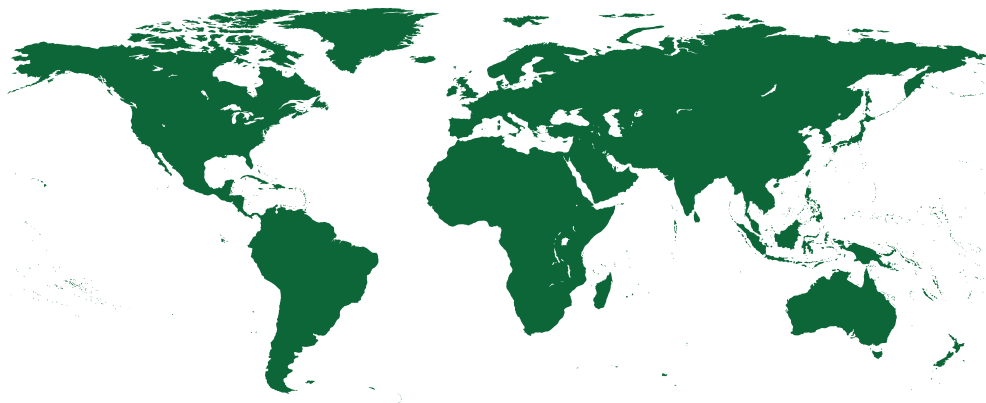


IMO



ZAKLADADRIS

**GOSPODARSKA DIPLOMACIJA
REPUBLIKE HRVATSKE ILI ZAŠTO
HRVATSKOJ NUŽNO TREBA SNAŽNA I
SUSTAVNA GOSPODARSKA DIPLOMACIJA**



ZAKLADA ADRIS

Program "ZNANJE I OTKRIĆE"

**GOSPODARSKA DIPLOMACIJA
REPUBLIKE HRVATSKE ILI ZAŠTO
HRVATSKOJ NUŽNO TREBA SNAŽNA I
SUSTAVNA GOSPODARSKA DIPLOMACIJA**

ZAKLADA ADRIS

Program "ZNANJE I OTKRIĆE"

**Institut za međunarodne odnose
IMO, Zagreb**

listopad 2012.

**ZAKLADA ADRIS
INSTITUT ZA MEĐUNARODNE ODNOSI**

**GOSPODARSKA DIPLOMACIJA
REPUBLIKE HRVATSKE ILI ZAŠTO HRVATSKOJ NUŽNO TREBA
SNAŽNA I SUSTAVNA GOSPODARSKA DIPLOMACIJA**

Autorice:

Ana-Maria Boromisa
Sanja Tišma
Anastasya Raditya-Ležaić

Nakladnik:

Institut za međunarodne odnose
(za nakladnika: Sanja Tišma)

Recenzenti:

Mladen Andrić
Dražen Kalogjera
Mladen Stanić

Lektorica:

Ivana Bilić

Priprema:

Dragana Markanović

Tisak:

Tiskano u 700 primjeraka

CIP zapis dostupan u računalnome katalogu Nacionalne i
sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 826677

ISBN 978-953-6096-66-4

Zahvaljujemo Zakladi Adris što je prepoznala značaj istraživanja gospodarske diplomacije te mu pružila financijsku potporu, bez koje provedba ne bi bila moguća. Nadamo se da će ovo istraživanje potaknuti daljnje analize i rasprave te tako doprinijeti poboljšanju postojećeg sustava gospodarske diplomacije u Hrvatskoj.

SADRŽAJ

| | |
|---|----|
| Zahvale | 7 |
| 1. Uvod | 9 |
| 2. Gospodarska diplomacija | 11 |
| 2.1. Definicije i teorije | 11 |
| 2.2. Razvoj i modeli gospodarske diplomacije | 15 |
| 2.3. Ključni elementi gospodarske diplomacije | 19 |
| 3. Model gospodarske diplomacije u Hrvatskoj | 23 |
| 3.1. Institucionalni ustroj | 23 |
| 3.2. Percepcija aktera | 32 |
| 3.3. Potrebe korisnika | 35 |
| 3.4. Gospodarska diplomacija drugih zemalja u Hrvatskoj | 39 |
| 4. Stanje i budućnost hrvatske gospodarske diplomacije | 44 |
| 4.1. Stanje | 44 |
| 4.2. Perspektiva razvoja | 48 |
| 5. Zaključci i preporuke | 62 |
| Bibliografija | 63 |
| Dodatak: Upitnik o gospodarskoj diplomaciji | 66 |

Zahvale

Zahvaljujmo na pomoći u provedbi istraživanja „Gospodarska diplomacija Republike Hrvatske ili zašto Hrvatskoj danas nužno treba snažna i sustavna gospodarska diplomacija“ mr. sc. Aleksandru Heini, gđi Emiliji Vučinić-Margeti, gđi Almi Ljubić, gđi Marici Jukić, mr. sc. Hrvoju Ćurku, gosp. Jasminu Devliću te gđi Tihani Bohač iz Ministarstva vanjskih i europskih poslova Republike Hrvatske, gđi Lidiji Švaljek iz Hrvatske gospodarske komore, gđi Sanji Rendić- Miočević iz Ministarstva gospodarstva, mr. sc. Ani Pavičić Kaselj iz Ministarstva graditeljstva i prostornoga uređenja, gosp. Tomášu Kuchti iz Veleposlanstva Republike Češke u Republici Hrvatskoj te gosp. Robertu Vindišu iz Češke agencije za promicanje trgovine, gosp. Valentinu Tobiasu Gescheru i gđi Snježani Slijepčević iz Veleposlanstva Savezne Republike Njemačke u Republici Hrvatskoj, gđi Lauri Stojić iz Veleposlanstva Republike Finske u Republici Hrvatskoj, gđi Micaeli A. Schweitzer-Bluhm i gđi Maci Bahlen iz Veleposlanstva Sjedinjenih Američkih Država u Republici Hrvatskoj te nadasve prof. dr. sc. Mirku Bilandžiću s Filozofskoga fakulteta Sveučilišta u Zagrebu koji su pomogli u prikupljanju i usustavljanju informacija.

Zahvaljujemo sudionicima ankete i fokus grupe koji su omogućili uvid u potrebe za gospodarskom diplomacijom, a našem kolegi dr.sc. Krešimiru Jurlinu na pripremi ankete.

Dr. sc. Mladenu Andriću, ravnatelju Diplomatske akademije Ministarstva vanjskih i europskih poslova Republike Hrvatske, prof. dr. sc. Draženu Kalogjeri, znanstvenom savjetniku, Veleučilište „Vern“ i dr. sc. Mladenu Staničiću, zaslužnom

znanstveniku, profesoru na Visokoj školi međunarodnih odnosa i diplomacije „Dag Hamarskjoeld“ zahvaljujemo na recenziji studije.

Za projektni tim
dr. sc. Sanja Tišma
voditeljica projekta

1. Uvod

U razdoblju u kojemu je ovaj projekt osmišljen, 2011. godine, u tijeku je bila reforma gospodarske diplomacije zamjena gospodarskih savjetnika u hrvatskim diplomatskim misijama trgovačkim atašea. Dvije su ključne razlike između gospodarskih savjetnika i trgovačkih atašea, a odnose se na njihove zadaće i status. Prvo, gospodarski savjetnici zaduženi su za suradnju s gospodarskim institucijama vlada država primateljica, a trgovački atašei za suradnju s gospodarskim subjektima. Drugo, gospodarski su savjetnici stalni zaposlenici Ministarstva vanjskih poslova, u zvanju diplomatskoga savjetnika, dok su trgovački atašei ugovorni diplomati koji se biraju javnim natječajem za određenu državu i razdoblje, u zvanju atašea. Radi potpunijega razumijevanja, attache je najniže diplomatsko zvanje, dok je diplomatski savjetnik u sredini hijerarhijske ljestvice.

Dakle, predviđenim su se promjenama (povlačenjem savjetnika i postavljanjem atašea) trebale ostvariti uštede te doprinijeti provedbi Programa gospodarskoga oporavka. Programom gospodarskoga oporavka bile su predviđene mjere za jačanje promocije hrvatskoga gospodarstva, uključujući unaprjeđenje i kadrovsko jačanje gospodarske diplomacije. U tome je kontekstu usvojen Pravilnik o načinu odabira kadrova, stručnoj pripremi, obavezama i zadacima trgovinskih atašea RH u svijetu.

Preliminarne analize, koje su poslužile kao osnova za prijavu prijedloga projekta, upućivale su na zaključak da se reforma gospodarske diplomacije mora cjelovito osmisliti i organizirati

kako bi se ostvarili njezini primarni ciljevi poticanja izvoza i privlačenja stranih investicija. Stoga je polazišna pretpostavka za izradu ove studije bila prvenstveno da se provedbene aktivnosti gospodarske diplomacije trebaju proširiti.

U međuvremenu su održani parlamentarni izbori koji su doveli do promjene Vlade i strukture ministarstava, osobito onih ključnih za gospodarsku diplomaciju: ministarstva vanjskih poslova i gospodarstva. Napušten je koncept gospodarske diplomacije kako ga je osmislila prethodna Vlada te je najavljeno da se ugovori trgovinskih atašea neće produživati. Analiza uspješnosti trgovinskih atašea i (ne)opravdanost njihova rada prelazi okvire ove analize. Međutim, stanje i trendovi u gospodarstvu pokazuju da je podrška gospodarstvu za jačanje konkurentnosti na svjetskome tržištu i privlačenje investicija nužna.

U ovome istraživanju pokušavamo odgovoriti na pitanje kako i u kojoj mjeri gospodarska diplomacija može pomoći hrvatskomu gospodarstvu da bude konkurentnije na svjetskome tržištu te doprinijeti razumijevanju uloge i važnosti suvremene gospodarske diplomacije za gospodarstvo i razvoj RH.

Najprije dajemo pregled teorije gospodarske diplomacije i donosimo primjere iz svjetske prakse. Slijedi prikaz institucionalnoga ustroja gospodarske diplomacije u Hrvatskoj na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini. Na temelju prikaza stanja utvrđujemo model gospodarske diplomacije koji se koristi u Hrvatskoj te ocjenjujemo njegovu uspješnost. Pri ocjeni uspješnosti koristimo rezultate anketa koje su obuhvatile odabrane aktere i korisnike gospodarske diplomacije.

Na temelju analize stanja i ocjene uspješnosti donosimo zaključke i preporuke za poboljšanja.

2. Gospodarska diplomacija

2.1. Definicije i teorije

Prema tradicionalnoj definiciji, diplomacija podrazumijeva aktivnosti među državama (vidjeti npr. Berković, 2006:13). Berridge (2001) je definirao diplomaciju kao službene kanale komunikacije koje koriste zaposlenici državnih institucija. Iz toga proizlazi da je diplomacija odnos između suverenih država koji je uspostavljen službenicima u zemlji i inozemstvu. Službenici u inozemstvu jesu profesionalni ili ugovorni diplomati (Berridge, G. R. i James, A., 2003). Tim se definicijama diplomacija ograničava na odnose između država. Ne uključuje bilo koje druge interese osim državnih niti aktivnosti nevladinih institucija.

Do prije nekoliko desetljeća gospodarski (uključujući trgovinske) poslovi često su se smatrali perifernim u diplomatskim aktivnostima. Tako su „tradicionalni“ diplomati uživali znatno veći ugled od „običnih trgovinskih atašea“.

Povećanje otvorenosti država, liberalizacija tržišta i jačanje konkurencije potaknuli su razvoj aktivnosti koje podupiru ekonomski rast, ulaganja i izvoz. Zbog toga se diplomati sve više bave aktivnostima za povećanje konkurentnosti nacionalnoga gospodarstva i pojedinih gospodarskih subjekata, a u diplomatske se aktivnosti uključuju i novi dionici. Uključivanjem novih dionika

u diplomatske aktivnosti počeo se koristiti pojam gospodarska diplomacija¹.

| | | | | | | | | | |
|---|---------------------------------|---------------------------------|---------------------|--------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|--|---|-------------------|
| Obavještavanje izvođača | Umrežavanje i odnosi s javnošću | Pregovaranje i provedba ugovora | Rješavanje problema | Promocija izravnih trgovačkih odnosa | Promocija međunarodnog turizma | Suradnja u znanosti i tehnologiji | Suradnja uključujući istraživanje i razvoj | Promocija nacionalnu poslovnu zajednicu | CILJEVI VLADE |
| U Hrvatskoj nazivi gospodarska i komercijalna diplomacija nisu baš naširoko poznati, a u stručnoj se diplomatskoj literaturi koristi pojam gospodarska i/ili ekonomska diplomacija (Mesić, S. i Plevnik, J., 2011.). Pod ekonomskom se diplomacijom podrazumijeva trgovinski, finansijski i drugi gospodarski odnosi između zemalja, industrijska, investicijska, carinska suradnja, suradnja u poljoprivredi i prometu te zajednički pristup na tržištu (Nick, 1999:62). | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | POSLOVNOG SEKTORA |

Gospodarska diplomacija podrazumijeva diplomatske aktivnosti za podršku poslovnome i finansijskome sektoru matične zemlje. Te se aktivnosti odnose na pitanja ekonomskih politika. Dakle, gospodarski diplomati prate i izvještavaju o ekonomskim politikama u stranim zemljama i savjetuju svoju vladu kako najbolje utjecati na ekonomske politike stranih država (Berridge i James, 2005). Komercijalna diplomacija definira se kao podrška poslovnomu sektoru matične zemlje, koja potiče razvoj (vidjeti Prikaz 1).

U ovome se radu koristi nazivom gospodarska diplomacija (eng. Economic diplomacy) podrazumijevajući pri tome prvenstveno komercijalnu diplomaciju (eng. Commercial diplomacy). Kad se termin gospodarska diplomacija koristi u širem smislu praćenja gospodarskih politika, to je posebno istaknuto.

Potter (2004) je prikazao vrijednosti komercijalne diplomacije kao kombinaciju djelovanja poslovnoga i vladinoga sektora za ostvarivanje ekonomskih koristi.

¹ Pojam gospodarska diplomacija formalno nije upotrebljavan do nedavno, ali su se provodile aktivnosti. Trgovinski ugovor dobar je primjer gospodarske diplomacije, a egipatski faraoni i babilonski kraljevi zaključivali su takve ugovore 2500 g. pr. n.e.

Slika 1. Aktivnosti i ciljevi gospodarske diplomacije

Izvor: Prema Potter (2004)

Potter definira pet osnovnih aktivnosti gospodarske diplomacije:

1. promocija trgovine,
2. poticanje izravnih stranih ulaganja,
3. suradnja u znanosti i tehnologiji, uključujući istraživanje i razvoj,
4. promocija turizma i
5. zagovaranje interesa nacionalne poslovne zajednice.

Definirane su i potporne aktivnosti koje omogućavaju ostvarivanje osnovnih aktivnosti. Te potporne aktivnosti su:

1. poslovno obavještavanje, izviđanje (eng. *intelligence*),
2. umrežavanje i odnosi s javnošću, što uključuje sudjelovanje u brendiranju i stvaranju imidža,
3. podrška za pregovaranje i provedbu ugovora,
4. rješavanje problema.

