

# Strateška partnerstva u tehnološko - trgovinskim i investicijskim suradnjama

---

**Ribarić, Anđelko**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*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:137:594085>

*Rights / Prava:* [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-02**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**ANĐELKO RIBARIĆ**

**STRATEŠKA PARTNERSTVA U TEHNOLOŠKO -  
TRGOVINSKIM I INVESTICIJSKIM SURADNJAMA**

Diplomski rad

Pula, 2022.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

# **STRATEŠKA PARTNERSTVA U TEHNOLOŠKO - TRGOVINSKIM I INVESTICIJSKIM SURADNJAMA**

Diplomski rad

**ANĐELKO RIBARIĆ**

**JMBAG: 0231033165**

**Studijski smjer: Menadžment i poduzetništvo**

**Predmet: Analiza investicija**

**Znanstveno područje: Društvena znanost**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Opća ekonomija**

**Mentor: izv. prof. dr. sc. Dean Sinković**

Pula, srpanj, 2022.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

Student

\_\_\_\_\_

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



**IZJAVA**  
**o korištenju autorskog djela**

Ja, Anđelko Ribarić, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom „Strateška partnerstva u tehnološko - trgovinskim i investicijskim suradnjama“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama. Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

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

Potpis

---

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	6
2. STRATEŠKA PARTNERSTVA - DEFINIRANJE.....	8
2.1. Strateško umrežavanje malih i srednjih poduzeća.....	9
2.2. Prednosti i nedostaci strateškog umrežavanja.....	13
2.3. Strateška partnerstva - što su?.....	15
2.4. Sadržaj i manifestacije strateških partnerstava u cilju postizanja nužnih revolucionarnih promjena.....	20
2.5. Sporazum o partnerstvu.....	21
2.6. Strateška partnerstva u funkciji prevencije i eliminiranja kriza.....	23
2.7. Strateška partnerstva i konkurentnost.....	24
2.8. Strateška partnerstva - penetracija i transfer tehnologije u poduzeća.....	29
3. TEHNOLOŠKO - TRGOVINSKA I INVESTICIJSKA STRATEŠKA PARTNERSTVA.....	32
3.1. Strateška partnerstva u tehnološko - trgovinskim suradnjama.....	32
3.2. Strateška partnerstva u investicijskim suradnjama.....	40
4. STRATEŠKA PARTNERSTVA U TEHNOLOŠKO - TRGOVINSKIM I INVESTICIJSKIM SURADNJAMA: PRIMJERI.....	44
4.1. Strateška partnerstva EU - općenito.....	44
4.2. Partnerstva između EU i SAD-a.....	48
4.3. Partnerstva EU i Kine.....	50
4.4. Partnerstvo EU i Indije - partnerstvo za ograničavanje globalnog utjecaja Kine.....	52
4.5. Partnerstvo između Hrvatske i Europske komisije za korištenje EU strukturnih i investicijskih fondova za rast i radna mjesta.....	53
ZAKLJUČAK.....	73
SAŽETAK.....	77
POPIS LITERATURE.....	79
POPIS TABLICA.....	89
POPIS SLIKA.....	90

## **1. UVOD**

Tema ovog diplomskog rada je „Strateška partnerstva u tehnološko trgovinskim i investicijskim suradnjama“. Cilj rada je definirati i analizirati strateška partnerstva u tehnološko trgovinskim i investicijskim suradnjama, te za ista prikazati primjere iz prakse.

Svrha rada je bolje razumijevanje i teorijski doprinos strateškim partnerstvima u tehnološko trgovinskim i investicijskim suradnjama. Danas prevladava trend rasta strateških partnerstava, jer takav oblik strateškog umrežavanja ima brojne prednosti od kojih su najznačajnije rast konkurentnosti, smanjenje troškova, lakši izlazak na

tržišta, smanjenje rizika poslovanja, zajedničko sudjelovanje u troškovima, dijeljenje resursa poput kapitala, znanja, tehnologije, vještina, radne snage te dr. Strateška partnerstva u tehnološko trgovinskim i investicijskim suradnjama se često pojavljuju između razvijenih zemalja i slabije razvijenih ili zemalja u tranziciji. Takvom suradnjom slabije razvijene i tranzicijske zemlje imaju mogućnost rasta i razvoja.

Rad se sastoji od četiri poglavlja. Nakon prvog, uvodnog dijela, u drugom dijelu rada fokus je na definiranju strateških partnerstava, pri čemu se najprije objašnjava strateško umrežavanje malih i srednjih poduzeća, prednosti i nedostaci strateškog umrežavanja, a zatim se analizira što su strateška partnerstva, sadržaj i manifestacije strateških partnerstava u cilju postizanja nužnih revolucionarnih promjena, sporazum o partnerstvu, strateška partnerstva u funkciji prevencije i eliminiranja kriza, odnos strateških partnerstava i konkurentnosti, te uloga strateških partnerstava u penetraciji i transferu tehnologije u poduzeća.

U trećem dijelu rada biti će riječi o tehnološko – trgovinskim i investicijskim strateškim partnerstvima. Najprije se definiraju strateška partnerstva u tehnološko – trgovinskim suradnjama, a zatim strateška partnerstva u investicijskim suradnjama.

Četvrti dio rada se bavi strateškim partnerstvima u tehnološko – trgovinskim i investicijskim suradnja, sa prikazom primjera iz prakse. Najprije se općenito objašnjavaju strateška partnerstva EU, a nakon općenitog dijela slijedi prikaz primjera strateških partnerstava EU sa SAD-om, Kinom, Indijom, te Hrvatskom kroz partnerstvo Hrvatske i Europske komisije za korištenje EU strukturnih i investicijskih fondova za rast i radna mjesta. Od navedenih partnerstava najdetaljnije se opisuje suradnja EU sa Hrvatskom, kroz korištenje EU fondova, po programskim razdobljima.

U zaključku se daju zaključna razmišljanja autora na navedenu tematiku, dok se u popisu literature nalazi prikaz korištenih izvora pri izradi rada (knjige, članci, zakoni, strategije, internetski izvori). Metodologiju rada čini korištenje slijedećih metoda: metoda analize i sinteze, deskriptivna metoda, povijesna metoda, te metoda komparacije.



## **2. STRATEŠKA PARTNERSTVA – DEFINIRANJE**

Ovo poglavlje se bavi strateškim partnerstvima. Najprije se definira strateško umrežavanje malih i srednjih poduzeća, zatim prednosti i nedostaci strateškog umrežavanja, definiraju se strateška partnerstva, sadržaj i manifestacije strateških partnerstava u cilju postizanja nužnih revolucionarnih promjena, sporazum o partnerstvu, strateška partnerstva u funkciji prevencije i eliminiranja kriza, strateška partnerstva i konkurentnost, te strateška partnerstva u ulozi penetracije i transfera tehnologije u poduzeća.

## 2.1. Strateško umrežavanje malih i srednjih poduzeća

Uslijed pojave globalizacije i nove tehnologije mala i srednja poduzeća, koja su u brojnim gospodarstvima nositelji rasta, su postala fleksibilnija te su mijenjala svoje organizacijske strukture, u obliku mreža i raznih povezivanja unutar, i izvan poduzeća. Strateškim pristupom umrežavanja poduzeća utjecalo se na promjene u poduzetničkim procesima, koje vode rastu, pa je umrežavanje poduzeća postalo važan čimbenik gospodarskog rasta. „Mrežni odnosi predstavljaju viši i razvijeniji oblik tradicionalnog odnosa između kupca i prodavača pošto se zasnivaju na povjerenju i dugoročnoj privrženosti. Mreže je moguće odrediti kao strukture više ili manje dugotrajnih veza među poduzećima ili među organizacijskim jedinicama poduzeća. Iz navedene definicije proizlazi da se mreže mogu oblikovati unutar poduzeća, između poduzeća i njihovom kombinacijom. Veze među poduzećima mogu biti unilateralnog ili bilateralnog karaktera i njima se razmjenjuju proizvodi, usluge, resursi i vlasnički udjeli, provode kontrolne aktivnosti, i odvijaju se komunikacijske i kooperacijske aktivnosti.“<sup>1</sup> Razlog preferiranja mrežnih odnosa među poduzećima je dugoročno ostvarivanje strateške koristi na temelju suradnje. U takvim odnosima, strateškog umrežavanja, se znanje i informacije lakše razmjenjuju, pa je rizik od poslovne štete manji, lakše se pokreću poslovni poduhvati, poslovanje je uspješnije, dolazi do lokalnog ekonomskog razvoja (poduzeća svojim aktivnostima utječu na zapošljavanje, odnosno na ostvarivanje prihoda lokalnog stanovništva, na revitalizaciju sredina, na razvoj inovacija, i dr.), te na rast i razvoj samih poduzeća pri čemu ista na brži i lakši način ostvaruju konkurentsku prednost.<sup>2,3</sup>

Rast je pojam koji podrazumijeva povećanje nečega, proširenje (npr. veličine poduzeća, količine proizvoda, zaposlenika te dr.). Pojam rasta poduzeća se odnosi na ona poduzeća koja su fokusirana na rast u smislu doprinosa ekonomskoj dobiti

---

<sup>1</sup> Morić Milovanović, B., *Strateški pristup umrežavanju malih i srednjih poduzeća*, Ekonomska misao i praksa Vol. 22, No. 1, 2013., str. 238., dostupno na: [www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr) (2.05.2022.)

<sup>2</sup> Ha, H., Lee, I. W., Feiock, R., *Organizational Network Activities for Local Economic Development*, November 2015., *Economic Development Quarterly* 30(1), str. 19., dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/284176077\\_Organizational\\_Network\\_Activities\\_for\\_Local\\_Economic\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/284176077_Organizational_Network_Activities_for_Local_Economic_Development) (2.05.2022.)

<sup>3</sup> Chen, F. W. Et. al., *The Influence of Entrepreneurship and Social Networks on Economic Growth—From a Sustainable Innovation Perspective*, *Sustainability* 2018, 10, 2510, str. 2.-3., dostupno na: <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/7/2510> (2.05.2022.)

nacije, ali koncept rasta je različit za različite poduzetnike, što bi značilo da rast za određeno poduzeće može biti:<sup>4</sup>

- stvaranje prihoda,
- rast dodane vrijednosti,
- širenje u smislu obujma poslovanja,
- rast tržišne pozicije,
- rast kvalitete proizvoda,
- stvaranje inovacija,
- zadovoljstvo kupaca.

Mnogo je čimbenika koji će doprinijeti uspjehu poduzeća, ali se najvažniji čimbenici promatraju kroz nekoliko teorijskih perspektiva:<sup>5</sup> perspektive temeljene na resursima, perspektivi motivacije, perspektivi strateške prilagodbe i perspektivi konfiguracije. Perspektiva temeljena na resursima obuhvaća resurse poduzeća kao što su širenje poslovnih aktivnosti, financijska sredstva, obrazovano osoblje te dr., za koje postoje neograničeni izvori mogućnosti na tržištu. Poduzeća resurse raspoređuju, s ciljem prepoznavanja prilika na tržištu koje će mu omogućiti rast. Rast je vitalni pokazatelj uspješnog poduzeća, pa su veoma važne i odluke poduzetnika o rastu, što bi značilo fokusiranost na interno okruženje poduzeća (zaposlenici, strategija, zadaci, ciljevi, misija, vizija, životni ciklus, te dr.), na eksterno okruženje (kupce, dobavljače, i druge dionike). Rast poduzeća povezan je s veličinom, kao i s drugim specifičnim karakteristikama poduzeća, poput financijske strukture i produktivnosti. Primjerice, imovina poduzeća je bitna mjera veličine poduzeća, koja je povezana sa prihodima od prodaje. Osim imovine važan faktor veličine poduzeća je broj zaposlenih, odnosno ljudskih resursa, bez kojih bi rast bio nemoguć.

Rast poduzeća promatra se kao druga faza u okviru koncepta životnog ciklusa poduzeća. Vrlo je važno saznanje kako poduzeće upravlja svojim prijelazima rasta, a najrašireniji koncept navedenog je analiza životnog ciklusa, u kojoj se rast poduzeća smatra organskim pri čemu se rast događa tijekom određenog vremenskog razdoblja u linearnoj fazi. Međutim, to nije slučaj sa svakim poduzećem, pa neka ne idu

<sup>4</sup> Dhamija Gupta, P., Guha, S., *Firm growth and its determinants*, Subramanian Krishnaswami, S., *Journal of Innovation and Entrepreneurship* volume 2, Article number: 15 (2013), dostupno na: <https://innovation-entrepreneurship.springeropen.com/articles/10.1186/2192-5372-2-15> (2.05.2022.)

<sup>5</sup> Ibidem

linearnim putem, već mogu rasti, stagnirati i opadati bilo kojim redoslijedom.<sup>6</sup> Mala i srednja poduzeća prolaze kroz različite faze rasta koje se obično nazivaju životnim ciklusima.

Faze životnog ciklusa poduzeća su:<sup>7</sup>

- faza uvođenja - implementira se ideja u poslovni pothvat. To je faza u kojoj se analizira upravljanje poslovnim pothvatom i financijski tijek novca, odnosno učinkovitost poslovne ideje. U toj početnoj fazi poduzetnik ulaže velike napore za pronalazak resursa da bi poduzeće započelo sa poslovanjem, odnosno sa svojim životnim ciklusom.
- faza rasta - u fazi rasta poduzeće se razvija, te se poduzetnici suočavaju sa natežim zadacima na temelju kojih će omogućiti rast poduzeću; faza rasta se dijeli na fazu ranog i na fazu kasnog rasta.
- faza zrelosti - poduzeće ima prepoznatljive brendove, stabiliziran tijek novca, uspostavljene marketinške kanale, pa se u njoj može izvršiti diverzifikacija ili pak ekspanzija.
- faza opadanja – do nje dolazi ako poduzetnik nije razvio strategije koje će mu omogućiti novi rast, odnosno načine za preživljavanje na tržištu i prilike koje će iskoristiti u odnosu na konkurente.

U Tablici 1. prikazani su različiti modeli, različitih autora, koji su definirali faze rasta poduzeća: faza ranog i faza kasnog rasta, te zadatke poduzetnika tokom rane i kasne faze rasta.

Tablica 1.: Modeli faze rasta (rane i kasne) prema različitim autorima i zadaci poduzetnika

Autor	Karakteristike i izazovi rane faze rasta	Karakteristike i izazovi kasne faze rasta	Ključni zadaci za poduzetnika tijekom faze rasta
Adizes	Tendencija da se učini što više, na što više strana. Orijentiranost na prodaju s premalo pažnje na profitabilnost. Neadekvatna	Poduzeće samo pronalazi svoj put mimo vlasnika, uspostavlja svoju vlastitu viziju te se fokusira na ciljeve. Naglasak je na profitu. Sustav i strukture	Delegiranje, tranzicija ka profesionalnom menadžmentu i decentraliziranoj strukturi. Razvoj efikasnih procesa uz ravnotežu kontrole i kreativnosti.

<sup>6</sup> Ibidem

<sup>7</sup> Đorđević, Z., Dojčinović, L., Salarić, D., *Znanja i vještine potrebne suvremenom poduzetniku u ovisnosti o fazi razvoja poduzeća*, Učenje za poduzetništvo Vol. 2, No. 2, 2012, (95.-101.), str. 98., dostupno na: [www.hrcaak.srce.hr](http://www.hrcaak.srce.hr) (3.05.2022.)

	struktura, sustavi i planiranje. Poduzeće je preraslo sposobnosti poduzetnika.	se razvijaju te postoji potreba za menadžerskom edukacijom.	Razvoj i održavanje strategije koja se fokusira na ciljeve i dovodi do dugoročne efikasnosti.
Churchill	Prosječan profit i dostatan tijekom novca. Vlasnik provodi manje vremena radeći, a sve više upravljajući. Funkcijski menadžeri i prvi profesionalni menadžeri dolaze u poduzeće. Postoje osnovni sustavi i bazično planiranje. Strategija je održavanje statusa quo.	Generiranje gotovine i osiguravanje financija za rast. Kontrole troškova i profitabilnosti. Zapošljavanje kvalitetnih menadžera za rast. Implementacija sustava i planiranje za budućnost. Strateško planiranje sa ključnim menadžerima dok je operativna razrada delegirana. Decentralizacija.	Kvalitetni kadar, planiranje i sustavi moraju biti spremni prije nego su potrebni. Povećava se potreba za delegiranjem i profesionalnim menadžmentom. Upravljanje tijekomima novca za financiranje rasta.
Flamholtz	Brz rast prodaje i zaposlenih uzrokuje ograničenje resursa i sputava sustav.	Tranzicija prema profesionalnom menadžmentu. Formaliziranje ciljeva, odgovornosti, sustava i planiranja.	Razvoj sustava i pronalaženje dodatnih resursa. Izgradnja profesionalne organizacije uz zadržavanje poduzetničke orijentacije. Uspostava sustava planiranja i kontrole.
Greiner	funkcionalne organizacijske strukture – specijalizacija poslova. Uvođenje sustava i standarda. Formalna komunikacija.	Povećano delegiranje sa smanjenom direktnom komunikacijom prema top menadžmentu (MBE). Sustavi nagradivanja kao motivator. Teškoće pri koordinaciji i kontroli kao posljedica povećanja stupnja decentralizacije	Prepoznavanje svake faze i trenutka kad je pojedina promjena potrebna. Rješenja su različita na različitim razinama. Revolucija predstavlja platformu za promjenu i nove prakse. Priprema menadžmenta i struktura koje ne samo rješavaju probleme nego se uklapaju u sljedeću fazu rasta.
Harper	Generiranje profita. Orijentiranost na prodaju uz manje pažnje na efikasnost, kvalitetu, kontrolu. Delegiranje kao posljedica nedostatka vremena. Interno promovirani menadžeri s nedostatkom adekvatnih vještina. Problemi suradnje među odjelima.	Veličina i kompleksnost zahtijevaju sofisticiranije menadžere. Tenzije između profesionalnog menadžmenta i poduzetnika, zaposlenika i klijenata. Konkurentski pritisci zahtijevaju konkurentnije ponude. Novi proizvodi/usluge. proaktivno planiranje zamjenjuje reaktivni pristup.	Delegiranje autoriteta supervizorima i investiranje u ključne menadžment talente. Uspostavljanje konkurentne unikatnosti odmakom od i ponudom zasnovanom na više od jednog proizvoda/usluge. Razvoj proaktivnog planiranja i usklađivanje odjela.

Izvor: Izrada autora prema: Đorđević, Z., Dojčinović, L., Salarić, D., *Znanja i vještine potrebne suvremenom poduzetniku u ovisnosti o fazi razvoja poduzeća*, Učenje za poduzetništvo Vol. 2, No. 2, 2012, (95.-101.), str. 97., dostupno na: [www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr) (2.05.2022.)

Prema prikazanoj Tablici 1., i navedenim autorima, na fazu rasta mogu utjecati orijentiranost na prodaju, na profit, specijalizacija poslova, rast broja zaposlenika, konkurentska ponuda, inovativni proizvodi, znanje i vještine menadžera, te dr. Rast poduzeća znači i rast njegove konkurentnosti. U fazi ranog rasta je važno biti usmjeren na elemente ljudi/ljudskih resursa, na kontrolu te na financiranje.

„Najčešća pogreška koju poduzetnici čine jest da neadekvatno pripremaju svoje ljude i zadržavaju neodgovarajuće kadrove kako organizacija raste. U početnoj fazi poduzeća svatko radi sve što je neophodno kako bi se postigao cilj te ne postoji uvid

koje su to vještine i znanja potrebni određenom zaposleniku kako bi on mogao pratiti rast poduzeća. Kada nastupi faza rasta, teško je razmišljati o razvoju nečijih vještina koje će biti potrebne u budućnosti jer vrijeme u trenucima rasta postaje neprocjenjiv resurs. Kako poduzeće raste, tako i potreba za specijalistima i profesionalnim menadžerima postaje sve izraženija.<sup>8</sup> U ranoj fazi rasta vrlo je važno da poduzetnik izgradi povjerenje sa zaposlenicima, te da mi isti budu lojalni, u protivnom može doći do udaljavanja u komunikaciji, do sukoba, konflikata, te do pada motivacije za radom od strane zaposlenika. Kod kontrole je veoma bitno pratiti i nadzirati financijske operativne cikluse, plaćanja računa, naplate, potraživanja, upravljanja zalihama, da bi se osiguralo financiranje trenutnog i budućeg poslovanja. Za fazu kasnog rasta je karakteristično je delegiranje (poduzetnik odgađa odluke koje treba donijeti, jer su kompleksne, te su često moguće pogreške u donošenju odluka), uvođenje profesionalaca koje je potrebno zbog delegiranja, te strateško planiranje kod kojeg se u fazi rasta mijenja početna strategija u strategiju koja će održati poslovanje u turbulentnom okruženju.

Nakon faze rasta slijedi faza zrelosti, a zatim faza opadanja. Kada poduzeće spozna da je u fazi opadanja, te da više nije sposobno samo preživjeti na tržištu, tada obično ima potrebu za strateškim umrežavanjem, odnosno za stupanjem u jedan od odnosa strateškog umrežavanja. Kod strateškog umrežavanja se koriste aktivnosti ili planovi koji pomažu stručnjacima uspostavljanje odnosa sa drugim stručnjacima iz istog segmenta poslovanja. Na takav način se razmjenjuju savjeti, profesionalne preporuke, te se postižu ciljevi poslovanja poduzeća. Koncept umrežavanja poduzeća obuhvaća više vrsta strateških mrežnih odnosa, o kojima će biti više u potpoglavlju 2.3., koje se bavi jednom od takvih vrsta, strateškim partnerstvima. Strateško umrežavanje ima svojih prednosti i nedostataka o čemu će biti više u nastavku.

## **2.2. Prednosti i nedostaci strateškog umrežavanja**

Poduzeća umrežavanjem ostvaruju brojne prednosti koje utječu na poboljšanje rezultata poslovanja. Neke aktivnosti umrežavanja mogu prouzrokovati i neželjene

---

<sup>8</sup> Đorđević, Z., Dojčinović, L., Salarić, D., op.cit., str. 98.

posljedice, koje se promatraju kao nedostaci strateškog umrežavanja. U Tablici 2. prikazane su prednosti i nedostaci strateškog umrežavanja poduzeća.

Tablica 2.: Prednosti i nedostaci strateškog umrežavanja poduzeća

Prednosti	Nedostaci
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Stjecanje legitimiteta,</li> <li>➤ jačanje brendova,</li> <li>➤ veća prepoznatljivost,</li> <li>➤ povećanje reputacije i s time stvaranje većeg broja klijenata,</li> <li>➤ veća konkurentnost,</li> <li>➤ obogaćivanje spektra proizvoda i usluga,</li> <li>➤ transfer znanja i informacija,</li> <li>➤ raspoređivanje troškova komunikacije i marketinga na svoje kupce (troškovi promocije i marketinga proizvoda su visoki pa zajedničkom suradnjom poduzeća mogu na lakši način provesti takve aktivnosti),</li> <li>➤ podjela rizika sa mrežnim parterima, olakšani pristupi financiranju (veoma značajno, posebno za mala poduzeća; oblikovanjem konzorcija poduzeća lakše pribavljaju kapital za projekte),</li> <li>➤ mogućnosti razmjene i nadopune raznim kompetencijama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prevelika privrženost jednog poduzeća, u odnosu na druga koja su u mreži,</li> <li>➤ nedostatak specifičnih ciljeva potrebnih za procjenu vrijednosti strateškog odnosa,</li> <li>➤ strateške mreže donose rizik,</li> <li>➤ sudjelovanje u strateškim mrežama može dovesti do kršenja upravljačkih normi (kada jedan partner ne poštuje pravila uspostavljenog odnosa; posebno je to slučaj kod malih poduzeća za koja je važno pravilo reciprociteta),</li> <li>➤ oslanjanje poduzeća na tradicionalno ponašanje,</li> <li>➤ cementiranje postojećih odnosa (prevelika ovisnost i odanost pojedinaca u mrežama),</li> <li>➤ oblikovanje kartela (kada jedno poduzeće članicama nadzire proizvodne kvote i tržišne cijene čime se negativno utječe na cijelu zajednicu)</li> </ul>

Izvor: izrada autora prema: Morić Milovanović, B., *Strateški pristup umrežavanju malih i srednjih poduzeća*, Ekonomska misao i praksa Vol. 22, No. 1, 2013., str. 251.-253., dostupno na: [www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr) (2.05.2022.)

Prema Tablici 2. najznačajnije prednosti strateškog umrežavanja su stjecanje legitimiteta, što bi značilo da poduzeća poduzimaju aktivnosti na temelju kojih pokazuju drugim poduzećima da posjeduju potrebne resurse, političku potporu, financijsku stabilnost, usklađenost sa zakonskom regulativom, te na takav način osiguravaju povjerenje i sigurnost, što je potrebno za mrežnu suradnju. „Iz perspektive strateške mreže, poduzeća imaju pristup zajedničkom logu, brandu i drugim oblicima legitimiteta. Logo, brend i partneri često su prikazani kao sitni simboli ili znakovi na web stranicama ili drugim službenim dokumentima kako bi se upozorilo na pripadnost poduzeća većoj skupini poduzeća uključenih u stratešku mrežu. Iz

navedenog, može se zaključiti kako su i velika i mala poduzeća suočena s problemom legitimnosti te im je iz tog razloga potrebno provoditi aktivnosti strateškog umrežavanja.<sup>9</sup> Nadalje, kod prednosti strateškog umrežavanja se izdvaja suradnja u prijenosu znanja, informacija i vještina, te u podmirivanju troškova, posebno kod promocije i marketinga proizvoda. Kod promocije i marketinga proizvoda za primjer se može navesti korištenje zajedničke Internet stranice. Na takav način je omogućena efikasnija promocija i komunikacija sa klijentima. Osim navedenog, strateško umrežavanje je iznimno važno zbog podjele poslovnih rizika sa mrežnim partnerima, što je posebno izraženo kod projekata istraživanja i razvoja.

Kod nedostataka se posebno izdvaja prevelika privrženost jednog poduzeća kod ulaganja u mrežni odnos, u kojem bi ustvari trebali sudjelovati svi partneri, posebno u pogledu troškova. Nadalje, kod nedostataka specifičnih ciljeva potrebnih za procjenu vrijednosti strateškog odnosa propadaju napori uloženi u izgradnju interorganizacijskih mreža, što je posebno izraženo od malih poduzeća koja nemaju dovoljna znanja i vještina za procjenu ulazaka u mrežne odnose, ili drugim riječima ne znaju procijeniti prednosti i nedostatke, s naglaskom na troškove, pa često imaju više troškova nego koristi od mrežnih odnosa. Često se koristi ostvaruju tek nakon dužeg vremenskog razdoblja. Strateške mreže donose rizik, što bi značilo da partnerski odnosi mogu propasti prije ostvarivanja koristi, pa propadaju uloženi resursi i uloženo vrijeme.

Bez obzira na brojne nedostatke mrežnih odnosa, isti se mogu prevladati i ukloniti tokom vremena, ili pak pažljivijim pristupom u mrežnom odnosu, uz poštovanje dogovora, uz zajednička ulaganja truda, vremena, resursa, znanja i vještina. Prednosti strateškog umrežavanja su ipak važnije i brojnije u odnosu na nedostatke, pa se poduzeća potiču na različite oblike mrežnih odnosa. Jedan od mrežnih odnosa je strateško partnerstvo. Više o strateškom partnerstvu i u kratko o ostalim mrežnim odnosima biti će u nastavku.

### **2.3. Strateška partnerstva – što su?**

---

<sup>9</sup> Morić Milovanović, B., op.cit., str. 251.



