

# USPOSTAVA MODELA GOSPODARSKE DIPLOMACIJE ZA RAZVOJ HRVATSKOG GOSPODARSTVA

---

**Radolović, Sanja**

**Doctoral thesis / Disertacija**

**2016**

*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:137:478858>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-23**



*Repository / Repozitorij:*

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



Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“

Sanja Radolović

**USPOSTAVA MODELA GOSPODARSKE  
DIPLOMACIJE ZA RAZVOJ  
HRVATSKOG GOSPODARSTVA**

DOKTORSKA DISERTACIJA

Mentor:

prof. dr. sc. Marinko Škare

Pula, 2016.



Faculty of economics and tourism „Dr. Mijo Mirković“

Sanja Radolović

**THE ESTABLISHMENT OF THE  
ECONOMIC DIPLOMACY MODEL FOR  
THE DEVELOPMENT OF THE  
CROATIAN ECONOMY**

DOCTORAL THESIS

Supervisor:

prof. dr. sc. Marinko Škare

Pula, 2016<sup>th</sup>

## PODACI I INFORMACIJE O DOKTORANDU:

**Prezime i ime:** Radolović Sanja

**Datum i mjesto rođenja:** 07. studenoga 1987. u Puli

**Naziv završenog poslijediplomskog studija i godina:** Poslijediplomski doktorski studij „Nova ekonomija“, 2016.

## PODACI O DOKTORSKOJ DISERTACIJI

- 1. Naslov doktorske disertacije:** Uspostava modela gospodarske diplomacije za razvoj hrvatskog gospodarstva
- 2. UDK:** \_\_\_\_\_
- 3. Fakultet na kojem je rad obranjen:** Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković” Pula.

## POVJERENSTVA, OCJENA I OBRANA RADA

- 1. Povjerenstvo za ocjenu podobnosti teme:**
  1. Prof. dr. sc. Marija Bušelić, predsjednica povjerenstva
  2. Prof. dr. sc. Marinko Škare, član
  3. Doc. dr. sc. Dubravko Radošević, član
- 2. Datum prihvatanja teme:** 20. siječnja 2016.
- 3. Mentor:** prof. dr. sc. Marinko Škare
- 4. Povjerenstvo za ocjenu rada:**
  1. Prof. dr. sc. Marija Bušelić, predsjednica povjerenstva
  2. Prof. dr. sc. Marinko Škare, član
  3. Doc. dr. sc. Dubravko Radošević, član
- 5. Povjerenstvo za obranu rada:**
  1. Prof. dr. sc. Marija Bušelić, predsjednica povjerenstva
  2. Prof. dr. sc. Marinko Škare, član
  3. Doc. dr. sc. Dubravko Radošević, član
- 6. Datum obrane rada:** 07. studenoga 2016.

## INFORMACIJE O MENTORU

**Marinko Škare** rođen je 08. veljače 1969. godine u Puli, Hrvatska. Po nacionalnosti je Hrvat, državljanin Republike Hrvatske. U Puli je završio osnovnu i srednju upravnu školu te studij pri Fakultetu ekonomije i turizma “Dr. Mijo Mirković” Pula, smjer financije i računovodstvo. Tijekom studija bio je član Sveučilišnog kluba “4+”, stipendist Ministarstva znanosti i tehnologije Republike Hrvatske. Diplomirao je 1994. godine na temi “Poslovne banke u financijskom sistemu ” iz predmeta “Bankarstvo”.

Odmah po stjecanju diplome, zapošljava se 1.10.1994. godine pri Fakultetu ekonomije i turizma “Dr. Mijo Mirković” Pula kao mlađi asistent pri Katedri za ekonomske teorije i sociologiju na predmetu “Počela ekonomije”. U zvanje asistenta izabran je 03.10.1996. godine nakon završenog poslijediplomskog studija pri Ekonomskom fakultetu u Zagrebu “Politika privrednog razvoja” i obranjenog magistarskog rada “Ekonomska vrijednost obrazovanja i njegov utjecaj na stopu rasta nacionalnog gospodarstva” (25.06.1996.g.) pred Povjerenstvom u sastavu: prof.dr.sc. Soumitra Sharma, prof.dr.sc. Vinko Barić, prof.dr.sc. Đurđica Zoričić. Odmah potom započinje s izradom doktorske disertacije pod nazivom “Izvođenje i analiza funkcije blagostanja” koju je uz mentorstvo prof.dr.sc. Soumitra Sharme dovršio i obranio 9. ožujka 1998. godine pri Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, pred Povjerenstvom u sastavu: prof.dr.sc. Ante Puljić, prof.dr.sc. Soumitra Sharma i prof.dr.sc. Đurđica Zoričić.

Danas je zaposlen kao redoviti profesor u trajnom zvanju pri Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli na Fakultetu za ekonomiju i turizam “Dr. Mijo Mirković” Pula, na Katedri za ekonomske teorije, gdje izvodi kolegije “Uvod u ekonomiju“, „Ekonomska filozofija“, „Analiza investicija“, „Odabrane teme iz uvoda u ekonomiju“, “Makroekonomski management”, “Ekonomski rast i makroekonomsko modeliranje”. U razdoblju od 1999.-2001. godine obavljao je funkciju Prodekana za nastavu, a od 2001. – 2005. obavljao je funkciju Prodekana za međunarodnu suradnju. Od listopada 2005. do siječnja 2007. godine obnašao je dužnost Dekana na Fakultetu ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ u Puli. Od 2007. godine do 2009. godine obavljao je dužnost Prorektora za međunarodnu suradnju pri Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli. Sudjelovao je u izradi nastavnog programa kolegija “Uvod u ekonomiju“, „Ekonomska filozofija“, „Analiza investicija“, „Odabrane teme iz uvoda u ekonomiju“, “Makroekonomski management”, “Ekonomski rast i makroekonomsko modeliranje”. Voditelj je i administrator prvog nastavnog portala iz područja ekonomije u Hrvatskoj kojim je primjenom IT omogućeno praćenje nastave iz kolegija Počela ekonomije preko Interneta što predstavlja značajan doprinos

unapređenju nastave na Fakultetu. Od 1998. bio je mentor većem broju studenata na dodiplomskoj i poslijediplomskoj nastavi. Bio je voditelj Poslijediplomskog znanstvenog studija “Poduzetništvo i makroekonomski management”.

U okviru stručne djelatnosti, autor je objavio 17 stručnih radova, skripte postavljene na web stranicama kolegija kao i ekonomski web portal, bio je suradnik na stručnim projektima i programima stručnog usavršavanja. Stručni rad dr.sc. Marinka Škare ogleda se u sudjelovanju na istraživačkim i stručnim projektima i studijama (16 projekata), kroz stručne radove te recenzije znanstvenih radova u časopisima i zbornicima radova, sveučilišnog udžbenika, studijskih programa te znanstvenih projekata.

Od ostalih poslova izdvaja se koordinatorsvo projekta razmjene domaćih studenata i američkih postdiplomana u okviru programa “Global Business Practicum” sa Crummer Graduate School of Business, Rollins College, Orlando, Florida pri kojem je osnovan najstariji poslijediplomski studij u tom dijelu Amerike. Program je utemeljen 1999. godine u suradnji s prof.dr. Serge Matulichem te je nagrađen prestižnom nagradom “Fullbright Scholar Alumni Award” čime su se stvorili preduvjeti za njegovu daljnju realizaciju već nekoliko godina u kontinuitetu što je omogućilo uključivanje većeg broja domaćih i američkih profesora u znanstvenu i nastavnu suradnju (prvenstveno izdvajamo prof.dr. Julian Vincze, prof.dr. David Currie). U sklopu tog programa, dr. Škare je sa grupom studenata i profesora sa FET-a tijekom 2001. godine sudjelovao u izvođenju projekta na Crummer Graduate School of Business, Orlando, USA.

Dobitnik je priznanja Udruge računovodstvenih i financijskih djelatnika Istre za doprinos razvoju ekonomske struke 1998. godine i član je New York Academy of Science od 1999. godine te American Economic Association od 2007. godine. Dobitnik je nagrade Istriana u području Znanosti, Odgoja i Obrazovanja zbog doprinosa u razvoju znanosti, odgoja i obrazovanja koju dodjeljuje Istarska županija.

Tijekom 2013. godine postao je redoviti profesor u trajnom zvanju, postao je član matičnog odbora, koju funkciju obavlja i dan danas te je dobitnik nagrade Sveučilišta za razvoj znanosti u 2013. godini. Dobitnik je Godišnje državne nagrade za Znanost Sabora Republike Hrvatske za 2014. godinu.

#### ČLANSTVA:

- American Economic Association
- New York Academy of Science: <<http://www.nyas.org/>>
- Royal Economic Society

- European Databank Sustainable Development (EUDB) :
- <<http://www.sd-eudb.net>>
- CEEMAN-List
- EIT Conference List (eit@efst.hr): <<http://www.efst.hr/eit/>>
- EGDSC List (conf@efpu.hr) : <<http://www.efpu.hr/english/conference/>>
- Inomics List : <http://www.inomics.com/>
- Economic History Association, Economic History Society, Association for Comparative Economic Studies
- Član Matičnog odbora za polje Ekonomije (2013.-)
- Član Panel skupine za vrednovanje projekata Hrvatske zaklade za znanost (2014.-)
- Zamjenik Predsjednika Matičnog odbora za polje Ekonomije (2016.-)

Prof. dr. sc. Marinko Škare je bio član uređivačkog odbora (2003. – 2005), a danas je glavni urednik Taylor and Francis (Routledge group) časopisa (indeksiranog u WoS i prema izvrsnosti od strane MZOS rangiran među 12 najboljih iz područja društvenih znanosti za 2013. godinu) «Economic Research-Ekonomska istraživanja», Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet za ekonomiju i turizam «Dr. Mijo Mirković» od 2005. godine, član uređivačkog odbora časopisa «Management», Univerza na Primorske, Fakulteta za management Koper od 2007. godine, član uređivačkog časopisa «Ekonomija», Rifin d.o.o., od 2007. godine, član uređivačkog odbora časopisa “Technological and Economic Development of Economy” Taylor and Francis od 2010. godine, član uređivačkog odbora časopisa “Journal of Business Economics and Management” Taylor and Francis od 2010. godine, član uređivačkog odbora časopisa “Review of European Studies (RES)” od 2012. godine, predstojnik CASTER-a (Centar za empirijska društvena istraživanja i trendove (engl. Center for advanced social trends and empirical research), koji djeluje u sklopu Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, Fakulteta za ekonomiju i turizam “Dr. Mijo Mirković”, a bavi se znanstveno istraživačkim radom. Prof. dr.sc. Škare kontinuirano surađuje sa istraživačima diljem svijeta (Charles Sturt University, Staffordshire University, Cambridge University, Albstadt-Sigmaringen University, CERGE Institut, Rollins College, PennState University, Università di Bologna, Università di Ferrara, Eisendstadt University, Jaypee University, Leeds University, Boston University, Umea Universitet, Brunel University, Univerza v Ljubljani, Indiana University, Sobel School of Business), Sopron University, Bratislava University.

Aktivno vlada engleskim i talijanskim jezikom, a služi se i španjolskim.

## STRUČNO ISKUSTVO:

- 1999. - Član - New York Academy of Science.
- 1999. – 2001. - Prodekan za nastavu na FET Pula.
- 2001. – 2005. - Prodekan za međunarodnu suradnju na FET Pula.
- 2002.–2005. - Voditelj modula «Makroekonomski management» na Poslijediplomskom studiju «Poduzetništvo i makroekonomski management».
- 2005. – 2007. - Dekan Fakulteta ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ u Puli
- 2007. – Član American Economic Association
- 2007. - Privremeni prorektor za međunarodnu suradnju i poslovne odnose Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli
- 2007. – 2009. - Prorektor za međunarodnu suradnju Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli
- 2013. - Redoviti profesor u trajnom zvanju
- 2013. – Član Matičnog odbora za polje ekonomije
- 2014. – Član Panela za prosudbu znanstvenih projekata Hrvatske zaklade za znanost
- 2015. - Pomoćnik Rektora za inovacije, razvoj i združene studije
- 2016. - zamjenik Predsjednika Matičnog odbora za polje ekonomije

Autor je ukupno (93) znanstvena rada, od čega (3) knjige te (84) znanstvena rada, od toga ukupno (48) rada u međunarodno priznatim časopisima (A1 prema važećem pravilniku za izbor u znanstvena zvanja) te ima (23) rada u kategoriji radova objavljenih u Web of Science. Bio je mentor (7) obranjena magistarska rada, te (7) obranjenih doktorskih disertacija pri čemu je sa studentima koji imaju završen diplomski studij objavio (4) rada u koautorstvu. U svojstvu recenzenta je recenzirao ukupno (19) radova za znanstvene časopise referirane u bibliografskim bazama podataka, (10) radova za zbornike radova međunarodnog znanstvenog skupa, tri (3) sveučilišna udžbenika, dva (2) studijska programa te (18) znanstvenih projekata. Objavio je (4) rada u časopisima koji se nalaze u prvoj kvartili najvršnjih časopisa u razmatranom području znanosti prema relevantnim znanstvenim bazama. Objavljuje neke od najčitanijih radova iz područja Ekonomije u bazi Science Direct (među prvih 8 u časopisu Journal of Policy Modeling 2014)<http://www.journals.elsevier.com/journal-of-policy-modeling/most-downloadedarticles/>.

Posebno je aktivan u znanstveno – istraživačkom radu (područje Ekonomskog rasta) što je vidljivo iz međunarodne zastupljenosti predloženika kao i broja objavljenih radova a posebno valja izdvojiti njegovu ulogu u svojstvu Glavnog urednika časopisa „ECONOMIC RESEARCH – EKONOMSKA ISTRAŽIVANJA“ (RERO). RERO je znanstveni časopis kojim se znanstvenoj, ali i široj gospodarskoj i cjelokupnoj društvenoj javnosti nastoje



prezentirati nalazi istraživanja iz područja društvenih znanosti, s osobitim naglaskom na gospodarska stanja i kretanja u zemljama jugoistočne Europe. Izdavač RERO je Sveučilište Jurja Dobrile u Puli i ugledni međunarodni akademski izdavač Taylor and Francis (Routledge group), Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, a glavni urednik je prof. dr. sc. Marinko Škare.

Prof. dr.sc. je pokretač i predstojnik Centar za empirijska društvena istraživanja i trendove (engl. Center for advanced social trends and empirical research), skraćeno CASTER, djeluje u sklopu Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, Odjela za ekonomiju i turizam “Dr. Mijo Mirković”, a bavi se znanstveno istraživačkim radom.

Također se izdvaja njegova uloga kao voditelja združenog doktorskog studija (Sveučilišnog poslijediplomskog međunarodnog studija “Međunarodni ekonomski odnosi i menadžment”) - Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma zajedno sa svojim međunarodnim sveučilišnim partnerima (Sveučilištem u Bratislavi i Sveučilištem u Sopronu) te administrativnim i organizacijskim partnerom Veleučilištem Burgenland, Eisenstadt. Program po svojim karakteristikama spada u „European Joint Ph.D Programmes Association in Management and Business Administration“ – EDAMBA / Organizaciju združenih europskih doktorskih programa u području menadžmenta i poslovne administracije. Program polaznicima osigurava članstvo u Central and South – East European Ph.D Network – „CESEENET“ / Doktorskoj mreži centralne i jugoistočne Europe.

## SAŽETAK

U današnjem globaliziranom svijetu obilježenom gospodarskom ovisnošću, koja je mjerljiva komponenta razine odnosa među zemljama, gospodarska ovisnost je počela utjecati na smjer, sadržaj te intenzitet tih odnosa. Time je gospodarstvo zauzelo središnju ulogu diplomatskog djelovanja, a granica između tradicionalnog političkog i diplomatskog djelovanja postala je sve manje vidljiva.

Rješavanje ekonomskih pitanja u međunarodnim odnosima postalo je kroz povijest neodvojivi dio diplomatske teorije i prakse. Posljedica najnovijeg ubrzanja globalizacije i liberalizacije trgovine porast je konkurencije i na domaćem i na stranim tržištima, tako da države koje nemaju izgrađen koncept gospodarske diplomacije ne mogu imati proaktivnu ulogu u odnosima s drugim državama, već postaju objekt ekonomskih diplomacija drugih država.

U prošlosti gospodarska diplomacija je dovođena uglavnom u vezu s pitanjima iz područja pregovora oko tarifa i kvota na uvoz i ostalih uvjeta za trgovinu. Danas ona pokriva mnogo širi spektar državnih propisa i postupaka koji utječu na međunarodnu trgovinu od standarda za zdravlje, sigurnost, okoliš i zaštitu potrošača do propisa koji obuhvaćaju usluge kao što su bankarstvo, telekomunikacije i računovodstva, te politike tržišnog natjecanja, poreze i imigracijsku politiku.

Istovremeno, hrvatsko gospodarstvo oporavlja se od duboke ekonomske krize, opterećeno rastućim i neodrživim razinama javnog duga. Izvješće za Hrvatsku 2015. godine Europske komisije govori o nizu strukturnih teškoća, kao što su slabi rast, dugotrajno restrukturiranje poduzeća, niska razina zaposlenosti, ugrožena vanjska održivost, visoke inozemne obveze i javni dug te smanjenje potrošnje i investicija.

Izuzev navedene problematike Hrvatska se nalazi u postupku pojačanog nadzora u okviru postupka zbog makroekonomskih neravnoteža i u proceduri prekomjernog proračunskog deficita (dalje u tekstu: EDP). EDP je aktiviran u siječnju 2014. godine, ali je od lipnja 2014. godine stavljen u mirovanje, jer je Europska komisija utvrdila da Hrvatska poduzima odgovarajuće mjere u svrhu korigiranja proračunskih neravnoteža.

U tom kontekstu postavlja se pitanje kako pokrenuti nove investicijske projekte, zaustaviti gospodarski pad i ponovno ostvariti ekonomski rast, kao i cjelokupan gospodarski razvoj neke zemlje, te koja je uloga gospodarske diplomacije neke zemlje u tome, odnosno koji je organizacijski model gospodarske diplomacije ključno provoditi kako bi se pronašli načini za ostvarivanje zacrtanih i postavljenih ciljeva rasta i razvoja neke zemlje.

Sam model gospodarske diplomacije svake države označava diplomatske aktivnosti usmjerene na unapređenje i zaštitu ekonomskih interesa zemlje, a njezin koncept treba osigurati da aktivnosti takve diplomacije budu efikasne i uspješne.

Svaka država izgrađuje vlastiti organizacijski model gospodarske diplomacije kojim će u najvećoj mogućoj mjeri zaštititi i osigurati svoj gospodarski rast i razvoj, te se što bolje pozicionirati u međunarodnom okruženju. Sva saznanja, iskustva i tradicije koje pojedina zemlja ima u svojem međunarodnom pozicioniranju sažeta je u njezinu organizacijskom modelu (načinu) komuniciranja s drugim akterima (subjektima) na međunarodnoj sceni, a skup svih tih aktivnosti definira se kao model gospodarske diplomacije.

U literaturi se nailazi na sljedeću klasifikaciju modela gospodarske diplomacije:

- a) Unificirani model – u kojem Ministarstvo vanjskih poslova potpuno upravlja i ujedinjava pitanja povezana s vanjskim poslovima i vanjskom trgovinom
- b) Djelomično unificirani model – u kojem Ministarstvo vanjskih poslova i Ministarstvo gospodarstva zajedno uspostavljaju poseban odjel koji se bavi trgovinom i investicijama
- c) Model treće agencije – Ministarstvo vanjskih poslova uopće se ne bavi trgovinskim pitanjima, a neovisna tijela koja djeluju pod nadzorom MVEP preuzimaju poslove povezane s trgovinom
- d) Model natjecanja – zadaci Ministarstva vanjskih poslova i drugih Ministarstava se preklapaju, bez jasne podjele poslova, i to ne samo onih koji se odnose na trgovinu i vanjsku politiku, već i onih sa sudjelovanjem na sastancima međunarodnih organizacija
- e) Model prepuštanja – Ministarstvo vanjskih poslova prepušta pitanja povezana s trgovinom i investicijama i prepušta ih drugim ministarstvima.

Počeci, stanje i razvoj gospodarske diplomacije Republike Hrvatske u literaturi su poprilično zapostavljeni i neobrađeni, posebice u odnosu na samu javnu diplomaciju, te nije dovoljno jasno postavljen teorijsko-konceptualni okvir razumijevanja gospodarske diplomacije. Dosadašnja istraživanja u području gospodarske diplomacije RH bazirala su se na kvalitativnom pristupu, odnosno teorijskom konceptu istraživanja, dok se kvantitativan aspekt istraživanja zanemarivao primarno zbog nedostataka podataka, odnosno kvantitativnih mjerenja iz područja istog.

Organizaciju i dosege pojedinog modela gospodarske diplomacije moguće je uvidjeti usporedbom s modelima gospodarske diplomacije drugih zemalja. Temeljem provedenih *case*

*(country) study-a* komparativnom metodom, prikazom sličnosti i razlika niza nacionalnih modela provedbe i cjelokupnog sustava gospodarske diplomacije, omogućuje da se iz nje izvedu kauzalno valjani zaključci. Country study obuhvatio je analizu i komparaciju sustava gospodarske diplomacije razvijenih zemalja: Austrije i Francuske, te tranzicijskih zemalja: Poljske i BIH, i usporedbu s Hrvatskom, kao i mogućnost implementacije pozitivnih primjera u hrvatski model gospodarske diplomacije. Struktura podataka svake od navedenih zemalja obuhvatila je opće i gospodarske podatke, s naglaskom na makroekonomske pokazatelje, porezni sustav, vanjskotrgovinsku razmjenu, zatim specifičnosti razvoja gospodarske diplomacije, organizaciju mreže, odnosno modela gospodarske diplomacije, te pitanje ljudskih potencijala, odnosno način regrutiranja i obuke kadrova u gospodarskoj diplomaciji.

Izuzev navedene metode komparacije (*country study*) i kritičke analize recentne domaće i inozemne znanstvene i stručne literature iz područja predmeta istraživanja, kvalitativni dio istraživanja obuhvatio je i istraživanje strukturiranim upitnikom mišljenja korisnika (gospodarskih subjekata) gospodarske diplomacije Republike Hrvatske i istraživanje mišljenja predstavnika institucionalnog okvira hrvatske gospodarske diplomacije (intervju i strukturirani upitnik).

Istraživanje metodom strukturiranog upitnika nad gospodarskim subjektima provedeno je na 200 najvećih poslovnih subjekata prema ukupnom prihodu (privatne i državne tvrtke), a istraživanje institucionalnog okvira gospodarske diplomacije u Hrvatskoj obuhvatilo je Ministarstvo vanjskih i europskih poslova, Ministarstvo gospodarstva, Ministarstvo poduzetništva i obrta, Hrvatsku gospodarsku komoru, Ured Predsjednice RH, Vladu RH, Hrvatski sabor, Hrvatsku udrugu poslodavaca, Hrvatsku udrugu menadžera, Agenciju za investicije i konkurentnost, Udrugu Hrvatski izvoznici, Hrvatsku turističku zajednicu, Hrvatsku obrtničku komoru, Hrvatsku banku za obnovu i razvitak, Hrvatsku agenciju za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO) i Centar za praćenje poslovanja energetskog sektora i investicija (CEI).

Slijedom provedenih istraživanja gospodarskih subjekata, odnosno korisnika gospodarske diplomacije i institucionalnog okvira gospodarske diplomacije, te komparativne analize temeljem provedenih *country/case study-a* odabranih zemalja, kao i kritičke analizu recentne domaće i inozemne znanstvene i stručne literature iz područja predmeta istraživanja dokazana je prva postavljena temeljna hipoteza (H1) u radu: Model gospodarske diplomacije koji provode akteri gospodarske diplomacije u Hrvatskoj jest model natjecanja. Dakle, dokazano potvrđuje ono što je unaprijed definirano, temeljem sadašnjeg modela provođenja hrvatske gospodarske

diplomacije, odnosno modela natjecanja, zadaci ministarstva vanjskih poslova i drugih ministarstava se preklapaju, bez jasne podjele poslova, i to ne samo onih koji se odnose na vanjsku trgovinu i investicije, nego i onih koji su povezani sa sudjelovanjem na sastancima međunarodnih organizacija. Nejasno je definirano provode li gospodarsku diplomaciju isključivo državne ili regionalne, i lokalne institucije, te nevladin sektor, uključuje li gospodarska diplomacija isključivo bilateralne ili multilateralne aktivnosti.

Empirijski dio istraživanja proveo se primjenom MLE (maximum likelihood estimation) gdje se promatrao utjecaj gospodarske diplomacije na najvažnije makroekonomske indikatore Republike Hrvatske. Uzročnost između intenziteta gospodarske diplomacije u Hrvatskoj i osnovnih makroekonomskih indikatora mjerila se strukturnim relacijama. Kako su osnovni makroekonomski agregati po svojoj prirodi frakcionarno integrirani polazeći od te pretpostavke primijenio se empirijski VARFIMA model baziran na frakcionirano integriranim podacima. Primarna zavisna varijabla u VARFIMA modelu bili su različiti makroekonomski indikatori – industrijska proizvodnja, nezaposlenost, inflacija, izvoz (obuhvat varijabli bio je ograničen dostupnošću podataka na mjesečne i kvartalne vremenske serije). Kao proxy za ukupnu gospodarsku aktivnost uzet je indeks industrijske proizvodnje, kao jedan od najvažnijih makroekonomskih agregata jer mjesečne vremenske serije BDP za RH nisu raspoložive. Strukturnom relacijom definirala se veza između osnovnih makroekonomskih indikatora kao zavisne varijable i nezavisnih varijabli od utjecaja na njih. Među nezavisnim varijablama koristile su se različite mjere aktivnosti gospodarske diplomacije – (ulaganja, popis donesenih zakona, pravilnika i Zakona od 1990. godine). Testiranjem podataka temeljem izvedenih relacija pomoću VARFIMA modela dokazana je postavljena druga temeljna hipoteza (H2) u radu: Gospodarska diplomacija kao segment institucionalne ekonomije ima utjecaj na osnovne makroekonomske indikatore te pomoćna hipoteza (H2a): VARFIMA modelom moguće je izmjeriti utjecaj gospodarske diplomacije na kretanje osnovnih makroekonomskih indikatora.

Testiranjem podataka putem VARFIMA modela došlo se do rezultata kako najmanji učinak, odnosno najmanju povezanost pokazuju serije gospodarske diplomacije i indeksa potrošačkih cijena, nezaposlenosti, slobodnih radnih mjesta i troškova rada.

S druge strane, testiranjem podataka i serija putem VARFIMA modela došlo se do rezultata kako s porastom aktivnosti gospodarske diplomacije industrijska proizvodnja i izvoz evidentno rastu, kao i obrnuto, što je izuzetno značajno za ekonomski rast i razvoj hrvatskog gospodarstva, zbog njihovih multiplikativnih učinaka. Radom, su kroz teorijski i empirijski dio dokazane kako temeljne tako i definirane pomoćne hipoteze.

**KLJUČNE RIJEČI:** globalizirano tržište, ekonomska kriza, model gospodarske diplomacije, ekonomski rast, gospodarski razvoj, VARFIMA model, industrijska proizvodnja, izvoz

## **ABSTRACT**

In the today's globalized world, marked by economic dependence as a measurable component of the relations level among countries, the economic dependence has started to influence the direction, content and intensity of these relations.

Solving economic issues in international affairs has become, throughout history, an inseparable part of the diplomatic theory and practice. The consequence of the latest acceleration of market globalization and liberalization is the rise in competitiveness on both the home and foreign markets, so countries which have not developed their economic diplomacy concept cannot have a proactive role in their relations to other countries, but become the object of other countries' economic diplomacies.

In the past, economic diplomacy was mostly associated to issues from the area of negotiations about tariffs and import quotes, as well as to other market conditions. Today it covers a wider range of state regulations and proceedings which influence the international market, from standards of health, safety, environment and consumer protection to regulations encompassing services such as banking, telecommunications and accountancy, the market competition policy, taxes and the immigration policy.

The Croatian economy is, at the same time, recuperating from a deep economic crisis, burdened with growing and unsustainable levels of public debt. The 2015 European Commission's report for Croatia named a series of structural difficulties like slow growth, long lasting restructuration of companies, low level of employment, threatened external sustainability, high foreign liabilities and public debt and a decrease in consumption and investments.

Except for the mentioned problems, Croatia has found itself in the proceedings of intensified monitoring due to macroeconomic instabilities and in the excessive deficit procedure (further in the text: EDP). EDP was activated in January 2014, but in June 2014 it was set in dormant conditions because the European Commission determined that Croatia had been taking appropriate measures with the aim of correcting budget instabilities.

In this context, the question has been asked of how to stir new investment projects, stop economic decline and regain economic growth, as well as the whole economic development of a country, what the role of a country's economic diplomacy is, i.e. which economic diplomacy's

organisational model should be conducted to find the way of reaching the set aims of a country's growth and development.

Each country's economic diplomacy model represents diplomatic activities directed toward the improvement and protection of a country's economic interests, while its concept should ensure that activities in such diplomacies are efficient and successful.

Each country builds up its own economic diplomacy organisational model which will, to the highest extent, protect and secure its economic growth and development and thus find a position in the international environment. All the knowledge, experience and tradition which a country has in its international positioning have been summarized in its organisational model (way) of communicating with other active participants (subjects) on the international scene, while a set of all these activities is defined as the economic diplomacy model.

Literature has set forth the following classification of economic diplomacy models:

- a) Unified model – the Ministry of External Affairs completely governs and unifies issues linked to external affairs and external trade.
- b) Partly unified model – the Ministry of External Affairs and the Ministry of Economy together set a special department in charge of trade and investments.
- c) Third agency model – the Ministry of External Affairs does not deal with trade issues at all, while jobs related to trade are taken over by independent bodies working under the supervision of the Ministry of External and European Affairs.
- d) Competition model – the Ministry of External Affairs and other Ministries' tasks overlap, without a clear division of jobs, not only of those relating to trade and external politics, but also those linked to participation in international organisations' meetings.
- e) Relinquishment model – the Ministry of External Affairs relinquishes issues linked to trade and investments to other ministries.

The beginnings, situation and development of the Republic of Croatia economic diplomacy have been quite neglected and not treated, especially regarding the sole public diplomacy, and the theoretical-conceptual framework of understanding economic diplomacy has not been clearly set. Former researches in the area of the Republic of Croatia economic diplomacy was based on the qualitative approach, i.e. the theoretical research concept, while the quantitative research aspect was neglected, primarily due to the lack in data and quantitative measurements done in its area.

A certain model of economic diplomacy's organisation and reach can be seen by comparing them to other countries' economic diplomacy models. Based on the conducted Case (Country) Studies using the comparative method, the display of similarities and differences between a series of national models for the conduction and the whole system of economic diplomacy, it is possible to derive causally valid conclusions. The Country Study included the analysis and comparison of developed countries economic diplomacies' systems: Austria and France, as well as of transition countries: Poland and Bosnia and Herzegovina, the comparison with Croatia and the possibility of implementing positive examples into the Croatian model of economic diplomacy. The structure of data for each of the named countries included general and economic data with an emphasis to macroeconomic indicators, the tax system, international exchange, the specificities of economic diplomacy development, organisation of the network, i.e. the economic diplomacy model and the question of human potentials, or the ways of recruiting and training staff in economic diplomacy.

Except for the aforementioned comparison model (Country Study) and the critical analysis of recent home and foreign scientific and specialist literature on the research subject matter, the qualitative part of the research included also the research which used a structured questionnaire of the Republic of Croatia economic diplomacy users' opinions (economic subjects) and a research of representatives of the institutional framework of the Croatian economic diplomacy's opinions (interviews and structured questionnaires).

The research using the method of structured questionnaires over economic subjects was conducted with 200 major business subjects according to their total income (private and state companies), while the research of the institutionalized framework of economic diplomacy in Croatia included the Ministry of External and European Affairs, Ministry of Economy, Ministry of Entrepreneurship and Crafts, the Croatian Chamber of Economy, the Office of the Republic of Croatia President, the Republic of Croatia Government, the Croatian Parliament, the Croatian Employers' Association, the Croatian Managers' Association, the Agency for Investments and Competitiveness, the Association of Croatian Exporters, the Croatian National Tourist Board, the Croatian Chamber of Trades and Crafts, the Croatian Bank for Reconstruction and Development, the Croatian Agency for SMEs, Innovations and Investments (HAMAG-BICRO) and the Centre for Monitoring Business Activities in the Energy Sector and Investments (CEI).



Pursuant to the research conducted over the economic subjects, i.e. users of economic diplomacy and the institutional framework of economic diplomacy, as well as the comparative analysis of the conducted Country/Case Studies of the chosen countries and the critical analysis of recent home and foreign scientific and specialist literature about the research subject matter, the paper's first basic hypothesis (H1) has been proved: the economic diplomacy model conducted by active participants in the Croatian economic diplomacy is the competition model. Correspondingly, what was proved has confirmed what had been previously determined based on the present model of conducting the Croatian economic diplomacy, or the competition model, namely that the Ministry of External Affairs and other Ministries' tasks overlap, without a clear division of jobs, not only of those relating to trade and external politics, but also those linked to participation in international organisations' meetings. It is unclear if the economic diplomacy is conducted by solely state institutions or by regional and local ones, or by the nongovernmental sector, and if the economic diplomacy includes only bilateral or also multilateral activities.

The empirical part of the research was conducted using MLE (Maximum Likelihood Estimation) where the influence of economic diplomacy over the most important macroeconomic indicators of the Republic of Croatia was studied. The causality between the intensity of economic diplomacy in Croatia and the basic macroeconomic indicators was measured by structural relations. As the basic macroeconomic aggregates are, in its nature, fractionary integrated, this was the starting assumption for the application of the empirical VARFIMA model based on fractionary integrated data. The primary dependent variable in the VARFIMA model were different macroeconomic indicators – industrial production, unemployment, inflation, export (the variable reach was limited by the accessibility of data to monthly and quarterly time series). The proxy for the whole economic activity was the index of industrial production as one of the most important macroeconomic aggregates, since the monthly time series of the GDP for Croatia are not available. The connection between the basic macroeconomic indicators as the dependent variable and the independent variables influencing them was defined by the structural relation. Various economic development activity measures were used as independent variables – (investments, the list of enforced legal acts, ordinances and laws since 1990). The paper's second basic hypothesis (H2) was proved by testing the data based on the relations derived from the VARFIMA model: economic diplomacy, as a segment of institutional economy, has an influence on the basic macroeconomic indicators; the sub-

hypothesis (H2a) was also proved: it is possible to measure the influence of the economic diplomacy over the basic macroeconomic indicators movements with the VARFIMA model.

Testing the data by the VARFIMA model brought up the result that the least effectiveness, i.e. the least connection is shown by economic diplomacy series and the index of consumers' prices, unemployment, job vacancies and labour costs.

On the other hand, testing the data by the VARFIMA model also brought up the result that the rise in the economic diplomacy activities leads to an evident rise in industrial production and export, and vice versa, making it, due to their multiplicative effects, extremely significant for the economic growth and development of the Croatian economy. Through its theoretical and empirical part, the paper has proved both the basic and the defined auxiliary hypotheses.

**KEY WORDS:** globalized market, economic crisis, economic diplomacy model, economic growth, economic development, VARFIMA model, industrial production, export

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	21
1.1. PREDMET ISTRAŽIVANJA.....	21
1.2. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA .....	27
1.3. OCJENA DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA .....	27
1.4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA .....	32
1.5. KOMPOZICIJA RADA.....	34
2. POJMOVNO ODREĐENJE, TEORIJSKI I PRAKTIČNI DOSEZI GOSPODARSKE DIPLOMACIJE .....	37
2.1. POVIJESNI RAZVOJ GOSPODARSKE DIPLOMACIJE.....	42
2.1.1. Povijesni razvoj hrvatske diplomacije .....	45
2.1.2. Nositelji gospodarske diplomacije u Republici Hrvatskoj.....	55
2.2. DEFINIRANJE PODRUČJA DJELOVANJA GOSPODARSKE DIPLOMACIJE .....	73
2.2.1. Primjeri djelovanja gospodarske diplomacije .....	82
2.2.2. Primjeri djelovanja hrvatske gospodarske diplomacije .....	84
2.3. IZAZOVI GOSPODARSKE DIPLOMACIJE U NOVOM DOBU.....	85
2.3.1. Portret gospodarskog diplomata današnjice.....	85
2.3.2. Poslovno obavještavanje (business intelligence) i gospodarska diplomacija .....	88
2.3.2.1. Obavještajne službe.....	93
2.3.2.2. Gospodarska špijunaža.....	95
2.3.3. Utjecaj lobista i lobističkih skupina u provođenju gospodarske diplomacije.....	99
2.3.3.1. Lobiranje u tijelima EU .....	102
2.3.3.2. Hrvatska i važnost lobiranja.....	106
2.3.4. Državni investicijski fondovi i strana ulaganja.....	110
2.3.5. Državne agencije i centri za privlačenje ulaganja – kočnica ili razvoj . gospodarske diplomacije? .....	114
3. MODELI PROVOĐENJA GOSPODARSKE DIPLOMACIJE U HRVATSKOJ I INOZEMSTVU .....	120
3.1. FRANCUSKA .....	121
3.1.1. Makroekonomski pokazatelji.....	122
3.1.2. Razvoj gospodarske diplomacije .....	125
3.1.2.1. Organizacijski model provođenja gospodarske diplomacije.....	127
3.1.3. Bilateralni odnosi s Republikom Hrvatskom.....	129

3.2. AUSTRIJA.....	133
3.2.1. Makroekonomski pokazatelji.....	133
3.2.2. Razvoj gospodarske diplomacije .....	135
3.2.2.1. Organizacijski model provođenja gospodarske diplomacije.....	136
3.2.3. Bilateralni odnosi s Republikom Hrvatskom.....	138
3.3. POLJSKA .....	142
3.3.1. Makroekonomski pokazatelji.....	143
3.3.2. Razvoj gospodarske diplomacije .....	145
3.3.2.1. Organizacijski model provođenja gospodarske diplomacije.....	146
3.3.3. Bilateralni odnosi s Republikom Hrvatskom.....	147
3.4. BOSNA I HERCEGOVINA .....	150
3.4.1. Makroekonomski pokazatelji.....	151
3.4.2. Razvoj gospodarske diplomacije .....	154
3.4.2.1 Model provođenja gospodarske diplomacije.....	154
3.4.3. Bilateralni odnosi s Republikom Hrvatskom.....	157
3.5. REPUBLIKA HRVATSKA .....	160
3.5.1. Makroekonomski pokazatelji.....	161
3.5.2. Gospodarski odnosi s drugim zemljama.....	166
3.5.3. Razvoj gospodarske diplomacije .....	168
3.5.3.1. Model provođenja gospodarske diplomacije.....	169
3.6. KOMPARATIVNA ANALIZA MODELA GOSPODARSKE DIPLOMACIJE ODABRANIH ZEMALJA.....	176
4. KVALITATIVNO ISTRAŽIVANJE GOSPODARSKIH SUBJEKATA I INSTITUCIONALNOG OKVIRA HRVATSKE GOSPODARSKE DIPLOMACIJE....	185
4.1. ISTRAŽIVANJE KORISNIKA GOSPODARSKE DIPLOMACIJE.....	186
4.1.1. Metodološki pristup .....	186
4.1.2. Analiza podataka i interpretacija rezultata.....	186
4.2. ISTRAŽIVANJE INSTITUCIONALNOG OKVIRA HRVATSKE GOSPODARSKE DIPLOMACIJE .....	195
4.2.1. Metodološki pristup .....	195
4.2.2. Analiza podataka i interpretacija rezultata.....	196
4.3 KOMPARATIVNA ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA GOSPODARSKIH SUBJEKATA I INSTITUCIONALNOG OKVIRA .....	214
5. UPRAVLJANJE INSTITUCIONALNIM OKRUŽENJEM I EKONOMSKI RAST .....	219

5.1. NOVA INSTITUCIONALNA EKONOMIJA (NIE) .....	220
5.1.1. Kvalitativna istraživanja NIE i utjecaja institucija na ekonomski rast .....	222
5.1.2. Empirijska istraživanja institucionalnog ustroja i ekonomskog rasta.....	226
5.2. INSTITUCIONALNA INFRASTRUKTURA NA PRIMJERU NACIONALNIH EKONOMIJA I EKONOMSKI RAST .....	230
5.2.1. Institucionalna infrastruktura Hrvatske i ekonomski rast .....	235
5.2.1.1. Institucionalna infrastruktura hrvatske gospodarske diplomacije i .. ekonomski rast .....	240
6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE: HRVATSKA GOSPODARSKA DIPLOMACIJA I KRETANJE OSNOVNIH AKROEKONOMSKIH NDIKATORA .....	248
6.1. PRISTUP ISTRAŽIVANJU .....	248
6.1.1. Korelacijska matrica aktivnosti gospodarske diplomacije i makroekonomskih agregata .....	256
6.1.1. Testovi stacionarnosti .....	257
6.1.3. Testovi frakcionarne integriranosti .....	267
6.2. EKONOMETRIJSKI MODEL – UTJEČE LI GOSPODARSKA DIPLOMACIJA NA KRETANJE MAKROEKONOMSKIH AGREGATA? .....	273
6.2.1. Rezultati i zaključci istraživanja .....	298
7. ZAKLJUČAK .....	301
LITERATURA .....	312
POPIS GRAFIKONA .....	330
POPIS SHEMA .....	332
POPIS SLIKA .....	333
POPIS TABLICA .....	334
POPIS PRILOGA .....	337

# 1. UVOD

## 1.1. PREDMET ISTRAŽIVANJA

Rješavanje ekonomskih pitanja u međunarodnim odnosima postalo je kroz povijest neodvojivi dio diplomatske teorije i prakse. Posljedica najnovijeg ubrzanja globalizacije i liberalizacije trgovine porast je konkurencije i na domaćem i na stranim tržištima, tako da države koje nemaju izgrađen koncept gospodarske diplomacije ne mogu imati proaktivnu ulogu u odnosima s drugim državama, već postaju objekt ekonomskih diplomacija drugih država.

U prošlosti gospodarska diplomacija je dovođena uglavnom u vezu s pitanjima iz područja pregovora oko tarifa i kvota na uvoz i ostalih uvjeta za trgovinu. Danas ona pokriva mnogo širi spektar državnih propisa i postupaka koji utječu na međunarodnu trgovinu od standarda za zdravlje, sigurnost, okoliš i zaštitu potrošača do propisa koji obuhvaćaju usluge kao što su bankarstvo, telekomunikacije i računovodstva, te politike tržišnog natjecanja, poreze i imigracijsku politiku.

Istovremeno, hrvatsko gospodarstvo oporavlja se od duboke ekonomske krize. Izvješće za Hrvatsku 2015. i 2016. godine Europske komisije s detaljnim preispitivanjem o sprječavanju i ispravljanju makroekonomskih neravnoteža govori o nizu strukturnih teškoća, kao što su slabi rast, dugotrajno restrukturiranje poduzeća, niska razina zaposlenosti, ugrožena vanjska održivost, visoke inozemne obveze i javni dug te smanjenje potrošnje i investicija.

Zatim, hrvatski javni sektor i javna uprava imaju relativno visoke troškove u usporedbi s drugim zemljama EU-a, a bilježe niske pokazatelje učinkovitosti. Također, učinkovitost u pružanju različitih javnih usluga i obavljanju javnih funkcija je niska zbog visoke razine fragmentiranosti sustava, posebno na razini lokalne i regionalne (područne) samouprave, ali i zbog pretjerane rigidnosti u organizacijskim strukturama i neprilagođenom sustavu plaća u javnom sektoru koji ne stimulira niti nagrađuje ostvarivanje rezultata.

Izuzev navedene problematike, Hrvatska se nalazi u postupku pojačanog nadzora od strane Europske komisije u okviru postupka zbog makroekonomskih neravnoteža (MIP) i u proceduri prekomjernog proračunskog deficita (dalje u tekstu: EDP). EDP je aktiviran u siječnju 2014., ali je od lipnja 2014. stavljen u mirovanje jer je Europska komisija utvrdila da Hrvatska poduzima odgovarajuće mjere u svrhu korigiranja proračunskih neravnoteža.

U Izvješću za Hrvatsku 2016. Europske komisije s detaljnim preispitivanjem o sprječavanju i ispravljanju makroekonomskih neravnoteža<sup>1</sup> (MIP *eng* ili PMN *hrv*) (dalje u tekstu: Izvješće MIP) hrvatsko se gospodarstvo ocjenjuje u kontekstu Godišnjeg pregleda rasta<sup>2</sup> (*Annual Growth Survey, AGS*) i Izvješća o mehanizmu upozoravanja (*Alert Mechanism Report, AMR*)<sup>3</sup> koje je Europska komisija objavila u studenom 2015. godine. Navedena Izvješća su sastavni dio provođenja „Europskog semestra“, odnosno mehanizma nadzora u sklopu strategije Europa 2020. koji objedinjava praćenje nacionalnih fiskalnih i strukturnih politika, a odvija se u prvih šest mjeseci u godini. Europski semestar uveden je 2011. godine, a provodi se sa ciljem usklađivanja gospodarske i proračunske politike država članica kako bi se pridonijelo stabilnosti Europske unije, zajamčila stabilnost javnih financija država članica, potaknuo gospodarski rast te spriječila prekomjerne makroekonomske neravnoteže u EU-u.

Izvješće o mehanizmu upozoravanja (AMR *eng* ili IMU *hrv*) (dalje u tekstu: Izvješće AMR) polazna je točka godišnjeg ciklusa postupka zbog makroekonomskih neravnoteža, čija je svrha utvrditi i ukloniti neravnoteže koje ometaju normalno funkcioniranje gospodarstava država članica i gospodarstava EU-a te koje mogu ugroziti pravilno funkcioniranje ekonomske i monetarne unije. U Izvješću AMR su navedene države članice za koje treba provesti daljnja detaljna preispitivanja, odnosno donijeti Izvješće MIP, kako bi se procijenilo jesu li pogođene neravnotežama koje zahtijevaju političko djelovanje, a služi i kao sredstvo za analizu gospodarskih neravnoteža koje se objavljuje na početku svakog godišnjeg ciklusa koordinacije gospodarske politike. Izvješće se osobito temelji na ekonomskom tumačenju tablice pokazatelja s indikativnim pragovima i skupom pomoćnih pokazatelja. U Izvješću AMR za 2016. godinu EK je utvrdila da je za Hrvatsku potrebno detaljno preispitivanje jer su neravnoteže utvrđene u prethodnom ciklusu detaljnih preispitivanja. Naime, u Izvješću MIP u veljači 2015. EK je utvrdila prekomjerne makroekonomske neravnoteže u Hrvatskoj za koje je potrebno donijeti odlučne političke mjere i koje je potrebno posebno pratiti, posebno u pogledu rizika povezanih sa slabom konkurentnošću, visokim vanjskim dugom u porastu, u kombinaciji sa slabim

---

<sup>1</sup> Izvješće za Hrvatsku 2016. Europske komisije s detaljnim preispitivanjem o sprječavanju i ispravljanju makroekonomskih neravnoteža - European Commission Directorate - General for Economic and Financial Affairs Macroeconomic imbalances Country Report – March 2016, dostupno na [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2016/cr2016\\_croatia\\_hr.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2016/cr2016_croatia_hr.pdf)

<sup>2</sup> Annual Growth Survey 2016, European Commission, Strengthening the recovery and fostering Convergence, November 2015, dostupno na: [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/2016/ags2016\\_annual\\_growth\\_survey.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/2016/ags2016_annual_growth_survey.pdf)

<sup>3</sup> Alert mechanism report, European Commission, November 2015, dostupno na: [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/2016/ags2016\\_alert\\_mechanism\\_report\\_hr.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/2016/ags2016_alert_mechanism_report_hr.pdf)

upravljanjem u javnom sektoru te lošim rezultatima u pogledu zapošljavanja u kontekstu usporenog rasta.

Izvješće MIP Komisije za Hrvatsku iz veljače 2016. godine pokazuje da se negativni trendovi iz 2015. godine u Hrvatskoj nastavljaju. Naime, u njemu je ocijenjen napredak Hrvatske u odnosu na preporuke za Hrvatsku koje je Vijeće donijelo 14. srpnja 2015. te njezin napredak u pogledu ostvarivanja nacionalnih ciljeva strategije Europa 2020. , međutim u svojoj analizi Komisija zaključuje da u Hrvatskoj postoje prekomjerne makroekonomske neravnoteže.

Izvješće MIP za 2016. pokazuje da je ograničena izvozna osnovica Hrvatske te istodobno gospodarsko usporevanje njezinih glavnih trgovinskih partnera smanjila koristi od povećane konkurentnosti.

Druga ekonomska pitanja koja su analizirana u Izvješću i ukazuju na posebne izazove s kojima se suočava gospodarstvo Hrvatske su visoki dug korporativnog sektora i komplicirano poslovno okruženje koje ometaju privatna ulaganja. U Izvješću 2016. navodi se da su se ulaganja počela oporavljati u 2015., no prepreke privatnim ulaganjima još postoje uglavnom u obliku administrativnih prepreka poslovanju, opterećujućih, složenih propisa koji se često mijenjaju te slabosti u javnoj upravi. Također, ograničen pristup financiranju posebice za mala i srednja poduzeća, visoke kamate te naslijeđena pretjerana zaduženost dodatno ograničuju kapacitet ulaganja hrvatskih poduzeća, a ulaganja, koja su na svojem vrhuncu u 2008. imala udjel u BDP-u u iznosu od 28 %, drastično su se smanjila na 21 % u 2010. godini.

U Izvješću MIP 2016. pokazuje se kako će hrvatsko gospodarstvo morati održavati znatne trgovinske suficite kako bi se smanjio vanjski dug. Naime, Izvješće pokazuje kako je velik udio bruto vanjskog duga izvor ranjivosti, a osim toga, gotovo 95 % vanjskog duga ima dospijeće veće od jedne godine. K tome, visok udio vanjskog duga opterećuje sposobnost Hrvatske pri upravljanju deficitom tekućeg računa i povećava ranjivost na unutarnje i vanjske šokove.

Također, uz visoki vanjski dug, Izvješće Komisije pokazuje da je mala izvozna osnovica drugi ključni problem na području makroekonomskih neravnoteža. Izvozna osnovica, koja je 2014. iznosila 22,5 % BDP-a, mala je u odnosu na usporedive države članice EU-a u regiji (prosječno 71,6 % BDP-a), a Hrvatski robni izvoz trpi zbog gubitka konkurentnosti, nepovoljnih utjecaja i zakašnjele integracije u EU.

Treći ključni problem koji se može identificirati iz Izvješća uz visoki vanjski dug i slab izvoz je niska razina ulaganja, a znatno smanjenje izravnih stranih ulaganja također je utjecalo na usporevanje ulaganja. Naime, nakon što je u godinama koje su prethodile krizi bilježila



kontinuirani rast, Hrvatska je do 2014. bila suočena sa šestogodišnjom recesijom. Snažan rast ostvaren do početka svjetske financijske krize 2008. temeljio se na znatnim priljevima kapitala, djelomično usmjeravanima preko bankarskog sektora koji je većinom u stranom vlasništvu. Ulaganjima potaknuta unutarnja potražnja pridonijela je naglom rastu uvoza te rastu cijena i plaća. U kontekstu čvrsto kontroliranog tečaja Hrvatska je ubrzo izgubila konkurentnost i akumulirala je vanjske obveze. Time je ujedno i ulagačka aktivnost pogođena prva i u najvećoj mjeri.

Svaka članica EU za koju je EK u veljači objavila Izvješće MIP, dužna je na temelju Izvješća izraditi program stabilnosti i konvergencije te nacionalni program reformi, te oboje dostaviti EK do kraja travnja. Na temelju tako prikupljenih podataka i ocjene Nacionalnog programa reformi (NPR) i Programa konvergencije (PK) za 2016. – 2019. Komisija izrađuje ažurirane preporuke za pojedinačne zemlje i dostavlja ih Vijeću EU-a, koje zatim donosi svoje preporuke državi članici koja je obvezna postupati u okviru istih, a preporuke mogu sadržavati i Odluku o eventualnom pokretanju korektivnog postupka u okviru postupka zbog makroekonomskih neravnoteža.

NPR 2016.<sup>4</sup> opisuje mjere koje Vlada Republike Hrvatske poduzima za rješavanje strukturnih izazova s kojima se suočava Republika Hrvatska, sukladno preporukama Vijeća Europske unije iz srpnja 2015., odnosno mjere koje će tek poduzeti u narednih 12 do 18 mjeseci za postizanje održivog gospodarskog rasta, otvaranje novih radnih mjesta i stvaranje boljih prilika za hrvatske građane, vodeći pri tome računa o stabilnosti javnih financija, održivoj razini duga i visokoj kvaliteti javnih usluga. Vlada je odredila dva glavna cilja strukturnih politika u 2016. i 2017. koje opisuje u NPR 2016. : povećanje održivosti duga opće države i promicanje rasta i zapošljavanja u hrvatskom gospodarstvu.

PK donosi se za srednjoročno razdoblje i opisuje makroekonomski kontekst i proces fiskalne konsolidacije u istom tom razdoblju s primarnim ciljem smanjenja deficita opće države odnosno postizanja fiskalne održivosti javnog sektor. PK također je i dokument kojim se istovremeno izvješćuje o naporima koje poduzima RH u svrhu ispunjavanja preporuka Vijeća EU u okviru procedure prekomjernog proračunskog manjka.

---

<sup>4</sup> Nacionalni program reformi Hrvatske za 2016. godinu, travanj 2016., dostupno na: [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2016/nrp2016\\_croatia\\_hr.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2016/nrp2016_croatia_hr.pdf)

Vlada Republike Hrvatske je na sjednici 28. travnja 2016. godine prihvatila PK RH za 2016. godinu<sup>5</sup>. To je treći Program konvergencije koji je RH izradila kao država članica Europske unije. U PK RH 2016 -2019. jest vidljivo kako je okvir hrvatske ekonomske politike obilježen postupnim oporavkom ekonomske aktivnosti nakon šestogodišnje recesije, međutim gospodarstvo RH i dalje karakteriziraju snažni izazovi, posebice vezano uz izražene ekonomske neravnoteže koje zahtijevaju poduzimanje odlučnih mjera za njihovo rješavanje.

Prema makroekonomskom scenariju za Hrvatsku opisanom u PK 2015. – 2018. <sup>6</sup> izvor rasta u čitavom promatranom razdoblju od 2015. do 2018. godine, uz iznimku 2015. godinu, biti će domaća potražnja, unatoč tome što je ista ograničena visokom relativnom zaduženošću domaćih sektora i skromnim ugrađenim očekivanjima u pogledu dinamike oporavka. Tako će, promatrajući pojedinačne sastavnice bruto domaćeg proizvoda, državna potrošnja biti pod utjecajem nužnosti fiskalne konsolidacije u okviru EDP-a. PK 2016. – 2019. pokazuje da se trend nastavlja, te se predviđa da će u srednjoročnom razdoblju 2016. – 2019. najznačajniji doprinos gospodarskom rastu kroz čitavo projekcijsko razdoblje dolaziti i nadalje od domaće potražnje. Također, javna poduzeća u periodu 2016. – 2019. karakterizira visoka zaduženost kao i potreba restrukturiranja. Iako posljednje dostupne projekcije relevantnih inozemnih institucija ukazuju na povoljna kretanja u međunarodnom okruženju, doprinos gospodarskom rastu od strane neto izvoza može ostati prigušen uslijed akumuliranih strukturnih ograničenja hrvatske ekonomije. Naime, kao posljedica postojećih nedostataka domaćeg izvoznog sektora, u srednjem roku može se očekivati daljnje smanjenje udjela hrvatskog izvoza na inozemnim tržištima. Osim toga, značajniji pozitivan doprinos inozemne potražnje gospodarskom rastu sputavat će izražena uvozna ovisnost domaćeg gospodarstva koja je posljednjih godina, prvenstveno kao posljedica kriznih uvjeta, zabilježila daljnje povećanje.

Hrvatska je 28. travnja 2016. dostavila Komisiji svoj NPR za 2016. i svoj PK 2016. – 2019. Komisija je u svibnju 2016. donijela Preporuku<sup>7</sup> u kojoj navodi kako je NPR RH 2016. dosta je ambiciozan i ako se u cijelosti provede u navedenim rokovima, to će pridonijeti uklanjanju makroekonomskih neravnoteža, te kako na temelju ocjene preuzetih obveza u okviru hrvatskih politika u ovom trenutku nije potrebno ubrzavati postupak zbog makroekonomskih

---

<sup>5</sup> Program konvergencije Republike Hrvatske 2016. – 2019. godine, travanj 2016., dostupno na:  
[http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2016/cp2016\\_croatia\\_hr.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2016/cp2016_croatia_hr.pdf)

<sup>6</sup> Program konvergencije Republike Hrvatske 2015. – 2018. godine; Program konvergencije Republike Hrvatske 2014. – 2017. godine

<sup>7</sup> Preporuka EK Vijeću EU o Nacionalnom programu reformi Hrvatske za 2016. i dostavljanju mišljenja Vijeća o Programu konvergencije Hrvatske za 2016., svibanj 2016. dostupno na:  
[http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2016/csr2016\\_croatia\\_hr.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2016/csr2016_croatia_hr.pdf)

neravnoteža. Međutim, Komisija navodi kako je osobito važno rješavati slabosti povezane s velikim javnim, korporativnim i vanjskim dugom u kontekstu visoke nezaposlenosti. Također, ocjena Komisije jest kako je poslovno okruženje u Hrvatskoj i dalje obilježeno znatnim nedostacima koji opterećuju ulagačku klimu. Mnogi parafiskalni nameti za poduzeća još su smetnja u poslovnom okruženju. Regulatorno okruženje za pružatelje usluga i regulirane profesije i dalje je restriktivno. Regulatorna nestabilnost i zakonodavstvo koje se doživljava kao nekvalitetno dodatni su teret za poslovno okruženje.

Preporuke Europske komisije su poduzeti dodatne mjere za poboljšanje poslovnog okruženja. Konkretno, do kraja 2016. godine utvrditi cilj za znatno smanjenje administrativnih zahtjeva, uključujući parafiskalne namete, te rješavati visoku razinu fragmentacije i preklapanja odgovornosti racionalizacijom administrativnih postupaka i pojašnjenjem okvira odlučivanja i odgovornosti na raznim razinama upravljanja kao i na razini središnje države među ministarstvima i agencijama.

U tom kontekstu postavlja se pitanje kako pokrenuti nove investicijske projekte, zaustaviti gospodarski pad i ponovno ostvariti ekonomski rast, kao i cjelokupan gospodarski razvoj neke zemlje, te koja je uloga gospodarske diplomacije neke zemlje u tome, odnosno koji je organizacijski model gospodarske diplomacije ključno provoditi kako bi se pronašli načini za ostvarivanje zacrtanih i postavljenih ciljeva rasta i razvoja neke zemlje.

Polazeći od navedene problematike determinira se i predmet istraživanja: istražiti i objasniti **model gospodarske diplomacije koji se trenutačno provodi u Hrvatskoj, te utvrditi učinke mjera gospodarske diplomacije na kretanje osnovnih makroekonomskih indikatora.**

Iz definiranog predmeta istraživanja proizlaze temeljne hipoteze, koje će se istraživanjem testirati:

***H1: Model gospodarske diplomacije koji provode akteri gospodarske diplomacije u Hrvatskoj jest model natjecanja***

Temeljem sadašnjeg modela provođenja gospodarske diplomacije, odnosno modela natjecanja, zadaci ministarstva vanjskih poslova i drugih ministarstava se preklapaju, bez jasne podjele poslova, i to ne samo onih koji se odnose na vanjsku trgovinu i investicije, nego i onih koji su povezani sa sudjelovanjem na sastancima međunarodnih organizacija. Nejasno je definirano provode li gospodarsku diplomaciju isključivo državne ili regionalne, i lokalne institucije, te nevladin sektor, uključuje li gospodarska diplomacija isključivo bilateralne ili multilateralne aktivnosti.

## **H2: *Gospodarska diplomacija kao segment institucionalne ekonomije ima utjecaj na osnovne makroekonomske indikatore***

H2a: VARFIMA modelom moguće je izmjeriti utjecaj gospodarske diplomacije na kretanje osnovnih makroekonomskih indikatora

Polazeći od hipoteze da je upravo gospodarska diplomacija jedan od važnijih segmenata u institucionalnom modelu ekonomskog rasta putem ekonometrijskog VARFIMA modela testirat će se na podacima za Republiku Hrvatsku utjecaj, odnosno povezanost razine aktivnosti gospodarske diplomacije u odnosu na kretanje osnovnih makroekonomskih agregata.

### **1.2. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA**

Izravno u vezi s problemom odnosno predmetom istraživanja, te postavljenim hipotezama utvrđeni su svrha i ciljevi istraživanja.

Jasno definirani ciljevi koji se žele utvrditi istraživanjem jesu:

- Utvrđivanje modela gospodarske diplomacije koji se trenutačno provodi u RH (tko su nositelji aktivnosti u istom, tko su korisnici, koje su prednosti, a koji nedostaci)
- Mogućnosti i preporuke za poboljšanje postojećeg modela, ili utvrđivanje potrebe za primjenom potpuno novog modela gospodarske diplomacije RH
- Utvrđivanje učinaka mjera gospodarske diplomacije na kretanje osnovnih makroekonomskih indikatora (BDP, nezaposlenost, inflacija, izvoz, uvoz, industrijska proizvodnja)

Svrha ovoga rada postignuta je kroz istraživanje provedeno na institucionalnim nositeljima gospodarske diplomacije u Hrvatskoj i korisnicima hrvatske gospodarske diplomacije – gospodarskim subjektima, te provedenim empirijskim istraživanjem.

Svrha provedenog istraživanja i ove disertacije jest dati teorijski i praktični doprinos razumijevanju modela provedbe i djelovanja hrvatske gospodarske diplomacije, a s obzirom na nedostatak empirijskih istraživanja na ovu tematiku u Hrvatskoj, očekuje se doprinos zanimanja za gospodarsku diplomaciju kao teme širokog spektra.

### **1.3. OCJENA DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA**

Počeci, stanje i razvoj gospodarske diplomacije Republike Hrvatske u literaturi su poprilično zapostavljeni i neobrađeni, posebice u odnosu na samu javnu diplomaciju, te nije dovoljno jasno postavljen teorijsko-konceptualni okvir razumijevanja gospodarske diplomacije.

Dosadašnja istraživanja u području gospodarske diplomacije RH (Sadžak 2011; Plevnik 2011) bazirala su se na kvalitativnom pristupu, odnosno teorijskom konceptu istraživanja, dok se kvantitativan aspekt istraživanja zanemario, primarno zbog nedostataka podataka, odnosno kvantitativnih mjerenja iz područja istog.

Zanimanje za gospodarsku diplomaciju stranih autora postaje aktualno početkom 2000. – tih godina, kada se gospodarska diplomacija pojavljuje u istraživanjima kao interdisciplinarno polje u području međunarodne ekonomije, međunarodne političke ekonomije i međunarodnih odnosa (Rana, 2000; Bayne and Woolcock, 2011, Okano – Heijmans, 2011).

U svojim sustavima gospodarske diplomacije, Vlade zemalja pokušavaju pomiriti tri vrste napetosti, tako da njihove politike postaju međusobno podupiruće, a ne u koliziji jedne s drugima. Te tenzije su: između domaće i međunarodne ekonomije i politike, između međunarodnih i domaćih poslovnih aktera, te između Vlade i nevladinih organizacija (Bayne, et al. 2011).

Pojedine zemlje koriste različito organizirane sustave za promicanje svojih gospodarskih interesa u globalnom okruženju pa takav sustav nazivamo modelom gospodarske diplomacije, a Rana (2000) navodi pet modela gospodarske diplomacije:

1. unificirani model, u kojemu ministarstvo vanjskih poslova potpuno upravlja i ujedinjava pitanja povezana s vanjskim poslovima i vanjskom trgovinom, dok predstavništva u inozemstvu obavljaju diplomatske poslove i promiču komercijalne interese
2. djelomično unificirani model podrazumijeva model u kojemu ministarstva vanjskih poslova i ministarstva gospodarstva ili trgovine zajedno uspostavljaju poseban odjel koji se bavi trgovinom i investicijama
3. model treće agencije jest model u kojemu se ministarstva vanjskih poslova uopće ne bave trgovinskim pitanjima. Neovisna tijela koja djeluju pod nadzorom ministarstava koja su zadužena za trgovinu preuzimaju poslove povezane s trgovinom. Njihovi predstavnici mogu djelovati u predstavništvima ministarstva vanjskih poslova i surađivati s veleposlanicima i drugim diplomatima, no njihovi se poslovi prema ovom modelu nikako ne preklapaju
4. model natjecanja jest model u kojem se zadaci ministarstva vanjskih poslova i drugih ministarstava preklapaju, bez jasne podjele poslova, i to ne samo onih koji se odnose na vanjsku trgovinu i investicije, nego i onih koji su povezani sa sudjelovanjem na sastancima međunarodnih organizacija.

5. model prepuštanja podrazumijeva da se ministarstva vanjskih poslova potpuno odriču pitanja povezanih s trgovinom i investicijama i prepuštaju u drugim ministarstvima. Drugim riječima, ministarstva vanjskih poslova nemaju nikakvu ulogu u ekonomskim pitanjima države.

Bashkurti (2002) kaže kako je uspostava i primjena relevantnog modela djelovanja gospodarske diplomacije važna za promociju svake zemlje na globalnom tržištu, jačanje poslovne suradnje, suradnju s domaćim institucijama i organizacijama.

U istraživanju Okano – Heijmansa (2011:19) o prekretnici na području međunarodnih odnosa, autor je došao do zaključka kako je pristup pojedine zemlje gospodarskoj diplomaciji „ključ“ razvoja međunarodne trgovine, privlačenja investicija i povećanja izvoza, ali kako su u navedenom uspješnije one zemlje koje su povećale i intenzivirale aktivnosti u gospodarskoj diplomaciji, zatim one koje su pronašle nove načine za provođenje iste, ili su identificirale i ukinule nepotrebne i neuspješne aktivnosti gospodarske diplomacije.

Ruel i Zuidema (2012) proveli su empirijsko istraživanje učinkovitosti gospodarske diplomacije na primjeru nizozemskih ambasada i konzulata i došli su zaključka kako su najučinkovitije ambasade i konzulati one u kojima je struktura/mreža gospodarske diplomacije jasno postavljena i dobro organizirana i gdje je najveći broj kadrova s dugogodišnjim iskustvom, odnosno timovi ljudi koji duže vrijeme rade u hoda posao.

Uzročnost između kretanja gospodarske diplomacije u Hrvatskoj i osnovnih makroekonomskih indikatora mjerit će se u radu strukturnim relacijama, odnosno VARFIMA modelom koji su se koristili u sličnim dosadašnjim istraživanjima. Sličan je model korišten prilikom analize očekivanja ljudi na usvajanje zakona u US kongresu Durr et al (1997). VARFIMA modeli razvijeni su ranije u radovima Sowell (1989) i Dueker and Startz (1998), Box-Steffensmeier and Tomlinson (2000) te Clarke and Lebo (2003).

Rose (2007), Yakop i Bergeijk (2009), Moons i Bergeijk (2013) proveli su empirijska istraživanja utjecaja diplomatskih predstavništva u inozemstvu na obujam međunarodne trgovine, izvoza i privlačenja ulaganja i dokazali uzročno-posljedičnu vezu „aktivnijih“ diplomatskih predstavništva i povećanja međunarodne trgovine i izvoza, odnosno Rose je dokazao statističko povećanje izvoza za 6-8% na izvoznim tržištima gdje su diplomatska predstavništva bila iznadprosječno učinkovita, a Moons i Bergeijk (2013:23) dokazali su da ambasade imaju značajno veći doprinos povećanju međunarodne trgovine i ulaganja od konzulata i ostalih inozemnih predstavništva.

Kako je zapravo cilj pojačane aktivnosti gospodarske diplomacije svake zemlje stvaranje „dodane“ gospodarske vrijednosti, a kroz nju ultimativno i indirektno ostvarivanje ekonomskog rasta i blagostanja zemlje, Kostecki i Naray (2007) u svom radu pokušali su postaviti okvir za definiranje brojčano izraženih „dodanih“ vrijednosti koje može ostvariti gospodarska diplomacija neke zemlje i pritom su fokus stavili na karakteristike domaćeg i stranih tržišta, aktivnosti gospodarske diplomacije i profil gospodarskih diplomata, profil tvrtki koje koriste usluge gospodarske diplomacije, globalno poslovno okruženje i „domaće“ institucionalno okruženje u kojem djeluje gospodarska diplomacija.

Upravo ovo posljednje – „domaće“ institucionalno okruženje u kojem djeluje gospodarska diplomacija, a i sama institucionalna infrastruktura hrvatske gospodarske diplomacije u radu će biti analizirana kroz prizmu povezanosti s ekonomskim rastom.

Kostecki i Naray (Ibidem) tvrde da se outputi gospodarske diplomacije mogu bolje razumjeti u interakciji s institucionalnim okruženjem, što su općenito i teze nove institucionalne ekonomije koja inkorporira utjecaj institucija i institucionalnog okruženja u teorije ekonomskog rasta.

Prema Bardhanu (2005) institucionalna ekonomija, koja proučava ekonomske institucije, nudi argumentiran odgovor na dilemu o istodobnom postojanju prirodnih resursa i bogatstva, sa jedne, i neuspjehu efikasne organizacije ekonomskog sistema u određenoj zemlji, sa druge strane, što, u konačnici, može imati za ishod nedovoljan ekonomski rast i nerazvijenost umjesto poboljšanja blagostanja stanovnika. Rješenje dileme je u efikasnosti institucionalne strukture ekonomskog sistema.

North tvrdi (1990:107) da su institucije temeljna odrednica dugoročne uspješnosti gospodarstva, te se nazire važnost kvalitete javnog upravljanja u ekonomskom rastu, osobito dugoročnome, a institucije ekonomiji daju strukturu poticaji, a kako se ta struktura poticaja formira, ona usmjerava ekonomsku promjenu prema rastu, stagnaciji ili opadanju.

U literaturi nove institucionalne ekonomije (NIE) (North, 1990; 2003; Myhrman and Weingast, 1994; Coase, 1998; Torsten Persson, 2001; Powell 2003; Acemoglu 2004) je općeprihvaćeno stajalište da su institucije i institucionalni mehanizmi spona koja nedostaje u objašnjenju stopa rasta i putova razvitka razvijenih i manje razvijenih zemalja u svijetu. Institucije imaju važnu ulogu u povećavanju funkcionalnosti društva, osobito ekonomske učinkovitosti. One su sastavni dio društvenog kapitala, kao ključnoga čimbenika ekonomskog rasta i ekonomske uspješnosti.

Tako su neki istraživači u svojim ekonometrijskim istraživanjima utvrdili da postoji pozitivna korelacija između brojnih elemenata kvalitete javnog upravljanja i dugoročnih stopa rasta BDP-a (Mauro, 1995; Knack i Keefer, 1995; Rodrik, 1997; Evans i Rauch, 1999; itd.). Edison (2003.) empirijski ispituje jakost veze među kvalitetom institucija i ekonomskom uspješnošću na regionalnim skupinama najslabije do najviše razvijenih zemalja svijeta. Skupine zemalja s višom kvalitetom institucija ostvarivale su stabilnije i više stope povećanja BDP-a po stanovniku. Zaključak njegovog rada jest da se primjerene politike mogu uspješno provoditi samo ako postoji funkcionalni institucionalni okvir, a s druge strane slabe institucije smanjuju vjerojatnost provedbe politika i narušavaju njihovu učinkovitost.

Poseban „slučaj“ u empirijskim istraživanjima NIE zauzimaju tranzicijske zemlje. Naime, institucije su u ekonometrijska istraživanja rasta tranzicijskih zemalja uključene tek krajem 1990-ih, međutim svako istraživanje koje obuhvaća tranzicijske zemlje unaprijed je ograničeno ne samo zbog kratkog vremenskog razdoblja za koje su podaci raspoloživi već i stoga što nisu sve zemlje imale jednak tempo provođenja reformi. Samim time te su zemlje mogle imati drugačije modele rasta. U istraživanjima se pojavljuje dvojba treba li zavisna varijabla u empirijskoj analizi ekonomskog rasta biti stopa rasta ili njegova razina. Campos i Coricelli (2002) tvrde da se u slučaju tranzicijskih zemalja rast odnosi na kratkoročnu dinamiku BDP-a po stanovniku. Većina se dosadašnjih istraživača rasta u tranzicijskim zemljama kao zavisnom varijablom koristila prosjekom stope rasta realnog BDP-a tijekom razdoblja od 15 i više godina.

Hrvatska je dosad bila uključena u nekoliko istraživanja utjecaja institucija na ekonomski rast (Ahrens i Meurers (2000), Campos (2000), Havrylyshyn i Rooden (2003), Beck i Laeven (2005). Ahrens i Meurers su pokazali veću povezanost javnog upravljanja s FDI-jem (*Foreign domestic investment*) po stanovniku nego s BDP-om po stanovniku, Campos je utvrdio vezu vladavine prava s razinama i stopama rasta BDP-a po stanovniku, Havrylyshyn i Rooden su s druge strane pokazali da je utjecaj institucija u rastu tranzicijskih zemalja relativno malen, dok rad Becka i Laevena ima upravo suprotan rezultat: institucije su znatno utjecale na rast tranzicijskih zemalja.

Vezano za institucionalnu infrastrukturu gospodarske diplomacije Rana (2007:5) tvrdi da razlog neuspješnosti pojedinih ministarstava koja su nositelji gospodarske diplomacije neke zemlje „leži“ u nedovoljnoj razvijenoj institucionalnoj infrastrukturi ostalih institucija, a takvo institucionalno okruženje onda nije u mogućnosti proizvesti mjere za uspješnost gospodarske diplomacije, a posljedično i generiranje ekonomskog rasta.



Istraživanja ekonomskog rasta tako postaju obogaćena procjenama utjecaja ekonomskih institucija na ekonomske performanse zemalja što vodi svojevrsnom preusmjeravanju fokusa istraživanja sa analiza koje razmatraju utjecaj formiranja kapitala, štednje ili tehnološkog progresa u razumijevanju procesa ekonomskog rasta, na analize koje u središte postavljaju institucionalnu strukturu .

#### **1.4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

U znanstvenom istraživanju, oblikovanju i prezentiranju rezultata istraživanja u ovom radu koristit će se, u odgovarajućim kombinacijama, brojne znanstvene metode: metoda deskripcije i komparacije, metode analiza i sinteze, komparativna metoda, induktivna i deduktivna metoda, ekonometrijske metode i metode procjene.

Za sam metodološki pristup izradi rada autor je koristio literaturu iz područja metodologije izrade znanstvenih djela kvalitativnim i kvantitativnim metodama (Zelenika, 2012.; 2013.; 2014.; Schlotzhauer, 2007.; Hair jr. Et al. 2009.; Anderson et al. 2011.).

Teorijski dio istraživanja podijeljen je u dva osnovna dijela. U teorijskom dijelu istraživanja poštivane su odredbe Zakona o autorskom pravu i srodnim pravima te su sva korištena prethodna istraživanja citirana. Tijekom tumačenja rezultata istraživanja poštivane su odredbe Etičkog kodeksa Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli. Rezultati su objavljeni u originalnom obliku, bez ikakvih modifikacija ili nadopuna.

Prvi dio obuhvatio je istraživanje metodom komparativne analize/country study na primjeru određenih sustava gospodarske diplomacije razvijenih zemalja i tranzicijskih zemalja, te usporedba sa sustavom gospodarske diplomacije RH.

Organizaciju i dosege hrvatske gospodarske diplomacije moguće je uvidjeti usporedbom sa sustavima gospodarske diplomacije drugih zemalja. Komparativna metoda, prikazom sličnosti i razlika niza nacionalnih modela provedbe i cjelokupnog sustava gospodarske diplomacije, omogućuje da se iz nje izvedu kauzalno valjani zaključci. Country study obuhvaća analizu i komparaciju sustava gospodarske diplomacije razvijenih zemalja: Austrije i Francuske, te tranzicijskih zemalja: Poljske i BIH, i usporedbu s Hrvatskom, te mogućnost implementacije pozitivnih primjera u hrvatski sustav djelovanja gospodarske diplomacije. Podaci su se izuzev kritičke analize recentne domaće i inozemne znanstvene i stručne literature iz područja predmeta istraživanja dobili i putem institucionalnih nositelja sustava gospodarske diplomacije u određenim zemljama. Primjerice, podaci za istraživanje za country study sustava gospodarske diplomacije Austrije zatraženi su od ispostave Ureda za vanjsku trgovinu Austrijske

gospodarske komore u Hrvatskoj, podaci za Poljsku su zatraženi od poljskog veleposlanstva u RH, bilateralne poljsko-hrvatske gospodarske komore, te poljske Agencije za privlačenje stranih ulaganja – PAIiIZ. Sličan pristup traženju podataka, primijenjen je za sve zemlje obuhvaćene istraživanjem.

Drugi dio kvalitativnog pristupa istraživanju proveden je putem strukturiranog upitnika na gospodarskim subjektima i metodom intervjua, kojima su se obuhvatili nositelji gospodarske diplomacije u Hrvatskoj, te se nastojala prikazati cjelovita slika funkcioniranja sustava gospodarske diplomacije u Hrvatskoj. Prije nego što se započelo s prikupljanjem podataka, ispitanicima se ukratko objasnila svrha istraživanja.

Vezano za kvalitativni dio istraživanja putem strukturiranog upitnika, na istom su se nalazile kratke upute zajedno s objektivno procijenjenim vremenom za njegovo popunjavanje. Identitet ispitanika je zaštićen te su se prikupljeni podaci koristili isključivo za potrebe izrade doktorske disertacije.

Istraživanje metodom strukturiranog upitnika nad gospodarskim subjektima provelo se na 200 najvećih poslovnih subjekata u Hrvatskoj prema ukupnom prihodu, a što uključuje i privatne i državne tvrtke.

Istraživanje putem polustrukturiranog upitnika – metodom intervjua obuhvatilo je institucionalne nositelje gospodarske diplomacije u Hrvatskoj. Istraživanje je obuhvatilo: Ministarstvo vanjskih i europskih poslova, Ministarstvo gospodarstva, Ministarstvo poduzetništva i obrta, Hrvatsku gospodarsku komoru, Vladu RH, Hrvatski sabor, Hrvatsku udruhu poslodavaca, Hrvatsku udruhu menadžera, Agenciju za investicije i konkurentnost, Udruhu Hrvatski izvoznici, Hrvatsku turističku zajednicu, Hrvatsku obrtničku komoru, Hrvatsku banku za obnovu i razvitak, Hrvatsku agenciju za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO) i Centar za praćenje poslovanja energetskog sektora i investicija (CEI).

Izuzev navedenih metoda komparacije (country study) i kvalitativne analize (metodom strukturiranog upitnika i intervjua), teorijski dio istraživanja obuhvatio je kritičku analizu recentne domaće i inozemne znanstvene i stručne literature iz područja predmeta istraživanja.

Empirijski dio istraživanja proveo se primjenom MLE (maximum likelihood estimation) gdje se promatrao utjecaj gospodarske diplomacije na najvažnije makroekonomske indikatore Republike Hrvatske. Uzročnost između intenziteta gospodarske diplomacije u Hrvatskoj i osnovnih makroekonomskih indikatora mjerila se strukturnim relacijama. Kako su osnovni

makroekonomski agregati po svojoj prirodi frakcionarno integrirani polazeći od te pretpostavke primijenit će se empirijski model baziran na frakcionirano integriranim podacima. Empirijski dio istraživanja obuhvatit će dakle strukturnu relaciju i frakcionarno integriranu relaciju istodobno čime se automatski vrši selekcija modela koji se mogu primijeniti na predloženo empirijsko istraživanje, a to je primjena VARFIMA modela. VARFIMA modeli spadaju u razred strukturnih vektorskih autoregresivnih frakcionarno integriranih i pomičnih prosjeka i koristili su se u sličnim dosadašnjim istraživanjima na sličnu temu. Sličan je model korišten prilikom analize očekivanja ljudi na usvajanje zakona u US kongresu Durr et al (1997). VARFIMA modeli razvijeni su ranije u radovima Sowell (1989) i Dueker and Startz (1998), Box-Steffensmeier and Tomlinson (2000) te Clarke and Lebo (2003).

Primarna zavisna varijabla u VARFIMA modelu bit će različiti makroekonomski indikatori – BDP, nezaposlenost, inflacija, izvoz, uvoz, proračunski deficit (obuhvat varijabli ograničen je dostupnošću podataka na mjesečne i kvartalne vremenske serije). Strukturnom relacijom definirala se veza između osnovnih makroekonomskih indikatora kao zavisne varijable i nezavisnih varijabli od utjecaja na njih. Među nezavisnim varijablama koristit će se različite mjere aktivnosti gospodarske diplomacije – (ulaganja, popis donesenih zakona, pravilnika i Zakona od 1990. godine). S ciljem identificiranja uzročnosti točnije utjecaja gospodarske diplomacije na osnovne makroekonomske indikatore u Republici Hrvatskoj koristit će se VARFIMA modeli koji će upravo mjeriti takvu uzročnost.

Hipoteza koja će se testirati VARFIMA modelom polazi od ideje da gospodarska diplomacija kao segment institucionalne ekonomije ima utjecaj na pojedine makroekonomske indikatore. Temeljem izvedenih relacija pomoću izvedenog VARFIMA modela procijenit će se utjecaj gospodarske diplomacije u Hrvatskoj na osnovna makroekonomska kretanja. Rezultati testiranja hipoteze pokazat će da li Hrvatska koristi učinkovit model gospodarske diplomacije, na koje od makroekonomskih agregata gospodarska diplomacija ima utjecaja, na koje nema, te koji su nedostaci modela kojeg koristi kao i u kojem pravcu treba ići razvoj modela gospodarske diplomacije u Hrvatskoj u budućnosti.

## **1.5. KOMPOZICIJA RADA**

Prateći osnovnu tematiku, a i u cilju dokazivanja osnovne i pomoćnih hipoteza, pristupilo se detaljnoj razradi tematike kroz šest osnovnih poglavlja. Prvo poglavlje uvodi čitatelja u problematiku obrazlažući predmet istraživanja, temeljnu i pomoćne hipoteze, metodologiju istraživanja, te dajući pregled kompozicije rada.

Teorijski dio rada obrađen je u pet poglavlja, dok je empirijski dio predstavljen u posljednjem, šestom poglavlju.

U teorijskom dijelu započinje se sa prikazom pojmovnog određenja, teorijskim i praktičnim dosezima gospodarske diplomacije u Hrvatskoj i svijetu, kroz povijesni razvoj, definiranje područja djelovanja, te predstavljanje izazova gospodarske diplomacije u novom dobu.

Nakon toga, u trećem poglavlju prikazuju se organizacijski modeli provođenja gospodarske diplomacije s fokusom na Austriju, Francusku, Poljsku, Francusku i Hrvatsku, te se prikazuju rezultati komparativne analize modela gospodarske diplomacije navedenih zemalja.

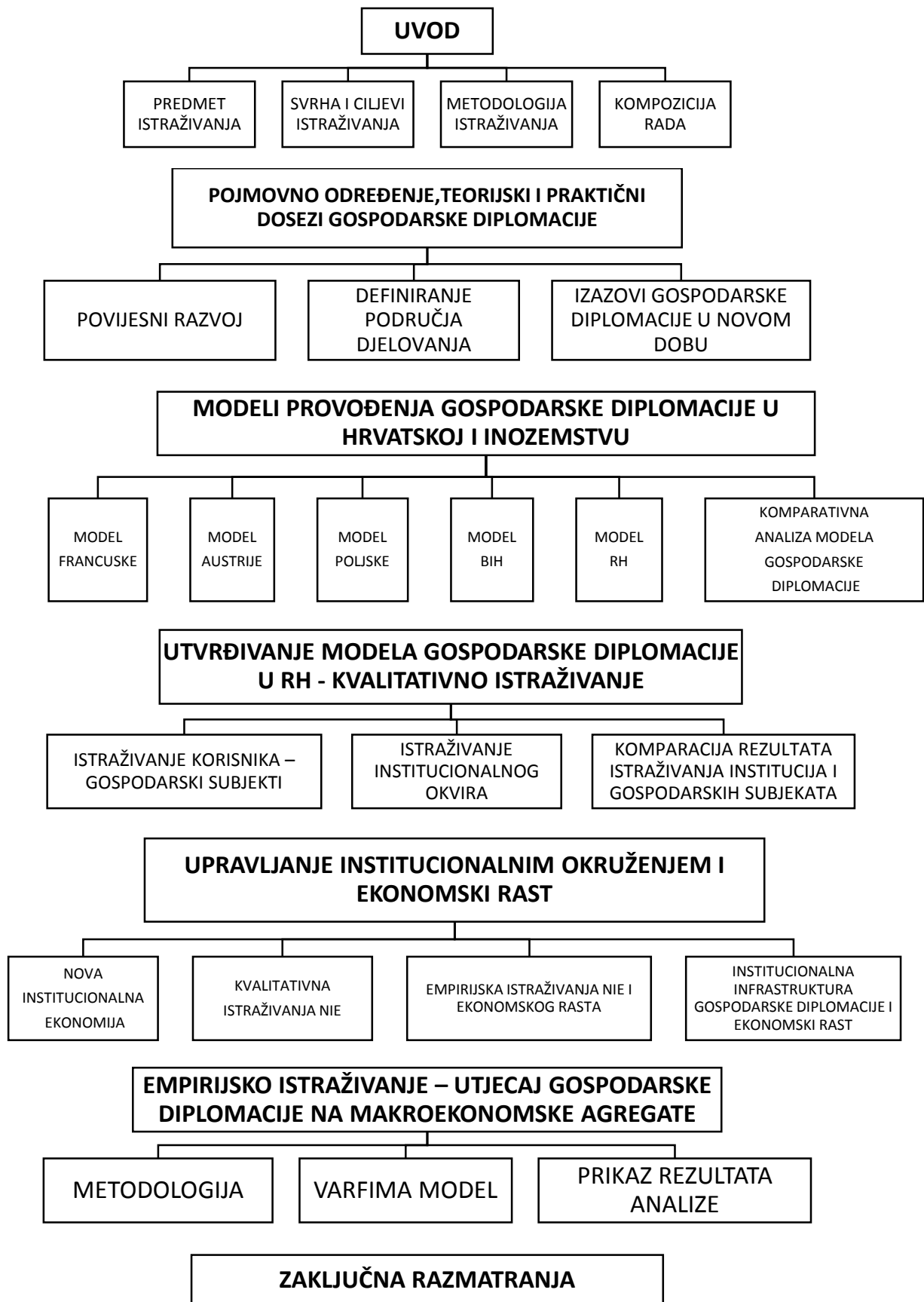
Četvrto poglavlje fokusira se na kvalitativno istraživanje provedeno nad korisnicima gospodarske diplomacije (gospodarskim subjektima) i institucionalnim okvirom zaduženim za provedbu aktivnosti hrvatske gospodarske diplomacije. Detaljno se prikazuje pristup istraživanju i analiza dobivenih rezultata.

U petom su poglavlju prikazane postavke „nove“ institucionalne ekonomije i kvalitativnih i empirijskih istraživanja unutar iste koja tvrde da postoji veza između institucionalnog ustroja i kretanja ekonomskog rasta, a na primjerima pojedinih nacionalnih ekonomija prikazat će se utjecaj institucionalne infrastrukture na ekonomski rast. U sklopu istog fokus se stavlja i na hrvatsku institucionalnu infrastrukturu, a posebno na institucionalni ustroj hrvatske gospodarske diplomacije.

Šesto poglavlje prikazuje rezultate provedenog empirijskog istraživanja VARFIMA modelom, odnosno utjecaja gospodarske diplomacije na neke od osnovnih makroekonomskih indikatora, nakon čega slijede zaključna razmatranja.

U nastavku se i shematski prikazuje kompozicija rada.

Schema 1: Kompozicija rada



Izvor: autorova izrada

## **2. POJMOVNO ODREĐENJE, TEORIJSKI I PRAKTIČNI DOSEZI GOSPODARSKE DIPLOMACIJE**

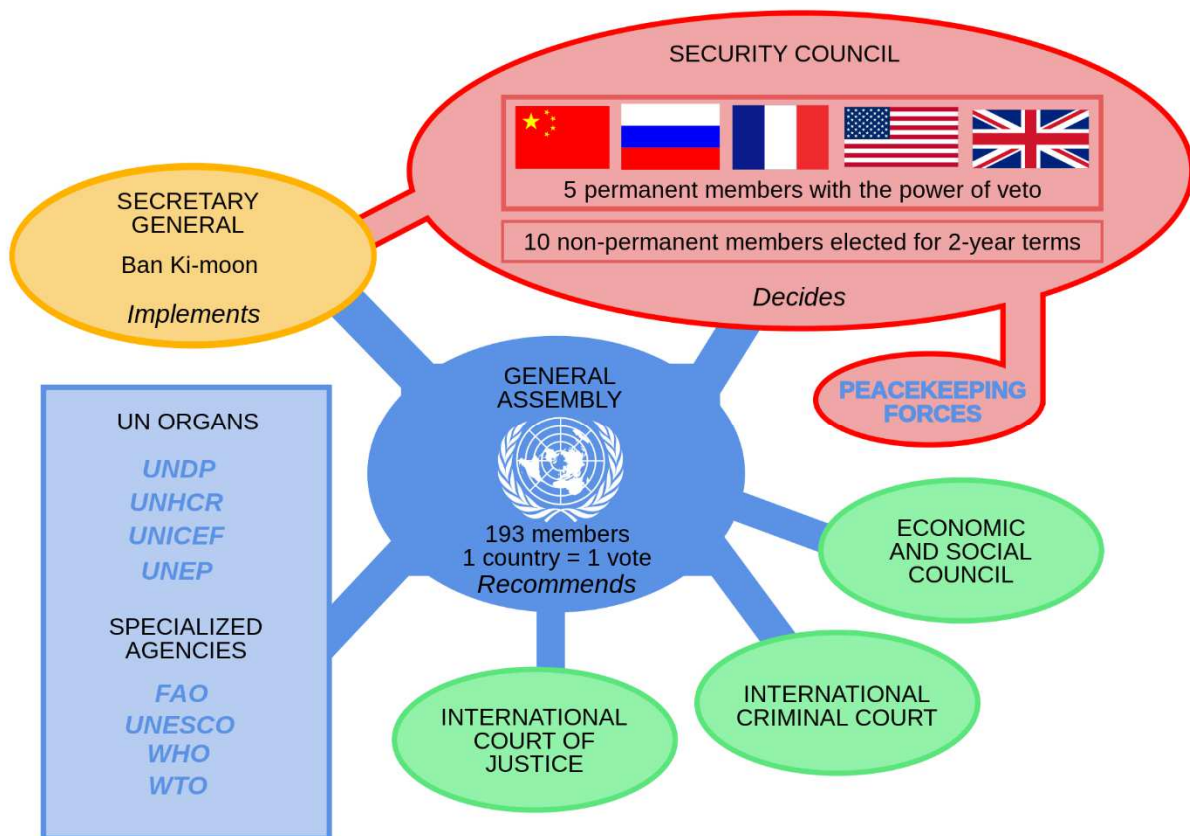
Jedna od mnogobrojnih definicija diplomacije kaže da je to „vještina da se lijepim načinom i lijepim riječima provede svoja volja“, dok se „miroljubivost, dobra suradnja sa susjedima i svima drugima, neutralnost u međunarodnim sukobima i nalaženje saveznika na raznim stranama, razvoj trgovinskog odnosa te stavljanje državnih interesa ispred pojedinačnih“ kao načela diplomacije i vanjske politike Dubrovačke Republike, zapravo, primjenjuju i danas (Rana, 2007:3).

Diplomacija se može definirati kao znanstvena disciplinu u okviru koje se proučavaju načini vođenja vanjske politike u svrhu rješavanja nacionalnih i međunarodnih problema. Prema Bazdanu (2011:3) o diplomaciji kao državnoj djelatnosti, možemo govoriti s četiri aspekta:

- » političkoj diplomaciji
- » vojnoj diplomaciji
- » gospodarskoj diplomaciji i
- » kulturnoj diplomaciji.

U slučaju političke diplomacije države, članice međunarodne zajednice, stupaju u uzajamne odnose, kao i u odnose s drugim subjektima međunarodne zajednice. Ti odnosi mogu biti bilateralni, plurilateralni i multilateralni. To mogu biti i odnosi s međunarodnim vladinim i nevladinim organizacijama. Na čelu tih organizacija nalazi se, dakako, organizacija Ujedinjeni narodi (UN) sa sjedištem u New Yorku i glavnim uredima u Ženevi, Nairobiju i Beču.

Shema 2. Struktura UN-a



Izvor: <http://guides.library.georgetown.edu/un/about>

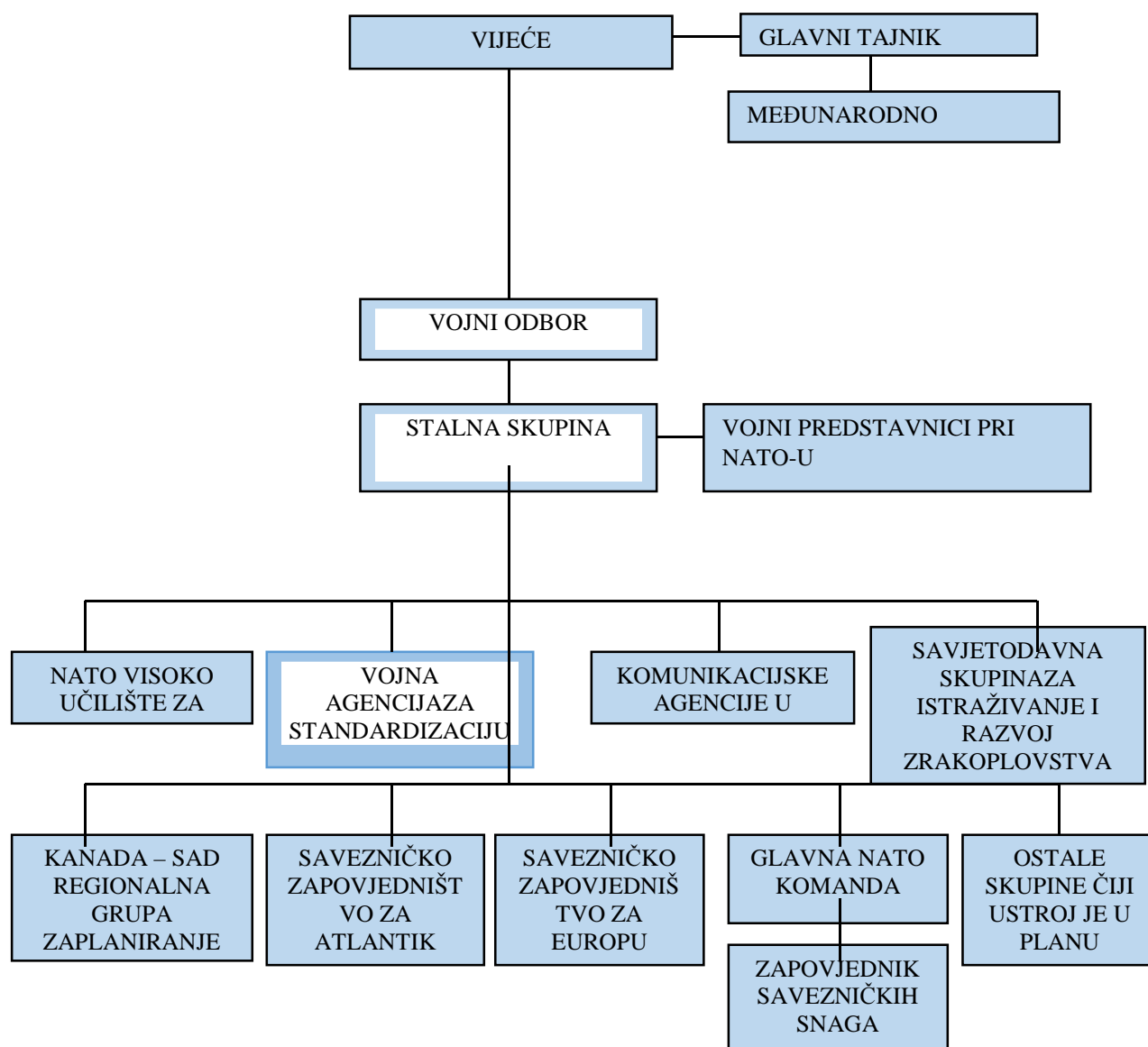
Glavni organi UN-a su Opća skupština, Vijeće sigurnosti, Ekonomsko socijalno vijeće, Starateljsko vijeće, Međunarodni sud pravde i Tajništvo UN-a. Sve su osnovane 1945. godine, kada je osnovan UN.

Opća skupština je glavni savjetodavni i politički organ UN-a. Sve 193 zemlje članice UN-a zastupljene su u Općoj skupštini, što je čini organom UN-a sa najvećim stupnjem reprezentativnosti. Svake godine, u rujnu, punopravno članstvo UN susreće se u auli Glavnog ureda u New Yorku na godišnjem zasjedanju Opće skupštine, gdje prisustvuju šefovi država. Odluke o važnim pitanjima, kao što su one o miru i sigurnosti, prijem novih članova i proračunska pitanja, zahtijevaju dvotrećinsku većinu u Općoj skupštini. Odluke o drugim pitanjima donose se većinom glasova. Opća skupština, svake godine na jednogodišnji mandat bira predsjednika GA.

U slučaju vojne diplomacije riječ je, o vezama vojne prirode s jednom, dvjema ili više država. Dakako, ova se vrsta diplomacije može odnositi i na međunarodnu vojnu međuvladinu organizaciju, a najmoćnija takva organizacija jest NATO, čija je struktura iznimno kompleksna

(cf. Shema 3.) i dok je u prošlosti obuhvaćala samo vojno djelovanje, danas je djelovanje ove organizacije prošireno i na civilni sektor.

Shema 3. Struktura NATO-a 1952. godine



Izvor: U.S. Navy All Hands magazine U.S. Navy All Hands magazine September 1952

U dvadeset i prvom stoljeću NATO ima veliku civilnu strukturu, uključujući<sup>8</sup>:

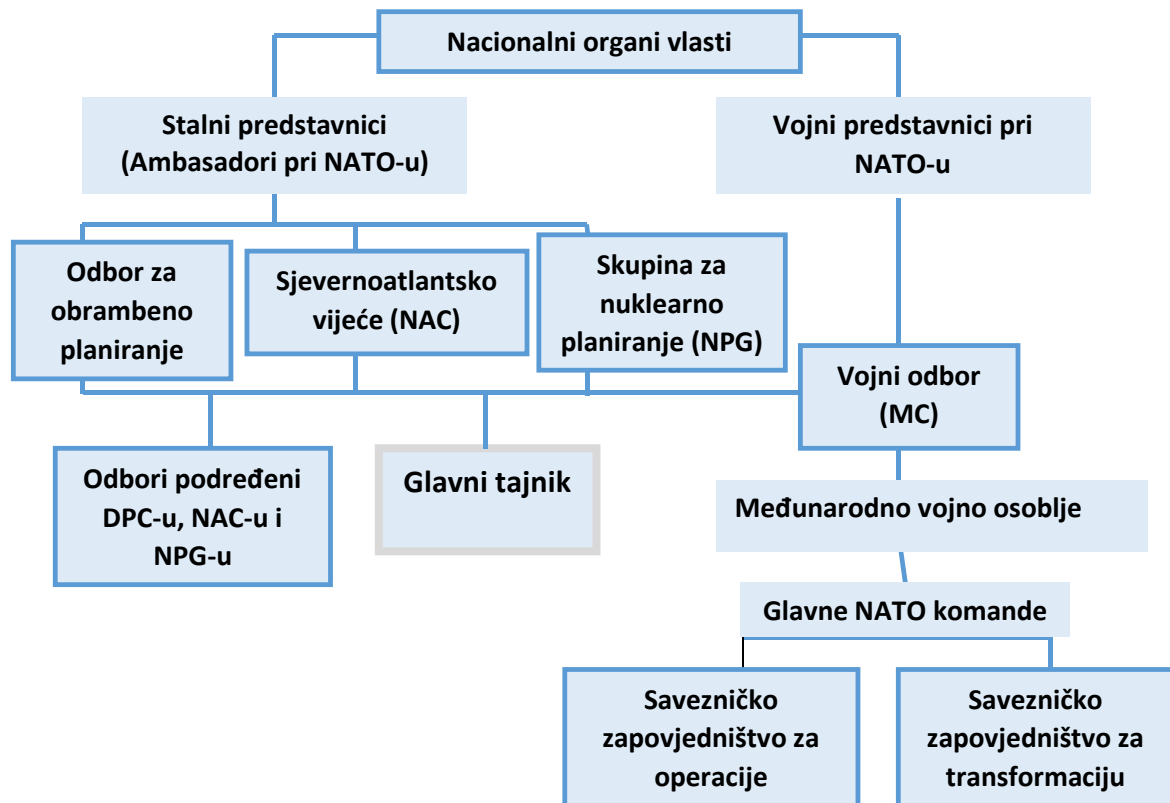
- Diviziju Javna diplomacija
- Ured NATO za sigurnost (NOS)
- Izvršno upravljanje
- Podjela politička pitanja i sigurnosnu politiku

<sup>8</sup> Izvor: <http://www.nato.int/cps/en/natohq/structure.htm>



- Podjela operacije
- Odjel za obrambenu politiku i planiranje
- Podjela obrambena ulaganja
- Ured NATO resursa (NOR)
- Sjedište NATO konzultiranje, zapovijedanje i nadzor osoblja (NHQC3S)
- Ured financijskog kontrolora (FinCon)
- Ured predsjednika i Viši odbor za resurse (SRB)
- Ured predsjednika civilnih i vojnih proračuna odbora (CBC / MBC)
- Međunarodni odbor revizora za NATO (IBAN)
- Proizvodnja NATO i Logistika Organizacije (NPLO)

Schema 4. Struktura NATO-a u 21. stoljeću



Izvor: <http://edoc.hu-berlin.de/dissertationen/steinel-anna-2007-10-23/XML/N1394A.html>

Zatim, u slučaju kulturne diplomacije, riječ je o kulturnim vezama jedne države s jednom, dvjema ili s više država u cilju promicanja nacionalne kulture na međunarodnom planu. Također to mogu biti i odnosi s međunarodnim vladinim organizacijama. Najvažnija takva organizacija jest UNESCO sa sjedištem u Parizu.

Nadalje, stručnjaci razlikuju i *diplomaciju malih država* (*small states diplomacy*) iako se ne slažu uvijek u definiciji male države (milijun ili 10 milijuna stanovnika). Male zemlje, prema analizama, prakticiraju sljedeće diplomacije: *tihu diplomaciju* (*quiet diplomacy*) (primjer su zemlje Commonwealtha), *protestnu diplomaciju* (*protest diplomacy*), *grupnu diplomaciju* (*group diplomacy*), *niche diplomaciju* koja se fokusira na jednu stvar u svrhu ispunjavanja interesa, umjesto na više stvari u kojima možda ne bi uspjeli. Zatim je tu i *regulatory diplomacy* <sup>1</sup> koja se odnosi na intervenciju jedne ili više država konsenzusom kako bi se uspostavila demokracija u nekoj zemlji, odnosno, na regulaciju odnosa (Gagea i Negut, 2011: 35).

U posljednjih deset godina znanstvenici u svojim istraživanjima i klasificiranju gospodarske diplomacije uvode sljedeće pojmove<sup>9</sup>: ekonomska diplomacija i komercijalna diplomacija (Saner i Yiu, 2003.), koje su u nadležnosti državnih aktera, a potom slijedi čitav niz „diplomatskih“ aktivnosti koje obavljaju tzv. postmoderni, nedržavni akteri: korporativna diplomacija, poslovna diplomacija, diplomacija nacionalnih nevladinih organizacija, diplomacija transnacionalnih nevladinih organizacija itd.

Rana (2011:95) u poglavlju knjige Baynea i Woolcocka (2011) „Serving the Private Sector: India's Experience in Context“ također razlikuje gospodarsku („economic diplomacy“) od komercijalne diplomacije („commercial diplomacy“), navodeći kako komercijalna postoji od trenutka prve trgovinske razmjene, dok se gospodarska diplomacija pojavila nakon Drugog svjetskog rata, kad su vlade počele pridavati veću pozornost ekonomskim aktivnostima s drugim zemljama.

Premda je gospodarska diplomacija prisutna od samih početaka organizacije društvenih zajednica u političke subjekte (gradovi-države, kraljevstva, carstva itd.), kao praktična vještina usmjerena na ostvarivanje boljitka pojedinog društva putem umješnog pregovaranja o uvjetima trgovine u međunarodnoj razmjeni ona se intenzivnije znanstveno proučava tek posljednjih desetak godina.

Guy Carron de la Carriere (1998.) tvrdi da je, kao i politika, diplomacija umjetnost mogućeg, a motivirana je interesima pa je tako i ekonomska diplomacija motivirana ekonomskim interesima. Uklonimo li ekonomsku komponentu iz današnje diplomacije, ona ne bi bila u mogućnosti riješiti ni jedan od gorućih problema i konfliktnih situacija koje oni stvaraju.

---

<sup>9</sup> U ovom radu termini „ekonomska diplomacija“ i „gospodarska diplomacija“ smatraju se sinonimima. Također, termin „economic diplomacy“ prevodit će se terminom „gospodarska diplomacija“.

Žirovčić (2012.) smatra da se spajanjem i sinergijom pojmova gospodarstvo i diplomacija radi o složenom pojmu koji obuhvaća vješto međunarodno komuniciranje i pregovaranje, uz zaštitu i promicanje vlastitih gospodarskih interesa.

Prema Prvuloviću (2001:24) gospodarska diplomacija sve više zauzima središnju ulogu diplomatskog djelovanja, sastavni je dio diplomacije i u najširem je smislu riječi predstavljanje interesa gospodarstva vlastite zemlje u drugim zemljama.

Bayne i Woolcock (2011.:5) pod pojmom gospodarska diplomacija podrazumijevaju djelatnost države u međunarodnim gospodarskim odnosima. Naglasak pritom daju na metode i procese donošenja odluka državnih tijela u njihovim pregovorima s drugim državama ili međunarodnim organizacijama kada je u pitanju gospodarstvo vlastite zemlje.

Prema Vukadinoviću (2005.) za razliku od političkih sredstava – diplomacije – kojima neposredno komuniciraju tvorci vanjske politike, upućujući određene poruke, ekonomska sredstva usmjerena su prema najširim slojevima stanovništva i njihovu će primjenu vrlo brzo osjetiti svi, a ne samo tvorci vanjske politike.

Lee (2004:51) definira gospodarsku diplomaciju kao „zajednički proces privatnog i javnog sektora kojim se upravlja komercijalnim odnosima koristeći diplomatske kanale i procese“, a slično ju definira i Naray (2008:2) „aktivnost koju provode državni akteri s diplomatskim statusom u smjeru promocije biznisa između domaće i strane zemlje, s ciljem podrške razvoja poslovnog sektoru kroz promociju biznisa i njemu potpornih aktivnosti.“

Drugim riječima, gospodarska diplomacija predstavlja spoj diplomacije u klasičnom, političkom smislu s ekonomskim znanostima i menadžmentom, metodama i tehnikama pregovaranja s inozemnim partnerima, odnose s javnošću i prikupljanje poslovnih informacija zanimljivih za gospodarstvo vlastite zemlje s ciljem proboja na tržište dotične zemlje ili svjetsko tržište.

## **2.1. POVIJESNI RAZVOJ GOSPODARSKE DIPLOMACIJE**

Kroz stoljeća diplomacija se uglavnom bavila političkim odnosima između država, te stvarala i održavala saveze koji su osiguravali mir ili koji su pripremali zajedničke ratne pohode. Zbog primitivne produkcije i slabo razvijene trgovine, gospodarsko trgovačka diplomacija gotovo nije postojala. Početak gospodarske diplomacije nalazimo u Dubrovniku, kada je 1301. g. u Dubrovačkoj republici osnovan Centar za obavještajnu službu, sa zadaćom prikupljanja vijesti i informacija.

Diplomacija starog Dubrovnika omogućila je tada državi Dubrovnik stoljetni mir i dinamični razvoj, uz veliku cijenu najprije Mletačkom carstvu, a kasnije Otomanskom carstvu.

A prvo djelo iz područja gospodarske diplomacije, napisano je 1648. godine u vrijeme vladavine Luja 14. Te je godine Jules J. Jusserand na zahtjev dvora napisao „Instrukcije za francuske ambasadore“. Među tim instrukcijama posebno su bile one koje su se odnosile na Englesku, tada već prvu merkantilističku državu i glavnoga francuskog rivala u međunarodnim odnosima. Inače, kardinal Richelieu, državnik koji je od 1624. do 1642. godine vladao Francuskom za interese Luja 13., osnovao je 1626. godine prvo ministarstvo vanjskih poslova u svijetu.

Potom tek u 20. stoljeću u Njemačkoj u okviru Ministarstva vanjskih poslova, osamostaljuje se resor vanjske trgovine. U njemačkim veleposlanstvima nastupaju atašei za trgovinu, financije, poljoprivredu i šumarstvo. Godine 1924. u SAD-u, za vrijeme administracije Calvina Coolidgea, na prijedlog Johna Jacoba Rogersa, kongresnika iz Massachussettsa, prihvaća se tzv. Rogersov zakon (The Rogers Act), kojim se objedinjuje diplomatska i konzularna služba te stavlja pod nadležnost Bijele kuće s tim da dobiva zadaću i „zaštite nacionalnih gospodarskih interesa u inozemstvu“.

Prvo djelo koje je u naslovu imalo sintagmu „gospodarska diplomacija“ napisao je 1985. godine ruski znanstvenik Igor A. Ornatski<sup>10</sup>. Drugo djelo iz ovoga područja napisao je 1998. francuski znanstvenik Guy Carron de la Carrière pod naslovom Gospodarska diplomacija – diplomat i tržište<sup>11</sup>.

Baldwin još 1985. godine govori o „ekonomskom državištvu“ kao najvišem obliku ekonomskog državnog angažmana koji obuhvaća unutarnju i vanjsku ekonomsku politiku (Baldwin, 1985:39-40). Ekonomska vanjska politika uži je pojam i usmjerena je prema „van“, pa se često upotrebljava i kao sredstvo za postizanje vanjskopolitičkih (često i neekonomskih) ciljeva.

Gospodarska diplomacija dobiva novi zamah tek poslije II. svjetskog rata, kada je SAD ciljano uložio 20 milijuna dolara u gospodarstva zapadne Europe, štiteći svoje nacionalne, političke i gospodarske interese.

---

<sup>10</sup> *Ekonomičeskaja diplomatia, Meždunarodnie otnošenja*, Moskva.

<sup>11</sup> *La diplomatie économique – Le diplomate et le marché*, *Economica – Collection Diplomatie*, Paris.

Između dva rata svjetska diplomacija bavila se prije svega sigurnosnom politikom, a podloga za to je bio obavještajni rad. Intenzitet tim odnosima davale se dvije supersile, koje su bile i na čelu dva sigurnosna giganta NATO-a i Varšavskog ugovora.

Diplomacija toga vremena svodila se na pregovore o sigurnosnim pitanjima, odnosno konvencionalnog i nekonvencionalnog naoružanja, brojčanih odnosa trupa (vojnih jedinica) te takmičenju o broju poslanih raketa u svemir. O rezultatima sastanaka predsjednika te dvije ovisila je sudbina cijelog čovječanstva. Gospodarsku diplomaciju gotovo da nitko nije spominjao, te ratovi koji su se vodili, nisu se vodili dominantno iz gospodarskih interesa, nego prije svega iz sigurnosnih razloga. Tim ciljevima je bila podređena i diplomacija. Ona je imala zadaću sprječavanja ratnih konflikata, sakupljanje informacija o interesnim zonama, a ako do konflikta i dođe, rješavanje tih pitanja s aspekta vlastitih nacionalnih i sigurnosnih interesa. Sve je ovisilo o diplomatskim sposobnostima vođa i njihovih suradnika, ako su bili uspješni, zemlja je plovila mirno, a ako ne taj „brod“ plovio bi uzburkanim i nesigurnim vodama. Primjer su bile ogromne političke napetosti i pregovorima Predsjednika Kennedyja i Hruščova za vrijeme blokade Kube.

Osim specifičnih diplomatskih odnosa između dvije supersile između dva rata postajao je još jedan specifični model diplomatskih odnosa koji je gradio i Maršal Tito kroz „Pokret nesvrstanih“, koji je tada okupljao gotovo 2/3 svijeta. To je izvrstan primjer kako su u vremenu slabe integracije lideri nametali svoj oblik diplomatsko-gospodarskih odnosa. Tito je u projektu „Pokreta nesvrstanih“ i diplomatskom aplikacijom toga projekta stvorio poslovni „raj na zemlji“ u obliku radničkog samoupravljanja i društvenog vlasništva. Na tom projektu mogao mu je zavidjeti i sam Karl Marks, autor „Kapitala“ i teorije o besklasnom društvu. Pokret nesvrstanih je bio baziran na tzv. „Titovom obliku gospodarske diplomacije“. Predstavljao je dobre odnose sa Zapadom i sa Istokom, a odlične sa svim liderima Pokreta nesvrstanih. Vođe tadašnjih članica Pokreta nesvrstanih bili su tada carevi, kraljevi, monarsi, šeici, koji su mogli davati (i davali su) poslove jugoslavenskim firmama bez javnih natječaja, troškovnika i sigurno bez klauzule o dodatnim troškovima, koji ne mogu biti veći od 10%.

Jugoslavenske firme kao Končar, Energoinvest, Đuro Đaković, itd., gradile su ceste, brane, elektro i vojna postrojenja itd. Ukratko jugoslavensko gospodarstvo je raslo vrlo brzo. S promjenama u Europi 1980. godine i stupanjem na scenu tržišne ekonomije, jugoslavensko gospodarstvo ruši se kao kula od karata. Zašto? Gospodarstvo koje je godinama bilo građeno na netržišnim odnosima, izgradilo je ne – tržišne vrijednosti. Pojmovi kao konkurentnost, efikasnost, produktivnost, poduzetništvo bili su relikti propalog kapitalizma. Povratak u

stvarnost bio je bolan. A ta stvarnost bila je visoka razina globaliziranih odnosa. Proizvod je morao naći mjesto na tržištu, a cijena rada usklađena s mjerilima tog istog tržišta.

Prva europska država koja je shvatila ulogu gospodarske diplomacije je Francuska, za vrijeme Charlesa de Gaullea, a intenzivno okretanje gospodarskoj diplomaciji zahtijevao je i predsjednik F. Mitterand (predsjednik od 1981. - 1995. godine), a novo doba francuske gospodarske diplomacije, započinje s najvećim gospodarskim diplomatom modernog doba, Jacquesom Chiracom, koji je obnašao dužnost predsjednika Francuske Republike od 1995. do 2007. godine, a naglasak francuske vanjske politike jest za njegova mandata primarno bio usmjeren na ostvarivanje francuskih gospodarskih interesa snažnim djelovanjem gospodarske diplomacije.

### **2.1.1. Povijesni razvoj hrvatske diplomacije**

Republika Hrvatska je „mlada“ država, te se povijesni razvoj diplomacije u Hrvata ne može promatrati kao u nekim drugim državama odvojeno s aspekta gospodarske i javne diplomacije, budući da je javna diplomacija u Hrvatskoj do prije nekoliko godina obuhvaćala i gospodarsku diplomaciju, kako u teoriji, tako još više i u praksi.

Stvarni počeci i „korijeni“ hrvatskog diplomatskog djelovanja sežu, dakako, u prošlost hrvatske državotvornosti. Govoreći o povijesti hrvatske diplomacije spomenuta su razdoblja koja zavređuju zasebne elaboracije:

- Hrvatska ranosrednjovjekovna diplomacija i prvi pisani dokumenti o priznanju:
  - pismo pape Ivana VIII. Knezu Branimiru, 7. lipnja 879.(Uzašašće): Papa blagoslivlje kneza Branimira i narod Hrvata; na oltaru Sv.Petra 21.5. iste godine slavio je svetu misu i blagoslovio njega i njegov narod kao i cijelu njegovu zemlju da bi njome sretno i sigurno vladao. Hrvatska država postaje dio tadašnjeg zapadnog svijeta, a RH obilježava taj datum Danom Hrvatske diplomacije.
  - Hrvatska diplomacija u razvijenom i kasnom srednjem vijeku (1102.- 1526.)  
Regnum Croatiae et Dalmatiae u dinastičkoj zajednici s ugarskim kraljevstvom ne gubi prostornu, političku, društvenu zasebnost, ali više nije samostalni državnopravni subjekt međunarodne politike. Ipak postoji diplomatska djelatnost i to na razini kraljevstva, kraljevskih gradova i vlastelinskih obitelji.

### ■ Diplomacija Dubrovačke Republike (1358.-1808.)

Razvijena diplomacija, djelovala je pod geslom „umijeće postići cilj“ (ne umijeće mogućeg), a poklisarski zadatak je bio očuvati suverenitet male države, time i slobodu svoje razvijene međunarodne trgovine koja je osiguravala gradu-državi blagostanje.

### ■ Diplomacija Nezavisne Države Hrvatske

Ta država, vođena od ustaškog režima, bila je priznata od manjeg broja država u kojima je uspostavila 8 poslanstava, 4 generalnih konzulata i 5 konzulata.

### ■ Hrvatska diplomacija u Jugoslavenskim državama (prije i poslije drugoga svjetskog rata)

Službeni datumski početak diplomatskog djelovanja RH može se povezati s više relevantnih nadnevnika:

- 25. lipnja 1991. proglašenje neovisnosti i suverenosti RH.
- 07. rujna 1991. Hrvatska (i Slovenija) očitovanjem Badinterove arbitražne komisije Europske Zajednice (EZ) postaje nezavisni međunarodni subjekt. Time je Hrvatska dobila faktično i političko priznanje EZ, a kasnije slijede deklarativna diplomatska priznanja.
- 08. listopada 1991. proglašenje prekida svih državnopravnih veza RH s republikama SFRJ,
- 13. siječnja 1992. i 15. siječnja 1992. priznanje RH od Svete Stolice i početak priznavanja RH od država EZ i u vremenskom slijedu od većine država Europe i svijeta.
- 22. svibnja 1992. priznanje međunarodno pravnog subjektiviteta RH i primanje u članstvo Organizacije ujedinjenih naroda.

Iako su intenzivnije hrvatske neformalne diplomatske aktivnosti počele već početkom 1990. godine, novovjeka hrvatska diplomacija postaje formalno-pravno legitimni sudionik u međunarodnim odnosima i punopravni promicatelj nacionalnih interesa tek 15. siječnja 1992. godine. Međutim, toj pobjedi na međunarodnoj diplomatskoj sceni prethodile su diplomatske aktivnosti, manje poznate javnosti, a slijedile su aktivnosti koje su učvršćivale međunarodni položaj mlade države, a omogućila su početak djelovanja diplomacije Republike Hrvatske.

1990. godina

U SFRJ je Republički komitet za odnose s inozemstvom Socijalističke Republike Hrvatske (RKOI SRH) u prizemlju zgrade na Trgu Sv. Marka 3, s ukupno 33 zaposlenih, bilo tijelo republičke izvršne vlasti u Hrvatskoj nadležno za ograničeni dio «vanjskih poslova». Nadležnost se svodila na vanjsko-trgovinsku problematiku usklađivanja međurepubličkih stajališta s centralnom jugoslavenskom vlasti u Beogradu i protokolarni servis inozemnih delegacija i gostiju na republičkoj razini. Državni vanjski poslovi, dakle i diplomacija, vođeni su strogo u Saveznom sekretarijatu za inozemne poslove (SSIP SFRJ) u Beogradu. Ipak, RKOI SRH bio je preteča za stvaranje hrvatskoga vanjskopolitičkog ministarstva u procesu osamostaljivanja Hrvatske.

Slika 1. Banski dvori



Izvor: Arhiva Hrvatskog  
diplomatskog kluba (HDK),  
fotografije predsjednika  
Sergeja Ivana Morsana, 2009.

Slika 2. Zgrada na Trgu sv. Marka  
nekadašnjeg MVP-a



Izvor: Arhiva Hrvatskog  
diplomatskog kluba (HDK),  
Ibidem

U Saboru Socijalističke Republike Hrvatske usvojen je 14. veljače novi izborni zakon i time je ostvarena mogućnost neposrednih, tajnih i višestranačkih izbora u Hrvatskoj koji su održani 22. travnja i 6. svibnja. 30. svibnja održana je konstituirajuća, prva sjednica višestranačkog Sabora SRH, a 30. svibanj je kasnije proglašen Danom državnosti. Već slijedeći dan, 31. svibnja, imenovan je novi predsjednik RKOI SRH, de facto, prvi ministar vanjskih poslova RH - Zdravko Mršić (31. 5.1990. - 8.11.1990.).

Tijekom lipnja i srpnja vođena je saborska rasprava o promjeni Ustava SRH, uz ostalo predloženo je bilo i ukidanje republičkih sekretarijata i komiteta, a osnivanje ministarstava (amandman LXII.).



25. srpnja izglasani su amandmani na Ustav SRH: RH više nije socijalistička; na zastavu je vraćen grb; RKOI SRH postaje Ministarstvo za odnose s inozemstvom RH.

U listopadu 1990. je temeljem novoga Zakona o ustrojstvu Republičke uprave dotadašnje Ministarstvo za odnose s inozemstvom RH preimenovano u Ministarstvo inozemnih poslova RH (MIP RH).

Dana 8. studenog imenovan je drugi ministar vanjskih poslova RH - dr. Frane Vinko Golem (8.11.1990. - 3.5.1991.), a 27. studenog i pomoćnici ministra.