Promicanje trgovine temeljno je područje djelovanja gospodarske diplomacije. Promicanje trgovine uključuje stvaranje mogućnosti za povećanje izvoza na postojeća tržišta te identifikaciju novih potencijalnih tržišta. Tradicionalno, time su se bavila ministarstva vanjskih poslova. Sada, ovisno o institucionalnoj strukturi države, to rade ministarstva vanjskih poslova, ali i ministarstva vanjskih poslova s drugim ministarstvima (ministarstvo trgovine, ministarstvo gospodarstva), odnosno treće agencije. Tako je, primjerice, u Ujedinjenome Kraljevstvu ministarstvo trgovine i industrije, zajedno s ministarstvom vanjskih poslova, uspostavilo dva posebna odjela za trgovinu i ulaganja. U Singapuru Ministarstvo trgovine i industrije nadzire dvije posebne jedinice (Singapurski trgovinski odbor i Singapurski gospodarski razvojni odbor) koje su u potpunosti zadužene za promicanje trgovine (Rana, 2000).

Druga je aktivnost gospodarske diplomacije **poticanje izravnih stranih ulaganja**. U inozemstvu taj se zadatak obično provodi u sklopu veleposlanstava. Obavljaju ga djelatnici ministarstava ili agencija koji su zaduženi za trgovinu i strana ulaganja. U matičnoj se zemlji za privlačenje investicija obično osnivaju posebne agencije, a njihov rad temelji se na razrađenoj strategiji ulaganja, koja sadrži prioritete i projekte.

Suradnja u znanosti i tehnologiji, uključujući istraživanje i razvoj, omogućava jačanje tehničkih kapaciteta poslovnoga sektora i konkurentnosti na međunarodnome tržištu. Ministarstva znanosti često koordiniraju taj tip aktivnosti gospodarske diplomacije.

Ministarstva turizma i/ili nacionalne turističke zajednice obično su zadužene za **promociju turizma**. Veleposlanstva obično raspoložu promotivnim materijalima o domovini. Te materijale priprema ministarstvo vanjskih poslova, ministarstvo turizma ili zajednički više institucija. Za državu koja se oslanja na turizam kao jedan od svojih osnovnih prihoda poput Hrvatske, promocija turizma vrlo je važna aktivnost gospodarske diplomacije koja

omogućava uravnoteženje bilance plaćanja te može doprinijeti privlačenju stranih ulaganja.

Dok navedene aktivnosti uglavnom provode državna tijela, nevladina tijela (npr. gospodarske komore, sindikati i druge civilne organizacije – udruge poljoprivrednika, potrošača i sl.) obično **zagovaraju poslovni sektor**. U nekim državama poslovni sektor zagovaraju posebne komisije u sklopu ministarstava ili drugih državnih tijela.

Zagovaranje poslovnoga sektora sve je značajnija aktivnost gospodarske diplomacije, te je ponekad teško odrediti razlike između gospodarske diplomacije (koja bi trebala pomoći pri ostvarivanju interesa države i poslovne zajednice) i lobiranja (koje je prvenstveno usmjereno na jednu interesnu skupinu). Dok je poslovno zagovaranje vrlo popularno i dobro razvijeno u razvijenim zemljama, u manje razvijenim zemljama zagovaranje poslovnih interesa često je povezano s korupcijom (Narray, P., 2005).

2.2. Razvoj i modeli gospodarske diplomacije

Više raznolikih faktora, međunarodnih i domaćih, utječe na razvoj gospodarske diplomacije.

Na međunarodnoj razini najvažniji su procesi liberalizacije trgovine, jačanja konkurencije i globalizacije. Decentralizacija je, pak, među vodećim faktorima na nacionalnoj razini koji potiču razvoj gospodarske diplomacije.

Globalizacija je stvorila složeniji i međusobno povezaniји svijet, nove odnose između pojedinaca i institucija koji nisu teritorijalno određeni. Primjerice, multinacionalne i transnacionalne kompanije nastoje lobiranjem utjecati na razvoj domaćih i

međunarodnih politika u skladu sa svojim interesima. S druge pak strane, nevladine organizacije mogu zagovarati zaštitu lokalnoga stanovništva i malih tvrtki od oštre konkurencije multinacionalnih kompanija. Države sličnih gospodarskih usmjerenja usklađuju svoja pregovaračka stajališta kako bi ojačale svoj pregovarački položaj i utjecaj na formiranje pravila na globalnoj razini.

Pritom države i velike tvrtke mogu, ovisno o području djelovanja, imati suprotstavljene ili usklađene interese. Uz njih, nevladine i neprofitne institucije uključuju se u lobiranje na nacionalnoj i nadnacionalnoj razini. Svojim aktivnostima nastoje se formalno uključiti u rad međunarodnih organizacija, kao što je npr. Svjetska trgovinska organizacija (WTO). U tome kontekstu uloga je gospodarske diplomacije da upravlja odnosima između dionika suprotstavljenih interesa.

Razvoj gospodarske diplomacije promijenio je zadatke većine državnih institucija na nacionalnoj razini. Tradicionalno, odnosi s drugim zemljama bili su isključiva ovlast nacionalne ili federalne vlade, pri čemu su ključnu ulogu imala ministarstva vanjskih poslova (MVP). Sada ministarstvima vanjskih poslova podršku pružaju druga ministarstva, u skladu sa svojim područjima rada. Primjerice, ministarstva rada zadužena su za suradnju s Međunarodnom organizacijom rada (ILO), ministarstva gospodarstva za suradnju u okviru WTO-a, ministarstva financija za suradnju s Međunarodnim monetarnim fondom (MMF) itd.

Suočena s tim promjenama ovlasti, ministarstva vanjskih poslova reagirala su na različite načine: pokušajem blokiranja ulaza drugih ministarstava na međunarodnu scenu, prihvaćanjem svoje sekundarne uloge ili transformacijom iz jedinoga državnog aktera u koordinatora formuliranja vanjske ekonomske politike (Saner, R. i Yiu, L., nd). U Hrvatskoj je Ministarstvo vanjskih i europskih poslova zaduženo za koordinaciju politika vezanih uz vanjske politike, a dijelom i unutrašnje koje proizlaze ih pristupanja Europskoj uniji

jer europski poslovi uključuju domaće i vanjske politike. Ujedno, kako su ovlasti za kreiranje vanjske politike podijeljene između predsjednika i vlade, pri čemu predsjednik nema instrumente za provođenje ekonomske politike, institucionalni odnosi prilično su složeni (više o tome u idućem poglavlju).

Drugi proces, proces decentralizacije doveo je do promjene ovlasti i zadaća institucija na regionalnoj i lokalnoj razini. Regionalne i lokalne vlasti sve više preuzimaju inicijativu za uspostavom izravnih veza s inozemstvom kako bi zadovoljile svoje specifične, ekonomske ili druge, regionalne i lokalne interese. Svjetski trendovi pokazuju da regionalne i lokalne vlasti postupno preuzimaju sve veće ovlasti. Tako decentralizacija na nacionalnoj razini značajno utječe na razvoj gospodarske diplomacije. Brojne regije, provincije i županije u državama članicama Europske unije (EU) imaju svoja predstavništva u Europskoj komisiji (EK) u Bruxellesu.

Ocrtane uloge pojedinih aktera pokazuju da postoje brojni modeli gospodarske diplomacije. Ključne su razlike u organizaciji i koordinaciji, tj. koje tijelo preuzima vodeću ulogu, za što je uobičajena klasifikacija na pet modela, mišljenja je Rana (2000), koju predstavljamo u nastavku.

1. Unificirani model jest model u kojemu ministarstvo vanjskih poslova potpuno upravlja i ujedinjava pitanja povezana s vanjskim poslovima i vanjskom trgovinom. Predstavništva u inozemstvu obavljaju diplomatske poslove i promiču komercijalne interese. Takav model primjenjuje Brazil, a ključni je akter ministarstvo vanjskih poslova. Isključivo ministarstvo vanjskih poslova ima ovlasti pregovarati s trećim zemljama. Pojavom novih subjekata na međunarodnoj razini ministarstvo osniva novi odjel. Brazil je jedna od rijetkih zemalja koju u WTO-u zastupa ministar vanjskih poslova. Diplomatska služba obavlja gospodarske aktivnosti u inozemstvu.

2. Djelomično unificirani model podrazumijeva model u kojemu ministarstva vanjskih poslova i ministarstva gospodarstva ili trgovine zajedno uspostavljaju poseban odjel koji se bavi trgovinom i investicijama i djeluje u sklopu diplomatskih predstavništava. Uz već spomenuto Ujedinjeno Kraljevstvo, Tajland primjenjuje takav model. Umjesto uobičajenih veleposlanika, koji su upravljali diplomatskim osobljem ministarstva vanjskih poslova u inozemstvu, Tajland je uveo tzv. direktore-veleposlanike koji upravljaju osobljem ministarstva vanjskih poslova, ali i svih državnih tijela (drugih ministarstava i agencija) u državi primateljici.
3. Model treće agencije jest model u kojemu se ministarstva vanjskih poslova uopće ne bave trgovinskim pitanjima. Neovisna tijela koja djeluju pod nadzorom ministarstva koja su zadužena za trgovinu preuzimaju poslove povezane s trgovinom. Njihovi predstavnici mogu djelovati u predstavništvima ministarstva vanjskih poslova i surađivati s veleposlanicima i drugim diplomatima, no njihovi se poslovi prema ovome modelu nikada ne preklapaju. Primjer ovoga modela je Singapur. Međunarodno poduzeće Singapur (International Enterprise Singapore – IES)² promiče izvoz proizvoda i usluga te mobilizira sve aktere gospodarske diplomacije, tzv. Singapursku ekipu. IES je postavio dugoročnu viziju rasta koja uključuje „trokut rasta“ s Malezijom i Indonezijom.
4. Model natjecanja jest model u kojemu se zadaci ministarstava vanjskih poslova i drugih ministarstava preklapaju, bez jasne podjele poslova, i to ne samo onih koji se odnose na vanjsku trgovinu i investicije, nego i onih koji su povezani sa sudjelovanjem na sastancima međunarodnih organizacija. Ovaj model rezultat je neusklađenosti ciljeva i aktivnosti.

² Prije je poznat kao Singapurski odbor za razvoj i trgovine.

5. Model prepuštanja podrazumijeva da se ministarstva vanjskih poslova potpuno odriču pitanja povezanih s trgovinom i investicijama i prepuštaju ih drugim ministarstvima. Drugim riječima, ministarstva vanjskih poslova nemaju nikakvu ulogu u ekonomskim pitanjima država. Takav se model primjenjuje u Kini, gdje ministarstvo vanjskih poslova ne obavlja ništa što se odnosi na trgovinska pitanja. Gospodarsku diplomaciju provode Ministarstvo gospodarstva i druga ministarstva ili agencije koje su pod izravnom koordinacijom Politbiroa komunističke stranke. Koordinacija između ministarstava vrši se na razini zamjenika ministara.

2.3. Ključni elementi gospodarske diplomacije

Bez obzira na odabrani model, nekoliko je ključnih elemenata koji određuju uspjeh gospodarske diplomacije. Ti su elementi identificirani u literaturi (više o tome u Rana, 2000) i do danas se nisu značajno promijenili. Predstavljamo ih Tablicom 1.

Tablica 1: Ključni elementi uspješne gospodarske diplomacije

| | Ključni elementi | Primjeri | Potencijalni problemi |
|----|--|---|---|
| 1. | Uključivanje više dionika u stvaranje i provedbu gospodarske diplomacije. Uz MVEP i Ministarstvo gospodarstva kao glavne aktere uključiti i druge institucije npr. poslovna udruženja, gospodarske komore, financijski sektor, poslovne škole i turistički sektor. | Uključivanje savjetodavnih skupina u formuliranju i provedbi vanjskih ekonomskih politika i za privlačenje izravnih stranih ulaganja. U savjetodavne grupe uključiti poslovnu zajednicu, tzv. think-tank organizacije i istraživače, osobito za pregovore o liberalizaciji trgovine. | MVEP obično je marginaliziran kada druge institucije dobivaju ovlasti za odlučivanje o vanjskim politikama. U tim slučajevima diplomatsko-konzularna predstavništva ne koriste maksimalno svoje kapacitete. |
| 2. | Integracija ili usklađivanje struktura za vanjske poslove i vanjske ekonomske odnose | Nadležnost za vanjske poslove i vanjsku trgovinu unutar jednoga ministarstva ili agencije (npr. u skandinavskim, karipskim i južnopacifičkim državama). Odvajanje trgovinske politike (koja se usklađuje s vanjskim poslovima) od promicanja trgovine. Promocijom trgovine bavi se posebna agencija. | Spajanje vanjskih poslova i vanjske trgovine može biti politički neprihvatljivo s obzirom na institucionalnu snagu ministarstva nadležnoga za domaću trgovinu. |

| | | | |
|----|--|---|--|
| 3. | Naglašavanje dvaju prioriteta: povećanje izvoza i mobilizacija stranih ulaganja. | Veleposlanstva i konzulati mogu se usredotočiti na promicanje izvoza te pronalaženje tržišta uz organizaciju sajмова, poslovnih sastanka i sl. Izravna strana ulaganja privlače se iz domovine. | |
| 4. | Dobar regulatorni okvir za stvaranje uvjeta koji su potrebni za promicanje trgovine i investicija. | Ugovori o slobodnoj trgovini, preferencijalni trgovinski aranžmani, ugovori o necarinskim preprekama, ugovori o prijevozu i prometu te zaštita investicija. | Za postizanje optimalnih rezultata neophodno je da isto ministarstvo bude zaduženo za vanjske poslove i vanjsku trgovinu ili da ta ministarstva blisko surađuju. |
| 5. | Jačanje učinkovitosti mjera koje se provode | | Opći nedostatak inicijative u diplomaciji. |

Izvor: prema Rani, 2000

Akteri gospodarske diplomacije brojniji su od onih u tradicionalnoj diplomaciji. Uključivanje više dionika u stvaranje i u provedbu gospodarske diplomacije omogućuje uvid u različite interese. Poteškoće nastaju kad se ti interesi suprotstavljaju. Primjerice, interesi multinacionalnih kompanija mogu uključivati ulaganja na nova tržišta, a takva ulaganja mogu imati negativan učinak na mala poduzeća koja žele povećati svoj izvoz na ta tržišta. U tome kontekstu gospodarski diplomati moraju omogućiti ostvarivanje vladinih ciljeva (što prate tijela koja nadziru njihov rad, tj. ministarstvo vanjskih poslova, ministarstvo gospodarstva) i ciljeva poslovnih korisnika.

To je ujedno i element koji može poslužiti za diferenciranje gospodarske diplomacije od lobiranja. Lobisti zastupaju interese pojedinoga poduzeća, sektora ili interesne skupine bez obzira na njihov utjecaj na gospodarstvo općenito ili druge interesne skupine, dok gospodarski diplomat zagovara usuglašene interese.

Usuglašavanje interesa često je mukotrпно i dugotrajno, a u nekim slučajevima i nemoguće. Zbog toga se operativno koriste različiti instrumenti za postizanje ciljeva. Tako primjerice mala i srednja poduzeće koriste gospodarsku diplomaciju kako bi dobili osnovne informacije o tržištima, potencijalnim kupcima, distributerima, uvoznicima ili jednostavno o kontaktima koji bi mogli pružiti dodatne informacije (Naray, O., 2010). Veće i međunarodne tvrtke poznaju tržišta, a koriste gospodarsku diplomaciju kako bi na njih utjecale s pomoću relevantne politike i propisa.