Koncept umrežavanja poduzeća obuhvaća više vrsta strateških mrežnih odnosa. U suvremenom poslovanju najčešći oblici dugoročnog umrežavanja poduzeća su:<sup>10</sup>

- Strateška partnerstva – podrazumijevaju oblik formalnog sporazuma između dvije strane pa se tako partnerstvo naziva bilateralnim, ili više strana koje se obavezuju da će zajedno dijeliti resurse (znanje, vještine, informacije, financije) zbog ostvarivanja zajedničkih ciljeva, pa se takvo partnerstvo naziva mrežnim. U strateška partnerstva se ulazi sa poduzećima koja imaju komplementarne sposobnosti, a da bi takvi odnosi bili učinkovitiji trebaju posjedovati kombinaciju elemenata poput podjele resursa, nagrada, rizika, zajedničkih vrijednosti i vizija.
- Strateški savezi – predstavljaju dobrovoljne suradnje između poduzeća koja uključuju razmjenu proizvoda, tehnologije i drugih resursa s ciljem zajedničkog razvoja. Danas je ovakav oblik sve učestaliji među poduzećima, jer savezi omogućuju razvoj inovacija, pristup novim tržištima, dijeljenje rizika i troškova, te povećanje prepoznatljivosti i vidljivosti u globalnom pogledu.<sup>11</sup> Strateški savezi se pojavljuju kao sredstvo za upravljanje povećanom neizvjesnošću i složenošću u poslovnom okruženju, odnosno takvom suradnjom se ublažava rizik i istražuju se nove poslovne mogućnosti. Strateški savezi nastaju na temelju ugovora o vlasništvu, ugovornih sporazuma o promociji, marketingu, zajedničkim ulaganjima u istraživanje i razvoj te dr., i zajedničkim ugovorima o licenciranju. Navedeni ugovori se sklapaju sa dobavljačima, distributerima, industrijskim udruženjima i konzorcijima, vladinim agencijama, interesnim skupinama te sa istraživačkim sveučilištima i laboratorijima. Strateški savezi se dijele na trgovinske, vlasničke, dinamične i funkcionalne.
- Klasteri – predstavljaju model povezivanja/umrežavanja poduzeća na temelju geografske koncentracije, srodnih djelatnosti, specijaliziranih dobavljača, te institucija određenih djelatnosti. Putem klastera je omogućen fleksibilan razvoj malih i srednjih poduzeća, te u konačnici razvoj lokalnih sredina, kao i cjelokupne regije. Klasterizacijom je omogućen lakši pristup tržištu radne snage, znanju, resursima, tehnologiji, klijentima, dobavljačima i sl. Takva

<sup>10</sup> Ibidem, str. 242. – 250.

<sup>11</sup> Lin, H., Darnall, N., *Strategic Alliance Formation and Structural Configuration*, March 2014., Journal of Business Ethics 127(3), Project: Strategic Alliance Formation and Structural Configuration, str. 2., dostupno na:

[https://www.researchgate.net/publication/266201750\\_Strategic\\_Alliance\\_Formation\\_and\\_Structural\\_Configuration](https://www.researchgate.net/publication/266201750_Strategic_Alliance_Formation_and_Structural_Configuration) (13.05.2022.)

suradnja poduzeća se može odvijati na razini regije pa se takvi klasteri nazivaju regionalnim, dok se industrijskim klasterima nazivaju oni koji povezuju više poduzeća iz iste industrije (primjerice znanstvene institucije) s ciljem jačanja konkurentnosti. Osim navedenih, postoje vertikalni (industrije u kojima postoji povezanost između prodavača i kupaca) i horizontalni klasteri (udružuju poduzeća koja potražuju i dijele zajedničke ljudske resurse, tehnologiju i tržište). Ono što je značajno za klastere je da utječu na rast gospodarstva kroz poticanje i rast zaposlenosti, izvoza, inovativnosti, jačanja međuregionalne suradnje i konkurentnosti.

- Poduzetničke zone – se definiraju kao regije u kojima je poslovna struktura sastavljena od malih poduzeća koja surađuju na temelju povjerenja i kooperacije, ili drugim riječima poduzetničke zone predstavljaju eksterne mreže poduzeća koja su locirana ne nekom geografskom području. Poduzetničke zone se nalaze u lokalnom vlasništvu, i kao takve imaju veliki značaj u lokalnom razvoju, stvaraju lokalni kulturni identitet, te razmjenu resursa (tehnološke inovacije, znanje, ljudski resursi, informacije, pristup tržištima). Poduzetnička zona je uspješna onoliko koliko ima izgrađenu mrežu sa krajnjim tržištima, korisnicima te izgražen imidž.
- Virtualne organizacije – su oblici neovisnih poduzeća, koja svoje poslovanje temelje na kompetencijama vertikalne ili horizontalne suradnje. To su savezi koji su geografski raspršeni, ali su ujedinjeni suvremenom informacijsko – komunikacijskom tehnologijom, a imaju zajedničke ciljeve usmjerne na zadovoljavanje potreba potrošača. Danas se virtualne organizacije pojavljuju kao web poduzeća, stabilne, dinamične i interne mreže. U takvim organizacijama je ujedinjavanjem resursa omogućeno jačanje konkurentnosti.
- Sazvježđa partnerstava – pojam koncepta sazvježđa je razvio Gomes 1966. godine, te je isti opisao kao skupine međusobno povezanih poduzeća, koja imaju različite oblike partnerstava, ali imaju zajedničke strateške ciljeve poput povezivanja tržišta, udruživanja vještina, raspodjele rizika i smanjenja troškova. Unutar takvih partnerstava poduzeća se nadmeću za klijente unutar iste ili slične industrije (najčešće unutar industrije telekomunikacija, financijskih usluga, prometa, izrade osobnih računala, te dr.).

Fokus ovog rada je na analizi i definiranju strateških partnerstava. Pojam strateškog partnerstva uveden je 1980-ih, a obilježava ga:<sup>12</sup>

- nastanak sporazuma dva ili više partnera (poduzeća, država, regija) o dijeljenju obaveza oko postizanja zajedničkog cilja udruživanjem resursa i koordinacijskih aktivnosti;
- mogu se pojaviti u vertikalnom obliku (kao lanac vrijednosti, od nabave sirovina do drugih čimbenika proizvodnje, istraživanja, dizajna, do distribucije proizvoda ili usluga i servisiranja) i horizontalnom obliku (uključujući konkurente na istoj razini lanca vrijednosti);
- strateška partnerstva mogu biti neformalna, što bi značilo da poduzeća surađuju neformalno, kratkoročnim poslovnim pothvatima, pa su takva partnerstva karakterističnija za klastere, te mogu biti formalna strateška partnerstva koja obilježavaju dugoročni pothvati temeljeni na zajedničkim sporazumima, ulaganjima, inovacijama, stvaranju, razmjeni i iskorištavanju tehnološkog napretka, pa se takva partnerstva nazivaju trgovinsko - tehnološkim partnerstvima;
- kod strateškog partnerstva partneri mogu imati sjedište u jednoj ili više zemalja (pa je takvo partnerstvo međunarodno).

Zadnjih 20ak godina je došlo do međunarodnog trenda, ubrzanog povećanja strateških partnerstava, posebno u zemljama u razvoju, koje su formirale partnerstva sa sudionicima iz razvijenih zemalja. Događaji međunarodnog gospodarskog okruženja utjecali su na stvaranje suradnje između poduzeća, posebno u pogledu pristupa tržištima i tehnologiji, diljem svijeta. U industriji visoke tehnologije, privatni sektor sve više koristi sporazume o suradnji po pitanju zajedničkih ulaganja, istraživanja i razvoja, razmjene tehnologije, izravnih ulaganja te unaprijeđenja ključnih strateških ciljeva. Kako je prethodno navedeno strateška partnerstva uključuju međusobnu ovisnost i donošenje odluka između dviju ili više neovisnih strana. Za zemlje u razvoju su takva partnerstva značila brži pristup tržištima, tehnologijama, te

---

<sup>12</sup> United Nations, *Partnerships and Networking in Science and Technology for Development*, United Nations Conference on Trade and Development; Technology for Development Series, New York and Geneva, 2002., str. 5., dostupno na: <https://unctad.org/system/files/official-document/psitetebd11.en.pdf> (6.07.2022.)

transferu znanja. Strateška partnerstva su još uvijek najviše koncentrirana u razvijenim zemljama, dok koristi od istih ima tek manja skupina zemlja u razvoju (novoundustrijalizirane zemlje, gospodarstva u tranziciji koja imaju značajne sposobnosti i razvijena domaća tržišta).<sup>13</sup> Većina partnerstava se ne temelji na kapitalu, već na ugovornim sporazumima koji su nastali kao potreba za strateškom fleksibilnošću u industrijama visoke tehnologije.

Formalna partnerstva su u zemljama u razvoju utjecala na povećanje njihove tehnološke sposobnosti i poslovne konkurentnosti, kroz prekogranična partnerstva i umrežavanje malih i srednjih poduzeća. Formalna strateška partnerstva (suradnja između poduzeća, klasteriranje i umrežavanje) predstavljaju formuliranje strategije i značajan partnerski doprinos u materijalnim i/ili nematerijalnim resursima, što bi značilo da mogu postaviti previsoku ljestvicu za većinu (uglavnom malih) poduzeća u većini zemalja u razvoju. Politike koje vlade odabiru ovise o fazama razvoja zemlje, tehnoloških mogućnosti te poslovnog okruženja i poslovne strukture. Stoga su za zemlje u razvoju značajna formalna strateška partnerstva, kao potencijal promicanja tehnoloških sposobnosti i ekonomske konkurentnosti.

Karakteristike strateških partnerstava između zemalja u razvoju i razvijenih zemalja su:<sup>14</sup>

- jasno postavljeni strateški ciljevi poduzeća,
- jasno definirane potrebe poduzeća iz partnerstva,
- postojanje potrebe za pregovaranjem o odgovarajućem sporazumu,
- tretiranje ugovora o partnerstvu kao živog dokumenta,
- razumijevanje da se komparativne prednosti partnera na početku sporazuma mogu promijeniti tokom vremena,
- biti svjestan da je prijenos tehnologije jedno od najosjetljivijih i najspornijih pitanja, pa je potrebno stvoriti jasne odredbe za okvir korištenja tehnologije u partnerstvu,
- sporazumi o partnerstvu moraju sadržavati čvrste odredbe za rješavanje sporova i izlazni mehanizam koji se koristi pri raskidu partnerstva u slučaju nepomirljivih razlika;
- pratiti i preispitivati partnerstvo tijekom njegovog trajanja.

---

<sup>13</sup> Ibidem, str. 6.

<sup>14</sup> Ibidem, str. 7.

Poštovanjem navedenih karakteristika naglašene su mogućnosti jedne strane, te potrebe druge strane za koju se partnerstvom stvara poticajno okruženje. U navedenom veliku ulogu imaju vlade kao kreatori politike umrežavanja/partnerstva i međunarodne organizacije, koje podupiru takve odnose. Danas su strateška partnerstva važna jer su fleksibilna i ekonomična, utječu na razvoj i na jačanje konkurentnosti, na olakšane pristupe transferima tehnologije, znanja, vještina i drugih važnih resursa. Drugim riječima, takvi odnosi između poduzeća utječu na stvaranje revolucionarnih promjena, koje vode do rasta i razvoja, na razini poduzeća, lokalne zajednice, ili pak cjelokupne regije/države.

#### **2.4. Sadržaj i manifestacije strateških partnerstava u cilju postizanja nužnih revolucionarnih promjena**

Strateška partnerstva u obliku strateških poslovnih odnosa danas nastaju zbog globalizacije, zaoštrene međunarodne konkurencije, tehnološkog i općeg napretka, a svrha im je održavanje i povećanje zajedničke konkurentske prednosti koja omogućuje opstanak u teškim gospodarskim uvjetima, dok im je svrha u normalnim uvjetima kombinirana i prilagođena suradnja s ciljem rasta, kojeg poduzeće ne bi moglo postići u samostalnom funkcioniranju, zbog primjerice, manjka raspoloživih financijskih sredstava, resursa, kapitalnih i poslovnih veza, dobavljača, klijenata i kanala isporuke. Strateškim poslovnim partnerstvom, poduzeća sa takvim manjkavostima, revolucioniraju svoje poslovanje, jer im partneri omogućavaju brži, jeftiniji i manje složeniji put do razvoja. Nakon povezivanja poduzeća moraju potpuno uskladiti svoje strategije, korporativnu kulturu, procese, sustave, programe i strukture koje osiguravaju poduzeću postizanje više razine razvoja na temelju poboljšane učinkovitosti. Takav proces poslovnog umrežavanja dovodi do obnove koja nastaje samo revolucionarnim promjenama koje uključuju metodu restrukturiranja (reformiranja struktura) i metodu reinženjeringa (restrukturiranja procesa), na temelju kojih se postiže reorganizacija poduzeća, s naglaskom na prevencije u kriznim situacijama. „Za brojna poduzeća ili čak industrije uključivanje u strateško partnerstvo na određenom stupnju razvoja nije samo strateška mogućnost i prilika, već i

poslovna nužnost, jer je to jedini način da se očuva konkurentna tržišna pozicija i spriječi pojava akutne krize u budućnosti. Partnerstvo je prilagođen poslovni odnos koji se temelji na uzajamnom povjerenju, otvorenosti, zajedničkom riziku i zajedničkim koristima koji povećavaju konkurentsku prednost uz bolju poslovnu učinkovitost. Partnerstvo je poznato po svom produbljenom suradničkom ponašanju koje zahtijeva recipročnu prilagodbu sredstava i ponašanja partnera.<sup>15</sup> Prema navedenom, u takvom partnerskom odnosu svaki se partner nečega odriče da bi nešto dobio, a snaga povezanosti je velika.

Manifestacije strateškog partnerstva mogu biti poslovna partnerstva, koja obilježavaju sadržajne karakteristike strateškog partnerstva:<sup>16</sup>

- reciprocitet - recipročna prilagodba imovine i ponašanja sudionika,
- uključivanje razvojne komponente - partnerske tvrtke sudjeluju u zajedničkom ili kombiniranom razvoju svih ili pojedinačnih aktivnosti, pa se takvom suradnjom povećava njihova međuovisnost,
- dugoročna suradnja,
- raspodjela rizika i rezultata – dijele se rizici različitih ulaganja i rezultati (pozitivni ili negativni) u udjelu koji se odnosi na partnersku suradnju.

Poslovna suradnja strateških partnerstava je definirana sporazumom o partnerstvu. Više o sporazumima o partnerstvu slijedi u slijedećem poglavlju.

## **2.5. Sporazum o partnerstvu**

Nakon pronalaska strateškog partnera za suradnju potrebno je s istim razraditi prijedloge sporazuma o partnerstvu, koji može biti jednostavan, ili pak krajnje složen, ovisno o opsegu uključenih poduzeća. Sporazum o partnerstvu predstavlja pravni dokument kojim se stranke (dvije ili više njih) obvezuju jedna drugoj na međusobno

---

<sup>15</sup> Dubrovski, D., *Strategic Partnership and Equity Alliances in the Function of Crisis Prevention and Elimination*, January 2016., *Modern Economy* 07(12):1385-1395., str. 1388., dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/309625979\\_Strategic\\_Partnership\\_and\\_Equity\\_Alliances\\_in\\_the\\_Function\\_of\\_Crisis\\_Prevention\\_and\\_Elimination](https://www.researchgate.net/publication/309625979_Strategic_Partnership_and_Equity_Alliances_in_the_Function_of_Crisis_Prevention_and_Elimination) (7.07.2022.)

<sup>16</sup> Ibidem, str. 1389.

suradnju, podržavanje, pomaganje, s ciljem ostvarivanja zajedničkog rasta, posebno u situacijama koje su kritične.

Temeljni sporazum o strateškom partnerstvu treba uključivati slijedeće:<sup>17</sup>

- strane koje su uključene u sporazum,
- navođenje usluga koje će izvršavati svaki partner (u skladu sa potrebama i ciljevima),
- navesti uvjete sporazuma (postotke dobiti, načina naplate, te dr.),
- strukturu izvješćivanja,
- osobu za kontakt,
- trajanje sporazuma,
- potpise ovlaštenika poduzeća,
- navođenje klauzula o kontroli kvalitete i reviziji – danas se često navode klauzule o kontroli kvalitete i reviziji zbog održavanja integriteta proizvoda ili usluga.

Kada države žele međusobno surađivati tada je riječ o međunarodnim partnerskim sporazumima. Danas postoje brojni međunarodni sporazumi o partnerstvima. Za Europu su karakteristični sporazumi Europske Unije sa državama koje su članice Unije (poput Hrvatske), te sporazumi sa drugim zemljama/regijama poput Kine, Indije, Afrike te brojni drugi.

„Svaka država članica Europske unije obavezna je, sukladno Uredbi (EU) br. 1303/2013 Europskog parlamenta i Vijeća od 17. prosinca 2013., predložiti ključne ciljeve koje će ispunit kroz Partnerski sporazum kojim se utvrđuje nacionalna strategija za korištenje europskih strukturnih i investicijskih fondova (ESIF). U Sporazumu sa Hrvatskom se opisuje strategija koja ispunjava zajedničke europske ciljeve u specifičnom nacionalnom kontekstu.“<sup>18</sup> Ciljevi partnerskih sporazuma su usmjereni na poticanje poslovnog okruženja, zapošljavanja, ekonomskog rasta, na smanjivanje rizika u poslovanju, pružanje financijske potpore, te na razvijanje i dijeljenje znanja, vještina, i drugih resursa.

<sup>17</sup> Lamachenka, A., *5 types of strategic partnership agreements to help grow your business*, PandaDoc, 2019., dostupno na: <https://www.pandadoc.com/blog/strategic-partnership-agreement/> (7.07.2022.)

<sup>18</sup> PJR Educa Consulting, *Što je Sporazum o partnerstvu?*, 2017., dostupno na: <https://pjr.hr/sto-je-sporazum-o-partnerstvu/> (7.07.2022.)

Više o partnerskim sporazumima u EU, sa primjerima iz prakse, biti će u poglavlju 4. Sporazumi o partnerstvu mogu uključivati suradnju u trgovini (trgovinski partnerski sporazumi), tehnološku suradnju (tehnološki partnerski sporazumi), investicijsku suradnju (investicijski partnerski sporazumi), te dr.

## **2.6. Strateška partnerstva u funkciji prevencije i eliminiranja kriza**

Krize u poduzećima predstavljaju kratkotrajna i nepoželjna stanja koja ugrožavaju opstanak i daljnji razvoj poduzeća, a uzrokuju ih djelovanja vanjskih i unutarnjih faktora, koja dovode do nestabilnosti.<sup>19</sup> U kriznim stanjima veliku ulogu ima krizni menadžment poduzeća koji vrlo brzo donosi odluke za rješavanje problema novonastalih izvanrednih situacija. Krizni menadžment usmjerava i prati poduzeć u teškoćama, te zaustavlja negativne trendove i definira nove temelje za daljnji razvoj.

Strateško partnersko povezivanje ima svrhu spriječiti nastanak krize, dakle, ne nastupa u trenutku kada je neko poduzeće u ozbiljnim poteškoćama, već kada poduzeće nakon uspješnog razvijanja počne zaostajati za konkurentima. Međutim, postoje slučajevi i kada strateško poslovno povezivanje nastaje kada je jedno poduzeće u krizi, pa mu povezivanje sa drugim ekonomsko moćnijim poduzećem donosi spas. U takvim situacijama poduzeća nemaju ravnopravan položaj, jer je krizno poduzeće žrtva, te mu je potrebna obnova, dokapitalizacija, smanjenje dugovnog tereta, restrukturiranja imovine te dr. što je utjecalo na smanjenje likvidnosti.

Poduzeća koja se nađu u krizi imaju:<sup>20</sup>

- tržišno provjerene proizvodno – prodajne programe koje zbog nedostatka financijskih sredstava ne mogu plasirati na učinkovit način,
- odgovarajuću tehnologiju koju ne mogu optimalno koristiti jer imaju problema u području prodaje i marketinga,
- dobar tim stručnjaka koji ne mogu iskazati svoje znanje i sposobnosti jer poduzeće ima nepremostive financijske probleme,

<sup>19</sup> Dubrovski, D., op.cit., str. 1386.

<sup>20</sup> Ibidem, str. 1387.



- dugotrajnu i obrtnu imovinu (npr. investicije) s kojima partner može postići značajno veću stopu iskorištenja i prinosa,
- razgranatu distribucijsku mrežu u zemlji i inozemstvu koju ne može održavati zbog financijskih poteškoća.

Strateškim partnerstvima poduzećima u krizi je omogućeno rješavanje navedenih problema uz pomoć poduzeća koje se pojavljuje kao prilika. Da poduzeće koje je u krizi ne bi upalo u zamku povezivanjem sa drugim ekonomski moćnijim poduzećem, ono postavlja mjere poput preuzimanja uz kupnju dugotrajne imovine. Da bi se izbjegle krizne situacije partnerska poduzeća stalno trebaju pratiti promjene u okruženje te mijenjati svoju organizacijsku strukturu, mijenjati sastave imovine, obveza, kapitala i aktivnosti. U Europi je, primjerice, razvijeno strateško partnerstvo UN-a i EU-a za mirovne operacije i upravljanje krizama za razdoblje 2022.-2024. godine, koje ima široke prioritete, a u pogledu kriza u poduzećima cilj takvog partnerstva je pružanje financijskih pomoći kod međusektorskih izazova poput dezinformacija, remetilačkih tehnologija, i rješavanja posljedica globalne krize uzrokovane pandemijom Covid 19.<sup>21</sup> Strateško partnerstvo za poduzeće u krizi predstavlja priliku za ponovni rast i novi razvoj, koji će ga opet učiniti konkurentnim. Više o utjecaju strateških partnerstava na konkurentnost slijedi u nastavku.

## 2.7. Strateška partnerstva i konkurentnost

Konkurentnost je pojam koji su definirali mnogi autori, a prema Svjetskom ekonomskom forumu (World Economic Forum – WEF), koji mjeri konkurentnost među zemljama od 1979. godine konkurentnost je “skup institucija, politika i čimbenika koji određuju razinu produktivnosti jedne zemlje.”<sup>22</sup> Ono što jednu državu čini konkurentnom to promiče i dobrobit, pa je konkurentna ekonomija ona koja je produktivna. Produktivnost dovodi do ekonomskog rasta, odnosno do rasta

<sup>21</sup> Council of the EU, *UN-EU strategic partnership on peace operations and crisis management: Council conclusions on priorities for 2022-2024*, 2022., dostupno na:

<https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2022/01/24/un-eu-strategic-partnership-on-peace-operations-and-crisis-management-council-conclusions-on-priorities-for-2022-2024/> (7.07.2022.)

<sup>22</sup> Cann, O., *What is competitiveness?*, WEF, 2016., dostupno na:

<https://www.weforum.org/agenda/2016/09/what-is-competitiveness/> (7.07.2022.)

blagostanja, pa samim time dolazi i do rasta konkurentnosti, što u krajnosti znači i rast prosperiteta.

Globalizacija je „pokrenula proces povezivanja i međusobne zavisnosti različitih dionika iz različitih dijelova svijeta. Globalizacija je također dovela u pitanje i ekološku, društvenu i ekonomsku održivost, a samim time i pitanje prosperiteta zemalja. Naime, konkurentnost u uvjetima globalizacije svakako ovisi i o održivosti, odnosno ostvarivanju rasta, učinkovitosti i pravedne distribucije bogatstva.“<sup>23</sup> Konkurentnost se može promatrati u globalnom, regionalnom i nacionalnom aspektu.

Sa regionalnog aspekta promatra se konkurentnost regije (cijela država, ili ipak više zemalja, poput zemalja EU – regija Europe, ili pak određena regija unutar države). Tijekom posljednjeg desetljeća, termin konkurentnost bio je naširoko korišten, a ponekad i zlorabljjen, jer pitanja i problemi koji su središte koncepta konkurentnosti su ona koja kreatori politike i ekonomski teoretičari pokušavaju riješiti stotinama godina, a to su bolje razumijevanje pitanja koja su ključna za poboljšanje ekonomske dobrobiti i raspodjele bogatstva. U kontekstu EU-a, izazov je ispuniti krajnji cilj Europskog vijeća u Lisabonu, da EU postane najkonkurentnije i najdinamičnije gospodarstvo u svijetu, utemeljeno na znanju, sposobno za održiv gospodarski rast, održiva radna mjesta i socijalnu koheziju. Regionalna konkurentost se tumači na mikroekonomskoj i na makroekonomskoj razini. Mikroekonomska razina ili razina poduzeća, pojam konkurentnosti temelji na sposobnosti poduzeća da se natječu, rastu i budu profitabilnija.<sup>24</sup> Konkurentnost se na mikrorazini tumači kao sposobnost poduzeća da profitabilno proizvode proizvode koji zadovoljavaju zahtjeve otvorenog tržišta u smislu cijene, kvalitete te dr., da bi opstala na konkurentnom tržištu. Makroekonomska razina podrazumijeva konkurentost nacije ili regije.

Koncept nacionalne konkurentnosti opisuje se kao:

- „Stupanj do kojeg ona može, pod slobodnim i poštenim tržišnim uvjetima, proizvoditi robu i usluge koje zadovoljavaju test međunarodnih tržišta, a istovremeno povećavaju stvarne dohotke svojih građana.

---

<sup>23</sup> Bilas, V., Bošnjak, M., Novak, I., *Konkurentnost zemalja članica Europske unije*, Tranzicija Vol. 20, No. 42, 2018, str. 3., dostupno na: [www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr) (7.07.2022.)

<sup>24</sup> Martin, R. L., *A Study on the Factors of Regional Competitiveness; A draft final report for The European Commission Directorate-General Regional Policy*, European Commission, str. 2-1., dostupno na: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/studies/pdf/3cr/competitiveness.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/3cr/competitiveness.pdf) (7.07.2022.)

- Konkurentnost na nacionalnoj razini temelji se na vrhunskoj produktivnosti, uspješnosti i sposobnosti gospodarstva da preusmjeri proizvodnju na visokoproduktivne aktivnosti koje zauzvrat mogu generirati visoke razine stvarnih plaća.
- Konkurentnost je povezana s porastom životnog standarda, širenjem mogućnosti zapošljavanja i sposobnošću nacije da održi svoje međunarodne obveze. Nije samo mjera sposobnosti nacije da prodaje u inozemstvu i održava trgovinsku ravnotežu.<sup>25</sup>

Prema svemu navednom konkurentnost je pojam koji obuhvaća produktivnost poduzeća, rast dohotka, korištenje inovativne tehnologije, znanja, rast zaposlenosti, rast životnog standarda, održivost gospodarstva za dobrobit budućih generacija te dr. Općenito se za analizu konkurentnosti poduzeća najčešće koristi Porterov model konkurentskih snaga koji se sastoji od slijedećih elemenata: snage dobavljača, snage kupaca, suparništva između prijetećih konkurenata, prijeteće od pridošlica, te prijeteće od zamjenskih proizvoda, a kasnije je tom modelu dodao i element šanse (prilike) i snagu vlade (što bi se odnosilo na to da vlada poduzećima treba dati priliku, šansu da budu konkurentna, primjerice otvaranjem domaćeg tržišta inozemnim ulagačima, poduzećima koja su spremna na investicije, stvoriti mogućnosti za privlačenje izravnih stranih ulaganja).<sup>26</sup> Porterove generičke strategije, koje se definiraju kao radnje koje su potrebne za postizanje ciljeva poduzeća i dugoročni prosperitet, a u skladu s tim, strateška provedba uključuje angažiranje velikih financijskih i ljudskih resursa, a dijele se na:<sup>27</sup>

- strategiju diferencijacije - usmjerena je na pružanje jedinstvenog proizvoda ili usluge, na poticanje lojalnosti kupaca omogućuje poduzećima da naplaćuju premijsku cijenu s ciljem stjecanja tržišnog udjela, stoga je u tom pogledu veoma važno osigurati visoku kvalitetu proizvoda te podršku nakon prodaje čime se stvara vrijednost za kupce; diferencijacija se postiže prilagodbom

<sup>25</sup> Ibidem, str. 2-2.

<sup>26</sup> Porter, M. E., *The Competitive Advantage of Nations*, March–April 1990., Harvard Business Review, dostupno na: <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations> (7.07.2022.)

<sup>27</sup> Okatahi, O. et al., *Porter's generic strategies for competitive advantage: How they work in selected Asian economies*, October 2021., str. 283., dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/355194635\\_Porter's\\_generic\\_strategies\\_for\\_competitive\\_advantage\\_How\\_they\\_work\\_in\\_selected\\_Asian\\_economies](https://www.researchgate.net/publication/355194635_Porter's_generic_strategies_for_competitive_advantage_How_they_work_in_selected_Asian_economies) (7.07.2022.)

misije poduzeća od strane menadžera, te se na takav način jača konkurentnost,

- strategiju troškovnog vodstva - troškovno vodstvo usmjereno je na postizanje konkurentske prednosti s najnižim troškovima, te poziva na jeftinu proizvodnju i predanost zaposlenika strategiji. Drugim riječima takva strategija je strategija niskih troškova, koja se usredotočuje na postizanje konkurentske prednosti ponudom standardiziranih proizvoda po niskoj cijeni, koja je niža od cijene konkurencije,
- Strategiju fokusa - omogućuje poduzeću da se fokusira na opsluživanje različitih regionalnih tržišta, linija proizvoda ili skupina kupaca. Takvom strategijom se iskorištavaju neprivlačna tržišta, koja ignoriraju drugi konkurenti, a omogućava poduzećima integriranje različitih aktivnosti povezanih sa diferencijacijom i niskim troškovima, s ciljem ostvarivanja većeg profita.

