

# STRATEGIJE OTPORNOSTI U GLOBALNIM LANCIMA SNABDEVANJA- EMPIRIJSKA ANALIZA ŠVEDSKIH PREDUZEĆA U USLOVIMA POREMEĆAJA, DIVERZIFIKACIJE I FRIENDSHORING-A

Nemanja Budimir<sup>1</sup>

## SAŽETAK

*U uslovima sve izraženijih geopolitičkih tenzija i rastuće nestabilnosti u globalnim lancima snabdevanja, otpornost snabdevačkih struktura postaje ključno pitanje kako za poslovne subjekte, tako i za kreatorne ekonomskih politika. Ovaj rad analizira efikasnost tri dominantne strategije otpornosti koje primenjuju kompanije: geografsku diverzifikaciju dobavljača, strateško skladištenje ključnih inputa i friendshoring- preusmeravanje nabavke ka politički i institucionalno srodnim državama. Na osnovu miroekonomskih podataka u periodu od 2017. do 2023. godine, primenjene su regresione analize kako bi se kvantifikovao učinak navedenih strategija u uslovima realnih tržišnih poremećaja. Rezultati pokazuju da i diverzifikacija i skladištenje značajno ublažavaju negativne efekte šokova, pri čemu njihova kombinovana primena daje dodatne (iako opadajuće) koristi. Suprotno tome, friendshoring pokazuje visoku zavisnost od konteksta- stabilnost isporuka se poboljšava u svega 40% analiziranih slučajeva, što ukazuje na ograničenu univerzalnost ove strategije. Istraživanje sugeriše da mere za jačanje otpornosti treba da budu selektivne, zasnovane na analizi troškova i koristi, i prilagođene sektorskim i veličinskim specifičnostima kompanija. Strategije vođene isključivo geopolitičkim razlozima, bez uzimanja u obzir tržišne logike, mogu smanjiti sposobnost kompanija da optimalno upravljaju rizicima i dugoročno očuvaju konkurentnost.*

**KLJUČNE REČI:** otpornost lanca snabdevanja, geografska diverzifikacija, friendshoring, skladištenje inputa, geopolitički rizici, trgovinska politika.

## RESILIENCE STRATEGIES IN GLOBAL SUPPLY CHAINS- AN EMPIRICAL ANALYSIS OF SWEDISH FIRMS UNDER DISRUPTIONS, DIVERSIFICATION, AND FRIENDSHORING

<sup>1</sup> Doktorand, Beogradska bankarska akademija-Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije, Beograd; Bryggan skola, Motala, Švedska/Fondacija „Andrej Budimir“, Banja Luka, Bosna i Hercegovina; nemanja.fondacijaandrebudimir@gmail.com

## ABSTRACT

*In the face of mounting geopolitical uncertainty and increasing global supply disruptions, the resilience of supply chains has emerged as a central concern for firms and policymakers alike. This study investigates the effectiveness of three key resilience strategies adopted by firms: geographical diversification of suppliers, strategic stockpiling of critical inputs, and “friendshoring”—sourcing from politically and institutionally aligned countries. Based on detailed firm-level data spanning from 2017 to 2023, the analysis applies regression models to evaluate the impact of these strategies under real-world supply shocks. The results reveal that both diversification and stockpiling significantly mitigate the adverse effects of disruptions, with their combined application offering diminishing but complementary returns. Conversely, the empirical assessment of friendshoring yields mixed outcomes: supply stability improves in only 40% of cases, underscoring the context-specific nature of this politically motivated approach. While political initiatives have promoted friendshoring as a pathway to greater economic security, the findings suggest that such strategies must be carefully balanced against market logic and cost-efficiency considerations.*

*The study concludes that effective resilience policy must be evidence-based, targeted, and sensitive to sectoral and firm-size heterogeneity. Blanket approaches grounded in geopolitical alignment may undermine firms’ capacity for optimal risk diversification and long-term competitiveness.*

**KEYWORDS:** supply chain resilience, geographical diversification, friendshoring, input stockpiling, geopolitical risk, trade policy

## UVOD

Ekonomska otpornost (rezilijentnost) definiše se kao sposobnost ekonomskih subjekata da se odupru, oporave i prilagode ekonomskim šokovima i poremećajima (Capoani et al., 2025). Pitanje ekonomske otpornosti postaje sve relevantnije u uslovima rastuće geopolitičke neizvesnosti.