Odabrani model gospodarske diplomacije trebao bi, dakle, odgovarati na potrebe pojedinoga gospodarstva, što ovisi o njegovoj strukturi (veličina tvrtki, sektori u kojima djeluju). To utječe i na razinu znanja i vještina koju mora imati gospodarski diplomat. Ta se razina odnosi:

- na pripremu pregleda potreba potencijalnih tržišta i njegova redovitog ažuriranja;
- na poznavanje značajki sektora, uključujući i one složene, kao što su biotehnologija ili informacijske tehnologije;
- na uspostavu mreže kontakata;
- na poznavanje lokalnih pravila, institucija, gospodarskih izvještaja;
- na traženje potencijalnih novih poslovnih područja;
- na privlačenje ulaganja;
- na promicanje pozitivne slike korporacija i zemlje. (Naray, 2010)

3. Model gospodarske diplomacije u Hrvatskoj

3.1. Institucionalni ustroj

Prikaz modela i osnovnih aktivnosti gospodarske diplomacije pokazao je da je za provedbu ključan odnos između institucija zaduženih za stvaranje i provedbu vanjske i trgovinske politike. Zbog toga krećemo od institucija zaduženih za kreiranje vanjske i ekonomske politike. Predstavljene su institucije koje su prepoznate kao akteri ekonomske diplomacije.

Predsjednik Republike Hrvatske surađuje s Vladom u oblikovanju i provođenju vanjske politike. Predsjednik Republike, na prijedlog Vlade i uz supotpis predsjednika Vlade, odlučuje o osnivanju diplomatskih misija i konzularnih ureda Republike Hrvatske u inozemstvu. Predsjednik Republike, na prijedlog Vlade i uz mišljenje nadležnog odbora Hrvatskoga sabora, donosi odluku o postavljanju i opozivu šefova diplomatskih misija Republike Hrvatske u inozemstvu, uz prethodni supotpis predsjednika Vlade Republike Hrvatske.

Vlada Republike Hrvatske vodi vanjsku politiku, usmjerava i nadzire rad državne uprave, brine o gospodarskom razvitku zemlje, usmjerava djelovanje i razvitak javnih službi.

Vladu čine predsjednik, potpredsjednici i ministri. Dva potpredsjednika zadužena su za pitanja gospodarske i vanjske

politike, a time i za aktivnosti gospodarske diplomacije: prvi potpredsjednik Vlade i ministar gospodarstva (R. Čačić) i potpredsjednik Vlade za unutarnju, vanjsku i europsku politiku (N. Mimica). Više je Vladinih stalnih radnih tijela zaduženo za poslove povezane s gospodarskom diplomacijom: Odbor za poslove Europske unije, Koordinacija za unutarnju i vanjsku politiku, Koordinacija za regionalni razvoj i fondove Europske unije te Koordinacija za gospodarstvo.

Vladin Odbor za poslove Europske unije usklađuje i potvrđuje stajališta koja će zastupati predstavnici tijela državne uprave u radu institucija i tijela Europske unije; odlučuje o sudjelovanju Republike Hrvatske u međunarodnoj razvojnoj pomoći i suradnji te o sklapanju i izvršavanje međunarodnih ugovora iz navedenih područja.

Koordinacija za unutarnju i vanjsku politiku razmatra pitanja od značenja za međunarodni položaj Republike Hrvatske, suradnju, razvijanje i unaprjeđivanje odnosa Republike Hrvatske s drugim državama, međunarodnim organizacijama i drugim subjektima međunarodnoga prava i međunarodnih sudjelovanje Republike Hrvatske u radu tijela Europske unije u području zajedničke vanjske i sigurnosne politike, pripremu i izvršavanje preuzetih međunarodnih obveza Republike Hrvatske te sklapanje i izvršavanje međunarodnih ugovora iz navedenih područja.

Koordinacija za regionalni razvoj i fondove Europske unije razmatra pitanja koja se odnose na razvoj prekogranične, međuregionalne i transnacionalne suradnje.

Koordinacija za gospodarstvo razmatra pitanja iz područja, industrije, energetike, brodogradnje, rudarstva, obrtništva, zadrugarstva, pomorstva, prometa i veza, prostornoga uređenja i graditeljstva, zaštite prirode i okoliša, ugostiteljstva, trgovine, monetarnoga sustava, carinskoga sustava i carinske politike,

zapošljavanja, tržišta rada, financiranja javnih potreba, državnog proračuna i izvanproračunskih fondova te druga pitanja iz područja financija i gospodarstva, vlasničkih i drugih stvarnih prava, zaštite imovine Republike Hrvatske, imovinskopravnih poslova, sudjelovanja Republike Hrvatske u trgovinskim i drugim multilateralnim međunarodnim gospodarskim tijelima i organizacijama te sklapanja i izvršavanja međunarodnih ugovora iz navedenih područja.

Ukratko, Koordinacija za unutarnju i vanjsku politiku, Koordinacija za gospodarstvo, Koordinacija za regionalni razvoj, ali i Odbor za poslove Europske unije zaduženi su za usklađivanje i potvrđivanje stajališta vezanih uz odnose s drugim državama, međunarodnim organizacijama i drugim subjektima međunarodnog prava te za sklapanje i provedbu međunarodnih ugovora iz područja svoga djelovanja. Prikaz zadaća stalnih radinih tijela Vlade ne daje jasnu sliku o podjeli ovlasti, pa je dopunjavamo zadaćama ministarstava. Njihove su aktivnosti povezane s promocijom trgovine i izravnih stranih ulaganja, suradnjom u znanosti i tehnologiji (uključujući istraživanje i razvoj), promocijom turizma i zagovaranjem nacionalne poslovne zajednice.

Ministarstvo vanjskih i europskih poslova (MVEP) nakon parlamentarnih izbora zamijenilo je Ministarstvo vanjskih poslova i europskih integracija (MVPEI).

Djelokrug njegova rada uključuje tradicionalne vanjske poslove i diplomaciju te poslove povezane s gospodarskom diplomacijom. Zadaće MVEP-a uključuju predstavljanje RH u drugim državama, međunarodnim organizacijama i na međunarodnim konferencijama; razvoj i unaprjeđivanje odnosa Republike Hrvatske s drugim državama, međunarodnim organizacijama i drugim subjektima međunarodnoga prava i međunarodnih odnosa.

Osim toga, Ministarstvo, u suradnji s drugim nadležnim ministarstvima i tijelima državne uprave, sudjeluje u promicanju gospodarskih interesa Republike Hrvatske u inozemstvu te u kreiranju prekograničnih, međuregionalnih i transnacionalnih projekata suradnje. MVEP obavlja i poslove koji se odnose na politiku i provedbu međunarodne razvojne pomoći i suradnje te sudjelovanje hrvatskih tvrtki u međunarodnim razvojnim projektima. Uz to, MVEP je zadužen za suradnju i pregovore s predstavnicima drugih država, međunarodnih organizacija i ostalih subjekata međunarodnoga prava i međunarodnih odnosa, pripremu, sklapanje i izvršenje međunarodnih ugovora te poticanje i pomoć u suradnji državnih tijela s inozemstvom u gospodarskim i znanstveni područjima.

Operativno, poslovi vezani uz gospodarske odnose obavljaju se na razini službi, tj. u Upravi za europske poslove djeluje Služba za bilateralne gospodarske odnose s članicama EU-a i EFTA-e , u Upravi za bilateralne poslove Služba za gospodarsku bilateralnu suradnju te u Upravi za multilateralne poslove i globalna pitanja Služba za gospodarsku multilateralu, gospodarska i socijalna pitanja i Služba za međunarodnu razvojnu suradnju i humanitarna pitanja.

U diplomatsko-konzularnim predstavništvima aktivnosti gospodarske diplomacije provode gospodarski savjetnici i trgovinski atašei. Gospodarski su savjetnici stalni zaposlenici MVEP-a, a trgovinski su atašei ugovorni diplomati. Gospodarski savjetnici zaduženi su za odnose s gospodarskim institucijama države primateljice, a trgovinski atašei s gospodarskim subjektima. Glavni cilj aktivnosti trgovinskih atašea povećanje je hrvatskoga izvoza i privlačenje izravnih stranih ulaganja u Hrvatsku. Te bi aktivnosti trebali provoditi na temelju strategije olakšavanja i poticanja ulaganja i izvoza, za čiju je izradu zaduženo **Ministarstvo gospodarstva.**

Ministarstvo poduzetništva i obrta obavlja poslove koji se odnose na poticanje izvoza i stranih ulaganja, ostvarivanje međunarodne suradnje u području obrtništva te maloga i srednjega poduzetništva. Ministarstvo poduzetništva i obrta pruža podršku malim i srednjim poduzetnicima u područjima strateškoga marketinga i izlaska na strana tržišta s ciljem povećanja njihove konkurentnosti.³ Iako se time ostvaruju opći gospodarski ciljevi vlade i ciljevi poslovne zajednice, takve se mjere ne smatraju aktivnostima gospodarske diplomacije.

Ministarstvo turizma obavlja poslove koji se odnose na promicanje hrvatskog turizma u inozemstvu; sustav turističkih zajednica; međunarodnu suradnju u svezi s turizmom; djelovanje instrumenata gospodarskog sustava i mjera gospodarske politike na razvoj ponude i pružanje turističkih i ugostiteljskih usluga i poslovanje turističkih i ugostiteljskih gospodarskih subjekata.

Za aktivnosti vezane uz promicanja hrvatskog turizma u inozemstvu, uključujući istraživanja novog tržišta odgovorna je Uprava za turističko tržište i međunarodnu suradnju.

Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta obavlja poslove koji se odnose na praćenje, evidentiranje i ostvarivanje znanstvene, tehničke i tehnološke suradnje sa stranim zemljama i međunarodnim organizacijama u skladu s međunarodnim ugovorima; upućivanje hrvatskih stručnjaka u inozemstvo i uključivanje stranih stručnjaka na hrvatske projekte, evidenciju i suradnju s našim stručnjacima u svijetu; obavljanje poslova u svezi sa stipendiranjem, specijalizacijom i praktičnom izobrazbom naših i stranih stručnjaka na osnovi međunarodnih, državnih, poslovnih i drugih sporazuma. Osim toga, Ministarstvo sudjeluje u pripremi programa i projekata te provedbi projekata iz programa Europske unije i ostalih oblika međunarodne pomoći.

3 Npr. projektom SMEPASS – Promocija i pružanje savjetodavnih usluga malim i srednjim poduzetnicima.

Uz prikazana ministarstva, koja su primarni nositelji aktivnosti gospodarske diplomacije na razini središnje države, u nastavku prikazujemo zadaće drugih institucija (državnih, javnih i nevladinoga sektora) koje su povezane s aktivnostima gospodarske diplomacije.

Ministarstvo financija obavlja poslove koji se odnose na pripremu nacрта zakonskih i drugih propisa te osnove za vođenje pregovora iz područja financijskih odnosa s inozemstvom, što proizlazi iz multilateralne i bilateralne te kreditne suradnje s međunarodnim i regionalnim financijskim institucijama, inozemnim vladama i poslovnim bankama. Također obavlja operativne poslove u vezi sa članstvom Republike Hrvatske u međunarodnim financijskim organizacijama (kao što je npr. Međunarodni monetarni fond).

Hrvatska banka za obnovu i razvitak - (HBOR) razvojna je i izvozna banka Republike Hrvatske čija je osnovna zadaća poticanje razvitka hrvatskoga gospodarstva. Bankarske usluge HBOR-a (kreditiranje, osiguranje izvoza od političkih i komercijalnih rizika, izdavanje garancija, poslovno savjetovanjem) omogućavaju jačanje konkurentnosti hrvatskoga gospodarstva, s naglaskom na izvozu, turizmu, malome i srednjem poduzetništvu. HBOR sudjeluje u provedbi mjera gospodarske diplomacije provodeći potporne aktivnosti HBOR-a, kao što je npr. organizacija konferencija o poticanju izvoza ili promicanje mogućnosti ulaganja u Hrvatsku.

Državni ured za trgovinsku politiku obavlja upravne i stručne poslove koji se odnose na trgovinsku politiku, posebice na sudjelovanje i zastupanje hrvatskih interesa u tijelima Europske unije u procesu usvajanja zajedničke trgovinske politike i trgovinskih mjera u području trgovine robom i uslugama; usklađivanje aktivnosti u vezi s članstvom Republike Hrvatske u Svjetskoj trgovinskoj organizaciji i sudjelovanje u multilateralnim trgovinskim pregovorima u okviru te organizacije; provođenje mjera trgovinske politike; odnose s

međunarodnim multilateralnim gospodarskim organizacijama te gospodarskim agencijama UN-a; vođenje pregovora o ugovorima o poticanju i zaštiti ulaganja i bilateralnih sporazuma o gospodarskoj suradnji.

Hrvatska turistička zajednica (HTZ) nacionalna je turistička organizacija osnovana radi stvaranja i promicanja identiteta i ugleda hrvatskoga turizma, planiranja i provedbe zajedničke strategije i koncepcije njegove promocije, predlaganja i izvedbe promidžbenih aktivnosti u zemlji i inozemstvu od zajedničkoga interesa za sve subjekte u turizmu te podizanja razine kvalitete cjelokupne turističke ponude Hrvatske. Zadaće HTZ-a uključuju aktivnosti gospodarske diplomacije, kao što su istraživanje tržišta za potrebe promocije hrvatskoga turizma, izrada programa i planova promocije hrvatskoga turističkog proizvoda i njihova provedba, osnivanje turističkih predstavništva i ispostava u inozemstvu, suradnja s nacionalnim turističkim organizacijama drugih zemalja i specijaliziranim međunarodnim regionalnim turističkim organizacijama. Aktivnosti su pod izravnim nadzorom Ministarstva turizma, a ministar turizma po funkciji obnaša dužnost predsjednika HTZ-a.

Hrvatska gospodarska komora (HGK) na svojim se mrežnim stranicama (www.hgk.hr) predstavlja kao moderna i profesionalna institucija koja predstavlja pouzdani izvor informacija svim hrvatskim tvrtkama i njihovim inozemnim partnerima te u suradnji s državnim institucijama radi na zastupanju i zaštiti interesa hrvatskoga gospodarstva. HGK provodi aktivnosti gospodarske diplomacije i lobira s pomoću Predstavništva HGK-a u Bruxellesu te članstvom u „Eurochambers“ i u brojnim međunarodnim gospodarskim asocijacijama. Radom Europske poduzetničke mreže Hrvatske (eng. Enterprise Europe Network, EEN), zajedno sa svoja četiri područna centra u županijskim komorama, HGK svojim članicama omogućuje dostupnost svih informacija o EU-u,

a organizacijom seminara o fondovima EU-a i drugim pitanjima pomaže hrvatskim gospodarstvenicima u nastupu na tržištu EU-a i povećanju njihovih mogućnosti dobivanja sredstava iz spomenutih fondova.

Hrvatska obrtnička komora (HOK) krovna je organizacija obrtnika u Hrvatskoj. Suraduje s komorama u inozemstvu, udruženjima i sličnim asocijacijama (kao što su Obrtnička komora za München i Gornju Bavarsku, Obrtna zbornica Slovenije, Udruženje obrtnika Vicenze (Italija), Udruženje ribarskih asocijacija Italije, Mađarska obrtnička komora, privredne komore Srbije i Crne Gore, Zapadnoaustralsko-hrvatskom trgovačkom komorom) te sudjeluje u bilateralnim i multilateralnim inicijativama. U interesu poslovnoga povezivanja potiče i organizira poslovne susrete hrvatskih obrtnika i poduzetnika s obrtnicima i poduzetnicima ostalih zemalja, organizira prezentacije i poslovne razgovore hrvatskih obrtnika sa stranim partnerima i podupire nastupe obrtnika na međunarodnim sajmovima.