Dana 1. prosinca nastupili su dužnost u ministar Frane Vinko Golem i pomoćnik ministra Sergej Morsan. U MIP-u RH, tada još u prizemlju zgrade na Markovom trgu 3, bilo je ukupno 26 zaposlenih, uključujući i od prije zaposlene, a sada novoimenovane pomoćnike ministra: Bohumil Bernašek (1.4.1990. – 9.10.1992.), Mihajlo Montiljo (16.6.1989. – 28.5.1992.) i Luka Novak (do 6.2.1991.) (Mursalo, 2007.).

Odmah je počeo rad na prvom Pravilniku o unutarnjem ustrojstvu i načinu rada MIP-a koji je stupio na snagu u siječnju 1991. Napuštena je dotadašnja ograničena nadležnost RKOI SRH (protokolarna i vanjsko trgovinska regulativa) i ministarstvo je ustrojeno u 6 organizacijskih jedinica:

- Kabinet ministra
- Sektor za međunarodnu suradnju I. – pomoćnik ministra Vinko Kandžija (od 22. 5.1991.)
  - 2 odjela: za Europu i za multilateralnu suradnju
- Sektor za međunarodnu suradnju II. – pomoćnik ministra Mihajlo Montiljo
  - 2 odjela: za Ameriku, Australiju i Oceaniju i za multilateralnu suradnju
- Sektor za gospodarske odnose s inozemstvom – pomoćnik ministra Sergej Morsan
  - 2 odjela: za sustav i gospodarske integracije i za inozemna ulaganja i koncesije
- Sektor za konzularne i međunarodno pravne poslove – pomoćnik ministra Bohumil Bernašek
- Služba općih poslova

Taj ustroj je promijenjen tek Uredbom od 6. listopada 1994. (Zakon o sustavu državne uprave, NN 75/93.) kojom se MIP organizira u 7 Uprava, Kabinet ministra i zamjenika ministra, Diplomatsku školu i Protokol.

Krajem prosinca, na zasjedanju Hrvatskog sabora 21. i 22., proglašen je Ustav Republike Hrvatske – popularno nazvan Božićni Ustav, o čemu je predavač ispričao dojmove, obzirom na službenu nazočnost s tadašnjim diplomatskim predstavnicima u RH.

Uvedena je trodioba vlasti, polupredsjednički sustav - predsjednik RH dr. Tuđman je temeljem novoga Ustava RH, uz sve ustavne predsjedničke ingerencije postao i indirektni šef izvršne vlasti, dakle i diplomacije.

1991. godina

Do 31. prosinca 1990. godine MIP je napustilo 10 zaposlenih službenika prijašnjeg Republičkog komiteta za odnose s inozemstvom, tako da je hrvatsko vanjsko političko ministarstvo počelo djelovati u novoj godini s ukupno 28 zaposlenih, u prizemnom prostoru zgrade broj 3 na Trgu Sv. Marka. Međutim, preseljenjem Ureda predsjednika RH u Banske dvore, zgrada u Visokoj ulici na zagrebačkom Gornjem gradu, , postala je sjedište novoga ministarstva (Pičuljan, 2007).

Slika 3. Zgrada u Visokoj ulici u Zagrebu nekadašnjeg Ministarstva inozemnih poslova RH



Izvor: Arhiva Hrvatskog diplomatskog kluba (HDK), 2006.

Najvažnije aktivnosti netom formiranog Ministarstva inozemnih poslova bile su internacionalizacija krize u Jugoslaviji i početno organiziranje diplomacije. Međutim kreacija stvaranja vanjske politike bila u je Uredu predsjednika države, a koordinacija vanjskopolitičkog djelovanja se tek ustrojavala u ministarstvu (Jelčić, 2009).

Obzirom da je Hrvatska još bila sastavni dio SFRJ i kako nije postojala međunarodno pravna mogućnost otvaranja hrvatskih diplomatskih predstavništava u inozemstvu, tijekom 1991. godine imenovano je sedam predstavnika i počasnih predstavnika RH u inozemstvu i deset Inozemnih ureda RH. Dodatno na službeno imenovane predstavnike RH, u mnogim državama u kojima su bile zastupljene hrvatske tvrtke neformalno su djelovali i predstavnici Ingre, Astre i drugih manjih tvrtki.

Dana 18. siječnja 1991. godine je predsjednik RH dr. Tuđman, oslanjajući se na članak 99. novoga Ustava, donio odluku o osnivanju Inozemnih ureda RH (IURH), tako da se već slijedeći mjesec počela stvarati mreža inozemnih ureda: 6. veljače u Stuttgartu, voditeljica gđa. Zdenka Babić-Petričević; 25. ožujka u Münchenu, voditelj gosp. Josip Pavešić; 3. svibnja u Torontu, voditelj gosp. Dick Bezić; 26. travnja u Bruxellesu, voditelj Janko barun Vranyczany-Dobrinović; 26. travnja u Tokiju, voditelj gosp. Midhat Arslanagić; 26. travnja u Parizu, voditelj gosp. Prof. dr. Henrik Heger; 27. svibnja u Londonu, voditelj dr. Drago Štambuk; 26. lipnja u Buenos Airesu, voditelj gosp. Ivo Rojnica; 26. lipnja u Johannesburgu, voditelj gosp. Tvrtko Andrija Mursalo; 3. srpnja u Washingtonu, voditelj dr. Frane Vinko Golem (Mursalo, 2007).

Dana 3. svibnja 1991. imenovan je treći ministar vanjskih poslova RH - akademik Davorin Rudolf (3.5.1991. - 31.7.1991.) tako da se do kraja lipnja broj zaposlenika povećao na ukupno 46 zaposlenih. Dana 31. srpnja 1991. imenovan je četvrti ministar vanjskih poslova RH - Prof. dr. Zvonimir Šeparović (31.7.1991. - 27.5.1992.), a krajem kolovoza (25.8.) S. Morsan je imenovan neformalnim zamjenikom ministra vanjskih poslova RH (Mursalo, Ibidem).

U međuvremenu (6.8.) Ministarsko vijeće EZ donosi Rezoluciju o Jugoslaviji s 3 bitne odluke za rješavanje krize: (1) nema promjena republičkih granica silom, (2) osiguranje prava manjina u republikama na dostignutoj civilizacijskoj razini i (3) o krizi upoznati VS OUN (Francuska inicijativa).

Nakon isteka „Brijunskog moratorija“ 8. listopada 1991. je u Saboru proglašen raskid svih državnopravnih veza RH s jugoslavenskim republikama. Sjednica je održana pod zračnom opasnosti u podrumu INA-e u Šubićevoj ulici. RH je postala slobodna, samostalna i neovisna država, a taj dan je proglašen Danom neovisnosti RH (Tomic, 1993).

U MIP-u se nastavlja intenzivna diplomatska aktivnost za međunarodno priznanje RH, a Sabor u listopadu donosi prvi Zakon o inozemnim poslovima RH (NN 53/91). Imenovanjem i dolaskom zamjenika ministra Božidara Gagre (23.10.1991. - 25.6.1992.) počinje rad na novom ustrojstvu MVP-a.

Krajem studenoga 1991. počinje, u dogovoru s Pravnim fakultetom, prvi oblik stručnog diplomatskog usavršavanja službenika ministarstva. Predavači su bili međunarodnopravni stručnjaci, između ostalih i akademik prof. dr. Vladimir Ibler, prof. dr. Božidar Bakotić, prof. dr. Budislav Vukas, prof. dr. Vladimir Đuro Degan., a 1995. godine osniva se Diplomatska škola Ministarstva, godinu dana kasnije Diplomatska akademija (Ibler, 2006).

Međunarodna zajednica pokušava raznim konceptima naći rješenje, ali strahote velikosrpske agresije ne uspijeva zaustaviti, te 20. studenog 1991. godine u Zagreb dolazi Posebni izaslanik glavnog tajnika OUN C. Vance no bez uspješnih rješenja (Goss, 1994).

Širenje vijesti o strahotama srpske agresije na Hrvatsku, senzibiliziranje svjetske javnosti i nemogućnost održanja jugoslavenske države dovelo je do početnih priznavanja suverenih država Hrvatske i Slovenije. Do 31. prosinca 1991. RH je priznalo 7 država: Slovenija 26. lipnja; Litva 30. srpnja; Ukrajina 11. prosinca; Latvija 14. prosinca; Island 19. prosinca; Estonija 31. prosinca; Njemačka i Švedska 19. prosinca (uz odgodu do skupnog priznanja EZ) (Rudolf, 1999).

Dana 13. siječnja 1992. godine Sveta Stolica priznaje neovisnost RH, a 14. siječnja 1992. i San Marino. Dana 15. siječnja 1992. dvanaest država EZ i u slijedu od 15. do 18. siječnja daljnjih 17, pretežito europskih država, priznaje neovisnost RH. Do kraja ožujka 1992. godine RH je priznata od 49 država.

Znatno proširenim opsegom poslova i planiranim povećanjem okvirnog broja zaposlenih pokazalo se da tadašnje sjedište ministarstva u Visokoj ulici uskoro neće moći objediniti sve službe «pod istim krovom», tako da je kao primjereno buduće sjedište predložena današnja zgrada ministarstva na Trgu Nikole Šubića Zrinskog koju je, međutim, trebalo temeljno obnoviti i adaptirati.

Predsjednik RH 21. siječnja 1992. imenuje prve veleposlanike i slijedeći dan donosi odluke o osnivanju prvih veleposlanstava RH u Austriji, Njemačkoj, Vatikanu i Mađarskoj. Ivan Brnelić predao je vjerodajnice 30. siječnja u Beču, Ivan Ilić 3. veljače u Bonnu. 11. ožujka imenovani su veleposlanik Ive Livljanić pri Svetoj Stolicy i Suverenom viteškom malteškom redu i Aleksandar Šolc u Mađarskoj (Mursalo, Ibidem).

Dana 6. veljače 1992. je u Zagrebu potpisana uspostava diplomatskih odnosa Hrvatske i Slovenije, a nastavljeno je vanjskopolitičko oslovljavanje država izvan užeg euroatlantskog kruga.

Dana 7. travnja 1992. SAD su priznale RH, Republiku Sloveniju i Republiku Bosnu i Hercegovinu, a 22. svibnja RH postaje članicom OUN i 18. srpnja je primljena u SEI.

Dana 9. lipnja 1992. imenovan je peti ministar vanjskih poslova RH – akademik Zdenko Škrabalo (9.6.1992. - 27.5.1993.), ubrzo nakon toga je imenovan i novi zamjenik ministra Miomir Žužul (24.6.1992. do 7.1.1993.), a MIP RH u lipnju broji ukupno 114 zaposlenih.

Zakonom o ustrojstvu i djelokrugu ministarstava i državnih organa (NN 55/92), donesenom u rujnu, Ministarstvo vanjskih poslova postaje uz Ministarstvo unutarnjih poslova, Ministarstvo obrane i Ministarstvo financija državno ministarstvo. Status državnih ministarstava u Hrvatskoj ukinut je početkom 2000. godine.

Do 31. prosinca 1992. godine RH je priznalo 97 država, a sa 62. države uspostavljeni su diplomatski odnosi; otvoreno je 30 DKP-a; RH je postala članica 60 međunarodnih organizacija.

Obzirom da je međunarodnopravni položaj RH postao neupitan, vanjskopolitički prioriteti su, uz temeljni cilj – punopravno članstvo u euroatlantskim integracijama - postali i pridobivanje podrške međunarodne zajednice za uspostavljanje pune teritorijalne cjelovitosti države i savladavanje golemih gospodarskih izazova.

Ministarstvo vanjskih poslova, s dvjestotinjak zaposlenih i početno uspostavljenom mrežom diplomatsko konzularnih predstavništava nije moglo, unatoč još uvijek prisutnom velikom entuzijazmu, savladavati sve potrebne aktivnosti. Intenzivnije kadrovsko ekipiranje službe vanjskih poslova, započeto u drugoj polovici 1992. godine, nastavljeno je, a počeli su i radovi na adaptaciji zgrade na Zrinjevcu.

Slika 4. Današnja zgrada MVEP na Trgu Nikole Šubića Zrinskog u Zagrebu



Izvor: <http://www.mvep.hr/hr/mediji/arhiva/>

Početak 1993. godine postavljen je novi zamjenik ministra dr. Ivo Sanader (27. siječnja 1993. - 24. prosinca 1995.), a 28. svibnja šesti ministar vanjskih poslova RH - Prof. dr. Mate Granić (28. 5. 1993.- 27. 01. 2000.). Ubrzano su imenovani veleposlanici i osnivanja su veleposlanstva u državama i međunarodnim institucijama važnim za Hrvatsku.

Ministarstvo inozemnih poslova je u lipnju 1993. godine imalo ukupno 339 zaposlenih (197 u MIP-u + 142 u DKP-ima). Otvoreno je ukupno 39 diplomatsko konzularnih predstavništava, od toga 25 veleposlanstva i 5 misija.

Početa faza stvaranja diplomacije RH proteže se i na razdoblje osnivanja i početke djelovanja većine diplomatsko konzularnih predstavništava Republike Hrvatske u zemljama primateljicama, mreže DKP-a koja do danas nije znatno promijenjena. Tijekom slijedeće tri godine otvoreno je još sedam veleposlanstava i imenovani su slijedeći hrvatski veleposlanici: 10. studenog 1994. Vesna Girardi Jurkić pri UNESCO-u u Parizu, 15. svibnja 1995. Marjan Kombol u Islamabadu, 26. svibnja 1995. Tvrtko Andrija Mursalo u Pretoriji, 26. srpnja 1995. Krešimir Žnidarić u Kuala Lumpuru, 10. kolovoza 1995. Željko Kirinčić u Jakarti, 28. listopada 1996. Luka Meštrović u Braziliji i 5. prosinca 1996. Zvonimir Marković u Beogradu (Berković, 2006).

Krajem 1995. godine u inozemstvu je djelovalo 67 diplomatsko-konzularnih predstavništava RH, uključujući i misije pri međunarodnim organizacijama, a u Ministarstvu je bilo zaposleno ukupno 750 djelatnika.

Za ilustraciju kadrovske strukture prvih hrvatskih diplomata može se koristiti analiza veleposlanika Đure Vidmarovića, objavljena u Glasniku HDK 3-2009<sup>12</sup>:

1. Sveučilišni profesori, akademici i znanstvenici: 15 veleposlanika;
2. Direktori ili vodeći ljudi firmi koje su poslovale s inozemstvom: 10 veleposlanika;
3. Kadar iz Saveznog sekretarijata inostranih poslova (SSIP) SFRJ: 8 veleposlanika;
4. Političari Socijalističke Republike Hrvatske (SRH): 2 veleposlanika;
5. Dijaspora – (A) Aristokracija: 1 veleposlanik, (B) Poslovni ljudi: 4 veleposlanika;
6. Istaknuti članovi političke stranke na vlasti (HDZ): 5 veleposlanika;
7. Istaknuti umjetnici: 3 veleposlanika;
8. Novinari: 2 veleposlanika;
9. Kadar MVP: 1 veleposlanik.

Iza početne faze slijedi razdoblje razvijene mirnodopske hrvatske diplomacije, obilježeno donošenjem novog Zakona o vanjskim poslovima 1996. godine (NN 48/96) i u slijedu niza potrebnih podzakonskih akata.

O hrvatskoj gospodarskoj diplomaciji i njenom razdvajanju od klasične političke, odnosno javne diplomacije u Hrvatskoj možemo govoriti tek unazad nekoliko godina. 2011. godine, u tijeku je bila reforma gospodarske diplomacije, odnosno zamjena gospodarskih savjetnika u hrvatskim diplomatskim misijama trgovačkim atašea. Dvije su ključne razlike između gospodarskih savjetnika i trgovačkih atašea, a odnose se na njihove zadaće i status. Prvo, gospodarski savjetnici zaduženi su za suradnju s gospodarskim institucijama vlada država primateljica, a trgovački atašei za suradnju s gospodarskim subjektima. Drugo, gospodarski su savjetnici stalni zaposlenici Ministarstva vanjskih poslova, u zvanju diplomatskoga savjetnika, dok su trgovački atašei ugovorni diplomati koji se biraju javnim natječajem za određenu državu i razdoblje, u zvanju atašea. Radi potpunijega razumijevanja, ataše je najniže diplomatsko zvanje, dok je diplomatski savjetnik u sredini hijerarhijske ljestvice. U međuvremenu su 2011. godine održani parlamentarni izbori koji su doveli do promjene Vlade i strukture ministarstava, osobito onih ključnih za gospodarsku diplomaciju: ministarstva vanjskih poslova i gospodarstva. Napušten je koncept gospodarske diplomacije kako ga je osmislila prethodna Vlada te se ugovori trgovinskih atašea nisu produživali.

---

<sup>12</sup> Hrvatski diplomatski klub (12 autora): Sjećanja i prilozi za povijest diplomacije Republike Hrvatske – prvo desetljeće – knjiga prva; izdanje HDK/MATE d.o.o. 2008.

Zatim se 2013. godine započelo s reformom hrvatske gospodarske diplomacije, odnosno počela se pridavati veća važnost i uloga gospodarskoj diplomaciji u cjelokupnom sustavu diplomacije, kroz novi sustav „Gospodarska diplomacija: vanjska politika u službi gospodarskog napretka“, no potrebno jest da taj sustav zaživi i u praksi, a što će biti detaljnije prikazano i obrađeno kroz treće i četvrto poglavlje u radu.

### **2.1.2. Nositelji gospodarske diplomacije u Republici Hrvatskoj**

Govoreći o institucionalnom ustroju i nositeljima gospodarske diplomacije, Ministarstvo vanjskih i europskih poslova u svom programu „Gospodarska diplomacija: vanjska politika u službi gospodarskog napretka“<sup>13</sup> navodi čitav niz institucija i aktera uključenih u provedbu sustava hrvatske gospodarske diplomacije, no istraživanjem i pregledom zakonodavno-pravne regulative, te istraživanjem recentne domaće znanstveno-stručne literature može se zaključiti kako se aktivnosti hrvatske gospodarske diplomacije protežu na iduće institucije i aktere:

1. Vladu RH
2. Ministarstvo vanjskih i europskih poslova,
3. Ministarstvo gospodarstva,
4. Ministarstvo poduzetništva i obrta,
5. Hrvatsku gospodarsku komoru,
6. Ured Predsjednice RH, ,
7. Hrvatski sabor (Odbor za europske poslove i Odbor za vanjsku politiku),
8. Hrvatsku udruhu poslodavaca,
9. Hrvatsko udruženje menadžera i poduzetnika,
10. Agenciju za investicije i konkurentnost,
11. Udruhu Hrvatski izvoznici,
12. Hrvatsku turističku zajednicu,
13. Hrvatsku obrtničku komoru,
14. Hrvatsku banku za obnovu i razvitak,
15. Hrvatsku agenciju za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO),
16. Centar za praćenje poslovanja energetskog sektora i investicija (CEI).

**Vlada RH** – sukladno Zakonu o Vladi RH sudjeluje u kreiranju i provođenju vanjske politike RH. Prva potpredsjednica aktualne Vlade je prof.dr.sc. Vesna Pusić, ujedno ministrica vanjskih

---

<sup>13</sup> Izvor: <http://gd.mvep.hr/>



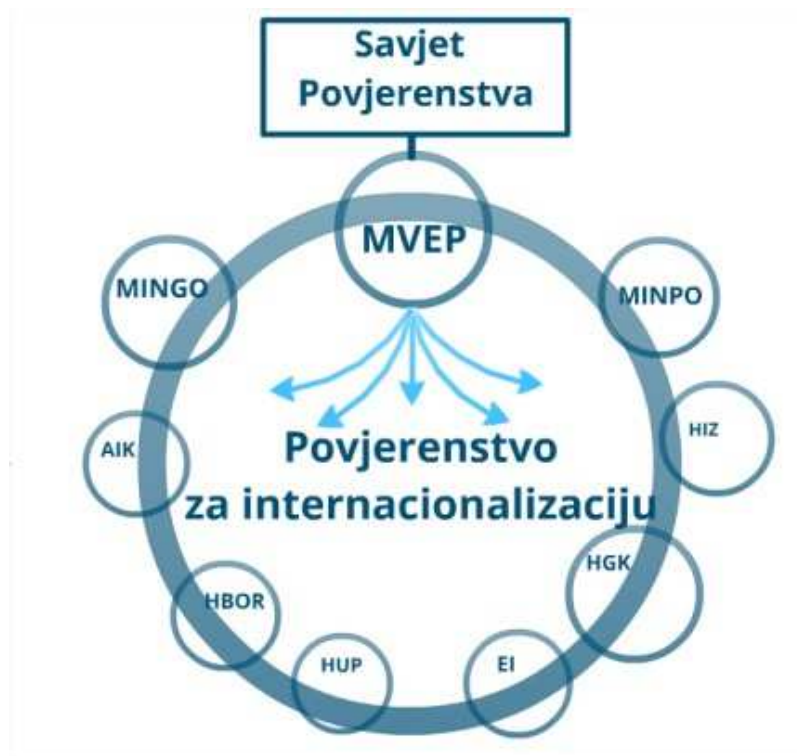
i europskih poslova, što već u startnoj poziciji govori o sprezi i bliskosti provođenja vanjske politike i Vladine politike.

*Vladina služba za javne politike i potporu predsjedniku Vlade* obavlja poslove pripreme prijedloga stajališta Republike Hrvatske za sastanke Europskog vijeća u suradnji s ostalim nadležnim tijelima i druge zadaće iz područja vanjske politike i međunarodne suradnje po nalogu predsjednika Vlade; poslove pripreme i organizacije sastanaka i posjeta predsjednika Vlade u zemlji i inozemstvu.

U Službi se obavljaju poslovi sustavnog praćenja i analize pojedinih javnih politika i sektora radi izrade stručnih mišljenja za potrebe predsjednika Vlade, praćenja izrade sektorskih strateških razvojnih planova i analiza, pripreme prijedloga i usklađivanja provedbe pojedinih projekata iz programa Vlade, te poslovi koordinacije između Vlade i Hrvatskoga sabora.

Vlada Republike Hrvatske je na sjednici održanoj 4. srpnja 2013. godine uspostavila Povjerenstvo za internacionalizaciju hrvatskoga gospodarstva.

Shema 5. Struktura djelovanja Povjerenstva za internacionalizaciju hrvatskog gospodarstva



Izvor: Prezentacija MVEP, Gospodarska diplomacija, dostupno na: <http://gd.mvep.hr/files/file/gd/2014/Prezentacija.pdf>

Glavne zadaće Povjerenstva za internacionalizaciju hrvatskoga gospodarstva su:

- temeljem uske međuresorne suradnje i konzultacija s poslovnom zajednicom identificira ključne odrednice politike jačanja hrvatskog izvoza i nastupa hrvatskih kompanija u inozemstvu, predlaže odgovarajuće provedbene mjere te prati njihovu provedbu;
- koordinira planove i aktivnosti svih tijela državne uprave čije djelovanje utječe na kretanje hrvatskog izvoza i daje potporu nastupu hrvatskih kompanija u inozemstvu, te prezentaciji investicijskih projekata u inozemstvu, uz jasnu podjelu nadležnosti i odgovornosti;
- predlaže Savjetu Povjerenstva zakonska i druga rješenja potpore izvozu i nastupu hrvatskih kompanija u inozemstvu.

Koordinator Povjerenstva je zamjenik ministrice vanjskih i europskih poslova. Članovi Povjerenstva su predstavnici 19 institucija – zamjenik ministra gospodarstva, zamjenik ministra poduzetništva i obrta, zamjenik ministra financija, zamjenik ministra regionalnog razvoja i fondova Europske Unije, zamjenik ministra prometa, pomorstva i infrastrukture, zamjenik ministra turizma, zamjenik ministra poljoprivrede, zamjenik ministra znanosti, obrazovanja i sporta, savjetnik predsjednika Vlade Republike Hrvatske za gospodarstvo, predsjednik uprave Hrvatske banke za obnovu i razvitak, ravnatelj Agencije za investicije i konkurentnost, predsjednik uprave Hrvatske agencije za malo gospodarstvo, inovacije i investicije, predsjednik upravnog odbora Centra za praćenje poslovanja energetskog sektora i investicija, izvršni direktor Sektora za istraživanje i statistiku Hrvatske narodne banke, potpredsjednik za gospodarstvo, međunarodne i EU poslove Hrvatske gospodarske komore, predsjednik Hrvatske obrtničke komore, glavni direktor Hrvatske udruge poslodavaca, predsjednik Hrvatskih izvoznika i ravnateljica Ekonomskog instituta Zagreb. Pridruženi član Povjerenstva je ravnatelj Državnog zavoda za statistiku.

Savjet Povjerenstva, koji čine prva potpredsjednica Vlade i ministrica vanjskih i europskih poslova, potpredsjednik Vlade za gospodarstvo i ministar regionalnog razvoja i fondova EU, ministar financija, ministar gospodarstva, ministar poduzetništva i obrta te ministar poljoprivrede, daje strateško usmjerenje i smjernice radu Povjerenstva, razmatra prijedloge Povjerenstva za zakonskim i drugim rješenjima u području izvozne politike te ih predlaže Vladi RH, predlaže Vladi RH politiku poticanja stranih investicija.

**Ministarstvo vanjskih i europskih poslova** – sukladno Zakonu o vanjskim poslovima<sup>14</sup> je nadležno tijelo državne uprave za provedbu utvrđene vanjske politike Republike Hrvatske, pa se ovim zakonom definira i ustroj i način rada Ministarstva te diplomatsko-konzularnih predstavništava (cf. Prilog 1.). Zakonom o vanjskim poslovima uređuje se i način rada i djelovanja na području vanjske politike i međunarodnih odnosa. Ovaj zakon također definira i što je to privola ili agreement, što je egzekvatura, zatim postupak otvaranja diplomatskih predstavništava, kao i koje su nadležnosti veleposlanstva, misije ili konzularnog ureda.

Uredbom o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva vanjskih i europskih poslova<sup>15</sup> uređuje se ustroj Ministarstva, nazivi i djelokrug upravnih organizacija i unutarnjih ustrojstvenih jedinica (uprava, sektora, službi, odjela) zatim kategorizacija i ustroj diplomatskih misija i konzularnih ureda Republike Hrvatske u inozemstvu.

#### **Ministarstvo gospodarstva - Sektor za investicijsku politiku**

Sektor za investicijsku politiku pri Ministarstvu gospodarstva koordinira sve aktivnosti vezane uz promociju ulaganja, prima i obrađuje zahtjeve velikih poduzetnika za odobrenje poticajnih mjera za investicije te prima i obrađuje zahtjeve za prijavu projekta kao strateškog.

Sektor za investicijsku politiku ima u svojoj nadležnosti provedbu Zakona o poticanju investicija i unapređenju investicijskog okruženja<sup>16</sup>, odnosno osiguranja pravnog okvira za stvaranje pretpostavki za povećanje broja i kvalitete investicijskih projekata. Poticajne mjere uređene predmetnim Zakonom odnose se na projekte investiranja i jačanja konkurentske sposobnosti u proizvodno-prerađivačkim aktivnostima, razvojno-inovacijskim aktivnostima, aktivnostima poslovne podrške, aktivnostima usluga visoke dodane vrijednost. Sektor prima i obrađuje zahtjeve za prijavu projekta kao strateškog temeljem Zakona o strateškim investicijskim projektima Republike Hrvatske<sup>17</sup>. Zakon bi trebao osigurati potreban pravni okvir kojim će se stvoriti pretpostavke za pokretanje održivog investicijskog ciklusa odnosno stvaranje preduvjeta za pokretanje

---

<sup>14</sup> Zakon o vanjskim poslovima, Narodne novine 48/96, 72/13, 127/13

<sup>15</sup> Narodne novine 145/13

<sup>16</sup> Narodne novine 111/12, 28/13

<sup>17</sup> Narodne novine 133/13

gospodarskog razvitka zemlje, kao i osiguranje boljih uvjeta za gospodarenje tim dobrima i održivi razvitak<sup>18</sup>.

U Sektoru za investicijsku politiku, ustrojavaju se sljedeće Službe:

1. Služba za zakonodavni okvir
2. Služba za provedbu mjera za poticanje investicija

**Ministarstvo poduzetništva i obrta** - obavlja upravne i druge poslove koji se odnose na malo i srednje poduzetništvo, obrtništvo, zadrugarstvo, poticanje izvoza i stranih ulaganja, te unapređenja konkurentnosti u području maloga i srednjega poduzetništva; ravnomjerni regionalni razvoj poduzetništva, djelovanje instrumenata gospodarskog sustava i mjera gospodarske politike na razvoj obrtništva, zadrugarstva, malog i srednjeg poduzetništva te poslovanje obrtnika i poduzetnika, poticanje primjene inovacija, novih tehnologija i osnivanja i poslovanja slobodnih i poduzetničkih zona u području maloga i srednjega poduzetništva; sustavno poticanje poduzetništva, djelovanje instrumenata gospodarskog sustava i mjera gospodarske politike na razvoj obrtništva, zadrugarstva, maloga i srednjega poduzetništva, te poslovanje obrtnika i poduzetnika, poticanje sudjelovanja malih i srednjih poduzetnika u poslovima javne nabave i javno-privatnog partnerstva; ostvarivanje međunarodne suradnje u području obrtništva te maloga i srednjega poduzetništva; pripreme i provedbu strateških i operativnih dokumenata i programa za korištenje sredstava fondova Europske unije i ostalih međunarodnih izvora financiranja namijenjenih unapređenju konkurentnosti obrtništva, zadrugarstva, maloga i srednjega poduzetništva; pripremu i provedbu posebnih programa Vlade Republike Hrvatske u području ekonomskog razvoja i konkurentnosti obrtništva, zadrugarstva, malog i srednjeg poduzetništva<sup>19</sup>.

**Hrvatska gospodarska komora** – Sektor za međunarodne poslove provodi bilateralne i multilateralne aktivnosti usmjerene unaprjeđenju gospodarske suradnje s inozemstvom:

- organizirani posjeti hrvatskih gospodarskih delegacija u inozemstvo
- posjete inozemnih gospodarskih delegacija i poslovni razgovori hrvatskih i inozemnih gospodarstvenika u HGK
- informacije o potencijalnim poslovnim partnerima u inozemstvu

---

<sup>18</sup>Izvor: <http://www.mingo.hr/page/kategorija/investicije-1-2-3>

<sup>19</sup> Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva poduzetništva i obrta (Narodne novine 21/2012), Uredba o izmjenama i dopunama Uredbe o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva poduzetništva i obrta (Narodne novine 19/2013), Uredba o izmjenama i dopunama Uredbe o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva poduzetništva i obrta (Narodne novine 37/2014).

- informacije o stranim tržištima
- seminare o poslovanju na pojedinim stranim tržištima
- informacije o EU-tržištu putem naše Europske poduzetničke mreže (EU-pregovori, EU-programi, EU-natječaji, Javne nabave u EU, stručni seminari)
- usluge predstavništava HGK u inozemstvu
- informacije o međunarodnim natjecajima
- statističke podatke o robnoj razmjeni Hrvatske sa svijetom
- informacije o WTO-u, ugovorima o slobodnoj trgovini, regionalnim inicijativama i projektima
- te još čitav niz korisnih publikacija, informacija i kontakta.

U sastavu sektora su i sljedeći odjeli:

- Odjel za Europsku uniju
- Odjel za privlačenje investicija

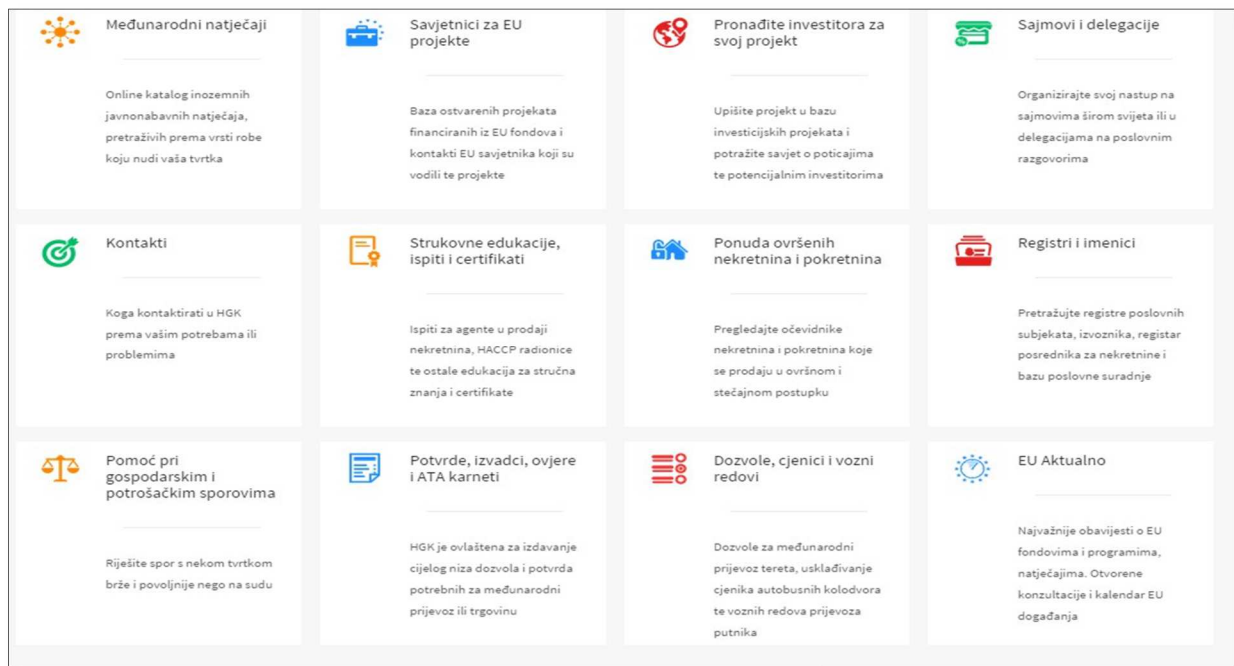
U sastavu sektora su i sljedeći pododjeli:

- Pododjel za multilateralnu suradnju
- Pododjel za europska tržišta
- Pododjel za tržišta Zajednice nezavisnih država (ZND)
- Pododjel za CEFTA tržišta
- Pododjel za prekomorska tržišta
- Europska poduzetnička mreža (EEN)

*Odjel za Europsku uniju* bavi se praćenjem politika Europske unije te aktualnosti na nacionalnoj i europskoj razini, vezanih uz europsku tematiku. Odjel sudjeluje u postupku programiranja i praćenja implementacije fondova EU. Jednako tako Odjel za EU je aktivan i u prijavama projekata HGK (samostalno ili u konzorciju) na otvorene EU natječaje te koordinira rad ostalih organizacijskih jedinica u procesu apliciranja na EU natječaje.

*Odjel za privlačenje investicija* pruža podršku investitorima (domaćim i stranim) pri ulaganju i poslovanju u RH, pomaže pri identificiranju ulagačkih mogućnosti, informira ih o pratećoj zakonodavnoj regulativi, pruža potporu u rješavanju administrativnih i zakonskih procedura pri realizaciji projekata te nudi pomoć pri pronalasku odgovarajućeg poslovnog partnera.

Slika 5. Usluge HGK korisnicima



Izvor: <http://www.hgk.hr/category/sektor-centar/sektor-medjunarodni>

Kako bi se olakšala suradnja na tržištima pojedinih zemalja te ostvarilo lakše povezivanje tvrtki i brži protok informacija Hrvatska gospodarska komora potpisala je više od 70 sporazuma o suradnji s komorama u više od 40 zemalja svijeta.

Aktivnosti integracije u regionalna i međunarodna udruženja uključuju suradnju u okviru regionalnih inicijativa: SEI, SECI, Jadransko-jonska inicijativa i dr., uspostavu institucionalnih odnosa s Eurochambresom, članstvo u Međunarodnoj trgovačkoj komori iz Pariza (ICC), suradnju s međunarodnim institucijama u provedbi različitih projekata (UNCTAD, OECD, ITC,...).

*EUROCHAMBRES* je udruženje europskih komora osnovano 1958. godine sa sjedištem u Bruxellesu, koje artikulira interese poslovnog sektora pri institucijama Europske unije. Unutar Eurochambresa okupljeno je više od 20 milijuna članica (poduzeća) iz 45 europskih država putem mreže nacionalnih, regionalnih i lokalnih komora.

Hrvatska gospodarska komora je članica Eurochambresa od 2000. godine. Sudjelovanjem u radu europskih krovnih udruga, mreža i inicijativa, aktivno zastupa interese hrvatskih poduzeća ispred Europskih institucija<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> Izvor: <http://www.hgk.hr/category/sektor-centar/sektor-medjunarodni>

*Međunarodna trgovačka komora (International Chamber of Commerce – ICC)* predstavlja najveću svjetsku poslovnu zajednicu i djeluje u cijelom svijetu kroz nacionalne odbore i uključene članove. Putem svojih nacionalnih odbora, ICC promovira stavove svjetske poslovne zajednice u međuvladinim organizacijama, i to o onim pitanjima koja izravno utječu na poslovne aktivnosti u svjetskom poslovanju.

*Hrvatski nacionalni odbor Međunarodne trgovačke komore – ICC Hrvatska* djeluje od 2003. godine, a njegovi suosnivači su Hrvatska gospodarska komora, Hrvatska obrtnička komora, Hrvatska odvjetnička komora, Hrvatska udruga banaka i Hrvatska udruga poslodavaca. Nacionalni odbor ICC u Hrvatskoj omogućuje aktivno sudjelovanje hrvatskih tvrtki u aktivnostima ICC-a objedinjujući vodeće hrvatske tvrtke, udruženja, banke, obrtnike i odvjetnike. Tajništvo ICC Hrvatska djeluje u okviru Sektora za međunarodne poslove Hrvatske gospodarske komore.

*Udruženje gospodarskih komora Mediterana (ASCAME)* osnovano je 1. listopada 1982. godine na inicijativu Trgovinske komore Barcelone, a u suradnji s komorskim organizacijama iz brojnih drugih mediteranskih zemalja.

**Ured Predsjednice RH** - Predsjednica Republike Hrvatske zastupa i predstavlja Republiku Hrvatsku u inozemstvu te zajedno s Vladom Republike Hrvatske radi na oblikovanju i provođenju vanjske politike Republike Hrvatske.

U području vanjske politike Predsjednica Republike Hrvatske, sukladno Ustavu Republike Hrvatske i Zakonu o vanjskim poslovima:

- odlučuje o osnivanju diplomatskih misija i konzularnih ureda Republike Hrvatske
- odlučuje o postavljanju i opozivu šefova diplomatskih misija Republike Hrvatske u inozemstvu
- prima vjerodajnice i opozivna pisma inozemnih šefova diplomatskih misija.

Vijeće za gospodarska pitanja Predsjednice Republike Hrvatske okuplja stručni tim za rasprave o pojedinim pitanjima iz područja gospodarskih politika u svrhu pripreme odgovarajućih podloga i analiza te pružanja strateških platformi za davanje odgovora na vitalna pitanja gospodarskog razvitka Republike Hrvatske<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Izvor: <http://predsjednica.hr/povjerenstva/27/10>

## Hrvatski sabor (Odbor za europske poslove i Odbor za vanjsku politiku) –

*Odbor za europske poslove*<sup>22</sup>:

- prati djelovanje Sabora u europskim poslovima
- donosi Radni program za razmatranje stajališta Republike Hrvatske
- razmatra dokumente Europske unije i stajališta Republike Hrvatske o dokumentima Europske unije i o njima može donositi zaključke
- razmatra izvješća Vlade o sastancima Vijeća Europske unije
- provodi postupak provjere poštovanja načela supsidijarnosti
- donosi zaključak kojim predlaže nadležnom tijelu provedbu postupka procjene učinka propisa u skladu sa zakonom
- sudjeluje u postupku predlaganja kandidata Republike Hrvatske za institucije i tijela Europske unije
- prati usklađivanje pravnog sustava Republike Hrvatske s pravnom stečevinom Europske unije
- sudjeluje u radu Konferencije odbora za europske poslove nacionalnih parlamenata država članica Europske unije (COSAC)
- surađuje s Europskim parlamentom i odborima za europske poslove nacionalnih parlamenata
- predlaže predsjedniku Sabora provođenje rasprave o stajalištu Republike Hrvatske za sastanak Europskoga vijeća
- jednom godišnje Saboru podnosi izvješće o svom radu.

*Odbor za europske poslove* ima prava i dužnosti matičnoga radnog tijela u europskim poslovima koji se odnose na:

- donošenje zaključka o primjeni klauzule premošćivanja
- izmjene i dopune temeljnih ugovora Europske unije.

Primjer: Zaključak Odbora za europske poslove o Stajalištu Republike Hrvatske o Prijedlogu uredbe Europskog parlamenta i Vijeća o izmjeni Uredbe (EZ) br. 184/2005 o statistikama Zajednice u vezi s platnom bilancom, međunarodnom trgovinom uslugama i izravnim stranim ulaganjima u pogledu dodjele delegiranih i provedbenih ovlasti Komisiji za donošenje određenih mjera COM (2014) 379.

---

<sup>22</sup> Izvor: <http://www.sabor.hr/Default.aspx?sec=5645>



*Odbor za vanjske poslove Hrvatskog sabora*<sup>23</sup>:

- razmatra pitanja vanjske politike i međunarodnih odnosa o kojima raspravlja i odlučuje Sabor te priprema prijedloge akata iz nadležnosti Sabora koji se odnose na to područje
- prati i razmatra pitanja vezana uz zajedničku vanjsku i sigurnosnu politiku Europske unije
- sudjeluje u međuparlamentarnom nadzoru nad zajedničkom vanjskom i sigurnosnom politikom Europske unije sudjelujući na sastancima Međuparlamentarne konferencije Europske unije o zajedničkoj vanjskoj i sigurnosnoj politici Europske unije zajedno s predstavnicima Odbora za obranu i/ili drugim odborima
- surađuje s odgovarajućim odborima parlamenata drugih država
- daje mišljenje o postavljanju i opozivu šefova diplomatskih misija Republike Hrvatske u inozemstvu
- raspravlja o međunarodnoj razvojnoj suradnji i humanitarnoj pomoći koju Republika Hrvatska pruža drugim međunarodnim pravnim subjektima
- razmatra izvješća stalnih ili privremenih izaslanstava Sabora u međuparlamentarnim institucijama u suradnji s Odborom za međuparlamentarnu suradnju
- razmatra međunarodne ugovore koje Sabor potvrđuje i daje svoje prijedloge i mišljenja Saboru
- surađuje s tijelima u Republici Hrvatskoj koja djeluju na području vanjske politike i međunarodnih odnosa.

Odbor za vanjsku politiku ima prava i dužnosti matičnoga radnog tijela u postupku donošenja zakona o potvrđivanju međunarodnih ugovora.

**Hrvatska udruga poslodavaca (HUP)** - je 1993. godine osnovala grupa uglednih hrvatskih gospodarstvenika koji su prepoznali snagu zajedničkog djelovanja te ulogu udruge poslodavaca u tripartitnim odnosima, a 30 granskih udruga HUP-a zastupa specifične interese različitih gospodarskih grana.

Od 2012. godine HUP je sjedište UN inicijative Global Compact Hrvatska, promičući tako princip društveno odgovornog poslovanja među svojim članovima.

HUP je predstavnik privatnog sektora u odnosima prema Vladi RH i sindikatima u Gospodarsko socijalnom vijeću (GSV) koje pokriva iduće aktivnosti:

- zastupanje interesa prema tijelima državne i lokalne vlasti te EU

---

<sup>23</sup> Izvor: <http://www.sabor.hr/Default.aspx?sec=5192>

- nastupanje u ime člana pred tijelima državne uprave (porezna uprava, carinska...)
- posredovanje u sporovima s državnim institucijama i službama
- utjecanje na donošenje i/ili izmjenu zakona i drugih propisa
- promicanje kvalitetnijeg zakonodavstva kroz sudjelovanje u konzultativnim procesima
- ukazivanje na zakonodavstvo koje nije u funkciji razvoja poduzetništva
- javno zalaganje za provedbu mjera i politika za konkurentnije gospodarstvo
- pružanje potpore u privlačenju sredstava EU

Sudjelovanje poslodavaca/članova HUP-a u donošenju zakona, propisa, strategija<sup>24</sup>:

- aktivno sudjelovanje u radnim skupinama za izradu zakona i strategija, povjerenstvima GSV na nacionalnoj i županijskoj razini, upravnim vijećima državnih agencija i institucija i saborskim odborima
- aktivno sudjelovanje u očitovanjima na zakone, propise, strategije, sektorske politike temeljenih na potrebama/mišljenjima/prijedlozima članova
- praćenje i mjerenje učinaka donošenja zakona, propisa i strategija
- predlaganje novih zakonskih rješenja za reguliranje gospodarskih djelatnosti

Također, Hrvatska udruga poslodavaca je u članstvu *BUSINESSEUROPE* od 1994. godine u statusu promatrača, a od 2004. godine u statusu pridruženog člana. *BUSINESSEUROPE* je nastao 1958. godine, nakon II. svjetskog rata kako bi pratio političke posljedice zajednice koja je stvorena Rimskim ugovorima. Temeljna motivacija za djelovanje *BUSINESSEUROPE*-a ostala je nepromijenjena od osnutka organizacije. Osnovni cilj bio je ujediniti središnje industrijske federacije kako bi se ojačala međusobna solidarnost; potaknuti europsku konkurentnu industrijsku politiku, te biti glasnogovornik poslovne zajednice prema europskim institucijama. *BUSINESSEUROPE* nikada nije bio sektoralna organizacija, već organizacija koja radi na stalnoj vezi sa službenim institucijama, bavi se tekućim problemima, koordinira odgovore, i to uvijek na općoj horizontalnoj razini.

Danas su ciljevi *BUSINESSEUROPE*-a: osloboditi energiju poduzetništva, potaknuti inovativnost, razvijati unutarnje tržište 27 država članica, poboljšati funkcioniranje tržišta rada, učiniti politiku okoliša djelotvornijom i učinkovitijom, potaknuti ulaganje u međunarodnu trgovinu.

---

<sup>24</sup> Izvor: <http://www.hup.hr/usluge-za-clanove-2.aspx>

Postojeća struktura organizacije uključuje 7 glavnih odbora (radi se o tematskim odborima: ekonomski i financijski poslovi, međunarodni odnosi, industrijska pitanja, socijalna pitanja, pravni poslovi, poduzetništvo i mala i srednja poduzeća, te unutarnje tržište) koje sačinjavaju eksperti. Osim odbora, postoje i radne grupe kojih ima šezdeset, s ukupno 45 zaposlenika<sup>25</sup>. Te radne grupe su izuzetno bitne, jer se osnivaju prema potrebi analize određenog područja relevantnog za poslodavačke aktivnosti.

**Hrvatsko udruženje menadžera i poduzetnika (CROMA)** osnovano je 16. studenog 1990. godine kao dobrovoljna strukovna organizacija čiju programsku filozofiju i društveni status određuju nezavisnost, nestranački i nevladin karakter, neprofitna djelatnost, interesna i strukovna solidarnost. Udruženje svoj rad temelji na vlastitom programu, a organizacijski i materijalno nije vezano uz druge institucije gospodarskog ili političkog sustava Republike Hrvatske.

Članovi udruženja su glavni menadžeri, predsjednici i članovi uprava trgovačkih društava, menadžeri pojedinih poslovnih funkcija, privredni rukovoditelji u komorskom sustavu i drugim gospodarskim asocijacijama i institucijama te direktori/vlasnici poduzeća.

CROMA je sama ili zajedno s drugim stručnim asocijacijama i autorima izdala niz publikacija i organizirala mnoštvo stručnih simpozija i međunarodnih seminara o temama kao što su pretvorba poduzeća, krizni menadžment, privatizacija i operativno restrukturiranje, menadžerski ugovori, rad nadzornih odbora, strategije ulaska na tržište europske zajednice i dr.

Ciljevi CROMA-e<sup>26</sup>:

- Pospješiti transfer menadžerskog know-howa u hrvatski gospodarski prostor,
- Aktivno sudjelovati u procesu reinženjeringa gospodarskog sustava kroz oblikovanje zakonskog okvira industrijske politike, operativnog restrukturiranja i razvoja industrijskih odnosa,
- Učvrstiti dignitet menadžerske profesije, inzistirajući na strukovnim standardima poslovne etike i menadžerskih ugovora kao formalnih instrumenata za profesionalnu interakciju uprave s poslodavcima i djelatnicima poduzeća,

---

<sup>25</sup> Izvor: <http://www.hup.hr/businessseurope.aspx>

<sup>26</sup> Izvor: <http://www.croma.hr/node/3>

- Prihvatiti proces obnove i razvoja hrvatskog gospodarstva kao izazov kreativnog menadžmenta i šansu da se simultano zadovolje ciljevi efikasnosti i ciljevi socijalne izdržljivosti promjena,
- Povezati se sa srodnim inozemnim asocijacijama i logikom poslovnih interesa i veza pospješiti integraciju hrvatskih poslovnih ljudi s maticom europskih i svjetskih gospodarskih tokova.

**Agencija za investicije i konkurentnost (AIK)** - je agencija Vlade Republike Hrvatske čija je osnovna zadaća promicanje Hrvatske kao poželjne investicijske destinacije, proaktivno privlačenje i realizacija investicijskih projekata velikih poduzetnika te unaprjeđenje konkurentnosti hrvatskog gospodarstva na globalnoj razini.

Pružanje sve potrebne pomoći i asistencije stranim i domaćim investitorima, olakšavanje realizacije samih investicija te omogućavanje da isti investicijski projekti ostvare svoj maksimalni poslovni potencijal u Republici Hrvatskoj, primarni su ciljevi Agencije za investicije i konkurentnost.

Ciljevi Agencije<sup>27</sup>:

- povećanje broja investicijskih projekata
- kreiranje novih radnih mjesta
- unaprjeđivanje investicijskog okruženja.

**Udruga Hrvatski izvoznici** - su predstavničko tijelo tvrtki i organizacija čija je misija promocija i zastupanje interesa hrvatskog izvoza.

Temeljni ciljevi djelovanja<sup>28</sup>:

- promocija izvoza hrvatskih proizvoda, roba i usluga
- poticanje hrvatskog izvoza u svim oblicima i na svim tržištima
- promocija kvalitete poslovanja hrvatskih izvoznika
- trajna analiza i briga o Vladinim prijedlozima koji se odražavaju na hrvatski izvoz
- poduzimanje svih potrebnih radnji da se prije donošenja odluka vezanih za izvoz čuje mišljenje hrvatskih izvoznika
- stvaranje pravnog i javnog sustava koji omogućuje članovima da iznesu svoja mišljenja i bez povećanja zaduženosti, a uz realni porast osobnih dohodaka

---

<sup>27</sup> Izvor: <http://www.aik-invest.hr/o-nama/organizacijska-struktura/>

<sup>28</sup> Izvor: <http://www.hrvatski-izvoznici.hr/nav/o-nama>

- primjena europskih normi i standarda u poslovanju
- podizanje svijesti hrvatskih građana o nužnosti izvoza, njegovom značaju za ukupno gospodarstvo Hrvatske kao i njegovom doprinosu za boljitak svih građana Republike Hrvatske.

Međunarodne aktivnosti:

- organizacija sudjelovanja članova u gospodarskim državnim izaslanstvima
- organizacija seminara i treninga u suradnji s međunarodnim institucijama
- uspostava odnosa s partnerskim udruženjima u EU

**Hrvatska turistička zajednica** - nacionalna turistička organizacija, a osnovana je radi stvaranja i promicanja identiteta i ugleda hrvatskog turizma, planiranja i provedbe zajedničke strategije i koncepcije njegove promocije, predlaganja i izvedbe promidžbenih aktivnosti u zemlji i inozemstvu od zajedničkog interesa za sve subjekte u turizmu, te podizanja razine kvalitete cjelokupne turističke ponude Hrvatske.

Najznačajnije zadaće HTZ-a su sljedeće<sup>29</sup>:

- objedinjuje sveukupnu turističku ponudu Republike Hrvatske
- ustrojava i provodi operativno istraživanje tržišta za potrebe promocije hrvatskog turizma
- izrađuje programe i planove promocije hrvatskog turističkog proizvoda
- ustrojava, provodi i nadzire sve poslove oko promocije turističkog proizvoda Republike Hrvatske
- analizira i ocjenjuje svrhovitost i djelotvornost poduzetih promidžbenih poslova
- ustrojava hrvatski turistički informacijski sustav
- obavlja opću i turističku informativnu djelatnost
- potiče i koordinira poticanje svih Turističkih zajednica kao i svih gospodarskih te drugih subjekata u turizmu koji djeluju neposredno i posredno na unapređenju i promidžbi turizma u Hrvatskoj
- osniva turistička predstavništva i ispostave u inozemstvu, organizira i nadzire njihov rad
- surađuje s nacionalnim turističkim organizacijama drugih zemalja i specijaliziranim međunarodnim regionalnim turističkim organizacijama

---

<sup>29</sup> Izvor: <http://business.croatia.hr/hr-HR/Hrvatska-turisticka-zajednica>

- na temelju izvješća turističkih zajednica županija prati, analizira i ocjenjuje izvršavanje planovima i programima utvrđenih zadaća i uloga sustava turističkih zajednica poduzima mjere i aktivnosti za razvitak i promicanje turizma u turistički nerazvijenim dijelovima Republike Hrvatske

Aktivnosti turističkog brendiranja zemlje se provode i putem predstavništva HTZ-a u inozemstvu: Austriji, Švicarskoj, Danskoj, Švedskoj, Poljskoj, Francuskoj, Belgiji, Španjolskoj, Rusiji, Japanu, Češkoj, Slovačkoj, Velikoj Britaniji, SAD-u, Italiji, Mađarskoj, Sloveniji, Nizozemskoj i Njemačkoj (cf. Prilog 2. Organizacijska shema HTZ).

**Hrvatska obrtnička komora (HOK)** - obnoviteljska skupština Hrvatske obrtničke komore održana je 1. srpnja 1994. godine, a uz HOK na promicanju i zaštiti interesa obrtništva danas djeluje dvadeset područnih komora i 116 udruženja obrtnika. Utemeljeni su cehovi, kao oblici strukovnog organiziranja obrtnika.

Na inicijativu HOK-a izrađene su Izmjene i dopune Zakona o obrtu i na temelju tog zakona doneseno je niz pravilnika, a zahvaljujući povoljnijem zakonskom okruženja i poticajnim mjerama, zamjetan je porast broja obrta i novih investicija, kao i povećani izlazak obrtnika na strana tržišta.

Teritorijalni ustroj komorskog sustava:

- Na razini Hrvatske djeluje Hrvatska obrtnička komora      HOK
- Na razini županija djeluju područne obrtničke komore      20 POK-ova
- Na razini općina i gradova djeluju udruženja obrtnika      115 UO-a

Otvaranjem svog prvog međunarodnog ureda u Bruxellesu, u zgradi sjedišta Europske udruge obrtnika, malih i srednjih poduzetnika – UEAPME, HOK nastoji promicati poslovnu suradnju hrvatskih obrtnika sa tržištem Europske unije.

Hrvatska obrtnička komora pridružena je članica Europskog udruženja za obrt, mala i srednja poduzeća - UEAPME u Bruxellesu, a potpisani su sporazumi s Obrtničkom komorom za München i Gornju Bavarsku, Obrtnom zbornicom Slovenije, Udruženjem obrtnika Vicenze (Italija), Udruženjem ribarskih asocijacija Italije, Mađarskom obrtničkom komorom, Zanatskom komorom Makedonije, Obrtničkom komorom

Federacije BiH, Privrednom komorom Srbije i Crne Gore te sa Zapadnoaustralsko-hrvatskom trgovačkom komorom<sup>30</sup>.

**Hrvatska banku za obnovu i razvitak** – razvojna i izvozna banka Republike Hrvatske čija je osnovna zadaća poticanje razvitka hrvatskog gospodarstva kroz kreditiranje, osiguranje izvoza od političkih i komercijalnih rizika, izdavanje garancija te poslovno savjetovanje.

Vezano za područje međunarodne suradnje HBOR je član<sup>31</sup>:

- EAPB (The European Association of Public Banks), <http://www.eapb.eu/>
- EIF (Europski investicijski fond), <http://www.eif.org/>
- ELTI (European Association of Long-Term Investors)
- BACEE (Banking Association for Central and Eastern Europe), <http://www.bacee.hu/>
- PRAŠKI KLUB, [www.berneunion.org.uk/prague-club.htm](http://www.berneunion.org.uk/prague-club.htm) (okuplja izvozno–kreditne agencije Srednje i Istočne Europe, Azije i Afrike)
- NEFI (Network of European Financial Institutions for SMEs), <http://www.nefi.be/>
- Organizacija za gospodarsku suradnju i razvoj (OECD),
- Svjetske banke
- Europske investicijske banke (EIB),
- Europske banke za obnovu i razvoj (EBRD),
- Razvojne banke Vijeća Europe (CEB)

HBOR također ima potpisane Sporazume o suradnji koji bi trebali omogućiti lakši pristup informacijama o izvoznim tržištima te težiti proširenju okvira djelovanja (cf. Prilog 3. Potpisani Sporazumi o suradnji HBOR-a).

**Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO)** - nastala je 2014. godine spajanjem Hrvatske agencije za malo gospodarstvo i investicije (HAMAG INVEST) i Poslovno-inovacijske agencije Republike Hrvatske (BICRO). Svrha spajanja ovih dviju Agencija jest strateško kreiranje jedinstvenog sustava koji će poduzetnicima pružiti podršku kroz sve razvojne faze njihovog poslovanja – od istraživanja i razvoja ideje pa sve do komercijalizacije i plasmana na tržište.

---

<sup>30</sup> Izvor: <http://www.hok.hr/gospodarstvo>

<sup>31</sup> Izvor: <http://www.hbor.hr/art527>

Djelatnost Agencije obuhvaća poticanje osnivanja i razvoja subjekata malog gospodarstva, poticanje ulaganja u malo gospodarstvo, financiranje poslovanja i razvoja subjekata malog gospodarstva kreditiranjem i davanjem jamstva subjektima malog gospodarstva za odobrene kredite od strane kreditora, kao i davanjem potpora za istraživanje, razvoj i primjenu suvremenih tehnologija. Djelatnosti HAMAG-BICRO-a u nadležnosti su Ministarstva poduzetništva i obrta<sup>32</sup>.

U području međunarodne suradnje HAMAG-BICRO nastoji spajati domaće i strane partnere na međunarodnim projektima, te surađivati s tijelima nadležnim za provedbu strukturnih fondova EU.

Rezultat toga je suradnja s državnim agencijama sličnog profila te uspostavljanje mreže regionalnih inovacijskih agencija čija je svrha unapređenje sustava i osiguravanje dodatnih izvora financiranja. Primjer takve suradnje je potpisan ugovor o suradnji između HAMAG-BICRO-a i Albanske investicijske razvojne agencije AIDA te ugovor o suradnji sa Srpskim inovacijskim fondom.

*Europska poduzetnička mreža* (EEN) glavni je instrument Europske strategije za povećanje gospodarskog rasta i zaposlenosti. Sastoji se od blizu 600 organizacija iz preko 50 zemalja, koje se bave podrškom poduzetništvu. EEN putem svojih preko 3.000 stručnjaka pomaže malim poduzećima u ostvarivanju maksimuma od poslovnih prilika na jedinstvenom Europskom tržištu.

Hrvatski konzorcij Europske poduzetničke mreže sastoji se od šest partnera, od kojih je Hrvatska gospodarska komora (HGK) koordinator konzorcija, dok je Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO) partner za pitanja transfera tehnologije, inovacija i financiranja istraživanja.

Hrvatski konzorcij sastoji se i od četiri regionalna partnera; Ureda za transfer tehnologije Sveučilišta u Splitu (UTT), Znanstveno-tehnološkog parka Sveučilišta u Rijeci (STEPRI), Tehnološkog parka Varaždin (TPV) te Tehnologijsko-razvojnog centra u Osijeku– Tera Tehnopolis (TERA).

Europska poduzetnička mreža pokrenuta je u veljači 2008. godine od strane Europske komisije, Opće uprave za poduzeća i industriju, ujedinjući u jednu mrežu ranije postojeće mreže Europskih informativnih centara te Centara za prijenos inovacija,

---

<sup>32</sup> Izvor: <http://www.hamagbicro.hr/o-nama/misija-vizija-ciljevi-vrijednosti/>



osnovanih 1987. i 1995 godine, a pružanje podrške malim poduzećima čini kamen temeljac nastojanja Europske unije za osiguranjem gospodarskog rasta i zaposlenosti. Naime, mala i srednja poduzeća čine 99% od svih poduzeća u Europskoj uniji te zapošljavaju 67% od svih zaposlenih.

EEN usluge su primarno orijentirane prema malim i srednjim poduzećima, ali su također dostupne svim drugim vrstama poduzeća, sveučilištima i istraživačkim centrima. Sve usluge mreže su u potpunosti besplatne za sve korisnike.

Europska poduzetnička mreža svojim klijentima pruža sljedeće usluge<sup>33</sup>:

1. Internacionalizaciju poslovanja
2. Transfer tehnologije – dostupna je baza podataka najsuvremenijih tehnologija sa preko 23.000 uključenih profila, a dnevno se u bazu doda i do stotinu tehnoloških profila iz različitih područja djelatnosti kojima tvrtke nude ili traže proizvode i usluge.
3. Pristup financiranju
4. Savjetovanje o pravu i standardima Europske unije
5. Intelektualno vlasništvo i patenti
6. Povezivanje s Europskom komisijom

Slika 6. Izgled sučelja međunarodne baze tehnologije EEN-a

The screenshot shows the EEN search interface. At the top, there are 'Search' and 'Help' buttons. Below is a blue banner with the text 'Partnering Opportunities'. The main search area features a search box, radio buttons for 'Any word' and 'All words', a 'Compact View' dropdown menu, and a 'Search' button. There are three filter panels: 'Profile type(s)' with checkboxes for Business Offer, Business Request, Research & Development, Technology Offer, and Technology Request; 'Profile country of origin' with a scrollable list of countries including Albania, Armenia, Austria, Belgium, Bosnia and Herzegovina, Brazil, Bulgaria, Canada, Chile, and China; and 'Client requested' with a similar scrollable list of countries.

Izvor: <http://www.hamagbicro.hr/medunarodna-suradnja/europska-poduzetnicka-mreza/>

<sup>33</sup> Izvor: <http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu/>

U EEN međunarodnoj bazi tehnologije moguće je preuzeti profile koji se svakodnevno objavljuju u bazi tehnologije Europske poduzetničke mreže.

**Centar za praćenje poslovanja energetskega sektora i investicija (CEI)** - osnovan je krajem ožujka 2012. godine. Cilj mu je omogućiti transparentno upravljanje, praćenje i provođenje energetske strategije Republike Hrvatske, te na sustavan način pratiti i biti podrška u vođenju investicija države i državnih tvrtki.

Centar za praćenje poslovanja energetskega sektora i investicija zadužen je za<sup>34</sup>:

- Uspostavu i upravljanje Registrom investicija javnih društava te izvještavanje Vlade Republike Hrvatske
- Zaprimanje prijava za strateške investicijske projekte te administrativnu i tehničku provjeru
- Koordinaciju svih strateških projekata u energetskega sektoru, te pružanje stručne potporu u definiranju smjernica za specifikaciju kriterija odabira strateških partnera
- Uspostavu i upravljanje E - registrom investicija javnih društava za potrebe projekta internacionalizacije hrvatskega gospodarstva

## **2.2. Definiranje područja djelovanja gospodarske diplomacije**

Posljednjih desetljeća razvoj trgovine i gospodarskih odnosa stavljeni su u samo središte diplomatskega djelovanja. Razlozi za to su:

- Vanjska trgovinska razmjena i strana ulaganja bilježe konstantan porast u strukturama
- nacionalnih BDP-a, u odnosu na onaj koji se osigurava domaćom proizvodnjom,
- Ubrzano integriranje velikog broja zemalja u globalne ekonomske saveze,
- Globalizacija trgovine i poslovanja – dislociranje proizvodnje i usluga – doveli su do potrebe prihvaćanja regulativnih mehanizama na globalnoj razini,
- Ekspozicija regionalnih trgovinskih ugovora usmjerenih na uklanjanje barijera za odvijanje

međunarodne trgovinske suradnje i ulaganja kao EU, CEFTA, NAFTA i drugo

Prema Potteru (2004) sljedeća su područja djelovanja gospodarske diplomacije:

- promocija domaćeg gospodarstva u zemlji primateljici (mediji, vlada, vladine
- institucije, relevantne nevladine organizacije, gospodarske komore, industrijske i trgovačke udruge...),

---

<sup>34</sup> Zakon o Centru za praćenje poslovanja energetskega sektora i investicija (NN 25/2012 i 120/2012)

- lobiranje za interese domaćih gospodarskih subjekata i traženje mogućnosti
- za realizaciju njihovih poslova,
- informiranje i savjetovanje domaćih tvrtki pri poslovanju u zemlji primateljici,
- potpora domaćim gospodarskim subjektima pri nastupu na tuđim tržištima
- prikupljanjem i slanjem informacija o mogućnostima na tuđem tržištu,
- posredovanje u ostvarivanju kontakata domaćih tvrtki s potencijalnim poslovnim partnerima,
- pomoć i potpora domaćim tvrtkama u prevladavanju birokratskih i administrativnih prepreka za nastup na stranom tržištu,
- pomoć i potpora pri bilateralnim posjetima koje imaju gospodarski karakter te sudjelovanje u organizaciji i provedbi aktivnosti povezanih s gospodarskim odnosima sa zemljom primateljicom.

Iz svega navedenoga mogu se definirati ključna područja djelovanja i aktivnosti gospodarske diplomacije:

1. – promicanje izvoza i trgovine
2. – privlačenje ulaganja
3. – prijenos tehnologija – znanstvena suradnja
4. – razvojna suradnja, u smislu pružanja pomoći
5. – promocija zemlje – u smislu brendiranja zemlje, posebice turističko brendiranje

U **smislu promicanja izvoza**, makroekonomska politika država morala bi inkorporirati u svoje opće makroekonomske ciljeve ostvarivanje većeg autonomnog porasta izvoza primarno jer izvoz smanjuje ovisnost o domaćem tržištu i disperzira rizik, pa izvozna društva imaju veće šanse za dugoročni opstanak. Također, izvoz povećava sposobnost natjecanja na domaćem tržištu. Iskustvo, poput saznanja o drugim proizvodima i uslugama te globalnim strategijama kompanije koje predstavljaju konkurenciju, unaprjeđuje poslovanje poduzeća.

Wilkinson i Brouthers (2006:233-252) analizirali su utjecaj korištenja usluga gospodarske diplomacije na izvozne kompanije, a istraživanjem se došlo do rezultata kako su kompanije koje su koristile poticajne izvozne programe u sklopu gospodarske diplomacije ostvarile znatniji izvozni uspjeh.

Potter (2004) obrađujući područje promocije izvoza razlikuje promociju „iznutra prema vani“ i „izvana prema unutra“, odnosno prema nositeljima promocije izvoza, dolazi do zaključka kako je uspješnija promocija izvoza, ona koja je odrađena „izvana prema unutra“, odnosno kada

je provode akteri gospodarske diplomacije stacionirani u zemlji koja je ciljano izvozno tržište, nego ona koju provode akteri stacionirani u „domaćoj“ zemlji.

Gospodarska diplomacija ima dva temeljna zadatka u području promicanja i povećanja izvoza: diplomacija bi morala osigurati što niže troškove ulaska domaćeg gospodarstva na nova tržišta i/ili povećavanja relativnih tržišnih udjela na postojećim izvoznim tržištima, uklanjanjem političkih zapreka i nekomercijalnih (političkih) rizika, te osiguranje konkurentske sposobnosti izlaska na međunarodna tržišta roba i usluga.

Danas je s razvojem različitih modela financiranja, sveprisutnosti interneta i dogovaranjem trgovinskih sporazuma, pristup globalnom tržištu lakši nego ikada i to je ono o čemu svaki model gospodarske diplomacije u smislu promicanja izvoza mora voditi računa.

**Promicanje trgovine** temeljno je područje djelovanja gospodarske diplomacije. To potvrđuju i neka od istraživanja. Rose (2007:33) je upotrebom „gravitacijskog“ modela istraživao učinak prisutnosti i neprisutnosti ambasada na izvoznim tržištima određenih zemalja, a rezultat istraživanja pokazao je kako su određene države puno lakše međunarodno trgovala ukoliko je primarni kontakt između „domaće“ tvrtke i strane (ili obrnuto) odradila gospodarska diplomacija, odnosno ambasada, konzulat ili predstavništvo gospodarske komore u stranoj zemlji. Yakop i Bergeijk (2009.) u svom radu o učinkovitosti ekonomske i komercijalne diplomacije nadovezali su se na Roseov rad i poduprijeli rezultate istraživanja. Promicanje trgovine uključuje stvaranje mogućnosti za povećanje izvoza na postojeća tržišta te identifikaciju novih potencijalnih tržišta. Tradicionalno, time su se bavila ministarstva vanjskih poslova. Sada, ovisno o institucionalnoj strukturi države, to rade ministarstva vanjskih poslova, ali i ministarstva vanjskih poslova s drugim ministarstvima (ministarstvo trgovine, ministarstvo gospodarstva), odnosno treće agencije.

Tako je, primjerice u Ujedinjenome Kraljevstvu ministarstvo trgovine i industrije, zajedno s ministarstvom vanjskih poslova, uspostavilo dva posebna odjela za trgovinu i ulaganja. U Singapuru Ministarstvo trgovine i industrije nadzire dvije posebne jedinice (Singapurski trgovinski odbor i Singapurski gospodarski razvojni odbor) koje su u potpunosti zadužene za promicanje trgovine (Rana, 2000).

No, međunarodna trgovina k tome još jako utječe na proces koji se može nazvati „učenje kroz rad“. Ona omogućuje zemljama da uče i to ne samo kroz njihovu specijalizaciju i iskustvo u proizvodnji i iskorištavanju njihove komparativne prednosti, nego isto tako i kroz difuziju tehnologije njihovih trgovinskih partnera. Oni koji se specijaliziraju u proizvodnji visoko

tehnoloških dobra i usluga mogu izvući koristi iz međunarodne trgovine povećanjem prodaje i udjela na međunarodnom tržištu. One zemlje koje se specijaliziraju u tradicionalnim zrelim industrijama, imaju koristi od uvoza visoko tehnoloških dobra i usluga, u kojima se produktivnost brzo povećava, po puno nižim cijenama. Liberalizacija trgovine također povećava veličinu tržišta u kojima poduzeće konkurira i na taj način i profit koji se može ostvariti kao rezultat razvoja novog proizvoda ili procesa, kao i koristi od učenja i inovacija u drugim zemljama. Liberalizacija trgovine može stimulirati inovacije i rast stimulirajući difuziju tehnologije i znanja, procesa učenja i ulaganja u istraživanje i razvoj. Ovdje se pojavljuje još jedna značajka, a to je obrazovanje, odnosno značaj ljudskog kapitala. Više stope ekonomskog rasta mogu se ostvariti ukoliko su investicije praćene rastom proizvodnosti inputa, koja se ostvaruje tehnološkim napretkom, ulaganjem u obrazovanje, deregulacijom i konkurentskim tržištem (Škare, 2007:165). One zemlje koje sebi stvore obrasce komparativne prednosti ka visoko sposobnim i visoko produktivnim aktivnostima mogu uvelike profitirati u procesu globalizacije. (Nissanke i Thorbecke, 2007:47)

Vezano za **privlačenje ulaganja**, gospodarska diplomacija potpomaže privlačenje inozemnog kapitala i/ili investicije kroz pregovore, predstavljanje mogućnosti ulaganja i lobiranje, pruža informacije i podatke o potencijalima svoje zemlje i određenim poduzećima.

Općenito se neovisno o modelu provođenja gospodarske diplomacije, u inozemstvu zadatak privlačenja stranih ulaganja obično provodi u sklopu veleposlanstava. Obavljaju ga djelatnici ministarstava ili agencija koji su zaduženi za trgovinu i strana ulaganja. U matičnoj se zemlji za privlačenje investicija obično osnivaju posebne agencije, a njihov rad temelji se na razrađenoj strategiji ulaganja, koja sadrži prioritete i projekte.

Glavni cilj promocije ulaganja je privlačenje stranih ulaganja te promocija lokacija spremnih za ulaganja potencijalnih investitora. Osim toga cilj mora biti dovođenje mogućih investitora i osiguravanje konkretne podrške na terenu s ciljem što efikasnije realizacije ulaganja.

Svjetska Banka objavila je studije učinkovitosti agencija za privlačenje ulaganja i promociju izvoza ( u Morisset, 2003.; Lederman et al., 2006). Prema objavljenim studijama agencije za privlačenje ulaganja i promociju izvoza imaju važan i statistički značajan efekt na privlačenje stranih ulaganja i povećanje izvoza. Studije pokazuju da prosječno povećanje od 10% u budžetu za promociju ulaganja vodi ka 7,5% povećanju direktnih stranih ulaganja.

Boromisa i Tišma (2012:49) tvrde da će se gospodarska diplomacija novog doba razvijati u dva smjera. Prvi smjer vodi prema glavnim investicijskim tržištima, gdje će se promovirati konkretni investicijski projekti, odnosno privlačiti strana ulaganja. Drugi je smjer prema tržištima u nastajanju, na kojima će gospodarska diplomacija biti glavna zadaća diplomatskih i konzularnih predstavništava.

Dakle, ciljevi gospodarske diplomacije u području privlačenja ulaganja trebali bi biti:

- ukupno promicanje destinacije za investiranje
- dovođenje investitora u izravni kontakt s lokacijama namijenjenim za investiranje
- suradnja sa svim relevantnim institucijama

Posebnu ulogu u ostvarivanju investicija i privlačenju stranih ulaganja imaju državni investicijski fondovi kojima će u radu biti posvećeno posebno podpoglavlje u sklopu poglavlja „Izazovi gospodarske diplomacije u novom dobu.“ Naime, državni investitori - uključujući 157 središnjih banaka, 156 mirovinskih fondova i 87 državnih investicijskih fondova - upravljaju imovinom vrijednom 29.100 milijardi dolara, što je oko 40 posto vrijednosti globalnog gospodarstva. Primjerice, zahvaljujući golemim prihodima od nafte, Norveška upravlja najvećim državnim investicijskim fondom u svijetu, vrijednim 890 milijardi dolara. Taj fond u svom portfelju drži 1,3 posto svih dionica u svijetu i kani dodatno smanjiti ulaganja u obveznice, a povećati ulaganja u dionice i na tržištima nekretnina. China Investment Corporation (CIC) ima, pak, imovinu vrijednu 575 milijardi dolara. Od njezinih ukupnih investicija u svijetu, oko 32 posto uložila je u dionice, a isto toliko u dugoročne investicije uključujući privatna poduzeća, tržišta nekretnina i infrastrukturu.<sup>35</sup>

Tablica 1. Najveći državni fondovi u svijetu (\$Bn)

RANG	FOND	DRŽAVA	VRSTA	LIPANJ 2015
1	Social Security Trust Funds	SAD	Mirovinski fond	2,789.50
2	Government Pension Investment Fund	Japan	Mirovinski fond	1,150.00
3	Government Pension Fund - Global	Norveška	Državni investicijski fond	882
4	Abu Dhabi Investment Authority (ADIA)	Ujedinjeni Arapski Emirati	Državni investicijski fond	773
5	China Investment Corporation (CIC)	Kina	Državni investicijski fond	746.7
6	SAMA Foreign Holdings	Saudijska Arabija	Državni investicijski fond	671.8

<sup>35</sup> Izvor: Global Public Investor Report 2015., Official Monetary and Financial Institutions Forumu (OMFIF)

RANG	FOND	DRŽAVA	VRSTA	LIPANJ 2015
7	Kuwait Investment Authority (KIA)	Kuvajt	Državni investicijski fond	592
8	SAFE Investment Company	Kina	Državni investicijski fond	567.9
9	National Pension Service of Republic of Korea	Južna Koreja	Mirovinski fond	455
10	Stichting Pensioenfonds ABP	Nizozemska	Mirovinski fond	440
11	Federal Retirement Thrift	SAD	Mirovinski fond	422.2
12	GIC Private Limited	Singapur	Državni investicijski fond	344
13	CalPERS	SAD	Mirovinski fond	304.1
14	Qatar Investment Authority	Katar	Državni investicijski fond	256

Izvor: <http://www.swfinstitute.org/fund-rankings/>, voluntary group of SWFs - prema IMF-u

Uz investicijske projekte koji stvaraju nova radna mjesta, donose višu dodanu vrijednost, potiču razvoj manje razvijenih dijelova, posebnu pozornost gospodarska diplomacija bi trebala posvetiti investicijama koje omogućuju **prijenos i stvaranje novih tehnologija** i tehnoloških postupaka, koje donose veći broj inovativnih proizvoda i usluga te ulažu u edukaciju zaposlenih s posebnim naglaskom na društveno odgovorne i ekološki svjesne ulagačke projekte.

Trendovi u svijetu ukazuju na to da su tehnološki napredak, znanje, obrazovanje i stručno osposobljavanje kao i drugi čimbenici kvalitete, generatori rasta koji uzrokuju stalne promjene na putu razvoja i podizanja nacionalne konkurentnosti i poticanja investicija.

Neki od modela ekonomskog rasta zasnovani na istraživanju i razvitku (Rivera-Batiz i Romer, 1991.) pokazuju da je ravnotežni rast brži u integriranom svijetu nego u svijetu izoliranih zemalja, čak i u slučaju kada između zemalja nema razmjene dobara. U svijetu relativno jeftinih komunikacija, opće znanje koje je nastalo u jednoj zemlji lako postaje dostupno istraživačima u drugim zemljama, ali postoje i drugi načini kojima otvorenost potiče brži tehnološki napredak. Naime, poduzeća u otvorenim gospodarstvima imaju mogućnost da prodaju svoje inovacije na svjetskom tržištu i anticipirajući veći profit, ulažu u istraživanje i razvitak više nego poduzeća koja prodaju samo na domaćem tržištu. Osim toga, jedan dio modela zasnovanih na istraživanju i razvitku usmjeren je i na analiziranje procesa u kojem tehnološki manje napredne zemlje imitiraju tehnološka unapređenja u zemljama predvodnicama tehnološkog napretka (Grossman i Helpman, 1991., Rosenberg, 2000).

Nadovezujući se na komercijalizaciju i primjenu inovacija, transfer tehnologije ključna je aktivnost poduzeća utemeljenih na znanju i inovacijama (Baldwin, 1995), a inventivnost tvrtke i njeno intelektualno vlasništvo smatra se jednom od njenih najvrjednijih resursa, odnosno nematerijalnom imovinom za koju postoje različite metode vrednovanja (troškovna, tržišna, metoda dobiti itd), (Christensen, 2000).

Tvrtke koje nemaju posebne istraživačke i razvojne odjele jedino transferom tehnologije iz znanstvene i inovatorske zajednice mogu doći do inovativnih rješenja i tehnologija te u konačnici proizvoda i usluga. Također, značajan doprinos kroz primjenu inovativnih rješenja može donijeti suradnja inovatorske zajednice i gospodarstva na području unapređenja postojećih proizvoda i njihovih karakteristika.

**Ekonomska ili razvojna suradnja u smislu pružanja pomoći** predstavlja transfer sredstava vlade ili javne agencije jedne države ili skupine država prema vladi ili javnoj agenciji druge države. Takav prijenos smatra se pomoći isključivo ako ne uključuje nikakav oblik uzajamnosti, odnosno kupnje ili povrata sredstava (Economides i Wilson, 2001.).

Ekonomska ili razvojna pomoć, za razliku od ekonomskih sankcija, predstavlja namjeru države davateljice da davanjem pomoći pokuša utjecati na državu primateljicu ili promijeniti njezino ponašanje. Ono što ekonomske sankcije nastoje postići prijetnjama i kažnjavanjem, to davatelji pomoći nastoje postići: ponudama, obećanjima pomoći, stvarnim isporukama pomoći itd. Ono što je istovjetno, kako razvojnoj pomoći, tako i sankcijama, jest to da su to samo sredstva za postizanje nekog cilja, bilo gospodarskog ili političkog, a ponajmanje humanitarnoga karaktera (Baldwin, 1985:291-295).

Economides i Wilson (Ibidem:125-126) navode četiri razloga zbog kojih se države odlučuju za razvojnu pomoć drugim državama:

1. politički i strateški planovi (primjer je Marshallov plan: najopsežniji plan razvojne pomoći kojim je SAD između 1948. i 1952. godine zapadnoeuropskim zemljama dodijelio oko 17 milijardi dolara, a cilj je bio te zemlje učiniti što više ekonomski ovisnima o SAD-u, ali i stvoriti uvjete za ekonomsko Europe zbog opasnosti od Sovjetskog Saveza). Američki cilj bio je ekonomski i strateški (Benko,1997:267)
2. poticanje međunarodnog ekonomskog razvoja (nakon Drugog svjetskog rata pružana je pomoć mnogim zemljama kako bi se što prije oporavile od ratnih razaranja, a potom započele surađivati u liberalnom trgovinskom sustavu, a na korist razvijenih zemalja koje su pomoć pružale)



3. humanitarna pomoć (pomoć u slučajevima prirodnih katastrofa velikih razmjera; ova pomoć obično nije vezana uz neke obveze)
4. pomoć kao sredstvo za postizanje „palette“ drugih ciljeva (borba protiv korupcije, borba za ljudska prava, razvoj demokratskih institucija i učinkovitog upravljanja u zemljama u tranziciji, kao i MMF-ova politika „strukturnog“ prilagođavanja, a u cilju preuzimanja zapadnih ekonomskih i političkih vrijednosti, kulture i načina razmišljanja i djelovanja).

U doba Hladnoga rata mnogi su upozoravali da ekonomska pomoć podupire autokratske režime manje razvijenih država, potpiruje regionalne sukobe i podupire neokolonijalizam. Štoviše, agencije koje su se trebale brinuti za raspodjelu pomoći najveći su dio sredstava potrošile same na sebe, odnosno svoj veliki birokratski aparat, a pomoć namijenjenu siromašnim zemljama trošile su na kapitalno intenzivne projekte koji su malo pomogli podizanju općeg životnog standarda stanovništva (Hook, 1996:4).

Janssen (2013:5) je u svojem istraživanju odabranih zemalja svrstanih u kategorije nisko razvijene, srednje razvijene i razvijene zemlje, a u sprezi sa strateškim pristupom gospodarskoj diplomaciji došao do zaključka kako srednje razvijene zemlje još uvijek imaju „tradicionalan“ pristup gospodarskoj diplomaciji, ali kad se radi o razvojnoj pomoći ipak su znatno napredovale i njihov pristup jest tu inovativan, a ne „tradicionalan“ kao u ostalim područjima djelovanja gospodarske diplomacije. Naime, prema zaključcima njegova istraživanja nerazvijene zemlje neće se moći ni razviti u području industrije i trgovine, bez prvobitnog „kick –off-a“, odnosno razvojne pomoći razvijenih zemalja, te „političkih“ odluka razvijenih zemalja u vidu micanja trgovinskih barijera.

Primjerice, poslijeratni razvoj Njemačke, Japana, Koreje i Tajvana ni izdaleka ne bi bio takav da nisu primili izdašnu (razvojnu) pomoć od SAD-a. Cijela Zapadna Europa nakon Drugog svjetskog rata ovisila je upravo o Marshallovom planu. Vrlo je slična situacija bila ona u Aziji, gdje je, prema procjenama, Japan primao oko 500 milijuna dolara godišnje u razdoblju od 1950. do 1970. godine. Južna Koreja primila je ekonomsku i vojnu pomoć u vrijednosti od 13 milijardi američkih dolara u razdoblju od 1946. do 1978., dok je Tajvan primio 5,6 milijardi dolara (Žirovčić, 2012:96).

Govoreći o **promociji zemlje**, danas se govori o brendovima različitih vrsta koji predstavljaju svojevrsne uzore i označavaju visoke standarde na pojedinim područjima. Uz robne i marketinške brendove koji donose zaradu i dodatni profit svojim vlasnicima, danas i države nastoje postati brend. Pojedine civilizacijske, društvene i proizvodne tekovine nastoje se

poistovjetiti s određenim nacijama i njihovim državnim zajednicama, pa tako raspoznajemo: francuske sireve i vina, njemačke automobile i tehničku robu, američki stil života, skandinavsku brigu za okoliš, egzotični turizam na dalekoistočnim destinacijama (Bali, Sejšeli itd.), švicarsko bankarstvo i čokoladu i slično. „Brendiranje zemlje“ tako postaje promidžbena zadaća diplomacije pojedine zemlje, a uspješnost provedbe te zadaće određuje i uspješnost njezina međunarodnog pozicioniranja i ostvarivanja dodatnih prihoda na osnovi poznatog i priznatog brenda.

U današnjoj eri globalnih komunikacija i satelitskih televizijskih programa dostupnih diljem svijeta zapažamo trend „pričanja vlastite priče“, pa tako televizijske postaje velikih sila (BBC World, EuroNews, Sky News, CNN itd.), odnosno moćnih i bogatih zemalja, teže „upravljati svijetom“ pa svojim programima šalju poruke vlastitih civilizacijskih, kulturnih i gospodarskih obrazaca. Oni zapravo odašilju poruke o tome kakav bi trebao biti idealni uzorak društvene strukture, za kakve se vrijednosti (moralne, materijalne i ideološke) valja zalagati, kao i vlastitu interpretaciju svakodnevnih političkih i gospodarskih događanja u svijetu. Zemlje izvan zapadnoga kulturnoga kruga također su shvatile ovu nametnutu promidžbenu igru pa i same počinju emitirati slične programe koji promiču njihove civilizacijske vrijednosti (Al Jazeera, Xinhua, Asianet itd.) (Žirovčić, Ibidem:99).

Izrada osnovnih pisanih materijala o zemlji primateljici korisna je iz brojnih razloga. Olakšava razumijevanje osnovnog ekonomskog profila zemlje, označava glavne gospodarske pokazatelje, organizaciju ekonomije, poreze, carine i carinsku politiku općenito, bankarske i financijske institucije, sustav rješavanja poslovnih sporova i arbitraže, način poslovne organizacije, glavne uvozne i izvozne aktere i slično.

Nadalje, takvi materijali služe kao osnovna informacija za komercijalne upite poslovnih subjekata iz zemlje šiljateljice, mogu se postaviti i kao website (a kao javni interaktivni informativni materijal lakše je prikupiti povratne informacije i neprestano ga poboljšavati i obnavljati).

Ministarstva turizma i/ili nacionalne turističke zajednice obično su zadužene za promociju turizma, a veleposlanstva raspoložu promotivnim materijalima o domovini. Te materijale priprema ministarstvo vanjskih poslova, ministarstvo turizma ili zajednički više institucija.

### 2.2.1. Primjeri djelovanja gospodarske diplomacije

Francusko političko vodstvo prvo u svijetu javno priznalo da im je gospodarska diplomacija prioritet. U tomu su se posebni istaknuli francuski državnici François Mitterrand i Jacques Chirac.

Naime, 1997. godine tadašnji francuski predsjednik Jacques Chirac je naglasio da ga nije sramota, ako može doprinijeti prodaji francuske robe u svijetu. Pred svoje putovanje u Brazil iste godine izjavio je: „Kad putujem u inozemstvo, nemam nikakvih predrasuda. Idem prodavati francuske proizvode“<sup>36</sup>. Čitav svoj poduhvat nazvao je sloganom: „Francuski osvajački duh“. Stoga je u Brazilu omogućio EDF-u (Electricite de France) dobivanje udjela u brazilskoj kompaniji Light koja se bavi opskrbom električnom energijom.

Omogućio je da se francuski lanac Carrefour proširi na čitav Brazil i da Renault izgradi tvornicu za sklapanje modela Megane u brazilskoj državi Parana. A tijekom svojega posjeta Slovačkoj, „isposlovao“ je da EDF gradi dalekovodnu mrežu. Iste 1997. godine u Shangaju u NR Kini otvorio je gospodarsku izložbu „France '97“. Tom prilikom Francuzi su potpisali ugovor za prodaju trideset zrakoplova tipa Airbus i deset zrakoplova tipa ATR. Potpisan je i joint venture ugovor kojim je utemeljena Sino-europska kompanija za potrebe izgradnje sto zrakoplova za kinesku obalnu službu. Također je ugovoreno da se EDF uključi u izgradnju hidro i termocentrala, dok je francuska osiguravajuća kompanija AXA dobila licencu za djelovanje na ogromnome kineskom tržištu. Zbog gospodarske diplomacije J. Chiraca, procijenjeno je da je 1996. i 1997. godine francusko gospodarstvo uprihodovalo 30,9 milijarda US dolara.

Naime, nakon izložbe u Shangaju organizirana je iste godine gospodarska izložba u Južnoj Africi, 1998. godine u Čileu itd. A nakon ovih uspješno organiziranih francuskih gospodarskih izložaba, na kojima je polučen izuzetan financijski rezultat, The Wall Street Journal je J. Chiraca nazvao „prvim gospodarskim diplomatom svijeta“.

Pozitivan primjer vidljiv je i na primjeru djelovanja kineske gospodarske diplomacije. Naime, 2013. godine zahvaljujući nekoliko inozemnih putovanja kineskih državnih vođa u cilju produblivanja bilateralne, regionalne i suradnje na svjetskoj razini kinesko gospodarstvo doživjelo je snažno restrukturiranje.

---

<sup>36</sup> He knows how to do it, The Economist, December 23, 1997. str. 34.

Početak rujna 2013. godine kineski predsjednik Xi Jinping prisustvovao je Summitu G20 u Rusiji gdje je iznio stav Kine o pitanjima izrade makroekonomskih politika, borbe protiv trgovinskog protekcionizma i globalnom upravljanju. Uvjerljivim činjenicama i jasnim političkim signalima uzvratilo je onima koji su imali loš stav o izgledima vezanim uz kinesko gospodarstvo i ono što je još važnije, ojačao je konsenzus svih strana i potaknuo povjerenje u svjetsko tržište.

Istovremeno, Pekinško vodstvo, prilikom svojih stalnih posjeta Središnjoj i Jugoistočnoj Aziji predložilo je uspostavu Gospodarskog koridora BKIM koji obuhvaća Bangladeš, Kinu, Indiju i Mjanma. Među prijedlozima bila je i nadogradnja slobodne trgovinske zone između Kine i zemalja ASEAN-a, gospodarskog pojasa Puta svile u Središnjoj Aziji kao i transpacifičke regionalne suradnje od čega sve strane mogu imati koristi.

Kineski premijer također je napravio dobar potez predstavljajući novi „Made in China“ svijetu. Prilikom svog državnog posjeta Tajlandu u listopadu 2013. godine održao je dojmljivu prezentaciju kineske tehnologije za brze željeznice, a preko sajma u Bangkoku prikazao je naprednost i sigurnost kineskog sustava koji ima i prednosti kada je riječ o troškovima.

Takve inicijative donijele su novi plan kineske gospodarske diplomacije za produbljivanje regionalne i gospodarske suradnje na svjetskoj razini. To je dalo i dodatan poticaj kineskom gospodarstvu da se integrira s ostatkom svijeta i stimulira mnogo intenzivniji gospodarski oporavak.

Zatim, 2014. godine, Kina i Europa bile su u lošem ozračju prilikom trgovinskog spora oko izvoza kineskih solarnih panela i fotonaponskih proizvoda u EU. Prilikom toga su neki dužnosnici Unije pokušali uvesti antidampinške mjere i kaznene carine protiv kineskih proizvođača. Kineski premijer Li Keqiang se u svibnju 2014. godine, prilikom svog putovanja u Europu, susreo s glavnim političkim vođama gdje je ih je uvjerio snažnim argumentima iskazujući kineski stav, a kineska ustrajnost dovela je do konačnog dogovora obiju strana s koordinacijom odgovornih europskih vođa koji su prema podacima kineskog Ministarstva trgovine, spasili približno 400 tisuća radnih mjesta i izvoz kineskih tvrtki u vrijednosti od 20 milijardi američkih dolara<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup> Izvor: Government of China, Ministry of Commerce. (2014). Main trade effects of the Ministry of Commerce. Dostupno na: <http://tzswj.mofcom.gov.cn/article/guanywm/200908/20090806466159.shtml>

### **2.2.2. Primjeri djelovanja hrvatske gospodarske diplomacije**

Radošević u svojim radovima (1995: 1997; 1999; 2002) navodi nekoliko uspješnih „akcija“ hrvatske gospodarske diplomacije (nealocirani dugovi, priprema parcijalne liberalizacije financijskog sektora u okviru pregovora sa WTO).

Pozitivan primjer djelovanja hrvatske diplomacije predstavlja, reguliranje vanjskih dugova Hrvatske u okviru multilateralnih pregovora o sukcesiji jugoslavenske imovine i obveza, konkretnije - raspodjela tzv. “nealociranog jugoslavenskog vanjskog duga”, prilikom disolucije bivše SFR Jugoslavije (Radošević, 1995:24).

Tu je jasan primjer sinergijskog djelovanja političke i gospodarske diplomacije, usklađene s međunarodnim multilateralnim institucijama, ulazak Hrvatske narodne banke u članstvo Banke za međunarodne obračune (BIS) iz Bazela godine 1997. godine, kada je multilateralnim sporazumom bio riješen problem sukcesije monetarnog zlata centralne banke bivše SFRJ (NBJ), koje se nalazilo u depozitu kod BIS-a (Hrvatskoj je pripalo oko 200 milijuna USD), i dodatnog upisa dioničkog kapitala Banke (Radošević, 1997.)

Još jedan primjer djelovanja hrvatske gospodarske diplomacije jest parcijalna liberalizacija hrvatskog financijskoga tržišta, u sklopu ulaska Hrvatske u WTO. Tom prilikom, Hrvatska je uspjela zadržati kapitalne restrikcije u financijskom sektoru, uz ustupke na području inkorporiranja stranih pravnih osoba i njihov podjednak, nediskriminatorni tretman na nacionalnom tržištu (Radošević, 1999:36). Pregovaračka pozicija Hrvatske, kao male ekonomije u tranziciji, u postupku učlanjenja u WTO, bila je nepovoljna (Spevec, 1998:16). Politička diplomacija, tada nije mogla otkloniti političke prepreke koje je postavila međunarodna zajednica (EU i SAD) pri ulasku Hrvatske u WTO. Hrvatska je prije ulaska u WTO, a nakon otklanjanja političkih zapreka, morala dati značajne ustupke (koncesije), a najvažnije je polje djelovanja hrvatske gospodarske diplomacije bilo ugovaranje što dužih “tranzicijskih razdoblja”, razdoblja prilagođavanja hrvatske ekonomije pravilima WTO. To je osobito bilo važno kod liberalizacije carinske zaštite na uvoz poljoprivrednih i industrijskih proizvoda i na liberalizaciju tržišta telekomunikacijskih i (nekih) financijskih usluga.

U osnovi, hrvatska gospodarska diplomacija uspješno je djelovala na ulasku u WTO, uz dobru podršku javne (političke) diplomacije, u uvjetima nove, mnogo povoljnije međunarodne pozicije zemlje.

Također, hrvatska gospodarska diplomacija imala je još uspješnih primjera poput zaključivanja velikog broja bilateralnih trgovačkih sporazuma i sporazuma s EFTA-om, intenzivni pregovori sa CEFTA-om, zaključivanje Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju sa EU, završetak pregovora sa WTO, ulazak u EU.

U novije vrijeme pozitivan primjer kako bi se stvorili što bolji uvjeti za privlačenje i zadržavanje ulaganja u području gospodarske diplomacije jest nacionalni projekt "ICPR – Razvoj investicijskog okruženja" u sklopu kojeg su u 20 županija formirani tzv. One stop service centri, čija je osnovna zadaća potencijalnim stranim i domaćim ulagačima osigurati dostupnost svih potrebnih informacija najednom mjestu te im pružiti podršku u što bržem ishodu svih potrebnih dozvola u realizaciji investicije. U One stop service centre uključeni su predstavnici svih relevantnih organizacija na županijskoj razini, dok je glavni koordinator na razini županije županijska regionalna razvojna agencija, a u nekim slučajevima to je odgovarajući upravni odjel unutar Županije.

## **2.3. IZAZOVI GOSPODARSKE DIPLOMACIJE U NOVOM DOBU**

U današnjem globaliziranom svijetu obilježenom gospodarskom ovisnošću, koja je mjerljiva komponenta razine odnosa među zemljama, ona je počela utjecati na smjer, sadržaj te intenzitet tih odnosa. Time je gospodarstvo zauzelo središnju ulogu diplomatskog djelovanja, a granica između tradicionalnog političkog i diplomatskog djelovanja postala je sve manje vidljiva.

Kako bi provođenje aktivnosti gospodarske diplomacije u tim uvjetima bilo moguće, te se ostvarili zacrtani ciljevi, potrebno je osim ranije navedenih osnovnih područja djelovanja gospodarske diplomacije pravilno znati upotrijebiti „potporne“ aktivnosti gospodarske diplomacije kao što su poslovno obavještanje (business intelligence) i lobiranje, te odabrati na koji će način regrutirati kadrovi koji će zadovoljavati potrebe gospodarske diplomacije današnjice, a što će biti detaljnije objašnjeno kroz iduća podpoglavlja.

### **2.3.1. Portret gospodarskog diplomata današnjice**

Naravno kao i u svakoj sferi biznisa, privatnog ili javnog sektora, odlučujuću ulogu u uspjehu ostvarivanja ciljeva i postizanja izvrsnih rezultata imaju ljudski potencijali, odnosno pravilan izbor kadrova, čiji se profil i način regrutiranja u diplomaciji s izazovima novog doba uvelike promijenio, a posebice odvajanjem javne od gospodarske diplomacije.

Prema Kosteckom i Narayu (2007:21-22) mogu se diferencirati tri tipa gospodarskih diplomata:

- **PROMOTOR BUSINESSA** – prije svega je poslovno orijentiran, u ulozi konzultanta, posjeduje potrebna znanja iz ekonomije i poduzetništva, smješten je obično u glavnom gradu određene zemlje. Njegove se usluge i plaćaju, iako, po tome pitanju postoji različita praksa u pojedinim zemljama. Organizacijski je prije svega povezan s agencijama i organizacijama za promociju trgovine i ekonomije.
- **DRŽAVNI SLUŽBENIK** – diplomat koji zapravo više prati smjernice Vlade nego businessa, zalažući se za provođenje (ekonomskih) politika vlade, gradeći relacije između poslovnoga sektora i vlade prije svega. Organizacijski promatrano, diplomat državni službenik najintenzivnije je povezan s institucijom u državi koja je zadužena za vanjsku trgovinu
- **GENERALIST** – diplomat koji često adhoc rješava određene ekonomske probleme, obično je karijerni diplomat i svoju funkciju shvaća kao funkciju podrške businessu, ima manje tehničkih, a često i manje znanja iz područja ekonomije. Funkcionalan je za stvaranje kontakata (npr. veleposlanik na visokoj razini), za aktivnosti u svezi s određenim projektima pomoći i suradnje i sl. , više na razini vlada, a manje na razini kompanija i privatnog sektora, no i to nekada nije isključeno. Dakle, organizacijski postoji jaka veza generalista s Ministarstvom vanjskih poslova.

No, neovisno o „tipovima“ gospodarskih diplomata, svaki diplomat mora prije svega biti fakultetski obrazovan, poželjno sa specijalizacijom iz međunarodnog gospodarstva i vanjsko-trgovinskog poslovanja ili međunarodnih financija, s odgovarajućim iskustvom te treba izvrsno poznavati stanje u globalnoj ekonomiji, vladati suvremenom informacijskom tehnologijom, kao što treba i savršeno vladati jezikom zemlje u koju se upućuju te se ciljano obrazovati za zemlju u kojoj će djelovati.

Da bi odgovorio na postavljene zadaće Naray (2010:9) tvrdi da gospodarski diplomat novog doba mora posjedovati slijedeće informacije:

- Pregled potreba domaćeg tržišta - robna razmjena, gamu uvoznih proizvoda, najvažnije
- privredne grane, najvažnije zemlje partneri, što se u zemlji primateljici ne proizvodi itd.
- Poznavanje strukture gospodarstva zemlje primateljice te stupnja razvijenosti tehnologije i
- primijenjenih standarda; glavne gospodarske grane, energetske potencijali, sistem obrazovanja,

- strane investicije, izvozna podrška gospodarstvu itd..
- Mora znati koji su najvažniji kontakti na nacionalnoj kao i lokalnoj razini; ministri,
- gradonačelnici, župani, vojvode, profesori itd.
- Mora imati informaciju o mreži nacionalnih i lokalnih institucija koje utječu na funkcioniranje
- gospodarskog sustava; ministarstva, agencije, financijske institucije, sajmovi, komore itd.).
- Važno je poznavanje pravnih okvira u kojima se realizira gospodarska aktivnost; zakonski propisi, potpora biznisu, potpora izvoznicima, potpora investitorima itd.)

Međutim, iz svega navedenog može se zaključiti da ono što svaka zemlja šiljateljica mora osigurati svakom gospodarskom diplomatu jesu iduće informacije:

- ✓ s kim i na koji način surađuje u vlastitoj zemlji, odnosno koji je organizacijski model gospodarske diplomacije je prihvaćen (o čemu će biti riječi u idućem poglavlju),
- ✓ što je ekonomska strategija razvoja vlastitog gospodarstva (koji su gospodarski potencijali s izvoznim mogućnostima na specifična vanjska tržišta, domaće brend-kompanije sposobne za izvoz vlastitog know-how, te investiranje izvan granica, kataloge prioritetnih investicijskih projekata te strategiju privlačenja stranih ulagača, jasne i kratke procedure u dobivanju različitih dozvola, te usklađenost pravnog sustava sa standardima tržišne ekonomije, itd.)

Jedan od boljih primjera gospodarskog diplomata novog doba među visoko rangiranim državicima je ranije spomenuti francuski predsjednik od 1995. do 2007. godine Jacques Chirac. Naime, na godišnjem susretu s diplomatima, održanom u Parizu 29. kolovoza 1996., svoj govor je počeo riječima: „Veleposlanici Francuske, vi ste također veleposlanici francuskog gospodarstva!“. A prije otvaranja gospodarske izložbe „Francuska ‘97.“ u Shanghaiju, u svibnju 1997., izjavio je da ga nije sram ako može pridonijeti prodaji francuskih proizvoda u svijetu, te je izjavio: „Kad putujem u inozemstvo, nemam nikakvih predrasuda. Idem prodavati francuske proizvode“.

Potom je otvorio navedenu gospodarsku izložbu, što je bila „kruna“ francuske gospodarske diplomacije. Naime, na tom je predstavljanju velikom kineskom tržištu sudjelovalo 320 francuskih poslovnih subjekata sa svojim izvoznim programima, od čega je na mali biznis i manufakturu otpadalo 70 posto. U pet dana, koliko je trajala gospodarska izložba, posjetilo ju je 65.000 kineskih biznismena. Za 65 posto francuskih gospodarskih subjekata sudionika



izložbe, ovo je bio prvi susret s ogromnim kineskim tržištem. I u tih pet dana, zahvaljujući svojoj gospodarskoj diplomaciji, sklopili su poslove u iznosu od nekoliko milijardi dolara. Potom su uslijedile gospodarske izložbe u Južnoj Africi, Čileu i Brazilu, koje je ponovo otvarao J. Chirac. I prema podacima The Economist<sup>38</sup> tada je bilo jasno da su nakon gospodarskih izložaba u razdoblju od 1996. do 1998. godine francuski gospodarski subjekti prodali robu i usluge u vrijednosti od 31 milijardu dolara, te ga je Wall Street Journal nazvao „prvim gospodarskim diplomatom svijeta“.

### **2.3.2. Poslovno obavještavanje (business intelligence) i gospodarska diplomacija**

Poslovno obavještavanje proces je prikupljanja, tretiranja, analiziranja i širenja strateških informacija. Poslovno obavještavanje tiče se gotovo svih zanimanja danas, jer skoro da nema djelatnosti koja ne zahtijeva praćenje i testiranja sve veće količine podataka. Prikupljene informacije nisu uvijek iskoristive ili jasne, te ih je potrebno dodatno obraditi s ciljem adekvatnog pripremanja za proces donošenja odluka, odnosno, cilj je izvući korisne informacije iz mase podataka koji nas okružuju.

Poslovno obavještavanje jest najjednostavnije definirati kao proces prikupljanja poslovnih informacija kako bi se dobila kompetitivna prednost.

Herbert L. Meyer, nekadašnji dopredsjednik Central Intelligence Agency's National Intelligence Council, definirao je poslovno obavještavanje slično kao i Dedijer (2000.) - poslovni radar - „radar for business“ (Meyer, 1991.). Javorović i Bilandžić (2007.:205) definiraju business intelligence kao „obavještajnu aktivnost u poslovnom svijetu koju planiraju, organiziraju i provode poslovni subjekti, pri čemu ta aktivnost podrazumijeva proces legalnog prikupljanja javnih i svima dostupnih podataka etičnim sredstvima, njihovu analizu i pretvaranje u gotove poslovno-obavještajne analize („znanje“) radi pružanja potpore čelništvu poslovnog subjekta s ciljem donošenja i realizacije što kvalitetnijih poslovnih odluka usmjerenih na očuvanje postojeće pozicije poslovnog subjekta u poslovnom okruženju, izbjegavanje bilo kakvih prijetnji i u konačnici na ukupni kvalitativni napredak poslovnog subjekta“.

---

<sup>38</sup> He knows how to do it, The Economist, December 23, 1997. str. 35.

Prikupljanje informacija, što podrazumijeva i prikupljanje informacija gospodarske naravi odnosno poslovnih informacija, jedna je od temeljnih funkcija diplomatske misije koja je regulirana Bečkom konvencijom o diplomatskim odnosima<sup>39</sup> i Bečkom konvencijom o konzularnim odnosima<sup>40</sup>, dok se u prvoj konvenciji navodi „prikupljanje informacija svim dozvoljenim sredstvima o razvoju događaja u državi primateljici i izvješćivanje o tomu vlade države-šiljateljice“ u drugoj konvenciji se preciznije govori upravo o prikupljanju poslovnih informacija: „prikupljanje informacija svim dozvoljenim sredstvima u svezi s razvojem tržišnog, gospodarskog, konzularnog i znanstvenog života države primateljice i izvješćivanje o tomu vlade države šiljateljice i davanje informacija onima koje to zanima“, prvenstveno gospodarskim subjektima.

Berridge (2002.:124) navodi kako „diplomati prikupljaju informacije o stranom tržištu i prenose informacije o domaćem tržištu u državu-primateljicu, a u skladu s etičnim prikupljanjem informacija isključivo dozvoljenim sredstvima.“

Najbolji primjer korištenja vlastite diplomacije je iz doba Dubrovačke Republike, koja je uspostavila jednu od prvih izvještajnih organizacija u svijetu. Informacije koje su prikupljali, iako su bile vezane uz trgovinu, indirektno su imale utjecaj na nacionalnu sigurnost Republike. Poslovne informacije bile su presudan čimbenik koji je Republici kao malome gradu-državi s vrlo skromnom, gotovo nikakvom vojskom, omogućio da u okružju moćnih susjeda: Ugarske, Habsburške Monarhije, Venecije i Otomanskog Carstva, očuva svoju neovisnost od 14. pa sve do 19. stoljeća. U Dubrovačkoj Republici koja nije imala ozbiljnu vojnu ili ekonomsku moć, 12. kolovoza 1301. godine Senat je formirao tri centra, među kojima i Centar za sakupljanje vijesti i informacija kojemu je bila zadaća prikupljanje, obrada i korištenje vojnih, političkih i gospodarskih informacija (Dedijer, 2002.:57).

Prema Bayne i Woolcock (Ibidem.:10) gospodarska diplomacija je proces, a ne stanje, u kojemu je obveza vlade jedne zemlje predstavljati nacionalne gospodarske kapacitete na međunarodnom planu koristeći pri tome tri razine. Prva razina se odnosi na zadatak vlade da predstavlja, podupire i štiti svoje nacionalne gospodarske subjekte, tako što na najvišoj razini u razgovorima s najvišim dužnosnicima zemalja otvara pitanja predstavljanja svojih gospodarskih subjekata koji su prodrijeli ili kane prodrijeti na područje zemlje domaćina, a sve u svrhu optimalizacije uvjeta za proizvodnju i plasman finalnih proizvoda. Druga razina se

---

<sup>39</sup> Bečka konvencija o diplomatskim odnosima od 18.04.1961. godine (Konvencija je stupila na snagu 24. travnja 1964.), CDR, UNTS, vol.500, str. 75

<sup>40</sup> Bečka konvencija o konzularnim odnosima, CCR, UNTS, vol. 596, str. 261.

odnosi na razgovore koje vlada mora poticati i tražiti s menadžmentom gospodarskih subjekata u trećim zemljama kako bi u izravni kontaktima s određenim gospodarskim subjektima u inozemstvu zastupala svoje nacionalne subjekte u cilju dobivanja što povoljnije pozicije vis-à-vis njihovih izravnih konkurenata. Treća razina se odnosi na zadatak vlade da aktivno sudjeluje na odlučujućim sastancima i skupštinama međunarodnih međudržavnih organizacija, zalažući se za svoje nacionalne gospodarske interese.

Upravo se u gore navedenim obvezama vlade svake zemlje očituje jasna uzročno-posljedična veza između gospodarske diplomacije i poslovnog obavještavanja (business intelligencea). Naime, u današnjem globaliziranom poslovnom svijetu, gospodarski subjekti moraju zadovoljiti svoje potrošače kako bi ostvarili profit, te opstali na tržištu pored svoje konkurencije, a za što su im potrebne pravovremene i precizne informacije, i u takvom kontekstu gospodarski diplomati danas imaju veliku ulogu.

Stevan Dedijer, poznat kao jedan od utemeljitelja „poslovnog obavještavanja“, u članku objavljenom 1973. godine<sup>41</sup>, istaknuo je sve veći značaj prikupljanja podataka poslovne naravi i promjene interesa obavještajnog djelovanja od vojnog k području gospodarske sigurnosti i razvoja („*the goals of intelligence will change from predominantly military to economic security and development*“).

Virginia O' Brien 1991. godine objašnjavajući ulogu oko tisuću američkih stručnjaka za business intelligence u sjedištu Europske unije u Bruxellesu rekla je : “Samo proaktivni pristup, a ne posljedični, može ostvariti željeni rezultat na tržištu“ (O'Brien, Fuld 1991.:30 u Klasan, 2011.:78).

Povezanost između gospodarske diplomacije i poslovnog obavještavanja je dokazana i u praksi, u istraživanju objavljenom 2007. godine koje su proveli Kostecki i Naray, u kojem pokazuju kolike su aktivnosti poslovnog obavještavanja u odnosu na ukupne aktivnosti gospodarskog diplomata.

Tablica 2. Raspodjela vremena na različite aktivnosti gospodarskih diplomata

Matična zemlja gospodarskog diplomata	Sajmovi	Promocija direktnih stranih ulaganja	Odnosi s Vladom	Poslovno obavještavanje i traženje partnera	Pomoć u pregovaranju	Pomoć pri poslovnim sporovima
Njemačka	5	30	65		5	
SAD	60			40		
Japan	20	70		10		

<sup>41</sup>Dedijer (1973.), Intelligence policy

Matična zemlja gospodarskog diplomata	Sajmovi	Promocija direktnih stranih ulaganja	Odnosi s Vladom	Poslovno obavještanje i traženje partnera	Pomoć u pregovaranju	Pomoć pri poslovnim sporovima
Kina	15	10	40	25		10
Francuska	10	10	15	60		5
Kanada	30	20		50		
Južna Koreja	25	25		50		
Švedska	30			50	10	10
Švicarska	10			40	10	10
Austrija	30			50		20
Poljska	25	13	12	50		
Mađarska	20	25	25	25		5
Irska	10			50	40	10

Izvor: Prema KostECKI, Naray (2007.:27-28)

Istraživanje je provedeno na gospodarskim diplomatima iz 18 zemalja, od kojih je 17 zemalja odgovorilo na istraživanje. Za gospodarske diplomate iz 15 zemalja poslovno je obavještanje dio svakodnevnih aktivnosti, a za čak devet od njih, poslovno obavještanje njihova dominantna aktivnost i čini najmanje 50% ukupno njihovog radnog vremena.

Može se zaključiti kako su ambasade i gospodarski diplomati od velike koristi za sustav poslovnog obavještanja jedne države, ukoliko je mreža adekvatno uspostavljena i ukoliko komunikacijski kanali funkcioniraju na pravi način.

Informacije koje svojim aktivnostima mogu prikupiti gospodarski diplomati Sadžak i Mujanović (2008.:202) klasificiraju u tri kategorije:

1. „BIJELE“ INFORMACIJE – predstavljaju javne ili rezervirane informacije, proizvod su baze podataka, znanstvenih radova (objavljenih), časopisa, brošura, razgovora sa stručnjacima. Pristup ovoj vrsti informacija je slobodan.
2. „SIVE“ INFORMACIJE – predstavljaju uglavnom rezervirane informacije koje pripadaju određenoj osobi ili organizaciji (autorska prava, patenti itd.). Korištenje tih informacija ograničeno je i podložno odobrenju vlasnika.
3. „CRNE“ INFORMACIJE – predstavljaju povjerljive (tajne) informacije, i to mogu biti tajne o pojedinim proizvodima (naprimjer Coca-Cola), tajne o strategijama ili drugim sektorskim informacijama. Pristup ovoj vrsti informacija zabranjen je za outsajdere i biti će detaljno razrađen u podpoglavlju o gospodarskoj špijunaži.

Tablica 3. Kategorizacija informacija u poslovnom obavještanju

	BIJELA INFORMACIJA	SIVA INFORMACIJA	CRNA INFORMACIJA
BOJA	<ul style="list-style-type: none"> <li>svatko ih može vidjeti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>proizvod intelektualnog rada</li> <li>proizvod tretiranja informacija</li> <li>proizvod snalažljivosti</li> <li>ponekad nemoralno stečena, ali ne i ilegalno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zaštićene zakonom, ugovorom i dostupne samo ovlaštenim osobama</li> </ul>
KARAKTERISTIKE	<ul style="list-style-type: none"> <li>dostupne, i otvorene informacije (90% od ukupnih informacija)</li> <li>javne informacije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>osjetljive informacije (njihov postotak raste)</li> <li>od otvorene informacije do skrivene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nedostupne informacije (10% u totalu)</li> </ul>

Izvor: Sadžak, Mujanović (Ibidem:202) prema <http://laveille.blogspot.com>

Kao što je već navedeno informacije se prikupljaju na razne načine. Međutim, danas je prvi smjer pretraživanja internet koji ima i previše informacija koje treba znati odabrati, izlučiti, sortirati. Problem s vrijednošću informacija nađenih na internetu povezan je s Paretovim zakonom koji kaže da 80 posto informacija dostupnih na internetu imaju 20 posto vrijednosti za donositelje odluka<sup>42</sup>. Suprotno tomu, onih 20 posto informacija koje nisu dostupne na internetu ima vrijednost 80 posto i one spadaju u „sive“ ili „crne“ informacije. Djelatnici poslovnog obavještanja ipak tvrde da se preko 90 posto „sirovih“ informacija nalazi u domeni javnoga (public domain), a analitičari poslovnog obavještanja definiraju „javno“ kao „sve informacije koje je moguće legalno i etično identificirati, locirati i onda im pristupiti“ (McGonagle i Vella, 1996.)

Od količine informacija važnija je njihova vrijednost i sposobnost njihove obrade i pravilnom tumačenju. Bilo koja pojedinačna informacija, ili prikupljeni skup informacija može se tumačiti na više različitih načina. Velik broj grešaka u poslovnom obavještanju nije

<sup>42</sup> Izvorno Pareto zakon (Vilfredo Federico Damaso Pareto, 1848.-1923.) glasi: “80% of your sales come from 20% of your clients.”, ali ima više tumačenja od kojih je jedno i ono gore navedeno.

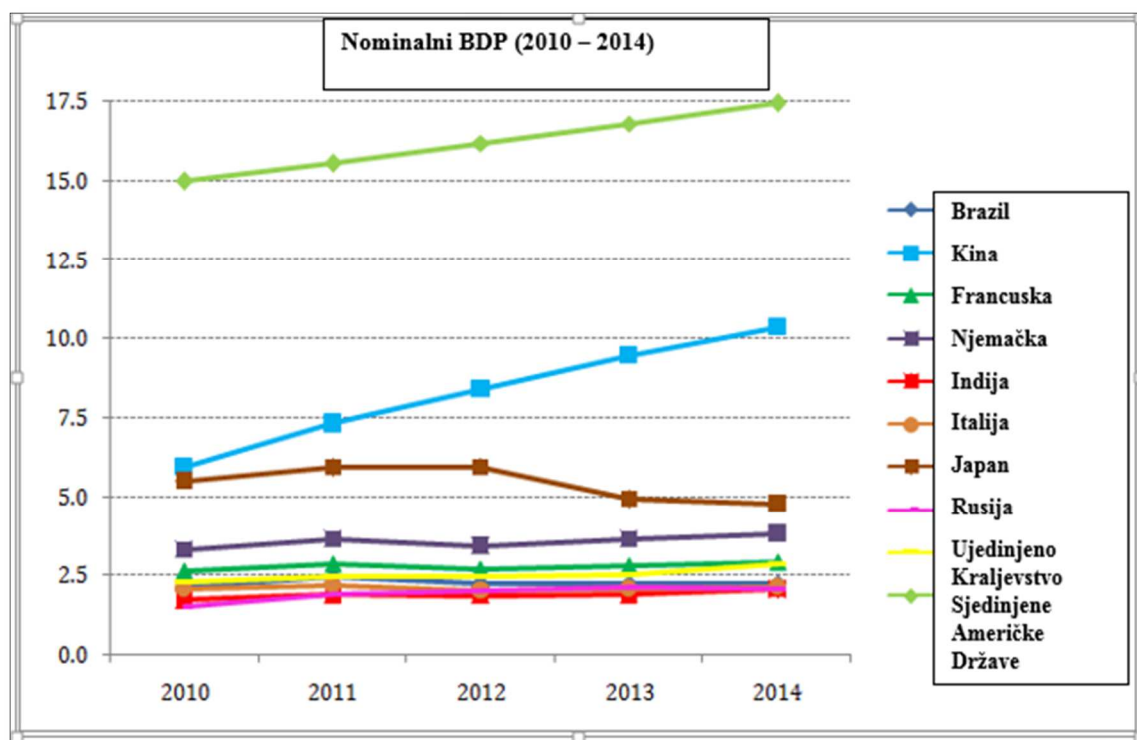
rezultat neuspjeha u prikupljanju točnih informacija, kojih u informacijskom dobu ne nedostaje (data smog)<sup>43</sup>, već neuspjeha u izlučivanju pravog značenja prikupljenih informacija.

Evidentno je dakle da predstavnici poslovne zajednice očekuju poslovno orijentirane gospodarske diplomate što znači iskusno osoblje, s proaktivnom poduzetničkom vizijom koja vodi aktivnosti gospodarske diplomacije, a potrebna je i proaktivnija uloga u sklapanju poslova. Naravno, sve uz ulazak adekvatnih kadrova u državnu službu, koji dobro poznaju privatni sektor, međutim to za njih podrazumijeva i niže plaće i veće birokratske prepreke.

#### 2.3.2.1. Obavještajne službe

Između, najmoćnijih gospodarstava svijeta (prema BDP-u): SAD-a, Japana, NR Kine, Njemačke, Francuske, Velike Britanije, kojima treba pridodati i Rusku Federaciju, vodi se „rat“ za poslovne informacije dopuštenim i nedopuštenim sredstvima.

Grafikon 1. Najmoćnija gospodarstva svijeta prema BDP-u



Izvor: IMF (2015.) World Economic Outlook, dostupno na <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/01/pdf/text.pdf>

<sup>43</sup> U knjizi Davida Shenka (1997.) *Data Smog: Surviving the Information Glut*. San Francisco: HarperEdge, stoji: „dok je informacija nekad bila rijetko i dragocjeno dobro poput kavijara, danas je ima u izobilju i u bescijenje, poput krumpira!“.

U cijelom procesu poslovnog obavještanja veliku ulogu imaju obavještajne službe, koje su, inače, najstariji oblik prikupljanja, pohrane, obrade i korištenja informacija. Kada se govori o obavještajnoj djelatnosti obavještajnih služba, u literaturi (Anderson, 2009.; Meyer i Herbert, 1991.; Dedijer, 2002.; Čuljak, Ćosić-Dragan, 2008.) se navodi više vrsta.

Bazdan (Ibidem:106) tvrdi da ovisno prema kojem kriteriju ih dijelimo obavještajne službe mogu biti:

- ✦ nacionalne, koje skrbe o državi ili komercijalne, koje skrbe o biznisu,
- ✦ središnje, tj. centralne i resorne, kao što je obavještajna služba ministarstva vanjskih poslova, gospodarstva, vanjske trgovine,
- ✦ vojne ili civilne obavještajne službe,
- ✦ obavještajne, ali i kontraobavještajne službe, što ovisi o tome je li im zadaća doći do informacija u inozemstvu o drugima ili spriječiti druge da ne upadnu u nacionalni sustav i da ne dođu do tajnih informacija.

Francuzi su bili prvi koji su otvoreno počeli javno i otvoreno govoriti o „gospodarskom ratovanju“. Naime, u veljači 1997. godine u francuskom je parlamentu održan skup pod naslovom „*Francuska i gospodarski rat: kakav kontraudarac, koje oružje, koji igrači?*“ U Parizu je utemeljen novi poslovni obavještajni sustav pod nazivom Odbor za kompetitivnu obavještajnu službu (*Comite pour la Competitive et la Securite Economique - CCSE*) na čijem je čelu bio bivši premijer Alain Juppe. Iste godine je u Parizu osnovana i Škola za gospodarsko ratovanje (*L'Ecole de Guerre Economique – EGE*) – Skupine ESLSCA, koja je, kao diplomski studij, otvorena prije svega za gospodarske diplomate. Školu su utemeljili obavještajci general Jean Pichot-Duclos i Christian Harbulot Benoit de Saint-Serin. U njoj nude obrazovanje o „metodama napada i obrane s kojima se suočavaju poslovni subjekti u svjetskoj gospodarskoj utakmici – u svrhu zaštite gospodarskih nacionalnih interesa“. Dakle, pribavljanje gospodarskih informacija i pobjeđivanje u gospodarskim konfliktima – glavne su zadaće. Maksimalna škola je slogan Napoleona I. Bonapartea, koji glasi: „Biti pobijeđen je moguće opravdati, ali biti iznenađen je neoprostivo“ (Bazdan, 2011.:114).

