

# POSLOVNA ZNANJA U FUNKCIJI RAZVOJA: GOSPODARSKA DIPLOMACIJA U REPUBLICI HRVATSKOJ

## BUSINESS KNOWLEDGE AS A FUNCTION OF DEVELOPMENT: ECONOMIC DIPLOMACY IN THE REPUBLIC OF CROATIA

UDK 327.82:338>(497.5)  
Pregledni rad  
Review

### Doc. dr. sc. Mirko Bilandžić

Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu  
Odsjek za sociologiju  
Ivana Lučića 3, 10000 Zagreb, HRVATSKA  
Tel.: ++385 1 6120 000  
E-mail: mbilandz@ffzg.hr

### Ivona Barun, mag. sociologije

Duvanjska 17, 10000 Zagreb, HRVATSKA  
Mob.: ++385 98 9117 742  
E-mail: ivona.barun@gmail.com

### Ključne riječi:

*gospodarska diplomacija, Republika Hrvatska, međunarodni odnosi, društveni prosperitet, nacionalna moć*

### Key words:

*economic diplomacy, Republic of Croatia, international relations, social prosperity, national power*

### SAŽETAK

Gospodarska diplomacija postaje sve važnija u međunarodnim odnosima i diplomaciji. Ona se odnosi na aktivnosti diplomatske službe usmjerene na povećanje izvoza, privlačenje stranih ulaganja te sudjelovanje u radu međunarodnih ekonomskih organizacija. Strateški ciljevi su joj promoviranja mogućnosti nacionalnog gospodarstva i poduzeća na svjetskim tržištima (jačanje viših oblika gospodarske suradnje), zaštita nacionalnih (ekonomskih) interesa u međunarodnim ekonomskim odnosima i vanjskoekonomskoj suradnji (izvozni i uvozni poslovi i dr.) te utvrđivanje instrumenata i mehanizama za njihovo

### ABSTRACT

International relations and diplomacy are focusing increasingly on economic diplomacy. Economic diplomacy is related to the diplomatic activities aimed at boosting exports, enhancing attraction of foreign investments and participating in the activities of international economic organizations. The strategic goals of economic diplomacy include not only the promotion of national economies and companies in world markets (strengthening the higher forms of economic cooperation), the protection of national (economic) interests in international economic relations and foreign economic cooperation (im-

provođenje. Prema rezultatima empirijskog istraživanja u Republici Hrvatskoj vitalne diplomatsko-gospodarske institucije imaju različita shvaćanja koncepta gospodarske diplomacije. Rezultati pokazuju i ovdje ne postoji nacionalni sustav gospodarske diplomacije pa je njegoa uspostava prijeko potrebna za jačanje konkurentnosti hrvatskog gospodarstva, gospodarskog rasta i razvoja te hrvatske nacionalne moći u međunarodnom okružju.

port and export etc.) but also an identification of instruments and mechanisms for their enforcement. According to the results of the empirical research, vital economic and diplomatic institutions in the Republic of Croatia have a different understanding of the concept of economic diplomacy. The results also show that Croatia has no established national system of economic diplomacy. Creating such a national economic diplomacy system is essential for strengthening the competitiveness of the Croatian economy, its economic growth and development and for the reinforcement of Croatian national power in an international environment.

## 1. UVOD

Možda više nego ikada u povijesti gospodarstvo (ekonomija)<sup>1</sup> u suvremenom razdoblju zauzima svaki segment ljudskog i društvenoga postojanja i stvaranja. Analizirajući ekonomiju sa sociološkog stajališta mnogi su ekonomski sociolozi (Joseph Schumpeter, Karl Polanyi, Mark Granovetter, Richard Swedberg) utvrdili da je ekonomska akcija oblik društvene akcije te da je društveno situirana, a da su ekonomske institucije društveni konstrukti. Gospodarstvo je iz sociološke perspektive obrazac društvenih interakcija i institucija koje ljudi stvaraju i koriste u svojim nastojanjima da ostvare profit. Ekonomski su procesi dio društvenih procesa. Gospodarska je diplomacija, kao dio ekonomskog procesa, društveno ukorijenjena kroz mnoge segmente kada je u pitanju napredak i razvoj društva i na mikro i na makro razini. Ona svoje napore usmjerava na stvaranje pozitivne konkurentnosti, razvoja i napretka zemlje kroz komunikaciju s gospodarstvima u inozemstvu te koordinaciju tih aktivnosti, razmjenu ljudi, dobara i usluga. Važna je za promociju svake zemlje na globalnom tržištu, jačanje poslovne suradnje, suradnju s domaćim institucijama i organizacijama, što ima bitne društvene posljedice i dovodi do društvenih promjena. Te se posljedice ogledaju kroz socioekonomsku poziciju nacionalnog gospodarstva na međunarodnom tržištu, razinu gospodarskog razvoja što izravno utječe na socijalnu dimenziju života, odnosno na životni standard stanovništva (bogat i siromašni). Gospodarska diplomacija potpomaže privlačenje inozemnog kapitala i/ili investicija kroz pregovore, predstavljanje mogućnosti ulaganja i lobiiranje, pruža informacije i podatke o potencijalima svoje zemlje i određenim poduzećima. To je veoma važno jer su informacije izvor znanja kojime možemo unaprijediti sebe i vlastitu okolinu te što bolje razviti sva područja društvenog djelovanja.