Od 1995. godine, kada je postao pridruženi član Europske udruge obrta, malih i srednjih poduzetnika (UEAPME), HOK ima svoj samostalni ured u Bruxellesu iz kojega prati gospodarske prilike u zemljama članicama EU-a, promiče međunarodnu gospodarsku suradnju obrtnika i malih poduzetnika te lobira u institucijama i tijelima EU-a.

Hrvatski izvoznici jesu udruga koja promiče i zastupa interesa hrvatskoga izvoza. Temeljni ciljevi djelovanja hrvatskih izvoznika podudaraju se s ciljevima gospodarske diplomacije, a uključuju promociju i poticanje hrvatskoga izvoza, promociju kvalitete poslovanja hrvatskih izvoznika, kontinuiranu analizu prijedloga propisa koji imaju učinak na hrvatski izvoz te promociju konkurentnosti hrvatskih roba i usluga.

Hrvatska udruga poslodavaca (HUP) zagovara interese poslodavaca u procesu kreiranja politika, a zalaže se za ravnopravno tržišno natjecanje, dinamičan i održiv rast hrvatskoga gospodarstva.

Nacionalno vijeće za konkurentnost savjetodavno je tijelo u Vladi, koje je uspostavljeno na inicijativu poslovnoga sektora i Hrvatske udruge poslodavaca. U njemu su zastupljeni predstavnici četiriju ključnih interesnih skupina poslovnoga sektora, vlade, sindikata i akademske zajednice s ciljem stvaranja dijaloga, partnerstva i konsenzusa o programima i politikama ključnima za održivi rast i razvoj Hrvatske, a vezanima uz procese globalizacije, tranzicije u tržišno gospodarstvo, pristupanja EU-u te jačanja konkurentnosti.

Glavni cilj Vijeća jest povećanje konkurentnosti hrvatskoga gospodarstva, što Vijeće uglavnom nastoji ostvariti provedbom sljedećih mjera gospodarske diplomacije:

- poticanjem politika reformi;
- preporukama i kreiranjem smjernica razvojnih politika;
- izgradnjom koalicija sa stakeholderima koji podržavaju reformske procese;
- povećanjem javnog razumijevanja i podrške reformama poticanjem dijaloga privatnog i javnog sektora;
- podizanjem i širenjem razine svijesti i znanja o važnosti konkurentnosti;
- praćenjem i ocjenjivanjem provedbenih reformi.

Svoje gospodarske interese promiču i gradovi i županije, pa su tako npr. **Istarska županija, Dubrovačko-neretvanska županija, Varaždinska županija, Slavonsko-Baranjska županija i grad Zagreb** otvorili svoja predstavništva u Bruxellesu. Predstavništva prate rad institucija EU-a, pružaju informacije o događajima i programima razvijaju suradnju s drugim regionalnim uredima,

odnosno s drugim regijama i europskim i drugim međunarodnim institucijama, lobiraju i promiču interese županije koju zastupaju u Belgiji, predstavljaju mogućnost ulaganja, promiču bilateralnu suradnju s belgijskim regijama te suradnju s Misijom RH pri EU-u, veleposlanstvom RH u Belgiji, Stalnim predstavništvom RH pri NATO-u te drugim hrvatskim predstavništvima u Bruxellesu.

Varaždinska je županija, na temelju svoje Agencije za razvoj, 2007. godine otvorila u Bruxellesu Ured hrvatskih regija koji zastupa interese osam hrvatskih županija: Međimurske, Varaždinske, Zagrebačke, Sisačko-moslavačke, Dubrovačko-neretvanske, Karlovačke, Vukovarsko-srijemske te Primorsko-goranske županije; šest gradova: Rijeke, Koprivnice, Bjelovara, Karlovca, Opatije i Ivanić Grada te dviju razvojnih agencija: Agencije za razvoj Varaždinske županije (AZRA) i Razvojne agencije iz Višnjana (VIRA), koja zastupa općine Višnjičan, Tinjan i Bale. Slično, Grad Osijek zajedno s Osječko-baranjskom županijom, a s pomoću Regionalne razvojne agencije Slavonije i Baranje d.o.o. Osijek, otvorio je 2007. godine **Predstavništvo Slavonije i Baranje u Bruxellesu**. Regionalna razvojna agencija Slavonije i Baranje zadužena je za rad Predstavništva u Bruxellesu, koje kroz svoje aktivnosti predstavlja interese Grada Osijeka i Osječko-baranjske županije u svim institucijama Europske unije u Bruxellesu.

3.2. Percepcija aktera

Za analizu načina djelovanja i ocjenu prepoznatljivosti i uspješnosti gospodarske diplomacije uz formalni institucionalni okvir korišteni su rezultati terenskoga istraživanja koje je uključilo MVEP, HGK i HUP (Barun, 2012). Korišten je polustrukturirani upitnik koji je sadržao osam pitanja vezanih uz gospodarsku diplomaciju u Hrvatskoj što je ona, postoji li u hrvatskim institucijama, postoji li sektor u matičnoj

instituciji, čime se bavi, kako je organizirana i kako se zapošljavaju gospodarski diplomati.

Prema MVEP-u, gospodarska diplomacija treba uključiti i vladine i nevladine institucije u Hrvatskoj, kao mozaik organizacije pod koordinacijom MVEP-a. Aktivnosti bi trebali provoditi predstavnici u diplomatskim i konzularnim predstavništvima države u svijetu. Uključene bi trebale biti sljedeće institucije: (tada) Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Ured Vlade, Ured Predsjednika, Hrvatska gospodarska komora, Hrvatska udruga poslodavaca, Hrvatski izvoznici, Hrvatska turistička zajednica i Hrvatska banka za obnovu i razvitak.

Što se organizacije tiče, MVEP potvrdio je postojanje posebnih odjela (sada službe) za gospodarsku suradnju te uspostavu trgovinskih atašea (od ljeta 2011.) u diplomatsko-konzularnim predstavništvima u Beču, Milanu, Chicagu, Münchenu i Ljubljani.

Prema MVEP-u aktivnosti gospodarske diplomacije odnose se isključivo na bilateralne gospodarske odnose. Multilateralni odnosi ne smatraju se gospodarskom diplomacijom jer ih vode međunarodne organizacije, poput Svjetske trgovinske organizacije i MMF-a.

Druga intervjuirana institucija bila je Hrvatska gospodarska komora (HGK). Prema HGK-u gospodarska diplomacija treba uključiti samo državne institucije: MVEP, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva te Agenciju za promicanje izvoza i ulaganja. Prema HGK-u jedini i glavni ciljevi gospodarske diplomacije mora biti povećanje izvoza i privlačenje izravnih stranih ulaganja, a uključuje bilateralnu i multilateralnu suradnju u okviru EU-a, WTO-a i drugih globalnih organizacija. Prema HGK-u nevladine organizacije mogu se (ali nisu obavezne) uključivati u aktivnosti gospodarske diplomacije koje koordinira MVEP ako su im u interesu. Tako HGK sudjeluje u pripremi hrvatskih diplomata u području gospodarske suradnje prije njihova upućivanja u inozemstvo. HGK je počeo

otvarati svoja predstavništva u inozemstvu 1996. Danas ima predstavništva u Sarajevu, Mostaru, Banja Luci, Kotoru, Prištini, Bruxellesu, Moskvi i Kabulu.

Hrvatska udruga poslodavaca (HUP) kao glavne ciljeve gospodarske diplomacije prepoznaje povećanje izvoza i privlačenje izravnih stranih ulaganja. Međutim, HUP smatra da prva odredišta za slanje gospodarskih atašea nisu u potpunosti dobro odabrana jer je propuštena prilika za jačanje konkurentnosti u bivšim sovjetskim zemalja, kao i potencijalnim tržištima arapskih zemalja kao potencijalnim investitorima. Zanimljivo je kako je mišljenje HUP-a (i HEK-a) bilo podloga za odabir prvih odredišta trgovinskih atašea, što dodatno potvrđuje izostanak jedinstvenoga razumijevanja hrvatske gospodarske diplomacije.

Na temelju razgovora s predstavnicima ključnih institucija hrvatske gospodarske diplomacije može se zaključiti sljedeće:

- ne postoji jedinstveno razumijevanje niti potpuna suglasnost što je gospodarska diplomacija i tko bi je trebao provoditi
- kao glavni ciljevi gospodarske diplomacije prepoznaje se povećanje izvoza i privlačenje ulaganja
- način na koji se aktivnosti provode nisu primjerene jer se (tadašnji) ekonomski savjetnici ne smatraju dovoljno kompetentnim, a odredišta na kojima djeluju trgovinski atašei nisu dobro odabrana
- prepoznaje se utjecaj politike u provođenje aktivnosti, nedostatak koordinacije i jasno definiranih zadataka.

Za unaprjeđenje sustava intervjuirane institucije predlažu modernizaciju sustava, primjenu najbolje prakse drugih država te poboljšanje kvalitete radnika uključujući pružanje dovoljno edukacije na terenu.

3.3. Potrebe korisnika

Empirijski nalazi koji su doveli do utvrđivanja modela i ključnih elemenata gospodarske diplomacije (prikazani u drugome poglavlju) pokazuju da se potrebe korisnika razlikuju ovisno o njihovoj veličini. Naime, velike i multinacionalne kompanije koriste se gospodarskom diplomacijom kako bi utjecale na politike, dok mala i srednja poduzeća te potencijalni izvoznici trebaju pomoć za dobivanje osnovnih informacija o tržištima i uvjetima poslovanja, kontaktima i sl. Ograničeni rokovi i resursi onemogućili su provedbu istraživanja strukturiranoga po grupama korisnika (npr. izvoznici, tvrtke u porastu ili tvrtke koje su investirale u Hrvatsku potpomognute gospodarskom diplomacijom neke druge države, sektorska istraživanja turizam, farmaceutska industrija, prehrambena industrija, informacijske tehnologije). Odabran je pristup koji može poslužiti kao pilot istraživanje čiji se rezultati mogu iskoristiti za nastavak istraživanja. Korištene su dvije metode za dvije kategorije korisnika anketa za „velike“ i fokus grupa za „male“ poduzetnike.

Cilj je ankete bio utvrditi potrebe gospodarskih subjekata za podrškom gospodarske diplomacije (vrste podrške, oblici, način, postupak, uvjeti i dr.) Upitnik je bio usmjeren na ocjenu učinkovitosti rada nekoliko institucija u obavljanju gospodarske diplomacije: Ured Predsjednika i Ured Vlade, MVEP, uključujući i diplomatsko-konzularna predstavništva, druga ministarstva, regionalne i lokalne uprave (županije, gradovi i općine), HGK i HUP te drugi srodni sektori poslovnih udruga ili organizacija (udruge poljoprivrednika, udruge ribara, i sl.). Upitnik, za čije je popunjavanje potrebno desetak minuta (vidjeti Prilog), u prvom krugu provedbe između 14. i 28. svibnja 2012. poslan je na uzorak od 80 najvećih društava po ukupnome prihodu prema registru poslovnih subjekata (<http://www1.biznet.hr/HgkWeb/>

do/advsearch/results).

Usprkos aktivnostima za povećanje odziva (telefonskim razgovorima i podsjetnik e-mailom) na upitnik je odgovorilo 10 posto društava iz uzorka. Niska stopa odgovora onemogućila je interpretaciju rezultata jer je uzorak premalen da bi bio reprezentativan. Ipak, slabi odaziv upućuje na nisku razinu zainteresiranosti o gospodarskoj diplomaciji. Naknadno je, između 20.8. i 3.9. u prikupljeno još 16 anketa. Rezultati pokazuju da sva društva koja su odgovorila na upitnik smatraju da je gospodarska diplomacija izrazito potrebna za poboljšanje hrvatskoga gospodarstva i u znatnoj mjeri (gotovo 90 posto) vjeruju da im gospodarska diplomacija može pomoći. Ipak, postoje neki očiti obrasci koji se mogu identificirati iz odgovora. One tvrtke koje se koriste nekim oblikom državne gospodarske diplomacije za promicanje svojih interesa same ne provode aktivnosti gospodarske diplomacije i obrnuto, dok tvrtke koje provode vlastite aktivnosti ne koriste druge organizacije. HGK i HUP prepoznati su kao najaktivniji dionici gospodarske diplomacije, slijedi sektorsko poslovno povezivanje ili organizacija, a zatim i aktivnosti lokalnih i regionalnih tijela vlasti. S druge strane, aktivna uloge MVEP-a, drugih ministarstava i Ureda predsjednika te Ureda Vlade nisu prepoznate.

Fokus grupa održana je u Sisku 19. lipnja 2012. godine i na njoj je sudjelovalo 15 malih poduzetnika, većinom obrtnika.⁴ Rad fokus grupe bio je usmjeren na pitanja vezana uz podršku razvoja poduzetništva i maloga i srednjeg poduzetništva, uključujući i promocijsku strategiju koja bi trebala pomoći u privlačenju investicija i povećanju konkurentnosti i izvoza poduzetnika koji djeluju u Sisku. Rezultati rada fokus grupe pokazuju da je za privlačenje ulaganja nužno stvoriti preduvjete (prometna povezanost, komunalna opremljenost) te osigurati dostupnost

⁴ Fokus grupa održana je u sklopu provedbe projekta Strategija razvoja malog i srednjeg poduzetništva u Sisku.

informacija o mogućnostima ulaganja potencijalnim investitorima. U tome smislu prepoznata je važnost marketinških aktivnosti usmjerenih na domaće i strane investitore. Uspostava posebne institucije za pružanje potpore poduzetnicima (Sisak projekt d.o.o.) prepoznata je kao važan element za olakšavanje investicija. Zadaća je Sisak projekta d.o.o. surađivati s županijskim i lokalnim akterima s ciljem uspostavljanja povoljnoga investicijskog okruženja, izradu analize tržišta rada, povezivanje ulagača i partnera, pružanje savjetodavne pomoći ulagačima i sl. Te aktivnosti poduzetnici na lokalnoj razini smatraju mjerama podrške, koje uključuju marketing i edukaciju (a ne gospodarskom diplomacijom). Podrška je podjednako usmjerena na domaće i strane investitore, te pomaže postojećim poduzetnicima izlazak na nova tržišta (domaća i strana) (vidjeti Tablicu 2). Pitanja vezana uz organizaciju i usluge koje pruža specijalizirana institucija za podršku poduzetnicima shvaćena su kao nedostatak izravne veze s upravljačkim strukturama na lokalnoj razini (Grad Sisak), što bi, prema mišljenju sudionika fokus grupe, osiguralo političku podršku razvoju poduzetništva. Također, sudionici smatraju da bi na razini grada trebala postojati podrška za poduzetnike (najmanje na razini ureda za gospodarstvo), a nisu upoznati s postojanjem Ureda hrvatskih regija u Bruxellesu koji pruža mogućnostima promocije i edukacije za Sisačko-moslavačku županiju.