Kombinacijom navedenih strategija dobivaju se bolji rezultati, te se potiče konkurentska prednost. Svako poduzeće treba biti usmjereno na razvoj učinkovitih konkurentskih strategija, s ciljem pronalaska tržišnog segmenta i zbog boljeg razumijevanja svojih kupaca. Odabir strategije treba odgovarati ciljevima poduzeća, a na takav način se postiže i konkurentnost. Prethodno navedene Porterove strategije su relevantne za sve industrije, u većini svjetskih zemalja.

U fazi kasnog rasta poduzeća trebaju kreirati jače strategije koje će im omogućiti da se izборе sa snažnom konkurencijom na tržištu, i održivost u budućnosti, u protivnom će morati posezati za strategijama eksternog rasta poput ulazaka u stateška partnerstva, saveze, akvizicije, spajanja ili preuzimanja od jačih poduzeća. Osim eksternih (vanjskih), strategije mogu biti i organske (interne) koje su karakteristične za mala poduzeća, koja su nova na tržištu, a baziraju se na promjenama unutar poduzeća.<sup>28</sup> Da bi poduzeća opstala na tržištu i nastavila rasti potrebne su im inovacije.

Da bi mala i srednja poduzeća izvršila otpor konkurentima tada vrše redefiniranje poslovnih strategija koje mogu biti:<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Soldić, M., *Kako rasti: Modeli poslovnog rasta*, Privredni.hr, 2019., dostupno na: <https://privredni.hr/kako-rasti-modeli-poslovnog-rasta> (7.07.2022.)

- Strategije brzog rasta:
  - strategija penetracije (poduzeće ulazi na novo tržište, koje već postoji),
  - strategija razvoja tržišta (poduzeće razvija tržište koje nije postojalo, sa novim proizvodima), i
  - strategija razvoja proizvoda (poduzeće unutar stabilnog okruženja razvija inovativne proizvode),
- Strategija rasta zasnovane na:
  - vertikalnoj integraciji unatrag (spajanje s dobavljačem zbog uštede kod nabavljanja sirovina, pri čemu se utječe na smanjenje troškova, ali i na rast profita) i integraciji unaprijed (spajanje s kupcem s ciljem povećanja likvidnosti, pri čemu se računi plaćaju u gotivini);
  - strategije zasnovane na horizontalnoj integraciji – preuzimanje društva iz iste branše;
- Strategija rasta na temelju:
  - koncentrične diverzifikacije (poduzeće dodaje nove proizvode i usluge s ciljem privlačenja novih tržišnih niša),
  - horizontalne diverzifikacije (poduzeće ostvaruje rast putem novih proizvoda koji nisu u industriji u kojoj posluje), i
  - konglomeratske diverzifikacije (poduzeće dodaje proizvode koji su potpuno nepovezani sa njegovim poslovanjem).
- Strategija rasta na nove tržišne segmente – poduzeće ciljno ulazi na novo tržište potrošača koji ne konzumiraju postojeći proizvod (npr. nuđenje tehnologije umirovljenicima, ili pak prodaja hrane na benzinskim postajama).

Poduzeća koja su u odnosu strateškog partnerstva teže jačanju konkurentnosti, kroz zajedničku suradnju, pri čemu je fokus na smanjenju troškova, jačanju brendova, kvalitete, diferenciranju ponude, poboljšanju financijskih rezultata, tehnološkoj učinkovitosti, te učinkovitosti ljudskih resursa, poboljšanju njihovog znanja i vještina. Održivi strateški partnerski odnosi, i općenito opstanak poduzeća, imaju važnost u pogledu održive konkurentske prednosti.

---

<sup>29</sup> Čavlović, A., *Strategije rasta malih i srednjih poduzeća*, Alpha Capitalis, Zagreb, 2020., dostupno na: <https://alphacapitalis.com/2020/03/04/strategije-rasta-malih-i-srednjih-poduzeca/> (7.07.2022.)

Konkurentsko okruženje karakteriziraju promjene u svim aspektima, uslijed čega su poduzeća izložena nesigurnosti, koja se nastoji učiniti izvjesnom putem zaštite temeljnih kompetencija i uspostavljanja međuovisnih aktivnosti s partnerima. Poduzeća mogu postići održivu konkurentsku prednost učinkovitim upravljanjem resursima, u skladu s promjenama u okruženju, pri čemu se naglasak stavlja na produktivnost istih, integraciju i izgradnju osnovnih resursa, kao dinamičke sposobnosti poduzeća.

Sposobnost strateških partnerstava je vrsta dinamičke sposobnosti koja je u tom odnosu raspoređena heterogeno, te kod koje resursi jačeg poduzeća, utječu na jačanje resursa slabijeg poduzeća, i na takav način jačaju njegovu konkurentnost.<sup>30</sup> Jačanje konkurentnosti, kao sposobnosti partnerskih poduzeća za opstanak u turbulentnom okruženju, ovisi i o specifičnim menadžerskim sposobnostima, koje su potrebne za učinkovito upravljanje, te za učinkovitu komunikaciju i zdrave međusobne odnose između partnera. Iz takve perspektive konkurentnost raste na temelju visoke razine sposobnosti onih koji upravljaju partnerskim poduzećima, odnosno na sposobnosti menadžera.

## **2.8. Strateška partnerstva - penetracija i transfer tehnologije u poduzeća**

Tehnologija je danas jedan od osnovnih faktora uspješnog razvoja poduzeća, posebno u pogledu poslovanja sa međunarodnim tržištima. Stoga je penetracija tehnologije u poduzeća od iznimnog značaja, a za navedeno su zaduženi marketinški stručnjaci. „Tehnološke promjene prouzrokuju brojne inovacije proizvoda i proizvodnih procesa, koji predstavljaju konkurencijski element marketinga poduzeća u međunarodnoj sredini. Tehnologija aktivno mijenja ulogu međunarodnog marketinga u poduzeću, jer skraćuje životni ciklus proizvoda i diverzificira primjenu pojedinih proizvoda. Poduzeća moraju ulagati sve veća sredstva u istraživanja i razvoj proizvoda i tehnologija te se brinuti za kontinuirani tok inovacija. Jedino tako mogu očekivati da će se uspješno uključivati u procese međunarodne

---

<sup>30</sup> Mardatillah, A., et. al., *The Importance of Characteristic Partnership as A Sustainable Competitive Advantage: A Perspective Review*, January 2019., Conference: Proceedings of 1st Workshop on Environmental Science, Society, and Technology, WESTECH 2018, December 8th, 2018, Medan, Indonesia, str. 4., dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/334062408\\_The\\_Importance\\_of\\_Characteristic\\_Partnership\\_as\\_A\\_Sustainable\\_Competitive\\_Advantage\\_A\\_Perspective\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/334062408_The_Importance_of_Characteristic_Partnership_as_A_Sustainable_Competitive_Advantage_A_Perspective_Review) (8.07.2022.)

internacionalizacije poslovanja i proizvodnje.“<sup>31</sup> Poduzeća koja zaostaju u tehnološkom pogledu imaju smanjenju konkurentsku prednost proizvoda, a navedenome svjedoči sve veći jaz među razvijenim i slabije razvijenim zemljama. Tehnologija je potrebna za provođenje marketinških aktivnosti, posebno u pogledu promocije i distribucije proizvoda, na međunarodnim tržištima. „Analiziranje, proučavanje i usvajanje odgovarajuće politike penetracije omogućava, da ustanovimo, zašto poduzeća, s tehnološkog gledišta, preferiraju penetraciju na strana tržišta s pojedinim organizacijskim instrumentima međunarodnog marketinga. Tehnološke elemente i parametre, koji utječu na politiku penetracije poduzeća u međunarodnim tržišnim prilikama, se obrađuje s aspekta tehnološke opremljenosti proizvodnog procesa i promjena tehnologije, s aspekta karakteristika i brzine transfera tehnologije, te s aspekta ulaganja u istraživanja i razvoj tehnologije.“<sup>32</sup> Međunarodni prijenos tehnologije putem partnerske suradnje osigurava sredstva pomoću kojih poduzeća iskorištavaju prednosti globalizacije, odnosno vlasničke resurse i prednosti tržišta, koje čine osnovu tehnoloških kompetencija, pa često prevladava potreba za proširenjem znanja kroz neke oblike tehnološke suradnje.

Međunarodni prijenos tehnologije je postao sredstvo kojim poduzeća mogu globalizirati svoje proizvodne operacije kako bi iskoristila resurse ili tržišne čimbenike.<sup>33</sup> Za većinu poduzeća tehnologija predstavlja veoma važan resurs koji osigurava konkurentsku sposobnost, pa je danas učestali slučaj da se vrši prijenos tehnologije u inozemne podružnice, ili poduzeća koja su povezana partnerskim odnosima.

Zajedničkim korištenjem tehnologije generiraju se dodane vrijednosti, koje vlasniku tehnologije osiguravaju povrat u zamjenu za njezin prijenos (tada su percepirane koristi prijenosa veće od troškova i rizika, a vlasnici dijele svoju tehnologiju kroz zajedničku suradnju). Takav oblik zajedničke suradnje se intenzivnije

---

<sup>31</sup> Šuštar, B., *Tehnološki elementi penetracije u međunarodnim tržišnim prilikama*, Ekonomski vjesnik Vol. XVII, No. 1-2, 2004, (91-100), str. 91., dostupno na: [www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr) (8.07.2022.)

<sup>32</sup> Ibidem, loc.cit.

<sup>33</sup> Bennett, D., *Technology Transfer Through Collaborative Partnership Arrangements: Issues and Considerations*, March 2001, Conference: 10th International Conference on Management of Technology At: Lausanne, Switzerland, Volume: Proceedings of the 10th International Conference on Management of Technology, DEV Council for Economic Development, Lausanne, Switzerland, ISBN 0-9712964-1-3 (paper 046DB), str. 2., dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/264382270\\_Technology\\_Transfer\\_Through\\_Collaborative\\_Partnership\\_Arrangements\\_Issues\\_and\\_Considerations](https://www.researchgate.net/publication/264382270_Technology_Transfer_Through_Collaborative_Partnership_Arrangements_Issues_and_Considerations) (8.07.2022.)

razvija od 1980-ih, kroz međunarodno zajedničko ulaganje i prijenos tehnologije, koji za zemelju primateljicu donosi koristi, te joj omogućava da bude u korak sa industrijaliziranim zemljama. Formiranje suradnje temeljene na tehnologiji poduzećima i zemljama pruža ulazak na inozemna tržišta, koja im mogu služiti kao proizvodne baze. U praksi postoji zabrinutost oko uspjeha partnerstava za prijenos tehnologije i gubitka konkurentskih prednosti stranih industrija i poduzeća u odnosu na poduzeća iz razvijenih zemalja, koja su jača u svakom pogledu.<sup>34</sup> Međutim, takva zabrinutost nije opravdana, jer poduzeća prije stupanja u odnos podliježu sporazumnom dogovoru o transferima, koji ih štiti od neprimjerenih aktivnosti koje bi mogle naštetiti jednom od poduzeća, a tu primjerice spadaju dogovori oko prirode tehnologije, strateške i komercijalne važnosti tehnologije za dobavljača i za primatelja, kao i odnosa između njih.

Koraci sigurnog prijenosa tehnologije uključuju:<sup>35</sup>

- identifikaciju odgovarajućih motiva dobavljača i primatelja, identifikaciju troškova, koristi i rizika,
- određivanje vrijednosti vlasnika i prijenosne vrijednosti, kao i vršenje procjene prethodno utvrđenih troškova, koristi i rizika,
- procjenu utjecaja supstituta i trgovačke vrijednosti,
- određivanje zajedničke vrijednosti u kontekstu alternativnih aranžmana prijenosa, uzimajući u obzir faze prijenosa i oblike plaćanja.

Prijenos ili transfer tehnologije je put tehnološkog znanja, ideja i rezultata istraživanja od početnog poduzeća do korisničkog poduzeća, usmjerenog na tehnološku suradnju, a prijenos se može pojaviti u dva oblika:<sup>36</sup>

- horizontalni prijenos tehnologije – podrazumijeva prijenos tehnološkog znanja ili inovacija između projekata, organizacija, industrija i nacija, te

---

<sup>34</sup> Ibidem, str. 2.

<sup>35</sup> Ibidem, str. 5.

<sup>36</sup> Lee, Y.-G., *Perspectives on Technology Transfer Strategies of Korean Companies in Point of Resource and Capability Based View*, December 2010., *Journal of Technology Management and Innovation* 6(1), str. 163., dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/50223066\\_Perspectives\\_on\\_Technology\\_Transfer\\_Strategies\\_of\\_Korean\\_Companies\\_in\\_Point\\_of\\_Resource\\_and\\_Capability\\_Based\\_View](https://www.researchgate.net/publication/50223066_Perspectives_on_Technology_Transfer_Strategies_of_Korean_Companies_in_Point_of_Resource_and_Capability_Based_View) (9.07.2022.)



- vertikalni prijenos tehnologije – podrazumijeva prijenos tehnološkog znanja, inovacija, naprednih istraživanja i razvoja, komercijalizacije.

Navedeni pristupi omogućavaju stjecanje inovacija iz vanjskih izvora, te omogućavaju stjecanje znanja za proizvodne procese. Tehnološka suradnja nije samo jednosmjerni, već može biti i dvosmjerni prijenos tehnologije partnerskih poduzeća. Danas postoje brojna strateška partnerstva u tehnološko - trgovinskim i investicijskim suradnjama. Više o navedenom će biti u slijedećem poglavlju.

### **3. TEHNOLOŠKO – TRGOVINSKA I INVESTICIJSKA STRATEŠKA PARTNERSTVA**

Ovo poglavlje se bavi tehnološko – trgovinskim i investicijskim strateškim partnerstvima. Najprije se definiraju i analiziraju strateška partnerstva u tehnološko – trgovinskim suradnjama, a zatim strateška partnerstva u investicijskim suradnjama.

#### **3.1. Strateška partnerstva u tehnološko – trgovinskim suradnjama**

Početakom 1980-ih strateška partnerstva su postala važan mehanizam poslovne interakcije, pristupa tržištu i tehnologiji na globalnoj razini. Na povećanje strateških

partnerstava je utjecala globalizacija (transnacionalna poduzeća se guraju na nova proizvodna i geografska tržišta), tehnološke promjene (tehnološki napredak, posebno pojava informacijske tehnologije je pokretač globalizacije, te je utjecala na veću konkurenciju među poduzećima), pojam temeljne kompetencije (pojava nove tehnologije stvara veću konkurenciju, pa je poduzećima oduzeta sposobnost samodostatnosti), te ekonomska liberalizacija i privatizacija (dovode do neviđenih međunarodnih tokova kapitala i financijskih sredstava, kao i do prekograničnih spajanja i kavizicija). Mehanizmi prijenosa tehnologije, uključujući licenciranje, nabavu kapitalnih dobara i prijenos cjelovitih tehnoloških paketa kroz izravna strana ulaganja nadopunjeni su formalnim mehanizmima za dobivanje pristupa tehnologijama i tržištima, a to su formirane guste mreže međuorganizacijskih mreža koje privatnom sektoru pružaju potrebnu fleksibilnost za postizanje višestrukih ciljeva u uvjetima intenzivne međunarodne konkurencije.<sup>37</sup> Kao rezultat navedenog nastala je velika međuovisnost, na globanoj razini, pa svako poduzeće koje je zainteresirano za dugoročni opstanak takvu međuovisnost ne može izbjeći. Mala i srednja poduzeća su nositelji gospodarskog rasta u cijelom svijetu, ali se posebno ističu na području Europske unije, pa tako i u Republici Hrvatskoj, gdje su glavni pokretači zapošljavanja, stvaranja inovacija, menadžerskih znanja i vještina, te pokretači cijele ekonomije. „Unutar Europske unije (EU), od tri osobe zaposlene u privatnom sektoru mala i srednja poduzeća zapošljavaju dvije osobe te kreiraju više od polovice ukupne dodane vrijednosti u EU. Mala i srednja poduzeća predstavljaju srž europske ekonomije jer svojim rastom i razvojem te inovativnošću pokreću gospodarstvo, zapošljavanje i rast ekonomije u cjelini. Intrigira činjenica da 99% kompanija na području EU jesu upravo mala i srednja poduzeća te da su devet od deset malih i srednjih poduzeća zapravo mikro poduzeća s manje od 10 zaposlenih. Njihova je osnovna karakteristika proaktivnost, fleksibilnost i reaktivnost što ih diferencira od velikih, multinacionalnih kompanija. Svaki biznis danas pa samim time i mala i srednja poduzeća, konfrontiran je s globalnom konkurencijom i učestalim i kompleksnim promjenama u okruženju.“<sup>38</sup> U kontekstu EU izazov je ispuniti krajnji cilj Europskog vijeća, da EU postane najkonkurentnije i najdinamičnije gospodarstvo utemeljeno na znanju u svijetu tijekom desetljeća, sposobno za održiv gospodarski rast, socijalnu koheziju i zapošljavanje.

<sup>37</sup> United Nations, *Partnerships and Networking in Science and Technology for Development*, op.cit., str. 3.-4.

<sup>38</sup> Đorđević, Z., Dojčinović, L., Salarić, D., op.cit., str. 95.

Najvažniju ulogu u trgovinskim suradnja u svijetu ima svjetska trgovinska organizacija (WTO) koja je osnovana 1995. godine, te ima više od 160 članica, a sjedište joj je u Ženevi. Temeljni ciljevi WTO-a su regulacija, nadzor i liberalizacija svjetske trgovine, kao i osiguravanje pravnog okvira za provođenje pregovora o trgovinskim sporazumima te rješavanje sporova među državama članicama. WTO je nastao pregovorima Urugvajске runde i u okviru pregovora Općeg sporazuma o carinama i trgovini (GATT). WTO sporazumi se dijele na multilateralne (GATT - Opći sporazum o tarifama i trgovini, GATS - Opći sporazum o trgovini uslugama i TRIPS - Trgovinski aspekti prava na intelektualno vlasništvo te na plurilateralne (nisu obvezujući za sve zemlje članice, već samo za one koje pristupaju takvim ugovorima, npr. ugovor o javnim nabavama). WTO ciljevi također uključuju uklanjanje trgovinskih barijera, zaštita potrošača i spriječavanje širenja bolesti. „Svjetska trgovinska organizacija (WTO) je jedina globalna međunarodna organizacija koja se bavi pravilima trgovine između zemalja. U srcu WTO-a su sporazumi, koji su dogovoreni i potpisani od strane većeg dijela svjetskih trgovinskih sila. Cilj organizacije je pomoći proizvođačima roba i usluga, izvoznicima i uvoznicima u vođenju njihovog poslovanja.“<sup>39</sup> Pružanje pomoći proizvođačima i određivanje pravila u trgovini je važno zbog ekonomskog razvoja te zbog osiguravanja povjerenja među trgovačkim pojedincima, poduzećima i vladama, u cijelom svijetu, pa je djelovanje WTO-a usmjereno na transparentnost, koja je jedno od načela WTO. Ostala WTO načela su načelo nediskriminacije u trgovini i načelo liberalizacije i lakšeg pristupa tržištima. Zemlje koje su u članstvu WTO-a ostvaruju 97% u svjetskoj trgovini. U članstvu WTO-a nalazi se i Republika Hrvatska, od 2000. godine. Suradnja Hrvatske s WTO-om omogućuje povezivanje hrvatskog i europskog globalnog tržišta, što rezultira povećanjem izvoza, učinkovitosti i konkurentnosti hrvatskoga gospodarstva. Osim navedenog, suradnjom se uklanjaju diskriminacijska ograničenja, zaštita od necarinskih i antidampinških mjera, smanjenje ograničenja investicija i prava intelektualnog vlasništva. Zbog navedenog je Vlastima nacionalnih gospodarstva olakšano provođenje reformi u domaćoj ekonomiji.

Položaj zemalja u globalnom svijetu ovisi o stupnju njihove razvijenosti. Razvijenim zemljama je globalizacija omogućila prijenos i razvoj novih tehnologija te stvaranje velikih trgovinskih blokova, dok je zemljama u razvoju pomogla u

---

<sup>39</sup> WTO, *About WTO, What is the WTO?*, 2022., dostupno na: [https://www.wto.org/english/thewto\\_e/whatis\\_e/whatis\\_e.htm](https://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/whatis_e.htm) (10.07.2022.)

privlačenju stranih investicija i ulazak multinacionalnih kompanija. Uslijed globalizacije, u posljednja dva desetljeća, sve veći broj zemalja pristupa članstvu WTO-a, a trgovina robom i uslugama raste dvostuko brže od BDP-a. Posljednjih godina do izražaja dolaze negativni učinci globalizacije na integraciju financijskih tržišta i povećanu izloženost privrede eksternim šokovima, što je dovelo do financijske krize, ali do globalne recesije zbog prelijevanja financijske krize na realni sektor. „Kao rezultat globalizacije prisutna je polarizacija ekonomije gdje se stvaraju koncentrirani krugovi. U središtu se nalaze ekonomije ekonomije Trijade (Sjeverna Amerika, EU, Japan); oko toga se nalaze azijske zemlje (Kina, J. Koreja, Tajvan, Malezija, Singapur, Hong Kong); Latinske Amerike (Meksiko, Brazil, Argentina, Čile i zemlje u tranziciji), dok se u zadnjem vanjskom krugu nalaze manje razvijene zemlje (subsaharska Afrika, Azija, Latinska Amerika).“<sup>40</sup> Navedene zemlje međusobno surađuju, ali među njima prevladava velika razlika po pitanju bogatstva, investicijskih tijekova i među udjelima u svjetskoj trgovini.

Uz Trijadu je bitno obratiti pažnju na grupu BRIC zemalja (Brazil, Rusija, Indija i Kina) koje predstavljaju brzorastuće ekonomije koje čine oko 15 % svjetskog gospodarstva. BRIC grupacija je brzorastuća zbog akumulacije kapitala (40 – 45 % outputa), zbog brzog tehnološkog napretka, te zbog toga što je Kina prošla tranziciju s centralno – planskog na tržišno poslovanje, te na takav način nije bilježila pad, kojeg su imale uglavnom sve zemlje srednje i istočne Europe.

„Financijska kriza znatno je utjecala na mogućnosti europskih tvrtki i vlada da financiraju projekte ulaganja i inovativne projekte. Višegodišnji financijski okvir Europske unije mora odražavati dugoročne prioritete rasta. Potrebno je raspraviti ne samo razine financiranja, već i kako različiti instrumenti financiranja kao što su strukturni fondovi, fondovi za razvoj poljoprivrede i ruralni razvoj, okvirni programi za istraživanje te okvirni program za istraživanja i inovacije moraju biti osmišljeni kako bi se realizirali ciljevi strategije Europa 2020.“<sup>41</sup> Strategijom Europske komisije (2010.) Europa 2020. nudi se potencijal za rast europskih zemalja. „Pokretanje jedinstvenog tržišta kako bi ono bilo u službi realizacije ciljeva strategije Europa 2020. zahtijeva funkcionalna i dobro povezana tržišta na kojima konkurencija i pristup potrošačima

---

<sup>40</sup> Kersan Škabić, I., *Ekonomija Europske unije*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula, 2012., str. 6.

<sup>41</sup> Europska komisija, *Europska strategija za pametan, održiv i uključiv rast Europa 2020.*, Bruxelles, 2010., str. 26., dostupno na: [http://www.strukturnifondovi.hr/UserDocsImages/kako\\_do\\_fondova/korak1/uvjeti/eu\\_hr.pdf](http://www.strukturnifondovi.hr/UserDocsImages/kako_do_fondova/korak1/uvjeti/eu_hr.pdf) (10.07.2022.)

stimuliraju rast i inovacije. Otvoreno jedinstveno tržište mora biti oblikovano u skladu s Direktivom o uslugama, istovremeno osiguravajući kvalitetu usluga koje se nude potrošačima. Potpuna provedba Direktive o uslugama mogla bi dovesti do porasta trgovine komercijalnim uslugama za 45%, te inozemnog izravnog ulaganja za 25%, što dovodi do porasta BDP-a od 0,5% i 1,5%.<sup>42</sup> Buduću globalnu gospodarsku stvarnost će obilježiti omjer snaga tradicionalno najrazvijenih zemalja i njihova dominacija, koja se mijenja u korist novih snaga.

U svjetskoj privredi je u posljednjih četrdeset godina došlo do velikih promjena koje su utjecale na razvoj trgovine. Globalizacija svjetske privrede uslijedila je zbog naučno tehnološke revolucije, internalizacije kapitala i koncentracije ekonomske moći. U svjetskoj privredi su sveprisutni elementi stvaranja dinamičnog i fleksibilnog svjetskog ekonomskog poretka, koji je prepoznatljiv po strategijama poslovanja vodećih privrednih subjekata, poput transnacionalnih i multinacionalnih kompanija. Procesom globalizacije je obilježena današnja svjetska privreda, u području ekonomije, politike, kulture, te drugih područja. U međunarodnim odnosima globalizacija svjetske privrede najviše je obilježena transnacionalizacijom i stvaranjem međunarodnog poretka djelovanjem međunarodnih organizacija, poput Svjetske banke, WTO-a, MMF-a, OECD-a te drugih. „Problem koncentracije ekonomske moći i njene implikacije na međunarodne i političke odnose nije novijeg datuma. O njemu se raspravljalo još od vremena kada je Marks argumentirano ukazao na nužne posljedice koje koncentracija i centralizacija kapitala ima na međunarodne odnose. On je prvi dokazao internacionalni karakter kapitala i lakoću kojom on prelazi državne, političke i socijalne granice.“<sup>43</sup> Internalizacija je Europu zahvatila u 20. stoljeću. Različitosti u demografskim, društvenim i kulturnim obilježjima najviše oblikuju politiku internalizacije i ujedno otvaraju nove mogućnosti za razvoj maloprodaje izvan nacionalnih granica i prisutnost na inozemnim tržištima. Poticaj za razvoj maloprodaje u širim razmjerima proizlazi iz neujednačenih tržišnih uvjeta u pojedinim dijelovima zemalja ili europskim regijama. Europske tržište maloprodaje je disperzirano i obilježavaju ga ograničavajuće okolnosti za razvoj i iskorištenje tržišnog potencijala.

---

<sup>42</sup> Ibidem, str. 24.

<sup>43</sup> Leković, V., *Globalizacija svjetske privrede – ključni faktori i nositelji*, Ekonomski horizonti, 1999., str. 129-130., dostupno na:

[http://www.horizonti.ekfak.kg.ac.rs/sites/default/files/casopis/1999/10\\_Vlastimir\\_Lekovic.pdf](http://www.horizonti.ekfak.kg.ac.rs/sites/default/files/casopis/1999/10_Vlastimir_Lekovic.pdf)  
(10.07.2022.)

Britanski i njemački maloprodavači svoje poslovanje na inozemnim tržištima temelje na strategiji diferencijacije, na razvoju vlastitih trgovačkih marki i diskontnim oblicima prodaje, dok talijanski i francuski maloprodajni lanci odustaju od strategije niskih cijena te prelaze na strategiju diferencijacije. U središnjoj i istočnoj Europi zemlje napuštaju plansko gospodarstvo jer nije promicalo distribuciju, zbog čega je trgovina, npr. u Poljskoj bila zanemarena u korist industrijske proizvodnje. Ulaskom stranih maloprodavača i uvođenjem najnovijih oblika maloprodaje i tehnologije u maloprodajni sektor, mijenja se struktura osobne potrošnje stanovništva, koja počinje rasti. Europska unija za svoje zemlje članice ukida međusobne carine, radne dozvole i porezna opterećenja zbog stvaranja jedinstvenog tržišta, s jedinstvenom valutom i manjim troškovima. „U trgovini dolazi do pretpostavke o razmjerno rastućim prinosima i nesavršenoj konkurenciji, za razliku od dotadašnje teorije vanjske trgovine koja je pretpostavljala postojanja dviju odvojenih zemalja i analizirala njihove komparativne prednosti da bi odredila njihove koristi od razmjene, pa se takav pristup naziva pristupom integrirane svjetske privrede (globalistički pristup) koja se onda dijeli na pojedine odvojene nacionalne privrede.“<sup>44</sup> Proces globalizacije u trgovini razvija se 1980-ih godina, kada trgovina proizvodima postaje medij preko kojeg se izvoze faktorske usluge relativno obilnog proizvodnog faktora. Procesom internalizacije jača se koncentracija u trgovini, tržišni subjekti svojom poslovnom strategijom nastoje izbaciti konkurenta sa tržišta ili oslabiti konkurenciju. Tržišna kretanja u obliku preuzimanja ili spajanja mogu imati različite posljedice za tržište, ali rezultat uvijek daje manji broj konkurenata. Koncentracija nastaje kada skupina preostalih konkurentnih subjekata (nakon slabljenja i preuzimanja ostalih konkurenata) nastoji zadržati marže, tj. profit na određenoj razini. „Problematika motiva za internalizacijom maloprodaje polazi od razvrstavanja svih motiva u dvije glavne skupine: push (gurajuće) i pull (povlačne) motive.“<sup>45</sup> Push čimbenici i internalizaciji ohrabruju subjekte na internalizaciju ili ju čak stavljaju kao imperativ, a odnose se na uvjete poslovanja na domaćem tržištu, dok pull čimbenici vuku maloprodavača da izađe na inozemno tržište.