Cilj ovog rada jest pokazati što je to gospodarska diplomacija, prikazati rezultate istraživanja o shvaćanju i funkcioniranju gospodarske diplomacije u Republici Hrvatskoj, čime se spoznaje okvir

na slika gospodarske diplomacije u Hrvatskoj. No objedinjavanjem tih rezultata stvaraju se i uvjeti za lociranje sposobnosti hrvatskog nacionalnog gospodarstva u budućoj gospodarskoj utakmici na euroatlantskom tržištu.

## 2. TEORIJSKO - KONCEPTUALNI OKVIR RAZUMIJEVANJA GOSPODARSKE DIPLOMACIJE

Međunarodni se odnosi i sa znanstvenog i s praktičnog pristupa dijele na dva temeljna područja - političko i ekonomsko. U oba slučaja njihov središnji sadržaj su međudržavni odnosi, odnosi između različitih subjekata<sup>2</sup> međunarodnih odnosa, faktori<sup>3</sup> koji utječu na ponašanje međunarodnih subjekata te zakonitosti djelovanja u međunarodnom poretku (Vukadinović, 1998; Mileta, 1988). Subjekte međunarodnih odnosa čine države, međunarodne vladine i nevladine organizacije, politički pokreti međunarodnog karaktera, međunarodna poduzeća, crkve i religijski pokreti, razne profesionalne međunarodne organizacije, nacije, grupe ljudi, ali i čovjek pojedinac koji isto tako može utjecati na međunarodne odnose (Vukadinović, 2004). Međunarodni su odnosi društveni odnosi koji uključuju komunikaciju subjekata kako bi ostvarili svoje interese i ciljeve. Oni podrazumijevaju aktivnost ekonomskih subjekata čiji odnosi proizlaze iz odnosa proizvodnje, razmjene i potrošnje materijalnih dobara i usluga u međunarodnom ekonomskom prostoru (Mileta, 1988). U takvom svjetskom međunarodnom ekonomskom poretku svaki sudionik ima za cilj ostvarivanje vlastitih interesa i ciljeva izabirući različite načine i sredstva komunikacije. Jedan od načina komuniciranja jest diplomacija te njezina moderna forma koja se u literaturi sve češće javlja pod nazivom gospodarska/ekonomska diplomacija.

Radovan Vukadinović u knjizi *Međunarodni politički odnosi* diplomaciju definira kao