U ovom radu razmatraju se strategije rezilijentnosti iz ugla kompanija, oslanjajući se na izveštaj švedske Agencije za analizu privrednog rasta (šved. *Tillväxtanalys*). Analiza se temelji na empirijskim podacima o švedskim kompanijama u periodu od prvog kvartala 2017. godine do četvrtog kvartala 2023. godine. Istražuju se tri strategije koje su usmerene na jačanje otpornosti lanca snabdevanja: geografsku diverzifikaciju nabavki između više država, stvaranje zaliha osnovnih inputa i koncentracija nabavki na politički i ekonomski savezničke zemlje (tzv. friendshoring).

Ove tri strategije pristupaju upravljanju rizicima u lancu snabdevanja na različite načine. Geografska diverzifikacija smanjuje izloženost rizicima specifičnim za pojedinačne zemlje, dok skladištenje sirovina i komponenti obezbeđuje sigurnu zonu u slučaju privremenih prekida u snabdevanju (Azhgaliyeva et al., 2023). Strategija friendshoring-a, odnosno fokusiranje nabavki na zemlje saveznice, može doprineti smanjenju rizika u slučajevima kada su oni izraženiji u drugim regionima, posebno usled politički motivisanih trgovinskih ograničenja. Jedan konkretan primer takvih barijera jesu izvozne restrikcije na retke zemne materijale, koje je Kina primenjivala tokom prethodnih godina.

Pored činjenice da su globalni tržišni rizici u porastu, neophodna je i temeljna empirijska analiza kako bi se utvrdilo koje strategije zaista doprinose ekonomskoj otpornosti i da li su investicije kompanija u tom pravcu dovoljne sa stanovišta društvene koristi. Nedostatak pouzdanih dokaza o uzrocima rastuće nesigurnosti na globalnim tržištima i o

načinima na koje kompanije odgovaraju na te rizike može voditi donošenju neadekvatnih i populističkih mera- među kojima je i friendshoring, koji ako se primenjuje u protekcionističke svrhe, može ograničiti pristup tržištima i smanjiti mogućnost za diverzifikaciju rizika (Hong et al., 2025).

Drugim rečima, politički motivisano fragmentiranje svetskog tržišta na suprotstavljene blokove moglo bi nas učiniti ne samo ekonomski siromašnijima, već i ranjivijima. Upravo to predstavlja posebno visok rizik za male i otvorene ekonomije, poput Švedske, u kojoj je međunarodna trgovina ključna za ekonomski prosperitet (Tillväxtanalys, 2019).

Bitno je istaći da su ove teme i ranije bile predmet istraživanja, ali retko kada uz primenu mikroekonomskih podataka. Izuzetak predstavljaju radovi Lafrogne-Joussiera i sar. (2023) i de Lucia i sar. (2023).

## IZBOR DOBAVLJAČA I UPRAVLJANJE RIZICIMA

U idealnom svetu bez rizika i poremećaja u snabdevanju, kompanije bi nabavljale inpute iz zemalja koje nude najpovoljniju cenu, uzimajući u obzir troškove transporta, carinske dažbine i druge trgovinske troškove (Alessandria et al., 2023). Međutim, ukoliko postoji rizik da dobavljač neće moći da ispuni svoje ugovorne obaveze, racionalno je rasporediti nabavke među više dobavljača, iako to može podrazumevati nešto veće troškove (Shah et al., 2023).

Kako bi se istražio značaj rizika u procesu nabavke inputa, korišćen je logit-model sa standardnim gravitacionim varijablama, kao što su veličina tržišta, geografska udaljenost, troškovi trgovine i slično. On je dopunjen procenama rizika po proizvodu i zemlji porekla (Tillväxtanalys, 2025). Izvršene su odvojene regresione analize za primarne, sekundarne i nove dobavljače, sa ciljem da se ispita da li faktori koji utiču na izbor variraju u zavisnosti od statusa dobavljača, a što je potvrđeno kroz analizu.