Zatim, primjer funkcioniranja obavještajnih službi ogleda se i na SAD-u, koji, iako je donio Zakon o gospodarskoj špijunaži kako bi zaštitio svoje interese, u svojim službenim priopćenjima i stavu State Departmenta navode da i SAD putem svojih obavještajnih službi provodi gospodarsku špijunažu, ali s „mirnodopskim“ namjerama, odnosno kako bi:

- pomogli da se identificiraju napadi i zaustavi praksa konkurenata američkih poslovnih subjekata koji u vrijeme natječaja za međunarodne poslove podmićuju one faktore koji odlučuju ili mogu o tome odlučiti. Pored toga, ekonomska diplomacija se usmjerava i na druge oblike nekorektne trgovinske prakse koja šteti američkim poslovnim subjektima,
- zaustavili krađu poslovnih tajna američkih poslovnih subjekata kontraobavještajnom zadaćom, izvještavajući američke poslovne partnere kada im prijete opasnost od upada u njihov sustav ili kada se upad već dogodio,
- podržali američke pregovarače na trgovinskim pregovorima tako što će im obavještajna zajednica stavljati na raspolaganje informacije o suprotstavljenim stavovima, pomažući u oblikovanju stavova u skladu s njihovim poslovnim, ali i američkim nacionalnim interesima (prema Kotz (1995.:145).

#### 2.3.2.2. Gospodarska špijunaža

Negativna strana poslovnog obavještavanja krije se u gospodarskoj špijunaži koja predstavlja slučajeve kada države - svjesno kršeći međunarodno pravo, kršeći skup pravnih (običajnih i ugovornih) pravila - štite svoje poslovne subjekte u globalnoj ekonomiji.

Drugim riječima, gospodarska špijunaža je ona koja cilja trgovinu za razliku od klasične špijunaže, koja cilja državnu sigurnost. Razlog da neka Vlada prati poduzeće, ili obrnuto, leži naravno u ekonomskom interesu, odnosno u milijunskim ugovorima o kojima se često radi.

Posljedice gospodarske ili ekonomske špijunaže ogledaju se kroz gubljenje ugovora, poslova i tržišnih udjela, te smanjenjem kompetitivne prednosti za ekonomiju određene zemlje.

Bitno je naglasiti razliku između gospodarske, odnosno ekonomske i industrijske špijunaže, iza koje svjesno stoje uprave poslovnih subjekata, koje svim sredstvima, a prije svega podmićivanjem nastoje doći do poslovnih tajni.

Primjer industrijske špijunaže jest Formula 1, milijunski sportski biznis. Naime, 2007. godine McLaren je kažnjen sa 100 milijuna dolara uz oduzimanje svih tzv. konstruktorskih bodova za 2007. godine. To se dogodilo nakon što je Međunarodni automobilistički savez (FIA) utvrdio kako su ilegalno došli u posjed tajne tehničke dokumentacije Ferrarija. Malo kasnije se otkrilo da je u razdoblju od rujna 2006. godine do listopada 2007. godine Renault neovlašteno došao do McLarenovih poslovnih tajna, uključujući informacije koje se odnose na: dizajn, inovacije,



testove, istraživanje i razvoj (R&D) te strategiju za utrke McLarenovih bolida za 2007. godinu<sup>44</sup>.

Vežano za gospodarsku špijunažu najčešće metode provođenja su<sup>45</sup>:

- Zaposlenici (njihovo znanje ili mogućnost pristupa osjetljivim informacijama)
- Konzultanti ili osobe s posebnim mandatima (eksperti koji će imati pristup osjetljivim informacijama)
- Razmjene osoblja (posjeti gostiju, raznih delegacija, razmjene studenata i delegacija)
- Korištenje međunarodnih institucija i organizacija (osoblje te zemlje ima privilegiran pristup informacija)
- Intercepcija komunikacije (slaba točka su računalni sustavi i krađa informacija s računala)
- „kopanje po smeću“ (metoda koja zvuči čudno, ali lako primjenljiva, ako zaposlenici nemaju svijest o čuvanju i uništavanju povjerljivih izvještaja i informacija)
- Poslovna putovanja (diplomat nerijetko sa sobom prenosi elektronski povjerljive podatke, primjerice u zračnim lukama SAD-a godišnje nestane više od 630 tisuća laptopa)

---

<sup>44</sup> Schofield, H. (2011.) Renault spy scandal risks denting carmaker's reputation, BBC News, Paris, dostupno na linku <http://www.bbc.co.uk/news/world-europe-12732421>,

Rechtin, M. (2013.) Renault spy scandal: Former COO 'had to leave', Automotive News, dostupno na linku <http://www.autoweek.com/article/20130430/CARNEWS/130439995>,

Mihovilović, M. (2007.) Ucjeljivač Alonso upropastio McLaren, Nacional br. 618, dostupno na linku <http://www.nacional.hr/clanak/37955/ucjenjivac-alonso-upropastio-mclaren>,

Collantine, K. (2007.) Stories of the season: Hamilton versus Alonso, F1fanatic, dostupno na linku <http://www.f1fanatic.co.uk/2007/10/30/f1-07-review-hamilton-vs-alonso/>

<sup>45</sup> Prema: Anderson, P. (2009.:56) Economic Espionage Today, Chicago.

Shema 6. Prikaz načina funkcioniranja gospodarske špijunaže



Izvor: Prilagođeno prema Anderson (Ibidem.:56)

Zbog uistinu širokog dijapazona metoda kojima je moguće provoditi gospodarsku ili ekonomsku špijunažu, svaka država mora imati razrađenu strategiju borbe protiv špijunaže vlastite ekonomije, ali i zakonodavni okvir za sankcije onih subjekata koji provode špijunažu nad drugim državama i poduzećima.

Upravo su ranije spomenute „crne“ informacije, koje uključuju tajne o strategijama ili drugim sektorskim informacijama, ili tajne o organizaciji kompanija, one informacije koje snose rizik pravnih sankcija, jer je pristup uglavnom zabranjen za outsiders i u takve je tajne upućen veoma uzak krug ljudi.

Prema procjenama (Bazdan, Ibidem.:115) ogromna šteta koju trpi gospodarstvo SAD-a zbog gospodarske špijunaže iznosi oko 100 milijarda dolara, te je SAD posebno regulirao gospodarsku špijunažu Zakonom o gospodarskoj špijunaži SAD-a<sup>46</sup> iz 1996. godine čime je definiran institut *poslovne tajne*. A paragraf koji se odnosi na to glasi: „Poslovna tajna je svaki oblik i svaka vrsta financijskih, poslovnih, znanstvenih, tehničkih, gospodarskih ili tehnoloških

<sup>46</sup> *Economic Espionage Act*, 18 U. S. C., paragraphs: 1831-1839 u: Potter, Leslie, *Value Shift* Chicago, 2009.:98

informacija, uključujući obrasce, planove, procedure, programe, ili kodove, vidljive ili nevidljive, bez obzira kako su spremljeni, organizirani ili sačuvani, elektronički, grafički, fotografijama ili napisani – ako je: (1) vlasnik poduzeo odgovarajuće mjere za očuvanje njihove tajnosti i (2) ako informacije predstavljaju neovisnu ekonomsku vrijednost, aktualnu ili potencijalnu, odnosno ako nisu opće poznate i nisu bile prisutne u javnosti na bilo koji način“. Ovim Zakonom su određene obavještajne aktivnosti koje su nelegalne i neetične, a to su:

- nelegalni upadi u tuđe informatičke mreže,
- prisluškivanje telefonskih razgovora,
- lažno predstavljanje ili prikriivanje s namjerom dolaženja u posjed tajnih informacija,
- nuđenje mita, kompenzacija ili protežiranje neke kompanije u zamjenu za tajne informacije.

Ovaj zakon u SAD-u donesen je prvenstveno zbog stranih vlada te je špijunažu ovoga tipa - uz drakonske kazne - podigao na razinu kaznenog djela državnog gospodarskog terorizma. Kada je u pitanju industrijska špijunaža, kazna iznosi „pet milijuna dolara ili zatvorska kazna od 10 godina“.

Zakon je drugačiji u svakoj državi, ali uglavnom su suglasni oko legalnosti špijunaže, zbog etičkih pitanja. U Republici Hrvatskoj, kazneni zakon propisuje zatvorske kazne na određeno vrijeme za određene postupke. Kazne su propisane kroz više desetaka članaka, u različitim glavama zakona. Kaznena djela (pokušaj ili uspješna činidba) protiv računalnih sustava, programa i podataka propisuje kazne primjerice za hakiranje, whacking (bezično hakiranje), pristupanje računalima i sustavima za koje se nema ovlaštenje, onemogućavanje rada sustava, krivotvorenje podataka ili brisanje podataka, neovlašteno presretanje računalnih podataka itd. Također, prema drugima člancima istog zakona, kažnjavaju se djela neovlaštenog zvučnog ili slikovnog snimanja, neovlašteno otkrivanje poslovne tajne, krađa imovine (u ovom slučaju dokumenata s vrijednim informacijama), prijevare, primanje i davanje mita, zloupotreba ovlaštenih informacija ili odavanje i neovlašteno pribavljanje poslovne tajne. Prema zakonu Republike Hrvatske, svi postupci industrijske špijunaže su kažnjivi, neki u manjoj mjeri, neki u većoj<sup>47</sup>.

---

<sup>47</sup> Hrvatski Sabor, Kazneni zakon, NN 125/11 i 144/12

### 2.3.3. Utjecaj lobista i lobističkih skupina u provođenju gospodarske diplomacije

U literaturi (Black, 2003.; Odell, 2003.; Miholjić, 2005.; Vidačak, 2005.) lobiranje se definira kao poseban dio PR-a u gospodarskoj diplomaciji kojim se argumentima nastoji regulatoru objasniti što je dobro za nas i za njega. Lobiranje označava upravljanje odnosima s onima koji imaju moć odlučivanja i utjecaj na politiku oblikovanja okoline organizacije (npr. usvajanje raznih zakona, zakonskih odredbi i propisa koji utječu na djelovanje organizacije). Također, to je i legitimno demokratsko nastojanje pojedinaca, interesnih skupina ili vlada da individualno ili udruženi u koalicije utječu na oblikovanje ili provedbu javnih politika u nacionalnim ili nadnacionalnim okvirima kako bi ostvarili željene rezultate.

Ključne odrednice lobiranja su (Sadžak, Tutnjević, Ibidem.:180)

- Istraživanje okruženja,
- Pristup i komunikacija u utjecajnim krugovima
- Vještina uvjeravanja i vršenja utjecaja

Lobiranje kakvo je danas poznato, vuče svoje korijene iz britanske parlamentarne tradicije, gdje su se u predvorju Donjeg doma Parlamenta zastupnici sastajali s predstavnicima raznih interesnih skupina koji su ih uvjerovali da podrže ili ne podrže određene odluke (Hrebentar, Bryson, 2009.:2).

Danas je ta djelatnost postala neizostavan dio „strategije“ država, ali i ostalih interesnih skupina za ostvarenje svojih ciljeva u najvećim svjetskim centrima moći kakav su Bruxelles ili Washington. Tako je danas u sjedištu institucija Europske unije danas aktivno preko 7000 lobista, a u glavnom gradu SAD-a oko 40.000<sup>48</sup>.

Da bi se pristupilo izradi strategije lobiranja u određenoj zemlji, potrebno je prije svega razmotriti tamošnju zakonsku regulativu i norme ponašanja koje se vežu uz tu djelatnost. Iako se u mnogim zemljama lobiranje još uvijek smatra nekom vrstom poluilegalne djelatnosti koja je bliska korupciji, u zapadnim demokracijama prisutan je trend njegova adekvatnog pravnog reguliranja. Tako u SAD-u postoji Zakon o obznanjivanju lobiranja<sup>49</sup> koji traži od lobističkih agencija da objave popis svojih klijenata, pitanja kojima se bave i novčani iznos koji primaju za obavljanje ugovorenih poslova.

---

<sup>48</sup> Miholjić, D. (2005.): Lobiranje, Hauska & Partner (Powerpoint prezentacija)

<sup>49</sup> Dostupno na: <https://www.law.cornell.edu/uscode/text/2/1602>

U principu postoje tri strategije lobiranja od kojih su prve dvije najzanimljivije sa aspekta gospodarske diplomacije<sup>50</sup>:

- INTERNA – koja je tradicionalna i podrazumijeva direktan kontakt s donositeljima odluka (parlamentarci, javna uprava i ostale politički utjecajne osobe), gdje su najvažniji elementi definiranje ključnih aktera i odabir najboljeg načina pristupa prema njima,
- EKSTERNA – ili indirektna, koja uključuje korištenje medija i predstavnika organizacija civilnog društva radi utjecaja na javne odluke. Alati koji se obično koriste u toj strategiji lobiranja objavljivanja su plaćeni oglasi u medijima, „javljanje“ događaja novinarima, masovno slanje poruka ili elektronske pošte parlamentarcima itd. (ipak ta strategija nije primjerena u slučaju lobiranja za specifične interese),
- IZBORNA LOBISTIČKA STRATEGIJA – odnosi se na mobiliziranje birača da plate troškove kampanje (razvijena posebno u SAD-u).

Uspješnost strategije lobiranja zavisi od nekoliko osnovnih preduvjeta, od kojih je možda najvažniji kvalitetan business intelligence (poslovno obavještanje), koje je detaljno prikazano u prethodnom podpoglavlju, a gdje se prikupljene informacije kontinuirano analiziraju i istovremeno se formira pouzdana i sadržajna baza podataka. Naravno, potrebno je i dobro poznavati temu, odnosno problem za koji je potrebno lobirati. Nakon toga slijedi uspostavljanje i trajno održavanje mreže kontakata s ključnim donositeljima odluka o političkom i javnom životu zavisno o našim ciljevima i potrebama.

Udarni lobistički alati su „think-thankovi“, organizacije koje okupljaju političare i intelektualce i spajaju biznis i politiku, najutjecajniji ekonomski think-thank u Europi je Bruegl, a Friends of Europe je politički najutjecajniji. I u poslovnim mrežama i think-thankovima plaćaju se članarine koje se kreću, ovisno o veličini kompanije, prometu itd. od 500 do oko 10 tisuća eura.

Forumi i platforme EU European Business Summit i Balkan Summit utjecajnog briselskog think-tanka The Friends of Europe konferencije su koje tradicionalno sponzorira poslovni sektor i na kojima se sastaje vrh političke i poslovne „elite“<sup>51</sup>.

Svi navedeni lobistički alati imaju utjecaj, ali države članice najveći su lobisti i imaju najveći utjecaj. Zato se poslovne mreže i nacionalne organizacije koordiniraju sa svojim Vladama. Primjerice, Njemačka je vrlo aktivna u i putem think-tankova i putem poslovnih mreža. Njihovo

---

<sup>50</sup> Prilagođeno prema: Peterson, E. (2006.) Lobbying Reform: Background and Legislative Proposals, 109th Congress Updated March 23, 2006, R. Eric Petersen Analyst in American National Government and Finance Division

<sup>51</sup> Intervju autora s Danielom Mondekarom, saborskim zastupnikom i predsjednikom Saborskog odbora za europske poslove (intervju proveden dana 03.07.2015.)

predstavništvo u Bruxellesu ima bazu svih njemačkih kompanija i oko dvije trećine svih projekata EU financiranih iz programa FP7 ima njemačkog partnera.

Treba naglasiti kako je lobiranje vještina za koju je potrebno dodatno školovati kadrove pa se zato nerijetko pribjegava angažiranju profesionalnih lobističkih agencija. Ipak, države koje imaju ograničen budžet za financiranje svoje diplomatske službe, posebno njezina ekonomskog dijela, moraju posvetiti posebnu pažnju pripremi diplomata za efikasno komuniciranje i dobro snalaženje u krugovima kreatora i donositelja odluka u javnom i političkom životu u svrhu stjecanja njihove naklonosti.

Ono što je najnoviji trend u području lobizma, jest transverzalno lobiranje, što znači ozbiljne lobističke operacije, koje obuhvaćaju kombinaciju igrača iz različitih sektora koji rijetko zajedno surađuju (Kaiser, Crites, 2007).

Moguće je izdvojiti niz određenih pravila kojih se treba pridržavati da bi se ostvarili željeni efekti, odnosno da bi lobiranje bilo uspješno<sup>52</sup>:

- Poznavanje predmeta i relevantno znanje o politici
- Rani pristup donositeljima odluka (npr. prije definiranja određene zakonske regulative)
- Identificiranje pravog cilja
- Kratka i fokusirana informacija
- Kontinuirani kontakt (dugoročni odnosi) i iznošenje sadržaja koji dodaju na vrijednosti
- Bez pretjeranih zahtjeva (trebaju biti razumni, uvjerljivi, mjerljivi i ostvarivi)
- Ekspertiza i priprema na svim operativnim razinama
- Dobar izbor lokacije i događanja
- Taktika „jedan na jedan“ umjesto velikih sastanaka
- Kredibilitet stvara povjerenje i pouzdanost
- Stvoriti platformu za iznošenje prilika

Naravno iskustvo na poslovima lobiranja nemjerljiva je prednost, jer to podrazumijeva odlično poznavanje tehnika te aktivnosti i pogotovo pristupa onima preko kojih se lobira. Lobiranje često ima i karakteristike trgovanja interesima, pa lobist mora biti u stanju procijeniti tko mu mogu

---

<sup>52</sup> Miholjić (Ibidem)

biti najpogodniji saveznici u danom trenutku, i kome se, na primjer može, obećati i nekakva protuusluga, ako je to izvedivo, u nekoj slično prilici u budućnosti.

#### 2.3.3.1. Lobiranje u tijelima EU

Prema Registru transparentnosti EU u Bruxellesu, europskoj lobističkoj metropoli, postoji više od 7000 interesnih udruženja i organizacija koje lobiraju za svoje interese prema institucijama EU<sup>53</sup> (usporedbe radi Hrvatska ima 40 registriranih lobista). To pokazuje snagu, veličinu i ozbiljnost lobističkih operacija koje se tamo vode. U EU prevladava trend samoregulacije lobističkih aktivnosti kodeksom ponašanja lobista u kontaktima s predstavnicima institucija EU-a, međutim obaveza registracije i akreditacije lobista uvedena je samo u Europskom parlamentu.

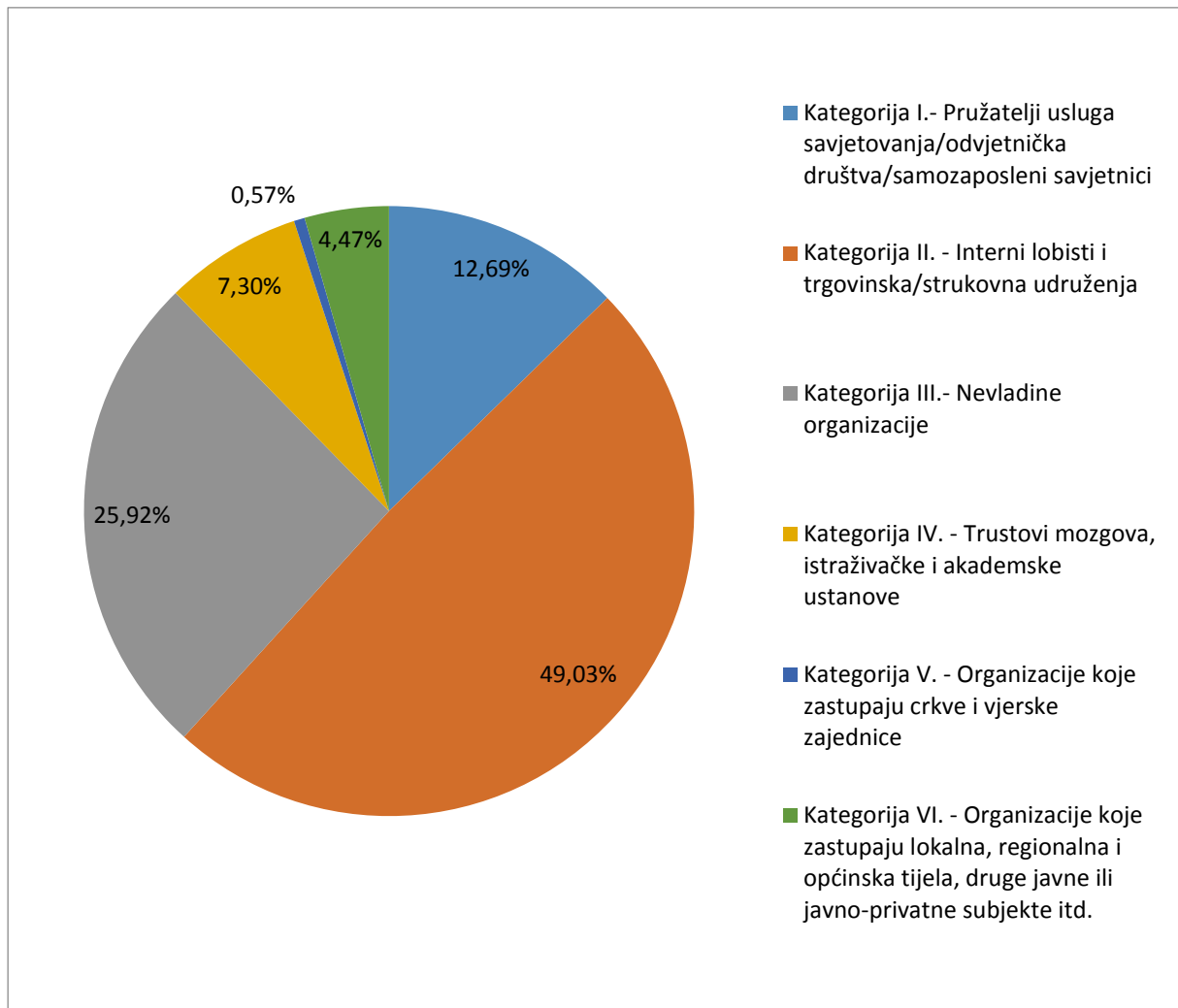
Registar transparentnosti (RT) uspostavili su 2011. godine Europski parlament (EP) i Europska komisija (EK) kao zajednički program za povećanje transparentnosti postupka donošenja odluka na razini EU-a. Registar<sup>1</sup> građanima pruža informacije o organizacijama koje žele zastupati njihove interese na razini EU-a.

U registru transparentnosti postoji šest kategorija upisanih osoba. Grafikon 2. prikazuje stanje u Registru transparentnosti na dan 31.12.2014. godine.

---

<sup>53</sup> Izvor: <http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/listlobbyists.do?locale=hr&reset=>

Grafikon 2. Ukupni udio šest kategorija zastupnika interesa u Registru transparentnosti



Izvor: Godišnje izvješće o radu Registra transparentnosti za 2014. godinu, dostupno na: <http://ec.europa.eu/transparencyregister/>

Tijekom 2014. godine najveća kategorija, koja sadrži gotovo polovicu svih osoba upisanih u registar, bila je kategorija „Interni lobisti i trgovinska/poslovna/strukovna udruženja” (cf. Grafikon 2.). U okviru te kategorije glavna potkategorija bila je „Trgovinska, poslovna i strukovna udruženja” u kojoj je zastupljeno 60 % svih internih lobista i trgovinskih, poslovnih i strukovnih udruženja. Trgovinska, poslovna i strukovna udruženja činila su 30 % svih osoba upisanih u registar, čime je ta kategorija najizraženija u registru.

Lobiranje je u Bruxellesu način života. Lobiraju se mali i veliki detalji i na kraju se uvijek mora doći do kompromisa. Predstavници korporativnog sektora upućuju svoje amandmane odborima i „izvjestiteljima“, delegacije posjećuju zastupnike, a politika i zemlje članice rade svoj pritisak. U Europskoj komisiji lobira se u stručnim radnim skupinama vanjskih stručnjaka, u Vijeću u javnim raspravama i izravnim lobiranjem država članica, ondje je najteže, ali i najvažnije, dok



se u Europskom parlamentu to čini preko zastupnika i na zajedničkim forumima zastupnika i industrijskih subjekata (MEP – Industry forum) skupine sastavljene od eurozastupnika iz različitih političkih grupa koje se sastaju, često u zgradi EP-a, ali i izvan nje, da bi u razgovoru i razmjeni informacija s privatnim sektorom zauzele bolje argumentirane položaje i stajališta koja se poslije prenose u rad odbora i drugih tijela EU. Jedan od najvećih jest European Energy Forum u kojem su 54 eurozastupnika i 84 pridružene organizacije<sup>54</sup>. Veliki utjecaj u području lobiranja imaju i Odbori Europskog parlamenta.

Najviše se lobiraju teme poput poreza, novca EU, regulacije bankarskog sektora, farmacije, obilježavanja cigareta, energetike, tržišnog natjecanja, državne potpore itd. I što su interes i novac u igri veći to je i potreba za lobistima veća. Dobar primjer za to je tzv. duhanska direktiva. Tom prilikom samo je Philip Morris imao 200 lobista u Bruxellesu koji su „obrađivali“ europarlamentarce. Ta je direktiva na kraju prošla s dosta novih restrikcija za duhansku industriju, ali ipak u blažem obliku nego što je prvotno predložena.

Veće teme koje su danas aktualne na europskoj razini su primjerice energetska-klimatski paket za 2030. godinu za kojeg se postavlja pitanje jesu li „ekološki“ ciljevi u njemu ekonomski opravdani, te kako izbjeći negativan utjecaj na konkurentnost i cijene energije i kako se postaviti prema ispuštanju ugljikova dioksida. Zatim, vrlo aktualna tema tzv. „telekomunikacijskog“ paketa kojim Europska komisija predlaže ukidanje rascjepkanosti tržišta EU na 28 nacionalnih tržišta. Uklanjanjem zapreka, navodi Komisija<sup>55</sup>, smanjili bi se troškovi za potrošače, a poduzeća bi uklanjanjem suvišnih birokratskih postupaka lakše poslovala, što bi prema Komisiji trebalo pozitivno djelovati na ulaganja, međutim ne misle tako i svi akteri u telekomunikacijskoj industriji.

Rezultati istraživanja raznih nevladinih udruga objavljenih na web stranici LobbyFactsEU.com pokazuju kako je gigant duhanske industrije Philip Morris potrošio najviše novaca na lobiranje europskih političara. Švicarsko-američka kompanija Philip Morris 2013. godine je potrošila 5,25 milijuna eura na političko lobiranje. Takva potrošnja rezultat je borbe protiv direktive Europskog parlamenta čiji je krajnji cilj smanjiti broj pušača u Europskoj uniji za 2,4 milijuna.

---

<sup>54</sup> Izvor: <http://www.europeanenergyforum.eu/members/active/all>

<sup>55</sup> Izvor: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-13-828\\_hr.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-828_hr.htm)

Tablica 4. Deset kompanija koje su potrošile najviše na troškove lobiranja u 2014. godini

	Kompanija	Troškovi za lobiranje
1	Philip Morris International Inc.	€5,25mn – 5mn
2	ExxonMobil Petroleum & Chemical	€5mn – 4,75mn
3	Microsoft Corporation	€4,75mn – 4,5mn
4	Shell Companies	€4,5mn – 4,25mn
5	Siemens AG	€4,355,792
6	GDF SUEZ	€4mn – 3,75mn
7	General Electric Company	€3,5mn -3,25mn
8	Huawei Technologies	€3,000,000
9	Bayer AG	€2,760,000
10	Telekom Austria Group	€2,750,000

Izvor: istraživanja nevladinih udruga objavljenih na web stranici LobbyFactsEU.com, dostupno na: <http://lobbyfacts.eu/news/25-09-2015/us-corporations-are-biggest-spenders-brussels-lobbying>

Nakon Philip Morrisa najviše na lobiranje troši ExxonMobil koji je izdvojio 5 milijuna eura, a zatim je tu Microsoft sa potrošenih 4,75 milijuna. Zanimljivo da u Europi najviše lobiraju američke kompanije, te drže prva tri mjesta. U top 10 tu su još Shell, Siemens, GDF Suez, General Electric, Huawei, Bayer i Telekom Austria.

Europski parlament je veoma oprezan po pitanju obuhvata lobiranja i rada lobista, zbog afere s prodajom amandmana 2012. godine, zbog čega su uvjeti postroženi i način rada jasniji. U Vijeću je postupak malo suptilniji, jer je riječ o državama članicama. Najtajanstveniji su dio postupaka raspravljane i odlučivanje država članica u Vijeću, ali ondje su mnogi dokumenti dostupniji nego u mnogim Vladama država članicama EU.

Komisija jedina ima pravo inicirati zakonodavne prijedloge i prije predlaganja bilo kojeg propisa provodi intenzivnu javnu raspravu te prikuplja stajališta država članica. Kad se objavi nacrt propisa, priča se seli u Parlament, u kojemu se slično kao u nacionalnim parlamentima pripremaju amandmani na EK-ov prijedlog. Važna je razlika u tome da su zastupnici u EP-u mnogo otvoreniji za predstavnike industrije i civilnog društva, jer ne mogu znati sve detalje, sva lica i naličja svakog prijedloga pa se vole iscrpno informirati i prikupiti podatke. Najčešće pri tome održavaju sastanke s predstavnicima raznih interesnih skupina putem njihovih organizacija. U Hrvatskoj bi to bila Hrvatska udruga poslodavaca za poslodavce i industriju. Vijeće usporedno raspravlja o EK-ovu prijedlogu. Kad EP i Vijeće prihvate prijedlog, „sjednu“

s EK-om i dogovore se o konačnom tekstu. Tek kad se Vijeće i EP dogovore, prihvaća se prijedlog propisa. U tom trokutu EK sudjeluje, ali nema formalno pravo glasa.

Predsjednik EK Juncker predstavljajući na summitu u Berlinu investicijski paket EU-a od 315 milijardi eura<sup>56</sup> kojim se želi pokrenuti „uspavano“ europsko gospodarstvo, naglasio je što će zamijeniti politiku proširenja – integrativni faktor bit će infrastrukturni projekti koji snažno povezuju regiju: Jadransko-jonska autocesta, plinovod, željeznica, energetska mreža itd. Navedeni projekti se financiraju Europskim investicijskim fondovima koji pružaju velike mogućnosti financiranja privatnog sektora, od građevinarstva, ICT-a, startup-tvrtki, bolnica, obrazovanja do velikih energetske projekata kao što je LNG terminal. Uloga je pritom ključna na lobiranju država članica, jer se novac EU-a najprije odobrava političkim strateškim dokumentima, a zatim novčanim transakcijama.

#### 2.3.3.2. Hrvatska i važnost lobiranja

U svijetu hrvatske diplomacije popularno se kaže: „Ono što ne možeš riješiti u Zagrebu, riješi u Bruxellesu!“ Lobiranje je u tijelima EU način odlučivanja. Predstavници korporativnog sektora upućuju amandmane, delegacije posjećuju zastupnike, a politika i zemlje članice rade svoj pritisak, međutim prema podacima iz Registra transparentnosti<sup>57</sup> hrvatski poduzetnici još nisu shvatili dosege lobiranja o čemu govori i brojka od tek 38 hrvatskih registriranih lobista u Registru. Od ulaska Hrvatske u EU 1. srpnja 2013. godine do 2020. više od 85 % zakonodavstva je europsko, a od ulaska u EU suautorica je svih dokumenata, odnosno Hrvatska nije više u fazi pukog usvajanja direktiva koje zadaje Europska komisija (EK), već može aktivno sudjelovati u procesu odlučivanja, a hrvatski povjerenik Neven Mimica i 12 eurozastupnika nova su i važna karika za jačanje odnosa s EU-om pa i za lobiranje<sup>58</sup>.

Tablica 5. Podaci o broju akreditiranih organizacija/tvrtki/udruga u Registru transparentnosti prema sjedištima državama na dan 31.12.2014.

Država prema sjedištu lobističke oragnizacije/tvrtke/udruga	Broj kreditiranih lobističkih organizacija/tvrtki/udruga
Belgija	1801
Njemačka	968
Ujedinjeno Kraljevstvo	856
Francuska	823
Italija	601
Španjolska	474

<sup>56</sup> Program dostupan na: [http://ec.europa.eu/priorities/jobs-growth-investment/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/priorities/jobs-growth-investment/index_en.htm)

<sup>57</sup> Izvor: <http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/listlobbyists.do?locale=hr&reset=>

<sup>58</sup> Izvor: LiderPress (2014.) EU iza kulisa - Što ne možeš riješiti u Zagrebu, riješi u Bruxellesu!, 07.03.2014.

Država prema sjedištu lobističke organizacije/tvrtke/udruge	Broj kreditiranih lobističkih organizacija/tvrtki/udruga
Nizozemska	404
Sjedinjene Američke Države	258
Austrija	170
Finska	157
Švicarska	149
Švedska	158
Danska	130
Portugal	115
Poljska	108
Irska	97
Rumunjska	84
Grčka	78
Češka	62
Mađarska	60
Norveška	48
Luksemburg	48
Bugarska	44
Hrvatska	38
Slovenia	24

Izvor: <http://lobbyfacts.eu/reports/interest-by-country>

Hrvatski poduzetnici nažalost još nisu shvatili važnost lobiranja, te su veoma spori po tom pitanju, naime velike strane kompanije imaju „in-house“ lobiste, cijele odjele za poslove EU koji se brinu o natjecajima i interesima tvrtke u aktima EU. Strane pak male kompanije to eksternaliziraju ili se umrežavaju.

Primjerice na sjednici Odbora za međunarodnu trgovinu Europskog parlamenta raspravljalo se o Cefti i zajedničkom pismu povjerenika za trgovinu De Guchta te povjerenika za proširenje Füleu ministru za vanjsku trgovinu i ekonomske odnose BiH Borisu Tučiću zbog nepotpisivanja protokola Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju, što znatno ugrožava hrvatski izvoz u BiH. Teme rasprave jest bio izvoz u BiH, koji je u nekim kategorijama proizvoda pao i za više od 80%, pa i onih koje trebaju biti predmet pregovora s BiH (cigarete – izvoz u prvoj polovini 2014. godine manji za 64 %, mesne prerađevine – pad od 85 do 100 %; mlijeko i mliječne prerađevine – pad od 40 do 100 %).

Dakle, riječ je o pitanju koje pogađa važnu, prihodnu stranu hrvatskih tvrtki, ali i proračuna. Međutim, na sjednici Odbora nije bio nijedan hrvatski direktor koji bi posvjedočio činjenicama, dao dodatne argumente i donošenje odluke – u korist EU, odnosno Hrvatske, – olakšao i ubrzao.

Niz strategija i taktika primjenjuje se u takvim situacijama: od nadzora nad predmetima, kontaktiranja sa zastupnicima do aktivnog sudjelovanja na sastancima i sjednicama. Drugi je važan trenutak vezan uz tu odluku da EK to mora voditi prema uobičajenom zakonodavnom postupku, što zahtijeva odobrenje Parlamenta i Vijeća. Preferencijalni režim trgovine koji je dan BiH, ako se ne postigne sporazum s EU do kraja 2015., bit će raskinut 1. siječnja 2016.

Lobiranje mora biti integrirano u poslovnu strategiju svakoga ozbiljnijeg „igrača“ na tržištu bilo da je u pitanju privatni, društveni ili državni sektor. Hrvatska stoga hitno treba podići kapacitet u materijalnom i ljudskom smislu da može pratiti sve što dolazi na „stol“ u Bruxellesu. Naime, ako želimo utjecati na izmjenu postojećeg ili uvođenje novog propisa moramo prvo „kod kuće“ definirati interes i izraditi strategiju, stvoriti koalicije i sustavno početi komunicirati prema donositeljima odluka. U tom smislu potreban je timski rad s kombinacijom struke iz pojedinog segmenta gospodarstva i diplomatskog osoblja koje poznaje cjelokupan sustav institucionalnog funkcioniranja EU –a.

Pozitivan primjer lobiranja hrvatske Vlade, zajedno s poslovnim mrežama, vidljiv je o uredbi o praćenju i verifikaciji emisija CO<sub>2</sub> iz pomorskog prometa. Prihvaćen je, naime, hrvatski amandman da se emisije CO<sub>2</sub> ne mjere za brodove manje od pet tisuća nosivih tona, čime je gotovo cijela ribarska flota izuzeta. Dakle, uspjeli su zajedno s Udrugom brodara nametnuti svoje stajalište koje su prihvatile sve članice EU. Hrvatska je i s nizom država uspjela stvoriti blok uspjela stvoriti i blok koji trenutačno zagovara promjene unutar Uredbe za pristup tržištu lučkih usluga, gdje je također vidljiva dobra suradnja biznisa i države.

Nijedna „ruka“ u Bruxellesu nije slučajno podignuta „za“ ili „protiv“, nijedna odluka nije donesena slučajno pa tako ni izuzeće malih ribarskih brodova iz mjerenja CO<sub>2</sub> ili amandman kojim EU staje iza Hrvatske u odnosima s BiH nakon izlaska iz Cefte. Te odluke su rezultat hrvatskog lobiranja, i to moraju shvatiti hrvatske tvrtke iz privatnog, ali i javnog sektora.

Također, ključno je regionalno umrežavanje na domaćem tržištu radi zaštite i lakšeg dolaska do partnera u EU, integracija usluga i vertikalno umrežavanje u Bruxellesu, odnosno ulazak u što više europskih organizacija. Primjerice, Digital EU okuplja najutjecajnije IT kompanije. To je ključno za uspjeh hrvatskih proizvoda, jer nije samo dovoljno javiti se na natječaj niti su EU samo javni natječaji i fondovi. Treba moći utjecati i na ostale procese. No hrvatski poslovni sektor još nije osjetio članstvo u EU-u i ne vidi neke veće prednosti od integracije. Štoviše,

hrvatska županijska predstavništva imaju više utjecaja u Bruxellesu od samih predstavnika poslovnog sektora<sup>59</sup>.

Hrvatski sektori aktivni su u zaštiti svojih interesa u smislu intenzivnije suradnje pa primjerice Udruženje industrije plastike i gume surađuje s trgovinskom asocijacijom Plastics Europe i s njezinom pomoći te pomoći CEFIC-a (glas kemijske industrije u Europi). U Hrvatskoj je počela edukacija tvrtki o Uredbi o proizvodnji i upotrebi kemikalija (REACH). Na HGK-ovu inicijativu primjena Uredbe odgođena je za 12 mjeseci od ulaska Hrvatske u EU, te se zajedno oblikuju stajališta o ambalažnom otpadu.

Vezano za zakonodavnu-pravnu regulativu u području lobizma ona u Hrvatskoj nije regulirana. Nekoliko zemalja EU, poput Njemačke ili Španjolske, promišlja o implementaciji određenih propisa za regulaciju, druge pak već imaju barem neki propis o lobiranju. Primjerice, Velika Britanije, Francuska, Poljska, Italija, Austrija i Slovenija.

Hrvatsko društvo lobista – udruga za promicanje zagovaranja interesa<sup>60</sup> izradila je prijedlog Zakona o zagovaranju interesa koji je uputila resornom ministarstvu (pravosuđe) i mjerodavnim odborima u Hrvatskom saboru, međutim isti nikad nije usvojen.

Prijedlog zakona o zagovaranju interesa za koji se zauzima Hrvatsko društvo lobista polazi od činjenice da se u demokraciji isprepleću i sukobljavaju različiti interesi i da je dijalog raznih skupina potreban kako bi se postigao konsenzus koji omogućuje napredak društva. HDL-ov prijedlog predviđa da u registru bude širok spektar skupina (pravnih osoba): komora, tvrtki, nevladinih udruga, gospodarskih udruga, sindikata, zaklada itd. Registracija bi automatski značila dobivanje mogućnosti ulaska u Sabor, gdje danas uz akreditaciju ulaze samo novinari<sup>61</sup>.

Austrijanci imaju iskustvo sa zakonom koji su dobili kao antikorupcijski mehanizam. U austrijskom slučaju propis je predvidio javni registar, akreditaciju za ulazak u parlament, kao i izvještavanje. U Austriji čak postoje tri registra ovisno o kojoj je vrsti interesa riječ, međutim predsjednik udruge lobista Peter Koppel<sup>62</sup> tvrdi da u posljednje dvije godine od donošenja zakona nitko nije tražio informacije iz registra (sve informacije u registru nisu u potpunosti javne radi zaštite poslovnih tajni i tržišnog natjecanja).

---

<sup>59</sup> Intervju autora s Danielom Mondekarom, saborskim zastupnikom i predsjednikom Saborskog odbora za europske poslove (intervju proveden dana 03.07.2015.)

<sup>60</sup> Više o Hrvatskom društvu lobista na: <http://hdl.com.hr/o-nama/tko-smo/#>

<sup>61</sup> Izvor: <http://hdl.com.hr/lobisti-zele-zakonom-sprijeciti-sumnjive-dogovore-ispod-stola/>

<sup>62</sup> LiderPress (2015.) Razgovor s Peterom Koppelom, predsjednikom austrijske udruge lobista, 14.05.2015.

Zakon o transparentnosti i lobiranju u Austriji je stupio na snagu u siječnju 2013. godine kao reakcija na politički skandal. Međutim, austrijski zakon, prema Austrijskom društvu lobista ima mnogo slabosti, te ga treba hitno poboljšati. Primjerice, Zakon kaže da se odvjetnici moraju registrirati kada lobiraju za svog klijenta. Međutim, odvjetnička komora tumači zakon kao opće izuzeće od registracije. Druga mana je jezik koji se koristi u zakonu, a koji omogućuje različite interpretacije. Primjerice, jedna tvrtka protumači da se mora registrirati za lobiranje, dok druga tvrtka tumači kao da se nije dužna registrirati, a sve zato što se registracija temelji na procjeni samog društva, odnosno je li tvrtka više ili manje od pet posto svog radnog vremena u godini, posvećena lobiranju. Ako je više od 5%, onda se mora registrirati.

Naravno, pri lobiranju uvijek se mora rukovoditi načelima poslovne etike i podvući crtu između „zdravog“ lobiranja i korupcije i gospodarske špijunaže. Bušelić i Križman – Pavlović (2007:345) u svom istraživanju o poslovnoj etici predlažu usvajanje sljedećih etičkih institucija: učinkovita komunikacija, etički programi i savjetnici za etička pitanja, postavljanje realnih ciljeva, proces etičkog odlučivanja, kodeks ponašanja, discipliniranje kršitelja etičkih standarda, mehanizam „zviždanja“ ili etičkih telefonskih linija, trening poslovne etike i etička revizija, a kako bi se minimizirale neetične aktivnosti .

Zaključno, hrvatski poslovni sektor ne smije se ustručavati kontaktirati s institucijama EU u potrazi za informacijama i novostečenim eurvcopskim pravima, jer obzira na to gdje radili i čime se bavili, regulativa i novac EU odnose se izravno i na njihovo poslovanje i najčešće drastično utječu na tržišne odnose, a u konačnici i na povećanje hrvatskog izvoza i kretanje cjelokupnog rasta i razvoja hrvatskog gospodarstva.

#### **2.3.4. Državni investicijski fondovi i strana ulaganja**

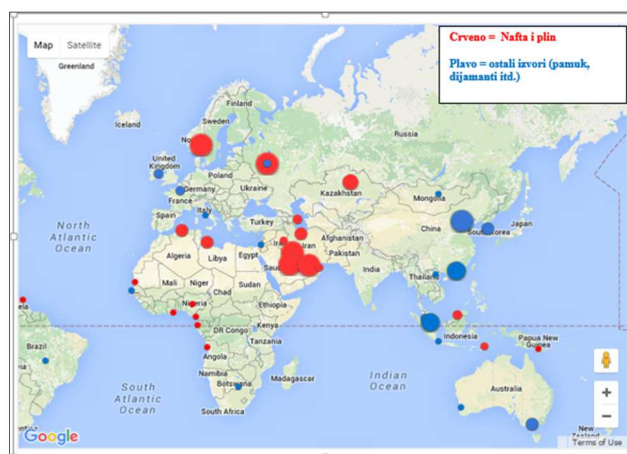
Fondovi državnog blagostanja (SWF - Sovereign Wealth Funds) su državni ili od države kontrolirani fondovi koje dugoročno ulažu na domaćem ili internacionalnom tržištu nastojeći zaraditi, sačuvati ili povećati imovinu. Organizirani su neovisno od središnjih banaka ili ministarstava financija. Postali su popularni posljednjih godina, posebno zbog ulaganja u kapital velikih financijskih institucija u razdoblju početka krize 2008. godine. Danas su uz globalne investicijske fondove, najvažniji institucionalni ulagači na međunarodnom financijskom tržištu, a imovina im se procjenjuje na 4.700 milijardi dolara.

Primjerice, Državni investicijski fond osnovan 2005. godine, Qatar Investment Authority, jedan je od najvećih investicijskih fondova u svijetu čija se imovina procjenjuje na 115 milijardi dolara. Fond posjeduje udjele u vodećoj britanskoj banci „Barclays“, američkoj auto-industriji

Fisker Automotive te u Volkswagen Group. Također, Qatar Holding, koji se nalazi u sastavu Qatar Investment Authority otkupio je za milijardu i pol funti luksuznu robnu kuću u okviru Harrods Group, kao i produkcijsku kuću Miramax. Od veljače 2012. godine Qatar Investment Authority djelomični je vlasnik švicarske Credit Suisse banke. U sastavu ovog Fonda nalaze se i dijelovi petrokemijske industrije Shell. U Francuskoj Fond je, zahvaljujući poreznim olakšicama koje im je omogućila tamošnja Vlada, uložio četiri milijarde dolara u nekretnine. Državni investicijski fondovi dominantno ulažu velike iznose u dionice koje kotiraju na burzama (privatnim transakcijama češće nego na otvorenom tržištu), obveznice i nekretnine. Uz stabilizaciju proračuna ili ekonomije kod osciliranja visine deviznih rezervi ili kretanja izvoza, ciljevi držanih fondova su ostvarili veći prihod nego od držanja viškova u obliku deviznih pričuva, održavati unutrašnju i vanjsku likvidnost, očuvati današnje viškove za buduće generacije, financirati društveni i ekonomski razvoj, kao i stvarati zalihe zbog neobnovljivih prirodnih izvora.

Postoje tri vrste državnih fondova. Sovereign Wealth Funds formirani od rasta prihoda ostvarenih izvozom prirodnih izvora: nafte i plina, metalnih sirovina, dijamanata, pamuka itd. (Saudijska Arabija, Ujedinjeni Arapski Emirati, Norveška, Kuvajt, Libija, Rusija). Sovereign Wealth Funds deviznih viškova država s jakim izvozom i deviznim priljevom (Kina, Koreja, Singapur, azijski “tigrovi”). U ove fondove nisu uključene monetarne devizne pričuve namijenjene održavanju devizne likvidnosti. Konačno, postoje i fondovi koji upravljaju rezervama državnih mirovinskih fondova (Norveška, Novi Zeland, Francuska).

Slika 7. Mapa Državnih investicijskih fondova formiranih od izvoza prirodnih izvora



Izvor: Sovereign Wealth Fund Institute travanj 2015.



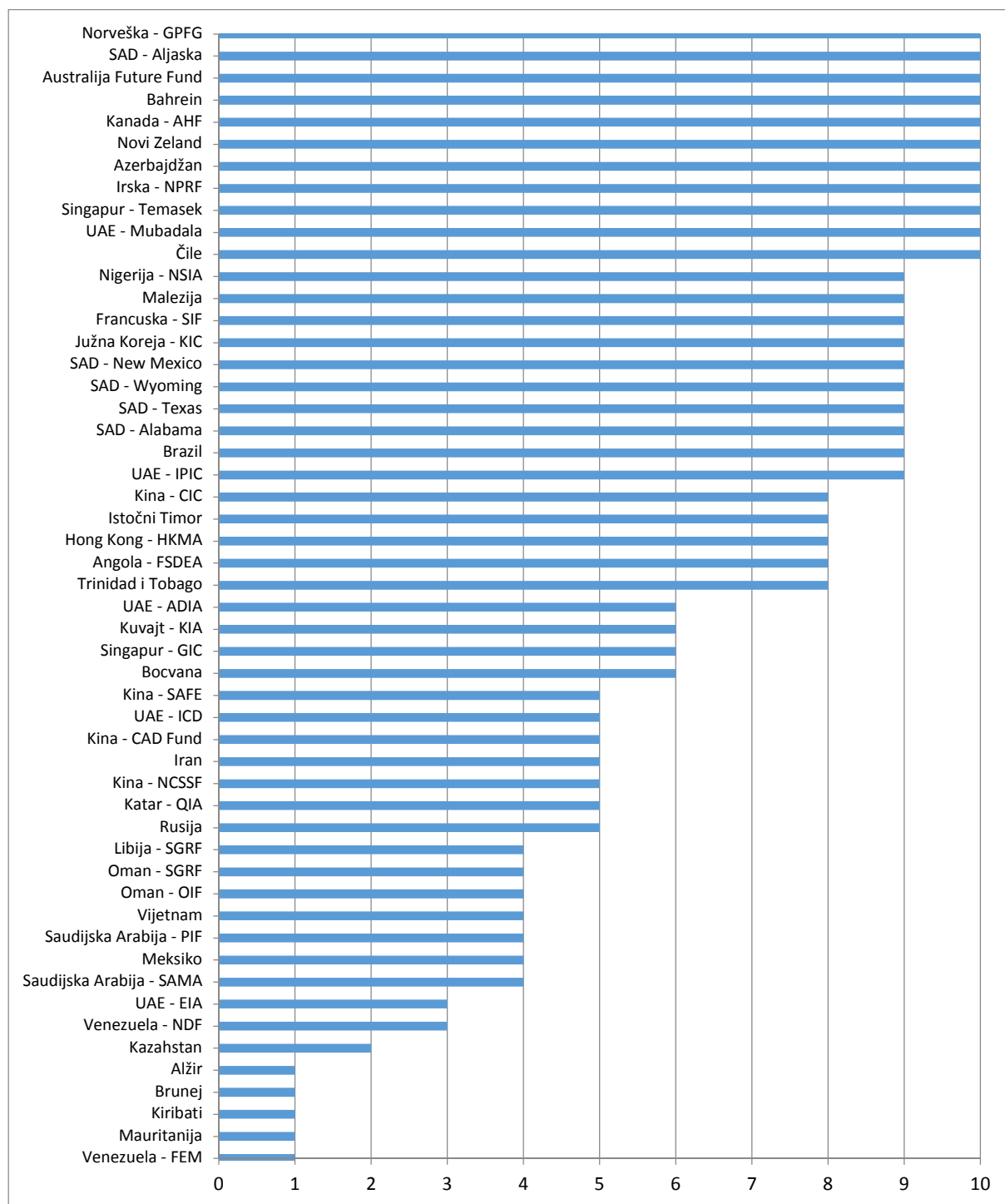
Postoji i velika razlika u transparentnosti rada državnih investicijskih fondova, i dok neki fondovi periodično redovno objavljuju svoje izvještaje o izvršenim ulaganjima i upravljačkoj strukturi, drugi to ne čine. Znanstvenici Carl Linaburg i Michael Maduell sa Sovereign Wealth Fund Instituta 2008. godine stoga su razvili „Linaburg-Maduell Index Transparentnosti“ koji ocjenjuje transparentnost rada državnih investicijskih fondova u deset kategorija. Navedeni indeks primjenjuje većina državnih investicijskih fondova u svojim godišnjim izvješćima i za potrebe „benchmark“ analize s ostalim fondovima iste vrste.

Tablica 6. Kategorije Linaburg-Maduell Transparency Indeksa za državne investicijske fondove

Bodovi	Principi Linaburg – Maduell Indeksa transparentnosti
+1	1. Dostupni su podaci o povijesti nastanka fonda, uključujući razlog za stvaranje, porijeklo bogatstva i vlasničku strukturu vlade
+1	2. Fond pruža up-to-date, neovisno revidirana godišnja izvješća
+1	3. Dostupni su podaci o postocima vlasništva fonda u pojedinim kompanijama i zemljopisnim lokacijama tih kompanija
+1	4. Dostupni su podaci o ukupnoj tržišnoj vrijednosti portfelja i naknadama za upravljanje
+1	5. Fond ima usvojene smjernice etičkih standarda i razrađenu politiku ulaganja, koja nije u koliziji s usvojenim etičkim standardima
+1	6. Fond ima jasne postavljene strategije i ciljeve poslovanja
+1	7. Jasno su navedeni podaci o podružnicama i kontakt informacije (ako je primjenjivo)
+1	8. Fond identificira vanjske menadžere (ako je primjenjivo)
+1	9. Fond upravlja vlastitom web stranicom
+1	10. Fond pruža informacije o lokaciji glavnog ureda i kontakt podatke

Izvor: <http://www.swfinstitute.org/statistics-research/linaburg-maduell-transparency-index/>

Grafikon 3. Transparentnost SWF-a u drugom kvartalu 2015. godine prema Linaburg-Maduell Transparency Indexu



Izvor: Ibidem

U Hrvatskoj ne postoji državni investicijski fond koji se bavi ulaganjima kako ni u domaće tržište tako ni za strana tržišta. Investicijski fondovi uopće u Hrvatskoj (ne samo oni državni), relativno su nova pojava na hrvatskom financijskom tržištu, budući da sve do 1995. godine nije postojao zakonski okvir koji bi regulirao rad takvih institucija. Osnivanje i način djelovanja

investicijskih fondova, te društava za upravljanje fondovima u Hrvatskoj, propisani su Zakonom o investicijskim fondovima iz 1995. godine, te novim Zakonom o investicijskim fondovima iz 2013. godine. Investicijski fondovi osnivaju se na temelju odobrenja državnog regulatornog tijela, što je u Hrvatskoj regulirano od strane HANFA-e, a radom investicijskih fondova upravljaju društva za upravljanje fondovima.

Hrvatskoj je prijeko potreban državni investicijski fond za ostvarivanje rasta i razvoja za razvoj realnog sektora i stabilizacije financijskog tržišta u Hrvatskoj. S druge strane, izuzev izrađenog Investicijskog vodiča za strane investitore mora se izraditi Strategija koja će biti posvećena kako privlačenju, tako i zadržavanju ozbiljnih stranih investitora koji imaju namjeru da ulože kapital u projekte značajne za hrvatsko gospodarstvo s naglaskom na područje energetike, prometa i turizma.

Također, bitno je naglasiti kako Hrvatska još uvijek nema donesenu (a ni planirano donošenje) Razvojne strategije države u sklopu koje bi se jasno definirali strateški ciljevi i prioriteti ulaganja.

### **2.3.5. Državne agencije i centri za privlačenje ulaganja – kočnica ili razvoj gospodarske diplomacije?**

Iako je zaključno u prethodnom podpoglavlju naglašeno kako Hrvatska nema prijeko potreban državni investicijski fond ono čega u Hrvatskoj ne manjka su državne agencije i centri i to posebice oni koje se bave privlačenjem ulaganja.

Primjerice, 2012. godine područje privlačenja ulaganja stavljeno je pod djelokrug rada čak tri agencije: Agencije za investicije i konkurentnost (AIK), Centra za praćenje poslovanja energetskog sektora i investicija (CEI) te Hrvatsku agenciju za malo gospodarstvo, kojoj je zatim pripojena Poslovno – inovacijska agencija (BICRO) te sada nosi naziv HAMAG – BICRO. Tome je potrebno pribrojati više od 30 državnih i javnih ureda, agencija, povjerenstava, kompanija i radnih timova za privlačenje ulaganja s više od 350 zaposlenih, i to samo za jedno od područja djelovanja gospodarske diplomacije – privlačenje ulaganja.

Međutim, nije to samo boljka sustava u području privlačenja ulaganja (kao dijela gospodarske diplomacije), već cijelog institucionalnog ustroja javne uprave u Hrvatskoj. Naime, u Hrvatskoj je u 2015. godini prema Izvještaju Povjerenstva za analizu poslovanja agencija, zavoda, fondova i drugih pravnih osoba s javnim ovlastima i analizi Instituta za javne financije (Bajo i Kolarec, 2014.) utvrđeno da djeluje čak 57 pravnih osoba s javnim ovlastima agencijskog tipa<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup> Odluka o provođenju dubinske analize rashoda Državnog proračuna Republike Hrvatske (NN, 124/14)

(dalje u tekstu: Izvještaj Povjerenstva za analizu). Usporedbe radi, prema podacima koje objavljuje EU svake godine, u EU ih djeluje 40, dakle država s 4 milijuna stanovnika ima agencija više nego EU koja pokriva 28 država.

Navedeno ne bi bio i toliki problem da se poslovi agencija ne preklapaju, te da njihovi troškovi ne predstavljaju ogromnu stavku na rashodovnoj strani Državnog proračuna što je i vidljivo iz tablice u kojoj su prikazani podaci o broju zaposlenih i bruto plaći po zaposlenom za 35 agencija (od 57) za koje su podaci bili dostupni. Naime, agencije čak niti redovno ne objavljuju svoje financijske izvještaje što je navedeno i u Izvještaju Povjerenstva za analizu.

Tablica 7. Broj zaposlenih i visina plaća u državnim agencijama

AGENCIJA	BROJ ZAPOSLENIH 2014.	BRUTO PLAĆA PO ZAPOSLENOME U 2014. (KN)	PROMJENA PREMA 2012.
HRVATSKA AGENCIJA ZA OBVEZNE ZALIHE NAFTE I NAFTNIH DERIVATA (HANDA)	7	37.377	podaci nisu dostupni
DRŽAVNA AGENCIJA ZA OSIGURANJE ŠTEDNIH ULOGA I SANACIJU BANAKA (DAB)	23	26.620	podaci nisu dostupni
AGENCIJA ZA ELEKTRONIČKE MEDIJE	19	21.200	podaci nisu dostupni
HRVATSKA AGENCIJA ZA POŠTU I ELEKTRONIČKE KOMUNIKACIJE (HAKOM)	175	21.098	+21,4%
HRVATSKA AGENCIJA ZA CIVILNO ZRAKOPLOVSTVO	77	20.861	+1,0%
AGENCIJA ZA JAVNO-PRIVATNO PARTNERSTVO	14	19.409	+9,4%
HRVATSKA AGENCIJA ZA NADZOR FINANCIJSKIH USLUGA (HANFA)	140	19.316	+45,9%*
AGENCIJA ZA PROSTORE UGROŽENE EKSPLOZIVNOM ATMOSFEROM	53	18.736	+19,8%**
AGENCIJA ZA LIJEKOVE I MEDICINSKE PROIZVODE	134	17.272	-5,6%
HRVATSKA ENERGETSKA REGULATORNA AGENCIJA	58	15.864	+14,1%
AGENCIJA ZA OBALNI LINIJSKI PROMET	10	15.708	+6,6%
AGENCIJA ZA ISTRAŽIVANJE NESREĆA I OZBILJNIH NEZGODA ZRAKOPLOVA	8	15.320	+28,7%
AGENCIJA ZA REVIZIJU SUSTAVA PROVEDBE PROGRAMA EU	31	15.315	+25,7%
AGENCIJA ZA REGIONALNI RAZVOJ RH	30	15.262	+8,1%
AGENCIJA ZA OSIGURANJE RADNIČKIH POTRAŽIVANJA U SLUČAJU STEČAJA	12	14.197	+42,4%

AGENCIJA	BROJ ZAPOSLENIH 2014.	BRUTO PLAĆA PO ZAPOSLENOME U 2014. (KN)	PROMJENA PREMA 2012.
AGENCIJA ZA ZAŠTITU TRŽIŠNOG NATJECANJA (AZTN)	57	13.557	+7,1%
SREDIŠNJA AGENCIJA ZA FINANCIRANJE I UGOVARANJE PROGRAMA EU	131	13.100	+7,7%
AGENCIJA ZA KVALITETU I AKREDITACIJU U ZDRAVSTVU	12	12.637	-3,8%
AGENCIJA ZA ZAŠTITU OSOBNIH PODATAKA	30	12.448	+19,2%
AGENCIJA ZA OPREMU POD TLAKOM	14	11.973	+18,5%
AGENCIJA ZA ZNANOST I VISOKO OBRAZOVANJA	65	11.880	+31,9%
AGENCIJA ZA REGULACIJU TRŽIŠTA ŽELJEZNIČKIH USLUGA	11	11.614	+6,1%
HRVATSKA AKREDITACIJSKA AGENCIJA	27	11.446	+27,5%
AGENCIJA ZA PLAĆANJE U POLJOPRIVREDI, RIBARSTVU I RURALNOM RAZVOJU	503	11.198	+28,7%
HRVATSKA AGENCIJA ZA HRANU	21	10.840	+16,8%
AGENCIJA ZA PRAVNI PROMET I POSREDOVANJE NEKRETNINAMA (APN)	70	10.515	+47,2%
HRVATSKA AGENCIJA ZA MALO GOSPODARSTVO I INVESTICIJE (HAMAG – BICRO)	47	10.107	+0,9%
AGENCIJA ZA ODGOJ I OBRAZOVANJE	133	10.053	+12,0%
AGENCIJA ZA SIGURNOST I ŽELJEZNIČKOG PROMETA	4	9912	+2,6%
HRVATSKA POLJOPRIVREDNA AGENCIJA	369	9664	podaci nisu dostupni
AGENCIJA ZA ZAŠTITU OKOLIŠA	60	9634	+18,0%
FINANCIJSKA AGENCIJA (FINA)	3077	9162	+17,4%
AGENCIJA ZA STRUKOVNO OBRAZOVANJE I OBRAZOVANJE ODRASLIH	91	8726	+16,8%
AGENCIJA ZA VODNE PUTOVE	27	8421	+4,9%
AGENCIJA ZA MOBILNOST I PROGRAME EUROPSKE UNIJE	48	7795	+15,2%

Izvor: Obrada autora temeljem podataka iz Izvještaja Povjerenstva za analizu poslovanja agencija, zavoda, fondova i drugih pravnih osoba s javnim ovlastima i Bajo, Kolarec (2014)

Prema podacima navedenim u tablici u 2014. godini u 35 državnih agencija za koje su dostupni podaci radilo je 5588 zaposlenih, 741 milijun kuna godišnji je trošak za zaposlene u tim agencijama, a prosječna mjesečna bruto plaća je čak 11.046 kn. U Izvještaju Povjerenstva osim

zamjerke zbog visine prosječne plaće koje isplaćuju agencije, stoji zamjerka zbog više tisuća uredbi o nazivima radnih mjesta i koeficijentima složenosti poslova, što zajedno s ostalim javnim službama čini više od pet tisuća uredbi o nazivima radnih mjesta. Usporedbe radi, u Izvještaju se navodi kao primjer Nizozemska u kojoj su sva radna mjesta u Hrvatskoj definirana sa samo 64 koeficijenta.

Postavlja se pitanje opravdanosti postojanja većine od tih agencija, a najzorniji primjer tomu su izuzev gore navedenih agencija za privlačenja ulaganja i agencije čije je djelovanje vezano za EU fondove. Primjerice, u Hrvatskoj djeluje Agencija za regionalni razvoj i Središnja agencija za financiranje i ugovaranje EU projekata, a obje imaju identičan opis poslova i spadaju pod Ministarstvo regionalnog razvoja i EU fondova, koje još k tome ima unutar svoje strukture i dvije Uprave koje se bave identičnim poslovima kao i potonje navedene agencije: Upravu za strateško planiranje, koordinaciju fondova EU i međunarodnih programa, te Upravu za regionalni razvoj<sup>64</sup>.

Međutim, ono što je potrebno naglasiti jest kako je hrvatski proračun u deficitu, gospodarstvo i dalje u krizi, te nam prijete i sankcije EU-a. Upravo je EU i zatražila od Hrvatske racionalizaciju javne uprave s prijedlogom smanjenja agencija, zavoda, centara i fondova, što je i sadržano u Nacionalnom planu reformi za 2015. godinu poslanom Europskoj komisiji, koja očekuju da se najavljene reforme i provedu što će zatražiti i izvještajem o provedbi pa tako i smanjenje državnih agencija u svrhu racionalizacije troškova i poslovanja javne uprave.

U Izvještaju Povjerenstva za analizu navodi se da je potrebno u prvoj fazi racionalizaciji već u 2015. godini (kada je Izvještaj izrađen) ukinuti 9 agencija što bi donijelo 24,35 milijuna kuna uštede, odnosno 2,15 mil. kn kada bi se Državni zavod za zaštitu okoliša pripojio Agenciji za zaštitu okoliša, 1 mil. kn pripajanje Agencije za regionalni razvoj Središnjoj agenciji za financiranje i ugovaranje projekata EU, 2,6 mil. kn pripajanje Agencije za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih Agenciji za odgoj i obrazovanje, 0,4 mil. kn pripajanje Hrvatskoga zavoda za norme i Hrvatske akreditacijske agencije Državnom zavodu za mjeriteljstvo, 10 mil. kn pripajanje Agencije za vodne putove Hrvatskim vodama i 6,5 mil. kn pripajanje Hrvatske agencije za hranu Hrvatskomu veterinarskom institutu (više cf. Prilog 15.). U konačnici u ostalim fazama racionalizacije u Izvještaju Povjerenstvo za analizu predložilo je uštede u vidu smanjenja rashoda za plaće i materijalnih rashoda te statusnih promjena od 62,05

---

<sup>64</sup> <https://razvoj.gov.hr/o-ministarstvu/ustrojstvo-1938/1938>

milijuna godišnje kratkoročno, zatim bi se srednjoročno to pretvorilo u 111,65 milijuna kuna, dok bi dugoročno predviđene mjere donijele na godišnjoj razini uštede od 1,03 milijarde kuna.

Kao problem rasta i razvoja hrvatskog gospodarstva uvijek se nameće upravo visoka politiranost i neučinkovitost javne uprave, što je pokazala i situacija s Izvještajem Povjerenstva za analizu koje je naime Vlada prihvatila djelomično, odnosno od predloženih milijardu kuna ušteda na agencijama, prihvatili su uštede od 500 milijuna kuna. Međutim, i to bi predstavljalo pomak u odnosu na prethodnu situaciju da se krenulo u realizaciju s prihvaćenim planom ušteda. Naime, Vlada RH je u listopadu 2014. godine donijela Odluku o provođenju dubinske analize rashoda Državnog proračuna RH<sup>65</sup>, upravo pod pritiscima EU-a, odnosno Europske komisije s ciljem postizanja održivosti javnih financija i smanjenja ukupne javne potrošnje. Zatim je u skladu s navedenom Odlukom imenovala Povjerenstvo za analizu poslovanja agencija, zavoda, fondova i drugih pravnih osoba s javnim ovlastima koje je izradilo Izvještaj (op. Izvještaj Povjerenstva za analizu) s predloženim paketom mjera kojim se predlažu statusne promjene (spajanja, ukidanja i slično), odnosno smanjenje agencija, zavoda, fondova i drugih pravnih osoba s javnim ovlastima. Nakon što je Izvještaj izrađen Vlada je na temelju istoga donijela 23. travnja 2015. godine Odluku<sup>66</sup> kojim je odmah odredila ukidanje 9 agencija koje je Povjerenstvo za analizu predložilo za 2015. godinu, a u sklopu iste Odluke je imenovala Povjerenstvo za provedbu (nakon što je Povjerenstvo za analizu izradilo Izvještaj) racionalizacije sustava agencija, zavoda, fondova i drugih pravnih osoba s javnim ovlastima, kojem je presjedavao tadašnji Ministar uprave Arsen Bauk, a članove su činili još predstavnici sedam ministarstava. Osnovna zadaća Povjerenstva za provedbu jest bila pripremiti Vladi Akcijski plan kojim bi se krenulo u daljnje rezove agencija i ostvarivanje ušteda koje je u svom Izvještaju predložilo Povjerenstvo za analizu. Na posljednjoj sjednici 15. rujna 2015. godine Povjerenstvo je pripremiло Izvještaj o provedbi Plana zakonodavnih aktivnosti za provedbu Odluke na Vladi, ali zatim su uslijedile pripreme za raspisivanje parlamentarnih izbora i predizborne kampanje i stalo se sa čitavim Akcijskim planom reforme sustava javne uprave. Međutim, dok je hrvatski proračun u deficitu i Hrvatskoj prijete sankcije EU-a, Europska komisija ne mari za političke mjere na hrvatskoj političkoj sceni, već ih zanima ispunjenje obveza i reformi iz Nacionalnog programa reformi za 2015. godinu s kojima se veoma kasni. Ironično jest što je novoizabrana ministrica uprave 2016. godine upravo nekadašnja

---

<sup>65</sup> (Narodne novine, 124/14)

<sup>66</sup> Odluka o smanjenju broja agencija, zavoda, fondova i drugih pravnih osoba s javnim ovlastima i osnivanju Povjerenstva za provedbu racionalizacije sustava agencija, zavoda, fondova i drugih pravnih osoba s javnim ovlastima

predsjednica Povjerenstva za analizu Dubravka Jurlina Alibegović koja je Izvještaj izradila dok je bila ravnateljica Ekonomskog instituta, te se pretpostavlja da je duboko upućena u problematiku sustava hrvatske javne uprave, samo se postavlja pitanje hoće li uspjeti ono što ni jednom dosadašnjem ministru uprave Hrvatske nije uspjelo – racionalizirati sustav hrvatske javne uprave za postizanje održivih javnih financija kroz smanjenje ukupne javne potrošnje. Može se zaključiti kako bi se umjesto niza državnih agencija i centara koji proizvode iznimno visoke troškove na godišnjoj razini, financijska sredstva za rad državnih agencija trebala preusmjeriti upravo na privlačenje ulaganja kroz osnivanje državnih investicijskih fondova po područjima ulaganja što bi ujedno i ojačalo hrvatsku gospodarsku diplomaciju.

Drugi očiti zaključak jest kako je reforma javne uprave jedna od bitnih pretpostavki i za sustavni razvoj hrvatske gospodarske diplomacije, međutim samo područje cjelokupne reforme hrvatske javne uprave prelazi okvire ove disertacije.



### 3. MODELI PROVOĐENJA GOSPODARSKE DIPLOMACIJE U HRVATSKOJ I INOZEMSTVU

Pojedine zemlje koriste različito organizirane sustave za promicanje svojih gospodarskih interesa u globalnom okruženju pa takav sustav nazivamo modelom gospodarske diplomacije.

Svaka država izgrađuje vlastiti organizacijski model gospodarske diplomacije kojim će u najvećoj mogućoj mjeri zaštititi i osigurati svoj gospodarski rast i razvoj, te se što bolje pozicionirati u međunarodnom okruženju. Sva saznanja, iskustva i tradicije koje pojedina zemlja ima u svojem međunarodnom pozicioniranju sažeta je u njezinu organizacijskom modelu (načinu) komuniciranja s drugim akterima (subjektima) na međunarodnoj sceni, a skup svih tih aktivnosti definira se kao model gospodarske diplomacije.

Što se tiče postojećih modela gospodarske diplomacije, u literaturi je najcitiranija i u istraživanjima kao baza uzimana analiza koju je izradio Kishan Rana (2000:5-6) koji je grupirao mrežu gospodarske diplomacije unutar pet organizacijskih modela:

- a) Unificirani model – u kojem Ministarstvo vanjskih poslova potpuno upravlja i ujedinjava pitanja povezana s vanjskim poslovima i vanjskom trgovinom
- b) Djelomično unificirani model – u kojem Ministarstvo vanjskih poslova i Ministarstvo gospodarstva zajedno uspostavljaju poseban odjel koji se bavi trgovinom i investicijama
- c) Model treće agencije – Ministarstvo vanjskih poslova uopće se ne bavi trgovinskim pitanjima, a neovisna tijela koja djeluju pod nadzorom MVEP preuzimaju poslove povezane s trgovinom
- d) Model natjecanja – zadaci Ministarstva vanjskih poslova i drugih Ministarstava se preklapaju, bez jasne podjele poslova, i to ne samo onih koji se odnose na trgovinu i vanjsku politiku, već i onih sa sudjelovanjem na sastancima međunarodnih organizacija
- e) Model prepuštanja – Ministarstvo vanjskih poslova prepušta pitanja povezana s trgovinom i investicijama i prepušta ih drugim ministarstvima.

U narednim podpoglavljima metodom komparativne analize, odnosno tzv. metodom *country study-a* ili *case study-a* na primjeru određenih modela gospodarske diplomacije razvijenih zemalja i tranzicijskih zemalja će se izraditi analiza i komparacija sustava gospodarske diplomacije razvijenih zemalja: Austrije i Francuske, te tranzicijskih zemalja: Poljske i BIH, i u konačnici komparacija s Hrvatskom i njenim modelom gospodarske diplomacije, te

moгуćnost implementacije pozitivnih primjera u hrvatski model djelovanja gospodarske diplomacije.

Struktura podataka svake od navedenih zemalja obuhvaća opće i gospodarske podatke, s naglaskom na makroekonomske pokazatelje, porezni sustav, vanjskotrgovinsku razmjenu, zatim specifičnosti razvoja gospodarske diplomacije, organizaciju mreže, odnosno modela gospodarske diplomacije, te pitanje ljudskih potencijala, odnosno način regrutiranja i obuke kadrova u gospodarskoj diplomaciji.

Slična istraživanja proveli su Sadžak i Mujanović (2008:208-275), Kostecki i Naray (2007) i Janssen (2013). Sadžak i Mujanović zbirnim su prikazom analizirali temeljna obilježja sustava gospodarske diplomacije u odabranim zemljama kroz povijesni razvoj diplomacije i postavljene ciljeve vanjske politike svake od odabranih zemalja, međutim bez dublje analize i prikaza gospodarskih kretanja i makroekonomskih indikatora tih zemalja.

Kostecki i Naray u svom istraživačkom radu „Commercial diplomacy and international business“ (2007) dokazuju postojanje veze između nadležne strukture (ministarstva) odgovorne za poslove gospodarske diplomacije i tipa aktivnosti koje gospodarski diplomat obavlja, i prema njima što je manji utjecaj Ministarstva vanjskih poslova veći je stupanj posvećenosti komercijalnim poslovima i težnje za zadovoljavanjem ciljeva privatnog sektora i poduzeća.

Sam model gospodarske diplomacije svake države označava diplomatske aktivnosti usmjerene na unapređenje i zaštitu ekonomskih interesa zemlje, a njezin koncept treba osigurati da aktivnosti takve diplomacije budu efikasne i uspješne.

Statistički podaci za izradu *case study-a* svake odabrane zemlje prikupljeni su iz raznih izvora koji obuhvaćaju multilateralne institucije poput WTO-a, IMF i Svjetske banke, institucionalnih izvora svake pojedine zemlje (ministarstava, agencija za promociju izvoza i privlačenje ulaganja, nacionalnih banaka, statističkih zavoda), nevladinih organizacija (poput Udruge izvoznika) i znanstveno – istraživačkih institucija.

### **3.1. FRANCUSKA<sup>67</sup>**

Službeni naziv: Francuska Republika

Glavni grad: Pariz

Površina: 543 965 km<sup>2</sup>

Broj stanovnika: 65 820 916

---

<sup>67</sup> Podaci se odnose na 2015. godinu

Službeni jezik: francuski

Državno uređenje republika

Predsjednik: François Hollande

Predsjednik Vlade: Manuel Valls

Valuta (tečaj): euro (€)

Kreditni rejting: Aa1 Moody's, AA Fitch, AA Standard & Poor's

Članstvo u međunarodnim gospodarskim organizacijama:

WTO, IMF, OECD, EMU, EBRD, IBRD i dr.

### **3.1.1. Makroekonomski pokazatelji**

Francuska Republika je drugo najveće gospodarstvo u euro zoni te je dugo vremena bila jedno od svjetski najbogatijih i najrazvijenijih gospodarstava. Francuska je „vjerna“ kapitalizmu u kojem se socijalna jednakost održava zakonima, poreznom politikom i socijalnom potrošnjom, koji smanjuju nerazmjer u dohotku, kao i utjecaj slobodnog tržišta na javno zdravstvo i socijalnu skrb.

Francuska je među vodećim industrijskim gospodarstvima u automobilskom sektoru, sektoru aeronautike i željeznica, kao i u kozmetici, luksuznoj robi, kemijskim te biološko-farmaceutskim proizvodima, telekomunikaciji, proizvodnji energije (posebice nuklearne), obrani, poljoprivredi i prehrambenoj industriji, te turizmu i hotelijerstvu<sup>68</sup>. Također, Francuska je vodeća svjetska turistička destinacija s najmanje 83 milijuna stranih turista na godinu, a njezin dohodak od turizma je 2014. godine bio treći po visini u svijetu (41,7 milijardi eura/7,3% BDP-a).

Visoko je razvijen sektor planiranja i izgradnje objekata i prostornog uređenja, a nezaobilazan je i sektor uslužnih djelatnosti te interaktivno tržište aktivnosti za slobodno vrijeme.

U Francuskoj postoji 71 konkurentni klaster u više od desetak sektora uključujući informacijsko-računalnu tehnologiju, sektor pakirane robe namijenjene potrošačima, savjetodavne djelatnosti i mehaniku. Vlada je djelomično ili u cijelosti privatizirala mnoge velike kompanije uključujući Air France, France Telekom, Renault i Thales<sup>69</sup>. Međutim ona ipak zadržava čvrstu prisutnost u sektorima kao što su energetika, javni prijevoz i obrana.

Na snažno francusko gospodarstvo značajno je utjecala svjetska gospodarska kriza. Naime, stopa nezaposlenosti je prethodnih godina u porastu te prema podacima Svjetske banke u 2014.

---

<sup>68</sup> C. Smith, L'Oréal chief puts brave face on crisis, The Wall Street Journal, September 26, 2009, str. 2

<sup>69</sup> „Business France“ (Agencija za investicije i business): <http://www.businessfrance.fr>

godini iznosi 10,3 %. Francuska je suočena s brojnim izazovima što dokazuje i vrlo nizak rast BDP-a (0,4% u 2014.), konstantan porast razine javnog duga (95,3% BDP-a odnosno preko 2.000 milijardi eura.) kao i proračunskog deficita (4,4% u 2014.).

Francuska je pod povećanim pritiskom i zbog deficita i trebala je prema dogovoru s EU, u Proceduri proračunskog deficita (EDP), srezati budžetski manjak na 3% BDP-a u 2015. no dobila je opet odgodu od još dvije godine.

Tablica 8. Makroekonomski pokazatelji francuskog gospodarstva

	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.
<b>BDP, tekuće cijene (milijarde €)</b>	1 998	2 059	2 091	2 113	2 142
<b>BDP po stanovniku (€)</b>	30 800	31 500	31 900	32 100	32 400
<b>Realni rast BDP-a (%)</b>	2,0	2,1	0,3	0,3	0,4
<b>Izvoz (milijarde €)</b>	395	428,5	442,8	436,4	438,6
<b>Uvoz (milijarde €)</b>	460,9	517,2	524,4	512,7	510,2
<b>Inflacija (%)</b>	1,7	2,3	2,2	1,0	0,6
<b>Nezaposlenost (%)</b>	9,7	9,6	10,3	10,2	10,3
<b>Izravna strana ulaganja (milijarde \$)</b>	33,6	38,5	25,1	4,9	-

Izvor: Eurostat, [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Europe\\_in\\_figures\\_-\\_Eurostat\\_yearbook](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Europe_in_figures_-_Eurostat_yearbook)

Prema podacima iz središnje francuske banke (*Banque de France*) u drugom tromjesečju 2015. godine francuski BDP zabilježio je rast od 0,3%, što je manje u usporedbi s rastom od 0,6% u prvom tromjesečju ove godine aktualni rast BDP-a ponajviše pokreće oporavak francuske industrije. Prehrambena, automobilska i farmaceutska industrija naročito su dinamične, iako Francuska još uvijek nije ostvarila svoje potencijale na području ovih industrija. Situacija se neznatno popravlja na području usluga. Poslovanje je raslo u sektorima prijevoza, savjetovanja i privremenog rada, dok se građevinarstvo još uvijek bori s krizom, naročito zbog pada na području strukturnih radova.

Formalni francuski režim za strana ulaganja jedan je od najpristupačnijih u svijetu. Iako ne postoji općenito praćenje stranih ulaganja, legislativa donesena krajem 2005. (Dekret n° 2005-1739, od 30. prosinca 2005.) propisuje da stjecanja koja uključuju „osjetljive“ sektore podliježu prethodnom odobrenju ministra financija, neovisno o veličini ili nacionalnosti<sup>70</sup>.

Međutim, unatoč gospodarskoj reformi i liberalizaciji tržišta u proteklom desetljeću, dobroj infrastrukturi, tehnologiji, obučenoj radnoj snazi i središnjoj lokaciji u Europi, strane kompanije često ukazuju na ograničavajući porezni sustav, visoke troškove rada, kruto tržište rada i povremene negativne stavove prema stranim ulagačima.<sup>71</sup>

Tablica 9. Osnovne informacije o poreznom sustavu Francuske

VRSTA POREZA	STOPA POREZA
Porez na dobit	33,3%
Porez (na dobit) po odbitku	30%, 55%
Porez na dohodak od kapitala	0%, 15%, 33%
Porez na dohodak (od 2015.)	
Raspon dohotka (€)	
do 9690	0%
od 9690 do 26 764	14%
od 26 764 do 71 754	30%
od 71 754 do 151 956	41%
iznad 151 956	45%
Porez na dodanu vrijednost PDV	20%
Porez na promet nekretnina	5,08%

Izvor: Le portail de l'économie et des finances: [www.economie.gouv.fr](http://www.economie.gouv.fr) (Službeni portal Ministarstva Financija te Gospodarstva, Industrije i ekonomije)

<sup>70</sup> „Business France“ (Agencija za investicije i business): <http://www.businessfrance.fr>

<sup>71</sup> „Doing Business France“ (World Bank): <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/france>

Francuski porezni sustav vrlo je složen i uključuje niz odbitaka, odobrenja i izuzetaka. Često se donose novi porezi, a postojeći izmjenjuju. Takva porezna situacija opterećujuća je za gospodarske subjekte. Stopa poreza na dobit iznosi 33,3%, a stopa poreza na dohodak od 14% do 45%, te PDV 20%. Stopa PDV od 7 % primjenjuje se za knjige i hranu u restoranima, i 5,5 % za većinu prehrambenih namirnica. Posebna stopa od 2,1 % primjenjuje se na propisane lijekove koje pokriva socijalno osiguranje.

Tablica 10. Vanjskotrgovinska razmjena (u milijardama €)

	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.
<b>IZVOZ</b>	395,0	428,5	442,8	436,4	438,6
<b>UVOZ</b>	460,9	517,2	524,4	512,7	510,2
<b>RAZLIKA</b>	-65,9	-88,7	-81,6	-76,3	-71,6

Izvor: Eurostat, Ibidem

Prema podacima Eurostata najznačajnije zemlje izvoza u 2012. godini su: Njemačka 16,2 %, Belgija 7,2 %, Italija 7,2 %, Španjolska 6,6 %, a najznačajnije zemlje uvoza u 2012. godini su: Njemačka 17,6 %, Kina 8,3 %, Belgija 7,7 %, Italija 7,3 %.

### 3.1.2. Razvoj gospodarske diplomacije

Početak 20. stoljeća poslanik Francois Nobimer u francuskoj je skupštini tumačio kako su „zadaci aparata inozemnih poslova Francuske – zaštita i predstavljanje francuskih kompanija u inozemstvu i prikupljanje informacija o tržištu drugih država“ (Bazdan, Ibidem.:119).

Od 1903. godine Ministarstvo za gospodarstvo i financije utemeljilo je mrežu u inozemstvu u cilju promoviranja francuske vanjske trgovine. Pred Drugi svjetski rat Henry Hauser, profesor na Sorboni objavljuje knjigu pod naslovom Ekonomija i diplomacija (Economie et diplomatie, 1938.). U njoj traži raskid s „udvorničkom diplomacijom“. Zalaže se da diplomacija promiče francuske gospodarske interese te u tom smislu predlaže osnivanje škola za diplomate u kojima će u fokusu biti ekonomske teme, koje moraju postati prioriteta za diplomatsku službu. „Ekonomija za diplomaciju“ je njegov slogan.

Nakon Drugoga svjetskog rata većina francuskih ministarstava je utemeljila svoje međunarodne ustanove koje su doprinosile povećanju vanjske trgovine. No tek s Charlesom de Gaulleom Francuska kreće prema gospodarskoj diplomaciji, u kojoj i ranije opisana gospodarska špijunaža dobiva značajno mjesto. Naime, de Gaulle je 1962. godine odobrio agresivno globalno prikupljanje gospodarskih i tehnoloških informacija za interese francuskih kompanija

kako bi što bolje parirale američkim transnacionalnim korporacijama na svjetskom tržištu, posebno u Europi, koju je definirao od Atlantika do Urala.

Početakom 1980-ih godina nova francuska politička elita snažno se oslanja na sve varijante gospodarske diplomacije, posebno na gospodarsku špijunažu. Naime Francois Mitterrand, koji je na čelo Francuske došao 1981. godine dao joj je snažan impuls. Od početka je bio zagovornik da u međunarodnoj gospodarskoj utakmici ne smije biti milosti te da su sva sredstva dopuštena. Za to je počeo od samoga početka koristiti staru praksu francuske diplomacije, a ta je: krajem svakoga ljeta u Ministarstvu vanjskih poslova (Quai d'Orsay) okupe se svi veleposlanici i šefovi konzularnih predstavništava s predsjednikom republike, ministrom vanjskih poslova i ministrima najvažnijih resora. Naime, na tim savjetovanjima, koje traje i po nekoliko dana, počeli su se određivati vanjsko-političko-trgovinski prioriteti za sljedeće kratkoročno i srednjoročno razdoblje.

Na savjetovanju održanom 1982. godine veleposlanicima i konzularnim predstavnicima F. Mitterrand je izjavio da: „ubuduće apsolutni prioritet u njihovim aktivnostima treba dobiti gospodarska diplomacija“. A odmah na početku svoga mandata odobrio je obavještajnoj službi - koja od 1947. godine nosi naziv Glavna uprava vanjske sigurnosti (Direction Générale de la Sécurité Extérieure – DGSE)<sup>72</sup> - korištenje „svih sredstava“ kako bi se došlo do korisnih informacija za francuske kompanije, uključujući i špijuniranje „svih izvora“.

Potom je u okviru Ministarstva vanjskih poslova utemeljen Centar za analizu i predviđanja (Centre d'Analyse et Prevision – CAP) koji je dobio zadatak proučavanja i tzv. ukrštavanja analiza važnih francuskih ministarstava te izrade finalne analize koja ide ministru vanjskih poslova. Nakon toga se obrađena finalna analiza se predaje predsjedniku države, a ovaj je prosljeđuje predsjedniku vlade. Spomenuta knjiga G. Carrona de la Carrière bila je namijenjena budućim francuskim diplomatima, zapravo, gospodarskim diplomatima – veleposlanicima francuskoga gospodarstva u međunarodnoj ekonomiji. A već godinu dana prije toga, u Parizu se 1997. godine osniva Škola za ekonomsko ratovanje (Ecole de Guerre Economique – EGE). Škola se i danas reklamira kao: „Prva europska obrazovna ustanova koja nudi praktičnu nastavu o metodama napada i obrane upravama kompanija koje su izložene globalizaciji“<sup>73</sup>. Za svoj promotivni PR slogan, uzeta je izreka Napoleona I. Bonaparte koja

---

<sup>72</sup> Francuska kontraobavještajna služba nosi naziv Centralna uprava za unutarnju obavještajnu službu (Direction centrale du renseignement intérieur – DCRI).

<sup>73</sup> Više na: <http://www.ege.fr/index.php/l-ecole/presentation.html>

glasi: „Biti pobijeđen je moguće opravdati, ali biti iznenađen je neoprostivo“. Na ovoj obrazovnoj ustanovi, diplomacija se podijelila na:

- političku diplomaciju i
- gospodarsku diplomaciju.

A u pogledu „ratovanja“ izučava se:

- ratovanje vojnim sredstvima
- ratovanje političkim sredstvima i
- gospodarsko ratovanje.

Dakako, težište je na ovom trećem vidu ratovanja, koje je usvojilo kategorijalni aparat ratovanja vojnim i političkim sredstvima. Zapravo, ova škola ima za cilj pripremiti visokostručne diplomate za poslove koji ih čekaju u gospodarskoj diplomaciji u vremenu globalizacije.

#### 3.1.2.1. Organizacijski model provođenja gospodarske diplomacije

Primarni cilj francuske gospodarske diplomacije, obrana je i jačanje francuskih interesa diljem svijeta, i to naravno prvenstveno u gospodarskom smislu.

Francuzi imaju drugu po veličini diplomatsku mrežu na svijetu. Tako posjeduju gospodarske odjele u 154 veleposlanstva i u dvadeset stalnih predstavništava. Imaju raspoređene gospodarske diplomate u još devedeset konzulata, raspolažu sa 169 služba za gospodarsku ekspanziju i sa 78 predstavništava francuskih gospodarskih i industrijskih komora u 65 država. Sve troškove financira francuska Glavna uprava vanjske sigurnosti<sup>74</sup>.

Francuske gospodarske misije imaju posebne gospodarske ciljeve koji su mjerljivi i koji se odnose na primjerice, na broj kompanija kojima je pružena pomoć ili godišnje zarađenu sumu novca s obzirom na to da se usluge francuskih gospodarskih misija plaćaju.

Dakle, francuskoj gospodarskoj diplomaciji najbitnije je pomno odabrati ciljeve, i na adekvatan način ih testirati s dostupnošću brzo korektivnih mjera, a kako bi se postigla maksimalna učinkovitost u funkcioniranju mreže francuske gospodarske diplomacije.

Institucija koja upravlja službom gospodarske diplomacije je DGTPE (Direction Generale du Tresor et de la politique economique) i pripada Ministarstvu gospodarstva, financija i zapošljavanja. DGTPE je rezultat reforme iz 2004. godine koja je objedinila Direkciju za vanjske ekonomske poslove, Direkciju za ekonomska predviđanja i analize i Direkciju trezora,

---

<sup>74</sup> Ministarstvo vanjskih poslova Francuske Republike – Gospodarska diplomacija (<http://www.diplomatie.gouv.fr/en/french-foreign-policy-1/economic-diplomacy>)



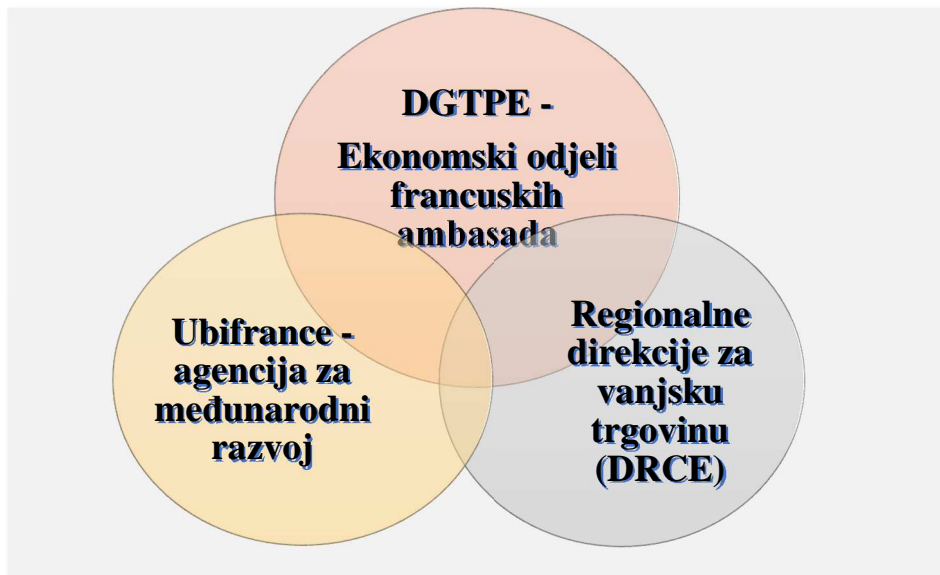
odnosno gospodarski diplomat u Francuskoj sukladno navedenoj institucionalnoj podjeli ne spada pod Ministarstvo vanjskih poslova.

Međutim, nije samo stanje u teoriji takvo, već i na terenu, odnosno, gospodarska misija odvojena je od ostatka ambasade koja se bavi više političko-konzularnim pitanjima, a manje ekonomskim. Hijerarhijski gledano, ambasador i dalje ima najveći autoritet, ali gospodarski poslovi i gospodarska diplomacija spadaju pod drugo ministarstvo pa je samim time i autonomija gospodarskih diplomata važnija. Također, ambasador ima zaduženje staviti se u službu gospodarske diplomacije kada to interesi zahtijevaju, odnosno kada je potrebna njegova uloga u lobiranju, zahvaljujući njegovom utjecaju i statusu.

Koordinacija gospodarskih misija obavlja se na regionalnoj razini što znači da svaka geografska zona ima jednu gospodarsku misiju u kojoj se nalazi koordinador koji ima zadatak pratiti aktivnosti svih ekonomskih misija iz navedene zone.

Od 2005. godine mreža gospodarskih misija, DGTPE-a, spojena je s francuskom agencijom za međunarodni razvoj Ubifrance i još se više približila privatnoj sferi s ciljem što efikasnijeg zadovoljavanja potreba francuskih privatnih kompanija ili državnih interesa iz područja ekonomije. Dalje, mrežu upotpunjavaju regionalne direkcije za vanjsku trgovinu (DRCE) koje su prisutne u svim francuskim regijama.

Shema 7. Struktura mreže gospodarske diplomacije u Francuskoj



Izvor: izrada autora

Struktura mreže francuske gospodarske diplomacije formulirana je tako da je potrebna stalna koordinacija i suradnja između agencije Ubifrance sa sjedištem u Parizu (koja je primarno zadužena za francuski privatni sektor), ekonomskih odjela DGTPE-a pri francuskim ambasadama širom svijeta i regionalnih direkcija za vanjsku trgovinu (DRCE) koje su prisutne u svim francuskim regijama. Usluge koje zajedno ili samostalno pružaju francuskim kompanijama su informacije o poslovnim prilikama, specifičnostima određenih tržišta, organizacija sastanaka između francuskog poslovnog sektora i poslovnog sektora u inozemstvu. Sve te usluge francuske kompanije plaćaju, jer je mreža francuske gospodarske diplomacije, kao i aktivnosti zaposlenih osoba jako slične privatnim konzultantskim uslugama i okrenute privatnom sektoru.

Što se tiče ljudskih potencijala u francuskoj gospodarskoj diplomaciji, izrazito je bitna obuka, odnosno adekvatna obuka za kadrove na svim hijerarhijskim razinama. Svaki zaposlenik ima pravo na dva specifična treninga godišnje koji se odvijaju u sklopu Ministarstva ekonomije u Parizu i direktno su vezani za posao koji diplomati obavljaju.

Nakon tri ili četiri godine u jednoj zemlji obično dolazi do rotacije kadrova, a nerijetko se regrutiraju stručnjaci iz privatnog sektora za pojedine misije u specifičnim državama. Također, francuska vlada omogućava studentima tehničkih, ekonomskih i ostalih „državnih“ akademija služiti ili u oružanim snagama ili u francuskim gospodarskim subjektima ili francuskim ustanovama u inozemstvu.

### **3.1.3. Bilateralni odnosi s Republikom Hrvatskom**

Od bilateralnih gospodarskih udruženja djeluju Francusko-hrvatski poslovni klub (Club d'affaires Franco-Croate), Zagreb: [www.fhpk.hr](http://www.fhpk.hr) i Francusko-hrvatska udruga za industriju i trgovinu, Pariz: <http://afcic.pagespersoorange.fr/>.

Važniji gospodarski sajmovi na kojima hrvatske tvrtke mogu prezentirati svoje proizvode i usluge, te ugovoriti poslove:

- Futur en Seine Festival (IT sektor, Pariz): <http://www.capdigital.com/en/futur-enseine/> i <http://www.futur-en-seine.fr/fens2014/en/futur-en-seine-2015-call-forparticipation/>
- Sial (prehrambeni proizvodi, Pariz): [www.sialparis.com](http://www.sialparis.com)
- Cannes international boat & yacht show: [www.salonnautiquecannes.com](http://www.salonnautiquecannes.com)
- Micronora (mikrotehnologija, Besancon): [www.micronora.com](http://www.micronora.com)
- Salon du chocolat (Pariz): [www.salonduchocolat.fr](http://www.salonduchocolat.fr)
- Funexpo (pogrebne usluge, Pariz): [www.funexpo-expo.com](http://www.funexpo-expo.com)

- Pollutec Lyon (čiste tehnologije, Lyon): [www.pollutec.com](http://www.pollutec.com)
- Paris International Boat Show: [www.salonnautiqueparis.com](http://www.salonnautiqueparis.com)<sup>75</sup>

Tablica 11. Robna razmjena Francuske i Hrvatske (u milijunima €)

	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	I.-III.2015
IZVOZ	121,7	280,1	142,4	164,9	229,9	66,3
UVOZ	409,7	479,7	351,9	353,4	397,4	106,9
RAZLIKA	-288	-217,6	-209,5	-188,5	-167,5	-40,6

Izvor: DZS RH

Tablica 12. Struktura izvoza Hrvatske u Francusku 2012. – 2014. (€)

OZNAKA SMTK I NAZIV ROBE	1-3, 2014	1-3, 2015	%	INDEKS
1. 713 Klipni motori s unutarnjim izgaranjem; dijelovi	6 440 329	6 270 596	9,44	97,4
2. 784 Dijelovi i pribor za motorna vozila	2 790 441	4 853 707	7,31	173,9
3. 699 Proizvodi od običnih kovina, nesp.	3 497 612	4 094 793	6,17	117,1
4. 821 Namještaj i dijelovi	4 483 339	3 837 165	5,78	85,6
5. 791 Tračnička vozila i oprema	3 024 000	3 569 991	5,38	118,1
6. 851 Obuća	3 441 117	3 449 797	5,20	100,3
7. 846 Pribor za odjeću od tekstilnih tkanina	1 678 715	3 153 910	4,75	187,9
8. 711 Kotlovi za vodenu i drugu paru; dijelovi	579 552	2 743 148	4,13	473,3
9. 248 Drvo jednostavno obrađeno	1 867 285	2 246 333	3,38	120,3
10. 844 Ženski kaputi, ogrtači, suknje, hlače, rublje i sl., pleteni	1 389 953	2 184 287	3,29	157,1
11. 721 Poljoprivredni strojevi (osim traktora)	2 042 705	1 726 356	2,60	84,5
12. 761 Televizijski prijammnici, video monitori, projektori	791 637	1 637 561	2,47	206,9
13. 665 Proizvodi od stakla	305 032	1 410 815	2,12	462,5
14. 591 Insekticidi, fungicidi, herbicidi i slični proizvodi, za prodaju na malo	0	1 395 531	2,10	-
15. 893 Proizvodi od plastike, nesp.	973 455	1 383 702	2,08	142,1
Ostalo	22 642 810	22 437 313	33,79	99,1
<b>UKUPNO</b>	<b>55 947 982</b>	<b>66 395 005</b>	<b>100,00</b>	<b>118,7</b>

Izvor: DZS RH

<sup>75</sup> Izvor: [http://www.eventseye.com/fairs/c1\\_trade-shows\\_france.html](http://www.eventseye.com/fairs/c1_trade-shows_france.html) <http://www.foiresinfo.fr/Foires-France-Z73-S1.html>

Tablica 13. Struktura uvoza Hrvatske iz Francuske 2012. – 2014. (€)

OZNAKA SMTK I NAZIV ROBE	1-3, 2014	1-3, 2015	%	INDEKS
1. 781 Putnički automobili	13 406 000	12 313 344	11,52	91,8
2. 553 Parfumerijski, kozmetički i toaletni pripravci, osim sapuna	8 631 072	8 809 447	8,24	102,1
3. 591 Insekticidi, fungicidi, herbicidi i slični proizvodi, za prodaju na malo	5 148 987	7 833 551	7,33	152,1
4. 782 Motorna vozila za prijevoz robe	5 895 880	7 289 237	6,82	123,6
5. 542 Lijekovi	6 247 295	5 782 755	5,41	92,6
6. 793 Brodovi, čamci, plovne konstrukcije	5 731 094	4 197 075	3,93	73,2
7. 072 Kakao	2 678 311	2 195 153	2,05	82,0
8. 571 Polimeri etilena, u primarnim oblicima	1 344 501	2 080 735	1,95	154,8
9. 044 Kukuruz u zrnu	1 533 345	2 038 784	1,91	133,0
10. 081 Stočna hrana (osim žitarica u zrnu)	1 545 098	1 912 484	1,79	123,8
11. 741 Oprema za zagrijavanje i hlađenje	585 489	1 717 465	1,61	293,3
12. 893 Proizvodi od plastike, nesp.	1 228 732	1 714 936	1,60	139,6
13. 872 Medicinski instrumenti, nesp.	1 000 645	1 651 922	1,54	165,1
14. 784 Dijelovi i pribor za motorna vozila	192 451	1 335 893	1,25	694,1
15. 851 Obuća	1 308 128	1 335 617	1,25	102,1
Ostalo	45 999 684	44 716 963	41,82	97,2
<b>UKUPNO</b>	<b>102 476 712</b>	<b>106 925 361</b>	<b>100,0</b> <b>0</b>	<b>118,7</b>

Izvor: DZS RH

Hrvatske tvrtke registrirane na tržištu Francuske Republike:

11. Zelenaparis.com (distribucija hrvatskih vina i delikatesnih prehrambenih proizvoda)
  1. PECO International (consulting)
  2. Business Gateway (consulting)
  3. Jadranka SARL (consulting)
  4. Croatia Airlines

Francuske tvrtke registrirane u RH:

1. Lactalis grupa (Dukat d.d.),
2. Alstom hrvatska,
3. Saint-Jean Industries d.o.o.,
4. Axereal group (PP Kompleks d.o.o.),
5. Bouygues Batiment i Aeroports de Paris (ZAIC),
6. grupacija Société Générale Group (Splitska banka),
7. Eurovia vinci (Tegra d.o.o.),

8. Thales group (PCE – Thales napredni sustavi d.o.o.),
9. Citroen Hrvatska d.o.o.,
10. Bina-Istra d.d.,
11. Danone d.o.o.,
12. L'Oreal Adria d.o.o.,
13. Peugeot Hrvatska d.o.o.
14. Decathlon (sportska trgovina).

Za popis bilateralnih ugovora Francuske i Hrvatske iz područja gospodarstva cf. Prilog 4.

Bitna napomena u bilateralnim odnosima Francuske i Hrvatske jest slobodno kretanje radne snage na tržištu rada Francuske Republike. Naime, Francuska je Vlada odlučila da sva ograničenja za zapošljavanje hrvatskih državljana u Francuskoj prestaju vrijediti od 1. srpnja 2015. te je tom odlukom francusko tržište rada postalo potpuno otvoreno za Hrvate.

Prema klasifikaciji modela gospodarske diplomacije (Rana, cf. str. 9.), a na temelju analiziranih podataka i literature Francuska svoju mrežu gospodarske diplomacije bazira na modelu tzv. treće agencije, gdje se Ministarstvo vanjskih poslova drži na stanovitoj distanci naspram gospodarskih poslova unutar diplomacije.

Dakle, gospodarski poslovi i gospodarska diplomacija ne spadaju pod Ministarstvo vanjskih poslova, već pod DGTPE (Opću upravu za trezor i ekonomsku politiku) koji pripada Ministarstvu gospodarstva, financija i zapošljavanja, a gospodarska misija u diplomatskim predstavništvima i konzulatima također je odvojena od ostatka ambasade koja se bavi više političko-konzularnim pitanjima, a manje ekonomskim. Ambasador i dalje ima najveći autoritet, ali gospodarski poslovi i gospodarska diplomacija spadaju pod drugo ministarstvo pa je samim time i autonomija gospodarskih diplomata važnija. Također, ambasador ima zaduženje staviti se u službu gospodarske diplomacije kada to interesi zahtijevaju, odnosno kada je potrebna njegova uloga u lobiranju, zahvaljujući njegovom utjecaju i statusu.

U radu će se kasnije u posebnom podglavlju kroz komparativnu analizu odabranih zemalja i njihovih modela gospodarske diplomacije detaljno analizirati prednosti i nedostaci modela gospodarske diplomacije pa tako i modela treće agencije kojeg provodi Francuska.

## **3.2. AUSTRIJA**<sup>76</sup>

Službeni naziv: Republika Austrija

Glavni grad: Beč

Površina: 83.879 km<sup>2</sup>

Broj stanovnika: 8,4 milijuna

Službeni jezik: njemački

Državno uređenje: parlamentarna republika

Predsjednik: Dr. Heinz Fischer

Predsjednik Vlade: Werner Faymann (SPÖ)

Valuta (tečaj): EUR

Kreditni rejting: siječanj 2015. godine

Standard & Poor's: „AA+“, perspektiva rasta gospodarstva „stabilan“

Moody's: „Aaa“, perspektiva rasta gospodarstva „stabilan“

Fitch: „AAA“, perspektiva rasta gospodarstva „stabilan“

Članstvo u međunarodnim gospodarskim organizacijama: EU, EMU, EBRD, IMF, OECD, WTO, FAO i dr.

### **3.2.1. Makroekonomski pokazatelji**

Nakon ostvarivanja pune nezavisnosti 1955. godine Austrija je vrlo brzo uhvatila korak s ostalim zapadnoeuropskim zemljama, te je prema podacima Eurostata peta najbogatija zemlja EU-a.

Također, prema podacima Eurostata, za austrijsko gospodarstvo značajan je veliki uslužni sektor (69,8% BDP-a), funkcionalni industrijski i graditeljski sektor (28,6% BDP-a) i mali, ali visoko razvijeni poljoprivredni sektor (1,6% BDP-a).

Početkom 2013. godine agencija Standard & Poor's potvrdila je sniženi rejting Austrije „AA+“, no povisila je perspektivu rasta s „negativan“ na „stabilan“. Cijela 2013. godina bila je teška za austrijsko gospodarstvo (stečaj velike građevinske tvrtke Alpine Bau, problemi s bankom Hypo Alpe Adria) te je zabilježen najniži rast BDP-a od početka financijske krize (0,3 %) iako nije nastupila recesija.

---

<sup>76</sup> Podaci se odnose na 2015. godinu

Tablica 14. Makroekonomski pokazatelji austrijskog gospodarstva

MAKROEKONOMSKI POKAZATELJI						
	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.
<b>BDP, tekuće cijene (mlrd €)</b>	286,1	294,2	308,6	317,2	322,5	328,9
<b>BDP po stanovniku (€)</b>	34,300	35,200	36,800	37,600	38,100	38,500
<b>Realni rast BDP-a (%)</b>	-3,8	1,9	3,1	0,9	0,2	0,3
<b>Izvoz robe (mlrd €)</b>	98,2	115,1	127,5	123,5	125,8	127,9
<b>Uvoz robe (mlrd €)</b>	102,6	119,9	137,5	132,0	130,7	129,7
<b>Inflacija (%)</b>	0,4	1,7	3,6	2,6	2,1	1,5
<b>Nezaposlenost (%)</b>	5,3	4,8	4,6	4,9	5,4	5,6
<b>Izravna strana ulaganja (mlrd €)</b>	9,3	0,8	10,6	3,9	11,1	-

Izvor: Eurostat, Statistik Austria, dostupno na:  
[http://www.statistik.at/web\\_en/statistics/-----/hows\\_austria/index.html](http://www.statistik.at/web_en/statistics/-----/hows_austria/index.html)

Makroekonomski pokazatelji austrijskog gospodarstva pokazuju da je ono bolje od europskog prosjeka, a nezaposlenost je jedna od najnižih u Europi. Među državama EU-a Austrija je četvrta po BDP-u po stanovniku (38 500 EUR/stanovniku; EU 25 500 EUR/stanovniku).

Austrija ima nisku stopu inflacije, usporen je porast javnog zaduživanja, a trenutačnom proračunskom politikom želi se putem štednje i povećanja poreza ostvariti uravnotežen proračun odnosno „nulti deficit“ do 2016. godine. Deficit u 2013. godini iznosio je -1,5% BDP-a, a „nulti deficit“ omogućio bi povećanje kreditnog rejtinga<sup>77</sup>.

Tablica 15. Osnovne informacije o poreznom sustavu Austrije

Vrsta poreza	Stopa poreza
Porez na dobit	25%
Porez na dobit po odbitku	20%, 25%
Porez na dohodak od kapitala	25%
Porez na dohodak	0%, 19%, 32,5%, 37%, 45%
Porez na dodanu vrijednost PDV	20%, 10%
Porez na promet nekretnina	3,5%

Izvor: Ministarstvo financija Austrije, dostupno na: <https://www.bmf.gv.at/steuern/a-z/eu-quellensteuer/euq-info.html>

<sup>77</sup>Statistik Austria: [http://www.statistik.at/web\\_en/statistics/-----/hows\\_austria/index.html](http://www.statistik.at/web_en/statistics/-----/hows_austria/index.html)

Porezni sustav i porezna politika u Austriji trenutačno prolaze kroz transformaciju, budući da su u Austriji aktivirane različite mjere kojima bi se trebala povećati dinamika rasta, a među tim mjerama jest i povećanje poreza. Svakako, u usporedbi s ranije opisanim francuskim poreznim sustavom, austrijski porezni sustav jest bitno manje rigorozan i podložan promjenama, te pruža ipak veću sigurnost za ulagače. Primjerice stopa poreza na dobit u Austriji iznosi 25%, dok u Francuskoj iznosi 33%. Kompanijama koje ostvaruje velike dobitke ti postoci čine bitne razlike.

Tablica 16. Vanjskotrgovinska razmjena Austrije (mlrd €)

	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.
IZVOZ	98,2	115,1	127,5	123,5	125,8	127,9
UVOZ	102,6	119,9	137,5	132,0	130,7	129,7
RAZLIKA	-4,4	-4,8	-10,0	-8,5	-4,9	-1,8

Izvor: Eurostat, Statistik Austria

Za malo i otvoreno gospodarstvo poput austrijskog odlučujući čimbenici gospodarskog razvitka su izvoz roba i usluga. Austrija sa svojim razvijenim tržišnim gospodarstvom, kvalificiranom radnom snagom i visokim životnim standardom usko je povezana s ostalim gospodarstvima EU-a, a posebno s njemačkim. Austrijsko gospodarstvo izrazito je izvozno orijentirano - izvoz čini oko 50% BDP-a, a izvozi se oko 50% proizvoda. Prema podacima Statistik Austria procjenjuje se da izvoz osigurava milijun radnih mjesta i još toliko u tvrtkama dobavljačima izvoznika, a najvažnije austrijske industrijske grane obuhvaćaju strojogradnju, proizvodnju vozila i dijelova, prehrambenu industriju, metalnu industriju, kemijsku industriju, proizvodnju i preradu drva, proizvodnju papira i papirnih proizvoda, proizvodnju komunikacijske opreme i turizam.

### 3.2.2. Razvoj gospodarske diplomacije

Austrija je sa osnivanjem mreže svoje gospodarske diplomacije započela neposredno nakon Drugoga svjetskog rata. Nositelj je Austrijska gospodarska komora, a Austrijanci su s gospodarskom diplomacijom započeli osnivanjem ureda za vanjsku trgovinu širom svijeta. Tako primjerice sredinom dvadesetog desetljeća u svijetu su imali 70-ak takvih ureda. Nadalje, to je vrijeme kada su imali izraženu neravnotežu između uvoza i izvoza na štetu Austrije i tada su pojačali aktivnosti te su počeli povećavati broj ureda, izgradivši snažnu mrežu gospodarske diplomacije, koja se danas sastoji od 108 ureda za vanjsku trgovinu u svijetu<sup>78</sup>.

<sup>78</sup> Izvor: Gospodarska komora Austrije: <http://wko.at>



### 3.2.2.1. Organizacijski model provođenja gospodarske diplomacije

U austrijskom modelu gospodarske diplomacije kao što je navedeno nositelj sustava je Austrijska gospodarska komora, koja se primarno financira članarinama, a manjim dijelom iz proračuna. Što to zapravo znači? Dakle, mreža je financirana od tvrtki, članica Komore, a ne iz proračuna, što znači da postoji određena autonomnost, i da je sustav od početka depolitiziran. U prenesenom značenju, model austrijske gospodarske diplomacije zasniva se na odsustvu miješanja politike u strukturna pitanja gospodarske diplomacije, a glavni zadatak jest intenzivirati gospodarsku suradnju između Austrije i Centralnog ureda u Beču i sjedišta Ureda za vanjsku trgovinu u državi penetracije.

No austrijska se gospodarska diplomacija ipak ne odriče politike, odnosno politika je dobrodošla u onim državama gdje politika igra ključnu ulogu u gospodarstvu i svojim prisustvom austrijski politički akteri mogu biti od pomoći austrijskom poslovnom sektoru.

Temeljnu institucionalnu potporu izvozu pruža vanjskotrgovinska organizacija (AWO) Austrijske gospodarske komore (WKO), koja se financira obaveznim članarinama (djeluje pod nazivom Advantage Austria). Raspoložbe s mrežom od 67 trgovinskih predstavništava, 8 podružnih ureda i 41 marketinškog ureda u 70 zemalja svijeta<sup>79</sup>.

U području privlačenja investicija glavni „partner“ za strane ulagače u Austriji je Austrian Business Agency (ABA)<sup>80</sup>. ABA pruža cjelovitu uslugu u vezi s osnivanjem poduzeća, daje informacije o poticajnim sredstvima, stanju na tržištu i porezima za tvrtke potpuno besplatno, usko surađuje s Ministarstvom gospodarstva i nadležnom Gospodarskom komorom, u čijoj je zajedničkoj suradnji izdan i vodič za otvaranje tvrtki u Austriji<sup>81</sup>, koji se svake godine ažurira<sup>82</sup>.

Cijela mreža austrijske gospodarske diplomacije od Ureda za vanjsku trgovinu gospodarske komore širom svijeta, Centralnog ureda u Beču, do ABA-e i AWO-a ima zadaću realizaciju izvozne, ali i internacionalizacijske ofenzivne strategije. Naime, „ključ“ je o tome da im je ta mreža u funkciji ne samo povećavanja izvoza, nego i izvoza investicijskog kapitala, a primarni je cilj povećati prisustvo austrijskih kompanija u toj državi penetracije, kako bi se povećala vanjska trgovina između Austrije i te države i kako bi Austrija vanjskotrgovinskom razmjenom i povećanim udjelom izvoza izravnala postojeći trgovinski deficit.

---

<sup>79</sup> Ibidem

<sup>80</sup> Izvor: [www.investinaustria.at](http://www.investinaustria.at)

<sup>81</sup> Više na: Servis za osnivanje – Austrija: [www.gruenderservice.at](http://www.gruenderservice.at)

<sup>82</sup> Dostupno na: [www.gruenderservice.at](http://www.gruenderservice.at)

Međutim, potrebno je naglasiti kako troškovi austrijskog modela gospodarske diplomacije iznose prosječno 70 milijuna eura, a gospodarska komora financira oko 80% tog iznosa, dok ostatak ide iz proračuna<sup>83</sup>.

Shema 8. Organizacijski model djelovanja austrijske gospodarske diplomacije



Izvor: izrada autora

Vezano za ljudske potencijale u modelu austrijske gospodarske diplomacije kadrovanje i strategija su u nadležnosti struke, a ne politike, odnosno sustav gospodarske diplomacije ne ovisi o tome tko je na vlasti i tko će „sutra“ doći na vlast.

Inače, zaposlenost se u sustavu Gospodarske komore definira kao karijera u području gospodarske diplomacije, i nije poželjno da zaposlenici budu pripadnici ijedne političke stranke, što onemogućava da se u sustav zaposli netko iz politike. To omogućava sigurnost zaposlenicima, jer imaju jasnu budućnost i perspektivu. U prilog tomu govori i činjenica kako je na čelu skoro svakog Ureda za vanjsku trgovinu karijerni gospodarski diplomat, nipošto netko tko dolazi i odlazi s politikom, a uredi u državi penetracije izravno su odgovorni tvrtkama od čijih članarina gospodarska komora i financira cijeli sustav, a koje svoje pritužbe na rad pojedinog Ureda dostavljaju centrali u Beču.

<sup>83</sup> Razgovor s Peterom Hasslacherom, direktorom Austrijskog ureda za vanjsku trgovinu u Hrvatskoj: Na gospodarsku diplomaciju Austrija će ove godine potrošiti 70 milijuna eura, Lider Press, 5. lipnja 2008., str. 7.

Samo mjerenje rezultata djelatnika gospodarskih diplomata u uredima u državama penetracije za Austriju je veoma važno pitanje iako je to bilo teško postići. Naime svaki ured u državama penetracije ima svoj godišnji cilj koji se mora postići, kako bi mu se rad na godišnjoj razini mogao ocijeniti uspješnim. Tu je i godišnji proračun ureda, koji je isto tako pokazatelj učinkovitosti. Pored toga, mjere se i brojevi kontakata koji se ostvare na dnevnoj, tjednoj, mjesečnoj i godišnjoj razini. Broj kontakata jednog ureda uspoređuje se s brojem kontakata drugih ureda u regiji, kontinentu i svijetu. Pored toga, mjeri se i broj organiziranih događaja i prezentacija, kao i broj ugovora koji su zaključeni na njima. Konačno, tu je i glavni softver koji se zove CMS (Content Management System). Naime riječ je o softveru „sustava za upravljanje sadržajem“ koji omogućava uvid u rad svakoga od djelatnika ureda na dnevnoj bazi.

Primjerice u Hrvatskoj Ured za vanjsku trgovinu Austrijske gospodarske komore ostvari preko dvadeset tisuća kontakata na godinu, u prosjeku oko pedeset kontakata na dan. Pored toga organiziraju oko pedeset gospodarskih događaja na godinu. I uvijek su na raspolaganju austrijskim tvrtkama, što velikim dijelom rade sastavnim dijelom gospodarske diplomacije, odnosno ranije opisanim lobiranjem.

Ured za vanjsku trgovinu Austrijske gospodarske komore u Hrvatskoj u dogovoru sa svojom centralom u Beču ponudio je 2007. godine Hrvatskoj da Hrvatska gospodarska komora uđe u njezin kompletni sustav gospodarske diplomacije. U tom smislu hrvatska strana je trebala uložiti financijska sredstva, a za uzvrat bi joj Austrijski ured za vanjsku trgovinu stavio na raspolaganje svoju svjetsku mrežu. Pored toga Austrijanci su se ponudili da za potrebe hrvatske izvozne strategije osmisle model ekspanzije hrvatskoga gospodarstva na svjetsko tržište<sup>84</sup>. No, hrvatska strana navodno zbog financijskih i pravnih razloga nije prihvatila navedeni prijedlog.

### **3.2.3. Bilateralni odnosi s Republikom Hrvatskom**

Od značajnih bilateralnih gospodarskih udruženja djeluju:

- Hrvatsko-austrijska trgovinska komora (Graz)<sup>85</sup> i
- Međudržavna hrvatsko-austrijska komisija za gospodarsku suradnju

Najznačajniji sajmovi u Austriji gdje hrvatske tvrtke, županijska predstavništva itd. mogu prezentirati svoje proizvode i usluge su<sup>86</sup>:

---

<sup>84</sup> Razgovor s Peterom Hasslacherom, direktorom Austrijskog ureda za vanjsku trgovinu u Hrvatskoj: Na gospodarsku diplomaciju Austrija će ove godine potrošiti 70 milijuna eura, Lider Press, 5. lipnja 2008., str.

<sup>85</sup> Više na: [www.cro-aut-chambe.at](http://www.cro-aut-chambe.at)

<sup>86</sup> Više na: Gospodarska komora Austrije: <http://wko.at>

- ✓ Häuslbauer - Međunarodni sajam graditeljskog materijala, opreme za interijere, vodovod, drvo, sanitarnu opremu, Graz
- ✓ Bootsmesse – Međunarodni sajam brodova i nautičke opreme, Tulln
- ✓ Die neue Herbstmesse - Jesenski međunarodni sajam, Klagenfurt
- ✓ Ferienmesse – Međunarodni turistički sajam, Beč
- ✓ Real Vienna – Međunarodni sajam nekretnina i investicija, Beč
- ✓ Grazer Herbstmesse - Međunarodni sajam opće potrošnje, Graz
- ✓ Vienna-Tec, Beč.

Za popis bilateralnih ugovora u području gospodarstva između Austrije i Hrvatske cf. Prilog 5.

Prema podacima Državnog zavoda za statistiku Republika Austrija je drugi najveći ulagač u Republici Hrvatskoj s 6169,8 mil € ulaganja od 1993 godine do III Q 2014. godine (cca. 20 % ukupnih stranih ulaganja u RH ).

Austrija je vodeći ulagač u hrvatski turistički sektor i raspolaže sa cca 15 % ukupnih turističkih kapaciteta u RH, primarno sa svojim kompanijama Valamarom i Falkensteinerom.

Osim Valamara i Falkensteineru u Hrvatskoj djeluju sljedeće austrijske tvrtke: - EVN AG – plinifikacija tri županije u RH - Erste&Steiermärkische Bank d.d., Raiffeisen Bank Austria, Hypo Alpe-AdriaBank d.d., BKS Bank d.d. , Merkur Versicherung - Billa, Spar Hrvatska, lanac drogerija Bipa, Baumax centri - Leier u. Leitl; XXLutz - Wollsdorf Leder Hrvatska - „m2Immobilien“ (trgovački centar Supernova).<sup>87</sup>. Osim navedenih većih kompanija, trenutačno je oko 600 austrijskih poduzeća na razne načine zastupljeno na hrvatskom tržištu.

Od većih hrvatskih tvrtki koje su registrirane na austrijskom tržištu to su: Elkom MEP GmbH , GISDATA Vienna, M SAN GRUPA i ELGRAD.