društvenu djelatnost s odgovarajućom organizacijom kojoj je glavna namjera predstavljanje države u međunarodnim odnosima i rad na ostvarenju vanjskopolitičkih ciljeva države mirnim sredstvima (Vukadinović, 2004, p. 180). Diplomaciju se može svrstati među najstarije društvene djelatnosti. Kao jedan od načina zadovoljavanja nacionalnih interesa, ali i kao sredstvo sporazumnog rješavanja problema, smatra se najstarijim oblikom suradnje među državama (Black, 2010).<sup>4</sup> Analiza začetaka diplomacije upućuje na to da je trgovina predstavljala temeljni motiv prelaska granica država i razvijanja interakcije među njima.<sup>5</sup> Agenda suvremene diplomacije nastale nastankom modernih država u 17. stoljeću u središtu imala je dva pitanja: trgovinska i političko-sigurnosna/vojna te njihovu intrazičnu povezanost s teritorijalnim interesima država (Coolsaet, 1998). Kasnije, u hladnoratovskoj konfrontaciji, gospodarski i trgovinski odnosi smatrani su perifernim diplomatskim aktivnostima. No posljednjih godina razvoj trgovine i gospodarskih odnosa ponovno su stavljeni u središte diplomatskog djelovanja. U globaliziranom svijetu gospodarstvo je postalo determinirajući element međunarodnih odnosa. Konkurentna država (*Competition State*) u kojoj su sadržani redefinirani odnosi države i *businessa* te gospodarska diplomacija posebno su dobile na važnosti u suvremenom međunarodnom sustavu (Coolsaet, 2001). Stoga suvremena diplomacija postaje integrirana disciplina koja predstavlja razumijevanje dinamike međunarodnih odnosa u njihovom gospodarskom i političkom segmentu, svaka diplomatska aktivnost na političkom ili gospodarskom planu ima izravan utjecaj na onu drugu (Butijer, 2007; Tomšić, 2008). U modernom aspektu međunarodnih odnosa i diplomacije sve zastupljenije i bitnije postaju teme vezane za gospodarstvo, razvoj zemalja, prosperitet, tehnološke inovacije te samo ekonomsko liderstvo u međunarodnoj zajednici. Drugim riječima, gospodarska diplomacija postaje sve razrađenija tema u međunarodnom okruženju stoga je potrebno definirati njezino značenje.

Općeprivačeno određenje gospodarske diplomacije nije postignuto, pri čemu se u literaturi mogu pronaći slični pojmovi koji se koriste kao

sinonimi (poslovna diplomacija, trgovinska diplomacija itd.).<sup>6</sup> Analizom se uočava da je većina definicija izvedena iz ciljeva gospodarske diplomacije. Diplomatski leksikon ne sadrži ovaj pojam (Nick, 1999). U uporabi su pojmovi ekonomskih odnosa, ekonomskih integracija, ekonomskog savjetnika itd. Analiza pokazuje da bi se pojam ekonomskih odnosa mogao izjednačiti s pojmom gospodarska diplomacija. Ekonomski odnosi shvaćeni su kao ekonomska diplomacija te se navodi sljedeće: ekonomska diplomacija su trgovinski, financijski i drugi gospodarski odnosi između zemalja, industrijska investicijska, carinska suradnja, suradnja u poljoprivredi i prometu, zajednički projekti (*joint venture*) te zajednički pristup na treća tržišta. Širok je raspon područja međunarodne suradnje u kojoj diplomatska predstavništva (posebice trgovinski atašei ili ekonomski savjetnici) moraju u punoj mjeri sudjelovati i dati svoj stručni prilog. Gospodarska diplomacija odnosi se na aktivnosti diplomatske službe usmjerene na povećanje izvoza, privlačenje stranih ulaganja te sudjelovanje u radu međunarodnih ekonomskih organizacija. Njezina je uloga nadgledanje i izvještavanje o tome kako funkcionira ekonomska politika u stranim zemljama te savjetovanje vlade vlastite zemlje kako na najbolji način utjecati u stranim državama i izgrađivati vlastite ekonomske i političke pozicije za stvaranje, obranu i podupiranje nacionalnog interesa za državu, njezinu politiku i privredu (Tomšić, 2008). Plevnik i Mesić (2011, p. 120) isto tako gospodarsku diplomaciju određuju kao glavno sredstvo vanjske politike u poslovima povećanja izvoza, privlačenja stranih ulaganja i sudjelovanja u međunarodnim gospodarskim organizacijama. Radošević (2002) smatra da je danas potrebna nova kombinacija klasične političke diplomacije i gospodarske prodornosti, usmjerenosti na razvijanje dobrih ekonomskih odnosa u sklopu dobrih bilateralnih političkih odnosa. Potrebna je diplomacija koja političke prednosti pretvara u ekonomske dobitke što je ključni zadatak "kreativne" gospodarske diplomacije. Susan Strange tvrdi da je odluka država o poticanju međunarodne gospodarske integracije rezultat strukturalnih promjena koje su se posljednjih desetljeća dogodile u globaliziranom