Švedska industrija pretežno ima primarne dobavljače unutar EU/EEA zone, gde su troškovi trgovine i rizici prekida isporuke niski (Lager & Benzie, 2022). Izbor primarnih dobavljača retko je pogođen aktuelnim poremećajima u snabdevanju. Za razliku od njih, sekundarni i novi dobavljači, koji se angažuju po potrebi, češće dolaze iz drugih regiona, što ukazuje da se upravo oni biraju kako bi se povećala otpornost lanca snabdevanja.

Sveukupno analiza pokazuje da kompanije primenjuju strategiju upravljanja rizicima zasnovanu na globalnim tržištima.

## DIVERZIFIKACIJA I SKLADIŠTENJE KAO OSNOVA REZILIJENTNOSTI

Pitanje koje se može postaviti jeste koliko su efikasne različite strategije upravljanja rizicima? U ovom delu najpre se upoređuju efekti diverzifikacije dobavljača i skladištenja, dok se analiza friendshoring-a tretira u nastavku.

S obzirom na dostupne podatke, moguće je meriti samo diverzifikaciju dobavljača na nivou država, jer statistika uvoza ne omogućava razlikovanje pojedinačnih dobavljača unutar iste zemlje. Najjednostavniji pokazatelj diverzifikacije je prosečan broj država iz kojih se određena sirovina ili komponenta uvozi. Međutim, primenjuje se sofisticiraniji indeks koji uzima u obzir i tržišni udeo svake zemlje za datu robu, zasnivajući se na pretpostavci da je diverzifikacija rizika efikasnija kada su tržišni udeli ravnomernije raspoređeni. Ovaj

indeks se računa kao komplement Herfindahl-Hirschman indeksa (1-HHI) i kreće se u opsegu od 0 do 1. Naziva se Geografska diverzifikacija rizika (GRD).

Tabela 1. Regresija otpornosti<sup>2</sup>

|                                           | (1)               | (2)              |
|-------------------------------------------|-------------------|------------------|
| <i>ln (šok ponuda)</i>                    | 0,16**<br>(0,03)  |                  |
| <i>GRD i T4</i>                           | 6,73**<br>(0,22)  |                  |
| <i>GRD<sup>2</sup> i T4</i>               | -5,24**<br>(0,34) |                  |
| <i>ln (Importit)</i>                      |                   | 0,14**<br>(0,01) |
| <i>ln (Importi, t-1)</i>                  | 0,20**<br>(0,01)  | 0,13**<br>(0,00) |
| <i>ln (Zalihe gotovih proizvoda, t-1)</i> | 0,04**<br>(0,00)  | 0,02**<br>(0,00) |
| <i>Broj posmatranja</i>                   | 15 270            |                  |
| <i>Prilagođeni R<sup>2</sup></i>          | 0,27              |                  |
| <i>Industrija*Veličina preduzeća FE</i>   | Da                |                  |

Izvor: Autor prema (Tillväxtanalys, 2025)

Prosečna vrednost GRD indeksa za švedsku industriju u 2023. godini iznosila je 0,17, što odgovara približnom odnosu 90/10 ukoliko postoje samo dva dobavljača (primarni i sekundarni) (Tillväxtanalys, 2025). Značajno je da oko jedne trećine kompanija uopšte ne koristi diverzifikaciju dobavljača, oslanjajući se isključivo na jednu zemlju za nabavku svake sirovine. Ova praksa posebno je zastupljena među manjim kompanijama, verovatno zbog administrativnih troškova.

Za procenu efikasnosti navedenih strategija neophodno je imati meru obima stvarnih poremećaja u snabdevanju. Direktno merenje nije moguće zbog nedostatka podataka o porudžbinama kompanija, već se jedino mogu pratiti stvarne isporuke po kvartalima. Glavni indikator poremećaja u snabdevanju koristi se kao odstupanje od sezonski prilagođenog uvoznog trenda u okviru EU, isključujući Švedsku. U skladu sa shift-share metodom, kombinuju se šokovi specifični za zemlju, proizvod i period sa kompanijama specifičnim udelima uvoza za svaku sirovinu.

Rezultati iz prve kolone Tabele 1. pokazuju da kompanije koje su unutar iste industrije i veličinske kategorije više diversifikovane, u većoj meri uspevaju da održe nivo uvoza prilikom poremećaja u odnosu na manje diverzifikovane kompanije iste kategorije. Efekat povećane diverzifikacije pokazuje opadajući trend. U drugom regresionom koraku, koji je prikazan u koloni 2, procenjuje se uticaj uvoza i lagerovanja na promet. Drugi korak pokazuje da su kompanije sa većim zalihama otpornije na poremećaj u isporukama.

