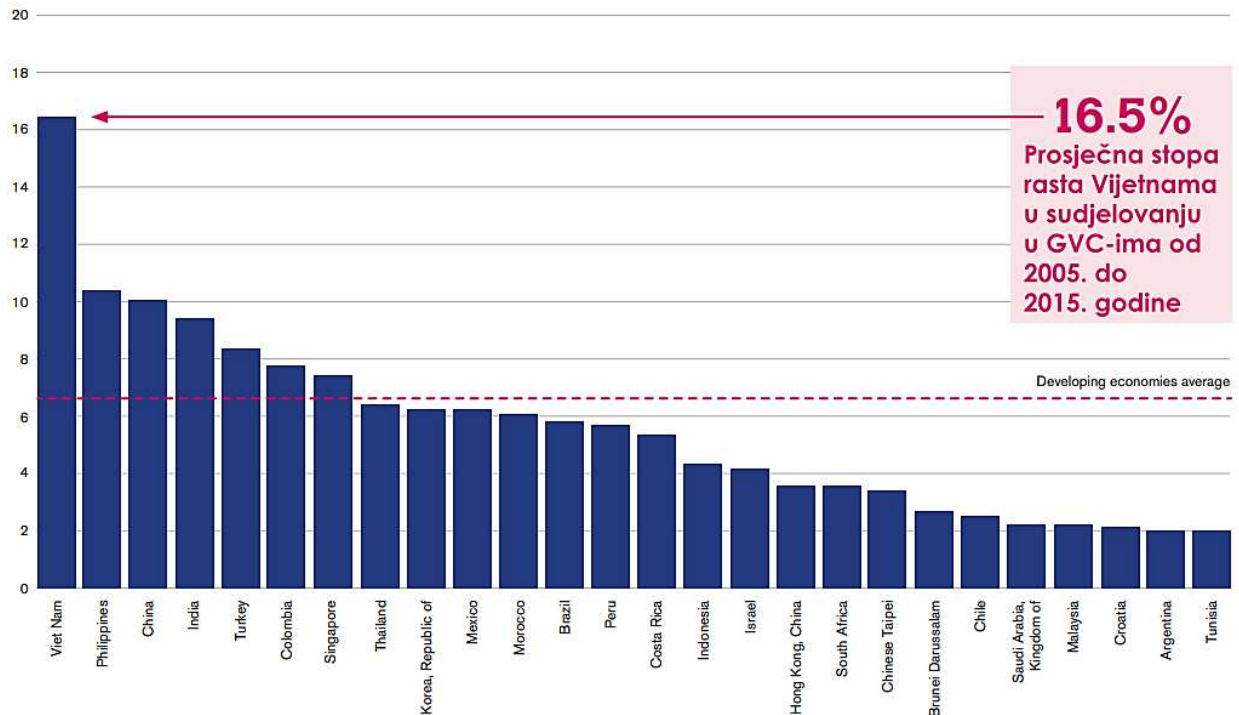
### 3.1. Rastuća uloga ekonomija u razvoju u globalnim lancima vrijednosti

Više od polovice svjetske trgovine robom i uslugama čine međuproizvodi koji se uglavnom razmjenjuju unutar globalnih lanaca vrijednosti, svjetskih mreža za proizvodnju roba i usluga. Podaci pokazuju da su GVC-i pokrivali 57% svjetske trgovine u 2015. godini. Postajući dijelom ovih proizvodnih lanaca prilika je za zemlje u razvoju da potaknu svoj gospodarski rast iskorištavanjem svojih prirodnih resursa, proizvodnih kapaciteta, radne snage i/ili specijaliziranih vještina. Najnovija ažuriranja OECD-ove baze podataka o trgovini s dodanom vrijednosti (*engl. Trade in value added, TiVA*) koja pokriva 64 gospodarstva, uključujući 26 gospodarstava u razvoju, otkrivaju da su gospodarstva u razvoju jednako uključena u GVC-ove kao i razvijena gospodarstva. U 2015. godini i razvijena gospodarstva i gospodarstva u razvoju imale su istu stopu sudjelovanja GVC-a za koju se procjenjuje da iznosi 41,4% njihovog ukupnog izvoza. Grafikon 5 pokazuje da azijska gospodarstva imaju najveće stope rasta u smislu doprinosa globalnim lancima vrijednosti, što znači da sve više trguju s međunarodnim industrijskim partnerima. Vijetnam, Filipini, Kina i Indija prelaze prosjek od 6,5%, a Vijetnam bilježi najveći godišnji rast od 16,5% između 2005. i 2015. godine. Podaci TiVA-e pokazuju da vijetnamske industrije igraju sve veću ulogu opskrbi industrija tekstila, odjeće i agroindustrije. Na primjer, 25,7% inozemne dodane vrijednosti u izvozu Vijetnama potječe iz sektora tekstila i odjeće. Brojna



gospodarstva Latinske Amerike, poput Kolumbije, Meksika, Brazila, Perua i Kostarike, također pokazuju rastuće sudjelovanje u GVC-ima. (WTO, 2019b)

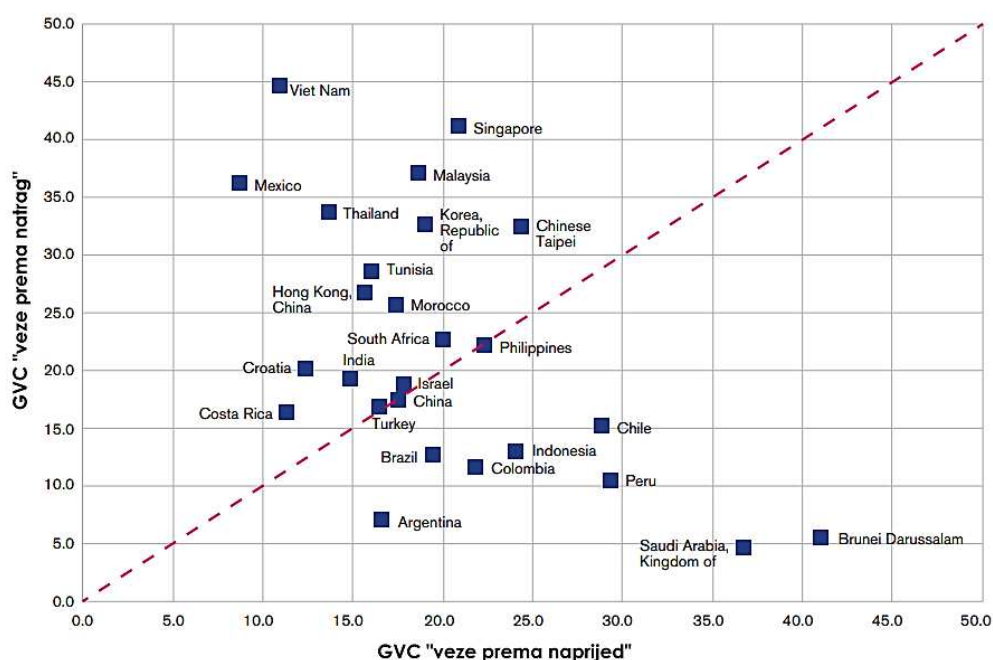
Grafikon 5 - Sudjelovanje u GVC-ima za odabrane ekonomije u razvoju za razdoblje 2005. do 2015. godine (godišnja stopa promjene)



Izvor: WTO, World Trade Statistical Review 2019., Dostupno na: [https://www.wto.org/english/res\\_e/statistics\\_e/wts2019\\_e/wts2019\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/statistics_e/wts2019_e/wts2019_e.pdf)

Kao što je već navedeno, gospodarstva sudjeluju u GVC-u na dva načina. Prvi način je uvoz inputa za proizvodnju dobara i usluga koje izvoze („veza prema natrag“), a drugi način je izvoz inputa proizvedenih u zemlji partnerima uključenim u kasnijim fazama proizvodnje („veza prema naprijed“). Saudijska Arabija i Brunei pokazuju visoke stope sudjelovanja u GVC-u, što odražava njihovu ulogu ključnih dobavljača nafte globalnim lancima vrijednosti, pri čemu 37%, odnosno 41% njihovog izvoza doprinosi GVC-u (Grafikon 6). Drugi izvoznici primarnih proizvoda, poput Perua i Čilea, sudjeluju na početku opskrbnog lanca i stoga imaju visoke stope sudjelovanja u GVC-u. Sva ta gospodarstva zahtijevaju malo inputa za svoje proizvodne procese. Uloga Kine unutar globalnih lanaca vrijednosti znatno je evoluirala. Gospodarstvo je unaprijedilo svoje domaće kapacitete za proizvodnju industrijske robe, smanjujući tako svoju razinu sudjelovanja u GVC-u „prema natrag“. Istovremeno je povećalo svoj izvoz industrijske robe u zemlje partnere iz jugoistočne Azije, jačajući svoje sudjelovanje u GVC-u „prema naprijed“. U 2015. godini kineska stopa vertikalne specijalizacije – ili sudjelovanja u GVC-u „prema natrag“ – bila je 17,3% niža nego 2005. godine, držeći postotak od 26,3%.

Grafikon 6 - "Veze prema natrag" i "veze prema naprijed" u GVCu za odabrane zemlje u razvoju, 2015. godina



**62%**  
Postotak trgovine  
Singapura koja  
sudjeluje u  
globalnim lancima  
vrijednosti

Izvor: WTO, World Trade Statistical Review 2019., Dostupno na:  
[https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/wts2019\\_e/wts2019\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2019_e/wts2019_e.pdf)

Sudjelovanje Kine u GVC-u „prema naprijed“ poraslo je za 2% u istom razdoblju, dosegnuvši 17,5% u 2015. godini. Meksiko uglavnom djeluje kao „kupac“ u GVC-u i stoga ima značajnu stopu sudjelovanja u GVC-u „prema natrag“, koja iznosi 36% u 2015. godini. Gospodarstvo uvozi inpute uglavnom iz Sjedinjenih Država i Kine kako bi proizvelo svoj izvoz. Njegova razina vertikalne specijalizacije iznosila je 36% u 2015. godini, među najvišima prikazanim na Grafikonu 6.

Nadalje, među južnoameričkim gospodarstvima, Argentina ima relativno nisko sudjelovanje u globalnim lancima vrijednosti, s manje od 24% njezina izvoza u 2015. godini povezanog sa GVC aktivnostima („prema naprijed“ i „prema natrag“). Brazilska stopa je viša i iznosi 33%. Tri afričke ekonomije – Maroko, Južna Afrika i Tunis – imaju istaknutije sudjelovanje u GVC-u „prema natrag“ nego „prema naprijed“. Za Južnu Afriku, ključnog dobavljača rudarskih inputa za industrije diljem svijeta (s rudarskim proizvodima koji predstavljaju 20% ukupne južnoafričke dodane vrijednosti u GVC-u u 2015. godini), zemlja ima visoku razinu sudjelovanja u GVC-u „prema natrag“ i „prema naprijed“ jer rudarska industrija također uvozi značajne količine inputa. U 2015. godini udio uvoza u izvozu Tunisa i Maroka iznosio je 29%, odnosno 26%. Dva gospodarstva uvoze tekstilne inpute za svoju industriju odjeće. Osim toga, Tunis uvozi električnu opremu, a Maroko uvozi kemijske inpute za svoju proizvodnju ili izvoz. Gospodarstva jugoistočne Azije kao što su Singapur, Kineski Taipei i Malezija pokazuju najviše stope sudjelovanja u GVC-u, sa više od 55% njihove trgovine koja se odvija u međunarodnim

proizvodnim mrežama, u smjeru „prema natrag“ i „prema naprijed“. Ukupno 62% singapurske trgovine bilo je povezano s aktivnostima GVC-a u 2015. godini, što je najviša razina među svim ostalim gospodarstvima u razvoju.

#### 4. Pandemija COVID-19 i posljedice u međunarodnom poslovanju

U Wuhanu, provinciji Hubei u Kini, u prosincu 2019. godine izbila je teška infekcija akutnoga respiratornog sindroma uzrokovana koronavirusom 2 (SARS-CoV-2). Bolest se vrlo brzo proširila izvan provincije Hubei što dovodi do eksponencijalnoga rasta oboljelih u Kini. Bolest se u kratkom vremenu proširila i izvan granica Kine. Svjetska zdravstvena organizacija (engl. World Health Organization, WHO) proglasila je pandemiju bolesti COVID-19 dana 11. ožujka 2020. godine (Matanović, 2021.).

Pandemija Covida-19 razotkrila je krhkost globalne trgovinske mreže koja podupire globalne lance vrijednosti. Početni poremećaji u opskrbnim lancima za ključnu medicinsku robu zbog porasta potražnje i novopostavljenih trgovinskih barijera potaknuli su kreatore politike diljem svijeta da preispitaju oslanjanje svoje zemlje na strane dobavljače i međunarodne proizvodne mreže (Windisch, 2021).

Politička se rasprava, o tome nadmašuju li dobiti od međunarodne specijalizacije u globalnim lancima vrijednosti povezane rizike prijenosa šokova, intenzivirala nakon izbijanja pandemije COVID-19 i rezultirajućih poremećaja u opskrbnim lancima nekih industrijskih i medicinskih proizvoda. Čak se postavljaju pitanja trebaju li vlade koristiti političke alate za "relokalizaciju" GVC-a (OECD, 2021a).

Točnije, nedavne rasprave naglašavaju rizike i nestabilnost povezane s međunarodnom fragmentacijom proizvodnje. GVC-i generiraju značajnu ekonomsku dobit kako za poduzeća koja sudjeluju, tako i za zemlje koje su domaćini aktivnosti GVC-a. Specijalizacija i ekonomija razmjera donose povećanje produktivnosti kao i niže proizvodne cijene. GVC-i su također stvorili nove prilike za manja poduzeća i sudionike iz tržišnih gospodarstava u nastajanju i zemalja u razvoju jer više ne moraju svladavati sve faze složenih proizvodnih procesa kako bi sudjelovali u globalnom gospodarstvu. Iako su poboljšanja učinkovitosti koja proizlaze iz GVC-a dobro utvrđena, postavljaju se pitanja nadmašuju li koristi od produblivanja i širenja međunarodne specijalizacije u GVC-ovima povezane rizike i nestabilnost. Rizici povezani s GVC-ima prvobitno su otkriveni u prvoj fazi pandemije početkom 2020. godine, kada je javnozdravstvena situacija u Kini rezultirala izolacijom (engl. *Lockdown*). Većina svjetskih proizvođača ima određene proizvodne procese u Kini i mnoga su od tih poduzeća prijavila poremećaje u proizvodnji i trgovini od strane ovog važnog GVC partnera. Nestašice opskrbe osobnom zaštitnom opremom (engl. *Personal protective equipment, PPE*), kao i ključnim respiratornim medicinskim uređajima, poput medicinskih ventilatora, izazvale su veću zabrinutost. Međutim, važno je da je globalna nestašica medicinskih uređaja proizašla iz šoka potražnje izazvanog širenjem pandemije diljem svijeta, a ne od strane ponude. Iako je ponekad teško razlikovati poremećaje u

potražnji i ponudi (opskrbi), a učinci krize nastavljaju se razvijati, čini se da su se neki od tih poremećaja pokazali privremenima. Na primjer, trenutno se kineski izvoz medicinskih proizvoda oporavlja, a GVC-ovi u industriji elektronike i strojeva nastavili su s radom tijekom krize COVID-19 (iako u nižoj mjeri). GVC u prehrambenoj industriji također su se pokazali prilično otpornim na promjene, uz samo neka uska grla<sup>1</sup> koja su uočena, i to ona uglavnom u domaćem dijelu lanca vrijednosti kao što su domaća prerada i distribucija na malo. U tom smislu, u nekoliko slučajeva GVC-i su pomogli zemljama da ublaže pritiske potražnje za osnovnim zalihama. Nestašicu maski za lice, na primjer, riješila je Kina koja je povećala svoju proizvodnju kako bi opskrbila zemlje u potrebi (OECD, 2021a).

#### 4.1. Internacionalizacija proizvodnje i njezino prilagođavanje pandemiji

Pandemija korona virusa primorala je poduzeća da donesu nove odluke o poslovanju te da se, u nekim slučajevima, provede i restrukturiranje, upravo radi nesigurnosti vezanih uz pandemiju te radi „novog normalnog“ koje je prisutno, ne samo u privatnim životima ljudi, već i u poslovnom svijetu. Bojazan od zaraze zaposlenika, što bi u konačnici dovelo do nemogućnosti poslovanja, jest razlog koji je usmjerio poduzeća ka novim načinima poslovanja, posebice u slučaju multinacionalnih kompanija (*engl. Multinational enterprises, MNE*).

Odgovor na COVID pandemiju u 2020. godini bio je „lockdown“ tj. karantena (zatvaranje). Međunarodno poslovanje i internacionalizacija u tom su razdoblju pokazale svoje slabosti. Sve do pojave pandemije, svijet je uživao mogućnosti slobodne trgovine, liberalizacije kapitala i investicija. Pandemija korona virusa imala je direktan utjecaj na proizvodnju kroz visok rizik zaraze zaposlenika, te je imala i indirektan utjecaj kroz nove probleme i prepreke u transportu, graničnim kontrolama itd. Nadalje, potpuno ili djelomično zatvaranje granica ili postavljanje ograničenja za slobodnu prekograničnu kretnju ljudi, kao što je negativan PCR test, također komplicira transport dobara. Sve navedeno utječe na međunarodnu trgovinu, inozemna izravna ulaganja te globalne lance vrijednosti (*engl. global value chains, GVCs*) (kroz ometanje uvoza i izvoza što onemogućava nabavu i transport ključnih inputa) (Kersan-Škabić, 2021.).

Globalni lanci vrijednosti potaknuli su rast produktivnosti i strukturnu transformaciju u mnogim zemljama u razvoju, dopuštajući im da se specijaliziraju za određene aktivnosti i faze proizvodnje umjesto da čekaju da se čitave industrije razviju. GVC-ovi obuhvaćaju mnoštvo odnosa između

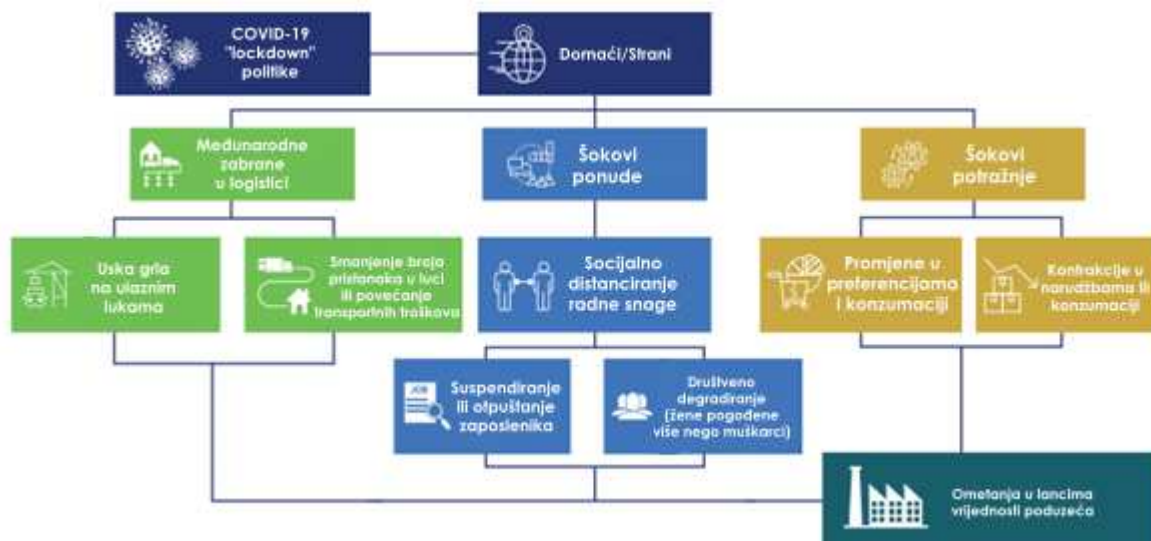
---

<sup>1</sup> Usko grlo u procesu proizvodnje faza je u proizvodnom lancu koja se provodi sporije od ostalih. Međutim, uska grla čine da proizvodni proces gubi na učinkovitosti, jer se cjelokupni postupak usporava ili povećavaju proizvodni troškovi. Uz to, usko grlo, osim gubitka proizvodne učinkovitosti, može uzrokovati da tvrtke zarađuju manje. To je zato što je potrebno više vremena za proizvodni proces, što povećava troškove, a u najgorem slučaju može ugroziti zadovoljstvo kupaca.

poduzeća kroz ulaganja, trgovinu, ljude, tehnologiju i protok informacija. GVC-ovi imaju koristi od pogodnog okruženja koja mogu stvoriti kreatori politika a koja su usmjerena na privlačenje inozemnih izravnih ulaganja, pomaganje domaćim tvrtkama u internacionalizaciji te na olakšavanje interakcije između MNE i domaćih tvrtki (Svjetska banka, 2021.)

GVC šok izazvan pandemijom COVID-19 bio je jedinstven po opsegu i dubini. Veliki trgovinski kolaps 2008.–2009. bio je globalnog opsega, ali prvenstveno šok potražnje izazvan financijskom krizom. Tsunami u Fukushimi, potres i topljenje jezgre 2011. godine bili su udar ponude usmjeren na usko područje, kao što su bile i poplave u Tajlandu. Nasuprot tome, učinak lančane reakcije „lockdown-a“ na globalnoj razini uvedenih radi suzbijanja COVID-19 imao je negativne učinke na potražnju, ponudu i transportne mreže u svakoj zemlji svijeta. Slika 5 prikazuje načine na koje su blokade utjecale na sve aspekte gospodarstva (Svjetska banka, 2022.).

Slika 5 - Utjecaji "lockdown" politika uvedenih radi pandemije COVID-19 na GVCs



Izvor: Svjetska banka, 2022.