Potiskujući čimbenici djeluju kao razlog za internalizaciju maloprodavača u Europi, dok povlačni čimbenici s tržišta SDA-a povlače europske maloprodavače te

---

<sup>44</sup> Babić, A., Babić, M., *Međunarodna ekonomija*, Sigma, Zagreb, 2008., str. 100.

<sup>45</sup> Segetlija, Z., Knego, N., Knežević, B., Dunković, D., *Ekonomika trgovine*, NoviInformativator, Zagreb, 2011., str. 213.

na takav način potiču investicijska ulaganja diljem tog tržišta. Maloprodavači ne moraju uvijek biti potaknuti ograničenim mogućnostima razvoja na domaćem tržištu, pa mogu započeti s internalizacijom na proaktivnoj ili na reaktivnoj osnovi. Kada nastupe ograničene mogućnosti na domaćem tržištu tada se očekuje širenje na međunarodno tržište.

„Preferencijalni trgovinski režimi EU-a za zemlje u razvoju imaju dva osnovna stupa:

- jedan je od njih jednostrani opći sustav povlastica (OSP), autonomni trgovinski dogovor kojim EU omogućuje jednostran povlašten pristup svom tržištu za određene strane proizvode u vidu sniženih ili nultih carinskih stopa,
- drugi stup obuhvaća sporazume o ekonomskom partnerstvu Europske unije sa zemljama afričke, karipske i pacifičke skupine država (AKP). Sporazumi o ekonomskom partnerstvu predstavljaju sporazume o slobodnoj trgovini s višeslojnim razvojnim komponentama koji su usklađeni sa Svjetskom trgovinskom organizacijom. Oni su zamijenili odredbe Sporazuma iz Cotonoua i Konvencije iz Lomea.“<sup>46</sup>

Glavni je cilj općeg sustava povlastica (OSP) olakšati zemljama i područjima u razvoju povlašten pristup tržištu EU-a snižavanjem carinskih stopa za njihove proizvode. Carinskim povlasticama na tržištu EU-a trebalo bi se zemljama u razvoju omogućiti veće sudjelovanje u međunarodnoj trgovini čime bi ostvarile dodatne izvozne prihode koje zatim mogu iskoristiti za provedbu svojih politika održivog razvoja i smanjenje siromaštva kao i diversifikaciju svojih gospodarstava. Na temelju općeg sustava povlastica od tih se zemalja ne očekuje niti zahtijeva da Europskoj uniji omoguće recipročan povlašten pristup svojim tržištima. Sustav posebnih poticaja za održivi razvoj i dobro upravljanje pod nazivom OSP+ osigurao je nulte carinske stope na oko 66 % svih tarifnih stavki predviđenih standardnim OSP-om za zemlje u razvoju koje se smatraju ugroženima. To je uvjetovano ratifikacijom i uspješnom provedbom 27 međunarodnih konvencija koje se odnose na održivi razvoj, uključujući i konvencije o temeljnim ljudskim pravima, konvencije o radničkim pravima, određene konvencije o zaštiti okoliša, kao i konvencije o borbi protiv nezakonite proizvodnje i trgovine drogom. (U slučaju neispunjavanja tih zahtjeva carinske koncesije se ukidaju, kao što je bio slučaj sa Šri Lankom). „Sporazum o gospodarskom

---

<sup>46</sup> Ibidem, loc.cit.

partnerstvu između EU-a i zemalja CARIFORUM-a (14 karipskih država), koji je prvi cjelovit sporazum EU-a, potpisan je u listopadu 2008. Nije riječ samo o sporazumu o trgovini robom, već uključuje i obveze u pogledu trgovine uslugama, ulaganja, pitanja povezanih s trgovinom kao što su politika tržišnog natjecanja, javna nabava, prava intelektualnog vlasništva te aspekti održivog razvoja. Sporazum uključuje i zaseban protokol o suradnji u području kulture, čiji je cilj poboljšati uvjete kojima se uređuje razmjena kulturnih aktivnosti, dobara i usluga između država CARIFORUM-a i EU-a.<sup>47</sup> Postupak njegove ratifikacije u većini karipskih država i država članica EU-a još uvijek je u tijeku. Proces izrade cjelovitih sporazuma o ekonomskom partnerstvu s afričkim i pacifičkim regijama odvijao se postupno a jedan od prvih koraka bila je provedba privremenog sporazuma, nakon čega slijedi sveobuhvatni ili cjeloviti sporazum u kasnijoj fazi.

Drugi element procesa uključuje primjenu Uredbe o pristupu tržištu (MAR) kojom se zemljama AKP-a jamči nastavak slobodnog pristupa tržištu EU-a tijekom postupka potpisivanja i ratifikacije sporazuma o ekonomskom partnerstvu, čime se sprječavaju poremećaji trgovine. To je bilo važno za zemlje čiji je trgovinski režim utemeljen na Sporazumu iz Cotonoua između zemalja AKP-a i EU-a prestao. Do danas je 19 država (14 karipskih država, te Madagaskar, Mauricijus, Sejšeli, Zimbabve i Papua Nova Gvineja) poduzelo potrebne korake u cilju ratifikacije parafiranih sporazuma te će one i u budućnosti imati bescarinski i beskvotni pristup tržištu EU-a. U posljednjem desetljeću je došlo do brzog rasta broja regionalnih trgovinskih sporazuma (RTAs). „U Americi postoje dva ugovora - NAFTA i Mercosur, koji imaju značajan utjecaj za područje slobodne trgovine u Americi.“<sup>48</sup> Hrvatska je dobila status kandidata za ulazak u RTA u lipnju 2004. godine, čime se pridružila Bugarskoj, Rumunjskoj i Turskoj. Sličan proces odvijao se između Europske unije i zemalja u Sjevernoj Africi i Bliskom istoku, s ciljem da se uspostavi Euro-mediteransko područje slobodne trgovine koje se bavi FTA pregovorima za suradnju razvijenih zemalja i članica Mercosur-a, ali je sklapanje propalo u listopadu 2004. godine.

---

<sup>47</sup> Europska komisija, *Sporazum o gospodarskom partnerstvu između EU-a i CARIFORUM-a*, 2022., dostupno na: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/hr/content/sporazum-o-gospodarskom-partnerstvu-između-eu-i-cariforum> (10.07.2022.)

<sup>48</sup> Crawford, J. A., Laird, S., *Regional Trade Agreements and the WTO, CREDIT (Centre for Research in Economic Development and International Trade)*, University of Nottingham, No. 00/3, 2000., dostupno na: <http://www.nottingham.ac.uk/credit/documents/papers/00-03.pdf> (10.07.2022.)



Tehnološka partnerstva se temelje na kapitalu, odnosno na tradicionalnim zajedničkim ulaganjima. Ugovorni oblici zajedničkih paktova o istraživanju i razvoju, te sporazumi o zajedničkom razvoju, osigurali su glavne mehanizme za suradnju poduzeća.<sup>49</sup> Strateška partnerstva su posebno važana za ulazak u nova područja proizvoda, osobito onih sa visokim tržišnim i tehnološkim rizikom. Rast tehnoloških partnerstava temeljenih na kapitalu započeo je prije tridesetak godina, a danas imaju dominantan položaj u industrijama visoke tehnologije (informacijska tehnologija, farmaceutika, zrakoplovstvo i obrana), te u industriji srednje tehnologije (instrumentalna i medicinska oprema, automobilska industrija, potrošačka elektronika, kemikalije).

### **3.2. Strateška partnerstva u investicijskim suradnjama**

Međunarodna trgovina i ulaganja/investicije se često poistovjećuju, međutim zadnjih godina je taj odnos evoluirao, jer su globalni lanci vrijednosti izoštrili međuovisnost između trgovine i izravnih stranih ulaganja (FDI). Poduzeća kombiniraju trgovinu sa ulaganjima s ciljem organiziranja opskrbe potrebnim proizvodnim resursima, da bi se proširila na nova tržišta, lakše pristupila znanju te učinkovitije pružila usluge potrošačima. Danas su neka poduzeća usmjerena na aktivnosti stranih ulaganja, neka su usmjerena na trgovinu robom i uslugama (npr. automobili ili telekomunikacijska oprema), ili pak na kombinaciju ulaganja i trgovine. Strateška partnerstva u pogledu izravnih stranih ulaganja još uvijek nemaju jasno definiranu međunarodnu politiku, pa ista treba razmotriti strategije koje će poboljšati investicijsku politiku. Jasnije definirana politika pojašnjavanja propisa koji se primjenjuju na trgovinu i na tokove izravnih stranih ulaganja pomoći će u osiguravanju jednakih uvjeta za različite vrste prekograničnih poslovnih odnosa.<sup>50</sup> Investicijska partnerstva se odnose na partnerstva izravnih stranih ulaganja (engl. Foreign Direct Investment - FDI), kao pojma koji se koristi za opisivanje poslovnih odluka o stjecanju značajnog udjela u stranom poduzeću, ili njegovoj izravnoj kupnji s

---

<sup>49</sup> United Nations, *Partnerships and Networking in Science and Technology for Development*, op.cit., str. 8.

<sup>50</sup> OECD, *Trade and investment, Hamlet without the Prince of Denmark: can we talk about trade policy without considering investment?*, 2022., dostupno na: <https://www.oecd.org/trade/topics/trade-and-investment/> (10.07.2022.)

ciljem proširenja poslovanja na novu regiju, a uglavnom se pojam koristi za opisivanje ulaganja u dionice u stranom poduzeću.

Prema pojmovnom objašnjenju inozemna izravna ulaganja se definiraju kao „sastavni su dio platne bilance, a obuhvaćaju vlasnička ulaganja, zadržanu dobit i dužničke odnose između vlasnički povezanih rezidenata i nerezidenata. Izravna vlasnička ulaganja su ulaganja kojima strani vlasnik stječe najmanje 10% udjela u temeljnom kapitalu trgovačkog društva.“<sup>51</sup> Izravna inozemna ulaganja su važna za rast svakog gospodarstva, odnosno za konkurentnost. Ulagačima su poželjnija poduzeća otvorenih gospodarstava koja nude kvalificiranu radnu snagu i natprosječne izgleda za rast za ulagača, kao i ulaganja u države koje imaju sređenu zakonsku regulativu. U Hrvatskoj se inozemna izravna ulaganja analiziraju od 1997. godine, od strane Hrvatske narodne banke (HNB). Intenzivnije objavljivanje statističkih podataka o FDI započinje krajem 2014. godine, prema metodologiji Priručnika za sastavljanje platne bilance (*engl. Balance of Payments and International Investment Position Manual, BPM6*), prema kojem se izravna strana ulaganja više ne klasificiraju prema smjeru (ulaganja u Hrvatsku, i ulaganja u inozemstvo), već se na ista primjenjuje načelo sredstava i obveza (*engl. Assets/Liabilities principle*). Osim navedenog FDI se prema BPM6 dijele na: „izravna ulaganja u poduzeće izravnog ulaganja („obična“ izravna ulaganja), ulaganja u izravnog ulagača (obrnuto ulaganje, *engl. reverse investment*) - ulaganja kod kojih originalni primatelj izravnog ulaganja izvrši ulaganje manje od 10% u kapital svoga izravnog ulagatelja ili mu, pak, daje neki oblik pozajmice (kredit, zadužnica), ulaganja između horizontalno povezanih poduzeća (podrazumijeva ulaganja kod kojih ulagač posjeduje manje od 10% udjela u kapitalu, ako je ulagač dio iste grupe poduzeća kao i izvještajni subjekt; u ovom smislu grupu poduzeća čine pravne osobe nad kojima izravno ili neizravno upravljanje obavlja jedinstvena pravna ili fizička osoba.“<sup>52</sup> Općenito se izravna inozemna ulaganja dijele prema smjeru ulaganja (vanjska i unutarnja; ulaganja u domaće resurse; ulaganja u inozemne resurse – prekogranična ulaganja), te prema cilju ulaganja (brownfield i greenfield ulaganja). Greenfield ulaganja su poželjnija jer podrazumijevaju izgradnju nove infrastrukture, te utječu na stvaranje novih radnih mjesta, prijenosa znanja i tehnologije, dok su brownfield

---

<sup>51</sup> HNB, *Inozemna izravna ulaganja*, 2015., dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/sektor-inozemstva/inozemna-izravna-ulaganja> (10.07.2022.)

<sup>52</sup> Ibidem

ulaganja značajna za otvaranje poduzeća u inozemstvu s ciljem obnove već postojećih napuštenih ili neiskorištenih objekata i zemljišta, koja se mogu iskoristiti za pokretanje novih aktivnosti.

Poslovanje na inozemnom tržištu zahtijeva da poduzeće osnuje vlastitu podružnicu otvaranjem novog poduzeća ili preuzimanjem „tzv. greenfield investicija, kada neko poduzeće postaje multinacionalna kompanija ili preuzimanjem (kupnjom) postojećih poduzeća na međunarodnom tržištu (engl. acquisition), prilikom čega se najčešće radi o strateškoj kupnji nekog manjeg lokalnog poduzeća samo zbog stjecanja prava i pozicije domaćih konkurenata.“<sup>53</sup> Hrvatska je jedna od zemalja u razvoju koja nastoji privući što veći broj inozemnih ulagača, pa joj je cilj razviti modele koji će biti poticajni za strane ulagače. Da bi se privukao što veći broj ulagača Hrvatska prvo vodi politiku privlačenja FDI, koju čine programi unapređivanja vještina domaće radne snage te politika korištenja vlastitih mogućnosti u odnosu na konkurenciju (npr. nude se veći poticaji, ali se vodi računa o troškovima i da projekti ne budu preskupi, jer koristi projekta trebaju veće od troškova). Osnovne determinante privlačenja FDI su politička stabilnost, stabilnost nacionalne ekonomije, povoljno poslovno okruženje, infrastrukturna izgrađenost, te kredibilitet vladine politike.<sup>54</sup> Za privlačenje FDI-a mnoge zemlje koriste različite mjere poticanja privlačenja izravnih inozemnih investicija, a najčešće mjere su financijske i fiskalne.

Najčešći fiskalni poticaji su „smanjenje poreznog opterećenja stranih ulagača, izuzeća od plaćanja uvoznih carina, donošenje sporazuma o izbjegavanju dvostrukog oporezivanja, omogućavanje ubrzane amortizacije, omogućavanje odbitka od porezne osnovice vezanih uz broj zaposlenih lokalnih radnika, izuzeće od plaćanja izvoznih carina te povrat uvoznih carina. Dok su u razvijenim zemljama popularne mjere poput smanjivanja poreza na dobit ili ostalih poreza, u onim zemljama koje su još uvijek u razvoju, poput Hrvatske, mjere poput izuzeća od plaćanja uvoznih carina na kapitalnu opremu i strojeve te izuzeće od plaćanja izvoznih carina i povrat uvoznih carina najčešći su način privlačenja stranih ulaganja. Cilj fiskalnih poticaja je smanjivanje efektivne porezne stope na inozemna ulaganja kako bi se povećao

---

<sup>53</sup> Marić, K., Matić, J., *Inozemna izravna ulaganja u Republiku Hrvatsku i usporedba s odabranim nerazvijenim zemljama*, Zbornik sveučilišta Libertas, 3, 2018., str. 148., dostupno na: [www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr) (10.07.2022.)

<sup>54</sup> Bilas, V., Franc, S., *Uloga inozemnih izravnih ulaganja i načini poticanja*, Serija članaka u nastajanju, Članak broj 06-13, Ekonomski fakultet Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2006., str. 8.-9., dostupno na: <http://web.efzg.hr/RePEc/pdf/Clanak%2006-13.pdf> (10.07.2022.)

povrat takvih ulaganja. Financijski poticaji sastoje se od izravnog dodjeljivanja sredstava kompanijama za financiranje inozemnih ulaganja ili od snošenja troškova kapitala te operativnih troškova. Financijski poticaji najčešće se dodjeljuju u obliku državnih subvencija, subvencioniranih državnih zajmova, državnih garancija i garantiranih izvoznih kredita, osiguranja protiv valutnog i nekomercijalnih rizika i drugo.<sup>55</sup> Financijski poticaji su karakteristični za zemlje koje su razvijene, te se koriste u svrhu regionalnog razvoja. Inozemna strana ulaganja su veoma značajna za rast gospodarstva, posebno kroz faktore izvoza, transfera znanja i tehnologije, zaposlenosti i investicija. „U globalnoj ekonomiji strane direktne investicije (FDI) predstavljaju najznačajniji oblik međunarodnih poslovnih aktivnosti. One ne predstavljaju samo prekogranično kretanje kapitala, već uključuju i transfer tehnologije i znanja, te na taj način doprinose rastu konkurentnosti, zaposlenosti i međunarodnoj trgovini, a kao posljedica toga, i ekonomskom rastu i razvoju lokalnog gospodarstva.“<sup>56</sup> Izravna strana ulaganja često nadilaze kapitalna ulaganja, pa pružaju uspostavu učinkovite kontrole nad stranim poslovanjem koje utječe na razvoj upravljanja, tehnologije i opreme poduzeća. Za FDI su veoma važne multinacionalne kompanije iz najrazvijenijih zemalja svijeta, jer su prenositelji znanja, tehnologije, i investicijskih tokova. Učinci FDI se dijele na učinke na davatelje i na primatelje. Značajnost FDI za davatelje je preuzimanje resursa u inozemstvu po nižim troškovima, preuzimanje kvalificirane i obrazovane radne snage, iskorištavanje raznih povoljnih uvjeta, tržišne strukture, izbjegavanje carinskih zapreka, tečajnog rizika, stjecanje profita te dr. Davatelji su obično velika, poznata i upješana poduzeća koja nude transfer upravljačkih i marketinških znanja i tehnologije, što je veoma značajno za primatelje FDI. Dakle, značajnost FDI za primatelje javlja se u obliku ulaganja koja donose društvene koristi, otvaranje novih radnih mjesta, primanja znanja i novih tehnologija, poboljšanja kvalitete radne snage, priljeva u državni proračun, te dr. U Hrvatsku najviše FDI-a pristiže iz EU zemalja. Prema podacima HNB-a „ukupan iznos izravnih stranih ulaganja u Hrvatsku u 2019. godini iznosio je 1,24 milijarde eura, što je za 196 milijuna eura ili 19 % više nego 2018. godine, što je najviša godišnja razina izravnih stranih ulaganja od 2014. godine. Najviše izravnih ulaganja, 286 milijuna eura, u 2019. godini došlo je iz Luksemburga. Slijede ulaganja

<sup>55</sup> Marić, K., Matić, J., op.cit., str. 152.

<sup>56</sup> Dorado, D., *Determinante direktnih investicija u tranzicijskim zemljama i procjena njihove potencijalne razine u Hrvatskoj*, *Financial Theory and Practice*, 37 (3), 227-258., Institut za javne financije, Odabrani prijevodi BR. 17/13, Zagreb, 2013., dostupno na: <https://www.ijf.hr/upload/files/file/OP/17.pdf> (10.07.2022.)

iz Austrije u visini 257 milijuna eura te Slovenije i Njemačke - 140,8 odnosno 135 milijuna eura.<sup>57</sup> Najviše FDI u Hrvatsku pristiglo je iz sektora bankarstva, trgovine na veliko, te poslovanja nekretninama. Najveći broj ulaganja odlazi u prerađivačku industriju, pri čemu se izdavaju proizvodnja automobila i prehrambenih proizvoda. U vrijeme pandemije Covid 19, tokom 2020. godine dolazi do pada izravnih inozemnih ulaganja, za 2,4 % u odnosu na 2019. godinu, te su iznosila 1,304 milijarde dolara<sup>58</sup>. Do pada dolazi zbog mjera zatvaranja granica koje su utjecale na zatvaranje investicijskih projekata. Osim pandemije Covid 19 na priljev FDI-a utjecala i nepovoljna poslovna klima, slaba efikasnost pravnog sustava, slaba sklonost poduzetničkim rizicima, slaba fokusiranost na pronalaženje kvalificirane radne snage, nedovoljna sklonost inovacijama, administrativne prepreke te dr. Poslovna klima se može unaprijediti uklaňanjem administrativnih prepreka i stvaranjem pravne sigurnosti, čime bi došlo i do rasta FDI u Hrvatsku, kao i u druge zemlje koje imaju potrebu za takvom vrstom ulaganja.

## **4. STRATEŠKA PARTNERSTVA U TEHNOLOŠKO - TRGOVINSKIM I INVESTICIJSKIM SURADNJAMA: PRIMJERI**

U ovom poglavlju će biti riječi o strateškim partnerstvima u tehnološko – trgovinskim i investicijskim suradnjama, sa primjerima iz prakse. Za primjere iz prakse se uzimaju strateška partnerstva Europske unije (EU) sa drugim svjetskim zemljama: SAD-om, Kinom, Indijom, te sa Hrvatskom kroz korištenje EU strukturnih i investicijskih fondova za rast i radna mjesta. Od svih navedenih partnerstava fokus detaljnijeg prikaza je na partnerskom odnosu EU i Hrvatske.

### **4.1. Strateška partnerstva EU – općenito**

---

<sup>57</sup> Hina, *Izravna strana ulaganja u Hrvatsku lani 1,24 milijarde eura, najveća od 2014.*, Tportal.hr, 2020., dostupno na: <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/izravna-strana-ulaganja-u-hrvatsku-lani-1-24-milijarde-eura-najveca-od-2014-20200603> (10.07.2022.)

<sup>58</sup> Lider/Hina, *Izravna strana ulaganja u Hrvatskoj pala za 2,4 posto u 2020. godini*, Lider media, 2021., dostupno na: <https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/izravna-strana-ulaganja-u-hrvatskoj-pala-za-2-4-posto-u-2020-godini-137372> (10.07.2022.)

Po pitanju strateških partnerstava za EU je karakterističan „Sporazum o strateškom partnerstvu između Europske unije i njezinih država članica, s jedne strane, i Japana, s druge strane“, kojemu je svrha da stranke:

- „ojačaju cjelokupno partnerstvo između stranaka unaprjeđenjem političke i sektorske suradnje i zajedničkog djelovanja u pitanjima od zajedničkog interesa uključujući regionalne i globalne izazove;
- osiguraju dugotrajnu pravnu osnovu za jačanje bilateralne suradnje i suradnje u međunarodnim i regionalnim organizacijama i forumima;
- zajednički doprinose međunarodnom miru i stabilnosti promicanjem mirnog rješavanja sporova u skladu s načelima pravednosti i međunarodnog prava; i
- zajednički doprinose promicanju zajedničkih vrijednosti i načela, posebno demokracije, vladavine prava, ljudskih prava i temeljnih sloboda.“<sup>59</sup>

Za ostvarivanje navedenih stavki partneri trebaju svoj odnos temeljiti na ravnopravnom partnerstvu, poštovanju, dijalogu i suradnji usmjerenoj na zajedničke interese. Zemlje partneri trebaju održavati i sastanke na kojima će promicati učinkovitiju buduću suradnju. EU bi mogla bolje koristiti tehničke dijaloge s ciljem učinkovitijeg vođenja strateških partnerstava, posebno u geopolitičkom kontekstu, koji bi mogao biti pokretač privlačnosti regije trećim zemljama na tehnološkoj i investicijskoj razini.<sup>60</sup> Navedeni sporazum je u ovom radu važan za definiranje primjera suradnje EU sa Hrvatskom, kao njenom zemljom članicom, te sa Japanom. Osim partnerstava sa zemljama članicama, i Japanom, jedan od najvažnijih instrumenata za ostvarivanje europskih ciljeva i interesa su strateška partnerstva EU-a s ključnim igračima u svijetu, a to su Sjedinjene Američke Države, Kina, Južna Afrika, Indija, Brazil, Meksiko, Kanada, Južna Koreja, te dr.

---

<sup>59</sup> Hrvatski Sabor, *Sporazum o strateškom partnerstvu između Europske unije i njezinih država članica, s jedne strane, i Japana, s druge strane*, NN 10/2019, Svrha i opća načela, čl. 1., dostupno na:

[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/medunarodni/2019\\_12\\_10\\_73.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/medunarodni/2019_12_10_73.html) (10.07.2022.)

<sup>60</sup> Vivet, E., De Lalande, V., *EU Strategic partnerships: Shallow political summits, active technical dialogues?*, Institute for Research and Education on Negotiation (IRENE), Paris, 2014., str. 2., dostupno na:

[https://ecfr.eu/archive/page/-/EU\\_SP\\_word\\_article\\_June\\_2014\\_with\\_annexes\\_V4-1.pdf](https://ecfr.eu/archive/page/-/EU_SP_word_article_June_2014_with_annexes_V4-1.pdf) (10.07.2022.)

Europska unija još uvijek nije u svojim osnivačkim ugovorima, kao ni u drugim dokumentima, precizirala prirodu strateškog partnerstva, a iz praktičnog pristupa EU prema strateškim partnerstvima, ističu se tri elementa koja naglašavaju:<sup>61</sup>

- promicanje trgovine i ulaganja,
- traženje saveznika za promicanje multilateralizma i jačanje međunarodne suradnje,
- podjelu tereta u sigurnosnim pitanjima.

Zbog nejasnosti, nekonzistentnosti i nedovršenosti koncepta između strateškog partnerstva EU i drugih zemalja prevladava potreba za povezivanjem strateških partnerstava sa zakonskim mjerama, odnosno za postavljanjem određenih kriterija, koji bi trebali dovesti do konceptualizacije strateških partnerstava. Izraz „partnerstvo“ EU je prvi put kao sveobuhvatni pojam spomenula 1998. godine kod stupanja u partnerski odnosa sa Kinom, koji se odnosio na ravnopravne odnose u trgovini. Za EU su danas karakteristična strateška partnerstva tehnološko – trgovinskih i investicijskih suradnji.

Europa se na globalnu scenu pozicionirala najviše zaslužujući ujedinjenom djelovanju zemalja članica, komunikaciji i modernom transportu, čime je omogućena lakša proizvodnja, kupovanje i prodaja robe i usluga diljem svijeta, a ne samo zasebnim trgovinskim strategijama. Napredovanje ulaganja se odvija zahvaljujući predvidljivom, zdravom i stabilnom okruženju, uklanjanju prepreka ulaganja, te zaštite ulaganja. Europa je najveći svjetski izvoznik industrijske robe i usluga, za oko oko 80 zemalja.<sup>62</sup> Razvoj trgovine u EU je važan za njen gospodarski rast, za stvaranje radnih mjesta, za povećanje prilika za trgovinu i ulaganja unutar i izvan EU. Takav uspjeh je povezan sa uspjehom EU partnera, kao i sa tržištem koje je privlačno za poslovanje temeljeno na trgovinskim sporazumima, sa transparentnim pravilima i propisima, te je otvoreno za zemlje u razvoju.

---

<sup>61</sup> Cihelková, E. et al., *The EU concept of the 'Strategic Partnership': Identifying the 'unifying' criteria for the differentiation of Strategic Partners*, March 2020., Journal of Entrepreneurship and Sustainability Issues 7(3):1723-1739, str. 1723., dostupno na:

[https://www.researchgate.net/publication/340281215\\_The\\_EU\\_concept\\_of\\_the\\_'Strategic\\_Partnership'\\_Identifying\\_the\\_'unifying'\\_criteria\\_for\\_the\\_differentiation\\_of\\_Strategic\\_Partners](https://www.researchgate.net/publication/340281215_The_EU_concept_of_the_'Strategic_Partnership'_Identifying_the_'unifying'_criteria_for_the_differentiation_of_Strategic_Partners) (10.07.2022.)