svijetu. Iako ne koristi sintagmu "gospodarska diplomacija, smatra da je "cjenkanje" između međunarodnih korporacija i država forma diplomacije identična "cjenkanju" između dviju država (nav: Guy, 2009, p. 22-23). Isto tako, bez izravne uporabe pojma "gospodarska diplomacija" stručnjaci ističu diplomaciju analizirajući odnose međunarodnih korporacija i država. Unutar sustava međunarodne političke ekonomije postoji "okvirni diplomatski trokut" (*triangular diplomacy framework*) s trostrukim "cjenkajućim" odnosima: država-država, država-poduzeće, poduzeće-poduzeće (nav: Brewer, Young & Guisinger, 2003, p. 125). Bazdan (2011) tvrdi da je gospodarska diplomacija proces, a ne stanje u kojemu je obveza vlade jedne zemlje predstavljati nacionalne gospodarske kapacitete na međunarodnom planu koristeći pri tome tri razine. Prva se razina odnosi na zadatak vlade da predstavlja, podupire i štiti svoje nacionalne gospodarske subjekte, i to tako da na najvišoj razini u razgovorima s najvišim dužnosnicima zemalja otvara pitanja predstavljanja svojih gospodarskih subjekata koji su prodrli ili kane prodrijeti na područje zemlje domaćina, a sve radi poboljšanja uvjeta za proizvodnju i plasman finalnih proizvoda. Druga razina odnosi se na razgovore koje vlada mora poticati i tražiti s menadžmentom gospodarskih subjekata u trećim zemljama kako bi u izravnim kontaktima s određenim gospodarskim subjektima u inozemstvu zastupala svoje nacionalne subjekte radi dobivanja što povoljnije pozicije u odnosu na njihove izravne konkurente. Treća razina odnosi se na zadatak vlade da aktivno sudjeluje na odlučujućim sastancima i skupštinama međunarodnih međudržavnih organizacija zalažući se za svoje nacionalne gospodarske interese. U svemu tome gospodarska diplomacija mora se oslanjati na svoje obavještajne službe, a one su najstariji oblik prikupljanja, pohrane, obrade i korištenja informacija. Dakle, gospodarska diplomacija je proces od nacionalnog interesa u kojemu nacionalni poslovni subjekti u globalnoj ekonomiji stječu optimalnu poziciju zahvaljujući obavještajnoj zajednici i najvišim državnim dužnosnicima. Prema Stanku Nicku (1997) ekonomska diplomacija u užem smislu, tj. ekonomska savjetnici, ambasade, trgovinski atašei, predstav-

nici ministarstva financija ili carina, trebali bi raditi na stvaranju što povoljnijih političkih, pravnih i fiskalnih uvjeta za ekonomsku suradnju i nastup ekonomskih subjekata svoje zemlje u zemlji primateljici. Njihovazadačajjestizrada međudržavnih sporazuma, kao što su ugovori o ekonomskoj suradnji, ugovori o poticanju i zaštiti ulaganja, ugovori o izbjegavanju dvostrukog oporezivanja, ugovori o cestovnom (željezničkom, zračnom) prometu, ugovori o zajedničkoj izgradnji industrijskih, energetskih ili drugih postrojenja ili objekata, sporazumi o tehničkoj i znanstvenoj suradnji itd. *A Dictionary of Diplomacy* razlikuje komercijalnu diplomaciju (*commercial diplomacy*) i gospodarsku diplomaciju (*economic diplomacy*) pri čemu potonju izjednačava s gospodarskim državištvom (*economic statecraft*). Komercijalna je diplomacija fokusirana na pružanje potpore nacionalnom poslovnom i financijskom sektoru vezano za ukupne investicije i šire, vezano za stvaranje komercijalnih poslova i poboljšanja poslovne (trgovinske) razmjene s izabranim državama. Gospodarska je pak diplomacija usredotočena na pitanja provedbenih (*policy*) nacionalnih gospodarskih politika pri čemu uključuje i dio poslova komercijalne diplomacije. Ona se određuje i kao uporaba gospodarskih resursa, kao nagrada ili kao kazna, radi ostvarenja vanjskopolitičkih ciljeva (Berridge & James, 2001). Prema Miroslavu Raičeviću (2000) gospodarska diplomacija obuhvaća korištenje diplomatskih mehanizama i metoda, djelujući zajedno sa strateškim vanjskoekonomskim ciljevima i instrumentima njihove operacionalizacije od strane države u bilateralnim ili multilateralnim tokovima međunarodne gospodarske suradnje, kao i na domaćem gospodarskom prostoru, u cilju adekvatnog podržavanja razvoja nacionalnog gospodarstva i osiguranja vanjsko-ekonomskih interesa, pozicioniranja i neposredne podrške matičnih poduzeća u međunarodnom poslovanju (što obuhvaća postizanje političkih i drugih ciljeva u okviru vanjsko-političke strategije određene države na određenim geografskim i političkim prostorima ili općenito u svijetu). Analizirajući desetke definicija gospodarske diplomacije, Mile Sadžak i sur. u knjizi *Ekonomska diplomacija* izvode zaključak o njezinim