Tablica 2. Razvojni problemi i potrebe u području marketinga i edukacije

| Razvojni problemi | Razvojne potrebe |
|---|---|
| – nemogućnost privlačenja dovoljnoga broja zainteresiranih domaćih i stranih ulagača u južnu industrijsku zonu (JIZ) Sisak | – unaprijediti privlačnost JIZ Sisak za domaće i strane investitore |
| – nepostojanje strategije i plana ciljanih marketinških i promotivnih aktivnosti JIZ Sisak | – izraditi plan i strategiju s ciljanim marketinškim i promotivnim aktivnostima JIZ-a Sisak |
| – niska razina znanja poduzetnika o mogućnostima širenja na druga tržišta i prilagodbu poslovanja u uvjetima nakon ulaska RH u EU | – ojačati znanje poduzetnika o mogućnostima širenja na druga tržišta i uvjetima poslovanja u EU-u |
| – nepostojanje Centra za podršku poduzetnicima u svim projektnim fazama | – osnovati i staviti u funkciju Centar za podršku poduzetnicima u svim projektnim fazama |

Rezultati fokus grupe upućuju na zaključak da mali poduzetnici i obrtnici u zastupanju njihovih interesa prednost daju organizacijama s lokalne razine, tj. predstavnicima grada ili županije, koji bi imali urede (ili barem kontakte) u blizini djelovanja poduzetnika. Nadalje, rezultati su bili od velikog značaja pri utvrđivanju prepreka za ulaganja, koje koje proizlaze iz imovinsko-pravnih odnosa, ukupne upravne tromosti i teškoća usklađivanja postupaka na lokalnim razinama, te činjenice da bi za njihovo uklanjanje bila potrebna uspostava sustava za usklađivanje postupaka.

Konačno, valja istaknuti da Strategija razvoja malog i srednjeg poduzetništva grada Siska prepoznaje sustav podrške poduzetnicima (edukaciju i marketing) kao njezin sastavni

dio. HAMAG, kao nacionalna institucija za podršku malomu gospodarstvu, poduzetničkom infrastrukturom smatra poduzetničke centre, regionalne razvojne agencije, poduzetničke inkubatore, tehnološke parkove, poduzetničke ili slobodne zone. Edukacija, marketing, umrežavanje, sudjelovanje na sajmovima i sl. nalaze se među mjerama koje se mogu odobriti na projektnoj osnovi prvenstveno poduzetnicima s potencijalom rasta, novim poduzetnicima i poduzetnicima ciljnih skupina (žene, mladi, početnici, osobe s invaliditetom i sl.), ali i institucijama čija je primarna ili posredna uloga razvoj poduzetništva (regionalne razvojne agencije, poduzetnički centri, tehnološki parkovi, komore, zadruge i sl.). Točnije govoreći, predviđa se da poduzetnici sami identificiraju, predlože i provedu mjere (za što mogu dobiti financijsku potporu), dok sudionici fokus grupe smatraju da bi učinkovita potpora trebala pružati informacije o obrazovanju, sajmovima i sl. te promovirati njihove interese.

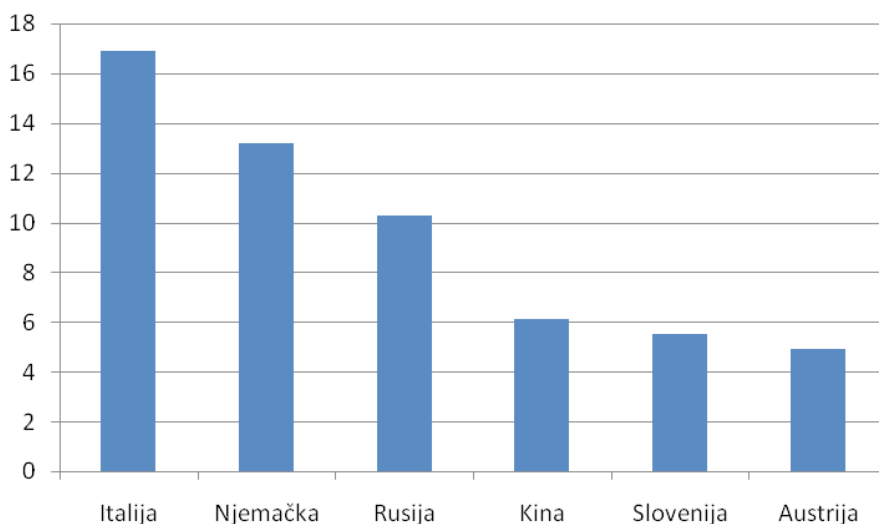
3.4. Gospodarska diplomacija drugih zemalja u Hrvatskoj

Zbog integracije u EU raste potencijal Hrvatske kao novoga potencijalnog tržišta i zemlje za ulaganja. Predstavnici većega broja stranih država provode aktivnosti gospodarske diplomacije u Hrvatskoj koristeći pri tome diplomatske misije i/ili nevladine organizacije, kao što su trgovinske i gospodarske komore. Neke od nedavnih aktivnosti uključuju, primjerice, međunarodnu konferenciju „Poslovanje i ulaganje EU-Hrvatske“, koja je održana u svibnju 2012. godine u organizaciji EuroconventionConferences, a sponzorirali su je, između ostalih, Američka gospodarska komora (AmCham), Nordijska gospodarska komora (NCC) i Britansko-hrvatska gospodarska komora (BCCC). Na konferenciji su istaknute mogućnosti trgovine obzirom na činjenicu da bi

Hrvatska mogla graditi svoj položaj kao tranzitno tržište, čvorište između zapada i istoka te sjevera i juga, kao i inicijative i projekti Vlade za privlačenje ulaganja i razvoju poslovanja u turizmu.

Budući da se gospodarska diplomacija fokusira na povećanje izvoza i privlačenje ulaganja, analiziramo prvenstveno aktivnosti gospodarske diplomacije onih zemalja koje najviše izvoze u Hrvatsku (vidjeti Sliku 2).

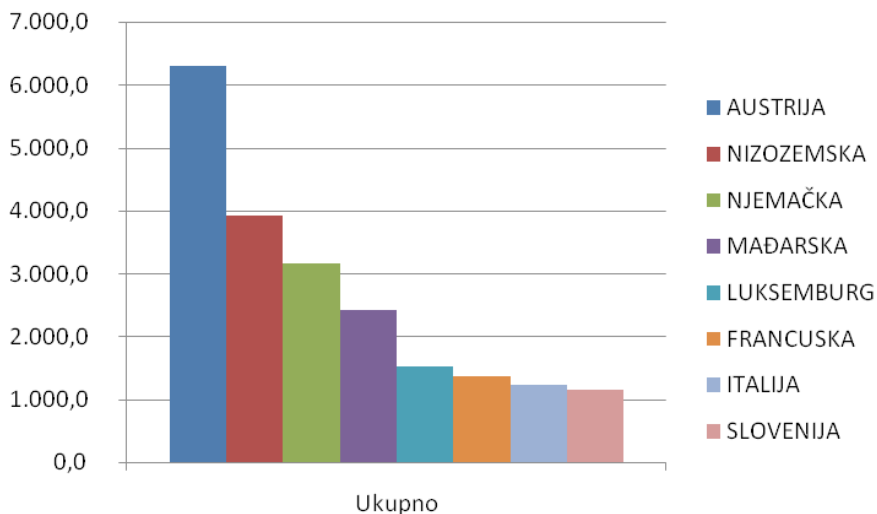
Slika 2: Hrvatski uvoz u 2010. (izražen u postocima)



Izvor: DZS, 2012.

Iz Slike 2 vidljivo je da Hrvatska uvozi najviše roba i usluga iz Italije. Italija je 2010. bila i drugi najveći ulagač u RH te 65 posto bankarske aktive u Hrvatskoj nadziru banke u talijanskom vlasništvu, što može biti dobra potpora talijanskim ulagačima. Godine 2010. robni je uvoz iz Italije iznosio 2,3 milijarde eura (izvoz Hrvatske 1,66 milijarda eura), Hrvatsku je posjetilo milijun talijanskih turista koji su ostvarili 4,73 milijuna noćenja. U strukturi noćenja stranih turista Talijani čine 9,3 posto te su na trećemu mjestu. Ulaganja iz Italije do kraja 2010. godine iznosila su 1,17 milijarda eura, a talijanski su ulagači na sedmome mjestu najvažnijih ulagača u RH.

Slika 3. Inozemna izravna ulaganja u Republiku Hrvatsku (po zemljama porijekla), milijuna eura kumulativno 1993.-2011.



Izvor podataka: HNB (2012.)

Uz diplomatska predstavništva, gospodarske interese Italije u Hrvatskoj zastupa Talijanski institut za vanjsku trgovinu (ICE). Dok talijansko veleposlanstvo i konzulati u Hrvatskoj nude osnovne podatke o poslovanju u Hrvatskoj, institut ICE, uz informacije o uslugama koje pruža, ima online aplikaciju za utvrđivanje mogućih poslovnih partnera te redovito organizira (u suradnji s HGK, HOK i/ili lokalnim komorama) susrete hrvatskih i talijanskih poduzetnika i sudjeluje u projektima razmjene iskustava između talijanske i hrvatske strane za razvoj poduzeća, povećanje konkurentnosti, promocija i prijavljivanje zajedničkih projekta.⁵

Njemačka, kao drugi izvoznik i treći ulagač u Hrvatsku, svoje interese zagovora s pomoću Njemačko-hrvatske industrijske i trgovinske komore. Ta je komora glavna institucija koja provodi

⁵ Npr. projekt Suradnja u internacionalizaciji talijanskih i hrvatskih poduzeća bjelovarske regije u drvoprerađivačkom sektoru koji su proveli Grad Bjelovar i Talijanski institut za vanjsku trgovinu (ICE) 2010. Više o tome vidjeti na <http://www.bjelovar.hr/projekti-i-pozivi/realizirani-projekti/>.

aktivnosti gospodarske diplomacije Njemačke u Hrvatskoj. Njezin je fokus istraživanje tržišta u Hrvatskoj za njemačke poslovne sektore, a aktivnosti komore uključuju i obrazovanje i razmjene studenata (Njemačko-hrvatska industrijska i trgovinska komora, 2012).

Neke druge zemlje koje su relativno nove na hrvatskome tržištu (tj. one koje nisu tradicionalno među glavnim trgovinskim partnerima) jačaju aktivnosti svoje gospodarske diplomacije osnivanjem komora. Iako su komore uglavnom nevladine, neprofitne i nepolitičke organizacije, često u osnivanju sudjeluju (ili surađuju) diplomatske misije.

Nordijska gospodarska komora (NGK) u Hrvatskoj osnovana je u 2005. na inicijativu nordijskih⁶ veleposlanstava i tvrtki. Njezina glavna zadaća podrazumijeva promociju nordijskoga poslovnog sektora. NGK pomaže nordijskoj poslovnoj zajednici u Hrvatskoj, ali i hrvatskim tvrtkama zainteresiranima za širenjem poslovanja na nordijska tržišta. Komorin je cilj jačanje mreže i suradnje između nordijskih zemalja i Hrvatske, čime će se također pridonijeti razvoju njihova poslovanja. Članice NKG-a uključuju Dalekovod d.d., Končar Elektroindustrija d.d., Energetski institut Hrvoje Požar, Podravka d.d., Zračna luka Zagreb, UNDP i nekoliko veleposlanstava. Članice NGK-a prvenstveno su tvrtke koje se bave inženjerstvom i tehnologijom, što upućuje na zaključak da je NGK usredotočena na tržišta i tehnologije u tim sektorima.

Vizija je **Američke gospodarske komore** (eng. AmCham) biti vodećom udrugom u stvaranju i jačanju natjecateljskoga poslovnog okruženja u Hrvatskoj. Iz ciljeva AmCham proizlazi naglašavanje uloge u donošenju političkih odluka u Hrvatskoj, za razliku od ITC-a, NGK-a ili Njemačko-Hrvatske komore koje se fokusiraju na praktična istraživanja tržišta za članove ili vodiča za ulaganja. Članstvo u AmCham uključuje Gavrilović d.d., Pliva Hrvatska d.o.o.,

⁶ Danska, Finska, Švedska, Norveška i Island

brojne tvrtke iz turističkog sektora (npr. Hotel Dubrovnik, Hotel Antunović, Atlas Tour), HUP i HBOR.

Već i površna analiza članstva u NGK-u i AmCHamu ukazuje da su veće tvrtke uglavnom uspostavile veze s glavnim investitorima i ciljanim tržištima, koja znatno ovise o sektoru. Mala poduzeća, međutim, rijetko sudjeluju u ovakvim organizacijama te zbog ograničenih resursa (ljudskih i financijskih) zapravo trebaju sustavniju pomoć države u pronalaženju novih tržišta, što bi im omogućilo rast.

4. Stanje i budućnost hrvatske gospodarske diplomacije

4.1. Stanje

Prikaz institucionalnoga ustroja i percepcije dionika i korisnika pokazuje da ne postoji jedinstveno razumijevanje pojma niti potpuna suglasnost oko koncepta gospodarske diplomacije.

Hrvatska je napravila inicijalne korake za uspostavu učinkovite gospodarske diplomacije (više o tome u poglavlju 2.3), što podrazumijeva uključivanje većega broja dionika (Ured Predsjednika, Vlada, Ministarstvo vanjskih i europskih poslova, Ministarstvo gospodarstva, Ministarstvo poduzetništva i obrta) u kreiranje ciljeva i provedbu mjera gospodarske diplomacije.

Što se drugoga sastojka tiče, usklađivanja vanjske i ekonomske politike, na formalnoj su razini stvoreni preduvjeti da koordinaciju preuzmu MVEP i Državni ured za vanjsku trgovinu. Naime, uključivanjem Hrvatske u EU vanjskotrgovinska politika postaje europsko pitanje, koje je u nadležnosti MVEP-a. S druge pak strane, unutarnja je trgovina u nadležnosti Ministarstva gospodarstva. Pristupanjem Hrvatske EU-u unutarnja trgovina postaje trgovina unutar EU-a. Na osnovu analize institucionalnoga okvira, uzimajući u obzir činjenicu da je Državni ured za vanjski trgovinu uspostavljen u veljači 2012. godine, pa ne postoji institucionalno

iskustvo, ne može se jednoznačno zaključiti koja će institucija biti zadužena za pitanja trgovine na razini EU-a, kao niti za pregovore u sklopu WTO-a (što je ranije radio MINGORP).

Treće, središnji interes gospodarske diplomacije Hrvatske u skladu je s predloženim prioritetima: povećanje izvoza i privlačenje stranih ulaganja. Međutim, možda je opravdano da Hrvatska kao prioritet identificira i turizam jer gotovo 15 posto godišnjega prihoda dolazi od stranih turista (Ministarstvo turizma, 2011). Ministarstvo turizma i turističke zajednice provode turističku promidžbu u inozemstvu, no (zasad) nije sasvim jasno postoji li i kakva je koordinacija s MVEP-om ili Vladom vezano uz vanjskopolitička pitanja.

Četvrto, uključivanjem Hrvatske u WTO 2000. godine i pristupanjem u EU-u značajno je reformiran regulatorni okvir vezan uz liberalizaciju cijena, trgovine i ulaganja. Ipak, različiti se režimi primjenjuju za države članice EU-a i treće zemlje.

Konačno, vezano uz jačanje učinkovitosti mjera koje se provode, prethodna je Vlada prepoznala opći nedostatak inicijative u diplomaciji. Stoga je MVPEI započeo proces uspostave sustavne gospodarske diplomacije i imenovao prve trgovinske atašee kao ugovorne diplomate čiji bi ugovori ovisili o rezultatima. Promjenom vlasti i strukture ministarstava taj je proces obustavljen.⁷ Proces restrukturiranja još nije dovršen, pa je moguće da će Vlada uspostaviti sustavnu gospodarsku diplomaciju kao alat za poticanje hrvatskoga gospodarstva.