<sup>62</sup> European Commission, *Trade; EU trade relationships by country/region; EU position in world trade*, 2022., dostupno na: [https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/eu-position-world-trade\\_en](https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/eu-position-world-trade_en) (10.07.2022.)

Danas je EU, uz SAD i Kinu najveće svjetsko gospodarstvo. „Kina je 2020. od SAD-a preuzela položaj glavnog partnera EU-a u trgovini robom s ukupnim udjelom od 16,1 %, dok je udio SAD-a bio 15,2 %. Nakon povlačenja Ujedinjenog Kraljevstva iz EU-a, ta je zemlja postala treći po veličini partner u trgovini robom, s udjelom od 12,2 % ukupne trgovine robom. Ostali važni trgovinski partneri u području robe su Švicarska (6,9 %), Rusija (4,8 %), Turska (3,6 %), Japan (3,0 %), Norveška (2,5 %), Južna Koreja (2,5 %) te Indija (1,8 %). Kad je riječ o trgovini uslugama, glavni trgovinski partner EU-a je SAD, a slijede ga Ujedinjeno Kraljevstvo i Švicarska. Međunarodna trgovina robom uvelike je smanjena 2020. zbog pandemije COVID-a 19, uključujući trgovinu Unije s njezinim glavnim trgovinskim partnerima.“<sup>63</sup> sa sigurnim investicijskim okvirom, pa je EU na prvom mjestu po ulaznim i izlaznim međunarodnim ulaganjima. U pogledu ulaganja EU ima siguran investicijski okvir te je najveći svjetski ulagač, ali primatelj izravnih stranih ulaganja, što je vidljivo u Tablici 3., koja prikazuje udio izravnih stranih ulaganja na svjetskoj razini u 2018. godini, izražen u postotku. Ulazna strana ulaganja u EU, u 2018. godini, iznosila su 34,2%, dok su izlazna ulaganja iznosila 45,4%. Slijedi SAD sa ukupnim ulaznim ulaganjima od 30,0%, te izlaznim ulaganjima od 28,4%. Nakon SAD po ulaganjima se ističe Kina, iako u puno manjem postotku od EU i SAD.

Tablica 3: Udio izravnih stranih ulaganja na svjetskoj razini 2018. godine (%)

Zemlja	Ulazna ulaganja	Izlazna ulaganja
<b>EU</b>	34,2%	45,4%
<b>SAD</b>	30,0%	28,4%
<b>Kina</b>	6,5%	8,5%
<b>Kanada</b>	3,5%	5,8%
<b>Japan</b>	0,9%	7,3%

Izvor: Izrada autora prema Damen, M., *Europska unija i njezini trgovinski partneri*, Europski parlament, 2021., dostupno na:

<https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hr/sheet/160/europska-unija-i-njezini-trgovinski-partneri>  
(10.07.2022.)

<sup>63</sup> Damen, M., *Europska unija i njezini trgovinski partneri*, Europski parlament, 2021., dostupno na: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hr/sheet/160/europska-unija-i-njezini-trgovinski-partneri> (10.07.2022.)



Ulazna ulaganja Kine iznosila su 6,5%, te izlazna ulaganja 8,5%. Nakon Kine slijedi Japan, sa ulaznim ulaganjima u iznosu od 0,9%, te izlaznim ulaganjima u iznosu od 7,3%. primjećuje se da Kina, Japan, Kanada i EU više ulažu u druge zemlje, nego što druge zemlje ulažu u njih. U nastavku će biti više riječi o starteškim partnerstvima EU sa SAD-om, Kinom, Indijom, te Hrvatskom.

#### **4.2. Partnerstva između EU i SAD-a**

Partnerstvo između SAD-a i EU je trgovinski sporazum koji je važan u pogledu trgovinske suradnje (SAD se otvara poduzećima iz EU), stvaranja radnih mjesta, smanjenja cijena te stvaranja većeg izbora proizvoda. Sporazumom je obuhvaćeno šest zemalja Srednje Amerike (Panama, Kostarika, Honduras, Gvatemala, Nikaragva i El Salvador) koje su suradnjom sa EU doživjele trgovinsku vitalnost za 7,2% u 2017. godini. Ukupni ostvareni trgovinski tokovi iste godine iznosili su 11 milijardi eura, jer Sporazum i njegovo institucionalno okruženje, zajedno s programima EU-a u regiji, promiču regionalnu gospodarsku integraciju u Srednjoj Americi.<sup>64</sup> Sporazumom između EU i SAD se povećao uvoz iz SAD-a, te izvoz iz EU u SAD.

Glavno odredište izvoza iz SAD u EU je Panama (više od 60 % ukupne trgovine uslugama). Po pitanju ulaganja EU u Srednjoj Americi su ostala i dalje snažna, te su u 2017. godini bila dvostruko veća od ulaganja u Kolumbiji ili Peruu, pa su kao takva takva bila izjednačena sa ulaganjima u Argentini. Sporazumom je pokrenuta i savjetodavna skupina koja je pregovorima utjecala na financiranje raznih aktivnosti poput društvene odgovornosti poduzeća, odgovornog poslovnog ponašanja, te sastanke stručnjaka.

Dio partnerstva SAD-a i EU je Transatlantsko trgovinsko i investicijsko partnerstvo (TTIP), a cilj mu je ostvariti bolje pristupe europskom tržištu (smanjiti ili ukinuti carinske pristojbe na uzajamni izvoz, olakšati prodavanje usluga u SAD-u), dopustiti poduzećima iz EU-a da se natječu za javne ugovore u SAD-u, te se dogovoriti oko pravila kojima se utvrđuje odakle dolazi proizvod), uspostaviti regulatornu suradnju, posebno u području ukidanja barijera za poduzeća i stručnjake iz EU, omogućiti

<sup>64</sup> European Commission, *Report on Implementation of EU Free Trade Agreements; 1 January 2017 - 31 December 2017*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2018., str. 18., dostupno na: [https://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2018/october/tradoc\\_157468.pdf](https://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2018/october/tradoc_157468.pdf) (10.07.2022.)

mobilnost, licenciranje i odobrenja da ponude usluge poput bankarstva, savjetovanja, računovodstva, pravnih savjeta, stvoriti transatlantsko tržište za automobile i kamione, kemikalije, pesticide, farmaceutske proizvode, medicinske proizvode, informacijsku i komunikacijsku tehnologiju te dr.<sup>65</sup> Prepreke trgovanju SAD i EU predstavlja označavanje i ispitivanje sigurnosti, pa se tim sporazumom nastoji ukloniti nepotrebne dvostruke postupke provjere proizvoda, osigurati pristup informacijama, transparentnost, provoditi međunarodne norme poput međunarodne norme ISO, stvoriti sigurno okruženje hrane, životinja i biljaka, te dr.

Takvi pregovori o slobodnoj trgovini traju od 2015. godine, te su zaustavljeni u 2022. godini, jer ih je prekinuo bivši američki predsjednik Donald Tramp, ali ih potrebno opet pokrenuti, posebno sada kada vlada tzv. ukrajinska kriza. „Trump je prekinuo pregovore o takozvanom Transatlantskom trgovinskom i investicijskom partnerstvu (TTIP) i pokrenuo niz trgovinskih sporova s EU-om. Osobito sada, tijekom (ukrajinske) krize, postaje jasno koliko je važna slobodna trgovina s partnerima iz cijelog svijeta koji dijele vrijednosti sa SAD-om. Europska podrška takvim pregovorima nije baš jednoznačna, jer se Njemačka odupire takvim zahtjevima. Američko veleposlanstvo u Berlinu je naglasilo da američko-europsko Trgovinsko i tehnološko vijeće vodi računa o tome da trgovinska i tehnološka politika podupiru rast na širokoj osnovi. Aktualna kriza pokazuje da je partnerstvo SAD-a i Njemačke, i EU-a, apsolutno nužno.“<sup>66</sup> Rusko – ukrajinski rat utječe negativno, ne samo na odnose Rusije sa Ukrajinom, već i na međunarodne trgovinske i druge odnose, koje očekuju velike promjene, koje će posebno osjetiti europski kontinent.

Ono što se trenutno događa stvara novi svjetski poredak kojim vladaju SAD, Rusija i Kina. „Rusija nastoji uvjeriti bivše socijalističke države, da ih NATO ne može zaštititi, kao što je vidljivo iz ukrajinskog primjera. Ako uspije projekt ruskog predsjednika Putina, svijet će biti suočen s prijelaznom erom potpunog kaosa i žestokih sukoba na međunarodnom nivou, sve dok taj novi poredak ne bude službeno potvrđen, odnosno verificiran od strane Zapada. Danas Nijemci misle, da Washington odbijanjem razgovara o zahtjevima Moskve u vezi sa članstvom Ukrajine

---

<sup>65</sup> Europska unija, *Transatlantsko trgovinsko i investicijsko partnerstvo (TTIP); Prema trgovinskom sporazumu između EU-a i SAD-a (vodič po poglavljima na jednostavnom hrvatskom jeziku)*, Luxembourg: Ured za publikacije Europske unije, 2015., dostupno na: [https://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2015/september/tradoc\\_153783.pdf](https://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2015/september/tradoc_153783.pdf) (10.07.2022.)

<sup>66</sup> Glas Slavonije, *Ekonomija; Partnerstvo je apsolutno nužno; EU bi sa SAD-om trebao ponovo razgovarati o slobodnoj trgovini*, 2022., dostupno na: <https://www.glas-slavonije.hr/489512/7/EU-bi-sa-SAD-om-trebao-ponovo-razgovarati-o-slobodnoj-trgovini> (10.07.2022.)

u NATO-u i davanju sigurnosnih garancija Rusiji nije ostavio drugog izbora osim da izvrši vojnu invaziju. Upravo Njemačko-Rusko partnerstvo je glavna žrtva ovog rata, koje se zasnivalo na uvozu ruskih energenata i izvozu njemačke tehnologije i dobara. Washington je pokušavao da razbije ovu jednačicu, koja omogućava rusko-europsko približavanje, posebno na relaciji Moskva-Berlin, nauštab odnosa sa Washingtonom tokom proteklih godina, ali bez većeg uspjeha.<sup>67</sup> Njemačka je kroz povijest napravila grešku, kada je sebi stvorila put ovisnosti o uvozu ruskog plina, bez obzira na pokušaje SAD-a da izgradi plinovod Sjeverni tok2 (Nordstream2), kojim bi preko Blatičkog mora plin dolazio u Njemačku iz Rusije. Dakle, EU se odupirala pokušajima SAD-a da izgradi plinovod, u koji su uložena velika sredstva te danas taj projekt stoji zamrznut, iako je veoma potreban.

SAD je ukrajninskim ratom uspjela u svojim naumima, jer je okrenula Njemačku protiv Rusije, što joj je bio jedan od najvažnijih strateških ciljeva u Europi. Na takav način SAD i EU zaoštavaju svoj odnos, što nije pogodno za razvoj trgovine, kao ni investicija. A sa druge strane, SAD-u ostaje borba sa Kinom, koja od ovakvih loših partnerskih odnosa ima najviše koristi. Više o navedenom slijedi u slijedećem poglavlju koje se bavi partnerskom suradnjom Kine i EU.

### **4.3. Partnerstva EU i Kine**

Diplomatski odnosi između Kine i EU su započeli 1975. godine, a pregovaranje strateškog partnerstva je sklopljeno 2003. godine. Gospodarski i trgovinski odnosi su definirani već 1985. godine Sporazumom o trgovinskoj i gospodarskoj suradnji, koji je bio temelj za sporazum iz 2003., godine, i za kasniji nastavak pregovora o novom sporazumu o partnerstvu i suradnji iz 2007. godine. U 2014. godini pregovaralo se o bilateralnom sporazumu o ulaganjima.

Godine 2017. je „ostvaren iskorak u bilateralnom strateškom partnerstvu, koje ima utjecaj na svjetskoj razini, te su istaknute zajedničke obveze za rješavanje globalnih izazova, zajedničkih sigurnosnih prijetnji i za promicanje multilateralizma, budući da

---

<sup>67</sup> Međunarodni institut za bliskoistočne i balkanske studije (IFIMES), *Ukrajina 2022: Stvara li se novi i drugačiji svjetski poredak?*, Ljubljana/Washington/Bruxelles/Kijev, 2022., dostupno na: <https://www.ifimes.org/ba/istrazivanja/ukrajina-2022-stvara-li-se-novi-i-drugaciji-svjetski-poredak/5015> (11.07.2022.)

postoje brojna područja u kojima bi konstruktivna suradnja mogla donijeti uzajamne koristi, među ostalim u međunarodnim forumima, kao što su UN i skupina G20.<sup>68</sup> Sporazum između Kine i EU je utjecao na transparentnost, jačanje demokracije i ljudskih prava, na vladavinu prava, promicanje multilaterizma, poštene razmjene dobara i usluga, te drugo.

Europa od Kine takvim sporazumom očekuje koristi i preuzimanje odgovornosti temeljenoj na pravilima, koja joj priliči kao globalno utjecajnoj sili. Sporazumom Kine i EU jača se sektorska bilateralna suradnja u području „znanosti i tehnologije, u imigraciji, kulturnim razmjenama te u obrazovanju.“<sup>69</sup> Kina je uz EU i SAD najače svjetsko gospodarstvo i politička sila, koja zbog želje za rastom ostvaruje snažan utjecaj na globalnu politiku i trgovinu. Sa druge strane EU nudi najveće tržište na svijetu, koje uživa u svjetskom vodstvu u važnim tehnologijama i vještinama, ali i kao najveći svjetski pružatelj razvojne pomoći.

Bližim strateškim partnerstvom EU i Kine povećavaju se i njihove međusobne odgovornosti, partnerstvo bi trebalo ispuniti interese obje strana, trebaju surađivati dok preuzimaju aktivnije i odgovornije međunarodne uloge, podržavajući i pridonoseći snažnom i učinkovitim multilateralnom sustavu, s ciljem iskorištavanja svojih snaga u nuđenju rješenja za globalne probleme.<sup>70</sup> Zatvaranje europskih vrata Kini kao konkurentu nije rješnje, pa je cilj raditi na otvorenosti tržišta i na osiguravanju uvjeta poštene tržišne utakmice.

Ukrajinska kriza, odnosno rat između Rusije i Ukrajine, najviše strateških koristi donosi Kini:

- „Kina stoji uz Rusiju nakon međunarodnih sankcija kojima je podlegla 2014. godine zbog aneksije na Krimu. Od tada je njihovo partnerstvo ojačalo te je prešlo u savez.
- Kina ima priliku produbiti svoje odnose sa Rusijom, posebno u ekonomskom pogledu, jer je Rusija bogata poljoprivrednim i prirodnim resursima,

---

<sup>68</sup> Belder, B., *Izvešće o stanju odnosa između EU-a i Kine (2017/2274(INI))*, Europski parlament, 2018., dostupno na: [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2018-0252\\_HR.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2018-0252_HR.html) (11.07.2022.)

<sup>69</sup> Eur - Lex, *Jačanje partnerstva između EU i Kine*, 2015., dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:r14208&from=ES> (11.07.2022.)

<sup>70</sup> Commission to the Council and the European Parliament, *EU – China: Closer partners, growing responsibilities*, Eur.lex, 2006., dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=celex%3A52006DC0631> (11.07.2022.)

energetikom i rudama. Od Rusije ima mogućnost uvoza plina i nafte, koje Rusija izvozi iz EU u slučaju da dođe do embarga na Rusiju.

- Trgovinski odnosi Rusije i Kine u 2021. zabilježili su rast više od 35%, što iznosi 140 milijardi dolara. Očekuje se, da će nivo robne razmjene dostići 200 milijardi dolara u 2024.godini, tako da će Kina u naredne dvije godine postati prvi partner Rusije umjesto EU.<sup>71</sup>

Kina uviđa planove SAD-a, da bi mogla biti njegova sljedeća meta, zbog borbe u nadmoći u svjetskom liderstvu konkurencije, pa se ekonomski snažnije povezuje sa Ruskom ekonomijom. Danas su poduzeća sa područja Europe zabrinuta zbog nelojalne konkurencije kineskih poduzeća. Nedostaje transparentnih, jednakih i pravedenih propisa putem kojih tržišno natjecanje neće štetiti EU poduzećima. Kina bi u budućnosti trebala više poštovati svoje međunarodne obveze, te na takav način opravdati svoju moćnu globalnu poziciju.

#### **4.4. Partnerstvo EU i Indije – partnerstvo za ograničavanje globalnog utjecaja Kine**

Bilateralni odnosi Indije i EU-a poznati su još od početka 1960-ih, a prvi sporazum o suradnji potpisan je 1994. godine. Takva suradnja se nije odnosila na trgovinsku i gospodarsku suradnju, već je više vođen u političkom dijalogu. Evolucija odnosa zabilježena je na EU Summitu 2000. godine, održanom u Lisabonu, koji je bio podloga za kasnije sastanke kojima se definirala trgovinska suradnja. U odnos strateškog partnerstva EU i Indija ulaze 2017. godine, kada su uspostavljene strategije za dugoročno jačanje suradnje u migracijama, trgovini i investicijama, istraživanju, inovacijama, sigurnoj politici, provođenju aktivnosti koje će smanjiti utjecaje na klimatske promjene te dr.<sup>72</sup> U području trgovine i investicija Sporazum je značajan jer utječe na međusobnu razmjenu roba i ulaganja.

EU je u 2018. godini bila najveći regionalni trgovinski partner Indije, dok je Indija bila 9. najveći trgovinski partner EU-a. Bilateralna robna razmjena Indije s EU-om u

<sup>71</sup> Međunarodni institut za bliskoistočne i balkanske studije (IFIMES), op.cit.

<sup>72</sup> Ministry of External Affairs, Government of India (MEA GOV), *India-EU Bilateral Relations*, 2019., str. 1, dostupno na: [https://mea.gov.in/Portal/ForeignRelation/India-EU\\_Bilateral\\_Unclassified\\_-\\_Oct\\_2019.pdf](https://mea.gov.in/Portal/ForeignRelation/India-EU_Bilateral_Unclassified_-_Oct_2019.pdf) (11.07.2022.)

2018. iznosila je 91,5 milijardi eura, što uključuje indijski izvoz u EU u iznosu od 45,8 milijardi eura, te uvoz od 45,7 milijardi eura. Trgovina uslugama između EU-a i Indije u 2018. iznosila je 36 milijardi eura, od čega je izvoz Indije iznosio 19,3 milijarde eura, te uvoz 16,7 milijardi eura. Također, EU je za Indiju bila najveći izvor izravnih stranih ulaganja u iznosu od 90,7 milijardi eura, u razdoblju od 2000. do 2018. godine.<sup>73</sup> Zbog promicanja i olakšavanja investicijskih tokova iz EU u Indiju 2017. godine je uspostavljen Mehanizam za olakšavanje ulaganja koji se bavi pitanjima i koordiniranjem ulaganja.

Zadnje pregovaranje između EU i Indije se odvijalo u 2021. godini, kao odgovor na promjene u okruženju, koje zahtijevaju nove dogovore o slobodnoj trgovini. „Indija je presudni rival Kine u Aziji, jedina zemlja koja se s njom može mjeriti po veličini i broju stanovnika. Europska unija i Indija planiraju suradnju proširiti i na treće zemlje i regije, u Africi, Srednjoj Aziji i indo-pacifičkom području kako bi se izgradila digitalna, energetska, transportna i povezanost ljudi s ljudima. A to je konkurencija kineskom projektu "Jedan pojas, jedan put".“<sup>74</sup> Naime, Kina se ne ponaša u skladu sa međunarodnim vrijednostima poštovanja međunarodnih prava, demokracije, jačanja prosperiteta i održivog razvoja, slobode u trgovanju, jer svojim akcijama nameće nelojalno tržišno natjecanje koje šteti ostalim svjetskim gospodarstvima, pa je cilj EU i Indije, kao strateških partnera usmjerenih na vladavinu prava i slobode, ograničiti globalni utjecaj Kine.

#### **4.5. Partnerstvo između Hrvatske i Europske komisije za korištenje EU strukturnih i investicijskih fondova za rast i radna mjesta**

Europska komisija je uspostavila partnerstvo sa Hrvatskom za korištenje strukturnih i investicijskih fondova za rast i radna mjesta. Općenito, Europska unija za provedbu svojih politika, od kojih je najznačajnija kohezijska politika, koristi financijske instrumente za širok raspon projekata i programa, a takvi instrumenti se nazivaju europskim fondovima. Za financiranje provođenja kohezijske politike Europska unija izdvaja sredstva za planirana razdoblja. Za financijsko razdoblje

<sup>73</sup> Ibidem, str. 3.

<sup>74</sup> Trkanjec, Ž., *EU i Indija ulaze u gospodarski sporazum kojim žele ograničiti globalni utjecaj Kine*, 2021., dostupno na: <https://euractiv.jutarnji.hr/euractiv/energija-i-gospodarstvo/eu-i-indija-ulaze-u-gospodarski-sporazum-kojim-zele-ogranciti-globalni-utjecaj-kine-15071847> (11.07.2022.)

2007. – 2013. godine izdvojeno je 347 milijardi eura, dok je za razdoblje 2014. – 2020. godine izdvojeno 376 milijardi eura iz proračuna. Zadnje planirano financijsko razdoblje je višegodišnji okvir od 2021. do 2027. godine. „Kohezijska politika je strategija Europske unije za promicanje i podupiranje ‘ukupnog skladnog razvoja’ njezinih država članica i regija. Utemeljena u Ugovoru o funkcioniranju Europske unije (čl. 174.), kohezijska politika EU-a ima za cilj učvrstiti gospodarsku i socijalnu koheziju smanjenjem nejednakosti u razini razvoja između regija. Politika je usmjerena na ključna područja koja će EU-u pomoći da se suoči s izazovima 21. stoljeća i ostane globalno konkurentan.“<sup>75</sup> Financiranje kohezijske politike vrši se iz kohezijskog fonda (namjenjen je članicama EU za financiranje projekata iz područja prometa i okoliša, pod uvjetom da članica ima BDP/st. manji od 90%), Europskog fonda za regionalni razvoj (EFRR) – koristi se za smanjenje regionalnih razlika unutar EU s ciljem jačanja ekonomske i socijalne kohezije, te iz Europskog socijalnog fonda (ESF) koji je fokusiran na poticanje zapošljavanja.<sup>76</sup> Zadnja dva navedena fonda nazivaju se strukturnim fondovima, a postoje još i investicijski fondovi koji su na raspolaganju od financijskog razdoblja 2014. – 2020. godine, a čine ih Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj (EPFRR), te Europski fond za pomorstvo i ribarstvo (EFPR).

Svi navedeni fondovi imaju jedan zajednički naziv, a to je Europski strukturni i investicijski fondovi (ESI). „Kroz EU fondove financiraju se samo projekti koji su u skladu s razvojnim ciljevima Republike Hrvatske/ili druge zemlje članice. Sredstva iz EU fondova zapravo su novac poreznih obveznika Europske unije, stoga se ta sredstva dodjeljuju u svrhu ispunjavanja određenih ciljeva i prema zadanim pravilima. U praksi to znači da se financiraju oni projekti koji doprinose razvojnim ciljevima kako Republike Hrvatske, tako Europske unije u cjelini. Područja koja se mogu financirati kroz EU fondove su definirana u programskim dokumentima, tzv. Operativnim programima. Operativni programi su dokumenti u kojima su određena područja financiranja kroz pojedini sektor, tko su potencijalni prijavitelji i dr. Postupci za dodjeljivanje sredstava iz EU fondova temelje se upravo na ovim dokumentima. Što u njima nije određeno ne može se niti financirati.“<sup>77</sup> U okviru ESI fondova nalaze se

<sup>75</sup> European Commission, *Kohezijska politika*, 2022., dostupno na:

[https://ec.europa.eu/regional\\_policy/hr/policy/what/glossary/c/cohesion-policy](https://ec.europa.eu/regional_policy/hr/policy/what/glossary/c/cohesion-policy) (11.07.2022.)

<sup>76</sup> HAMAG BICRO, *EU fondovi*, 2017., dostupno na: <https://hamagbicro.hr/bespovratne-potpore/eu-fondovi/> (11.07.2022.)

<sup>77</sup> Europski strukturni i investicijski fondovi, *Naslovna > Kako do fondova > Kako do EU fondova - Korak 1*, Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije, 2021., dostupno na:

Operativni program konkurentnost i kohezija, Operativni program Učinkoviti ljudski potencijali, Operativni program za pomorstvo i ribarstvo, te Operativni program Regionalni razvoj.

„Zajednički strateški okvir, utvrđen Aneksom I. UZO-a, nasljednik je Strateških smjernica Zajednice o kohezijskoj politici i ruralnom razvoju za razdoblje od 2007. do 2013., ali svejedno pokriva svih pet ESI fondova. On državama članicama i regijama daje strateške smjernice za iskorištavanje svih prednosti mogućnosti koje pružaju ESI fondovi te druge politike i instrumenti EU-a u njihovim sporazumima o partnerstvu i programima zadržavajući jasan fokus na prioritetima strategije Europa 2020. Okvir ima za cilj pospješiti koordinaciju i komplementarnost intervencija koje dobivaju potporu iz ESI fondova. Države članice pozivaju se da osiguraju suradnju između upravljačkih tijela nadležnih za svaki ESI fond u svim fazama programiranja, provedbe, praćenja i evaluacije njihove potpore i na strateškoj i na operativnoj razini.“<sup>78</sup> Na Slici 1. prikazan je zajednički strateški okvir međusobne povezanosti ESI fondova, politika i instrumenata EU. Prema prikazanoj Slici 1. zajednički strateški okvir međusobne povezanosti ESI fondova, politika i instrumenata EU čine zajedničke poljoprivredne i ribarske politike, program Horizon 2020., Life, Erasmus +, Europski razvojni fond, instrumenti za pretpristupnu pomoć, za povezivanje Europe, te instrumenti za europsko susjedstvo.

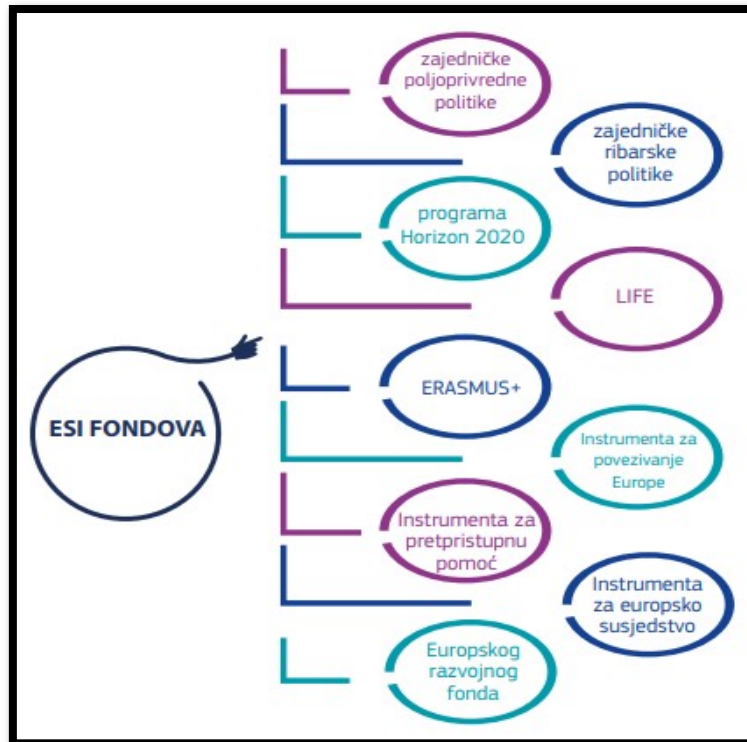
Slika 1.: Zajednički strateški okvir međusobne povezanosti ESI fondova, politika i instrumenata EU

---

<http://arhiva.strukturnifondovi.hr/kako-do-eu-fondova-korak-1> (11.07.2022.)

<sup>78</sup> Europska komisija, *Europski strukturni i investicijski fondovi za razdoblje 2014. – 2020. godine: Službeni tekstovi i komentari*, Luksemburg: Ured za publikacije Europske unije, 2015., str. 19., dostupno na: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/guides/blue\\_book/blueguide\\_hr.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/blue_book/blueguide_hr.pdf) (11.07.2022.)