Važno je istaći da i lageri sirovina i lageri gotovih proizvoda ublažavaju posledice poremećaja u isporukama na promet, ali je efekat značajniji kod lagera sirovina nego kod lagera gotovih proizvoda. Na kratki rok, lager sirovina funkcioniše kao amortizer koji omogućava nastavak proizvodnje usled negativnog poremećaja u isporukama. S druge strane, lager

2 Robusne standardne greške u zagradama, \*p < 0,05, \*\*p < 0,01

gotovih proizvoda omogućava nastavak prodaje čak i ako proizvodnja privremeno stagnira zbog nedostatka sirovina- bar dok se zalihe ne potroše.

Može se zaključiti da analiza pokazuje da i diverzifikacija i lagerovanje smanjuju ranjivost kompanija na globalne poremećaje u isporukama. Kombinovana strategija može biti efikasnija jer se efekti pojedinačnih strategija smanjuju sa njihovim povećanjem. Istovremeno, povećanje sigurnosti isporuka mora se balansirati sa troškovima (kompromis koji svaka kompanija mora sama da proceni) (Kirchherr et al., 2023). Zbog toga nije moguće doneti zaključak o tome da li su ulaganja privrede u otpornost dovoljna, ni na nivou pojedinačnih firmi, ni iz makroekonomskog ugla.

## FRIENDSHORING KAO SELEKTIVNA STRATEGIJA OTPORNOSTI: IZMEĐU GEOPOLITIKE I EKONOMSKE PRAGMATIKE

Treća ključna strategija za jačanje otpornosti u globalnim lancima snabdevanja, poznata pod nazivom friendshoring, ima za cilj preusmeravanje nabavke dobara i sirovina ka politički pouzdanijim i ideološki srodnim državama (Cerdeiro et al., 2024; Zarea & Zhan, 2024). U savremenim geopolitičkim diskursima, ovaj koncept se često poistovećuje sa trgovinom među saveznicima (Zarea & Zhan, 2024). Premda se terminologija može razlikovati, osnovna premisa je široko prihvaćena među vodećim svetskim ekonomskim silama. Tako su Sjedinjene Američke Države-SAD, Evropska unija-EU i Narodna Republika Kina razvile različite varijante friendshoring politike, pri čemu SAD teži ekonomskom suverenitetu, EU koristi koncept „strateške autonomije“, dok Kina promovise ekonomske veze kroz svoju globalnu inicijativu „Pojas i put“ (eng. *Belt and Road Initiative*) (Sjöholm, 2022).

Iako je dalji tok ove strategije transformacije još uvek neizvestan, indikatori snažno ukazuju na nastavak procesa regionalizacije svetske trgovine. Međutim, važno je naglasiti da pojmovi „prijatelj“ i „neprijatelj“ u međunarodnim odnosima nisu statični. Njihova operacionalizacija zavisi od političkih konteksta. Ovo se može ilustrovati primerom današnje SAD administracije, koja je u prethodnom mandatu uvela trgovinske barijere i protiv saveznika i protiv konkurenata, što je u više navrata rezultiralo recipročnim merama. Ovo jasno pokazuje kako geopolitički savez ne mora nužno značiti i trgovinsku stabilnost.

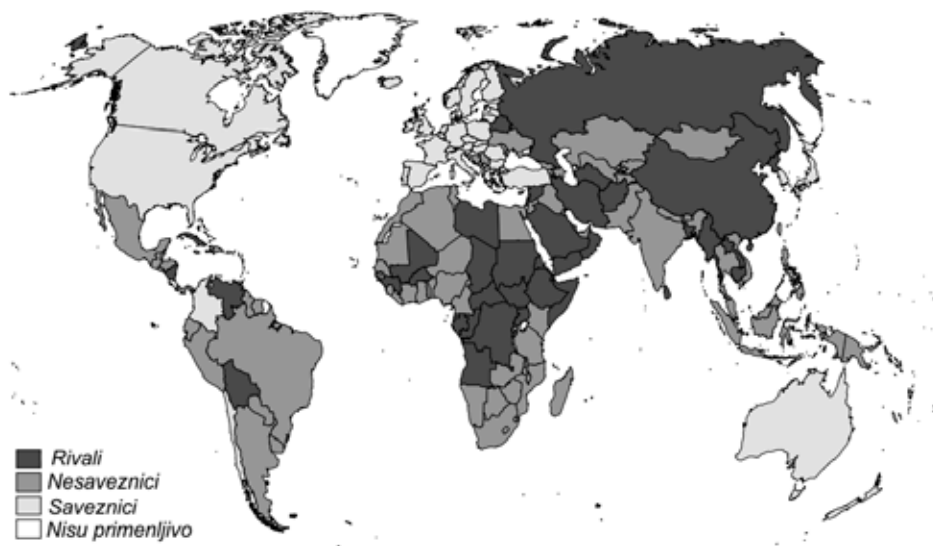
Važno je naglasiti da nijedan od globalnih aktera ne teži potpunoj autarkiji. Na primer, EU fokusira friendshoring napore na sektore koji su od strateškog značaja, uključujući kritične sirovine i ključne inpute, posebno u onim sektorima u kojima postoji snažna zavisnost od kineskih dobavljača. Ipak, evaluacija efekata friendshoringa na otpornost snabdevanja ne može biti generalizovana, već zahteva *ad casum*, sa pažljivim poređenjem pouzdanosti starih i novih lanaca isporuke (Mikic et al., 2023).

S obzirom na to da ne postoji zvanična, univerzalno praćena definicija friendshoringa, ni od strane ministarstava spoljnih poslova, niti od institucija poput Evropske komisije. Samim tim, jedan od prvih metodoloških izazova jeste klasifikacija država prema stepenu političke i institucionalne srodnosti. Kako bi se prevazišla reduktivna dihotomija prijatelj-neprijatelj, primenjuje se trostepeni klasifikacioni model: saveznici, nesavezničke države i rivali. Ova klasifikacija zasniva se na pet relevantnih indikatora: glasanje u Ujedinjenim nacijama povodom ruske invazije na Ukrajinu; članstvo i sporazumi o saradnji sa NATO-om; indeks političkih prava i građanskih sloboda prema Freedom House-u; postojanje sporazuma o slobodnoj trgovini sa EU; kao i članstvo u OECD-u ili institucionalizo-

vana saradnja sa istim. Naime, svaka zemlja dobija ocenu -1, 0 ili 1 po svakom kriterijumu, a ukupan zbir određuje njen status u klasifikaciji.

Rezultati su vizuelno prikazani na slici koja sledi.

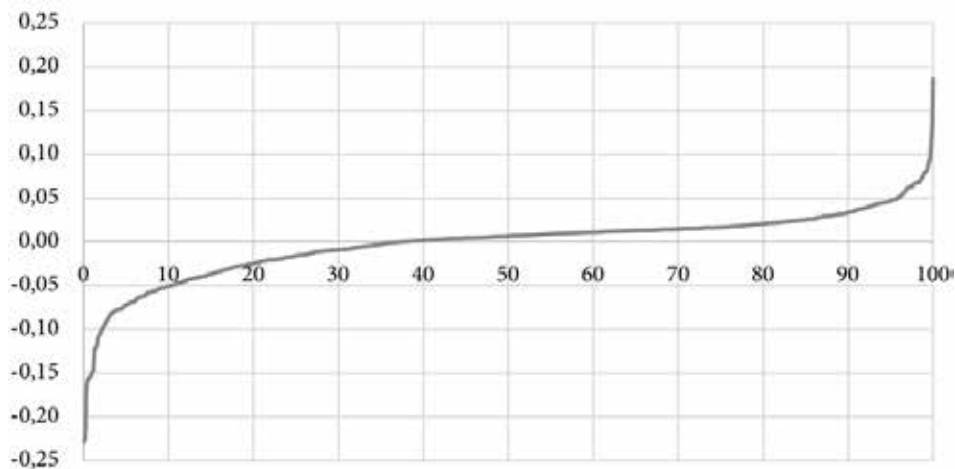
*Slika 1. Klasifikacija zemalja: saveznici, nesaveznici i rivali*



*Izvor: Autor prema (Tillväxtanalys, 2025)*

Iako se pojedinačne klasifikacije mogu osporavati, agregirana slika u velikoj meri odgovara realnosti današnjeg multipolarnog sveta. Naime, geopolitički pejzaž jasno oslikava dihotomiju između tzv. Globalnog Zapada i Globalnog Istoka, dok većina država Globalnog Juga ostaje van eksplicitnih saveza. Bitno je naglasiti da su ovi rezultati izvedeni iz istorijskih podataka, a upravo to implicira određeni stepen neizvesnosti (posebno u vezi sa budućim smerom spoljne politike SAD u svetlu promene administracije).

Da bi se empirijski ocenila validnost friendshoring strategije, analizirano je da li su isporuke iz savezničkih zemalja bile stabilnije u odnosu na one iz rivalskih zemalja. Rezultati su prikazani na grafikonu koji sledi.



*Grafikon 1. Potencijalne dobiti od friendshoringa, po sirovini/proizvodnom inputu  
Izvor: (Tillväxtanalys, 2025)*

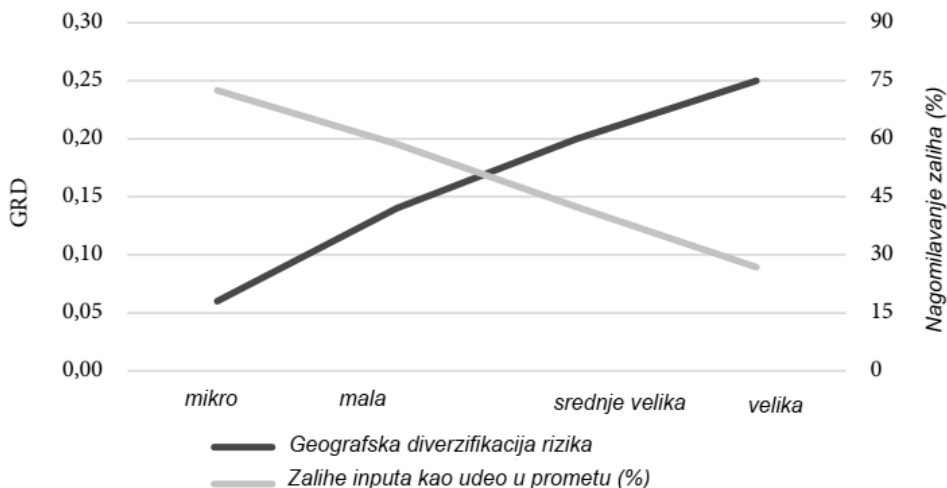
Na horizontalnoj osi prikazane su indeksirane kategorije inputa (0-100), dok vertikalna osa predstavlja promenu u koeficijentu varijacije prilikom prelaska sa prosečnog rivalskog na prosečnog savezničkog dobavljača. Analiza otkriva da nasumična primena friendshoring strategije dovodi do smanjenja rizika isporuke u približno 40% slučajeva, dok u preostalih 60% dolazi do pogoršanja stabilnosti snabdevanja. Stoga se univerzalne tvrdnje o superiornosti friendshoringa moraju izbegavati. Njegova efikasnost zavisi isključivo od specifičnih konteksta, sektora i dobavljačkih konfiguracija.

Uprkos eskalaciji geopolitičkih tenzija, ne postoje ubedljivi dokazi koji bi ukazivali na sveobuhvatan pomak ka friendshoringu među švedskim privrednim subjektima. Jedini izuzetak predstavlja povlačenje iz Rusije, a koje je direktno posledica sankcija EU. Međutim, umesto preusmeravanja nabavke na zemlje klasifikovane kao saveznice, švedske kompanije su u velikoj meri nadomestile ruske isporuke uvozom iz drugih rivalskih ili nesavezničkih zemalja, uključujući Narodnu Republiku Kinu. Ova činjenica podvlači fundamentalni izazov friendshoringa: inputi moraju biti dostupni ne samo politički, već i tržišno - po konkurentnim cenama i u dovoljnim količinama. Drugim rečima, geopolitičke preferencije mogu ukazati pravac, ali tržišna logika ostaje presudni ključni faktor odluke (Bhaumik et al., 2025).

### **MALE KOMPA NIJE SE OSLANJAJU NA ZALIHE, A VELIKE NA DIVERZIFIKACIJU**

Strategije za unapređenje otpornosti razlikuju se u zavisnosti od sektora i veličine kompanije. Manje kompanije se pretežno oslanjaju na skladištenje, dok se veće u većoj meri fokusiraju na diverzifikaciju (Stentoft et al., 2024). Ovo verovatno proizlazi iz činjenice da male kompanije, usled nižeg obima trgovine, imaju ograničene mogućnosti za diverzifikaciju svojih lanaca snabdevanja u poređenju sa velikim kompanijama. Upravo iz tog razlo-

ga one se u većoj meri odlučuju da prave zalihe ključnih inputa. Srednje velike kompanije uglavnom kombinuju obe strategije. Ovaj obrazac prikazan je na grafikonu.



Grafikon 2. Skladištenje i geografska diverzifikacija rizika  
Izvor: Autor prema (Tillväxtanalys, 2025)

Kompanije koje posluju u primarnim sektorima i koje većinu svojih ulaznih materijala nabavljaju na tržištima sirovina imaju manju potrebu za diverzifikacijom u poređenju sa kompanijama iz sektora koji koriste specijalizovane, prilagođene delove i komponente. Ova varijacija, koja zavisi od vrste ulaznih materijala, naglašava značaj oblikovanja eventualnih političkih mera u skladu sa specifičnim potrebama različitih grupa kompanija.

## ZAKLJUČAK

Otpornost u lancima snabdevanja postala je ključno pitanje u savremenom kontekstu rastućih geopolitičkih tenzija i globalnih šokova u snabdevanju. U ovom radu analizirano je na koji način švedske kompanije koriste strategije diverzifikacije, skladištenja i friendshoringa, kao i koliko su te strategije efikasne kada su kompanije izložene prekidima u lancima snabdevanja. Može se videti da, iako kompanije već u određenoj meri uzimaju u obzir rizike pri donošenju nabavnih odluka, primenjuju različite pristupe za njihovo ublažavanje. Do sada su odgovori kompanija pretežno uključivali povećano skladištenje, a u izvesnoj meri i širu geografsku diverzifikaciju. I pored političkih inicijativa za podsticanje friendshoringa, još uvek se ne vidi šira primena ove strategije u praksi. Takođe, friendshoring ne mora nužno doprineti većoj sigurnosti isporuka.

Ukoliko privatni sektor nedovoljno investira u otpornost, može postojati opravdanje za državnu intervenciju sa ciljem jačanja ukupne ekonomske izdržljivosti. U javnosti je široko rasprostranjeno mišljenje da je to zaista slučaj, što se često ističe kroz iskustva kolapsa lanaca snabdevanja tokom pandemije i u svetlu trenutne geopolitičke situacije. Međutim, rad se nije bavio analizom da li poslovni sektor zaista nedovoljno ulaže u otpornost, niti da

li to predstavlja tržišni neuspeh koji bi opravdao državne namere. Takva ocena bi zahtevala sveobuhvatnu analizu troškova i koristi, što prevazilazi okvire ovog istraživanja. Isto važi i za ocenu da li su trenutna ulaganja u otpornost optimalna iz šire perspektive društvene efikasnosti, što bi isto tako iziskivalo dublju analizu.

Ukoliko buduća, temeljnija analiza pokaže da su državne mere zaista neophodne, prioritet bi trebalo da bude upravljanje osnovnim izvorima rizika. Procena je da su mnogi rizici u lancima snabdevanja pretežno političke prirode. Najefikasniji način za smanjenje političkih rizika bio bi obnova globalnog trgovinskog sistema zasnovanog na pravilima, u okviru Svetske trgovinske organizacije (WTO). Alternativa (oslanjanje na defanzivne trgovinske blokove) ne bi samo ograničila tržišne mogućnosti kompanija, već bi smanjila i njihovu sposobnost za diverzifikaciju rizika.

U savremenom geopolitičkom okruženju, u kojem se optimalna rešenja više ne smatraju realističnim, politički izazov postaje definisanje defanzivnih mera koje neće dodatno pogoršati globalne tenzije.

Istraživanje pokazuje da otpornost lanca snabdevanja zavisi od veličine kompanije, sektora delatnosti i vrste inputa. S obzirom na izazove koji proizlaze iz savremenih geopolitičkih tenzija, jasno je da kompanije moraju balansirati između efikasnosti i otpornosti. Iako političke intervencije mogu imati ulogu u podršci privatnom sektoru, dalja istraživanja su neophodna kako bi se procenila optimalnost tih mera. Dugoročna stabilnost međunarodne trgovine zavisice od sposobnosti donošenja politika koje smanjuju rizike, a da pritom ne narušavaju tržišne principe i međunarodnu saradnju.

## LITERATURA

1. Alessandria, G., Yar Khan, S., Khederlarian, A., & Mix, C. (2023). The aggregate effects of global and local supply chain disruptions: 2020–2022. *Journal of International Economics*, vol. 146, 103788.
2. Azhgaliyeva, D., Beirne, J., Rahut, B., & Yao, Y. (2023). *Fostering Resilient Global Supply Chains Amid Risk and Uncertainty*. Tokyo, Japan: Asian Development Bank Institute.
3. Bhaumik, K., Driffield, N., Estrin, S., & Razeq, M. (2025). Geopolitical alignment, outside options, and inward FDI: an integrated framework and policy pathways. *Journal of International Business Policy*.
4. Capoani, L., Fantinelli, M., & Giordano, L. (2025). The concept of resilience in economics: a comprehensive analysis and systematic review of economic literature. *Continuity & Resilience Review*. Preuzeto 06 20, 2025 sa <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/crr-11-2024-0045/full/pdf?title=the-concept-of-resilience-in-economics-a-comprehensive-analysis-and-systematic-review-of-economic-literature>
5. Cerdeiro, A., Kamali, P., Kothari, S., & Muir, D. (2024). *The Price of De-Risking: Reshoring, Friend-Shoring, and Quality Downgrading*. International Monetary Fund.
6. de Lucio, J., Diaz-Mora, C., Minguez, R., & Requena, F. (2023). Do Firms React to Supply Chain Disruptions? *Economic Analysis and Policy*, vol. 79, 902-916.
7. Hong, L., Li, J., Wu, X., & Yi, S. (2025). Future research of supply chain resilience: Network perspectives and incorporation of more stakeholders. *Fundamental Research*, vol. 5 (2), 486-495.
8. Kirchherr, J., Yang, N.-H., Schulze-Spuntrup, F., Heerink, J., & Hartley, K. (2023). Conceptualizing the Circular Economy (Revisited): An Analysis of 221 Definitions. *Resources, Conservation and Recycling*, vol. 194, 107001.
9. Lafrogne-Joussier, R., Martin, J., & Mejean, I. (2023). Supply Shocks in Supply Chains: Evidence from the Early Lockdown in China. *IMF Economic review*, vol. 71, 170-215.

10. Lager, F., & Benzie, M. (2022). *New risk horizons: Sweden's exposure to climate risk via international trade*. Stockholm: Stockholm Environment Institute.
11. Mikic, M., Nag, B., & Stephenson, S. (2023). *Supply Chain Resilience, Friend-Shoring, and the Pursuit of Non-Economic Objectives*. India: OBSERVER RESEARCH FOUNDATION.
12. Shab, Shan, X., Xiong, S., & Zhang, C. (2023). Mitigating supply disruption risks by diversifying competing suppliers and using sales effort. *International Journal of Production Economics*, vol. 255, 108637.
13. Sjöholm, F. (2022). *The Belt and Road Initiative: Economic Causes and Effects*. Stockholm: Research Institute of Industrial Economics.
14. Stentoft, J., Stegmann, O., & Højrup, B. (2024). *Supply Chain Resilience in Small and Medium-Sized Danish Manufacturing Enterprises*. Syddansk Universitet.
15. Tillväxtanalys. (2019). *Sveriges exportberoende – sårbarhet för fluktuationer i internationell efterfrågan*. Östersund: Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser.
16. Tillväxtanalys. (2025). *Global Supply Risks and Resilience – Lessons from Swedish Firms*. Stockholm: Tillväxtanalys.
17. Zarea, H., & Zhan, S. (2024). Friendshoring in International Business: How Friendship Impact on Business-State Relationships. SSRN. Preuzeto 06 23, 2025 sa [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4926414](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4926414)