Zaključno, ključni elementi gospodarske diplomacije prepoznati su i uspostavljeni u Hrvatskoj. Način na koji su međusobno povezani

7 Ministrica Pusić najavila je ukidanje trgovinskih atašea (Frlan, 2012), no njihov opis poslova dostupan je na mrežnim stranicama Ministarstva (www.mvpep.hr). Informacije o gospodarskoj diplomaciji i zadaćama gospodarskih savjetnika i dalje su dostupne, a povremeno se i ažuriraju na starijim stranicama (http://hgd.mvpei.hr/_index.aspx?id=1), dok na novoj domeni (mvpep) ne postoje.

i koordinirani određuje model, a u značajnoj mjeri i uspješnost gospodarske diplomacije.

Kako bi se utvrdio sadašnji model gospodarske diplomacije, analiziraju se zadaće MVEP-a uzimajući u obzir organizacijsku strukturu neophodnu za njihovo provođenje. Pritom je ključan odnos između kreiranja i provedbe vanjske i trgovinske politike (Tablica 3 i 4).

Tablica 3. Osnovne aktivnosti MVEP-a u provedbi gospodarske diplomacije

| | |
|--|---|
| Promocija trgovine | promicanje izvoza, suradnja i koordinacija s Državnim uredom za trgovinsku politiku i Hrvatskom gospodarskom komorom |
| Poticanje izravnih stranih ulaganja | privlačenje ulaganja, suradnja s Agencijom za investicije i konkurentnost i Državnim uredom za trgovinsku politiku. |
| Suradnja u znanosti i tehnologiji, uključujući istraživanje i razvoj | koordinacija korištenja programa pomoći i razvojne suradnje koju Hrvatska prima iz inozemnih izvora te provedba politike razvojne pomoći i suradnje koju Hrvatska pruža zemljama u razvoju i nerazvijenim zemljama |
| Promocija turizma | / |
| Zagovaranje za nacionalnu poslovnu zajednicu | poticanje i sudjelovanje u promidžbi hrvatskoga gospodarstva u inozemstvu sudjelovanje u bilateralnim i multilateralnim pregovorima iz područja gospodarstva te u radu mješovitih odbora za gospodarsku suradnju |

Tablica 4. Potporne aktivnosti MVEP-a

| | |
|---|---|
| <p>Poslovno obavještanje, izviđanje (eng. intelligence)</p> | <p>prikupljanje i obrada podataka o zakonskim okvirima i uvjetima poslovanja u drugim zemljama te izrada gospodarskih prikaza zemalja, gospodarskih izvješća i analitičkih prikaza komunikacija s poslovnom zajednicom i pružanje poslovnih informacija iz svojega djelokruga s pomoću internetske stranice „Hrvatska gospodarska diplomacija“</p> |
| <p>Umrežavanje i odnosi s javnošću, što uključuje sudjelovanje u brendiranju i stvaranju imidža</p> | <p>poticanje i sudjelovanje u promidžbi hrvatskoga gospodarstva u inozemstvu</p> |
| <p>Podrška za pregovaranje i provedbu ugovora</p> | <p>sudjelovanje u bilateralnim i multilateralnim pregovorima iz područja gospodarstva te u radu mješovitih odbora za gospodarsku suradnju</p> |
| <p>Rješavanje problema.</p> | <p>/</p> |

Zadaće MVEP-a uključuju koordinativnu ulogu, što bi podrazumijevalo uspostavu unificiranoga modela gospodarske diplomacije. Međutim, teško je očekivati da će takav model uspješno funkcionirati jer je gospodarska diplomacija na niskoj hijerarhijskoj razini unutar MVEP-a, na razini službe. To dovodi do pitanja hoće li službenici MVEP-a zaduženi za gospodarsku diplomaciju moći koordinirati druga tijela, osobito imajući u vidu činjenicu da se aktivnosti gospodarske diplomacije u Ministarstvu turizma definirane na razini uprave. Osim toga, uspostavljeno je novo tijelo, Držani ured za trgovinsku politiku, koje djeluje pod nadzorom Vlade, što bi upućivalo na model treće agencije.

Kako (još) nije uspostavljen (odgovarajući) okvir za suradnju različitih tijela, koordinaciju i upravljanje te aktivnostima

gospodarske diplomacije: konkurencija. U usporedbi s drugim modelima ovaj je model vjerojatno najmanje učinkovit jer institucije nemaju jasne i utvrđene uloge i zadatke, te nedostaje koordinacija.

4.2. Perspektiva razvoja

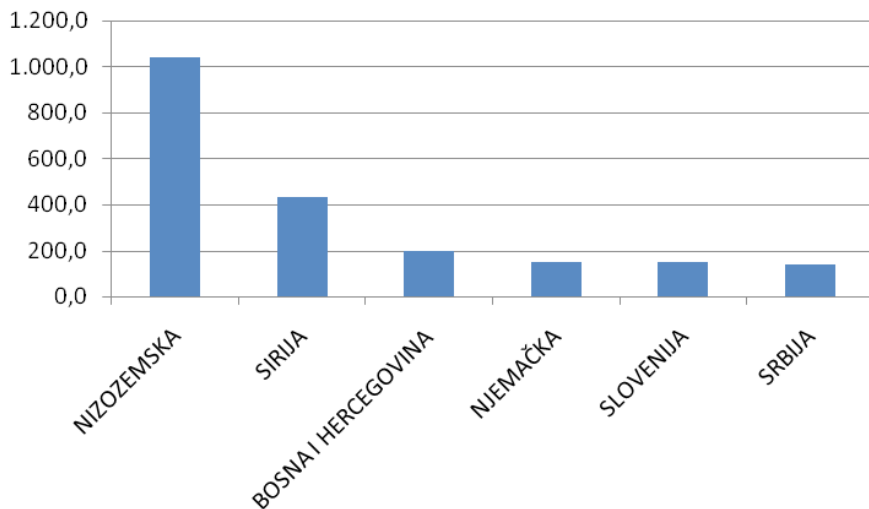
Cilj gospodarske diplomacije jačanje je konkurentnosti gospodarstva i omogućavanje provedbe Vladine izvozne i strategije ulaganja. Donošenje tih strategija predviđeno je, no one još nisu usvojene. Nadalje, učinci mjera koje je Vlada poduzela još nisu vidljivi. Stoga se perspektiva razvoja, uzimajući u obzir sadašnje stanje, ocrtava na temelju planiranih akcija i strateških dokumenata, Programa Vlade RH za mandat 2011.– 2015., Strateškoga plana Ministarstva vanjskih i europskih poslova za razdoblje 2013.– 2015. te identificiranih ključnih elemenata gospodarske diplomacije. Program Vlade RH za mandat 2011.– 2015. prepoznaje gospodarsku diplomaciju kao jednu od aktivnosti u okviru mjera vanjske politike. “S izuzetkom susjednih zemalja, Europske unije, nekolicine zemalja članica EU-a i SAD-a, ukupan i dominantan naglasak vanjske politike staviti ćemo na gospodarske odnose Hrvatske s ostalim zemljama. To ne znači da gospodarski odnosi nemaju važnu ulogu i u odnosima s navedenim zemljama. Međutim, u odnosima s navedenim zemljama politički odnosi prethode ili imaju prvenstvo pred gospodarskima u vanjskoj politici. U svim drugim slučajevima vanjska politika treba biti jedan od važnih kanala i u funkciji gospodarskih odnosa. U kontekstu ovih napora, osnovat ćemo banku portfelj hrvatskih tvrtki sposobnih za izlazak na treća tržišta. Također ćemo ustanoviti godišnje susrete s hrvatskim investitorima kako bi se ustanovile i otklonile teškoće koje imaju u poslovanju na stranim tržištima.” (Vlada, 2011).

Gospodarska se diplomacija u Programu Vlade spominje i u odjeljku vezanim uz multilateralnu suradnju i za unaprjeđenje poslovnoga okruženja. Vlada planira članstvo u multilateralnim organizacijama koristiti kao instrument za osiguranje hrvatskih interesa i jačanje partnerstava s drugim zemljama. Djelovanje u međunarodnim organizacijom planira se koristiti kao potpora gospodarskoj diplomaciji.

Program Vlade eksplicitno navodi da će “radi privlačenja ulagača iz inozemstva aktivno nastupati (...) na investicijskom tržištu te maksimalno koristiti instrument gospodarske diplomacije“ (Vlada, 2011).

Odnosno, Program Vlade predviđa da će se vanjska politika usredotočiti na vanjske gospodarske odnose, osim u odnosima s EU-om, SAD-om i susjednim državama. Gospodarska će diplomacija pak djelovati na investicijskome tržištu. Glavni investitori dosad su bile upravo članice EU-a (vidjeti Sliku 3). To upućuje na zaključak da će se gospodarska diplomacija razvijati u dva smjera. Prvi smjer vodi prema glavnim investicijskim tržištima, gdje će se promovirati konkretni investicijski projekti, odnosno privlačiti strana ulaganja. Drugi je smjer prema tržištima u nastajanju, na kojima će gospodarska diplomacija biti glavna zadaća diplomatskih i konzularnih predstavništava. Nejasno je čemu će služiti portfelj hrvatskih tvrtki sposobnih za izlazak na treća tržišta - hoće li se analize gospodarskih diplomata u trećim zemljama usredotočiti na sektore i tržišta za te države te tko će i na koji način rješavati teškoće koje imaju ulagači u poslovanju na stranim tržištima. Naime, glavna tržišta za investicije iz Hrvatske jesu EU i susjedne zemlje, u razdoblju 1993.– 2011-redom: Nizozemska, Bosna i Hercegovina, Srbija, Slovenija, Sirija, Poljska, Švicarska i Njemačka (HNB, 2012), a taj se redoslijed nije značajnije promijenio u zadnjih pet godina (vidjeti Sliku 4).

Slika 4. Izravne investicije Hrvatske u inozemstvo, 2007-2010, milijuna eura.



Izvor podataka: HNB; 2012.

II drugi dijelovi Programa Vlade, koji eksplicitno ne navode gospodarsku diplomaciju, ukazuju na usmjeravanje u dva pravca: na razini specifičnih projekata i na razini otvaranja novih tržišta.

Naime, Vlada planira jačanje i institucija za promociju i potporu razvoja poduzetništva te korištenje obrazovnih i znanstveno-istraživačkih institucija u funkciji jačanja konkurentnosti hrvatskih gospodarskih subjekata. Pritom je prioritet radikalno uklanjanje barijera za nova ulaganja u četiri područja: turizam, energetika, infrastruktura, navodnjavanje i okoliš.

Turizam je prepoznat kao strateški hrvatski razvojni sektor i značajan instrument gospodarske i kulturne integracije u Europsku uniju. Cilj je Vlade podići konkurentski kapacitet turizma i sposobnost za proizvodnju dodane vrijednosti. Stoga se predviđaju mjere koje će unaprijediti uvjete za investiranje (konkurentski porezi, poticaji, uklanjanje barijera ulaska i sl.) te uključivanje poslovnoga sektora, turističkih regija i vodećih odredišta za gradnju novoga

poslovnog okruženja. Osim toga, planira se definiranje novoga sustava i marketinškoga sadržaja hrvatskoga turizma sukladno konkurentskom pozicioniranju hrvatskoga turizma. Najavljeno je poticanje investicije u četiri osnovna područja u modernizaciju postojećih turističkih kapaciteta, u hotele koji su u vlasništvu države, u aktiviranje nekorištene državne imovine i u nove privatne hotelske kapacitete. Predviđena je gradnja hotelskih kapaciteta (Brijuni Riviera, Duilovo, Kupari, Pelješac, Sveti Juraj na Lastovu ili Prevlaka), razvoj nautičkoga turizma te pokretanje projekta integrirane turističke ponude prostora Dalmatinske zagore od Zadra do Konavala. Vlada je najavila da će “za postojeće turističke tvrtke u većinskom državnom vlasništvu procijeniti (...) tržišni potencijal i za njega predložiti poslovnu strategiju koja može uključivati i prodaju, stečaj ili likvidaciju (Vlada, 2011).” Kad bi se procjene tržišnoga potencijala i razvoja strategije izlaza na strana tržišta provodile za cijeli sektor turizma, mogle bi se smatrati aktivnostima gospodarske diplomacije.

Međutim, formulacije navedene u Vladinom programu upućuju na zaključak da će Vlada osigurati poslovno savjetovanje za tvrtke u većinskome državnom vlasništvu. Vlada predviđa uvođenje posebnih mjera za uklanjanja prepreka za nova ulaganja u turizmu koje proizlaze iz imovinsko-pravnih odnosa, ukupne upravne tromosti i teškoća usklađivanja postupaka na lokalnim razinama. Te mjere uključuju središnje vrjednovanje projekata te uvođenje žurne i prioritetne procedure urbanističkih i imovinsko-pravnih rješenja za održive projekte koje prelaze vrijednosni prag (20 milijuna eura), kao i uvođenje posebnih paketa poticaja za gradnju hotela s četiri i pet zvjezdica. Ukratko, na području turizma planiraju se provoditi mjere gospodarske diplomacije koordinirane s razine Vlade, a definiraju se kao mjere za unaprjeđenje poslovnoga okruženja.

U energetici predviđena je izgradnja četiriju hidroelektrana na

Savi, dviju na Dravi, hidroelektrane Senj i Kosinj, termoelektrane Plomin 3, Ploče i novi blokovi plinskih termoelektrana Zagreb i Sisak, nove plinske termoelektrane u Slavoniji i Dalmaciji, ulaganja u prijenos i distribuciju električne energije, ulaganja u gradnju plinovoda i skladišta plina, istraživanje i eksploataciju nafte i plina te osuvremenjivanje rafinerija u Rijeci i Sisku, LNG terminala Omišalj i naftovoda Družba Adria.

Infrastrukturni projekti odnose se na rekonstrukciju i gradnju ravničarske željezničke pruge (Krak) Rijeka Zagreb, nove kapacitete Luke Rijeka, modernizaciju željezničkih koridora X i Vb.

Program Vlade ne sadrži informacije o lokacijama niti potencijalnom obujmu projekata navodnjavanja poljoprivrednih površina i promjene strukture poljoprivredne proizvodnje, projektima gospodarenja otpadom, sanacije, prikupljanja i pretvaranja u energiju te zaštita od voda i vodoopskrbe, odvodnje i pročišćavanja voda.

Ipak, procjenjuje se da bi investicije u ta četiri područja (turizam, energetika, infrastruktura, navodnjavanje i okoliš) mogle povećati BDP od 2 do 4 posto na godišnjoj razini, uz odgovarajuća dodatna zapošljavanja.

Financiranje nije osigurano, nego se planira iz više izvora sredstava zainteresiranih domaćih i inozemnih privatnih ulagača, fondova EU-a i vlastitoga sufinanciranja, kredita međunarodnih financijskih organizacija (izravno ili preko HBOR-a), javno-privatnoga partnerstva, kapitala investicijskih fondova, reguliranoga ulaganja mirovinskih fondova, ulaganja građana u vrijednosne papire i drugih. U tome kontekstu čini se da će gospodarska diplomacija na visokoj razini (npr. potpredsjednika vlade, ministra financija, guvernera HNB-a i sl.) imati važnu ulogu u sljedećoj godini, do dvije godine tijekom kojih bi trebala biti dovršena priprema projekata i osigurano njihovo financiranje. Uspostavit će se

vertikala odlučivanja s državne razine za projekte u vrijednosti od više od 20 milijuna eura.