Izvor: Europska komisija, *Europski strukturni i investicijski fondovi za razdoblje 2014. – 2020. godine: Službeni tekstovi i komentari*, Luksemburg: Ured za publikacije Europske unije, 2015., str. 20., dostupno na: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/guides/blue\\_book/blueguide\\_hr.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/blue_book/blueguide_hr.pdf) (11.07.2022.)

Za koordinaciju, planiranje i nadzor EU fondova za Hrvatsku zadužen je Središnji ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU (SDUEF), koji surađuje sa Vladom RH, Europskom komisijom i Nacionalnim fondom Ministarstva financija za financijsko upravljanje EU fondovima. „Već nekoliko desetljeća Europska je unija jedan od glavnih čimbenika u međunarodnoj suradnji i najveći donator razvojne pomoći u svijetu. Kako bi podupro svoju politiku međunarodne pomoći, EU je razvio širok spektar financijskih instrumenata koji su većini ljudi poznati kao programi pomoći EU-a ili europski fondovi. Neki od tih instrumenata usklađeni su sa specifičnim razvojnim prioritetima onih zemalja kojima su namijenjeni. Drugi instrumenti oblikovani su kako bi se odgovorilo na hitne potrebe partnerskih zemalja i regija. U Republici Hrvatskoj taj je proces financijske potpore pokrenut s uspostavom njezine neovisnosti. U svakoj fazi tog procesa Europska unija svoju je potporu usklađivala s potrebama zemlje. Trenutno, Europska unija pruža pretpristupnu pomoć Republici Hrvatskoj kako bi poduprla političke, gospodarske i institucionalne reforme, prekograničnu suradnju, regionalnu konkurentnost, regionalni razvoj, razvoj

ljudskih resursa, te poljoprivredu i ribarstvo. Na taj način Europska unija pomaže Hrvatskoj u ispunjavanju europskih standarda, da u najvećoj mogućoj mjeri pripremi svoje institucije, administraciju, poduzeća i civilno društvo za članstvo.<sup>79</sup> Hrvatska je prije članstva bila korisnica predpristupnih programa, u razdoblju od 2007. – 2013. godine, CARDS, PHARE, ISPA i SAPARD ukupno kojim je EU dodijelila ukupno 289,80 milijuna eura, od čega je iskorišteno ukupno 217,8 milijuna eura. Financijska sredstva iz proračuna EU koja su namijenjena navedenim predpristupnim programima bila su namijenjena su za izgradnju mostova, cesta, željeznica, za promicanje razvoja informatičkog društva, edukacije i obrazovanja nezaposlenih, stvaranja novih radnih mjesta, održivosti gospodarstva, novih izvora energije, razvoja malih poduzeća, te dr., s ciljem stvaranja boljih životnih uvjeta građanima.

Europska unija je prepoznala da je Hrvatskoj potrebna pomoć nakon ratnih stradanja, i tranzicije, te joj je pružala humanitarne pomoći u kriznim stanjima, te pomoć u obnovi, kroz program OBNOVA (1996. – 2000.). Nakon 2000. godine započinje proširenje opsega pomoći Hrvatskoj kroz program CARDS, program za pomoć u visokom obrazovanju pod nazivom Tempus, te program LIFE koji je bio namjenjen području zaštite okoliša.<sup>80</sup> U Tablici 4. prikazani su programi EU koji su pomogli Hrvatskoj u razdoblju od 1991. do 2000. godine te iznosi sredstava (u milijunima eura). Prema prikazanoj Tablici 4. može se primjetiti da su ukupna financijska sredstva EU kao pomoći Hrvatskoj do 2000. godine iznosila 381.61 milijuna eura. Najveći iznosi bili su namijenjeni programu humanitarne pomoći (ECHO) - ukupno 293.8 milijuna eura, zatim programu OBNOVA za povratak izbjeglica u iznosu 53,21 milijuna eura, te nacionalnim programima demokracije, ljudskih prava i medija 15, 56 milijuna eura.

Tablica 4.: Programi EU kao pomoć Hrvatskoj od 1991. do 2000. godine i iznosi sredstava (u milijunima eura)

---

<sup>79</sup> Novota, S., et. al., *Europski fondovi za hrvatske projekte - Priručnik o financijskoj suradnji i programima koje u Hrvatskoj podupire Europska unija*, Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova Europske unije, 2009., str. 7., dostupno na:

[https://www.safu.hr/datastore/filestore/10/Europski\\_fondovi\\_za\\_hrvatske\\_projekte.pdf](https://www.safu.hr/datastore/filestore/10/Europski_fondovi_za_hrvatske_projekte.pdf) (11.07.2022.)

<sup>80</sup> Ibidem, str. 12.

	1991. - 1995.	1996.	1997.	1998.	1999.	2000.	Ukupno
Humanitarna pomoć (ECHO)	243,2	21,15	14,5	8,95	8,0		293,8
Povratak izbjeglica (OBNOVA)		7,02	8,59	14,0	13,6	10,0	53,21
Razminiranje				1,0	0,5		1,5
Demokracija i ljudska prava, mediji (nacionalni programi)	0,77	1,74	6,59	5,5		0,96	15,56
Demokracija i ljudska prava, mediji (regionalni programi)	0,2		0,2	0,3	6,44		7,14
Carina					1,0		1,0
Tempus (s pripremnim aktivnostima)					0,1	1,5	1,6
Zaštita okoliša (LIFE)	0,7			0,76			1,46
Jačanje institucija (OBNOVA)						3,0	3,0
Pravosuđe (OBNOVA)					0,6		0,6
Malo i srednje poduzetništvo (OBNOVA)						2,34	2,34
Operacije manjeg opsega					0,4		0,4
<b>Ukupno</b>	<b>244,87</b>	<b>29,91</b>	<b>29,88</b>	<b>28,51</b>	<b>30,64</b>	<b>17,8</b>	<b>381,61</b>

Izvor: Novota, S., et. al., *Europski fondovi za hrvatske projekte - Priručnik o financijskoj suradnji i programima koje u Hrvatskoj podupire Europska unija*, Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova Europske unije, 2009., str. 7., dostupno na: [https://www.safu.hr/datastore/filestore/10/Europski\\_fondovi\\_za\\_hrvatske\\_projekte.pdf](https://www.safu.hr/datastore/filestore/10/Europski_fondovi_za_hrvatske_projekte.pdf) (11.07.2022.)

Kroz komponentu prethodno spomenutog programa CARDS (engl. Community Assistance for Reconstruction, Development and Stabilization – Pomoć Zajednice za obnovu, razvoj i stabilizaciju) u razdoblju od 2001. do 2004. godine Hrvatskoj je dodijeljeno ukupno 260 milijuna eura, za izgradnju pravosudnih i administrativnih kapaciteta, za demokratsku stabilizaciju, gospodarski i socijalni razvoj, zaštitu okoliša i prirodnih resursa, jačanje institucija te malog i srednjeg poduzetništva. U Tablici 5. prikazani su iznosi programa CARDS, u milijunima eura. Prema Prikazanoj Tablici 5. jedno od prioritetnih područja je gospodarski i socijalni razvoj, koji uključuje mjere poticanja trgovine, ulaganja te socijalne kohezije. U navedene mjere je u razdoblju od 2001. do 2004. godine uloženo ukupno 67,15 mil. eura bespovratnih EU sredstava.

Tablica 5.: Pomoć EU-a Hrvatskoj kroz program CARDS od 2001. do 2004. godine (u milijunima eura)

Prioritet	Mjere	Sredstva alocirana po godinama (u milijunima eura)				
		2001.	2002.	2003.	2004.	Ukupno
1. Demokratska stabilizacija	1.1. Povratak izbjeglica i prognanika	23,2	14,0	15,0	14,0	66,2
	1.2. Civilno društvo	1,0	2,0	2,0	3,5	8,5
2. Gospodarski i socijalni razvoj	2.1. Trgovina	3,0	3,0	2,5	4,75	13,25
	2.2. Poticanje ulaganja	3,3	9,0	6,15	6,0	24,45
	2.3. Socijalna kohezija (uključuje i Tempus)	7,6	6,0	8,85	7,0	29,45
3. Pravosuđe i unutrašnji poslovi	3.1. Modernizacija pravosudnog sustava	1,5	4,0	4,0	4,5	14,0
	3.2. Policija i organizirani kriminal	-	2,0	3,0	3,4	8,4
	3.3. Integrirano upravljanje granicama	12,6	4,0	5,0	18,95	40,55
4. Izgradnja administrativnih kapaciteta	4.1. Reforma državne uprave	2,5	6,0	6,0	9,1	23,6
	4.2. Nacionalni, regionalni i lokalni razvoj	1,5	2,0	3,0	3,0	9,5
	4.3. Javne financije		4,0	2,8	3,0	9,8
5. Zaštita okoliša i prirodnih resursa		1,8	3,0	3,7	3,8	12,3
<b>UKUPNO:</b>		<b>58,0</b>	<b>59,0</b>	<b>62,0</b>	<b>81,0</b>	<b>260,0</b>

Izvor: Novota, S., et. al., *Europski fondovi za hrvatske projekte - Priručnik o financijskoj suradnji i programima koje u Hrvatskoj podupire Europska unija*, Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova Europske unije, 2009., str. 15., dostupno na: [https://www.safu.hr/datastore/filestore/10/Europski\\_fondovi\\_za\\_hrvatske\\_projekte.pdf](https://www.safu.hr/datastore/filestore/10/Europski_fondovi_za_hrvatske_projekte.pdf) (11.07.2022.)

Kroz Regionalni program CARDS Hrvatskoj je pružena pomoć sve do 2006. godine. Osim navedenog programa, Hrvatska je primala pomoć EU kroz programe PHARE, ISPA i SAPARD, namijenjene za razdoblje od 2005. – 2006. godine, za koje je povučeno ukupno 245 milijuna eura. „Iako svaki od tih pretpristupnih programa ima svoje specifične ciljeve, svi služe pripremi Hrvatske za buduću upotrebu financijskih instrumenata namijenjenih zemljama članicama Europske unije:

- PHARE je pripremni program za Strukturne fondove Europske unije koji podupiru projekte usmjerene na regionalni razvoj i razvoj ljudskih resursa.
- ISPA je prethodnik Kohezijskog fonda Europske unije koji se bavi velikim infrastrukturnim projektima u sektorima prometa i zaštite okoliša.
- SAPARD je program “zagrijavanja” za Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj.<sup>81</sup>

<sup>81</sup> Ibidem, str. 20.

Navedeni pretpristupni instrumenti financiranja Hrvatske od strane EU temeljili su se na pisanom dokumentu pod nazivom Pristupno partnerstvo, a njime su definirana prioriteta područja u koja će biti usmjerena sredstva, kao i prioriteta ulaska u EU. Od 2007. – 2013. godine Hrvatska se financira sredstvima EU iz programa IPA koji je namjenjen gospodarskim, političkim i institucionalnim reformama, u skladu sa zahtjevima EU. IPA program je bio specifičan po tome što je predstavljao strukturne fondove malog kapaciteta pa je kao takav bio pripremni financijski instrument za buduće korištenje fondova Europske unije (kohezijskih i strukturnih), kada Hrvatska postane članicom. Za provedbu programa imenovana je institucionalna struktura, odgovorna za proces pripreme i koordinaciju korištenja fondova EU, Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU-a (SDURF). Sredstva IPE bila su namjenjena izgradnji institucija, razvoju ljudskih potencijala, ruralnom razvoju, prekograničnoj suradnji Hrvatske sa Mađarskom, Slovenijom, jadranskom prekograničnom suradnjom (Italija, Grčka, Albanija, Crna Gora, Bosna i Hercegovina) u polju tehničke pomoći, upravljanja prirodnim i kulturnim resursima i sustavom upravljanja rizicima, dostupnosti i mreže, gospodarske, institucionalne i socijalne suradnje, te regionalnom razvoju.

Hrvatska je postala članicom EU 1.7.2013. godine, te je tada postala punopravnom korisnicom kohezijskih (funkcioniraju samo na nacionalnoj razini) i strukturnih fondova, te od 2014. godine i investicijskih fondova. Od 2013. godine u Hrvatskoj se provodi kohezijska politika kojoj su „glavni ciljevi okrenuti Lisabonskoj strategiji (usmjerenoj na inovacije, rast i zapošljavanje) i Goteborškim ciljevima (usmjerenima na održivi razvoj). Ciljevi kohezijske politike su konvergencija, regionalna konkurentnost i zapošljavanje, i europska teritorijalna suradnja.“<sup>82</sup> Izračuni iznosa financijske pomoći EU računaju se po parametrima statističke teritorijalne jedinice NUTS (I, II, III.), po broju stanovnika. U Tablici 6. prikazana je klasifikacija statističkih teritorijalnih jedinica u Hrvatskoj. Razina NUTS I je određena za teritorij Hrvatske, (kriterij: 3 do 7 miliona stanovnika, NUTS II (3 regije: središnja i istočna Hrvatska, jadranska i sjeverozapadna regija; kriterij od 800 tisuća do 3 miliona stanovnika), te NUTS III – županijska razina – Hrvatska ima 21 županiju, sa Gradom Zagrebom; kriterij: 150 tisuća do 800 tisuća stanovnika.

---

<sup>82</sup> Ibidem, str. 113.-114.

Tablica 6.: Klasifikacija statističkih teritorijalnih jedinica u Hrvatskoj

RAZINA	BROJ STANOVNIKA	BROJ REGIJA U HRVATSKOJ
NUTS I	3.000.000 < n < 7.000.000	1 (cijeli teritorij Hrvatske)
NUTS II	800.000 < n < 3.000.000	3 regije (središnja i istočna, jadranska i sjevero-zapadna regija)
NUTS III	150.000 < n < 800.000	21 županija (uključujući i Grad Zagreb)

Izvor: Novota, S., et. al., *Europski fondovi za hrvatske projekte - Priručnik o financijskoj suradnji i programima koje u Hrvatskoj podupire Europska unija*, Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova Europske unije, 2009., str. 138., dostupno na: [https://www.safu.hr/datastore/filestore/10/Europski\\_fondovi\\_za\\_hrvatske\\_projekte.pdf](https://www.safu.hr/datastore/filestore/10/Europski_fondovi_za_hrvatske_projekte.pdf) (11.07.2022.)

U programskom razdoblju 2014. – 2020. Hrvatska je podijeljena na dvije NUTS regije, a to su jadranska i kontinentalna Hrvatska. „Glavni nedostatak aktualne podjele na NUTS 2 regije jest velik utjecaj Grada Zagreba na BDP po stanovniku Kontinentalne Hrvatske, što ima za posljedicu slabije mogućnosti korištenja regionalnih potpora za sva područja Kontinentalne Hrvatske čiji je BDP po stanovniku znatno niži od onog Grada Zagreba. Naime, referentni pragovi za određivanje razina korištenja regionalnih potpora su 45%, 60%, 75% i 100% prosjeka Europske unije prema BDP-u po stanovniku. Iz toga je jasno da županije Kontinentalne Hrvatske koje bilježe vrlo niske razine BDP-a po stanovniku nisu u mogućnosti „konzimirati“ najpovoljnije razine regionalnih potpora jer zbog utjecaja Grada Zagreba BDP po stanovniku cijele regije prelazi granicu od 60%. No, za programsko razdoblje 2021. – 2027. otvorena je mogućnost izdvajanja Grada Zagreba, kao zasebne NUTS jedinice, jer je broj stanovnika ovog područja prešao brojku od 800.000.“<sup>83</sup> Prema navedenom izdvajanje Grada Zagreba kao posebne NUTS 2 cjeline utjecati će na povoljnost korištenja regionalnih potpora, ali i fondova EU za razdoblje 2021. – 2027. godine.

„U financijskom razdoblju 2014. – 2020. Republici Hrvatskoj je iz ESI fondova na raspolaganju ukupno 10,676 milijardi eura. Nikad dosad naša zemlja nije imala toliko sredstava za ulaganje u rast i razvoj. Od tog iznosa 8,397 milijardi eura predviđeno je za ciljeve kohezijske politike, a 2,026 milijarde eura za poljoprivredu i ruralni razvoj te 253 milijuna eura za razvoj ribarstva. Operativni programi Konkurentnost i kohezija 2014. – 2020. (usvojen 12. prosinca 2014.) i Učinkoviti

<sup>83</sup> Infini, *Nuts klasifikacija regija*, 2022., dostupno na: <https://infini.hr/novosti/nuts-klasifikacija/> (11.07.2022.)

ljudski potencijali 2014. – 2020. (usvojen 17. prosinca 2014.), temeljem kojih se može započeti s korištenjem dodijeljenih sredstava, usvojeni su među prvom trećinom operativnih programa država članica Europske unije.<sup>84</sup> Kao što su ostale zemlje članice, i Hrvatska je iskoristila bespovratna sredstva u okviru Operativnog programa Konkurentnost i kohezija 2014. – 2020. i Učinkoviti ljudski potencijali, kao i drugih operativnih programa: programi ruralnog razvoja, te operativni program za pomorstvo i ribarstvo.

Godine 2018. napravljen je prijedlog financijskih sredstava EU fondova za proračunsko razdoblje 2021. do 2027. godine, koji se provodi na temelju Uredbe o utvrđivanju zajedničkih odredbi, u kojoj je novost Fond za pravednu tranziciju koji će biti koristan zbog gospodarskih posljedica vezanih uz pandemiju virusa Covid 19. Ostali fondovi koji su obuhvaćeni navedenom Uredbom su Europski fond za regionalni razvoj, Kohezijski fond, Europski socijalni fond plus, Europski fond za pomorstvo i ribarstvo te financijska pravila za njih, Fond za unutarnju sigurnost, Fond za azil i migracije, te Instrument za upravljanje granicama i vizama.

Države članice su dužne raditi izvještaje o „tijeku provedbe ESI fondova na razini sporazuma o partnerstvu, od 2017. do 2019. godine. U tim izvješćima o napretku potrebno je procijeniti doprinos ESI fondova provedbi relevantnih preporuka za pojedinu zemlju te napredak u postizanju prioriteta strategije Europa 2020. (pametna, održiva i uključiva rast).“<sup>85</sup> U okviru operativnih programa (konkurentnost i kohezija – OPKK, ljudski potencijali, pomorstvo i ribarstvo, regionalni rast) za razdoblje 2014. do 2020., za Hrvatsku je analizirana iskorištenost EU fondova po županijama, od strane Ministarstva regionalnog razvoja i fondova Europske unije, koje je objavilo izvještaj o iskorištenosti EU fondova po županijama za 2017., 2018. i 2019. godinu. U Hrvatskoj je Operativni program konkurentnost i kohezija iskoristio najveći postotak ugovornih sredstava, dok je Program ruralnog razvoja imao najviše isplaćenih sredstava.

Promatrajući po županijama, od 2017. do 2019. godine, najviše ugovorenih bespovratnih sredstava iskoristio je **Grad Zagreb** (28,85 %), zatim Dubrovačko – neretvanska županija (11,23 %), Primorsko – goranska (9,74 %), Splitko – dalmatinska (7,08 %), Zagrebačka županija (5,89 %), Osiječko – baranjska (5,87 %),

---

<sup>84</sup> HAMAG BICRO, *ESI fondovi 2014. – 2020.*, 2017., dostupno na: <https://hamagbicro.hr/bespovratne-potpore/eu-fondovi/esi-fondovi-2014-2020/> (11.07.2022.)

<sup>85</sup> Europska komisija, *Europski strukturni i investicijski fondovi za razdoblje 2014. – 2020. godine: Službeni tekstovi i komentari*, op.cit., str. 19.

Vukovarsko – srijemska ( 4,13 %). Županije koje su iskoristile najmanje ugovorenih bespovratnih sredstava (manje od 2%) su: **Ličko – senjska** županija (1,02 %), Virovitičko – podravska i Bjelovarsko – bilogorska županija (1,13 %), Karlovačka županija (1,26 %), Brodsko – posavska županija (1,45%), Međimurska županija (1,64 %), Požeško – slavonska županija (1, 69 %). Ukupan iznos ugovorenih bespovratnih sredstava, u svim županijama, kumulativno za 2017., 2018. i 2019. godinu, je 43.343.379.849,00kn.<sup>86</sup>

U okviru Operativnog programa učinkoviti ljudski potencijali najviše ugovorenih bespovratnih sredstava iskoristile su slijedeće hrvatske županije: **Grad Zagreb** (12,80 %), Splitsko – dalmatinska županija (12,09 %), Osiječko – baranjska (11,25 %), Vukovarsko – srijemska (7,25 %). Najmanje sredstava iskoristile su Ličko – senjska županija (1,32 %), Koprivničko – križevačka županija (2,55 %), Istarska županija (2,58 %), Međimurska županija (2,59 %), te Krapinsko – zagorska županija (2,60 %). Ukupan iznos bespovratnih sredstva za trogodišnje razdoblje od 2017. – 2019. godine iznosio je 2.754.064.612,00kn.<sup>87</sup>

U okviru Programa ruralnog razvoja u 2017., 2018. i 2019. godine, najviše sredstava iz Operativnog programa ruralnog razvoja iskoristila Osiječko – baranjska županija (12,60 %), zatim grad Zagreb (9,90 %), Vukovarsko – srijemska županija (6,29 %), te Sisačko – moslavačka županija (6,13 %). Županije koje su iskoristile najmanje sredstava Operativnog programa ruralnog razvoja su Dubrovačko – neretvanska županija (1,70 %), Šibensko – kninska (2,33 %), Međimurska županija (2,54 %), te Primorsko – goranska županija (2,58 %).<sup>88</sup> Ukupan iznos ugovorenih bespovratnih sredstava u okviru Operativnog programa za pomorstvo i ribarstvo 2014.-2020. u trogodišnjem razdoblju, od 2017., 2018. i 2019. godini iznosi 1.298.518.133,00kn, a najviše sredstava iskoristila je Zadarska županija (32,46 %), zatim Grad Zagreb (16,79 %), Splitsko – dalmatinska županija (14,80 %), te Istarska županija (11,95 %).<sup>89</sup> Županije koje su u okviru navednog programa iskoristile najmanje sredstava su Međimurska županija (0,00 %), Zagrebačka županija (0,03

---

<sup>86</sup> Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije, *Izveštaj o iskorištenosti EU fondova po županijama za 2017., 2018. i 2019. godinu*, str. 4., dostupno na: <https://razvoj.gov.hr/UserDocImages/Vijesti%20-%20dokumenti//Iskori%C5%A1tenost%20EU%20fondova%20po%20%C5%BEupanijama.pdf> (11.07.2022.)

<sup>87</sup> Ibidem, str. 8.

<sup>88</sup> Ibidem, str. 12.

<sup>89</sup> Ibidem, str. 16.



%), Vukovarsko – srijemska i Požeško – slavonska županija (0,08 %), Bjelovarsko – bilogorska županija (0,09 %), Krapinsko – zagorska županija (0,13 %), te Osiječko – baranjska županija (0,86 %).

„Odnos ugovorenih sredstava fondova EU po županijama u razdoblju od 2017. do 2019. i BDP-a svake županije u 2017. godini pokazuje relativnu važnost koju sredstva fondova EU imaju, uzimajući u obzir veličinu gospodarstva svake županije. Što je udio veći, to je situacija povoljnija, a i po ovom pokazatelju najbolji položaj po korištenju EU fondova ima Dubrovačko-neretvanska županija. Najlošije su pozicije zauzele županije koje obilježava viša vrijednost BDP-a (Istarska županija, Grad Zagreb i Varaždinska županija). S druge strane, gospodarski najnerazvijenije županije obilježava najbolji omjer, iz čega se može zaključiti da korištenje fondova znatno utječe na njihova gospodarstva.“<sup>90</sup> Slavonske županije su se pokazale kao uspješne po vrijednostima ugovornih sredstava koja su utrošena u Projekt Slavonija, Baranja i Srijem, putem kojeg se snažno utjecalo na korištenje fondova EU u pogledu rasta BDP-a Slavonije, što je veoma važno jer je su slavonske županije u gospodarskom pogledu nerazvijenije u odnosu na ostale županije. Sredstva EU fondova su utjecala pozitivno na gospodarski razvoj Slavonije. Županije koje su razvijenije i koje imaju veći BDP koristile su manje ugovorne iznose EU fondova, a to su primjerice Istarska županija, Varaždinska županija i Grad Zagreb.

U Tablici 7. prikazana je raspodjela alokacije iz ESI fondova za Republiku Hrvatsku za razdoblje 2014. – 2020. godine. Primjećuje se da je alocirano ukupno 10.675.944.270 eura, od čega najviše sredstava za Europski fond za regionalni razvoj (EFRR) za koji je ukupno alocirano 4.321.499.588 eura, zatim za kohezijski fond 2.559.545.971 eura, za Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj (EPFRR) u iznosu od 2.026.222.500 eura. Najmanji iznosi su alocirani u Europski socijalni fond (1.516.033.073 eura) te u Europski fond za pomorstvo i ribarstvo (252.643.138 eura).

Tablica 7.: Raspodjela alokacije iz ESI fondova za RH 2014.-2020. godine (u eurima)

---

<sup>90</sup> HGK, *Županije i fondovi EU – pregled i usporedba ugovorenih sredstava*, 2020., dostupno na: <https://www.hgk.hr/zupanije-i-fondovi-eu-pregled-i-usporedba-ugovorenih-sredstava> (11.07.2022.)

ESI fond	Alokacija (EUR)
Europski fond za regionalni razvoj (EFRR)	4.321.499.588
Kohezijski fond	2.559.545.971
Europski socijalni fond (ESF)	1.516.033.073
Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj (EPFRR)	2.026.222.500
Europski fond za pomorstvo i ribarstvo (EFPR)	252.643.138
<b>UKUPNO</b>	<b>10.675.944.270</b>

Izvor: Europski strukturni i investicijski fondovi, *Naslovna > Kako do fondova > Kako do EU fondova - Korak 1*>, Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije, 2021., dostupno na: <http://arhiva.strukturnifondovi.hr/kako-do-eu-fondova-korak-1> (11.07.2022.)

„U razdoblju od 2017. do 2019. hrvatske su županije ugovorile EU projekata u iznosu od 61,2 milijarde kuna (8,24 milijarde eura), odnosno približno 77 % iznosa koji je u financijskom razdoblju 2014. – 2020. na raspolaganju Hrvatskoj iz Europskih strukturnih i investicijskih (ESI) fondova.“<sup>91</sup> Zadnjih godina su ugovorni iznosi iz EU fondova u rastu, te su mnogim gradovima Hrvatske korišteni za projekte izgradnje potrebne infrastrukture u ruralnim područjima, primjerice vrtića, kulturno - turističkih projekata, projekata izgradnje poduzetiničkih zona te dr.

Najveći udio povučenih sredstava u 2019. godini „imaju srednji i veliki gradovi, a vodeći su gradovi Rijeka, Osijek, Virovitica, Petrinja, Zadar, Dubrovnik, Beli Manastir, Karlovac, Split i Pleternica. Gradnja društvenih domova, vrtića, projekti aglomeracije, obnova dvoraca, edukacijskih centara, novih kulturno-turističkih sadržaja, energetske obnove, ulaganje u poduzetničke zone... dio je najvažnijih projekata u koje ulažu gradovi posljednjih godina. Riječ je o višegodišnjim projektima, tako da je za velik dio njih u 2019. godini povučen tek dio sredstava za pojedini projekt, a neki se u pojedinim gradovima nastavljaju i u 2021. godini.“<sup>92</sup> **Grad Rijeka** je u 2019. godini među vodećim gradovima u povlačenju sredstava EU fondova (u 2020. godini

<sup>91</sup> Ibidem

<sup>92</sup> Kiseljak, L., *Analiza: Podaci Ministarstva financija o izvršenju proračuna u 2019. godini - Gradovi sve efikasniji u korištenju EU fondova – evo koji su povukli najviše bespovratnog novca za svoje projekte...*, Gradonačelnik.hr, 2021., dostupno na: <https://gradonacelnik.hr/10-najboljih/gradovi-sve-efikasniji-u-koristenju-eu-fondova-evo-koji-su-povukli-najvise-bespovratnog-novca-za-svoje-projekte/> (11.07.2022.)

63.206.278 kn<sup>93</sup>). Najveći je grad Primorsko – goranske županije, i treći najveći grad Hrvatske koji ima 128.624 stanovnika. Grad je poznat po projektima:<sup>94</sup> energetske obnove zgrada, vrtića i škola – kojih je ukupno 21, pa je Rijeka u vrhu javnog sektora po pitanju učešća u korištenju EU fondova, po projektima revitalizacije i rekonstrukcije javnih zgrada u kulturnu i obrazovnu svrhu (npr. Projekt Revitalizacija kompleksa Benčić – Cigleni i T-objekt), po projektima tehnološkog unaprijeđenja (npr. projekt Tehnološko-edukacijski i poduzetnički inkubator “Proizvodni park torpedo” koji omogućava korištenje poslovno-proizvodnog prostora te usluga savjetovanja, informiranja i edukacije poduzetnika, pristup naprednim tehnologijama za unapređenje njihova poslovanja, što doprinosi povećanju konkurentnosti, broja novoosnovanih tvrtki i stope preživljavanja malih i srednjih poduzeća; Projekt Bežična internet zona), po projektima pomoći mladima sa posebnim potrebama/poteškoćama u razvoju i invaliditetom (projekt Rinkluzija – Riječki model podrške učenicima s teškoćama, projekt Peti ansambl), projektima revitalizacije i valorizacije kulturne baštine u turističke svrhe (npr. projekt Turistička valorizacija reprezentativnih spomenika riječke industrijske baštine).

**Osijek** je najveći grad Osiječko – baranjske županije, te ima 108.048 stanovnika, po čemu je četvrti najveći grad Hrvatske. U 2021. godini su karakteristične investicije u Tvrđi i IT parku. I Grad Osijek u vrhu je i po udjelu u ukupno ostvarenim EU sredstvima, kao i po rastu sredstava u odnosu na godinu ranije. Tijekom 2019. godine u gradu Osijeku je uz većinsko EU financiranje završena obnova 6.000 m<sup>2</sup> parka u središtu grada (secesijska Sakuntala) i uređenje Stare pekare i novog Trga V. Lisinskog u Tvrđi te je započela realizacija više kapitalnih projekata: Razvoj i unapređenje osječke Tvrđe (revitalizacija 30.000 m<sup>2</sup> brownfield područja Tvrđe – komunalne infrastrukture i popločenja, ukupne vrijednosti gotovo 120 milijuna kuna), regionalnog info-turističkog Centra za posjetitelje, a započeta je i rekonstrukcija 3,8 km biciklističkih staza u gradu Osijeku.<sup>95</sup> Osim navedenih projekata za Osijek su karakteristični projekti izgradnje reciklažnih dvorišta, projekt Urbane aglomeracije

---

<sup>93</sup> Kiseljak, L., *Podaci FINA-e; Gradovi su lani povukli iz EU 1,3 milijarde kuna – evo koji najviše...*, Gradonačelnik.hr, 2021., dostupno na: <https://gradonacelnik.hr/10-najboljih/gradovi-su-lani-povukli-iz-eu-13-milijarde-kuna-evo-koji-najvise/> (11.07.2022.)

<sup>94</sup> Kiseljak, L., *Analiza: Podaci Ministarstva financija o izvršenju proračuna u 2019. godini - Gradovi sve efikasniji u korištenju EU fondova – evo koji su povukli najviše bespovratnog novca za svoje projekte...*, op.cit.

<sup>95</sup> Ibidem

Osijek, modernizacije tramvajske infrastrukture koji su vrijedni 267 milijuna kn, projekti rekonstrukcije športsko - rekreacijskog centra Kopakabana, te dr.

**Zadar** je glavni grad Zadarske županije, koja se nalazi u Dalmaciji. Grad je po veličini peti grad Hrvatske, te ima 75.062 stanovnika. Zadar je u 2020. godini privukao ukupno 59.561.528 kn iz EU fondova, za financiranje projekata poduzetništva (npr. projekt izgradnje zone Crno, kojemu je vrijednost 35,3 milijuna kn), prometa (npr. projekt Razvoj i implementacija inteligentnog prometnog sustava i rekonstrukcija prometnice s prioritetom vozila javnog prijevoza i biciklističkom stazom u gradu Zadru, kojemu je vrijednost 35 milijuna kuna), socijalne skrbi i zdravstva (značajni prekogranični EU projekt Inclusive play vrijednosti 7,1 milijun kuna, koji su namjenjeni osobama sa poteškoćama u razvoju) te dr. Trenutno Zadar „intenzivno radi na pripremi projekta za novi višegodišnji financijski okvir 2021.-2027., te za natječaje koji se planiraju iz NPOO-a. Naglasak je na projektima sa zelenom i digitalnom komponentom. U pripremi su projekti izgradnje i rekonstrukcije vrtića, škola, energetske obnove zgrada, revitalizacije kulturne baštine, nastavak niza projekata povezanih sa inteligentnim transportnim sustavom (ITS, park&ride, biciklističke staze), brojnim projektima u području IKT-a koje Grad Zadar priprema sa tvrtkom Inovativni Zadar d.o.o.“<sup>96</sup> Zadar se pomoću sredstava EU fondova transformira u pametni grad održivije budućnosti.

Korištenje EU fondova utječe na jačanje konkurentnosti Hrvatske, odnosno gospodarskog rasta, posebno u pogledu stvaranja radnih mjesta kroz poticanje poduzetništva, jačanje obrazovanja, znanosti i tehnoloških inovacija. Zadnji dostupan IMD godišnjak svjetske konkurentnosti je iz 2021. godine. Hrvatska se u 2021. godini nalazila na 59. mjestu od ukupno 64 analizirane svjetske ekonomije, te je u odnosu na 2020. godinu njena pozicija poboljšana za jedno mjesto, jer se u 2020. godini nalazila na 60. mjestu. Od susjednih zemalja za usporedbu su prikazane konkurentnije države a to su Češka, Slovenija, Poljska, Mađarska, Bugarska, Rumunjska, i Slovačka.<sup>97</sup> Od navedenih zemalja najkonkurentnija je bila Češka (32. mjesto), Slovenija (40. mjesto), Mađarska (42. mjesto), Rumunjska (48. mjesto), Slovačka (50. mjesto), te Bugarska (53. mjesto). Zadnjih pet godina Hrvatska

---

<sup>96</sup> Ibidem

<sup>97</sup> Nacionalno vijeće za konkurentnost, *IMD – Godišnjak svjetske konkurentnosti 2021.*, Zagreb, 2021., dostupno na: <http://konkurentnost.hr/imd-godisnjak-svjetske-konkurentnosti-2021/> (11.07.2022.)

stagnira po konkurentnosti, jer je u tom razdoblju konstantno između 59. i 61. mjesta. Naslabiju konkurentost je ostvarila 2018. godine kada je bila na 61. mjestu.

Pozicija Hrvatske se u 2021. godini „na ljestvici konkurentnosti tek marginalno poboljšala u odnosu na 2020. godinu, pa tako i dalje zaostajemo za nama usporedivim zemljama. Detaljniji uvid pozicije Hrvatske na razini 20 indeksa konkurentnosti ukazuje na dobre pozicije u području međunarodne trgovine (29.), razine cijena (33.), zdravlja i okoliša (38.) te obrazovanja (44.). Velikih problema i potencijala za promjenu Hrvatska ima u čak 7 od 20 indeksa, pri čemu smo na samom začelju u području prakse upravljanja (64.), tržišta rada (64.), stavova i vrijednosti (63.), zakonodavstva u poslovanju (61.), osnovne infrastrukture (60.), stranih investicija (59.) te financija (59.). Najpovoljniji indikatori, po mišljenju gospodarstvenika, su sljedeći: kvalificirana radna snaga, pouzdana infrastruktura, visoka razina obrazovanja, pristup financiranju, troškovna konkurentnost, dok su najlošije ocjenjeni: učinkovito pravno okruženje, sposobnost vlade, konkurentan porezni sustav, kvaliteta korporativnog upravljanja te stabilnost i predvidljivost politika.“<sup>98</sup> Za rast konkurentnosti Hrvatske potrebno je unaprijediti razvoj digitalizacije, reforme u pravosuđu, pojačati podršku poduzetničkim aktivnostima koje će se temeljiti na održivom razvoju usmjerenom na razvoj zelenog gospodarstva, smanjenje siromaštva te na pristup obrazovanju za sve.

U 2021. godini porasla je konkurentost gospodarskih rezultata, pri čemu je u odnosu na 2020. godinu u rastu konkurentost zaposlenosti (+4) i domaćeg gospodarstva (+1), u području infrastrukture poboljšana je znanstvena infrastruktura (+4), u području efikasnosti javnog sektora poboljšana je porezna politika (+5), i društveni okvir (+10), do je u području efikasnosti poslovnog sektora u rastu produktivnost i efikasnost (+6). Pad konkurentosti bio je zabilježen u područjima izravnih stranih ulaganja (FDI), javnih financija, međunarodne trgovine, te cijena. Na rast gospodarskih rezultata utjecali su prihodi od turizma, izvoz pojedinih proizvoda, rast zaposlenosti, niski indeks troškova života, te dr. Obrazovanje, znanost i inovacije (posebno tehnološke) su čimbenici konkurentnosti kojima se danas daje posebna važnost jer utječu na ekonomski rast gospodarstava. „Tehnološka infrastrukturna politika kao ishodište tehnološke infrastrukture i motivacije snopova inicijativa, inovacija i novih tehnologija u značajnoj mjeri uvjetuje smjer, intenzitet i kvalitetu

---

<sup>98</sup> Ibidem

strukturnih promjena. Stanje razvijenosti društva glavna je odrednica stanja i razvijenosti tehnološke infrastrukture i tehnologije, pa i same tehnološke infrastrukturne politike. Tehnološka infrastruktura i tehnologija uvjetuju mogućnosti rasta i razvitka, pa infrastrukturu valja vrednovati u smislu eliminacije ključnog razvojnog ograničenja.<sup>99</sup> Za razvoj znanosti potrebna je visoka razina obrazovanosti, a za razvoj inovacija potreba je znanost. U skladu sa navedenim, ta tri pojma su međusobno povezana i međuovisna, a danas su važni stupovi rasta konkurentnosti zemalja. Općenito „inovacija znači uvođenje novog ili značajno poboljšanog proizvoda, usluge, procesa, marketinške ili organizacijske metode unutar postojećeg poslovnog procesa, radne organizacije ili druge vrste ugovornog odnosa. Mogu predstavljati nešto što nije novo u svijetu, ali je novo na tržištu, u sektoru ili samo u poduzeću/ustanovi.“<sup>100</sup> Danas su značajne tehnološke inovacije, posebno digitalizacija i poslovanje u oblaku. Od 64 ukupno analizirane zemlje, u 2021. godini, Hrvatska je po svjetskoj ljestvici digitalne konkurentnosti bila na 55. mjestu (Tablica 8.), dok je u 2020. godini bila na 52. mjestu.

Tablica 8.: IMD – Svjetska ljestvica digitalne konkurentnosti 2021. godine – pozicija Hrvatske

---

<sup>99</sup> Bogunović, A., *Infrastruktura i restrukturiranje gospodarstva*, Ekonomski pregled Vol. 53, No. 9-10, 2002., (864-882), str. 869., dostupno na: [www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr) (11.07.2022.)

<sup>100</sup> Obzor 2020., *Strategija pametne specijalizacije Republike Hrvatske za razdoblje od 2016. do 2020. godine i Akcijski plan za provedbu strategije pametne specijalizacije Republike Hrvatske za razdoblje od 2016. do 2017. godine*, 2016., str. 5., dostupno na: [https://www.obzor2020.hr/userfiles/obzor2020/pdfs/Strategija\\_pametne\\_specijalizacije\\_RH\\_2016\\_2020.pdf](https://www.obzor2020.hr/userfiles/obzor2020/pdfs/Strategija_pametne_specijalizacije_RH_2016_2020.pdf) (11.07.2022.)

WDC 2021	Zemlja	WDC 2020		WDC 2021	Zemlja	WDC 2020
1	SAD	1		33	Češka	35
2	Hong Kong	5		34	Portugal	37
3	Švedska	4		35	Slovenija	31
4	Danska	3		36	Saudijska Arabija	34
5	Singapur	2		37	Latvija	38
6	Švicarska	6		38	Tajland	39
7	Nizozemska	7		39	Čile	41
8	Tajvan	11		40	Italija	42
9	Norveška	9		41	Poljska	32
10	UAE	14		42	Rusija	43
11	Finska	10		43	Cipar	40
12	Rep. Koreja	8		44	Grčka	46
13	Kanada	12		45	Mađarska	47
14	V. Britanija	13		46	Indija	48
15	Kina	16		47	Slovačka	50
16	Austrija	17		48	Turska	44
17	Izrael	19		49	Jordan	53
18	Njemačka	18		50	Rumunjska	49
19	Irska	20		51	Brazil	51
20	Australija	15		52	Bugarska	45
21	Island	23		53	Indonezija	56
22	Luksemburg	28		54	Ukrajina	58
23	Novi Zeland	22		55	Hrvatska	52
24	Francuska	24		56	Meksiko	54
25	Estonija	21		57	Peru	55
26	Belgija	25		58	Filipini	57
27	Malezija	26		59	Kolumbija	61
28	Japan	27		60	Južna Afrika	60
29	Katar	30		61	Argentina	59
30	Litva	29		62	Močgolija	62
31	Španjolska	33		63	Botswana	
32	Kazahstan	36		64	Venezuela	63

Izvor: Prilagodio autor prema: Nacionalno vijeće za konkurentnost, *IMD – Svjetska ljestvica digitalne konkurentnosti 2021.*, Zagreb, 2021., dostupno na: <http://konkurentnost.hr/imd-svjetska-ljestvica-digitalne-konkurentnosti-2021/> (11.07.2022.)

Razvoj i primjena tehnologije u Hrvatskoj je u porastu, ali u nedovoljnom, pa smo po pitanju navedenog u zaostatku za razvijenim Europskim zemljama. Razvoj tehnologije, obrazovanja i znanosti se danas povezuje sa digitalizacijom, pametnom specijalizacijom, inovacijskom infrastrukturom, inovacijskim mrežama za industriju, te sa inovacijskim lancima vrijednosti. Pad od tri mjesta u odnosu na 2020. godinu nije dobar predznak, jer Hrvatska ima bolje mogućnosti za razvoj digitalizacije, ali su iste

nedovoljno iskorištene. „IMD – Svjetska ljestvica digitalne konkurentnosti mjeri sposobnost i spremnost zemalja da usvoje i istraže digitalne tehnologije kao ključnog pokretača ekonomske transformacije u poslovanju, upravljanju i širem društvu. IMD – Svjetska ljestvica digitalne konkurentnosti temelji se na analizi 3 faktora: znanju, tehnologiji i spremnosti za budućnost. Svaki od ova tri faktora podijeljena su u 3 pod faktora koji sadrže ukupno 52 kriterija. Za istraživanje digitalne konkurentnosti koriste se statistički podaci (2/3) i podaci prikupljeni u istraživanju mišljenja gospodarstvenika (1/3). Zadnje istraživanje provedeno je u veljači i ožujku 2021. godine.“<sup>101</sup> Znanje je važno za učenje i razumijevanje novih digitalnih tehnologija, koje su potrebne za rast produktivnosti, stvaranje novih vrijednosti i konkurentnosti Hrvatske.

Hrvatska je u 2021. godini najbolje pozicionirana u „stupu znanja (47. na ljestvici), a najlošiji u spremnosti za budućnost (60. na ljestvici). Indikatori koji pozitivno utječu na poziciju Hrvatske u okviru osnovnih stupova digitalne konkurentnosti su: odnos učenik/profesor u terciarnom obrazovanju, veliki broj žena istraživača, grantovi za patente visoke tehnologije, investicije u telekomunikacije te pretplatnici mobilnog širokopojasnog interneta. Kao slabosti izdvojeni su sljedeći indikatori: obuka zaposlenika, tehnološki razvoj i aplikacije, prilike i prijetnje, agilnost kompanija, javno-privatno partnerstvo.“<sup>102</sup> U Tablici 9. prikazani su navedeni najbolji i najlošiji faktori u okviru digitalne konkurentnosti Hrvatske od 2020. – 2021. – rangiranje i promjene u rangovima. Primjećuje se da je u 2021. godini, u odnosu na 2020. godinu najveći pad doživio faktor obuke i obrazovanja (-16, pad sa 26. mjesta na 42. mjesto), zatim kapital (-3), koncentracija znanja (-2), znanje, tehnologija, tehnološki okvir (-1). Najveći rast digitalne konkurentnosti bilježi se u usvajanju tehnologije (+7). U Hrvatskoj inovacijska infrastruktura obuhvaća javne i privatne institucije koje podržavaju primjenu tehnologije i razvoj inovacija, a neke od tih institucija su laboratoriji i centri za razvoj novih proizvoda i ispitivanje kvalitete, centri za poboljšavanje poslovnih procesa, centri za dizajn te dr.

Tablica 9.: Najbolji i najlošiji faktori u okviru digitalne konkurentnosti Hrvatske od 2020. – 2021. – rangiranje i promjene u rangovima

---

<sup>101</sup> Nacionalno vijeće za konkurentnost, *IMD – Svjetska ljestvica digitalne konkurentnosti 2021.*, Zagreb, 2021., dostupno na: <http://konkurentnost.hr/imd-svjetska-ljestvica-digitalne-konkurentnosti-2021/> (11.07.2022.)

<sup>102</sup> Ibidem



	2021.	2020.	Promjena
<b>Ukupan rang na ljestvici</b>	<b>55</b>	<b>52</b>	<b>-3</b>
<b>Znanje</b>	<b>47</b>	<b>41</b>	<b>-6</b>
Talent	61	61	0
Obuka i obrazovanje	42	26	-16
Koncentracija znanja	34	32	-2
<b>Tehnologija</b>	<b>50</b>	<b>49</b>	<b>-1</b>
Pravni okvir	56	59	+3
Kapital	50	43	-7
Tehnološki okvir	41	40	-1
<b>Spremnost za budućnost</b>	<b>60</b>	<b>62</b>	<b>+2</b>
Usvajanje tehnologije	39	46	+7
Poslovna agilnost	64	63	-1
IT integracija	58	59	+1

Izvor: Nacionalno vijeće za konkurentnost, *IMD – Svjetska ljestvica digitalne konkurentnosti 2021.*, Zagreb, 2021., dostupno na: <http://konkurentnost.hr/imd-svjetska-ljestvica-digitalne-konkurentnosti-2021/> (11.07.2022.)

Dio inovacijskog sustava Hrvatske je inovacijska mreža za industriju kojoj je cilj „podržati industriju u komercijalizaciji znanstvenog istraživanja i primjeni novih tehnologija kroz mapiranje i stavljanje u funkciju znanstveno-istraživačke infrastrukture i postojećih istraživačko-razvojnih kapaciteta u javnom i privatnom sektoru, radi jačanja konkurentnosti prioritetnih industrijskih sektora u Republici Hrvatskoj. Uspostava Inovacijske mreže za industriju rezultat je suradnje između javnog, poslovnog i znanstveno-istraživačkog sektora, a sastoji se od tematskih inovacijskih platformi.“<sup>103</sup> Istraživanje i razvoj tehnoloških inovacija, te primjenu novih tehnologija predstavlja inovacijski lanac vrijednosti, kojemu je cilj povećanje proizvodnje i rast konkurentnosti. Dionici koji sudjeluju na tom razvojnom putu su znanstveno-istraživačke ustanove koje koriste novu tehnologiju u razvoju inovacija, te međusobno izmjenjuju znanje, te na takav način postaju partneri u istraživanju, visokom obrazovanju, te u poduzetničkom inovacijskom poslovanju.

<sup>103</sup> Obzor 2020., *Strategija pametne specijalizacije Republike Hrvatske za razdoblje od 2016. do 2020. godine i Akcijski plan za provedbu strategije pametne specijalizacije Republike Hrvatske za razdoblje od 2016. do 2017. godine*, op.cit., str. 5.

Između dionika se vrši razmjena znanstvenog i tehnološkog znanja koje je važno za razvoj pametne specijalizacije. „Pametna specijalizacija novi je koncept inovacijske politike strukturiran u cilju promidžbe učinkovite i djelotvorne uporabe javnih ulaganja u istraživanje i razvoj. Njezin cilj je potaknuti inovacije radi postizanja gospodarskog rasta i prosperiteta omogućavajući državama/regijama da se fokusiraju na svoje prednosti.“<sup>104</sup> Smatra se da je pametna specijalizacija potrebna za povezivanje svih poduzetnika, te je istu potrebno poticati s ciljem jačanja konkurentnosti. Budućnost Hrvatske biti će ulaganje u društveno znanje i obrazovanje, te u inovativna tehnološka rješenja, s naglaskom na digitalizaciju. Rast navedenih faktora može utjecati na rast društvenog blagostanja, zapošljavanja i održivog gospodarskog razvoja. „Činjenica da je većina novih radnih mjesta danas vezana uz sektor visokih tehnologija raspršila je nekadašnji strah da će znanstveni razvoj i nove tehnologije dovesti do ukidanja radnih mjesta. Osim toga, znanost ima ključno mjesto pri izradi, primjeni i evaluaciji političkih odluka. Primjerice, u zdravstvu, zaštiti okoliša i industrijskoj sigurnosti odluke se nužno temelje na znanstvenim činjenicama. Još je izrazitija uloga znanosti kad je riječ o razumijevanju i rješavanju gospodarskih i socijalnih dilema. Više nego ikada ranije, ulaganje u znanost postaje jamstvo budućnosti.“<sup>105</sup> Suvremena znanost nudi brojna rješenja koja mogu unaprijediti društvo, a mogućnosti međunarodne suradnje su veće nego ikada zbog razvijene tehnologije koja omogućava prijenos informacija i znanja potrebnih za razvoj inovacija. Slijedom navedenog u Hrvatskoj je potrebno znanstveni sustav razvojno usmjeravati, u skladu sa potrebama ubrzanog društvenog razvoja, a navedeno je moguće ostvariti učinkovitom suradnjom kroz strateška partnerstva.

## ZAKLJUČAK

---

<sup>104</sup> Ibidem, str. 8.

<sup>105</sup> Smoljić, M., *Znanstvena i tehnolojska politika i inovativno poduzetništvo*, Učenje za poduzetništvo Vol. 1, No. 1, 2011., str. 254., dostupno na: [www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr) (11.07.2022.)

Strateškim pristupom umrežavanja poduzeća utjecalo se na promjene u poduzetničkim procesima, koje vode rastu, pa je umrežavanje poduzeća postalo važan čimbenik gospodarskog rasta. Razlog preferiranja mrežnih odnosa među poduzećima je dugoročno ostvarivanje strateške koristi na temelju suradnje. U takvim odnosima, strateškog umrežavanja, se znanje i informacije lakše razmjenjuju, pa je rizik od poslovne štete manji, lakše se pokreću poslovni poduhvati, poslovanje je uspješnije, dolazi do lokalnog ekonomskog razvoja, rasta i razvoja samih poduzeća, pri čemu ista na brži i lakši način ostvaruju konkurentsku prednost. Mnogo je čimbenika koji će doprinijeti uspjehu poduzeća, ali se najvažniji čimbenici promatraju kroz nekoliko teorijskih perspektiva: perspektive temeljene na resursima, perspektivi motivacije, perspektivi strateške prilagodbe i perspektivi konfiguracije. Rast je vitalni pokazatelj uspješnog poduzeća, pa su veoma važne i odluke poduzetnika o rastu, što bi značilo fokusiranost na interno okruženje poduzeća (zaposlenici, strategija, zadaci, ciljevi, misija, vizija, životni ciklus, te dr.), na eksterno okruženje (kupce, dobavljače, i druge dionike). Koncept umrežavanja poduzeća obuhvaća više vrsta strateških mrežnih odnosa koje čine strateška partnerstva, strateški savezi, klasteri, poduzetničke zone, virtualne organizacije, te sazvežđa partnerstava. Strateška partnerstva odnose se na sporazuma dva ili više partnera (poduzeća, država, regija) o dijeljenju obaveza oko postizanja zajedničkog cilja udruživanjem resursa i koordinacijskih aktivnosti. Formalna strateška partnerstva obilježavaju dugoročni pothvati temeljeni na zajedničkim sporazumima, ulaganjima, inovacijama, stvaranju, razmjeni i iskorištavanju tehnološkog napretka, pa se takva partnerstva nazivaju trgovinsko - tehnološkim partnerstvima. Zadnjih 20ak godina je došlo do međunarodnog trenda, ubrzanog povećanja strateških partnerstava, posebno u zemljama u razvoju, koje su formirale partnerstva sa sudionicima iz razvijenih zemalja. Događaji međunarodnog gospodarskog okruženja utjecali su na stvaranje suradnje između poduzeća, posebno u pogledu pristupa tržištima i tehnologiji. U industriji visoke tehnologije, privatni sektor sve više koristi sporazume o suradnji po pitanju zajedničkih ulaganja, istraživanja i razvoja, razmjene tehnologije, izravnih ulaganja te unaprijeđenja ključnih strateških ciljeva. Za zemlje u razvoju strateška partnerstva znače brži pristup tržištima, tehnologijama, te transferu znanja. Strateška partnerstva su još uvijek najviše koncentrirana u razvijenim zemljama, dok koristi od istih ima tek manja skupina zemlja u razvoju (novoindustrijalizirane zemlje, gospodarstva u tranziciji koja imaju značajne sposobnosti i razvijena domaća tržišta).

Većina partnerstava se ne temelji na kapitalu, već na ugovornim sporazumima koji su nastali kao potreba za strateškom fleksibilnošću u industrijama visoke tehnologije. Formalna partnerstva su u zemljama u razvoju utjecala na povećanje njihove tehnološke sposobnosti i poslovne konkurentnosti, kroz prekogranična partnerstva i umrežavanje malih i srednjih poduzeća. Politike koje vlade odabiru ovise o fazama razvoja zemlje, tehnoloških mogućnosti te poslovnog okruženja i poslovne strukture. Stoga su za zemlje u razvoju značajna formalna strateška partnerstva, kao potencijal promicanja tehnoloških sposobnosti i ekonomske konkurentnosti. Strateška partnerstva u tehnološko trgovinskim i investicijskim suradnjama se često pojavljuju između razvijenih zemalja i slabije razvijenih ili zemalja u tranziciji. Poduzeća koja su u odnosu strateškog partnerstva teže jačaju konkurentnosti, kroz zajedničku suradnju, pri čemu je fokus na smanjenju troškova, jačanju brendova, kvalitete, diferenciranju ponude, poboljšanju financijskih rezultata, tehnološkoj učinkovitosti, te učinkovitosti ljudskih resursa, poboljšanju njihovog znanja i vještina. Održivi strateški partnerski odnosi, i općenito opstanak poduzeća, imaju važnost u pogledu održive konkurentne prednosti. Strateško partnersko povezivanje ima svrhu spriječiti nastanak krize, dakle, ne nastupa u trenutku kada je neko poduzeće u ozbiljnim poteškoćama, već kada poduzeće nakon uspješnog razvijanja počne zaostajati za konkurentima. Položaj zemalja u globalnom svijetu ovisi o stupnju njihove razvijenosti. Razvijenim zemljama je globalizacija omogućila prijenos i razvoj novih tehnologija te stvaranje velikih trgovinskih blokova, dok je zemljama u razvoju pomogla u privlačenju stranih investicija i ulazak multinacionalnih kompanija. Uslijed globalizacije, u posljednja dva desetljeća, sve veći broj zemalja pristupa članstvu WTO-a, a trgovina robom i uslugama raste dvostuko brže od BDP-a. Poduzeća kombiniraju trgovinu sa ulaganjima s ciljem organiziranja opskrbe potrebnim proizvodnim resursima, da bi se proširila na nova tržišta, lakše pristupila znanju te učinkovitije pružila usluge potrošačima. Danas su neka poduzeća usmjerena na aktivnosti stranih ulaganja, neka su usmjerena na trgovinu robom i uslugama, ili pak na kombinaciju ulaganja i trgovine. Strateška partnerstva u pogledu izravnih stranih ulaganja još uvijek nemaju jasno definiranu međunarodnu politiku, pa ista treba razmotriti strategije koje će poboljšati investicijsku politiku. Jasnije definirana politika pojašnjavanja propisa koji se primjenjuju na trgovinu i na tokove izravnih stranih ulaganja pomoći će u osiguravanju jednakih uvjeta za različite vrste prekograničnih poslovnih odnosa. Investicijska partnerstva se odnose na partnerstva izravnih

stranih ulaganja (engl. Foreign Direct Investment - FDI). Značajnost FDI za davatelje je preuzimanje resursa u inozemstvu po nižim troškovima, preuzimanje kvalificirane i obrazovane radne snage, iskorištavanje raznih povoljnih uvjeta, tržišne strukture, izbjegavanje carinskih zapreka, tečajnog rizika, stjecanje profita te dr. Davatelji su obično velika, poznata i upješna poduzeća koja nude transfer upravljačkih i marketinških znanja i tehnologije, što je veoma značajno za primatelje FDI. Dakle, značajnost FDI za primatelje javlja se u obliku ulaganja koja donose društvene koristi, otvaranje novih radnih mjesta, primanja znanja i novih tehnologija, poboljšanja kvalitete radne snage, priljeva u državni proračun, te dr. Za primjere iz prakse se uzimaju starteška partnerstva Europske unije (EU) sa drugim svjetskim zemljama: SAD-om, Kinom, Indijom, te sa Hrvatskom kroz korištenje EU strukturnih i investicijskih fondova za rast i radna mjesta. Europa se na globalnu scenu pozicionirala najviše zaslužujući ujedinenom djelovanju zemalja članica, komunikaciji i modernom transportu, čime je omogućena lakša proizvodnja, kupovanje i prodaja robe i usluga diljem svijeta, a ne samo zasebnim trgovinskim strategijama. Napredovanje ulaganja se odvija zahvaljujući predvidljivom, zdravom i stabilnom okruženju, uklanjanju prepreka ulaganja, te zaštite ulaganja. Europa je najveći svjetski izvoznik industrijske robe i usluga, za oko oko 80 zemalja. Razvoj trgovine u EU je važan za njen gospodarski rast, za stvaranje radnih mjesta, za povećanje prilika za trgovinu i ulaganja unutar i izvan EU. Takav uspjeh je povezan sa uspjehom EU partnera, kao i sa tržištem koje je privlačno za poslovanje temeljeno na trgovinskim sporazumima, sa transparentnim pravilima i propisima, te je otvoreno za zemlje u razvoju. Danas je EU, uz SAD i Kinu najveće svjetsko gospodarstvo. EU je ostvarila trgovinsko – tehnološka i investicijska partnerstva sa Kinom, Indijom, SAD-om i Hrvatskom, a značajna su zbog promicanja trgovine i ulaganja, promicanja multilateralizma i jačanja međunarodne suradnje, te zbog podjele tereta u sigurnosnim pitanjima. Takvi odnosi se temelje na ravnopravnom partnerstvu, poštovanju, dijalogu i suradnji usmjerenoj na zajedničke interese. Zemlje partneri trebaju održavati i sastanke na kojima će promicati učinkovitiju buduću suradnju. EU bi mogla bolje koristiti tehničke dijaloge s ciljem učinkovitijeg vođenja strateških partnerstava, posebno u geopolitičkom kontekstu, koji bi mogao biti pokretač privlačnosti regije trećim zemljama na tehnološkoj i investicijskoj razini.

## **SAŽETAK**

U radu je bilo riječi o strateškim partnerstvima u tehnološko – trgovinskim i investicijskim suradnjama. Definiralo se strateško umrežavanje malih i srednjih poduzeća, prednosti i nedostaci strateškog umrežavanja, strateška partnerstva, sadržaj i manifestacije strateških partnerstava u cilju postizanja nužnih revolucionarnih promjena, sporazum o partnerstvu, strateška partnerstva u funkciji prevencije i eliminiranja kriza, odnos strateških partnerstava i konkurentnosti, te uloga strateških partnerstava u penetraciji i transferu tehnologije u poduzeća. Nadalje, u radu su se objašnjavala tehnološko – trgovinska i investicijska strateška partnerstva, te su se prikazivali primjeri istih, sa fokusom na analizi strateških partnerstva EU: strateško partnerstvo EU sa SAD-om, Kinom, Indijom, te Hrvatskom kroz partnerstvo Hrvatske i Europske komisije za korištenje EU strukturnih i investicijskih fondova za rast i radna mjesta.

Ključne riječi: strateško umrežavanje, strateška partnerstva, sporazum o partnerstvu, strateška partnerstva i krize, strateška partnerstva i konkurentnost, penetracija i transfer tehnologije, tehnološko trgovinska strateška partnerstva, investicijska partnerstva, strateška partnerstva EU

## **ABSTRACT**

The paper discussed strategic partnerships in technological - trade and investment cooperation. Strategic networking of small and medium-sized enterprises, advantages and disadvantages of strategic networking, strategic partnerships, content and manifestations of strategic partnerships in order to achieve necessary revolutionary changes, partnership agreement, strategic partnerships in the function of crisis prevention and elimination, relationship between strategic partnerships and competitiveness, and the role of strategic partnerships in the penetration and transfer of technology in companies. Furthermore, the paper explained technology-trade and investment strategic partnerships, and presented examples of them, with a focus on the analysis of strategic partnerships of the EU: strategic partnerships of the EU with

the USA, China, India, and Croatia through the partnership of Croatia and the European Commission for the use of EU structural and investment funds for growth and jobs.

Keywords: strategic networking, strategic partnerships, partnership agreement, strategic partnerships and crises, strategic partnerships and competitiveness, technology penetration and transfer, technological trade strategic partnerships, investment partnerships, EU strategic partnerships

## POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. Babić, A., Babić, M., *Međunarodna ekonomija*, Sigma, Zagreb, 2008.
2. Kersan Škabić, I., *Ekonomija Europske unije*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula, 2012.
3. Segetlija, Z., Knego, N., Knežević, B., Dunković, D., *Ekonomika trgovine*, NovilNformator, Zagreb, 2011.

### E – knjige:

1. Basrur, R. M., Kutty, S. N. (ed.), *India and Japan - Assessing the Strategic Partnership (Politics of South Asia)*, (pp.1-11), Palgrave Pivot, Singapore, 2018., dostupno na:  
[https://www.researchgate.net/publication/323913538\\_Conceptualizing\\_Strategic\\_Partnerships](https://www.researchgate.net/publication/323913538_Conceptualizing_Strategic_Partnerships) (6.07.2022.)

### Članci:

1. Bennett, D., *Technology Transfer Through Collaborative Partnership Arrangements: Issues and Considerations*, March 2001, Conference: 10th International Conference on Management of TechnologyAt: Lausanne, Switzerland, Volume: Proceedings of the10th International Conference on Management of Technology, DEV Council for Economic Development, Lausanne, Switzerland, ISBN 0-9712964-1-3 (paper 046DB), dostupno na:  
[https://www.researchgate.net/publication/264382270\\_Technology\\_Transfer\\_Through\\_Collaborative\\_Partnership\\_Arrangements\\_Issues\\_and\\_Considerations](https://www.researchgate.net/publication/264382270_Technology_Transfer_Through_Collaborative_Partnership_Arrangements_Issues_and_Considerations) (8.07.2022.)
2. Bilas, V., Bošnjak, M., Novak, I., *Konkurentnost zemalja članica Europske unije*, Tranzicija Vol. 20, No. 42, 2018, dostupno na: [www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr) (7.07.2022.)



3. Bilas, V., Franc, S., *Uloga inozemnih izravnih ulaganja i načini poticanja*, Serija članaka u nastajanju, Članak broj 06-13, Ekonomski fakultet Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2006., dostupno na:  
<http://web.efzg.hr/RePEc/pdf/Clanak%2006-13.pdf> (10.07.2022.)
4. Bogunović, A., *Infrastruktura i restrukturiranje gospodarstva*, Ekonomski pregled Vol. 53, No. 9-10, 2002., (864-882), dostupno na: [www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr) (11.07.2022.)
5. Cann, O., *What is competitiveness?*, WEF, 2016., dostupno na:  
<https://www.weforum.org/agenda/2016/09/what-is-competitiveness/> (7.07.2022.)
6. Chen, F. W. Et. al., *The Influence of Entrepreneurship and Social Networks on Economic Growth—From a Sustainable Innovation Perspective*, Sustainability 2018, 10, 2510, dostupno na: <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/7/2510> (2.05.2022.)
7. Council of the EU, *UN-EU strategic partnership on peace operations and crisis management: Council conclusions on priorities for 2022-2024*, 2022., dostupno na:  
<https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2022/01/24/un-eu-strategic-partnership-on-peace-operations-and-crisis-management-council-conclusions-on-priorities-for-2022-2024/> (7.07.2022.)
8. Crawford, J. A., Laird, S., *Regional Trade Agreements and the WTO*, CREDIT (Centre for Research in Economic Development and International Trade), University of Nottingham, No. 00/3, 2000., dostupno na:  
<http://www.nottingham.ac.uk/credit/documents/papers/00-03.pdf> (10.07.2022.)
9. Cihelková, E. et al., *The EU concept of the 'Strategic Partnership': Identifying the 'unifying' criteria for the differentiation of Strategic Partners*, March 2020., Journal of Entrepreneurship and Sustainability Issues 7(3):1723-1739, dostupno na:  
[https://www.researchgate.net/publication/340281215\\_The\\_EU\\_concept\\_of\\_the\\_'Strategic\\_Partnership'\\_Identifying\\_the\\_'unifying'\\_criteria\\_for\\_the\\_differentiation\\_of\\_Strategic\\_Partners](https://www.researchgate.net/publication/340281215_The_EU_concept_of_the_'Strategic_Partnership'_Identifying_the_'unifying'_criteria_for_the_differentiation_of_Strategic_Partners) (10.07.2022.)

10. Čavlović, A., *Strategije rasta malih i srednjih poduzeća*, Alpha Capitalis, Zagreb, 2020., dostupno na: <https://alphacapitalis.com/2020/03/04/strategije-rasta-malih-i-srednjih-poduzeca/> (7.07.2022.)
11. Damen, M., *Europska unija i njezini trgovinski partneri*, Europski parlament, 2021., dostupno na: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hr/sheet/160/europska-unija-i-njezini-trgovinski-partneri> (10.07.2022.)
12. Dhamija Gupta, P., Guha, S., *Firm growth and its determinants*, Subramanian Krishnaswami, S., *Journal of Innovation and Entrepreneurship* volume 2, Article number: 15 (2013), dostupno na: <https://innovation-entrepreneurship.springeropen.com/articles/10.1186/2192-5372-2-15> (2.05.2022.)
13. Dubrovski, D., *Strategic Partnership and Equity Alliances in the Function of Crisis Prevention and Elimination*, January 2016., *Modern Economy* 07(12):1385-1395., dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/309625979\\_Strategic\\_Partnership\\_and\\_Equity\\_Alliances\\_in\\_the\\_Function\\_of\\_Crisis\\_Prevention\\_and\\_Elimination](https://www.researchgate.net/publication/309625979_Strategic_Partnership_and_Equity_Alliances_in_the_Function_of_Crisis_Prevention_and_Elimination) (7.07.2022.)
14. Dorado, D., *Determinante direktnih investicija u tranzicijskim zemljama i procjena njihove potencijalne razine u Hrvatskoj*, *Financial Theory and Practice*, 37 (3), 227-258., Institut za javne financije, Odabrani prijevodi BR. 17/13, Zagreb, 2013., dostupno na: <https://www.ijf.hr/upload/files/file/OP/17.pdf> (10.07.2022.)
15. Đorđević, Z., Dojčinović, L., Salarić, D., *Znanja i vještine potrebne suvremenom poduzetniku u ovisnosti o fazi razvoja poduzeća*, *Učenje za poduzetništvo* Vol. 2, No. 2, 2012, (95.-101.), dostupno na: [www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr) (3.05.2022.)
16. Ha, H., Lee, I . W., Feiock, R., *Organizational Network Activities for Local Economic Development*, November 2015., *Economic Development Quarterly* 30(1), dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/284176077\\_Organizational\\_Network\\_Activities\\_for\\_Local\\_Economic\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/284176077_Organizational_Network_Activities_for_Local_Economic_Development) (2.05.2022.)

17. European Commission, *Trade; EU trade relationships by country/region; EU position in world trade*, 2022., dostupno na:  
[https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/eu-position-world-trade\\_en](https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/eu-position-world-trade_en) (10.07.2022.)
18. Europska komisija, *Europski strukturni i investicijski fondovi za razdoblje 2014. – 2020. godine: Službeni tekstovi i komentari*, Luksemburg: Ured za publikacije Europske unije, 2015., dostupno na:  
[https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/guides/blue\\_book/blueguide\\_hr.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/blue_book/blueguide_hr.pdf) (11.07.2022.)
19. Glas Slavonije, *Ekonomija; Partnerstvo je apsolutno nužno; EU bi sa SAD-om trebao ponovo razgovarati o slobodnoj trgovini*, 2022., dostupno na:  
<https://www.glas-slavonije.hr/489512/7/EU-bi-sa-SAD-om-trebao-ponovo-razgovarati-o-slobodnoj-trgovini> (10.07.2022.)
20. HNB, *Inozemna izravna ulaganja*, 2015., dostupno na:  
<https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/sektor-inozemstva/inozemna-izravna-ulaganja> (10.07.2022.)
21. Hina, *Izravna strana ulaganja u Hrvatsku lani 1,24 milijarde eura, najveća od 2014.*, Tportal.hr, 2020., dostupno na:  
<https://www.tportal.hr/biznis/clanak/izravna-strana-ulaganja-u-hrvatsku-lani-1-24-milijarde-eura-najveca-od-2014-20200603> (10.07.2022.)
22. Kiseljak, L., *Analiza: Podaci Ministarstva financija o izvršenju proračuna u 2019. godini - Gradovi sve efikasniji u korištenju EU fondova – evo koji su povukli najviše bespovratnog novca za svoje projekte...*, Gradonačelnik.hr, 2021., dostupno na: <https://gradonacelnik.hr/10-najboljih/gradovi-sve-efikasniji-u-koristenju-eu-fondova-evo-koji-su-povukli-najvise-bespovratnog-novca-za-svoje-projekte/> (11.07.2022.)
23. Kiseljak, L., *Podaci FINA-e; Gradovi su lani povukli iz EU 1,3 milijarde kuna – evo koji najviše...*, Gradonačelnik.hr, 2021., dostupno na:  
<https://gradonacelnik.hr/10-najboljih/gradovi-su-lani-povukli-iz-eu-13-milijarde-kuna-evo-koji-najvise/> (11.07.2022.)

24. Lider/Hina, *Izravna strana ulaganja u Hrvatskoj pala za 2,4 posto u 2020. godini*, Lider media, 2021., dostupno na:  
<https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/izravna-strana-ulaganja-u-hrvatskoj-pala-za-2-4-posto-u-2020-godini-137372> (10.07.2022.)
25. Lamachenka, A., *5 types of strategic partnership agreements to help grow your business*, PandaDoc, 2019., dostupno na:  
<https://www.pandadoc.com/blog/strategic-partnership-agreement/> (7.07.2022.)
26. Lin, H., Darnall, N., *Strategic Alliance Formation and Structural Configuration*, March 2014., *Journal of Business Ethics* 127(3), Project: Strategic Alliance Formation and Structural Configuration, dostupno na:  
[https://www.researchgate.net/publication/266201750\\_Strategic\\_Alliance\\_Formation\\_and\\_Structural\\_Configuration](https://www.researchgate.net/publication/266201750_Strategic_Alliance_Formation_and_Structural_Configuration) (13.05.2022.)
27. Lee, Y.-G., *Perspectives on Technology Transfer Strategies of Korean Companies in Point of Resource and Capability Based View*, December 2010., *Journal of Technology Management and Innovation* 6(1), dostupno na:  
[https://www.researchgate.net/publication/50223066\\_Perspectives\\_on\\_Technology\\_Transfer\\_Strategies\\_of\\_Korean\\_Companies\\_in\\_Point\\_of\\_Resource\\_and\\_Capability\\_Based\\_View](https://www.researchgate.net/publication/50223066_Perspectives_on_Technology_Transfer_Strategies_of_Korean_Companies_in_Point_of_Resource_and_Capability_Based_View) (9.07.2022.)
28. Leković, V., *Globalizacija svjetske privrede – ključni faktori i nositelji*, *Ekonomski horizonti*, 1999., dostupno na:  
[http://www.horizonti.ekfak.kg.ac.rs/sites/default/files/casopis/1999/10\\_Vlastimir\\_Lekovic.pdf](http://www.horizonti.ekfak.kg.ac.rs/sites/default/files/casopis/1999/10_Vlastimir_Lekovic.pdf) (10.07.2022.)
29. Martin, R. L., *A Study on the Factors of Regional Competitiveness; A draft final report for The European Commission Directorate-General Regional Policy*, European Commission, dostupno na:  
[https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/studies/pdf/3cr/competitiveness.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/3cr/competitiveness.pdf) (7.07.2022.)
30. Mardatillah, A., et. al., *The Importance of Characteristic Partnership as A Sustainable Competitive Advantage: A Perspective Review*, January 2019., Conference: Proceedings of 1st Workshop on Environmental Science, Society, and Technology, WESTECH 2018, December 8th, 2018, Medan, Indonesia, dostupno na:

[https://www.researchgate.net/publication/334062408\\_The\\_Importance\\_of\\_Characteristic\\_Partnership\\_as\\_A\\_Sustainable\\_Competitive\\_Advantage\\_A\\_Perspective\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/334062408_The_Importance_of_Characteristic_Partnership_as_A_Sustainable_Competitive_Advantage_A_Perspective_Review) (8.07.2022.)

31. Marić, K., Matić, J., *Inozemna izravna ulaganja u Republiku Hrvatsku i usporedba s odabranim nerazvijenim zemljama*, Zbornik sveučilišta Libertas, 3, 2018., dostupno na: [www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr) (10.07.2022.)
32. Međunarodni institut za bliskoistočne i balkanske studije (IFIMES), *Ukrajina 2022: Stvara li se novi i drugačiji svjetski poredak?*, Ljubljana/Washington/Bruxelles/Kijev, 2022., dostupno na: <https://www.ifimes.org/ba/istrazivanja/ukrajina-2022-stvara-li-se-novi-i-drugaciji-svjetski-poredak/5015> (11.07.2022.)
33. Morić Milovanović, B., *Strateški pristup umrežavanju malih i srednjih poduzeća*, Ekonomska misao i praksa Vol. 22, No. 1, 2013., dostupno na: [www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr) (2.05.2022.)
34. Ministry of External Affairs, Government of India (MEA GOV), *India-EU Bilateral Relations*, 2019., dostupno na: [https://mea.gov.in/Portal/ForeignRelation/India-EU\\_Bilateral\\_Unclassified\\_-\\_Oct\\_2019.pdf](https://mea.gov.in/Portal/ForeignRelation/India-EU_Bilateral_Unclassified_-_Oct_2019.pdf) (11.07.2022.)
35. Okatahi, O. et al., *Porter's generic strategies for competitive advantage: How they work in selected Asian economies*, October 2021., dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/355194635\\_Porter's\\_generic\\_strategies\\_for\\_competitive\\_advantage\\_How\\_the\\_y\\_work\\_in\\_selected\\_Asian\\_economies](https://www.researchgate.net/publication/355194635_Porter's_generic_strategies_for_competitive_advantage_How_the_y_work_in_selected_Asian_economies) (7.07.2022.)
36. OECD, *Trade and investment, Hamlet without the Prince of Denmark: can we talk about trade policy without considering investment?*, 2022., dostupno na: <https://www.oecd.org/trade/topics/trade-and-investment/> (10.07.2022.)
37. Porter, M. E., *The Competitive Advantage of Nations*, March–April 1990., Harvard Business Review, dostupno na: <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations> (7.07.2022.)
38. PJR Educa Consulting, *Što je Sporazum o partnerstvu?*, 2017., dostupno na: <https://pjr.hr/sto-je-sporazum-o-partnerstvu/> (7.07.2022.)
39. Smoljić, M., *Znanstvena i tehnologijska politika i inovativno poduzetništvo*, Učenje za poduzetništvo Vol. 1, No. 1, 2011., dostupno na: [www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr) (11.07.2022.)

40. Soldić, M., *Kako rasti: Modeli poslovnog rasta*, Privredni.hr, 2019., dostupno na:  
<https://privredni.hr/kako-rasti-modeli-poslovnog-rasta> (7.07.2022.)
41. Šuštar, B., *Tehnološki elementi penetracije u međunarodnim tržišnim prilikama*, Ekonomski vjesnik Vol. XVII, No. 1-2, 2004, (91-100), dostupno na:  
[www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr) (8.07.2022.)
42. Trkanjec, Ž., *EU i Indija ulaze u gospodarski sporazum kojim žele ograničiti globalni utjecaj Kine*, 2021., dostupno na:  
<https://euractiv.jutarnji.hr/euractiv/energija-i-gospodarstvo/eu-i-indija-ulaze-u-gospodarski-sporazum-kojim-zele-ograniciti-globalni-utjecaj-kine-15071847>  
(11.07.2022.)
43. United Nations, *Partnerships and Networking in Science and Technology for Development*, United Nations Conference on Trade and Development; Technology for Development Series, New York and Geneva, 2002., dostupno na:  
<https://unctad.org/system/files/official-document/psitetebd11.en.pdf>  
(6.07.2022.)
44. Vivet, E., De Lalande, V., *EU Strategic partnerships: Shallow political summits, active technical dialogues?*, Institute for Research and Education on Negotiation (IRENE), Paris, 2014., dostupno na:  
[https://ecfr.eu/archive/page/-/EU\\_SP\\_word\\_article\\_June\\_2014\\_with\\_annexes\\_V4-1.pdf](https://ecfr.eu/archive/page/-/EU_SP_word_article_June_2014_with_annexes_V4-1.pdf) (10.07.2022.)

#### Strategije:

1. Europska komisija, *Europska strategija za pametan, održiv i uključiv rast Europa 2020.*, Bruxelles, 2010., dostupno na:  
[http://www.strukturnifondovi.hr/UserDocsImages/kako\\_do\\_fondova/korak1/uvjeti/eu\\_hr.pdf](http://www.strukturnifondovi.hr/UserDocsImages/kako_do_fondova/korak1/uvjeti/eu_hr.pdf) (10.07.2022.)
2. Obzor 2020., *Strategija pametne specijalizacije Republike Hrvatske za razdoblje od 2016. do 2020. godine i Akcijski plan za provedbu strategije pametne specijalizacije Republike Hrvatske za razdoblje od 2016. do 2017. godine*, 2016., dostupno na:  
[https://www.obzor2020.hr/userfiles/obzor2020/pdfs/Strategija\\_pametne\\_specijalizacije\\_RH\\_2016\\_2020.pdf](https://www.obzor2020.hr/userfiles/obzor2020/pdfs/Strategija_pametne_specijalizacije_RH_2016_2020.pdf) (11.07.2022.)

#### Vodiči:

1. Europska unija, *Transatlantsko trgovinsko i investicijsko partnerstvo (TTIP); Prema trgovinskom sporazumu između EU-a i SAD-a (vodič po poglavljima na jednostavnom hrvatskom jeziku)*, Luxembourg: Ured za publikacije Europske unije, 2015., dostupno na:  
[https://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2015/september/tradoc\\_153783.pdf](https://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2015/september/tradoc_153783.pdf)  
(10.07.2022.)

#### Priručnici:

1. Novota, S., et. al., *Europski fondovi za hrvatske projekte - Priručnik o financijskoj suradnji i programima koje u Hrvatskoj podupire Europska unija*, Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova Europske unije, 2009., dostupno na:  
[https://www.safu.hr/datastore/filestore/10/Europski\\_fondovi\\_za\\_hrvatske\\_projekte.pdf](https://www.safu.hr/datastore/filestore/10/Europski_fondovi_za_hrvatske_projekte.pdf) (11.07.2022.)

#### Izvješća:

1. Belder, B., *Izvješće o stanju odnosa između EU-a i Kine (2017/2274(INI))*, Europski parlament, 2018., dostupno na:  
[https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2018-0252\\_HR.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2018-0252_HR.html)  
(11.07.2022.)
2. European Commission, *Report on Implementation of EU Free Trade Agreements; 1 January 2017 - 31 December 2017*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2018., dostupno na:  
[https://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2018/october/tradoc\\_157468.pdf](https://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2018/october/tradoc_157468.pdf)  
(10.07.2022.)
3. Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije, *Izveštaj o iskorištenosti EU fondova po županijama za 2017., 2018. i 2019. godinu*, dostupno na: <https://razvoj.gov.hr/UserDocsImages/Vijesti%20->

[%20dokumenti//Iskori%C5%A1tenost%20EU%20fondova%20po%20%C5%BEupanijama.pdf](#) (11.07.2022.)

Internetski izvori:

1. Commission to the Council and the European Parliament, *EU – China: Closer partners, growing responsibilities*, Eur.lex, 2006., dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=celex%3A52006DC0631> (11.07.2022.)
2. Europska komisija, *Sporazum o gospodarskom partnerstvu između EU-a i CARIFORUM-a*, 2022., dostupno na: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/hr/content/sporazum-o-gospodarskom-partnerstvu-izmedu-eu-i-cariforum> (10.07.2022.)
3. European Commission, *Kohezijska politika*, 2022., dostupno na: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/hr/policy/what/glossary/c/cohesion-policy](https://ec.europa.eu/regional_policy/hr/policy/what/glossary/c/cohesion-policy) (11.07.2022.)
4. Eur - Lex, *Jačanje partnerstva između EU i Kine*, 2015., dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:r14208&from=ES> (11.07.2022.)
5. Europski strukturni i investicijski fondovi, *Naslovna > Kako do fondova > Kako do EU fondova - Korak 1>*, Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije, 2021., dostupno na: <http://arhiva.strukturnifondovi.hr/kako-do-eu-fondova-korak-1> (11.07.2022.)
6. HAMAG BICRO, *EU fondovi*, 2017., dostupno na: <https://hamagbicro.hr/bespovratne-potpore/eu-fondovi/> (11.07.2022.)
7. HAMAG BICRO, *ESI fondovi 2014. – 2020.*, 2017., dostupno na: <https://hamagbicro.hr/bespovratne-potpore/eu-fondovi/esi-fondovi-2014-2020/> (11.07.2022.)
8. Hrvatski Sabor, *Sporazum o strateškom partnerstvu između Europske unije i njezinih država članica, s jedne strane, i Japana, s druge strane*, NN 10/2019, dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/medunarodni/2019\\_12\\_10\\_73.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/medunarodni/2019_12_10_73.html) (10.07.2022.)



9. HGK, *Županije i fondovi EU – pregled i usporedba ugovorenih sredstava*, 2020., dostupno na: <https://www.hgk.hr/zupanije-i-fondovi-eu-pregled-i-usporedba-ugovorenih-sredstava> (11.07.2022.)
10. Infini, *Nuts klasifikacija regija*, 2022., dostupno na: <https://infini.hr/novosti/nuts-klasifikacija/> (11.07.2022.)
11. Nacionalno vijeće za konkurentnost, *IMD – Svjetska ljestvica digitalne konkurentnosti 2021.*, Zagreb, 2021., dostupno na: <http://konkurentnost.hr/imd-svjetska-ljestvica-digitalne-konkurentnosti-2021/> (11.07.2022.)
12. Nacionalno vijeće za konkurentnost, *IMD – Godišnjak svjetske konkurentnosti 2021.*, Zagreb, 2021., dostupno na: <http://konkurentnost.hr/imd-godisnjak-svjetske-konkurentnosti-2021/> (11.07.2022.)
13. WTO, *About WTO, What is the WTO?*, 2022., dostupno na: [https://www.wto.org/english/thewto\\_e/whatis\\_e/whatis\\_e.htm](https://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/whatis_e.htm) (10.07.2022.)

## POPIS TABLICA

Tablica 1.: Modeli faze rasta (rane i kasne) prema različitim autorima i zadaci poduzetnika.....	6
Tablica 2.: Prednosti i nedostaci strateškog umrežavanja poduzeća.....	8
Tablica 3.: Udio izravnih stranih ulaganja na svjetskoj razini 2018. godine (%).....	43
Tablica 4.: Programi EU kao pomoć Hrvatskoj od 1991. do 2000. godine i iznosi sredstava (u milijunima eura).....	53
Tablica 5.: Pomoć EU-a Hrvatskoj kroz program CARDS od 2001. do 2004. godine (u milijunima eura).....	54
Tablica 6.: Klasifikacija statističkih teritorijalnih jedinica u Hrvatskoj.....	56
Tablica 7.: Raspodjela alokacije iz ESI fondova za RH 2014.-2020. godine (u eurima).....	60
Tablica 8.: IMD – Svjetska ljestvica digitalne konkurentnosti 2021. godine – pozicija Hrvatske.....	65
Tablica 9.: Najbolji i najlošiji faktori u okviru digitalne konkurentnosti Hrvatske od 2020. – 2021. – rangiranje i promjene u rangovima.....	67

## **POPIS SLIKA**

Slika 1.: Zajednički strateški okvir međusobne povezanosti ESI fondova, politika i instrumenata EU..... 51