Tablica 17. Robna razmjena Hrvatske i Austrije (u milijunima €)

	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.
IZVOZ	405,3	471,4	547,2	628,1	601,4	630,8
UVOZ	764,3	720,9	725,0	1 588,6	1 488,5	1 482,2
RAZLIKA	-359,0	-249,5	-177,8	-960,5	-887,1	-851,4

Izvor: DZS RH

<sup>87</sup> Izvor: <http://www.advantageaustria.org/hr/Oesterreich-in-Kroatien.hr.html>

Tablica 18. Struktura izvoza Hrvatske u Austriju 2013. – 2014. godine

Austrija OZNAKA SMTK I NAZIV ROBE	Izvoz Republike Hrvatske u eurima			
	2013	2014.	%	INDEKS
1. 772 Oprema za električne krugove	41 696 705	56 861 257	9,01	136,4
2. 851 Obuća	36 249 803	42 396 624	6,72	117,0
3. 746 Kotrljajući ležajevi	29 827 041	27 688 985	4,39	92,8
4. 776 Termoionske, katodne i sl. cijevi; poluvodički elementi i sl.	25 624 445	27 504 322	4,36	107,3
5. 248 Drvo jednostavno obrađeno	25 172 968	23 098 910	3,66	91,8
6. 773 Oprema za distribuciju električne energije, nesp.	29 546 779	21 080 414	3,34	71,3
7. 691 Konstrukcije i dijelovi, nesp. od željeza, čelika ili aluminijska	17 749 443	20 830 865	3,30	117,4
8. 684 Aluminijski	20 020 894	18 632 045	2,95	93,1
9. 811 Montažne zgrade	10 869 995	16 159 728	2,56	148,7
10. 791 Tračnička vozila i oprema	14 531 632	12 733 973	2,02	87,6
11. 821 Namještaj i dijelovi	11 521 811	12 652 874	2,01	109,8
12. 771 Električni pogonski strojevi i dijelovi	14 288 717	12 402 284	1,97	86,8
13. 745 Neelektrični strojevi i alati, njihovi dijelovi, nesp.	8 976 693	11 936 523	1,89	133,0
14. 764 Telekomunikacijska oprema, dijelovi i pribor, nesp.	13 121 088	11 526 522	1,83	87,8
15. 699 Proizvodi od običnih kovina, nesp.	13 035 569	11 472 709	1,82	88,0
Ostalo	289 207 377	303 865 216	48,17	105
<b>UKUPNO</b>	<b>601 440 961</b>	<b>630 843 251</b>	<b>100,00</b>	<b>104,9</b>

Izvor: DZS RH

Tablica 19. Struktura uvoza Hrvatske iz Austrije 2013. – 2014. godine

Austrija OZNAKA SMTK I NAZIV ROBE	Uvoz Republike Hrvatske u eurima			
	2013	2014.	%	INDEKS
1. 611 Koža	93 269 239	171 257 106	11,55	183,6
2. 343 Prirodni plin, tekući ili ne	164 720 868	148 153 855	10,00	89,9
3. 764 Telekomunikacijska oprema, dijelovi i pribor, nesp.	59 961 271	54 991 759	3,71	91,7
4. 772 Oprema za električne krugove	55 637 278	54 113 363	3,65	97,3
5. 641 Papir i karton	41 018 670	52 391 613	3,53	127,7
6. 248 Drvo jednostavno obrađeno	5 993 761	31 639 937	2,13	527,9
7. 752 Strojevi za automatsku obradu podataka i jedinice	34 982 127	29 394 004	1,98	84,0
8. 676 Šipke, profili, fazonski čelik	23 568 012	24 630 976	1,66	104,5
9. 699 Proizvodi od običnih kovina, nesp.	30 247 180	24 580 759	1,66	81,3
10. 893 Proizvodi od plastike, nesp.	20 623 589	22 059 713	1,49	107,0
11. 751 Uredski strojevi	26 358 188	20 874 610	1,41	79,2
12. 845 Odjeća od tekstilnih tkanina, nesp.	17 054 758	20 150 728	1,36	118,2
13. 542 Lijekovi	15 178 394	20 010 503	1,35	131,8
14. 773 Oprema za distribuciju električne energije, nesp.	19 708 214	19 868 062	1,34	100,8
15. 634 Furnir, listovi za šperploče, ostalo obrađeno drvo, nesp.	21 296 706	18 780 696	1,27	88,2
Ostalo	858 898 293	769 349 297	51,90	89,6
<b>UKUPNO</b>	<b>1 488 516 548</b>	<b>1 482 246 981</b>	<b>100,00</b>	<b>99,6</b>

Izvor: DZS RH

Iz strukture izvoza i uvoza može se zaključiti kako najperspektivniji sektori za suradnju Austrije i Hrvatske, odnosno u kojima mogu sudjelovati austrijske i hrvatske tvrtke metaloprerađivačka, električna i elektronička industrija, industrija prerade drva, tekstilna i obućarska industrija i prehrambena industrija.

Negativna strana u bilateralnim odnosima Austrije i Hrvatske ogleda se u pogledu slobodnog kretanja radne snage iz RH na tržištu rada Republike Austrije. Naime, nakon što je Hrvatska ušla u EU 01. srpnja 2013. godine 13 zemalja (Njemačka, Grčka, Francuska, Nizozemska, Cipar, Austrija, Velika Britanija, Slovenija, Belgija, Španjolska, Luksemburg, Italija i Malta) iskoristile su mogućnost da u prve dvije godine hrvatskim radnicima ograniče pristup svojim tržištima rada. Ta se mogućnost nakon te dvije godine može produljiti još na tri pa na dvije godine.

Dok su Njemačka, Luksemburg, Belgija i Španjolska od 01. srpnja 2015. godine „otvorile“ svoje tržište rada Hrvatima, Austrija je ograničenje produžila za još dvije godine. Prema

priopćenju iz njihova Ministarstva rada, Austrija se "suočava s velikim rastom stope nezaposlenosti te ne očekuju da će se stanje poboljšati u sljedećih šest mjeseci"<sup>88</sup>. Uz Austriju, ograničenje zapošljavanja za još tri godine produljit će i Slovenija i Nizozemska, a najvjerojatnije i Velika Britanija. Ostale države (Grčka, Francuska, Cipar, Italija i Malta) još nisu donijele odluku o ukidanju ograničenja za Hrvate.

Na temelju obrađenih podataka i istraženju literaturi može se zaključiti kako Austrija svoju mrežu gospodarske diplomacije provodi na tzv. modelu „prepuštanja uloge gospodarske diplomacije“. U takvom modelu Ministarstvo vanjskih poslova ne „igra“ aktivnu ulogu kako ni u bilateralnim ekonomskim aktivnostima, tako ni u ostalim područjima djelovanja gospodarske diplomacije. Naime, u austrijskom modelu gospodarske diplomacije, nositelj je Austrijska gospodarska komora, dok ostalu institucionalnu potporu u području izvoza pruža vanjskotrgovinska organizacija (AWO – Advantage Austria) Austrijske gospodarske komore (WKO), a u području privlačenja investicija glavni „partner“ za strane ulagače u Austriji je Austrian Business Agency (ABA).

Detalnija razrada prikaza prednosti i nedostataka ovakvog modela u usporedbi s ostalim modelima biti će prikazana u posebnom podpoglavlju.

### **3.3. POLJSKA<sup>89</sup>**

Službeni naziv: Republika Poljska

Glavni grad: Varšava

Površina: 322 575 km<sup>2</sup>

Broj stanovnika: 38 500 000

Službeni jezik: poljski

Državno uređenje: republika, parlamentarna demokracija

Predsjednik: Bronislaw Komorowski

Predsjednica Vlade: Ewa Kopacz

Valuta: poljski zlot (PLN)

Kreditni rejting: A2 stable Moody's, A- stable Standard & Poor's, A- Fitch

Članstvo u međunarodnim gospodarskim organizacijama:

EBRD, FAO, IAEA, IBRD, ICC, ILO, IMF, OECD, WTO i dr.

---

<sup>88</sup> Izvor: Savezno ministarstvo gospodarstva i rada: [www.bmwa.gv.at](http://www.bmwa.gv.at)

<sup>89</sup> Podaci se odnose na 2015. godinu

### 3.3.1. Makroekonomski pokazatelji

Nakon 1989. godine za Poljsku, odnosno raspada Istočnog bloka za Poljsku i napora oko pristupanja Europskoj zajednici, za Poljsku je započelo razdoblje intenzivnog ekonomskog restrukturiranja i pronalaska načina za gospodarski oporavak i razvoj.

Zahvaljujući pristupanju Europskoj uniji, 2004. godine, Poljska je dobila nove ekonomske i političke prilike koje će joj dozvoliti da nadoknadi zaostatak u gospodarskom razvoju za najbogatijim zemljama.

Sukladno tome identificirana su 3 područja djelovanja koja su dovela do duboke i efektivne rekonstrukcije poljske ekonomije:

- važna konsolidacija institucionalnih i makroekonomskih temelja poljske ekonomije
- suradnja sa zemljama Europske unije, ali također, u razdoblju kada je imala status zemlje kandidata, strateško upravljanje raspolaganjima i pristup raznim fondovima koje je EU stavila na raspolaganje budućim članicama,
- nalaženje najboljeg rješenja koje će Poljskoj osigurati ekonomsku sigurnost, odnosno posebnu energetska sigurnost i zaštitu okoliša. U tom kontekstu suradnja s WTO-om (Svjetska trgovinska organizacija), s Ujedinjenim narodima ili OECD-om od ključne su važnosti.

Poljska i dalje ima svoju nacionalnu valutu, poljski zlot (PLN) i zasad nema određen datum prelaska na euro iako se u perspektivi to planira učiniti. Zasad je orijentirana na napore da što prije zadovolji sve kriterije za primanje u eurozonu uključujući i pridobivanje vlastite javnosti (koja danas nije sklono napuštanju nacionalne valute). Istovremeno na vanjskopolitičkom planu (unutar EU) nastoji ne ostati izvan „struje“ odlučivanja u kojoj bi mogle biti privilegirane države eurozone.

Europska komisija prognozira gospodarski rast Poljske u 2015.godine po stopi od 2,8 %., pri čemu je Poljska u 2014. godini bila četvrto najbrže rastuće gospodarstvo u EU u 2014. godini nakon Irske (4,6 %), Mađarske (3,2 %) i Velike Britanije (3,1%).

Tablica 20. Makroekonomski pokazatelji Poljske od 2010. – 2014. godine

	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.
<b>BDP (milijardama €)</b>	589,5	624,2	647,3	653,1	674,6
<b>BDP po stanovniku (€)</b>	15 300	16 200	16 800	16 950	17 510
<b>Realni rast BDP-a (%)</b>	3,9	4,5	1,9	1,6	3,3
<b>Izvoz (milijarde €)</b>	120,48	136,69	143,46	152,78	163,13



	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.
<b>Uvoz (milijarde €)</b>	134,31	152,57	154,04	155,09	165,57
<b>Inflacija (%)</b>	2,6	4,3	3,7	0,9	-1,6
<b>Nezaposlenost (%)</b>	12,5	13,4	13,4	13,4	11,5
<b>Izravna strana ulaganja (milijarde \$)</b>	13,9	20,6	6,1	6,0	-

Izvor: Eurostat, EIU, GUS(Središnji statistički ured), Ministarstvo gospodarstva Republike Poljske

Struktura poljskog BDP-a jest usluge 60,9%, industrija 34,5%, poljoprivreda 4,6%.

Nezaposlenost po EU metodologiji, koja se razlikuje od one koja se koristi od strane GUS-a (Poljski državni zavod za statistiku), u 2014. godini je bila 9,5 %, a u 2015. godini se očekuje oko 9,3 %. Javni deficit za 2014. godinu je smanjen na 3,4 % BDP-a (s 4 % u 2013.) zbog očekivanih poreznih primitaka, a u 2015. godini očekuje se deficit od 2,9 % koji je ispod "dopuštene" razine od 3 % - s tendencijom daljnjeg povećanja državnih prihoda.

Poljska je u 2013. godini privukla oko 10 milijardi € izravnih vanjskih ulaganja (14,3 milijardi u 2012. g.), a zadnjih godina poljske tvrtke u inozemstvu investiraju između 3 i 6 milijardi € godišnje, pri čemu su zemlje JIE sve češće ciljane tržišta. Strana ulaganja Poljska privlači kroz osnivanje i djelovanje brojnih slobodnih gospodarskih zona, a najviše investicija zabilježeno je iz SAD, Njemačke i Japana u sektorima ICT, auto industriju i R&D sektor. Investicije u Poljskoj su „radno intenzivne“ jer prosječno iznose 88.6 radnih mjesta po investiciji što stavlja Poljsku na treće mjesto u Europi<sup>90</sup>.

Tablica 21. Osnovne informacije o poreznom sustavu Poljske

Vrsta poreza	Stopa poreza
<b>Porez na dobit</b>	19%
<b>Porez na dobit po odbitku</b>	19%, 20%
<b>Porez na dohodak od kapitala</b>	19%
<b>Porez na dohodak</b>	18%, 32%
<b>Porez na dodanu vrijednost PDV</b>	0%, 5%, 8%, 23%

Izvor: Ministarstvo financija Poljske: <http://www.mf.gov.pl/ministerstwo-finansow>

<sup>90</sup> Izvor: Poljska agencija za informacije i strana ulaganja: [http://www.paiz.gov.pl/en?lang\\_id=12](http://www.paiz.gov.pl/en?lang_id=12)

U Poljskoj su prepoznali važnost reduciranih poreznih stopa prvenstveno za privlačenje investicija pa tako stopa poreza na dobit iznosi 19%, dok je u Francuskoj kao što je ranije navedeno stopa poreza na dobit 33,3%, a u Austriji 25%. Reducirane stope PDV-a u Poljskoj su: 5% na određene prehrambene proizvode i pića, uključujući neprerađenu hranu, knjige, 8% na prehrambene proizvode i pića koja nisu obuhvaćena ostalim stopama poreza, nove stambene objekte i građevinske usluge obuhvaćene programom socijalnog stanovanja, putnički prijevoz i ugostiteljske usluge.

Tablica 22. Vanjskotrgovinska razmjena Poljske od 2010. - 2014. godine (u milijardama €)

	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.
<b>IZVOZ</b>	120,48	136,69	143,46	152,78	163,13
<b>UVOZ</b>	134,31	152,57	154,02	155,09	165,57
<b>RAZLIKA</b>	-13,83	-15,88	-10,58	-2,31	-2,44

Izvor: GUS(Središnji statistički ured), Ministarstvo gospodarstva Republike Poljske

Iako je strukturom gospodarstva sve više izvozno orijentirana, Poljska je u 2013. godini ostvarila trgovinski manjak od 3,6 milijardi €. Najvažnije vanjskotrgovinske zemlje u izvozu su: Njemačka 25%, UK 6,5%, Češka Republika 6,2% i Rusija 6,1%. Tržišta najvećeg uvoza su: Njemačka, 21,5%, Rusija 12,3%, Kina 9,4%, Češka Republika 3,7% i UK 2,6%.

Najvažnije industrije su strojarstvo, proizvodnja željeza i čelika, rudarstvo, kemijska industrija, brodogradnja, prehrambena industrija, proizvodnja stakla, industrija pića i tekstilna industrija.

### 3.3.2. Razvoj gospodarske diplomacije

Poljska je bivša komunistička država koja je nakon razdoblja tranzicije postala punopravnom članicom Europske unije u petom valu proširenja 2004. godine. Poljska se nakon raspada SSSR-a našla u situaciji u kojoj je kvaliteta proizvoda i usluga izvozno orijentiranih kompanija bila na zadovoljavajućoj razini, ali je imidž zemlje bio slab, što je sprečavalo brz gospodarski razvoj. Promjene u geopolitičkom i ekonomskom okružju nalagale su reformiranje Poljske kako bi ojačala na unutarnjoj razini, ali i zauzela mjesto odgovornog sudionika na međunarodnoj sceni. Način vođenja vanjske politike u velikoj se mjeri promijenio od 2006. godine, jer je Poljska imala za cilj ojačati svoj položaj unutar Europske unije, da osigura sigurnost i ojača svoj status na međunarodnoj sceni. Vlada premijera Jarosława Aleksandara Kaczynskog (2006. – 2007. godine) stoga je postavila gospodarsku diplomaciju na vrh liste prioriteta.

Gospodarska diplomacija u kontekstu novih izazova dobila je tri zadatka, a to su suradnja sa zemljama članicama Europske unije, pridonnošenje konsolidaciji institucionalnih i makroekonomskih pokazatelja poljskog gospodarstva te pronalaženje rješenja za ostvarenje gospodarske sigurnosti s naglaskom na energetska sigurnost i zaštitu okoliša. U operativnom smislu, kao prioriteta gospodarske diplomacije 2007. godine određeni su: analiza mehanizama za jačanje konkurentnosti (analiza ekonomskih politika drugih država, pomoć poljskim poduzećima, analiza pravnih i finansijskih rješenja, identifikacija potencijalnih područja gospodarske suradnje) te identifikacija novih trgovinskih i investicijskih mogućnosti.

### 3.3.2.1. Organizacijski model provođenja gospodarske diplomacije

U skladu s novom strateškom orijentacijom reformiran je resor vanjskih poslova. Unutar Ministarstva vanjskih poslova stvoren je Odjel za gospodarsku diplomaciju/gospodarsku suradnju. Istovremeno, unutar diplomatsko-konzularnih predstavništava stvorene su zasebne gospodarske i trgovinske sekcije. Gospodarske sekcije ostale su u nadležnosti Ministarstva vanjskih poslova, dok su trgovinske, iako i dalje djeluju u sastavu diplomatsko-konzularnih misija, prešle u nadležnost Poljske agencije za trgovinu i investicije, stvorene 2007. godine kao dio Ministarstva gospodarstva s primarnim ciljem pružanja podrške poljskim kompanijama, promicanja izvoza i promocije poljskog gospodarstva u inozemstvu.

Također, s obzirom da poljske regije imaju relativno visok stupanj autonomije, gospodarske diplomacija ima za cilj i specifične akcije s pojedinim regijama ili gradovima koji su atraktivni za gospodarsku suradnju.

Shema 9. Organizacija mreže poljske gospodarske diplomacije



Izvor: izrada autora

Ministarstvo vanjskih poslova, u suradnji s Ministarstvom gospodarstva, definiralo je detaljno uvjete za stvaranje gospodarske diplomacije 2006. godine, a postavljeni ciljevi i zadaće poljske gospodarske diplomacije nisu se bitno od tada mijenjali pa su tako promocija gospodarskih interesa i ekspanzija gospodarstva određeni kao poljski vanjskopolitički prioriteti i u 2012. godini od strane poljskog ministarstva vanjskih poslova u narednom petogodišnjem razdoblju. Time će to ostati dominantna aktivnost poljskih gospodarskih diplomata u više od 60 poljskih diplomatsko-konzularnih predstavništava diljem svijeta<sup>91</sup>.

Osnovni zadaci poljskih gospodarskih diplomata su analitički rad u području ekonomskih politika, praćenje pravnih i financijskih rješenja, direktne intervencije koje će pomoći poljskim poduzetnicima, suzbijanje i reakcije na nelojalnu konkurenciju i identifikacija potencijalnih područja gospodarske suradnje kao i aktivnost analize načina za jačanje konkurentnosti poljske ekonomije te identifikacija novih trgovinskih i investicijskih mogućnosti.<sup>92</sup>

U sklopu novonastale reforme poljske diplomatske mreže, odabir i regrutiranje kadrova imaju ključnu ulogu. Promjena se posebno odnosi na politiku transparentnosti i konkurentnosti, jer su diplomatski profili otvoreni za sve koji zadovoljavaju obrazovne i poslovne kriterije (profil i radno iskustvo).

Treningu diplomata posvećuje se velika pažnja, a u tome je suradnja s poljskim Institutom za međunarodne odnose, s Diplomatskom akademijom i s Državnom školom za javnu službu.

Osim edukacije, radi se i na jačanju raspoloživog budžeta što bi trebalo pridonijeti smanjenju rotacije stručnjaka i njihovo napuštanje diplomatske mreže u potrazi za bolje plaćenim poslom.

### **3.3.3. Bilateralni odnosi s Republikom Hrvatskom**

Poljska je najuspješnija država u EU u „povlačenju“ sredstava iz EU fondova, te će u razdoblju 2014. - 2020. godine imati na raspolaganju oko 100 milijardi € iz EU fondova. Za hrvatske tvrtke može biti od iznimne važnosti otvaranje velikog broja natječaja za izgradnju energetske infrastrukture, posebice one koje se odnose na povezivanje plinovodima na relaciji sjever-jug, odnosno projekt koridora Baltik – Jadran,. Radi se o projektu multi – modalnog koridora koji obuhvaća: ceste, željeznice, transport zasnovan na optimalnoj logistici, suradnju luka na Baltiku i Jadranu i energetska povezanost – LNG Swinoujscie – Krk (neovisnost o ruskom plinu).

---

<sup>91</sup> Izvor: Ministarstvo vanjskih poslova Poljske: [www.msz.gov.pl](http://www.msz.gov.pl)

<sup>92</sup> Fotyga, A. minister of Polish foreign policy (2007.) Government information on Polish foreign policy, 15. svibnja 2007.

Prenošenje iskustava u korištenju EU fondova na nacionalnoj razini realizirano je suradnjom između Ministarstva regionalnog razvoja Hrvatske i Poljske, te iniciranim i potpisanim Ugovorom o suradnji ta dva ministarstva. Budući je 2/3 tih fondova realizirano na regionalnoj razini, inicirani su sastanci svih poljskih maršaleka i hrvatskih župana, a do sada je inicirano i potpisano 7 Ugovora o regionalnoj suradnji, u kojima je korištenje fondova EU glavna tema.

Tablica 23. Robna razmjena Poljske s Hrvatskom (u milijunima €)

	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	I-III. 2015.
<b>IZVOZ</b>	89,7	103,3	98,4	108,4	141,08	39,85
<b>UVOZ</b>	304,8	338,9	336,2	364,9	425,49	112,29
<b>RAZLIKA</b>	-215,1	-235,6	-237,8	-256,5	-284,41	-72,44

Izvor: DZS RH

Tablica 24. Struktura izvoza Hrvatske u Poljsku (€)

OZNAKA SMTK I NAZIV ROBE	1-3, 2014	1-3, 2015	%	INDEKS
1. 542 Lijekovi	3 141 943	4 145 993	10,40	132,0
2. 761 Televizijski prijamnici, video monitori i projektori	737 845	2 478 252	6,22	335,9
3. 098 Jestivi proizvodi i preradevine, nesp.	1 823 920	2 114 122	5,30	115,9
4. 699 Proizvodi od običnih kovina, nesp.	1 432 216	2 034 158	5,10	142,0
5. 821 Namještaj i dijelovi	1 758 876	1 916 718	4,81	109,0
6. 691 Konstrukcije i dijelovi, nesp., od željeza, čelika ili aluminija	21 122	1 725 796	4,33	8 170,6
7. 846 Pribor za odjeću od tekstilnih tkanina	879 803	1 622 724	4,07	184,4
8. 841 Muški kaputi, jakne, odijela, hlače, košulje, rublje i sl., tkani	335 524	1 080 208	2,71	321,9
9. 684 Aluminij	1 757 677	1 061 912	2,66	60,4
10. 048 Proizvodi od žitarica i brašna, škrob od voća ili povrća	780 724	1 033 695	2,59	132,4
11. 844 Ženski kaputi, ogrtači, suknje, hlače, rublje i sl., pleteni	555 204	948 414	2,38	170,8
12. 845 Odjeća od tekstilnih tkanina, nesp.	791 005	930 683	2,34	117,7
13. 771 Električni pogonski strojevi i dijelovi	1 270 108	842 605	2,11	66,3
14. 712 Turbine na vodenu i drugu paru; dijelovi	0	815 495	2,05	-
15. 749 Neelektrični dijelovi i pribor za strojeve, nesp.	498 842	751 431	1,89	150,6
Ostalo	14 060 067	16 355 128	41,03	116,3
<b>UKUPNO</b>	<b>29 844 876</b>	<b>39 857 334</b>	<b>100,00</b>	<b>133,5</b>

Izvor: DZS RH

Tablica 25. Struktura uvoza Hrvatske iz Poljske (€)

OZNAKA SMTK I NAZIV ROBE	1-3, 2014	1-3, 2015	%	INDEKS
<b>1. 784 Dijelovi i pribor za motorna vozila</b>	465 550	475 688	12,26	102,2
<b>2. 011 Meso govede, svježe, rashlađeno ili zamrznuto</b>	0	449 777	11,59	-
<b>3. 024 Sir i skuta</b>	277 280	445 270	11,47	160,6
<b>4. 037 Ribe, ljuskavci, dr. vođeni beskralježnjaci, pripremljeni ili konzervirani</b>	436 601	344 124	8,87	78,8
<b>5. 523 Soli kovina i peroksi soli anorganskih kiselina</b>	23 452	284 887	7,34	1 214,8
<b>6. 334 Naftna i mineralna ulja, osim sirovih</b>	0	282 436	7,28	-
<b>7. 322 Briketi, mrki ugljen, treset</b>	305 016	244 001	6,29	80,0
<b>8. 743 Pumpe (osim za tekućine), kompresori, ventilatori i sl.; dijelovi</b>	59 556	166 698	4,29	279,9
<b>9. 657 Specijalna prediva i tkanine</b>	166 475	153 993	3,97	92,5
<b>10. Medicinski instrumenti, nesp.</b>	97 321	131 541	3,39	135,2
<b>11. 335 Otpadni proizvodi od nafte i sl.</b>	0	102 395	2,64	-
<b>12. 764 Telekomunikacijska oprema, dijelovi i pribor, nesp.</b>	41 788	100 673	2,59	240,9
<b>13. Škrob, inulin; albumini; ljepilo</b>	29 085	80 579	2,08	277,0
<b>14. 081 Stoćna hrana (osim žitarica u zrnu)</b>	0	69 981	1,80	-
<b>15. 642 Papir i karton, rezani; proizvodi od papira i kartona</b>	19 168	53 967	1,39	281,5
<b>Ostalo</b>	591 136	495 426	12,76	83,8
<b>UKUPNO</b>	<b>2 512 428</b>	<b>3 881 436</b>	<b>100,00</b>	<b>154,5</b>

Izvor: DZS RH

Hrvatske tvrtke koje posluju s najvećom dobiti, a registrirane na poljskom tržištu su: Aluflexpack Polska (Poznan, Tychy), Podravka Polska Sp. z o.o. (Kostrzyn nad Odra), Dalekovid Poljska S.A. (Varšava), Orbico Sp. z o.o (Varšava) i Mediterra Natura SP z.o.o. (Gdanjsk).

Poljske tvrtke koje posluju na hrvatskom tržištu: GTC, ASSECO SEE d.o.o., POL-MOT Holding, CIECH Ltd. , LOT – Poljske zračne linije, KROATEKS – EXPORT IMPORT CO, Pearson Central Europe Sp. z o.o.

Vezano za bilateralna gospodarska udruženja 2012. godine osnovana je Poljsko-hrvatska industrijsko trgovinska komora u Krakowu, a izuzev komore djeluju:

- 4 počasna konzulata (Krakow, Poznanj, Bialystok i Bidgošč),
- posebno predstavništvo HGK,

- Poljsko–hrvatsko društvo s odjelima na cijelom području Poljske (Krakow, Chelm, Wroclaw, Olsztyn itd).

Sve te institucije imaju program rada koji se sastoji od organiziranja regionalnih poljsko – hrvatskih gospodarskih foruma, organiziranja raznih oblika prezentacija itd.

Za popis bilateralnih ugovora iz područja gospodarstva Austrije i Hrvatske cf. Prilog 6.

Značajniji sajmovi i događaji su:

- ✓ MTP Poznan (Međunarodni sajam Poznan)<sup>93</sup> – najveći sajam u Poljskoj i u ovom dijelu Europe na kojem se tijekom cijele godine održavaju sajmovi iz raznih područja
- ✓ MTP POLAGRA – Sajem hrane, vina i prateće industrije
- ✓ MSPO Kielce - sajam oružja i vojne opreme (Kielce)
- ✓ Kongres malog i srednjeg poduzetništva (Katowice)
- ✓ Diplomatski sajam – Charity Bazaar (Varšava)

Iz navedenih podataka funkcioniranje poljske gospodarske diplomacije može se svrstati u tzv. djelomično unificirani model gospodarske diplomacije odnosno model u kojem ministarstvo vanjskih poslova i ministarstvo trgovine ili ministarstvo gospodarstva zajedno uspostavljaju poseban odjel koji se bavi trgovinom i investicijama i djeluje u sklopu diplomatskih predstavništva.

Dakle, unutar Ministarstva vanjskih poslova stvoren je Odjel za gospodarsku diplomaciju/gospodarsku suradnju, a istovremeno unutar diplomatsko-konzularnih predstavništava stvorene su zasebne gospodarske i trgovinske sekcije. Gospodarske sekcije ostale su u nadležnosti Ministarstva vanjskih poslova, dok su trgovinske, iako i dalje djeluju u sastavu diplomatsko-konzularnih misija, prešle u nadležnost Poljske agencije za trgovinu i investicije koja je u nadležnosti Ministarstva gospodarstva.

### **3.4. BOSNA I HERCEGOVINA<sup>94</sup>**

Službeni naziv: Bosna i Hercegovina

Glavni grad: Sarajevo

Površina: 51 209 km<sup>2</sup>

Broj stanovnika: 3,84 milijuna

Službeni jezik: bosanski, hrvatski, srpski

<sup>93</sup> Više na Međunarodni sajam Poznan: [www.mtp.pl](http://www.mtp.pl)

<sup>94</sup> Podaci se odnose na 2015. godinu

Državno uređenje: republika

Predsjednik- tročlano predsjedništvo: (Bakir Izetbegović, Dragan Čović i Mladen Ivanić)

Predsjednik Vlade: Denis Zvizdić– predsjedatelj Vijeća ministara

Valuta (tečaj): konvertibilna marka (1 KM=0,511292 eura)

Kreditni rejting: B3 Moody's, „B sa stabilnim izledom“ Standard & Poor's

Članstvo u međunarodnim gospodarskim organizacijama:

MMF, WB, FAO, ICAO, WIPO, CEFTA, WTO (vode se pregovori o članstvu)

### 3.4.1. Makroekonomski pokazatelji

U BiH nakon višemjesečnog potpunog zastoja u rješavanju krupnih političkih pitanja, krajem ožujka 2015. godine izabrana je Vlada FBiH i novo Vijeće ministara BiH. Uspostava vlasti nužna je za provođenje neophodnih strukturnih gospodarskih reformi te otklanjanje administrativnih i ostalih barijera za strana ulaganja i općenito poboljšanje gospodarskih prilika.

Tablica 26. Makroekonomski pokazatelji BIH

	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.
BDP, tekuće cijene (mlrd €)	12,7	13,2	13,2	14,0	14,1
BDP po stanovniku (€)	3310	3432	3430	3509	3650
Realni rast BDP-a (%)	0,8	1,0	-1,2	1,6	0,6
Izvoz robe (mlrd €)	3,6	4,2	4,0	4,3	4,4
Uvoz robe (mlrd €)	6,9	8,0	7,8	7,4	7,5
Inflacija (%)	2,1	3,7	2,1	-0,1	-0,9
Nezaposlenost (%)	27,2	27,6	28,0	31,6	31,7
Izravna strana ulaganja (mlrd €)	220	290	346	214	275

Izvor: Agencija za statistiku BiH: <http://www.bhas.ba/>, Centralna banka BiH: [www.cbbh.ba](http://www.cbbh.ba)

Prema objavljenim podacima Agencije za statistiku BiH i Centralne banke BiH, gospodarstvo BiH imalo je realni rast BDP-a u 2013. godini od 1,6%. Gospodarski rast uzrokovan je prvenstveno smanjenjem vanjskotrgovinskog deficita (pokrivenost uvoza izvozom bila je 55%), kao posljedica rasta izvoza od 6,6% i pada uvoza od 0,5% u 2013. godini, a rast izvoza je ostvaren uglavnom zbog znatnog povećanja proizvodnje i izvoza električne energije. S druge strane, do pada uvoza došlo je radi smanjenja domaće potražnje, zbog negativnog trenda privatne i javne potrošnje, te pada privatnih investicija, što je tek donekle ublaženo rastom javnih investicija.



U strukturi BDP-a usluge su zastupljene 65,6%, industrija 26,2%, poljoprivreda 8,2%. Ako se gleda po djelatnostima, među značajnijim čimbenicima gospodarskog rasta u 2013. godini bili su znatan rast industrijske proizvodnje i građevinarstva.

Industrijska proizvodnja je zabilježila godišnji rast od 6,4% u 2013. godini, što je najviša zabilježena stopa rasta od 2006. godine. Industrije koje su zabilježile neuobičajeno visok rast obima proizvodnje u 2013. godini bile su: proizvodnja gotovih metalnih proizvoda, proizvodnja strojeva i uređaja, proizvodnja prehrambenih proizvoda i proizvodnja pića<sup>95</sup>.

Prema podacima Ministarstva vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH<sup>96</sup>, strana direktna ulaganja (SDU) su u prva tri kvartala 2014. godine iznosila 208,46 mil. KM što je za 7,9 % više nego u istom razdoblju u prošloj godini. Od toga iznosa 105,8 mil. KM se odnosi na ulaganje u proizvodnju el. energije odnosno ulaganje u EFT-Rudnik i Termoelektranu Stanari d.o.o. Stanari.

Sklapanje "stand-by" aranžmana sa MMF-om osiguralo je dodatna sredstva za tekuće rashode vlade i otvorilo pristup povoljnim kreditima drugim međunarodnim institucionalnim kreditorima, kojima su financirane javne investicije i razvojni programi, naročito u FBiH. Strukturalne reforme i dalje ostaju u fokusu za povećanje rasta, s obzirom na fiskalnu konsolidaciju i nastavak trenda monetarne politike iz prethodnih godina.<sup>97</sup>.

Tablica 27. Osnovne informacije o poreznom sustavu BIH

Vrsta poreza	Stopa poreza
Porez na dobit	10%
Porez na dobit po odbitku	10%
Porez na dohodak od kapitala	10% FBiH, 8% RS
Porez na dohodak	10%
Porez na dodanu vrijednost PDV	17%
Porez na promet nekretnina	5% FBiH, 3% RS

Izvor: Ministarstvo financija Federacije Bosne i Hercegovine: <http://www.fmf.gov.ba/>

<sup>95</sup> Izvor Agencija za statistiku BiH, dostupno na: [http://www.bhas.ba/index.php?option=com\\_publicacija&view=publicacija\\_pregled&ids=2&id=11&n=Nacionalni%20ra%C4%8Duni](http://www.bhas.ba/index.php?option=com_publicacija&view=publicacija_pregled&ids=2&id=11&n=Nacionalni%20ra%C4%8Duni)

<sup>96</sup> Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH: [www.mvteo.gov.ba](http://www.mvteo.gov.ba)

<sup>97</sup> Nacrt Strategije rasta izvoza BiH od 2012. do 2015. godine, (2011.), Izvozno vijeće BiH, <http://komorabih.ba/wp-content/uploads/2013/05/6nacrt-strategije-rasta-izvoza-nov-11.pdf>, str. 23

Neizravni porezi (PDV, trošarine i carine) su u nadležnosti države, dok su direktni porezi i doprinosi u nadležnosti entiteta. Porez na dodanu vrijednost (PDV) definiran je jedinstvenom stopom od 17%, od oporezivanja su izuzete neke usluge javnih, te zdravstvenih i medicinskih službi.

Strana ulaganja regulirana su Zakonom o politici direktnih stranih ulaganja BiH (Službeni glasnik BiH), Zakonom o stranim ulaganjima (Službene novine FBiH) i Zakonom o stranim ulaganjima u RS (Službeni glasnik RS).

Slobodne zone regulirane su Zakonom o slobodnim zonama BiH, Zakonom o slobodnim zonama FBiH i Zakonom o slobodnim zonama u RS, a osnivanje, rad i prestanak poslovanja gospodarskih subjekata u BiH reguliran je Zakonom o privrednim društvima FBiH i Zakonom o privrednim društvima RS<sup>98</sup>.

Tablica 28. Vanjskotrgovinska razmjena BIH (u milijardama €)

	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.
IZVOZ	3,6	4,2	4,0	4,3	4,4
UVOZ	6,9	8,0	7,8	7,4	7,5
RAZLIKA	-3,3	-3,8	-3,8	-3,1	-3,1

Izvor: Vanjskotrgovinska komora BiH: <http://komorabih.ba/vanjskotrgovinska-razmjena-2/>

Najznačajnije zemlje izvoza u 2014. godini: Njemačka 15,%, Italija 13%, Hrvatska 11%, Srbija 10%, Slovenija 8%, Crna Gora 3%.

Najznačajnije zemlje uvoza u 2014. godini: Hrvatska 16%, Srbija 13% Njemačka 10%, Italija 9%, Slovenija 9%, Švicarska 7%, Austrija 6%.

Najznačajniji izvozni proizvodi su: automobilska sjedala, el. energija, sirovi aluminijski, obuća, drvo, ulja iz bitumenskih minerala, namještaj, rezervni dijelovi za motorna vozila, proizvodi od željeza i čelika.

Najznačajniji uvozni proizvodi su: mineralna goriva i ulja, automobili i motorna vozila, lijekovi, plin, električni uređaji za telefoniju i telegrafiju, rezervni dijelovi i oprema za vozila, šećer.

<sup>98</sup>Dostupno na: Agencija za unapređenje stranih investicija u BiH – FIPA  
[http://www.fipa.gov.ba/publikacije\\_materijali/zakoni/default.aspx?id=317&langTag=bs-BA](http://www.fipa.gov.ba/publikacije_materijali/zakoni/default.aspx?id=317&langTag=bs-BA)

### **3.4.2. Razvoj gospodarske diplomacije**

Od 2002. godine gospodarska diplomacija je promovirana kao prioritet vanjske politike BiH. Iz ministarstva vanjskih poslova BiH upućuje se u Washington grupa od dvadesetak diplomata, ranga ministara-savjetnika i savjetnika, koji su stekli specijalistička znanja u području gospodarske diplomacije, a nakon toga je dio diplomata iz ove grupe raspoređen na mjesta ekonomskih savjetnika u BiH ambasadama, a dvoje diplomata je počelo raditi u Odsjeku za gospodarsku diplomaciju MVP-a BiH koji je osnovan 2003. godine<sup>99</sup>.

Nakon rata, perioda primanja pomoći i djelomične obnove zemlje, izgradnja jakog koncepta gospodarske diplomacije nameće se kao najviše rangirani prioritet BiH vanjske politike.

#### **3.4.2.1 Model provođenja gospodarske diplomacije**

Trenutačno u Ministarstvu vanjskih poslova BiH postoje dva odsjeka koja se bave gospodarskom diplomacijom. Odsjek za Ekonomsku diplomaciju organizacijski pripada Sektoru za bilateralne odnose i ima osam diplomata. U svom radu kombinira regionalni i funkcionalni pristup u praćenju, analizi i promociji bilateralnih ekonomskih odnosa Bosne i Hercegovine i drugih zemalja. Odsjek vrlo blisko surađuje s diplomatskim misijama i konzularnim predstavništvima i koordinira njihove aktivnosti.

Glavni zadatak Odsjeka za Ekonomsku diplomaciju su aktivnosti na privlačenju stranih ulaganja u privredu Bosne i Hercegovine i otvaranje novih tržišta za poduzetnike iz BiH. Odsjek za Ekonomsku diplomaciju vrši analizu ekonomskih informacija DKP-a BiH, te na osnovu toga izrađuje i predlaže strategiju gospodarskih nastupa BiH u određenim zemljama<sup>100</sup>.

Bilateralna dimenzija je osnova gospodarske diplomacije BiH, jer je to njihov realni doseg. Najvažnije su aktivnosti bilateralno orijentirane gospodarske diplomacije fokusiranje na konkretna tržišta i situacije na njima, uspostavljanje bilateralne ekonomske suradnje i usredotočenje na B2B situacije, odnosno na konkretne projekte, kompanije, proizvode i usluge, kao i pojedinačne investitore. Ovakav pristup zahtijeva angažman resursa u znatno manjem obimu, a pripreme za određene poslovne aktivnosti i događaje su znatno kraće jer su manje kompleksne, a također je i kontrola cjelokupnog procesa znatno jednostavnija.

U svojim aktivnostima Odsjek za Ekonomsku diplomaciju usko surađuje sa nadležnim direkcijama Ministarstva za vanjsku trgovinu i ekonomske odnose BiH, kao i sa Agencijom za

---

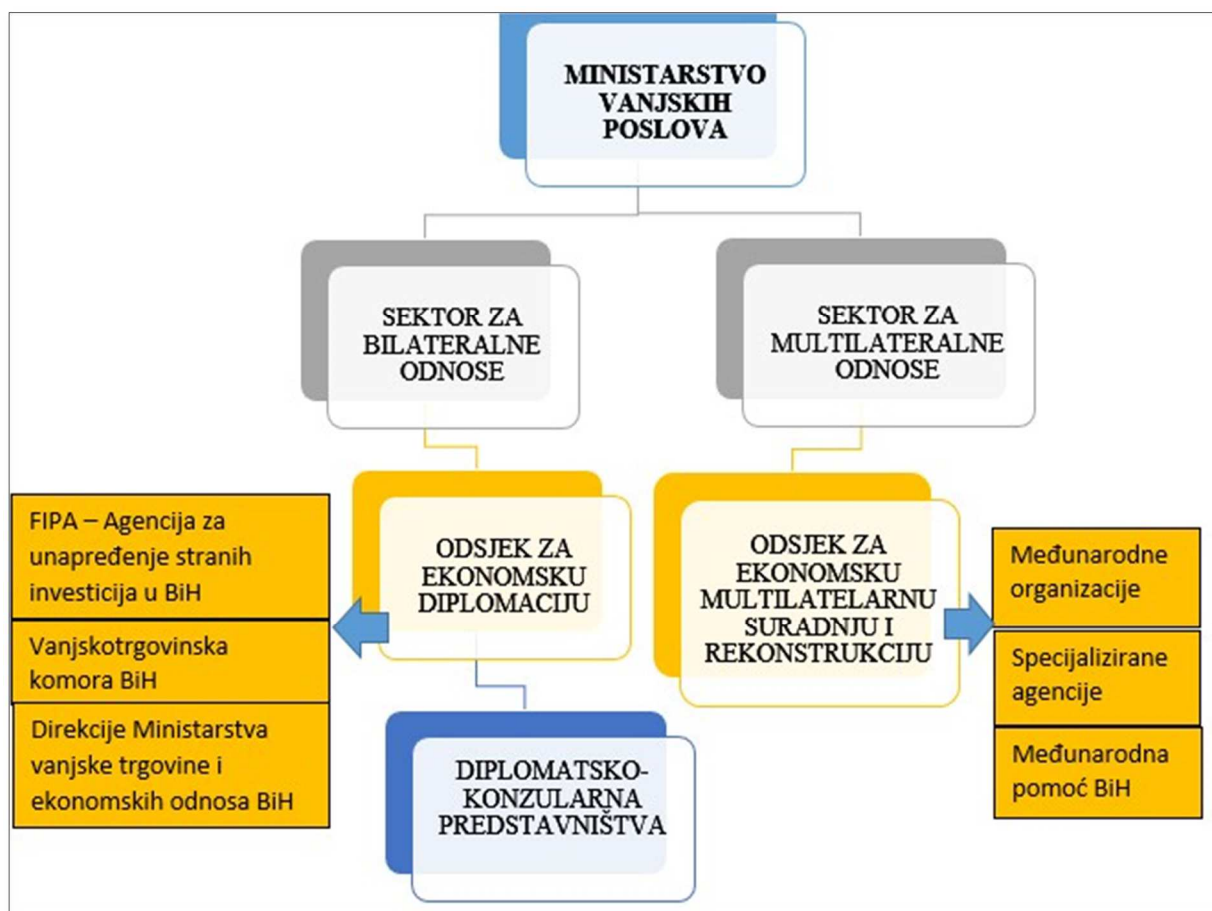
<sup>99</sup> Izvor Ministarstvo vanjskih poslova BiH: [http://www.mvp.gov.ba/ekonomska\\_oblast/?id=5440](http://www.mvp.gov.ba/ekonomska_oblast/?id=5440)

<sup>100</sup> Ibidem

promociju stranih ulaganja u BiH (FIPA) i Vanjskotrgovinskom komorom Bosne i Hercegovine, odnosno Agencijom za promociju izvoza BiH koja djeluje u sklopu komore.

Odsjek za Ekonomsku multilateralnu suradnju i rekonstrukciju pripada Sektoru za multilateralnu suradnju i ima sedam diplomata, te je zadužen za koordinaciju aktivnosti s multilateralnim financijskim organizacijama, ekonomskim forumima, međunarodnim organizacijama i specijaliziranim agencijama. Odsjek mobilizira strane donatore i koordinira međunarodnu pomoć BiH.

Shema 10. Struktura gospodarske diplomacije BiH



Izvor: izrada autora

Koncept gospodarske diplomacije BiH u inozemstvu prvenstveno se temelji na radu diplomatskih misija i konzularnih predstavništava BiH podržanih radom počasnih konzula i poslovnih klubova ili poslovnih savjeta, kao i predstavništava Vanjskotrgovinske komore BiH.

Vanjsko politička inicijativa BiH u svojoj studiji „Ekonomska diplomatija – izazov visokog prioriteta za Bosnu i Hercegovinu“<sup>101</sup> smatra da da bi koncept gospodarske diplomacije BiH bolje funkcionirao, kada bi se Odsjek za Ekonomsku diplomaciju i Odsjek za ekonomsku multilateralnu suradnju i rekonstrukciju objedinili u jedan sektor za ekonomsku diplomaciju kojim bi rukovodio pomoćnik ministra za ekonomsku diplomaciju, čime bi ekonomska diplomacija i organizacijski bila podržana kao prioritet vanjske politike BiH.

No, postavlja se pitanje koliko bi njihov prijedlog mogao funkcionirati u praksi, zbog postojanja Agencije za promociju izvoza BiH i Agencije za promociju stranih ulaganja, te mogućeg pojavljivanja preklapanja dužnosti na dnevnoj bazi u funkcioniranju cijele mreže gospodarske diplomacije.

Vezano za ljudske potencijale, od 2012. godine u Ministarstvu vanjskih poslova BiH napravljena su nova kadrovska rješenja. U tom smislu diplomatske misije i konzularna predstavništva BiH dobivaju odgovarajuće instrukcije i podršku iz centrale MVP-a BiH u skladu s novim konceptom i načinom njegove implementacije.

Pozitivno jest što je promijenjen način rada Odsjeka za ekonomsku diplomaciju, tako da se iz reaktivnoga prešlo u fazu proaktivnog pristupa, odnosno napravljen je zaokret prema sistemskom pristupu ovoj problematici, jer se gospodarska diplomacija do tada svodila na pojedinačne uspjehe BiH diplomata koji su imali dovoljno sklonosti, želje, inicijative i snage da naprave ozbiljne aktivnosti u tom području. Međutim, ono što nedostaje cijeloj mreži gospodarske diplomacije BiH još uvijek je viša razina tehničke opremljenosti kako bi u budućnosti koncept gospodarske diplomaciji BiH se mogao provoditi u praksi.

Zatim, diplomatske misije i konzularna predstavništva imaju najvažniju ulogu u konceptu gospodarske diplomacije BiH u inozemstvu, tako da bi bilo potrebno da tamo budu postavljeni ekonomski savjetnici čiji će posao biti isključivo bavljenje gospodarskom diplomacijom. Oni bi trebali imati kvalitetan uvid u ekonomsku situaciju u zemlji prijema, dobro izgrađene kontakte i u središtu njihovog zanimanja bi trebale biti informacije o gospodarskim sektorima značajnim za izvoz BiH, kontakte s potencijalnim investitorima, pravne norme koje se odnose na poslovanje u zemlji prijema, eventualne trgovinske barijere itd. Trenutačna situacija jest takva da većina diplomatskih i konzularnih predstavništava BiH ima dvije-tri osobe s diplomatskim statusom, ali bez jasnog zaduženja za provođenje aktivnosti gospodarske

---

<sup>101</sup> Ekonomska diplomatija – izazov visokog prioriteta za Bosnu i Hercegovinu (2013.) Vanjskopolićka inicijativa BiH i Friedrich Ebert Stiftung, Sarajevo

diplomacije, te bi se trebalo rješenjem o radnom mjestu odrediti koja je osoba u diplomatskom ili konzularnom predstavništvu zadužena za poslove gospodarske diplomacije.

Posebnu podršku gospodarskoj diplomaciji u području poslovnog lobiranja i umrežavanja mogli bi pružiti počasni konzuli. Do sada je Vijeće ministara Bosne i Hercegovine imenovalo 17 počasnih konzula u 13 zemalja, a imenovanje 46 počasnih konzula u proceduri je<sup>102</sup>. Međutim, da bi ostvarili rezultate u svome radu, počasni konzuli bi trebali proći odgovarajuću obuku u, a potrebno je izgraditi sistem i način izvještavanja o njihovim aktivnostima, posebno u ekonomskoj oblasti. Prema postojećoj praksi, počasni konzuli jednom godišnje podnose izvještaj MVP-u BiH, a ponovno imenovanje počasnog konzula trebalo bi upravo biti određeno kvalitetom rada i izvještavanja.

Kada bi se provela predložena kadrovska rješenja, diplomatske misije i konzularna predstavništva trebale bi davati praktične savjete o načinu poslovanja domaćih kompanija, te prijedloge koji proizvodi i na koji način mogu pronaći kupca na tržištu zemlje prijema.

Izvještavanje o gospodarskom sektoru zemlje prijema, koji je interesantan za izvoz iz BiH, trebalo bi biti fokusirano na opis tržišta za taj specifičan sektor, proizvodnju i potražnju proizvoda u okviru toga sektora, informacije o politici zemlje prijema u tome sektoru, podatke i procjene o konkurenciji, specifične ili ciljne sajmove, tendere i projekte koji će biti realizirani u tome specifičnom sektoru.

### 3.4.3. Bilateralni odnosi s Republikom Hrvatskom

Tablica 29. Robna razmjena BIH s Hrvatskom (u milijunima €)

	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	I-III. 2015.
IZVOZ	1034	1174	1228	1173	1223	240
UVOZ	462	544	567	583	460	96
RAZLIKA	572	630	661	590	763	144

Izvor: DZS RH

<sup>102</sup>Izvor: [http://www.mvp.gov.ba/ambasade\\_konzulati\\_misije/ambasade\\_konzulati\\_i\\_stalne\\_misije\\_bih/Default.aspx](http://www.mvp.gov.ba/ambasade_konzulati_misije/ambasade_konzulati_i_stalne_misije_bih/Default.aspx)

Tablica 30. Struktura izvoza Hrvatske u BiH (€)

OZNAKA SMTK I NAZIV ROBE	1-3, 2014	1-3, 2015	%	INDEKS
1. 334 Naftna i mineralna ulja, osim sirovih	83 030 108	57 608 061	23,94	69,4
2. 351 Električna energija	6 077 634	9 504 270	3,95	156,4
3. 098 Jestivi proizvodi i preradevine, nesp.	7 745 834	7 465 785	3,10	96,4
4. 562 Gnojiva (osim sirovih)	4 966 664	6 839 027	2,84	137,7
5. 112 Alkoholna pića	7 504 762	5 915 263	2,46	78,8
6. 044 Kukuruz u zrnu	3 286 956	5 426 030	2,25	165,1
7. 542 Lijekovi	4 494 362	5 033 456	2,09	112,0
8. 073 Čokolada i drugi jestivi pripravci s kakaom	3 413 186	4 831 130	2,01	141,5
9. 553 Parfumerijski, kozmetički i toaletni pripravci, osim sapuna	4 491 019	4 615 566	1,92	102,8
10. 661 Vapno, cement, građevinski materijal (osim staklenih i glinenih proiz.)	5 039 778	4 192 657	1,74	83,2
11. 041 Pšenica i suražica u zrnu	1 743 575	3 873 599	1,61	222,2
12. 111 Bezalkoholna pića, nesp.	3 172 510	3 497 587	1,45	110,2
13. 081 Stočna hrana (osim žitarica u zrnu)	3 596 830	3 447 966	1,43	95,9
14. 554 Sapuni, pripravci za čišćenje	3 272 352	3 436 885	1,43	105,0
15. 248 Drvo jednostavno obrađeno	2 070 255	3 272 518	1,36	158,1
Ostalo	115 072 147	111 724 545	46,42	97,1
<b>UKUPNO</b>	<b>258 977 982</b>	<b>240 684 345</b>	<b>100,00</b>	<b>92,9</b>

Izvor: DZS RH

Tablica 31. Struktura uvoza Hrvatske iz BiH (€)

OZNAKA SMTK I NAZIV ROBE	1-3, 2014	1-3, 2015	%	INDEKS
1. 351 Električna energija	11 112 719	13 267 388	13,72	119,4
2. 821 Namještaj i dijelovi	7 694 652	7 386 515	7,64	96,0
3. 684 Aluminij	15 482 274	7 279 445	7,53	47,0
4. 893 Proizvodi od plastike, nesp.	2 820 716	4 903 980	5,07	173,9
5. 642 Papir i karton, rezani; proizvodi od papira i kartona	4 510 548	4 626 712	4,78	102,6
6. 676 Šipke, profili, fazonski čelik	3 010 937	4 488 290	4,64	149,1
7. 693 Proizvodi od žice (osim izolirane žice)	3 245 955	3 628 446	3,75	111,8
8. 663 Gotovi mineralni proizvodi, nesp.	1 982 406	3 617 930	3,74	182,5
9. 248 Drvo jednostavno obrađeno	3 224 732	3 018 028	3,12	93,6
10. 048 Proizvodi od žitarica i brašna, škrob od voća ili povrća	2 744 963	2 759 235	2,85	100,5

OZNAKA SMTK I NAZIV ROBE	1-3, 2014	1-3, 2015	%	INDEKS
11. 773 Oprema za distribuciju električne energije, nesp.	2 106 379	2 711 660	2,80	128,7
12. 851 Obuća	1 922 691	2 540 839	2,63	132,2
13. 691 Konstrukcije i dijelovi, nesp., od željeza, čelika ili aluminija	2 060 953	2 499 801	2,58	121,3
14. 523 Soli kovina i peroksi soli anorganskih kiselina	2 265 018	2 363 712	2,44	104,4
15. 282 Otpaci od željeza i čelika; otpadni ingoti željeza i čelika	3 262 652	1 744 730	1,80	53,5
Ostalo	46 798 798	29 889 771	30,90	63,9
<b>UKUPNO</b>	<b>114 246 393</b>	<b>96 726 482</b>	<b>100,00</b>	<b>84,7</b>

Izvor: DZS RH

Iz strukture uvoza i izvoza može se zaključiti kako su industrije u kojima se može ostvariti najveća razmjena između Hrvatske i BiH: metalurška industrija, drvena industrija, autoindustrija, energetika, te poljoprivredno-prehrambena industrija.

Za razliku od prethodno obrađenih tržišta Francuske, Austrije i Poljske, u BiH gotovo sve veće hrvatske kompanije imaju registriranu tvrtku, kao što i veće bosanskohercegovačke tvrtke imaju registrirane tvrtke u Hrvatskoj (cf. Prilog 7. i 8.)

Unatoč mogućnostima za dobru gospodarsku suradnju Hrvatska i BiH imaju niz problema u bilateralnim odnosima, te nemaju sklopljen sporazum o imovinsko-pravnim odnosima (za popis ostalih bilateralnih ugovora cf. Prilog 9.) pa tako nisu riješena ni brojna pitanja imovine iz doba bivše države. Isto tako neriješena su brojna pitanja oko zajedničkog ulaganja iz vremena bivše države, kao i potraživanja za obavljene radove na trećim tržištima.

Bosna i Hercegovina je s Europskom unijom potpisala Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju 16. lipnja 2008. godine u Luksemburgu koji je stupio na snagu 01. lipnja 2015. godine. Pregovori o Protokolu o tehničkim prilagodbama SSP-a su u tijeku<sup>103</sup>.

Hrvatska banka za obnovu i razvitak (HBOR) kategorizirala je države u sedam kategorija rizika (od 1 -7), ovisno o procjeni rizičnosti pojedine države. Kategorija 1 predstavlja najniži, a kategorija 7 najviši rizik države. Bosna i Hercegovina je svrstana u kategoriju 7<sup>104</sup>, posebice zbog činjenice neke tvrtke iz Republike Hrvatske imaju problema u naplati potraživanja za

<sup>103</sup>MVTEO: [http://www.mvteo.gov.ba/sporazumi/trgovinski/regionalni/Archive.aspx?langTag=hrHR&template\\_id=96&pageIndex=1](http://www.mvteo.gov.ba/sporazumi/trgovinski/regionalni/Archive.aspx?langTag=hrHR&template_id=96&pageIndex=1)

<sup>104</sup> Klasifikacija država po kategoriji rizika – HBOR: <http://www.hbor.hr/Sec1176>



isporučene robe i obavljene radove, pa i u slučajevima kad su naručitelji posla javna poduzeća u BiH.

U BiH se organizira više gospodarskih sajmova i manifestacija na kojima je hrvatskim tvrtkama omogućeno da predstavljaju svoje proizvode i usluge, te sklope poslovne ugovore, a među značajnijima su Međunarodni sajam gospodarstva Mostar i Generalni BH sajam u Zenici – ZEPS<sup>105</sup>.

Iz analiziranih podataka može se zaključiti kako je model gospodarske diplomacije BiH primjer unificiranog modela gospodarske diplomacije, budući da u unificiranom modelu ministarstvo vanjskih poslova ministarstvo vanjskih poslova u potpunosti upravlja i ujedinjava pitanja povezana s vanjskim poslovima i vanjskom trgovinom, dok diplomatske misije i konzularna predstavništva u inozemstvu obavljaju diplomatske poslove i promiču komercijalne interese.

### **3.5. REPUBLIKA HRVATSKA<sup>106</sup>**

Površina: 56 594 km<sup>2</sup>

Stanovništvo: 4.4 milijuna

Politički sustav: parlamentarna demokracija

Predsjednik Vlade: Zoran Milanović

Predsjednica države: Kolinda Grabar-Kitarović

Teritorijalna organizacija: 20 županija i Grad Zagreb

Glavni grad: Zagreb

Službeni jezik: hrvatski

Valuta: Kuna (HRK)

Kreditni rejting: BB Standard & Poor's i Fitch, Ba1 Moody's

Članstvo u međunarodnim gospodarskim organizacijama:

EBRD, FAO, IAEA, IBRD, ICC, ILO, IMF, OECD, WTO i dr.

Članica EU od 1. srpnja 2013. godine

Članica NATO saveza od travnja 2009. godine

---

<sup>105</sup>Popis svih većih gospodarskih manifestacija u BiH dostupan na: [http://komorabih.ba/wpcontent/uploads/2014/04/Kalendar\\_sajmova\\_2014\\_bh\\_kon.pdf](http://komorabih.ba/wpcontent/uploads/2014/04/Kalendar_sajmova_2014_bh_kon.pdf).

<sup>106</sup> Podaci se odnose na 2015. godinu

### 3.5.1. Makroekonomski pokazatelji

Put Republike Hrvatske prema Europskoj uniji označila je liberalizacija trgovine, slobodna trgovina sa zemljama u regiji, usklađivanje zakonodavstva te u konačnici članstvo u WTO-u, koje je predstavljalo osnovu i temelj za integriranje hrvatskog gospodarstva u europsko i globalno tržište.

Republika Hrvatska postala je 30. studenog 2000. godine 140. članica WTO-a nakon okončanja bilateralnih pregovora o carinskim stopama za pristup roba i o uvjetima za pružanje usluga na hrvatskom tržištu.

Danom pristupanja Republike Hrvatske Europskoj uniji, 1. srpnja 2013. godine, svi hrvatski zakoni, provedbeni propisi u trgovinskoj politici te bilateralni i multilateralni ugovori o slobodnoj trgovini koje je sklopila Republika Hrvatska prestali su biti na snazi.

U tom smislu prestali su važiti ugovori o slobodnoj trgovini s zemljama CEFTA-e, EFTA-e i Turskom. Kao i u prethodna dva proširenja, EU je pokrenula pregovore sa zemljama CEFTA-e s kojima je sklopila sporazume o stabilizaciji i pridruživanju (Albanija, Bosna i Hercegovina, Crna Gora, Makedonija i Srbija) radi pregovora o sklapanju dodatnih protokola<sup>107</sup>.

Članstvom u Europskoj uniji Republika Hrvatska je postala dio jedinstvenog unutarnjeg tržišta EU u kojem nema carinskih i necarinskih prepreka, smanjeni su prekogranični troškovi poslovanja, povećala se konkurencija te je hrvatskim gospodarstvenicima omogućen slobodan pristup tržištu svih članica EU, kao i tržištu država s kojima EU ima sklopljene trgovinske sporazume.

Od dana članstva u Europskoj uniji Republika Hrvatska je preuzela i zakonodavnu regulativu iz dijela trgovinskih mehanizama koja obuhvaća trgovinske zaštitne mehanizme i trgovinske prepreke<sup>108</sup>.

---

<sup>107</sup> Izvor: <http://gd.mvep.hr/hr/trgovinska-politika-europske-unije/trgovinski-odnosi-s-drzavama-regije/>

<sup>108</sup> Popis dostupan na: <http://gd.mvep.hr/hr/trgovinska-politika-europske-unije/trgovinski-zastitni-mehanizmi/>

Tablica 32. Osnovni makroekonomski pokazatelji hrvatskog gospodarstva

INDIKATOR	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
BDP po stanovniku (EUR)	9.904	10.856	10.181	10.191	10.453	10.300	10.213	10.160
Stopa BDP-a (%)	5,1	2,1	-6,9	-2,3	-0,2	-1,9	-1,0	-0,4
Stopa nezaposlenosti (%)	14,8	13,2	14,9	17,40	18,00	19,08	20,3	19,7
Inflacija (%)	2,9	6,1	2,4	1,1	2,3	3,4	2,2	-0,2
Izvoz robe i usluga (% udio u BDP-u)	42,1	41,7	36,4	39,9	42,3	43,5	44,7	
FDI (EUR milijarde)	3.6	4.1	2.4	0.4	1.1	1.1	0.5	2.0
Inozemni dug (EUR milijarde)	33,7	40,6	45,3	46,5	45,9	44,9	45,6	46,7
Bruto plaća (EUR)	969	1.052	1.049	1.055	1.028	1.039	1.039	1.046
Tečaj kune HRK/EUR	7,33	7,22	7,34	7,29	7,44	7,53	7,58	7,63

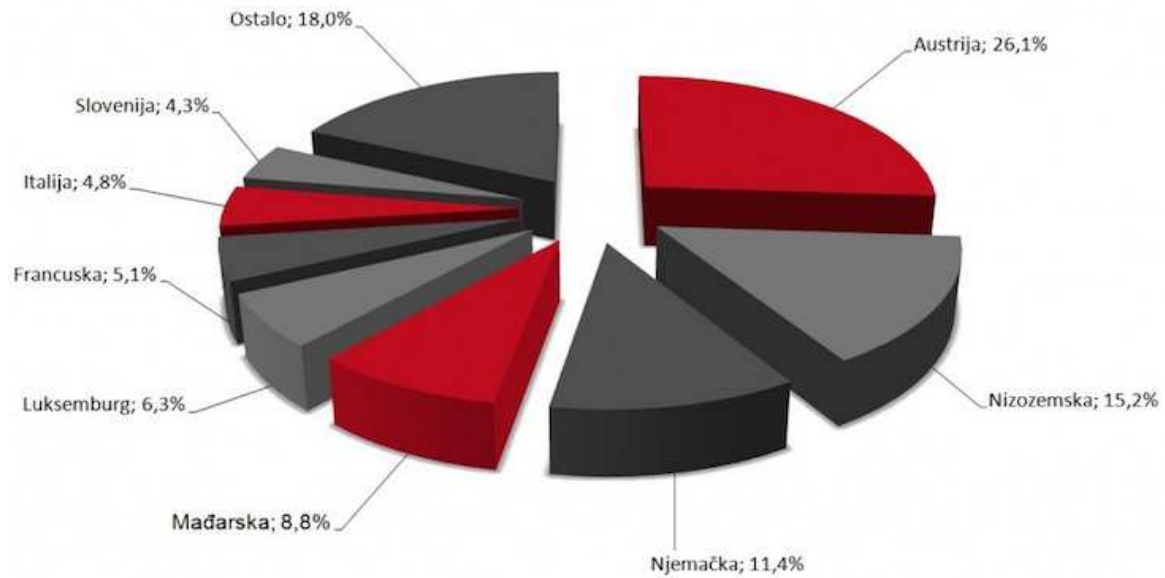
Izvor: DZS, Hrvatska narodna banka, [www.hnb.hr](http://www.hnb.hr)  
<http://www.hnb.hr/statistika/hstatistika.htm>

Gospodarska aktivnost tijekom 2014. godine u Republici Hrvatskoj uglavnom je stagnirala i zadržala se tako na razini s kraja 2013. godine, što je rezultiralo padom realne aktivnosti od 0,4% na razini cijele 2014. godine. Pozitivan doprinos gospodarskim kretanjima dao je rast izvoza, dok je prosječna godišnja stopa inflacije potrošačkih cijena smanjila se s 2,2% u 2013. na -0,2% u 2014. godini.

Smanjenje broja nezaposlenih osoba rezultiralo je blagim smanjenjem stope nezaposlenosti, pa je prosječna stopa registrirane nezaposlenosti u 2014.godini iznosila 19,7% (za usporedbu, 20,3% u 2013.).

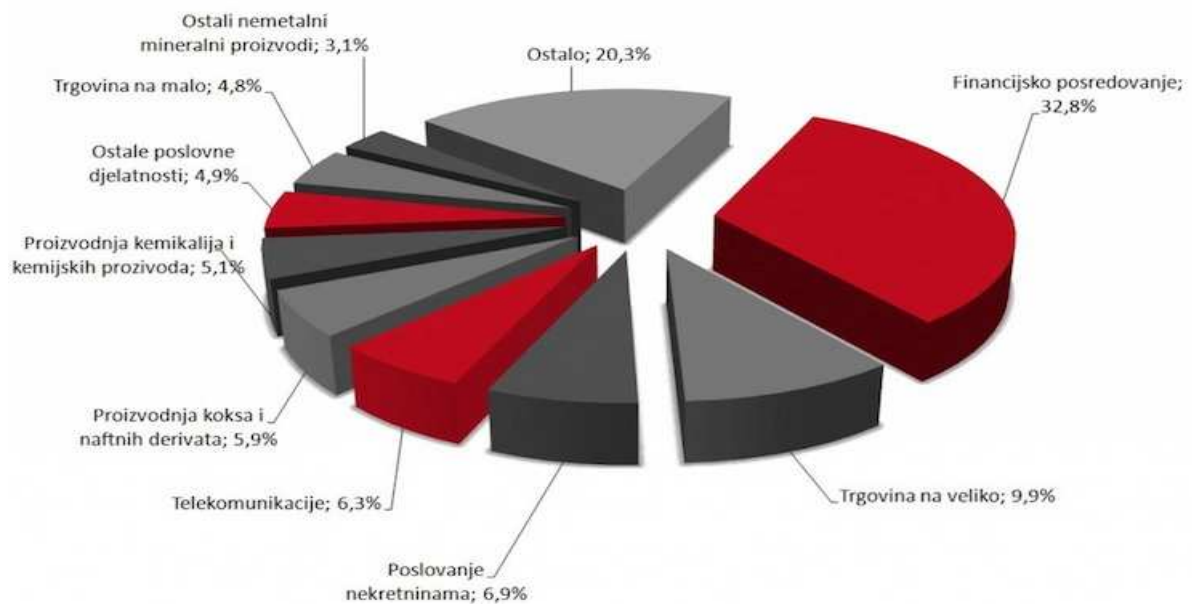
Vezano za područje inozemnih stranih ulaganja prema podacima Hrvatske narodne banke o inozemnim izravnim ulaganjima u RH za razdoblje od 1993. do kraja 2014. godine, kumulativni iznos inozemnih ulaganja za navedeno razdoblje iznosi 29,4 milijardi eura. U 2014. godini inozemna izravna ulaganja iznosila su 2.876,1 mlrd. eura, od toga 1,5 mlrd. eura na kružna izravna ulaganja. U 2014. godini najviše je ulagano iz Nizozemske (2.412 mil. eura, vezano uz kružna ulaganja), Švicarske (522 mil. eura), Austrije (401 mil. eura), Luksemburga (58 mil. eura) i Rusije (55 mil. eura).

Grafikon 4. Izravna strana ulaganja u Hrvatsku po državama 2014. godine



Izvor: Hrvatska narodna banka, [www.hnb.hr](http://www.hnb.hr)  
<http://www.hnb.hr/statistika/hstatistika.htm>

Grafikon 5. Izravna strana ulaganja po sektorima 2014. godine



Izvor: Hrvatska narodna banka, [www.hnb.hr](http://www.hnb.hr)  
<http://www.hnb.hr/statistika/hstatistika.htm>

Poticanje investicija i poticanje unaprjeđenja investicijskog okruženja u RH u smislu zakonske i ostale pravne regulative predstavlja sustav poticajnih mjera za investiranje i poticajnih mjera za pravodobno ostvarenje potrebnih investicijskih aktivnosti (cf. Prilog 10).

Za provedbu zakonske i pravne regulative u području investicija nadležni su Ministarstvo gospodarstva kao nadležno ministarstvo za velike poduzetnike i Ministarstvo poduzetništva i obrta kao nadležno ministarstvo za mikro, male i srednje poduzetnike.

Agencija za investicije i konkurentnost (AIK) i Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG BICRO) nadležni su za koordinaciju aktivnosti ostvarenja investicijskih projekata u suradnji sa investitorima i nadležnim tijelima državne uprave, lokalne i područne (regionalne) samouprave, te s drugim pravnim osobama uključenim u ostvarivanje investicijskih projekata na teritoriju RH.

Izravne strane investicije u RH zaštićene su odredbama u Ustavu Republike Hrvatske kojim se predviđa nekoliko jamstava za strane investitore. Posebno je propisano da sva prava stečena ulaganjem kapitala neće biti ograničena zakonom ili drugim pravnim aktom te da je stranim investitorima zajamčen slobodan prijenos i repatrijacija dobiti i uloženog kapitala.

Prema Zakonu o trgovačkim društvima domaća i strana poduzeća posluju pod jednakim uvjetima. Strani investitor može osnovati ili sudjelovati u osnivanju društva i može stjecati prava i/ili obveze pod istim uvjetima kao i bilo koji domaći investitor. Strani investitori sa sjedištem, odnosno prebivalištem u zemlji koja nije članica WTO-a trebaju zadovoljavati uvjet uzajamnosti, odnosno reciprociteta. Nacionalni tretman se primjenjuje na sve oblike stranih ulaganja što znači da se strani investitori u svom poslovanju smatraju domaćim pravnim osobama te se sva prava i obveze primjenjuju jednako kao i na domaće investitore.

Osim na polju prilagodbe zakonodavstva standardima Europske Unije i olakšicama za privlačenje ulaganja, u Hrvatskoj se provodi informatizacija pravosuđa sa ciljem povećanja efikasnosti i pojednostavljenja postupka otvaranja poduzeća. U skladu sa time pokrenut je HITRO.HR servis za ubranu komunikaciju poduzetnika i građana sa tijelima državne korisnika, kojim se u značajnoj mjeri ubrzava obavljanje administrativnih procedura pri pokretanju tvrtke<sup>109</sup>.

Strana osoba koja želi steći vlasništvo nekretnine u Hrvatskoj, ima na to pravo samo ako postoji uzajamna mogućnost za hrvatske osobe u toj zemlji. To se ograničenje ne odnosi na državljane

---

<sup>109</sup> Izvor: <http://www.hitro.hr/Default.aspx>

i pravne osobe iz država članica Europske unije. Te osobe stječu pravo vlasništva nekretnine pod pretpostavkama koje vrijede za stjecanje prava vlasništva za državljane Republike Hrvatske i pravne osobe sa sjedištem u Republici Hrvatskoj, osim na izuzetim nekretninama, odnosno na poljoprivrednom zemljištu određenom posebnim zakonom i zaštićenim dijelovima prirode prema posebnom zakonu. Strani investitor može osnovati trgovačko društvo u Hrvatskoj koje kao domaća pravna osoba može stjecati nekretnine bez ograničenja.

Tablica 33. Porezni sustav RH

Vrsta poreza	Stopa poreza
Porez na dobit	20%
Porez na dobit po odbitku (osim na dividende i udjele u dobiti 12%, 20% na sve vrste usluga koje su plaćene osobama koje imaju sjedište ili mjesto stvarne uprave, odnosno nadzora poslovanja u državama, osim država članica Europske unije, u kojima je opća ili prosječna nominalna stopa oporezivanja dobiti niža od 12,5%, a država je objavljena u Popisu država koje donosi ministar financija)	15%
Porez na dohodak na kapital (iznad 12.000 kuna godišnje)	12%
Porez na dohodak	12-40%
Porez na dodanu vrijednost (osim izuzeća od 5% na određene kategorije proizvoda i 13% na turizam i ugostiteljske usluge)	25%
Porez na promet nekretnina	5%

Izvor: Porezna uprava RH,

[http://www.poreznauprava.hr/HR\\_porezni\\_sustav/Pages/naslovna\\_tablica\\_psrh.aspx](http://www.poreznauprava.hr/HR_porezni_sustav/Pages/naslovna_tablica_psrh.aspx))

Porezni tretman za rezidente i nerezidente je izjednačen, a pri oporezivanju nerezidenata uvažavaju se i sklopljeni ugovori o izbjegavanju dvostrukog oporezivanja koje je Hrvatska potpisala s 52 zemlje.

Smanjenje porezne osnovice za reinvestiranu dobit moguće je ako je dobit ili dio dobiti poreznog razdoblja za koje se podnosi prijava poreza na dobit uporabljena za povećanje temeljnog kapitala i da je u sudskom registru, sukladno posebnim propisima, upisano povećanje temeljnog kapitala u visini reinvestirane dobiti i da dobit nije ostvarena u bankarskom odnosno financijskom nebankarskom sektoru.

Porez na dobit po odbitku ne plaća se ako se isplaćena naknada pripisuje kao prihod tuzemnoj poslovnoj jedinici inozemnog poduzetnika. Za inozemne vlasnike udjela u kapitalu naplaćuje se porez po odbitku na dividende i udjele u dobitku po stopi od 12%. Taj porez neće plaćati

inozemni primatelji dividendi iz EU ako imaju najmanje 10% udjela u kapitalu u neprekidnom razdoblju od 24 mjeseca, ali tek od dana prijema Republike Hrvatske u EU<sup>110</sup>.

Tablica 34. Vanjskotrgovinska razmjena RH

<b>Vanjskotrgovinska razmjena RH (mln Euro)</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Izvoz iz RH	9,004	9,585	7,529	8,905	8,815	9,609	9.589
Uvoz u RH	18,833	20,817	15,220	15,137	14,630	16,163	16.528
Saldo	-9,829	-11,232	-7,691	- 6,232	- 5,815	-6,554	-6.939

Izvor: DZS, www.dzs.hr

Prema podacima Državnog zavoda za statistiku izvoz robe iz RH povećan je tijekom posljednjeg desetljeća sa 5,4 milijardi EUR u 2003. godini na 9,6 milijardi EUR u 2013.godini dok je uvoz robe od 2003.godine porastao sa 12,5 milijardi na 16,5 milijardi EUR-a 2013. godine.

### 3.5.2. Gospodarski odnosi s drugim zemljama

Kada je riječ o razmjeni s drugim zemljama, primarno u području trgovine, zemlje EU-u su najveći hrvatski trgovinski partneri. Udio EU u ukupnom hrvatskom izvozu i dalje je na razini od oko 61,8%, a uvoz na 73,9% u 2014 godini. Najveći uvoznik hrvatske robe ostala je Italija (14,6% ukupnog izvoza roba), a zatim Bosna i Hercegovina (12,2%), Njemačka (11,8%) i Slovenija (10,42%). S druge strane, u 2014. godini Hrvatska uvozi najviše roba iz Njemačke (14,0%), zatim Italije(12,5%), Slovenije (11,5%) ,Austrije(9,0%) i Mađarska (6,3%)

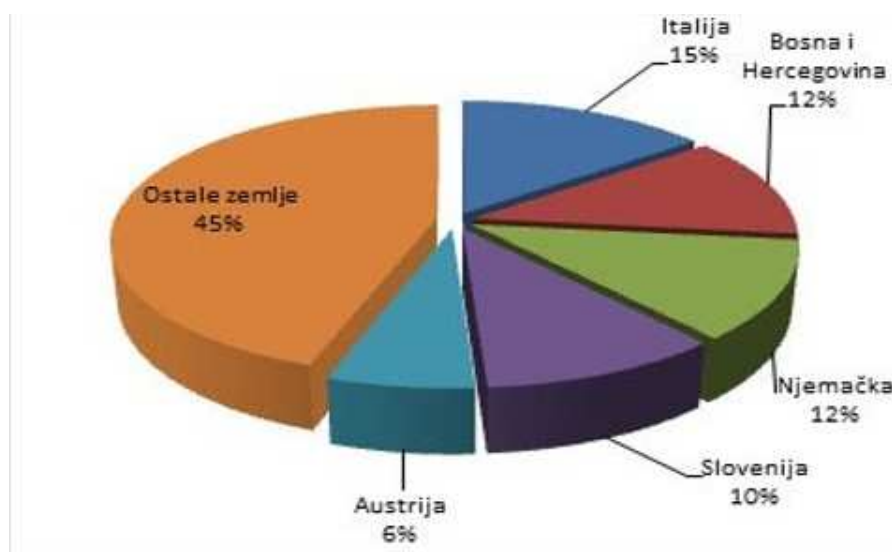
Tablica 35. Najznačajniji partneri RH u izvozu - 2014. godina

<b>Zemlja</b>	<b>Izvoz u 000 Eura</b>	<b>Udio u ukupnom izvozu</b>
Italija	1.395.214	14,6%
Bosna i Hercegovina	1.172.914	12,2%
Njemačka	1.128.984	11,8%
Slovenija	999.587	10,4%
Austrija	601.441	6,3%

Izvor: DZS

<sup>110</sup> <http://www.aik-invest.hr/investicijski-vodic/porezni-i-carinski-sustav/>

Grafikon 6. Udjeli izvoza RH po zemljama 2014. godine



Izvor: DZS

Iz grafičkog prikaza može se zaključiti kako se više od pola trgovinske razmjene odvija sa zemljama EU. Najvažniji hrvatski partneri u vanjskotrgovinskoj razmjeni su Italija, Njemačka, Slovenija, Austrija i Bosna i Hercegovina.

U prvih sedam mjeseci 2014. godine bilježi se značajan rast izvoza i to od 12,1% u odnosu na isto razdoblje 2013. godine. Rast izvoza u 2014. godini ostvaren je zahvaljujući rastu izvoza električne energije (107,7%), prehrambenih proizvoda (18,7%), strojeva i uređaja (19,7%), kemikalija i kemijskih proizvoda (34,7%), odjeće (52,3%), proizvodi od drva (34,7%), proizvodi od metala 16,5%) itd.

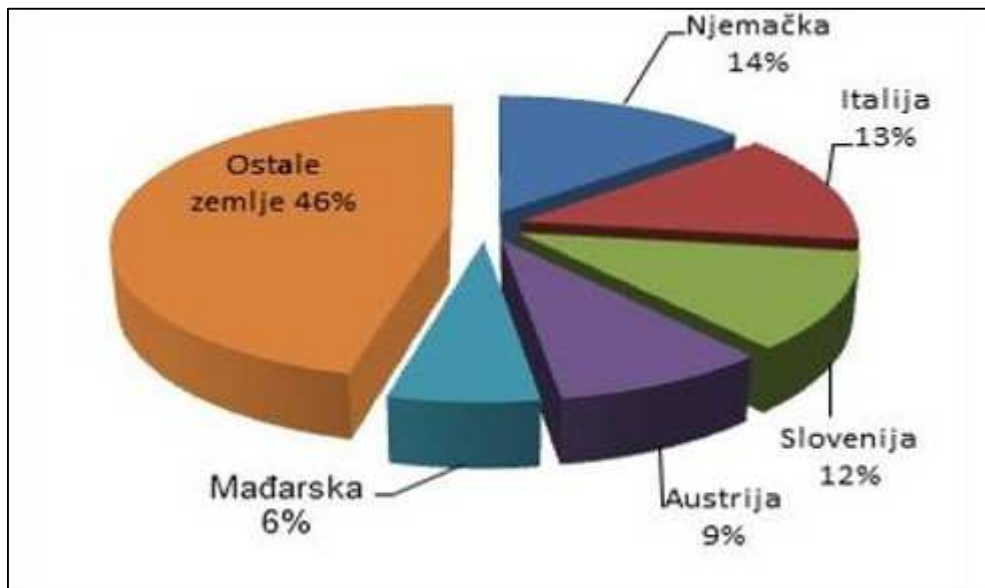
Tablica 36. Najznačajniji partneri RH u uvozu - 2014. godina

Zemlja	Uvoz u 000€	Udio u ukupnom uvozu
Njemačka	2.318.498	14,0%
Italija	2.167.059	13,1%
Slovenija	1.897.320	11,5%
Austrija	1.488.517	9,0%
Mađarska	1.033.663	6,3%

Izvor: DZS



Grafikon 7. Udjeli uvoza RH po zemljama 2014. godine



Izvor: DZS

### 3.5.3. Razvoj gospodarske diplomacije

Kao što je već ukratko navedeno u poglavlju o povijesnom razvoju hrvatske diplomacije, o hrvatskoj gospodarskoj diplomaciji i njenom razdvajanju od klasične političke, odnosno javne diplomacije u Hrvatskoj možemo govoriti tek unazad nekoliko godina. 2011. godine, u tijeku je bila reforma gospodarske diplomacije, odnosno zamjena gospodarskih savjetnika u hrvatskim diplomatskim misijama trgovačkim atašesima. U međuvremenu su 2011. godine održani parlamentarni izbori koji su doveli do promjene Vlade i strukture ministarstava, osobito onih ključnih za gospodarsku diplomaciju: ministarstva vanjskih poslova i gospodarstva. Napušten je koncept gospodarske diplomacije kako ga je osmislila prethodna Vlada te se ugovori trgovinskih atašea nisu produživali. Neovisno o tome je li sustav bio dobar ili ne, navedeno dokazuje kako je Hrvatska država u kojoj politika ima veliki, ako ne i presudan utjecaj u području diplomacije, te da sustav nije neovisan od politike kao što je to u ranije opisanom austrijskom modelu gospodarske diplomacije.

Ministarstvo vanjskih i europskih poslova Republike Hrvatske je 1. listopada 2013. godine pokrenulo novi sustav Gospodarske diplomacije<sup>111</sup>. Prema MVEP-u taj sustav rezultat je dvije vrste uvida: prvo, direktno postavljenih zahtjeva od strane hrvatskih izvoznika i poslovnih udruženja, drugo, komparativnih analiza modela i strategija najuspješnijih gospodarskih diplomacija svijeta.

<sup>111</sup> Dostupno na: <http://gd.mvep.hr/files/file/gd/2014/Prezentacija.pdf>

U novom sustavu navode se elementi potrebni za učinkovito, transparentno i održivo promicanje hrvatskih gospodarskih interesa u inozemstvu – od novih nadležnosti u trgovinskoj politici, prilagođenog institucionalnog ustroja, određivanja prioritetnih tržišta, novih kategorija diplomatskog komuniciranja i upravljanja informacijama, prilagodbe lokacija naše diplomatsko-konzularne mreže pa do nove institucionalne kulture fokusirane na građanina-izvoznika itd.

U novom sustavu gospodarske diplomacije definirane su 3 glavne zadaće gospodarske diplomacije:

- ✚ Potpora hrvatskom izvozu
- ✚ Zaštita interesa hrvatskih tvrtki u inozemstvu
- ✚ Pomoć u privlačenju stranih investicija

Nastavno na 3 glavne zadaće definirane su aktivnosti kojima se pomaže hrvatskom izvozu:

- ✚ Dojavljivanje izvoznih prilika iz diplomatsko-konzularnih predstavništava putem poslovnih udruženja HGK, HIZ, HUP, HOK
- ✚ Umrežavanje izvoznika u RH i u inozemstvu, po tržištu i pojedinim projektima
- ✚ Organiziranje ciljane posjete hrvatskih tvrtki u pratnji visokih dužnosnika
- ✚ Koordinacija rada Povjerenstva za internacionalizaciju hrvatskog gospodarstva, u kojemu MVEP djeluje zajedno s ostalih 18 vladinih i nevladinih partnerskih institucija
- ✚ Suorganizacija posjete Gospodarskog kluba stranih veleposlanstava RH institucijama i vodećim kompanijama
- ✚ Aktivno promicanje interesa hrvatskih izvoznika u EU i u Svjetskoj trgovinskoj organizaciji

#### 3.5.3.1. Model provođenja gospodarske diplomacije

Iako je prezentacija o novom sustavu hrvatske gospodarske diplomacije predstavljena široj javnosti, institucionalnom okviru i poslovnom sektoru kroz Ministarstvo vanjskih i europskih poslova, iz same prezentacije i predloženog načina funkcioniranja sustava može se zaključiti kako Ministarstvo vanjskih i europskih poslova u području gospodarske diplomacije u Hrvatskoj samo deklarativno zauzima svoju ulogu institucionalnog nositelja gospodarske diplomacije, jer je vidljiva njegova uloga samo u jednom području gospodarske diplomacije – promicanju izvoza, dok se u ostalim područjima gospodarske diplomacije, promicanju trgovine, privlačenju stranih ulaganja, brendiranju zemlje, razvojnoj suradnji ne spominje uloga MVEP-a.

Odnosno, MVEP prvenstveno djeluje u području gospodarske diplomacije kroz usluge koje pruža hrvatskim izvozniciima putem svoja 74 diplomatsko-konzularna predstavništva RH u inozemstvu<sup>112</sup>:

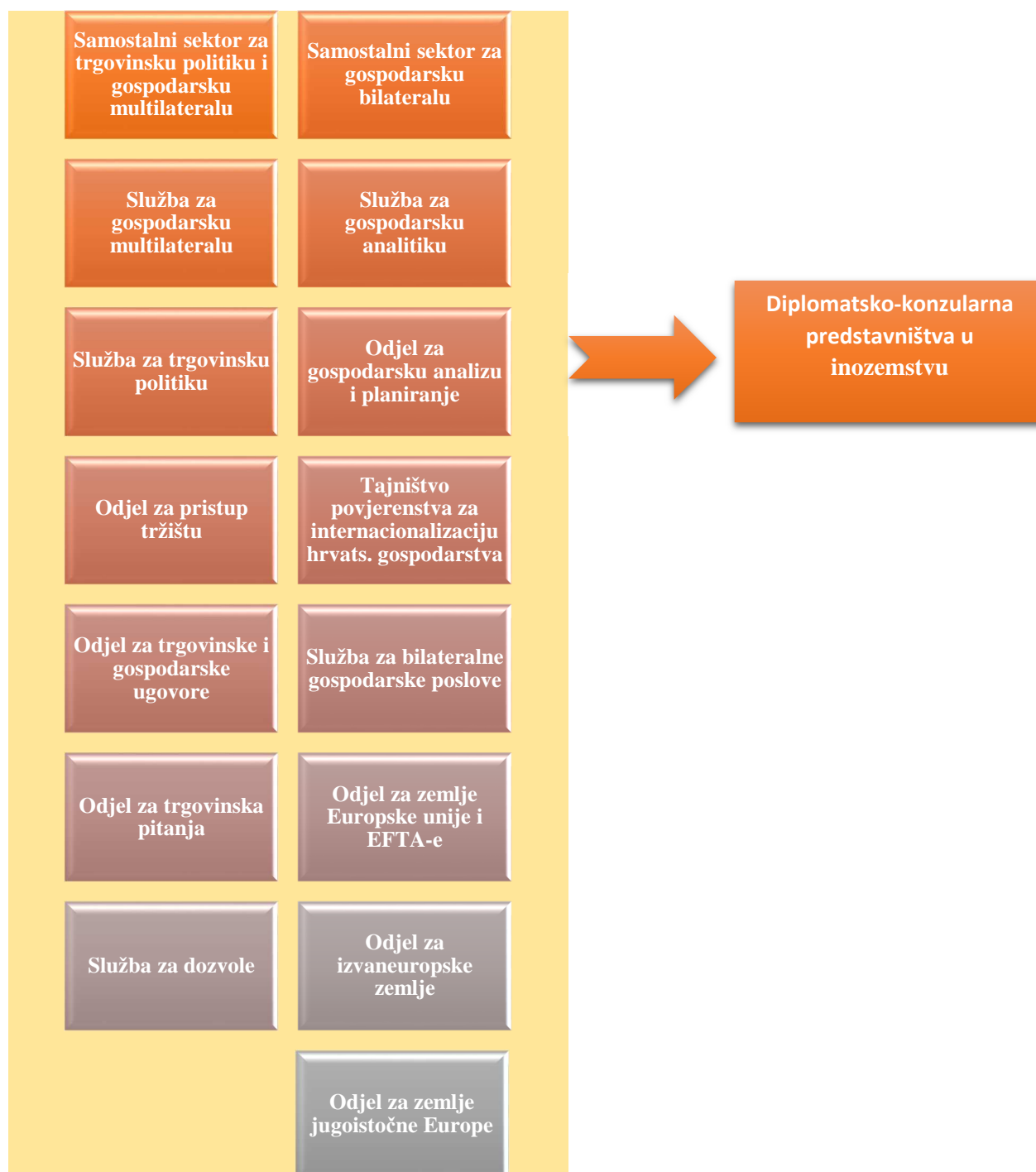
- Davanje informacija o propisima i ostalim uvjetima poslovanja
- Usmjeravanje na izvore informacija o financijskom poslovanju partera ili pružatelja pravnih usluga
- Pomoć u organizaciji promotivnih događanja / sudjelovanja na sajmu
- Pomoć pri organizaciji posjeta službenim institucijama
- Pomoć u traženju poslovnih partera
- Pomoć pri uspostavi poduzeća ili podružnice
- Zalaganje za pravedan tretman kompanija kod službenih institucija
- Pomoć u uklanjanju ostalih trgovinskih barijera

Organizacijska shema i cjelokupna struktura djelovanja MVEP-a poprilično je kompleksna (cf. Prilog 1.), a unutar MVEP-a aktivnostima gospodarske diplomacije bave se samostalni sektor za trgovinsku politiku i gospodarsku multilateralu, te samostalni sektor za gospodarsku bilateralu.

---

<sup>112</sup> <http://gd.mvep.hr/hr/gospodarska-diplomacija/>

Shema 11. Organizacija gospodarske diplomacije unutar MVEP-a



Izvor: Izrada autora, prilagođeno prema: Organizacijska shema MVEP-a, cf. Prilog 1.

Od ostalog institucionalnog okvira u području gospodarske diplomacije u Hrvatskoj u novom sustavu uključen je širok dijapazon institucija i organizacija od Državnog ureda za upravljanje imovinom pa sve do Centra za praćenje poslovanja energetskog sektora i investicija (cf. slika 8.),, čije su osnovne aktivnosti i područja djelovanja ranije detaljno opisana u radu postavlja se samo pitanje funkcionalnosti takvog „raštrkanog“ sustava, što će se pokušati utvrditi u četvrtom

poglavlju rada rezultatima kvalitativnog istraživanja provedenim nad institucionalnim nositeljima gospodarske diplomacije i istraživanjem gospodarskih subjekata o funkcioniranju hrvatskog modela gospodarske diplomacije.

Slika 8. Organizacija mreže gospodarske diplomacije u RH prema reformi iz 2012. godine



Izvor: <http://gd.mvep.hr/files/file/gd/2014/Prezentacija.pdf>

Pitanje kadrova u hrvatskoj gospodarskoj diplomaciji uvelike ovisi o vladajućoj političkoj opciji. Primjer tomu jest i 2011. godina, kada je bila u tijeku reforma gospodarske diplomacije, odnosno zamjena gospodarskih savjetnika u hrvatskim diplomatskim misijama trgovačkim atašesima. Dvije su ključne razlike između gospodarskih savjetnika i trgovačkih atašea, a odnose se na njihove zadaće i status. Prvo, gospodarski savjetnici zaduženi su za suradnju s gospodarskim institucijama vlada država primateljica, a trgovački atašei za suradnju s gospodarskim subjektima. Drugo, gospodarski su savjetnici stalni zaposlenici Ministarstva vanjskih poslova, u zvanju diplomatskoga savjetnika, dok su trgovački atašei ugovorni diplomati koji se biraju javnim natječajem za određenu državu i razdoblje, u zvanju atašea. Radi potpunijega razumijevanja, ataše je najniže diplomatsko zvanje, dok je diplomatski savjetnik u sredini hijerarhijske ljestvice. U međuvremenu su 2011. godine održani parlamentarni izbori koji su doveli do promjene Vlade i strukture ministarstava, osobito onih ključnih za

gospodarsku diplomaciju: ministarstva vanjskih poslova i gospodarstva. Napušten je koncept gospodarske diplomacije kako ga je osmislila prethodna Vlada te se ugovori trgovinskih atašea nisu produživali.

Iz navedenoga može se zaključiti kako u Hrvatskoj za razliku od primjerice zaposlenika u austrijskom sustavu gospodarske diplomacije nije omogućena sigurnost i mogućnost napredovanja zaposlenicima, jer ne mogu imati jasnu budućnost i perspektivu, posebice, jer im nadređeni nisu karijerni gospodarski diplomati (kao u Austriji), već netko tko dolazi i odlazi s politikom.

Reformom gospodarske diplomacije iz 2013. godine predviđen jest naglasak na meritokraciji u području ljudskih potencijala, odnosno uspostavom formalnog i stvarnoga sustava upravljanja u kojem neće biti ometan dolazak najsposobnijih ljudi na najodgovornija mjesta, a ne na temelju pripadnosti nekom političkom lobiju, obiteljskim vezama ili ekonomskoj kasti. Među kriterijima za napredovanje navode se: broj izvoznika i njihovi dojmovi, broj izvoznih prilika, te broj privučenih investicija, a među konsekvencama za neodrađeni posao: smanjena plaća, nastavak mandata i radni odnos. Zbog toga je uveden i „tracking“ svakog zahtjeva, baziran na „customer relationship managementu“ čime se prati učinkovitost rješavanja pojedinog zahtjeva gospodarskog subjekta.

Slika 9. Izgled sučelja novog programa za praćenje zahtjeva izvoznika prema MVEP-u

Ukupno zahtjeva: 4			
Datum izraza interesa	Naziv kompanije	Kompanija kontaktirana	
02.09.2013	IzvoznaKompanija1		Održan sastupka
11.09.2013	IzvoznaKompanija2		Kontaktiran
27.09.2013	IzvoznaKompanija3		
25.09.2013	IzvoznaKompanija4		

The screenshot shows the MVEP portal interface. At the top, there is a header with the Republic of Croatia logo and the text 'Republika Hrvatska MINISTARSTVO VANJSKIH I EUROPSKIH POSLOVA'. Below this is a navigation bar with links: 'Početak', 'Gospodarska dok.', 'Pretraživanje', 'Moje postavke', 'Administracija', 'Bilteni', 'Diplomska aktivnost', and 'Pomoć'. On the left, there is a sidebar with a menu containing 'Pregled', 'Pretrage', 'Naputi', 'Statistike', and 'Administracija korisnika'. Below the sidebar are two sections: 'DODAJTE PREDMET' and 'DOJAVITE ZAGREBU', each with a dropdown menu and a 'DODAJTE PREDMET' or 'DOJAVITE ZAGREBU' button. The main content area is titled 'Naputi' and contains a list of items with status indicators: 'Zahtjevi izvoznika iz sjedišta / s weba' (1), 'Upit veleposlanstvu' (1), 'Uvoz iz RH' (1), 'Investicije u RH' (1), and 'Ostale aktivnosti' (1). Below this is a section for 'Zahtjevi izvoznika iz sjedišta / s weba' with filters for 'Država: izaberite', 'U roku: Svi', and 'Status: Svi', and a 'Traži' button. A table below shows a list of requests with columns for 'Datum izraza interesa', 'Naziv kompanije', 'Kompanija kontaktirana', 'Opis poduzetog', and 'Status'. The table contains four rows of data, each with a colored status indicator (green, yellow, red) and a 'Traži' button.

Datum izraza interesa	Naziv kompanije	Kompanija kontaktirana	Opis poduzetog	Status
02.09.2013	IzvoznaKompanija1		Održan sastanak u ministarstvu industrije i preneseno nezadovoljstvo tijekom natječajnog postupka	✓
11.09.2013	IzvoznaKompanija2		Kontaktiran nadležno poslovno udruženje te od njega zatražen kontakt s distributerima	✓
27.09.2013	IzvoznaKompanija3			✓
25.09.2013	IzvoznaKompanija4			✗

Izvor: <http://gd.mvep.hr/files/file/gd/2014/Prezentacija.pdf>

U području usavršavanja ljudskih potencijala u gospodarskoj diplomaciji novom reformom se predlaže prijenosa vještina najboljih svjetskih kompanija i odrađivanje prakse kadrova MVEP-a u privatnim kompanijama. Isto tako, novom reformom navodi se kako će se na prioritetnim tržištima zapošljavati lokalni stručnjaci za trgovinu i privlačenje investicija, koji će uže surađivati s predstavništvima Hrvatske gospodarske komore, što dosada nije bila praksa, a sukladno interesima gospodarstva biti će izvršena revizija i aktivacija mreže počasnih konzula, te otvaranje i zatvaranje diplomatsko-konzularnih predstavništva gdje se utvrdi da je to potrebno ovisno o gospodarskim potrebama.

Što se tiče formalnog obrazovanja koje je na raspolaganju diplomatima, Diplomatska akademija u okviru Ministarstva vanjskih poslova osnovana je 1994. godine kao Diplomatska škola, a 1996. godine postaje Diplomatska akademija. Osamostaljenjem i međunarodnim priznanjem Republike Hrvatske bilo je nužno stvarati i diplomatsko-konzularna predstavništva nove države, a usporedo je trebalo raditi na stvaranju diplomacije i kao djelatnosti u odnosima među državama, ali i onih koji se tom djelatnošću bave. Zato su se još 1991. godine organizirali posebni tečajevi u suradnji s Pravnim fakultetom Sveučilišta u Zagrebu i gdje se pažnja posvećivala međunarodnom pravu i međunarodnim odnosima. Danas na Diplomatskoj

akademiji, uz sveučilišne profesore i znanstvenike, o diplomaciji u praksi predaju i iskusni diplomati, kao i domaći i strani stručnjaci u područjima važnim za usavršavanje diplomata.

Osnovna zadaća Diplomatske akademije Ministarstva vanjskih i europskih poslova Republike Hrvatske je obrazovanje diplomata, ali i službenika onih institucija državne uprave Republike Hrvatske u čijem je djelokrugu rada i međunarodna suradnja. Također, na tečajevima i konferencijama sudjeluju i strani diplomati, kako oni iz država regije, odnosno Europe, kao i mediteranskih država<sup>113</sup>.

Obrazovanje se provodi kroz temeljne diplomatske tečajeve – jednogodišnji stručni diplomatski studij i dvomjesečni diplomatski tečaj, ali i druge seminare, tečajeve i predavanja.

Jednogodišnji stručni diplomatski studij, temeljni diplomatski tečaj, namijenjen je mladim diplomatima Ministarstva te mladim službenicima drugih tijela državne uprave. U 250 do 280 nastavnih sati, polaznici pohađaju pet kolegija: Hrvatski kolegij, Međunarodni odnosi i međunarodna politika, Europske integracije i NATO, Diplomacija i diplomatske vještine, Međunarodno pravo, diplomatsko i konzularno pravo, te posebna predavanja i radionice.

Dvomjesečni diplomatski tečaj namijenjen je profesionalnim diplomatima u rangu I. tajnika kao priprema za polaganje savjetničkog ispita što je jedan od preduvjeta za napredovanje u službi u rang (diplomatskog) savjetnika. Program se odvija u 120 do 140 nastavnih sati na kolegijima kao i na jednogodišnjem studiju, ali s obzirom na prethodno znanje i iskustvo polaznika, više je usmjeren na praktična znanja primjenjiva u svakodnevnom radu diplomata.

Osim suradnje sa znanstvenim i obrazovnim ustanovama u zemlji i inozemstvu, Diplomatska akademija razvila je i izdavačku djelatnost. Na čelu akademije je načelnik Diplomatske akademije MVEP RH, obično diplomat u rangu veleposlanika, a organizacijski se sastoji od dvije službe:

1. Služba za diplomatsko i europsko usavršavanje
2. Služba za pripreme za rad u DM/KU i izdavaštvo

Unutar Diplomatske akademije djeluje i Knjižnica, čiji fond sadrži oko 3.500 naslova – uglavnom iz područja diplomacije, vanjske politike i međunarodnih odnosa.

Iz analiziranih podataka može se zaključiti kako prema klasifikaciji Rane (Ibidem) hrvatska mreža gospodarske diplomacije spada u tzv. model konkurencije ili natjecanja. U tom modelu zadaci ministarstava vanjskih poslova i drugih ministarstava se preklapaju, bez jasne podjele

---

<sup>113</sup> Izvor: <http://da.mvep.hr/hr/o-nama/diplomatska-akademija/>



poslova, i to ne samo onih koji se odnose na vanjsku trgovinu i investicije, nego i onih koji su povezani sa sudjelovanjem na sastancima međunarodnih organizacija.

Usporedba s ostalim modelima gospodarske diplomacije analiziranih zemalja detaljno je prikazana u narednom podpoglavlju.

### **3.6. KOMPARATIVNA ANALIZA MODELA GOSPODARSKE DIPLOMACIJE ODABRANIH ZEMALJA**

Organizaciju i dosege pojedinog sustava gospodarske diplomacije moguće je uvidjeti usporedbom sa sustavima gospodarske diplomacije drugih zemalja. Temeljem prethodno pet provedenih *case (country) study-a* komparativnom metodom, prikazom sličnosti i razlika niza nacionalnih modela provedbe i cjelokupnog sustava gospodarske diplomacije, omogućuje se da iz nje izvedu kauzalno valjani zaključci, a kako bi se pristupilo i dokazivanju jedne od temeljnih hipoteza u radu: ***Model gospodarske diplomacije koji provode akteri gospodarske diplomacije u Hrvatskoj jest model natjecanja.***

Osnovne postavke i ciljevi modela gospodarske diplomacije u velikoj su mjeri slični za svaku od analiziranih zemalja, što je i logično, jer su svim zemljama bitni njihovi gospodarski interesi. Međutim, načini ostvarivanja tih gospodarskih interesa putem mreže gospodarske diplomacije razlikuju se od države do države kao što je i prikazano u prethodnim podpoglavljima.

Odgovorne vlade na promjene izazvane recentnim globalizacijskim procesima odgovaraju izgradnjom efikasnog modela gospodarske diplomacije koji je sposoban odgovoriti na izazove s kojima se suočavaju.

Međutim, neke od analiziranih država postoje kao samostalne manje od 20 godina, budući da je Poljska pripadala državama u sklopu Sovjetskog bloka, a Hrvatska i BiH pripadale su Jugoslaviji, te nisu imale samostalnost u sklopu koje su mogle razvijati svoju diplomaciju.

Tablica 37. Komparativna analiza odabranih zemalja

Država	Model gospodarske diplomacije (Klasifikacija, Rana, 2000)	BDP per capita 2014. (euro)	Broj stanovnika (milijuni)	Tradicija gospodarske diplomacije	Glavni akter gosp. diplomacije	Kvantitativno mjerjenje učinaka gosp. diplomacije
Francuska	Model treće agencije	32.400	65.820	od 1903. godine	DGTPE (Opća uprava za trezor i ekonomsku politiku)	DA
Austrija	Prepuštanje uloge gospodarske diplomacije	38.500	8,4	nakon Drugog svjetskog rata	Austrijska gospodarska komora	DA
Poljska	Djelomično unificirani model	17.510	38.500	od 2006. godine	MVP i Agencija za privlačenje stranih ulaganja	NE U CJELOSTI
BiH	Unificirani model	3.650	3,8	od 2003. godine	MVP	NE
Hrvatska	Model natjecanja	10.160	4,4	od 2011. godine	MVP	OD 2013. GODINE, NE U CJELOSTI

Izvor: izrada autora

Prema klasifikaciji modela gospodarske diplomacije (Rana, Ibidem), a na temelju provedenog *country study-a* **Francuska** svoju mrežu gospodarske diplomacije bazira na **modelu treće agencije**, gdje se Ministarstvo vanjskih poslova drži na stanovitoj distanci naspram gospodarskih poslova unutar diplomacije. Institucija koja upravlja službom gospodarske diplomacije je DGTPE (Opća uprava za trezor i ekonomsku politiku) i pripada Ministarstvu gospodarstva, financija i zapošljavanja. Gospodarski diplomat u Francuskoj sukladno navedenoj institucionalnoj podjeli ne spada pod Ministarstvo vanjskih poslova, a gospodarska misija odvojena je od ostatka ambasade koja se bavi više političko-konzularnim pitanjima, a manje ekonomskim. Ambasador i dalje ima najveći autoritet, ali gospodarski poslovi i gospodarska diplomacija spadaju pod drugo ministarstvo pa je samim time i autonomija gospodarskih diplomata važnija. Također, ambasador ima zaduženje staviti se u službu gospodarske diplomacije kada to interesi zahtijevaju, odnosno kada je potrebna njegova uloga u lobiranju, zahvaljujući njegovom utjecaju i statusu. Od 2005. godine mreža gospodarskih misija, DGTPE-a, spojena je s francuskom agencijom za međunarodni razvoj Ubifrance i još se više približila privatnoj sferi s ciljem što efikasnijeg zadovoljavanja potreba francuskih

privatnih kompanija ili državnih interesa iz područja ekonomije. Samu mrežu upotpunjavaju regionalne direkcije za vanjsku trgovinu (DRCE) koje su prisutne u svim francuskim regijama.

Međutim, treba uzeti u obzir naspram ostalih analiziranih zemalja kako je francusko gospodarstvo drugo najveće gospodarstvo u euro zoni, te da Francuzi imaju drugu po veličini diplomatsku mrežu na svijetu.

Glavni cilj francuske gospodarske diplomacije sličan je kao i u ostalim analiziranim zemljama - zaštita i predstavljanje francuskih kompanija u inozemstvu i prikupljanje informacija o tržištu drugih država.

Francuske gospodarske misije imaju posebne gospodarske ciljeve koji su mjerljivi i koji se odnose na primjerice broj kompanija kojima je pružena pomoć ili godišnje zarađenu sumu novca s obzirom na to da se usluge francuskih gospodarskih misija plaćaju.

Plaćanje usluga gospodarske diplomacije od strane francuskih kompanija je upravo posebnost francuskog modela u odnosu na ostale modele analiziranih zemalja izuzev Austrije čiji privatni sektor također svojim članarinama u Gospodarskoj komori djelomično financiraju mrežu gospodarske diplomacije.

Za razliku od Francuske koja se prema klasifikaciji modela gospodarske diplomacije svrstava u model treće agencije, gdje se Ministarstvo vanjskih poslova drži na stanovitoj distanci naspram gospodarskih poslova unutar diplomacije, na temelju obrađenih i analiziranih podataka može se zaključiti kako **Austrija** svoju mrežu gospodarske diplomacije provodi na tzv. modelu „**prepuštanja uloge gospodarske diplomacije**“. U takvom modelu MVP ne „igra“ aktivnu ulogu kako ni u bilateralnim ekonomskim aktivnostima, tako ni u ostalim područjima djelovanja gospodarske diplomacije. Naime, u austrijskom modelu gospodarske diplomacije, nositelj je Austrijska gospodarska komora, dok ostalu institucionalnu potporu u području izvoza pruža vanjskotrgovinska organizacija (AWO – Advantage Austria) Austrijske gospodarske komore (WKO), a u području privlačenja investicija glavni „partner“ za strane ulagače u Austriji je Austrian Business Agency (ABA).

Primarni cilj čitave mreže austrijske gospodarske diplomacije od Ureda za vanjsku trgovinu gospodarske komore širom svijeta, Centralnog ureda u Beču, do ABA-e i AWO-a nije samo povećavanje izvoza, kao u ostalim analiziranim zemljama, već i izvoza investicijskog kapitala, odnosno povećanje prisustva austrijskih kompanija u toj državi penetracije, kako bi se povećala vanjska trgovina između Austrije i te države kako bi Austrija vanjskotrgovinskom razmjenom i povećanim udjelom izvoza izravnala postojeći trgovinski deficit, koji je zapravo jedini

„negativan“ makroekonomski pokazatelj austrijskog gospodarstva. Naime, makroekonomski pokazatelji austrijskog gospodarstva pokazuju da je ono bolje od europskog prosjeka, a nezaposlenost je jedna od najnižih u Europi, 5,6% je iznosila 2014. godine, usporedbe radi čak i francusko gospodarstvo, koje je drugo najmoćnije u eurozoni ima dvostruko veću stopu nezaposlenosti (10,3% 2014. godine). Također, među državama EU-a Austrija je četvrta po BDP-u po stanovniku 38 500 EUR (2014.), iako treba naglasiti kako postoji veliki razmjor između broja stanovnika, Austrija broji 8,4 milijuna stanovnika, a Francuska nešto više od 65 milijuna stanovnika.

Vezano za tradiciju gospodarske diplomacije, Austrija je sa osnivanjem mreže svoje gospodarske diplomacije započela neposredno nakon Drugoga svjetskog rata osnivanjem ureda za vanjsku trgovinu širom svijeta. Kao što je navedeno, postoji određena sličnost s francuskim modelom vezano za plaćanje usluga gospodarskih diplomata od strane privatnog sektora. Odnosno, u Francuskoj se usluge gospodarskih diplomata naplaćuju na bazi konzultantskih usluga, ali cijela mreža je ipak financirana iz državnog proračuna. Austrijski model se primarno financira članarinama, a manjim dijelom iz proračuna, odnosno troškove austrijske mreže gospodarske diplomacije koji iznose prosječno 70 milijuna eura godišnje, financira gospodarska komora s oko 80% tog iznosa članarinama kompanija, dok ostatak ide iz proračuna. Dakle, mreža je dijelom financirana od tvrtki, članica Komore, a ne iz proračuna, što znači da postoji određena autonomnost, i da je sustav od početka depolitiziran.

Kvantitativno mjerenje produktivnosti kadrova i učinaka u austrijskom modelu gospodarske diplomacije uspostavljeno je istovremeno s osnivanjem svakog ureda nakon Drugoga svjetskog rata i važnije je nego u svim ostalim analiziranim zemljama. Naime, svaki ured u državama penetracije ima svoj godišnji cilj koji se mora postići, kako bi mu se rad na godišnjoj razini mogao ocijeniti uspješnim. Tu je i godišnji proračun ureda, koji je isto tako pokazatelj učinkovitosti. Pored toga, mjere se i brojevi kontakata koji se ostvare na dnevnoj, tjednoj, mjesečnoj i godišnjoj razini. Broj kontakata jednog ureda uspoređuje se s brojem kontakata drugih ureda u regiji, kontinentu i svijetu. Pored toga, mjeri se i broj organiziranih događaja i prezentacija, kao i broj ugovora koji su zaključeni na njima, kao što se omogućava i uvid u rad svakoga od djelatnika ureda na dnevnoj bazi, a posebnost austrijskog modela vezano za kadrove u odnosu na ostale analizirane zemlje, jest što nije poželjno da zaposlenici budu pripadnici ijedne političke stranke, što praktički onemogućava da se u sustav zaposli netko iz politike.

Za razliku od Francuske i Austrije Poljska je država koja je do 1989. godine bila u sastavu Sovjetskog saveza, te nije imala svoju samostalnost, a tradicija gospodarske diplomacije,

odnosno gospodarska diplomacija kao pojam pojavljuje se tek reformom 2006. godine. Poljska je 2004. godine ulaskom u EU dobila priliku za afirmiranjem svojeg gospodarstva na međunarodnoj sceni, a ono u čemu su uspjeli jest biti najuspješnija država u povlačenju „sredstava“ iz EU fondova, te će u razdoblju 2014. - 2020. godine imati na raspolaganju oko 100 milijardi eura iz EU fondova.

Gledajući makroekonomske pokazatelje BDP per capita jest na znatno nižoj razini od Austrije i Francuske, na 17.510 eura po stanovniku, dok je po stopi nezaposlenosti blizu Francuskoj i iznosi 11,5 % (Francuska 10,3%), a po broju stanovnika koji iznosi 38,5 milijuna znatno je bliža Francuskoj (65 mil.) nego Austriji (8,4 mil.).

Na temelju obrade podataka i provedenog *case study-a* vezano za funkcioniranje **poljske gospodarske diplomacije** mreža se može svrstati u tzv. **djelomično unificirani model** gospodarske diplomacije odnosno model u kojem ministarstvo vanjskih poslova i ministarstvo trgovine ili ministarstvo gospodarstva zajedno uspostavljaju poseban odjel koji se bavi trgovinom i investicijama i djeluje u sklopu diplomatskih predstavništva.

Naime, u skladu s novom strateškom orijentacijom vanjske politike Poljske 2006. godine reformiran je resor vanjskih poslova i tada se prvi put na listi prioriteta pojavljuje gospodarska diplomacija. Ministarstvo vanjskih poslova, u suradnji s Ministarstvom gospodarstva, definiralo je detaljno uvjete za stvaranje gospodarske diplomacije. Unutar Ministarstva vanjskih poslova stvoren je Odjel za gospodarsku diplomaciju/gospodarsku suradnju. Istovremeno, unutar diplomatsko-konzularnih predstavništava stvorene su zasebne gospodarske i trgovinske sekcije. Gospodarske sekcije ostale su u nadležnosti Ministarstva vanjskih poslova, dok su trgovinske, iako i dalje djeluju u sastavu diplomatsko-konzularnih misija, prešle u nadležnost Poljske agencije za trgovinu i investicije, stvorene 2007. godine kao dio Ministarstva gospodarstva s primarnim ciljem pružanja podrške poljskim kompanijama, promicanja izvoza i promocije poljskog gospodarstva u inozemstvu.

Nedostatak poljske gospodarske diplomacije jest što još uvijek nije u cijelosti pokriveno kvantitativno mjerenje učinkovitosti čitave mreže kao što je to slučaj s francuskom i austrijskom diplomacijom.

Model gospodarske diplomacije **BiH** primjer je **unificiranog modela** gospodarske diplomacije, budući da u unificiranom modelu ministarstvo vanjskih poslova ministarstvo vanjskih poslova u potpunosti upravlja i ujedinjava pitanja povezana s vanjskim poslovima i vanjskom trgovinom, dok diplomatske misije i konzularna predstavništva u inozemstvu obavljaju

diplomatske poslove i promiču komercijalne interese, što je slučaj BiH na temelju provedene analize.

Pritom se mora istaknuti kako u odnosu na sve ostale analizirane zemlje, Francusku, Austriju, Poljsku i Hrvatsku, BiH ima daleko najmanje razvijenu mrežu gospodarske diplomacije, što brojčano, što tehnički, međutim to je razumljivo s obzirom na to da je BiH država koju je rat duboko „potresao“, te je donedavno primala međunarodnu pomoć, a dijelovi te zemlje još će se dugo obnovljati. Usporedbe radi, BDP per capita u BiH u 2014. godini iznosio je 3.710 eura, dok je u Hrvatskoj koja je među ostalim analiziranim zemljama najslabije gospodarski razvijena u 2014. godini BDP per capita iznosio 10.160 eura, a stopa nezaposlenosti u BiH u 2014. godini iznosila je 31,7%, dok je u Hrvatskoj iznosila 19,7% što govori o velikom razmjeru između gospodarskog razvoja.

Izgradnja jakog koncepta gospodarske diplomacije nameće se kao najviše rangirani prioritet BiH vanjske politike od 2002. godine kada se iz ministarstva vanjskih poslova BiH upućuje u Washington grupa od dvadesetak diplomata, ranga ministara-savjetnika i savjetnika, koji su stekli specijalistička znanja u području gospodarske diplomacije, a nakon toga je dio diplomata iz ove grupe raspoređen na mjesta ekonomskih savjetnika u BiH ambasadama, a dvoje diplomata je počelo raditi u Odsjeku za gospodarsku diplomaciju MVP-a BiH koji je osnovan 2003. godine. Međutim iz analiziranih podataka može se zaključiti kako je prioritet gospodarske diplomacije BiH u vanjskoj politici još uvijek samo deklarativne prirode, odnosno ne provodi se u praksi.

Trenutačno u Ministarstvu vanjskih poslova u BiH postoje dva odsjeka koja se bave gospodarskom diplomacijom. Odsjek za Ekonomsku diplomaciju organizacijski pripada Sektoru za bilateralne odnose. Odsjek surađuje s diplomatskim misijama i konzularnim predstavništvima i koordinira njihove aktivnosti. Bilateralna dimenzija je osnova gospodarske diplomacije BiH, jer je to njihov realni doseg.

Drugi Odsjek - Odsjek za Ekonomsku multilateralnu suradnju i rekonstrukciju pripada Sektoru za multilateralnu suradnju, te je zadužen za koordinaciju aktivnosti s multilateralnim financijskim organizacijama, međunarodnim organizacijama i koordiniranje međunarodne pomoći BiH.

Koncept gospodarske diplomacije BiH u inozemstvu prvenstveno se temelji na radu diplomatskih misija i konzularnih predstavništava BiH podržanih radom počasnih konzula, međutim trenutačna situacija jest takva da većina diplomatskih i konzularnih predstavništava

BiH ima dvije-tri osobe s diplomatskim statusom, ali bez jasnog zaduženja za provođenje aktivnosti gospodarske diplomacije.

Tu se može povući paralela s hrvatskom gospodarskom diplomacijom u smislu djelovanja u inozemstvu, jer se model djelovanja gospodarske diplomacije u inozemstvu Hrvatske i BiH prvenstveno zasniva na radu diplomatskih misija i konzularnih predstavništava, bez dovoljne suradnje s predstavništvima vanjskotrgovinske ili gospodarske komore (što je primjer Francuske) te specijaliziranih agencija za promociju izvoza i privlačenje stranih investicija (primjer Austrije) kao i adekvatnom aktiviranju počasnih konzula (primjer Poljske).

Posljednja analizirana zemlja jest **Hrvatska** i prema obrađenim podacima, može se zaključiti kako prema klasifikaciji Rane (Ibidem) hrvatska mreža gospodarske diplomacije spada u tzv. **model konkurencije ili natjecanja**. U tom modelu zadaci ministarstava vanjskih poslova i drugih ministarstava se preklapaju, bez jasne podjele poslova, i to ne samo onih koji se odnose na vanjsku trgovinu i investicije, nego i onih koji su povezani sa sudjelovanjem na sastancima međunarodnih organizacija.

Naime, Ministarstvo vanjskih i europskih poslova Republike Hrvatske je 2013. godine pokrenulo novi sustav gospodarske diplomacije<sup>114</sup>. Iako je prezentacija o novom sustavu hrvatske gospodarske diplomacije predstavljena široj javnosti, institucionalnom okviru i poslovnom sektoru kroz MVEP, iz same prezentacije i predloženog načina funkcioniranja sustava može se zaključiti kako MVEP u području gospodarske diplomacije u Hrvatskoj samo deklarativno zauzima svoju ulogu institucionalnog nositelja gospodarske diplomacije, jer je vidljiva njegova uloga samo u jednom području gospodarske diplomacije – promicanju izvoza, dok se u ostalim područjima gospodarske diplomacije, promicanju trgovine, privlačenju stranih ulaganja, brendiranju zemlje, razvojnoj suradnji ne spominje uloga MVEP-a. Odnosno, MVEP prvenstveno djeluje u području gospodarske diplomacije kroz usluge koje pruža hrvatskim izvoznicima putem svoja 74 diplomatsko-konzularna predstavništva RH u inozemstvu.

Međutim, to nužno ne mora značiti da takav model onemogućuje i gospodarski razvoj zemlje, ali povezanost gospodarskog rasta i razvoja i gospodarske diplomacije kroz djelovanje na makroekonomske indikatore će biti detaljno analizirana kroz peto i šesto poglavlje rada, u sklopu kojih će biti i prikazani rezultati provedenog empirijskog istraživanja.

Na temelju provedenog *case study-a* od ostalog institucionalnog okvira u području gospodarske diplomacije u Hrvatskoj u novom sustavu uključen je širok dijapazon institucija i organizacija

---

<sup>114</sup> Dostupno na: <http://gd.mvep.hr/files/file/gd/2014/Prezentacija.pdf>

od Državnog ureda za upravljanje imovinom pa sve do Centra za praćenje poslovanja energetskog sektora i investicija (cf. slika 8.).

U prilog klasifikaciji hrvatske gospodarske diplomacije u model natjecanja, ujedno i jednoj od temeljnih hipotezi rada, govori i to da u Hrvatskoj djeluje više od 30 državnih i javnih ureda, agencija, povjerenstava, kompanija i radnih timova za privlačenje ulaganja s više od 350 zaposlenih, i to samo za jedno od područja djelovanja gospodarske diplomacije – privlačenje ulaganja, što je daleko najviše institucija za poticanje ulaganja od svih analiziranih zemalja u radu.

Takva situacija može biti prilično konfuzna, posebice zbog nejasno definiranih zaduženja oko područja djelovanja i preklapanja te „takmičenja“ predstavnika pojedinih institucija oko odgovornosti za privlačenjem stranih ulaganja. Tako, paralelno s Agencijom za investicije i konkurentnost (AIK) osnovan je i Centar za praćenje poslovanja energetskog sektora i investicija (CEI), kojem je opis zaduženja sličan kao i AIK-u, a uz njih još djeluje i HAMAG – BICRO, kojemu je opis zadataka i osnovi cilj također isti kao i AIK-u i CEI-u – privlačenje ulaganja.

Zatim, u Ministarstvu gospodarstva postoji Uprava za konkurentnost i investicije. Zadaća im je izrada gospodarske strategije, pisanje sektorske analize, priprema operativnih programa, donošenje prijedloga zakonskih akata itd. Ali, onda upravu za međunarodnu suradnju, investicije i razvoj ima i Ministarstvo poduzetništva i obrta, a posao im se svodi praktično na isto kao i u Ministarstvu gospodarstva: pripremaju analize, predlažu i prate propise, pripremaju izvješća za institucije Europske unije. Potom još u Ministarstvu turizma Uprava za razvoj i konkurentnost turizma radi na podršci investitorima, odnosno predlažu unapređenje mjera poticanja investicijske aktivnosti poduzetnika.