Na području tehnološkoga razvoja i jačanja konkurentnosti predviđa se jačanje suradnje i integracija u istraživačke procese u EU-u te jačanje institucionalne i financijske infrastrukture, odnosno veza između istraživačkoga i poduzetničkoga sektora. To je, prema definiciji, jedna od ključnih aktivnosti gospodarske diplomacije, a program Vlade to prepoznaje kao mjeru unaprjeđenja poslovnoga okruženja. Slično, cilj je reforme javne uprave postići veću učinkovitost i kvalitetu usluga. Pritom se eksplicitno navodi jačanje organizacijske i institucionalne sposobnosti za definiranje, izradu i korištenje projekata koji se mogu financirati iz fondova EU-a. Iskustva drugih država (npr. Italije kroz ITC) pokazuju da institucije gospodarske diplomacije mogu pomoći u povezivanju poduzetnika i time stvoriti preduvjete za zajedničko prijavljivanje projekta. Međutim, iz programa Vlade ne prepoznaje se da će se takve aktivnosti provoditi u susjednim i državama članicama EU-a, državama koje su tradicionalno trgovinski partneri i iz kojih dolazi većina izravnih stranih investicija.

Vladini programi gospodarskoga razvoja temelje se na novome investicijskom ciklusu, rastu proizvodnje i konkurentnosti te izvozu. Cilj je gospodarske politike Vlade uspostaviti konkurentno izvozno usmjereno tržišno gospodarstvo. Za ostvarivanje cilja ključni su elementi privlačenje izravnih stranih ulaganja i povećanje izvoza. To se namjerava ostvariti kombinacijom mjera usmjerenih na proizvodne i izvozne poduzetničke projekte. Uz to, Vlada namjerava potaknuti izradu sektorskih strategija, kao i oblikovanje snažnijega sustava horizontalnih mjera industrijske politike (potpore za istraživanje i razvoj te za implementaciju novih tehnologija).

Ukratko, za ostvarivanje ciljeva Programa Vlade potrebne su mjere gospodarske diplomacije. Gospodarska diplomacija prepoznata je kao jedan od elemenata vanjske politike, u nadležnosti MVEP-a. Dio mjera gospodarske diplomacije prepoznat je u sklopu mjera za unaprjeđenje poslovnoga okruženja.

Tomu naprotiv Program Vlade u okvirima vanjske politike prepoznaje šest područja djelovanja:

- politika prema susjedima;
- politika prema Europskoj uniji i unutar Europske unije
- migracije;
- NATO, SAD, bilateralni odnosi s velikim svjetskim čimbenicima i zemljama u razvoju;
- gospodarska diplomacija;
- multilateralna suradnja.

Strateški plan Ministarstva vanjskih i europskih poslova ne prepoznaje gospodarsku diplomaciju kao posebnu aktivnost. Na području bilateralnih vanjskopolitičkih aktivnosti planira se razvoj kontakata s državama koje ulaze u krug ključnih subjekata na međunarodnoj sceni, kao i drugim zemljama svijeta u kojima postoje gospodarski interesi i specifične poveznice poput kulturnih veza i brojnoga hrvatskog iseljništva (MVEP, 2012: 3). Osim toga, navodi se da će se posebna pozornost posvetiti realizaciji političkih i gospodarskih interesa u izvan europskim državama poput Rusije, Kine, Indije i Brazila, ali i s drugim državama svijeta, osobito onima koje s Hrvatskom vežu gospodarski ili drugi odnosi. Razvoj gospodarske diplomacije usmjeren je na unaprjeđenje bilateralnih ekonomskih odnosa i prepoznat je kao ključna sastavnica vanjskopolitičkoga angažmana (MVEOŠ, 2012:8). Program Vlade među ključnim svjetskim čimbenicima, uz države koje se spominju u Strateškome planu MVEP-a, identificira i Japan te intenziviranje

političkih odnosa i gospodarske razmjene sa zemljama u razvoju.

Tu, dakle, postoji raskorak između Programa Vlade koji je specifičniji od Strateškoga plana toga ministarstva, a i samoga Strateškoga plana MVEP-a, koji obuhvaća kraće vremensko razdoblje od Programa Vlade. Vlada smatra da vanjska politika treba biti jedan od važnih kanala i u funkciji gospodarskih odnosa, tj. da provedba vanjske politike treba dovesti do stvaranja gospodarskih interesa, umjesto da ih slijedi, što je, čini se, MVEP-ov pristup.

Vežano uz provedbu vanjske politike RH u bilateralnim odnosima s europskim zemljama, Strateški plan kao jednu od mjera uspješnosti bilateralne suradnje navodi i intenzitet gospodarske suradnje. S tim u skladu, unaprjeđenje gospodarske suradnje, odnosno uspješni izvozni pokazatelji RH, kao i povećanje stranih investicija u RH, prepoznat je kao jedan od najvažnijih strateških interesa RH, a time i jedna od najvažnijih budućih aktivnosti hrvatske diplomacije. Zato se planira da će aktivnosti Uprave za europske poslove biti usmjerene na izradu i provedbu mjera koje će doprinijeti većoj učinkovitosti gospodarske diplomacije RH. U skladu s organizacijskom strukturom, to je zadatak Službe za bilateralnu suradnju s članicama EU-a i EFTA-e. Strateški plan ne spominje slične mjere u drugim upravama MVEP-a.

Vežano uz prilagodbu i razvoj službe vanjskih poslova, Strateški plan predviđa unaprjeđenje normativnoga okvira, kontinuirano obrazovanje kadrova i tehnološki razvoj službe. Eksplicitno se spominju tečajevi i obrazovanje vežano uz EU i razvojnu pomoć, ali ne i za gospodarsku diplomaciju.

Strateški dokumenti ne predviđaju uspostavu cjelovitoga sustava gospodarske diplomacije s utvrđenom hijerarhijom i načinima usklađivanja odnosa, nego da će se pojedine aktivnosti odvijati u okviru provedbe drugih politika.

5. Zaključci i preporuke

1. U Hrvatskoj ne postoji jedinstveno razumijevanje pojma niti potpuna suglasnost oko koncepta gospodarske diplomacije. Drugim riječima, pojedini ga akteri i korisnici različito tumače

Postoji konsenzus da gospodarska diplomacija podrazumijeva aktivnosti namijenjene povećanju izvoza i privlačenju ulaganja. Mišljenja se razlikuju ponajviše u dvjema točkama:

- provode li gospodarsku diplomaciju isključivo državne ili i regionalne, i lokalne institucije, te nevladin sektor;
- uključuje li gospodarska diplomacija isključivo bilateralne ili i multilateralne aktivnosti.

Osim toga, nisu definirane razlike između gospodarske diplomacije, lobiranja, zagovaranja poslovnoga savjetovanja, poduzetničke infrastrukture te mjera za unaprjeđenja poslovnoga okruženja.

Preporuke

- **Definirati značenje pojma gospodarske diplomacije i aktivnosti**

MVEP bi trebao definirati pojam gospodarske diplomacije te identificirati dionike i aktivnosti. Definicija bi trebala uključivati podršku poslovnomu i financijskomu sektoru Hrvatske kroz suradnju s multilateralnim, nacionalnim i regionalnim institucijama te poslovnim sektorom u inozemstvu. Osnovne aktivnosti trebale bi uključivati promociju trgovine, ulaganja i turizma te suradnju u znanosti i tehnologiji, uključujući istraživanje i razvoj. U sklopu diplomatskih i konzularnih

predstavništva zagovaranje nacionalne poslovne zajednice treba ograničiti na razinu država i međunarodnih organizacija te pružanje općih informacija o uvjetima poslovanja. Aktivnosti je na razini poduzetnika bez jasnoga institucionalnog okvira ponekad teško razlikovati od lobiranja, zagovaranja i poslovnoga savjetovanja, a često su povezane sa sukobom interesa i korupcijom.

– **Identificirati postojeće aktivnosti**

U akcijskim planovima za provedbu politika vezanih uz poticanje ulaganja, promociju izvoza, turizam, suradnju na području istraživanja i razvoja identificirati mjere gospodarske diplomacije. One mogu uključivati, primjerice, potpore poduzetnicima (npr. informiranje, edukaciju, marketing) za izlazak na strana tržišta i mjere za unaprjeđenje poslovnoga okruženja.

2. Hrvatska je napravila inicijalne korake u svrhu poboljšanja učinkovite gospodarske diplomacije, što podrazumijeva uspostavu ključnih elemenata, kao što su: promicanje izvoza, ulaganja i turizma, suradnja u istraživanju i razvoju, zagovaranje poslovne zajednice. Međutim, aktivnosti na području turizma, suradnje u istraživanju i razvoju ne prepoznaju se kao gospodarska diplomacija, a zagovaranje poslovne zajednice uz gospodarsku diplomaciju uključuje elemente lobiranja i poslovnoga savjetovanja.

Preporuke:

- **Nastaviti razvijati ključne elemente gospodarske diplomacije.**
- **Prioriteti gospodarske diplomacije trebaju se proširiti sa sadašnjih prioriteta, koji su vezani uz promicanje ulaganja i izvoza, na turizam i suradnju u istraživanju i razvoju.**

Provoditi aktivnosti u skladu s akcijskim planova za provedbu strategija izvoza, promicanja ulaganja, turizma i suradnje na području znanosti i tehnologije i potrebama poduzetnika.

Prilikom donošenja novih provedbenih instrumenata koji se odnose na ključne elemente gospodarske diplomacije, mjere i aktivnosti koje se odnose na gospodarsku diplomaciju treba povezivati s tim pojmom (npr. mjere potpore poduzetnicima za izlazak na nova tržišta identificirati kao gospodarsku diplomaciju ako se odnose na strana tržišta te nisu projektno određena).

3. Veći broj institucija (Ured Predsjednika, Vlada, Ministarstvo vanjskih i europskih poslova, Ministarstvo gospodarstva, Ministarstvo poduzetništva i obrta) uključen je u izradu ciljeva i provedbu mjera gospodarske diplomacije. Aktivnosti institucija uključenih u gospodarsku diplomaciju nisu koordinirane, one se preklapaju, a podjela odgovornosti i zadaća nejasna je. Nedostaje sustavni pristup. **Model gospodarske diplomacije** u Hrvatskoj je **konkurencija**. U usporedbi s drugim modelima ovaj je model vjerojatno najmanje učinkovit. MVPEI započeo je proces uspostave sustavne gospodarske diplomacije te se htio pozicionirati kao koordinator. Promjenom vlasti i strukture ministarstava taj je proces obustavljen. Strateškim planom MVEP-a ne predviđa se uspostava sustavne gospodarske diplomacije. Nije uspostavljen odgovarajući okvir za suradnju, koordinaciju i upravljanje.

Preporuke

- **Uspostaviti sustavni pristup razvoju gospodarske diplomacije i okvir za suradnju, koordinaciju i upravljanje.**
- **Promijeniti model provedbe.**

Na temelju postojećega stanja i strateških dokumenata

preporuča se uspostava modela treće agencije, pri čemu bi Državni ured za trgovinu preuzeo poslove vezane uz trgovinu, a njihovi ni predstavnici djelovali u diplomatskim predstavništvima kako bi otvorili nova tržišta za poduzetnike u Hrvatskoj. Naime, Strateški plan MVEP-a ne predviđa proaktivnu ulogu MVEP-a u tome smislu, no ne prepušta potpuno poslove vezane uz gospodarstvo.

4. Utvrđena su dva smjera razvoja gospodarske diplomacije. Jedan prema glavnim investicijskim tržištima na kojima će se promovirati konkretni investicijski projekti, odnosno privlačiti strana ulaganja. Drugi je prema tržištima u nastajanju na kojima će gospodarska diplomacija biti glavna zadaća diplomatskih i konzularnih predstavništava. Model treće agencije omogućava provedbu aktivnosti na dvjema razinama:
 - na razini država i međunarodnih organizacija;
 - na razini projekata. Aktivnosti na projektnoj osnovi omogućuju uključivanje više dionika (regionalne, lokalne, interesne i druge nevladine organizacije, razvojne agencije) koji bi mogli biti partneri u provedbi unaprijed definiranih projekata.

Preporuke

- **Cjelovito osmisliti, organizirati i provesti reformu gospodarske diplomacije kako bi se ostvarili njezini primarni ciljevi poticanja izvoza i privlačenja stranih investicija.**
- **Sustavno usmjeravati razvoj gospodarske diplomacije na razini država i međunarodnih organizacija te projekata.**

Sustavni razvoj na razini država uključuje odabir država i međunarodnih organizacija u kojima će se odvijati aktivnosti gospodarske diplomacije i njihov obim. Odabir se treba temeljiti na ciljevima te prilagođavati ovisno o postignutim rezultatima.

5. **Ciljevi i mjerenje uspjeha** gospodarske diplomacije određuju se na temelju odgovarajućih mjera vladine politike i zakonodavstva za poticanje konkurentnosti (trgovinska politika, politika konkurentnosti, subvencije, potpora malim i srednjim poduzećima) a u skladu s potrebama korisnika. Potrebe korisnika razlikuju se ovisno o njihovoj veličini.

Preporuke

- **Utvrđiti potrebe korisnika.**
- **Na temelju ciljeva politika identificirati mjerila uspjeha i ciljeve gospodarske diplomacije.**

Specifične aktivnosti gospodarske diplomacije odvijaju se u inozemstvu. Odabir država u kojima djeluju gospodarski diplomati može biti presudan za uspjeh. Zemlje u kojima će se provoditi aktivnosti gospodarske diplomacije treba odabrati na temelju analize. Jedan je pristup da se uspostavi u državama koje su tradicionalno partneri, pa gospodarska diplomacija prati gospodarstvo. Drugi pristup podrazumijeva korištenje gospodarske diplomacije za olakšavanje pristupa i razvoj novih tržišta. Iako glavni trgovinski i investicijski partneri Hrvatske provode u Hrvatskoj mjere gospodarske diplomacije, postoji raskorak između Programa Vlade i Strateškoga plana MVEP-a. Vlada smatra da vanjska politika treba biti jedan od važnih kanala u funkciji gospodarskih odnosa, tj. da provedba vanjske politike treba dovesti do stvaranja gospodarskih interesa, umjesto da ih slijedi, što je pristup MVEP-a.

- **Odabrati jedinstven pristup i kriterije na temelju kojih će se odrediti u kojima će se državama provoditi aktivnosti gospodarske diplomacije.**
- **Definirati način podrške gospodarstvu na tradicionalnim i potencijalnim tržištima.**

6. Zagovaranje poslovnoga sektora sve je značajnija aktivnosti gospodarske diplomacije, te je ponekad teško utvrditi razlike između gospodarske diplomacije (koja bi trebala pomoći pri ostvarivanju interesa države i poslovne zajednice) i lobiranja (koje je prvenstveno usmjereno na jednu interesnu skupinu). Dok je poslovno zagovaranje vrlo popularno i dobro razvijena u razvijenim zemljama, u manje razvijenim zemljama zagovaranje poslovnih interesa često je povezano s korupcijom. Korisnici najkorisnijim smatraju aktivnosti nevladinih tijela (npr. gospodarske komore, razvojnih agencija, i drugih interesnih organizacije - npr. udruga poljoprivrednika) koje se odnose na zagovaranje. Mogućnosti korištenja gospodarske diplomacije nisu dovoljno poznate, pa zato ni dostupne (npr. Ured hrvatskih regija u Bruxellesu). Gospodarski diplomati moraju omogućiti ostvarivanje ostvarivanju ciljeva vlade i poslovnih korisnika. To je ujedno i element koji može poslužiti za diferenciranje gospodarske diplomacije od lobiranja. Lobisti zastupaju interese pojedinoga poduzeća, sektora ili interesne skupine bez obzira na njihov utjecaj na gospodarstvo općenito ili druge interesne skupine, dok gospodarski diplomat zagovara usuglašene interese.