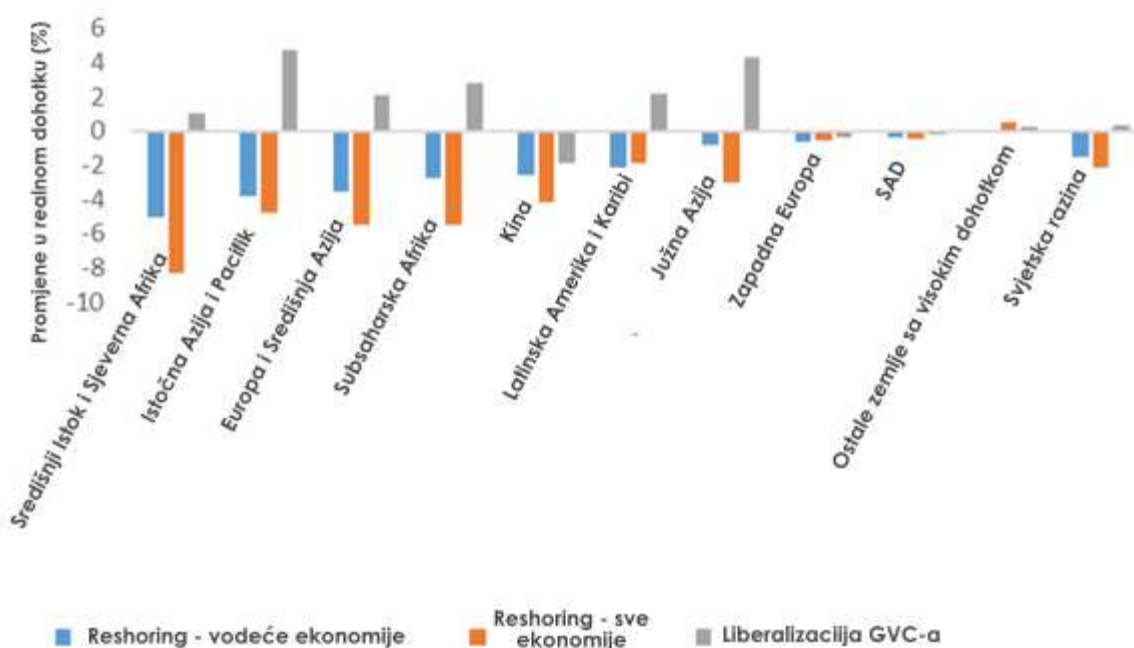
Pokušaj rješavanja problema fragilnosti opskrbnih lanaca reshoringom<sup>2</sup> negativno bi utjecalo na sve zemlje. Kao i u prethodnim krizama, bilo je mnogo rasprava o korištenju restriktivnijih trgovinskih politika za smanjenje rizika povezanih sa globalnim šokovima. Međutim, prijašnje iskustvo pokazuje da takvi koraci ne stabiliziraju domaću proizvodnju, osobito ako ih provodi više zemalja. Štoviše, takve mjere obično imaju znatne negativne učinke na zemlje sa niskim i srednjim dohotkom koje su ovisne o trgovini. Pretpostavke sugeriraju da bi, ako glavne trgovačke zemlje (zemlje sa visokim dohotkom i Kina) pokušaju vratiti proizvodnju ograničavanjem trgovine i subvencioniranjem domaće proizvodnje, globalni dohodak pao za 1,5%, sa gubicima u svim regijama. Ako zemlje sa niskim i srednjim dohotkom budu provodile sličnu politiku, globalni bi dohodak pao za 2,2%, sa većim gubicima u mnogim regijama. Međutim, ako zemlje sa niskim i srednjim dohotkom odgovore razvojem „politika koje potiču GVC-ove“, uključujući ukidanje carina na intermedijarna dobra i provođenje snažnog programa olakšavanja trgovine, doživjele bi dobitke dovoljno velike da prevladaju kolateralnu štetu od bilo kojeg programa reshoringa od strane velikih trgovačkih zemalja (Svjetska banka, 2022.).

Reshoring proizvodnje od strane vodećih gospodarstava i Kine imalo bi negativan učinak u većini regija, uz smanjenje realnog dohotka za 1,5% u cijelom svijetu. Lokalizirani svijet uzima najveći danak zemljama u razvoju kao što su Bliski istok i sjeverna Afrika, istočna Azija i Pacifik te Europa i središnjoazijske regije koje su najteže pogođene (Grafikon 13). Međutim, zemlje koje subvencioniraju domaću proizvodnju također bi bile u lošijoj situaciji jer reshoring smanjuje trgovinu i prihode, ograničava raznolikost proizvoda dostupnih proizvođačima i potrošačima te uzrokuje povećanje cijena (VoxEU, 2022.).

---

<sup>2</sup> Reshoring je praksa prijenosa poslovanja koje je preseljeno u inozemstvo natrag u zemlju iz koje je prvotno preseljeno.

Grafikon 7 - Predviđanja postotnih promjena realnog dohotka u 2030. godini u različitim scenarijima GVC politika



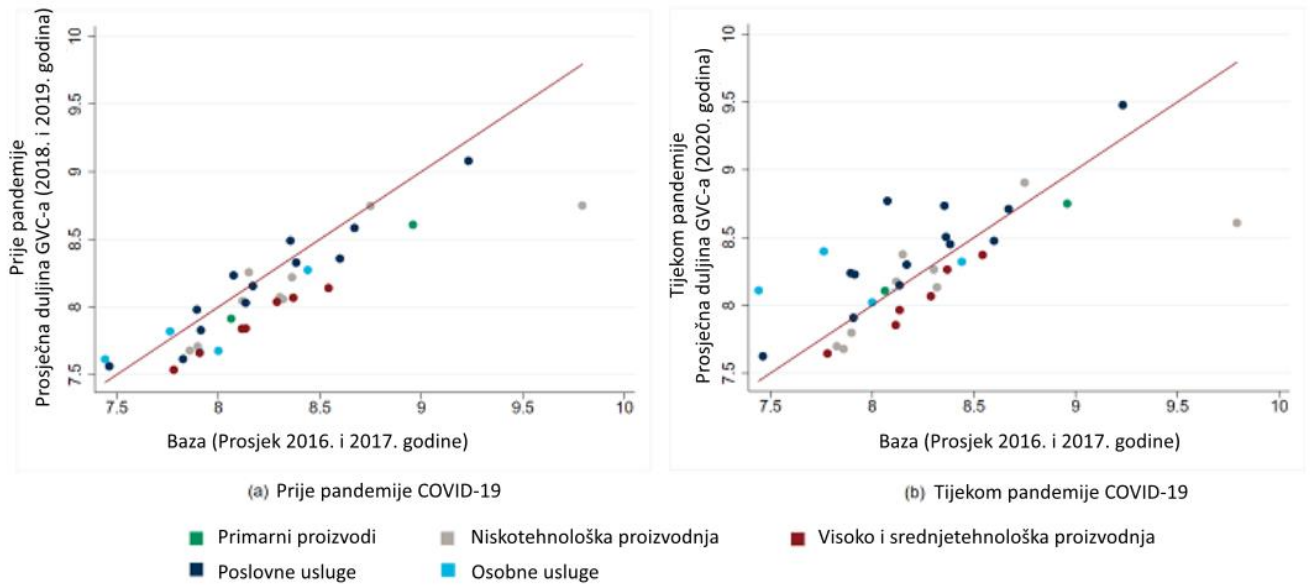
Izvor: VoxEU, 2022.

Neki stručnjaci su smatrali da bi rizici u opskrbnom lancu zbog pandemije COVID-19 mogli intenzivirati „reshoring“ proizvodnje iz gospodarstava u razvoju u razvijena gospodarstva. Čak i prije pandemije, raspravljalo se o mogućnosti „reshoring-a“ s obzirom na napredak poput tehnologija industrije 4.0<sup>3</sup> koje štede rad i koje su smanjile troškove proizvodnje u razvijenim gospodarstvima, kao i protekcionističke trgovinske politike. Očekuje se da će premještanje faza proizvodnje iz gospodarstava u razvoju u razvijena gospodarstva skratiti trajanje GVC-a. Duljina GVC-a ili prosječni broj faza koje razdvajaju primarne inpute i konačnu potrošnju u GVC-u povećao se u razdoblju od 2010. do 2013. godine, međutim, došlo je do pada od 2015. godine (AIIB, 2022.).

<sup>3</sup> Industrija 4.0, promatrana kao logičan nastavak prethodne tri industrijske revolucije, odnosi se na: brzu digitalnu transformaciju procesa unutar prerađivačko-proizvodnih (ali i ostalih povezanih) industrija. Transformacija se temelji na inteligentnom umrežavanju strojeva (i drugih uređaja) pomoću naprednih informacijsko – komunikacijskih tehnologija, s ciljem da se omogući autonomno komuniciranje među uređajima, analiziranje i prikupljanje velike količine podataka, autonomno donošenje odluka, praćenje imovine i procesa u stvarnom vremenu, stvaranje dodane vrijednosti te vertikalna i horizontalna integracija.



Grafikon 8 - Promjena u duljini GVC-a po sektorima (prije i tijekom pandemije)



Izvor: AIIB, *How Resilient Were Global Value Chains to the COVID-19 Pandemic?* Dostupno na: <https://www.aiib.org/en/news-events/media-center/blog/2022/How-Resilient-Were-Global-Value-Chains-to-the-COVID-19-Pandemic.html>

Grafikon 8 pokazuje općenito smanjenje duljine GVC-a u svim sektorima u 2018. i 2019. godini kada su se trgovinske napetosti pojačale u usporedbi s 2016. i 2017. godinom. Izuzev industrije guma i plastike, svi ostali sektori proizvodnje iskusili su skraćivanje GVC-a. Istraživanje koje je obuhvatilo gotovo 2500 proizvodnih poduzeća u osam europskih zemalja u 2015. godini identificiralo je fleksibilnost u logistici i kvaliteti proizvoda kao ključne pokretače za preusmjeravanje njihove proizvodnje (AIIB, 2022.).

## 4.2. Načini na koje je pandemija COVID-19 utjecala na GVCs i otpornost zemalja na šokove

Kao što je već navedeno, COVID-19 je globalna zdravstvena kriza zbog koje su vlade i tvrtke poduzele iznimne mjere za zaštitu života građana i radnika. Te su mjere ili smanjile ili zaustavile gospodarsku aktivnost, što je rezultiralo smanjenom proizvodnjom, porastom nezaposlenosti i padom potražnje. Na GVC-ove se utječe kroz četiri kanala. Prvo, postoji **izravan utjecaj** kada poduzeća koja posluju u GVC-ovima prestanu proizvoditi zbog zdravstvenih mjera opreza (jer su neki zaposlenici bolesni i zbog pravila o socijalnom distanciranju). Ovaj izravan utjecaj nije specifičan samo za GVC, već za mjesta gdje se virus proširio. Izravni utjecaj COVID-19 osjetio se u većini zemalja i većini kompanija. Drugo, postoji niz **neizravnih utjecaja** koji mogu utjecati na GVC u različitim opsezima. Postoji **utjecaj na opskrbni lanac**, kada proizvodnja na jednoj lokaciji zahtijeva inpute s druge i ta druga lokacija je izravno pogođena. Prirodne katastrofe primjer su ovog rizika opskrbnog lanca, poput potresa i tsunamija u Tōhokuu 2011. u Japanu ili poplava Chao Phraya na Tajlandu iste godine. Tvrtke koje se oslanjaju na inpute proizvedene u tim područjima bile su ozbiljno pogođene vezama opskrbnog lanca. Utjecaj na lanac opskrbe također može proizaći iz **poremećaja u međunarodnim prometnim mrežama**, gdje katastrofa ne utječe na proizvodnju inputa, već na posrednička prijevozna sredstva. Ovaj rizik opskrbnog lanca specifičniji je za GVC-e budući da proizvode na mnogim mjestima koja su potencijalno ugrožena i također se oslanjaju na međunarodne transportne mreže. Domaći opskrbni lanci također su osjetljivi na takve rizike u onoj mjeri u kojoj su pogođeni domaći outsourcing i domaće transportne mreže. Rizici opskrbnog lanca materijalizirali su se na početku COVID-19 krize kada je proizvodnja prestala u Kini, ali se nastavila u ostatku svijeta. Međunarodne transportne mreže također su bile pogođene tijekom krize kroz **ograničenja kretanja ljudi i dodatne zahtjeve na granici za carinjenje** (pored izravnog utjecaja na radnike u transportnoj industriji i graničnim agencijama). Premještanje robe uključuje ljude (posade, pilote, radnike u lukama i sl.), a u slučaju zračnog prometa značajan dio zračnog tereta otpremljen je preko (otkazanih) putničkih letova. Treće, može doći do utjecaja na potražnju, pri čemu se proizvodnja nastavlja, ali ima manje potrošača voljnih kupiti proizvode. **Utjecaj na potražnju** također može proizaći iz naglog porasta potražnje, kao što je uočeno u slučaju bolesti COVID-19 za neke ključne medicinske potrepštine, ili promjene u potražnji (kao što je uočeno za neke prehrambene proizvode sa zatvaranjem restorana i hotela). Nestabilnost potražnje također utječe na domaće opskrbne lance, ali GVC igraju ulogu u **prijenosu ekonomskih šokova kroz kanale potražnje**, kada potražnja opada u jednom geografskom području, a ne u drugim. Niža potražnja za finalnim proizvodima u određenoj zemlji smanjuje potražnju za inputima proizvedenim u drugim zemljama. Ovaj fenomen može utjecati na više lokacija odjednom kada je kriza globalna (istodobno smanjenje potražnje u mnogim zemljama, kao što je primijećeno sa pandemijom COVID-19. Prema OECD-ovim

podacima, **glavni utjecaj COVID-19 na GVC je na strani potražnje**. S jedne strane, GVC za medicinske potrepštine i lijekove stavljeni su pod veliki pritisak zbog ogromnog porasta potražnje. S druge strane, gospodarska kriza, mjere zatvaranja i promjene u ponašanju potrošača smanjile su potražnju za mnogim proizvedenim dobrima i uslugama (neke od njih proizvedene su i unutar GVC-a). Potražnja je dramatično porasla samo za medicinskim potrepštinama, dok je došlo do značajnog pomaka u sastavu potražnje za hranom. Potražnja se smanjila za sve druge GVC-ove proizvodnje. Četvrto, postoji i rizik trgovinske i investicijske politike, kao što je ilustrirano zabranama izvoza ključnih medicinskih potrepština i rastućim pritiskom u nekim krugovima da se proizvodnja ponovno nacionalizira u uvjerenju da će to promicati veću sigurnost opskrbe. Dok su se zemlje općenito obvezale držati tržišta otvorenima i održavati slobodno, pošteno, transparentno i nediskriminirajuće okruženje za trgovinu i ulaganja, određena neizvjesnost u pogledu budućeg režima trgovine i ulaganja kao posljedica COVID-19 također je rizik koji poduzeća uzimaju u obzir što će na kraju i utjecati na organizaciju njihovih lanaca vrijednosti. Pandemija COVID-19 nije prvi GVC šok sa kojim su se zemlje susrele. 2011. godine dogodile su se dvije velike prirodne katastrofe u Japanu i na Tajlandu koje su imale velike ekonomske posljedice za poduzeća koja posluju u GVC-ovima. Ova su dva događaja skrenula pozornost na potrebu za otpornošću u opskrbnim lancima. Bitno je istaknuti kako su neka japanska poduzeća bila više pogođena poplavama u Tajlandu nego potresom u njihovom domaćem gospodarstvu upravo zbog povezanosti opskrbnog lanca (OECD, 2021a).

Pandemija izazvana koronavirusom nije prvi, a niti zadnji šok sa kojim će se zemlje susresti. No, iz dosadašnjih iskustava mogu se istaknuti tri točke na koje bi se trebalo fokusirati radi povećanja otpornosti na moguće regionalne i globalne šokove.

1. **Čelnici javnog i privatnog sektora moraju zauzeti širok pogled na plan otpornosti te ga organizirati i provesti na pravilan način.** Trenutačno se nedostatak radne snage, uspon digitalnog gospodarstva, poremećaji u opskrbnom lancu, inflacija i nejednakost rješavaju izolirano, ne uzimajući u obzir da jedno utječe na drugo. Takav pristup ne rješava na odgovarajući način međuovisnosti koje postoje između njih te ne podrazumijevaju dugoročnije trendove potaknute klimatskim promjenama, društvenim razvojem i geopolitičkom dinamikom. Jedan model odgovora je „Plan oporavka Europe” Europske komisije, s naglaskom na međuovisnostima između obrazovanja, zdravstvene zaštite, stanovanja, klimatskih promjena, gospodarskog rasta, konkurencije i radnih mjesta, te potrebu da se njima pristupi u holističkom okviru (WEF, 2022.).

## **2. Strategije i strukture moraju biti dizajnirane na način da se mogu provoditi brzo i fleksibilno.**

Može se pretpostaviti da će se zemlje susretati s ekonomskim poremećajima te ubrzanim promjenama. Države i organizacije stoga moraju pristupiti problemima s ugrađenom prilagodljivošću i agilnošću. Brzina je važna. Pandemija COVID-19 i njezina stalna promjena putanje i utjecaja pokazali su da nam je potrebno više pravodobnih informacija, ažurnih strateških planova i kraćih ciklusa donošenja odluka. Početni pristup zaustavljanju širenja, usmjeren na potpunu eliminaciju virusa, sada se ponovno promišlja. Kada se okolnosti promijene, mora se promijeniti i reakcija poduzeća i vlade. Kako bi se suočile s neizvjesnošću, organizacije moraju biti fleksibilne. Ti će atributi imati veću težinu u rješenjima od obrambenih ekonomskih odbojnika (ključni odgovor u financijskoj krizi 2007.–2008.). Novo stajalište omogućuje brze odgovore i reakcije na smetnje u opskrbnom lancu, tehnološke skokove i društvene promjene. Veća vrijednost pridaje se predviđanju poremećaja i trendova nego izradi detaljnih proračuna i planova (WEF, 2022.).

## **3. Osim izgradnje otpornosti u poslovanju i gospodarstvu, javni i privatni čelnici također moraju izgraditi društvenu otpornost.**

Održiva i inkluzivna rješenja za rast nadilaze poboljšanje poslovne i ekonomske učinkovitosti. Oni također pridonose obnovi i održavanju prirodnog okoliša, obogaćuju nerazvijene zemlje i poboljšavaju živote i sredstva za život povijesno marginaliziranih segmenata stanovništva. Ovo razumijevanje može se u potpunosti prihvatiti u izjavama o namjeni i aktivnostima poduzeća, kao i javnih institucija. Za poduzeća, usvajanje ekoloških, društvenih i upravljačkih (ESG) standarda i metrika može pomoći u optimizaciji strategije za pozitivan društveni učinak. Za vlade, mjere kao što je Novozelandski okvir životnog standarda<sup>4</sup> čine korak u pravom smjeru, vrednujući više od najviših brojeva BDP-a kao pokazatelja nacionalnog bogatstva (WEF, 2022.).

---

<sup>4</sup> Novozelandski okvir životnog standarda (*engl. Life standard framework, LSF*) okvir je dobrobiti koji je razvilo Ministarstvo financija Novog Zelanda. Ministarstvo financija objavilo je LSF nadzornu ploču, alat za mjerenje i praćenje promjena u ishodima blagostanja na temelju tri odjeljka: 'naši ljudi', 'naša država' i 'naša budućnost'.

### 4.3. Preispitivanje strukture lanaca vrijednosti i politike koje su uvedene radi jačanja otpornosti globalnih lanaca vrijednosti

Zbog šokova koji su se osjetili diljem svijeta, mnogi ponovno promišljaju strukturu globalnih lanaca vrijednosti. Stručnjaci žele povećati stabilnost i otpornost bez gubitka povećanja učinkovitosti. Dva su načina da se to postigne: diverzifikacijom kako bi se uključilo više zemalja kao dodatnih dobavljača; ili premještanjem („reshoring-om“) više globalnih opskrbnih lanaca u domaće zemlje. Međutim, postoje prepreke koje treba prevladati. Sa restrukturiranjem bi bili povezani visoki troškovi. Uspostavljanje dugoročnih odnosa s novim poduzećima uključivalo bi visoke fiksne troškove. Osim toga, neki inputi specifični su za regiju ili dobavljača, poput rijetkih metala koji se npr. dobivaju iz Kine za proizvodnju poluvodiča poput onih koji se nalaze u Appleovom iPhoneu. Budući da ti materijali nisu dostupni u mnogim zemljama, domaće restrukturiranje predstavljalo bi izazov. Postoje i kratkoročna rješenja poput privremenih mjera za povećanje proizvodnje koje bi provela država, tj. država bi se, putem donošenja mjera, uključila u poslovanje privatnih sektora. Nadalje, srednjoročna rješenja uključuju odgovarajuće skladištenje inputa i proizvoda kako bi se lanci pripremili kada nastupi sljedeći šok. Također, kritični sektori trebali bi izgraditi opskrbne lance kako bi izbjegli jaku ovisnost o stranim inputima ako dođe do krize. Sva navedena rješenja zahtijevaju međunarodnu suradnju kroz trgovinske sporazume. Kao rezultat toga, globalni lanci vrijednosti imali bi fluidniju i funkcionalniju zalihu materijala pripremljenu za sljedeći šok. (Brennan, 2022.)

Zabrinutost oko rizika povezanih sa GVC-ima najizraženija je u visoko koncentriranim i strateški važnim lancima vrijednosti. Na primjer, s obzirom na to da je proizvodnja poluvodiča visoko koncentrirana u malom broju ključnih zemalja, a poluvodiči su ključan input za širok raspon drugih industrija (uključujući nacionalnu obranu), poremećaj lanca vrijednosti imao bi velike nepovoljne makroekonomske posljedice. U takvim lancima vrijednosti, prednosti strategija za smanjenje rizika za ograničavanje inozemne izloženosti, kao što je diverzifikacija dobavljača inputa (uključujući kroz gotovo ili djelomično premještanje proizvodnje u domaću zemlju) i tehnološke inovacije za zamjenu specifičnih inputa mogu, u nekim slučajevima, opravdati veliko povećanje potrebnih ulaganja i/ili veće troškove proizvodnje. Širokim rasponom politika, uključujući industrijske i inovacijske politike, provodi se diverzifikacija dobavljača i djelomično premještanje proizvodnje na domaći teritorij. Na primjer, značajna potpora na strani ponude uvodi se u industriju poluvodiča u nekoliko gospodarstava OECD-a. Zakon o čipovima SAD-a i Europske unije osigurava značajna sredstva za proizvodnju poluvodiča, lanac opskrbe i ulaganja u istraživanje i razvoj. Primjer sa strane potražnje je nedavno američko zakonodavstvo o klimi koje daje porezne olakšice za kupce električnih vozila ako baterija sadrži sirovine koje su izvađene, prerađene ili reciklirane u Sjedinjenim Državama ili kod odabranih trgovinskih partnera. Tehnološke inovacije za

smanjenje ovisnosti o specifičnim inputima koji trenutno potječu od geografski koncentriranih dobavljača mogu nadopuniti diversifikaciju i „reshoring“ strategije. To je osobito slučaj u lancima vrijednosti gdje su diversifikacija i „reshoring“ skupi ili neizvedivi, kao što je niz ključnih sirovina, uključujući naftu i plin. Na primjer, mnoge zemlje aktivno provode politiku smanjenja ovisnosti o fosilnim gorivima podupiranjem uvođenja postojećih tehnologija obnovljive energije i promicanjem inovacija zelene energije. Nizozemska strategija dekarbonizacije, na primjer, podržava prihvaćanje postojećih tehnologija s niskim udjelom ugljika (npr. obnovljiva električna energija) i razvoj radikalno novih tehnologija (npr. vodik) kroz programe subvencija i korporativne porezne poticaje. Potencijalne koristi politika smanjenja rizika moraju biti u ravnoteži sa mogućim troškovima. Više domaćih i kraći opskrbni lanci mogu zaštititi zemlje od šokova u inozemstvu, ali „reshoring“ ili „near-shoring“ proizvodnje može učiniti zemlje ranjivijima na domaće i regionalne šokove. Štoviše, politike smanjenja rizika mogu uključivati znatne početne troškove i veće operativne troškove. Na primjer, postavljanje vrhunske tvornice za proizvodnju poluvodiča zahtijeva početna ulaganja u rasponu od 12 do 20 milijardi USD, a u mnogim zemljama nedostatak ekosustava specijaliziranih dobavljača i visokokvalificirani radnici mogu prilično povećati operativne troškove. Kako bi se izbjegli skupi subvencijski ratovi, dupliciranje i nekoordinirano širenje kapaciteta, međunarodna koordinacija i razmjena informacija minimalni je zahtjev za javne politike koje zemlje moraju provoditi. Na primjer, Tehnološko vijeće EU-SAD osnovano je za koordinaciju pristupa ključnim trgovinskim i tehnološkim pitanjima (OECD, 2023.)

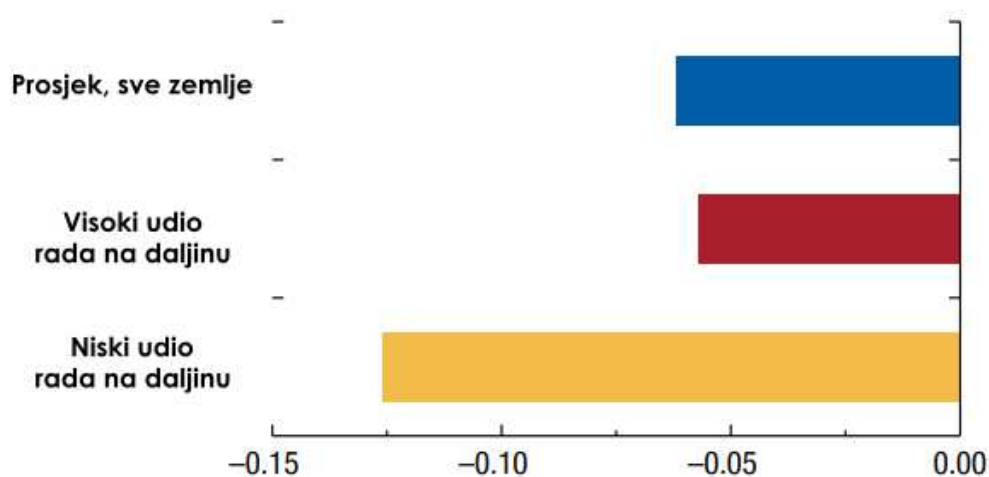
#### 4.3.1. Jačina prelijevanja šokova izazvanih pandemijom COVID-19 s obzirom na vrstu industrije i otpornost zemlja u globalnim lancima vrijednosti

Preljevanja su bila izraženija unutar globalnih lanaca vrijednosti te su ublažena opsegom rada na daljinu. Slijedi nekoliko činjenica o učincima prijeljevanja šokova u lancima vrijednosti.

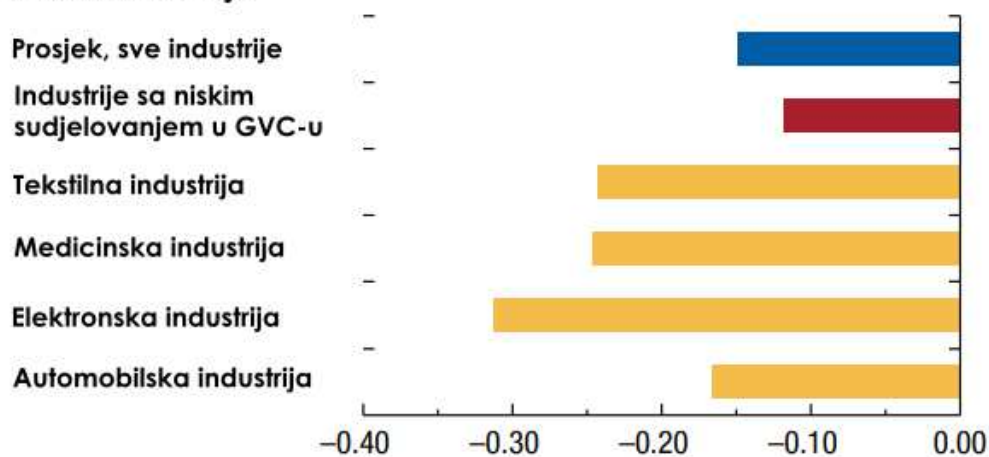
- Prvo, učinak prelijevanja *lockdown-a* više je nego dvostruko jači za zemlje čiji se izvozni partneri mogu manje osloniti na rad na daljinu (Grafikon 11, Panel 1.). Podatci pokazuju da je izvedivost rada na daljinu ublažila negativne učinke smanjene mobilnosti radnika
- Drugo, učinci prelijevanja su jači u GVC-intenzivnim industrijama (žuti stupci, Grafikon 11, Panel 2), a posebno u elektronici, nego u industrijama koje nisu GVC-intezivne (crveni stupac). Dakle, uvoz u industrijama koje su GVC-intenzivne bio bi relativno više izložen poremećajima u opskrbnom lancu (u ovom slučaju kao rezultat blokade).
- Treće, negativan učinak strožih mjera prigušen je u industrijama koje su više uzvodne („veze prema naprijed“) u proizvodnom procesu (kao što su metali i mineralni proizvodi), dok je jači za one nizvodno („veze prema natrag“) (kao što su transport i tekstil). Povećanje standardne devijacije u indeksu uzvodnosti smanjuje učinak prelijevanja opskrbe blokade za gotovo jednu trećinu. To je u skladu s intuicijom da je vjerojatnije da će nizvodne industrije biti pogođene poremećajima u opskrbnom lancu, kao što su blokade u zemljama koje opskrbljuju intermedijarne proizvode koji se koriste kao inputi (IMF, 2022.).

Ukratko, dokazi iz detaljnih podataka o bilateralnoj trgovini pokazuju da je nakon kontrole potražnje u zemljama uvoznicama došlo do statistički značajnih negativnih učinaka *lockdown-a* u partnerskim zemljama. Ta su prelijevanja bila veća u industrijama koje su bile GVC-intenzivne i u nizvodnim industrijama. Međutim, prelijevanja su uglavnom bila kratkotrajna i bila su ublažena do te mjere da su partnerske zemlje mogle koristiti rad na daljinu. Štoviše, učinci prelijevanja smanjivali su se u veličini tijekom vremena, kako su zemlje stjecale iskustvo s funkcioniranjem pod ograničenjima mobilnosti; stoga je uvoz pao mnogo manje kao odgovor na karantene u partnerskim zemljama 2021. nego 2020. godine (IMF, 2022.).

### 1. Rad na daljinu



### 2. Vrsta industrije

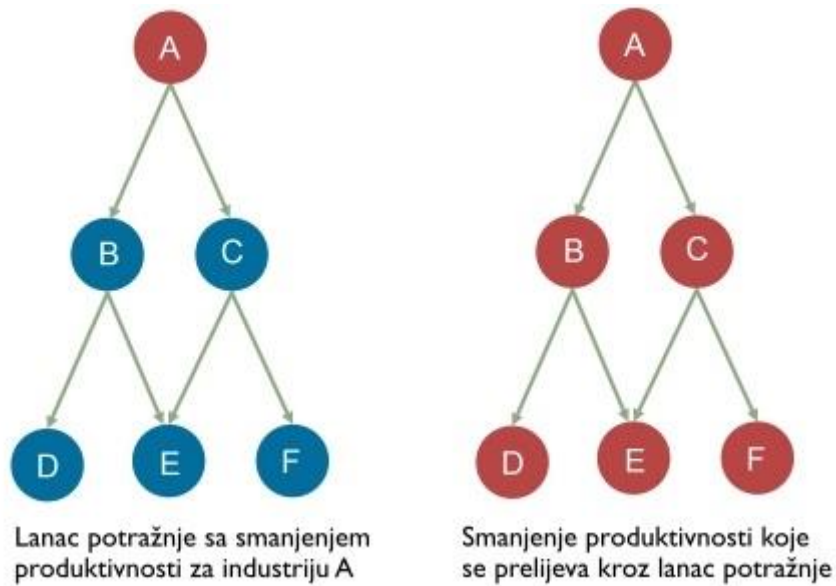


Izvor: IMF, World Economic Outlook (2022.) Chapter 4: Global trade and value chains during the pandemic. Dostupno na: <https://www.elibrary.imf.org/abstract/book/9781616359423/CH004.xml>

Industrije s intenzivnim kontaktima, u različitim stupnjevima se oslanjaju na fizičku blizinu i osobnu interakciju za rad. Unutar ovih djelatnosti, poduzeća koja su državna i lokalna tijela smatrala „nebitnima“ privremeno su zatvorena, dok su „esencijalni“ poslovi nastavili s izmijenjenim poslovanjem. Obustava putovanja, porast usluga online naručivanja, ograničeni kapaciteti u zatvorenom prostoru i tehnologije udaljene komunikacije postali su „novo normalno“. Značajne promjene koje su se dogodile unutar industrija u konačnici su imale šire posljedice na gospodarstvo (Agwam, Azar i Frye, 2021.).



Slika 6 - Prelijevanje šoka potražnje kroz povezane industrije



Izvor: Liberty Street Economics (2021.) Dostupno na: <https://libertystreeteconomics.newyorkfed.org/2021/09/the-spillover-effects-of-covid-19-on-productivity-throughout-the-supply-chain/>

Slika 6 ilustrira kako se šok u produktivnosti — poput onog izazvanog pandemijom COVID-19 — može proteći kroz mrežu opskrbnog lanca. Uvođenje šoka u industriji "A" predstavljeno je crvenim krugom na lijevoj strani. Prijelaz s lijeva na desno, ili s djelomično plave na potpuno crvenu, primjer je kako gubici produktivnosti u jednoj industriji mogu dovesti do sličnih gubitaka u povezanim industrijama. Na primjer, promjene u razinama produktivnosti sektora zračnog prometa mogu rezultirati efektima prelijevanja koji utječu na sektore koji se oslanjaju na rezultate putničke industrije, kao što su poslovne usluge koje se oslanjaju na zračni prijevoz (Agwam, Azar i Frye, 2021.).

#### 4.3.2. Utjecaj šoka pandemije na radnike i općenito na zaposlenost

U veljači 2021., godinu dana nakon recesije izazvane pandemijom, američko gospodarstvo ostalo je bez 9,5 milijuna radnih mjesta u odnosu na veljaču 2020., posljednjeg mjeseca prije početka ekonomskih učinaka virusa COVID-19. Popravak razine zaposlenosti zahtijeva više od vraćanja onih 9,5 milijuna izgubljenih radnih mjesta; također moramo uzeti u obzir koliko bi radnih mjesta bilo otvoreno od veljače 2020. godine da nije bilo pandemije. Tijekom 12 mjeseci prije recesije izazvane pandemijom, rast radnih mjesta u prosjeku je iznosio 202.000 novih radnih mjesta mjesečno. Da nije bilo recesije izazvane virusom COVID-19, procjenjuje se da bi se moglo otvoriti 2,4 milijuna dodatnih radnih mjesta. Dodavanje ovih stvarnim gubicima radnih mjesta od veljače 2020. godine, implicira da je američkom tržištu rada u veljači 2021. bilo 11,9 milijuna radnih mjesta manje nego što je moglo biti u normalnim uvjetima. Gubici radnih mjesta nisu nasumično raspoređeni na tržištu rada. Prema ILO-u, radnici sa niskim plaćama najteže su pogođeni recesijom: 2020. godine 80% izgubljenih poslova spadalo je u najnižu četvrtinu po visini plaće. Slijede vrste poslova izgubljenih u pandemijskoj recesiji po djelatnostima, zanimanjima i demografskim skupinama u SAD-u.

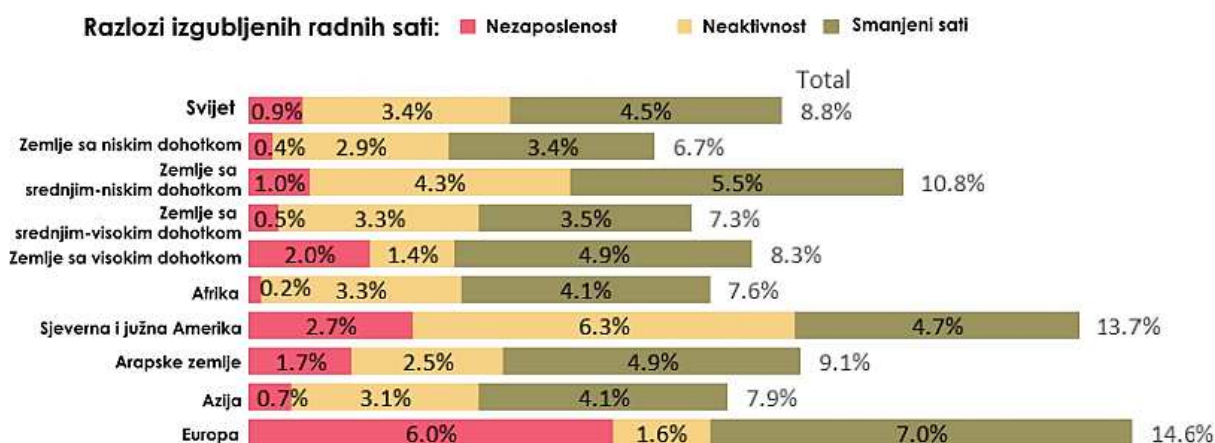
- Između veljače 2020. i veljače 2021. godine, gubici zaposlenosti bili su najveći među radnicima u industriji slobodnog vremena i ugostiteljstvu, vladi, obrazovanju i zdravstvenim uslugama. Čak i uz djelomični oporavak na ljeto 2020. godine, nakon gubitka više od 8 milijuna radnih mjesta, sektor slobodnog vremena i ugostiteljstva i dalje se suočava sa najvećim smanjenjem od gotovo 3,5 milijuna manje radnih mjesta u veljači 2021. nego godinu dana prije.
- Unutar najteže pogođenih sektora, radnici sa najnižom prosječnom plaćom i najnižim prosječnim brojem sati bili su najteže pogođeni i ostaju najviše oštećeni godinu dana nakon početka pandemije.
- Unutar najteže pogođenog sektora, slobodnog vremena i ugostiteljstva, afroameričke žene, latinoamerikanke, azijski Amerikanci i pacifički otočani (i muškarci i žene) pretrpjeli su nerazmjerne gubitke.
- Gubitak radnih mjesta u javnom sektoru tijekom recesije izazvane pandemijom dogodio se uglavnom u sektoru obrazovnih usluga. Unutar obrazovnih usluga, gubitak radnih mjesta bio je prvenstveno među nastavničkim profesijama, iako je do značajnih gubitaka došlo i kod prehrambenih poslova te održavanju, poslova vožnje autobusa i sl. Više plaćena menadžerska zanimanja zabilježila su povećanje broja radnih mjesta 2020. godine, nerazmjerno većinom među muškarcima u tom sektoru.

Međunarodna organizacija rada (*engl. International Labour Organization, ILO*) procijenila je da je 93% radnika u svijetu u to vrijeme živjelo pod nekim oblikom ograničenja na radnom mjestu kao rezultat globalne pandemije. te da je 8,8% globalnih radnih sati izgubljeno u 2020. godini u odnosu na četvrti kvartal 2019.-e, što je iznos jednak 255 milijuna poslova sa punim radnim vremenom. ILO je procijenio da se gubitak radnih sati sastoji od:

- radnika koji su bili nezaposleni, ali su aktivno tražili zaposlenje,
- radnika koji su bili zaposleni, ali im je radno vrijeme skraćeno, i
- radnika koji su bili nezaposleni i neaktivno tražeći zaposlenje.

Na temelju ovog pristupa, ILO je procijenio da je nezaposlenost na globalnoj razini bila ekvivalentna 0,9% ukupnih izgubljenih radnih sati u 2020. godini, dok su neaktivnost i skraćeni sati činili 7,9% ukupnih izgubljenih radnih sati, kao što je i prikazano na grafikonu 13 (ILO, 2021.).

Grafikon 10 - Sastav radnih sati izgubljenih po regiji u 2020. godini



Izvor: ILO Monitor (2021.) COVID-19 and the World of Work. Dostupno na: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dareports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_767028.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dareports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_767028.pdf)

Ukupno izgubljeni radni sati u 2020. godini u usporedbi sa 2019. bili su najveći u Europi (14,6%) i Americi (13,7%), gdje su ograničenja i karantene bili opsežne, a slijede ih gospodarstva sa nižim srednjim dohotkom. ILO je također procijenio da je globalni gubitak radnih mjesta iznosio ukupno 114 milijuna radnih mjesta u 2020. godini u odnosu na 2019.-u. Udio izgubljenih radnih sati zbog viših stopa nezaposlenosti bio je najveći u Europi (6%), Americi (2,7%), uključujući Sjedinjene Države i arapske države (1,7%). ILO je također procijenio da je povećanje globalne gospodarske aktivnosti kroz dio četvrtog tromjesečja bilo jednako povećanju od 130 milijuna radnih mjesta sa punim radnim vremenom. U lipnju 2021. godine, ILO je objavio ažurirano izvješće prema kojem su procijenjene razine zaposlenosti na globalnoj razini ostale ispod onih prije pandemijske razine do prve polovice 2021. godine, i to zbog valova zaraznih slučajeva virusom COVID-19. Posljedično, ILO je procijenio da su se

radni sati smanjili za 4,8% u prvom tromjesečju 2021. i za 4,4% u drugom tromjesečju 2021. godine, ili iznos koji je ekvivalentan 140 milijuna poslova odnosno 127 milijuna poslova sa punim radnim vremenom (ILO, 2021.).

Nadalje, procijenjeno je da je gubitak ukupnih radnih sati u prvoj polovici 2021. godine bio ekvivalentan gubitku od 5,3% u globalnom dohotku radnika, isključujući vladina transferna plaćanja i beneficije, ili iznosu koji je ekvivalentan 1,3 bilijuna dolara. Slično tome, OECD je u srpnju 2021. procijenio da je recesija povezana sa pandemijom koštala 22 milijuna radnih mjesta u zemljama OECD-a u 2020. godini i da je 114 milijuna radnih mjesta izgubljeno globalno, u usporedbi s 2019. godinom. Procjena je zaključila da su vladine fiskalne politike bez presedana poduprle prihode radnika, čime se vjerojatno ograničava učinak zatvaranja i društvenih ograničenja na tržišta rada. Unatoč tome, OECD je zaključio da je jedinstvena priroda krize naglasila i produbila ekonomske i društvene podjele prema razinama vještina, obrazovanju, prihodima i rodnim osnovama u zemljama OECD-a i pojačala dugotrajne trendove prema rastućim ekonomskim nejednakostima u mnogim zemljama OECD-a. Brojni ekonomisti procijenili su da bi poremećaji tržišta rada u razvijenim gospodarstvima i gospodarstvima u razvoju povezani sa pandemijom mogli imati dugotrajne učinke. Jedna skupina ekonomista procijenila je da čak i nakon što se pandemija povuče i gospodarska aktivnost poraste, poduzeća možda neće odustati od lekcija koje su naučile o štednji rada. Drugi analitičari procjenjuju da bi pandemija mogla utjecati na strukturu rada u tri glavna područja za:

1. Stvaranje stalne prisutnosti rada na daljinu, što bi moglo činiti da 20% do 25% radnika u razvijenim gospodarstvima i 20% u gospodarstvima u razvoju rade od kuće tri na pet puta tjedno, što bi moglo smanjiti potražnju za javnim prijevozom, restoranima i maloprodajnim trgovinama;
2. Povećanje razine e-trgovine koja bi mogla poremetiti radna mjesta u putovanjima i slobodnom vremenu, poslove sa niskim plaćama u fizičkim trgovinama i restoranima te povećati broj radnih mjesta u distribucijskim centrima.
3. Ubrzavanje usvajanja umjetne inteligencije (AI) i robotike.

Analitičari Pew Research Centera anketirali su američke radnike u siječnju 2021. koji su bili nezaposleni i tražili su posao. Rezultati su pokazali da je polovica ispitanih bila pesimistična u vezi s pronalaskom drugog posla u bliskoj budućnosti, a dvije trećine su razmišljale o promjeni zanimanja, što je mišljenje zajedničko svim razinama prihoda. Druga trećina navela je da su već bili uključeni u prekvalificiranje kroz programe prekvalifikacije za posao ili obrazovne aktivnosti (ILO, 2021.).

Važno je spomenuti i programe zadržavanja radnih mjesta (*engl. Job retention schemes, JR*). Programi zadržavanja radnih mjesta (JR) nastoje očuvati radna mjesta u poduzećima koja su doživjela privremeni pad poslovne aktivnosti smanjenjem troškova rada i podržavanjem prihoda radnika čije je radno vrijeme skraćeno. Oni mogu biti u obliku programa skraćenog radnog vremena koji izravno subvencioniraju neodrađene sate ili programa subvencioniranja plaća koji subvencioniraju odrađene sate, ali se također mogu koristiti za povećanje zarade radnika koji rade skraćeno. Ključni aspekt svih JR programa je da ugovori zaposlenika ostaju na snazi čak i ako je njihov rad u potpunosti obustavljen (OECD, 2022.). Kako je kriza izazvana COVID-19 uzela maha, gotovo sve zemlje OECD-a poduzele su korake kako bi osigurale da JR programi pružaju pravovremenu i široku podršku poduzećima i radnicima koji su bili pogođeni ograničenjima socijalnog distanciranja i *lockdown-a*. To je pridonijelo rekordno visokim razinama prihvaćanja takvih programa od strane poduzeća i, što je još važnije, pomoglo u sprječavanju porasta nezaposlenosti i sve većih financijskih poteškoća među radnicima i njihovim obiteljima. Preliminarne procjene sugeriraju da su tijekom početnog razdoblja krize izazvane COVID-19 JR sheme mogle spasiti do 21 milijun radnih mjesta diljem OECD-a (OECD, 2021b). Međutim, kako se zdravstvena i ekonomska situacija razvijala, a potreba za JR potporom je opala, mnoge su zemlje prilagodile, smanjile ili čak ukinule svoje JR programe. Drugi su zadržali privremene mjere suočene s velikom neizvjesnošću oko sposobnosti vlada da spriječe ponovne valove infekcija (OECD, 2022.).

#### **4.3.3. Industrijske mjere i fiskalne mjere kao odgovor na šokove izazvane pandemijom**

Mjere koje su zemlje do sada uvele bile su usmjerene na ublažavanje neposrednog utjecaja krize na poduzeća i kućanstva te na održavanje gospodarskih kapaciteta. Fiskalni paketi imaju vrlo slične ciljeve u svim zemljama: cilj im je ublažiti kućanstva i poduzeća od najgorih utjecaja mjera ograničavanja i ublažavanja te osigurati da kućanstva i poduzeća mogu nastaviti gospodarsku aktivnost što je prije moguće. Za poduzeća to često znači pružanje likvidnosti koja im pomaže da nastave poslovati bez značajnijih poteškoća. Za pojedince, prioritet je bio osigurati dohodovnu potporu najizravnije pogođenim kućanstvima. Brojne su zemlje također uvele mjere za poboljšanje funkcioniranja i financiranja zdravstvenog sektora. Ovi brzi odgovori ponekad su možda uvedeni na temelju pretpostavke da će trajanje pandemije biti kraće od onoga što se zapravo odvijalo. Većina uvedenih mjera odmah je stupila na snagu te su bile vremenski ograničene. Iako se ove mjere često nazivaju mjerama „fiskalnog poticaja“, bolje ih je smatrati hitnim ili početnim odgovorima na iznenadni šok uzrokovan COVID-19 pandemijom. Tradicionalni paket fiskalnih poticaja za poticanje gospodarstva poticanjem ulaganja i potrošnje bio bi neučinkovit hitan odgovor u trenutnim okolnostima s obzirom na politička ograničenja nametnuta gospodarskoj aktivnosti i mogao bi potaknuti širenje virusa u nekim

zemljama u kojima su na snazi mjere socijalnog distanciranja i „lockdown-a“. Postoje sličnosti kao i razlike između fiskalnih paketa u različitim zemljama. Mjere uvedene za potporu poduzećima bile su prilično slične u svim zemljama, sa jakim fokusom na odgodu plaćanja poreza. Uvođenje ili širenje programa skraćenog radnog vremena također je uobičajeno. Bilo je značajnijih razlika među mjerama potpore kućanstvima. Na primjer, Sjedinjene Američke Države osiguravaju izravne novčane transfere kućanstvima sa niskim i srednjim dohocima, dok su mnoge europske zemlje proširile dohodovnu potporu pojednostavljuvanjem pristupa plaćenom bolovanju i naknadama za nezaposlene te proširenom potporom za obitelji s djecom. Zemlje u razvoju, koje su do sada bile manje izravno pogođene pandemijom i u kojima je fiskalni prostor manji, bile su manje aktivne u mjerama fiskalne politike. Mjere socijalne pomoći (uključujući novčane transfere) mnogo su češće od programa socijalnog osiguranja ili skraćenog radnog vremena. Brojne zemlje u razvoju također su uvele odgodu plaćanja poreza. Fiskalni paketi razlikuju se u veličini među zemljama te njihova veličina razlikuje se od zemlje do zemlje (OECD, 2020.).

Tijekom 2020. godine, vlade su donijele niz industrijskih mjera na nacionalnoj i međunarodnoj razini za rješavanje zdravstvenih i gospodarskih posljedica pandemije COVID-19, kao što je prikazano u tablici 2. Ove mjere uključuju poticaje za povećanje domaće proizvodnje cjepiva i osobnih zaštitnih sredstava opreme (PPE) te izravnu državnu intervenciju putem nacionalizacije ili putem direktiva za povećanje proizvodnje u pogonima koji su proizvodili materijale za PPE ili za pokretanje proizvodnje u drugim pogonima. U nekim su slučajevima promjene politike uključivale pojačanu provjeru inozemnih ulaganja iz razloga "javnog interesa" koji bi mogli postati „normala“ nakon što se riješi pandemijska kriza. Promjena u pristupu dimenzijama nacionalne sigurnosti inozemnih ulaganja, posebno razvijenih gospodarstava, zamaglila je razliku između inozemnih ulaganja, trgovine i nacionalne sigurnosti i mogla bi odražavati temeljnu promjenu u konceptu same nacionalne sigurnosti u odnosu na već spomenuta inozemna ulaganja. Vjerojatno su promjene u tehnologiji i globalnoj ekonomiji otežale procjenu ekonomskih troškova i koristi od promjena u politici inozemnih ulaganja poduzetih na temelju nacionalne sigurnosti pojačane radi pandemijske krize (CRS, 2021.).

Tablica 1 - Instrumenti investicijske politike usvojeni na nacionalnoj i međunarodnoj razini za rješavanje problema uzrokovanih pandemijom COVID-19

<b>Područja investicijske politike</b>	<b>Mjere politike</b>
<b>Mjere politike na nacionalnoj razini</b>	
<b><i>Olakšavanje investiranja</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ublažavanje administrativnih i birokratskih opterećenja koja su prepreke za poslovanje poduzeća.</li> <li>▪ Korištenje online alata i e-platформи.</li> </ul>
<b><i>Restrikcije investiranja i monitoring samih investicija od strane agencija za promociju stranih investiranja</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informativne usluge povezane sa pandemijom COVID-19.</li> <li>▪ Administrativna i operativna podrška tijekom</li> <li>▪ kriza.</li> <li>▪ Prijelaz na online usluge.</li> </ul>
<b><i>Poticaji za investiranja</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Financijski ili fiskalni poticaji za proizvodnju medicinske opreme povezane sa virusom COVID-19.</li> <li>▪ Poticaji za prenamjenu proizvodnih linija.</li> <li>▪ Poticaji za unapređenje ugovorenih gospodarskih aktivnosti.</li> </ul>
<b><i>Sudjelovanje države u gospodarstvima pogođenim krizom</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stjecanje udjela u tvrtkama, uključujući</li> <li>▪ nacionalizaciju.</li> </ul>
<b><i>Lokalna mala i srednja poduzeća (SME) i opskrbeni lanci</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Financijska ili fiskalna potpora za domaće dobavljače koji su mala i srednja poduzeća.</li> </ul>
<b><i>Nacionalna sigurnost i javno zdravstvo</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Primjena i potencijalno jačanje FDI screeninga u industrijama relevantnim za pandemiju.</li> </ul>
<b><i>Ostale državne intervencije u zdravstvenoj industriji</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Obavezna proizvodnja.</li> <li>▪ Zabrane izvoza.</li> <li>▪ Olakšavanje uvoza.</li> </ul>
<b><i>Intelektualno vlasništvo (engl. Intellectual property, IP)</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opće odobrenje nedobrovoljnog licenciranja, za ubrzanje istraživanja i razvoja (R&amp;D).</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nedobrovoljno licenciranje specifično za nositelja IP-a, kako bi se omogućio uvoz lijekova.</li> </ul>
<b>Političke akcije na međunarodnoj razini</b>	
<i>Međunarodne mjere potpore za ulaganja</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Međunarodne mjere za potporu prekograničnih ulaganja.</li> </ul>
<i>Međunarodni sporazumi o ulaganjima (engl. International Investment Agreements, IIAs)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reforme međunarodnih ugovora o ulaganjima (IIA) kako bi se podržale politike javnog zdravstva i minimizirali rizici sporova između ulagača i države.</li> </ul>
<i>Intelektualno vlasništvo (engl. Intellectual property, IP)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opće odobrenje nedobrovoljnog licenciranja, kako bi se ubrzalo istraživanje i razvoj (R&amp;D).</li> </ul>

Izvor: Congressional Research Service, 2021. Global Economic Effects of COVID-19. Dostupno na: <https://sgp.fas.org/crs/row/R46270.pdf>

Osim industrijskih mjera, donesene su i fiskalne mjere koje su prikazane u tablici 3. Središnje (centralne) banke u razvijenim gospodarstvima i gospodarstvima u nastajanju usvojile su različite fiskalne mjere za pružanje financijske potpore zdravstvenom sektoru, kućanstvima i poduzećima, iako se veličina i opseg programa razlikuju od zemlje do zemlje. Ove mjere općenito uključuju smanjenje poreza i odgodu plaćanja poreza za pojedince i poduzeća, dodatke na plaće i prihode pojedincima, uključujući proširenje osiguranja za slučaj nezaposlenosti, i druga plaćanja poduzećima. Američki Kongres odobrio je povijesne pakete fiskalne potrošnje, dok su druge vlade napustile tradicionalna ograničenja zaduživanja kako bi povećale fiskalnu potrošnju kako bi održale gospodarski rast (CRS, 2021.).



Tablica 2 - Elementi najavljenih fiskalnih mjera za borbu protiv COVID-19

Mjere	Razvijene ekonomije							Ekonomije u razvoju							
	US	JP	DE	FR	IT	ES	GB	BR	CN	ID	IN	KR	MX	RU	ZA
<b>Mjere podrške zdravstvenom sektoru</b>	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>Mjere podrške kućanstvima</b>															
<i>Ciljani transferi</i>	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x
<i>Ostale potpore dohotku od rada</i>	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x
<i>Subvencije na plaće</i>	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x
<i>Smanjenje poreza</i>	x	x	x	x		x			x	x	x	x		x	x
<i>Odgoda poreza</i>	x	x	x		x	x	x				x	x	x		x
<b>Mjere podrške poduzećima</b>															
<i>Odgoda poreza</i>	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<i>Potpura likvidnosti</i>	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<i>Smanjenje poreza</i>	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x		x	
<i>Ciljani transferi</i>		x	x	x	x		x		x	x				x	x

Izvor: Congressional Research Service, 2021. Global Economic Effects of COVID-19. Dostupno na: <https://sgp.fas.org/crs/row/R46270.pdf>

U nekim gospodarstvima u razvoju vlade su usvojile posebne programe za pružanje financijske pomoći "neformalnim" radnicima ili radnicima izvan tradicionalnih tržišta rada kao što su obiteljska poduzeća. U razvijenim gospodarstvima, međutim, kako su vlade usvojile fiskalne pakete za pomoć kućanstvima, potrošači su naglo povećali svoju ušteđevinu dok su se suočavali s ograničenim mogućnostima potrošnje i zabrinutošću zbog izgubljenih poslova, prihoda i tijekom svojih gospodarstava, ili su pak kreirali veće štednje iz predostrožnosti. Međunarodne organizacije također su poduzele korake kako bi osigurale zajmove i drugu financijsku pomoć zemljama u potrebi (CRS, 2021.).

## 5. Restrukturiranje i prilagođavanje globalnih lanaca vrijednosti u postpandemijskom razdoblju

Tri megatrenda i njihov utjecaj na globalnu proizvodnju i poduzeća obilježavaju postpandemijsko razdoblje u okviru globalnih lanaca vrijednosti. Raspravlja se o ulozi megatrendova za GVC korištenjem podataka na razini poduzeća.

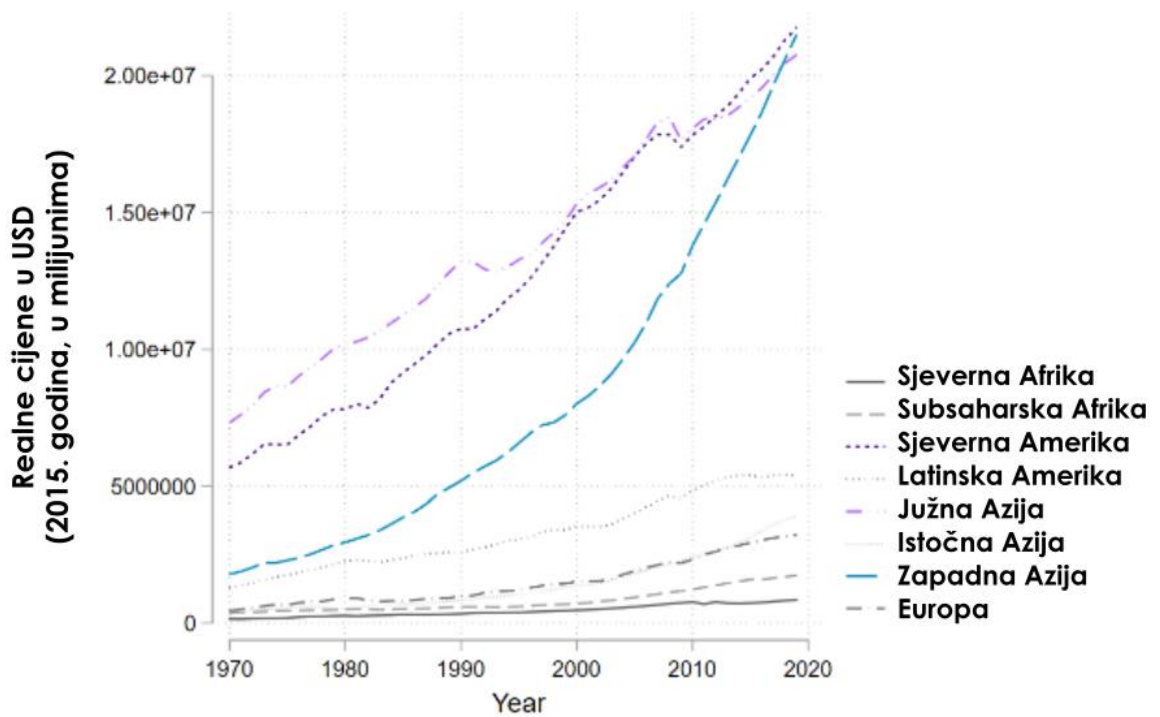
### 5.1. Nova mapa konkurentnosti

Prvi megatrend odnosi se na **novu mapu konkurentnosti**. Posljednjih godina pojavili su se novi globalni klasteri gospodarskih aktivnosti i inovacija, dijelom kao rezultat brzog uspona Azije kao važnog gospodarskog središta aktivnosti. U ovom odjeljku raspravlja se o:

- 1) pomaku ekonomske moći na istok i regionalizaciji GVC-a unutar Azije,
- 2) o tome kako bi se ovaj trend mogao provesti digitalnim odvajanjem, i
- 3) o utjecaju na tvrtke izvan Azije i što potrebno je drugim regijama za ulazak u globalne proizvodne mreže.

Prva točka odnosi se na preokret snage – pojava novih središta privlačenja ekonomske aktivnosti. Niz ključnih pokazatelja jasno pokazuje da su se u posljednjim desetljećima pojavila nova središta ekonomske gravitacije. Azijski BDP ubrzano raste desetljećima (Grafikon 14), i, unatoč ukupnom padu inozemnih izravnih ulaganja (FDI) izazvanog pandemijom, Indija i Kina bile su uspješne u privlačenju FDI-a u 2020. godini. Izravna strana ulaganja porasla su 13% u Indiji (uglavnom potaknuta digitalnim sektorom) i 4% u Kini (Grafikon 15).

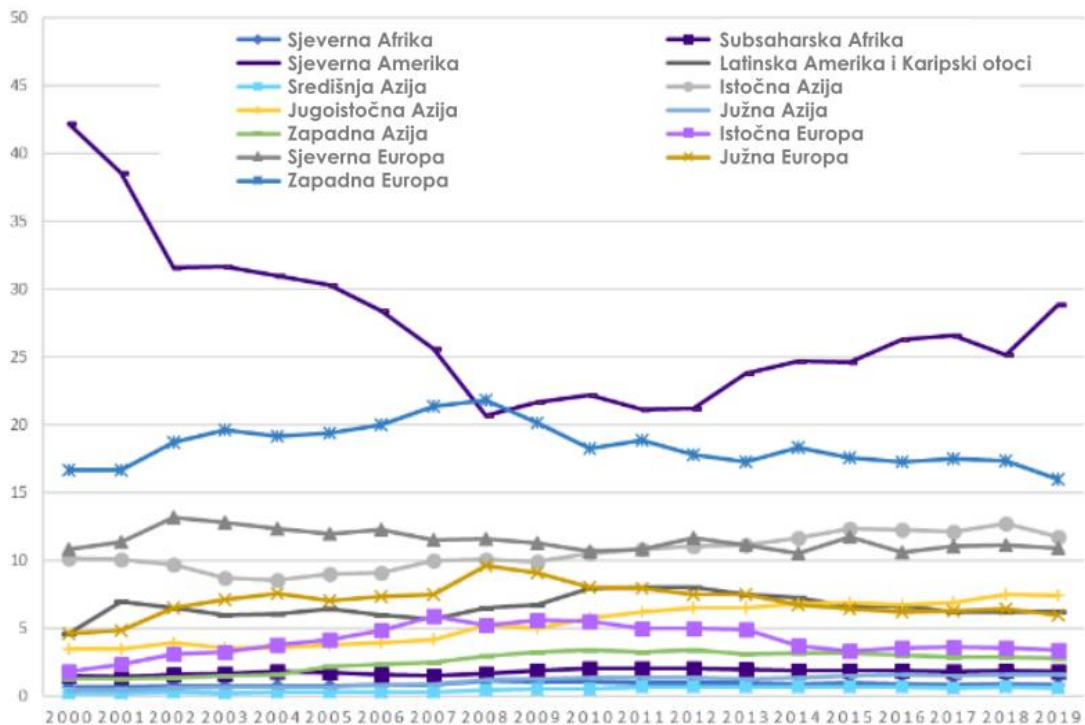
Grafikon 11 - Porast BDP-a, po regiji (u 2015. godini u milijunima USD)



Izvor: UN, 2021. The future of GVCs in a post-pandemic world. Dostupno na:

<https://www.unido.org/api/opentext/documents/download/25403490/unido-file-25403490>

Grafikon 12 - Priljevii FDI-a kao udio globalnih FDI-a, po regijama (u postocima)

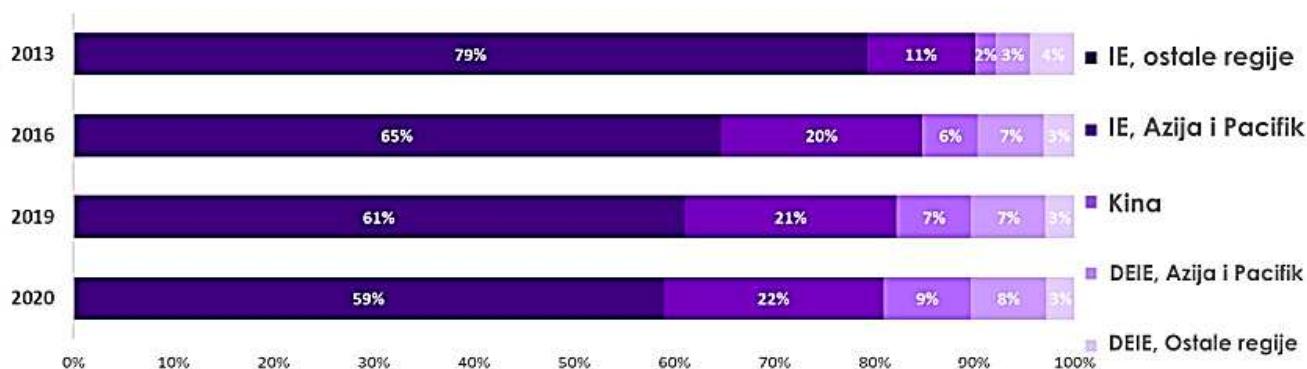


Izvor: UN, 2021. The future of GVCs in a post-pandemic world. Dostupno na:

<https://www.unido.org/api/opentext/documents/download/25403490/unido-file-25403490>

Također se primjećuje, uz sve veći udio Azije u globalnoj trgovini i ulaganjima, promjenu u distribuciji dobavljača u ovu regiju. Gledajući regionalnu distribuciju dobavljača G2000 javnih poduzeća<sup>5</sup>, industrijalizirane ekonomije (*engl. Industrialized economies, IEs*) iz Azije i Pacifika, te posebno iz Kine, povećali su svoje sudjelovanje posljednjih godina. Kao što je prikazano na Grafikonu 16, IE izvan Azije ("IE, druge regije"), koji su do 2013. godine bili vodeći u svijetu po globalnom udjelu dobavljača, značajno su smanjili svoj udio tijekom posljednjeg desetljeća. Dobavljači iz IE u Aziji i Pacifiku porasli su sa 11% u 2013. na 22% u 2020. godini (porast od 11%), dok je udio dobavljača iz IE u drugim regijama pao za 20%, sa 79% na 59%, u odnosu na isto vremensko razdoblje. Osim toga, 65% tvrtki povećalo je svoj udio dobavljača iz IE u Aziji i Pacifiku između 2013. i 2019. godine. Čini se da poremećaj izazvan COVID krizom nije utjecao na ovaj trend. Zapravo, između 2019. i 2020. godine udio dobavljača iz IE u Aziji i Pacifiku, kao i Kini nastavio je rasti, dok su se dobavljači iz drugih IE nastavili smanjivati.

Grafikon 13 - Udio dobavljača za sva G2000 proizvodna poduzeća, po regiji podrijetla (za razdoblje od 2013. do 2020. godine)



Bilješka: Uzorkom je obuhvaćeno preko 1300 tvrtki. Prosjek dobavljača tvrtki po regiji i vremenskom razdoblju. IE – industrijalizirane ekonomije; DEIE – industrijalizirane ekonomije u razvoju (*engl. Developing and emerging industrial economies*)

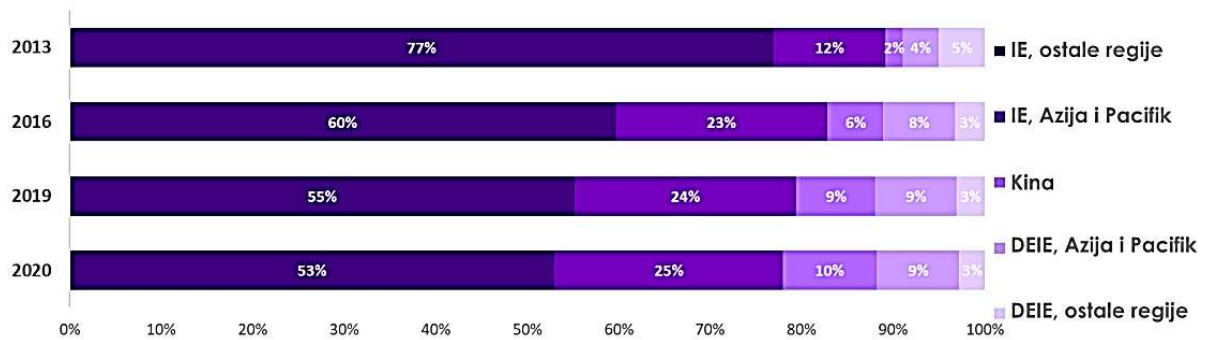
Izvor: UN, 2021. The future of GVCs in a post-pandemic world. Dostupno na:

<https://www.unido.org/api/opentext/documents/download/25403490/unido-file-25403490>

<sup>5</sup> G2000 (Generacija 2000) je grupacija pozicionirana kao specijalizirani lanac odjeće koji distribuira modnu mušku i žensku odjeću.

Razvoj je usporediv sa sektorom proizvodnje. Udjeli proizvodnih dobavljača iz IE u Aziji i Pacifiku, kao i iz Kine su u porastu, dok su dobavljači iz drugih industrijaliziranih gospodarstava izgubili značajan udio tijekom posljednjeg desetljeća (Grafikon 17).

Grafikon 14 - Udio dobavljača za sva G750 proizvodna poduzeća, po regiji podrijetla (za razdoblje od 2013. do 2020. godine)



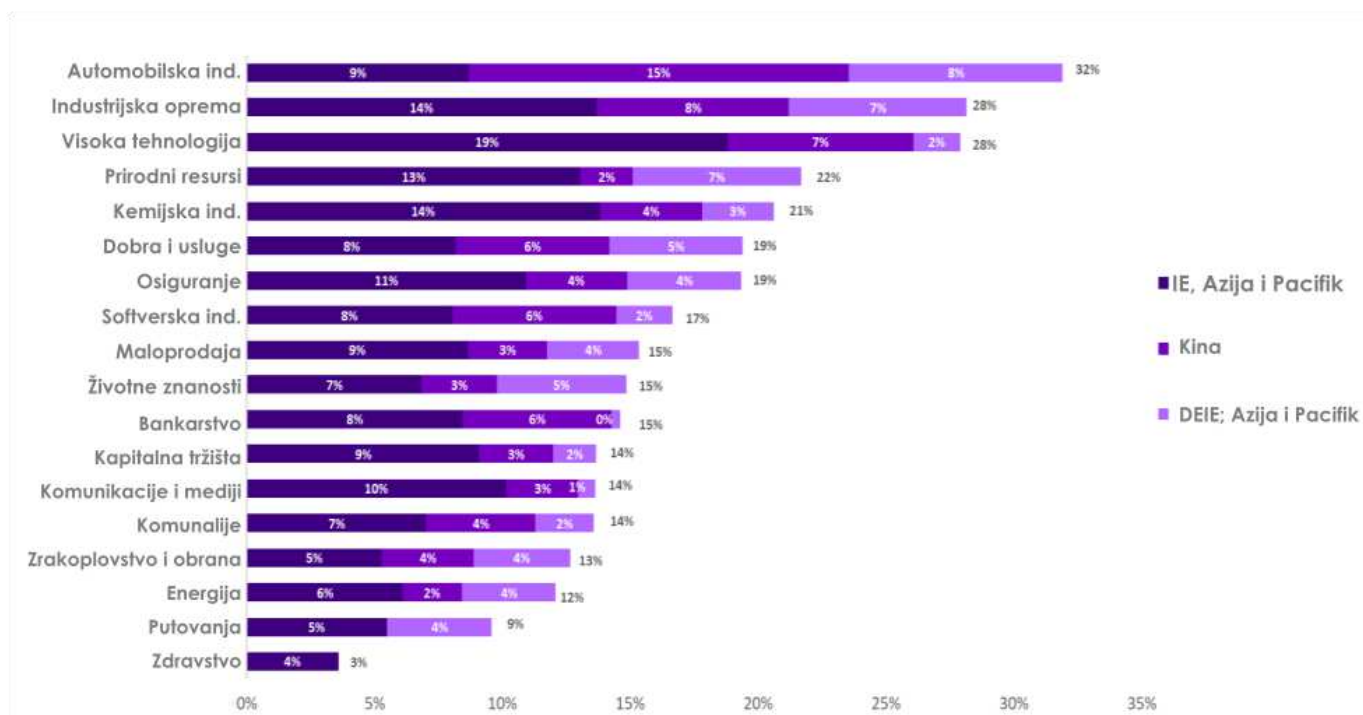
Bilješka: Prosjek dobavljača tvrtki po regiji i vremenskom razdoblju. Uzorak od 756 poduzeća.

Izvor: UN, 2021. The future of GVCs in a post-pandemic world. Dostupno na:

<https://www.unido.org/api/opentext/documents/download/25403490/unido-file-25403490>

Slijedi detaljniji prikaz razvoja po industriji. Grafikon 18 prikazuje promjenu regionalnog udjela dobavljača između 2013. i 2019. godine za različite industrije. Najveći porast dobavljača iz IE u Aziji i Pacifiku, kao i iz Kine, zabilježen je u automobilskoj industriji, industrijskoj opremi, visokoj tehnologiji i prirodnim resursima. Između 2019. i 2020. godine neto promjena udjela dobavljača iz zemalja iz Kine i regije Azije i Pacifika porasla je za oko 2% (Grafikon 19).

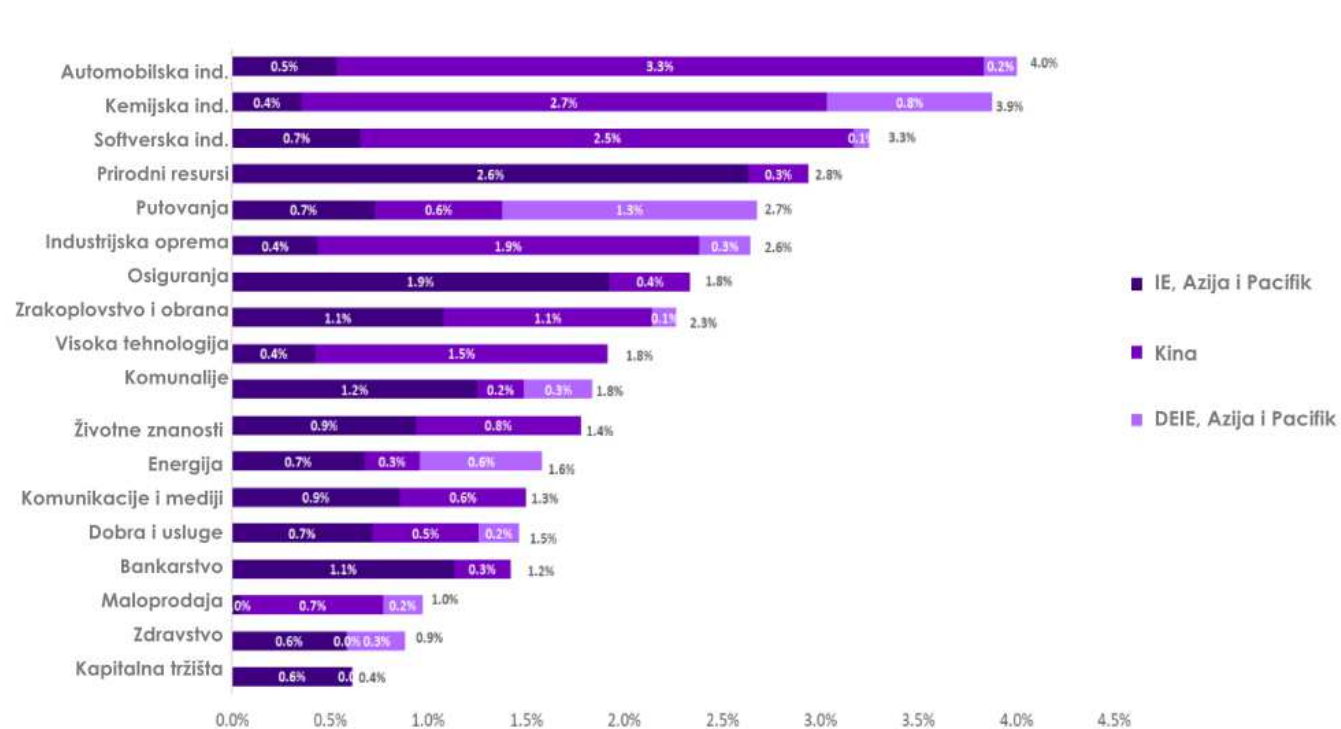
Grafikon 15 - Promjena Azijskog udjela od ukupnih dobavljača za sva G2000 poduzeća, po industriji, za radoblje od 2013. do 2019. godine



Izvor: UN, 2021. The future of GVCs in a post-pandemic world. Dostupno na:

<https://www.unido.org/api/opentext/documents/download/25403490/unido-file-25403490>

Grafikon 16 – Promjena Azijskog udjela od ukupnih dobavljača za sva G2000 poduzeća, po industriji, za radoblje od 2019. do 2020. godine



Izvor: UN, 2021. The future of GVCs in a post-pandemic world. Dostupno na:

<https://www.unido.org/api/opentext/documents/download/25403490/unido-file-25403490>

## 5.2. Digitalna transformacija

Digitalizacija je drugi veliki trend koji značajno utječe na globalnu proizvodnju. Digitalizacija iz temelja mijenja proizvodnju i stvaranje vrijednosti u proizvodnji i uslugama i dovela je do eksplozije protoka podataka i razmjene informacija (AMRO, 2020).

Digitalna ekonomija razvila se tijekom rastućeg trenda četvrte industrijske revolucije, nudeći nove poslovne modele sa više vrijednih resursa. Proizvodnja počinje usvajati nove tehnologije kao što su roboti, internet, velike baze podataka i sl. Model primjene tehnologije u proizvodnji i poslovanju promijenio je strukturu i proces prekograničnog poslovanja. Digitalizacija je jedan od važnih čimbenika koji utječu na različite dimenzije GVC-a. I informacijska tehnologija i digitalne platforme koje podržavaju inovacije stvaraju vrijednosti za GVC-ove i prenose te vrijednosti preko granice uz veću učinkovitost i fleksibilnost. Digitalizacija omogućuje malim i srednjim poduzećima efikasnije poslovanje suradnjom sa novim organizacijama, prilagodbom višestranih platformi i poboljšanjem postojećih partnerstava. Vjeruje se da će oblici digitalnih tehnologija, uključujući velike baze podataka, „cloud“ računalstvo i umjetna inteligenciju, imati pozitivne učinke na jačanje GVC-a kroz bolje rezultate učinkovitosti proizvodnje, istraživanja i razvoja proizvoda, kao i kroz efikasniju logistiku.

Nadalje, prepreke međunarodnoj trgovini postupno se smanjuju zajedno s primjenom digitalne komunikacije i tehnologija praćenja poput radiofrekvencijske identifikacije<sup>6</sup> (*engl. Radio-frequency identification technology, RFID*). Time se stvara više prilika za manje tvrtke da sudjeluju u GVC-u i za velike korporacije kako bi se olakšao nadzor proizvodnje, što dovodi do dužih i složenijih GVC-a. U tehnološki naprednim zemljama u razvoju, digitalizacija ubrzava nadogradnju i diverzifikaciju proizvodnje, smanjuje prepreke i ograničenja te kupcima pruža bolju dostupnost roba i usluga. Znanstvenici su također otkrili utjecaje različitih vrsta digitalizacije. Na primjer, literatura ukazuje na društveno-tehničke učinke velikih baza podataka koji pomažu u razumijevanju razvojnih procesa kroz koje se provode nove prakse razmišljanja i provođenja procesa. Radeći zajedno, zajednička digitalna platforma među malim i srednjim poduzećima također se može promatrati kao globalni virtualni lanac vrijednosti koji karakteriziraju tehnologije i nematerijalni proizvodni inputi. (HA, 2022.)

Skupovi vrijednosti u bilo kojem proizvodu pomaknuli su se s mehaničkih značajki na softver i digitalne tehnologije. Prema procjenama, trenutni izvori vrijednosti u tipičnom proizvodu su 40% softvera, 30% elektronike, 20% mehaničkih dijelova i 10% digitalnih komponenti. Digitalne komponente uključuju

---

<sup>6</sup> RFID (radiofrekvencijna identifikacija) oblik je bežične komunikacije koji uključuje korištenje elektromagnetskog ili elektrostatičkog spajanja u radiofrekvencijskom dijelu elektromagnetskog spektra za jedinstvenu identifikaciju predmeta, životinje ili osobe.

umjetnu inteligenciju (AI) – na primjer, strojno učenje – kao i analitičke mogućnosti za sakupljanje i obradu podataka. Proizvodi su preko senzora povezani s internetom. Njegov ugrađeni softver omogućuje analizu podataka tijekom rada sa proizvodom. Kao rezultat toga, inženjerstvo proizvoda moglo bi se radikalno transformirati sa hardverom koji bi postao "jezgra sa funkcionalnostima". Jedan od slučajeva upotrebe o kojem se najčešće raspravlja je automobil, pri čemu je motor zamijenjen operativnim sustavom koji ažurira značajke "bežično". Takav povezani "pametni proizvod" i njegovi radni podaci—koji će pružiti osnovu za daljnji razvoj inženjeringa i proizvodnje—su ključ diferencijacije. Instalirani proizvodi i postrojenja opremljeni "inteligencijom" pružati će podatke u stvarnom vremenu potrebne za razlikovanje korisničkog iskustva (*engl. User experience, UX*). Umjesto prodaje mehaničkog proizvoda kao samostalnog, novi poslovni modeli kao što je "as-a-service" postaju sve rašireniji. To je poslovni model u nastajanju koji pomiče odnos kupca i dobavljača s tradicionalnog modela vlasništva na model koji se razvija oko pružanja usluge na ne vlasničkoj osnovi. Dakle, očekuje se da će se priroda digitalnih poduzeća značajno promijeniti. Očekuje se da će višeslojni model interakcije—na primjer, OEM<sup>7</sup>, trgovci, kupci—prijeći na model izravne interakcije s klijentima. Platforme i digitalni ekosustavi su "novo stanište" proizvoda radi čega se očekuje da će GVC-ovi postati inteligentniji i fleksibilniji, a nova topografija rezultat je različitog prihvaćanja Industrije 4.0 i digitalnih tehnologija (WEF, 2017.).

---

<sup>7</sup> OEM (*engl. Original equipment manufacturer*) - proizvođač originalne opreme tradicionalno se definira kao poduzeće čija se roba koristi kao komponente u proizvodima drugog poduzeća, koje zatim prodaje gotovi proizvod korisnicima.



### 5.3. „Greening“ trend globalnih lanaca vrijednosti

Treći trend s važnim implikacijama na globalnu proizvodnju je ozelenjavanje (*engl. Greening*) gospodarstava. Ekonomsko ozelenjavanje pokreću dva razloga. Prvo, **klimatske promjene** se sve više smatraju prijetnjom rastu i otpornosti gospodarstava. Multilateralne organizacije i vlade diljem svijeta daju prioritet održivim modelima kako bi osigurali dugoročni rast. To uključuje i regulaciju kao i pružanje poticaja za ulaganja u zelene tehnologije. Drugo, **negativni vanjski učinci globalne proizvodnje** sve se više smatraju problematičnima. Poduzeća se sve više smatraju samo jednim dijelom rješenja u postizanju cilja ozelenjavanja gospodarstava i generiranja održivog rasta na duge staze. Sve veća regulativa za multinacionalne kompanije, pritisak civilnog društva i poboljšanja u praćenju društvenih i ekoloških utjecaja – poput ESG izvješća<sup>8</sup> – promijenili su način poslovanja poduzeća u inozemstvu. Iako je socijalna dimenzija, poput radničkih prava i jednakosti spolova, važna i oblikuje upravljanje poduzećima, očekuje se da će ekološka dimenzija promijeniti međunarodnu proizvodnju. Pomak prema gospodarskom ozelenjavanju imat će značajan utjecaj na GVC-ove jer se proizvodi i procesi duž GVC-ova nastavljaju kretati prema održivosti (UNCTAD 2020.).

#### 5.3.1. Trendovi u „zelenim“ regulacijama

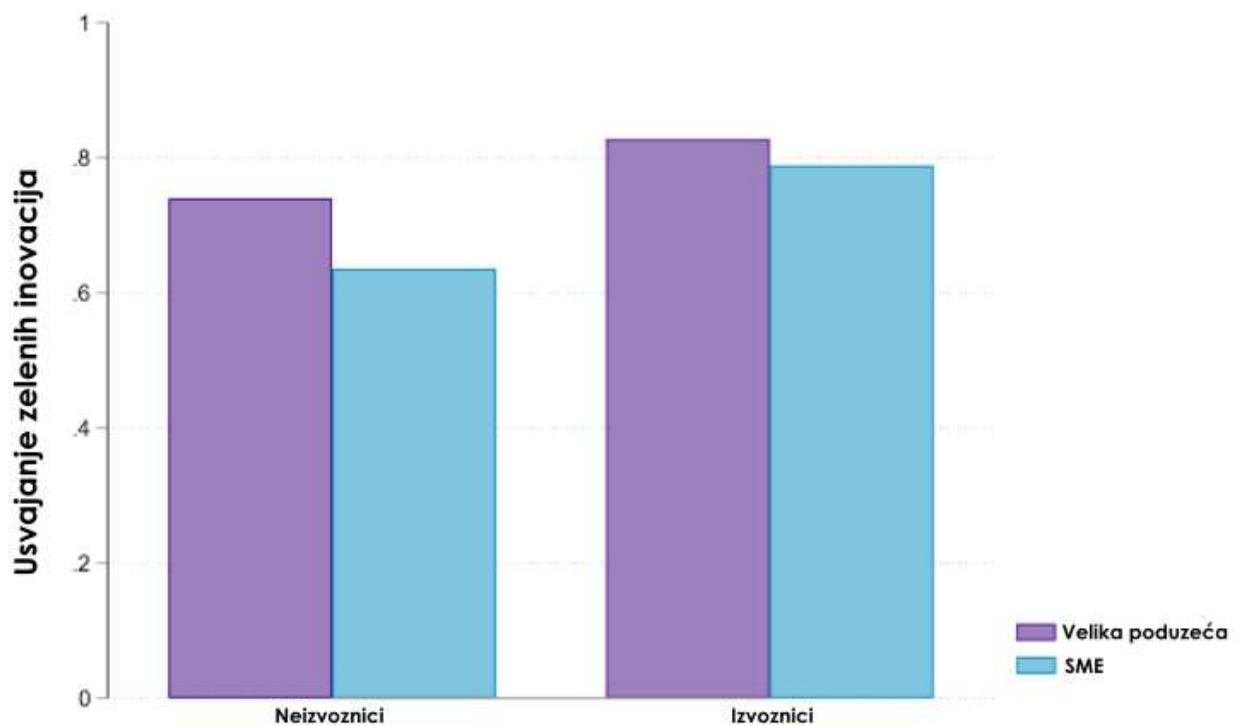
Prijetnja klimatskih promjena za rast i otpornu proizvodnju potaknula je niz inicijativa diljem svijeta, a tri glavna gospodarska bloka su ekološki prihvatljivije gospodarstvo postavila na vrh svoje političke agende. Europska komisija je 2019. godine predstavila Europski zeleni dogovor (*engl. European Green Deal*), čiji je cilj postizanje klimatske neutralnosti unutar EU-a do 2050. godine. Kako bi se postigao ovaj cilj, inicijativa predviđa ulaganja u ekološki prihvatljive tehnologije, mjere za dekarbonizaciju energetske sektora, ulaganja u čišće oblike privatnog i javnog prijevoza te poboljšanje globalnih ekoloških standarda u suradnji s međunarodnim partnerima (Europska komisija, 2019.). U veljači 2021. Sjedinjene Države ponovno su se pridružile Pariškom sporazumu o klimatskim promjenama, čime su se obvezale smanjiti svoje emisije za oko 25% do 2025. u usporedbi s razinama iz 2005. godine. Trenutačni kineski petogodišnji plan usredotočen je na dekarbonizaciju i ulaganje u zelena rješenja te naglašava cilj Kine za vodstvom u zelenim tehnologijama. Sve veće natjecanje za vodstvo u zelenim tehnologijama, osobito između SAD-a i Kine, ne dolazi bez potencijalnih nedostataka. Na primjer, to bi moglo povećati rizik od provedbe regionalizacije (AMRO 2021.). Nedavni poticaji ovih velikih gospodarskih regija nude nove mogućnosti ulaganja poduzećima u zemljama u razvoju i razvijenim zemljama. Zapravo, od 2015. godine zemlje u razvoju ulažu više u zelenu energiju nego razvijene

---

<sup>8</sup> U sklopu inicijative održivog razvoja gospodarstva određene su tri osnovne grupe ciljeva koji se pokušavaju postići. To su okolišni (*eng. Environmental*), društveni (*eng. Social*) i upravljački (*eng. Governance*) ciljevi, ili skraćeno ESG.

zemlje. Nadalje, očekuje se da će se FDI sve više fokusirati na „održiva“ ulaganja, kao što su obnovljive energije i zelene tehnologije. Važan pokretač inovacija i ulaganja u zelene tehnologije je internacionalizacija poduzeća. Gotovo 70% poduzeća u uzorku usvojilo barem jednu zelenu inovaciju u posljednje tri godine. Što se tiče stopa usvajanja zelenih tehnologija, u prosjeku je vjerojatnije da će veća poduzeća usvojiti zelene inovacije u usporedbi s malim i srednjim poduzećima. Zanimljivo je da se jaz između velikih poduzeća i malih i srednjih poduzeća smanjuje za izvoznike (Grafikon 20), što je u skladu s nedavnim nalazima koji pokazuju da izvozna aktivnost olakšava ulaganje poduzeća u zelene tehnologije. Integracija u globalna tržišta ostat će ključan čimbenik za zemlje da „ozelene“ svoja gospodarstva i da se nose s izazovima izazvanim klimatskim promjenama (UN, 2021.)

Grafikon 17 - Zelene inovacije, prema veličini poduzeća i izvozničkom statusu



Izvor: UN, 2021. The future of GVCs in a post-pandemic world. Dostupno na:

<https://www.unido.org/api/opentext/documents/download/25403490/unido-file-25403490>

## 6. Budućnost globalnih lanaca vrijednosti

Europa mora obnoviti otpornost i održivost vrijednosnih lanaca, a to neće biti lako. Pod otpornošću podrazumijevamo sposobnost lanaca vrijednosti da apsorbiraju sadašnje i buduće šokove, jamčeći kontinuitet proizvodnje i zaštitu radnika u tranziciji. Pod održivošću se pozivamo na ekonomsku održivost (npr. održivu učinkovitost lanaca vrijednosti); socijalna održivost (npr. zaštita i osnaživanje radnika, pristup automatizaciji usmjeren na čovjeka) i ekološka održivost (npr. smanjenje ugljičnog otiska lanaca vrijednosti, uključujući proizvodnju, transport i logistiku). To podrazumijeva usvajanje cjelovitijeg pogleda na lance vrijednosti, a posebno njihovu ekonomsku, društvenu i okolišnu održivost, kao i njihovu otpornost, kako u smislu sigurnosti i stabilnosti opskrbe, tako i u smislu smanjenja specifične ovisnosti o jednom izvoru opskrbe, osobito ako se nalaze izvan EU-a (Europska komisija, 2021.). Zemlje se trebaju usredotočiti na održivost poticanjem ESG praksi (okolišnih, društvenih i upravljačkih) duž lanca vrijednosti: offshoring ne bi trebao biti prikladno rješenje samo zbog manjih kontrola u slabije razvijenim zemljama, većeg prebacivanja rizika i odgovornosti, nepoštivanja prava radnika i okoliša. Zemlje koje su aktivno primjenjivale ESG tijekom krize imale su bolje rezultate od čisto profitno orijentiranih poduzeća. Isto se odnosi i na solidarnost i povjerenje unutar GVC-a: neki su proizvođači već počeli pomagati dobavljačima da prebrode poteškoće izazvane pandemijom. Uz to, u budućnosti bi sustav obvezne dubinske analize za cijeli lanac vrijednosti, u obliku nefinancijskog izvješćivanja od strane tvrtki koje upravljaju GVC-om, trebao postati važan način promicanja organizacijskih aranžmana koji su usmjereni na otpornost i održivost opskrbnih lanaca. Trenutačni izazovi također se mogu promatrati kao odskočne daske za traženje novih prilika i postupanje na drugačiji način – osobito ubrzavanjem zelenih i digitalnih prijelaza. U isto vrijeme, napetosti između zelenog i digitalnog, kao i s drugim ciljevima održivosti (npr. iskorjenjivanje siromaštva, koje je sada ponovno ključni prioritet) moraju se u potpunosti primijeniti. Vlade sada imaju ovlast postavljanja zelenih i pravednih uvjeta za spašavanje i potporu poduzećima, posebice zbog resursa dostupnih putem paketa NextGenerationEU<sup>9</sup>.

Ova je kriza razotkrila kritične ovisnosti, krhkosti i važnost razmišljanja o otpornosti. Opsesivna optimizacija, usmjerena na veliko rezanje troškova, čini GVC ranjivima na neočekivane promjene u poslovnom okruženju. Stoga se treba primjenjivati diverzifikacija, a ne protekcionizam. Kraći GVC-ovi promicali bi veću sigurnost opskrbe, a pridonijeli bi i održivijem gospodarstvu. Kako bi se spriječilo pucanje modernih opskrbnih lanaca, preporučuje se prelazak s jednog na višestruke izvore opskrbe kako bi se smanjio utjecaj mogućih šokova na opskrbne lance. Nadalje, zemlje trebaju uvesti održive globalne i bilateralne trgovinske sporazume. Snaga Europe u globalnoj trgovini trenutačno je uglavnom

---

<sup>9</sup> NGEU EU je paket gospodarskog oporavka Europske unije (EU) za potporu državama članicama EU-a u oporavku od pandemije COVID-19, posebice onih koje su bile teške pogođene.

posljedica njezine sposobnosti sklapanja sveobuhvatnih bilateralnih i regionalnih trgovinskih sporazuma. Budući da je europsko vanjsko djelovanje inherentno usmjereno prema ciljevima održivog razvoja<sup>10</sup> (*engl. Sustainable development goals, SDGs*), to bi se također trebalo odraziti u sporazumima koji pružaju odgovarajuću potporu upravljanju lokalnim proizvođačima te pravila koja bi osigurala poštenu naknadu svim „igračima“ duž GVC-a. Ulaganje u istraživanje i razvoj (R&D) temeljno je za otpornost lanaca vrijednosti. Usmjeravanjem strateških ulaganja u digitalne tehnologije, istraživanje i inovacije mogu odigrati ključnu ulogu u pomaganju akterima EU-a da se popnu u sveukupnom GVC-u, ali i da budu otporniji na krize koje ometaju fizičko kretanje roba. Ključni izazov za istraživanje i razvoj je skratiti „fizičke“ vrijednosne lance i učiniti ih lokalnim, dok istovremeno produžuju „digitalne“ vrijednosne lance i čine ih globalnijima (Europska komisija, 2021.). Sve u svemu, ove preporuke Europske komisije podržavaju viziju „reglobalizacije“, a ne „deglobalizacije“ i ključne su za daljnji razvoj i povećanje otpornosti globalnih lanaca vrijednosti.

---

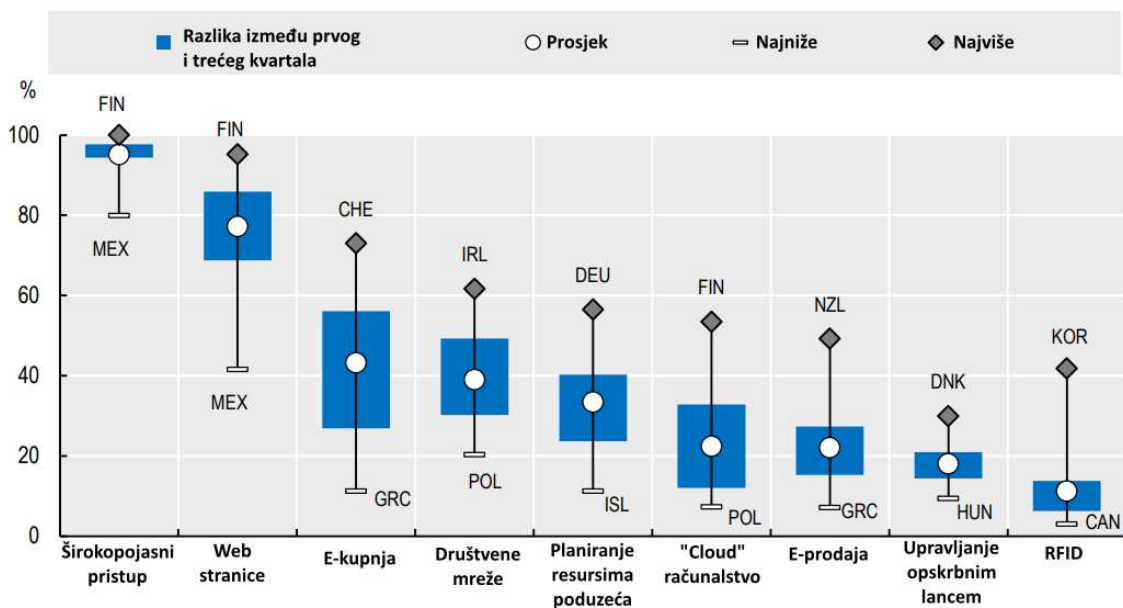
<sup>10</sup> Ciljeve održivog razvoja (SDG), usvojili su Ujedinjeni narodi 2015. godine kao univerzalni poziv okončanja siromaštva, zaštite planeta te kako bi se osiguralo da do 2030. svi ljudi uživaju u miru i prosperitetu.

## 6.1. Digitalizacija i informacijske i komunikacijske tehnologije (ICT)

Osim liberalizacije trgovine i ulaganja, širenje GVC-a posebno je olakšano brzim tehnološkim napretkom u informacijsko-komunikacijskoj industriji (*engl. Information and communication technologies, ICT*). Jeftinije i pouzdanije telekomunikacije, kao i softveri za upravljanje informacijama te sve snažnija osobna računala značajno su smanjili troškove organiziranja složenih aktivnosti na velikim udaljenostima unutar i između poduzeća (Baldwin, 2016.).

Troškovi koordinacije i transakcije povezani s međunarodnom fragmentacijom (npr. troškovi komunikacije, informacija i upravljanja) brzo su pali ispod očekivanih troškovnih prednosti kroz specijalizaciju, ekonomiju razmjera i razlike u troškovima rada. Upravo to je motiviralo poduzeća da organiziraju svoje proizvodne procese na međunarodnoj razini. Šira dostupnost i bolja izvedba komunikacijskih tehnologija poput poboljšanih širokopojasnih pristupa aplikacijama, širenja pametnih telefona, poboljšanje video i virtualnih konferencija itd. već omogućuje učinkovitiju komunikaciju unutar GVC-a. Internet, osnažen snažnim sensorima i „pametnim“ proizvodima, omogućit će brže i jeftinije komunikacije u budućnosti (HSBC, 2015.). Povrh toga, novije i sofisticiranije – ali još ne tako često korištene (Grafikon 22) – komunikacijske tehnologije/aplikacije omogućit će bolje upravljanje protokom informacija.

Grafikon 18 – Analiza odabranih ICT alata i aktivnosti u poduzećima, 2015. godina (kao postotak poduzeća sa deset i više zaposlenih osoba)



Izvor: OECD (2017.) The future of global value chains. Business as usual or „a new normal“? Dostupno na: [https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/the-future-of-global-value-chains\\_d8da8760-en](https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/the-future-of-global-value-chains_d8da8760-en)

Na primjer, tehnologija radiofrekvencijske identifikacije učinit će jeftinijim i lakšim praćenje i nadzor unosa u cijelom opskrbnom lancu (*Sabbaghi, Vaidyanathan, 2007*). Također se očekuje da će dostupnost velika količine podataka promicati širenje GVC-a jer samim korištenjem tih podataka (o prodaji, zalihama, nedostacima, itd.) omogućuju bolje planiranje proizvodnog procesa i prilagođavanje promjenama u proizvodnim uvjetima i zahtjevima tržišta. Općenito, očekuje se da će digitalne komunikacijske tehnologije u budućnosti olakšati upravljanje dužim i složenijim GVC-ovima (OECD, 2007.).

## 6.2. Novi (jeftini) proizvođači

Gospodarstva u nastajanju postala su važni partneri u GVC-ima, posebno u proizvodnji industrijske robe. Brojne aktivnosti u različitim proizvodnim industrijama premještene su u gospodarstva u razvoju jer je nabava inputa od jeftinih proizvođača, bilo unutar ili izvan granica poduzeća, smanjila troškove proizvodnje. Pojava GVC-a omogućila je gospodarstvima u nastajanju (razvoju) da se brže nego u prošlosti integriraju u globalno gospodarstvo. Zemlje se mogu specijalizirati za određenu proizvodnu aktivnost prema svojoj komparativnoj prednosti umjesto da same razvijaju cijeli lanac vrijednosti (OECD, 2013.).

Globalni lanci vrijednosti puno znače za zemlje u razvoju jer tim zemljama olakšavaju diverzifikaciju od primarnih proizvoda prema proizvodnji i uslugama. U prošlosti je zemlja morala ovladati proizvodnjom cijelog proizvedenog proizvoda kako bi ga izvozila. Sa lancima vrijednosti zemlja se može specijalizirati za jednu ili nekoliko djelatnosti u kojima ima komparativnu prednost. Na primjer, fenomen globalnog lanca vrijednosti omogućio je Kini izvoz proizvoda koji se često označavaju kao "visokotehnoški", poput računala, pametnih telefona i televizora. Međutim, uloga Kine u početku je uglavnom bila uloga sastavljača. Gledajući cijeli proizvodni lanac, na početku su dizajn visoke vrijednosti i financijski inputi iz naprednih gospodarstava. Zatim dolaze neki sofisticirani dijelovi iz Japana, Sjedinjenih Država, Koreje i Tajvana. Kineska dodana vrijednost u ovom sektoru uglavnom dolazi od montaže uz niske plaće. Kina također ima dosta povratnih veza od elektronike do metala, plastike i drugih sektora čiji su rezultati inputi u proizvodnju elektronike. Inputi visoke vrijednosti na kraju lanca uglavnom su usluge, budući da se proizvodi plasiraju na tržište u Sjedinjenim Državama, Europi i Japanu. Uloga Kine u lancu vrijednosti omogućila joj je zapošljavanje velikog broja niskokvalificiranih radnika, a to je dalo ključni doprinos rastu Kine i smanjenju siromaštva. Dakle, podjela proizvodnog procesa na ovaj način omogućilo da se veliki broj različitih radno intenzivnih aktivnosti naseli u Kini i povećalo sposobnost zemlje da iskoristi svoju komparativnu prednost. (Dollar, 2019.)

Međutim, nedavno se tvrdi da je gospodarski razvoj kroz industrijalizaciju pod sve većim pritiskom. Tradicionalni model industrijalizacije – počevši od jeftine, radno intenzivne proizvodnje koja omogućuje premještanje velikog broja ljudi iz poljoprivrede u proizvodnju, sve je više narušen (OECD, 2016.). Rodrik (2015.) ukazuje na to da se odvija trend preuranjene deindustrijalizacije sa mnogim zemljama u razvoju koje postaju uslužna gospodarstva bez odgovarajućeg iskustva industrijalizacije.

### 6.3. Rastuća potražnja u ekonomijama u razvoju

Atraktivnost gospodarstava u nastajanju unutar GVC-a, međutim, nije određena samo njihovim uvjetima opskrbe niti uvjetima troškova. Osim nižih troškova rada, gospodarstva u nastajanju također brzo postaju važna potrošačka tržišta. Zemlje poput Kine i Indije najmnogoljudnije su zemlje svijeta i nastavljaju imati visok rast BDP-a, što ih čini sve važnijim tržištima za poduzeća u mnogim industrijama. Rast stanovništva u sljedećim desetljećima odvijat će se gotovo u potpunosti u manje razvijenim zemljama, dok će se veličina stanovništva u razvijenom svijetu općenito stabilizirati, a predviđa se da će neke razvijene zemlje doživjeti pad populacije. Uz rast stanovništva, sve veći opći prosperitet u gospodarstvima u nastajanju dovest će do promjene obrazaca međunarodne potražnje. U vrijeme kada se veliki dijelovi razvijenog svijeta suočavaju sa sporijim rastom potražnje kao posljedicom starenja, sve uspješniji potrošači koncentrirani u brzorastućim gradovima<sup>11</sup> u gospodarstvima u razvoju predstavljaju važno novo tržište rasta za tvrtke. Zbog povećanja dohotka u gospodarstvima u nastajanju, očekuje se da će potrošnja osnovnih potrošačkih proizvoda značajno porasti u tim zemljama. Ali kako se preferencije mijenjaju sa prihodom, diskrecijska potrošnja na odjeću, proizvode visoke tehnologije poput elektronike, turizam i rekreaciju, ali i financijske usluge će se povećati (HSBC, 2012.).

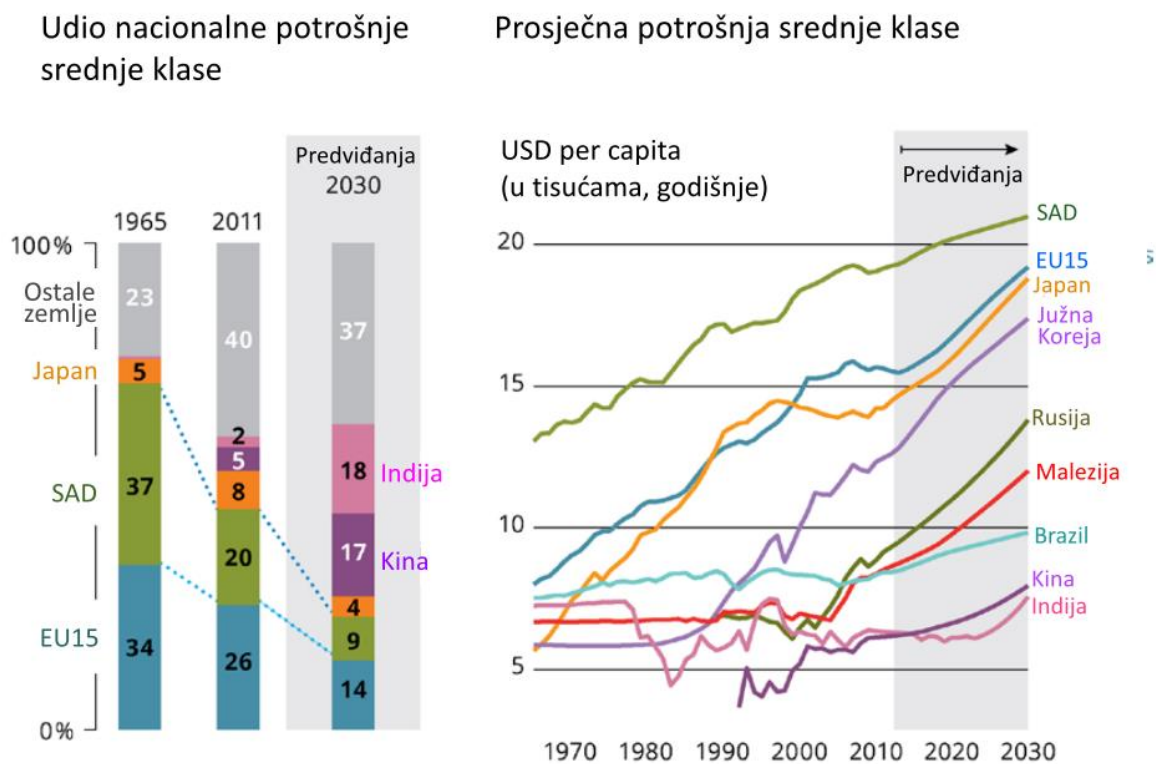
Unutar ovih kategorija proizvoda, potrošnja na proizvode robnih marki i luksuznu robu predstavljat će sve veći udio. Kao rezultat ovih promjena u stanovništvu i prihodima, pojavljuje se nova globalna srednja klasa, posebice u Kini i Indiji. Do sada je globalna potražnja potrošača bila koncentrirana u (bogatim) gospodarstvima OECD-a. Današnja srednja klasa u Europi i Sjevernoj Americi čini nešto više od polovice globalne ukupne potrošnje u smislu broja ljudi, ali čini gotovo dvije trećine ukupne potrošnje svjetske srednje klase. Rastuća srednja klasa diljem svijeta mogla bi narasti na 4,9 milijardi do 2030. godine, a očekuje se da će gotovo 85% tog rasta doći iz Azije (Grafikon 23). Očekuje se da će oko dvije trećine tih građana srednje klase biti u Aziji. I dok je Azija (isključujući Japan) činila samo 10% globalne potrošnje srednje klase 2000. godine, to bi moglo doseći 40% do 2040. i gotovo 60% dugoročno (OECD, 2016.).

---

<sup>11</sup> Do 2050. očekuje se da će urbano stanovništvo premašiti 6 milijardi – u odnosu na manje od 1 milijarde 1950. godine. Ovaj rast gradskog stanovništva bit će neravnomjerno raspoređen po cijelom svijetu: gotovo sav rast urbanog stanovništva dogodit će se u gradovima u zemljama u razvoju, sa gotovo 90% udjela u Aziji i Africi.



Grafikon 19 - Potrošnja srednje klase za razdoblje od 1965. do 2030. godine



European Environment Agency (2015.). *The European Environment: State and Outlook 2015 – Assessment of Global Megatrends*. Dostupno na: [https://issuu.com/zoienvironment/docs/megatrends\\_2015](https://issuu.com/zoienvironment/docs/megatrends_2015)

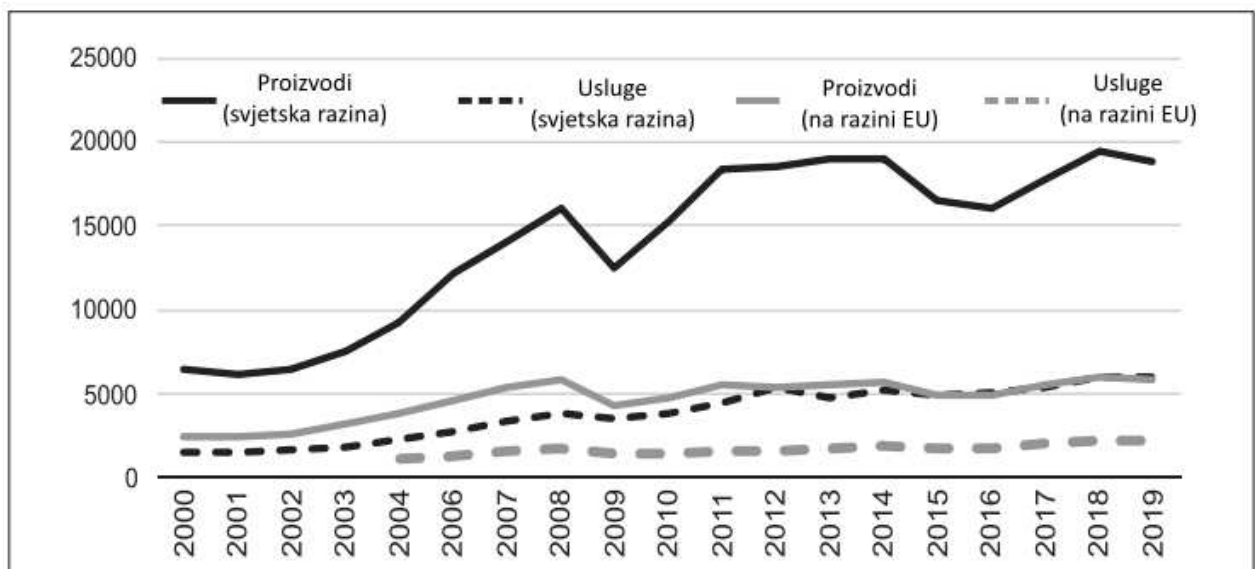
## 6.4. Razvoj usluga

Činjenica je da su analize globalnih lanaca vrijednosti uglavnom usmjerene na proizvedene (fizičke) proizvode, zanemarujući ulogu usluga. Rastuća važnost usluga jest prepoznata, međutim nedovoljno istražena. Prema Općem sporazumu o trgovini uslugama (*engl. General Agreement on Trade in Services, GATS*), postoje četiri različita načina opskrbe koji se mogu koristiti za isporuku usluga od proizvođača do kupca, a to su:

1. Prekogranična opskrba
2. Potrošnja u inozemstvu
3. Komercijalna prisutnost
4. Prisutnost fizičke osobe

Grafikon 20 prikazuje veliku razliku u globalnom izvozu proizvoda u odnosu na izvoz usluga u posljednjih dvadesetak godina. Izvoz i proizvoda i usluga imaju rastući trend, a omjer izvoza proizvoda prema izvozu usluga smanjio se sa 4,35 na 3,11, što ukazuje da je vrijednost trgovine proizvoda danas tri puta veća od vrijednosti trgovine uslugama (Kersan-Škabić, 2019.)

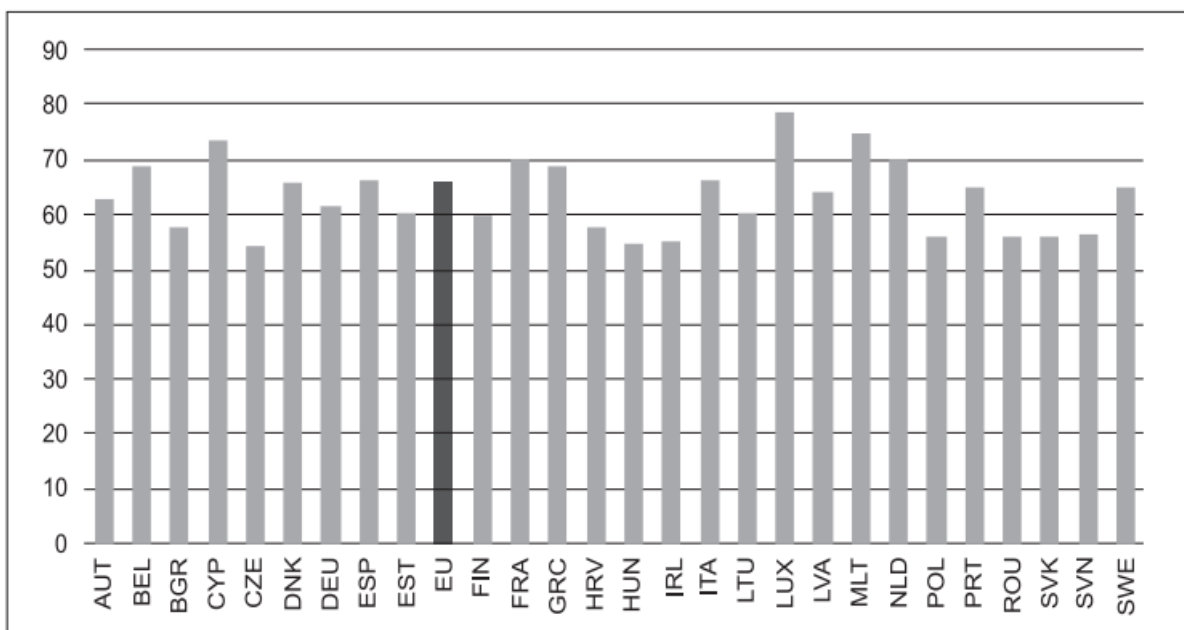
Grafikon 20 - Izvoz proizvoda i usluga (na svjetskoj razini i razini EU) u razdoblju od 2000. do 2019. godine (u milijardama USD)



Izvor: Kersan-Škabić (2019.) *Services in global value chains – an insight into the current situation in the EU member states*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/398479>

Trendovi izvoza i roba i usluga u EU imaju isti trend, odnosno vrijednosti su rasle u razdoblju u zadnjih dvadesetak godina. Kao i na svjetskoj razini, izvoz proizvoda u EU je veći od izvoza usluga, no taj se omjer smanjio sa 3,51 u 2004. na 2,59 u 2019. godini, što ukazuje da su usluge zastupljenije u ukupnom izvozu EU nego u svjetskom izvozu. To je rezultat stupnja razvijenosti zemalja članica EU i sve većeg udjela usluga u njihovim gospodarstvima. Važnost usluga prikazana je njihovim udjelima u BDP-u zemalja članica, koji su iznad 50%, a u nekim zemljama čak i iznad 60% (Grafikon 21) (Kersan-Škabić, 2019.).

Grafikon 21 - Udio dodane vrijednosti usluga u BDP-u u EU u 2017. godini



Izvor: Kersan-Škabić (2019.) *Services in global value chains – an insight into the current situation in the EU member states*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/398479>

Najveći udio usluga u BDP-u (iznad 70%) imaju Luksemburg, Malta i Cipar, dok je prosjek EU 66%. Zbog ovih ogromnih udjela usluga u BDP-u, ali i njihove uključenosti u prerađivačku industriju, doprinos dodane vrijednosti koju pridonose usluge je podcijenjen i rijetko proučavan (Kersan-Škabić, 2019.).

Iz prethodno navedenih paragrafa može se zaključiti kako su usluge sve važnije i prisutnije u današnjem modernom svijetu. Osim toga, usluge su se dramatično promijenile tijekom vremena; umjesto da budu posljedica proizvodnje, uslužne industrije danas su među najdinamičnijim sektorima u gospodarstvima OECD-a. Tehnološke inovacije u kombinaciji sa novim poslovnim modelima duboko su promijenile prirodu pružanja usluga i strukturu za određene kategorije usluga. "Moderne" usluge, koje obično zahtijevaju više znanja i ICT-a - poput informacijskih i komunikacijskih usluga te financija i osiguranja, zabilježile su visoke stope rasta produktivnosti rada u posljednjih 10 godina. Tehnološki napredak,

posebno u ICT-u, deregulacija prethodno zatvorenih uslužnih djelatnosti i multilateralni naponi da se liberalizira trgovina uslugama, omogućili su uslužnim poduzećima da uđu na nova tržišta izvan svog doma. "Moderni" inputi usluga danas igraju sve važniju ulogu u koordinaciji aktivnosti lanca vrijednosti. Logistika, komunikacijske usluge, poslovne usluge itd. dopuštaju učinkovito funkcioniranje GVC-a budući da omogućuju prijenos dobara, podataka, tehnologije i (upravljачkog) znanja i iskustva preko granica, te koordinaciju raspršenih aktivnosti na brz i neometan način. U osnovi, prometne i komunikacijske mreže su „ljepilo“ GVC-a i pružanje usluga tim mrežama izravno koristi proizvodnim aktivnostima. Na primjer, implementacija pravovremene organizacije proizvodnje u GVC-ima zahtijeva učinkovite i pouzdane transportne i logističke usluge, ali i tehničko testiranje, pravne savjete, ICT podršku i mnoge druge poslovne usluge (OECD, 2017.).

### 6.5. Uloga multinacionalnih kompanija

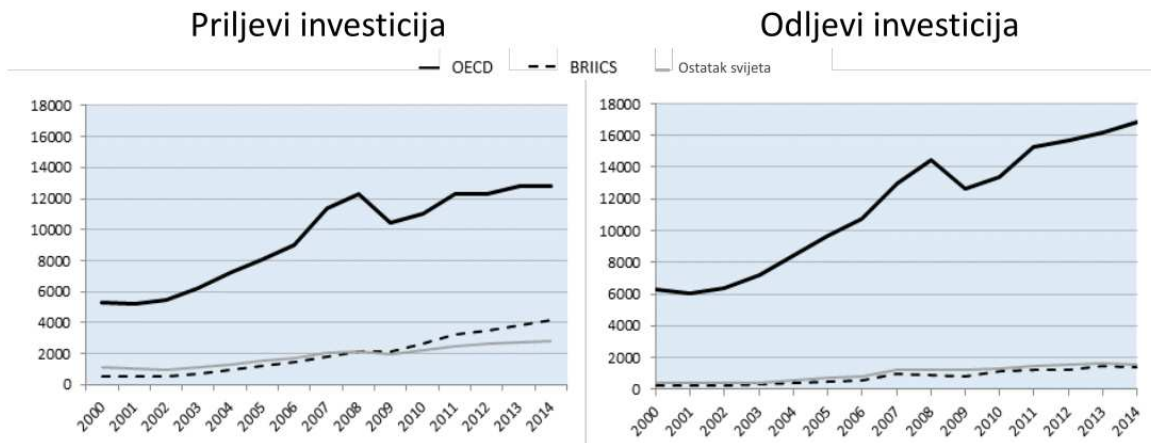
Međunarodna ulaganja bila su ključna u porastu GVC-a budući da su multinacionalna poduzeća desetljećima premještala aktivnosti u druge zemlje u potrazi za boljim čimbenicima lokacije (vertikalne multinacionalne kompanije) i/ili novim tržištima (horizontalne multinacionalne kompanije). Postupna liberalizacija ulaganja omogućila je multinacionalnim poduzećima da sve više organiziraju i šire svoje proizvodne procese na stvarno globalnoj razini. Tehnološki napredak u ICT-u, posebice u komunikacijskim tehnologijama, omogućio je multinacionalnim poduzećima da prenesu svoj kapital temeljen na znanju (*engl. Knowledge-based capital, KBC*) te da prenesu vlasnička znanja - proizvodne procese, istraživanje i razvoj, dizajn, robne marke, itd. - svojim podružnicama u inozemstvu i da koordiniraju aktivnosti preko granica. Trgovina unutar samih poduzeća – između multinacionalnih poduzeća i njihovih podružnica; te između samih podružnica, danas čini veliki udio međunarodne trgovine robom i uslugama. Rastući dio takve trgovine unutar poduzeća odnosi se na izvoz i uvoz stranih podružnica koje proizvode (dio) proizvoda namijenjenih drugim tržištima. Osim osnivanja podružnica u inozemstvu, multinacionalna poduzeća također sve više sklapaju ugovorne sporazume sa lokalnim proizvođačima u različitim zemljama. Zemlje OECD-a još uvijek čine najveći udio aktivnosti multinacionalnih poduzeća u globalnom gospodarstvu, i što se tiče ulaznih (unutarnjih) investicija i što se tiče izlaznih (vanjskih) ulaganja (Grafikon 24). No gospodarstva u nastajanju poput zemalja BRIICS-a<sup>12</sup> privukla su sve veći broj stranih ulaganja tijekom proteklih desetljeća. Nedavno su multinacionalne kompanije sa sjedištima u gospodarstvima u nastajanju također počela širiti svoje međunarodne aktivnosti i očekuje se da će ovaj trend postati izraženiji u budućnosti. McKinsey Global Institute (2016.) procjenjuje da će gotovo polovica najvećih svjetskih kompanija do 2025. imati sjedište na tržištima u

---

<sup>12</sup> BRICS je akronim za pet vodećih gospodarstava u razvoju: Brazil, Rusija, Indija, Kina i Južna Afrika.

razvoju. Slično tome, udio gospodarstava u nastajanju u poduzećima (koja su navedena u Fortune Global 500<sup>13</sup>) skočit će na više od 45% do 2025. godine, u odnosu na samo 5% u 2000. godini (OECD, 2017.).

Grafikon 22 - Proizvodnja inozemnih podružnica - unutarnja i vanjska ulaganja za razdoblje od 2000. do 2014. godine



Izvor: OECD (2017.) The future of global value chains. Business as usual or „a new normal“? Dostupno na: [https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/the-future-of-global-value-chains\\_d8da8760-en](https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/the-future-of-global-value-chains_d8da8760-en)

Postoji opće uvjerenje da će multinacionalne kompanije s vremenom postati samo važnija i kao takva će dodatno podržati rast GVC-a u zemljama. Međutim, neki tumače lošu izvedbu (velikog) broja multinacionalnih kompanija kao i spori rast inozemnih izravnih ulaganja (FDI-a) posljednjih godina kao povlačenje globalnih poduzeća. Čini se da su aktivnosti MNE doista donekle stagnirale posljednjih godina, ali ne može se sigurnošću reći je li to dovoljno da se već govori o strukturnom pomaku u globalnom gospodarstvu (OECD, 2017.).

<sup>13</sup> The Fortune Global 500, also known as Global 500, is an annual ranking of the top 500 corporations worldwide as measured by revenue.

## 7. Zaključak

Lanac vrijednosti opisuje čitav niz aktivnosti koje poduzeća i radnici rade kako bi proizveli proizvod od njegove koncepcije tj. početka do krajnje upotrebe. To uključuje aktivnosti kao što su dizajn, proizvodnja, marketing, distribucija i podrška krajnjem potrošaču. Aktivnosti koje čine lanac vrijednosti mogu se obuhvatiti unutar jednog poduzeća ili mogu biti podijeljene između različitih poduzeća. Prema Porteru (2008.), lanac vrijednosti rastavlja se na primarne aktivnosti (unutarnja logistika, operacije, vanjska logistika, marketing i prodaja te usluge) i na aktivnosti podrške (infrastruktura poduzeća, upravljanje ljudskim resursima, razvoj tehnologije i nabava) te upravo te dvije vrste aktivnosti čine „građevne lemente“ za stvaranje vrijednog proizvoda ili usluge.

Globalni lanci vrijednosti, gdje se poduzeća specijaliziraju za određeni skup aktivnosti u jednoj zemlji za proizvodnju dijelova i komponenti za druge zemlje, proširili su proizvodni proces po zemljama; njihov udio u svjetskoj proizvodnji i trgovini uvelike se povećao tijekom posljednja tri desetljeća. Međutim, u godinama neposredno nakon globalne financijske krize, širenje GVC-a značajno se usporilo. Stoga je ograničeni porast globalnog BDP-a od 2012. do 2016. godine gotovo u potpunosti rezultat rasta čiste domaće proizvodnje; međunarodna trgovina doprinijela je vrlo malo tijekom ovog sporog razdoblja oporavka. U 2017. godini stopa rasta globalne trgovine premašila je stopu rasta globalnog BDP-a, povećanje od 10% u složenim GVC aktivnostima dovelo je do rasta. Ono što je važno istaknuti jest da se uloga ekonomija u razvoju u globalnim lancima vrijednosti sve više povećava. U 2015. godini i razvijena gospodarstva i gospodarstva u razvoju imale su istu stopu sudjelovanja GVC-a za koju se procjenjuje da iznosi 41,4% njihovog ukupnog izvoza.

Ono što je uvelike poremetilo funkcioniranje i tokove globalnih lanaca vrijednosti jest pandemija svjetskih razmjera – pandemija COVID-19. U Wuhanu, provinciji Hubei u Kini, u prosincu 2019. godine izbila je teška infekcija akutnoga respiratornog sindroma uzrokovana koronavirusom 2 koju je Svjetska zdravstvena organizacija proglasila dana 11. ožujka 2020. godine. Pandemija Covida-19 razotkrila je krhkost globalne trgovinske mreže koja podupire globalne lance vrijednosti. Početni poremećaji u opskrbnim lancima za ključnu medicinsku robu zbog porasta potražnje i novopostavljenih trgovinskih barijera potaknuli su kreatore politike diljem svijeta da preispitaju oslanjanje svoje zemlje na strane dobavljače i međunarodne proizvodne mreže. Zbog pandemije COVID- vlade i tvrtke poduzele su iznimne mjere za zaštitu života građana i radnika. Te su mjere ili smanjile ili zaustavile gospodarsku aktivnost, što je rezultiralo smanjenom proizvodnjom, porastom nezaposlenosti i padom potražnje. Prema OECD-ovim podacima, glavni utjecaj COVID-19 na GVC je na strani potražnje. S jedne strane, GVC za medicinske potrepštine i lijekove stavljeni su pod veliki pritisak zbog ogromnog porasta

potražnje. S druge strane, gospodarska kriza, mjere zatvaranja i promjene u ponašanju potrošača smanjile su potražnju za mnogim proizvedenim dobrima i uslugama (neke od njih proizvedene su i unutar GVC-a). Potražnja je dramatično porasla samo za medicinskim potrepštinama, dok je došlo do značajnog pomaka u sastavu potražnje za hranom. Potražnja se smanjila za sve druge GVC-ove proizvodnje.

Nadalje, mnogi trendovi današnjice omogućavaju olakšano funkcioniranje globalnih lanaca vrijednosti i oblikuju njihovu budućnost. Osim liberalizacije trgovine i ulaganja, širenje GVC-a posebno je olakšano brzim tehnološkim napretkom u informacijsko-komunikacijskoj industriji. Jeftinije i pouzdanije telekomunikacije, kao i softveri za upravljanje informacijama te sve snažnija osobna računala značajno su smanjili troškove organiziranja složenih aktivnosti na velikim udaljenostima unutar i između poduzeća. Osim toga, GVC olakšava i nova, jeftinija radna snaga zemalja u razvoju koje su postale važni partneri u GVC-ima, posebno u proizvodnji industrijske robe. Brojne aktivnosti u različitim proizvodnim industrijama premještene su u gospodarstva u razvoju jer je nabava inputa od jeftinih proizvođača, bilo unutar ili izvan granica poduzeća, smanjila troškove proizvodnje. Pojava GVC-a omogućila je gospodarstvima u razvoju da se brže nego u prošlosti integriraju u globalno gospodarstvo. No, u zemljama u razvoju prisutan je i rast potražnje te ona postaju sve veća potrošačka tržišta. Slijede i razvoj usluga kao bitan faktor u budućnosti razvoja GVC-a. Logistika, komunikacijske usluge, poslovne usluge itd. dopuštaju učinkovito funkcioniranje GVC-a budući da omogućuju prijenos dobara, podataka, tehnologije i (upravljačkog) znanja i iskustva preko granica, te koordinaciju raspršenih aktivnosti na brz i neometan način. Naravno, ništa od navedenog nebi bilo moguće bez multinacionalnih kompanija. Postupna liberalizacija ulaganja omogućila je multinacionalnim poduzećima da sve više organiziraju i šire svoje proizvodne procese na stvarno globalnoj razini i samim time utječu na sve veće i složenije procese u globalnim lancima vrijednosti.

Može se zaključiti kako je pandemija uzrokovana virusom COVID-19 uvelike naštetila procesima globalnih lanaca vrijednosti te je imala negativne posljedice na iste u svim regijama, od razvijenih do slabo razvijenih te u svim sektorima. Međutim, ne mora se gledati na cijelu tu situaciju kao na nešto loše već kao na prekretnicu u razvoju procesa globalnih lanaca vrijednosti i sve veću spremnost i prilagodljivost na potencijalne šokove. Naravno, mnogo je prepreka prisutno u lancima opskrbe koje možda nemaju idealno rješenje, no svakodnevno razvijanje i poslovnih i ljudskih procesa i odnosa donose nova rješenja u lakšem funkcioniranju i organizaciji globalnih lanaca vrijednosti.

## Popis literature

### Knjige:

1. Porter, M. E. (2008) *Konkurentnska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*. Zagreb: Masmedia d.o.o. [Pristupljeno 01.12.2022.]

### Znanstveni radovi:

1. Ghore, Y. (2015.) *Producer-led value chain analysis: The missing link in value chain development: A tool for effective engagement of small producers*. Canada. Coady. [Pristupljeno 06.03.2023.]
2. Kersan-Škabić, I. (2021.) *The COVID-19 pandemic and the internationalization of production: A review of the literature*. Wiley Online Library. [Pristupljeno 06.03.2023.]
3. Kersan-Škabić, I. (2019.) *Services in Global Value Chains—An Insight into the Current Situation in the EU Member States*. Institut društvenih znanosti Ivo Pilar. [Pristupljeno 07.03.2023.]
4. Rodrik, D. (2015.) *Premature Deindustrialization*. New York. CrossMark. [Pristupljeno 25.02.2023.]
5. Sabbaghi, A.; Vaidyanathan, G. (2007.) *Effectiveness and Efficiency of RFID technology in Supply Chain Management: Strategic values and Challenges*. Chile. Indiana University South Bend, School of Business and Economics. [Pristupljeno 27.01.2023.]

### Diplomski, magistarski i doktorski radovi:

1. Matanović, S. (2021.) *COVID-19 u Ličko-senjskoj županiji*. Diplomski rad. Zadar. [Pristupljeno 02.12.2022.]
2. Skok, T. (2019.) *Mjesto i uloga lanca vrijednosti u procesu integracija poduzeća*. Diplomski rad. Zagreb. [Pristupljeno 01.12.2022.]
3. Šušnjar, N. (2021.) *Globalni lanac vrijednosti i zamka srednjeg dohotka*. Diplomski rad. Split. [Pristupljeno 01.12.2022.]

### Internetski izvori:

1. Agwam, V. E., Azar, P. D., Frye, K. (2021.) *Liberty Street Economics*. Dostupno na: <https://libertystreeteconomics.newyorkfed.org/2021/09/the-spillover-effects-of-covid-19-on-productivity-throughout-the-supply-chain/> [Pristupljeno 02.04.2023.]
2. AMRO (2021.) *ASEAN+3 Regional Economic Outlook*. Dostupno na: [https://www.amro-asia.org/wp-content/uploads/2021/07/AMRO-AREO-2021\\_26-July.pdf](https://www.amro-asia.org/wp-content/uploads/2021/07/AMRO-AREO-2021_26-July.pdf) [Pristupljeno 15.01.2023.]



3. AMRO (2020.) ASEAN+3 in the Global Value Networks. Dostupno na: [https://www.amro-asia.org/wp-content/uploads/2020/04/AMRO-AREO-2020\\_C2\\_v2.pdf](https://www.amro-asia.org/wp-content/uploads/2020/04/AMRO-AREO-2020_C2_v2.pdf) [Pristupljeno 23.12.2022.]
4. Bayhaki, A. (2022.) *Can foreign direct investment help economies climb global value chains?* Dostupno na: <https://www.hinrichfoundation.com/research/wp/fdi/foreign-direct-investment-help-economies-climb-global-value-chains/> [Pristupljeno 14.12.2022.]
5. Brennan, V. (2021.) *How COVID-19 Disrupted Global Value Chains.* Dostupno na: <https://www.stlouisfed.org/open-vault/2021/december/covid19-disrupted-global-value-chains>
6. CRS (2021.) Global Economic Effects of COVID-19. Dostupno na: <https://sgp.fas.org/crs/row/R46270.pdf> [Pristupljeno 20.12.2022.]
7. Chepeliev, M., Maliszewska, M., Osorio-Rodarte, I. i ostali. (2022.) *Globalisation, not localisation, is the key to post-pandemic prosperity.* VoxEU. Dostupno na: <https://voxeu.org/article/globalisation-not-localisation-key-post-pandemic-prosperity> [Pristupljeno 08.03.2023.]
8. Dollar, D. (2019.) *How global value chains open opportunities for developing countries.* Dostupno na: <https://www.brookings.edu/blog/order-from-chaos/2019/04/15/how-global-value-chains-open-opportunities-for-developing-countries/>
9. ECB (2022.) *Occasional Paper Series.* Global value chains: measurement, trends and drivers. Dostupno na: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpops/ecb.op289~95a0e7d24f.en.pdf> [Pristupljeno 17.12.2022.]
10. Economy Pedia (2021a) *Dodana vrijednost.* Dostupno na: <https://hr.economy-pedia.com/11031382-value-added> [Pristupljeno 07.12.2022.]
11. Economy Pedia (2021b) *Globalni lanac vrijednosti.* Dostupno na: <https://hr.economy-pedia.com/11037110-global-value-chain> [Pristupljeno 07.12.2022.]
12. Europska komisija (2019.) *Communication from the Commission to the European parliament, the European Council, the Council, the European economic and social committee and the Committee of the regions. The european green deal.* Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2019%3A640%3AFIN> [Pristupljeno 04.01.2023.]
13. Europska komisija (2021.) *Transformation post-Covid. Global Value Chains - harnessing innovation to protect and transform the backbone of global trade.* Dostupno na: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/c3bd86d6-c995-11eb-84ce-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-213423369#> [Pristupljeno 09.03.2023.]

14. Ha, T. (2022.) *Impacts of digital business on global value chain participation in European countries*. Dostupno na: <https://link.springer.com/article/10.1007/s00146-022-01524-w> [Pristupljeno 09.03.2023.]
15. HSBC (2015.) *Trade Winds: shaping the future of international business*. Dostupno na: [https://d2rpq8wtqka5kq.cloudfront.net/321048/open20151124091400.pdf?Expires=1677658193&Signature=HSsvvCZ7LwERaMnaB8ymLsQaq3MQ2hHyzqTCq4nxy4SCnfjETC6hsCKyeEH3aXGC5ML7mryNN1GFau2fPpFoCBjHrSd0tHfkRCtd8b4ReJmpw0WxqyRgQcKDBVmMK-zyQR-67H1HKaVcaxYboxy3s-eYkijnXs~3qiBbfY~k06gfj2LXxyCGrAmTy7D9SxyA75Ala6Ql-ywzWK-yGATqBzFRwV6wIVZHwcybdcueaDtdcnbiWfLFs393p47SJU0boiP74ZqPXcDkFD-zWuljppRGMWDcbqAfzOnyEhVmjczzIHmqmRwZY0efJ41uLAvvXH6nqWwd1YmJNqaCJQoWg\\_&Key-Pair-Id=APKAJVGCNMR6FQV6VYIA](https://d2rpq8wtqka5kq.cloudfront.net/321048/open20151124091400.pdf?Expires=1677658193&Signature=HSsvvCZ7LwERaMnaB8ymLsQaq3MQ2hHyzqTCq4nxy4SCnfjETC6hsCKyeEH3aXGC5ML7mryNN1GFau2fPpFoCBjHrSd0tHfkRCtd8b4ReJmpw0WxqyRgQcKDBVmMK-zyQR-67H1HKaVcaxYboxy3s-eYkijnXs~3qiBbfY~k06gfj2LXxyCGrAmTy7D9SxyA75Ala6Ql-ywzWK-yGATqBzFRwV6wIVZHwcybdcueaDtdcnbiWfLFs393p47SJU0boiP74ZqPXcDkFD-zWuljppRGMWDcbqAfzOnyEhVmjczzIHmqmRwZY0efJ41uLAvvXH6nqWwd1YmJNqaCJQoWg_&Key-Pair-Id=APKAJVGCNMR6FQV6VYIA) [Pristupljeno 27.01.2023.]
16. HSBC (2021.) *Consumer in 2050, The Rise of the EM Middle Class*. Dostupno na: [https://books.google.hr/books?id=I4XZBAAAQBAJ&pg=PA187&lpg=PA187&dq=HSBC+\(2012\),+%E2%80%9CConsumer+in+2050,+The+Rise+of+the+EM+Middle+Class%E2%80%9D,+HSBC+Global+Research,&source=bl&ots=QLmO4D0bTP&sig=ACfU3U3H\\_8qBdlWk039sfdWjl8Xkl1dyMA&hl=hr&sa=X&ved=2ahUKEwiu-bnJj7b9AhWB5KQKHQHoAMgQ6AF6BAggEAM#v=onepage&q=HSBC%20\(2012\)%2C%20%E2%80%9CConsumer%20in%202050%2C%20The%20Rise%20of%20the%20EM%20Middle%20Class%E2%80%9D%2C%20HSBC%20Global%20Research%2C&f=false](https://books.google.hr/books?id=I4XZBAAAQBAJ&pg=PA187&lpg=PA187&dq=HSBC+(2012),+%E2%80%9CConsumer+in+2050,+The+Rise+of+the+EM+Middle+Class%E2%80%9D,+HSBC+Global+Research,&source=bl&ots=QLmO4D0bTP&sig=ACfU3U3H_8qBdlWk039sfdWjl8Xkl1dyMA&hl=hr&sa=X&ved=2ahUKEwiu-bnJj7b9AhWB5KQKHQHoAMgQ6AF6BAggEAM#v=onepage&q=HSBC%20(2012)%2C%20%E2%80%9CConsumer%20in%202050%2C%20The%20Rise%20of%20the%20EM%20Middle%20Class%E2%80%9D%2C%20HSBC%20Global%20Research%2C&f=false) [Pristupljeno 27.02.2023.]
17. IMF (2022.) *World Economic Outlook*. Dostupno na: <https://www.elibrary.imf.org/abstract/book/9781616359423/CH004.xml> [Pristupljeno 20.12.2022.]
18. ILO Monitor (2021.) *COVID.19 and the World of Work*. Dostupno na: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dqreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_767028.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dqreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_767028.pdf) [Pristupljeno 20.12.2022.]
19. Mindtools (2022.) *Porter's Value Chain*. Dostupno na: <https://www.mindtools.com/ajhsltf/porters-value-chain> [Pristupljeno 08.12.2022.]
20. OECD (2014.) *Services trade in the global economy*. Dostupno na: <https://www.oecd.org/trade/topics/services-trade/> [Pristupljeno 27.02.2023.]
21. OECD (2013.) *Interconnected Economies*. Dostupno na: [https://www.oecd-ilibrary.org/trade/interconnected-economies/summary/english\\_9789264189560-summary;jsessionid=dDTy-lsPLZ3kMOzOYDI-u-dktzzEtszbmyCDXla.ip-10-240-5-137](https://www.oecd-ilibrary.org/trade/interconnected-economies/summary/english_9789264189560-summary;jsessionid=dDTy-lsPLZ3kMOzOYDI-u-dktzzEtszbmyCDXla.ip-10-240-5-137) [Pristupljeno 01.02.2023.]

22. OECD (2016.) *OECD Science, Technology and Innovation Outlook*. Dostupno na: [https://www.oecd-ilibrary.org/oecd-science-technology-and-innovation-outlook-2016-summary-english\\_4371e111-en.pdf?itemId=%2Fcontent%2Fcomponent%2F4371e111-en&mimeType=pdf](https://www.oecd-ilibrary.org/oecd-science-technology-and-innovation-outlook-2016-summary-english_4371e111-en.pdf?itemId=%2Fcontent%2Fcomponent%2F4371e111-en&mimeType=pdf) [Pristupljeno 20.02.2023.]
23. OECD (2017.) *The future of global value chains. Bussines as usual or „a new normal“?* Dostupno na: [https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/the-future-of-global-value-chains\\_d8da8760-en](https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/the-future-of-global-value-chains_d8da8760-en) [Pristupljeno 15.01.2023.]
24. OECD (2020.) *Tax and Fiscal Policy in Response to the Coronavirus Crisis: Strengthening Confidence and Resilience*. Dostupno na: [https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=128\\_128575-o6raktc0aa&title=Tax-and-Fiscal-Policy-in-Response-to-the-Coronavirus-Crisis](https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=128_128575-o6raktc0aa&title=Tax-and-Fiscal-Policy-in-Response-to-the-Coronavirus-Crisis) [Pristupljeno 02.04.2023.]
25. OECD (2021a) *Global Value Chains: Efficiency and Risks in the Context of COVID-19*. Dostupno na: [https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=1060\\_1060357-mi890957m9&title=Global-value-chains-Efficiency-and-risks-in-the-context-of-COVID-19](https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=1060_1060357-mi890957m9&title=Global-value-chains-Efficiency-and-risks-in-the-context-of-COVID-19) [Pristupljeno 18.12.2022.]
26. OECD (2021b) *Employment Outlook. Job retention schemes during the COVID-19 crisis: Promoting job retention while supporting job creation*. Dostupno na: [https://www.oecd-ilibrary.org/employment/oecd-employment-outlook-2021\\_c4c76f50-en](https://www.oecd-ilibrary.org/employment/oecd-employment-outlook-2021_c4c76f50-en) [Pristupljeno 19.03.2023.]
27. OECD (2022.) *Policy Responses to Coronavirus (COVID-19). Riding the waves: Adjusting job retention schemes through the COVID-19 crisis*. Dostupno na: [https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=1130\\_1130248-vu3d9r6eog&title=Riding-the-waves-Adjusting-job-retention-schemes-through-the-COVID-19-crisis](https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=1130_1130248-vu3d9r6eog&title=Riding-the-waves-Adjusting-job-retention-schemes-through-the-COVID-19-crisis) [Pristupljeno 19.03.2023.]
28. OECD (2023.) *Policies to strenghten the resilience of global value chains. Empirical evidence from the COVID-19 shock*. Dostupno na: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/fd82abd4-en.pdf?expires=1678345249&id=id&accname=quest&checksum=D89F1FCA4CABEE62B67208E4236E76AF>
29. Research Gate (2018.) *Multinational enterprises and global value chains: new insights on the trade-investment nexus*. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/324223141\\_Multinational\\_enterprises\\_and\\_global\\_value\\_chains\\_new\\_insights\\_on\\_the\\_trade-investment\\_nexus](https://www.researchgate.net/publication/324223141_Multinational_enterprises_and_global_value_chains_new_insights_on_the_trade-investment_nexus) [Pristupljeno 11.12.2022.]
30. UNCTAD (2020.) *World Investment Report*. Dostupno na: [https://unctad.org/system/files/official-document/wir2020\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/wir2020_en.pdf) [Pristupljeno 04.01.2023.]
31. UN (2021.) *The future of GVCs in a post-pandemic world*. Dostupno na: <https://www.unido.org/api/opentext/documents/download/25403490/unido-file-25403490>

32. Qiang, C., Liu, Y., Steenbergen, V. (2021.) *Foreign direct investment can help global value chain integration.* World Bank Blogs. Dostupno na: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/35526/9781464816833.pdf?nvestment-can-help-global-value-chain-integration> [Pristupljeno: 08.03.2023.]
33. The World Bank (2022.) *Global Value Chains in Light of COVID-19: Trade, Development & Climate Change.* Dostupno na: <https://www.worldbank.org/en/topic/trade/publication/global-value-chains-in-light-of-covid-19-trade-development-climate-change> [Pristupljeno: 08.03.2023.]
34. WEF (2017.) *Impact of the Fourth Industrial Revolution on Supply Chains.* Dostupno na: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Impact\\_of\\_the\\_Fourth\\_Industrial\\_Revolution\\_on\\_Supply\\_Chains\\_.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Impact_of_the_Fourth_Industrial_Revolution_on_Supply_Chains_.pdf) [Pristupljeno 23.12.2022.]
35. WEF (2022.) *3 keys to a resilient post-pandemic recovery.* Dostupno na: <https://www.weforum.org/agenda/2022/02/3-keys-to-a-resilient-post-pandemic-recovery/> [Pristupljeno 19.03.2023.]
36. Windisch, M. (2021.) *Risk, resilience, and recalibration in global value chains.* Dostupno na: <https://cepr.org/voxeu/columns/risk-resilience-and-recalibration-global-value-chains> [Pristupljeno 17.12.2022.]
37. WTO (n.d.) *Trade in Value Added and Global Value Chains. Country profiles explanatory notes.* Dostupno na: [https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/miwi\\_e/explanatory\\_notes\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/miwi_e/explanatory_notes_e.pdf) [Pristupljeno 12.12.2022.]
38. WTO (2019a) *Global Value Chain Development Report.* Dostupno na: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/384161555079173489/pdf/Global-Value-Chain-Development-Report-2019-Technological-Innovation-Supply-Chain-Trade-and-Workers-in-a-Globalized-World.pdf> [Pristupljeno 14.12.2022.]
39. WTO (2019b) *World Trade Statistical Review.* Dostupno na: [https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/wts2019\\_e/wts2019\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2019_e/wts2019_e.pdf) [Pristupljeno 17.12.2022.]

## Popis tablica, slika i grafikona

### Popis tablica

Tablica 1 - Instrumenti investicijske politike usvojeni na nacionalnoj i međunarodnoj razini za rješavanje problema uzrokovanih pandemijom COVID-19.....	39
Tablica 2 - Elementi najavljenih fiskalnih mjera za borbu protiv COVID-19.....	41

### Popis slika

Slika 1 - Sustav vrijednosti.....	5
Slika 2 - Porterov lanac vrijednosti .....	6
Slika 3 - "Veze prema natrag" i "veze prema naprijed" u GVC-ima (udio u bruto izvozu) .....	13
Slika 4 - GVC mreže u godinama 1995. i 2015. ....	14
Slika 5 - Utjecaji "lockdown" politika uvedenih radi pandemije COVID-19 na GVCs .....	22
Slika 6 - Preljevanje šoka potražnje kroz povezane industrije.....	33

### Popis grafikona

Grafikon 1 - Kretanja proizvodnih aktivnosti kao udio u globalnom BDP-u, prema vrsti aktivnosti generiranja dodane vrijednosti, za razdoblje 1995.-2017. ....	11
Grafikon 2 - Nominalne stope rasta različitih aktivnosti generiranja dodane vrijednosti, na globalnoj razini, za razdoblje 2000.-2017.....	12
Grafikon 3 – Sudjelovanje zemalja u GVC-ima (lijevi grafikon) i sektorima (desni grafikon), u postotku bruto izvoza .....	15
Grafikon 4 - Uzroci promjena u sudjelovanju zemalja u globalnim lancima vrijednosti za razdoblja od 1995. do 2008. te od 2008. do 2015. Godine (u postotcima i postotnim bodovima) .....	16
Grafikon 5 - Sudjelovanje u GVC-ima za odabrane ekonomije u razvoju za razdoblje 2005. do 2015. godine (godišnja stopa promjene).....	17
Grafikon 6 - "Veze prema natrag" i "veze prema naprijed" u GVCu za odabrane zemlje u razvoju, 2015. godina .....	18
Grafikon 7 - Predviđanja postotnih promjena realnog dohotka u 2030. godini u različitim scenarijima GVC politika .....	24
Grafikon 8 - Promjena u duljini GVC-a po sektorima (prije i tijekom pandemije).....	25
Grafikon 9 - Poluelastičnost Oxfordovog indeksa strogosti odgovora vlada na COVID-19.....	32

Grafikon 10 - Sastav radnih sati izgubljenih po regiji u 2020. godini .....	35
Grafikon 11 - Porast BDP-a, po regiji (u 2015. godini u milijunima USD).....	43
Grafikon 12 - Priljevii FDI-a kao udio globalnih FDI-a, po regijanam (u postotcima).....	43
Grafikon 13 - Udio dobavljača za sva G2000 proizvodna poduzeća, po regiji podrijetla (za razdoblje od 2013. do 2020. godine) .....	44
Grafikon 14 - Udio dobavljača za sva G750 proizvodna poduzeća, po regiji podrijetla (za razdoblje od 2013. do 2020. godine) .....	45
Grafikon 15 - Promjena Azijskog udjela od ukupnih dobavljača za sva G2000 poduzeća, po industriji, za radoblje od 2013. do 2019. godine.....	46
Grafikon 16 – Promjena Azijskog udjela od ukupnih dobavljača za sva G2000 poduzeća, po industriji, za radoblje od 2019. do 2020. godine.....	46
Grafikon 17 - Zelene inovacije, prema veličini poduzeća i izvozničkom statusu .....	50
Grafikon 18 – Analiza odabranih ICT alata i aktivnosti u poduzećima, 2015. godina (kao postotak poduzeća sa deset i više zaposlenih osoba) .....	53
Grafikon 19 - Potrošnja srednje klase za razdoblje od 1965. do 2030. godine .....	57
Grafikon 20 - Izvoz proizvoda i usluga (na svjetskoj razini i razini EU) u razdoblju od 2000. do 2019. godine (u milijardama USD) .....	58
Grafikon 21 - Udio dodane vrijednosti usluga u BDP-u u EU u 2017. godini.....	59
Grafikon 22 - Proizvodnja inozemnih podružnica - unutarinja i vanjska ulaganja za razdoblje od 2000. do 2014. godine .....	61