Govoreći o tradiciji gospodarske diplomacije, ona se slično kao i u slučaju Poljske i BiH, kao pojam pojavljuje dosta kasno, tek 2005. godine, a u institucionalnom smislu se počinje pojavljivati tek 2011. godine kada je bila u tijeku reforma gospodarske diplomacije, odnosno zamjena gospodarskih savjetnika u hrvatskim diplomatskim misijama trgovačkim atašeiima. Međutim, u međuvremenu su se 2011. godine održali parlamentarni izbori koji su doveli do promjene Vlade i strukture ministarstava, osobito onih ključnih za gospodarsku diplomaciju: ministarstva vanjskih poslova i gospodarstva. Napušten je koncept gospodarske diplomacije kako ga je osmislila prethodna Vlada te se ugovori trgovinskih atašea nisu produživali.



Iz navedenoga jest evidentno kako je hrvatski sustav gospodarske diplomacije politiziran, što je posebno negativno za „privlačenje“ kvalitetnih kadrova. Također, u sustavu gospodarske diplomacije Poljske i BiH politika ima odlučujuću ulogu u području ljudskih potencijala, odnosno za razliku od primjerice zaposlenika u austrijskom sustavu gospodarske diplomacije nije im omogućena sigurnost i mogućnost napredovanja zaposlenicima, jer ne mogu imati jasnu budućnost i perspektivu, posebice, jer im nadređeni nisu karijerni gospodarski diplomati (kao u Austriji), već netko tko dolazi i odlazi s politikom. U Hrvatskoj se međutim reformom iz 2013. godine stavio naglasak na meritokraciji u području ljudskih potencijala u gospodarskoj diplomaciji čime se situacija barem donekle poboljšala.

Još jedan primjer politiziranosti Hrvatske i klasifikacije u model natjecanja jest konfuzna situacija oko zastupanja zemlje na sastancima međunarodnih organizacija. Primjer, svakako jest izbor Kolinde Grabar Kitarović za predsjednicu 2015. godine čime je Hrvatska ušla u tzv. razdoblje kohabitacije. Riječ je o stanju u kojem funkciju predsjednika države obnaša osoba iz jedne, dok vladu čine predstavnici druge političke opcije. Da sustav nije politiziran to ne bi bio problem, međutim u hrvatskom modelu to predstavlja veliki problem u kvalitetnom funkcioniranju sustava. Primjerice, na prijedlog Vlade i uz supotpis premijera predsjednica postavlja veleposlanike, što je odmah dovelo do sukoba i određenog zastoja u postupku imenovanja. Primjera ima još kao što je pitanje tko će zemlju zastupati na summitima EU-a ili u UN-u, naime i izvršna vlast na čelu s premijerom i predsjednica smatraju da oni trebaju zastupati na sastancima međunarodnih organizacija.

Slijedom provedene analize i country study-a navedenih zemalja, te kritičke analizu recentne domaće i inozemne znanstvene i stručne literature iz područja predmeta istraživanja može se zaključiti kako stoji postavljena hipoteza da model gospodarske diplomacije koji provode akteri gospodarske diplomacije u Hrvatskoj jest model natjecanja, odnosno da je nejasno definirano da li u Hrvatskoj gospodarsku diplomaciju provode isključivo državne ili regionalne, i lokalne institucije, te nevladin sektor, te uključuje li gospodarska diplomacija isključivo bilateralne ili multilateralne aktivnosti. Međutim, kako se dokazivanje hipoteze ne bi isključivo temeljilo na provedenim *case study-ima* i komparaciji hrvatskog modela s modelima odabranih zemalja, te kako bi se izbjegla subjektivna komponenta u dokazivanju hipoteze, u idućem poglavlju, biti će prikazani rezultati provedenog kvalitativnog istraživanja putem polustrukturiranog upitnika, odnosno metodom intervjua kojom su bili obuhvaćeni institucionalni nositelji gospodarske diplomacije u Hrvatskoj, te istraživanje strukturiranim upitnikom kojim se obuhvatilo korisnike gospodarske diplomacije, odnosno gospodarske subjekte.

No na kojem god od navedenih modela gospodarske diplomacije pojedine države odluče bazirati svoju gospodarsku diplomaciju, neophodno jest da koncept mreže gospodarske diplomacije bude strateški osmišljen, u praksi dobro koordiniran i koherentan i najvažnije od svega mora odgovarati gospodarskim potrebama i interesima pojedine zemlje, jer nisu gospodarski uvjeti i mogućnosti isti u svim zemljama pa primjerice nije realno da bi se u BiH mogao primijeniti model prepuštanja uloge gospodarske diplomacije kakav primjenjuje Austrija, kao što nije ni realno da se u Poljskoj u potpunosti primjenjuje model kakav primjenjuje Francuska, odnosno da poljske kompanije plaćaju za usluge gospodarske diplomacije, kao što to rade francuske kompanije u francuskom modelu gospodarske diplomacije kada koriste usluge svoje diplomacije.

#### **4. KVALITATIVNO ISTRAŽIVANJE GOSPODARSKIH SUBJEKATA I INSTITUCIONALNOG OKVIRA HRVATSKE GOSPODARSKE DIPLOMACIJE**

Utvrđivanje modela gospodarske diplomacije koji se provodi u Hrvatskoj predmet je kvalitativnog istraživanja provedenog nad korisnicima gospodarske diplomacije (gospodarskim subjektima) i institucionalnim okvirom zaduženim za provedbu aktivnosti hrvatske gospodarske diplomacije.

Cilj provedenog istraživanja putem strukturiranog upitnika nad korisnicima gospodarske diplomacije odnosno gospodarskim subjektima i metodom intervjua (polustrukturiranim upitnikom) nad institucionalnim okvirom gospodarske diplomacije jest utvrditi trenutni model provedbe hrvatske gospodarske diplomacije, pokušati dokazati temeljenu hipotezu u radu te ovisno o rezultatima istraživanja dati preporuke za poboljšanje postojećeg ili primjenu potpuno novog modela djelovanja gospodarske diplomacije, a u sprezi s rastom i razvojem hrvatskog gospodarstva.

Istraživanje mišljenja korisnika (gospodarskih subjekata) gospodarske diplomacije Republike Hrvatske zajedno s istraživanjem predstavnika institucionalnog okvira hrvatske gospodarske diplomacije predstavlja važan dio istraživanja o uvidu u stanje i utvrđivanju potreba i daljnjih smjernica razvoja gospodarske diplomacije Republike Hrvatske.

## **4.1. ISTRAŽIVANJE KORISNIKA GOSPODARSKE DIPLOMACIJE**

### **4.1.1. Metodološki pristup**

Istraživanje metodom strukturiranog upitnika nad gospodarskim subjektima je provedeno putem anonimnog anketnog upitnika kreiranog putem google docs-a i poslanom putem e-mail adresa na ispunjavanje na 200 najvećih poslovnih subjekata prema ukupnom prihodu<sup>115</sup>. Putem softverskog ograničenja bilo je onemogućeno višestruko ispunjavanje upitnika od strane istog poslovnog subjekta. Istraživanje je provedeno od studenog 2015. do siječnja 2016. godine, te je upitnik bio dostupan isključivo unutar tog razdoblja.

Upitnik je strukturiran od 10 pitanja, 9 zatvorenog tipa i jednog otvorenog tipa. Pitanje otvorenog tipa se odnosilo na prijedloge gospodarskih subjekata za poboljšanje postojećeg modela gospodarske diplomacije poslovnom sektoru, a time i hrvatskom gospodarstvu da bude konkurentnije na svjetskom tržištu. Potonje se koristilo u svrhu dobivanja (detaljnih) individualnih informacija, dok su se za potrebe rangiranja i zastupljenosti pojedinih elemenata u gospodarskoj diplomaciji Hrvatske s aspekta viđenja gospodarskih subjekata koristila zatvorena pitanja.

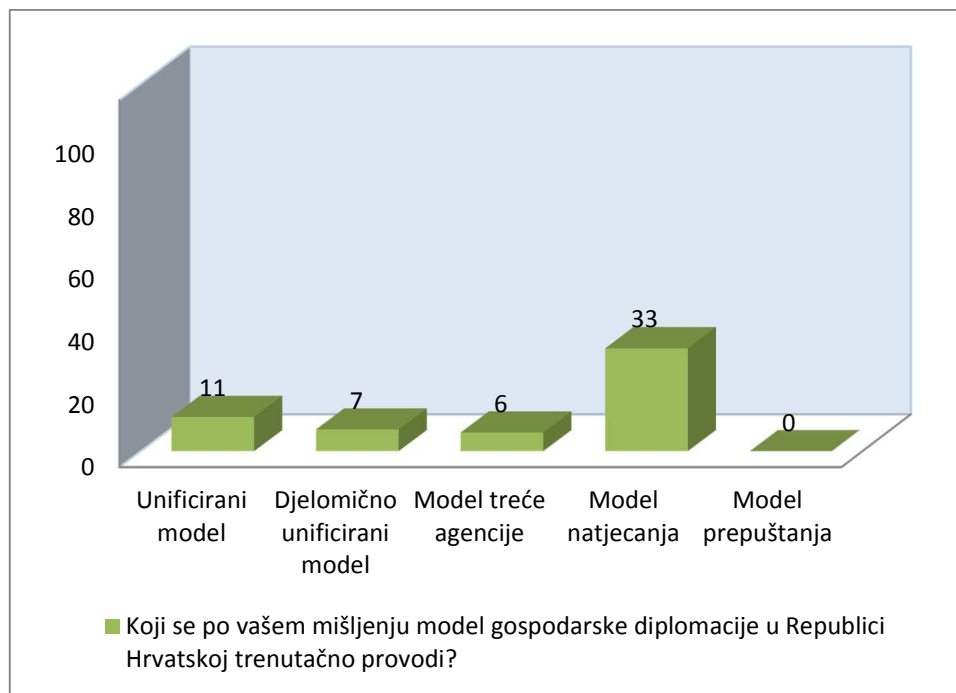
### **4.1.2. Analiza podataka i interpretacija rezultata**

Od obuhvaćenog uzorka od 200 poslovnih subjekata sveukupno njih 57 je odgovorilo na upitnik, što odgovara povratu od 28,5%. Provedene su dodatne aktivnosti za povećanje odziva (telefonski razgovori i podsjetnik e-mailom), što je rezultiralo povećanjem broja prikupljenih anketa za 12, dok je u prvom krugu provedbe na upitnik odgovorilo 45 gospodarskih subjekata. Zanimljivo jest da je velika većina trgovačkih kompanija koje posjeduju najveće trgovačke lance koji posluju u Hrvatskoj odbilo sudjelovati u anketi zbog „politike“ kompanije.

---

<sup>115</sup> Baza/registar poslovnih subjekata dostupan na <http://www1.biznet.hr>

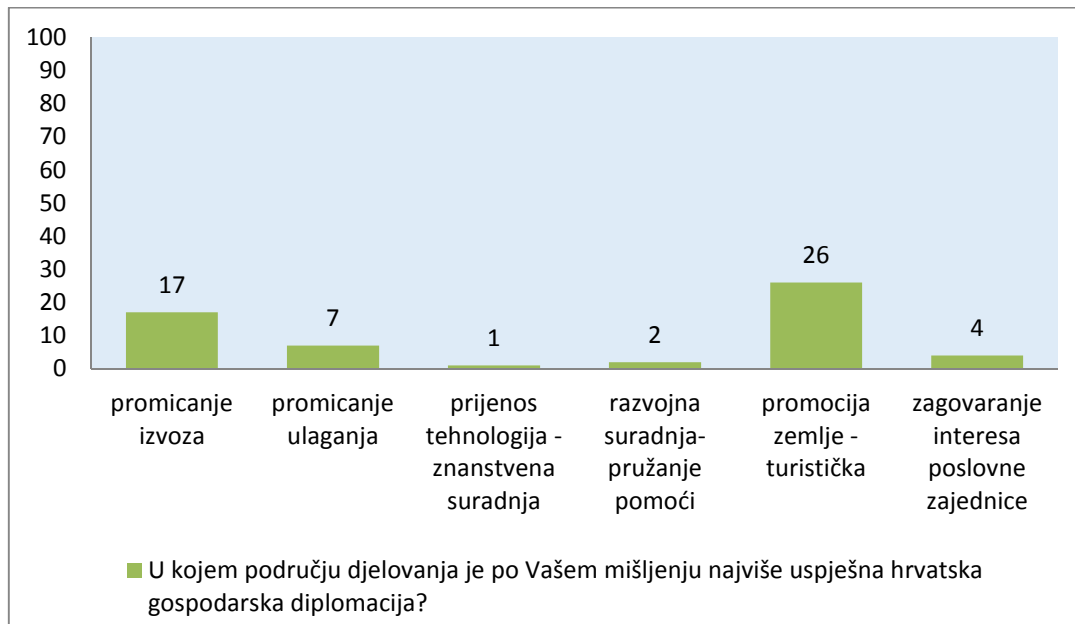
Grafikon 8. Provedbeni model gospodarske diplomacije RH



Izvor: izrada autora

Prvo pitanje u strukturiranom upitniku odnosilo se na upit gospodarskim subjektima koji se po njihovom mišljenju model gospodarske diplomacije u Hrvatskoj trenutno provodi, te je najveći dio (njih 33) odgovorio da se provodi model natjecanja, 11 njih je odgovorilo unificirani model, 7 djelomično unificirani model, 6 gospodarskih subjekata smatra da se provodi model treće agencije dok niti jedan subjekt ne smatra da se u Hrvatskoj provodi model prepuštanja u gospodarskoj diplomaciji. Komparativnom analizom, odnosno *country study-em* u prethodnom poglavlju došlo se do istog zaključka.

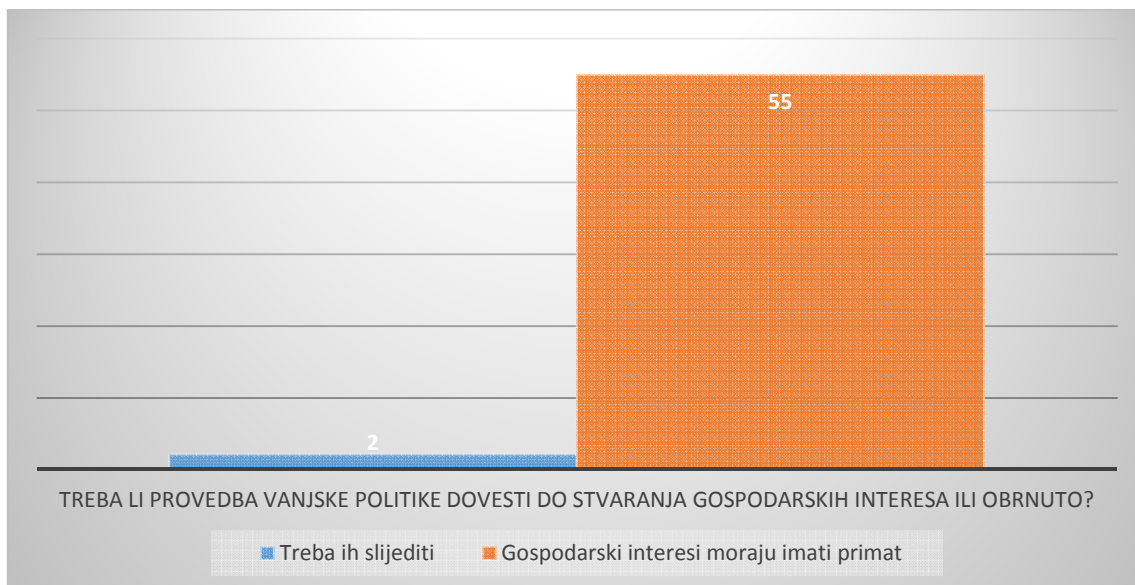
Grafikon 9. Uspješnost djelovanja hrvatske gospodarske diplomacije po područjima djelovanja



Izvor: izrada autora

Drugo pitanje u upitniku se odnosilo na uspješnost gospodarske diplomacije RH po područjima djelovanja, te 26 anketiranih subjekata smatra da je promocija zemlje – turistička najuspješnije područje djelovanja gospodarske diplomacije RH, zatim slijedi promicanje izvoza, te promicanje ulaganja za koje 7 subjekata smatra da je uspješno područje gospodarske diplomacije. Vezano za zagovaranje interesa poslovne zajednice svega 4 subjekta smatraju da je to uspješno područje gospodarske diplomacije, kao što i tek 2 subjekata smatraju da je razvojna suradnja – pružanje pomoći uspješno područje, a 1 subjekt smatra da je to prijenos tehnologije – znanstvena suradnja.

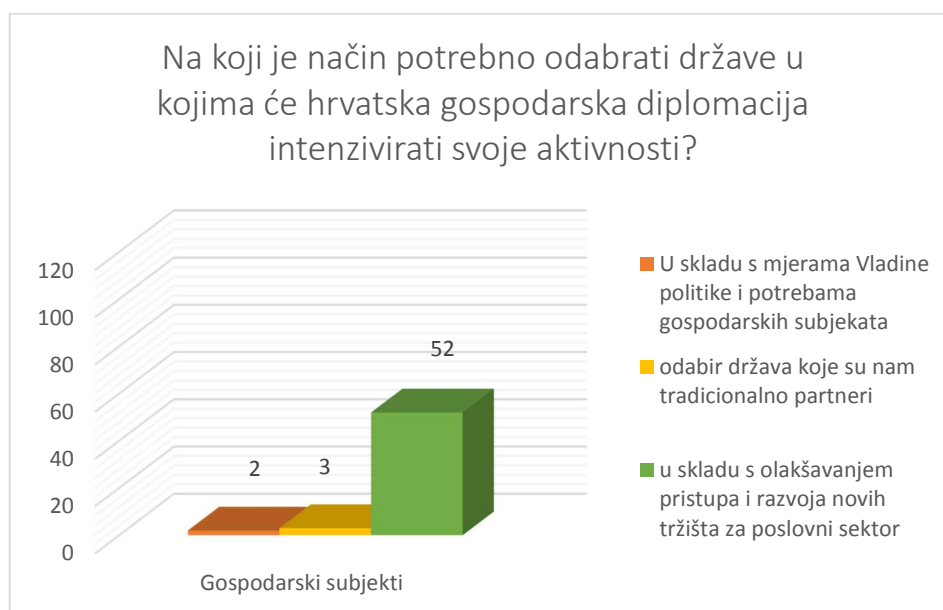
Grafikon 10. Provedba vanjske politike i gospodarski interesi prema mišljenju gospodarskih subjekata



Izvor: izrada autora

Grafikon 9. prikazuje mišljenje gospodarskih subjekata o tome da li provedba vanjske politike treba dovesti do stvaranja gospodarskih interesa ili obrnuto, što je bilo treće pitanje u upitniku. Čak 55 gospodarskih subjekata smatra da gospodarski interesi moraju imati primat u odnosu na provedbu vanjske politike dok ih 2 smatra da gospodarski interesi moraju slijediti vanjsku politiku.

Grafikon 11. Odabir država za intenziviranje aktivnosti gospodarske diplomacije RH

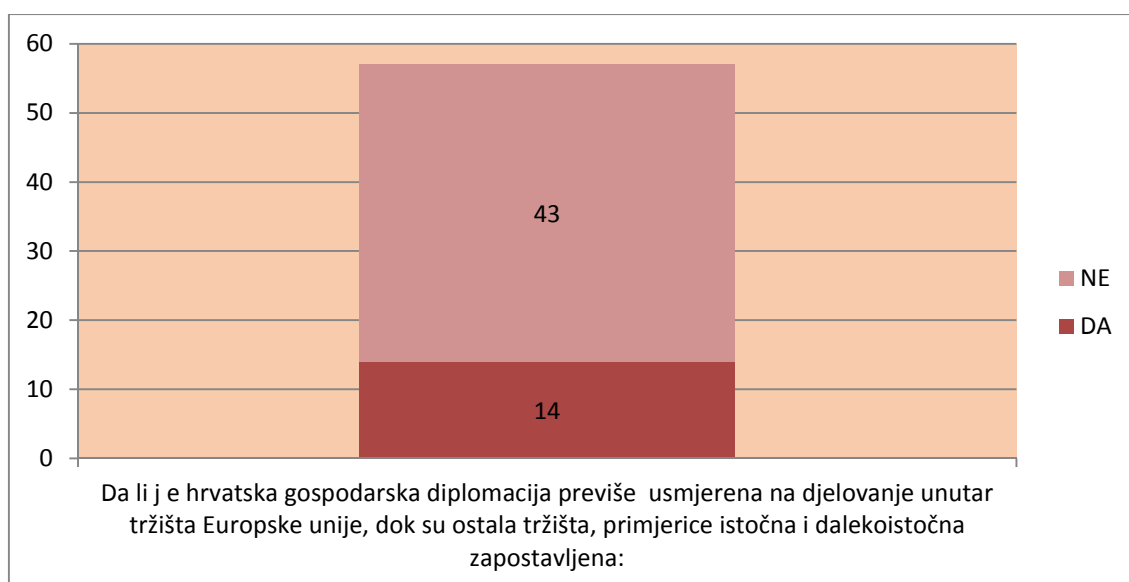


Izvor: izrada autora

Vezano za odabir država u kojima bi hrvatska gospodarska diplomacija trebala intenzivirati svoje aktivnosti najviše subjekata, njih 52 smatra da bi institucionalni okvir hrvatske gospodarske diplomacije trebao birati države u skladu s olakšavanjem pristupa i razvoja novih tržišta za poslovni sektor, 3 ih smatra da je potrebno odabrati države koje su nam tradicionalno partneri, a 2 subjekata smatra da je to potrebno odabrati u skladu s mjerama Vladine politike i potrebama gospodarskih subjekata.

Janssen (2013:7) je u svojem istraživanju o pristupima gospodarskoj diplomaciji ovisno o stupnju razvijenosti zemlje došao do zaključka kako zemlje ovisno o stupnju razvijenosti biraju tržišta na kojima će gospodarska diplomacija intenzivirati svoje aktivnosti, pri čemu one razvijene biraju tržišta koja će pridonijeti povećanju „capital flowa“, dok je nerazvijenima i srednje razvijenima primarno širenje i probaj na tržišta kojima dosada nisu imali pristup.

Grafikon 12. Usmjerenost hrvatske gospodarske diplomacije na pojedina tržišta



Izvor: izrada autora

Zadatak anketiranih gospodarskih subjekata bio je da u petom pitanju odrede da li je hrvatska gospodarska diplomacija previše usmjerena na djelovanje unutar tržišta Europske unije, dok su ostala tržišta, primjerice istočna i dalekoistočna zapostavljena, na što je 43 subjekta odgovorilo da ostala tržišta u odnosu na tržište Europske unije nisu zapostavljena, a 14 ih smatra da su ostala tržišta zapostavljena. Shvatljiv je ovakav način razmišljanja gospodarskih subjekata budući da hrvatskom gospodarskom sektoru ulaskom u EU postalo dostupno tržište od 650 milijuna tržišta, što je prije bilo ograničeno raznim carinama, porezima i naknadama, te birokratskim procedurama.

Grafikon 13. Alati provedbe gospodarske diplomacije RH za plasman proizvoda i usluga na inozemna tržišta

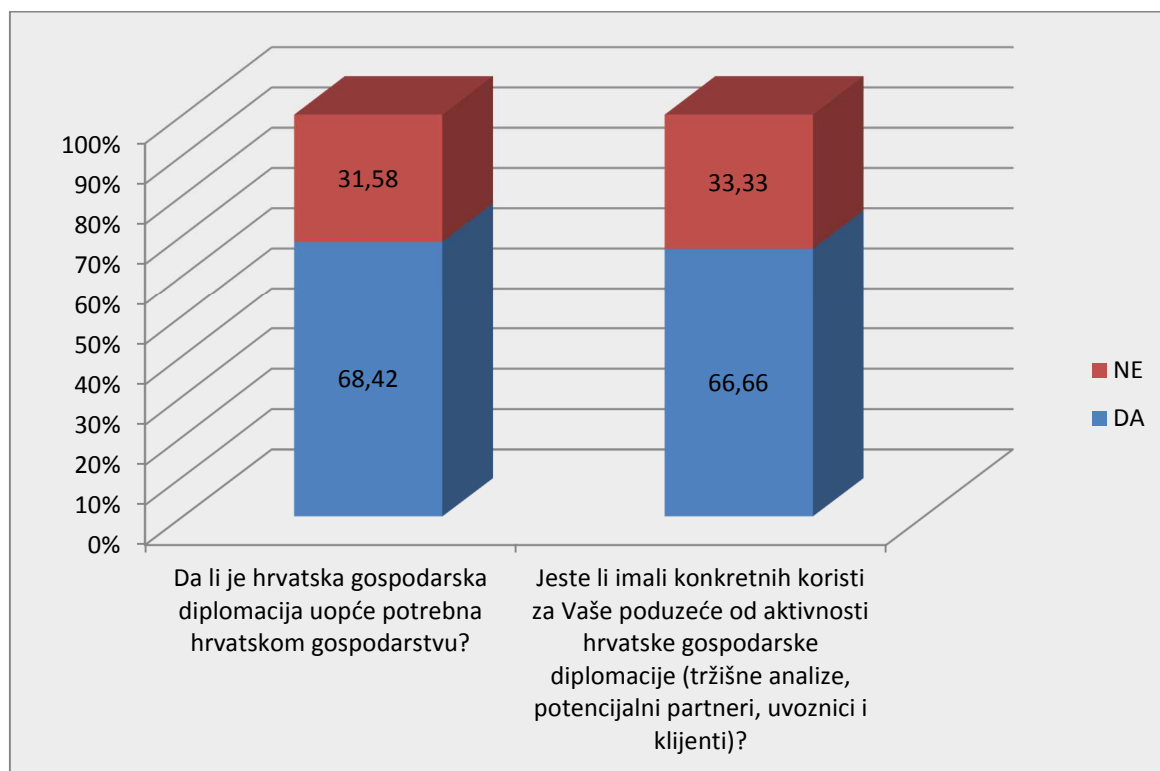


Izvor: izrada autora

Alat kojim hrvatska gospodarska diplomacija trenutačno najviše pomaže poduzetnicima u plasmanu proizvoda i usluga na inozemna tržišta su organizacija sudjelovanja i nastupa na međunarodnim sajmovima smatraju 44 gospodarska subjekta, 4 subjekta odgovorili su da je to lobiranje, dok identičan broj subjekata, njih 3, smatra da je to poslovno obavještanje, te poslovno pregovaranje, a također 3 ih smatra da nijedan od navedenih alata se ne može okarakterizirati kao onaj kojim gospodarska diplomacija pomaže hrvatskim poduzetnicima. Zanimljivo jest da niti jedan subjekt ne smatra da hrvatska gospodarska diplomacija pomaže poduzetnicima u vidu pomoći pri investiranju.



Grafikon 14. Koristi za poslovni sektor od aktivnosti hrvatske gospodarske diplomacije



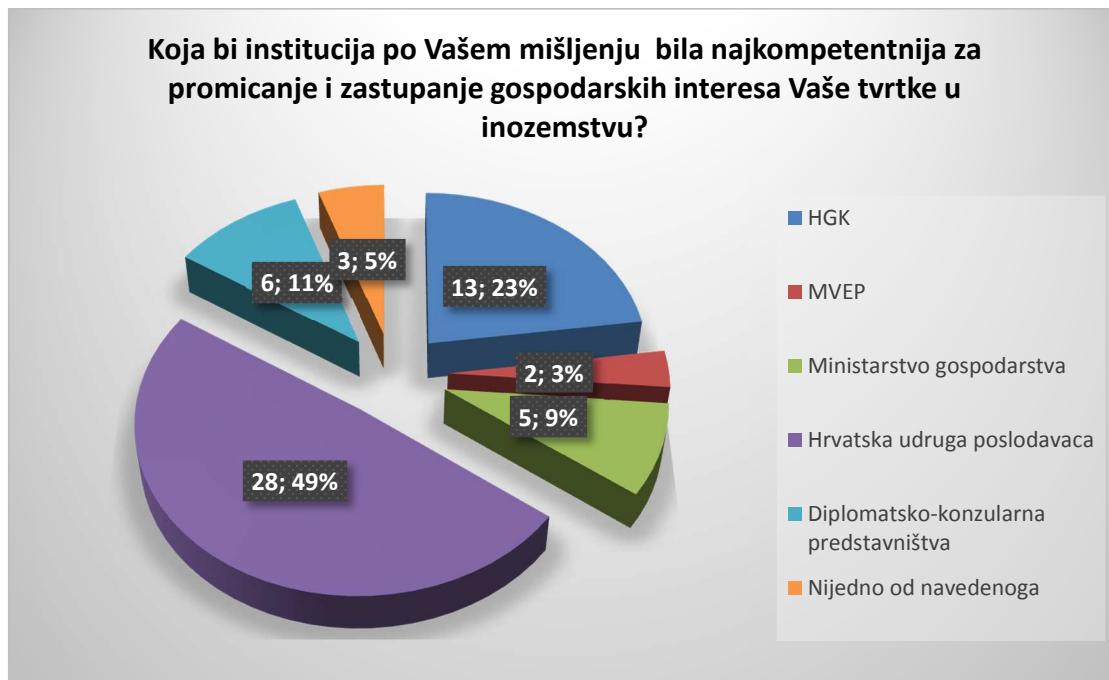
Izvor: izrada autora

Usko povezano s prethodnim pitanjem i mišljenjem gospodarskih subjekata o alatima kojima hrvatska gospodarska diplomacija pomaže poslovnom sektoru, od gospodarskih subjekata je kroz 7. i 8. pitanje zatraženo mišljenje o konkretnim koristima gospodarske diplomacije, te da li je uopće hrvatska gospodarska diplomacija potrebna hrvatskom gospodarstvu.

Gospodarski subjekti, njih 39 odgovorilo jest da su imali konkretne koristi u smislu dobivanja detaljnih tržišnih analiza, pronalaska potencijalnih partnera, uvoznika i klijenata, te privlačenja ulaganja, dok je njih 19 odgovorilo da nije imalo konkretnih koristi.

Na iduće, 8. pitanje, da li je hrvatska gospodarska diplomacija uopće potrebna hrvatskom gospodarstvu, 39 subjekata smatra da je potrebna, a njih 18 da nije, što govori u prilog tome da su poduzetnici ipak prepoznali aktivnosti hrvatske gospodarske diplomacije kao značajne komponente za razvoj njihovog poslovanja.

Grafikon 15. Mišljenje gospodarskih subjekata o institucionalnom okviru za promicanje i zastupanje u inozemstvu



Izvor: izrada autora

Posljednje pitanje zatvorenog tipa u upitniku odnosilo se na stav gospodarskih subjekata glede institucionalnog okvira i kompetencija pojedinih institucija za promicanje i zastupanje gospodarskih interesa njihovih tvrtki u inozemstvu. Hrvatsku udruhu poslodavaca najviše poduzetnika, njih 28 smatra najkompetentnijom za promicanje i zastupanje gospodarskih interesa u inozemstvu, dok 13 poduzetnika to smatra za Hrvatsku gospodarsku komoru. Slijede diplomatsko-konzularna predstavništva za koje 6 subjekata smatra da su najkompetentnija za promicanje i zastupanje poslovnog sektora u inozemstvu, dok 5 subjekata smatra da bi najbolje bilo kada bi taj zadatak obavljalo Ministarstvo gospodarstva. Međutim, samo jedan od svih anketiranih subjekata smatra da bi taj posao trebalo povjeriti MVEP-u.

Na pitanje otvorenog tipa na koji način hrvatska gospodarska diplomacija može pomoći poslovnom sektoru, a time i doprinijeti hrvatskom gospodarstvu da bude konkurentnije na svjetskom tržištu, gospodarski subjekti su najveće zamjerke u djelovanju hrvatskog institucionalnog okvira u području gospodarske diplomacije usmjerili na neusklađenost aktivnosti hrvatske gospodarske diplomacije sa stvarnim potrebama poslovnog sektora.

Konkretno, gospodarski subjekti imaju najveće zamjerke na preveliku usmjerenost institucionalnog okvira gospodarske diplomacije u organizaciji i nastupu poduzetnika na

međunarodnim sajmovima, te na dostavu analiza tržišta, izradu studija itd., dok je premalo cijeli sustav usmjeren na djelovanje u smislu pomoći pri investiranju (iako se to dijelom poboljšalo s promjenom politike HBOR-a), kao i na zaključivanje inozemnih poslova.

Još jedan nedostatak koji ističu poduzetnici su nedovoljnoiskusni ljudski potencijali, posebice u diplomatsko-konzularnim predstavništvima, gdje bi po njihovom mišljenju bilo potrebno zaposliti i angažirati ljude s iskustvom u gospodarstvu i poduzetničkom vizijom, a ne „klasične“ političke diplomate.

Upravo su neusklađenost potreba poslovnog sektora i aktivnosti gospodarske diplomacije istražili Kostecki i Naray u svom radu „Commercial Diplomacy and International Business“ (2007:27-28) gdje su detaljno istražili usklađenost potreba privatnog sektora i aktivnosti gospodarskih diplomata putem intervjua s biznismenima i gospodarskim diplomatima iz 22 države.

Tablica 38. Usklađenost potreba poslovnog sektora i aktivnosti gospodarske diplomacije

	USLUGE GOSPODARSKIH DIPLOMATA	POTREBE POSLOVNOG SEKTORA
<b>Traženje partnera</b>	● standardna lista uvoznika i distributera, informacije s interneta	● dublji uvid i znanje o distributerima, uvoznicima i potencijalnim klijentima kao i prioritizacija
	● poprilično spore reakcije na upite	● brzina odgovaranja
	● nedovoljno znanje i osjećaj za tržište	● pragmatična procjena kome je potreban proizvod i kako treba biti adaptiran
	● nema proaktivnog traženja partnera	
<b>Traženje informacija o tržištu</b>	● primarni fokus na makroekonomske podatke i izvještaje	● specifični kratki sektorski izvještaji koji će obuhvatiti informacije o tenderima i atraktivnim projektima
	● opće informacije o trgovinskim barijerama i sporazumima	● tržišne analize bazirane na stvarnim iskustvima o ulasku na tržište i prijetnjama
	●	● smisao za regulatorno okruženje koje utječe na donošenje odluka
<b>Pomoć pri investiranju</b>	● promocija imidža domaće zemlje i aktivnosti javne diplomacije s ciljem jačanja povjerenja i reputacije	● informacije o stvarnoj pomoći i podršci koja se može dobiti prilikom investiranja te komparativna analiza s drugim zemljama

	USLUGE GOSPODARSKIH DIPLOMATA	POTREBE POSLOVNOG SEKTORA
		<ul style="list-style-type: none"> <li>● zalaganje i kredibilna obećanja podrške od strane vlasti</li> </ul>
Trgovinski sajmovi	<ul style="list-style-type: none"> <li>● štand koji predstavlja državu</li> <li>● podrška državnim kompanijama koje sudjeluju na sajmu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● traženje distributera ili ciljani pristup i naknadno praćenje; sajmovi su smisleni i korisni jedino ako su dio globalne strategije, u protivnom to je gubljenje resursa</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● generalna patronaža diplomatske misije (posjet ambasadora itd.)</li> </ul>	
Pregovori oko ugovora	<ul style="list-style-type: none"> <li>● upoznavanje s potencijalnim partnerima, ali bez sudjelovanja u pregovorima oko ugovora ili bez pružanja tehničke pomoći</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● pripremanje podloge za pregovore, sudjelovanje u organiziranju tehničke pomoći lokalno (npr. pravni savjeti, kontakti s bankama itd.)</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>● PR- aktivnosti koje će osigurati da se lokalna tvrtka percipira kao pouzdan partner</li> </ul>
Trgovinski sporovi	<ul style="list-style-type: none"> <li>● lista lokalnih odvjetnika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● izražavanje zabrinutosti lokalnim vlastima i pro aktivnost prilikom rješavanja problema</li> </ul>

Izvor: Prema Kostecki i Naray (2007:27-28)

Iz zaključaka istraživanja Kosteckog i Naraya evidentno je kako predstavnici poslovnog sektora očekuju bitno drugačiji fokus i usmjerenje aktivnosti gospodarske diplomacije, te iskusne i poslovno orijentirane kadrove.

## 4.2. ISTRAŽIVANJE INSTITUCIONALNOG OKVIRA HRVATSKE GOSPODARSKE DIPLOMACIJE

### 4.2.1. Metodološki pristup

Istraživanje institucionalnog okvira gospodarske diplomacije u Hrvatskoj obuhvatilo je Ministarstvo vanjskih i europskih poslova, Ministarstvo gospodarstva, Ministarstvo poduzetništva i obrta, Hrvatsku gospodarsku komoru, Ured Predsjednice RH, Vladu RH, Hrvatski sabor, Hrvatsku udrugu poslodavaca, Hrvatsku udrugu menadžera, Agenciju za investicije i konkurentnost, Udrugu Hrvatski izvoznici, Hrvatsku turističku zajednicu, Hrvatsku obrtničku komoru, Hrvatsku banku za obnovu i razvitak, Hrvatsku agenciju za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO) i Centar za praćenje poslovanja energetskog sektora i investicija (CEI).

Do uzorka obuhvaćenog istraživanjem se došlo osobnom procjenom, te sukladno prezentaciji MVEP-a o novom sustavu i modelu provedbe gospodarske diplomacije koji se provodi od 01. listopada 2013. godine u Hrvatskoj<sup>116</sup>.

Istraživanje institucionalnog okvira gospodarske diplomacije provedeno je u dva dijela, prvi dio istraživanja se odnosio na ispunjavanje anketnog upitnika od strane navedenih institucija, a drugi dio se odnosio na intervjue s odgovornim osobama ispred njihovih institucija.

Prvi dio istraživanja, metodom strukturiranog upitnika proveden je paralelno s istraživanjem nad gospodarskim subjektima od studenog 2015. do siječnja 2016. godine, a kako bi se dobili reprezentativni podaci za komparaciju odgovora korisnika gospodarske diplomacije i institucionalnog okvira struktura pojedinih pitanja je bila identična u oba upitnika.

Upitnik je strukturiran od 9 pitanja zatvorenog tipa, a pitanja otvorenog tipa se nisu koristila u upitniku zbog dobivanja detaljnih podataka putem metode intervjua institucionalnog okvira provedenom u drugom dijelu istraživanja.

Ograničenja, odnosno prigovor naspram samog istraživanja se može uputiti na sam proces kvalitativne analize, odnosno zaključke istraživanja dobivene metodom intervjua odgovornih osoba institucionalnih nositelja gospodarske diplomacije. Naime, opravdano se može postaviti pitanje njihove moguće pristranosti, jer su kao odgovorne osobe predstavljali „svoje“ institucije i osobni status u njima. Prije nego se započelo s prikupljanjem podataka, ispitanicima se ukratko objasnila svrha istraživanja.

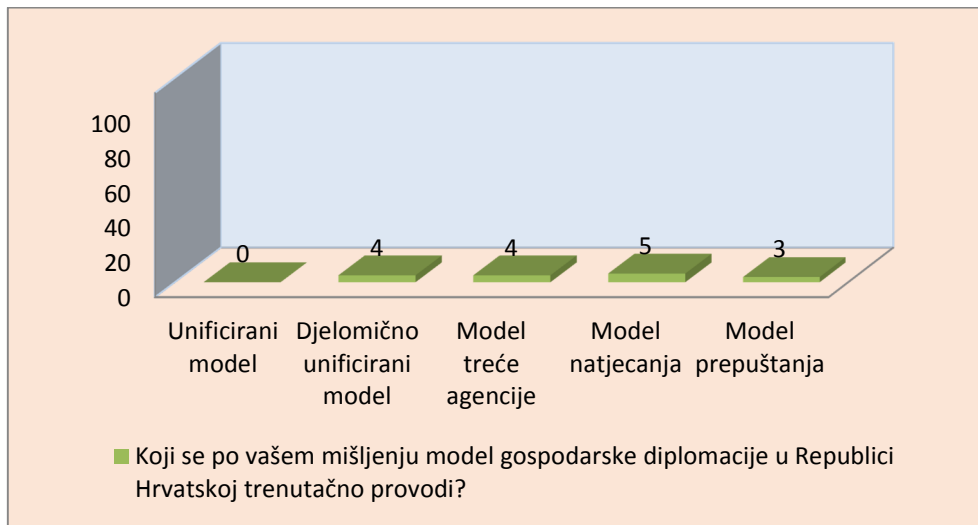
#### **4.2.2. Analiza podataka i interpretacija rezultata**

Od obuhvaćenog uzorka od 16 nositelja gospodarske diplomacije sveukupno njih 16 je odgovorilo na strukturirani upitnik, što odgovara povratu od 100%, međutim od strane Ureda Predsjednice RH nisu dobiveni podaci za istraživanje u drugom dijelu istraživanja, odnosno nije proveden intervju.

---

<sup>116</sup> <http://gd.mvep.hr/files/file/gd/2014/Prezentacija.pdf>

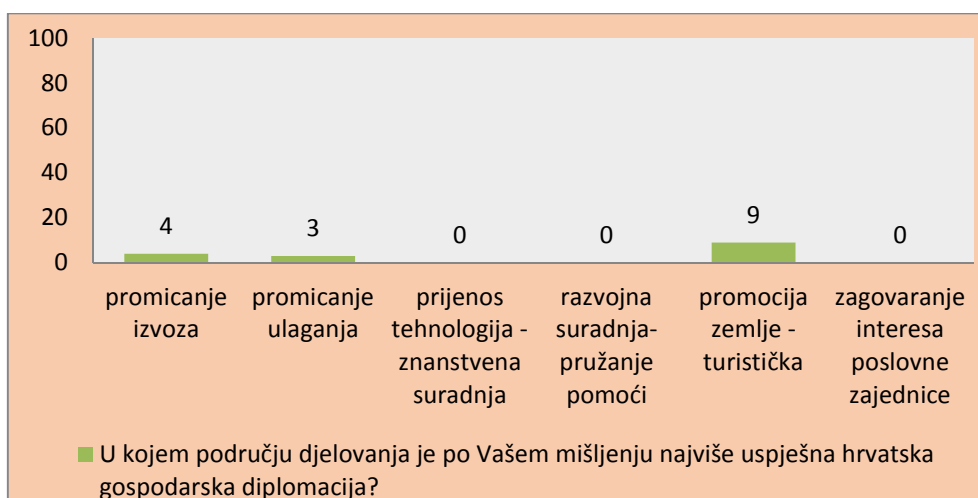
Grafikon 16. Provedbeni model gospodarske diplomacije RH prema mišljenju institucionalnog okvira



Izvor: izrada autora

Prvo pitanje u strukturiranom upitniku odnosilo se na upit institucionalnom okviru koji se po njihovom mišljenju model gospodarske diplomacije u Hrvatskoj trenutno provodi, te je iz odgovora vidljivo da su mišljenja institucionalnog okvira oko trenutnog modela gospodarske diplomacije podijeljena, odnosno 5 institucija smatra da se provodi model natjecanja, 4 institucije smatraju da se provodi djelomično unificirani model, isto kao što ih 4 smatra da se provodi model treće agencije, 3 da se provodi model prepuštanja, a nitko od ispitanika ne smatra da se radi o unificiranom modelu.

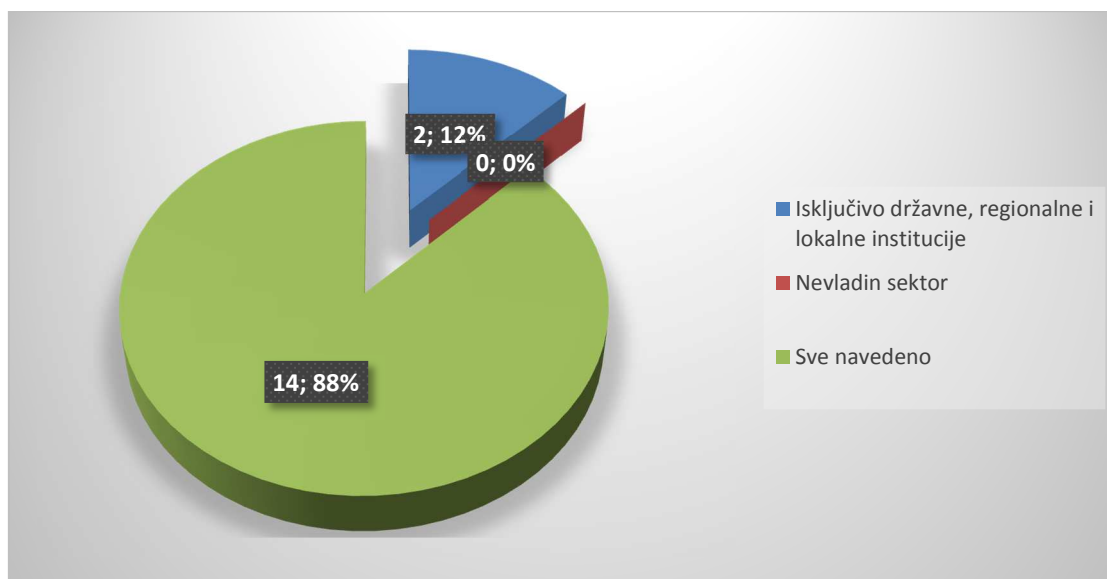
Grafikon 17. Mišljenje institucionalnog okvira o uspješnosti gospodarske diplomacije RH prema područjima djelovanja



Izvor: izrada autora

Drugo pitanje u upitniku se odnosilo na uspješnost gospodarske diplomacije RH po područjima djelovanja, a najviše ispitanika unutar institucionalnog okvira, njih 9 smatra da je promocija zemlje – turistička najuspješnije područje djelovanja gospodarske diplomacije RH, zatim 4 institucije to smatraju za promicanje izvoza, 3 za promicanje ulaganja, dok nijedna od institucija ne smatra da je područje prijenosa tehnologija – znanstvena suradnja, razvojna suradnja – pružanje pomoći, niti zagovaranje interesa poslovne zajednice uspješno područje gospodarske diplomacije.

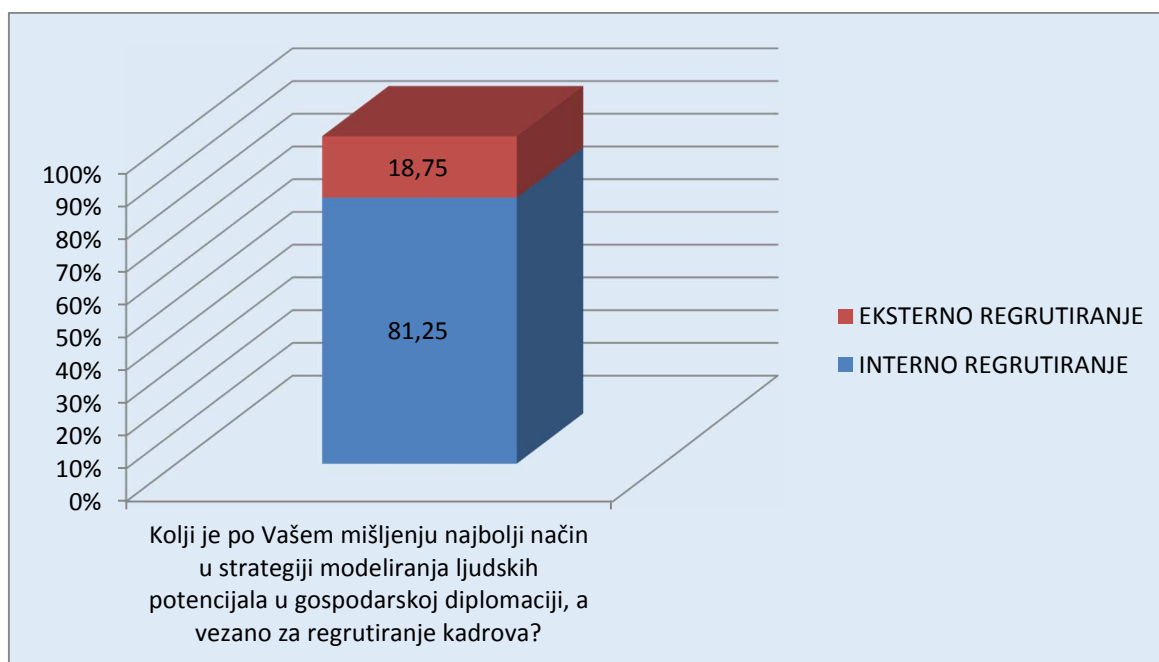
Grafikon 18. Način provedbe gospodarske diplomacije kroz institucionalni okvir



Izvor: izrada autora

Na pitanje provode li gospodarsku diplomaciju RH isključivo državne, regionalne i lokalne institucije ili nevladin sektor ili sve navedeno, 14 od 16 ispitanika odgovorilo je da gospodarsku diplomaciju prema njihovom mišljenju provode i državne, regionalne i lokalne institucije i nevladin sektor, dok je dvoje ispitanika odgovorilo da gospodarsku diplomaciju Hrvatske provode isključivo državne, regionalne i lokalne institucije.

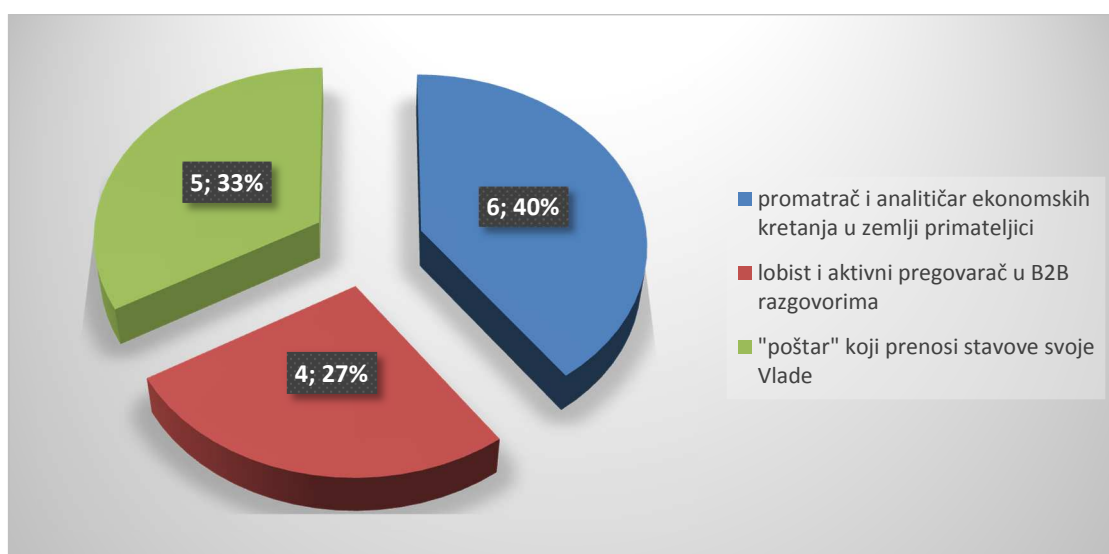
Grafikon 19. Rekrutiranje kadrova u gospodarskoj diplomaciji RH



Izvor: izrada autora

Mišljenje institucionalnog okvira vezano za strategiju modeliranja ljudskih potencijala u gospodarskoj diplomaciji, odnosno regrutiranje kadrova predmet je istraživanja u četvrtom pitanju upitnika, pri čemu je 13 institucija navelo eksterno regrutiranje kadrova kao najbolji način za odabir kadrova, dok troje njih smatra da je najbolji način u odabiru kadrova interno regrutiranje.

Grafikon 20. Portret hrvatskog gospodarskog diplomata današnjice

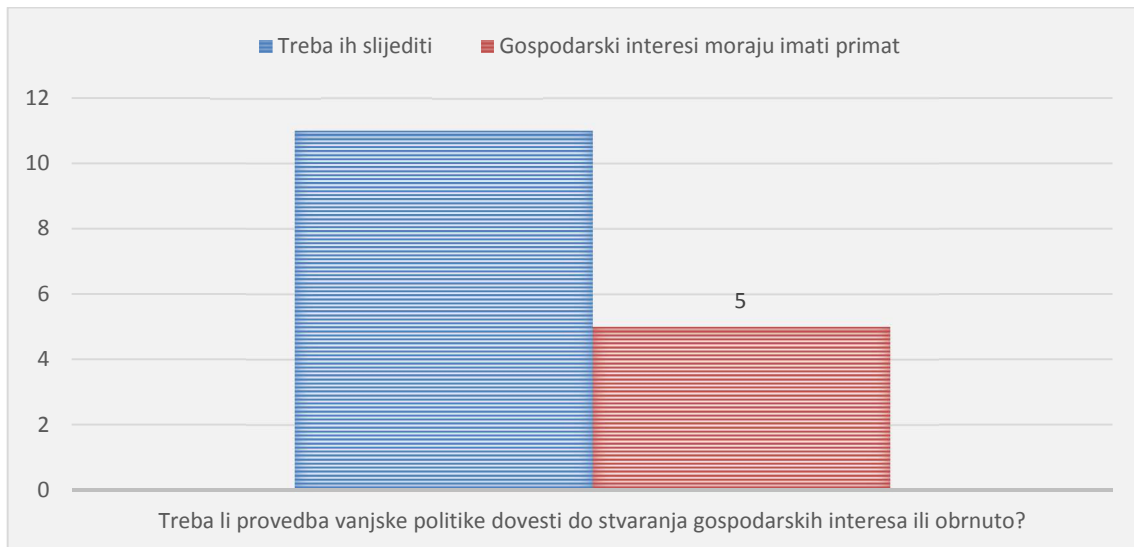


Izvor: izrada autora



Da portret gospodarskog diplomata Hrvatske odgovara profilu promatrača i analitičara ekonomskih kretanja u zemlji primateljici smatra 6 ispitanika, petero smatra da je gospodarski diplomat zapravo „poštar“ koji prenosi stavove svoje Vlade, dok četvero smatra da je on u potpunoj funkciji poslovnom sektoru, odnosno da je lobist i aktivni pregovarač u B2B (business-to-business) razgovorima.

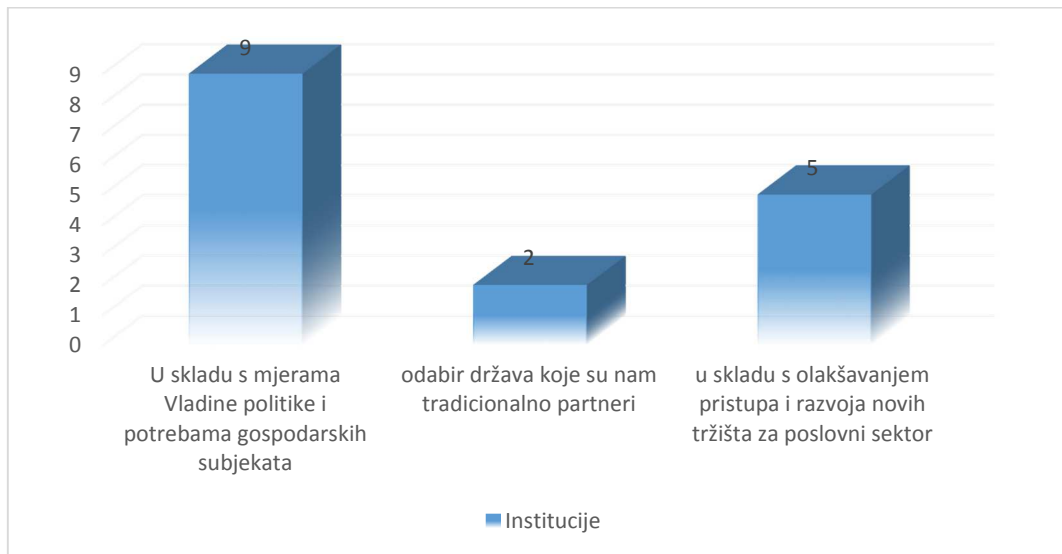
Grafikon 21. Provedba vanjske politike i gospodarski interesi prema mišljenju institucionalnog okvira



Izvor: izrada autora

Grafikon 21. prikazuje mišljenje institucionalnog okvira o tome da li provedba vanjske politike treba dovesti do stvaranja gospodarskih interesa ili obrnuto, što je bilo šesto pitanje u upitniku, pri čemu 11 institucija smatra da gospodarski interesi moraju slijediti vanjsku politiku, a petero da gospodarski interesi moraju imati primat u odnosu na provedbu vanjske politike.

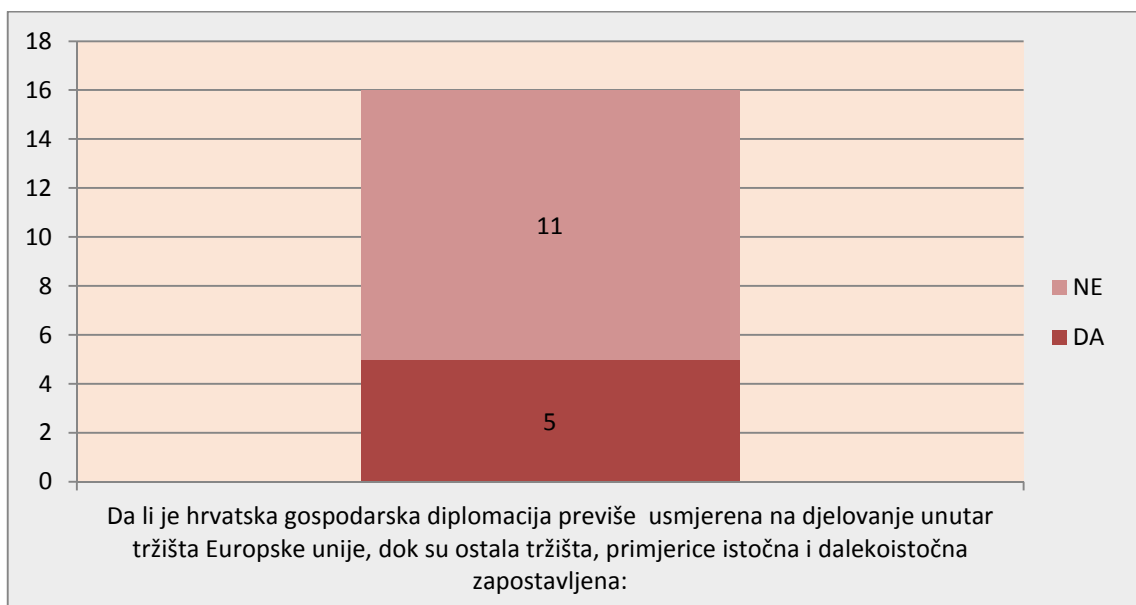
Grafikon 22. Odabir država za intenziviranje aktivnosti hrvatske gospodarske diplomacije



Izvor: izrada autora

Vezano za odabir država u kojima bi hrvatska gospodarska diplomacija trebala intenzivirati svoje aktivnosti, institucionalni okvir hrvatske gospodarske diplomacije, odnosno njih 9 dijeli mišljenje da države treba birati u skladu s mjerama Vlade politike i potrebama gospodarskih subjekata, petero ispitanika misli da bi države trebalo birati u skladu s olakšavanjem pristupa i razvoja novih tržišta za poslovni sektor, a 2 ispitanika smatra da je potrebno odabrati države koje su nam tradicionalno partneri.

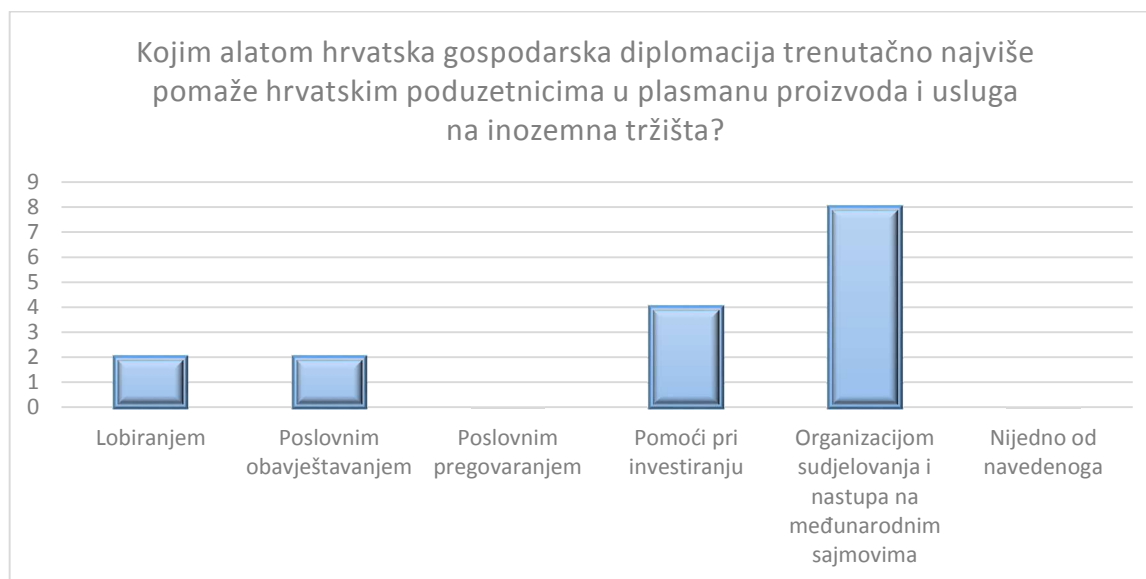
Grafikon 23. Usmjerenost hrvatske gospodarske diplomacije na pojedina tržišta



Izvor: izrada autora

U osmom pitanju upitnika institucije se pitalo za mišljenje da li je hrvatska gospodarska diplomacija previše usmjerena na djelovanje unutar tržišta Europske unije, dok su ostala tržišta, primjerice istočna i dalekoistočna zapostavljena, na što je 11 institucija odgovorilo da ostala tržišta u odnosu na tržište Europske unije nisu zapostavljena, a 5 ih smatra da su ostala tržišta zapostavljena.

Grafikon 24. Alati provedbe gospodarske diplomacije RH za plasman proizvoda i usluga na inozemna tržišta



Izvor: izrada autora

Institucionalni okvir hrvatske gospodarske diplomacije, odnosno 8 ispitanih smatra da je organizacija sudjelovanja i nastupa na međunarodnim sajmovima alat kojim hrvatska gospodarska diplomacija trenutačno najviše pomaže poduzetnicima u plasmanu proizvoda i usluga na inozemna tržišta, četvero smatra da je to pomoć pri investiranju poduzetnicima, dok identičan broj subjekata smatra da je to lobiranje i poslovno obavještanje, dok nitko od ispitanih ne smatra da je to poslovno pregovaranje.

U drugom dijelu istraživanja institucionalnog okvira hrvatske gospodarske diplomacije proveden je intervju s predstavnicima institucionalnog okvira prema ranije opisanom metodološkom pristupu, a intervjui su u prosjeku trajali 20 minuta. Od obuhvaćenog uzorka od 16 predstavnika institucionalnog okvira gospodarske diplomacije sveukupno njih 15 je pristalo na intervju, a ograničenje samog istraživanja kako je već ranije navedeno jest u tome što se postavlja pitanje njihove moguće pristranosti, jer su kao odgovorne osobe predstavljali „svoje“ institucije i osobni status u njima. Ispitanicima su postavljena 4 pitanja:

1. Koja su tematska područja Vaše institucije unutar gospodarske diplomacije RH?
2. Koje su mogućnosti i preporuke za poboljšanje postojećeg modela provođenja gospodarske diplomacije u RH, ili postoji potreba za uvođenjem potpuno novog modela gospodarske diplomacije u RH?
3. Koliko je uspješna hrvatska gospodarska diplomacija u usporedbi s gospodarskom diplomacijom drugih europskih zemalja, koje zemlje bi nam trebale biti primjeri?
4. Kojim uslugama i aktivnostima pomažete poslovnom sektoru unutar aktivnosti gospodarske diplomacije, a time i hrvatskomu gospodarstvu da bude konkurentnije na svjetskome tržištu?

**Vlada RH** – ističu da se ne bave gospodarskom diplomacijom već je to u djelokrugu rada MVEP-a, ali kroz Povjerenstvo za internacionalizaciju hrvatskog gospodarstva identificiraju ključne odrednice politike jačanja hrvatskog izvoza, predlažu odgovarajuće provedbene mjere te prate njihovu provedbu. Reformom sustava gospodarske diplomacije iz 2013. godine uspostavljen je odgovarajući model gospodarske diplomacije koji treba nastaviti provoditi, ali prije svega potrebno je i dalje inzistirati na stručnim kadrovima postavljenim u diplomatsko – konzularna predstavništva i predstavništva ostalih institucija u inozemstvu. Gospodarska diplomacija je u hrvatskoj povijesti noviji pojam, te je teško govoriti o usporedbi s modelima provedbe gospodarske diplomacije drugih zemalja, posebice onih s dugom tradicijom. Uloga Vlade RH također se ogleda za poslovni sektor kroz pomoć pri lobiranju na nacionalnoj razini, posebice kod zaključivanja poslova i projekata od strateškog značaja za RH.

**MVEP** – gospodarska diplomacija veoma je bitna za hrvatsko gospodarstvo, a važnost hrvatske gospodarske diplomacije očituje se u tome što se hrvatskim gospodarstvenicima nastoji pronaći inozemne poslovne partnere, kupce, dobavljače, organizirati seminare, gospodarske delegacije, pružiti podatke o pojedinim zemljama i uvjetima poslovanja te povezati zainteresirane strane za ulaganja, zajedničke proizvodnje i transfere tehnologija. Važna je radi gospodarskog razvoja i rasta, otvaranja radnih mjesta i podizanju standarda. To je prostor gdje se omogućava poduzetnicima i gospodarstvenicima jednostavniji rad i razvoj, u kontekstu uspostavljanja bilateralnih i multilateralnih odnosa između različitih zemalja, regije ili šire, koji imaju za cilj unaprijediti samu proizvodnju, ali i općenito suradnju.

Iz MVEP-a kažu kako institucije koje se bave gospodarskom diplomacijom jesu: MVEP, MINGO, MINPO, Vlada RH i Ured predsjednice RH. Od nevladinih institucija to su: HGK, HUP, Hrvatski izvoznici, HTZ i HBOR.

Iz MVEP-a tvrde da ključnu ulogu u provedbi gospodarske diplomacije unutar MVEP-a imaju diplomatsko – konzularna predstavništva, te samostalni sektor za trgovinsku politiku i gospodarsku multilateralu i samostalni sektor za gospodarsku bilateralu unutar MVEP-a.

Zatim, ističu kako se 2011. godine započelo s reformom modela hrvatske gospodarske diplomacije i započelo se od po njima ključnog problema, zamjene nekompetentnih i nestručnih kadrova, te restrukturiranja organizacijske mreže. Naime, 2011. godine imenovani su trgovinski atašei koji su birani javnim natječajem. Preduvjet je bio najmanje pet godina iskustva u komercijalnim poslovima. Sam izbor tih ljudi zasnivao se na kadrovskom povjerenstvu predstavnika institucija koje koriste te ljude kao što je HGK, HUP, MINGO, MINPO, HBOR, Hrvatski izvoznici, koje su odredili i države u koje su atašei poslani. Zaposleni su na određeno vrijeme, na godinu dana, te se analizom utvrđuje koliko su napravili i jesu li opravdali svoju poziciju te hoće li nastaviti raditi. Trgovački atašei su zamijenili gospodarske savjetnike koji nisu bili dovoljno kompetentni, nedostajalo im je iskustva te im nisu bile jasne obveze.

Od 2011. godine uvedena je radikalnija revizija sustava na temelju analize gospodarske diplomacije, a u listopadu 2013. godine završilo se s većim reformama u modelu gospodarske diplomacije, te je od svakog modela drugih država preuzeto ono što je dobro, a da je primjenjivo u praksi u hrvatskim prilikama. Novi model previđa 10 područja djelovanja, odnosno usluga za gospodarstvenike: pomoć u realizaciji izvoznih poslova, pronalaženje poslova, umrežavanje, informiranje, „foreign trade missions“, stvaranje povoljnog okruženja, trgovinski i financijski aranžmani, akcijski plan za izvoz, privlačenje investicija i energetika. Kako naglašavaju, novim sustavom se omogućilo kvantitativno praćenje učinaka hrvatske gospodarske diplomacije kroz sva ta područja pa je moguće dobiti točne brojčane podatke po svakom od 10 navedenih područja djelovanja i podpodručjima istih. Primjerice u prvom području – pomoći u realizaciji izvoznih poslova u prvoj polovici 2015. godine odrađene su ukupno 1532 aktivnosti, a od toga najveći broj na aktivnost traženja poslovnih partnera -790 aktivnosti. Takve podatke u „starom“ modelu gospodarske diplomacije nije bilo moguće prikupiti, jer informacijski sustav nije predviđao detaljna mjerenja učinaka unutar gospodarske

diplomacije. „Danas“ se u sustav unosi svaki zahtjev izvoznika podnesen na web-stranici MVEP-a (gd.mvep.hr) ili izravno. Ti zahtjevi više „ne spavaju u ladicama“ nego se odmah zaprimaju nakon čega se izvoznika prati do samog zaključenja posla. Svojevrsni semafori signaliziraju u kojoj je fazi predmet i reagira li diplomacija dovoljno ažurno, dok MVEP nadgleda rokove i kvalitetu izvršenja. Isti sustav omogućuje i analitiku rada, kao i procjenu uspješnosti po ključnim indikatorima (key performance indicators – KPI). Sve su to novi procesi i pojmovi kojih dosad nije bilo u hrvatskoj diplomaciji.

**MINGO** – djelovanje MINGO-a u području gospodarske diplomacije je najviše usmjereno na područje privlačenja ulaganja pa je stoga u MINGO-u ustrojen Sektor za investicijsku politiku koji predlaže i prati propise koji uređuju pitanja investicija, identificira i predlaže načine rješavanja problema nastalih u realizaciji konkretnih projekata, izrađuje prijedloge propisa i prati njihovu primjenu, obavlja analitičko-statističke poslove prikupljajući i razmjenjujući gospodarske podatke, te pruža podršku ulagačima prilikom realizacije ulagačkih projekata. Postojeći model gospodarske diplomacije ima svojih prednosti i nedostataka. Prema njima prednost sustava uvedenog od 2013. godine jest svakako u većoj otvorenosti i pristupačnosti prema poduzetnicima, ali mora se i dalje poraditi na usklađenosti aktivnosti gospodarske diplomacije sa stvarnim potrebama poslovnog sektora.

**MINPO** - aktivnosti usko povezane s gospodarskom diplomacijom unutar MINPO-a provode se u sklopu Uprave za međunarodnu suradnju, investicije i inovacije i Uprave za programe EU, programe bilateralne pomoći i projekte drugih međunarodnih institucija, a primarno se odnose na područje promicanje izvoza i trgovine, te poticanja ulaganja kroz davanje potpora. Poduzetnicima se primarno omogućuje pomoć pri traženju informacija o tržištu u vidu izvještaja i tržišnih analiza, te konzultacija oko potpora i ostalih poticajnih mjera za ostvarenje investicija. U području gospodarske diplomacije usko surađuju s MVEP-om i njihovim diplomatsko-konzularnim predstavništvima, kao i s MINGO-om. Postojeći model gospodarske diplomacije je prema njihovom mišljenju kvalitetno uspostavljen reformom iz 2013. godine čime je omogućeno znatno bolje funkcioniranje cjelokupnog sustava.

**HGK** – Sektor za međunarodne poslove unutar HGK provodi bilateralne i multilateralne aktivnosti usmjerene unaprjeđenju gospodarske suradnje s inozemstvom. U sastavu sektora su Odjel za Europsku uniju i Odjel za privlačenje investicija. U okviru Odjela

za EU djeluje Zajednica poslovnih savjetnika koja okuplja više od 100 članica koje pružaju usluge poslovnog savjetovanja. Odjel za privlačenje investicija s ciljem pružanja pregleda dijela investicijskih mogućnosti u je izradio i vodi online Katalog investicijskih projekata koji olakšava ulagačima dostupnost informacija o konkretnim ulagačkim potencijalima Republike Hrvatske. U suradnji s drugim sektorima HGK, Odjel sudjeluje na sajmovima, poslovnim susretima, gospodarskim delegacijama i forumima na kojima promovira RH kao zemlju poželjnu za ulaganje kao i konkretne projekte za ulaganje.

Bilateralne aktivnosti Sektora za međunarodne poslove usmjerene su na pružanje podrške hrvatskim tvrtkama u procesu internacionalizacije njihovih poslovnih aktivnosti, izlasku na tržišta pojedinih zemalja, te pronalaženju odgovarajućih partnera u inozemstvu. Sektor za međunarodne poslove stoga posreduje u uspostavljanju poslovnih kontakata između zainteresiranih partnera, bavi se organiziranjem gospodarskih delegacija u zemlji i inozemstvu, te daje osnovne informacije o inozemnim tržištima. Istodobno se stranim tvrtkama daju sve potrebne informacije o mogućnostima suradnje s hrvatskim partnerima.

Multilateralne aktivnosti usmjerene su na unaprjeđivanje međunarodnih odnosa i ostvarivanje prioriternih gospodarskih ciljeva Republike Hrvatske vezanih uz procese uključivanja i sudjelovanja Hrvatske u europskim i svjetskim gospodarskim integracijama.

U hrvatskom modelu gospodarske diplomacije trebalo bi uspostaviti bolju koordinaciju između svih aktera koji ju provode, jer se nerijetko događa da se nadležnosti aktera preklapaju. Zatim, potrebna je bolja suradnja diplomatsko-konzularnih predstavništva MVEP-a s predstavništvima HGK. Također, bilo bi poželjno uvesti kvantitativno mjerenje rezultata gospodarske diplomacije, a najbolji primjer po tom pitanju jest Austrija.

**Hrvatski sabor** - Sabor nema tematsko područje gospodarske diplomacije, ali zastupnici aktivno pomažu u pitanjima trgovinskih ugovora, digitalnog tržišta, poljoprivrede, energetike i transporta.

Potrebno je aktivno uključivanje države u sufinanciranje aktivnosti hrvatskih subjekata u europskim/svjetskim poslovnim mrežama i promjena/donošenje zakonodavnog okvira za pomoć u lobiranju i vođenju aktivne gospodarske diplomacije (primjerice veća

mogućnost iskorištavanja utjecaja počasnih konzula ili pak spajanje vanjske pomoći sa ponudama gospodarstvenika).

Također, nužno je uvođenje cjeloživotnog obrazovanja za službenike, političare i diplomate. Hrvatska mora u području gospodarske diplomacije još puno učiti, pogotovo u slučaju EU gdje se konkurentnost Unije gleda kroz međusobni ekonomski odnos država članica, a ne EU vs Kina ili SAD. Zbog objektivnih ograničenja najbolji model ekonomske diplomacije za Hrvatsku bio bi ciljani model i javno-privatno partnerstvo u lobiranju poput onog u Ujedinjenom Kraljevstvu.

Kroz "guranje" poslovnih interesa unutar različitih poslovno-političkih mreža, komore i aktivno lobiranje za pojedine sektore najviše se može pomoći poslovnoj zajednici da ostvari svoje projekte, koji u konačnici doprinose i razvoju hrvatskog gospodarstva.

**HUP** – kao organizacija koja predstavlja poslovni sektor ne provodi striktno aktivnosti gospodarske diplomacije, te ne postoje posebna tematska područja, već djeluje kao dobrovoljna, neprofitna i neovisna udruga poslodavaca koja štiti i promiče prava i interese svojih članova., odnosno poslovne zajednice.

Ističu da najviše pomažu svojim članovima u inozemstvu na tržištu EU putem BUSINESS EUROPE mreže čiji je HUP član, a unutar koje postoje formirane radne grupe, a kao rezultat rada tih radnih grupa nastaju dokumenti (tzv. consensus papers) koji reflektiraju poziciju poslovne zajednice u Europi po bilo kojem pitanju ili prijedlogu, a prosječno ih se izradi godišnje stotinu, te naglašavaju da BUSINESSEUROPE danas ima 41 člana (europske industrijske i poslodavačke konfederacije) iz 35 zemalja, te predstavlja više od 20 milijuna poduzeća. Zajednički se radi na postizanju rasta i konkurentnosti u Europi, a također su vrlo aktivna organizacija u europskom socijalnom dijalogu te potiču dobro funkcioniranje tržišta rada.

Usluge koje HUP pruža poslovnom sektoru, odnosno svojim članovima i pomaže im u ostvarivanju njihovih poslovnih projekata su okrugli stolovi o aktualnim problemima hrvatskoga gospodarstva, konferencije o važnim društvenim temama koji utječu na rad, konkurentnost i profitabilnost hrvatskog gospodarstva, radni ručkovi s predstavnicima vlasti, gospodarstva, međunarodnih organizacija, povezivanje sa poduzetnicima (B2B, gospodarske misije, projekti, studijska putovanja), član za člana – korištenja HUP društvene mreže za ponudu roba i usluga, povezivanje sa sektorskim udruženjima iz EU, te sudjelovanje u državnim izaslanstvima i gospodarskim misijama u inozemstvu.



Prije svega problem hrvatskog modela gospodarske diplomacije prema mišljenju HUP – a „leži“ u nesposobnosti kadrova, nedovoljnim izdvajanjima za potrebne aktivnosti gospodarske diplomacije koje je prema njima prethodno potrebno detaljno identificirati, te sporosti u rješavanju potreba i zahtjeva upućenima od poslovnog sektora. U „aparatu“ hrvatske gospodarske diplomacije potrebno je zaposliti ljude s iskustvom u privatnom sektoru, koji će biti plaćeni po odrađenom učinku, odnosno bez miješanja politike u zapošljavanja u ovom području.

Postojeći model gospodarske diplomacije potrebno je revidirati, ali ne samo u suglasju s javnim sektorom, već i s poslovnim sektorom, zbog kojih bi se uostalom i aktivnosti gospodarske diplomacije trebale provoditi. Skandinavske zemlje dobar su primjer rješenja provođenja modela gospodarske diplomacije, gdje poduzetnici „igraju“ glavnu ulogu i sve je podređeno njima.

**CROMA** – prema odgovorima na intervju Udruženja hrvatskih menadžera i poduzetnika oni se uopće ne bave gospodarskom diplomacijom, ali su svejedno pristali na intervju prvenstveno kako bi mogli iznijeti svoj stav naspram funkcioniranja hrvatske gospodarske diplomacije. Kako su članovi udruženja glavni menadžeri, predsjednici i članovi uprava trgovačkih društava, menadžeri pojedinih poslovnih funkcija, privredni rukovoditelji u komorskom sustavu i drugim gospodarskim asocijacijama i institucijama te direktori/vlasnici poduzeća CROMA je tijekom proteklih dvadeset i pet godina djelovanja razgranala svoje aktivnosti, te je ostvarena suradnja s međunarodnim udruženjima i organizacijama, organizirano je na desetke stručnih skupova, okruglih stolova i predavanja. Povezati se sa srodnim inozemnim asocijacijama i logikom poslovnih interesa i veza pospješiti integraciju hrvatskih poslovnih ljudi s maticom europskih i svjetskih gospodarskih tokova osnova je djelovanja CROMA-e u području najbližem gospodarskoj diplomaciji. Također, CROMA je član Europske konfederacije menadžera CEC putem koje ostvaruje kontakte za svoje članove i lobira za njihove projekte.

Što se tiče hrvatskog modela gospodarske diplomacije iz CROMA-e zaključuju kako hrvatski model nije ni moguće klasificirati, jer se ne provodi konzistentna politika odlučivanja o aktivnostima gospodarske diplomacije koje je potrebno intenzivirati, niti je jasno postavljeno tko je nositelj određenih aktivnosti u hrvatskoj gospodarskoj diplomaciji unutar institucionalnog okvira. Također, aktivnosti gospodarske diplomacije se ne usklađuju sa stanjem gospodarske situacije ni potrebama poslovnog

sektora, a utjecaj javne diplomacije, odnosno politike u odnosu na gospodarsku diplomaciju jest i dalje superioran umjesto da bude obrnuto kao što je to primjerice u Francuskoj ili skandinavskim zemljama.

**AIK** – Područje gospodarske diplomacije na koje je AIK najviše fokusiran jest privlačenje stranih ulaganja i promocija Hrvatske kao investicijske destinacije, i u tom smislu jačanje imagea RH kao globalno konkurentnog gospodarstva, priprema i organizacija ciljanih seminara/konferencija o mogućnostima investiranja u RH, te koordiniranje svih promotivnih aktivnosti na međunarodnom tržištu s partnerskim institucijama. Ističu kako se usluge poslovnom sektoru, odnosno investitorima ogledaju kroz podršku realizaciji investicijskih projekata u vidu pružanja svih potrebnih informacija o poslovnim mogućnostima u RH, pripremu projekata za investiranje u RH, te podršku investicijskim projektima u svim fazama realizacije kroz „tailor made“ pristup.

Vežano za model hrvatske gospodarske diplomacije naglašavaju da su od 2013. godine reformom cijelog sustava učinjeni znatni pomaci, posebice u samoj organizacijskoj strukturi i kadrovima unutar gospodarske diplomacije, ali kao manu ističu preklapanje i nekoordiniranost koja se zna dogoditi pri pojedinim aktivnostima koje se provode.

**HRVATSKI IZVOZNICI** – u Udruzi Hrvatskih izvoznika naglašavaju kako su oni neprofitna, nestranačka i nevladina udruga, koja je u svom djelovanju neovisna i ne može biti podređena bilo kakvom vanjskom autoritetu pa smatraju da mogu objektivno ocijeniti model funkcioniranja hrvatske gospodarske diplomacije. Naravno, oni su u području djelovanja gospodarske diplomacije primarno usmjereni na područje promicanja i povećanja izvoza, odnosno zaštite interesa svojih članova u tom području.

Tvrde da oni svojim aktivnostima unutar gospodarske diplomacije, a prema svojim članovima, odnosno poslovnom sektoru djeluju tako da zastupaju interese hrvatskoga izvoza općenito, kao i interese određenih sektora te pojedinih izvoznih tvrtki prema tijelima državne uprave, jedinicama lokalne i regionalne samouprave i tijelima Europske unije. U tom smislu utječu na donošenje novih zakona i drugih podzakonskih akata ili pokretanjem postupaka za izmjenu postojećih. Tu navode da imaju zamjerke prema sporosti funkcioniranja zakonodavne vlasti, odnosno ističu da je cijeli proces oko donošenja ili izmjene akata daleko transparentniji nego prije nekoliko godina, ali još uvijek zakonodavni okvir ne reagira dovoljno brzo i ne prilagođava se zahtjevima tržišta i potrebama poslovnog sektora, kao što je to bio slučaj kada je Hrvatska ušla u EU i

kada su njihovi članovi/izvoznici naišli na niz prepreka administrativne i tehničke „prirode“ koje su im onemogućile plasman njihovih proizvoda i usluga na inozemna tržišta. Tu ističu da se pokazala prava slika nefunkcioniranja hrvatskog modela gospodarske diplomacije, jer institucionalni okvir na čelu s MVEP-om nije znao odgovoriti na upite koje su izvoznici njihovim posredstvom slali na nadležne institucije unutar djelovanja gospodarske diplomacije, te su same reakcije na upite bilo poprilično spore, a rezultirale su samo općim informacijama o trgovinskim barijerama i sporazumima umjesto detaljnih informacija koje su izvoznici tražili u svojim upitima. Također, nerijetko se događa da institucije kada šalju upite u ime izvoznika pokazuju visoku razinu nekoordiniranosti, jer im primjerice MVEP odgovara da za tu problematiku zadužen MINGO, a MINGO odgovara da se obrate MVEP-u.

**HTZ** – „tematsko“ područje u okviru gospodarske diplomacije kojim se bavi HTZ jest promocija zemlje, u smislu turističkog brendiranja, a aktivnosti turističkog brendiranja zemlje se izuzev nastupa na sajmovima, turističkim manifestacijama provode putem predstavništva i ispostava HTZ-a u inozemstvu, te putem TZ ureda u Hrvatskoj. HTZ smatra da gospodarska diplomacija mora biti u funkciji razvoja hrvatskog gospodarstva, a oni u svojem području, odnosno turističkom brendiranju nastoje stvoriti poticajno okruženje za uspješni razvoj nove ponude složenih turističkih proizvoda za turističko tržište posebnih interesa koji su preduvjet za poboljšanje konkurentne sposobnosti hrvatskog turizma, produženje sezone i tržišnu valorizaciju turističkih potencijala svih hrvatskih područja. Osim toga, dodjeljuju bespovratna novčana sredstva za događanja na teritoriju Republike Hrvatske od međunarodnog, nacionalnog ili regionalnog značaja kao glavnog motiva dolaska turista u destinaciju, a koje doprinose obogaćivanju turističkog proizvoda pojedine uže ili šire destinacije i Hrvatske u cjelini, razvoju sadržaja koji omogućavaju produženje turističke sezone, povećanju ugostiteljskog i drugog turističkog prometa, posebice u razdoblju predsezone i posezone te na kontinentu, te jačanju snage brenda hrvatskog turizma i stvaranju prepoznatljivog imidža hrvatskog turizma.

Vezano za model hrvatske gospodarske diplomacije u HTZ-u smatraju da su oni u svojem dijelu bavljenja gospodarskom diplomacijom, napravili velike iskorake u poboljšanju i većoj efikasnosti funkcioniranja hrvatskog modela. To se prvenstveno na odnosi „gašenje“ predstavništva i ispostava u inozemstvu koja nisu imala pozitivne rezultate, a predstavljala su značajne financijske izdatke. Također, u nekim

predstavništvima kadrovi koji nisu postigli zacrtane ciljeve zamijenjeni su kadrovima s iskustvom u radu u privatnom sektoru u turizmu. što je pozitivno utjecalo na cjelokupno poslovanje predstavništva HTZ-a u inozemstvu.

**HOK** – ne mogu jasno odrediti svoje tematsko područje gospodarske diplomacije, ali kroz svoj Odbor za gospodarstvo, međunarodnu suradnju i sajmove nerijetko surađuju s HUP-om i HGK-om vezano za sudjelovanje i nastup njihovih članova/obrnika na međunarodnim sajmovima i manifestacijama i pritom ističu kako im je važna njihova logistička podrška pri organizaciji sastanaka domaćih obrtnika sa stranim tvrtkama, te zaključuju kako je prioritet obrtnika u području gospodarske diplomacije povećanje izvoza i trgovine. Također, zbog svoga područja djelovanja surađuju s Ministarstvom poduzetništva i obrta, posebice vezano za izmjene zakonodavno-pravnog okvira i informacije o potporama i poticajnim mjerama za obrtnike, ali mišljenja su kako bi institucionalni okvir trebao promptnije reagirati na problematiku u radu obrtnika kada je u pitanju izvoz, odnosno plasman njihovih proizvoda i usluga u inozemstvo. Smatraju da Hrvatska malo kasni sa sustavom gospodarske diplomacije, te da bi se trebala ugledati na austrijski model gospodarske diplomacije gdje je privatni sektor taj koji je na vrhu hijerarhijske ljestvice i sustav se formira sukladno njihovim potrebama i prioritetima, a ističu kako bi glavne zadaće gospodarske diplomacije trebale biti promoviranje hrvatskog gospodarstva u inozemstvu, upoznavanje stranih investitora s uvjetima u Hrvatskoj, te stvaranje novih poslovnih kontakata.

**HBOR** – navode da surađuju s HGK i ministarstvima nadležnim za područje bilateralne i multilateralne gospodarske suradnje Republike Hrvatske, a u tom smislu i u područjima koja se dotiču gospodarske diplomacije. Međutim, ističu kako potpomažu, odnosno kreditiraju projekte iz svih sfera koje se tiču gospodarske diplomacije od transfera tehnologije, turističkih projekata, ali ipak im je glavni fokus, sukladno zahtjevima klijenata, područje povećanje izvoza. Ističu kako je tržišna utakmica na međunarodnom tržištu vrlo zahtjevna, a izvojni projekti nose niz rizika koji nisu uvijek očiti, no oni se mogu umanjiti odgovarajućim instrumentima osiguranja, HBOR u ime i za račun RH provodi poslove osiguranja potraživanja koja nastaju prilikom izvoza roba i usluga, od neutrživih komercijalnih i političkih rizika. Utrživim se rizicima, navode, sukladno propisima Europske unije, smatraju svi komercijalni i politički rizici dužnika sa sjedištem u državi članici Europske unije ili OECD-a, a čije trajanje, uključujući razdoblje proizvodnje, ne prelazi dvije godine, odnosno svi rizici za koje postoji

moćnost osiguranja na privatnom tržištu osiguranja. Primjerice, krajem 2014. godine uveli su novi program osiguranja naplate inozemnih potraživanja namijenjen malim izvoznicima i izvoznicima početnicima koji tek započinju poslovanje na inozemnim tržištima. Ovom policom osiguranja HBOR preuzima 95 % rizika od neplaćanja inozemnih kupaca, a u šest mjeseci provedbe ovog programa HBOR je osigurao 5 milijuna kuna izvoznih poslova, a polica osiguranja omogućila je malim izvoznicima sigurniji poslovni odnos s inozemnim kupcima s kojima do sada nisu imali prilike surađivati te na taj način jednostavnije, sigurnije i lakše ušli u izvozne poslove i ostvarili nove prihode.

Što se tiče uspješnosti modela hrvatske gospodarske diplomacije smatraju da ne mogu objektivno ocijeniti funkcioniranje modela hrvatske gospodarske diplomacije, jer ih u njihovom poslovanju „dodiruje“ samo dio tog modela, najviše u području promicanja izvoza, pri čemu navode da imaju dobru suradnju s HGK-om i nadležnim ministarstvima, a s MVEP-om nemaju previše doticaja u svom poslovanju.

**HAMAG – BICRO** – tvrde da je gospodarska diplomacija izuzetno širok pojam i po njima svaka djelatnost u gospodarstvu je involvirana u područja djelovanja gospodarske diplomacije. Okarakterizirali su područje prijenosa tehnologije – znanstvene suradnje kao primarno područje u kojem je fokus HAMAG – BICRO-a unutar gospodarske diplomacije.

Naglašavaju kako je „mainstream“ njihova djelovanja osiguravanje potpora za istraživanje, razvoj i inovacije, a sve kako bi podupiranjem tehnoloških inovacija u gospodarstvu i znanstvenim ustanovama pokrenuli gospodarski rast Hrvatske kroz tehnološki razvoj za jačanje hrvatske globalne konkurentnosti i društvenih vrijednosti.

Ističu kako malim gospodarskim subjektima u proboju na inozemna tržišta najviše pomažu kroz Europsku poduzetničku mrežu, odnosno Hrvatski konzorcij Europske poduzetničke mreže, te kako su proveli istraživanje među korisnicima uslugama Europske poduzetničke mreže koje je rezultiralo vrlo visokim postotkom korisnika koji su zadovoljni uslugama, nije bilo onih koji su nezadovoljni, već samo onih korisnika koji su predlagali još dodatne aktivnosti za poboljšanje usluga.

To je prema HAMAG – BICRO-u i logično, jer ističu kako Europsku poduzetničku mrežu čine gospodarske komore, tehnološki centri, sveučilišta, istraživački instituti i razvojne agencije, međusobno povezane moćnim bazama podataka, putem kojih s

drugim članovima mreže dijele svoje znanje te informacije o tehnologijama i poslovnim partnerima. Europska poduzetnička mreža je blisko povezana s Europskom komisijom, a što omogućava stalnu usklađenost s razvojem EU politika te omogućuje prijenos stavova malih poduzeća nazad u Bruxelles što je malim poduzećima prijeko potrebno.

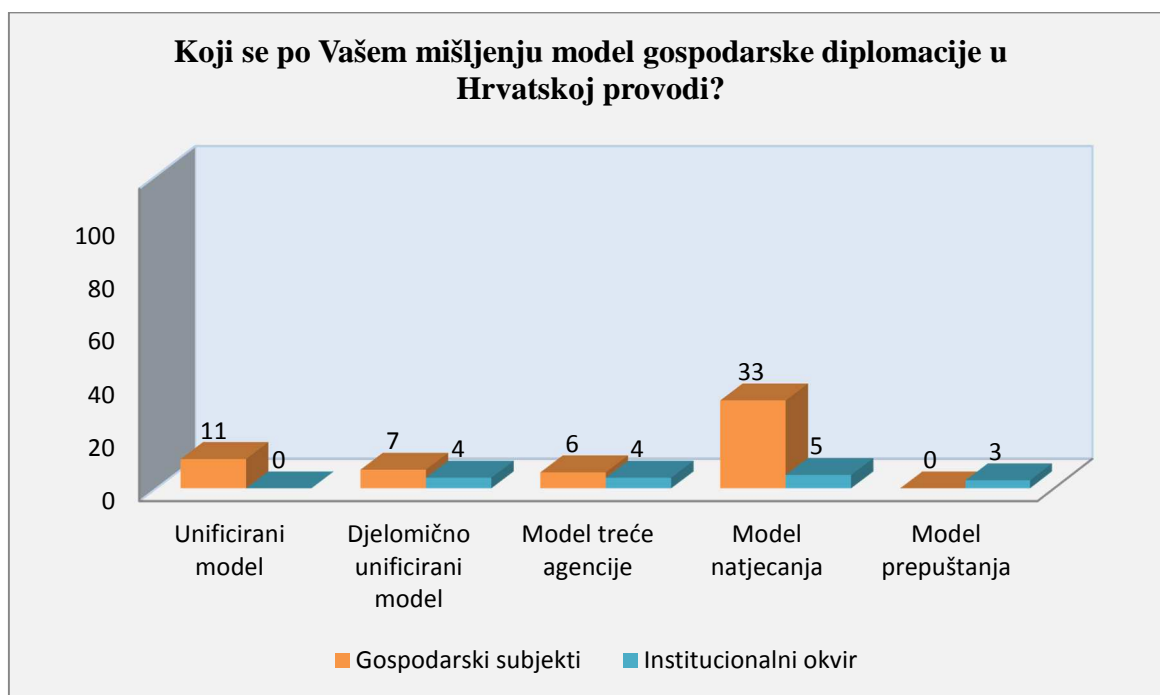
Govoreći o modelu hrvatske gospodarske diplomacije, zaključuju kako svoja iskustva i zaključke vezano za institucionalne aktere u gospodarskoj diplomaciji mogu iznijeti samo za HGK s kojima su u Hrvatskom konzorciju Europske poduzetničke mreže i MINPO u okviru kojeg zapravo i djeluju, dok nisu imali prilike surađivati s MVEP-om i ostalim institucionalnim akterima te zbog tog razloga ne žele iznositi nikakve stavove po pitanju institucionalnog okvira i modela hrvatske gospodarske diplomacije. Međutim, ističu kako je suradnja s HGK-om i njihovim predstavništvom u Bruxellesu omogućila mnogim njihovim korisnicima (malim gospodarskim subjektima) da zakluče posao i sklope ugovor s inozemnim poduzećima, te da bez njihove podrške to ne bi bilo moguće, a velim dijelom stručnom osoblju koje je tamo zaposleno.

**CEI** – teško im je odrediti kojim područjem gospodarske diplomacije se bave, odnosno područje aktivnosti im je prvenstveno fokusirano na povezivanje investicija u energetske sektor i prioritetizaciji projekata, te sudjeluju kao stručna potpora u izradi prijedloga programa investicija pa stoga zaključuju da je područje unutar aktivnosti gospodarske diplomacije koje „pokrivaju“ povećanje i privlačenje ulaganja (unutar energetske sektora), a u tome usko surađuju s MINGO-om i AIK-om. Vezano za model hrvatske gospodarske diplomacije smatraju da nisu u mogućnosti objektivno ocijeniti cjelokupni sustav funkcioniranja gospodarske diplomacije u Hrvatskoj, jer nisu imali „doticaja“ s organizacijskim strukturama koje obuhvaća to područje, izuzev navedene suradnje s MINGO-om i AIK-om koja je na zadovoljavajućoj razini.

### 4.3 KOMPARATIVNA ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA GOSPODARSKIH SUBJEKATA I INSTITUCIONALNOG OKVIRA

U dijelu kvalitativnog istraživanja provedenim anketnom metodom, odnosno strukturiranim upitnikom nad gospodarskim subjektima i institucionalnim okvirom hrvatske gospodarske diplomacije pojedina pitanja su identično strukturirana kako bi se dobili reprezentativni podaci za komparaciju i interpretaciju rezultata istraživanja, koji će biti prikazani u nastavku rada.

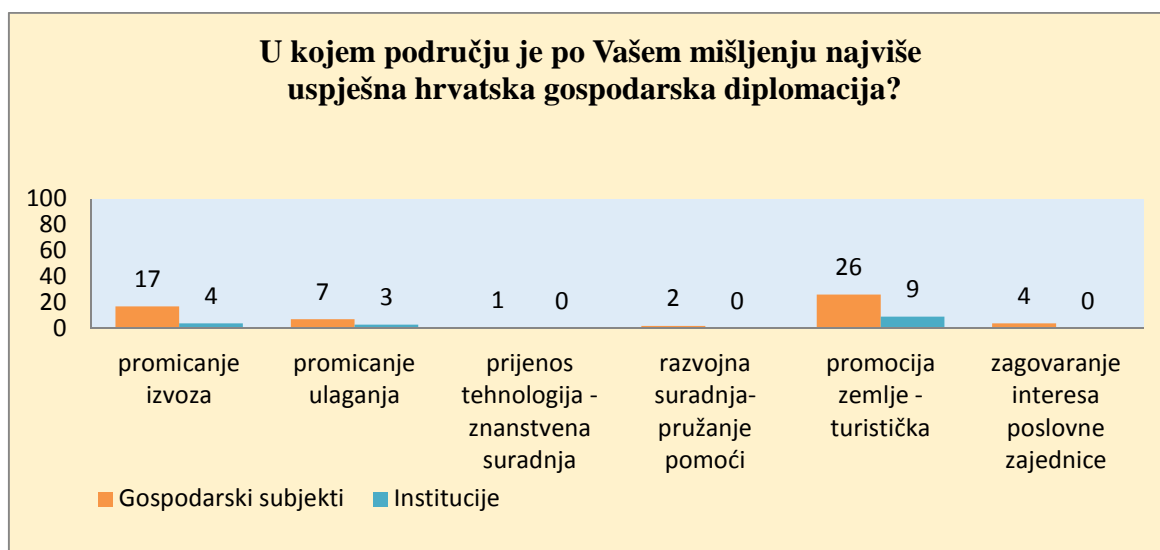
Grafikon 25. Provedbeni model gospodarske diplomacije Hrvatske



Izvor: izrada autora

Kod gospodarskih subjekata, njih 33 od 57 smatra da se u Hrvatskoj provodi model natjecanja u području gospodarske diplomacije, a također najveći dio predstavnika institucionalnog okvira smatra da se provodi model natjecanja, međutim razlika između predstavnika institucija koji smatraju da se provodi djelomično unificirani model, model treće agencije i model natjecanja je izuzetno mala, dok je kod gospodarskih subjekata razlika između prvog odgovora s najvećim brojem glasova i idućim odgovorom po broju glasova velika, ali treba uzeti i u obzir ranije spomenuto ograničenje provedenog istraživanja nad institucionalnim nositeljima gospodarske diplomacije, odnosno sam proces kvalitativne analize i zaključke istraživanja dobivene metodom intervjua odgovornih osoba institucionalnih nositelja gospodarske diplomacije. Naime, opravdano se može postaviti pitanje njihove moguće pristranosti, jer su kao odgovorne osobe predstavljali „svoje“ institucije i osobni status u njima.

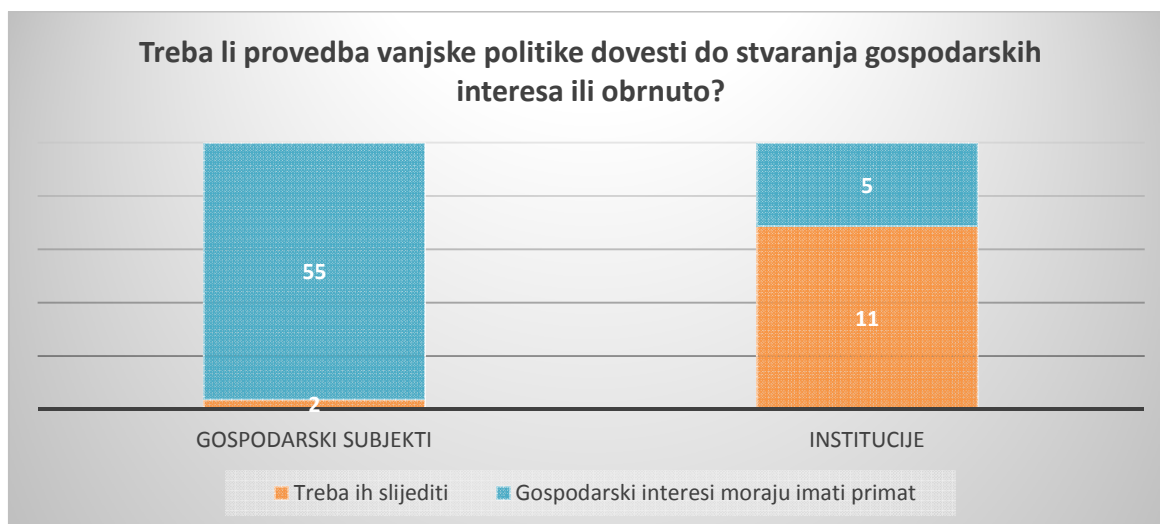
Grafikon 26. Uspješnost gospodarske diplomacije po područjima djelovanja



Izvor: izrada autora

Većano za uspješnost hrvatske gospodarske diplomacije po područjima djelovanja mišljenja gospodarskih subjekata i institucionalnog okvira se podudaraju, i obje grupe ispitanika mišljenja su kako je promocija zemlje (turistička) područje u kojem je najviše uspješna hrvatska gospodarska diplomacija, dok se usporedbom odgovora grupa ispitanika područje prijenosa tehnologije – znanstvena suradnja može okarakterizirati kao najmanje uspješno područje.

Grafikon 27. Provedba vanjske politike i gospodarski interesi



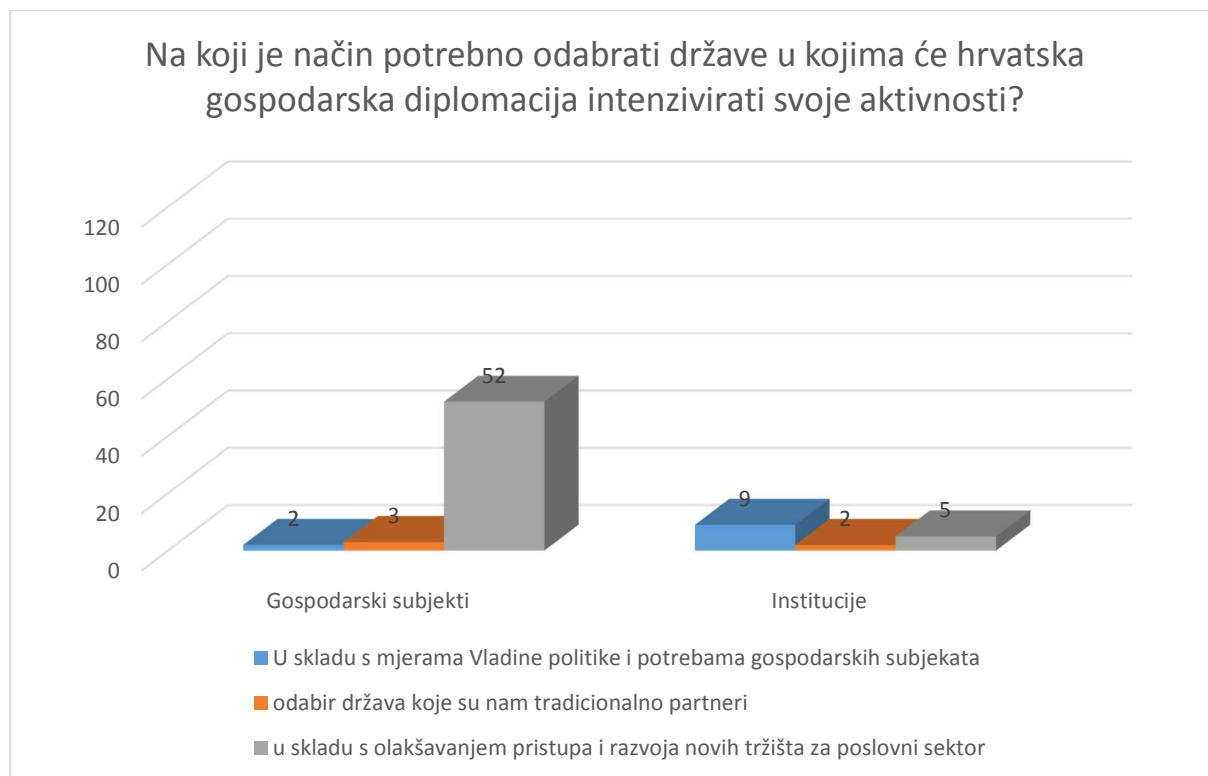
Izvor: izrada autora

Očekivano, stav poslovnog sektora glede prioriteta ciljeva vanjske politike i gospodarskih interesa se uvelike razlikuje pa 96% gospodarskih subjekata smatra da gospodarski interesi moraju imati primat u odnosu na provedbu ciljeva vanjske politike, dok je kod predstavnika



institucionalnog okvira situacija obrnuta, te čak 68% njih smatra kako ipak provedba vanjske politike mora imati primat u odnosu na gospodarske interese.

Grafikon 28. Odabir država za intenziviranje aktivnosti gospodarske diplomacije



Izvor: izrada autora

Što se tiče načina odabira država u kojima bi hrvatska gospodarska diplomacija trebala intenzivirati svoje aktivnosti gospodarski subjekti smatraju da to mora biti u skladu s olakšavanjem pristupa i razvoja novih tržišta za poslovni sektor, to misli njih čak 52 od 57, dok institucionalni okvir smatra da je ipak potreban balans između mjera Vladine politike i potreba gospodarskih subjekata i na temelju toga odrediti države u kojima će se intenzivirati aktivnosti.

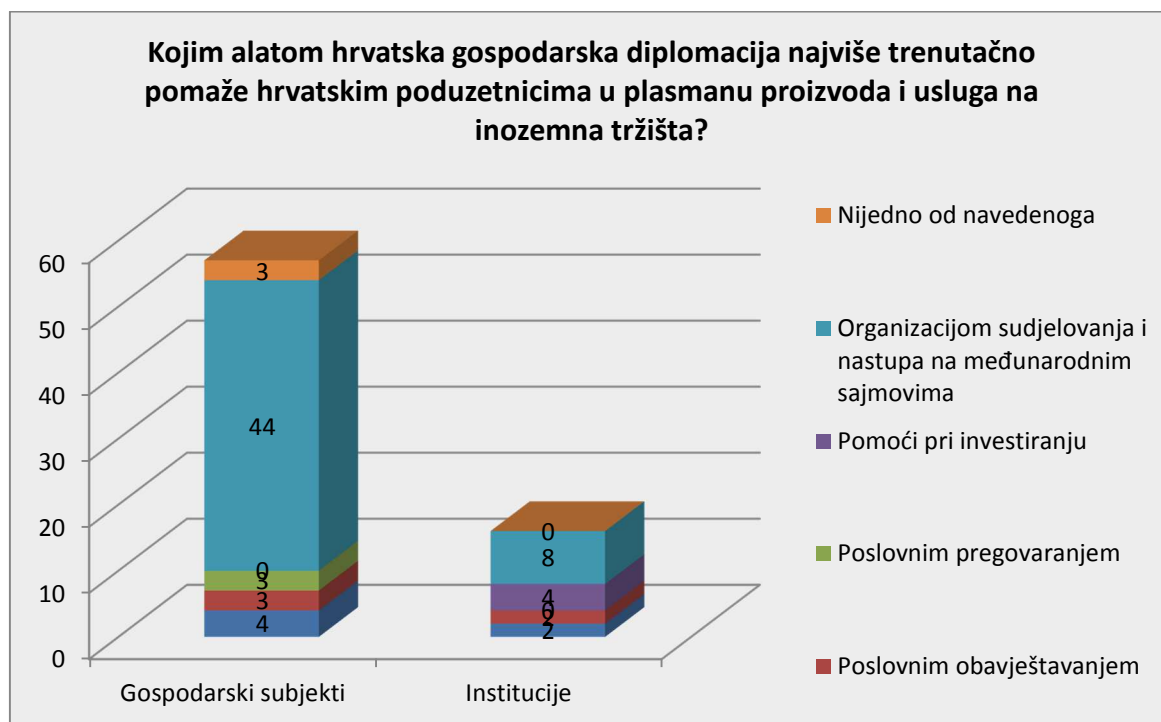
Grafikon 29. Usmjerenost hrvatske gospodarske diplomacije na pojedina tržišta



Izvor: izrada autora

Prema odgovorima na pitanje da li je hrvatska gospodarska diplomacija previše usmjerena na djelovanje unutar tržišta Europske unije, dok su ostala tržišta, primjerice istočna i dalekoistočna zapostavljena i poslovni sektor i institucionalni okvir smatraju da ostala tržišta nisu zapostavljena u odnosu na EU tržište, što je ipak dobar pokazatelj sinergije djelovanja institucionalnog okvira i gospodarskih subjekata u području gospodarske diplomacije, iako je mišljenje institucionalnog okvira da gospodarski interesi moraju slijediti provedbu vanjske politike, a kod poslovnog sektora prevladava stav da gospodarski interesi moraju imati primat u odnosu na ciljeve vanjske politike.

Grafikon 30. Alati provedbe gospodarske diplomacije RH za plasman proizvoda i usluga na inozemna tržišta



Izvor: izrada autora

I poslovni sektor i institucionalni okvir okarakterizirali su pomoć pri organizaciji sudjelovanja i nastupa na međunarodnim sajmovima kao alat kojim trenutačno hrvatska gospodarska diplomacija najviše pomaže hrvatskim poduzetnicima u plasmanu proizvoda i usluga na inozemna tržišta, međutim iz analize odgovora na pitanje otvorenog tipa postavljenog gospodarskim subjektima, može se zaključiti kako je to alat koji zapravo najmanje koristi poduzetnicima pri ostvarivanju poslovnih ciljeva, dok bi se više trebalo pomoći poslovnom sektoru kroz poslovno pregovaranje i lobiranje za sklapanje poslova i ugovora na inozemnom tržištu i s inozemnim tvrtkama.

Slijedom provedenih istraživanja gospodarskih subjekata, odnosno korisnika gospodarske diplomacije i institucionalnog okvira gospodarske diplomacije, te komparativne analize temeljem provedenih country/case study-a odabranih zemalja u prethodnom poglavlju, kao i kritičke analizu recentne domaće i inozemne znanstvene i stručne literature iz područja predmeta istraživanja dokazana je postavljena temeljna hipoteza (H1) u radu: **Model gospodarske diplomacije koji provode akteri gospodarske diplomacije u Hrvatskoj jest model natjecanja**, a da li takav model utječe ili ne utječe na rast hrvatskog gospodarstva, odnosno kakav je utjecaj gospodarske diplomacije na osnovne makroekonomske indikatore promatrat će se i istražiti kroz empirijsko istraživanje kroz šesto poglavlje rada.

## 5. UPRAVLJANJE INSTITUCIONALNIM OKRUŽENJEM I EKONOMSKI RAST

Znanstvena i stručna literatura posljednjih se dvadeset godina sve više bavi inkorporiranjem utjecaja institucija i institucionalnog ustroja u teorije ekonomskog rasta, a ekonomska politika i prilagođivanje ekonomskim kretanjima snažno su ovisni o institucionalnoj izgradnji (North, 1990; 2003; Myhrman and Weingast, 1994; Coase, 1998; Torsten Persson, 2001; Powell 2003; Acemoglu 2004).

U ovom poglavlju će biti prikazane postavke „nove“ institucionalne ekonomije i kvalitativnih i empirijskih istraživanja unutar iste koja tvrde da postoji veza između institucionalnog ustroja i kretanja ekonomskog rasta. Nastavno, na primjerima pojedinih nacionalnih ekonomija prikazat će se utjecaj institucionalne infrastrukture na ekonomski rast. U sklopu istog fokus će biti stavljen i na hrvatsku institucionalnu infrastrukturu, a posebno na institucionalni ustroj hrvatske gospodarske diplomacije uspostavljen reformom hrvatske gospodarske diplomacije 2013. godine te na kvantitativne učinke institucionalnog preustroja reforme iz 2013. godine.

Institucije u širem smislu formalna su i neformalna pravila igre u društvu, koja određuju međusobne odnose među ljudima (North, 1990). U užem smislu pod institucijama se smatraju samo organizacijske jedinice, procedure i regulacijski okvir (Williamson 2000). Osnovna podjela razlikuje institucije koje su egzogene (vanjske, zadane) i one koje su endogene (unutrašnje) u odnosu na ekonomski sustav (Williamson, 2000; Jutting, 2003).

North (1994) dijeli institucije prema stupnju formalnosti na „neformalne“ i „formalne“, pri čemu dalje dijeli „formalne“ na:

- ustav, statute, običajno pravo, regulative i druge državne odluke i propisi
- politički sustav: struktura vlasti, građanska prava, itd.
- ekonomska struktura: imovinska prava, ugovori, itd.
- sustav prisile: zakonodavstvo, policija

te neformalne na:

- tradiciju, običaje, moralne vrijednosti, religijska vjerovanja i sve druge norme ponašanja usvojene tijekom vremena
- prevladavajuće strahove i viđenja zajednice o svijetu, skupljeno znanje iz prošlosti i vladajući niz vrijednosti
- zajedničko naslijeđe (kulturu)

- neformalni sustav prisile: izbacivanje iz zajednice, kritiziranje, gubitak poštovanja.

Također, North tvrdi da su oba tipa institucija prisutna u svim zemljama, ali su neformalne izraženije u „siromašnim“, jer su formalne institucije slabije razvijene ili ne postoje, te ističe kako institucije određuju „pravila igre“ u ekonomskim, političkim i društvenim interakcijama, te „društvenu organizaciju“ (2003:13).

Prema Kasperu i Streitu (1998) institucije tvore poticajne strukture za ponašanje pojedinaca i organizacija i koordiniraju njihove aktivnosti. Iako institucije moraju pružati predvidiva i koherentna pravila, potrebne su i institucionalne promjene i prilagodbe društvenim preferencijama, tehnologiji, političkim i društveno-ekonomskim strukturama i eksternim faktorima. Također je važno razlikovati institucionalno okruženje koje je skup osnovnih političkih, društvenih i pravnih pravila od institucionalnog uređenja (sporazum između gospodarskih jedinica o načinu suradnje i/ili konkurencije).

Utjecaj institucija, njihove „kvalitete“ i kapaciteta na razinu ekonomskog rasta predmet je izučavanja institucionalne ekonomije, a posljednjih dvadeset godina i „nove“ institucionalne ekonomije, čije će teorijske postavke i spoznaje proizašle iz teorijskih i empirijskih istraživanja iste biti prikazane i analizirane u nastavku ovog poglavlja. Naime, prema institucionalnoj ekonomiji institucije imaju važnu ulogu u povećavanju funkcionalnosti društva, osobito ekonomske učinkovitosti. One su sastavni dio društvenog kapitala, kao ključnoga čimbenika ekonomskog rasta i ekonomske uspješnosti.

## **5.1. NOVA INSTITUCIONALNA EKONOMIJA (NIE)**

Institucionalna ekonomija razvila se na prijelazu 19. u 20. stoljeće. Razlikuje se „stara“ institucionalna ekonomija i „nova“ institucionalna ekonomija (Hodgson, 2003). Nova institucionalna ekonomija (NIE) čiji su glavni predstavnici North i Williamson razvila se oko sredine sedamdesetih godina 20. stoljeća kao odgovor na tada prevladavajuću neoklasičnu i liberalnu ekonomsku misao.

Douglas Cecil North<sup>117</sup>, već početkom 1970-ih (1971:118) razvija teoriju institucija kao modifikaciju neoklasičnog teorijskog modela. Međutim, kasnije se North sve više udaljava od

---

<sup>117</sup> Douglass Cecil North i Robert W. Fogel 1993. godine dobitnici su Nobelove nagrade za „pionirski“ rad unutar ekonomske povijesti, točnije za to što su "obnovili istraživanje ekonomske povijesti primijenivši ekonomsku teoriju i kvantitativne metode ne bi li objasnili ekonomsku i institucionalnu promjene. Kombinirajući ekonomiku s poviješću, oni su ukazali na nove načine proučavanja i razumijevanja ekonomskog rasta i promjene te, istovremeno, pokazali potrebu za povijesnom dimenzijom u ekonomskoj analizi.

neoklasične ekonomske teorije i bitno modificira cijeli pristup u istraživanju dugoročnog ekonomskog rasta u SAD i Europi, te u analizi uloge i značaja institucija. Time je postao i utemeljitelj NIE-je.

Teoretičari NIE smatraju da je neoklasična teorija neprimjeren alat za analizu i za određivanje politika kojima bi bio potican rast i razvoj zato što se u neoklasičnoj analizi obično pretpostavlja da transakcije ne koštaju ništa, da su informacije slobodno raspoložive i da su države dobronamjerne. Pritom se NIE oslanja na doprinos Ronalda Coasea (1937, 1960) koji je pokazao da korištenje tržišta ima cijenu za aktere, a "kada transakcije koštaju, onda su institucije važne" (North, 1990:11).

Osnovno je uvjerenje NIE da su i institucije važne za ekonomsku uspješnost i da su stoga podložne ekonomskoj analizi, a središnja je zadaća ekonomske povijesti i gospodarskoga razvitka uzeti u obzir evoluciju političkih i ekonomskih institucija koje stvaraju ekonomsko okruženje koje potiče povećanu proizvodnost (North, 1991).

Prema Northu (1999:314) tri su osobite slabosti neoklasike: prva, nema institucija, drugo, neadekvatne su pretpostavke o ponašanju aktera, treće, nema razmatranja vremena. Zatim, tvrdi North "institucije i tehnologija su u interakciji. Jedna bez druge ne donose ekonomski rast."

Field kaže da dok u standardnoj neoklasičnoj teoriji egzogene varijable obuhvaćaju preferencije, zalihe faktora, tehnologije i institucije, NIE je pokušaj da se ovu posljednju učini endogenom prvim trima (Field, 1981).

Institucije, drži North (1997), fundamentalno određuju način na koji društvo i ekonomija djeluju. Institucije su društvena pravila igre – ograničenja koja su stvorili ljudi, a koja oblikuju njihove interakcije. Kao takve one daju strukturu poticajima u razmjeni, bila ona politička, društvena ili ekonomska.

Bit NIE-je jest pokušaj da se inkorporira teorija institucija u ekonomiju. Ono što se napušta je instrumentalna racionalnost - pretpostavka neoklasične ekonomije koja ju je učinila teorijom bez institucija.

NIE kao interdisciplinarni smjer ekonomske misli kombinira ekonomsku znanost, pravo, teoriju organizacije, političke znanosti, sociologiju i antropologiju da bi objasnio društvene, političke i ekonomske institucije, a troškovi transakcija predstavljaju ključ za razumijevanje uspješnosti gospodarstava (Ahrens, 2002).

NIE „izaziva“ neoklasičnu ekonomsku teoriju i njezine pretpostavke o savršenim informacijama i racionalnosti. Na temelju toga prepoznaje potencijalne prednosti institucija da riješe posljedice nesavršenih informacija i ograničene racionalnosti. Uz to, uvodi u svoja objašnjenja teoriju igara, gdje pojedinci kod maksimiziranja svoje koristi nisu obazrivi već oportunistički, tj. svoje interese često pokušaju ostvariti na temelju prevare, a tu se pojavljuje uloga institucija u tome što smanjuju nesigurnost tako što daju strukturu svakodnevnom životu, a institucionalna ograničenja uključuju djelovanje koje je pojedincima zabranjeno i definiraju okolnosti u kojima je pojedincima dozvoljeno poduzimanje određenih akcija.

### **5.1.1. Kvalitativna istraživanja NIE i utjecaja institucija na ekonomski rast**

Središte istraživanja NIE jesu nastajanje institucija i njihova komparativna učinkovitost i utjecaj institucija na ekonomski rast, ekonomsko ponašanje, uspješnost i na probleme raspodjele. Teorijska i empirijska istraživanja NIE utjecala su na regulacijsku, makroekonomsku i druge javne politike.

NIE je važna za nositelje ekonomske politike zato što institucije u obliku zakona, političkog sustava, kulture ili obrazovnog sustava neke zemlje utječu na visinu troškova razmjene, a time i na uspješnost gospodarstva (Coase, 1998).

Moers (2002) kaže kako zaštita vlasničkih prava, zdrav pravni sustav, mala i podržavajuća država te ekonomska sloboda predstavljaju stupove ekonomskog rasta.

Berggren (2003) upućuje kako institucije koje štite ekonomsku slobodu unapređuju ekonomski rast zbog toga što:

- a) promoviraju visoki povrat kroz niže poreze, zdrav pravni sustav i zaštitu vlasničkih prava;
- b) omogućuju alociranje talenta/resursa ondje gdje generira najveću vrijednost;
- c) ubrzavaju dinamiku gospodarstva u kojemu ima konkurencije zahvaljujući malobrojnim regulativama;
- d) omogućavaju predvidljivo i racionalno donošenje odluka zahvaljujući niskoj i stabilnoj stopi inflacije;
- e) promoviraju kapitalne investicije tamo gdje je povrat najviši.

Hanke i Walters (2000) tvrde da prisutnost ekonomske slobode može potaknuti investicije i rast te da razvoj neće ispuniti svoje ciljeve bez nje, dok Powell (2003) tvrdi da je ključni institucionalni čimbenik stupanj ekonomske slobode.

Pokazuje se da "razumijevanje ekonomskog rasta iziskuje ne samo shvaćanje neoklasičnih faktora, već i komplementarne evolucije politike i zakona koji stvaraju temelje ekonomskih oblika koji proizvode rast" (Myhrman i Weingast, 1994:188).

North tvrdi (1990:107) da su institucije temeljna odrednica dugoročne uspješnosti gospodarstva, te se nazire važnost kvalitete javnog upravljanja u ekonomskom rastu, osobito dugoročnome.

Prema Acemogleou (2004:1) tzv. neoklasični modeli rasta još su uvijek aktualni u ekonomiji i premda su objasnili mnogo toga u mehanizmu rasta, oni ipak ne daju njegovo fundamentalno objašnjenje.

Trenutačno vodeća hipoteza nove teorije rasta (unutar NIE) koja objašnjava razlike u odrednicama BDP-a među zemljama odnosi se na tzv. društvenu infrastrukturu, pojam pod kojim Hall i Jones (1999) razumijevaju institucije i državnu politiku koje potiču investicije i proizvodnju, a ne potrošnju i traženje renti kao što to podrazumijeva neoklasična teorija rasta.

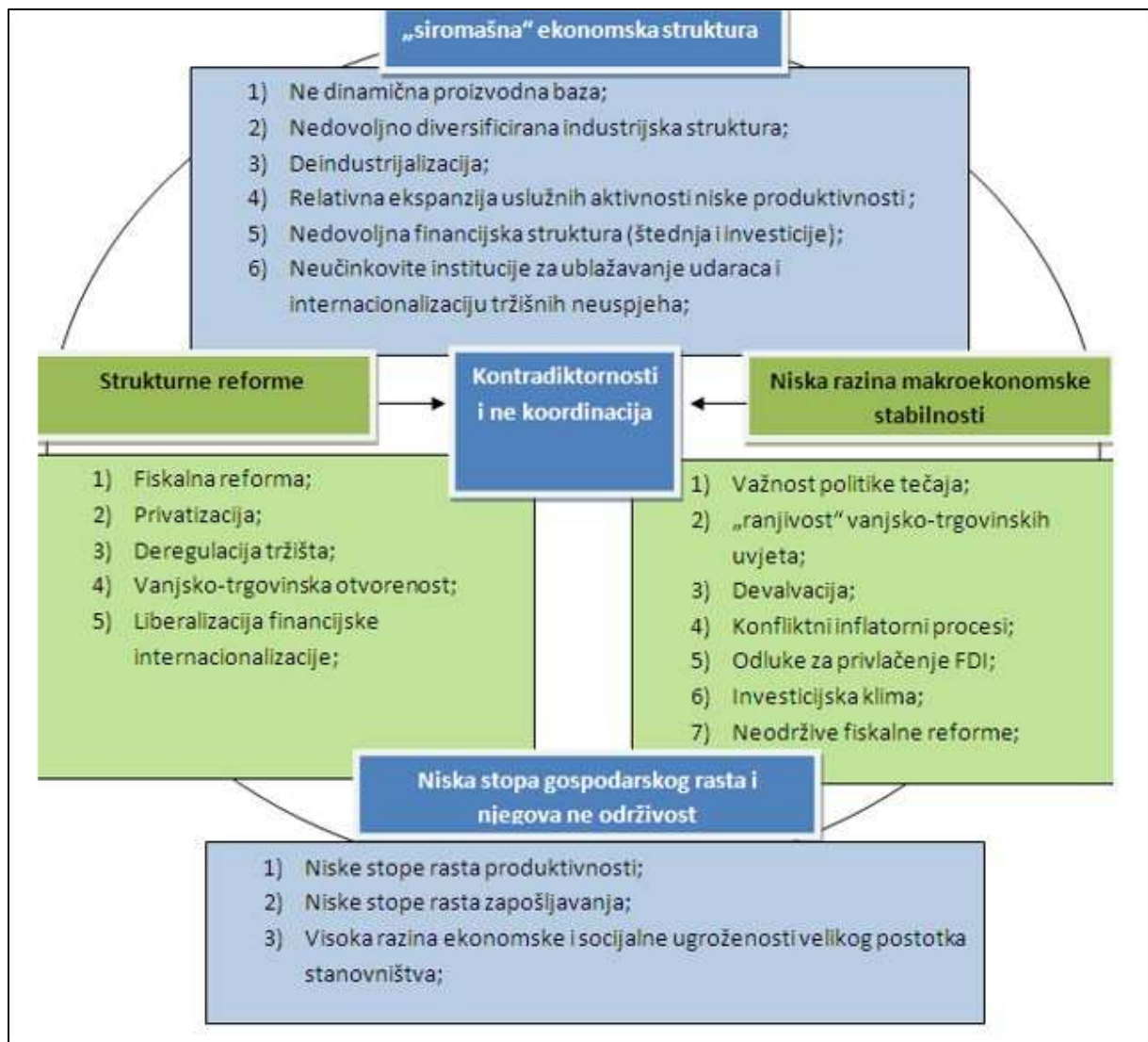
Prema Northu (1991:98) "institucije ekonomiji daju strukturu poticaji, a kako se ta struktura poticaja formira, ona usmjerava ekonomsku promjenu prema rastu, stagnaciji ili opadanju".

U neoklasičnoj teoriji prema kojoj su troškovi korištenja tržišta, odnosno transakcijski troškovi jednaki nuli, „institucija nema“, ili nema potrebe za njima – jedini troškovi koje akteri imaju su troškovi transformacije (resursa u proizvode i usluge). S druge strane, NIE tvrdi da su transakcijski troškovi inherentni i bitno utječu na ekonomski rast, ekonomske odluke i uspješnost, na tipove i usmjerenje te strukturu organizacija koje u društvu nastaju. Odnosno, prema NIE ukupni troškovi proizvodnje i razmjene uključuju dakle i troškove transformacije i troškove transakcije. (North, 1990, 6).

Pieper (1998) se fokusira na istraživanje povezanosti ovisnosti ekonomske strukture i unutar nje institucionalnog ustroja, a što sve zajedno utječe na makroekonomsko okruženje i zaključuje kako će „siromašna“ ekonomska struktura i unutar nje neučinkovite institucije dovesti do niske stope gospodarskog rasta i njegove neodrživosti.



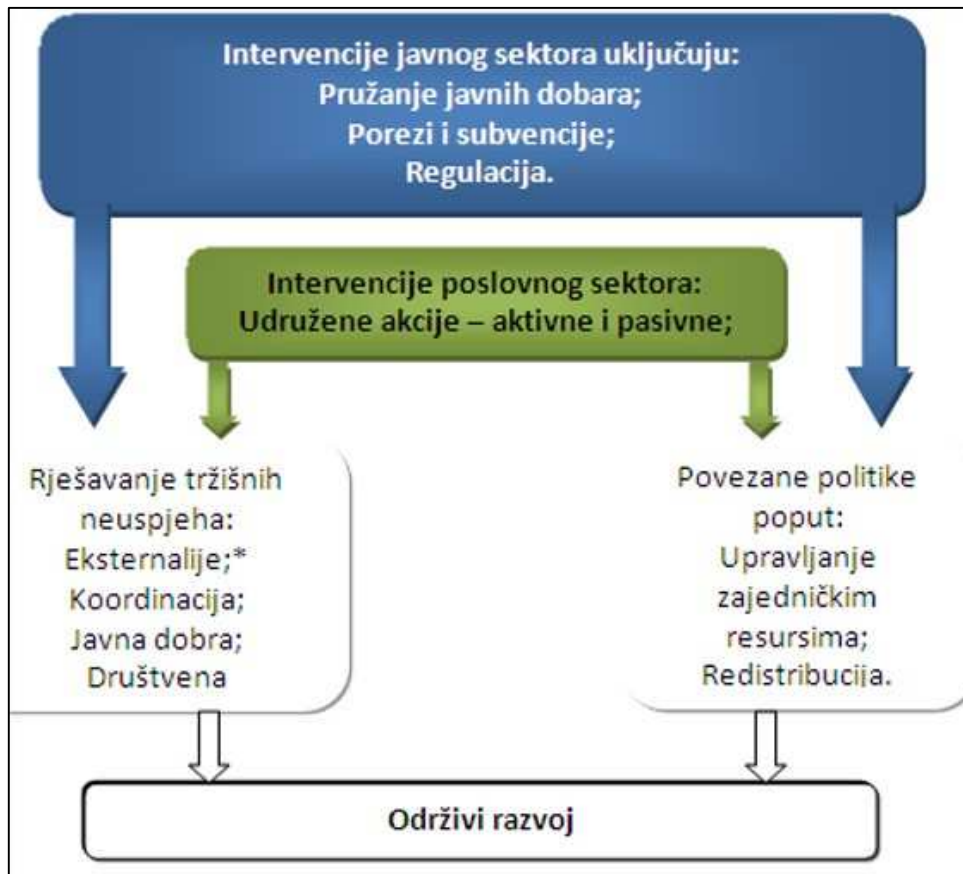
Schema 12. Međuovisnost ekonomske strukture i makroekonomskog okruženja



Izvor: prilagođeno prema Pieper 1998.

Yongjian, Ning i Xiaofang (2005) mišljenja su kako je nužno poslovati što jednostavnije, u okruženju koje motivira i omogućava dobru institucionalnu podršku razvoja poduzetništva, stoga je povezanost industrijske politike i institucija od presudnog značaja, posebice u slučajevima tržišnih neuspjeha.

Shema 13. Intervencije javnog sektora i utjecaj na rast



Izvor: prema Yongjian, Ning i Xiaofang (2005)

Yongjian, Ning i Xiaofang (2005) zaključuju kako će gospodarstvo rasti ako su postojeće institucije efikasne, a koristi industrijskog napretka mogu se ostvariti isključivo ukoliko su postojeći preindustrijalizirani uvjeti kao i očekivane koristi od industrijalizacije dovoljno jaki da prevladaju postojeće prepreke i da omoguće oslobađanje onih snaga bitnih za industrijsku politiku, a time i gospodarstvo u cjelini.

Najveći se kvalitativni pomak u raspoloživim pokazateljima institucionalne kvalitete odvija od kada je Svjetska banka započela s objavom pokazatelja kvalitete javnoga upravljanja za sve zemlje u svijetu koji su danas nezaobilazni agregatni pokazatelji kvalitete institucija. Pokazatelji kvalitete javnoga upravljanja Svjetske banke izračunavaju se za šest područja i to za<sup>118</sup>:

- 1) Slobodu mišljenja i odgovornost javnoga upravljanja (eng. voice and accountability)
- 2) Političku stabilnost (eng. political stability)
- 3) Djelotvornost javne uprave (eng. government effectiveness)

<sup>118</sup> Izvor: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#home>

- 4) Kvalitetu zakonodavstva (eng. regulatory quality)
- 5) Vladavinu prava (eng. rule of law)
- 6) Kontrolu korupcije (eng. control of corruption)

Navedenim pokazateljima moguće utvrditi kvalitetu zakonodavnih, administrativnih i pravosudnih institucija, te ih komparirati s pokazateljima drugih zemalja.

Glavno pitanje koje ostaje neriješeno u teorijskim istraživanjima NIE u području utjecaja institucija na ekonomski rast jest kako nastaju produktivne institucije, odnosno koje varijable eksplicitno „stoje“ iza utjecaja institucionalne „infrastrukture“ na ekonomski rast. Pritom se zanimanje istraživača i stručne javnosti povećava sa spoznajom da u globalnim društveno-ekonomskim procesima uspješnost svakoga promatranoga subjekta analize (nacionalnoga gospodarstva, društvene skupine, međunarodne integracije, tvrtke, i drugoga) ovisi o procesu institucionalne prilagodbe, a pojmovi poput institucija, institucionalnog razvoja, institucionalnog okvira, institucionalne prilagodbe, kvalitete i kapaciteta institucija i slično često se spominju u različitom kontekstu.

### **5.1.2. Empirijska istraživanja institucionalnog ustroja i ekonomskog rasta**

North je u svojim prvotnim radovima tvrdio da je nemoguće ekonometrijski potvrditi hipotezu da kvaliteta javnog upravljanja utječe na ekonomski rast jer se “institucije ne mogu vidjeti, osjetiti, dodirnuti ni mjeriti” (North, 1990:107). Međutim, kako je kvaliteta javnog upravljanja na teorijskoj i političkoj razini postajala sve priznata kao odrednica veličine i stope rasta BDP-a, tako se povećavao i broj istraživanja te teme. Njihovoj popularnosti pridonijela je i sve veća raspoloživost podataka za brojne dimenzije javnog upravljanja. U ekonometrijskim istraživanjima pokušali su se pronaći različiti čimbenici koji potiču investicije u fizički i ljudski kapital te izdaci za istraživanje i razvoj, ili se jednostavno nastojao objasniti ekonomski rast u odnosu s razvojem institucija.

Tako su neki istraživači u svojim ekonometrijskim istraživanjima utvrdili da postoji pozitivna korelacija između brojnih elemenata kvalitete javnog upravljanja i dugoročnih stopa rasta BDP-a (Mauro, 1995; Knack i Keefer, 1995; Rodrik, 1997; Evans i Rauch, 1999; itd.). Edison (2003.) empirijski ispituje jakost veze među kvalitetom institucija i ekonomskom uspješnošću na regionalnim skupinama najslabije do najviše razvijenih zemalja svijeta. Skupine zemalja s višom kvalitetom institucija ostvarivale su više stope povećanja BDP po stanovniku i stabilnije povećanje BDP po stanovniku. Zaključak njegovog rada jest da se primjerene politike mogu

uspješno provoditi samo ako postoji funkcionalni institucionalni okvir, a s druge strane slabe institucije smanjuju vjerojatnost provedbe politika i narušavaju njihovu učinkovitost.

Nalazi spomenutih ekonometrijskih istraživanja potvrđuju da postoji statistički signifikantna veza između kvalitete javnog upravljanja te stopa rasta i razine BDP-a po stanovniku.

Općenito se u empirijskim istraživanjima institucija u svijetu u prvome razdoblju ranih devedesetih godina kao mjerilima institucionalne kvalitete koristi mjerama političke stabilnosti i demokratičnosti. Prema teorijskim su postavkama zaštita prava vlasništva i poštovanje ugovora preduvjet za ulaganja i specijalizaciju koje su važne determinante povećanja nacionalnoga gospodarstva (North, 1990). Od 1995. godine za empirijska se istraživanja analize institucija uvode pokazatelji stupnja zaštite vlasništva i kvalitete poslovnoga okruženja za ulagače. Knack i Keefer (1995) uveli su u svojem radu o povezanosti institucija i ekonomske uspješnosti nove mjere institucionalne kvalitete i pokazali su da zemlje višega institucionalnoga razvitka, osobito s višim stupnjem zaštite prava vlasništva, brže konvergiraju razini razvitka SAD. U svojoj su se empirijskoj analizi koristili slijedećim pokazateljima za ocjenu kvalitete institucija:

- BERI (Business Environmental Risk Intelligence) pokazatelji kvalitete infrastrukture, provedbe ugovora, birokratskih zastoja, rizika od nacionalizacije i eksproprijacije,
- ICRG (International Country Risk Guide): pokazatelji kvalitete birokracije, korupcije u vlasti, vladavine prava, rizika od eksproprijacije i primjene ugovora od strane vlade
  - Gastil indeks političke i građanske slobode
  - Indeks političke stabilnosti.

Neki autori tvrde da je loše javno upravljanje obilježje zemalja koje imaju nisku razinu realnog BDP-a po stanovniku (Hall i Jones, 1999; Kaufmann i Kraay, 2002; Acemoglu i sur., 2004), a Glaser i sur. (2004) u svom radu tvrde da se rast može pokrenuti bez velikih institucionalnih promjena, ali su dobre institucije nužne za održavanje dugoročnih stopa rasta.

Upravo se za ocjenjivanje „kvalitete“ institucija u nekim empirijskim istraživanjima autori koriste pokazateljima baze „Doing business – measuring business regulations“ Svjetske banke koja prikuplja podatke o dobrom upravljanju u okviru skupa podataka o poslovanju, a mogu se svrstati u objektivna mjerenja ekonomskih institucija, jer se njima izražavaju stvarni troškovi

resursa prilikom poslovanja, poput utrošenog vremena ili novca na administrativne procedure i poslovanje. Deset pokazatelja koji sačinjavaju taj skup podataka jesu<sup>119</sup>:

- a) Početak poslovanja - prosječan broj procedura koje jedan poduzetnik mora obaviti za početak neke poslovne djelatnosti, broj dana i visina troškova potrebnih za završetak procesa kao i najmanji iznos kapitala neophodan za početak poslovne djelatnosti.
- b) Izdavanje dozvola - procedure neophodne za poslovanje u građevinskoj industriji za izgradnju jednog standardnog skladišta, kao i vrijeme i troškovi za okončanje procedura.
- c) Reguliranost tržišta rada - (odnosno zapošljavanja radnika) kombinacija tri različite okolnosti: fleksibilnost i troškovi unajmljivanja i otpuštanja uposlenika, i uvjeti rada.
- d) Registriranje imovine - procedure, uključujući vrijeme i troškove, neophodne za prijenos vlasništva sa prodavatelja na kupca kada se za potrebe gospodarske djelatnosti kupuju zemljište ili poslovne prostorije.
- e) Dobivanje kredita - legalna prava zajmodavaca i zajmoprimaca koja olakšavaju pozajmljivanje, na osnovu zakona o stečaju i kolaterali, te pokrivenost, kvaliteta i dostupnost kreditnih informacija putem javnih i privatnih registara kredita.
- f) Zaštita ulagača - zaštita manjinskih dioničara spram zloupotreba direktora iz imovine poduzeća, zaštićenost investitora i stupanj transparentnosti
- g) Plaćanje poreza - porez na dobit koje poduzeće srednje veličine mora platiti u drugoj godini poslovanja i učinkovitost porezne administracije, a na osnovu broja plaćanja i utrošenog vremena za ispunjavanje poreznih obrazaca.
- h) Prekogranično trgovanje - efikasnost carina i trgovinskog transporta u jednoj zemlji, te broj dokumenata i dana neophodnih za obavljanje carinskih procedura za uvoz i izvoz.
- i) Provođenje ugovora - broj sudskih procedura, vremensko trajanje i troškovi izvršenja jednog ugovora čime se mjeri efikasnost sudskog ili administrativnog sistema za naplatu dospjelih dugova.
- j) Zatvaranje djelatnosti (poslovanja) - poteškoće u „gašenju“ jedne ekonomske djelatnosti, vrijeme i troškovi uključeni u postupke u slučaju nesolventnosti kao i stopa naplate.

Poseban „slučaj“ u empirijskim istraživanjima NIE zauzimaju tranzicijske zemlje. Naime, institucije su u ekonometrijska istraživanja rasta tranzicijskih zemalja uključene tek krajem 1990-ih, međutim svako istraživanje koje obuhvaća tranzicijske zemlje unaprijed je ograničeno ne samo zbog kratkog vremenskog razdoblja za koje su podaci raspoloživi već i stoga što nisu sve zemlje imale jednak tempo provođenja reformi. Samim time te su zemlje mogle imati

---

<sup>119</sup> Izvor: <http://www.doingbusiness.org/methodology>

drugačije modele rasta. U istraživanjima se pojavljuje dvojba treba li zavisna varijabla u empirijskoj analizi ekonomskog rasta biti stopa rasta ili njegova razina. Campos i Coricelli (2002) tvrde da se u slučaju tranzicijskih zemalja rast odnosi na kratkoročnu dinamiku BDP-a po stanovniku. Većina se dosadašnjih istraživača rasta u tranzicijskim zemljama kao zavisnom varijablom koristila prosjekom stope rasta realnog BDP-a tijekom razdoblja od 15 i više godina.

Institucionalni vakuum koji je uslijedio nakon pada socijalizma nalazio se u ishodištu uspjeha i propasti ekonomskih reformi (Campos, 2000). Pokazalo se da su na početku tranzicije morale postojati minimalne institucije za razvoj tržišta koje će ograničavati nepoželjne oblike ljudskog ponašanja i smanjiti nesigurnost. Tranzicija je donijela skupinu egzogenih šokova koji su dali veću vlast nekim skupinama u društvu, a njihova sposobnost organiziranja ovisila je o institucijama koje su tada postojale.

Moers (1999) je u svojem istraživanju došao do zaključka kako je granični doprinos poboljšanju institucija veći u tranzicijskim zemljama, a Campos kaže kako je vladavina prava najvažniji element kvalitete javnog upravljanja za rast tranzicijskih zemalja (Campos, 2000).

Iz navedenih i spomenutih empirijskih istraživanja može se zaključiti kako su prevladavajući rezultati da „institucije čine razliku“, ali ostaje neriješeno pitanje jesu li primjerene institucije izvor gospodarskog rasta, ili je rast potaknut primjerenom ekonomskom politikom doveo do formiranja novih institucija? Također, iz navedenih istraživanja evidentno jest kako je institucionalna kvaliteta važna za rast, no različite su spoznaje o relativnom značaju institucija u odnosu na druge odrednice rasta i razvitka, poput povijesnog nasljeđa ili trgovine.

Smjer uzročno-posljedične veze u većini se empirijskih istraživanja pokazao obostranim, i to zbog toga što mjerene institucije nisu egzogene razvojnom procesu, već se većina autora slaže da su institucije, zapravo, endogene procesu rasta i razvitka, što je i jedna od osnovnih postavki NIE-je.

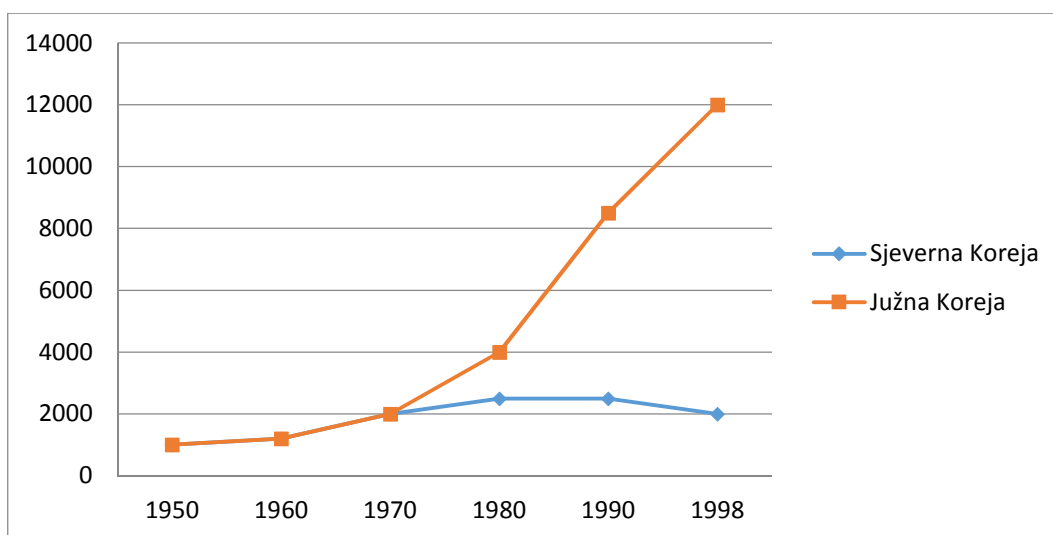
Prigovori ekonometrijskim istraživanjima utjecaja institucija na ekonomski rast ogledaju se kroz nepreciznost, jer se ne može uvijek odrediti koliko dobro razdvajaju istraživači percepcije o lošim institucijama od niske ekonomske uspješnosti, a postojeći pokazatelji ne održavaju neka trajna obilježja institucija već rezultate politike u nekoj zemlji u prethodnom razdoblju, pojedine dimenzije javnog upravljanja mjere se vrlo široko, a istraživači koji su promatrali kraća vremenska razdoblja zanemarili su ciklička kretanja BDP-a.

## 5.2 INSTITUCIONALNA INFRASTRUKTURA NA PRIMJERU NACIONALNIH EKONOMIJA I EKONOMSKI RAST

Neka društva su organizirana na način da podržavaju vladavinu prava, podržavaju investicije u strojeve, bolju tehnologiju, ljudski kapital i olakšavaju stanovništvu intenzivno sudjelovanje u ekonomskom i političkom životu. Odnosno, takva društva imaju „dobre institucije“, što se očituje kroz provedbu vlasničkih prava i poticanje za investiranje i sudjelovanjem u ekonomskom životu, ograničenja akcija elite, političara i drugih moćnih grupa, odnosno onemogućavanje eksproprijacije profita i stvaranja nejednakosti u raspodjeli (dohotka, dobara...), te izjednačavanje mogućnosti za cijelo stanovništvo – omogućavanje investiranja, posebice u obrazovanje i sudjelovanje u produktivnim ekonomskim aktivnostima.

Jedan od „najjednostavnijih“ primjera nacionalnih ekonomija vezano za kvalitetu institucija i javnog upravljanja, a usko povezano s utjecajem na ekonomski rast je primjer Sjeverne i Južne Koreje. Naime, Koreja je bila ekonomski, kulturno i etnički homogenizirana do kraja II. svjetskog rata, kad je „Sjever“ bio industrijaliziraniji od „Juga“, a zatim je uslijedilo 15. kolovoza 1945. godine „egzogeno“ odvajanje „Sjevera“ i „Juga“ na način da je Sovjetski savez podržao *Kim Il Sunga* i komunizam s „pratećom“ institucionalnom infrastrukturom (npr. centralno upravljanje, ukidanje privatnog vlasništva nad zemljom i kapitalom, komunističko državno uređenje, itd.), dok je na „Jugu“ SAD podržao *Syngmana Rhee-a* i kapitalizam s pratećim institucijama (npr. tržište, privatno vlasništvo, itd.).

Grafikon 31. Kretanje BDP-a per capita Sjeverne i Južne Koreje od „odvajanja“



Izvor: Prezentacija - Ekonomski fakultet u Osijeku (Cini, Barković Bojanić i Drvenkar, 2014.) dostupno na: <http://www.slideserve.com/lisle/t-eorija-i-politika-razvoja-poduzetni-tva>

Ono što je uslijedilo u Koreji jest divergentni ekonomski rast na način da se Južna Koreja pretvorila u „azijsko čudo“ razvijenu zemlju s BDP/per capita 28.101 \$ (2014.)<sup>120</sup>, dok je Sjeverna Koreja zaostala u velikom ekonomskom i društvenom „jazu“ i BDP/per capita iznosi 583\$ (2014). Institucionalne razlike dovele su do velikih razlika u rastu i razvoj, a disfunkcionalne institucije „Sjevera“ i dalje su nepromijenjene zbog interesa vladajuće političke elite.

Tranzicijske zemlje središnje i istočne Europe još su jedan primjer utjecaja institucionalne razvijenosti na ekonomski rast i s razlogom se postavilo pitanje zašto su se neke tranzicijske zemlje razvijale brže od ostalih kad su sve prolazile kroz sličan proces reformi: stabilizaciju gospodarstva, liberalizaciju tržišta i privatizaciju.

Tranzicijske promjene, otpočele na prostoru srednje i istočne Europe odvijale su se paralelno na dvije razine:

a) snažan proces demokratizacije tih društava, stvaranjem institucionalne podloge za demokratski život (političke stranke, jačanje nevladinog sektora institucija), te

b) paralelno često prisutnog uvjerenja da će te opće promjene političkog konteksta, interno i eksterno gotovo automatski stvoriti uvjete i za učinkovitu tržišnu ekonomiju. Relevantna je ocjena (Kornai, 2006:3-4) o bitnim značajkama transformacije koje su se dogodile u razdoblju nakon raspada bivšeg socijalističkog sustava:

1. Promjene slijede glavne smjerove razvoja zapadne civilizacije: u ekonomskoj sferi u smjeru kapitalističkog ekonomskog sustava, a u području politike u smjeru demokracije
2. Došlo je do potpune transformacije, koja je bila paralelna u svim sferama: u ekonomiji, u političkoj strukturi, u svijetu političke ideologije, u pravnom sustavu i u stratifikaciji društva
3. Transformacija je bila nenasilna
4. Proces transformacije odvijao se u mirnim okolnostima, nije joj prethodio rat.

Institucionalni vakuum koji je uslijedio nakon pada socijalizma nalazio se u ishodištu uspjeha i propasti ekonomskih reformi (Campos, 2000). Pokazalo se da su na početku tranzicije morale postojati minimalne institucije za razvoj tržišta koje će ograničavati nepoželjne oblike ljudskog ponašanja i smanjiti nesigurnost. Tranzicija je donijela skupinu egzogenih šokova koji su dali veću vlast nekim skupinama u društvu, a njihova sposobnost organiziranja ovisila je o

---

<sup>120</sup> Izvor: IMF World Economic Outlook Database - April 2015



institucijama koje su tada postojale. Institucionalni deficit, manjak institucionalnog legitimiteta i slaba primjena formalnih pravila ostavljali su dovoljno “otvorenih prozora” koji su mogli usmjeriti državne dužnosnike i službenike na sljedeći cilj: zgrabiti što više dok još mogu (Shleifer, 1997:404). U tranziciji su se potvrdile političke teorije o razvoju institucija: institucije oblikuju oni koji su na vlasti kako bi i dalje ostali na vlasti te usmjerili resurse prema sebi (La Porta, 1999:225).

Europska banka za obnovu i razvoj (EBRD, 2006.) identificirala je problematična područja tranzicije i navodi njihova institucionalna rješenja:

a) za gospodarski je rast potrebno:

- uvesti političke institucije koje podržavaju ustavnu stabilnost, političke i građanske slobode i osiguravaju djelotvornu zakonodavnu i izvršnu vlast, a moraju biti zasnovane na volji većine građana. Pritom sama uspostava širokoga spektra institucija nije dovoljna - za njihovo je funkcioniranje potreban opći konsenzus o tome da one služe za uzajamnu kontrolu ovlasti,
- vrednovati doprinos u stvaranju dohotka i osigurati njegovu pravednu raspodjelu,
- uspostaviti institucionalni okvir koji osigurava provedbu ugovora i reformi.

b) za uspješnost poduzeća:

- institucionalni okvir mora poticati tehnološki napredak, privatizaciju i stvaranje novih privatnih poduzeća, veća izravna strana ulaganja, kvalitetu poslovnog okruženja i konkurenciju.

c) za razvijanje tržišta rada kako bi se smanjila nezaposlenost potrebno je:

- uvesti nove, primjerene institucije na tržištu rada koje će povećati zapošljavanje radne snage

d) za jačanje financijskoga sektora potrebni su:

- privatizacija bankarskoga sektora i velikih državnih poduzeća i konsolidacija manjih banaka.

Novija istraživanja (IBRD/ Svjetska banka, 2008.), okrenuta su proučavanju uspjeha odabranog kruga zemalja koje su u poslijeratnom razdoblju ostvarile visoke i trajne stope rasta<sup>121</sup>.

---

<sup>121</sup> Izvor: Studija The Growth Report: Strategies for Sustained Growth and Inclusive Development, IBRD/Svjetska banka, Washington, 2008

Tablica 39. Ekonomski rast na primjeru odabranih zemalja

DRŽAVA	PROMATRANO RAZDOBLJE EKONOMSKOG RASTA	BDP PER CAPITA NA POČETKU PROMATRANJA I 2005. GODINE (\$)	
Bocvana	1960-2005	210	3,800
Brazil	1950-1980	960	4,00
Kina	1961-2005	105	1,400
Hong Kong, Kina	1960-1997	3,100	29,900
Indonezija	1966-1997	200	900
Japan	1950-1983	3,500	39,600
Južna Koreja	1960-2001	1,100	13,200
Malezija	1967-1997	790	4,400
Malta	1963-1994	1,100	9,600
Oman	1960-1999	950	9,000
Singapur	1967-2002	2,200	25,400
Tajvan	1965-2002	1,500	16,400
Tajland	1960-1997	330	2,400

Izvor: The Growth Report: Strategies for Sustained Growth and Inclusive Development, IBRD/Svjetska banka, Washington (2008:20)

U analizi njihova uspjeha proučavani su bitni elementi koji su bili uključeni u specifične modele nacionalnih strategija rasta, izazova koje su na tom putu susretali i kako su pronalazili adekvatne odgovore, te aktualne globalne trendove s kojima se suočavaju. Sinteza i zaključak, koji je zajednička ocjena temeljnih parametara koje su sve naznačene gospodarski uspješne zemlje ostvarivale, sadržan je u sljedećim točkama:

1. U potpunosti su koristile svjetsku ekonomiju
2. Održavale su makroekonomsku stabilnost
3. Imale su visoke stope štednje i investicija
4. Prepustili su tržištu alokaciju resursa
5. Imali su predane, vjerodostojne i sposobne vlade

Unutar skupine tranzicijskih zemalja izdvajaju se one koje su postale članice EU i koje teže k tome. Naime, početnu poziciju novih zemalja članica u procesu konvergencije EU obilježava specifičnost njihovih gospodarskih i političkih sustava u tranziciji. Postojanje različitih oblika državnoga ili javnoga vlasništva, relativna izoliranost od utjecaja međunarodne konkurencije zbog protekcionističkih trgovinskih politika i nekonvertibilnosti nacionalnih valuta, ekonomske politike usmjerene na održavanje nominalne pune zaposlenosti, i nedostatni poticaji

restrukturiranju u cilju povećanja izvoza i tehnološkoga razvitka, zajednička su obilježja tranzicijskih zemalja članica EU na početku procesa njihovog pridruživanja.

U svim je zemljama proces pridruživanja potaknuo među nositeljima politike, građanima i poslovnim sektorom stvaranje konsenzusa o tome da je potrebno provesti reforme za brzu institucionalnu tranziciju, a EU je u tu svrhu pružila smjernice u obliku pravne stečevine (tj. *acquis communautaire*) i Kopenhaških kriterija. Prema tim smjernicama EU vlade zemalja u procesu pridruživanja ispunjavale su uvjete za članstvo i stjecale kredibilitet za uvođenje institucionalnih promjena.

Institucionalni model koji se razvio u novim zemljama članicama EU opisao je Ahrens (2006.) kao kombinaciju institucionalne šok-terapije i uvođenja novoga javnoga upravljanja po uzoru na zapadne zemlje.

Tranzicijske su reforme bile prva faza u transformaciji zemalja koje su usporedno s institucionalnim, zakonskim i organizacijskim promjenama stvarale preduvjete za uspješno pridruživanje EU. Činjenica da nove zemlje članice raspolažu institucijama, regulativom i tržišnim mehanizmom identičnima ili veoma sličnima onima u zemljama EU-15 ne mora značiti da je proces tranzicije tih gospodarstava završen.

Prva je posljedica provedbe opisanih reformi bila „transformacijska recesija“ u tijeku koje su tranzicijska gospodarstva izgubila i do 60% BDP iz predtranzicijske 1989. godine. Najnaprednije tranzicijske zemlje, a to su nove članice EU, tek su na svršetku devedesetih godina 20. stoljeća dosegle razinu BDP iz 1989. godine. Stope gospodarskoga rasta novih zemalja članica u odnosu na stare članice EU-15 bile su za 2 do 5% više, pri čemu su najbrže rasla gospodarstva baltičkih zemalja, Slovačke, Rumunjske i Bugarske. To su istovremeno bila i gospodarstva s najlošijim početnim pozicijama, jer su to bile male i veoma zatvorene zemlje, u kojima su reforme završene nekoliko godina nakon primjerice, Mađarske i Poljske (Budak, Sumpor, 2009:185). Ostvareni uspjeh pripisuje se zrelosti i pripremljenosti gospodarstva za privlačenje značajnih inozemnih izravnih ulaganja (FDI) koja su potakla brzi gospodarski rast.

Hammermann i Schweickert (2005.) analizirali su institucionalni razvitak u novim i u budućim zemljama članicama EU u usporedbi sa starim članicama EU-15. Razinu kvalitete zakonodavnih, administrativnih i pravosudnih institucija autori mjere pokazateljima kvalitete javnoga upravljanja koji objavljuje Svjetska banka. Pritom se postignuta razina kvalitete institucija u EU-15 u 2004. godini uzima kao mjerilo (benchmark) za ocjenu institucionalne kvalitete u novim članicama, kandidatkinjama i potencijalnim članicama EU, svrstanim u

regionalne skupine. Istraživanje je pokazalo da institucionalna kvaliteta opada po skupinama zemalja starih članica EU-15, novim članicama EU, zemljama kandidatkinjama i zemljama u početku procesa pridruživanja i ta je institucionalna kvaliteta pozitivno povezana s višim BDP po stanovniku pojedine naprednije skupine.

### **5.2.1. Institucionalna infrastruktura Hrvatske i ekonomski rast**

Hrvatska je dosad bila uključena u nekoliko istraživanja utjecaja institucija na ekonomski rast (Ahrens i Meurers (2000), Campos (2000), Havrylyshyn i Rooden (2003), Beck i Laeven (2005). Ahrens i Meurers su pokazali veću povezanost javnog upravljanja s FDI-jem po stanovniku nego s BDP-om po stanovniku, Campos je utvrdio vezu vladavine prava s razinama i stopama rasta BDP-a po stanovniku, Havrylyshyn i Rooden su s druge strane pokazali da je utjecaj institucija u rastu tranzicijskih zemalja relativno malen, dok rad Becka i Laevena ima upravo suprotan rezultat: institucije su znatno utjecale na rast tranzicijskih zemalja.

Republika Hrvatska po svojoj objektivnoj poziciji bila je od 1990. godine, upućena na nekoliko temeljnih smjernica vlastitoga političkog, društvenog i ekonomskog razvoja. Ukupna orijentacija mogla se sažeti u nekoliko bitnih točaka; a) demokratizacija društva i višestranačje; b) tržišna ekonomija uz uvažavanje socijalnog modela društvenog partnerstva poznatog i primijenjenog u državama kontinentalnoga gospodarskog modela; c) spremnost i visok stupanj interesa za uključivanje u EU. Ovo posljednje kao zajednički nazivnik ekonomskih i geopolitičkih odnosa, te u ukupnosti svijesti o potrebi regionalne integracije, kao adekvatnog odgovora na ubrzane globalizacijske događanje (Vidriš, Šimić, 2009:13).

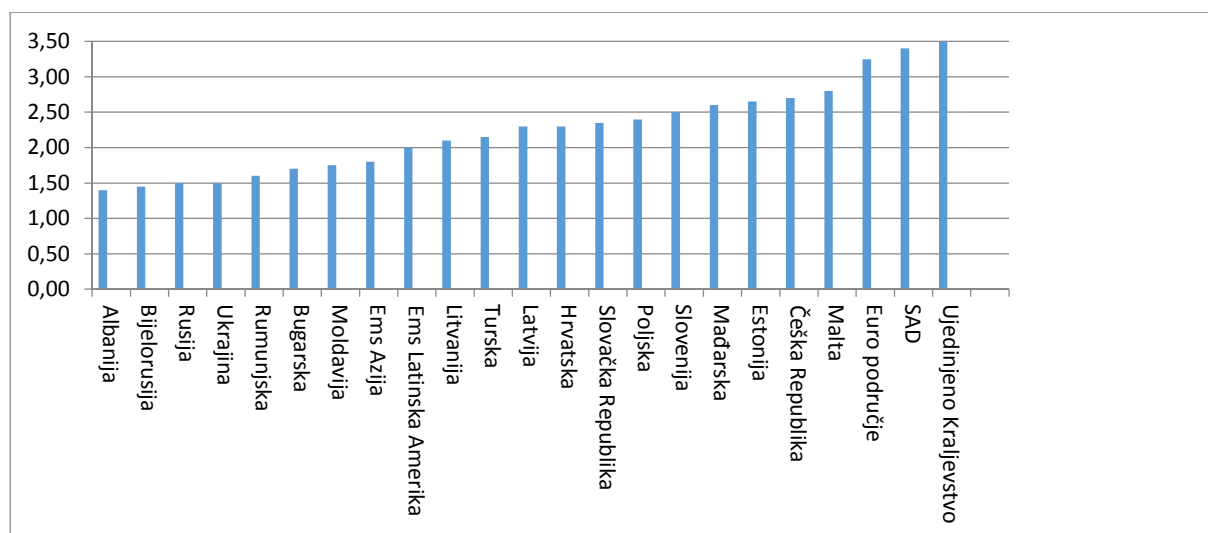
Iznenadna vojna agresija i domovinski rat u cjelini su izmijenili fokus i prioritet događanja. To je razdoblje okončano u kolovozu 1995. godine, oslobođanjem od okupacije vlastitog državnog teritorija. Istovremeno su ostale izuzetno visoke štete u sferi gospodarskih i infrastrukturnih potencijala. Sužena je osnova za ravnomjeran regionalni razvoj, te su, shodno tome, ponovo izmijenjeni društveni i socijalni prioriteti. Fokus je nakon osposobljavanja i održavanja ratne i obrambene sposobnosti prešao na napore za fizičkom obnovom agresijom porušenog dijela države. Ulaganja u fizičku komunalnu infrastrukturu, te obnovu dijela stambenog fonda, postali su neposredni prioriteti; razvojni i financijski. Istovremeno, u sjeni za građane i državu fundamentalnih događaja, odvijali su se i procesi promjena u gospodarskoj strukturi zemlje, kao posljedice dva bitna procesa: a) u ratnim okolnostima započet proces privatizacije (1992.) i b) usvajanje Antiinflacijskog programa (1993).

Nakon razdoblja domovinskog rata i primarnog razdoblja obnove „fizičke“ infrastrukture Hrvatsku je obilježilo dugo razdoblje priprema za ulazak u regionalne i međunarodne organizacije poput WTO-a, a krajnji cilj je bio ulazak u EU koji je ostvaren 01. srpnja 2014. godine.

U istraživanjima institucionalne kvalitete i javnog upravljanja u Hrvatskoj (prije ulaska u EU), te utjecaja istog na ekonomski rast utvrdilo se da po pokazateljima institucionalne kvalitete Hrvatska znatno zaostaje za prosjekom članica EU-15, ali i za novim članicama EU, no uz nešto manji jaz (Ott, 2004). Svjetska banka (2003) prepoznala je neprimjereno utvrđena vlasnička i vjerovnička prava i loše funkcioniranje sudstva kao glavne prepreke za brzi i održivi rast Hrvatske, a za uklanjanje tih prepreka navode se zakonodavne reforme i, što je još važnije, efikasna reforma javne uprave. EBRD (2003), također unutar ključnih reformi za Hrvatsku, ali i za Bugarsku i Rumunjsku, na prvome mjestu navodi jačanje kapaciteta javne uprave i povećanje učinkovitosti sudstva kako bi se stvorilo povoljno poslovno okruženje. Razumljivo je učestalo spominjanje vladavine prava i kvalitete javne uprave od međunarodnih organizacija jer su se ta dva područja pokazala kao temeljne slabosti u institucionalnom razvoju tranzicijskih zemalja (Shleifer, 1997; Murrell, 2002).

IMF (2007:52) je po pokazateljima institucionalne kvalitete rangirao Hrvatsku prije ulaska u EU više nego Albaniju, Bjelorusiju, Rusiju i ostale zemlje jugoistočne i istočne Europe, u podjednakom rangu s zemljama Srednje Europe poput Poljske i Slovačke, ali u bitnom zaostatku o odnosu na zemlje unutar eurozone.

Grafikon 32. Prikaz institucionalne kvalitete određenih zemalja 2006. godine



Izvor: IMF Regional Economic Outlook: Europe (2007:52).

Halebić (2009) je u svom radu istražio utjecaj institucionalne infrastrukture na pozitivno i negativno kretanje ekonomskog rasta u Hrvatskoj i BiH, odnosno da li ekonomske institucije mogu doprinijeti boljem razumijevanju dobrih i loših strana jedne ekonomske politike koja ima za cilj poboljšanje ekonomske uspješnosti, te da li ekonomske institucije mogu imati značaj za globalnu poziciju jedne ekonomije. Utvrdio je visok stupanj korelacije između ekonomskih institucija i bruto domaćeg proizvoda uz indikacije jednakih povrata prema omjeru, te da unapređenje kvalitete ekonomskih institucija, posredno preko BDP-a, može dovesti do rasta relativnog značaja ekonomija Hrvatske i BiH u globalnoj ekonomiji.

Na razvoj institucionalne infrastrukture u Hrvatskoj snažno je utjecao proces pridruživanja EU, odnosno svi zahtjevi i uvjeti koje je Hrvatska od 2001. godine morala ispuniti u okviru procesa pridruživanja, kako EU zahtijeva i odgovarajući institucionalni okvir.

Spoznaja o bitnoj važnosti institucionalnih reformi za EU integracije potekla je iz procesa pridruživanja EU. Tada je postalo očito da zbog heterogenosti članica nema jedinstvenih preporuka o tome koja institucionalna rješenja pridonose bržoj konvergenciji i razvitku nacionalnoga gospodarstva (Torok, 2005). Ispunjavanje Kopenhaških kriterija za stjecanje kandidature najčešće je povezano sa stvaranjem institucija. EU je utjecala na bržu transformaciju institucija u tranzicijskim zemljama koje su 2004. godine postale nove članice EU (Roland, 2005). Proces, kojima je pripadala i Hrvatska od 2001. godine, započeo je usklađivanjem zakonodavstva s pravnom stečevinom EU. Harmonizacija pravnih institucija bila je jedan od uvjeta stjecanja statusa kandidata za članstvo u EU (Hrvatska od 2004. godine). No, u tijeku daljnjeg procesa pregovora za članstvo u EU Hrvatska je bila suočena s nizom drugih, dubokih institucionalnih prilagodbi da bi sa što konkurentnijim institucijama postala punopravna članica EU, a 2007. godine Hrvatsku je čak Svjetska banka svrstala u 10 grupu najaktivnijih reformatora, za što je sigurno motiv bio i to što zemlje koje ne ostvaruju primjereni stupanj gospodarskoga, društvenoga i institucionalnoga razvitka ne mogu se niti postati članice EU-a. Istraživanje koje su proveli Sharma i Škare (2003) o utjecaju globalizacije na ekonomski rast s osvrtom na Hrvatsku pokazalo je da je upravo indeks ekonomske integracije najuže povezan sa ekonomskim rastom, te je Hrvatska znatno napredovala od 1990. godine upravo u domeni ekonomske integracije.

Tablica 40. Rang lista 10 vodećih reformatora u 2007. godini prema Svjetskoj banci<sup>122</sup>

Država	Pokretanje poslovanja	Dobijanje dozvola	Registracija vlasništva	Dobijanje kredita
Egipat	✓	✓	✓	✓
Hrvatska	✓		✓	✓
Gana	✓		✓	✓
Makedonija	✓	✓		
Georgia	✓	✓	✓	✓
Kolumbija				
S. Arabija	✓			✓
Kenija	✓	✓	✓	✓
Kina		✓		✓
Bugarska		✓		

Država	Zaštita investitora	Plaćanje poreza	Prekogranična trgovina	Izvršenje ugovora	Zatvaranje poslovanja
Egipat			✓		
Hrvatska					✓
Gana			✓	✓	
Makedonija		✓			
Georgia	✓				✓
Kolumbija	✓	✓	✓		
S. Arabija			✓		
Kenija					
Kina					✓
Bugarska		✓		✓	

Izvor: World Bank, Doing Business 2008.

Hrvatska institucionalna infrastruktura, a primarno njene ekonomske institucije, krenule su u brze reforme 2011. godine kao zahtjev Europske unije na zatvaranje pojedinih poglavlja pregovora (time i u promjene infrastrukture u području gospodarske diplomacije, što će biti analizirano kroz iduće podpoglavlje).

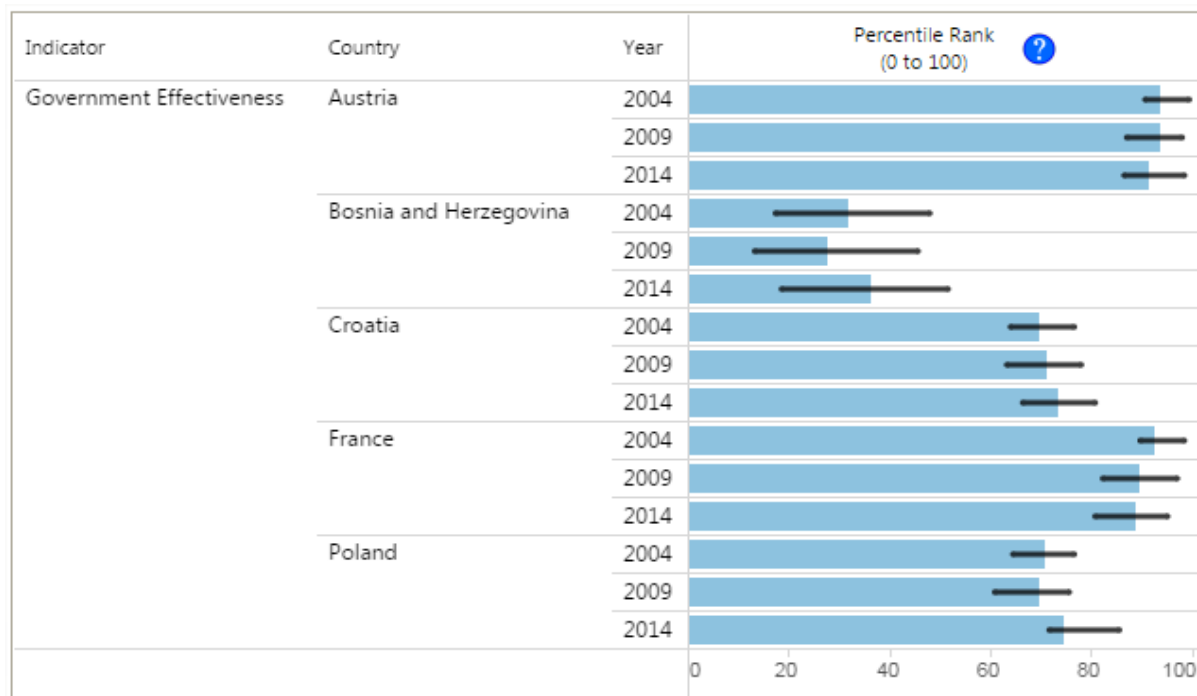
Međutim, kako bi promjena i prilagodba institucionalnog okvira imala utjecaj na ekonomski rast EU članice bitno jest da osim Kopenhaških kriterija EU članica ispunjava i Maastrichtske kriterije koji nalažu da inflacija ne smije biti veća od prosječne inflacije tri članice EU s

<sup>122</sup> Napomena: Države su rangirane prema broju reformi i utjecaju reformi. U izvještaju Doing Business se najprije izaberu države u kojima su reforme izvršene u 3 ili više tema kojima se bavi izvještaj Doing Business. Zatim, te države se rangiraju u skladu sa povećanjem ranga vezanog za lakoću poslovanja u odnosu na prethodnu godinu. Što su veća poboljšanja, to je viši rang države kao reformatora.

najnižom stopom inflacije uvećanoj za 1,5%, da udio deficita opće države ne smije premašiti 3% BDP, da javni dug ne smije biti veći od 60% BDP, a dugoročne kamatne stope ne veće od prosječnih dugoročnih kamatnih stopa triju članica EU s najnižom inflacijom uvećane za 2%.

Hrvatskoj je nakon ulaska u EU omogućen pristup tržištu s više od 650 milijuna potrošača, ukinute su mnoge carinske i trgovinske barijere, te je „skočila“ na ljestvici zemalja po pokazateljima razvijenosti institucionalne infrastrukture i institucionalne kvalitete (Svjetska banka, 2014; IMF, 2014), međutim kao i mnoge EU članice hrvatsko gospodarstvo, također ne uspijeva ispuniti sve Maastrichtske kriterije.

Grafikon 33. Uspješnost javnog upravljanja odabranih zemalja od 2004. do 2014. godine



Indikator	Država	Godina	Rang percentila (0 do 100)
Učinkovitost vlade	Austrija		
	Bosna i Hercegovina		
	Hrvatska		
	Francuska		
	Poljska		

Izvor: World Bank, Governance Indicators (2015.), dostupno na <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#reports>



Prema indikatorima uspješnosti javnog upravljanja Svjetske banke kojima se može dobiti komparativni prikaz svih država svijeta, napravljen je komparativni grafički prikaz uspješnosti javnog upravljanja Austrije, BIH, Hrvatske, Francuske i Poljske od 2004. do 2014. godine, budući da su te zemlje uzete kao uzorak i za komparativnu analizu u radu unutar poglavlja komparativne analize u području gospodarske diplomacije. Komparativni grafički prikaz pokazuje da je Hrvatska „malim“ koracima napredovala u području javnog upravljanja od 2004. do 2014. godine, te da je veoma napredna u odnosu na BIH i da malo zaostaje za Poljskom, ali isto tako da su u odnosu na Austriju i Francusku te razlike ogromne i jako izražene.

Unatoč već provedenim strukturnim i institucionalnim reformama koje su bile uvjet za punopravno članstvo Hrvatske u EU, reforme je neophodno i dalje provoditi u okviru realnog sektora nacionalne ekonomije: brodogradnja, poljoprivreda, te prometna infrastruktura, što znači željeznice i logistika vezana uz morske i riječne luke, te zračne luke trebaju biti prioritet. Strukturne promjene isto je tako neophodno provesti i u okviru javnih djelatnosti, čija kvaliteta i opseg također bitno utječu na ukupnu pozicioniranost nacionalne ekonomije. Naime, činjenica da Hrvatska (i novije zemlje članice) raspolažu institucijama, regulativom i tržišnim mehanizmom identičnima ili veoma sličnima onima u zemljama EU-15 ne mora značiti da je proces tranzicije tih gospodarstava završen pa tako i Hrvatska mora nastaviti s daljnjim institucionalnim promjenama koje će imati pozitivan utjecaj na ekonomski rast.

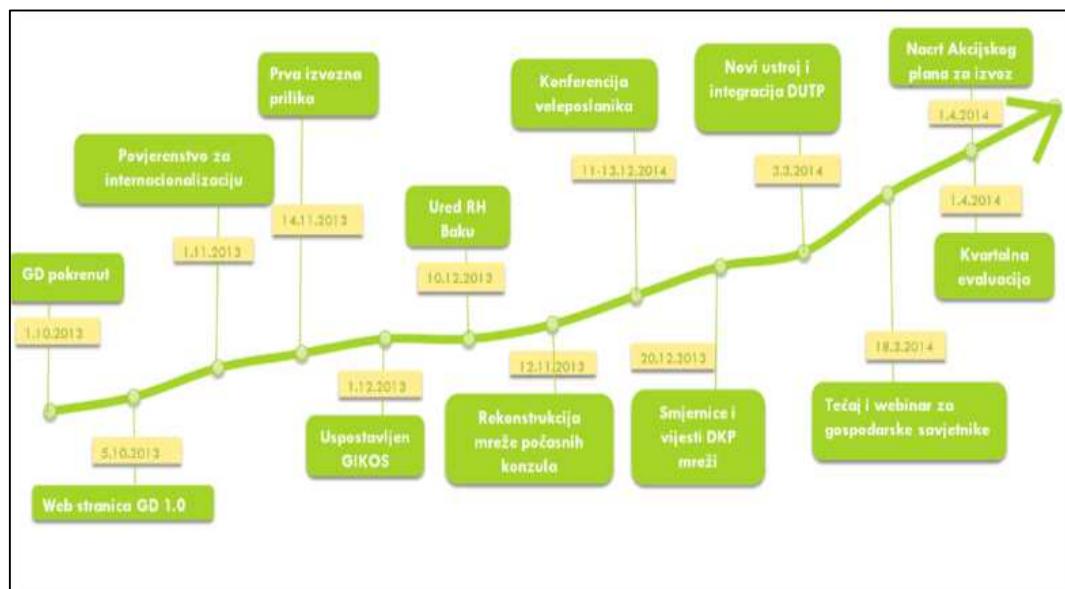
#### 5.2.1.1. Institucionalna infrastruktura hrvatske gospodarske diplomacije i ekonomski rast

Institucionalna infrastruktura i cijeli sustav hrvatske gospodarske diplomacije doživio je velik zaokret reformom provedenom 2013. godine, a kako bi se mogao ocijeniti utjecaj institucionalnih promjena u području hrvatske gospodarske diplomacije na kretanje nekih gospodarskih pokazatelja potrebno je usporediti rezultate koje je ista postigla od uvođenja promjena. Bitna promjena jest što je „novom“ gospodarskom diplomacijom omogućeno kvantitativno mjerenje učinaka iste, što u starom sustavu nije bilo moguće.

U ovom dijelu rada će ukratko biti prikazani kvantitativni učinci koje je hrvatska gospodarska diplomacija ostvarila u području izvoza kao jedne od glavnih komponenti koja utječe na brži ekonomski rast dok će se empirijskim istraživanjem, odnosno putem VARFIMA modela kasnije u radu dokazivati pozitivan učinak institucionalnih promjena unutar hrvatske gospodarske diplomacije i pojačanih aktivnosti iste na kretanje nekih od makroekonomskih indikatora (BDP, izvoz, industrijska proizvodnja itd.) što je i jedna hipoteza u radu.

Gospodarska diplomacija je reformom iz listopada 2013. godine postala jedan od četiri prioriteta Ministarstva vanjskih poslova, te je napravljena i čitava rekonstrukcija toga sustava, a daljnje aktivnosti izgradnje novog sustava su prikazane na Shemi 14.

Shema 14. Izgradnja sustava hrvatske gospodarske diplomacije nakon reforme iz 2013. godine



Izvor: <http://www.mvep.hr/files/file/gd/2014/Gospodarska-diplomacija-polugodisnji-rezultati.pdf>

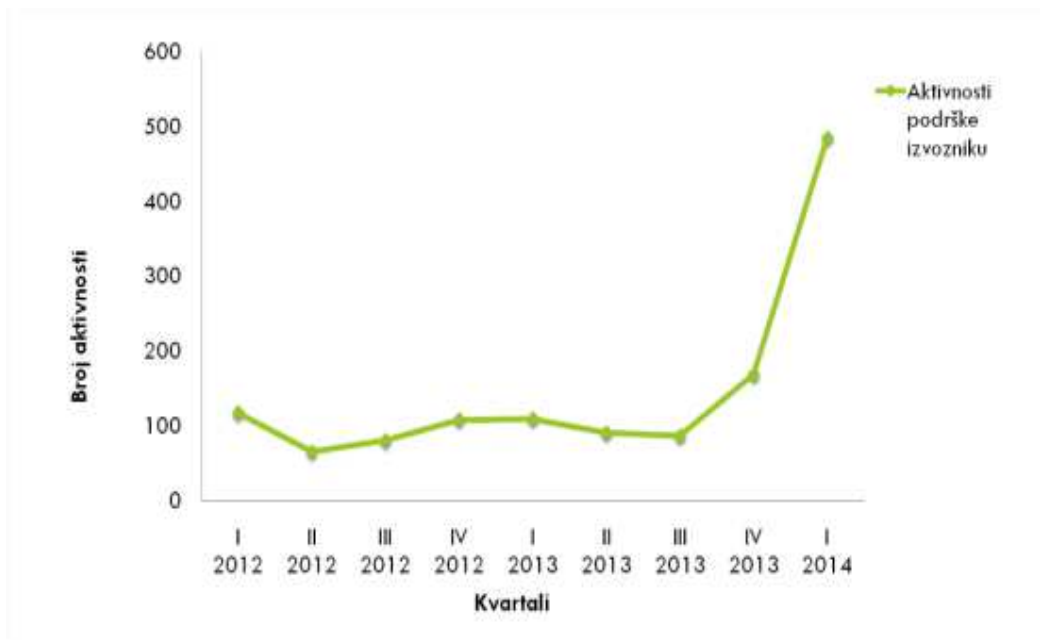
Prva komponenta izgradnje sustava jest „glavni“ kanal za komunikaciju poduzetnika i MVEP-a, odnosno redizajniran web portal ministarstva koji ima poseban dio za gospodarsku diplomaciju. Postoji striktna kontrola svakog zahtjeva upućenog putem web-formulara (npr. zahtjev za podršku izvozniku, cf. Prilog 14) i na svaki se upit mora u roku od maksimalno 48 sati dobiti povratni odgovor od nadležnog diplomata, a kvantitativno se prate učinci rada svakog diplomata (koliko je broj kontakata koji je uspostavio, broj upita na koje je odgovorio itd.)

Iz daljnje izgradnje sustava prikazanog na Shemi 14. vidljivo jest daljnje usmjerenje gospodarske diplomacije koje je dovelo i do adaptacije hrvatske diplomatske mreže. Tako su se, otvorile misije u Azerbajdžanu, Južnoj Koreji i Kuvajtu, a došlo je do reduciranja diplomatskih misija u zemljama Europske unije gdje se odnosi mogu graditi i po nekim drugim osnovama.

Ključno pitanje i poseban izazov jest usklađivanje političkih i gospodarskih interesa. Naime, mnogi poduzetnici su zainteresirani za suradnju s tvrtkama u zemljama poput Irana ili Rusije, a koje su pod sankcijama naših saveznika iz EU-a i NATO-a. Tu je naravno potrebno postići

balans kako bi se na najbolji način zaštitili ukupni nacionalni interesi, a koji su definirani kroz gospodarski rast i razvoj.

Grafikon 34. Broj aktivnosti gospodarske diplomacije u realizaciji izvoznih poslova



Izvor: <http://gd.mvep.hr/files/file/gd/2014/Prezentacija.pdf>

Iz Grafikona 34. jest vidljiv nagli porast aktivnosti gospodarske diplomacije u realizaciji izvoznih poslova – podrške izvoznicima od uspostave novog sustava u listopadu 2013. godine, a sveukupno su od uspostave novog sustava odrađene 1532 aktivnosti u tom području, a na Slici 10. je prikazana struktura tih aktivnosti.

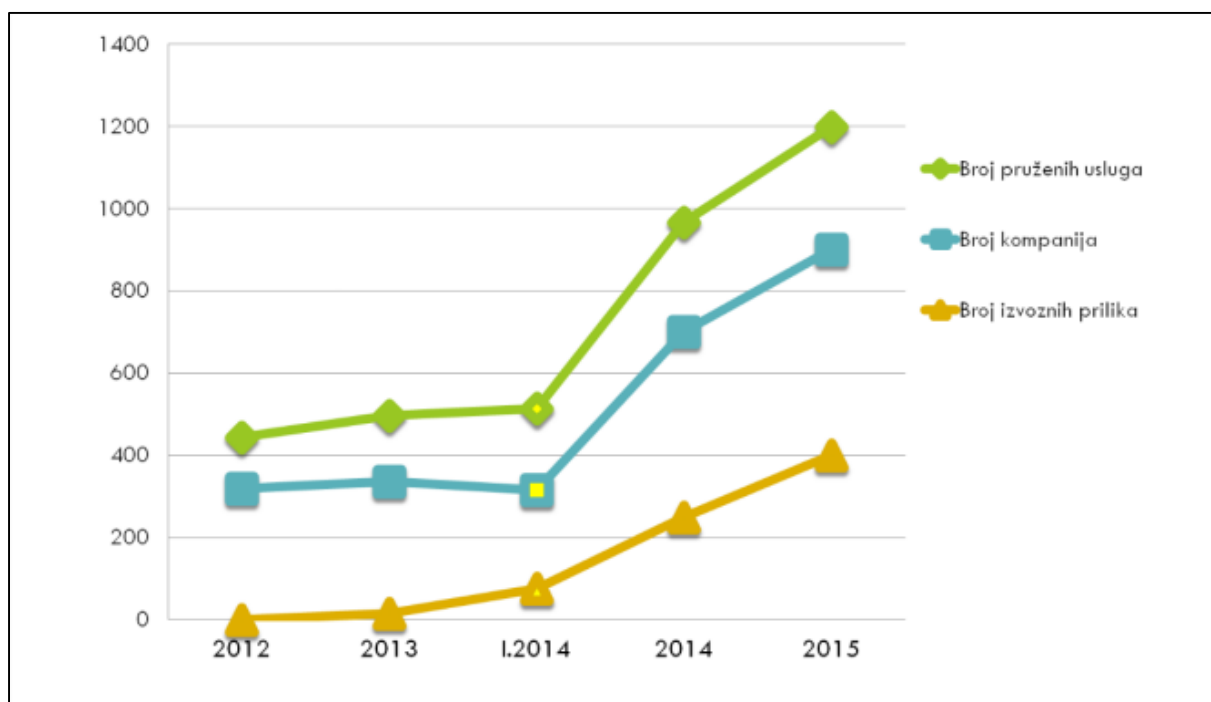
Slika 10. Struktura aktivnosti MVEP-a u realizaciji izvoznih poslova



Izvor: <http://gd.mvep.hr/files/file/gd/2014/Prezentacija.pdf>

Prema gore prikazanoj strukturi aktivnosti hrvatske gospodarske diplomacije, odnosno MVEP-a u području podrške realizaciji izvoznih poslova najtraženija usluga od MVEP-a je potraga za partnerom u inozemstvu, što je do sada zatražilo 790 poduzetnika. Nakon toga, najviše je zahtjeva poduzetnika bilo za informacije o regulativi te za pomoć pri odlasku na sajmove i izložbe. Pri tome je bitno naglasiti kako poduzetnici koji posluju u Aziji i Africi često traže pomoć MVEP-a za posredovanje kod državnih tijela. Naime, u Europi i generalno u „Zapadnom dijelu svijeta“ tvrtke se o svemu dogovaraju međusobno i država je tu samo kao regulator. No, u nekim dijelovima svijeta je država glavni naručitelj ili pak mora odobriti ili platiti svaki dogovoreni posao. Kako u takvim slučajevima poduzetnici ne mogu izravno doći do državnih tijela, tu im je potrebna „pomoć“ hrvatske gospodarske diplomacije.

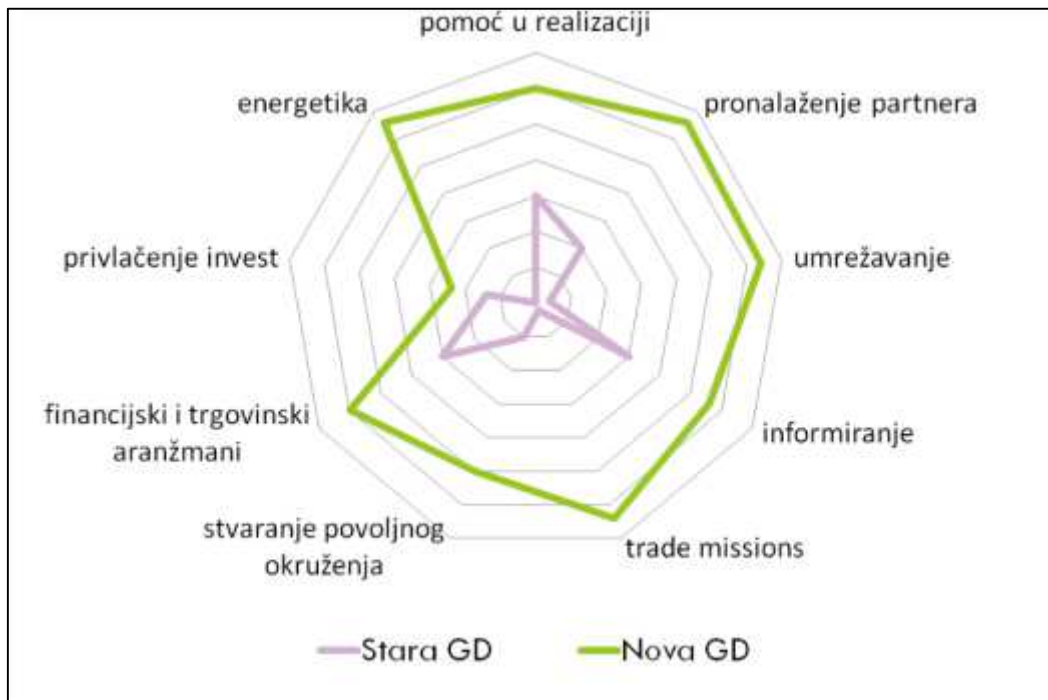
Grafikon 35. Projekcija ključnih indikatora uspješnosti u području izvoza



Izvor: <http://www.mvep.hr/files/file/gd/2014/Gospodarska-diplomacija-polugodisnji-rezultati.pdf>

Projekcija MVEP-a ključnih indikatora uspješnosti u području izvoza pokazuje pozitivan rast broja usluga hrvatskim izvoznicima (1532) u odnosu na broj hrvatskih izvoznika (872), te porast izvoznih prilika od 2012. godine do drugog kvartala 2015. godine. Zastupanje interesa hrvatskoga izvoza općenito, kao i interesa određenih sektora te pojedinih izvoznih tvrtki prema tijelima državne uprave, jedinicama lokalne i regionalne samouprave i tijelima Europske unije, mora biti prioritet djelovanja gospodarske diplomacije u području promicanja izvoza.

Grafikon 36. Porast opsega djelovanja „nove“ hrvatske gospodarske diplomacije



Izvor: Ibidem

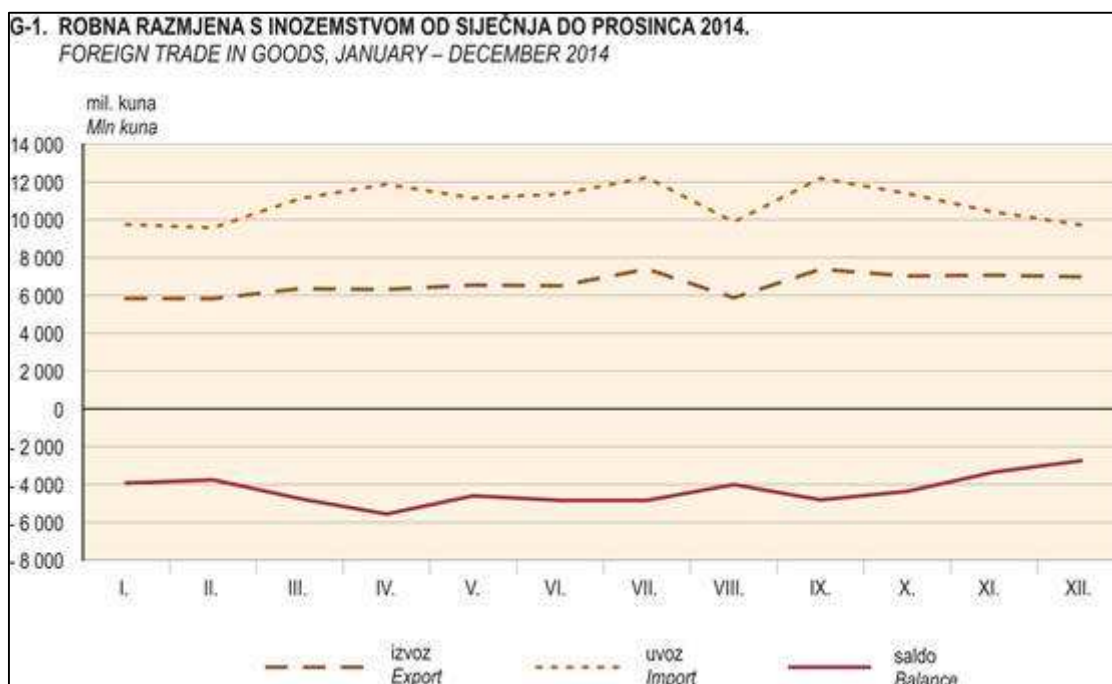
Iz Grafikona 36. može se zaključiti kako je evidentan porast opsega djelovanja „nove“ gospodarske diplomacije u odnosu na onu prije listopada 2013. godine, ali je i dalje nedovoljno obuhvaćeno područje privlačenje investicija, odnosno vidljivo jest kako je ono usmjereno na davanje podataka o tržištima i interesantnim područjima za ulaganja, bilo organizacijom skupova, bilo individualno na zahtjev, te usmjeravanje na druge institucije koje u tome svemu mogu pomoći.

Gore iznesenim podacima o povećanju aktivnosti gospodarske diplomacije u području robnog izvoza od uspostave novog institucionalnog ustroja gospodarske diplomacije u prilog govore i podaci Eurostata i Državnog zavoda za statistiku o povećanju hrvatskog izvoza od 2013. do 2015. godine u odnosu na prethodni period.

Hrvatski je robni izvoz 2014. godine iznosio 10,4 milijarde eura, što je povećanje za 8,1% u odnosu na 2013. godinu, dok je uvoz istodobno porastao za 3,6%. Vanjskotrgovinski deficit izražen u eurima iznosi 6,76 milijardi eura<sup>123</sup>. Vrijednost izvoza u kunama povećana je 2014. godine u odnosu na 2013. godinu, a na takav je rast znatno utjecalo pristupanje Hrvatske Europskoj uniji odnosno potpuno ukidanje carinskih barijera.

<sup>123</sup> Izvor: DZS - „Robna razmjena Republike Hrvatske s inozemstvom u 2014. godini“, objavljeno 22. svibnja 2015. u tiskanom obliku i na [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr).

Grafikon 37. Robna razmjena s inozemstvom od siječnja do prosinca 2014.



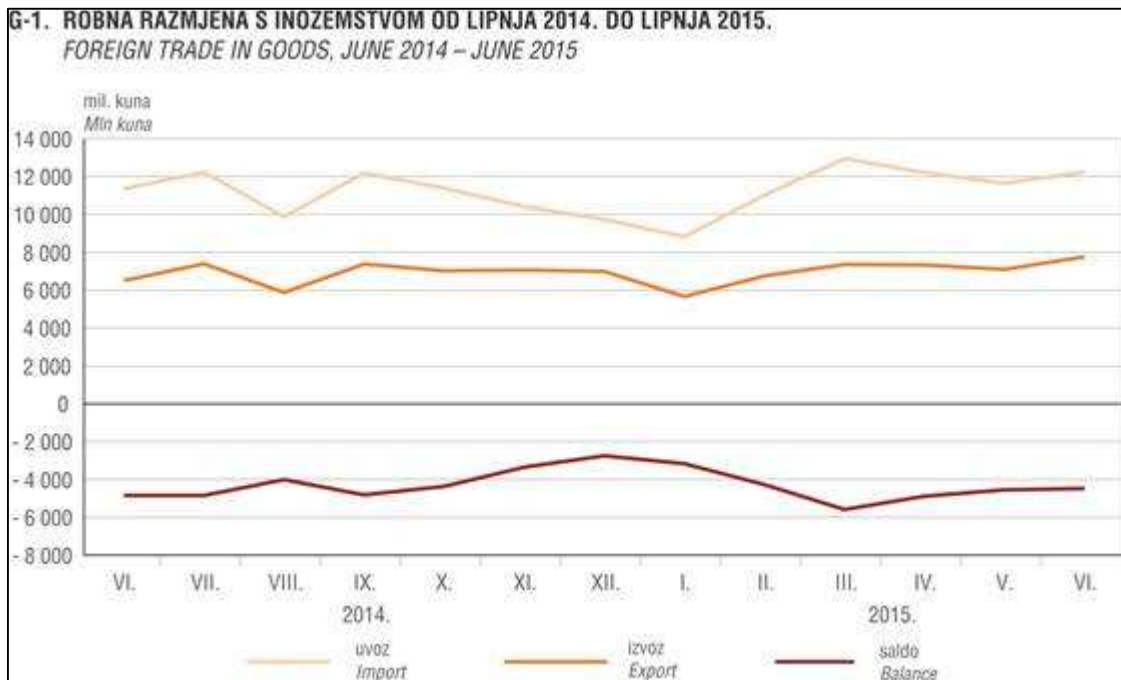
Izvor: DZS - „Robna razmjena Republike Hrvatske s inozemstvom u 2014. godini“, objavljeno 22. svibnja 2015. u tiskanom obliku i na [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr).

Izraženo u kunama, hrvatski robni izvoz u 2014. godini iznosio je 79,1 milijardu kuna, što je 9% više u odnosu na ukupni izvoz ostvaren u 2013. godini, dok je uvoz istovremeno porastao za 4,5% i dosegao je iznos od 130,7 milijardi kuna.

Tako je 2014. godinu Hrvatska završila s vanjskotrgovinskim deficitom u iznosu od 51,6 milijardi kuna ili 1,6% nižim u odnosu na manjak u vanjskotrgovinskoj razmjeni u 2013. godine. Pokrivenost uvoza izvozom je, pak, za cijelu 2014. iznosila 60,5%, naspram 58,1 postotne pokrivenosti iz 2013. godine.

Vezano za prvo polugodište 2015. godine iskazan u eurima, hrvatski je izvoz je u razdoblju od siječnja do lipnja 2015. iznosio 5,5 milijardi eura, a uvoz 9 milijardi eura. Vanjskotrgovinski deficit iznosio je 3,5 milijardi eura, a pokrivenost uvoza izvozom bila je 60,9 %.

Grafikon 38. Robna razmjena RH s inozemstvom od lipnja 2014. do lipnja 2015.



Izvor: DZS - „Robna razmjena Republike Hrvatske s inozemstvom za razdoblje od siječnja do lipnja 2015. godine“, objavljeno 22. svibnja 2015. u tiskanom obliku i na [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr).

Ukupan izvoz Republike Hrvatske u razdoblju od siječnja do lipnja 2015. godine, porastao je za 12,3 % te je izražen u kunama iznosio 42 milijarde kuna. Istodobno, uvoz je povećan za 6,3 % te je iznosio 68,9 milijardi kuna. Vanjskotrgovinski deficit iznosio je 26,9 milijardi kuna.

Iz svih navedenih statističkih podataka vezano za hrvatski izvoz može se zaključiti kako sveukupna nacionalna ekonomska politika, a i hrvatska gospodarska diplomacija mora biti u funkciji poticanja izvoza, kako roba, tako i usluga. Hrvatska je mala zemlja, sa svega 4 milijuna stanovnika. Brži ekonomski rast nije moguć isključivo „manipuliranjem“ domaćom potražnjom, poticanjem javne ili/i osobne potrošnje, već se brži ekonomski rast postiže što većim poticanjem inozemne potražnje, odnosno izvoza koji je komponenta agregatne potražnje te, shodno tome, njegov rast predstavlja ujedno i rast BDP-a, a veličina izvoza ima značajan utjecaj na razinu deficita državnog računa.. U idućih bismo nekoliko godina morali ostvarivati stope rasta hrvatskog izvoza veće od stopa rasta bruto domaćeg proizvoda (BDP).

Također, prema podacima DZS-a, iako samo 13% poduzeća u Hrvatskoj izvoze, ona ujedno zapošljavaju polovicu zaposlenih u svim poduzećima, ostvaruju 65% od ukupnih prihoda od prodaje, te u razvoj ulažu čak 70% sredstava od ukupno ulaganih sredstava u razvoj. Rast takvih zdravih i naprednih poduzeća čini ukupnu hrvatsku ekonomiju snažnijom, a jedino zbog

financijskih i drugih ograničenja unutarnjeg tržišta, jedino izvozno orijentirana ekonomija može maloj zemlji jamčiti dugoročno održiv ekonomski rast.

U konačnici glede utjecaja na cjelokupni razvoj hrvatskog gospodarstva hrvatska gospodarska diplomacija mora i dalje nastaviti s intenziviranjem aktivnosti i ostvarivanjem pozitivnih učinaka od reforme 2013. godine pa naovamo u području promoviranja hrvatskog izvoza i privlačenja stranih ulaganja, jer se samo tako može ostvarivati viši ekonomski rast koji bi omogućio „servisiranje“ vanjskog duga, te smanjivanje nezaposlenosti što bi u konačnici utjecalo na cjelokupni gospodarski i društveni razvoj.



## 6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE: HRVATSKA GOSPODARSKA DIPLOMACIJA I KRETANJE OSNOVNIH AKROEKONOMSKIH INDIKATORA

### 6.1. PRISTUP ISTRAŽIVANJU

U ovom poglavlju istražuje se utjecaj aktivnosti gospodarske diplomacije na najvažnije makroekonomske agregate u Republici Hrvatskoj, a kako bi se pristupilo dokazivanju druge temeljne hipoteze u radu:

**H2: *Gospodarska diplomacija kao segment institucionalne ekonomije ima utjecaj na osnovne makroekonomske indikatore uz pomoćnu hipotezu:***

- H2a: VARFIMA modelom moguće je izmjeriti utjecaj gospodarske diplomacije na kretanje osnovnih makroekonomskih indikatora.

Slijedeći istraživanja Durr et al (1997), Box-Steffensmeier i Tomlinson (2000) polazi se od pretpostavke da su aktivnosti gospodarske diplomacije u ovom istraživanju analizirane kroz varijable Zakona i pravne regulative donešenih u Hrvatskom Saboru iz domene gospodarske diplomacije kao proxy varijable za aktivnosti gospodarske diplomacije u Hrvatskoj frakcionarno integrirane. Kako bi se utvrdila frakcionarna integriranost serija, varijable DIPL (proxy varijabla za gospodarsku diplomaciju u Hrvatskoj) testirat će se standardnim testovima stacionarnosti  $I(0)$  i jediničnog korijena  $I(1)$  te testovima frakcionarne integriranosti.

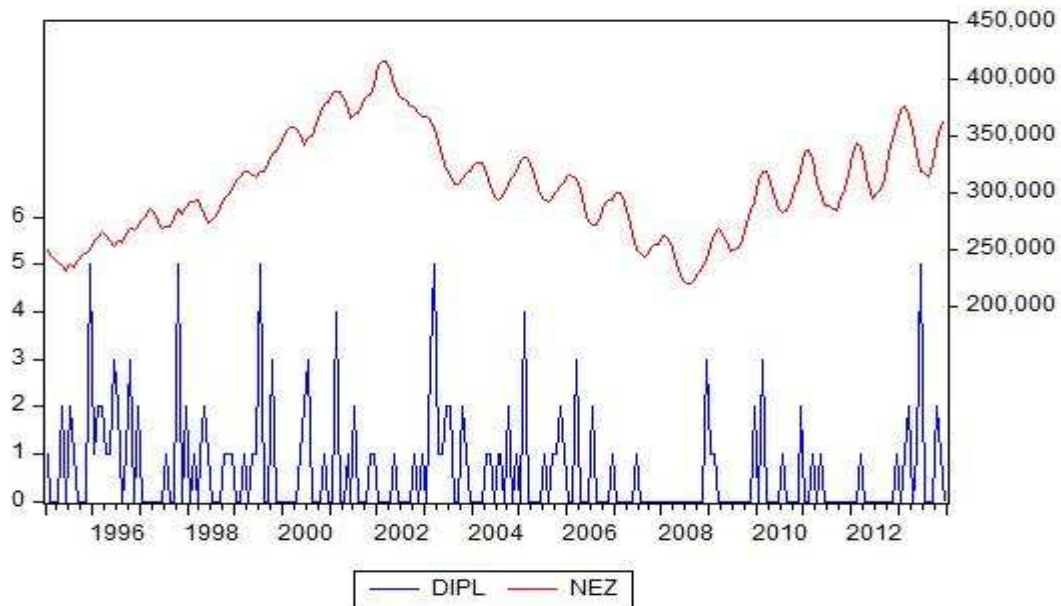
Empirijski dio istraživanja obuhvatio je strukturnu relaciju i frakcionarno integriranu relaciju istodobno čime se automatski vrši selekcija modela koji se mogu primijeniti na predloženo empirijsko istraživanje, a to je primjena VARFIMA modela.

VARFIMA modeli spadaju u razred strukturnih vektorskih autoregresivnih frakcionarno integriranih i pomičnih prosjeka i koristili su se u dosadašnjim istraživanjima na sličnu temu. Sličan je model korišten prilikom analize očekivanja ljudi na usvajanje zakona u US kongresu Durr et al (1997). VARFIMA modeli razvijeni su ranije u radovima Sowell (1989) i Dueker and Startz (1998), Box-Steffensmeier and Tomlinson (2000) te Clarke and Lebo (2003).

U nastavku rada Grafikoni 38. – 45. izrađeni putem programa EViews9 prikazuju kretanje aktivnosti gospodarske diplomacije i najvažnijih makroekonomskih agregata povezanih s gospodarskom diplomacijom u Hrvatskoj od siječnja 1995. do prosinca 2013. Podaci za 2014. godinu nisu uzeti u obzir, jer kako se radi o mjesečnim vremenskim serijama, dostupni su samo preliminarni podaci za 2014. što bi moglo utjecati na pouzdanost empirijskog istraživanja. Niže

prikazani podaci u grafikonima služe kao polazna osnova za kasniju izradu testova stacionarnosti  $I(0)$  i  $I(1)$  te testova frakcionarne integracije makroekonomskih agregata u svrhu određivanja najpouzdanijeg ekonometrijskog modela za mogućnost procjene učinaka aktivnosti gospodarske diplomacije na kretanje makroekonomskih indikatora.

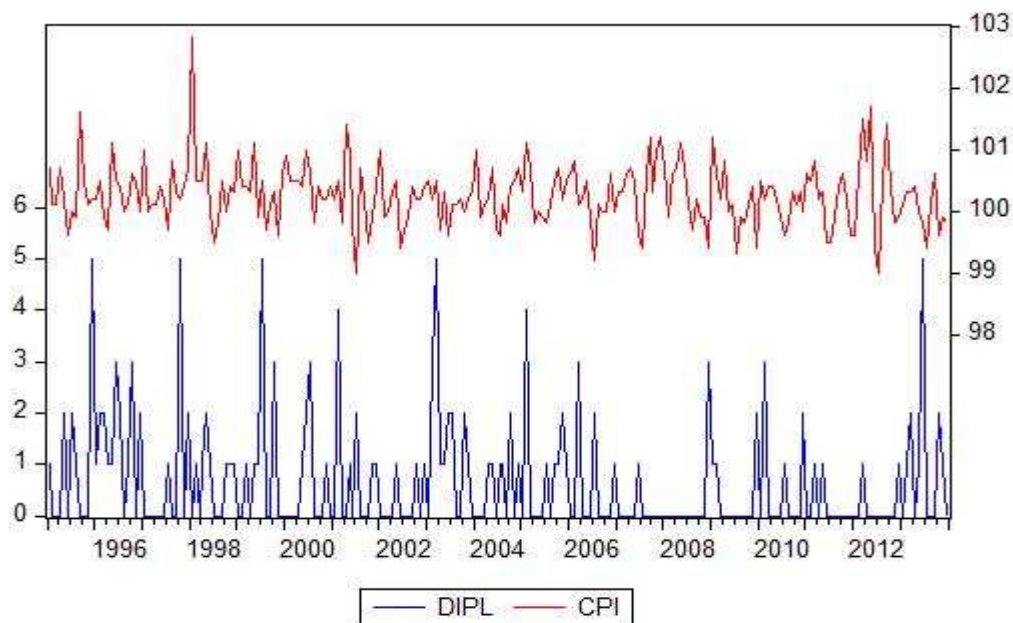
Grafikon 39. Kretanje aktivnosti gospodarske diplomacije i nezaposlenosti u Hrvatskoj 1995-2013.



Izvor: izrada autora prema podacima iz Statističkih ljetopisa odgovarajuće godine, statistika HNB – on line [www.hnb.hr](http://www.hnb.hr) i odgovarajuće publikacije, podaci iz Hrvatskog sabora

Kretanje aktivnosti gospodarske diplomacije i nezaposlenosti u Hrvatskoj 1995. - 2013. prikazana kroz Grafikon 39. pokazuje da ne postoji konstantna povezanost između kretanja nezaposlenosti i aktivnosti gospodarske diplomacije, međutim u periodu od 2001. – 2002. kada su nagle opale i aktivnosti hrvatske gospodarske diplomacije evidentan je i skok nezaposlenosti, kao što je bio slučaj i 2011. godine.

Grafikon 40. Kretanje aktivnosti gospodarske diplomacije i indeksa potrošačkih cijena u Hrvatskoj 1995-2013.



Izvor: izrada autora prema podacima iz Statističkih ljetopisa odgovarajuće godine, statistika HNB – on line [www.hnb.hr](http://www.hnb.hr) i odgovarajuće publikacije, podaci iz Hrvatskog sabora

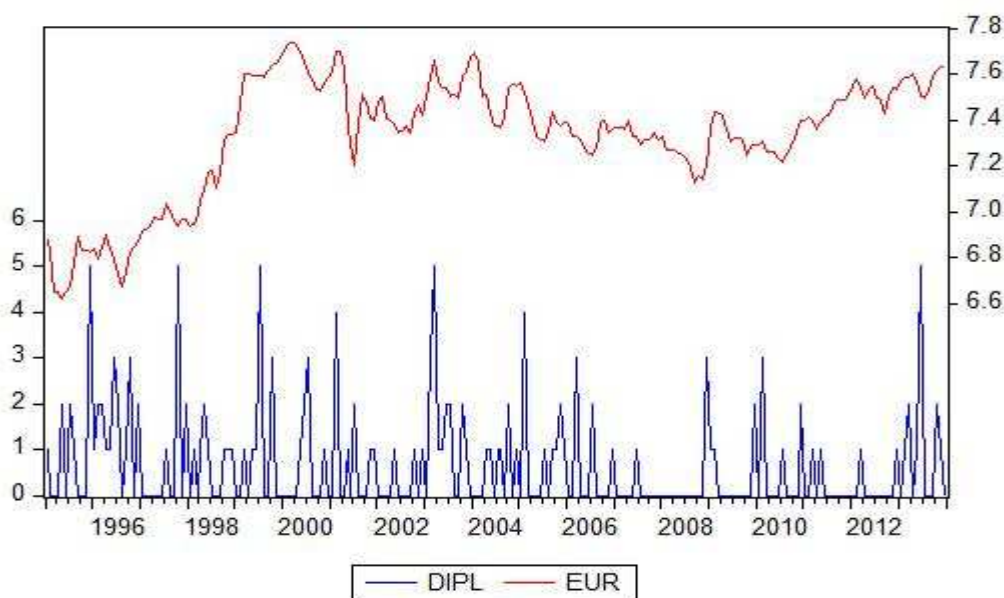
Iz prikaza kretanja indeksa potrošačkih cijena (CPI - consumer price index), i aktivnosti gospodarske diplomacije evidentno je kako se ne može izvući povezanost između dinamike kretanja dviju prikazanih makroekonomskih varijabli, međutim kada govorimo o indeksu potrošačkih cijena radi se o specifičnom makroekonomskom indikatoru koji nije niti u fokusu aktivnosti gospodarske diplomacije, već je splet niza makroekonomskih pokazatelja i gospodarsko-društvenih promjena, a primarno i razine inflacije. Primjerice, u Hrvatskoj je po prvi puta objavljen indeks potrošačkih cijena tek 2004. godine i tada je zamijenio dosadašnji indeks cijena na malo (RPI - retail price index), indeks troškova života i indeks cijena ugostiteljskih usluga. Dodatno, Hrvatska ima jednu od najnižih stopa inflacije među državama središnje i istočne Europe. U zadnjoj godini promatranog razdoblja 2013. godini, godišnja inflacija u Hrvatskoj bila je u siječnju niža od prosjeka u Europskoj uniji dok je na mjesečnoj razini stagnirala, odnosno prosječna godišnja stopa inflacije u 2013. godini iznosila je 2%.

Prema podacima Eurostata, Hrvatska je pratila gospodarske trendove EU-a te se u 2014. godini približila negativnoj stopi inflaciji, da bi u 2015. godini imali negativnu stopu inflacije, odnosno deflacije sa stopom od -0,9%. Međutim, unatoč nižim cijenama, negativna stopa inflacije, odnosno deflacija je vrlo opasna za gospodarske prilike, budući da se usporava gospodarska

aktivnost, smanjuje profit poduzeća, što u konačnici može dovesti do otkaza, time povećanja stope nezaposlenosti, te do smanjivanja plaća.

Indeks potrošačkih cijena u radu se u ranijim poglavljima niti ne spominje kao jedan od indikatora na koje gospodarska diplomacija može ostvariti učinak, ali kako bi se izuzev samog dokazivanja povezanosti utjecaja gospodarske diplomacije na neke od osnovnih makroekonomskih indikatora, dao cjelokupan prikaz potrebna je analiza svakog pojedinog indikatora da se uvrđi na koje to makroekonomske indikatore gospodarska diplomacija ima i nema snažan efekt.

Grafikon 41. Kretanje aktivnosti gospodarske diplomacije i valutnog tečaja 1995-2013. u Hrvatskoj

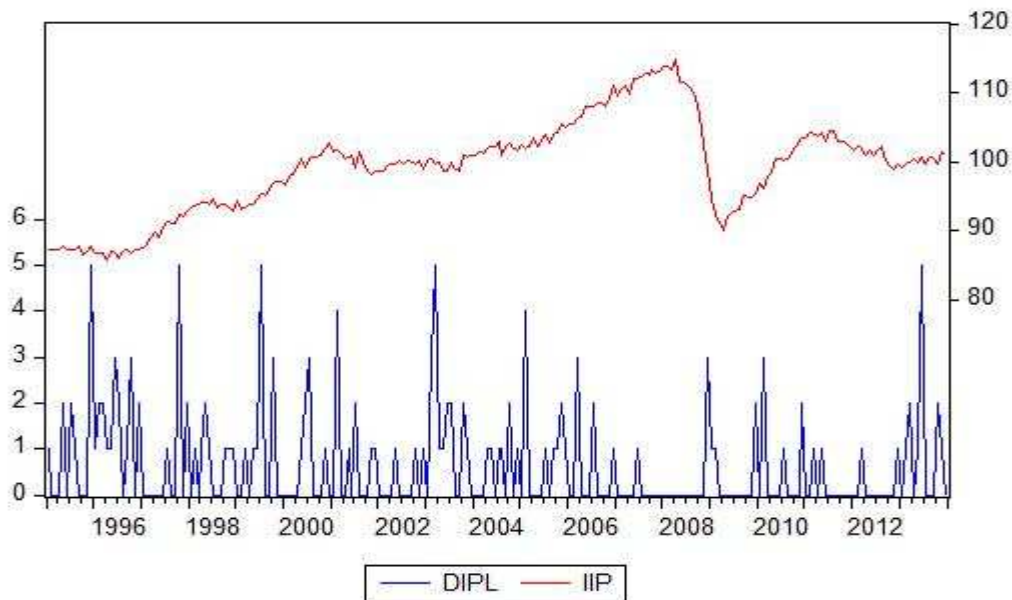


Izvor: izrada autora prema podacima iz Statističkih ljetopisa odgovarajuće godine, statistika HNB – on line [www.hnb.hr](http://www.hnb.hr) i odgovarajuće publikacije, podaci iz Hrvatskog sabora

U Grafikonu 41. prikazan je odnos varijabli aktivnosti hrvatske gospodarske diplomacije i kretanja tečaja kune (oznaku „EUR“ u legendi grafikona je program za obradu podataka automatski odredio vezano za tečaj iako se radi o tečaju kune). U periodu od 1998. – 2000. s rastom aktivnosti gospodarske diplomacije dolazi i do rasta tečaja, a 2000. doseže najvišu razinu u prikazanom vremenskom periodu usporedbe podataka. S znatnim opadanjem aktivnosti gospodarske diplomacije od 2006. – 2008. godine dolazi i do zamjetnog opadanja u kretanju tečaja. Prikazom podataka može se zaključiti kako postoji zapravo paradoks između aktivnosti gospodarske diplomacije i kretanja tečaja. Naime, aktivnosti hrvatske gospodarske

diplomacije prvenstveno su kao što je opisano i analizirano kroz treće i četvrto poglavlje rada usmjerene na privlačenje investicija, pružanju podrške izvoznicima, promociji zemlje i to posebice one turističke. Međutim, privlačenje stranih ulaganja i dovođenje stranih investitora, te uspješna turistička sezona sa sobom donose i veću ponuda deviza iz korporativnog i bankarskog sektora (koji čine najveći dio stranih kompanija koje posluju u Hrvatskoj), te veću ponudu turističkih deviza, a sve navedeno dovodi do neizbježnog „jačanja“ kune, što je primjerice pozitivno za sve građane koji imaju kredite u kunama, međutim ne i za izvoznike i jačanje izvoza koji čine osnovnu komponentu gospodarske diplomacije, a jačanje kune im uvelike smanjuje profit i može onda dovesti do drugih posljedica kao što su otkazi u njihovim kompanijama, te manja ulaganja u daljnji razvoj proizvoda i usluga čime se smanjuje i njihova konkurentnost. U ovakvim situacijama primjerice važna je uloga monetarne politike kada Hrvatska narodna banka ukoliko procijeni da se situacija za gospodarske prilike znatno pogoršava može intervenirati kupnjom eura na deviznom tržištu kako bi zaustavila daljnje „jačanje“ kune, a ujedno i slabljenje izvoza.

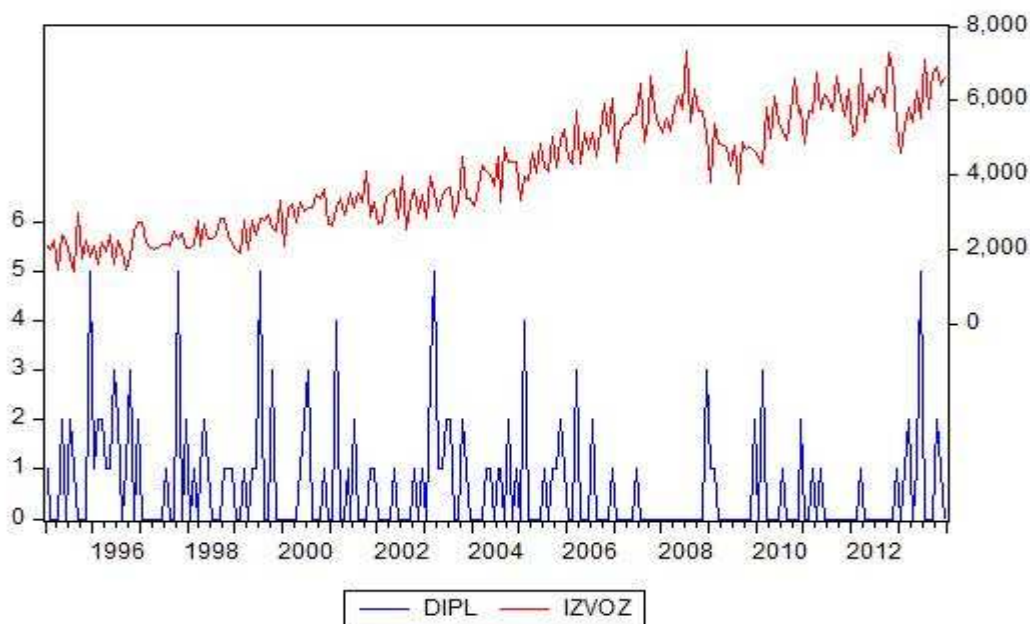
Grafikon 42. Kretanje aktivnosti gospodarske diplomacije i industrijske proizvodnje u Hrvatskoj 1995-2013.



Izvor: izrada autora prema podacima iz Statističkih ljetopisa odgovarajuće godine, statistika HNB – on line [www.hnb.hr](http://www.hnb.hr) i odgovarajuće publikacije, podaci iz Hrvatskog sabora

Iz Grafikona 42. jasno se zaključuje kako su dinamika kretanja makroekonomske varijable industrijske proizvodnje i aktivnosti gospodarske diplomacije povezane, što je najuočljivije u periodu između 2006. – 2008. godine kada s naglim padom aktivnosti gospodarske diplomacije naglo opada i industrijska proizvodnja. S druge strane, s porastom aktivnosti gospodarske diplomacije koje se dotiču područja industrijske proizvodnje, industrijska proizvodnja raste. Mjerenje industrijske proizvodnje izuzetno je značajno, primjerice industrijska proizvodnja sadržava podatke o iskorištenosti kapaciteta industrijske proizvodnje prikazane u relativnom izrazu na razini skupina Nacionalne klasifikacije djelatnosti – NKD 2007. – te podatke o godišnjoj proizvodnji, prodaji i izvozu industrijskih proizvoda na detaljnoj razini proizvoda definiranih Nomenklaturom industrijskih proizvoda (NIP 2014.) iskazane količinski i vrijednosno, posebno o proizvodnji. Od kada je Hrvatska dio EU prikupljanje i obrada podataka je još kompleksnije budući da podaci moraju biti obrađeni na osnovi usklađenih klasifikacijskih sustava EU-a te jednoznačno usporedivi na osmeroznamenkastoj razini proizvoda iz NIP-a 2014.

Grafikon 43. Kretanje aktivnosti gospodarske diplomacije i hrvatskog izvoza 1995-2013.

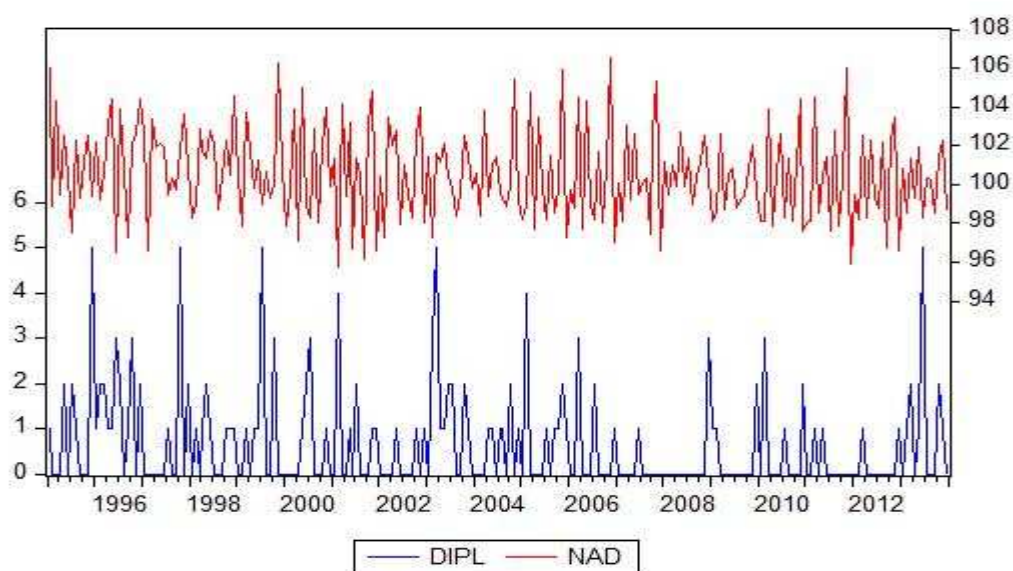


Izvor: izrada autora prema podacima iz Statističkih ljetopisa odgovarajuće godine, statistika HNB – on line [www.hnb.hr](http://www.hnb.hr) i odgovarajuće publikacije, podaci iz Hrvatskog sabora

Vezano za dinamiku kretanja gospodarske diplomacije i hrvatskog izvoza evidentno jest da izvoz u periodu za koje je prikazano mjerenje od 1995. – 2013. godine ima rastuću konstantu izuzev perioda od 2008. – 2010. kada su i aktivnosti gospodarske diplomacije na niskoj razini kretanja, što je i logično budući da je promicanje izvoza prioritarno područje hrvatske gospodarske diplomacije (iako bi se bilo potrebno više usmjeriti i na ostala područja poput privlačenja stranih ulaganja), te bez visoke razine kretanja aktivnosti hrvatske gospodarske diplomacije nema ni visokog porasta izvoza.

Ono na što se također moraju u budućnosti usmjeriti aktivnosti hrvatske gospodarske diplomacije u području izvoza jest širenje izvoza na druge sektore osim turizma u cilju poticanja rasta, primarno u području izvoza robe.

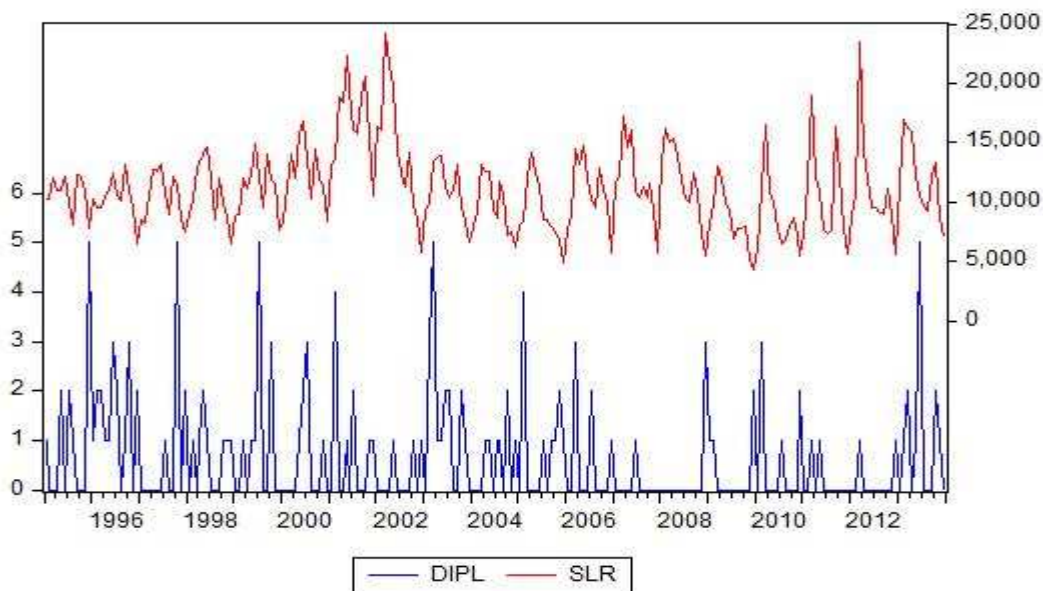
Grafikon 44. Kretanje aktivnosti gospodarske diplomacije i cijene rada u Hrvatskoj 1995-2013.



Izvor: izrada autora prema podacima iz Statističkih ljetopisa odgovarajuće godine, statistika HNB – on line [www.hnb.hr](http://www.hnb.hr) i odgovarajuće publikacije, podaci iz Hrvatskog sabora

Prema podacima prikazanim u Grafikonu 44. može se zaključiti kako troškovi rada u Hrvatskoj za razliku od svih dosad analiziranih makrovarijabli imaju visoku polazišnu vrijednost, koja se proteže kroz čitav period prikazanog mjerenja. Odnosno, podaci pokazuju da je Hrvatska bila i ostala relativno skupo mjesto za proizvodnju, što onda znatno utječe i na pojedine aktivnosti gospodarske diplomacije i područja djelovanja iste. Primjerice, ako visokim troškovima rada iz Grafikona 43. dodamo i nisku razinu produktivnosti to može biti vjerojatan razlog slabog izvoza robe, odnosno smanjenja udjela na izvoznom tržištu.

Grafikon 45. Kretanje aktivnosti gospodarske diplomacije i slobodnih radnih mjesta u Hrvatskoj 1995-2013.



Izvor: izrada autora prema podacima iz Statističkih ljetopisa odgovarajuće godine, statistika HNB – on line [www.hnb.hr](http://www.hnb.hr) i odgovarajuće publikacije, podaci iz Hrvatskog sabora

Iz grafikona 45. jest vidljivo kako je stopa slobodnih radnih mjesta u prikazanom periodu na relativnoj niskoj razini, dok svoj najveći rast ostvaruje u periodu od 2001. – 2003, te 2012. godine kada su aktivnosti gospodarske diplomacije na poprilično niskoj razini te se ne može povezati dinamika kretanja dviju varijabli.

Slijedom podataka prikazanih u grafikonu 45. značajni su podaci Eurostata i Državnog zavoda za statistiku koji potvrđuju da je stopa zaposlenosti u Hrvatskoj već godinama među najnižima u Europi. Primjerice, prema podacima Eurostata, 2008. je iznosila 57,8% (samo Malta i Mađarska imale su nižu), da bi 2012. pala na 50,7 %, najnižu stopu u Europi. To su alarmantni podaci budući da bolje funkcioniranje tržišta rada može imati ključnu ulogu u poticanju rasta s obzirom na vanjske i unutarnje slabosti hrvatskog gospodarstva.

Sveukupno iz analiziranih podataka usporedbe aktivnosti gospodarske diplomacije i analiziranih makroekonomskih indikatora proizlazi zaključak kako su rast, stagnacija i pad aktivnosti gospodarske diplomacije u promatranom vremenskom periodu utjecali na kretanje makroekonomskih indikatora, a najveći utjecaj rasta aktivnosti gospodarske diplomacije reflektiraju se na kretanje izvoza i industrijske proizvodnje.



Najmanji učinak, te nepovezanost kretanja aktivnosti gospodarske diplomacije prikazuje se u odnosu gospodarske diplomacije i indeksa potrošačkih cijena, te nezaposlenosti, međutim potrebno je naglasiti da na navedene varijable utječe niz drugih gospodarsko – društvenih promjena i aktivnosti izvan sfere djelovanja gospodarske diplomacije.

### 6.1.1. Korelacijska matrica aktivnosti gospodarske diplomacije i makroekonomskih agregata

U nastavku rada Tablica 41. prikazuje korelacijsku matricu za aktivnosti gospodarske diplomacije i osnovne makroekonomske agregate. Tamo gdje je negativna korelacija aktivnosti gospodarske diplomacije i makroekonomska varijabla se kreću obrnuto proporcionalno dok ako je pozitivna kreću se u istom smjeru.

Tablica 41. Korelacijska matrica varijabli gospodarske diplomacije i makroekonomskih indikatora

	CPI	DIPL	EUR	IP	IZVOZ	NAD	NEZ	SLR
CPI	1.000000	-0.020601	-0.012922	-0.122221	-0.113095	0.004656	-0.003063	0.134417
DIPL	-0.020601	1.000000	-0.060003	-0.172157	-0.187282	-0.061307	0.037122	-0.039634
EUR	-0.012922	-0.060003	1.000000	0.358970	0.409558	-0.100816	0.657470	0.116427
IP	-0.006084	-0.197812	0.526813	0.793607	0.704044	-0.092289	0.123373	0.097854
IZVOZ	-0.113095	-0.187282	0.409558	0.794944	1.000000	-0.067697	-0.040284	-0.062745
NAD	0.004656	-0.061307	-0.100816	0.019410	-0.067697	1.000000	-0.040952	0.157878
NEZ	-0.003063	0.037122	0.657470	-0.127595	-0.040284	-0.040952	1.000000	0.358968
SLR	0.134417	-0.039634	0.116427	0.003144	-0.062745	0.157878	0.358968	1.000000

Izvor: izrada autora putem unit root testa u programu EViews9

Iz korelacijske matrice jest vidljivo da su koeficijenti korelacije niski što znači da postoji korelacija, odnosno veza i utjecaj aktivnosti gospodarske diplomacije na kretanje prikazanih makroekonomskih indikatora, međutim efekti, odnosno utjecaj istih jest mali, što je zapravo i posljedica neodgovarajućeg modela gospodarske diplomacije – modela natjecanja kojeg Hrvatska koristi, što je obrađeno, analizirano i dokazano kroz prethodna poglavlja u radu.

Iz korelacijske matrice se zaključuje kako najviši stupanj korelacije gospodarska diplomacija ima s kretanjem industrijske proizvodnje, te kretanjem izvoza. U nastavku rada će se upravo pokušati dokazati mogući dugoročni efekti aktivnosti gospodarske diplomacije na kretanje nekih od makroekonomskih agregata, koji su pokazali najviši stupanj korelacije u korelacijskoj matrici, primjenom VARFIMA ekonometrijskog modela kako bi se procijenili učinci aktivnosti gospodarske diplomacije na kretanje makroekonomskih indikatora.

### 6.1.1. Testovi stacionarnosti

Prvi korak u određivanju i izradi ekonometrijskog modela su testovi stacionarnosti I(0) (aritmetička sredina i mjere disperzije se ne mijenjaju s vremenom) i jediničnog korijena I(1) (aritmetička sredina i mjere disperzije se mijenjaju s vremenom) te testovi frakcionarne integracije grupno i individualno za serije kretanja makroekonomskih agregata i gospodarske diplomacije da bi se dokazala ili odbacila postavljena hipoteza da su serije kretanja aktivnosti gospodarske diplomacije i makroekonomskih agregata frakcionarno integrirane.

Testovi stacionarnosti I(0) i jediničnog korijena I(1) pokazuju da grupni test stacionarnosti (Tablica 38.) za sve vremenske serije odbacuju nul hipotezu o postojanju jediničnog korijena: Levin, Lin & Chu (2002) -2.93282 ; Im, Pesaran i Shin (2003) -10.4673, ADF – Fisher 230.134 (Dickey, D.A. and W.A. Fuller (1979), te PP – Fisher 397.056, (Maddala and Wu (1999) and Choi (2001), and Hadri (2000).

Tablica 42. Grupni test stacionarnosti makroekonomskih varijabli

Group unit root test: Summary				
Series: CPI, DIPL, EUR, IIP, IP, IZVOZ, NAD, NEZ, SLR				
Date: 04/02/16 Time: 12:49				
Sample: 1995M01 2013M12				
Exogenous variables: Individual effects				
Automatic selection of maximum lags				
Automatic lag length selection based on SIC: 0 to 14				
Newey-West automatic bandwidth selection and Bartlett kernel				
Method	Statistic	Prob.**	Cross-sections	Obs
Null: Unit root (assumes common unit root process)				
Levin, Lin & Chu t*	-2.93282	0.0017	9	1982
Null: Unit root (assumes individual unit root process)				
Im, Pesaran and Shin W-stat	-10.4673	0.0000	9	1982
ADF - Fisher Chi-square	230.134	0.0000	9	1982
PP - Fisher Chi-square	397.056	0.0000	9	2043

\*\* Probabilities for Fisher tests are computed using an asymptotic Chi-square distribution. All other tests assume asymptotic normality.

Izvor: izrada autora putem EViews softvera

U nastavku su prikazani individualni rezultati testova stacionarnosti I(0) i jediničnog korijena I(1). Testovi su izrađeni putem X-13ARIMA-SEATS Seasonal Adjustment Programa – Time series modelling 4.48 (vremenske serije desezonirane). Za test I(0) postavlja se nul hipoteza – H0 da je serija stacionarna, za test I(1) postavlja se nul hipoteza da serija ima jedinični korijen. Putem Seasonal Adjustment Programa – Time series modelling 4.48 za određivanje i stavljanje u omjer minimuma, maksimuma, medijana, standardne devijacije, koeficijenta asimetrije (*skewness*) i spljoštenosti (*kurtosis*) koristi se test „normalnosti“ Jacque-Bera (JB):

$$JB = \frac{T}{6} \left( \frac{Sk}{SD^3} \right)^2 + \frac{T}{24} \left( \frac{Kt - 3SD^4}{SD^4} \right)^2$$

u kojem je SD standardna devijacija, asimetrija (Sk), i spljoštenost (Kt).

Putem Seasonal Adjustment Programa – Time series modelling 4.48 za izradu testova stacionarnosti I(0) koristili su se sljedeći testovi:

- Robinson-Lobato test - se temelji na periodogramu predloženom u Robinson i Lobato (1998) koji prikazuje test protiv alternativne  $d > 0$  sa odbijanjem u gornjem dijelu, a također i test protiv alternativne  $d < 0$  s odbacivanjem u donjem dijelu.
- KPSS test – za izračun p-vrijednost nejednakosti koriste se tablice dane u radu Kwiatkowski et al. (1992).
- V/S test – modificirani KPSS test, p-vrijednosti su izračunane analitički pomoću formule dane u modifikaciji u Giraitis et al. (2003).
- Lo's modificirani test R/S test– ovo je jedna od verzija Hurstovog testa za kratko pamćenje pomoću kernel HAC procjenitelja varijance, a za izračun p-vrijednost nejednakosti koriste se tablice dane u radu Lo (1991).
- Harris-McCabe-Leybourne test ili HML test - temelji se na dugoročnoj autovarijanci, te je asimptotski  $N(0,1)$  pod null hipoteza. Dvije postavke trebaju biti odabrane, skraćeni parametar  $c$  gdje je  $k = (cT)^{1/2}$ , i  $L$ , gdje je  $l = LT^{1/25}$  koja označava propusnost parametra varijance. (Harris, McCabe and Leybourne, 2008)

Putem Seasonal Adjustment Programa – Time series modelling 4.48 za izradu testova jediničnog korijena I(1) koristili su se sljedeći testovi:

- Augmented Dickey-Fuller Test ili ADF test - broj pomaka za test ADF se odabier od  $[0, \dots, 2T^{1/3}]$  (Dickey and Fuller 1979, Said and Dickey 1984)
- Phillips-Perron test (Phillips and Perron 1988)

- Elliott-Rothenberg-Stock tests – za izračun se koriste tablice modela dane u Elliot et al. 1996, gdje je upisi u ovim tablicama za definiranje konačnih veličina uzorka su linearno interpolirani osiguravajući vrijednost koja odgovara stvarnom uzorku analiziranja, te u tu svrhu predmet “∞” tretira se kao ekvivalent za 1000 zapažanja
- Modificirani Dickey –Fueller test ili DF-GLS test
- $P_t$  test – *feasibile likelihood ratio test* u kojem se za izračun koristi kernel procjena varijance

Tablica 43. Individualni test stacionarnosti indeks potrošačkih cijena

*** Summary Statistics for cpi_d11 ***	
Using 228 observations (dates 1995, Mth 1 to 2013, Mth 12)	
Minimum =	99.2903 at obs. 79
Maximum =	102.168 at obs. 37
Mean =	100.262
Standard Deviation =	0.405493
Skewness =	1.06014
Kurtosis =	5.76658
Jarque-Bera statistic =	115.421
Robinson's d =	0.115676
Tests of I(0):	
Robinson-Lobato test =	0.423228 {0.336} (m = 53) p = 0.05
KPSS test =	0.420046 {<0.07} (Parzen, bw = 1, N-W plug-in)
V/S test =	0.116572 {0.2001} (Parzen, bw = 1, N-W plug-in)
Lo's RS test =	1.40169 {<0.3} (Parzen, bw = 1, N-W plug-in)
Harris-McCabe-Leybourne Test =	5.16268 {0} (c = 1, L = 0.66)
Tests of I(1):	
Augmented Dickey-Fuller Test =	-10.0554 {<0.01} ( 1 lags, Akaike Criterion)
Phillips-Perron test =	-13.4842 {<0.01} (Parzen, bw = 3, N-W plug-in)
Elliott-Rothenberg-Stock Tests:	
DF-GLS test =	-10.0309 {<0.01} ( 1 lags, Akaike Criterion)
P test =	1.84114 {<0.01} (Parzen, bw = 9, N-W plug-in)

Izvor: izrada autora putem X-13ARIMA-SEATS

Vrijednosti parametra p za test I(0) veće su od 0,05 (0,336), što znači da se prihvaća H0 koja ukazuje na to da je serija stacionarna.

Vrijednost parametra p za test I(1) manja je od 0,05 (0,01), što znači da se odbacuje nul hipoteza da serija ima jedinični korijen i prihvaća H1 koja ukazuje da serija nema jedinični korijen.

Vrijednost Robinson's d testa (0.115676) pokazuje da serija naginje ka frakcionarnoj integriranosti što će se kasnije u radu utvrđivati kroz testove frakcionarne integriranosti.

Tablica 44. Individualni test stacionarnosti diplomacija

*** Summary Statistics for dipl ***	
Using 228 observations (dates 1995, Mth 1 to 2013, Mth 12)	
Minimum = 0	at obs. 2
Maximum = 5	at obs. 12
Mean = 0.635965	
Median = 0	
Standard Deviation = 1.08003	
Skewness = 2.14887	
Kurtosis = 7.84808	
Jarque-Bera statistic = 398.757	
Robinson's d = 0.197209	
Tests of I(0):	
Robinson-Lobato test = 1.95073	{0.026} (m = 92)
KPSS test = 0.808303	{<0.01} (Parzen, bw = 4, N-W plug-in)
V/S test = 0.236324	{0.0188} (Parzen, bw = 4, N-W plug-in)
Lo's RS test = 1.83161	{<0.05} (Parzen, bw = 4, N-W plug-in)
Harris-McCabe-Leybourne Test = 3.93555	{0} (c = 1, L = 0.66)
Tests of I(1):	
Augmented Dickey-Fuller Test = -10.0802	{<0.01} ( 1 lags, Akaike Criterion)
Phillips-Perron test = -14.734	{<0.01} (Parzen, bw = 4, N-W plug-in)
Elliott-Rothenberg-Stock Tests:	
DF-GLS test = -9.84214	{<0.01} ( 1 lags, Akaike Criterion)
P test = 1.73391	{<0.01} (Parzen, bw = 8, N-W plug-in)

Izvor: izrada autora putem X-13ARIMA-SEATS

Vrijednost parametra p za test stacionarnosti manja je od 0,05 (0,026), što znači da se odbacuje nul hipoteza da je serija stacionarna.

Vrijednost parametra p za test jediničnog korijena manja je od 0,05 (0,01), što znači da se odbacuje nul hipoteza da serija ima jedinični korijen.

Vrijednost Robinson's d testa (0.197209) pokazuje da serija naginje ka frakcionarnoj integriranosti što će se kasnije u radu utvrđivati kroz testove frakcionarne integriranosti.

Tablica 45. Individualni test stacionarnosti tečaja

*** Summary Statistics for eur_d11 ***	
Using 228 observations (dates 1995, Mth 1 to 2013, Mth 12)	
Minimum	= 6.61113 at obs. 5
Maximum	= 7.69948 at obs. 65
Mean	= 7.32881
Median	= 7.37173
Standard Deviation	= 0.257125
Skewness	= -0.987767
Kurtosis	= 3.23619
Jarque-Bera statistic	= 37.606
Robinson's d	= 0.475678
Tests of I(0):	
Robinson-Lobato test	= 0.170175 {0.432} (m = 4)
KPSS test	= 0.973875 {<0.005} (Parzen, bw = 9, N-W plug-in)
V/S test	= 0.253613 {0.0134} (Parzen, bw = 9, N-W plug-in)
Lo's RS test	= 1.94703 {<0.025} (Parzen, bw = 9, N-W plug-in)
Harris-McCabe-Leybourne Test	= 5.17564 {0} (c = 1, L = 0.66)
Tests of I(1):	
Augmented Dickey-Fuller Test	= -2.51218 {<0.9} ( 3 lags, Akaike Criterion)
Phillips-Perron test	= -1.87326 {<0.9} (Parzen, bw = 5, N-W plug-in)
Elliott-Rothenberg-Stock Tests:	
DF-GLS test	= -2.87932 {<0.05} ( 3 lags, Akaike Criterion)
P test	= 2.80521 {<0.05} (Parzen, bw = 5, N-W plug-in)

Izvor: izrada autora putem X-13ARIMA-SEATS

Vrijednosti parametra p za test I(0) veće su od 0,05 (0,432), što znači da se prihvaća nul hipoteza da je serija stacionarna.

Vrijednost parametra p za test I(1) veća je od 0,05 (0,9), što znači da se prihvaća nul hipoteza da serija ima jedinični korijen.

Vrijednost Robinson's d testa (0.475678) pokazuje da serija naginje ka frakcionarnoj integriranosti što će se kasnije u radu utvrđivati kroz testove frakcionarne integriranosti.

Tablica 46. Individualni test stacionarnosti industrijska proizvodnja

*** Summary Statistics for iip_d11 ***	
Using 228 observations (dates 1995, Mth 1 to 2013, Mth 12)	
Minimum	= 85.6868 at obs. 19
Maximum	= 115.707 at obs. 160
Mean	= 99.1698
Median	= 99.9267
Standard Deviation	= 6.89426
Skewness	= -0.0246869
Kurtosis	= 2.6969
Jarque-Bera statistic	= 0.895921
Robinson's d	= 0.493626
Tests of I(0):	
Robinson-Lobato test	= 0.813581 {0.208} (m = 4)
KPSS test	= 1.52089 {<0.005} (Parzen, bw = 9, N-W plug-in)
V/S test	= 0.48488 {0.0001} (Parzen, bw = 9, N-W plug-in)
Lo's RS test	= 1.87398 {<0.025} (Parzen, bw = 9, N-W plug-in)
Harris-McCabe-Leybourne Test	= 5.18913 {0} (c = 1, L = 0.66)
Tests of I(1):	
Augmented Dickey-Fuller Test	= -1.78293 {<0.9} ( 1 lags, Akaike Criterion)
Phillips-Perron test	= -1.95443 {<0.9} (Parzen, bw = 7, N-W plug-in)
Elliott-Rothenberg-Stock Tests:	
DF-GLS test	= -1.95769 {<1} ( 1 lags, Akaike Criterion)
P test	= 2.91198 {<0.05} (Parzen, bw = 7, N-W plug-in)

Izvor: izrada autora putem X-13ARIMA-SEATS

Vrijednosti parametra p za test I(0) veće su od 0,05 (0,208), što znači da je serija stacionarna (H0).

Vrijednost parametra p za test I(1) veća je od 0,05 (0,9), što znači da se prihvaća nul hipoteza da serija ima jedinični korijen.

Vrijednost Robinson's d testa (0.493626) pokazuje da serija naginje ka frakcionarnoj integriranosti što će se kasnije u radu utvrđivati kroz testove frakcionarne integriranosti.

Tablica 47. Individualni test stacionarnosti izvoz

*** Summary Statistics for izvoz_d11 ***	
Using 228 observations (dates 1995, Mth 1 to 2013, Mth 12)	
Minimum	= 1310.14 at obs. 21
Maximum	= 7084.24 at obs. 196
Mean	= 4044.14
Median	= 3869.56
Standard Deviation	= 1478.56
Skewness	= 0.0887035
Kurtosis	= 1.7016
Jarque-Bera statistic	= 16.3144
Robinson's d	= 0.486817
Tests of I(0):	
Robinson-Lobato test	= 1.11204 {0.133} (m = 4)
KPSS test	= 3.00515 {<0.005} (Parzen, bw = 9, N-W plug-in)
V/S test	= 0.567361 {0} (Parzen, bw = 9, N-W plug-in)
Lo's RS test	= 2.52234 {<0.01} (Parzen, bw = 9, N-W plug-in)
Harris-McCabe-Leybourne Test	= 4.9612 {0} (c = 1, L = 0.66)
Tests of I(1):	
Augmented Dickey-Fuller Test	= -0.622629 {<0.9} ( 4 lags, Akaike Criterion)
Phillips-Perron test	= -1.41665 {<0.9} (Parzen, bw = 4, N-W plug-in)
Elliott-Rothenberg-Stock Tests:	
DF-GLS test	= -1.35407 {<1} ( 4 lags, Akaike Criterion)
P test	= 13.3049 {<1} (Parzen, bw = 6, N-W plug-in)

Izvor: izrada autora putem X-13ARIMA-SEATS

Vrijednosti parametra p za test I(0) veće su od 0,05 (0,133), što znači da se prihvaća hipoteza H0 koja ukazuje na to da je serija stacionarna.

Vrijednost parametra p za test I(1) veće su od 0,05 (0,9), što znači da se prihvaća nul hipoteza da serija ima jedinični korijen.

Vrijednost Robinson's d testa (0.486817) pokazuje da serija naginje ka frakcionarnoj integriranosti što će se kasnije u radu utvrđivati kroz testove frakcionarne integriranosti.



Tablica 48. Individualni test stacionarnosti troškovi rada

*** Summary Statistics for nad_d11 ***	
Using 228 observations (dates 1995, Mth 1 to 2013, Mth 12)	
Minimum	= 96.1973 at obs. 18
Maximum	= 105.659 at obs. 19
Mean	= 100.571
Median	= 100.61
Standard Deviation	= 1.41905
Skewness	= 0.175457
Kurtosis	= 3.75841
Jarque-Bera statistic	= 6.63415
Robinson's d	= 0.189195
Tests of I(0):	
Robinson-Lobato test	= 4.97537 {0} (m = 47)
KPSS test	= 2.48794 {<0.005} (Parzen, bw = 7, N-W plug-in)
V/S test	= 0.394881 {0.0008} (Parzen, bw = 7, N-W plug-in)
Lo's RS test	= 2.35435 {<0.01} (Parzen, bw = 7, N-W plug-in)
Harris-McCabe-Leybourne Test	= 5.16278 {0} (c = 1, L = 0.66)
Tests of I(1):	
Augmented Dickey-Fuller Test	= -2.14317 {<0.9} ( 9 lags, Akaike Criterion)
Phillips-Perron test	= -21.7001 {<0.01} (Parzen, bw = 7, N-W plug-in)
Elliott-Rothenberg-Stock Tests:	
DF-GLS test	= -1.80562 {<1} ( 9 lags, Akaike Criterion)
P test	= -0.738049 {<0.01} (Parzen, bw = 7, N-W plug-in)

Izvor: izrada autora putem X-13ARIMA-SEATS

Vrijednosti parametra p za test I(0) manje su od 0,05 (0), što znači da se odbacuje hipoteza H0 i prihvaća alternativna hipoteza H1 koja ukazuje na to da serija nije stacionarna.

Vrijednost parametra p za test I(1) veća je od 0,05 (0,9), što znači da se prihvaća nul hipoteza da serija ima jedinični korijen.

Vrijednost Robinson's d testa (0.189195) pokazuje da serija naginje ka frakcionarnoj integriranosti što će se kasnije u radu utvrđivati kroz testove frakcionarne integriranosti.

Tablica 49. Individualni test stacionarnosti nezaposlenost

*** Summary Statistics for nez_d11 ***	
Using 228 observations (dates 1995, Mth 1 to 2013, Mth 12)	
Minimum	= 232982 at obs. 166
Maximum	= 399582 at obs. 87
Mean	= 305296
Median	= 305546
Standard Deviation	= 43203.6
Skewness	= 0.303753
Kurtosis	= 2.43403
Jarque-Bera statistic	= 6.54914
Robinson's d	= 0.489376
Tests of I(0):	
Robinson-Lobato test	= 0.583001 {0.28} (m = 4)
KPSS test	= 0.361569 {<0.1} (Parzen, bw = 9, N-W plug-in)
V/S test	= 0.340763 {0.0024} (Parzen, bw = 9, N-W plug-in)
Lo's RS test	= 1.80074 {<0.05} (Parzen, bw = 9, N-W plug-in)
Harris-McCabe-Leybourne Test	= 5.13101 {0} (c = 1, L = 0.66)
Tests of I(1):	
Augmented Dickey-Fuller Test	= -1.92867 {<0.9} ( 4 lags, Akaike Criterion)
Phillips-Perron test	= -1.3509 {<0.9} (Parzen, bw = 8, N-W plug-in)
Elliott-Rothenberg-Stock Tests:	
DF-GLS test	= -2.06871 {<1} ( 4 lags, Akaike Criterion)
P test	= 6.76067 {<1} (Parzen, bw = 8, N-W plug-in)

Izvor: izrada autora putem X-13ARIMA-SEATS

Vrijednosti parametra p za test I(0) veće su od 0,05 (0,28), što znači da se prihvaća H0 koja ukazuje na to da je serija stacionarna.

Vrijednost parametra p za test I(1) veća je od 0,05 (0,9), što znači da se prihvaća nul hipoteza da serija ima jedinični korijen.

Vrijednost Robinson's d testa (0.489376) pokazuje da serija naginje ka frakcionarnoj integriranosti što će se kasnije u radu utvrđivati kroz testove frakcionarne integriranosti.

Tablica 50. Individualni test stacionarnosti slobodna radna mjesta

*** Summary Statistics for slr_d11 ***	
Using 228 observations (dates 1995, Mth 1 to 2013, Mth 12)	
Minimum = 7426.71 at obs. 179	
Maximum = 23001.4 at obs. 82	
Mean = 11227.9	
Median = 10761.5	
Standard Deviation = 2344.89	
Skewness = 1.60519	
Kurtosis = 6.80479	
Jarque-Bera statistic = 235.438	
Robinson's d = 0.460394	
Tests of I(0):	
Robinson-Lobato test = 0.815484 {0.207} (m = 7)	
KPSS test = 0.327715 {<0.12} (Parzen, bw = 8, N-W plug-in)	
V/S test = 0.255804 {0.0128} (Parzen, bw = 8, N-W plug-in)	
Lo's RS test = 1.59364 {<0.2} (Parzen, bw = 8, N-W plug-in)	
Harris-McCabe-Leybourne Test = 5.04936 {0} (c = 1, L = 0.66)	
Tests of I(1):	
Augmented Dickey-Fuller Test = -2.439 {<0.9} ( 3 lags, Akaike Criterion)	
Phillips-Perron test = -4.1818 {<0.01} (Parzen, bw = 5, N-W plug-in)	
Elliott-Rothenberg-Stock Tests:	
DF-GLS test = -2.4427 {<1} ( 3 lags, Akaike Criterion)	
P test = 1.84814 {<0.01} (Parzen, bw = 4, N-W plug-in)	

Izvor: izrada autora putem X-13ARIMA-SEATS

Vrijednosti parametra p za test I(0) veće su od 0,05 (0,28), što znači da se prihvaća H0 koja ukazuje na to da je serija stacionarna.

Vrijednost parametra p za test I(1) veća je od 0,05 (0,9), što znači da se prihvaća nul hipoteza da serija ima jedinični korijen.

Vrijednost Robinson's d testa (0.460394) pokazuje da serija naginje ka frakcionarnoj integriranosti što će se kasnije u radu utvrđivati kroz testove frakcionarne integriranosti.

### 6.1.3. Testovi frakcionarne integriranosti

Budući da rezultati testova (vrijednosti Robinson's d) ukazuju na moguću frakcionarnu integriranost makroekonomskih agregata u nastavku su prikazani testovi frakcionarne integriranosti za svaku od serija.

Koristili su se Geweke Porter-Hudak (1983) Log Periodogram Regression test (GPH) i i Moulines –Soulier (1999) Log Periodogram test (MS) kroz program Time Series Modelling version 4.48.

Tablica 51. GPH test frakcionarne integriranosti indeks potrošačkih cijena

Semiparametric Long Memory Estimation for cpi_d11				
Geweke/Porter-Hudak log-periodogram regression				
Bandwidth = 15 (= $T^{0.5}$ )				
Using 228 observations (dates 1995, Mth 1 to 2013, Mth 12)				
		Std. Err	t Ratio	p-Value
Estimate				
Fractional Parameter (d)	0.27427	0.21972	1.248	0.234

Izvor: izrada autora u Time Series Modelling (TSM v 4.48)

GPH test frakcionarne integriranosti za seriju indeksa potrošačkih cijena i gospodarske diplomacije ima p vrijednost 0.234 (veća od 0,05) te se odbacuje nul hipoteza i prihvaća alternativna H1 koja pokazuje da serija nije frakcionarno integrirana.

Tablica 52. GPH test frakcionarne integriranosti diplomacija

Semiparametric Long Memory Estimation for dipl				
Geweke/Porter-Hudak log-periodogram regression				
Bandwidth = 15 (= $T^{0.5}$ )				
Using 228 observations (dates 1995, Mth 1 to 2013, Mth 12)				
		Std. Err	t Ratio	p-Value
Estimate				
Fractional Parameter (d)	0.1653	0.21972	0.752	0.046

Izvor: izrada autora u TSM v 4.48

GPH test frakcionarne integriranosti za seriju diplomacije ima p vrijednost 0.046 te se prihvaća nul hipoteza da je serija frakcionarno integrirana.

Tablica 53. GPH test frakcionarne integriranosti tečaj

Semiparametric Long Memory Estimation for eur_d11				
Geweke/Porter-Hudak log-periodogram regression				
Bandwidth = 15 (= $T^{0.5}$ )				
Using 228 observations (dates 1995, Mth 1 to 2013, Mth 12)				
Estimate		Std. Err	t Ratio	p-Value
Fractional Parameter (d)	0.8274	0.21972	3.766	0.002

Izvor: izrada autora u TSM v 4.48

GPH test frakcionarne integriranosti za seriju kretanja tečaja i gospodarske diplomacije ima p vrijednost 0.002 (manje od 0,05) te se prihvaća nul hipoteza da je serija frakcionarno integrirana.

Tablica 54. GPH test frakcionarne integriranosti industrijska proizvodnja

Semiparametric Long Memory Estimation for iip_d11				
Geweke/Porter-Hudak log-periodogram regression				
Bandwidth = 15 (= $T^{0.5}$ )				
Using 228 observations (dates 1995, Mth 1 to 2013, Mth 12)				
Estimate		Std. Err	t Ratio	p-Value
Fractional Parameter (d)	0.99156	0.21972	4.513	0.001

Izvor: izrada autora u TSM v 4.48

GPH test frakcionarne integriranosti za seriju industrijske proizvodnje i gospodarske diplomacije ima p vrijednost 0.001 te se prihvaća nul hipoteza da je serija frakcionarno integrirana.

Tablica 55. GPH test frakcionarne integriranosti izvoz

Semiparametric Long Memory Estimation for izvoz_d11				
Geweke/Porter-Hudak log-periodogram regression				
Bandwidth = 15 (= $T^{0.5}$ )				
Using 228 observations (dates 1995, Mth 1 to 2013, Mth 12)				
Estimate		Std. Err	t Ratio	p-Value
Fractional Parameter (d)	0.99589	0.21972	4.533	0.001

Izvor: izrada autora u TSM v 4.48

GPH test frakcionarne integriranosti za seriju izvoza i gospodarske diplomacije ima p vrijednost 0.001 te se prihvaća nul hipoteza da je serija frakcionarno integrirana.

Tablica 56. GPH test frakcionarne integriranosti troškovi rada

Semiparametric Long Memory Estimation for nad_d11				
Geweke/Porter-Hudak log-periodogram regression				
Bandwidth = 15 (= $T^{0.5}$ )				
Using 228 observations (dates 1995, Mth 1 to 2013, Mth 12)				
Estimate		Std. Err	t Ratio	p-Value
Fractional Parameter (d)	0.48035	0.21972	2.186	0.048

Izvor: izrada autora u TSM v 4.48

GPH test frakcionarne integriranosti za seriju troškova rada i gospodarske diplomacije ima p vrijednost 0.048 te se prihvaća nul hipoteza da je serija frakcionarno integrirana.

Tablica 57. GPH test frakcionarne integriranosti nezaposlenost

Semiparametric Long Memory Estimation for nez_d11				
Geweke/Porter-Hudak log-periodogram regression				
Bandwidth = 15 (= $T^{0.5}$ )				
Using 228 observations (dates 1995, Mth 1 to 2013, Mth 12)				
Estimate		Std. Err	t Ratio	p-Value
Fractional Parameter (d)	1.15915	0.21972	5.276	0

Izvor: izrada autora u TSM v 4.48

GPH test frakcionarne integriranosti za seriju nezaposlenosti i gospodarske diplomacije ima p vrijednost 0 te se prihvaća nul hipoteza da je serija frakcionarno integrirana.

Tablica 58. GPH test frakcionarne integriranosti slobodna radna mjesta

Semiparametric Long Memory Estimation for slr_d11				
Geweke/Porter-Hudak log-periodogram regression				
Bandwidth = 15 (= $T^{0.5}$ )				
Using 228 observations (dates 1995, Mth 1 to 2013, Mth 12)				
		Std. Err	t Ratio	p-Value
Estimate				
Fractional Parameter (d)	0.8629	0.21972	3.927	0.002

Izvor: izrada autora u TSM v 4.48

GPH test frakcionarne integriranosti za seriju slobodna radna mjesta i gospodarske diplomacije ima p vrijednost 0,002 te se prihvaća nul hipoteza da je serija frakcionarno integrirana.

GPH test frakcionarne integriranosti individualno za svaku od serija pokazuje najveću frakcionarnu integriranost serija industrijske proizvodnje, izvoza i gospodarske diplomacije.

Kako bi se dodatno utvrdila frakcionarna integriranost makroekonomskih agregata u nastavku se testira frakcionarna integriranost istih putem Moulines – Soulier testa (MS test).

Tablica 59. MS test frakcionarne integriranosti indeks potrošačkih cijena

Semiparametric Long Memory Estimation for cpi_d11				
Moulines/Soulier log-periodogram regression				
with 1 (= $T^0$ ) Fourier terms)				
Using 228 observations (dates 1995, Mth 1 to 2013, Mth 12)				
		Std. Err	t Ratio	p-Value
Estimate				
Fractional Parameter (d)	0.12696	0.07242	1.753	0.082

Izvor: izrada autora u TSM v 4.48

MS test frakcionarne integriranosti za seriju indeksa potrošačkih cijena i gospodarske diplomacije ima p vrijednost 0,082 te se prihvaća nul hipoteza da je serija frakcionarno integrirana.

Tablica 60. MS test frakcionarne integriranosti diplomacija

Semiparametric Long Memory Estimation for dipl				
Moulines/Soulier log-periodogram regression				
with 1 (= T <sup>0</sup> ) Fourier terms)				
Using 228 observations (dates 1995, Mth 1 to 2013, Mth 12)				
Estimate		Std. Err	t Ratio	p-Value
Fractional Parameter (d)	0.16544	0.07242	2.284	0.024

Izvor: izrada autora u TSM v 4.48

MS test frakcionarne integriranosti za seriju diplomacije pokazuje p vrijednost 0,024 te se prihvaća nul hipoteza da je serija frakcionarno integrirana.

Tablica 61. MS test frakcionarne integriranosti tečaj

Semiparametric Long Memory Estimation for eur_d11				
Moulines/Soulier log-periodogram regression				
with 1 (= T <sup>0</sup> ) Fourier terms				
Using 228 observations (dates 1995, Mth 1 to 2013, Mth 12)				
Estimate		Std. Err	t Ratio	p-Value
Fractional Parameter (d)	1.09415	0.07242	15.108	0

Izvor: izrada autora u TSM v 4.48

MS test frakcionarne integriranosti za seriju kretanja tečaja i gospodarske diplomacije pokazuje p vrijednost 0 te se prihvaća nul hipoteza da je serija frakcionarno integrirana.

Tablica 62. MS test frakcionarne integriranosti industrijska proizvodnja

Semiparametric Long Memory Estimation for iip_d11				
Moulines/Soulier log-periodogram regression				
with 1 (= T <sup>0</sup> ) Fourier terms				
Using 228 observations (dates 1995, Mth 1 to 2013, Mth 12)				
Estimate		Std. Err	t Ratio	p-Value
Fractional Parameter (d)	1.13316	0.07242	15.647	0

Izvor: izrada autora u TSM v 4.48



MS test frakcionarne integriranosti za seriju industrijske proizvodnje i gospodarske diplomacije pokazuje p vrijednost 0 te se prihvaća nul hipoteza da je serija frakcionarno integrirana.

Tablica 63. MS test frakcionarne integriranosti izvoz

Semiparametric Long Memory Estimation for izvoz_d11				
Moulines/Soulier log-periodogram regression				
with 1 (= T <sup>0</sup> ) Fourier terms				
Using 228 observations (dates 1995, Mth 1 to 2013, Mth 12)				
Estimate		Std. Err	t Ratio	p-Value
Fractional Parameter (d)	1.09808	0.12466	8.809	0

Izvor: izrada autora u TSM v 4.48

MS test frakcionarne integriranosti za seriju izvoza i gospodarske diplomacije pokazuje p vrijednost 0 te se prihvaća nul hipoteza da je serija frakcionarno integrirana.

Tablica 64. MS test frakcionarne integriranosti troškovi rada

Semiparametric Long Memory Estimation for nad_d11				
Moulines/Soulier log-periodogram regression				
with 1 (= T <sup>0</sup> ) Fourier terms				
Using 228 observations (dates 1995, Mth 1 to 2013, Mth 12)				
Estimate		Std. Err	t Ratio	p-Value
Fractional Parameter (d)	0.1208	0.12466	0.969	0.335

Izvor: izrada autora u TSM v 4.48

MS test frakcionarne integriranosti za seriju troškova rada i gospodarske diplomacije pokazuje p vrijednost 0,335 te se odbacuje nul hipoteza i prihvaća H1 koja pokazuje da serija nije frakcionarno integrirana.

Tablica 65. MS test frakcionarne integriranosti nezaposlenost

Semiparametric Long Memory Estimation for nez_d11				
Moulines/Soulier log-periodogram regression				
with 1 (= T <sup>0</sup> ) Fourier terms				
Using 228 observations (dates 1995, Mth 1 to 2013, Mth 12)				
Estimate		Std. Err	t Ratio	p-Value
Fractional Parameter (d)	1.1022	0.07242	15.22	0

Izvor: izrada autora u TSM v 4.48

MS test frakcionarne integriranosti za seriju nezaposlenosti i gospodarske diplomacije pokazuje p vrijednost 0 te se prihvaća nul hipoteza da je serija frakcionarno integrirana.

Tablica 66. MS test frakcionarne integriranosti slobodna radna mjesta

Semiparametric Long Memory Estimation for slr_d11				
Moulines/Soulier log-periodogram regression				
with 1 (= T^0) Fourier terms				
Using 228 observations (dates 1995, Mth 1 to 2013, Mth 12)				
Estimate		Std. Err	t Ratio	p-Value
Fractional Parameter (d)	0.90161	0.12466	7.233	0

Izvor: izrada autora u TSM v 4.48

MS test frakcionarne integriranosti za seriju slobodna radna mjesta i gospodarske diplomacije pokazuje p vrijednost 0 te se prihvaća nul hipoteza da je serija frakcionarno integrirana.

I MS test kao i GPH test frakcionarne integriranosti pokazuju frakcionarnu integriranost istih serija, a poglavito industrijske proizvodnje i izvoza.

Budući da su testovi  $I(0)$ ,  $I(1)$  te frakcionarne integriranosti pokazali da su serije uglavnom frakcionarno integrirane, za testiranje mogućeg učinka aktivnosti gospodarske diplomacije na kretanje makroekonomskih agregata najviše odgovaraju ekonometrijski modeli koji spadaju u razred strukturnih vektorskih autoregresivnih frakcionarno integriranih i pomičnih prosjeka. Podkategorija unutar te skupine modela je i strukturalni VARFIMA model koji se pokazao kao najbolji za analizu takozvanih političkih ekonomskih serija (Durr et al. 1997), a podaci o gospodarskoj diplomaciji spadaju u tu kategoriju, te se u nastavku rada pristupilo izradi VARFIMA modela za seriju makroekonomskih agregata i gospodarske diplomacije.

## 6.2. EKONOMETRIJSKI MODEL – UTJEČE LI GOSPODARSKA DIPLOMACIJA NA KRETANJE MAKROEKONOMSKIH AGREGATA?

VARFIMA modeli spadaju u razred ekonometrijskih strukturnih vektorskih autoregresivnih frakcionarno integriranih i pomičnih prosjeka i razvijeni su ranije u radovima Sowell (1989) i Dueker and Startz (1998), Box-Steffensmeier and Tomlinson (2000) te Clarke and Lebo (2003). Sličan je model korišten prilikom analize očekivanja ljudi na usvajanje zakona u US kongresu Durr et al (1997).

Primarna zavisna varijabla u VARFIMA modelu bit će različiti makroekonomski indikatori – industrijska proizvodnja, nezaposlenost, inflacija, izvoz, (obuhvat varijabli ograničen je dostupnošću podataka na mjesečne i kvartalne vremenske serije). Strukturnom relacijom definirat će se veza između osnovnih makroekonomskih indikatora kao zavisne varijable i

nezavisnih varijabli od utjecaja na njih. Među nezavisnim varijablama koristit će se različite mjere aktivnosti gospodarske diplomacije – (ulaganja, popis donesenih zakona, pravilnika i Zakona od 1990. godine).

Prijašnja istraživanja vezana uz zakonske prijedloge te njihovoj vezi s makroekonomskim agregatima, kao i kvantitativna istraživanja o utjecaju gospodarske diplomacije na ekonomski rast praktički ne postoje, tako da su kao polazna osnova za postavku modela korištena istraživanja o vezi između ekonomskih očekivanja i donošenja zakona u parlamentu (vidi istraživanja Durr et al (1997), Box-Steffensmeier i Tomlinson (2000).

Slijedeći istraživanja Sowell (1989; 1992), Dueker and Startz (1998), Tsay (2010), Clarke and Lebo (2003), za istraživanje utjecaja gospodarske diplomacije na važnije makroekonomske agregate u Hrvatskoj koristio se strukturni VARFIMA model oblika (Tsay, W. J. (2012)

$$\begin{cases} Y_t = \alpha_1^\top D_t + \beta^\top X_t + u_t, \\ X_t = \alpha_2^\top D_t + \gamma^\top X_{t-1} + V_t, \end{cases}$$

Ili

$$\begin{bmatrix} Y_t - \alpha_1^\top D_t - \beta^\top X_t \\ X_t - \alpha_2^\top D_t - \gamma^\top X_{t-1} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} u_t \\ V_t \end{bmatrix} = W_t$$

gdje je  $D_t$  vektor determinacijskih funkcija,  $\alpha_1$  vektor parametara a  $\alpha_2$  matrica parametara vezanih uz  $D_t$ .  $V_t$  je vremenska serija dimenzija  $r-1$  uz  $r-1$  potencijalne parametre frakcionarne integracije  $d$  a  $u_t$  je univarijantni frakcionarno integrirani proces  $d$ . Budući da nas zanima utjecaj gospodarske diplomacije na važnije makroekonomske agregate u Hrvatskoj, među najvažnijima je svakako indeks industrijske proizvodnje kao proxy za ukupnu gospodarsku aktivnost jer mjesečne vremenske serije BDP za RH nisu raspoložive. VARFIMA model analize utjecaja gospodarske diplomacije na industrijsku proizvodnju u Hrvatskoj oblika je

$$\begin{bmatrix} \nabla^{d_1} & 0 \\ 0 & \nabla^{d_2} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} 1 - \Phi_{11,1}B & 0 \\ 0 & 1 - \Phi_{22,1}B \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} IP_t - \beta_1 DIPL - \alpha_1 \\ DIPL_t - \gamma_1 DIPL_{t-1} - \alpha_2 \end{bmatrix} = \widetilde{W}_t$$

U nastavku rada se prikazuje izračun parametara putem VARFIMA modela za svaku od serija makroekonomskih agregata i gospodarske diplomacije, te se putem standardnih testova zavisnosti kretanja serija ( $Q$  testovima razine zavisnosti kretanja (Box – Pierce, 1970) utvrđuje zavisnost kretanja u seriji pojedinog makroekonomskog agregata i gospodarske diplomacije.

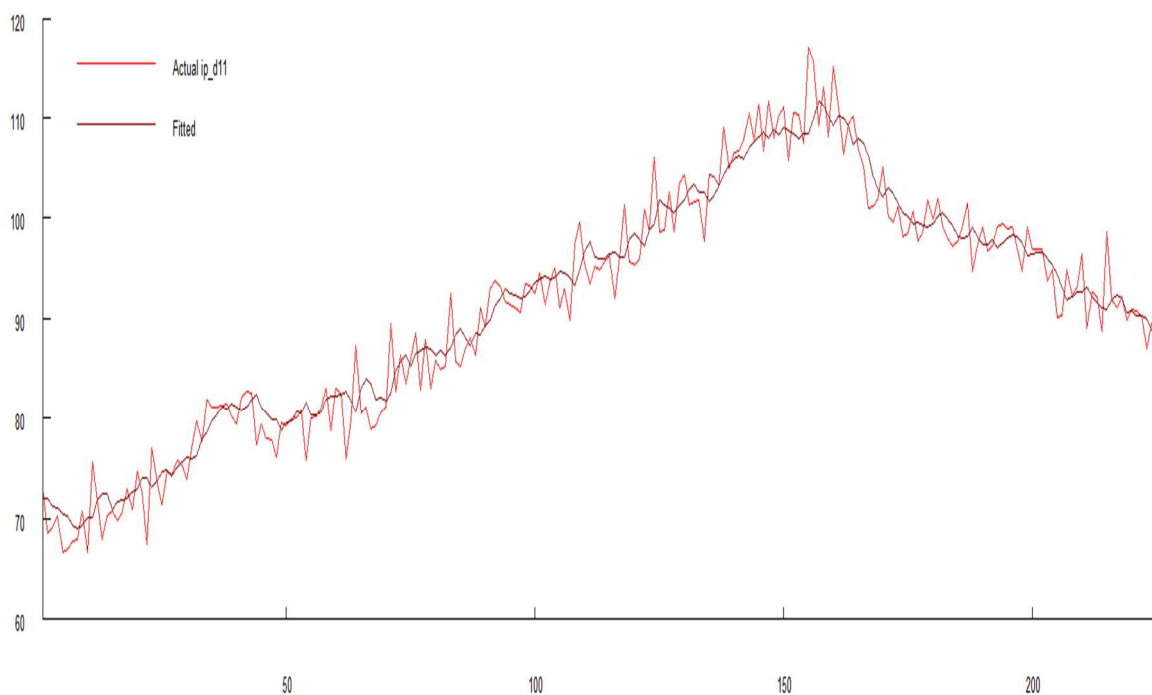
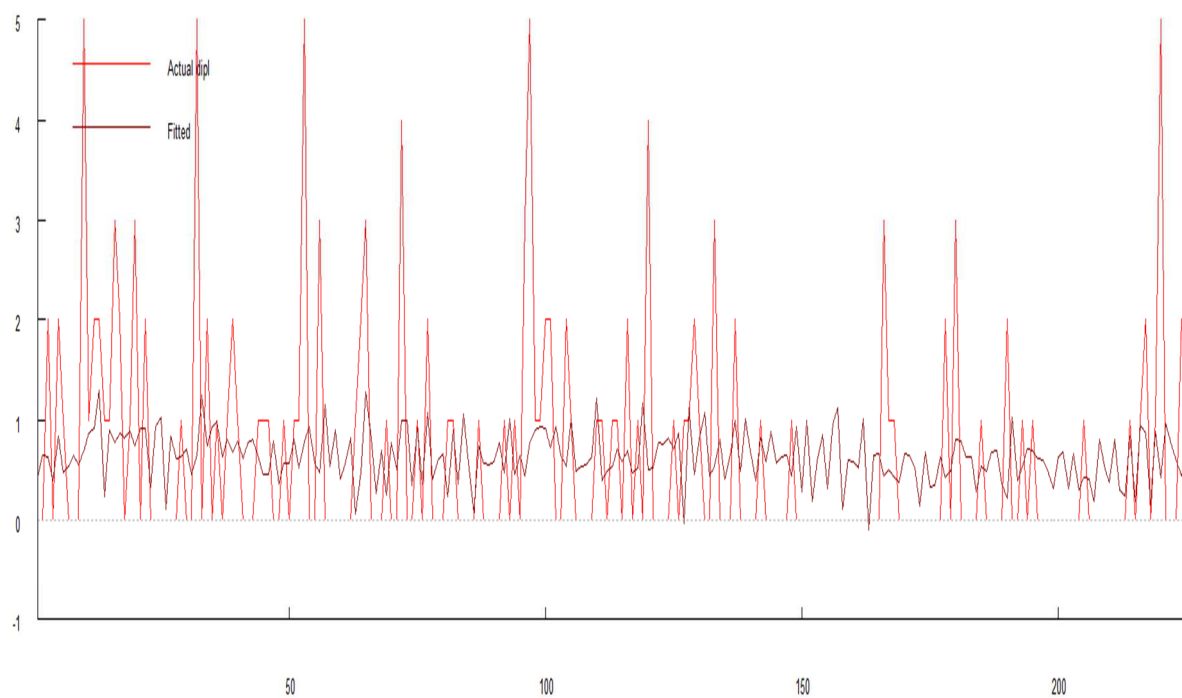
Tablica 67. VARFIMA model za seriju gospodarske diplomacije i industrijske proizvodnje

System of Equations for				
1: dipl				
2: ip_d11				
Estimation in differenced data (unit root imposed).				
226 observations (3-228) used for estimation				
with 2 pre-sample observations.				
Estimation Method: Conditional ML (Time Domain)				
Gaussian Likelihood				
Vector-ARFIMA(1,1+d,1)				
(numerical derivatives)				
Estimation terminated by user.				
No convergence				
iteration time: 1:08.48				
Log Likelihood = -671.397				
Schwarz Criterion = -712.051				
Hannan-Quinn Criterion = -696.75				
Akaike Criterion = -686.397				
	Estimate	Std. Err	t Ratio	p-Value
	-----	-----	-----	-----
Error Correlation Matrix				
	Equation 1	Equation 2		
Equation 1	1.0000			
Equation 2	0.063772	1.0000		
Error Correlations = C(i,j) / (1 +  C(i,j) ):				
C(2,1)	0.06885	0.07085	0.972	0.332
Equation 1, for dipl:				
[2]Intercept	-0.42492	0.0498	-8.533	0
ARFIMA d	-0.92318	0.03587	-25.737	0
AR1(1,1)	-0.79859	0.05652	-14.129	0
AR1(1,2)	-0.0504	0.00765	-6.588	0
MA1(1,1)	-0.79527	0.01705	-46.643	0
MA1(1,2)	-0.09999	0.0002	-499.927	0
Error	1.08222	0.0982	-----	-----
Variance^(1/2)				
Residual Sum of Squares = 264.483				
R-Squared = 0.0136				
R-Bar-Squared = -0.0158				

Residual SD = 1.1002				
Residual Skewness = 2.0317				
Residual Kurtosis = 7.6218				
Jarque-Bera Test = 356.624 {0}				
Box-Pierce (residuals): Q(10) = 12.9459 {0.227}				
Box-Pierce (squared residuals): Q(12) = 2.8427 {0.997}				
Equation 2, for ip_d11:				
[2]Intercept	0.65457	0.07818	8.373	0
ARFIMA d	0.66194	0.04248	15.582	0
AR1(2,1)	2.8233	0.0955	29.563	0
AR1(2,2)	-0.21969	0.07184	-3.058	0.003
MA1(2,1)	2.7511	0.0273	100.773	0
MA1(2,2)	1.1848	0.00061	1942.29	0
Error Variance^(1/2)	2.6464	0.143	-----	-----
Residual Sum of Squares = 1589.37				
R-Squared = 0.9528				
R-Bar-Squared = 0.9514				
Residual SD = 2.6857				
Residual Skewness = 0.2055				
Residual Kurtosis = 3.512				
Jarque-Bera Test = 4.0597 {0.131}				
Box-Pierce (residuals): Q(10) = 16.8655 {0.077}				
Box-Pierce (squared residuals): Q(12) = 7.7267 {0.806}				
Roots of the AR System				
Real	Imaginary	Moduli		
-0.50914	0.24189	0.56368		
-0.50914	-0.24189	0.56368		
Roots of the MA System				
Real	Imaginary	Moduli		
1.0345	0.00000	1.0345		
-0.64494	0.00000	0.64494		
MA form is $1 - a_1 L - \dots - a_q L^q$ .				
Covariance matrix from robust formula.				
...Run completed in 1:09.07				

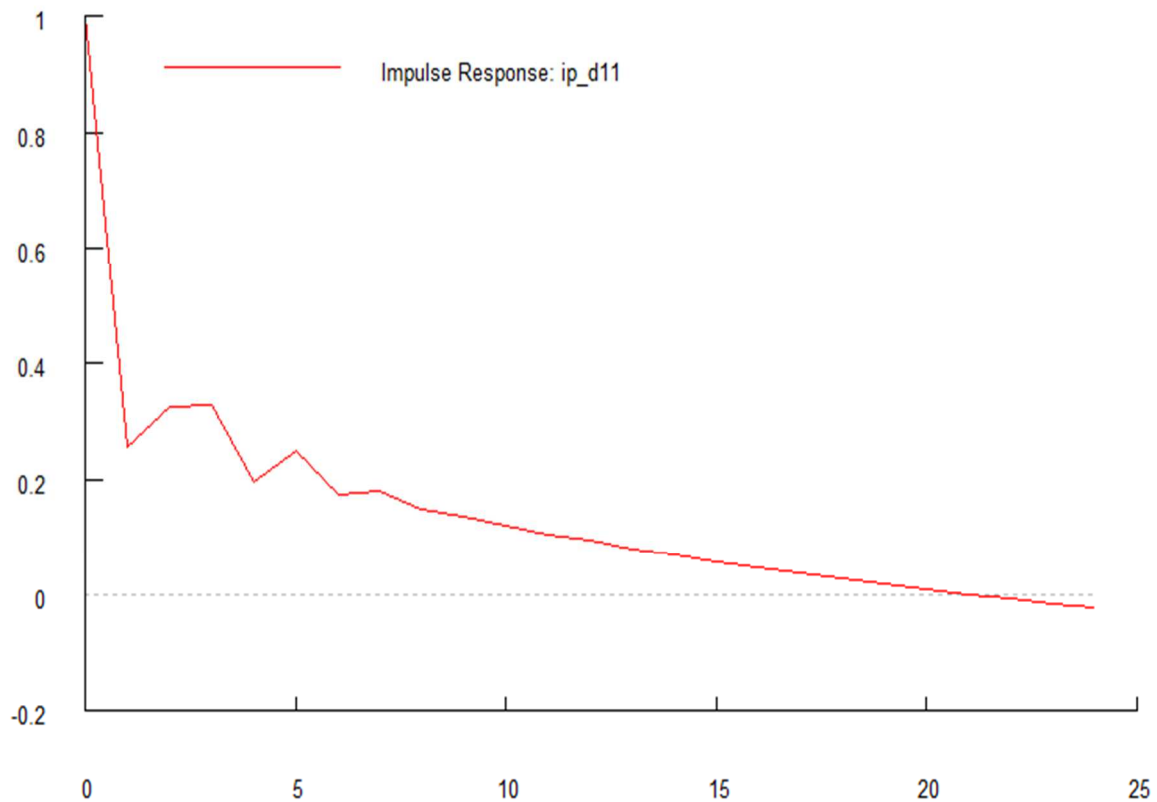
Izvor: izrada autora u TSM v 4.48

Grafikon 46. Prikaz kretanja serije gospodarske diplomacije i industrijske proizvodnje



Izvor: izrada autora u TSM v 4.48

Grafikon 47. Impulsni odaziv gospodarska diplomacija i industrijska proizvodnja



Izvor: izrada autora u TSM v 4.48

Vrijednosti parametara serija industrijske proizvodnje i gospodarske diplomacije izračunate VARFIMA modelom pokazuju korelaciju, a vrijednost u standardnom testu zavisnosti serija iskazana putem  $Q$  testa razine ovisnosti Box- Pierce (1970) industrijske proizvodnje o seriji gospodarske diplomacije pokazuje zavisnost kretanja serija, što se vidi i iz grafičkog prikaza impulsnog odaziva serija, odnosno opadanjem razine aktivnosti gospodarske diplomacije opada i industrijska proizvodnja.

VARFIMA model analize utjecaja gospodarske diplomacije na indeks potrošačkih cijena u Hrvatskoj oblika je

$$\begin{bmatrix} \nabla^{d_1} & 0 \\ 0 & \nabla^{d_2} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} 1 - \Phi_{11,1}B & 0 \\ 0 & 1 - \Phi_{22,1}B \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} CPI_t - \beta_1 DIPL - \alpha_1 \\ DIPL_t - \gamma_1 DIPL_{t-1} - \alpha_2 \end{bmatrix} = \tilde{W}_t$$

Tablica 68. VARFIMA model za seriju gospodarske diplomacije i indeksa potrošačkih cijena

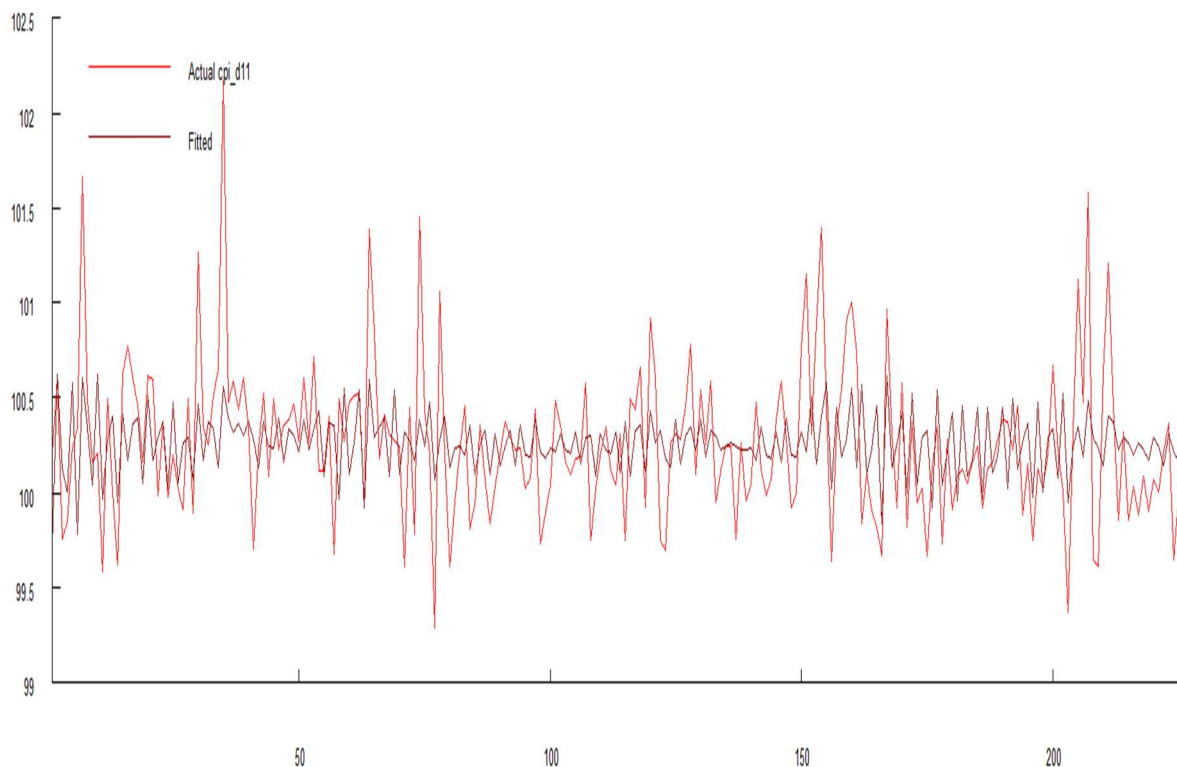
System of Equations for				
1: cpi_d11				
2: dipl				
Estimation in differenced data (unit root imposed).				
226 observations (3-228) used for estimation				
with 2 pre-sample observations.				
Estimation Method: Conditional ML (Time Domain)				
Gaussian Likelihood				
Vector-ARFIMA(1,1+d,1)				
(numerical derivatives)				
Estimation terminated by user.				
No convergence				
iteration time: 1:16.52				
Log Likelihood = -223.344				
Schwarz Criterion = -263.998				
Hannan-Quinn Criterion = -248.697				
Akaike Criterion = -238.344				
	Estimate	Std. Err	t Ratio	p-Value
	-----	-----	-----	-----
Error Correlation Matrix				
	Equation 1	Equation 2		
Equation 1	1.0000			
Equation 2	-0.037525	1.0000		
Error Correlations = C(i,j) / (1 +  C(i,j) ):				
C(2,1)	-0.0394	0.07835	-0.503	0.616
Equation 1, for dipl:				
[2]Intercept	0.00545	0.06142	0.089	0.929
ARFIMA d	-0.94341	0.05279	-17.871	0
AR1(1,1)	-0.59022	0.01574	37.498	0
AR1(1,2)	-0.79091	0.00715	-110.616	0
MA1(1,1)	-0.71786	0.00088	-815.755	0
MA1(1,2)	-0.81365	0.00145	-561.139	0
Error	0.37105	0.0204	-----	-----
Variance^(1/2)				
Residual Sum of Squares = 31.1945				
R-Squared = 0.1629				
R-Bar-Squared = 0.138				



Residual SD = 0.3778				
Residual Skewness = 0.7978				
Residual Kurtosis = 4.5419				
Jarque-Bera Test = 46.3621 {0}				
Box-Pierce (residuals): Q(10) = 8.4088 {0.589}				
Box-Pierce (squared residuals): Q(12) = 10.1095 {0.606}				
Equation 2, for dipl:				
[2]Intercept	-0.59646	0.05787	-10.307	0
ARFIMA d	-0.91521	0.03448	-26.543	0
AR1(2,1)	0.44364	0.02225	19.939	0
AR1(2,2)	-0.96165	0.00931	-103.292	0.003
MA1(2,1)	0.48028	0.00082	585.708	0
MA1(2,2)	-0.96884	0.00045	-2152.98	0
Error Variance^(1/2)	1.06378	0.0991	-----	-----
Residual Sum of Squares = 254.795				
R-Squared = 0.0376				
R-Bar-Squared = 0.009				
Residual SD = 1.0794				
Residual Skewness = 2.2237				
Residual Kurtosis = 8.2432				
Jarque-Bera Test = 445.129 {0}				
Box-Pierce (residuals): Q(10) = 14.7169 {0.143}				
Box-Pierce (squared residuals): Q(12) = 2.5123 {0.998}				
Roots of the AR System				
Real	Imaginary	Moduli		
-0.77594	0.56249	0.95837		
-0.77594	-0.56249	0.95837		
Roots of the MA System				
Real	Imaginary	Moduli		
-0.84335	0.61240	1.0422		
-0.84335	-0.61240	1.0422		

Izvor: izrada autora u TSM v 4.48

Grafikon 48. Prikaz kretanja serije gospodarske diplomacije i indeksa potrošačkih cijena



Izvor: izrada autora u TSM v 4.48

Vrijednosti parametara serija indeksa potrošačkih cijena i gospodarske diplomacije izračunate VARFIMA modelom pokazuju nizak stupanj korelacije, što se vidi i iz grafičkog prikaza kretanja serije gospodarske diplomacije i indeksa potrošačkih cijena. Vrijednost u standardnom testu zavisnosti serija iskazana putem  $Q$  testa razine ovisnosti Box- Pierce indeksa potrošačkih cijena o seriji gospodarske diplomacije pokazuje nisku zavisnost te nije moguće odrediti impulsni odaziv između serija.

VARFIMA model analize utjecaja gospodarske diplomacije na kretanje tečaja u Hrvatskoj oblika je

$$\begin{bmatrix} \nabla^{d_1} & 0 \\ 0 & \nabla^{d_2} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} 1 - \Phi_{11,1}B & 0 \\ 0 & 1 - \Phi_{22,1}B \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} EUR_t - \beta_1 DIPL - \alpha_1 \\ DIPL_t - \gamma_1 DIPL_{t-1} - \alpha_2 \end{bmatrix} = \tilde{W}_t$$

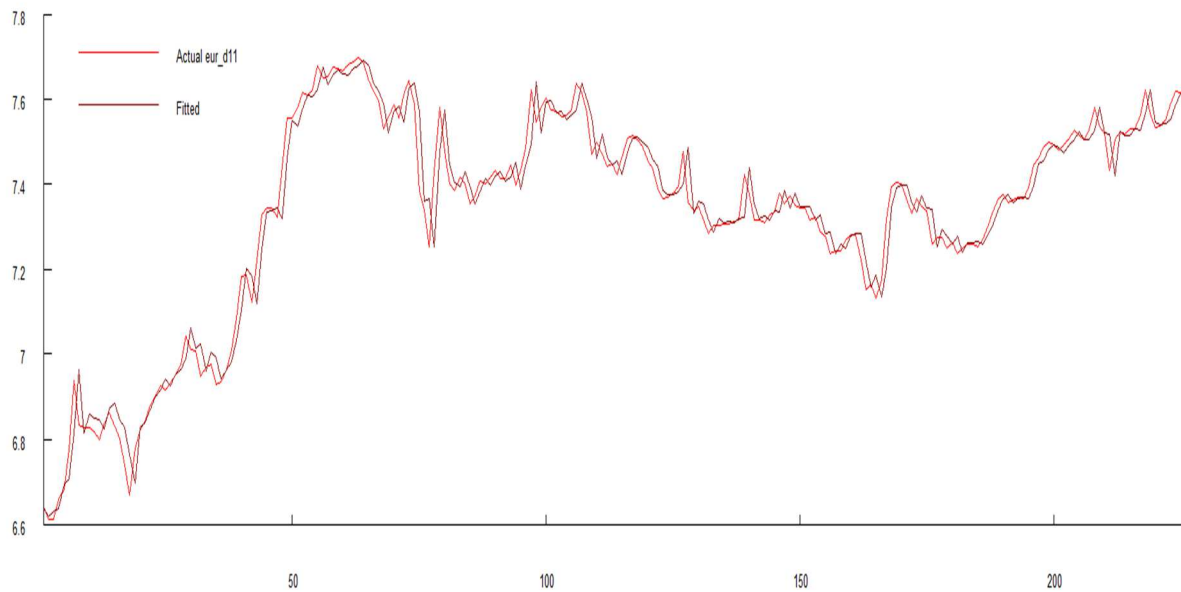
Tablica 69. VARFIMA model za seriju gospodarske diplomacije i kretanja tečaja

System of Equations for				
1: dipl				
2: eur_d11				
Estimation in differenced data (unit root imposed).				
226 observations (3-228) used for estimation with 2 pre-sample observations.				
Estimation Method: Conditional ML (Time Domain)				
Gaussian Likelihood				
Vector-ARFIMA(1,1+d,1)				
(numerical derivatives)				
Estimation terminated by user.				
No convergence				
iteration time: 39.33				
Log Likelihood = 246.583				
Schwarz Criterion = 205.929				
Hannan-Quinn Criterion = 221.23				
Akaike Criterion = 231.583				
	Estimate	Std. Err	t Ratio	p-Value
	-----	-----	-----	-----
Error Correlation Matrix				
	Equation 1	Equation 2		
Equation 1	1.0000			
Equation 2	0.015775	1.0000		
Error Correlations = $C(i,j) / (1 +  C(i,j) )$ :				
C(2,1)	0.01619	0.08544	0.19	0.85
Equation 1, for dipl:				
[2]Intercept	0.38948	0.17743	2.195	0.029
ARFIMA d	-0.95189	0.04759	-20.002	0
AR1(1,1)	5.38751	1.06316	5.067	0
AR1(1,2)	1.48204	0.27181	5.452	0
MA1(1,1)	5.38818	1.06348	5.067	0
MA1(1,2)	1.86727	0.27221	6.86	0
Error	1.07301	0.0982	-----	-----
Variance^(1/2)				
Residual Sum of Squares = 260.207				
R-Squared = 0.0156				
R-Bar-Squared = -0.0137				
Residual SD = 1.0912				

Residual Skewness = 2.1796				
Residual Kurtosis = 8.0539				
Jarque-Bera Test = 419.459 {0}				
Box-Pierce (residuals): Q(10) = 15.2591 {0.123}				
Box-Pierce (squared residuals): Q(12) = 2.6534 {0.998}				
Equation 2, for eur_d11:				
[2]Intercept	-1.36146	0.66052	-2.061	0.04
ARFIMA d	-1.05548	0.09295	-11.355	0
AR1(2,1)	-15.2928	4.13325	-3.7	0
AR1(2,2)	-4.16094	1.06751	-3.898	0.003
MA1(2,1)	-15.2944	4.13411	-3.7	0
MA1(2,2)	-5.32755	1.10503	-4.821	0
Error Variance^(1/2)	0.04594	0.0033	-----	-----
Residual Sum of Squares = 0.477				
R-Squared = 0.9672				
R-Bar-Squared = 0.9662				
Residual SD = 0.0467				
Residual Skewness = 0.0294				
Residual Kurtosis = 5.4875				
Jarque-Bera Test = 58.2988 {0}				
Box-Pierce (residuals): Q(10) = 11.3636 {0.33}				
Box-Pierce (squared residuals): Q(12) = 38.5263 {0}				
Roots of the AR System				
	Real	Imaginary	Moduli	
	0.97213	0.00000	0.97213	
	0.25444	0.00000	0.25444	
Roots of the MA System				
	Real	Imaginary	Moduli	
	0.41512	0.00000	0.41512	
	-0.35450	0.00000	0.35450	

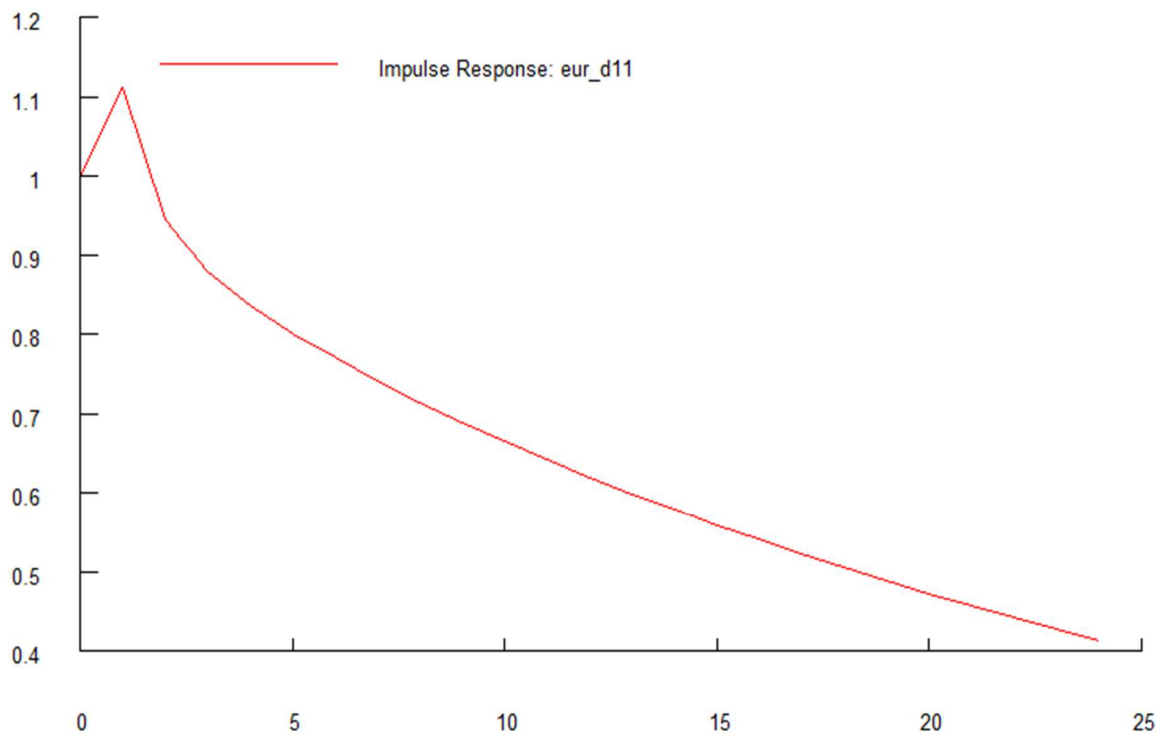
Izvor: izrada autora u TSM v 4.48

Grafikon 49. Prikaz kretanja serije gospodarske diplomacije i kretanja tečaja



Izvor: izrada autora u TSM v 4.48

Grafikon 50. Impulsni odaziv gospodarska diplomacija i tečaj



Izvor: izrada autora u TSM v 4.48

Vrijednosti parametara serija kretanja tečaja i gospodarske diplomacije izračunate VARFIMA modelom pokazuju korelaciju, a vrijednost u standardnom testu zavisnosti serija iskazana putem  $Q$  testa razine ovisnosti Box- Pierce kretanja tečaja o seriji gospodarske diplomacije pokazuje zavisnost kretanja serija.

VARFIMA model analize utjecaja gospodarske diplomacije na slobodna radna mjesta u Hrvatskoj oblika je

$$\begin{bmatrix} \nabla^{d_1} & 0 \\ 0 & \nabla^{d_2} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} 1 - \Phi_{11,1}B & 0 \\ 0 & 1 - \Phi_{22,1}B \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} SLR_t - \beta_1 DIPL - \alpha_1 \\ DIPL_t - \gamma_1 DIPL_{t-1} - \alpha_2 \end{bmatrix} = \widetilde{W}_t$$

Tablica 70. VARFIMA model za seriju gospodarske diplomacije i slobodnih radnih mjesta

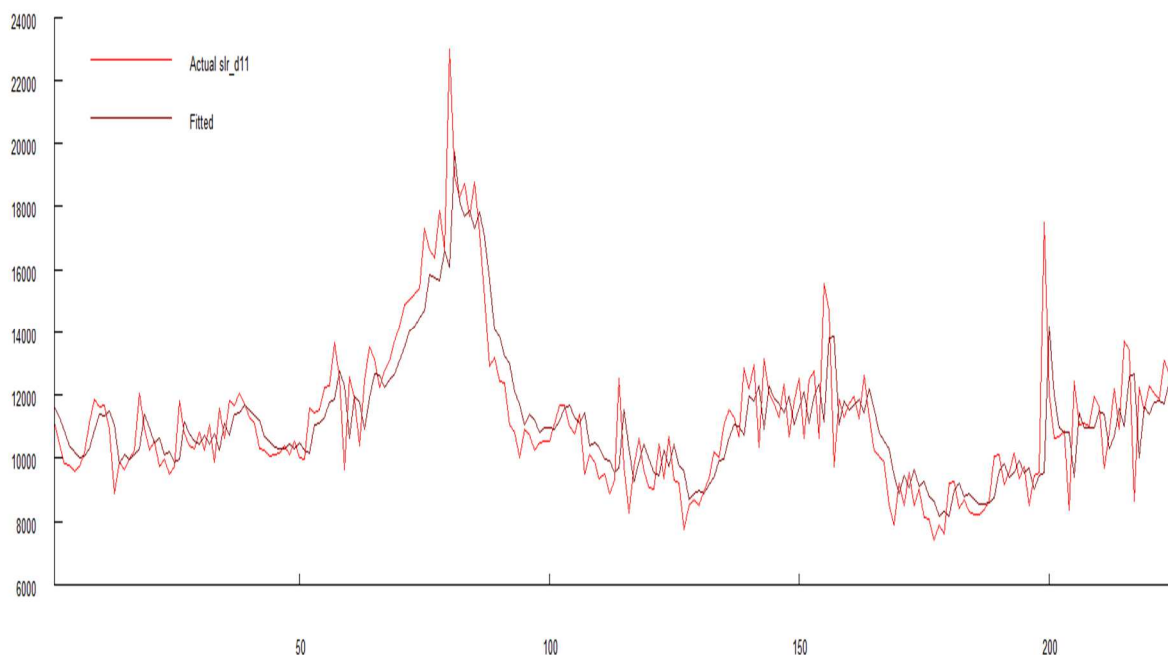
System of Equations for				
1: dipl				
2: slr_d11				
Estimation in differenced data (unit root imposed).				
226 observations (3-228) used for estimation				
with 2 pre-sample observations.				
Estimation Method: Conditional ML (Time Domain)				
Gaussian Likelihood				
Vector-ARFIMA(1,1+d,1)				
(numerical derivatives)				
Estimation terminated by user.				
No convergence				
iteration time: 53.71				
Log Likelihood = -2723.21				
Schwarz Criterion = -2763.87				
Hannan-Quinn Criterion = -2748.57				
Akaike Criterion = -2738.21				
	Estimate	Std. Err	t Ratio	p-Value
	-----	-----	-----	-----
Error Correlation Matrix				
	Equation 1	Equation 2		
Equation 1	1.0000			
Equation 2	0.014102	1.0000		
Error Correlations = C(i,j) / (1 +  C(i,j) ):				
C(2,1)	0.01445	0.052	0.278	0.781

Equation 1, for dipl:				
[2]Intercept	-8646.48	1.11607	-7747.26	0
ARFIMA d	-0.93133	0.05759	-16.172	0
AR1(1,1)	-333.606	0.714	-467.235	0
AR1(1,2)	-420.448	0.00361	-116467	0
MA1(1,1)	-350.779	0.00368	-95320.3	0
MA1(1,2)	-420.448	0.00348	-120818	0
Error	21.0708	2.0745	-----	-----
Variance^(1/2)				
Residual Sum of Squares = 77217.1				
R-Squared = 0.0001				
R-Bar-Squared = -0.0297				
Residual SD = 18.7979				
Residual Skewness = -2.1493				
Residual Kurtosis = 8.0741				
Jarque-Bera Test = 416.447 {0}				
Box-Pierce (residuals): Q(10) = 14.8594 {0.137}				
Box-Pierce (squared residuals): Q(12) = 2.9589 {0.996}				
Equation 2, for slr_d11:				
[2]Intercept	7195.95	0.91265	7884.67	0
ARFIMA d	-0.4192	0.0202	-20.753	0
AR1(2,1)	278.437	0.59554	467.537	0
AR1(2,2)	350.914	0.00216	162460	0
MA1(2,1)	292.767	0.00252	116177	0
MA1(2,2)	350.914	0.00203	172864	0
Error	1265.29	137.668	-----	-----
Variance^(1/2)				
Residual Sum of Squares = 4.01692e+008				
R-Squared = 0.6781				
R-Bar-Squared = 0.6685				
Residual SD = 1355.82				
Residual Skewness = 1.5105				
Residual Kurtosis = 11.3124				
Jarque-Bera Test = 736.596 {0}				
Box-Pierce (residuals): Q(10) = 23.6865 {0.008}				
Box-Pierce (squared residuals): Q(12) = 3.24 {0.994}				
Roots of the AR System				
	Real	Imaginary	Moduli	
	17.237	0.00000	17.237	
	0.070070	0.00000	0.070070	

Roots of the MA System		
Real	Imaginary	Moduli
0.067785	0.12053	0.13828
0.067785	-0.12053	0.13828

Izvor: izrada autora u TSM v 4.48

Grafikon 51. Prikaz kretanja serije gospodarske diplomacije i slobodna radna mjesta



Izvor: izrada autora u TSM v 4.48

Vrijednosti parametara serija slobodnih radnih mjesta i gospodarske diplomacije izračunate VARFIMA modelom pokazuju međusobnu korelaciju, a vrijednost u standardnom testu zavisnosti serija iskazana putem  $Q$  testa razine ovisnosti Box- Pierce slobodnih radnih mjesta o seriji gospodarske diplomacije pokazuje zavisnost kretanja serija, međutim nedovoljnu za prikaz impulsnog odaziva serija.

VARFIMA model analize utjecaja gospodarske diplomacije na izvoz u Hrvatskoj oblika je

$$\begin{bmatrix} \nabla^{d_1} & 0 \\ 0 & \nabla^{d_2} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} 1 - \Phi_{11,1}B & 0 \\ 0 & 1 - \Phi_{22,1}B \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} IZVOZ_t - \beta_1 DIPL - \alpha_1 \\ DIPL_t - \gamma_1 DIPL_{t-1} - \alpha_2 \end{bmatrix} = \tilde{W}_t$$



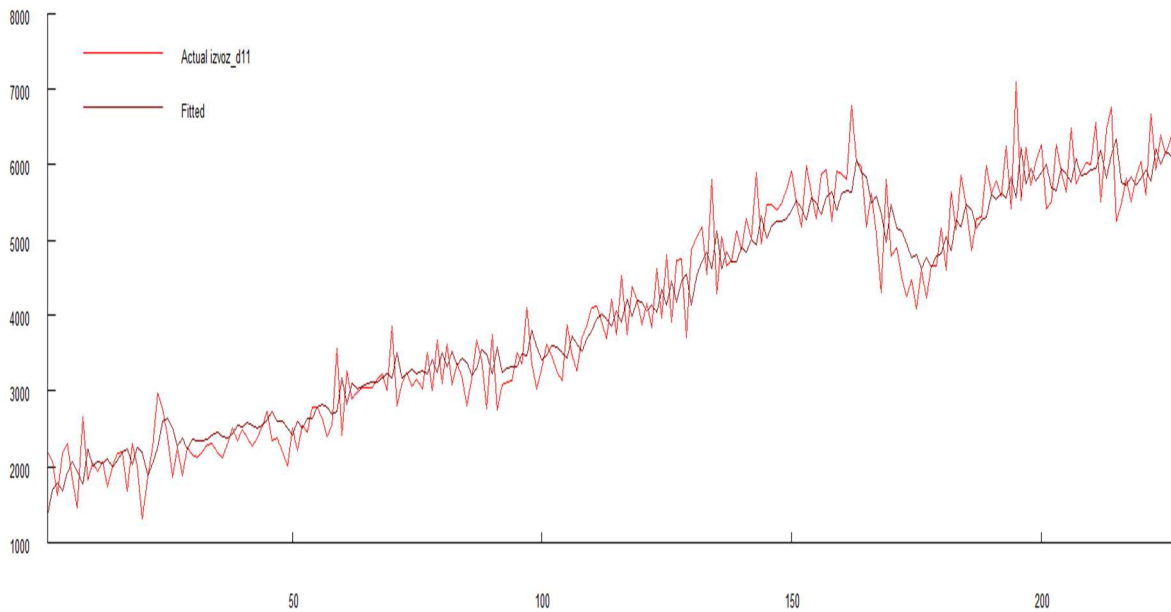
Tablica 71. VARFIMA model za seriju gospodarske diplomacije i izvoza

System of Equations for				
1: dipl				
2: izvoz_d11				
Estimation in differenced data (unit root imposed).				
227 observations (2-228) used for estimation				
with 1 pre-sample observations.				
Estimation Method: Conditional ML (Time Domain)				
Gaussian Likelihood				
Vector-ARFIMA(1,d,1)				
(numerical derivatives)				
Log Likelihood = -1827.5				
Schwarz Criterion = -1868.19				
Hannan-Quinn Criterion = -1852.87				
Akaike Criterion = -1842.5				
	Estimate	Std. Err	t Ratio	p-Value
	-----	-----	-----	-----
Error Correlation Matrix				
	Equation 1	Equation 2		
Equation 1	1.0000			
Equation 2	0.027738	1.0000		
Error Correlations = C(i,j) / (1 +  C(i,j) ):				
C(2,1)	0.02883	0.07294	0.395	0.693
Equation 1, for dipl:				
[2]Intercept	867.68	94.4416	9.187	0
ARFIMA d	-0.27191	0.09164	-2.967	0.003
AR1(1,1)	-0.23429	0.13204	-1.774	0.077
AR1(1,2)	-1.65989	0.10641	-15.599	0
MA1(1,1)	-0.51492	0.1051	-4.899	0
MA1(1,2)	-1.65982	0.10645	-15.592	0
Error	1.05818	0.0926	-----	-----
Variance^(1/2)				
Residual Sum of Squares = 254.185				
R-Squared = 0.0424				
R-Bar-Squared = 0.0141				
Residual SD = 1.0761				
Residual Skewness = 2.0261				
Residual Kurtosis = 7.5323				
Jarque-Bera Test = 349.598 {0}				

Box-Pierce (residuals): Q(10) = 16.6722 {0.082}				
Box-Pierce (squared residuals): Q(12) = 2.4776 {0.998}				
Equation 2, for izvoz_d11:				
[2]Intercept	253.463	97.9485	2.588	0.01
ARFIMA d	0.42261	0.03356	12.593	0
AR1(2,1)	-0.01732	0.06446	-0.269	0.788
AR1(2,2)	0.51342	0.10475	4.901	0
MA1(2,1)	0.15995	0.05562	2.876	0.004
MA1(2,2)	0.51324	0.10478	4.898	0
Error Variance^(1/2)	435.098	22.0183	-----	-----
Residual Sum of Squares = 4.29729e+007				
R-Squared = 0.9135				
R-Bar-Squared = 0.911				
Residual SD = 442.466				
Residual Skewness = 0.3399				
Residual Kurtosis = 3.1633				
Jarque-Bera Test = 4.6233 {0.099}				
Box-Pierce (residuals): Q(10) = 79.7557 {0}				
Box-Pierce (squared residuals): Q(12) = 13.3109 {0.347}				
Roots of the AR System				
	Real	Imaginary	Moduli	
	0.55008	0.00000	0.55008	
	-0.27095	0.00000	0.27095	
Roots of the MA System				
	Real	Imaginary	Moduli	
	-0.00083851	0.034805	0.034815	
	-0.00083851	-0.034805	0.034815	

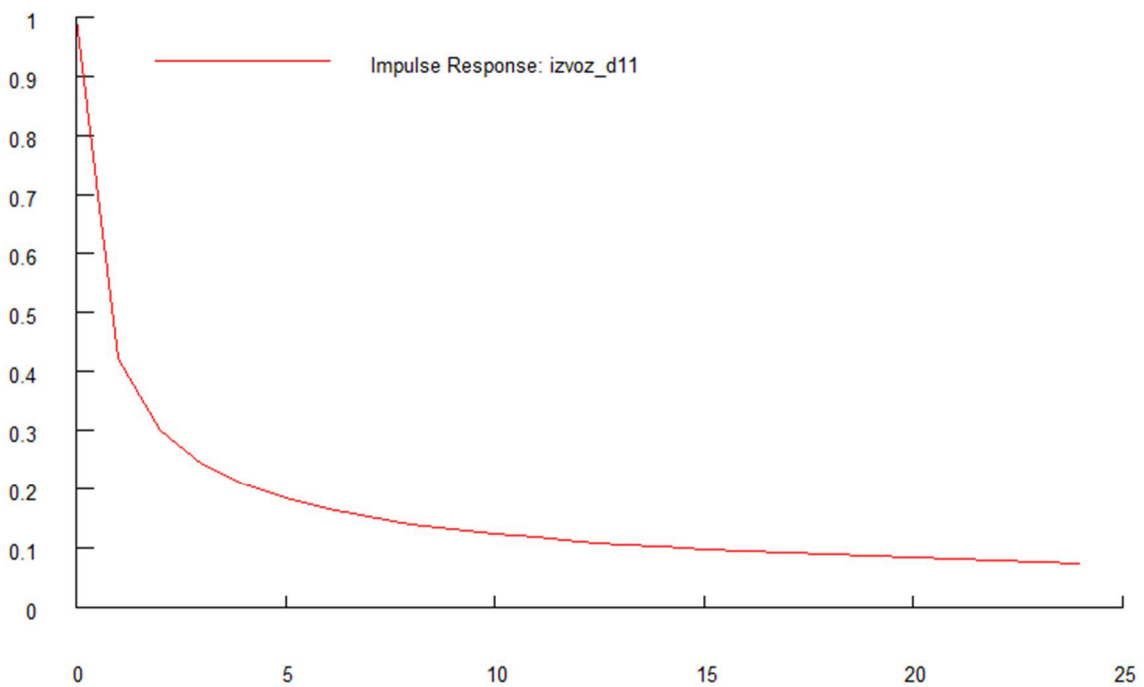
Izvor: izrada autora u TSM v 4.48

Grafikon 52. Prikaz kretanja serije gospodarske diplomacije i izvoza



Izvor: izrada autora u TSM v 4.48

Grafikon 53. Impulsni odaziv gospodarska diplomacija i izvoz



Izvor: izrada autora u TSM v 4.48

Vrijednosti parametara serija izvoza i gospodarske diplomacije izračunate VARFIMA modelom pokazuju korelaciju, a vrijednost u standardnom testu zavisnosti serija iskazana putem  $Q$  testa razine ovisnosti Box- Pierce izvoza o seriji gospodarske diplomacije pokazuje zavisnost kretanja serija, što se vidi i iz grafičkog prikaza parametara izvoza i gospodarske diplomacije, te impulsnog odaziva serija. Zavisnost serija i impulsi odziv, ovdje je iznimno izražena kao i kod testiranja i izračuna parametara serija za industrijsku proizvodnju i gospodarsku diplomaciju, odnosno opadanjem razine aktivnosti gospodarske diplomacije opada i izvoz, kao što je slučaj i kod industrijske proizvodnje.

VARFIMA model analize utjecaja gospodarske diplomacije na troškove rada u Hrvatskoj oblika je

$$\begin{bmatrix} \nabla^{d_1} & 0 \\ 0 & \nabla^{d_2} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} 1 - \Phi_{11,1}B & 0 \\ 0 & 1 - \Phi_{22,1}B \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} NAD_t - \beta_1 DIPL - \alpha_1 \\ DIPL_t - \gamma_1 DIPL_{t-1} - \alpha_2 \end{bmatrix} = \bar{W}_t$$

Tablica 72. VARFIMA model za seriju gospodarske diplomacije i troškova rada

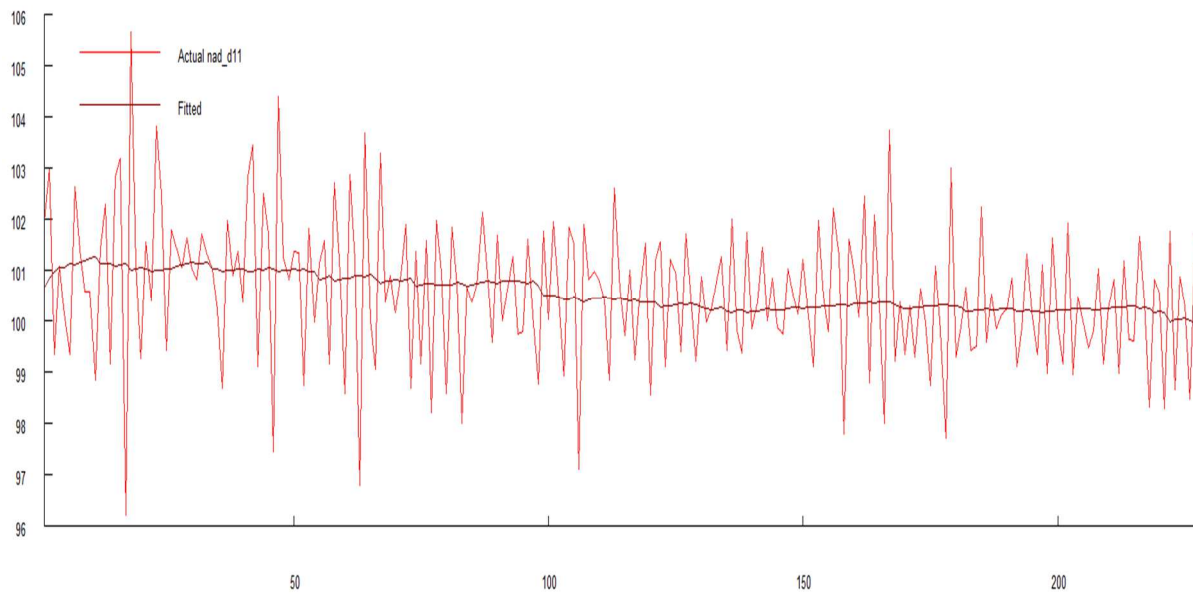
System of Equations for				
1: dipl				
2: nad_d11				
Estimation in differenced data (unit root imposed).				
227 observations (2-228) used for estimation				
with 1 pre-sample observations.				
Estimation Method: Conditional ML (Time Domain)				
Gaussian Likelihood				
Vector-ARFIMA(1,d,1)				
(numerical derivatives)				
Log Likelihood = -514.14				
Schwarz Criterion = -554.827				
Hannan-Quinn Criterion = -539.505				
Akaike Criterion = -529.14				
	Estimate	Std. Err	t Ratio	p-Value
	-----	-----	-----	-----
Error Correlation Matrix				
	Equation 1	Equation 2		
Equation 1	1.0000			
Equation 2	-0.22941	1.0000		

Error Correlations = $C(i,j) / (1 +  C(i,j) )$ :				
C(2,1)	-0.30163	0.1718	-1.756	0.081
Equation 1, for dipl:				
[2]Intercept	11417.2	0.73267	15582.9	0
ARFIMA d	-0.84542	0.04498	-18.795	0
AR1(1,1)	-3.68395	0.07757	-47.492	0
AR1(1,2)	-113.854	0.90892	-125.263	0
MA1(1,1)	-4.50927	0.03217	-140.17	0
MA1(1,2)	-113.708	0.89106	-127.609	0
Error Variance <sup>(1/2)</sup>	1.06313	0.1012	-----	-----
Residual Sum of Squares = 256.586				
R-Squared = 0.0391				
R-Bar-Squared = 0.0106				
Residual SD = 1.0812				
Residual Skewness = 2.0771				
Residual Kurtosis = 7.938				
Jarque-Bera Test = 393.854 {0}				
Box-Pierce (residuals): Q(10) = 11.0974 {0.35}				
Box-Pierce (squared residuals): Q(12) = 1.8689 {1}				
Equation 2, for nad_d11:				
[2]Intercept	-352.496	0.93401	-377.401	0
ARFIMA d	0.00397	0.00212	1.873	0.062
AR1(2,1)	0.14472	0.00256	56.531	0
AR1(2,2)	4.5151	0.03351	134.739	0
MA1(2,1)	0.17881	0.00123	145.373	0
MA1(2,2)	4.50892	0.03193	141.213	0
Error Variance <sup>(1/2)</sup>	1.36589	0.0792	-----	-----
Residual Sum of Squares = 423.488				
R-Squared = 0.0377				
R-Bar-Squared = 0.0092				
Residual SD = 1.389				
Residual Skewness = -0.1599				
Residual Kurtosis = 3.8643				
Jarque-Bera Test = 8.0328 {0.018}				
Box-Pierce (residuals): Q(10) = 183.219 {0}				
Box-Pierce (squared residuals): Q(12) = 34.4933 {0.001}				
Roots of the AR System				
	Real	Imaginary	Moduli	
	0.98918	0.00000	0.98918	
	-0.15803	0.00000	0.15803	

Roots of the MA System		
Real	Imaginary	Moduli
-0.00017668	0.0041050	0.0041088
-0.00017668	-0.0041050	0.0041088

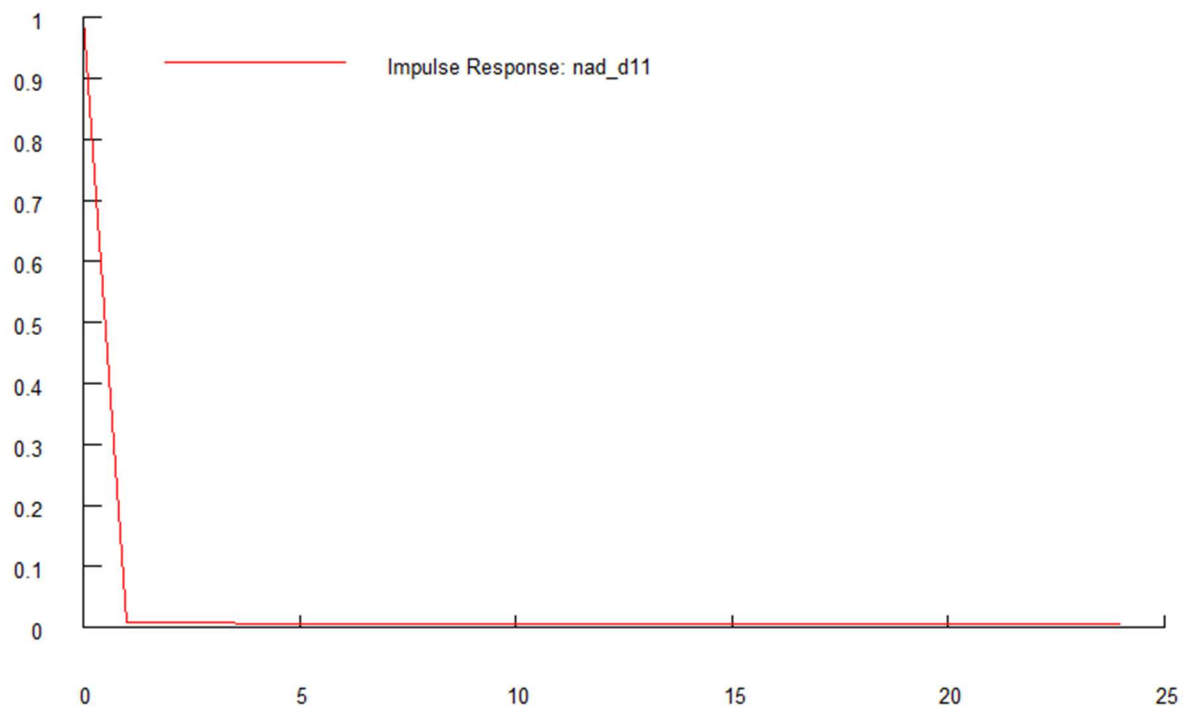
Izvor: izrada autora u TSM v 4.48

Grafikon 54. Prikaz kretanja serije gospodarske diplomacije i troškova rada



Izvor: izrada autora u TSM v 4.48

Grafikon 55. Impulsni odaziv gospodarska diplomacija i troškovi rada



Izvor: izrada autora u TSM v 4.48

Vrijednosti parametara serije troškova rada i gospodarske diplomacije izračunate VARFIMA modelom ne pokazuju korelacije, što se vidi i iz grafičkog prikaza kretanja serije gospodarske diplomacije i troškova rada. Također, vrijednost u standardnom testu zavisnosti serija iskazana putem  $Q$  testa razine ovisnosti Box- Pierce troškova rada o seriji gospodarske diplomacije ne pokazuje zavisnost serija, što je vidljivo i iz impulsnog odaziva između serija.

VARFIMA model analize utjecaja gospodarske diplomacije na nezaposlenost u Hrvatskoj oblika je

$$\begin{bmatrix} \nabla^{d_1} & 0 \\ 0 & \nabla^{d_2} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} 1 - \Phi_{11,1}B & 0 \\ 0 & 1 - \Phi_{22,1}B \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} NEZ_t - \beta_1 DIPL - \alpha_1 \\ DIPL_t - \gamma_1 DIPL_{t-1} - \alpha_2 \end{bmatrix} = \tilde{W}_t$$

Tablica 73. VARFIMA model za seriju gospodarske diplomacije i nezaposlenosti

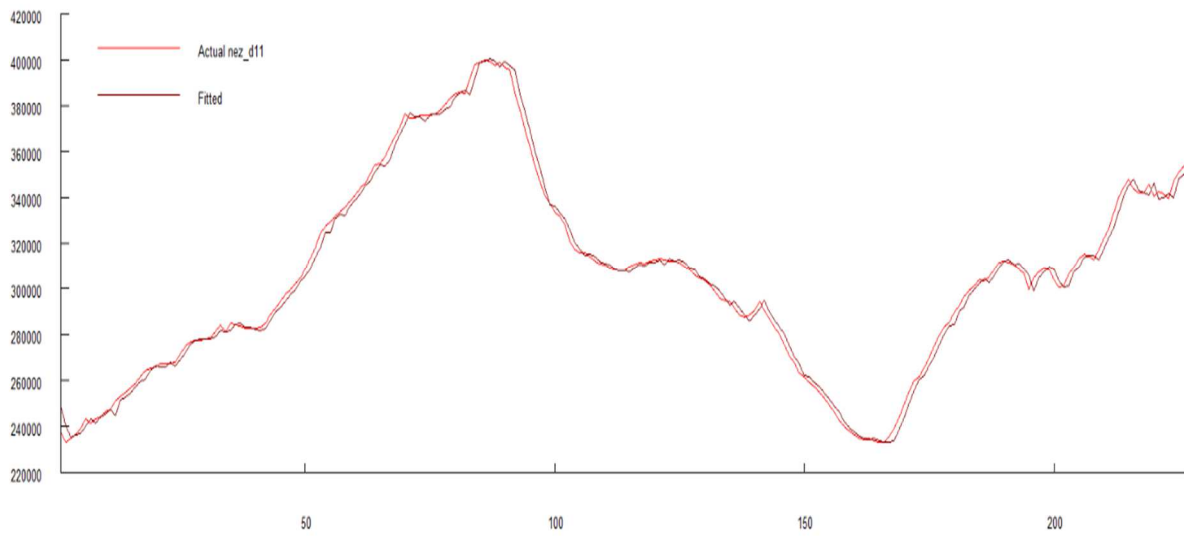
System of Equations for				
1: dipl				
2: nez_d11				
Estimation in differenced data (unit root imposed).				
227 observations (2-228) used for estimation				
with 1 pre-sample observations.				
Estimation Method: Conditional ML (Time Domain)				
Gaussian Likelihood				
Vector-ARFIMA(1,d,1)				
(numerical derivatives)				
Log Likelihood = -3656.8				
Schwarz Criterion = -3697.48				
Hannan-Quinn Criterion = -3682.16				
Akaike Criterion = -3671.8				
	Estimate	Std. Err	t Ratio	p-Value
	-----	-----	-----	-----
Error Correlation Matrix				
	Equation 1	Equation 2		
Equation 1	1.0000			
Equation 2	0.064525	1.0000		
Error Correlations = C(i,j) / (1 +  C(i,j) ):				
C(2,1)	0.06972	0.08081	0.863	0.389
Equation 1, for dipl:				
[2]Intercept	30728	30.6084	1003.91	0
ARFIMA d	0.11831	0.12202	0.97	0.333
AR1(1,1)	-3.68395	0.47384	-1270.68	0
AR1(1,2)	108.512	0.01525	7115.53	0
MA1(1,1)	-182.879	0.05705	-3205.6	0
MA1(1,2)	108.475	0.02295	4726.56	0
Error	477.038	47.8319	-----	-----
Variance^(1/2)				
Residual Sum of Squares = 4.74297e+007				
R-Squared = 0.0009				
R-Bar-Squared = -0.0287				
Residual SD = 464.438				
Residual Skewness = 1.8913				
Residual Kurtosis = 7.2627				
Jarque-Bera Test = 307.198 {0}				



Box-Pierce (residuals): Q(10) = 12.2366 {0.27}				
Box-Pierce (squared residuals): Q(12) = 2.6126 {0.998}				
Equation 2, for nez_d11:				
[2]Intercept	51437.9	33.2526	1546.88	0
ARFIMA d	1.03192	0.02935	35.159	0.062
AR1(2,1)	-1014.91	0.75094	-1351.51	0
AR1(2,2)	182.639	0.09787	1866.14	0
MA1(2,1)	-307.809	0.20581	-1495.6	0
MA1(2,2)	182.577	0.11168	1634.82	0
Error Variance^(1/2)	2785.59	176.532	-----	-----
Residual Sum of Squares = 2.23351e+009				
R-Squared = 0.9948				
R-Bar-Squared = 0.9947				
Residual SD = 3151.85				
Residual Skewness = -0.1293				
Residual Kurtosis = 3.6977				
Jarque-Bera Test = 5.2369 {0.073}				
Box-Pierce (residuals): Q(10) = 275.413 {0}				
Box-Pierce (squared residuals): Q(12) = Q(12) = 53.3549 {0}				
Roots of the AR System				
	Real	Imaginary	Moduli	
	-419.07	0.00000	419.07	
	-0.38783	0.00000	0.38783	
Roots of the MA System				
	Real	Imaginary	Moduli	
	-0.41750	0.00000	0.41750	
	0.11491	0.00000	0.11491	

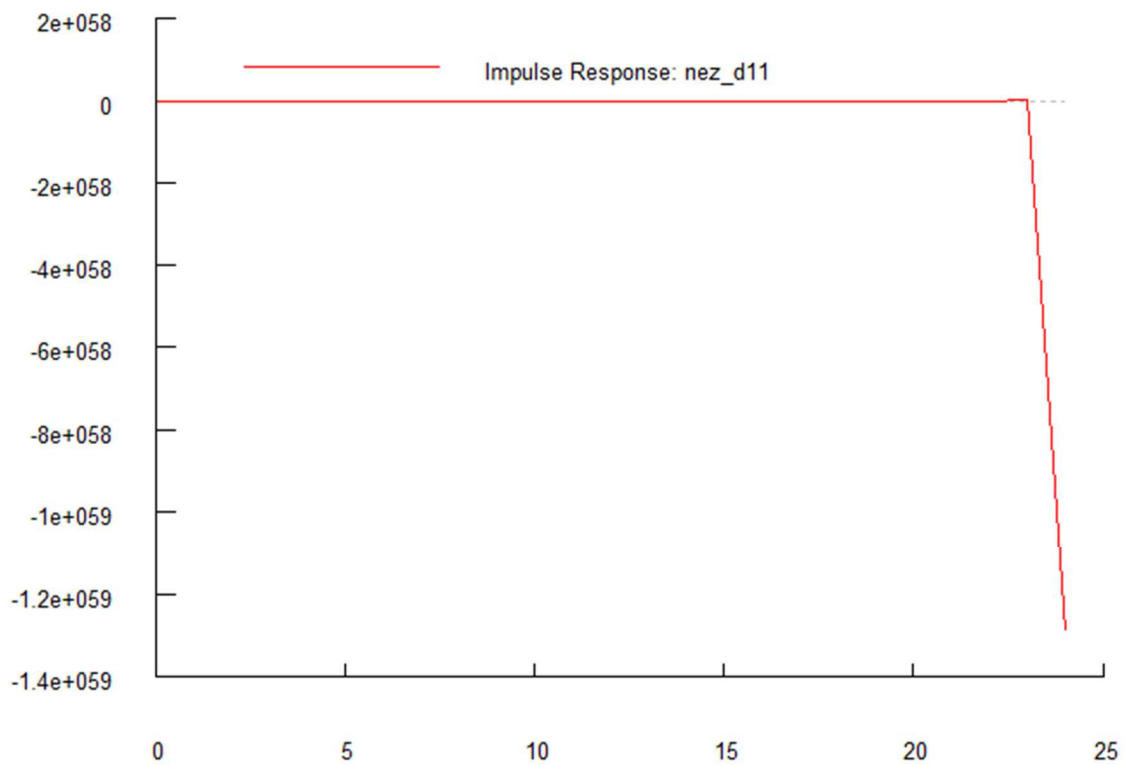
Izvor: izrada autora u TSM v 4.48

Grafikon 56. Prikaz kretanja serije gospodarske diplomacije i nezaposlenosti



Izvor: izrada autora u TSM v 4.48

Grafikon 57. Impulsni odziv gospodarska diplomacija i nezaposlenost



Izvor: izrada autora u TSM v 4.48

Vrijednosti parametara serije nezaposlenosti i gospodarske diplomacije izračunate VARFIMA modelom ne pokazuju korelacije, što se vidi i iz grafičkog prikaza kretanja serije gospodarske diplomacije i nezaposlenosti. Također, vrijednost u standardnom testu zavisnosti serija iskazana putem  $Q$  testa razine ovisnosti Box- Pierce nezaposlenosti o seriji gospodarske diplomacije ne pokazuje zavisnost serija, što je vidljivo i iz impulsnog odaziva između serija, kao i kod impulsnog odaziva troškova rada i gospodarske diplomacije.

### **6.2.1. Rezultati i zaključci istraživanja**

U provedenom empirijskom istraživanju pošlo se od pretpostavke da su aktivnosti gospodarske diplomacije analizirane kroz varijable Zakona i pravne regulative donešenih u Hrvatskom Saboru iz domene gospodarske diplomacije kao proxy varijable za aktivnosti gospodarske diplomacije u Hrvatskoj frakcionarno integrirane.

Kako bi se utvrdila frakcionarna integriranost serija, varijable DIPL i makroekonomskih agregata (proxy varijabla za gospodarsku diplomaciju u Hrvatskoj) testirale su se standardnim testovima stacionarnosti  $I(0)$  i jediničnog korijena  $I(1)$ , testovima frakcionarne integriranosti, te je izrađena i korelacijska matrica serija gospodarske diplomacije i makroekonomskih agregata.

Iz korelacijske matrice zaključuje se da su koeficijenti korelacije niski što znači da postoji korelacija, odnosno veza i utjecaj aktivnosti gospodarske diplomacije na kretanje prikazanih makroekonomskih indikatora, međutim efekti, odnosno utjecaj istih jest mali, što je zapravo i posljedica neodgovarajućeg modela gospodarske diplomacije – modela natjecanja kojeg Hrvatska koristi, što je analizirano u prethodnim poglavljima dokazivanjem prve hipoteze u radu: *Model gospodarske diplomacije koji provode akteri gospodarske diplomacije u Hrvatskoj jest model natjecanja*. Korelacijska matrica ujedno je i pokazala kako najviši stupanj korelacije gospodarska diplomacija ima s kretanjem industrijske proizvodnje, te kretanjem izvoza kao makroekonomskog agregata.

Također testovi frakcionarne integriranosti pokazali su da serije gospodarske diplomacije, industrijske proizvodnje i izvoza imaju izraženu frakcionarnu integriranost, kao što je i korelacijska matrica pokazala kako najviši stupanj korelacije gospodarska diplomacija ima s kretanjem industrijske proizvodnje i izvoza.

Budući da su testovi stacionarnosti  $I(0)$ , jediničnog korijena  $I(1)$  te frakcionarne integriranosti pokazali da su serije uglavnom frakcionarno integrirane, istovremenim korištenjem strukturne relacije i frakcionarne integrirane relacije automatski se izvršila selekcija modela koji se mogu

primijeniti na predloženo empirijsko istraživanje, a to je primjena VARFIMA modela, koji se pokazao kao najbolji za analizu takozvanih političkih ekonomskih serija u sličnim istraživanjima (Durr et al. 1997), a podaci o gospodarskoj diplomaciji spadaju u tu kategoriju. VARFIMA modeli ekonometrijski su modeli koji spadaju u razred strukturnih vektorskih autoregresivnih frakcionarno integriranih i pomičnih prosjeka, te se pristupilo izradi VARFIMA modela za seriju makroekonomskih agregata i gospodarske diplomacije i dokazivanju druge temeljne hipoteze u radu - H2: *Gospodarska diplomacija kao segment institucionalne ekonomije ima utjecaj na osnovne makroekonomske indikatore* uz pomoćnu hipotezu:

- H2a: VARFIMA modelom moguće je izmjeriti utjecaj gospodarske diplomacije na kretanje osnovnih makroekonomskih indikatora.

Primarna zavisna varijabla u VARFIMA modelu bili su različiti makroekonomski indikatori – industrijska proizvodnja, nezaposlenost, inflacija, izvoz, (obuhvat varijabli bio je ograničen dostupnošću podataka na mjesečne i kvartalne vremenske serije). Kao proxy za ukupnu gospodarsku aktivnost uzet je indeks industrijske proizvodnje, kao jedan od najvažnijih makroekonomskih agregata jer mjesečne vremenske serije BDP za RH nisu raspoložive. Strukturnom relacijom definirala se veza između osnovnih makroekonomskih indikatora kao zavisne varijable i nezavisnih varijabli od utjecaja na njih. Među nezavisnim varijablama koristit će se različite mjere aktivnosti gospodarske diplomacije – (ulaganja, popis donesenih zakona, pravilnika i Zakona od 1990. godine).

Testiranjem podataka putem VARFIMA modela došlo se do rezultata kako najmanji učinak, odnosno nepovezanost utjecaja aktivnosti gospodarske diplomacije na kretanje gospodarske diplomacije imaju serije gospodarske diplomacije i indeksa potrošačkih cijena, nezaposlenosti, slobodnih radnih mjesta i troškova rada, međutim potrebno je naglasiti da na navedene varijable utječe niz drugih socijalno – društvenih promjena i aktivnosti izvan sfere djelovanja gospodarske diplomacije.

S druge strane, testiranjem podataka i serija putem VARFIMA modela došlo se do rezultata kako s porastom aktivnosti gospodarske diplomacije industrijska proizvodnja i izvoz evidentno rastu, kao i obrnuto. To je izuzetno značajno za ekonomski rast i razvoj hrvatskog gospodarstva, zbog njihovih multiplikativnih učinaka. Naime, industrijska proizvodnja obuhvaća raznovrsnost i obujam nacionalne proizvodnje te omogućuje konkurentnost domaćih proizvoda na europskome i svjetskom tržištu, ali služi i za izračunavanje vidljive domaće potrošnje (proizvodnja + izvoz – uvoz) kao sastavnog dijela BDP-a, dok prema podacima DZS-a, iako

samo 13% poduzeća u Hrvatskoj izvoze, ona ujedno zapošljavaju polovicu zaposlenih u svim poduzećima, ostvaruju 65% od ukupnih prihoda od prodaje, te u razvoj ulažu čak 70% sredstava od ukupno ulaganih sredstava u razvoj. Dakle, rast takvih zdravih i naprednih poduzeća čini ukupnu hrvatsku ekonomiju snažnijom, a budući da je izvoz komponenta agregatne potražnje njegov rast predstavlja ujedno i rast BDP-a, što znači da utječe i na ekonomski rast. Zatim, zbog financijskih i drugih ograničenja unutarnjeg tržišta, jedino izvozno orijentirana ekonomija može maloj zemlji poput Hrvatske jamčiti dugoročno održiv gospodarski rast, unaprijediti kompetitivne prednosti zemlje usvajanjem novih znanja i tehnologija, a time i ojačati ukupnu konkurentnost zemlje te stvoriti pozitivnu percepciju o funkcioniranju gospodarstva.

Slijedom provedenog empirijskog istraživanja putem testiranja frakcionarne integriranosti serija varijable gospodarske diplomacije u Hrvatskoj i makroekonomskih agregata standardnim testovima stacionarnosti  $I(0)$  i jediničnog korijena  $I(1)$ , testovima frakcionarne integriranosti, izradom korelacijske matrice te testiranjem podataka putem VARFIMA ekonometrijskog modela koji spada u razred ekonometrijskih strukturnih vektorskih autoregresivnih frakcionarno integriranih i pomičnih prosjeka dokazana je postavljena druga temeljna hipoteza ( $H_2$ ) u radu: *Gospodarska diplomacija kao segment institucionalne ekonomije ima utjecaj na osnovne makroekonomske indikatore te pomoćna hipoteza ( $H_{2a}$ ): VARFIMA modelom moguće je izmjeriti utjecaj gospodarske diplomacije na kretanje osnovnih makroekonomskih indikatora.*

VARFIMA modelom izmjeren je najmanji utjecaj, odnosno nepovezanost utjecaja aktivnosti gospodarske diplomacije na kretanje gospodarske diplomacije u serijama gospodarske diplomacije i indeksa potrošačkih cijena, nezaposlenosti, slobodnih radnih mjesta i troškova rada, dok je izračunom i testiranjem podataka VARFIMA modelom dokazano kako industrijska proizvodnja i izvoz kao makroekonomski agregati pokazuju visok stupanj korelacije i zavisnosti kretanja u odnosu s razinom aktivnosti gospodarske diplomacije, odnosno kada je niska razina aktivnosti gospodarske diplomacije industrijska proizvodnja i izvoz opadaju i obrnuto.

## 7. ZAKLJUČAK

Rješavanje ekonomskih pitanja u međunarodnim odnosima postalo je kroz povijest neodvojivi dio diplomatske teorije i prakse. Posljedica najnovijeg ubrzanja globalizacije i liberalizacije trgovine porast je konkurencije i na domaćem i na stranim tržištima, tako da države koje nemaju izgrađen koncept gospodarske diplomacije ne mogu imati proaktivnu ulogu u odnosima s drugim državama, već postaju objekt ekonomskih diplomacija drugih država.

Sam model gospodarske diplomacije svake države označava diplomatske aktivnosti usmjerene na unapređenje i zaštitu ekonomskih interesa zemlje, a njezin koncept treba osigurati da aktivnosti takve diplomacije budu efikasne i uspješne.

Odgovorne vlade na promjene izazvane recentnim globalizacijskim procesima odgovaraju izgradnjom efikasnog modela gospodarske diplomacije koji je sposoban odgovoriti na izazove s kojima se suočavaju.

Cjelokupno je istraživanje podređeno dokazivanju temeljnih hipoteza, što predstavlja i osnovni cilj ovog rada. Prva temeljna hipoteza (H1) polazi od pretpostavke da *model gospodarske diplomacije koji provode akteri gospodarske diplomacije u Hrvatskoj jest model natjecanja*. Druga temeljna hipoteza (H2) polazi od pretpostavke da *gospodarska diplomacija kao segment institucionalne ekonomije ima utjecaj na osnovne makroekonomske indikatore*, a pored temeljne definirana je i pomoćna hipoteza (H2a) kako bi se temeljna hipoteza mogla lakše i bolje dokazati, te potkrijepiti činjenicama: *VARFIMA modelom moguće je izmjeriti utjecaj gospodarske diplomacije na kretanje osnovnih makroekonomskih indikatora*.

Svrha ovoga rada postignuta je kroz kritičku analizu recentne domaće i inozemne znanstvene i stručne literature, istraživanje provedeno na institucionalnim nositeljima gospodarske diplomacije u Hrvatskoj i korisnicima hrvatske gospodarske diplomacije – gospodarskim subjektima, te provedenim empirijskim istraživanjem.

Analizom recentne domaće i inozemne znanstvene i stručne literature, utvrđena su sljedeća ključna područja djelovanja i aktivnosti gospodarske diplomacije:

1. – promicanje izvoza i trgovine
2. – privlačenje ulaganja
3. – prijenos tehnologija – znanstvena suradnja
4. – razvojna suradnja, u smislu pružanja pomoći
5. – promocija zemlje – u smislu brendiranja zemlje, posebice turističko brendiranje.

Gospodarska diplomacija ima dva temeljna zadatka u području promicanja i povećanja izvoza: diplomacija bi morala osigurati što niže troškove ulaska domaćeg gospodarstva na nova tržišta i/ili povećavanja relativnih tržišnih udjela na postojećim izvoznim tržištima, uklanjanjem političkih zapreka i nekomercijalnih (političkih) rizika, te osiguranje konkurentske sposobnosti izlaska na međunarodna tržišta roba i usluga.

Glavni cilj gospodarske diplomacije u području promocije ulaganja mora biti privlačenje stranih ulaganja te promocija lokacija spremnih za ulaganja potencijalnih investitora. Osim toga cilj mora biti dovođenje mogućih investitora i osiguravanje konkretne podrške na terenu s ciljem što efikasnije realizacije ulaganja. Posebnu ulogu u ostvarivanju investicija i privlačenju stranih ulaganja imaju državni investicijski fondovi. Državni investitori - uključujući 157 središnjih banaka, 156 mirovinskih fondova i 87 državnih investicijskih fondova - upravljaju imovinom vrijednom 29.100 milijardi dolara, što je oko 40 posto vrijednosti globalnog gospodarstva. Međutim, u Hrvatskoj ne postoji državni investicijski fond koji se bavi ulaganjima kako ni u domaće tržište tako ni za strana tržišta, dok ono čega u Hrvatskoj ne manjka su državne agencije i centri i to posebice oni koje se bave privlačenjem ulaganja (s istim opisom posla i zaduženja, odnosno preklapanjem poslova i visokim stupnjem neučinkovitosti).

Naime, u Hrvatskoj djeluje više od 30 državnih i javnih ureda, agencija, povjerenstava, kompanija i radnih timova za privlačenje ulaganja s više od 350 zaposlenih, i to samo za jedno od područja djelovanja gospodarske diplomacije – privlačenje ulaganja. S druge strane, izuzev izrađenog Investicijskog vodiča za strane investitore mora se izraditi Strategija koja će biti posvećena kako privlačenju, tako i zadržavanju ozbiljnih stranih investitora koji imaju namjeru da ulože kapital u projekte značajne za hrvatsko gospodarstvo s naglaskom na područje energetike, prometa i turizma.

Također, bitno je naglasiti kako Hrvatska još uvijek nema donesenu (a ni planirano donošenje) Razvojne strategije države u sklopu koje bi se jasno definirali strateški ciljevi i prioriteti ulaganja.

Može se zaključiti kako bi se umjesto niza državnih agencija i centara koji proizvode iznimno visoke troškove na godišnjoj razini, financijska sredstva za rad državnih agencija trebala preusmjeriti upravo na privlačenje ulaganja kroz osnivanje državnih investicijskih fondova po područjima ulaganja što bi ujedno i ojačalo hrvatsku gospodarsku diplomaciju. Dakle, Hrvatskoj je prijeko potreban državni investicijski fond za ostvarivanje rasta i razvoja za razvoj realnog sektora i stabilizacije financijskog tržišta u Hrvatskoj.

Uz investicijske projekte koji stvaraju nova radna mjesta, donose višu dodanu vrijednost, potiču razvoj manje razvijenih dijelova, posebnu pozornost gospodarska diplomacija bi trebala posvetiti investicijama koje omogućuju prijenos i stvaranje novih tehnologija i tehnoloških postupaka, koje donose veći broj inovativnih proizvoda i usluga te ulažu u edukaciju zaposlenih s posebnim naglaskom na društveno odgovorne i ekološki svjesne ulagačke projekte.

Trendovi u svijetu ukazuju na to da su tehnološki napredak, znanje, obrazovanje i stručno osposobljavanje kao i drugi čimbenici kvalitete, generatori rasta koji uzrokuju stalne promjene na putu razvoja i podizanja nacionalne konkurentnosti i poticanja investicija.

U području promocije zemlje gospodarska diplomacija mora se fokusirati na „brendiranje“ zemlje. Naime, „brendiranje zemlje“ mora postati promidžbena zadaća diplomacije pojedine zemlje, a uspješnost provedbe te zadaće određuje i uspješnost njezina međunarodnog pozicioniranja i ostvarivanja dodatnih prihoda na osnovi poznatog i priznatog brenda.

Također, kako bi provođenje aktivnosti gospodarske diplomacije u uvjetima globaliziranog i liberaliziranog tržišta bilo moguće, te se ostvarili zacrtani ciljevi, potrebno je osim ranije navedenih osnovnih područja djelovanja gospodarske diplomacije pravilno znati upotrijebiti „potporne“ aktivnosti gospodarske diplomacije kao što su poslovno obavještavanje (business intelligence) i lobiranje, te odabrati na koji će način regrutirati kadrovi koji će zadovoljavati potrebe gospodarske diplomacije današnjice. Kao i u svakoj sferi biznisa, privatnog ili javnog sektora, odlučujuću ulogu u uspjehu ostvarivanja ciljeva i postizanja izvrsnih rezultata imaju ljudski potencijali, odnosno pravilan izbor kadrova, čiji se profil i način regrutiranja u diplomaciji s izazovima novog doba uvelike promijenio, a posebice odvajanjem javne od gospodarske diplomacije.

Još jedno od ključnih pitanja i poseban izazov u hrvatskoj gospodarskoj diplomaciji jest usklađivanje političkih i gospodarskih interesa. Naime, mnogi poduzetnici su zainteresirani za suradnju s tvrtkama u zemljama poput Irana ili Rusije, a koje su pod sankcijama naših saveznika iz EU-a i NATO-a. Tu je naravno potrebno postići balans kako bi se na najbolji način zaštitili ukupni nacionalni interesi, a koji su definirani kroz gospodarski rast i razvoj.

Ministarstvo vanjskih i europskih poslova Republike Hrvatske je 1. listopada 2013. godine pokrenulo novi sustav Gospodarske diplomacije. Iako je prezentacija o novom sustavu hrvatske gospodarske diplomacije predstavljena široj javnosti, institucionalnom okviru i poslovnom sektoru kroz Ministarstvo vanjskih i europskih poslova, iz same prezentacije i predloženog načina funkcioniranja sustava može se zaključiti kako Ministarstvo vanjskih i europskih



poslova u području gospodarske diplomacije u Hrvatskoj samo deklarativno zauzima svoju ulogu institucionalnog nositelja gospodarske diplomacije, jer je vidljiva njegova uloga samo u jednom području gospodarske diplomacije – promicanju izvoza, dok se u ostalim područjima gospodarske diplomacije, promicanju trgovine, privlačenju stranih ulaganja, brendiranju zemlje, razvojnoj suradnji ne spominje uloga MVEP-a.

Temeljem provedenih *case (country) study-a* komparativnom metodom, prikazom sličnosti i razlika niza nacionalnih modela provedbe i cjelokupnog sustava gospodarske diplomacije, usporedila se i analizirala organizacija i dosezi pojedinog modela gospodarske diplomacije usporedbom s modelima gospodarske diplomacije drugih zemalja. Country study obuhvatio je analizu i komparaciju modela gospodarske diplomacije razvijenih zemalja: Austrije i Francuske, te tranzicijskih zemalja: Poljske i BIH, kao i Hrvatske.

Struktura podataka svake od navedenih zemalja obuhvatila je opće i gospodarske podatke, s naglaskom na makroekonomske pokazatelje, porezni sustav, vanjskotrgovinsku razmjenu, zatim specifičnosti razvoja gospodarske diplomacije, organizaciju mreže, odnosno modela gospodarske diplomacije, te pitanje ljudskih potencijala, odnosno način regrutiranja i obuke kadrova u gospodarskoj diplomaciji.

Iz analiziranih podataka zaključuje se kako su osnovne postavke i ciljevi modela gospodarske diplomacije u velikoj mjeri slični za svaku od analiziranih zemalja, što je i logično, jer su svim zemljama bitni njihovi gospodarski interesi. Međutim, modeli ostvarivanja tih gospodarskih interesa putem mreže gospodarske diplomacije razlikuju se od države do države.

Prema klasifikaciji modela gospodarske diplomacije, a na temelju provedenog *country study-a* Francuska svoju mrežu gospodarske diplomacije bazira na modelu treće agencije, gdje se Ministarstvo vanjskih poslova drži na stanovitoj distanci naspram gospodarskih poslova unutar diplomacije.

Za razliku od Francuske koja se prema klasifikaciji modela gospodarske diplomacije svrstava u model treće agencije, gdje se Ministarstvo vanjskih poslova drži na stanovitoj distanci naspram gospodarskih poslova unutar diplomacije, na temelju obrađenih i analiziranih podataka može se zaključiti kako Austrija svoju mrežu gospodarske diplomacije provodi na tzv. modelu „prepuštanja uloge gospodarske diplomacije“. U takvom modelu MVP ne „igra“ aktivnu ulogu kako ni u bilateralnim ekonomskim aktivnostima, tako ni u ostalim područjima djelovanja gospodarske diplomacije.

Na temelju obrade podataka i provedenog *case study-a* vezano za funkcioniranje poljske gospodarske diplomacije mreža se može svrstati u tzv. djelomično unificirani model gospodarske diplomacije odnosno model u kojem ministarstvo vanjskih poslova i ministarstvo trgovine ili ministarstvo gospodarstva zajedno uspostavljaju poseban odjel koji se bavi trgovinom i investicijama i djeluje u sklopu diplomatskih predstavništva.

Model gospodarske diplomacije BiH primjer je unificiranog modela gospodarske diplomacije, budući da u unificiranom modelu ministarstvo vanjskih poslova u potpunosti upravlja i ujedinjava pitanja povezana s vanjskim poslovima i vanjskom trgovinom, dok diplomatske misije i konzularna predstavništva u inozemstvu obavljaju diplomatske poslove i promiču komercijalne interese, što je slučaj BiH na temelju provedene analize.

Posljednja analizirana zemlja jest Hrvatska i prema obrađenim podacima, zaključuje se kako prema klasifikaciji hrvatska mreža gospodarske diplomacije spada u tzv. model konkurencije ili natjecanja. U tom modelu zadaci ministarstava vanjskih poslova i drugih ministarstava se preklapaju, bez jasne podjele poslova, i to ne samo onih koji se odnose na vanjsku trgovinu i investicije, nego i onih koji su povezani sa sudjelovanjem na sastancima međunarodnih organizacija, čim se potvrđuje i jedna od temeljnih hipoteza u radu.

Slijedom provedene analize i country study-a navedenih zemalja, te kritičke analize recentne domaće i inozemne znanstvene i stručne literature iz područja predmeta istraživanja zaključuje se kako stoji postavljena hipoteza da model gospodarske diplomacije koji provode akteri gospodarske diplomacije u Hrvatskoj jest model natjecanja, odnosno da je nejasno definirano da li u Hrvatskoj gospodarsku diplomaciju provode isključivo državne ili regionalne, i lokalne institucije, te nevladin sektor, te uključuje li gospodarska diplomacija isključivo bilateralne ili multilateralne aktivnosti. Međutim, kako se dokazivanje hipoteze ne bi isključivo temeljilo na provedenim *case study-ima* i komparaciji hrvatskog modela s modelima odabranih zemalja, te kako bi se izbjegla subjektivna komponenta u dokazivanju hipoteze, provedeno je kvalitativno istraživanje putem polustrukturiranog upitnika, odnosno metodom intervjua kojom su bili obuhvaćeni institucionalni nositelji gospodarske diplomacije u Hrvatskoj, te istraživanje strukturiranim upitnikom kojim se obuhvatilo korisnike gospodarske diplomacije, odnosno gospodarske subjekte.

Izuzev svrhe dokazivanja hipoteze, provedeno istraživanje mišljenja korisnika (gospodarskih subjekata) gospodarske diplomacije Republike Hrvatske zajedno s istraživanjem predstavnika institucionalnog okvira hrvatske gospodarske diplomacije predstavlja važan dio istraživanja o

uvidu u stanje i utvrđivanju potreba i daljnjih smjernica razvoja gospodarske diplomacije Republike Hrvatske.

Istraživanje metodom strukturiranog upitnika nad gospodarskim subjektima je provedeno putem anketnog upitnika poslanom 200 najvećih poslovnih subjekata prema ukupnom prihodu. Od obuhvaćenog uzorka od 200 poslovnih subjekata sveukupno njih 57 je odgovorilo na upitnik, što odgovara povratu od 28,5%, što se može smatrati zadovoljavajućim, a provedene su dodatne aktivnosti za povećanje odziva (telefonski razgovori i podsjetnik e-mailom), što je rezultiralo povećanjem broja prikupljenih anketa za 12, dok je u prvom krugu provedbe na upitnik odgovorilo 45 gospodarskih subjekata.

Istraživanje institucionalnog okvira gospodarske diplomacije u Hrvatskoj obuhvatilo je Ministarstvo vanjskih i europskih poslova, Ministarstvo gospodarstva, Ministarstvo poduzetništva i obrta, Hrvatsku gospodarsku komoru, Ured Predsjednice RH, Vladu RH, Hrvatski sabor, Hrvatsku udruhu poslodavaca, Hrvatsku udruhu menadžera, Agenciju za investicije i konkurentnost, Udrugu Hrvatski izvoznici, Hrvatsku turističku zajednicu, Hrvatsku obrtničku komoru, Hrvatsku banku za obnovu i razvitak, Hrvatsku agenciju za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO) i Centar za praćenje poslovanja energetskog sektora i investicija (CEI).

Do uzorka obuhvaćenog istraživanjem se došlo osobnom procjenom, te sukladno prezentaciji MVEP-a o novom sustavu i modelu provedbe gospodarske diplomacije koji se provodi od 01. listopada 2013. godine u Hrvatskoj. Istraživanje institucionalnog okvira gospodarske diplomacije provedeno je u dva dijela, prvi dio istraživanja se odnosio na ispunjavanje anketnog upitnika od strane navedenih institucija, a drugi dio se odnosio na intervju s odgovornim osobama ispred njihovih institucija. Prvi dio istraživanja, metodom strukturiranog upitnika proveden je paralelno s istraživanjem nad gospodarskim subjektima od studenog 2015. do siječnja 2016. godine, a kako bi se dobili reprezentativni podaci za komparaciju odgovora korisnika gospodarske diplomacije i institucionalnog okvira struktura pojedinih pitanja je bila identična u oba upitnika.

Kod gospodarskih subjekata, njih 33 od 57 smatra da se u Hrvatskoj provodi model natjecanja u području gospodarske diplomacije. Također, najveći dio predstavnika institucionalnog okvira smatra da se provodi model natjecanja, međutim razlika između predstavnika institucija koji smatraju da se provodi djelomično unificirani model, model treće agencije i model natjecanja je izuzetno mala, dok je kod gospodarskih subjekata razlika između prvog odgovora s najvećim

brojem glasova i idućim odgovorom po broju glasova velika, ali treba uzeti i u obzir ranije spomenuto ograničenje provedenog istraživanja nad institucionalnim nositeljima gospodarske diplomacije, odnosno sam proces kvalitativne analize i zaključke istraživanja dobivene metodom intervjua odgovornih osoba institucionalnih nositelja gospodarske diplomacije. Naime, opravdano se može postaviti pitanje njihove moguće pristranosti, jer su kao odgovorne osobe predstavljali „svoje“ institucije i osobni status u njima.

Slijedom provedenih istraživanja gospodarskih subjekata, odnosno korisnika gospodarske diplomacije i institucionalnog okvira gospodarske diplomacije, te komparativne analize temeljem provedenih country/case study-a odabranih zemalja, kao i kritičke analizu recentne domaće i inozemne znanstvene i stručne literature iz područja predmeta istraživanja dokazana je postavljena temeljna hipoteza (H1) u radu: *Model gospodarske diplomacije koji provode akteri gospodarske diplomacije u Hrvatskoj jest model natjecanja.*

Kako bi se utvrdilo utječe ili ne utječe hrvatska gospodarska diplomacija na kretanje makroekonomskih indikatora, odnosno dokazala druga temeljna hipoteza u radu: Gospodarska diplomacija kao segment institucionalne ekonomije ima utjecaj na osnovne makroekonomske indikatore provelo se empirijsko istraživanje.

U empirijskom istraživanju polazilo se od pretpostavke da su aktivnosti gospodarske diplomacije u ovom istraživanju analizirane kroz varijable Zakona i pravne regulative donesenih u Hrvatskom Saboru iz domene gospodarske diplomacije kao proxy varijable za aktivnosti gospodarske diplomacije u Hrvatskoj frakcionarno integrirane. Kako bi se utvrdila frakcionarna integriranost serija, varijable DIPL (proxy varijabla za gospodarsku diplomaciju u Hrvatskoj) testirale su se standardnim testovima stacionarnosti  $I(0)$ , jediničnog korijena  $I(1)$  testovima frakcionarne integriranosti, te izradom korelacijske matrice gospodarske diplomacije i makroekonomskih indikatora.

Iz korelacijske matrice zaključuje se da su koeficijenti korelacije niski što znači da postoji korelacija, odnosno veza i utjecaj aktivnosti gospodarske diplomacije na kretanje prikazanih makroekonomskih indikatora, međutim efekti, odnosno utjecaj istih jest mali, što je zapravo i posljedica neodgovarajućeg modela gospodarske diplomacije – modela natjecanja kojeg Hrvatska koristi.

Budući da su testovi stacionarnosti  $I(0)$ , jediničnog korijena  $I(1)$  te frakcionarne integriranosti pokazali da su serije uglavnom frakcionarno integrirane, za testiranje mogućeg učinka aktivnosti gospodarske diplomacije na kretanje makroekonomskih agregata najviše su

odgovarali ekonometrijski modeli koji spadaju u razred strukturnih vektorskih autoregresivnih frakcionarno integriranih i pomičnih prosjeka. Prijašnja istraživanja vezana uz zakonske prijedloge te njihovoj vezi s makroekonomskim agregatima, kao i kvantitativna istraživanja o utjecaju gospodarske diplomacije na ekonomski rast praktički ne postoje, tako da su kao polazna osnova za postavku modela korištena istraživanja o vezi između ekonomskih očekivanja i donošenja zakona u parlamentu. Podkategorija unutar te skupine modela je i strukturalni VARFIMA model koji se pokazao kao najbolji za analizu takozvanih političkih ekonomskih serija u sličnim istraživanjima, a podaci o gospodarskoj diplomaciji spadaju u tu kategoriju, te se u nastavku rada pristupilo izradi VARFIMA modela za seriju makroekonomskih agregata i gospodarske diplomacije.

Primarna zavisna varijabla u VARFIMA modelu bili su različiti makroekonomski indikatori – industrijska proizvodnja, nezaposlenost, inflacija, izvoz. Strukturnom relacijom definirala se veza između osnovnih makroekonomskih indikatora kao zavisne varijable i nezavisnih varijabli od utjecaja na njih. Među nezavisnim varijablama koristile su se različite mjere aktivnosti gospodarske diplomacije – (ulaganja, popis donesenih zakona, pravilnika i Zakona od 1990. godine do 2013. godine). Budući da je predmet istraživanja bio utjecaj gospodarske diplomacije na važnije makroekonomske agregate u Hrvatskoj, među najvažnijima je svakako indeks industrijske proizvodnje kao proxy za ukupnu gospodarsku aktivnost jer mjesečne vremenske serije BDP za RH nisu raspoložive.

Testiranjem podataka VARFIMA modelom pokazana je izražena zavisnost serija i visoki impulsni odaziv kod serija za industrijsku proizvodnju i gospodarsku diplomaciju, te za seriju izvoza i gospodarske diplomacije, odnosno industrijska proizvodnja i izvoz kao makroekonomski agregati pokazuju visok stupanj korelacije i zavisnosti kretanja u odnosu s razinom aktivnosti gospodarske diplomacije, odnosno kada je niska razina aktivnosti gospodarske diplomacije industrijska proizvodnja i izvoz opadaju i obrnuto.

VARFIMA modelom izmjeren je najmanji utjecaj, odnosno nepovezanost utjecaja aktivnosti gospodarske diplomacije na kretanje gospodarske diplomacije u serijama gospodarske diplomacije i indeksa potrošačkih cijena, nezaposlenosti, slobodnih radnih mjesta i troškova rada.

Sveukupno iz analiziranih podataka dobivenih empirijskim istraživanjem i usporedbom aktivnosti gospodarske diplomacije i analiziranih makroekonomskih indikatora proizlazi zaključak kako su rast, stagnacija i pad aktivnosti gospodarske diplomacije u promatranom

vremenskom periodu od siječnja 1995. do prosinca 2013. godine utjecali na kretanje makroekonomskih indikatora, a najveći utjecaj rasta aktivnosti gospodarske diplomacije reflektiraju se na kretanje izvoza i industrijske proizvodnje.

To je izuzetno značajno za ekonomski rast i razvoj hrvatskog gospodarstva, zbog njihovih multiplikativnih učinaka. Naime, industrijska proizvodnja obuhvaća raznovrsnost i obujam nacionalne proizvodnje te omogućuje konkurentnost domaćih proizvoda na europskome i svjetskom tržištu, ali služi i za izračunavanje vidljive domaće potrošnje kao sastavnog dijela BDP-a, dok prema podacima DZS-a, iako samo 13% poduzeća u Hrvatskoj izvoze, ona ujedno zapošljavaju polovicu zaposlenih u svim poduzećima, ostvaruju 65% od ukupnih prihoda od prodaje, te u razvoj ulažu čak 70% sredstava od ukupno ulaganih sredstava u razvoj.