Preporuke

- **Jačati prepoznatljivost aktivnosti gospodarske diplomacije.**
- **Informirati se o mogućnostima zagovaranja koje provode**

druga tijela i organizacije (HGK, HOK, Razvojne agencije i sl.).

- **Primijeniti najbolje prakse, iskustva i institucije gospodarske diplomacije.**
- **Uspostaviti široku mrežu partnera u provedbi i kad god je moguće usuglašavati interese i aktivnosti.**

Bibliografija

Knjiga:

- Andrić, M. and Grčić-Polić, J., 2011. European Diplomacy, Regional Cooperation and Diplomatic Training. Proceedings, Zagreb, MFAEI, Diplomatic Academy Year-Book, Vol. 8/2011, No. 1.
- Andrić, M. and Pancirov, Lj., 2002. Economic Diplomacy in Countries in Transition. Proceedings, Zagreb, MFA, Diplomatic Academy Year-Book, Vol. 4/2002, No. 1;
- Andrić, M. and Zubčević, I., 2001. Diplomacy in the Era of Globalisation. Proceedings, Zagreb, MFA, Diplomatic Academy Year-Book, Vol. 3/2001, No. 1;
- Berković, S., 2006. *Diplomacija i diplomatska profesija*. Zagreb: Urban Media.
- Berridge, G. R. and James, A., 2003. A Dictionary of Diplomacy. New York: Palgrave Macmillan
- Berridge, G. R., 2001. Diplomacy Theory from Machiavelli to Kissinger. London: Palgrave Macmillan
- Lampreia, L. F. and da Cruz A. S. Jr., 2005. "Brazil: Successfully Coping with Structural Constraints" in J. Robertson and M. A. East (eds) Diplomacy and Developing Nations: Post-Cold War Foreign Policy-Making Structures and Processes. Routledge: London.
- Mesić, S. i Plevnik, J., 2011. Doba ekonomske diplomacije. Zagreb: Plejada d.o.o.
- Rana, K. S., 2000. Inside Diplomacy. New Delhi: Manas

Turčinović, P. and Pičuljan, Z., 2003. Diplomacy and Business. Development in Countries in Transition. Proceedings, Zagreb, MFA, Diplomatic Academy Year-Book, Vol. 5/2003, No. 1.

Članci i časopisi:

Frlan (2012). <http://www.novilist.hr/Vijesti/Hrvatska/Pusic-Ukidamo-HDZ-ov-sustav-trgovinskih-atasea>

Naray, O., 2010. What a Good Commercial Diplomat has to Know and be Capable of. Exchange Magazine 2 December 2010. International Business and Diplomatic Exchange

Potter, E., 2004. Branding Canada: The Renaissance of Canada's Commercial Diplomacy. International Studies Perspectives, 5, 55-60.

Ruëll, H. and Zuidema, L., 2012. The Effectiveness of Commercial Diplomacy. A Survey Among Dutch Embassies and Consulates. Discussion Paper in Diplomacy. Netherlands Institute for International Relations Clingendael.

Saner, R. and Yiu, L., n.d. International Economic Diplomacy: Mutation in Post-modern Times. Discussion Paper in Diplomacy. Netherlands Institute for International Relations Clingendael.

Van Veenstra, M-L. E.H., Yakop, M., and van Bergeijk, P. A.G., 2010. Economic Diplomacy, the level of Development and Trade. Discussion Paper in Diplomacy. Netherlands Institute for International Relations Clingendael.

Članci dostuni na mreži:

Naray, P., 2005. Business Advocacy in Trade Policy: Representing Asia-Pacific Interesting Multilateral Negotiations. [http://www.unescap.org/tid/projects/gbdialogue_s9naray.pdf]

Croatian Ministry of Tourism, 2011. Croatia's 2011 tourism revenues up 6%. [<http://www.mint.hr/default.aspx?id=8248>]

Mrežne stranice:

Eurostat, 2012. Your Key to European Statistic. [<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>]

German-Croatian Industry and Trade Chamber, 2012. [<http://kroatien.ahk.de/hr/>]

Hrvatska gospodarska diplomacija, n. d. [<http://hgd.mvpei.hr/>]

Hrvatska gospodarska komora, n. d. [<http://www.hgk.hr>]

Hrvatska narodna banka, <http://hgd.mvpei.hr/>

Govori, diplomski rad:

Barun, I., 2012. *Društvena važnost ekonomske diplomacije: slučaj Republike Hrvatske (Diplomski rad)*. Zagreb: Sveučilište u zagrebu. Mentor: dr. sc. Mirko Bilandžić, doc.

Berković, S., 2012.

Službeni dokumenti:

Zakon o ustrojstvu i djelokrugu ministarstava i drugih središnjih tijela državne uprave („Narodne novine 150/2011)

Vlada, 2011. Program Vlade Republike Hrvatske za mandat 2011. – 2015.

MVEP, 2012. Strateški plana Ministarstva vanjskih i europskih poslova za razdoblje 2013.-2015., Zagreb

Uredba o nazivima radnih mjesta i koeficijentima složenosti poslova u državnoj službi, NN 60/2012.

Uredba o unutarnjem ustrojstvu Državnog ureda za trgovinsku politiku, NN 22/2012.

Dodatak

Upitnik o gospodarskoj diplomaciji

Istraživanje mišljenja rukovoditelja

Gospodarska diplomacija 2012.

Institut za međunarodne odnose

IME I PREZIME ISPITANIKA: _____

IME PODUZEĆA/USTANOVE: _____

FUNKCIJA: _____

BROJ TELEFONA : _____

ADRESA : _____

GRAD/NASELJE: _____

POŠTANSKI BROJ: _____

BROJ FAKSA: _____

POSLOVNI SEKTOR (NKD DJELATNOST): _____

POVJERLJIVOST PODATAKA

Odgovori na anketna pitanja su povjerljivi i ne otkriva se identitet ispitanika niti ustanova.

Što je istraživanje o gospodarskoj diplomaciji?

Ova anketa je dio istraživanja o gospodarskoj diplomaciji koje provodi Institut za međunarodne odnose.

Cilj ankete utvrditi je potrebe gospodarskih subjekata za podrškom gospodarske diplomacije (vrste podrške, oblici, način, postupak, uvjeti i dr.)

Istraživanje mišljenja poduzetnika predstavlja važan dio istraživanja, jer omogućava uvid u stanje i potrebe za razvoj gospodarske diplomacije.

Za popunjavanje ovog upitnika potrebno je 10 do 15 minuta.

POVJERLJIVOST PODATAKA: Svjesni smo činjenice da poneka pitanja zahtijevaju osjetljive informacije. Svi odgovori tretiraju se potpuno povjerljivo.

Kao odgovor na pitanja u ovoj anketi, bit će dovoljno da stavite oznaku u kućicu (koristeći oznaku "X") ili da zaokružite broj koji odgovara Vašem mišljenju.

Primjer pitanja:

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|-----------------------------|
| 3.14 Udruge poslodavaca (HUP i HGK) provode promociju Vaših poslovnih interesa u inozemstvu | | | | | | | | |
| Neznatno i nezadovoljavajuće | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Izvršno s jakim rezultatima |

Ako zaokružite:

1: znači da se U POTPUNOSTI SLAŽETE s odgovorom na lijevoj strani

2: znači da se U VELIKOJ MJERI SLAŽETE s odgovorom na lijevoj strani

3: znači da se DJELOMIČNO SLAŽETE s odgovorom na lijevoj strani

4: znači da je Vaše mišljenje NEUTRALNO između dva odgovora

5: znači da se DJELOMIČNO SLAŽETE s odgovorom na desnoj strani

6: znači da se U VELIKOJ MJERI SLAŽETE s odgovorom na desnoj strani

7: znači da se U POTPUNOSTI SLAŽETE s odgovorom na desnoj strani

UPUTA: Molimo zaokružite SAMO 1 odgovor po svakom pitanju!

1. Potreba za gospodarskom diplomacijom

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.01 Smatrate li da je gospodarska diplomacija potrebna hrvatskom gospodarstvu? | | | | | | | | |
| Ne, upoće.. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Da, jako. |
| 1.02. Smatrate li da bi gospodarska diplomacija mogla biti korisna za Vaše poduzeće? | | | | | | | | |
| Uopće ne, | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Da, njihove aktivnosti su izrazito bitne i korisne. |
| 1.03 Jeste li imali konkretne koristi od gospodarske diplomacije za Vaše poduzeće u smislu ostvarivanja poslovnih kontakata, povećanja trgovine ili ulaganja? | | | | | | | | |
| Apsolutno nikakve | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Vrlo velike konkretne koristi |
| 1.04 Molimo Vas imenujte instituciju koja bi, prema Vašem mišljenju, bila najprikladnija da promiče gospodarske interese Vašeg poduzeća | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

2. Ured predsjednika i Vlada Republike Hrvatske

| | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.01 Jesu li vam poznate aktivnosti gospodarske diplomacije koje provodi Ured Predsjednika i Vlada RH | | | | | | | | |
| Nije mi poznato da provode takve aktivnosti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | U potpunosti su mi poznate |
| 1.02. Smatrate li da ova tijela odgovarajuće obavljaju svoju funkciju od konkretne koristi za hrvatsko gospodarstvo | | | | | | | | |
| Ne, vrlo loše, nema konkretnih koristi za hrvatsko gospodarstvo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Da, njihove aktivnosti su izrazito bitne i korisne za hrvatsko gospodarstvo |
| 1.03 Jeste li imali konkretne koristi za Vaše poduzeće u smislu ostvarivanja poslovnih kontakata, povećanja trgovine ili ulaganja temeljem aktivnosti ovih tijela? | | | | | | | | |
| Apsolutno nikakve | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Vrlo velike konkretne koristi |
| 1.04 Imate li (opisno) sugestije kako bi se mogle poboljšati aktivnosti gospodarske diplomacije ovih tijela? | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

3. Ministarstvo vanjskih poslova i diplomatska mreža RH

| | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.01 Jesu li vam poznate aktivnosti gospodarske diplomacije Ministarstva vanjskih poslova i diplomatske mreže? | | | | | | | | |
| Nije mi poznato da provode takve aktivnosti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | U potpunosti su mi poznate |
| 1.02. Smatrate li da ova tijela odgovarajuće obavljaju svoju funkciju od konkretne koristi za hrvatsko gospodarstvo | | | | | | | | |
| Ne, vrlo loše, nema konkretnih koristi za hrvatsko gospodarstvo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Da, njihove aktivnosti su izrazito bitne i korisne za hrvatsko gospodarstvo |
| 1.03 Jeste li imali konkretne koristi za Vaše poduzeće u smislu ostvarivanja poslovnih kontakata, povećanja trgovine ili ulaganja temeljem aktivnosti ovih tijela? | | | | | | | | |
| Apsolutno nikakve | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Vrlo velike konkretne koristi |
| 1.04 Imate li (opisno) sugestije kako bi se mogle poboljšati aktivnosti gospodarske diplomacije ovih tijela? | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

4. Ostala ministarstva

| | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.01 Jesu li vam poznate sve aktivnosti gospodarske diplomacije drugih ministarstava (osim Ministarstva vanjskih poslova) i | | | | | | | | |
| Nije mi poznato da provode takve aktivnosti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | U potpunosti su mi poznate |
| 1.02. Smatrate li da ova tijela odgovarajuće obavljaju svoju funkciju od konkretne koristi za hrvatsko gospodarstvo | | | | | | | | |
| Ne, vrlo loše, nema konkretnih koristi za hrvatsko gospodarstvo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Da, njihove aktivnosti su izrazito bitne i korisne za hrvatsko gospodarstvo |
| 1.03 Jeste li imali konkretne koristi za Vaše poduzeće u smislu ostvarivanja poslovnih kontakata, povećanja trgovine ili ulaganja temeljem aktivnosti ovih tijela? | | | | | | | | |
| Apsolutno nikakve | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Vrlo velike konkretne koristi |
| 1.04 Imate li (opisno) sugestije kako bi se mogle poboljšati aktivnosti gospodarske diplomacije ovih tijela? | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

5. Uprava županije, grada ili općine

| | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.01 Jesu li vam poznate aktivnosti gospodarske diplomacije koje županija, grad ili općina provodi? i | | | | | | | | |
| Nije mi poznato da provode takve aktivnosti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | U potpunosti su mi poznate |
| 1.02. Smatrate li da ova tijela odgovarajuće obavljaju svoju funkciju od konkretne koristi za hrvatsko gospodarstvo | | | | | | | | |
| Ne, vrlo loše, nema konkretnih koristi za hrvatsko gospodarstvo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Da, njihove aktivnosti su izrazito bitne i korisne za hrvatsko gospodarstvo |
| 1.03 Jeste li imali konkretne koristi za Vaše poduzeće u smislu ostvarivanja poslovnih kontakata, povećanja trgovine ili ulaganja temeljem aktivnosti ovih tijela? | | | | | | | | |
| Apsolutno nikakve | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Vrlo velike konkretne koristi |
| 1.04 Imate li (opisno) sugestije kako bi se mogle poboljšati aktivnosti gospodarske diplomacije ovih tijela? | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

6. Hrvatska gospodarska komora i Hrvatska udruga poslodavaca

| | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.01 Jesu li vam poznate aktivnosti gospodarske diplomacije koje HGK i HUP provode po svojoj funkciji | | | | | | | | |
| Nije mi poznato da provode takve aktivnosti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | U potpunosti su mi poznate |
| 1.02. Smatrate li da ova tijela odgovarajuće obavljaju svoju funkciju od konkretne koristi za hrvatsko gospodarstvo | | | | | | | | |
| Ne, vrlo loše, nema konkretnih koristi za hrvatsko gospodarstvo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Da, njihove aktivnosti su izrazito bitne i korisne za hrvatsko gospodarstvo |
| 1.03 Jeste li imali konkretne koristi za Vaše poduzeće u smislu ostvarivanja poslovnih kontakata, povećanja trgovine ili ulaganja temeljem aktivnosti ovih tijela? | | | | | | | | |
| Apsolutno nikakve | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Vrlo velike konkretne koristi |
| 1.04 Imate li (opisno) sugestije kako bi se mogle poboljšati aktivnosti gospodarske diplomacije ovih tijela? | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

7. Aktivnosti društva u kojem radite

| | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.01 Provodi li Vaša tvrtka aktivnosti gospodarske diplomacije? | | | | | | | | |
| Nije mi poznato da provode takve aktivnosti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | U potpunosti su mi poznate |
| 1.02. Smatrate li da aktivnosti Vaše tvrtke mogu imati konkretne koristi za hrvatsko gospodarstvo | | | | | | | | |
| Ne, | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Da, njihove aktivnosti su izrazito bitne i korisne za hrvatsko gospodarstvo |
| 1.03 Jeste li imali konkretne koristi za Vaše poduzeće u smislu ostvarivanja poslovnih kontakata, povećanja trgovine ili ulaganja temeljem aktivnosti ovih tijela? | | | | | | | | |
| Apsolutno nikakve | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Vrlo velike konkretne koristi |
| 1.04 Imate li (opisno) sugestije kako bi se mogle poboljšati ovakve aktivnosti gospodarske diplomacije? | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |