

prof. dr. sc. Vlatka Bilas¹
doc. dr. sc. Mile Bošnjak¹
doc. dr. sc. Ivan Novak¹

USPINJANJE GLOBALNIM LANCIMA VRIJEDNOSTI – ZNAČAJ ZA PROSPERITET I KONKURENTNOST GOSPODARSTVA

Pregledni rad / Review
UDK 339.9

Svrha ovog rada je zorno i objedinjeno prikazati najvažnije karakteristike globalizacije kao katalizatora novih pojava te odlučujuće čimbenike, učinke i značaj posljedično nastalih globalnih lanaca vrijednosti. Provelo se iscrpno istraživanje teorije, ali i prakse globalnih lanaca vrijednosti. Korištena je komparativna analiza dostupne stručne literature na temu problematike kojom se bavi ovaj stručni rad, kao i stručnih i znanstvenih članaka te drugih izvora. Korištenom metodom, istraživanje je polučilo važne rezultate za plenarno razumijevanje globalnih lanaca vrijednosti. Rezultati istraživanja pružaju uvid u modele funkcioniranja, principe upravljanja, specifičnosti te čimbenike uspjeha globalnih lanaca vrijednosti. Nadalje, provedena je komparativna analiza uspinjanja globalnim lancima vrijednosti na primjeru Europe i Kine s ciljem utvrđivanja sličnosti i razlika ključnih za uspjeh dvije velike i razvijene te kulturološki i politički različite zemlje. Navedena je analiza pokazala značajnu razliku u jačanju globalnih lanaca vrijednosti u promatranim zemljama, s naglaskom na nizu oformljenih i provedenih političkih i strateških mjera Europe u odnosu na liberalizaciju tarifa i direktnog stranog ulaganja u Kini. Naposljetku, istražilo se i prikazalo pokazatelje rezultata sudjelovanja Hrvatske u globalnim lancima vrijednosti, kao i strateško okružje koje je doprinijelo postizanju utvrđenih rezultata. Strateško okružje i rezultate u kontekstu globalnih lanaca vrijednosti Hrvatska u najvećoj mjeri duguje Europskoj uniji koja zemljama članicama omogućuje otvorene granice i tržište te pruža brojne strateške poticaje. Globalni lanci vrijednosti i fragmentacija proizvodnje nepobitno pružaju nove mogućnosti i potencijal za rast, razvoj i stvaranje novih radnih mjesta te su samim time ključni za prosperitet i konkurentnost gospodarstva.

Ključne riječi: globalni lanci vrijednosti, globalizacija, čimbenici uspjeha, strateški okvir.

1. Uvod

S globalizacijom je započeo proces povezivanja i međusobne zavisnosti različitih dionika iz različitih dijelova svijeta, a koji je ujedno i najznačajnija karakteristika globalizacije.

¹ Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

Globalizacija je također omogućila globalno poslovanje poduzeća, odnosno poslovanje izvan okvira samo jedne države, stvarajući tako multinacionalne i transnacionalne korporacije. Fragmentiranje proizvodnje odnosno fizička separacija i rascjepkavanje procesa poslovanja na više zasebnih i samoodrživih segmenata proizvodnje predstavlja globalne proizvodne mreže (eng. *Global Production Networks* – GPN) ili globalne lance vrijednosti (engl. *Global Value Chains* – GVC).

Namjena ovog rada je iscrpnim istraživanjem na jednom mjestu objediniti sve najvažnije značajke, čimbenike i učinke globalizacije kao katalizatora te globalnih lanaca vrijednosti. U radu je primijenjena odgovarajuća metodologija istraživanja u skladu s predmetom, svrhom i ciljem ovog stručnog rada. Provelo se iscrpno istraživanje teorije, ali i prakse globalnih lanaca vrijednosti. Korištena je komparativna analiza dostupne stručne literature na temu problematike kojom se bavi ovaj stručni rad, kao i stručnih i znanstvenih članaka te drugih izvora.

Rad se sastoji od 5 glavnih dijelova. Drugo poglavlje se referira na čimbenike globalizacije kao fenomena katalizatora novih pojava te odlučujuće čimbenike, učinke i značaj globalnih lanaca vrijednosti kao posljedičnog ishoda globalizacije. Treći dio rada se osvrće na proces i uvjete uspinjanja globalnim lancima vrijednosti na primjeru Europe i Kine s ciljem utvrđivanja sličnosti i razlika ključnih za uspjeh dvije velike i razvijene te kulturološki i politički različite zemlje. U četvrtom poglavlju rad se dotiče ostvarenih rezultata Hrvatske u kontekstu globalnih lanaca vrijednosti te strateškog okvira koji je omogućio uključivanje Hrvatske u globalne lance vrijednosti.

Globalni lanci vrijednosti i fragmentacija proizvodnje nepobitno pružaju nove mogućnosti i potencijal za rast, razvoj i stvaranje novih radnih mjesta, a specifičnosti i učinci globalnih lanaca vrijednosti predstavljaju glavni problem u središtu ovog rada. Naime, ovaj se rad bavi problematikom globalizacije u pozitivnom i negativnom kontekstu te globalnim lancima vrijednosti kao ishodu globalizacije. Cilj rada je pružiti teorijski i kritički osvrt na učinke uključivanja u globalne lance vrijednosti te na čimbenike i osobitosti u svrhu boljeg razumijevanja fenomena globalnih lanaca vrijednosti. Uspinjanje globalnim lancima vrijednosti je kompleksno te zahtjeva karakterističan napor, a cilj rada je u utvrditi na koje je načine moguće uključivanje u globalne lance vrijednosti te zašto je taj napor potrebno poduzeti.

2. Globalni lanci vrijednosti kao ishod globalizacije

2.1. Globalizacija - fenomen katalizatora

S globalizacijom je započeo proces povezivanja i međusobne zavisnosti različitih dionika iz različitih dijelova svijeta, a koji je ujedno i najznačajnija karakteristika globalizacije. Fenomen globalizacije najbolje se može pojasniti premisom da je globalizacija zapravo sinonim za više različitih, a opet sličnih fenomena, poput fenomena slobodnog tržišta, gospodarske liberalizacije, amerikanizacije, internet revolucije i slično.² Globalizacija se također može promatrati iz dva dijametralno suprotna kuta gledišta.³ Pozitivna stajališta karakteriziraju

² Irani, F. N. H. A. i Naruzi, M. R. (2011.) Globalization nad Challenges; What are the globalization's contemporary issues? *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 1, No. 6., str. 216-218

³ Isto.

globalizaciju kao pozitivnu pojavu koja pruža niz novih mogućnosti za rast i razvoj svih zemalja svijeta kroz međusobnu povezanost, međuovisnost, transparentnost te koheziju kroz izjednačavanje slabije razvijenih zemalja s razvijenim zemljama kroz prelijevanje znanja, vještina i tehnologija, a što u konačnici rezultira poboljšanjem životnih i radnih uvjeta na globalnoj razini. Međutim, suprotna struja ističe da su za rast, razvoj i konsolidaciju moći ključ upravo zatvorene zajednice zatvorenih granica te da globalizacija neminovno dovodi do visokog rizika od degradacije razine razvoja razvijenih zemalja uslijed međusobnog povezivanja te fenomena prelijevanja iz suprotnog smjera, odnosno izjednačavanja razvijenih zemalja sa slabije razvijenim zemljama.

2.2. Učinci uključivanja u globalne lance vrijednosti

Globalizacija je također omogućila globalno poslovanje poduzeća, odnosno poslovanje izvan okvira samo jedne države, stvarajući tako multinacionalne i transnacionalne korporacije. Prekogračna razmjena roba i usluga je tako poprimila dodatnu novu dimenziju. Fragmentiranje proizvodnje, odnosno fizička separacija i rascjepkavanje procesa poslovanja na više zasebnih i samoodrživih segmenata proizvodnje, predstavlja globalne proizvodne mreže (eng. *Global Production Networks* – GPN) ili globalne lance vrijednosti (engl. *Global Value Chains* – GVC). Iako su dosta slične globalnim lancima vrijednosti, globalne proizvodne mreže imaju nešto širi obuhvat te distinktivne razlike, ali se unatoč tome u literaturi često izjednačavaju. Naime, globalne proizvodne mreže baziraju se na pristupu da dionici izvan lanca vrijednosti, poput vlade, sindikata i udruga, imaju značajan utjecaj na koji će način poduzeća strukturirati i organizirati sustav unutar globalnih lanaca vrijednosti.⁴ Razdvajanje pojedinih aspekata proizvodnje i poslovnih procesa za cilj ima stvaranje odnosno dobivanje dodane vrijednosti kroz svaki pojedini segment, a često su realocirani izvan nacionalnih granica. Značaj globalnih lanaca vrijednosti leži u ekonomskom razvoju, stjecanju novih znanja, vještina i tehnologija, a u konačnici i komparativnih prednosti zemalja u razvoju. Zemlje i poduzeća koji se nisu uključili u globalne lance vrijednosti samostalno moraju provesti proizvodnju od početka do kraja, za što često nedostaje adekvatna razina znanja, vještina i kompetencija. Globalni lanci vrijednosti također pridonose diverzifikaciji ponude zemalja, kao i većoj uključenosti u globalnu trgovinu.⁵

Za bolje razumijevanje problematike vrlo je važno razlikovati lance vrijednosti od globalnih lanaca vrijednosti. Naime, lanci vrijednosti iz različitih se gledišta različito definiraju, stoga ne postoji jedinstvena i unificirana definicija lanaca vrijednosti. Jedan od načina shvaćanja lanaca vrijednosti jest kao rezultat ekonomske i društvene organizacije.⁶ U tom smislu, lanci vrijednosti se mogu promatrati na četiri načina: (1) kao skup aktivnosti dodane vrijednosti, poput istraživanja, razvoja, proizvodnje, distribucije, prodaje, marketinga, uporabe i

⁴ Horner, R. i Nadvi, K. (2018.) *Global Value Chains and the Rise of the Global South: unpacking twenty-first century polycentric trade*, *Global Networks* 18, 2 (2018). str. 207-237

⁵ International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank (2017.), *Global Value Chain Development Report 2017: Measuring and Analyzing the Impact of GVCs on Economic Development*. World Bank Publications, The World Bank Group, Washington

⁶ United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) (2015.) *Global Value Chains and Development: UNIDO's Support towards Inclusive and Sustainable Industrial Development*. Dostupno na https://www.unido.org/sites/default/files/2016-03/GVC_REPORT_FINAL_0.PDF (pristup: 26.11.2018.)

slično; (2) kao mnoštvo poveznica među dionicima; (3) kao mreže ili sustave svih dionika uključenih u proizvodnju/poslovanje; te (4) kao cikluse međusobne ovisnosti i utjecaja⁷. S druge strane, pojam globalnih lanaca vrijednosti predstavlja način na koji su različiti segmenti proizvodnje i poslovnih procesa smješteni unutar lanca vrijednosti te po kojem se principu raspoređeni po različitim lokacijama.

Globalni lanci vrijednosti predstavljaju važnu priliku slabije razvijenim zemljama da postanu dijelom globalne ekonomije, apsorbiraju znanje i tehnologije te dodaju vrijednost svojim proizvodima⁸, dok razvijenim zemljama omogućavaju učvršćivanje položaja i daljnji razvoj. Ipak, valja istaknuti kako nije svaki ulazak u globalne lance vrijednosti koristan za zemlje i ne mora nužno rezultirati stvaranjem prosperitetnog gospodarstva. Naime, rizik ostajanja na vrlo niskim pozicijama u lancu vrijednosti i dalje je prisutan, primjerice, kao oprskljivači resursa niske dodane vrijednosti.

Produktivnost globalnih lanaca vrijednosti ovisi o razini učinkovitosti svakog pojedinog segmenta poslovanja i proizvodnje, što znači da svi segmenti zajedno čine ukupnu učinkovitost lanca vrijednosti. Lanac je snažan koliko i njegova najslabija karika, što se najbolje može vidjeti na primjeru globalnih lanaca vrijednosti. Jedan od najvažnijih čimbenika učinkovitosti globalnih lanaca vrijednosti svakako je radna snaga, odnosno njezina učinkovitost.

Kako bi se bolje razložile i razumjele karakteristike i čimbenici koji doprinose učinkovitosti provedena su brojna istraživanja tržišta rada iz perspektive globalnih lanaca vrijednosti. Jedan od pristupa je raščlanjivanje poslovanja globalnih lanaca vrijednosti na zadatke⁹. Kako zadatke možemo definirati kao zasebne aktivnosti koje trebaju biti izvršene u određenom vremenskom periodu, tako dobra (proizvode i usluge) možemo promatrati kao rezultat mnogobrojnih zadataka. Posljedično, poduzeće se može promatrati kao ekonomski agent koji provodi mnogobrojne aktivnosti i transakcije koje mogu biti izvršene unutar kuće (eng. *in-house*) ili izvan, ugovaranjem vanjskih izvođača (eng. *outsourcing*). Iz navedenog se pristupa može izvući zaključak da se komparativna prednost poduzeća pa i cijele industrije zapravo može definirati u smislu i količini sadržaja domaćih zadataka u odnosu na inozemne zadatke.¹⁰ Drugim riječima, ako je provođenje određene aktivnosti u okviru nekog segmenta proizvodnje i/ili poslovanja skuplje od provođenja ili podugovaranja iste te aktivnosti u zemlji ili inozemstvu, gotovo je sigurno da će se proizvodnja ili poslovanje rascjepkati između različitih poduzeća, vrlo vjerojatno izvan nacionalnih granica, što u konačnici dovodi do formiranja globalnog lanca vrijednosti.

Istraživanja su pokazala da je ključna determinanta odabira lokacije odnosno izvršitelja aktivnosti s ciljem što veće razine učinkovitosti i ekonomičnosti, a posljedično i dodane vrijednosti, zapravo identificiranje čim veće razine automatizma i kodifikacije zadataka. Drugim riječima, kako su čim više razine rutine zadataka zapravo preferabilnije, radnici koji provode

⁷ Isto.

⁸ United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) (2015.) *Global Value Chains and Development; UNIDO's Support towards Inclusive and Sustainable Industrial Development*. Dostupno na https://www.unido.org/sites/default/files/2016-03/GVC_REPORT_FINAL_0.PDF (pristup: 26.11.2018.)

⁹ Marcolin, L.; Miroudot, S. i Squicciarini, M. (2016.) *GVCs, Jobs and Routine Content of Occupations*. OECD Trade Policy Papers, No. 187, OECD Publishing, Paris. Dostupno na: https://www.oecd-ilibrary.org/trade/gvcs-jobs-and-routine-content-of-occupations_5jm0mq7kr6s8-en (pristup: 26.11.2018.)

¹⁰ Isto.

rutinske zadatke imaju veće mogućnosti i prilike za integraciju u globalne lance vrijednosti. Dodatno, istraživanje provedeno na 27 zemalja Europe i Sjedinjenih Američkih Država tijekom 2010. i 2011. godine je pokazalo vrlo kompleksnu interakciju.¹¹ Naime, visok intenzitet IKT-a (hrv. informacijske i komunikacijske tehnologije) u pozitivnoj je korelaciji sa zapošljavanjem, osim u slučaju visoko rutinskih poslova u kojima IKT naizgled zamjenjuje potrebu za ljudskom radnom snagom.¹² Također, tehnološki intenzitet koji rezultira inovacijama, poput patenata, u pozitivnoj je korelaciji sa zaposlenosti na poslovima svih intenziteta rutine. Nadalje, radnici s višim kognitivnim, IKT ili STEM (eng. *Science, Technology, Engineering and Mathematics* - STEM) vještinama i višom spremnošću za učenje generiraju višu dodanu vrijednost te posljedično više sudjeluju u globalnim lancima vrijednosti. Drugim riječima, kognitivne vještine, IKT vještine, upravljanje i komunikacijske vještine te spremnost za učenje imaju značajan pozitivan učinak na produktivnost i uključivanje u globalne lance vrijednosti u svim industrijama.¹³ Međutim, višu dodanu vrijednost te posljedično i višu komparativnu prednost imaju setovi različitih kombinacija vještina odnosno heterogene vještine radnika, u odnosu na samo jednu specifičnu vještinu odnosno homogenu vještinu na razini pojedinog radnika. Iz tog je razloga izuzetno važno jačati i poticati upravo takve radne, intelektualne i kognitivne vještine.¹⁴ Zaključno, pozicioniranje u globalnim lancima vrijednosti u velikoj mjeri ovisi o razini i/ili promjeni sadržaja i razine vještina radnika.¹⁵ Samim time znanja, vještine i snage ljudskih resursa imaju odlučujuću ulogu u omogućavanju uključivanja zemalja u globalne lance vrijednosti.¹⁶

Produktivnost lanaca vrijednosti također uvelike ovisi i o prioritetima i ciljevima svake zemlje. Prema izvješću Organizacije Ujedinjenih naroda za industrijski razvoj,¹⁷ postoji 12 ciljeva razvoja lanaca vrijednosti: (1) ekonomski razvoj; (2) smanjenje siromaštva; (3) industrijski razvoj zemalja u razvoju; (4) zamjena uvoza; (5) promocija izvoza; (6) regionalni razvoj; (7) razvoj poduzetništva; (8) apsorpcija vrijednosti; (9) generiranje prihoda; (10) zapošljavanje; (11) razvoj mogućnosti za stvaranje kvalitetnih zaposlenja; (12) ekološka održivost.

Postoji mnogo različitih pristupa razvoju lanaca vrijednosti. U kontekstu industrijskih lanaca vrijednosti,¹⁸ postoji razlika između pristupa sa specifičnim fokusom na razvoju industrijskih lanaca vrijednosti, poput upravljanja industrijskim poduzećima,

¹¹ Marcolin, L i Squicciarini, M. (2017.) *Investing in Innovation and Skills: Thriving in Global Value Chains*. OECD Science, Technology and Innovation Policy Papers, No. 44. OECD Publishing.

¹² Isto.

¹³ Isto.

¹⁴ Grundke, R.; Jamet, S.; Kalamova, M. i Squicciarini, M. (2017.) *Having the Right Mix: The role of skill bundles for comparative advantage and industry performance in GVCs*. OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 2017/3, OECD Publishing, Paris.

¹⁵ Marcolin, L.; Miroudot, S. i Squicciarini, M. (2016.) *GVCs, Jobs and Routine Content of Occupations*. OECD Trade Policy Papers, No. 187, OECD Publishing, Paris. Dostupno na: https://www.oecd-ilibrary.org/trade/gvcs-jobs-and-routine-content-of-occupations_5jm0mq7kr6s8-en (pristup: 26.11.2018.)

¹⁶ Marcolin, L. i Squicciarini, M. (2017.) *Investing in Innovation and Skills: Thriving in Global Value Chains*. OECD Science, Technology and Innovation Policy Papers, No. 44. OECD Publishing.

¹⁷ United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) (2015.) *Global Value Chains and Development; UNIDO's Support towards Inclusive and Sustainable Industrial Development*, str.18. Dostupno na https://www.unido.org/sites/default/files/2016-03/GVC_REPORT_FINAL_0.PDF (pristup: 26.11.2018.)

¹⁸ United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) (2015.) *Global Value Chains and Development; UNIDO's Support towards Inclusive and Sustainable Industrial Development*. Dostupno na https://www.unido.org/sites/default/files/2016-03/GVC_REPORT_FINAL_0.PDF (pristup: 26.11.2018.)

industrijskih klastera, zatim upravljanja i unapređivanja kroz globalne lance vrijednosti, statističke pristupe te inovacijske sustave.

Kao što je već istaknuto, pored potencijala za razvoj i konkurentnost, uključivanje u globalne lance vrijednosti također pojačava prisutnost te samim time pojačanu opasnost od nove konkurencije. Uključivanje u globalne lance vrijednosti otvara tržište i omogućava pristup novim tržištima, ali jednako tako inozemnim tvrtkama omogućava pristup domicilnom tržištu. Drugim riječima, inozemne tvrtke odjednom postaju novi konkurenti na tržištu, što dodatno otežava povećanje tad već ionako malih tržišnih udjela. S druge strane, alternativa uključivanju u globalne lance vrijednosti ne postoji, *per se*. Odnosno, u zemljama u razvoju odluka o neuključivanju u globalne lance vrijednosti sa sobom potencijalno donosi posljedice puno rigoroznije od onih koje dolaze s uključivanjem, poput drastičnih smanjenja tržišnih udjela uslijed pojavljivanja novih konkurenata i globalnih tržišnih igrača, zatim gubitak radne snage zbog prelaska kod konkurenata uslijed usporedno lošijih standarda, resursa i uvjeta rada, kao i mnoge druge posljedice koje u konačnici potencijalno mogu dovesti do propasti poslovanja. Poduzećima u zemljama u razvoju ključnu točku u poslovanju predstavlja analiza prednosti i nedostataka te konsekvantna odluka u kojem smjeru nastaviti s poslovanjem.

S obzirom na globalizaciju i neizbježno otvaranje tržišta te gotovo prisilno posljedično uključivanje u globalne lance vrijednosti, poduzećima često preostaje samo odlučiti na koji način im najbolje odgovara provesti inkluziju u lance vrijednosti. Neminovne posljedice uključivanja u globalne lance vrijednosti moguće je ublažiti i/ili anulirati na nekoliko načina¹⁹. U slučaju dobavljača, primjerice, ključni kupci mogu subvencionirati uvođenje ključnih novih tehnologija ili mogu nametnuti određene standarde i kriterije koje potom mogu i ne moraju subvencionirati dobavljaču. Uvjetovanje ispunjavanja određenih standarda često ne znači isključivo unapređenje. Naprotiv, može značiti i specifičnu diferencijaciju u poslovanju koja zahtijeva ulaganja za potrebe prilagodbe i u drugim segmentima poslovanja. Nadalje, u nekim slučajevima državne i razvojne agencije pružaju podršku proizvođačima u uvozu i implementaciji naprednog znanja i tehnologija u svrhu prilagodbe i ispunjavanja uvjeta ključnih kupaca. Također, udruživanje u zajedničke marketinške, izvozne i druge pothvate također omogućava podršku ključnu u identificiranju i pristupanju velikim kupcima u svrhu uključivanja u globalne lance vrijednosti. Dodatan vid unapređenja prisutan je u provođenju istraživanja i razvoja u svrhu inoviranja za potrebe ne samo konkretnog lanca vrijednosti, već i za ulazak na nova tržišta, čime se posljedično smanjuje ranjivost i ovisnost o domaćem tržištu, globalnim lancima vrijednosti i njihovim ključnim dionicima. Također, u nekim slučajevima strani ulagači, često vezani uz ključne kupce u lancu vrijednosti, direktno ulažu u uspostavljanje proizvodnje u zemljama u razvoju.

2.3. Čimbenici uspjeha u globalnim lancima vrijednosti

Postoji nekoliko čimbenika koji doprinose spremnosti i uključenosti u globalne lance vrijednosti, poput veličine tržišta, povoljne poduzetničke klime, kvalitete infrastrukture i institucija, otvorenost ulaganjima, razinu konkurentnosti, zaštite intelektualnog vlasništva i slično.

¹⁹ United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) (2015.) *Global Value Chains and Development; UNIDO's Support towards Inclusive and Sustainable Industrial Development*. Dostupno na https://www.unido.org/sites/default/files/2016-03/GVC_REPORT_FINAL_0.PDF (pristup: 26.11.2018.)

U globalnim lancima vrijednosti moguće je sudjelovati na četiri načina: (1) izvoz domaće dodane vrijednosti u poluproizvodima direktno uvoznoj zemlji za potrebe njezinog domaćeg tržišta, (2) izvoz domaće dodane vrijednosti u poluproizvodima direktno uvoznoj zemlji za potrebe tržišta trećih zemalja, (3) korištenje dodane vrijednosti drugih zemalja za potrebe izvoza, (4) korištenje dodane vrijednosti drugih zemalja za proizvodnju za potrebe domaćeg tržišta²⁰. Vrlo važan čimbenik u razlikovanju globalnih lanaca vrijednosti, a zatim i razumijevanju ključnom za odabir strategije pristupanja i upravljanja lancima vrijednosti, jest vrsta globalnih lanaca vrijednosti. Naime, moguće je razlikovati globalne lance vrijednosti usmjerene na kupce te globalne lance vrijednosti usmjerene na proizvođače.²¹

Lanci vrijednosti usmjereni na kupce zapravo su organizirani i strukturirani oko ključnih kupaca s ključnim kompetencijama koji osmišljavaju, dizajniraju i prodaju proizvode, dok za proizvodnju koriste druga poduzeća u lancu. Takvi lanci vrijednosti su visoko kompetitivni i decentralizirani sustavi karakteristični za radno intenzivne industrije te imaju značajnu ulogu u zemljama u razvoju. Druga vrsta, lanci vrijednosti usmjereni na proizvođače su orijentirani na ključne proizvođače koji imaju vodeću ulogu u odabiru tehnologija. Ključni proizvođači ovakve vrste globalnih lanaca vrijednosti uglavnom su članovi međunarodnih oligopola karakteristični za srednje i visoko tehnološke industrije.

Postoji nekoliko principa upravljanja odnosno kategorija odnosa koji se mogu formirati između lokalnih poduzeća i globalnih vodećih poduzeća u okviru globalnog lanca vrijednosti: tržišni odnos, mrežni odnos i hijerarhijski odnos.²² U isključivo tržišnom odnosu dionici unutar globalnog lanca vrijednosti nemaju nikakvih drugih odnosa pored onog uzročno-posljedično tržišno uvjetovanog. Mrežni odnosi mogu biti modularni odnosi u kojima dobavljači imaju kompetencije i kapacitete za isporučivanje čitavih modula odnosno dobara, zatim mogu biti odnosi razumne interakcije u kojima je prisutna obostrana međuovisnost te ograničavajući odnosi u kojem manji dobavljači uvelike ovise o velikim međunarodnim kupcima. Treća vrsta odnosa su hijerarhijski odnosi koji mogu biti kvazi-hijerarhijski (eng. *Quasi-hierarchical*) u kojem dionici nisu vezani vlasništvom, ali su uključeni u dugoročan odnos te vertikalno integrirani odnos koji predstavlja tradicionalna izravna strana ulaganja (eng. *foreign direct investment* – FDI). Koji će se upravljački odnos formirati unutar globalnog lanca vrijednosti ovisi o karakteristikama, kompetencijama i kapacitetima svih uključenih dionika.

Nadalje, vrste globalnih lanaca vrijednosti se mogu promatrati i kroz nešto drugačiju dimenziju od prethodno navedene dimenzije usmjerenosti na kupce ili dobavljače, a to je po izvorima znanja i razini inovativnosti.²³ Naime, prema razini inovativnosti, globalni lanci vrijednosti dijele se na inovativne globalne lance vrijednosti, neovisne inovatore i slabe inovatore (*slika 1*). Inovativni globalni lanci vrijednosti se sastoje od inovativnih lokalnih poduzeća koja koriste izvore znanja unutar globalnog lanca vrijednosti, dok se neovisni inovatori sastoje od inovativnih poduzeća koja izvore znanja pronalaze primarno izvan globalnog

²⁰ Wang, Z.; Wei, S. J.; Yu, X. i Zhu, K. (2017.) *Measures of Participation in Global Value Chains and Global Business Cycles*. National Bureau of Economic Research, NBER Working Paper No. 23222, JEL No. F10.

²¹ United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) (2015.) *Global Value Chains and Development; UNIDO's Support towards Inclusive and Sustainable Industrial Development*. Dostupno na https://www.unido.org/sites/default/files/2016-03/GVC_REPORT_FINAL_0.PDF (pristup: 26.11.2018.)

²² Isto.

²³ Isto.

lanca vrijednosti. Slabi inovatori pak koriste izvore znanja dostupne isključivo unutar globalnog lanca vrijednosti uz vrlo rijetko korištenje drugih vanjskih izvora znanja.

Slika 1: Vrste globalnih lanaca



Izvor: Prilagođeno prema UNIDO

Istraživanja su pokazala da se, pri usporedbi principa upravljanja i odnosa unutar globalnih lanaca vrijednosti s razinom inovativnosti, kod slabih inovatora češće pojavljuje ograničavajući odnos i princip upravljanja, gdje su tvrtke zbog niske razine inovativnosti i financijskog kapaciteta ograničene u djelovanju te obvezne postupati isključivo u skladu s principima i zahtjevima nametnutih od strane globalnog lanca vrijednosti.²⁴

Nadalje, hijerarhijski odnosi su vrlo česti kod slabih inovatora jednako kao i kod neovisnih inovatora. Iako se isti princip upravljanja unutar globalnog lanca vrijednosti u slučaju dijagonalno suprotnih vrsta globalnih lanaca vrijednosti naizgled ne čini logičnim, istraživanja su pokazala da u hijerarhijskom odnosu princip upravljanja može biti u potpunosti autoritativan ili u potpunosti autonoman, ovisno o kojoj se vrsti inovativnosti i izvorima znanja radi. Primjerice, u slučaju slabih inovatora hijerarhijsko upravljanje može predstavljati u potpunosti autoritativno upravljanje i centralizirano donošenje svih odluka vezanih za globalni lanac vrijednosti, dok u slučaju neovisnih inovatora isti princip upravljanja može značiti dodjeljivanje slobode za potpuno autonomno i samostalno upravljanje vlastitim poslovanjem, što je u oba slučaja karakteristično za hijerarhijske principe upravljanja poslovanjem. Drugim riječima, specifična vrsta upravljanja unutar hijerarhijskog odnosa ovisi o razini inovativnosti, učinkovitosti i konkurentnosti te samim time i razini neovisnosti unutar globalnih lanaca vrijednosti. Negativne posljedice isključivo ograničavajućeg ili isključivo hijerarhijskog odnosa su u oba slučaja ograničavanje i zatumljavanje slobode, a samim time i sposobnosti za inoviranje, pribavljanje novih izvora znanja i povećanje učinkovitosti unutar globalnih lanaca vrijednosti.

Uspješno uključivanje i integracija u globalne lance vrijednosti zahtijeva određene prilagodbe i unapređenja u aspektu kompetencija, kapaciteta, produktivnosti i konkurentnosti, posebice u zemljama u razvoju gdje je prisutna značajna razlika u učinkovitosti i performansama poduzeća. Razlikujemo nekoliko vrste unapređenja: (1) unapređenje procesa, (2) unapređenje proizvoda, (3) funkcionalno unapređenje, (4) unapređenje unutar lanca, (5) organizacijsko unapređenje, (6) teritorijalno unapređenje i (7) strukturno unapređenje.²⁵

²⁴ Isto.

²⁵ Isto.

3. Uspinjanje globalnim lancima vrijednosti - odabrani primjeri

Prepoznajući izrazito značajan utjecaj sudjelovanja u globalnim lancima vrijednosti na povećanje razine razvoja, konkurentnosti i standarda zemalja, posebice onih u razvoju, zemlje diljem svijeta razvijaju i provode mjere poticanja i jačanja kompetentnosti za uključivanje u globalne lance vrijednosti. Tako su još 1960.-ih godina Sjedinjene Američke Države i Europa postavile posebne tarifne stavke kojima odbijaju vrijednost SAD i EU intermedijarnih proizvoda od vrijednosti uvezenih dobara.²⁶ Takve mjere su poticale fragmentaciju proizvodnje realocirajući radno intenzivne segmente proizvodnje izvan nacionalnih granica.

Otvorenost zemlje za trgovinu i ulaganja, propisi o učinkovitim uslugama i otvoren pristup informacijama samo su neki od čimbenika koji utječu na uspješnost uključivanja i integracije te učinkovitog sudjelovanja u globalnim lancima vrijednosti. Razni unutarnji i vanjski čimbenici od utjecaja razlikuju se od vrste lanaca vrijednosti kao i od unutarnjeg uređenja samog poduzeća i zemalja koje sudjeluju u globalnim lancima vrijednosti. Za maksimalnu uspješnost uključivanja u globalne lance vrijednosti, aktivnosti jačanja i poticanja uključivanja i poslovanja u globalnim lancima vrijednosti svakako moraju biti konkretne, ciljane, održive i dugoročne te prilagođene konkretnim potrebama svake zemlje, poduzeća i globalnog lanca posebno, zbog čega to i predstavlja vrlo kompleksan i zahtjevan zadatak.

Jedan od vrlo važnih uvjeta za jačanje uključivanja i samih globalnih lanaca vrijednosti je otvorenost međunarodne trgovine. Carinski postupci su ključ u olakšavanju odnosno otežavanju trgovanja dobrima, posebno intermedijarnim proizvodima odnosno poluproizvodima koji, krećući se globalnim lancem vrijednosti, više puta moraju proći carinu. Brzina reakcije na ponudu odnosno potražnju u globalnom lancu vrijednosti jedan je od ključnih čimbenika učinkovitosti i konkurentnosti zemalja i poduzeća unutar lanca, a samim time i samog lanca, zbog čega su zastoji i zakašnjenja uslijed dugotrajnih i administrativno kompliciranih carinskih postupaka često razlog neatraktivnosti poduzeća i zemalja za uključivanje u globalne lance vrijednosti i uspješno integriranje u njihovu dinamiku i tempo. Stoga je od iznimne važnosti, a i preporuka Europskog parlamenta, provođenje Sporazuma Svjetske trgovinske organizacije o olakšavanju trgovine u čim više zemalja.²⁷ Nadalje, tarife u klasificiranju proizvoda kao uvoznih ili izvoznih često su nejasne, ili u najmanju ruku pogrešne, zbog višestrukog prelaska granica, a s obzirom da isti intermedijarni proizvodi mogu u isto vrijeme biti uvozni i izvojni. Akumuliranje dodatnih tarifa u nekim industrijama može čak predstavljati prepreku za pribavljanje inozemnih ulaganja.²⁸

Iako je definiranje standarda važno za osiguravanje kvalitete dobara, isto često predstavlja poteškoću za uključivanje u globalne lance vrijednosti, posebno za mikro, mala i srednja poduzeća zbog mnogobrojnih različitih standarda i posljedičnih restrikcija koji su uvjet za uključivanje na različita tržišta.²⁹ Porezne, radne i mnoge druge reforme, poput zaštite

²⁶ Pomfret, R. i Sourdin, P. (2016.) Value Chains In Europe and Asia: Which countries participate? *International Economics*, Volume 153, str. 34-41

²⁷ Arena, M. (2017.), *Radni dokument o utjecaju međunarodne trgovine i trgovinskih politika EU-a na globalne lance vrijednosti*, Europski parlament, Odbor za međunarodnu trgovinu

²⁸ Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) (2015.) *Trade Policy Implications of Global Value Chains*. Trade and Agriculture Directorate

²⁹ Isto.

intelektualnog vlasništva, također direktno i indirektno utječu na sposobnost uključivanja i uspješnost integriranja u globalne lance vrijednosti.

3.1. Kina

Rezultati istraživanja Kee i Tang su pokazala da se udio domaćih proizvoda u izvozu Kine, odnosno udio domaće dodane vrijednosti u izvozu, povećao s 65% u 2000. godini na 70% do 2007. godine. Trend porasta prisutan je bio u većini industrija, a jedan od razloga ovog trenda zasigurno je prijelaz s industrija niske dodane vrijednosti na industrije visoke dodane vrijednosti, kao i povećanje troška domaće proizvodnje i prijelaz s inozemnih dobavljača na domaće dobavljače. Istraživanje je u konačnici pokazalo da je Kina bilježila porast domaćih dobara u cjelokupnom izvozu uglavnom zahvaljujući tome što su izvozna poduzeća uvozne intermedijarne proizvode zamijenile s domaćim intermedijarnim proizvodima, što su ponajviše omogućile liberalizacijske reforme s početka 2000. godine. Riječ je konkretno o porastu FDI i tarifnoj liberalizaciji. FDI može povećati potražnju za domaćim materijalima povećavajući tako i potražnju i kvalitetu domaćih proizvoda i poluproizvoda. Tarifna liberalizacija s druge strane domaćim proizvođačima daje pristup novim, jeftinijim i kvalitetnijim uvoznim inputima, što im direktno i indirektno smanjuje trošak same proizvodnje s popratnim povećanjem produktivnosti. Kao rezultat, eksterna liberalizacija potiče Kinu da proizvođači intermedijarnih proizvoda povećaju dijapazon ponude i diferenciraju proizvode, smanjujući tako cijene intermedijarnih proizvoda i potičući zamjenu domaćih s inozemnim materijalima. Nadalje, drugi faktori poput rastućih plaća i kapitalnih troškova u Kini mijenjaju udio izvoza u smjeru industrija visoke dodane vrijednosti te potencijalno smanjenje u pretežito proizvodnoj trgovini, što teško može objasniti rastući trend zabilježen tijekom istraživanja. Drugim riječima, fenomen uspinjanja Kine globalnim lancima vrijednosti zapravo ne leži na nacionalnoj razini, već se krije na razini poduzeća. Zaključno, istraživanje je pokazalo da su liberalizacija trgovine i FDI ključ u promociji i jačanju domaće dodane vrijednosti u ukupnom izvozu. Rezultati su također pokazali rastući trend u omjeru domaće dodane vrijednosti (eng. *Domestic Value Added Ratio* – DVAR) izvoza kod suštinski različitih zemalja poput Bangladeša, Guatemale, Madagaskara i Maroka, kojima su mjere otvorene trgovine i FDI politike slične mjerama Kine. Strateški okvir Kine za poticanje globalnih lanaca vrijednosti se prvenstveno, ako ne i isključivo, sastoji od otvorene trgovine i poticanja direktnih inozemnih ulaganja.³⁰

3.2. Europa

Jedni od glavnih izvora konkurentne prednosti europskih zemalja su njihova otvorenost, internacionalizacija i položaj u globalnim lancima vrijednosti.³¹ Što je viša razina konkurentnosti i kompetentnosti unutar regije, tim je veći njihov doprinos ukupnoj dodanoj vrijednosti. Trenutna mjera razine komparativne prednosti regija i zemalja je mjera u kojoj su one integrirane u europsko i svjetsko gospodarstvo. Pokazatelji koji ilustriraju ove stupnjeve

³⁰ Kee, H. L. i Tang, H. (2017.) How did China move Up the Global Value Chains? VoxChina. Dostupno na: <http://vochina.org/show-3-38.html> (pristup: 26.11.2018.)

³¹ Todeva, E., Rakhmatullin, R. (2016.) *Industry Global Value Chains, Connectivity and Regional Smart Specialisation in Europe: An Overview of Theoretical Approaches and Mapping Methodologies*. Joint Research Centre for Policy Report

razvoja su trgovina intermedijarnim proizvodima, uključujući sudjelovanje u globalnim lancima vrijednosti, inozemna dodana vrijednost u izvozu i doprinos trgovine dodanom vrijednošću BDP-u (hrv. bruto domaći proizvod). Kao što je već pojašnjeno, samo neki od čimbenika koji pokreću razvoj lanca vrijednosti su diferencijacija i kvaliteta proizvoda/usluga, učinkovitost sustava, društveni i ekološki standardi te pozitivna poduzetnička klima, stoga političke mjere i reforme moraju čim više ciljano i detaljizirano biti usmjerene upravo na njih.

Za razliku od Kine, Europa ulaže značajne napore različitog dijapazona fokusa u poticanje globalnih lanaca vrijednosti. Primjerice, temeljni strateški dokument Europa 2020 u središtu ima pametan, održiv i uključiv rast, koji njeguje ekonomiju s visokom stopom zaposlenosti koja sa sobom donosi društvenu i teritorijalnu povezanost. Zatim, Unija inovacija, predvodnička inicijativa strategije Europe 2020 između ostalog cilja ukloniti prepreke inovacijama poput skupog patentiranja, rascjepkanog tržišta, sporog utvrđivanja normi i manjka vještina te podizanje razine ulaganja. Još jedna od mjera za promicanje globalnih lanaca vrijednosti je i europska Politika pametne specijalizacije u okviru Regionalne (kohezijske) politike te Industrijska politika. Trenutni politički okvir za podršku kružnoj ekonomiji zahtijeva od zemalja da slijede predložene okvire prema Međunarodnoj organizaciji rada (eng. *The International Labour Organisation* – ILO), između ostalog i za izbor vodećih lanaca vrijednosti. Međunarodna organizacija rada i platforma pametne specijalizacije potvrđuju da mjere poticanja globalnih lanaca vrijednosti moraju uključivati višestranačke koalicije, uključujući i vodeće tvrtke, budući da su odluke lanca vrijednosti prvenstveno tržišno orijentirane.³² Nadalje, postojeći europski okvir globalnih lanaca vrijednosti su već navedena Industrijska politika Europske unije, Inovacijska politika, Politika industrijske renesanse kroz ključne razvojne tehnologije (eng. *Key Enabling Technologies* – KET), Regionalne razvojne strategije kroz pametnu specijalizaciju i podršku MSP-ovima, Paket kružne ekonomije, Globalni ciljevi održivog razvoja, Europsko strateško partnerstvo klastera te razne druge direktive koje se ciljano osvrću na pojedine segmente te ih uređuju i potiču u sklopu globalnih lanaca vrijednosti, ali i zasebno. Također, program Carine 2020 je program pokrenut s ciljem podrške u suradnji između nadležnih tijela za carinske postupke u Europskoj uniji kako bi se maksimizirala njihova učinkovitost.

Dodatni naponi Europske unije za jačanje globalnih lanaca vrijednosti i međunarodne suradnje su i razni programi i strateški projekti poput Programa za konkurentnost poduzeća te malih i srednjih poduzeća COSME, Obzor 2020 te „RECONFIRM Initiative for Regional Co-Operation Networks“, zatim omogućavanje slobodnog pristupa tržištu i slično. Zaključno, Europska unija je uložila značajan napor u razvoj i provođenje brojnih političkih mjera i inicijativa u svrhu jačanja kohezije i međunarodne suradnje te samim time i globalnih lanaca vrijednosti.

4. Hrvatska u globalnim lancima vrijednosti

4.1. Pokazatelji rezultata sudjelovanja Hrvatske u globalnim lancima vrijednosti

Temeljem vrijednosti indeksa participacije u globalnim lancima vrijednosti u 2014. godini, Hrvatska je relativno slabo integrirana u globalne lance vrijednosti.³³ Istraživanje Hrvatske

³² Isto.

³³ Sušić, G. (2018.) *Globalni trgovinski protekcionizam i rizici za Hrvatsku*. Hrvatska narodna banka. Dostupno na: <https://lider.events/izvoz/wp-content/uploads/sites/60/2018/06/Susic.pdf> (pristup: 26.11.2018.)

narodne banke³⁴ je pokazalo da Hrvatska većinu svoju proizvoda, poluproizvoda i finalnih proizvoda, ponajviše izvozi u Njemačku, Sloveniju, Austriju i Mađarsku. Udio poluproizvoda u ukupnom izvozu Hrvatske u 2014. godini je iznosio 63%, što je nešto niže od svjetskog prosjeka (65%), ali je također i najviši udio poluproizvoda u ukupnom izvozu svih partnera u globalnom lancu vrijednosti. Trgovinski partneri Hrvatske su imali niže udjele, dok je Austrija jedina iznimka koja je 2014. godine imala čak 65% udjela. S druge strane, od svih partnera u globalnom lancu vrijednosti, Italija je imala najmanji udio poluproizvoda u ukupnom izvozu, što znači da je imala i najviši udio gotovih proizvoda u ukupnom izvozu. Poluproizvodi i finalni proizvodi Hrvatske najviše su se izvozili u Italiju u udjelu od 10%. S druge strane, Hrvatska je 2014. godine predstavljala važno izvozno tržište jedino Sloveniji. Nadalje, Hrvatska najviše proizvoda uvozi redom iz Njemačke, Italije, Austrije, Slovenije, Mađarske i Rusije te udio uvoza poluproizvoda i usluga je veći od udjela uvoza gotovih proizvoda. Najvažniji partneri u uvozu isti su kao i u izvozu. Istraživanje je pokazalo i da se sudjelovanje Hrvatske u globalnim lancima vrijednosti u periodu od 2000. do 2014. mjereno indeksom participacije u globalnim lancima vrijednosti, nije mijenjalo. U odnosu na druge zemlje, Hrvatska je malo povećala povratnu participaciju u globalnom lancu vrijednosti, odnosno izvoz, dok je rast indirektnih domaćih vrijednosti izvoza neznačajan. Istraživanje je također pokazalo da je rast Hrvatske ponajviše orijentiran domaćem tržištu. Gotovo 80% dodane vrijednosti u izvozu je kreiran na domaćem tržištu. Nadalje, direktna domaća dodana vrijednost smanjila se u odnosu na indirektnu komponentu odnosno troškove proizvodnje. Zapravo, Hrvatska je jedina od promatranih zemalja koja je povećala indirektni dio domaće dodane vrijednosti, dok je uvoz inozemnog sadržaja porasao najmanje. Drugim riječima, Hrvatska bi mogla povećati izvoz kroz globalne lance vrijednosti koristeći jeftinije inozemne inpute te pritom povećati konkurentnost. Nadalje, istraživanje i analiza strukture dodane vrijednosti u izvozu u proizvodnom sektoru pokazalo da je udio domaće dodane vrijednosti u izvozu u 2014. godini bio osobito visok u proizvodnji hrane i pića te u duhanskoj industriji, farmaceutskih proizvoda i računala i elektronike te da je farmaceutska industrija jedina industrija koja je značajno povećala udio domaće dodane vrijednosti u razdoblju od 2000. do 2014. Hrvatska je značajno integrirana u nekoliko globalnih lanaca vrijednosti, od kojih joj je Njemačka najvažniji partner, nakon koje redom slijede Italija, Austrija i Slovenija, kao i Rusija iz koje Hrvatska uvozi poluproizvode koje potom izvozi dalje trećim zemljama. Zaključno, rast Hrvatske ponajviše je orijentiran domaćem tržištu te najviši doprinos inozemnoj potražnji finalnih proizvoda dolazi od Njemačke i Italije.

4.2. Strateški okvir uključivanja Hrvatske u globalne lance vrijednosti

Hrvatska je potpisom Partnerskog sporazuma s Europskom unijom te pristupom Europskoj zajednici ostvarila pravo korištenja mjera Zajedničkog strateškog okvira za period do 2020. godine. Kao što je već navedeno u prethodnim poglavljima, Europska unija kontinuirano razvija i provodi mjere s ciljem unapređenja međunarodne suradnje, regionalnog razvoja i kohezije, time uključujući i globalnih lanaca vrijednosti. Operativni programi, Programi prekogranične suradnje, ali i druge dostupne inicijative i programi Europske unije, poput programa COSME i Obzor 2020, doprinose razvoju međunarodne suradnje i posljedičnom olakšavanju

³⁴ Isto.

uključivanja i uspješnog integriranja u globalne lance vrijednosti. Od Hrvatske se, kao i od drugih zemalja članica Europske unije, očekuje da ciljeve strategije Europa 2020 i Unije inovacija te razne direktive prilagode svom nacionalnom kontekstu. Drugim riječima, strateški okvir Europske unije ima direktan utjecaj na strateški okvir i pothvate Hrvatske.

Hrvatska je također razvila vlastiti strateški okvir na nacionalnoj razini koji potiče rast, razvoj i uključivanje u globalne lance vrijednosti. Jedan od najznačajnijih takvih dokumenata je Strategija pametne specijalizacije Republike Hrvatske za razdoblje od 2016. do 2020. godine sa strateškim ciljem unapređenja u globalnim lancima vrijednosti te promocije internacionalizacije hrvatskog gospodarstva kroz svih pet tematskih prioritetnih područja. Nadalje, glavni strateški cilj Industrijske strategije Republike Hrvatske 2014.–2020. je repozicioniranje identificiranih strateških djelatnosti na globalnom lancu vrijednosti prema razvoju aktivnosti koje stvaraju dodanu vrijednost. Zatim, strateški ciljevi Strategije razvoja klastera u Republici Hrvatskoj 2011.–2020. su unapređenje upravljanja hrvatskom klusterskom politikom, jačanje klastera i klusterskih udruženja te osvajanje novih tržišta i internalizacija klastera. Strategija poticanja inovacija Republike Hrvatske 2014.–2020. također pridonosi uključivanju u globalne lance vrijednosti kroz svoj glavni strateški cilj povećanja razine konkurentnosti hrvatskog gospodarstva te povećanje društvene dobrobiti kao rezultat ulaganja u znanje, kreativnost i inovacije.

Zaključno, Hrvatska ima sve predispozicije za učinkovito uključivanje i integraciju u globalne lance vrijednosti, prvenstveno zahvaljujući strateškim i političkim inicijativama Europske unije. Sukladno tome, očekuje se značajno povećanje sudjelovanja Hrvatske u globalnim lancima vrijednosti od kraja 2020. godine, s pretpostavkom trenda daljnjeg rasta.

5. Zaključak

Predmetno je istraživanje dovelo do nekoliko vrlo važnih rezultata. Prvenstveno, došlo se do saznanja da su globalni lanci vrijednosti vrlo kompleksan fenomen iznimnih razmjera utjecaja na rast, razvoj i konkurentnost poduzeća i cijelih zemalja. Ustanovilo se da globalni lanci vrijednosti imaju niz relevantnih čimbenika od kojih zavise, kao i niz učinaka koje stvaraju. Naime, s globalizacijom je započeo proces povezivanja i međusobne zavisnosti različitih dionika iz različitih dijelova svijeta, kojim je također omogućila globalno poslovanje poduzeća odnosno poslovanje izvan okvira samo jedne države, stvarajući tako multinacionalne i transnacionalne korporacije. Fragmentiranje proizvodnje odnosno fizička separacija i rascjepkavanje procesa poslovanja na više zasebnih i samoodrživih segmenata proizvodnje predstavlja globalne lance vrijednosti. Razdvajanje pojedinih aspekata proizvodnje i poslovnih procesa za cilj ima stvaranje odnosno dobivanje dodane vrijednosti kroz svaki pojedini segment, a često su realcirani izvan nacionalnih granica. Značaj globalnih lanaca vrijednosti stoga leži u ekonomskom razvoju, stjecanju novih znanja, vještina i tehnologija, a u konačnici i komparativnih prednosti zemalja u razvoju.

Globalni lanci vrijednosti se mogu proučavati iz različitih metodoloških aspekata. Jedan od načina shvaćanja lanaca vrijednosti jest kao rezultat ekonomske i društvene organizacije³⁵. Pro-

³⁵ United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) (2015.) *Global Value Chains and Development: UNIDO's Support towards Inclusive and Sustainable Industrial Development*. Dostupno na https://www.unido.org/sites/default/files/2016-03/GVC_REPORT_FINAL_0.PDF (pristup: 26.11.2018.)

duktivnost globalnih lanaca vrijednosti ovisi o razini učinkovitosti svakog pojedinog segmenta poslovanja i proizvodnje, što znači da svi segmenti zajedno čine ukupnu učinkovitost lanca vrijednosti. Jedan od najvažnijih čimbenika učinkovitosti globalnih lanaca vrijednosti svakako je radna snaga. Produktivnost lanaca vrijednosti također uvelike ovisi i o prioritetima i ciljevima svake zemlje. Još jedan od pristupa globalnim lancima vrijednosti je raščlanjivanje poslovanja globalnih lanaca vrijednosti na zadatke. Posljedično, poduzeće se može promatrati kao ekonomski agent koji provodi mnogobrojne aktivnosti i transakcije koje mogu biti izvršene unutar kuće ili izvan, ugovaranjem vanjskih izvođača što u konačnici dovodi do formiranja globalnog lanca vrijednosti. Istraživanja su pokazala i da radnici koji provode rutinske zadatke imaju više mogućnosti i prilike za integraciju u globalne lance vrijednosti. Kognitivne vještine, IKT vještine, upravljanje i komunikacijske vještine te spremnost za učenje imaju značajan pozitivan učinak na produktivnost i uključivanje u globalne lance vrijednosti u svim industrijama, a višu dodanu vrijednost i komparativnu prednost imaju heterogene vještine u odnosu na homogene vještine pojedinog radnika. Postoji nekoliko principa upravljanja, odnosno kategorija odnosa, koji se mogu formirati između lokalnih poduzeća i globalnih vodećih poduzeća u okviru globalnog lanca vrijednosti: tržišni odnos, mrežni odnos i hijerarhijski odnos.³⁶

Nadalje, pokazalo se da se vrste globalnih lanaca vrijednosti mogu promatrati i kroz dimenziju usmjerenosti na kupce ili dobavljače, ali i prema izvorima znanja i razini inovativnosti.³⁷ Uspješno uključivanje i integracija u globalne lance vrijednosti zahtijeva određene prilagodbe i unapređenja u aspektu kompetencija, kapaciteta, produktivnosti i konkurentnosti, posebice u zemljama u razvoju gdje je prisutna značajna razlika u učinkovitosti i performansama poduzeća.

Prepoznajući izrazito značajan utjecaj sudjelovanja u globalnim lancima vrijednosti na povećanje razine razvoja, konkurentnosti i standarda zemalja, posebice onih u razvoju, zemlje diljem svijeta razvijaju i provode mjere poticanja i jačanja kompetentnosti za uključivanje u globalne lance vrijednosti. Razni unutarnji i vanjski čimbenici od utjecaja razlikuju se od vrste lanaca vrijednosti, kao i od unutarnjeg uređenja samog poduzeća i zemalja koje sudjeluju u globalnim lancima vrijednosti. Za maksimalnu uspješnost uključivanja u globalne lance vrijednosti, aktivnosti jačanja i poticanja uključivanja i poslovanja u globalnim lancima vrijednosti svakako moraju biti konkretne, ciljane, održive i dugoročne te prilagođene konkretnim potrebama svake zemlje, poduzeća i globalnog lanca posebno, zbog čega to i predstavlja vrlo kompleksan i zahtjevan zadatak. Jedan od vrlo važnih uvjeta za jačanje uključivanja i samih globalnih lanaca vrijednosti je otvorenost međunarodne trgovine i pojednostavljeni carinski postupci, kao i tarife u klasificiranju proizvoda kao uvoznih ili izvoznih. Tako su primjerice u slučaju Kine liberalizacija trgovine i FDI ključ u promociji i jačanju domaće dodane vrijednosti u ukupnom izvozu. Europa s druge strane ulaže značajne napore u jačanje i poticanje uključivanja u globalne lance vrijednosti te je razvila strateški okvir s nizom mjera, politika i inicijativa za pomoć ovom cilju, poput Regionalne politike, Industrijske politike, Politike pametne specijalizacije, strategije Europa 2020, programa COSME, Obzor 2020 i slično.

³⁶ United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) (2015.) *Global Value Chains and Development; UNIDO's Support towards Inclusive and Sustainable Industrial Development*. Dostupno na https://www.unido.org/sites/default/files/2016-03/GVC_REPORT_FINAL_0.PDF (pristup: 26.11.2018.)

³⁷ Isto.

Istraživanje je pokazalo da je Hrvatska po uzoru na Europske napore, kao i po dužnosti članice Europske unije, europski strateški okvir pretočila i prilagodila nacionalnom kontekstu. Tako je u Hrvatskoj od 2014. do danas donesen niz operativnih programa i strateških dokumenata kojima se potiče razvoj, uključivanje i integriranje u globalne lance vrijednosti. Najznačajniji strateški dokumenti s tom svrhom su Strategija pametne specijalizacije Republike Hrvatske za razdoblje od 2016. do 2020. godine, Industrijska strategija Republike Hrvatske 2014.–2020., Strategija razvoja klastera u Republici Hrvatskoj 2011.–2020. i Strategija poticanja inovacija Republike Hrvatske 2014.–2020. Hrvatska ima sve predispozicije za učinkovito uključivanje i integraciju u globalne lance vrijednosti. Sukladno tome, očekuje se značajno povećanje sudjelovanja Hrvatske u globalnim lancima vrijednosti od kraja 2020. godine, s pretpostavkom trenda daljnjeg rasta, uz preporuku učinkovitije provedbe ciljeva i mjera zadanih strateškim okvirom te učinkovitije i kontinuirano praćenje i vrednovanje provedbe, kao i rezultata Hrvatske u okviru globalnih lanaca vrijednosti.

LITERATURA

1. Arena, M. (2017.), *Radni dokument o utjecaju međunarodne trgovine i trgovinskih politika EU-a na globalne lance vrijednosti*, Europski parlament, Odbor za međunarodnu trgovinu
2. Ercolanetti, A. (2016.) *Global Value Chains – The Rise of China*, Libera Università Internazionale Degli Studi Sociali (LUISS GUIDO CARLI). Dostupno na: https://tesi.luiss.it/17228/1/663321_ERCOLANETTI_ALESSANDRO.pdf (pristup: 26.11.2018.)
3. Europska komisija (2018), *Global Value Chains*. Dostupno na: https://ec.europa.eu/europeaid/sectors/economic-growth/trade/global-value-chains_en (pristup: 26.11.2018.)
4. Grundke, R.; Jamet, S.; Kalamova, M. i Squicciarini, M. (2017.) *Having the Right Mix: The role of skill bundles for comparative advantage and industry performance in GVCs*. OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 2017/3, OECD Publishing, Paris.
5. Horner, R. i Nadvi, K. (2018.) *Global Value Chains and the Rise of the Global South: unpacking twenty-first century polycentric trade*, *Global Networks* 18, 2 (2018). str. 207-237
6. Industrijska strategija Republike Hrvatske 2014.–2020. Dostupno na: https://www.mingo.hr/public/industrija/Industrijska_strategija_%202014_2020.pdf (pristup: 26.11.2018.)
7. International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank (2017.), *Global Value Chain Development Report 2017: Measuring and Analyzing the Impact of GVCs on Economic Development*. World Bank Publications, The World Bank Group, Washington
8. Irani, F. N. H. A i Naruzi, M. R. (2011.) *Globalization nad Challenges; What are the globalization's contemporary issues?* *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 1, No. 6., str. 216-218
9. Kee, H. L. i Tang, H. (2017.) *How did China move Up the Global Value Chains?* *VoxChina*. Dostupno na: <http://vochina.org/show-3-38.html> (pristup: 26.11.2018.)
10. Marcolin, L.; Miroudot, S. i Squicciarini, M. (2016.) *GVCs, Jobs and Routine Content of Occupations*. OECD Trade Policy Papers, No. 187, OECD Publishing, Paris. Dostupno na: https://www.oecd-ilibrary.org/trade/gvcs-jobs-and-routine-content-of-occupations_5jm0mq7kr6s8-en (pristup: 26.11.2018.)

11. Marcolin, L i Squicciarini, M. (2017.) *Investing in Innovation and Skills: Thriving in Global Value Chains*. OECD Science, Technology and Innovation Policy Papers, No. 44. OECD Publishing.
12. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) (2015.) *Trade Policy Implications of Global Value Chains*. Trade and Agriculture Directorate.
13. Peruško, V. I.; Kovač, K. i Jošić, M. (2018.) *Croatia in Global Value Chains*. Hrvatska narodna banka, Surveys S-32.
14. Pomfret, R. i Sourdin, P. (2016.) Value Chains In Europe and Asia: Which countries participate? *International Economics*, Volume 153, str. 34-41
15. Sušić, G. (2018.) *Globalni trgovinski protekcijonizam i rizici za Hrvatsku*. Hrvatska narodna banka. Dostupno na: <https://lider.events/izvoz/wp-content/uploads/sites/60/2018/06/Susic.pdf> (pristup: 26.11.2018.)
16. Strategija Europa 2020. Dostupno na: <https://mzo.hr/sites/default/files/migrated/europa-2020.pdf> (pristup: 26.11.2018.)
17. Strategija pametne specijalizacije Republike Hrvatske za razdoblje od 2016. do 2020. godine. Dostupno na: http://www.obzor2020.hr/userfiles/obzor2020/pdfs/Strategija_pametne_specijalizacije_RH_2016_2020.pdf (pristup: 26.11.2018.)
18. Strategija poticanja inovacija Republike Hrvatske 2014.–2020. Dostupno na: <http://europski-fondovi.eu/sites/default/files/dokumenti/Strategija%20poticanja%20inovacija%202014-2020.pdf> (pristup: 26.11.2018.)
19. Strategija razvoja klastera u Republici Hrvatskoj 2011. – 2020. Dostupno na: http://www.europski-fondovi.eu/sites/default/files/dokumenti/Strategija_razvoja_klastera.pdf (pristup: 26.11.2018.)
20. Todeva, E., Rakhmatullin, R. (2016.) *Industry Global Value Chains, Connectivity and Regional Smart Specialisation in Europe: An Overview of Theoretical Approaches and Mapping Methodologies*. Joint Research Centre for Policy Report
21. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) (2015.) *Global Value Chains and Development; UNIDO's Support towards Inclusive and Sustainable Industrial Development*. Dostupno na https://www.unido.org/sites/default/files/2016-03/GVC_REPORT_FINAL_0.PDF (pristup: 26.11.2018.)
22. Wang, Z.; Wei, S. J.; Yu, X. i Zhu, K. (2017.) *Measures of Participation in Global Value Chains and Global Business Cycles*. National Bureau of Economic Research, NBER Working Paper No. 23222, JEL No. F10.

Summary

**ASCENDING THE GLOBAL VALUE CHAINS – SIGNIFICANCE FOR THE THRIVE
AND COMPETITIVENESS OF ECONOMY**

The aim of this paper is to exemplify the most important characteristics of globalization as a catalyst for new phenomena, as well as determinative factors, effects and significance of consequently developed global value chains. Extensive research of theoretical background and practical aspects of global value chains was undertaken, as well as a comparative analysis of available literature, technical and scientific papers and other relevant resources. This methodology yielded very important results for a comprehensive understanding of global value chains. The results provide insight into functioning models, management principles, distinctiveness and success factors of global value chains. Furthermore, a comparative analysis of Europe's and Cina's global value chains ascension was made with the aim of establishing similarities and distinctions crucial for the success of two developed countries with significant cultural and political differences. The analysis indicated a significant difference in fostering global value chains, with an important emphasis on an array of political and strategic incentives of Europe, in comparison with tariff and foreign direct investment liberalization of China. Lastly, the results of Croatia's participation in global value chains were discovered, as well as the strategic framework that contributed to achieving those results. Strategic framework and results in the context of global value chains Croatia mainly owes to European union's open market and numerous strategic incentives. Global value chains and production fragmentation undeniably provide new possibilities and potential for growth and development, and are therefore crucial for prosperity and competitiveness of economy.

Keywords: *global value chains, globalization, success factors, strategic framework.*