Slijedom provedenog empirijskog istraživanja putem testiranja frakcionarne integriranosti serija varijable gospodarske diplomacije u Hrvatskoj i makroekonomskih agregata standardnim testovima stacionarnosti  $I(0)$  i jediničnog korijena  $I(1)$ , testovima frakcionarne integriranosti, izradom korelacijske matrice te testiranjem podataka putem VARFIMA ekonometrijskog modela dokazana je postavljena druga temeljna hipoteza u radu: Gospodarska diplomacija kao segment institucionalne ekonomije ima utjecaj na osnovne makroekonomske indikatore te pomoćna hipoteza (H2a): VARFIMA modelom moguće je izmjeriti utjecaj gospodarske diplomacije na kretanje osnovnih makroekonomskih indikatora.

Empirijsko istraživanje je potvrdilo potrebu intenzivnijeg daljnjih istraživanja u području gospodarske diplomacije, posebice kvantitativnih istraživanja gospodarske diplomacije i makroekonomskih kretanja.

Preporuke za daljnji razvoj hrvatske gospodarske diplomacije i uspostavu modela su razvoj modela gospodarske diplomacije po uzoru na Austriju.

U austrijskom modelu gospodarske diplomacije nositelj sustava je Austrijska gospodarska komora, koja se primarno financira članarinama, a manjim dijelom iz proračuna. Što to zapravo znači? Dakle, mreža je financirana od tvrtki, članica Komore, a ne iz proračuna, što znači da postoji određena autonomnost. U prenesenom značenju, model austrijske gospodarske diplomacije zasniva se na odsustvu miješanja politike u strukturalna pitanja gospodarske diplomacije. No austrijska se gospodarska diplomacija ipak ne odriče politike, odnosno politika je dobrodošla u onim državama gdje politika igra ključnu ulogu u gospodarstvu i svojim prisustvom austrijski politički akteri mogu biti od pomoći austrijskom poslovnom sektoru.

Dakle, troškove austrijske mreže gospodarske diplomacije koji iznose prosječno 70 milijuna eura godišnje, financira gospodarska komora s oko 80% tog iznosa članarinama kompanija, dok ostatak ide iz proračuna. Odnosno, mreža je dijelom financirana od tvrtki, članica Komore, a ne iz proračuna, što znači da je sustav od početka depolitiziran. Tu se može povući paralela i s odnosom naših kompanija naspram rada naše Hrvatske gospodarske komore (HGK). Naime, hrvatske tvrtke se žale na plaćanje obvezne članarine HGK-u upravo zbog nezadovoljstva uslugama, te bi trebalo ući u dublje izmjene i u potpunosti ukinuti obvezni doprinos Hrvatskoj gospodarskoj komori te tako ubrzati reforme kroz koje mora proći HGK da bi počela generirati konkretnu korist svojim članovima. Konkretno, treba nam novi Zakon o Hrvatskoj gospodarskoj komori tako da Komora napokon ne bude sama sebi svrha, da se novac prikupljen od članica ne troši na servisiranje prevelike administracije, nego da bude servis za gospodarstvenike, s posebnim naglaskom na izvoznike. Obvezni doprinos nemaju čak ni one zemlje gdje je članarina gospodarskim komorama obvezna (kao što je i Austrija).

Austrijski model gospodarske diplomacije također bi trebalo preslikati i području ljudskih resursa u gospodarskoj diplomaciji. Naime, u austrijskom modelu kadrovanje i strategija su u nadležnosti struke, a ne politike, odnosno sustav gospodarske diplomacije ne ovisi o tome tko je na vlasti i tko će „sutra“ doći na vlast, a provodi se i kvantitativno mjerenje produktivnosti kadrova i učinaka. Svaki ured u državama penetracije ima svoj godišnji cilj koji se mora postići, kako bi mu se rad na godišnjoj razini mogao ocijeniti uspješnim. Tu je i godišnji proračun ureda, koji je isto tako pokazatelj učinkovitosti. Pored toga, mjere se i brojevi kontakata koji se ostvare na dnevnoj, tjednoj, mjesečnoj i godišnjoj razini. Broj kontakata jednog ureda uspoređuje se s brojem kontakata drugih ureda u regiji, kontinentu i svijetu. Pored toga, mjeri se i broj organiziranih događaja i prezentacija, kao i broj ugovora koji su zaključeni na njima, kao što se omogućava i uvid u rad svakoga od djelatnika ureda na dnevnoj bazi, a posebnost austrijskog modela vezano za kadrove u odnosu na ostale analizirane zemlje, jest što nije poželjno da zaposlenici budu pripadnici ijedne političke stranke, što praktički onemogućava da se u sustav zaposli netko iz politike. Konačno, tu je i glavni softver CMS (Content Management System), odnosno „sustav za upravljanje sadržajem“ koji omogućava uvid u rad svakoga od djelatnika svih ureda na dnevnoj bazi.

U Hrvatskoj za razliku od zaposlenika u austrijskom modelu gospodarske diplomacije nije omogućena sigurnost i mogućnost napredovanja zaposlenicima, jer ne mogu imati jasnu budućnost i perspektivu, posebice, jer im nadređeni nisu karijerni gospodarski diplomati (kao u Austriji), već netko tko dolazi i odlazi s politikom.

No na kojem god od navedenih modela gospodarske diplomacije pojedine države odluče bazirati svoju gospodarsku diplomaciju, neophodno jest da koncept mreže gospodarske diplomacije bude strateški osmišljen, u praksi dobro koordiniran i koherentan i najvažnije od svega mora odgovarati gospodarskim potrebama i interesima pojedine zemlje, jer nisu gospodarski uvjeti i mogućnosti isti u svim zemljama pa primjerice nije realno da bi se u BiH mogao primijeniti model prepuštanja uloge gospodarske diplomacije kakav primjenjuje Austrija, kao što nije ni realno da se u Poljskoj u potpunosti primjenjuje model kakav primjenjuje Francuska, odnosno da poljske kompanije plaćaju za usluge gospodarske diplomacije, kao što to rade francuske kompanije u francuskom modelu gospodarske diplomacije kada koriste usluge svoje diplomacije.

Ono što jest najvažnije - hrvatska gospodarska diplomacija mora i dalje nastaviti s intenziviranjem aktivnosti i ostvarivanjem pozitivnih učinaka od reforme 2013. godine pa naovamo u području promoviranja hrvatskog izvoza i privlačenja stranih ulaganja, jer se samo tako može ostvarivati viši ekonomski rast koji bi omogućio „servisiranje“ vanjskog duga, te neposredno smanjivanje nezaposlenosti što bi u konačnici utjecalo na cjelokupni gospodarski i društveni razvoj.



## LITERATURA

### Knjige:

- Acemoglu D. , Simon and R. James (2006), Institutions as a Fundamental Cause of Long-Run Growth, u Aghion P. and D. Stephen (eds) (2006), Handbook of Economic Growth, North Holland: Amsterdam
- Bardhan, P. (2005), Scarcity, Conflicts, and Cooperation: essays in the political and institutional economics of development, Massachusetts Institute of Technology, SAD.
- Bayne, N. , Woolcock, S. et al. (2011), The new economic diplomacy : decision making and negotiation in international economic relations. 3rd ed., revised and updated. Farnham ; Burlington : Ashgate, cop.
- Bergeijk, P.A.G. van & Kloosterhuis, E.J. (2005), Modelling European Mergers: Theory, Competition Policy and Case Studies.Cheltenham: Edward Elgar.
- Bergeijk, P.A.G. van (2009), Economic Diplomacy and the Geography of International Trade. Cheltenham: Edward Elgar.
- Berković, S. (2006), Diplomacija i diplomatska profesija; Nakladnik Urban-Media d.o.o.; Dubrovnik
- Berridge, G. R. and James, A (2003), A Dictionary of Diplomacy. New York: Palgrave Macmillan.
- Black, S. (2003), The essentials of Public Relations, Clio, Beograd
- CARRIERE, G. C. de la. (1998.). La diplomatie économique – La diplomate et le marché. Paris: Economica – Collection Diplomatie
- Boromisa A., Tišma S. (2012), Gospodarska diplomacija Republike Hrvatske ili Zašto Hrvatskoj nužno treba snažna sustavna gospodarska diplomacija, Zagreb: Institut za međunarodne odnose URL:<http://www.irmo.hr/wpcontent/uploads/2013/11/godip-web-hr.pdf>
- Cutlip, S., M., Center, H. A., Broom, G. (2000), Effective Public Relations, Prentice Hall, New Jersey, 8. ed.
- Feketekuty, G., Mccleery R. et al. (2002), Using economic data in commercial diplomacy, making rule of thumb calculations on th economic effects of trade policy decisions, Institute for commercial diplomacy,
- Feltham, R. G. (1996), Diplomatski priručnik, Naklada Zadro, Zagreb
- Fukuyama, F. (2005), Izgradnja države - Vlade i svjetski poredak u 21. stoljeću, Zagreb
- Goss, V. (1994), Washingtonska fronta, Hrvatska sveučilišna naklada

- Hair Jr., J., Black W. , Barry J. Babin, R. E. Anderson (2009), *Multivariate Data Analysis (7th Edition)*, Prentice Hall
- Hook, W. (1996), "Introduction: Foreign Aid in a Transformed World", u S. W. Hook (ur.), *Foreign Aid Toward the Millennium*, Lynne Reinner Publishers, Boulder
- Hrvatski diplomatski klub (12 autora) (2008), *Sjećanja i prilozi za povijest diplomacije Republike Hrvatske – prvo desetljeće – knjiga prva*; izdanje HDK/MATE d.o.o.
- Ibler, V. (2006), *Koliko vrijedi međunarodno pravo?*, Diplomatska akademija MVPEI RH
- Jelčić, D. (2009), „Dr. Franjo Tuđman, Hrvatska-Europa-Europska unija“, Nakladnik MATE d.o.o.
- Mujanović, E. , Tutnjević, M. (2008), *Ekonomska diplomacija : menadžerski pristup*. Zagreb ; Sarajevo : Synopsis
- Mursalo, T. (2007), *Prvoimenovani hrvatski poklisari i veleposlanici od 1990. do danas*, HDK/MVPEI RH
- Mursalo, T. (2007), *Prvoimenovani hrvatski poklisari i veleposlanici od 1990. do danas*; HDK/MVPEI RH
- North, D. C. , (2003), *Institucije, institucionalna promjena i ekonomska uspješnost*, Masmedia, Zagreb
- Ornatski, I. (1985), *Ekonomičeskaja diplomatia, Meždunarodnie otnošenja*, Moskva. La diplomatie économique – Le diplomate et le marché, *Economica – Collection Diplomatie*, Paris
- Pičuljan, Z. (2007), *Diplomacija kao državna služba; Društveno veleučilište u Zagrebu*
- Plevnik, J. , Mesić, S. (2011), *Doba ekonomske diplomacije*. Zagreb : Plejada
- Prvulović, V. (2002), *Ekonomska diplomatija*, Megatrend, Beograd
- Rana, K. S. (2002), "Bilateral Diplomacy", *DiploProjects, Mediterranean Academy of Diplomatic Studies*, Malta
- Rana, K. S. (2000), *Inside Diplomacy, Chapter 4*, Manas, New Delhi
- Rudež, M. (2000), *Znanost međunarodnih odnosa*. Zagreb : vlastita naklada
- Rudolf, D. (1999), *Rat koji nismo htjeli – Hrvatska 1991.*, Nakladni zavod Globus, Zagreb
- Rudolf, D. (1999), *Rat koji nismo htjeli – Hrvatska 1991.;* Nakladni zavod Globus, Zagreb,
- Sadžak, M. (2011), *Ekonomska diplomacija : kroskulturalni pristup*. Zagreb, Sarajevo : Synopsis
- Schlotzhauer, S. (2007), *Elementary Statistics Using JMP*, *International Statistical Review*
- Tomac, Z. (1993), *The struggle for the Croatian state*, Profikon, Zagreb
- Vukadinović, R. (2004), *Međunarodni politički odnosi*. Zagreb, *Politička kultura*

- Zelenika, R. (2012), Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, PISANA DJELA NA POSLIJEDIPLOMSKIM DOKTORSKIM STUDIJIMA, peto izmijenjeno i dopunjeno izdanje, knjiga sedma, IQ PLUS d.o.o. – Kastav i Sveučilište/Univerzitet „Vitez“ Travnik, Rijeka – Travnik
- Zelenika, R. (2013), Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela • ZNANSTVENE MEĐUSOBNO POVEZANE METODE, peto izmijenjeno i dopunjeno izdanje, knjiga osma, IQ PLUS d.o.o. – Kastav, Rijeka
- Zelenika, R. (2014), Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela ZNANSTVENE KVANTITATIVNE METODE •, peto izmijenjeno i dopunjeno izdanje, knjiga deseta, IQ PLUS d.o.o. – Kastav, Rijeka

### Članci:

- Acemoglu D. (2009), The Political Economy of Growth u Introduction to Modern Economic Growth, part VII, 'The Political Economy of Growth', Princeton: Princeton University Press
- Acemoglu, D., et al. , (2003). “Institutional causes, macroeconomic symptoms: volatility, crises and growth”. Journal of Monetary Economics, 50, 49-123.
- Acemoglu, D., Johnson, S. and Robinson, J. (2004), “Institutions as the Fundamental Cause of Long-run Growth”. National Bureau of Economic Research Working Paper, No. 10481.
- Ahrens, J. and Meurers, M. (2000), “Institutions, Governance, and Economic Performance in Post-Socialist Countries: A Conceptual and Empirical Approach”. 4th International Conference “Institutions in Transition”, 23 – 24 lipanj, Portorož, Slovenija, str. 314 - 17
- Bađun, M. (2005), Kvaliteta javnog upravljanja i ekonomski rast Hrvatske, Financijska teorija i praksa 29 (4) str. 337-366
- Bajo, A. i Kolarec, M. (2014), Status i financijsko poslovanje državnih agencija, Institut za javne financije, Br. 85 - ožujak 2014.
- Baldwin, J.R. (1995), The Dynamics of Industrial Competition: A North American Perspective, Cambridge University Press, Cambridge
- Bashkurti, L. (2003), „Diplomacy and the business community“. Diplomatic Academy year book. – 5, (1) str. 61-66
- Bayne, N. (2011), The Diplomacy of the Financial Crisis in Context. The Hague Journal of Diplomacy, 6(1–2), pp 187–201.

- Bazdan, Z. (2010), Optimalni model gospodarske diplomacije Republike Hrvatske u kontekstu globalne obavještajne revolucije, *Ekonomski vjesnik*. 23 (2010), 2, str. 413-429  
URL:[http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=95148](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=95148)
- Bazdan, Z. (2011), Croatian economic diplomacy should be managed by the president of the Republic of Croatia : case study: We and global intelligence revolution. *Ekonomija*. 17, (2), str. 327-355
- Bazdan, Z. (2011), Gospodarska diplomacija i patološki trendovi globalne ekonomije. Case study: Republika Hrvatska, *Poslovna izvrsnost*. 5, 1 ; str. 103-124 URL:  
[hrcak.srce.hr/file/112071](http://hrcak.srce.hr/file/112071)
- Beck, T. and Laeven, L. (2005), "Institution Building and Growth in Transition Economies". World Bank, Policy Research Working Paper, No. 3657.
- Benko, D. (2011), Država kao čimbenik gospodarskog razvoja. *Polemos*. 16, 32, str.149-164  
URL:[http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=175532](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=175532)
- Bilandžić, M., Barun I. (2013), Poslovna znanja u funkciji razvoja: gospodarska diplomacija u Republici Hrvatskoj. *Tržište*. 25, 1, str. 77-96  
URL:[http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=153059](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=153059)
- Box, G. E. P., and D. A. Pierce (1970), The distribution of residual autocorrelations in autoregressive-integrated moving average time series models, *Journal of the American Statistical Association* 65, 1509-26.
- Box-Steffensmeier, Janet M., and A R. Tomlinson (2000), "Fractional Integration Methods in Political Science." *Electoral Studies* (19), 63-76.
- Budak, J. i Sumpor, M. (2009), Nova institucionalna ekonomika i institucionalna konvergencija. *Ekonomski pregled*, 60(3-4), str. 168-195.
- Bušelić, M. (2007), Znanje i konkurentnost, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam Dr. Mijo Mirković, Pula: iz članka: Bušelić, M., Križman Pavlović, D. Quo vadis poslovna etika u Hrvatskom gospodarstvu?
- Campos, N. F. and Coricelli, F. (2002), "Growth in Transition: What We Know, What We Don't, and What We Should". William Davidson Institute Working Paper, No. 470.
- Campos, N. F. (2000), "Context is Everything: Measuring Institutional Change in Transition Economies". World Bank Working Paper, No. 2269.
- CARRIERE, G. C. de la. (1998.), *La diplomatie économique – La diplomate et le marché*. Paris: Economica – Collection Diplomatie.
- Christensen, C. M. (2000), *The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book that Will Change the Way You Do Business*. New York: Harper Books

- Choi, I. (2001), Unit root tests for panel data *Journal of International Money and Finance* 20, 249–272
- Clarke, H.D., Lebo, M. (2003), Fractional (co)integration and government party support in Britain. *British Journal of Political Science* 33, 283– 301
- Collantine K. (2007), Stories of the season: Hamilton versus Alonso, *F1fanatic*, dostupno na linku <http://www.f1fanatic.co.uk/2007/10/30/f1-07-review-hamilton-vs-alonso/>
- Ćosić, D. (2008), Poslovnost i izvješništvo, dostupno na [hrcak.srce.hr/file/33315](http://hrcak.srce.hr/file/33315)
- Davidson, J. and P. Sibbertsen (2009) Tests of Bias in Log-Periodogram Regression *Economics Letters* 102, 83-86.
- De Soto, H. (2000), *The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else*, Basic Book: New York
- Dedijer, S. (2002) „Ragusa Intelligence and Security (1301-1806): A Model for the 21st Century?“ *International Journal of Intelligence and Counterintelligence*, Vol XV (1): 57.
- Dickey, D.A. and W.A. Fuller (1979). “Distribution of the Estimators for Autoregressive Time Series with a Unit Root,” *Journal of the American Statistical Association*, 74, 427–431
- Dueker, M. and R. Startz, (1997), "Maximum-likelihood estimation of fractional cointegration with application to the short end of the yield curve," Working Papers 1994-027, Federal Reserve Bank of St. Louis.
- Dueker, M. and R. Startz. (1998), “Maximum-Likelihood Estimation of Fractional Cointegration with an Application to U.S. and Canadian Bond Rates.” *The Review of Economics and Statistics* 420-26.
- Durr, R.H., Gilmour, J.B., Wolbrecht, C. (1997), „Explaining congressional approval“ , *Electoral Studies* 19, 63–76.
- Easterly, W. (2001), *The Elusive Quest for Economic Growth*, MIT Press: Cambridge
- Economides, S., Wilson, P. (2001), *The Economic Factor in International Relations*, I.B.Tauris, London
- Edison, H. (2003), „Testing the Links: How Strong are the Links Between Institutional Quality and Economic Performance?“, *Finance and Development*, (40), 2, str. 35-37.
- Efendić, A. (2008), Koliko su institucije bitne za ekonomski rast i evropske integracije – Primjer tranzicijskih zemalja i BiH? Program podrške istraživanjima u oblasti javnih politika 2007-2008, br. 28, Fond otvoreno društvo Bosna i Hercegovina, Sarajevo, dostupno na: [www.soros.org.ba](http://www.soros.org.ba)

- Elliott, G., T. J. Rothenberg and J. H. Stock (1996) Efficient tests for an autoregressive unit root. *Econometrica* 64(4), 813-836
- Geweke, J. and S. Porter-Hudak (1983) The estimation and application of long-memory time series models. *Journal of Time Series Analysis* 4, 221–237.
- Giraitis, L, P. Kokoszka, R. Leipus and G. Teyssière (2003) Rescaled variance and related tests for long memory in volatility and levels, *Journal of Econometrics* 112, 265-294.
- Grossman, Gene M. i E. Helpman (1991), *Innovation and Growth in the Global Economy*. Cambridge, Mass.: The MIT Press
- Hadri, K. (2000) Testing for stationarity in heterogeneous panel data, *The Econometrics Journal* Volume 3, Issue 2, 148–161.
- Halebić, J. (2009), "Ekonomске institucije – nacionalni i globalni efekti“, *Tranzicija, Međunarodni naučnostručni časopis za ekonomiju i politiku tranzicije*, Tuzla – Beograd – Bukurešt – Zagreb, vol. 11, br. 23-24, str. 196-203
- Hall, R. and Jones, C. I., 1999. “Why do some countries produce so much output per worker than others?”. *Quarterly Journal of Economics*, 114 (1), 83-117.
- Hammermann, F., Schweickert, R. (2005), „EU Enlargement and Institutional Development: How Far Away Are the EU’s Balkan and Black Sea Neighbors?“, *Kiel Working Paper No. 1261*, Kiel Institute for World Economics, November 2005.
- Harris, D, B. McCabe and S. Leybourne (2008) Testing for long memory. *Econometric Theory* 24(1), 143-175.
- Harold D. Clarke and M. Lebo. (2003), “Fractional (Co)integration and Governing Party Support in Britain.” *British Journal of Political Science* 33:2.
- Havrylyshyn, O. and van Rooden, R., 2003. “Institutions Matter in Transition, but so do Policies”. *Comparative Economic Studies*, 55, 2-24.
- Heina, A. (2003), „The Croatian example of training activities“ *Diplomatic Academy year book*. - 5 , 1, str. 91-93
- Im, Pesaran i Shin (2003)“Testing for Unit Roots in Heterogeneous Panels,” *Journal of Econometrics*, 115, 53–74.,
- Janssen, M. C. J. (2013), „What to Do? Commercial Diplomacy Strategies MSc International Relations & Diplomacy“, *Leiden University & the Netherlands Institute for international relations ‘Clingendael‘*
- Javorović B., Bilandžić M. (2007), *Poslovne informacije i business intelligence*, Zagreb: Golden marketing – Tehnička knjiga

- Kaiser, R. G. (2007), "How lobbying became Washington's biggest business -- Big money creates a new capital city. As lobbying booms, Washington and politics are transformed.". Citizen K Street (Washington Post)
- Kasper, W. and Streit, M. E., 1998. Institutional Economics. Cheltenham: Edward Elgar.
- Kaufmann, D. and Kraay, A., (2002), "Growth Without Governance". World Bank Working Paper, No. 2928. Dostupno na:  
<http://www.worldbank.org/wbi/governance/pdf/growthgov.pdf>.
- Klasan, V. (2011), Poslovne izvjesnice i vojno-gospodarska diplomacija. // Polemos.14, 1(27), str. 77-95 URL:[http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=110776](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=110776)
- Knack, S. (2003), Democracy, Governance and Growth, The University of Michigan Press: Ann Arbor
- Knack, S. and Keefer P. (1995), "Institutions and Economic Performance: CrossCountry Tests Using Alternative Institutional Measures". Economics and Politics, 7 (3), 207-227.
- Kornai, J. (2006), Velika transformacija srednjoistočne Europe: Uspjeh i razočaranje, Revija za socijalnu politiku, god. 13, br. 3-4, Zagreb, srpanj-prosinac 2006.
- Kostecki, M., and Naray, O. (2007), Commercial diplomacy and international business (Den Haag: Netherlands Instituut voor Internationale Betrekkingen Clingendael, April 2007)
- Kotz, N. (1995), Mission Impossible, Washingtonian, December 1995.
- Kwiatkowski, D., P. C. B. Phillips, P. Schmidt and Y. Shin (1992) Testing the null hypothesis of stationarity against the alternative of a unit root, Journal of Econometrics 54, 159-178.
- La Porta, R. et al. (1999) "The Quality of Government". Journal of Law, Economics and Organization, 15 (1), 222-279.
- Lederman, D., M. Olarreaga and L. Lucy Payton (2006), 'Export Promotion Agencies: What Works and What Doesn't?', World Bank Policy Research Working Paper 4044, Washington, DC: World Bank.
- Lee, D. (2004), 'The growing influence of business in U.K. diplomacy', International Studies Perspective, Vol. 5, No 1
- Lee, D., and Hudson, L. (2004), "The old and the new significance of political economy in diplomacy", Review of International Studies, 30, 343-360
- Levin, A., C. F. Lin, and C. Chu (2002). "Unit Root Tests in Panel Data: Asymptotic and Finite-Sample Properties," Journal of Econometrics, 108, 1-24

- LIDER PRESS. (2008), „Razgovor s Peterom Hasslacherom, direktorom Austrijskog ureda za vanjsku trgovinu u Hrvatskoj: Na gospodarsku diplomaciju Austrija će ove godine potrošiti 70 milijuna eura“
- LIDERPRESS (2014), „EU iza kulisa - Što ne možeš riješiti u Zagrebu, riješi u Bruxellesu!“
- LIDERPRESS (2015), Razgovor s Peterom Koppelom, predsjednikom austrijske udruge lobista
- Lo, Andrew W. (1991) Long-term memory in stock market prices, *Econometrica* 59, 5, 1279-1313.
- Maddala, G.S. and Wu, S. (1999), A Comparative Study of Unit Root Tests with Panel Data and a New Simple Test, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, vol.61, 631-652.
- Mauro, P. (1995), “Corruption and Growth”. *Quarterly Journal of Economics*, 110 (3), 681-712.
- McGonagle, J., Vella C. M. (1996), *A New Archetype for Competitive Intelligence*. Westport (CN): Quorum Books.
- Meyer, H. E.(1991) *Real-World Intelligence*. Harbour (WA): Storm King Press
- Mihelin, D., Makek, M. (2003), „Economic diplomacy and European integration : the case of the Republic of Croatia“ *Diplomatic Academy year book*. - 5, 1, str. 81-84
- Mihovilović M. (2007), Učenjivač Alonso upropastio McLaren, *Nacional* br. 618, dostupno na linku <http://www.nacional.hr/clanak/37955/ucenjivac-alonso-upropastio-mclaren>
- Moers, L. (1999), “Growth Empirics with Institutional Measures and Its Application to Transition Countries: A Survey”. *Tinbergen Institute Discussion Papers*, No. 98-126/2
- Moons, S.J.V. & van Bergeijk, P.A.G. (2013), "A meta-analysis of economic diplomacy and its effect on international economic flows," *ISS Working Papers - General Series 50074*, International Institute of Social Studies of Erasmus University Rotterdam (ISS), The Hague.
- Morriset, J. (2003), Does a country need a promotion agency to attract Foreign Direct Investment? A small analytical model applied to 58 countries, *World Bank Policy Research Working Paper 3028*, World Bank; Washington D.C.
- Moulines, E. and P. Soulier (1999) Broad band log-periodogram estimation of time series with long-range dependence. *Annals of Statistics* 27, 1415-1439
- Mursalo, T. (2005), *Diplomacija NDH*, Hrvatska revija, broj 2/2005
- Naray, O. (2008), "Commercial Diplomacy: A Conceptual Overview." Conference paper for the 7th World Conference of TPOs – The Hague, The Netherlands.



- Naray, O. (2010), "Commercial Diplomats in the Context of International Business", *The Hague Journal of Diplomacy*, 6, 121-148.
- Naray, O. (2010), "What a good commercial diplomat has to know and be capable of", *Exchange: The Magazine for International Business and Diplomacy*, 2 (December 2010)
- Negut, S., Gagea, A. (2011), „Diplomacy in the games of power“, *Romanian Review on Political Geography*.  
URL:<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=c2ea0a56-1527-4c2d-b58c-8d6d377ed605%40sessionmgr4002&vid=2&hid=4201>
- Nissanke, M. i Thorbecke, E. (2007), *The Impact of Globalization on the World's Poor – Transmission Mechanisms*, Basingstoke : Palgrave MacMillian i United Nations University World Institute for Development Economics Research
- North, D. C. (1971), "Institutional change and Economic Growth", *Journal of Economic History*, 31, str. 118 – 125
- North, D.C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, osamnaesto izdanje, Cambridge University Press, SAD.
- North, D. C. (1991), "Institutions", *Journal of Economic Perspectives*, Winter, 5(1), str. 97 – 112
- North, D.C. (1994), *Institutions and Economic Theory*, *The American Economist*, 36 (1), str. 3-6, dostupno na: <http://web.ebscohost.com>
- North, D. C. (1997a), "Cliometrics – 40 Years Latter", *American Economic Review, Papers and Proceedings*, May, 87(2), str. 412 – 14
- North, D. C. (1997b), "The Contribution of the New Institutional Economics to an Understanding of the Transition Problem", *UNU/WIDER Annual Lecture*, 7 March 1997
- O'Brien, V. F. , Fuld, L. (1991), "Business intelligence and the new Europe", *Planning Review*, Vol. 19 Iss: 4, str. 29 – 34
- North, D. C. (1999a), "Response to Geddes and Keohane", in Alt, James E. et al., str. 247 – 52
- North, D. C. (1999b), "In Anticipation of the Marriage of Political and Economic Theory", in Odell, J. (2003), *Negotiating World Economy*, Cornell University Press, Ithaca and London, 2000, u Bayne, N., Woolcock S. , *The New Economy*, Ashgate
- Okano-Heijmans, M. (2011), „Changes in Consular Assistance and the Emergence of Consular Diplomacy“, in Jan Melissen and Ana Mar Fernandez (eds), *Consular Affairs and Diplomacy*, Leiden and Boston: Martinus Nijhoff Publishers, str. 21-41

- Olson, M. (1982), *The Rise and Decline of Nations: Economic Growth, Stagflation, and Social Rigidities*, Yale University Press
- Ott, K. (2004), *Pridruživanje Hrvatske Europskoj uniji – izazovi institucionalnih prilagodbi*. Zagreb: Institut za javne financije : Zaklada Friedrich Ebert.
- Persson, T. and T. Guido (2000), *Political Economics: Explaining Economic Policy*, MIT Press: Cambridge
- Phillips, P. C. B. and P. Perron (1988) Testing for a unit root in time series regression, *Biometrika* 75, 335-346
- Pieper, U. (1998), *Deindustrialization and the Social and Economic Sustainability Nexus in Developing Countries: Cross-Country Evidence on Productivity and Employment*, CEPA Working Paper Series I Globalization, Labor Markets, and Social Policy, A Project Funded by the John D. and Catherine T. MacArthur Foundation Working Paper No, Center for Economic Policy Analysis, New School for Social Research, New York
- Plevnik, J. (2001), „Značenje geopolitike i geoekonomije u suvremenim međunarodnim odnosima“ *Međunarodne studije - časopis za međunarodne odnose, vanjsku politiku i diplomaciju*, 1, 2/3, str. 21-42
- Potter, E. H. (2004), "Branding Canada: The Renaissance of Canada's Commercial Diplomacy", *International Studies Perspectives*, 5, 55-60
- Putnam, R. D. (1993), *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Putnam, R. D. (2000), *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster
- Radošević, D. (1995), *Hrvatska i WTO: liberalizacija financijskih tržišta; zbornik izdan povodom 60. godišnjice zagrebačkog Ekonomskog instituta pod nazivom "Hrvatsko gospodarstvo u tranziciji"*, Ekonomski institut; Zagreb, listopad 1999.
- Radošević, D. (1995), *Neki aspekti reguliranja obveza po nealociranom dugu bivše Jugoslavije, "Privredna kretanja i ekonomska politika"*, Narodna banka Hrvatske i Ekonomski institut Zagreb, Zagreb, broj 37, ožujak 1995.
- Radošević, D. (1999.), *Razvitak odnosa između Hrvatske i Međunarodnog monetarnog fonda, Ekonomski Pregled, Hrvatsko društvo ekonomista, Zagreb, dvobroj 3 - 4, ožujak - travanj 1999.*
- Radošević, D. (2002), *Hrvatska gospodarska diplomacija u globaliziranom svijetu, Ekonomski pregled*, 53, 11/12 ; str. 1070-1086 URL: [hrcak.srce.hr/file/44741](http://hrcak.srce.hr/file/44741)

- Radošević, D. (2004), Izlazna strategija Hrvatske - teze za novi model ekonomskog razvitka, *Ekonomski pregled*, 55 (11-12) str. 935-951 URL: [hrcak.srce.hr/file/24755](http://hrcak.srce.hr/file/24755)
- Rechtin M. (2013), Renault spy scandal: Former COO 'had to leave', *Automotive News*
- Reuvers, S. and Ruel, H. J. M. (2012), "Research on Commercial Diplomacy: Review and Implications" in *Commercial Diplomacy and International Business: a conceptual and empirical exploration*, Ruel, H. J. M., ed. (Advanced series in Management, Emerald, 2012).
- Rivera-Batiz, Luis A. i Paul M. Romer (1991), "Economic Integration and Endogenous Growth", *Quarterly Journal of Economics*, svibanj, 106(2), str. 531-556.
- Robinson, P. M. (1994) Semiparametric analysis of long memory time series, *Annals of Statistics* 22, 1, 515--539.
- Robinson, P. M. (1995a) Log-periodogram regression of time series with long-range dependence, *Annals of Statistics* 23, 1048–1072.
- Robinson, P. M. (1995b) Gaussian semiparametric estimation of long-range dependence, *Annals of Statistics* 23, 1630–1661.
- Robinson, P. M. and I. N. Lobato (1998) A nonparametric test for I(0), *Review of Economic Studies* 65(3), 475-495.
- Rodrik, D. (2010), *One Economics, Many Recipes: Globalization, Institutions and Economic Growth*, Princeton: U.P. Princeton
- Rodrik, D. (1997), "TFPG Controversies, Institutions, and Economic Performance in East Asia". National Bureau of Economic Research Working Paper, No. 5914.
- Rodrik, D., Subramanian, A. & Trebbi, F. (2002), *Institutions Rule: the primacy of institutions over integration and geography in economic development*, IMF Working Paper, No. 02/189, dostupno na: [www.imf.org](http://www.imf.org)
- Rose, A.K. (2007), „The foreign service and foreign trade: embassies as export promotion“, *World Economy* 30, str. 22-38,
- Rosenberg, N. (2000), *Schumpeter and the Endogeneity of Technology: Some American Perspectives*. London: Routledge.
- Ruel, H. J. M. and Visser, R. (2012), "Commercial diplomats as corporate entrepreneurs: explaining role behavior from an institutional perspective", *International Journal of Diplomacy and Economy*.

- Ruëll, H. and Zuidema, L. (2012), *The Effectiveness of Commercial Diplomacy. A Survey Among Dutch Embassies and Consulates. Discussion Paper in Diplomacy.* Netherlands Institute for International Relations Clingendael.
- Saner, R. and Yiu, L. (2003), *International Economic Diplomacy: Mutation in Post-modern Times.* Discussion Paper in Diplomacy. Netherlands Institute for International Relations Clingendael.
- Said, E. S. and D. A. Dickey (1984). Testing for unit roots in autoregressive-moving average models of unknown order, *Biometrika* 71, 599-607.
- Schofield, H. (2011), Renault spy scandal risks denting carmaker's reputation, *BBC News*, Paris, dostupno na linku <http://www.bbc.co.uk/news/world-europe-12732421>
- Sharma, K.S., Škare, M. (2003), Does globalizaion affect growth – a case of Croatia, u Zborniku sa konferencije: *Globalization and Entrepreneurship: Fears, Challenges and Opportunities.* Faculty of Economics and Tourism «Dr.Mijo Mirković», str. 562. – 577.
- Shleifer, A. (1997), “Government in transition”. *European Economic Review*, 41, 385-410.
- Smith, C. (2009), „L'Oréal chief puts brave face on crisis“, *The Wall Street Journal*, Sept. 26.
- Sowell, E. (1989), Effects of manipulative materials in mathematics instruction. *Journal for Research in Mathematics Education*, 20, 498-505.
- Sowell, F. (1992), Maximum likelihood estimation of stationary univariate fractionally integrated time series models. *Journal of Econometrics* 53, 165–188.,
- Spevec, O. (1998), *Multilateralizam i regionalizam u svjetskoj trgovini i pozicija Republike Hrvatske; RRF, HZRRF, Zagreb, br. 8*
- Stadman, A. (2012), "Competitors or Collaborators: a comparison of Commercial Diplomacy policies and practices of EU Member States", in *Commercial Diplomacy and International Business: a conceptual and empirical exploration*, Ruel, H. J. M., ed. (Advanced series in Management, Emerald, 2012)
- Škare, M. (2007), *Priroda gospodarskog rasta u Hrvatskoj, Ekonomija / Economics*, 14 (1) str. 107-126
- THE ECONOMIST. (1997), „He knows how to do it“, December 23
- Tsay, W.J. (2010a), Maximum likelihood estimation of stationary multivariate ARFIMA processes. *Journal of Statistical Computation and Simulation* 80, 729–745.
- Tsay, W.J. (2010b), The long memory autoregressive distributed lag model and its application on congressional approval. *Electoral Studies* 29, 128–143.
- Tsay, W. J. (2012), Maximum likelihood estimation of structural VARFIMA models. *Electoral Studies*, 31(4), 852-860.

- Van Veenstra, M-L. E.H., Yakop, M., and van Bergeijk, P. A.G. (2010), Economic Diplomacy, the level of Development and Trade. Discussion Paper in Diplomacy. Netherlands Institute for International Relations Clingendael.
- Vedriš, M., Šimić, R. (2008), Institucije, regulatorna uloga i gospodarski rast nacionalnih ekonomija, Ekonomski vjesnik Ekonomskog fakulteta u Osijeku. 21, 1-2, str. 9-18
- Wilkinson, T, Brouthers, L. T. (2006), 'Trade Promotion and SME Export Performance', International Business Review, Vol. 15, No. 1 (2006), pp. 233-252
- Woolcock, M. (1998), Social Capital and Economic Development. Theory and Society 27: 151-208.
- Yakop, M. and Bergeijk, P. (2009), 'The weight of economic and commercial diplomacy', Working Paper International Institute of Social Studies, No. 478, The Hague: International Institute of Social Studies
- Yongjian, L., Ning, Y., Xiaofang, D. (2005), A Study on the Relationship between Institutions and Economic Growth – The Case of Ningbo Hi-Tech Park. Master Dissertations. Kristianstad University
- Žirovčić, D. (2012), Pokušaj određenja gospodarske diplomacije. Međunarodne studije. 12, 2, str. 90-105 URL:[http://diplomacija.hr/medjunarodne\\_studije/medunarodne\\_studije\\_12-2-2012.pdf#page=91](http://diplomacija.hr/medjunarodne_studije/medunarodne_studije_12-2-2012.pdf#page=91)

### **Ostali izvori:**

Agencija za bankarstvo Federacije Bosne i Hercegovine: [www.fba.ba](http://www.fba.ba)

Agencija za statistiku BiH, Centralna banka BiH

Agencija za statistiku BIH:

[http://www.bhas.ba/index.php?option=com\\_publicacija&view=publicacija\\_pregled&ids=2&id=11&n=Nacionalni%20ra%C4%8Duni](http://www.bhas.ba/index.php?option=com_publicacija&view=publicacija_pregled&ids=2&id=11&n=Nacionalni%20ra%C4%8Duni)

Agencija za unapređenje stranih investicija u BiH – FIPA:

[http://www.fipa.gov.ba/publikacije\\_materijali/zakoni/default.aspx?id=317&langTag=bs-BA](http://www.fipa.gov.ba/publikacije_materijali/zakoni/default.aspx?id=317&langTag=bs-BA)

Alert mechanism report 2016, European Commission, November 2015

Annual Growth Survey 2016: Strengthening the recovery and fostering Convergence, European Commission, November 2015

Austrijski gospodarski servis: [www.awsg.at](http://www.awsg.at)

Bečka konvencija o diplomatskim odnosima od 18.04.1961. godine (Konvencija je stupila na snagu 24. travnja 1964.), CDR, UNTS, vol. 500

Bečka konvencija o konzularnim odnosima, (Konvencija je stupila na snagu 19. ožujka 1967.),  
CCR, UNTS, vol. 596

Centralna banka Bosne i Hercegovine: [www.cbbh.ba](http://www.cbbh.ba)

Chambre de commerce et d'industrie: [www.cci.fr](http://www.cci.fr) (Gospodarska i industrijska komora Francuske)

Doing Business France“ (World Bank):  
<http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/france>

Ekonomska diplomatija – izazov visokog prioriteta za Bosnu i Hercegovinu, 2013.  
Vanjskopolitička inicijativa BIH Friedrich Ebert Stiftung, Sarajevo,

EPC Working Paper (2005), The Nordic model: A recipe for European success?, European Policy Centre, No. 20:, Brussels, September 2005

Eurostat, EIU, GUS(Središnji statistički ured), Ministarstvo gospodarstva Republike Poljske

Eurostat, [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Europe\\_in\\_figures\\_-\\_Eurostat\\_yearbook](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Europe_in_figures_-_Eurostat_yearbook)

Fotyga, A. minister of Polish foreign policy (2007), Government information on Polish foreign policy, 15. svibnja 2007.

Francuska Jedinствена kontaktna točka (Point of Single Contact – PSC):

Francusko-hrvatski poslovni klub (Club d'affaires Franco-Croate), Zagreb

Global Public Investor Report 2015. , Official Monetary and Financial Institutions Forumu (OMFIF)

Gospodarska komora Austrije: <http://wko.at>

Government of China, Ministry of Commerce of the People's Republic of China. (2014).  
Brief introduction to the Investment Promotion Agency (CIPA) of the Ministry of Commerce dostupno na:<http://tzswj.mofcom.gov.cn/article/guanywm/200908/20090806466159.shtml>

Government of China, Ministry of Commerce. (2013). Main responsibilities of the Ministry of Commerce. dostupno na [http://www.chinadaily.com.cn/business/201311/16/content\\_734839.htm](http://www.chinadaily.com.cn/business/201311/16/content_734839.htm)

European Commission Directorate-General for Economic and Financial Affairs  
Macroeconomic imbalances Country Report – Croatia June 2015

Hrvatska gospodarska diplomacija, n. d. URL:<http://hgd.mvpei.hr/>

Hrvatski Sabor, 2011, Osnovni tekst iz NN 125/11 od 07.11.2011, dostupno na linku  
<http://www.zakon.hr/cms.htm?id=269>,

Hrvatski Sabor, 2012, Izmjene iz NN 144/12 od 21.12.2012, dostupno na linku  
<http://www.zakon.hr/cms.htm?id=270>,

Hrvatski Sabor, Kazneni zakon, NN 125/11 i 144/12  
<http://business.croatia.hr/hr-HR/Hrvatska-turisticka-zajednica>  
<http://da.mvep.hr/hr/o-nama/diplomatska-akademija/>  
[http://ec.europa.eu/priorities/jobs-growth-investment/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/priorities/jobs-growth-investment/index_en.htm)  
[http://ec.europa.eu/priorities/jobs-growth-investment/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/priorities/jobs-growth-investment/index_en.htm)  
<http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/listlobbyists.do?locale=hr&reset=>  
[http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-13-828\\_hr.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-828_hr.htm)  
<http://gd.mvep.hr/hr/trgovinska-politika-europske-unije/trgovinski-odnosi-s-drzavama-regije/>  
<http://gd.mvep.hr/hr/trgovinska-politika-europske-unije/trgovinski-zastitni-mehanizmi/>  
<http://hdl.com.hr/o-nama/tko-smo/#>  
<http://komorabih.ba/wp-content/uploads/2013/05/6nacrt-strategije-rasta-izvoza-nov-11.pdf>,  
<http://laveille.blogspot.com>  
<http://lobbyfacts.eu/news/25-09-2014/us-corporations-are-biggest-spenders-brussels-lobbying>  
<http://lobbyfacts.eu/reports/lobby-costs/companies>  
<http://predsjednica.hr/povjerenstva/27/10>  
<http://www.advantageaustria.org/hr/Oesterreich-in-Kroatien.hr.html>  
<http://www.aik-invest.hr/investicijski-vodic/porezni-i-carinski-sustav/>  
<http://www.aik-invest.hr/o-nama/nase-usluge/>  
<http://www.aik-invest.hr/o-nama/organizacijska-struktura/>  
<http://www.croma.hr/node/3>  
[http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/~~/media/giawb/doing%20business/doc  
uments/profiles/country/FRA.pdf?ver=2](http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/~~/media/giawb/doing%20business/documents/profiles/country/FRA.pdf?ver=2)  
<http://www.ege.fr/index.php/l-ecole/presentation.html>  
<http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu/>  
<http://www.europeanenergyforum.eu/members/active/all>  
[http://www.eventseye.com/fairs/c1\\_trade-shows\\_france.html](http://www.eventseye.com/fairs/c1_trade-shows_france.html)  
<http://www.foiresinfo.fr/Foires-France-Z73-S1.html>  
<http://www.hamagbicro.hr/medunarodna-suradnja/europska-poduzetnicka-mreza/>  
<http://www.hamagbicro.hr/o-nama/misija-vizija-ciljevi-vrijednosti/>  
<http://www.hbor.hr/art527>  
<http://www.hgk.hr/category/sektor-centar/sektor-medjunarodni>  
<http://www.hitro.hr/Default.aspx>

<http://www.hok.hr/gospodarstvo>  
<http://www.hrvatski-izvoznici.hr/nav/o-nama>  
<http://www.hup.hr/businessseurope.aspx>  
<http://www.hup.hr/usluge-za-clanove-2.aspx>  
<http://www.mingo.hr/page/kategorija/investicije-1-2-3>  
<http://www.mingo.hr/page/kategorija/vodic-za-ulagace>  
<http://www.msp.gov.pl>  
[http://www.mvp.gov.ba/ambasad,e\\_konzulati\\_misije/ambasade\\_konzulati\\_i\\_stalne\\_misije\\_bih/Default.aspx](http://www.mvp.gov.ba/ambasad,e_konzulati_misije/ambasade_konzulati_i_stalne_misije_bih/Default.aspx)  
<http://www.sabor.hr/Default.aspx?sec=5192>  
<http://www.sabor.hr/Default.aspx?sec=5645>  
<http://www.swfinstitute.org/statistics-research/linaburg-maduell-transparency-index/>  
<https://www.guichet-entreprises.fr/> i [http://ec.europa.eu/internal\\_market/eugo/index\\_hr.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/eugo/index_hr.htm)  
IMF (2015.) World Economic Outlook  
<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/01/pdf/text.pdf>  
Institut za unaprjeđenje gospodarstva RA: [www.wifi.at](http://www.wifi.at)  
Izvozno kreditna agencija BiH: <http://iga.gov.ba/ba/b4.php>  
Izvešće za Hrvatsku 2016. Europske komisije s detaljnim preispitivanjem o sprječavanju i ispravljanju makroekonomskih neravnoteža - European Commission Directorate - General for Economic and Financial Affairs Macroeconomic imbalances Country Report – March 2016  
Klasifikacija država po kategoriji rizika – HBOR: <http://www.hbor.hr/Sec1176>  
Le portail de l'économie et des finances: [www.economie.gouv.fr](http://www.economie.gouv.fr)  
Lobbying Reform: Background and Legislative Proposals, 109th Congress Updated March 23, 2006 R. Eric Petersen Analyst in American National Government and Finance Division  
MEDEF International: [www.medefinternational.fr](http://www.medefinternational.fr)  
Miholjić, D. (2005.): Lobiranje, Hauska & Partner (Powerpoint prezentacija)  
Ministarstvo državne riznice (Ministerstwo skarbu państwa - Ministry of treasury):  
Ministarstvo državne riznice Poljske:  
<http://www.msp.gov.pl/portal/en/43/Announcements.html>.  
Ministarstvo financija Federacije Bosne i Hercegovine: <http://www.fmf.gov.ba/>  
Ministarstvo financija Poljske: <http://www.mf.gov.pl/ministerstwo-finansow>  
Ministarstvo financija: <http://www.mf.gov.pl/ministerstwo-finansow>  
Ministarstvo gospodarstva Poljske: <http://www.mg.gov.pl>  
Ministarstvo infrastrukture i razvoja: <http://www.mir.gov.pl/english/strony/default.aspx>



Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH: [www.mvteo.gov.ba](http://www.mvteo.gov.ba)

Ministarstvo vanjskih poslova BiH: [http://www.mvp.gov.ba/ekonomska\\_oblast/?id=5440](http://www.mvp.gov.ba/ekonomska_oblast/?id=5440)

Ministarstvo vanjskih poslova Francuske Republike – Gospodarska diplomacija,  
(<http://www.diplomatie.gouv.fr/en/french-foreign-policy-1/economic-diplomacy>)

MVTEO:

[http://www.mvteo.gov.ba/sporazumi/trgovinski/regionalni/Archive.aspx?langTag=hrHR  
R&template\\_id=96&pageIndex=1](http://www.mvteo.gov.ba/sporazumi/trgovinski/regionalni/Archive.aspx?langTag=hrHR&template_id=96&pageIndex=1)

Nacrt Strategije rasta izvoza BiH od 2012. do 2015. godine, Izvozno vijeće BiH, studeni 2011.  
godine,

Nacionalni program reformi Hrvatske za 2016. godinu, travanj 2016.

Pleon Europe (2006) Lobiranje – kako vaše poslovanje može procvjetati, Zagreb i Varaždin,  
(Powerpoint prezentacija)

Poljska agencija za informiranje i strana ulaganja: <http://www.paiz.gov.pl>

Poljska agencije za informacije i strana ulaganja: [http://www.paiz.gov.pl/en?lang\\_id=12](http://www.paiz.gov.pl/en?lang_id=12)

Poljska gospodarska komora KIG: <http://www.kig.pl/>

Program konvergencije Republike Hrvatske 2016. – 2019. godine, travanj 2016.

Prezentacija EFOS <http://www.slideserve.com/lisle/t-eorija-i-politika-razvoja-poduzetnsitva>

Prezentacija MVEP, Gospodarska diplomacija, dostupno na:

<http://gd.mvpep.hr/files/file/gd/2014/Prezentacija.pdf>

Privredna komora Federacije BiH: [www.kfbih.com](http://www.kfbih.com)

Preporuka EK Vijeću EU o Nacionalnom programu reformi Hrvatske za 2016. i dostavljanju  
mišljenja Vijeća o Programu konvergencije Hrvatske za 2016., svibanj 2016.

Program konvergencije Republike Hrvatske 2016. – 2019. godine

Program konvergencije Republike Hrvatske 2015. – 2018. godine

Program konvergencije Republike Hrvatske 2014. – 2017. godine

Savezno ministarstvo financija Austrije: [www.bmf.gv.at](http://www.bmf.gv.at)

Savezno ministarstvo gospodarstva i rada: [www.bmwa.gv.at](http://www.bmwa.gv.at)

Servis za osnivanje – Austrija: [www.gruenderservice.at](http://www.gruenderservice.at)

Služba za ekonomske poslove francuskog Veleposlanstva u Zagrebu Organigramme du Service  
économique de Zagreb (CROATIE) -

Središnji registar i informacije za poslovanje Poljske: <https://prod.ceidg.gov.pl>

Statistik Austria: [http://www.statistik.at/web\\_en/statistics/-----/hows\\_austria/index.html](http://www.statistik.at/web_en/statistics/-----/hows_austria/index.html)

str. 23

Strateški plan Ministarstva vanjskih i europskih poslova za razdoblje 2013.-2015., Zagreb

The Growth Report: Strategies for Sustained Growth and Inclusive Development,  
IBRD/Svjetska banka, 2008

Uprava za indirektno oporezivanje BiH: [www.uino.gov.ba](http://www.uino.gov.ba)

Uprava za neizravno oporezivanje BiH: <http://www.uino.gov.ba/>

Uredba o izmjenama i dopunama Uredbe o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva poduzetništva i obrta (Narodne novine broj 19/2013),

Uredba o izmjenama i dopunama Uredbe o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva poduzetništva i obrta (Narodne novine broj 37/2014).

Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva poduzetništva i obrta (Narodne novine broj 21/2012),

Vanjskotrgovinska komora BiH: [www.komorabih.ba](http://www.komorabih.ba)

Vidačak (2005), Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva

Vijeće ministara BIH: [www.vijeceministara.gov.ba](http://www.vijeceministara.gov.ba)

Vlada Federacije Bosne i Hercegovine - ministarstva u FBiH: [www.fbihvlada.gov.ba](http://www.fbihvlada.gov.ba)

Vlada, 2011. Program Vlade Republike Hrvatske za mandat 2011. – 2015. MVEP, 2012.

Why Institutions Matter Dr. Douglass C. North (1993.) Nobel Memorial Prize in Economics -  
<https://www.youtube.com/watch?v=8d->

[O7T0p3zE&list=PLDFB3E6119CF6D491&index=2](https://www.youtube.com/watch?v=8d-O7T0p3zE&list=PLDFB3E6119CF6D491&index=2)

"Institutions and Economic Performance: A Conversation between Douglass North and Timur Kuran" (41 minute educational video for the Idea Channel, May 2000). -

<https://www.youtube.com/watch?v=IbAL7s2QgNk>

[www.fhpk.hr](http://www.fhpk.hr) Francusko-hrvatska udruga za industriju i trgovinu, Pariz:

<http://afcic.pagespersoorange.fr/> (Udruga poslodavaca Francuske)

[www.mtp.pl](http://www.mtp.pl) Međunarodni sajam Poznan

[www.tresor.economie.gouv.fr/pays/croatie](http://www.tresor.economie.gouv.fr/pays/croatie) (Službeni portal Ministarstva Financija te  
Gospodarstva, Industrije i ekonomije Francuske)

Zakon o Centru za praćenje poslovanja energetskeg sektora i investicija (NN 25/2012 i  
120/2012)

Zakon o ustrojstvu i djelokrugu ministarstava i drugih središnjih tijela državne uprave  
(„Narodne novine 150/2011)

Zakon o vanjskim poslovima, NN 48/96, 72/13, 127/13

## POPIS GRAFIKONA

GRAFIKON 1. NAJMOĆNIJA GOSPODARSTVA SVIJETA PREMA BDP-U.....	93
GRAFIKON 2. UKUPNI UDIO ŠEST KATEGORIJA ZASTUPNIKA INTERESA U REGISTRU TRANSPARENTNOSTI .....	103
GRAFIKON 3. TRANSPARENTNOST SWF-A U DRUGOM KVARTALU 2015. GODINE PREMA LINABURG-MADUELL TRANSPARENCY INDEXU .....	113
GRAFIKON 4. IZRAVNA STRANA ULAGANJA U HRVATSKU PO DRŽAVAMA 2014. GODINE.....	163
GRAFIKON 5. IZRAVNA STRANA ULAGANJA PO SEKTORIMA 2014. GODINE ....	163
GRAFIKON 6. UDJELI IZVOZA RH PO ZEMLJAMA 2014. GODINE .....	167
GRAFIKON 7. UDJELI UVOZA RH PO ZEMLJAMA 2014. GODINE.....	168
GRAFIKON 8. PROVEDBENI MODEL GOSPODARSKE DIPLOMACIJE RH.....	187
GRAFIKON 9. USPJEŠNOST DJELOVANJA HRVATSKE GOSPODARSKE DIPLOMACIJE PO PODRUČJIMA DJELOVANJA .....	188
GRAFIKON 10. PROVEDBA VANJSKE POLITIKE I GOSPODARSKI INTERESI PREMA MIŠLJENJU GOSPODARSKIH SUBJEKATA.....	189
GRAFIKON 11. ODABIR DRŽAVA ZA INTENZIVIRANJE AKTIVNOSTI GOSPODARSKE DIPLOMACIJE RH .....	189
GRAFIKON 12. USMJERENOST HRVATSKE GOSPODARSKE DIPLOMACIJE NA POJEDINA TRŽIŠTA.....	190
GRAFIKON 13. ALATI PROVEDBE GOSPODARSKE DIPLOMACIJE RH ZA PLASMAN PROIZVODA I USLUGA NA INOZEMNA TRŽIŠTA .....	191
GRAFIKON 14. KORISTI ZA POSLOVNI SEKTOR OD AKTIVNOSTI HRVATSKE GOSPODARSKE DIPLOMACIJE.....	192
GRAFIKON 15. MIŠLJENJE GOSPODARSKIH SUBJEKATA O INSTITUCIONALNOM OKVIRU ZA PROMICANJE I ZASTUPANJE U INOZEMSTVU .....	193
GRAFIKON 16. PROVEDBENI MODEL GOSPODARSKE DIPLOMACIJE RH PREMA MIŠLJENJU INSTITUCIONALNOG OKVIRA .....	197
GRAFIKON 17. MIŠLJENJE INSTITUCIONALNOG OKVIRA O USPJEŠNOSTI GOSPODARSKE DIPLOMACIJE RH PREMA PODRUČJIMA DJELOVANJA.....	197
GRAFIKON 18. NAČIN PROVEDBE GOSPODARSKE DIPLOMACIJE KROZ INSTITUCIONALNI OKVIR.....	198
GRAFIKON 19. REGRUTIRANJE KADROVA U GOSPODARSKOJ DIPLOMACIJI RH .....	199
GRAFIKON 20. PORTRET HRVATSKOG GOSPODARSKOG DIPLOMATA DANAŠNJICE .....	199

GRAFIKON 21. PROVEDBA VANJSKE POLITIKE I GOSPODARSKI INTERESI PREMA MIŠLJENJU INSTITUCIONALNOG OKVIRA.....	200
GRAFIKON 22. ODABIR DRŽAVA ZA INTENZIVIRANJE AKTIVNOSTI HRVATSKE GOSPODARSKE DIPLOMACIJE.....	201
GRAFIKON 23. USMJERENOST HRVATSKE GOSPODARSKE DIPLOMACIJE NA POJEDINA TRŽIŠTA.....	201
GRAFIKON 24. ALATI PROVEDBE GOSPODARSKE DIPLOMACIJE RH ZA PLASMAN PROIZVODA I USLUGA NA INOZEMNA TRŽIŠTA.....	202
GRAFIKON 25. PROVEDBENI MODEL GOSPODARSKE DIPLOMACIJE HRVATSKE .....	214
GRAFIKON 26. USPJEŠNOST GOSPODARSKE DIPLOMACIJE PO PODRUČJIMA DJELOVANJA.....	215
GRAFIKON 27. PROVEDBA VANJSKE POLITIKE I GOSPODARSKI INTERESI.....	215
GRAFIKON 28. ODABIR DRŽAVA ZA INTENZIVIRANJE AKTIVNOSTI GOSPODARSKE DIPLOMACIJE.....	216
GRAFIKON 29. USMJERENOST HRVATSKE GOSPODARSKE DIPLOMACIJE NA POJEDINA TRŽIŠTA.....	217
GRAFIKON 30. ALATI PROVEDBE GOSPODARSKE DIPLOMACIJE RH ZA PLASMAN PROIZVODA I USLUGA NA INOZEMNA TRŽIŠTA.....	218
GRAFIKON 31. KRETANJE BDP-A PER CAPITA SJEVERNE I JUŽNE KOREJE OD „ODVAJANJA“ .....	230
GRAFIKON 32. PRIKAZ INSTITUCIONALNE KVALITETE ODREĐENIH ZEMALJA 2006. GODINE.....	236
GRAFIKON 33. USPJEŠNOST JAVNOG UPRAVLJANJA ODABRANIH ZEMALJA OD 2004. DO 2014. GODINE .....	239
GRAFIKON 34. BROJ AKTIVNOSTI GOSPODARSKE DIPLOMACIJE U REALIZACIJI IZVOZNIH POSLOVA.....	242
GRAFIKON 35. PROJEKCIJA KLJUČNIH INDIKATORA USPJEŠNOSTI U PODRUČJU IZVOZA .....	243
GRAFIKON 36. PORAST OPSEGA DJELOVANJA „NOVE“ HRVATSKE GOSPODARSKE DIPLOMACIJE.....	244
GRAFIKON 37. ROBNA RAZMJENA S INOZEMSTVOM OD SIJEČNJA DO PROSINCA 2014. ....	245
GRAFIKON 38. ROBNA RAZMJENA RH S INOZEMSTVOM OD LIPNJA 2014. DO LIPNJA 2015.....	246
GRAFIKON 39. KRETANJE AKTIVNOSTI GOSPODARSKE DIPLOMACIJE I NEZAPOSLENOSTI U HRVATSKOJ 1995-2013.....	249
GRAFIKON 40. KRETANJE AKTIVNOSTI GOSPODARSKE DIPLOMACIJE I INDEKSA POTROŠAČKIH CIJENA U HRVATSKOJ 1995-2013. ....	250

GRAFIKON 41. KRETANJE AKTIVNOSTI GOSPODARSKE DIPLOMACIJE I VALUTNOG TEČAJA 1995-2013. U HRVATSKOJ .....	251
GRAFIKON 42. KRETANJE AKTIVNOSTI GOSPODARSKE DIPLOMACIJE I INDUSTRIJSKE PROIZVODNJE U HRVATSKOJ 1995-2013.....	252
GRAFIKON 43. KRETANJE AKTIVNOSTI GOSPODARSKE DIPLOMACIJE I HRVATSKOG IZVOZA 1995-2013. ....	253
GRAFIKON 44. KRETANJE AKTIVNOSTI GOSPODARSKE DIPLOMACIJE I CIJENE RADA U HRVATSKOJ 1995-2013. ....	254
GRAFIKON 45. KRETANJE AKTIVNOSTI GOSPODARSKE DIPLOMACIJE I SLOBODNIH RADNH MJESTA U HRVATSKOJ 1995-2013. ....	255
GRAFIKON 46. PRIKAZ KRETANJA SERIJE GOSPODARSKE DIPLOMACIJE I INDUSTRIJSKE PROIZVODNJE .....	277
GRAFIKON 47. IMPULSNI ODAZIV GOSPODARSKA DIPLOMACIJA I INDUSTRIJSKA PROIZVODNJA .....	278
GRAFIKON 48. PRIKAZ KRETANJA SERIJE GOSPODARSKE DIPLOMACIJE I INDEKSA POTROŠAČKIH CIJENA.....	281
GRAFIKON 49. PRIKAZ KRETANJA SERIJE GOSPODARSKE DIPLOMACIJE I KRETANJA TEČAJA.....	284
GRAFIKON 50. IMPULSNI ODAZIV GOSPODARSKA DIPLOMACIJA I TEČAJ .....	284
GRAFIKON 51. PRIKAZ KRETANJA SERIJE GOSPODARSKE DIPLOMACIJE I SLOBODNA RADNA MJESTA .....	287
GRAFIKON 52. PRIKAZ KRETANJA SERIJE GOSPODARSKE DIPLOMACIJE I IZVOZA .....	290
GRAFIKON 53. IMPULSNI ODAZIV GOSPODARSKA DIPLOMACIJA I IZVOZ .....	290
GRAFIKON 54. PRIKAZ KRETANJA SERIJE GOSPODARSKE DIPLOMACIJE I TROŠKOVA RADA .....	293
GRAFIKON 55. IMPULSNI ODAZIV GOSPODARSKA DIPLOMACIJA I TROŠKOVI RADA.....	294
GRAFIKON 56. PRIKAZ KRETANJA SERIJE GOSPODARSKE DIPLOMACIJE I NEZAPOSLENOSTI .....	297
GRAFIKON 57. IMPULSNI ODAZIV GOSPODARSKA DIPLOMACIJA I NEZAPOSLENOST .....	297

## POPIS SHEMA

SHEMA 1: KOMPOZICIJA RADA.....	36
SHEMA 2. STRUKTURA UN-A.....	38
SHEMA 3. STRUKTURA NATO-A 1952. GODINE .....	39

SHEMA 4. STRUKTURA NATO-A U 21. STOLJEĆU .....	40
SHEMA 5. STRUKTURA DJELOVANJA POVJERENSTVA ZA INTERNACIONALIZACIJU HRVATSKOG GOSPODARSTVA.....	56
SHEMA 6. PRIKAZ NAČINA FUNKCIONIRANJA GOSPODARSKE ŠPIJUNAŽE .....	97
SHEMA 7. STRUKTURA MREŽE GOSPODARSKE DIPLOMACIJE U FRANCUSKOJ .....	128
SHEMA 8. ORGANIZACIJSKI MODEL DJELOVANJA AUSTRIJSKE GOSPODARSKE DIPLOMACIJE .....	137
SHEMA 9. ORGANIZACIJA MREŽE POLJSKE GOSPODARSKE DIPLOMACIJE .....	146
SHEMA 10. STRUKTURA GOSPODARSKE DIPLOMACIJE BIH.....	155
SHEMA 11. ORGANIZACIJA GOSPODARSKE DIPLOMACIJE UNUTAR MVEP-A ..	171
SHEMA 12. MEĐUOVISNOST EKONOMSKE STRUKTURE I MAKROEKONOMSKOG OKRUŽENJA.....	224
SHEMA 13. INTERVENCIJE JAVNOG SEKTORA I UTJECAJ NA RAST.....	225
SHEMA 14. IZGRADNJA SUSTAVA HRVATSKE GOSPODARSKE DIPLOMACIJE NAKON REFORME IZ 2013. GODINE.....	241

## POPIS SLIKA

SLIKA 1. BANSKI DVORI.....	47
SLIKA 2. ZGRADA NA TRGU SV. MARKA NEKADAŠNJEG MVP-A.....	47
SLIKA 3. ZGRADA U VISOKOJ ULICI U ZAGREBU NEKADAŠNJEG MINISTARSTVA INOZEMNIH POSLOVA RH .....	49
SLIKA 4. DANAŠNJA ZGRADA MVEP NA TRGU NIKOLE ŠUBIĆA ZRINSKOG U ZAGREBU .....	53
SLIKA 5. USLUGE HGK KORISNICIMA .....	61
SLIKA 6. IZGLED SUČELJA MEĐUNARODNE BAZE TEHNOLOGIJE EEN-A.....	72
SLIKA 7. MAPA DRŽAVNIH INVESTICIJSKIH FONDOVA FORMIRANIH OD IZVOZA PRIRODNIH IZVORA .....	111
SLIKA 8. ORGANIZACIJA MREŽE GOSPODARSKE DIPLOMACIJE U RH PREMA REFORMI IZ 2012. GODINE .....	172
SLIKA 9. IZGLED SUČELJA NOVOG PROGRAMA ZA PRAĆENJE ZAHTJEVA IZVOZNIKA PREMA MVEP-U .....	173
SLIKA 10. STRUKTURA AKTIVNOSTI MVEP-A U REALIZACIJI IZVOZNIH POSLOVA.....	242

## POPIS TABLICA

TABLICA 1. NAJVEĆI DRŽAVNI FONDOVI U SVIJETU (\$BN).....	77
TABLICA 2. RASPODJELA VREMENA NA RAZLIČITE AKTIVNOSTI GOSPODARSKIH DIPLOMATA.....	90
TABLICA 3. KATEGORIZACIJA INFORMACIJA U POSLOVNOM OBAVJEŠTAVANJU .....	92
TABLICA 4. DESET KOMPAJNA KOJE SU POTROŠILE NAJVIŠE NA TROŠKOVE LOBIRANJA U 2014. GODINI.....	105
TABLICA 5. PODACI O BROJU AKREDITIRANIH ORGANIZACIJA/TVRTRKI/UDRUGA U REGISTRU TRANSPARENTNOSTI PREMA SJEDIŠTIMA DRŽAVAMA NA DAN 31.12.2014.....	106
TABLICA 6. KATEGORIJE LINABURG-MADUELL TRANSPARENCY INDEKSA ZA DRŽAVNE INVESTICIJSKE FONDOVE .....	112
TABLICA 7. BROJ ZAPOSLENIH I VISINA PLAĆA U DRŽAVNIM AGENCIJAMA..	115
TABLICA 8. MAKROEKONOMSKI POKAZATELJI FRANCUSKOG GOSPODARSTVA .....	123
TABLICA 9. OSNOVNE INFORMACIJE O POREZONOM SUSTAVU FRANCUSKE....	124
TABLICA 10. VANJSKOTRGOVINSKA RAZMJENA (U MILIJARDAMA €) .....	125
TABLICA 11. ROBNA RAZMJENA FRANCUSKE I HRVATSKE (U MILIJUNIMA €) 130	
TABLICA 12. STRUKTURA IZVOZA HRVATSKE U FRANCUSKU 2012. – 2014. (€) .....	130
TABLICA 13. STRUKTURA UVOZA HRVATSKE IZ FRANCUSKE 2012. – 2014. (€) 131	
TABLICA 14. MAKROEKONOMSKI POKAZATELJI AUSTRIJSKOG GOSPODARSTVA .....	134
TABLICA 15. OSNOVNE INFORMACIJE O POREZONOM SUSTAVU AUSTRIJE .....	134
TABLICA 16. VANJSKOTRGOVINSKA RAZMJENA AUSTRIJE (MLRD €) .....	135
TABLICA 17. ROBNA RAZMJENA HRVATSKE I AUSTRIJE (U MILIJUNIMA €)....	139
TABLICA 18. STRUKTURA IZVOZA HRVATSKE U AUSTRIJU 2013. – 2014. GODINE .....	140
TABLICA 19. STRUKTURA UVOZA HRVATSKE IZ AUSTRIJE 2013. – 2014. GODINE .....	141
TABLICA 20. MAKROEKONOMSKI POKAZATELJI POLJSKE OD 2010. – 2014. GODINE.....	143
TABLICA 21. OSNOVNE INFORMACIJE O POREZONOM SUSTAVU POLJSKE.....	144
TABLICA 22. VANJSKOTRGOVINSKA RAZMJENA POLJSKE OD 2010. - 2014. GODINE (U MILIJARDAMA €) .....	145
TABLICA 23. ROBNA RAZMJENA POLJSKE S HRVATSKOM (U MILIJUNIMA €). 148	

TABLICA 24. STRUKTURA IZVOZA HRVATSKE U POLJSKU (€).....	148
TABLICA 25. STRUKTURA UVOZA HRVATSKE IZ POLJSKE (€).....	149
TABLICA 26. MAKROEKONOMSKI POKAZATELJI BIH .....	151
TABLICA 27. OSNOVNE INFORMACIJE O POREZNOJ SUSTAVU BIH.....	152
TABLICA 28. VANJSKOTRGOVINSKA RAZMJENA BIH (U MILIJARDAMA €).....	153
TABLICA 29. ROBNA RAZMJENA BIH S HRVATSKOM (U MILIJUNIMA €) .....	157
TABLICA 30. STRUKTURA IZVOZA HRVATSKE U BIH (€).....	158
TABLICA 31. STRUKTURA UVOZA HRVATSKE IZ BIH (€).....	158
TABLICA 32. OSNOVNI MAKROEKONOMSKI POKAZATELJI HRVATSKOG GOSPODARSTVA .....	162
TABLICA 33. POREZNI SUSTAV RH.....	165
TABLICA 34. VANJSKOTRGOVINSKA RAZMJENA RH .....	166
TABLICA 35. NAJZNAČAJNIJI PARTNERI RH U IZVOZU - 2014. GODINA.....	166
TABLICA 36. NAJZNAČAJNIJI PARTNERI RH U UVOZU - 2014. GODINA.....	167
TABLICA 37. KOMPARATIVNA ANALIZA ODABRANIH ZEMALJA .....	177
TABLICA 38. USKLAĐENOST POTREBA POSLOVNOG SEKTORA I AKTIVNOSTI GOSPODARSKE DIPLOMACIJE.....	194
TABLICA 39. EKONOMSKI RAST NA PRIMJERU ODABRANIH ZEMALJA.....	233
TABLICA 40. RANG LISTA 10 VODEĆIH REFORMATORA U 2007. GODINI PREMA SVJETSKOJ BANCI.....	238
GRAFIKON 41. KRETANJE AKTIVNOSTI GOSPODARSKE DIPLOMACIJE I VALUTNOG TEČAJA 1995-2013. U HRVATSKOJ .....	251
TABLICA 41. KORELACIJSKA MATRICA VARIJABLI GOSPODARSKE DIPLOMACIJE I MAKROEKONOMSKIH INDIKATORA.....	256
TABLICA 42. GRUPNI TEST STACIONARNOSTI MAKROEKONOMSKIH VARIJABLI .....	257
TABLICA 43. INDIVIDUALNI TEST STACIONARNOSTI INDEKS POTROŠAČKIH CIJENA .....	259
TABLICA 44. INDIVIDUALNI TEST STACIONARNOSTI DIPLOMACIJA.....	260
TABLICA 45. INDIVIDUALNI TEST STACIONARNOSTI TEČAJA .....	261
TABLICA 46. INDIVIDUALNI TEST STACIONARNOSTI INDUSTRIJSKA PROIZVODNJA.....	262
TABLICA 47. INDIVIDUALNI TEST STACIONARNOSTI IZVOZ .....	263
TABLICA 48. INDIVIDUALNI TEST STACIONARNOSTI TROŠKOVI RADA.....	264
TABLICA 49. INDIVIDUALNI TEST STACIONARNOSTI NEZAPOSLENOST .....	265



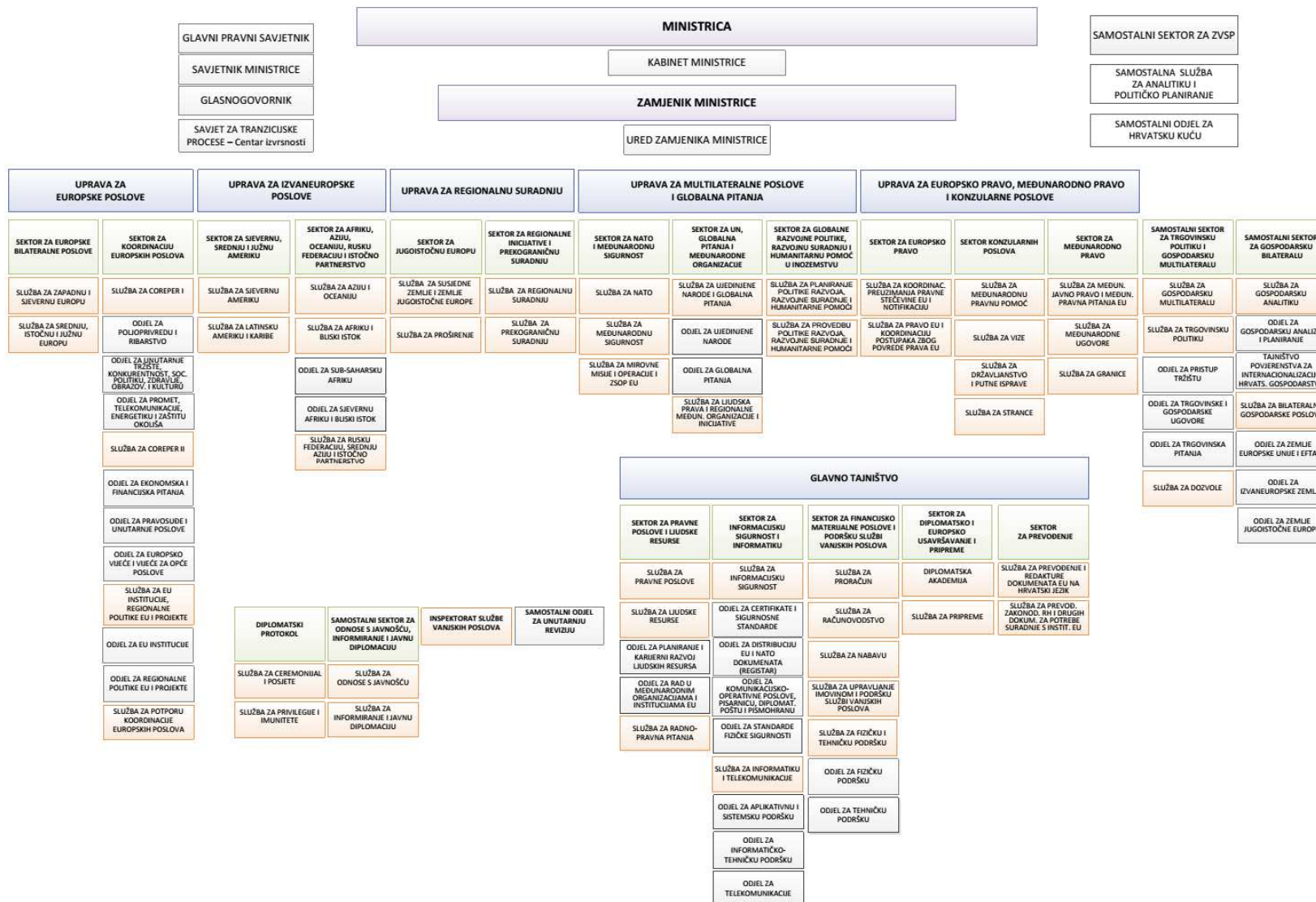
TABLICA 50. INDIVIDUALNI TEST STACIONARNOSTI SLOBODNA RADNA MJESTA.....	266
TABLICA 51. GPH TEST FRAKCIONARNE INTEGRIRANOSTI INDEKS POTROŠAČKIH CIJENA .....	267
TABLICA 52. GPH TEST FRAKCIONARNE INTEGRIRANOSTI DIPLOMACIJA.....	267
TABLICA 53. GPH TEST FRAKCIONARNE INTEGRIRANOSTI TEČAJ .....	268
TABLICA 54. GPH TEST FRAKCIONARNE INTEGRIRANOSTI INDUSTRIJSKA PROIZVODNJA.....	268
TABLICA 55. GPH TEST FRAKCIONARNE INTEGRIRANOSTI IZVOZ .....	269
TABLICA 56. GPH TEST FRAKCIONARNE INTEGRIRANOSTI TROŠKOVI RADA.	269
TABLICA 57. GPH TEST FRAKCIONARNE INTEGRIRANOSTI NEZAPOSLENOST	269
TABLICA 58. GPH TEST FRAKCIONARNE INTEGRIRANOSTI SLOBODNA RADNA MJESTA .....	270
TABLICA 59. MS TEST FRAKCIONARNE INTEGRIRANOSTI INDEKS POTROŠAČKIH CIJENA .....	270
TABLICA 60. MS TEST FRAKCIONARNE INTEGRIRANOSTI DIPLOMACIJA.....	271
TABLICA 61. MS TEST FRAKCIONARNE INTEGRIRANOSTI TEČAJ.....	271
TABLICA 62. MS TEST FRAKCIONARNE INTEGRIRANOSTI INDUSTRIJSKA PROIZVODNJA.....	271
TABLICA 63. MS TEST FRAKCIONARNE INTEGRIRANOSTI IZVOZ.....	272
TABLICA 64. MS TEST FRAKCIONARNE INTEGRIRANOSTI TROŠKOVI RADA...	272
TABLICA 65. MS TEST FRAKCIONARNE INTEGRIRANOSTI NEZAPOSLENOST ..	272
TABLICA 66. MS TEST FRAKCIONARNE INTEGRIRANOSTI SLOBODNA RADNA MJESTA.....	273
TABLICA 67. VARFIMA MODEL ZA SERIJU GOSPODARSKE DIPLOMACIJE I INDUSTRIJSKE PROIZVODNJE .....	275
TABLICA 68. VARFIMA MODEL ZA SERIJU GOSPODARSKE DIPLOMACIJE I INDEKSA POTROŠAČKIH CIJENA .....	279
GRAFIKON 48. PRIKAZ KRETANJA SERIJE GOSPODARSKE DIPLOMACIJE I INDEKSA POTROŠAČKIH CIJENA .....	281
TABLICA 69. VARFIMA MODEL ZA SERIJU GOSPODARSKE DIPLOMACIJE I KRETANJA TEČAJA.....	282
TABLICA 70. VARFIMA MODEL ZA SERIJU GOSPODARSKE DIPLOMACIJE I SLOBODNIH RADNIH MJESTA .....	285
TABLICA 71. VARFIMA MODEL ZA SERIJU GOSPODARSKE DIPLOMACIJE I IZVOZA .....	288

TABLICA 72. VARFIMA MODEL ZA SERIJU GOSPODARSKE DIPLOMACIJE I TROŠKOVA RADA .....	291
IZVOR: IZRADA AUTORA U TSM V 4.48.....	294
TABLICA 73. VARFIMA MODEL ZA SERIJU GOSPODARSKE DIPLOMACIJE I NEZAPOSLENOSTI .....	295

## POPIS PRILOGA

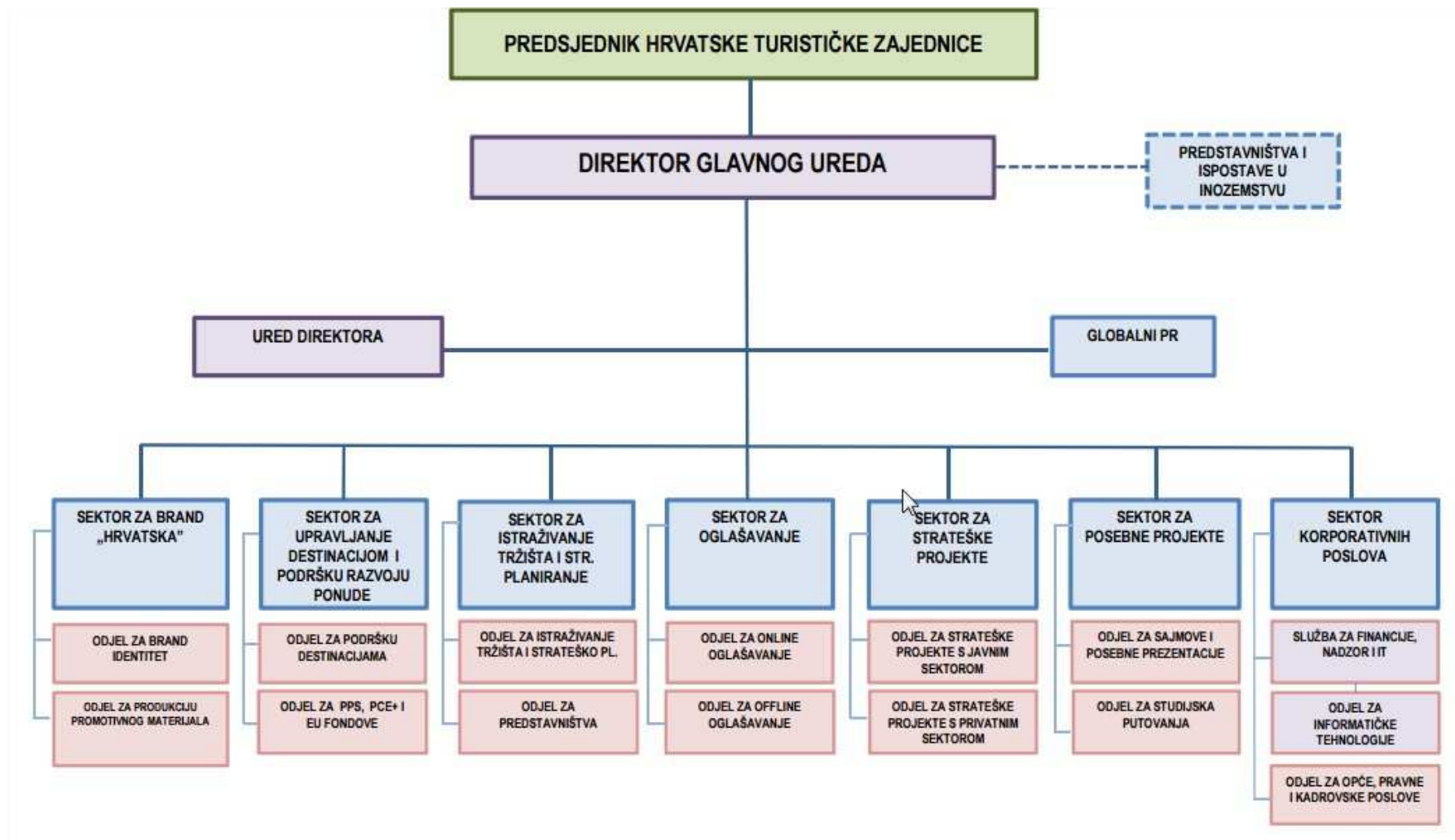
PRILOG 1. USTROJ MVPE RH .....	338
PRILOG 2. ORGANIZACIJSKA SHEMA HTZ-A .....	339
PRILOG 3. POTPISANI SPORAZUMI O SURADNJI HBOR.....	340
PRILOG 4. BILATERALNI UGOVORI IZMEĐU FRANCUSKE I HRVATSKE U PODRUČJU GOSPODARSTVA .....	342
PRILOG 5. BILATERALNI UGOVORI IZ PODRUČJA GOSPODARSTVA AUSTRIJE I RH.....	343
PRILOG 6. BILATERALNI UGOVORI IZ PODRUČJA GOSPODARSTVA POLJSKE I HRVATSKE.....	344
PRILOG 7. HRVATSKE TVRTKE REGISTRIRANE NA TRŽIŠTU BOSNE I HERCEGOVINE.....	345
PRILOG 8. BOSANSKOHERCEGOVAČKE TVRTKE REGISTRIRANE U RH.....	347
PRILOG 9. BILATERALNI UGOVORI BIH I HRVATSKE .....	348
PRILOG 10. PRAVNA REGULATIVA U RH VEZANA ZA ULAGANJA I INVESTICIJE .....	349
PRILOG 11. UPITNIK ZA KORISNIKE (GOSPODARSKE SUBJEKTE) GOSPODARSKE DIPLOMACIJE REPUBLIKE HRVATSKE.....	350
PRILOG 12. UPITNIK ZA PREDSTAVNIKE INSTITUCIONALNOG OKVIRA GOSPODARSKE DIPLOMACIJE REPUBLIKE HRVATSKE.....	353
PRILOG 13. PITANJA ZA INTERVJU ZA PREDSTAVNIKE INSTITUCIONALNOG OKVIRA GOSPODARSKE DIPLOMACIJE REPUBLIKE HRVATSKE.....	356
PRILOG 14. ZAHTJEV ZA PODRŠKU IZVOZNIKU MVEP-A.....	357

# PRILOG 1. USTROJ MVPE RH



15.07.2014.

**PRILOG 2. ORGANIZACIJSKA SHEMA HTZ-A**



### PRILOG 3. POTPISANI SPORAZUMI O SURADNJI HBOR

Potpisani Sporazumi o suradnji omogućuju lakši pristup informacijama o izvoznim tržištima te proširuju HBOR-ove okvire djelovanja.

Potpisano	Država	Naziv
18.02.2014.	Italija/Libija	<u>Banca UBAE</u>
13.11.2013.	Ruska Federacija	<u>Sberbank of Russia</u>
30.10.2013.	Grčka	<u>Export Credit Insurance Organization (ECIO)</u>
16.09.2013.	Latvija	<u>Altum (bivša Hipoteku banka)</u>
20.03.2012.	Crna Gora	<u>Investiciono-razvojni fond Crne Gore</u>
19.10.2011.	Italija	<u>Cassa depositi e prestiti (CDP)</u>
03.06.2011.	Libanon	<u>The Lebanese Credit Insurer (LCI)</u>
16.03.2011.	Kina	<u>China Development Bank Corporation (CDB)</u>
19.01.2011.	Bahrein	<u>ABC International Bank</u>
01.12.2010.	Egipat	<u>Export Development Bank of Egypt (EDBE)</u>
29.04.2010.	Bugarska	<u>Bulgarian Development Bank</u>
25.03.2010.	Estonija	<u>Credit and Export Guarantee Fund (KredEx)</u>
30.12.2009.	Bjelorusija	<u>Eximgarant of Belarus</u>
22.04.2009.	Katar	<u>Qatar Development Bank</u>
07.09.2007.	Francuska	<u>BNP Paribas</u>
19.06.2007.	Japan	<u>Japan Bank for International Cooperation (JBIC)</u>
03.04.2007.	Francuska	<u>Union de Banques Arabes et Francaises (U.B.A.F.)</u>
10.10.2006.	Norveška	<u>Garanti-Instituttet for eksportkreditt (GIEK)</u>
10.10.2006.	Norveška	<u>Exportfinans</u>
08.09.2006.	Češka	<u>Export Guarantee and Insurance Corporation (EGAP)</u>
06.04.2006.	Koreja	<u>Export-Import Bank of Korea (KEXIM)</u> <u>Korea Export Insurance Corporation(KEIC)</u>
04.04.2006.	Njemačka	<u>NRW.BANK</u>
06.12.2005.	Turska	<u>Export Credit Bank of Turkey (TURK EXIMBANK )</u>
09.09.2005.	Rusija	<u>Vnesheconombank &amp; EXIMBANK OF RUSSIA</u>
14.07.2005.	Ukrajina	<u>The State Export-Import Bank of Ukraine</u> <u>(UKREXIMBANK)</u>
26.05.2005.	Kina	<u>China Export &amp; Credit Insurance Corp. (SINOSURE)</u>
20.02.2005.	Jordan	<u>Jordan Loan Guarantee Corp. (JLGC)</u>
12.01.2005.	Austrija	<u>Oesterreichische Kontrollbank AG (OeKB)</u>
04.10.2004.	SAD	<u>Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA)</u>
30.09.2004.	Tunis	<u>Compagnie Tunisienne pour l'Assurance du</u> <u>Commerce Extérieur (COTUNACE)</u>
28.09.2004.	Maroko	<u>Société Marocaine d'Assurance à l'Exportation</u> <u>(SMAEX)</u>
17.09.2004.	Rusija	<u>Bank for Foreign Trade (Vneshtorgbank)</u>
06.06.2004.	Peru	<u>Corporación Financiera de Desarrollo S.A. (COFIDE)</u>

18.02.2004.	Bugarska	<u>Bulgarian Export Insurance Agency (BAEZ)</u>
23.09.2003.	Alžir	<u>Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations (CAGEX)</u>
19.06.2003.	Francuska	<u>COFACE</u>
21.05.2003.	Iran	<u>Export Guarantee Fund of Iran (EGFI)</u>
21.05.2003.	Iran	<u>Export Development Bank of Iran (EDBI)</u>
16.04.2003.	Njemačka	<u>Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)</u>
11.04.2003.	Indonezija	<u>Asuransi Ekspor Indonesia (ASEI)</u>
13.11.2002.	Indija	<u>Export Credit Guarantee Corporation of India (ECGC)</u>
12.09.2002.	Poljska	<u>Export Credit Insurance Corporation (KUKE)</u>
12.09.2002.	Rumunjska	<u>EximBank Romania</u>
12.08.2002.	UK	<u>Export Credits Guarantee Department (ECGD)</u>
24.05.2002.	BiH	<u>Izvozno kreditna agencija BiH (IGA)</u>
14.05.2002.	Mađarska	<u>Hungarian Export Credit Insurance (MEHIB)</u>
14.05.2002.	Mađarska	<u>Hungarian Export Import Bank</u>
30.04.2002.	Egipat	<u>Export Credit Guarantee Company of Egypt (ECGE)</u>
14.04.2002.	Italija	<u>Servizi Assicurativi del Commercio Estero (SACE)</u>
13.02.2002.	SAD	<u>Export-Import Bank of the United States</u>
22.01.2002.	Slovačka	<u>Export-Import Bank of Slovak Republic</u>
04.12.2001.	Makedonija	<u>Makedonska banka za podrška na razvojt</u>
30.10.2001.	Slovenija	<u>SID Banka</u>
01.10.2001.	Argentina	<u>Investment and Foreign Trade Bank (BICE)</u>
29.12.2000.	Indija	<u>Export-Import Bank of India</u>

#### **PRILOG 4. BILATERALNI UGOVORI IZMEĐU FRANCUSKE I HRVATSKE U PODRUČJU GOSPODARSTVA**

- **Ugovor između Vlade Republike Hrvatske i Vlade Francuske Republike o izbjegavanju dvostrukog oporezivanja i sprječavanju izbjegavanja plaćanja poreza na dohodak** (*potpisan u Parizu 19. lipnja 2003., objavljen u NN – MU br. 7/2004, stupio na snagu 1.9.2005.*)
- **Sporazum između Vlade Republike Hrvatske i Vlade Francuske Republike kojim se utvrđuju uvjeti suradnje u području potpore razvitku malih i srednjih poduzeća** (*sklopljen u Parizu 19.6.2003., objavljen u NN – MU br. 1/2004, stupio na snagu 8.3.2004.*)
- **Sporazum o zračnom prometu između Vlade Republike Hrvatske i Vlade Francuske Republike** (*datum potpisivanja: 27.1.1997., objava u NN-MU 09/97, datum stupanja na snagu 23.12.1997. objava u NN 03/98*)
- **Ugovor između Vlade Republike Hrvatske i Vlade Francuske Republike o poticanju i uzajamnoj zaštiti ulaganja** (*datum potpisivanja: 3.6.1996., objava u NN-MU 01/97, datum stupanja na snagu 5.3.1998. objava u NN 11/99*)
- **Sporazum o reprogramiranju dugova između Vlade Republike Hrvatske i Vlade Francuske Republike** (*datum potpisivanja 20.2.1996.; objava u NN-MU 09/96*)
- **Sporazum između Vlade Republike Hrvatske i Vlade Francuske Republike o međunarodnom cestovnom prijevozu stvari** (*datum potpisivanja: 24.10.1994., objava u NN-MU 02/95*)
- **Konvencija o trgovini i plovidbi između Kraljevine SHS i Francuske** (*preuzet sukcesijom, potpisan 30.1.1929.*)

## **PRILOG 5. BILATERALNI UGOVORI IZ PODRUČJA GOSPODARSTVA AUSTRIJE I RH**

- **Ugovor o uzajamnom poticanju i zaštiti ulaganja**(*datum potpisivanja: 19.2.1997.; objava u NN-MU:19/97; stupanje na snagu: 1.11.1999.; objava stupanja na snagu:11/99*)
- **Ugovor o međunarodnom cestovnom prometu** (*datum potpisivanja: 23.6.1994.; objava u NN-MU:01/95; stupanje na snagu: 3.11.1998.; objava stupanja na snagu:05/02*)
- **Ugovor o izbjegavanju dvostrukog oporezivanja, porezima na dohodak i na imovinu.** U lipnju/2010. austrijska strana zatražila je sklapanje Protokola vezano uz primjene standarda OECD o transparentnosti i razmjeni obavijesti. S austrijskom stranom usuglašen je tekst Protokola. U veljači/2012. donesena odluka o postupku pokretanja sklapanja Protokola ugovoru između RH i RA. (*datum potpisivanja: 21.9.2000.; objava u NN-MU:03/01; stupanje na snagu: 28.6.2001.; objava stupanja na snagu: 10/01.*)
- **Ugovor o turističkoj suradnji** (*datum potpisivanja: 22.1.1998.; objava u NNMU:09/98.; stupanje na snagu: 1.8.1998.; objava stupanja na snagu:05/02.*)
- **Ugovor o zračnom prometu** (*datum potpisivanja: 23.6.1994.; objava u NNMU:09/95.; stupanje na snagu: 1.10.1995.; objava stupanja na snagu: 01/97.*)
- **Ugovor o socijalnom osiguranju** (*datum potpisivanja: 16.1.1997.; objava u NN-MU:15/97.; stupanje na snagu: 1.10.1998.; objava stupanja na snagu:13/98.*)



## **PRILOG 6. BILATERALNI UGOVORI IZ PODRUČJA GOSPODARSTVA POLJSKE I HRVATSKE**

- **Ugovor između Vlade Republike Hrvatske i Vlade Republike Poljske o pomorskom prijevozu** (*datum potpisivanja: 12.2.2001.; objava u NN-MU: 07/2001; stupanje na snagu: 6.3.2002.; objava stupanja na snagu: 03/02*)
- **Sporazum između Vlade Republike Hrvatske i Vlade Republike Poljske o civilnom zračnom prometu** (*datum potpisivanja: 19.6.1996.; objava u NNMU: 10/96; stupanje na snagu: 12.12.1996.; objava stupanja na snagu: 03/97*)  
Zagreb: ažurirano 16.7.2015. GOSPODARSKA INFORMACIJA 6
- **Ugovor između Vlade Republike Hrvatske i Vlade Republike Poljske o turističkoj suradnji** (*datum potpisivanja: 18.5.1996.; objava u NN-MU: 13/97; stupanje na snagu 5.9.1997.; objava stupanja na snagu: 08/98*)
- **Ugovor između Vlade Republike Hrvatske i Vlade Republike Poljske o uzajamnom poticanju i zaštiti ulaganja** (*datum potpisivanja: 21.2.1995.; objava u NN-MU: 10/95; stupanje na snagu 4.10.1995.; objava stupanja na snagu: 09/97*)
- **Ugovor između Vlade Republike Hrvatske i Vlade Republike Poljske o izbjegavanju dvostrukog oporezivanja porezima na dohodak i na imovinu** (*datum potpisivanja: 19.10.1994.; objava u NN-MU: 13/95; stupanje na snagu: 11.2.1996.; objava stupanja na snagu: 08/97*)
- **Ugovor između Vlade Republike Hrvatske i Vlade Republike Poljske o međunarodnom cestovnom prijevozu putnika i stvari** (*datum potpisivanja: 30.9.1994.; objava u NN-MU: 12/94; stupanje na snagu: 1.4.1995.; objava stupanja na snagu: 01/97*)

## **PRILOG 7. HRVATSKE TVRTKE REGISTRIRANE NA TRŽIŠTU BOSNE I HERCEGOVINE**

1. Agrokor (Agrokor Grude, Grude; Zvijezda d.o.o., Sarajevo; Sarajevski kiseljak d.o.o., Kiseljak; Ledo d.o.o., Međugorje; Konzum Velpo d.o.o., Sarajevo; PIK Vrbovec d.o.o., Grude)
2. Atlantic Grupa (Ataco d.o.o, Mostar)
3. Atlantic Farmacia (Farmacia d.o.o., Ljubuški)
4. Antunović d.o.o. (Antunović d.o.o., Orašje)
5. Badel 1862 (Badel 1862 d.o.o., Sarajevo)
6. Belupo (Belupo, Sarajevo; Farmavita d.o.o., Sarajevo)
7. Borovo (Borovo d.o.o., Sarajevo)
8. Cedevisa (Cedevisa d.o.o., Sarajevo)
9. Croatia osiguranje (Croatia osiguranje d.o.o., Ljubuški)
10. Croit (Croit d.o.o., Sarajevo)
11. Dalekovod (Dalekovod d.o.o., Mostar)
12. Dalmacijacement (Cement Adria d.o.o., Sarajevo)
13. Dukat (Dukat Mljekara d.o.o., Livno)
14. Đuro Đaković (Marsonia invest Đuro Đaković, Tuzla)
15. HT (Eronet d.o.o., Mostar)
16. Geofoto (Geofoto d.o.o., Orašje)
17. Finvest Corp (Finvest Drvar d.o.o., Drvar)
18. Franck (Franck d.o.o., Sarajevo)
19. INA (Holdina d.o.o., Sarajevo; Interina d.o.o., Mostar)
20. Jadran Galenski laboratorij (Jadran Galenski laboratorij d.o.o., Vogošća)
21. IN 2 (IN 2 d.o.o., Sarajevo)
22. INGRA (Ingra Energo d.o.o., Sarajevo)
23. King ICT (King ict d.o.o., Vitez)
24. Katran (Katran d.o.o., Široki Brijeg)
25. Kraš (Kraš trgovina d.o.o., Široki Brijeg)
26. Končar (Končar Elektroindustrija d.d. Mostar, Končar d.o.o. Sarajevo)
27. Kozmo (Kozmo d.o.o., Sarajevo)
28. MIV (Miv trade d.o.o., Sarajevo)
29. M San Grupa (Kim Tec d.o.o., Vitez)

30. Nexe Grupa (Nexe d.o.o., Sarajevo)
31. Oktal pharma (Oktal pharma d.o.o., Sarajevo)
32. Optima Grupa (Optima communications d.o.o., Sarajevo)
33. Orbico (Orbico d.o.o., Sarajevo)
34. Pastor (Pastor BH d.o.o., Sarajevo)
35. Pliva (Pliva d.o.o., Sarajevo)
36. Podravka (Podravka d.o.o., Sarajevo)
37. PIP (PIP BH d.o.o., Sarajevo)
38. Samoborka (Samoborka-Vatrostalna d.o.o., Sarajevo)
39. Stanić Grupa (Stanić Grupa, Sarajevo)
40. Strojopromet (Metal centar d.o.o., Sarajevo)
41. Tekstilpromet (Tekstilpromet d.o.o., Mostar)
42. TDR (TDR d.o.o.; Sarajevo)
43. TŽV Gredelj (TŽV Gredelj d.o.o., Sarajevo)
44. TVIN (TVIN Komerc d.o.o., Sarajevo)
45. Vage (Vage BH d.o.o., Kiseljak)
46. Velas (Velas BH d.o.o., Banja Luka)
47. Vindija (Vindija d.o.o., Sarajevo)
48. Viro (Viro d.o.o., Sarajevo)
49. Zagrebačka banka (UniCredit Zagrebačka banka, Mostar)
50. Zvečevo (Zvečevo commerce, Sarajevo)
51. Žito (Žito d.o.o., Orašje).

## PRILOG 8. BOSANSKOHERCEGOVAČKE TVRTKE REGISTRIRANE U RH

1. Trgotrans, Bihać
2. Elmes, Bihać
3. Bitex, Bihać
4. Galšped, Bihać
5. JP Željeznice Federacije Bosne i Hercegovine
6. Saf-impex, Bihać
7. Promet tehno, Bihać
8. Jugoistok, Sarajevo
9. Energoinvest, Sarajevo
10. Optima, Mostar
11. Montaža, Doboj
12. Unatel, Bihać
13. ZFA, Mostar
14. Lika trans, Zavidovići,
15. Laser, Brčko,
16. Emona, Mostar
17. Omix, Srebrenica
18. JP BH Airlines, Sarajevo
19. Verra, Zenica
20. Interneon, Sarajevo
21. PP Brimos, Sarajevo
22. DP LI Trans, Livno
23. General-electronic, Mostar
24. Bad-impex, Ljubuški
25. M&G, Široki Brijeg
26. Akovaimpex, Sarajevo
27. Bosnalijek, Sarajevo
28. Oslobođenje, Sarajevo
29. P.A.D., Ssarajevo
30. Economic, Vitez
31. Galšped, Bihać
32. Polićtrans, Posušje
33. Badel Bobita, Čitluk
34. Man Market, Kupres
35. Baz velmo company, Mostar
36. RI-var, Čelić
37. Yan auto, Sarajevo
38. Petrol, Sarajevo
39. Petrol, Sarajevo
40. Economic, Vitez
41. Vendor, Sarajevo
42. Tehno-mag, Orašje
43. Pemaco, Banja Luka
44. Al Jazeera Balkans, Sarajevo

## PRILOG 9. BILATERALNI UGOVORI BIH I HRVATSKE

- **Ugovor između Vlade Republike Hrvatske i Vlade Republike Bosne i Hercegovine i Federacije Bosne i Hercegovine o gospodarskoj suradnji** - (*datum potpisivanja: 24. 3. 1995.; objava u NN/MU: 5/96; privremena primjena: 24. 3. 1995.*)
  - **Privremeni sporazum o trgovini i trgovinskim pitanjima koji se primjenjuje do stupanja na snagu Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju** (potpisan 16.06.2008.).
  - **Ugovor između Vlade Republike Hrvatske i Vlade Republike Bosne i Hercegovine o poticanju i uzajamnoj zaštiti ulaganja (područje primjene Federacija BiH)** – (*datum potpisivanja: 26. 2. 1996.; objava u NN-MU: 8/97; stupanje na snagu: 4. 8. 1997.*)
- **Ugovor između Republike Hrvatske i Bosne i Hercegovine o izmjeni Ugovora između Vlade Republike Hrvatske i Vlade Bosne i Hercegovine o poticanju i uzajamnoj zaštiti ulaganja (područje primjene cijeli teritorij BiH)** – (*datum potpisivanja: 23. 7. 2002.; objava u NN-MU: 13/2002; stupanje na snagu: 3.1.2005.*)
  - **Dodatni protokol između Republike Hrvatske i Bosne i Hercegovine o izmjenama i dopunama Ugovora o poticanju i uzajamnoj zaštiti ulaganja** –
    - (*datum potpisivanja: 12. 3. 2013.; stupanje na snagu 9.11.2013*)
- **Ugovor između Republike Hrvatske i Bosne i Hercegovine o izbjegavanju dvostrukog oporezivanja porezima na dohodak i na imovinu** – (*datum potpisivanja: 7. 6. 2004.; objava u NN-MU: 2/2005; stupanje na snagu: 22. 6.2005.*)
- **Sporazum o zračnom prometu između Republike Hrvatske i Bosne i Hercegovine** - (*datum potpisivanja: 26. 2. 1996.; objava u NN-MU: 5/96; stupanje na snagu: 1. 6. 1996.*)
- **Ugovor o željezničkom prometu između Vlade Republike Hrvatske i Vlade Bosne i Hercegovine** - (*datum potpisivanja: 14. 3. 1996.; objava u NN-MU: 4/96; stupanje na snagu: 13. 9. 1996.*)
- **Ugovor između Vlade Republike Hrvatske i Vlade Bosne i Hercegovine o međunarodnom cestovnom prijevozu** – (*datum potpisivanja: 14. 3. 1996; objava u NN-MU: 4/96; stupanje na snagu: 9. 10. 1996.*)
- **Ugovor između Vlade Republike Hrvatske i Vijeća ministara Bosne i Hercegovine o plovidbi plovnim putovima unutarnjih voda i njihovom obilježavanju i održavanju** – (*datum potpisivanja: 20.2.2004; objava u NN-MU: 9/2009; stupanje na snagu: 6. 11. 2011.*)

## **PRILOG 10. PRAVNA REGULATIVA U RH VEZANA ZA ULAGANJA I INVESTICIJE**

### **Zakon o poticanju investicija i unapređenju investicijskog okruženja**

- Zakon o poticanju investicija i unapređenju investicijskog okruženja Narodne novine, br. 111/12
- Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o poticanja investicija i unapređenju investicijskog okruženja Narodne novine, br. 28/13
- Uredba o poticanju investicija i unapređenju investicijskog okruženja Narodne novine, br. 40/13

### **Zakon o strateškim investicijskim projektima Republike Hrvatske**

- Zakon o strateškim investicijskim projektima Republike Hrvatske Narodne novine, br. 133/13
- Pravilnik o obliku i sadržaju Obrasca kontrolne liste Narodne novine, br. 151/13
- Obrazac za prijavu strateških projekata

**PRILOG 11. UPITNIK ZA KORISNIKE (GOSPODARSKE SUBJEKTE)  
GOSPODARSKE DIPLOMACIJE REPUBLIKE HRVATSKE**

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekomonije i turizma "Dr. Mijo Mirković"  
Poslijediplomski doktorski studij "Nova ekonomija"  
Doktorand: Sanja Radolović, mag.oec.  
Mentor: prof.dr.sc. Marinko Škare

**„Istraživanje uspostave odgovarajućeg modela gospodarske diplomacije za razvoj  
hrvatskog gospodarstva“**

**UPITNIK ZA KORISNIKE (GOSPODARSKE SUBJEKTE) GOSPODARSKE  
DIPLOMACIJE REPUBLIKE HRVATSKE**

**studeni 2015. – siječanj 2016. godine**

Ovaj upitnik je dio istraživanja za potrebe izrade doktorske disertacije na temu „Uspostava odgovarajućeg modela gospodarske diplomacije za razvoj hrvatskog gospodarstva“.

Cilj upitnika jest utvrditi trenutni model provedbe hrvatske gospodarske diplomacije, te ovisno o rezultatima istraživanja dati preporuke za poboljšanje postojećeg ili primjenu potpuno novog modela djelovanja gospodarske diplomacije, a u sprezi s razvojem hrvatskog gospodarstva.

Istraživanje mišljenja korisnika (gospodarskih subjekata) gospodarske diplomacije Republike Hrvatske zajedno s istraživanjem predstavnika institucionalnog okvira hrvatske gospodarske diplomacije, koje će također biti provedeno, predstavlja važan dio istraživanja o uvidu u stanje i utvrđivanju potreba i daljnjih smjernica razvoja gospodarske diplomacije Republike Hrvatske.

Vaši odgovori su povjerljivi i neće biti otkriven identitet ispitanika niti tvrtke koju predstavljate.

Za popunjavanje ovog upitnika potrebno je 10 – 15 minuta.

IME I PREZIME ISPITANIKA: \_\_\_\_\_

NAZIV TVRTKE: \_\_\_\_\_

POSLOVNI SEKTOR (NKD DJELATNOST): \_\_\_\_\_

KONTAKT TELEFON: \_\_\_\_\_

E-MAIL: \_\_\_\_\_

1. Koji se po Vašem mišljenju model gospodarske diplomacije u Republici Hrvatskoj trenutačno provodi:
  - a) Unificirani model – u kojem MVEP potpuno upravlja i ujedinjava pitanja povezana s vanjskim poslovima i vanjskom trgovinom

- b) Djelomično unificirani model – u kojem MVEP i Ministarstvo gospodarstva zajedno uspostavljaju poseban odjel koji se bavi trgovinom i investicijama
  - c) Model treće agencije – MVEP uopće se ne bavi trgovinskim pitanjima, a neovisna tijela koja djeluju pod nadzorom MVEP preuzimaju poslove povezane s trgovinom
  - d) Model natjecanja – zadaci MVEP i drugih Ministarstava se preklapaju, bez jasne podjele poslova, i to ne samo onih koji se odnose na trgovinu i vanjsku politiku, već i onih sa sudjelovanjem na sastancima međunarodnih organizacija
  - e) Model prepuštanja – MVEP prepušta pitanja povezana s trgovinom i investicijama i prepušta ih drugim ministarstvima.
2. U kojem području djelovanja je po Vašem mišljenju najviše uspješna hrvatska gospodarska diplomacija:
- a) promicanje izvoza
  - b) promicanje ulaganja
  - c) prijenos tehnologija – znanstvena suradnja
  - d) razvojna suradnja – u smislu pružanja pomoći
  - e) promocija zemlje - turistička, brendiranje zemlje te ukupno stvaranje pozitivnog imidža same zemlje
  - f) zagovaranje interesa poslovne zajednice
3. Treba li provedba vanjske politike dovesti do stvaranja gospodarskih interesa ili obrnuto:
- a) Treba ih slijediti
  - b) Gospodarski interesi moraju imati primat
4. Na koji je način potrebno odabrati države u kojima će hrvatska gospodarska diplomacija intenzivirati svoje aktivnosti:
- a) U skladu s mjerama Vladine politike i potrebama gospodarskih subjekata
  - b) Odabir država koje su nam tradicionalno partneri
  - c) U skladu s olakšavanjem pristupa i razvoja novih tržišta za poslovni sektor.
5. Da li je hrvatska gospodarska diplomacija previše usmjerena na djelovanje unutar tržišta Europske unije, dok su ostala tržišta, primjerice istočna i dalekoistočna zapostavljena:
- a) Da
  - b) Ne
6. Kojim alatom hrvatska gospodarska diplomacija najviše trenutačno pomaže hrvatskim poduzetnicima u plasmanu proizvoda i usluga na inozemna tržišta:
- a) Lobiranjem
  - b) Poslovnim obavještavanjem
  - c) Poslovnim pregovaranjem
  - d) Pomoći pri investiranju
  - e) Organizacijom sudjelovanja i nastupa na međunarodnim sajmovima



f) Nijedno od navedenoga

7. Jeste li imali konkretnih koristi za Vaše poduzeće od aktivnosti hrvatske gospodarske diplomacije u smislu dobivanja detaljnih tržišnih analiza, pronalaska potencijalnih partnera, uvoznika i klijenata, te privlačenja ulaganja:

- a) Da
- b) Ne

8. Da li je hrvatska gospodarska diplomacija uopće potrebna hrvatskom gospodarstvu:

- a) Da
- b) Ne

9. Koja bi institucija po Vašem mišljenju bila najkompetentnija za promicanje i zastupanje gospodarskih interesa Vaše tvrtke?

- a) HGK
- b) MVEP
- c) Ministarstvo gospodarstva
- d) Hrvatska udruga poslodavaca
- e) Diplomatsko-konzularna predstavništva
- f) Nijedno od navedenoga

10. Na koji način hrvatska gospodarska diplomacija može pomoći poslovnom sektoru, a time i hrvatskomu gospodarstvu da bude konkurentnije na svjetskome tržištu?

---

---

---

---

---

---

---

Zahvaljujem na suradnji!

**PRILOG 12. UPITNIK ZA PREDSTAVNIKE INSTITUCIONALNOG OKVIRA  
GOSPODARSKE DIPLOMACIJE REPUBLIKE HRVATSKE**

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković"  
Poslijediplomski doktorski studij "Nova ekonomija"  
Doktorand: Sanja Radolović, mag.oec.  
Mentor: prof.dr.sc. Marinko Škare

**„Istraživanje uspostave odgovarajućeg modela gospodarske diplomacije za razvoj  
hrvatskog gospodarstva“**

**UPITNIK ZA PREDSTAVNIKE INSTITUCIONALNOG OKVIRA  
GOSPODARSKE DIPLOMACIJE REPUBLIKE HRVATSKE**

**studeni 2015. – siječanj 2016. godine**

Ovaj upitnik je dio istraživanja za potrebe izrade doktorske disertacije na temu „Uspostava odgovarajućeg modela gospodarske diplomacije za razvoj hrvatskog gospodarstva“.

Cilj upitnika jest utvrditi trenutni model provedbe hrvatske gospodarske diplomacije, te ovisno o rezultatima istraživanja dati preporuke za poboljšanje postojećeg ili primjenu potpuno novog modela djelovanja gospodarske diplomacije, a u sprezi s razvojem hrvatskog gospodarstva.

Istraživanje mišljenja predstavnika institucionalnog okvira gospodarske diplomacije Republike Hrvatske zajedno s istraživanjem korisnika (gospodarskih subjekata) hrvatske gospodarske diplomacije, koje će također biti provedeno, predstavlja važan dio istraživanja o uvidu u stanje i utvrđivanju potreba i daljnjih smjernica razvoja gospodarske diplomacije Republike Hrvatske.

Vaši odgovori biti će interpretirani u svojstvu predstavljanja institucije, a ne u svojstvu osobnih odgovora i stavova.

Za popunjavanje ovog upitnika potrebno je 10 – 15 minuta.

IME I PREZIME ISPITANIKA: \_\_\_\_\_

NAZIV INSTITUCIJE/USTANOVE: \_\_\_\_\_

FUNKCIJA: \_\_\_\_\_

KONTAKT TELEFON: \_\_\_\_\_

E-MAIL: \_\_\_\_\_

1. Koji se po Vašem mišljenju model gospodarske diplomacije u Republici Hrvatskoj trenutačno provodi:
  - a) Unificirani model – u kojem MVEP potpuno upravlja i ujedinjava pitanja povezana s vanjskim poslovima i vanjskom trgovinom

- b) Djelomično unificirani model – u kojem MVEP i Ministarstvo gospodarstva zajedno uspostavljaju poseban odjel koji se bavi trgovinom i investicijama
  - c) Model treće agencije – MVEP uopće se ne bavi trgovinskim pitanjima, a neovisna tijela koja djeluju pod nadzorom MVEP preuzimaju poslove povezane s trgovinom
  - d) Model natjecanja – zadaci MVEP i drugih Ministarstava se preklapaju, bez jasne podjele poslova, i to ne samo onih koji se odnose na trgovinu i vanjsku politiku, već i onih sa sudjelovanjem na sastancima međunarodnih organizacija
  - e) Model prepuštanja – MVEP prepušta pitanja povezana s trgovinom i investicijama i prepušta ih drugim ministarstvima.
2. U kojem području djelovanja je najviše uspješna hrvatska gospodarska diplomacija:
- a) promicanje izvoza
  - b) promicanje ulaganja
  - c) prijenos tehnologija – znanstvena suradnja
  - d) razvojna suradnja – u smislu pružanja pomoći
  - e) promocija zemlje - turistička, brendiranje zemlje te ukupno stvaranje pozitivnog imidža same zemlje
  - f) zagovaranje interesa poslovne zajednice
3. Provode li gospodarsku diplomaciju RH:
- a) Isključivo državne, regionalne i lokalne institucije
  - b) Nevladin sektor
  - c) Sve navedeno
4. Koji je po Vašem mišljenju najbolji način u strategiji modeliranja ljudskih potencijala u gospodarskoj diplomaciji, a vezano za regrutiranje kadrova?
- a) Interno regrutiranje
  - b) Eksterno regrutiranje
5. Portret hrvatskog gospodarskog diplomata današnjice jest:
- a) promatrač i analitičar ekonomskih kretanja u zemlji primateljici
  - b) lobist i aktivni pregovarač u B2B (Business-to-business) razgovorima
  - c) „poštar“ koji prenosi stavove svoje vlade
6. Treba li provedba vanjske politike dovesti do stvaranja gospodarskih interesa ili obrnuto:
- a) Treba ih slijediti
  - b) Gospodarski interesi moraju imati primat
7. Na koji je način potrebno odabrati države u kojima će hrvatska gospodarska diplomacija intenzivirati svoje aktivnosti:
- a) U skladu s mjerama Vladine politike i potrebama korisnika
  - b) Odabir država koje su nam tradicionalno partneri
  - c) U skladu s olakšavanjem pristupa i razvoja novih tržišta za poslovni sektor.

8. Da li je hrvatska gospodarska diplomacija previše usmjerena na djelovanje unutar tržišta Europske unije, dok su ostala tržišta, primjerice istočna i dalekoistočna zapostavljena:
- a) Da
  - b) Ne
9. Kojim alatom hrvatska gospodarska diplomacija trenutno najviše pomaže hrvatskim poduzetnicima u plasmanu proizvoda i usluga na inozemna tržišta:
- a) Lobiranjem
  - b) Poslovnim obavještavanjem
  - c) Poslovnim pregovaranjem
  - d) Pomoći pri investiranju
  - e) Organizacijom sudjelovanja i nastupa na međunarodnim sajmovima
  - f) Nijedno od navedenoga

**PRILOG 13. PITANJA ZA INTERVJU ZA PREDSTAVNIKE  
INSTITUCIONALNOG OKVIRA GOSPODARSKE  
DIPLOMACIJE REPUBLIKE HRVATSKE**

1. Koja su tematska područja Vaše institucije unutar gospodarske diplomacije RH?
2. Koje su mogućnosti i preporuke za poboljšanje postojećeg modela provođenja gospodarske diplomacije u RH, ili postoji potreba za uvođenjem potpuno novog modela gospodarske diplomacije u RH?
3. Koliko je uspješna hrvatska gospodarska diplomacija u usporedbi s gospodarskom diplomacijom drugih europskih zemalja, koje zemlje bi nam trebale biti primjeri?
4. Kojim uslugama i aktivnostima pomažete poslovnom sektoru unutar aktivnosti gospodarske diplomacije, a time i hrvatskomu gospodarstvu da bude konkurentnije na svjetskome tržištu?

## PRILOG 14. ZAHTJEV ZA PODRŠKU IZVOZNIKU MVEP-A



REPUBLIKA HRVATSKA  
Ministarstvo vanjskih i europskih poslova  
Gospodarska diplomacija

### Zahtjev za podršku izvozniku

#### Osobni i poslovni podaci

- Naziv organizacije
- OIB
- Odgovorna osoba i funkcija
- Kontakt osoba i funkcija
- Financijski pokazatelji u posljednjoj godini
  - Prihod
  - Dobit
  - Broj zaposlenih
- Kontakt podaci
  - Adresa
  - Telefon
  - Email
  - Web stranica

#### Kratki opis djelatnosti tvrtke (na engleskom jeziku)

#### Strano tržište na kojem se traži pomoć MVEP-a

Moguće je navesti najviše 3 strane države

#### Vrsta usluge koja se traži od MVEP-a

Molimo s X označite jedan od mogućih odgovora:

- Odgovaranje na pitanja o općim uvjetima poslovanja (sektorski propisi, porezi i dr.)
- Pomoć u uklanjanju trgovinskih barijera
- Zalaganje za pravedan tretman kompanije
- Pomoć pri organiziranju individualnih ili grupnih poslovnih posjeta te sastanaka
- Pomoć pri uspostavi poduzeća ili podružnice
- Pomoć u organizaciji promotivnih događanja i sudjelovanja na sajmovima
- Usmjeravanje na raspoložive izvore informacija o financijskom poslovanju i pravnim uslugama
- Pomoć u traženju odgovarajućih poslovnih partnera (popisi potencijalnih poslovnih partnera, kupaca, distributera ili podizvođača)
- Ostalo

#### Opis zahtjeva (na engleskom jeziku)

#### Ostale napomene (na engleskom jeziku)

Posjedovanje certifikata, proizvodni kapaciteti, nagrade, inovacije ...

#### Datum iskazanog interesa

Ispunjeni obrazac potrebno je poslati na [gospodarska@mvep.hr](mailto:gospodarska@mvep.hr)

## ŽIVOTOPIS AUTORA

Sanja Radolović, mag. oec. rođena je 07. studenoga 1987. godine u Puli.

Srednju ekonomsku školu pohađala je i završila u Puli (2002. – 2006.).

Godine 2010. završila je preddiplomski studij poslovne ekonomije, smjer Turizam pri Fakultetu za ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković“, Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli.

Godine 2012. diplomirala je na smjeru Turizam i razvoj pri Fakultetu za ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković“, Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli.

Poslijediplomski sveučilišni studij „Nova ekonomija“ upisuje u listopadu 2013. godine. Tijekom studija objavljuje znanstveni rad s prof. dr. sc. Marinkom Škaretom „*Utjecaj transfera tehnologije na razvoj inovacija u prerađivačkoj industriji Istarske županije*”.

Radno iskustvo Sanje Radolović započinje 2011. godine kao pripravnice za prihode u Gradu Puli pri Upravnom odjelu za financije i opću upravu. Nakon završenog pripravnništva položila je Državni stručni ispit pri Ministarstvu uprave.

Od 2013. godine zaposlena je na Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli. Do veljače 2016. godine zaposlena je u Uredu za međunarodnu suradnju kao projektni asistent. Od ožujka 2016. godine zaposlena je pri Uredu za kvalitetu Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli.

Tijekom svog radnog iskustva redovito se stručno usavršava u području Strateškog planiranja, fondova i programa EU-a, izrade analize troškova i koristi, izrade studija izvedivosti, smjernica razvoja EU politika, Operativnih programa RH za EU fondove itd. Posjeduje certifikat iz javne nabave, a trenutno pohađa i Project management akademiju s ciljem stjecanja *Project management professional* certifikata.

Sanja Radolović aktivno se služi engleskim, talijanskim i španjolskim jezikom. Posjeduje ECDL Full diplomu iz skupine programa Microsoft Officea i završen tečaj naprednog Excela.