strateškim ciljevima što je ujedno i sadržaj pojma gospodarske diplomacije. Strateški ciljevi gospodarske diplomacije sastoje se od promoviranja mogućnosti nacionalnog gospodarstva i svojih poduzeća na svjetskim tržištima (jačanje viših oblika gospodarske suradnje), zaštite nacionalnih (ekonomskih) interesa u međunarodnim ekonomskim odnosima i vanjskoekonomskoj suradnji (izvozni i uvozni poslovi i dr.) te utvrđivanja instrumenata i mehanizama za njihovo provođenje (Sadžak, Mujanović & Tutnjević, 2008, p. 28-30). Prema njima povijesni razvoj gospodarske diplomacije sastoji se od nekoliko faza, a za svaku od njih karakterističan je poseban tip i oblik te dominantan utjecaj ekonomije ili politike. Za prvu fazu ekonomske diplomacije karakterističan je tip „klasične diplomacije“ čiji je oblik bilateralno/protekcioniistički pod dominantnim utjecajem političke ekonomije. Za drugu je fazu karakteristična derivirana diplomacija, regionalnog i plurilateralnog<sup>7</sup>/kvaziotvorenog oblika s dominantnim utjecajem ekonomske politike. Treća je faza globalna/transnacionalna diplomacija multilateralne otvorenosti pod utjecajem globalne ekonomije. Četvrta faza ogleda se kao integrirana diplomacija i ekonomija. Prema ovojme vidimo da ekonomija sve više postaje integrirana diplomacija te da gospodarska diplomacija u mnogim situacijama postaje prioritarna iz čega se može zaključiti da se klasična (politička) diplomacija i ekonomska diplomacija sinergijski nadopunjuju što sve više dolazi do izražaja u kontekstu procesa globalizacije.

### 3. GOSPODARSKA DIPLOMACIJA U HRVATSKOJ

#### 3.1. Metodološki pristup

Za istraživanje gospodarske diplomacije u Republici Hrvatskoj odabran je kvalitativni metodološki pristup. On se temelji na intenzivnom proučavanju što je moguće većeg broja

značajki nekog fenomena. Taj je pristup usmjeren na traženje značenja nekog fenomena, na izgradnju objašnjenja njegovog dubinskog značenja. Značenje nekog fenomena postiže se shvaćanjem i istraživanjem svih njegovih aspekata kako bi se vidjeli njihovi međusobni odnosi te utvrdilo kako oni čine cjelinu (Miller & Brewer, 2003). Proces kvalitativne analize je eklektičan, nema jednoga "ispravnog puta". Od istraživača zahtijeva otvorenost u kreiranju, stvaranju usporedbi, prepoznavanju kontrasta, sposobnosti da vidi drukčiju mogućnost povezivanja i stvaranja slike (Creswell, 1994). Kvalitativno istraživanje uključuje interpretativni, naturalistički pristup svijetu. To znači da kvalitativni istraživači proučavaju stvari u njihovom prirodnom okruženju nastojeći im dati smisao ili interpretirati fenomene u smislu značenja koja im daju ljudi (Denzin & Lincoln, 2005, p. 3). Kako bi se ispitalo postojanje i način funkcioniranja gospodarske diplomacije u Republici Hrvatskoj, korištena je metoda intervjua, odnosno polustrukturirani upitnik kao mjerni instrument. On se sastojao od dvaju dijelova od kojih se prvi odnosio na osobne podatke ispitanika (kao odgovornih osoba u pravnoj osobi), a drugi na konkretnu temu gospodarske diplomacije. Sastojao se od osam pitanja od čega je prvo bilo usmjereno na važnost i značenje gospodarske diplomacije općenito, sljedeća su se odnosila na gospodarsku diplomaciju u Hrvatskoj te kako ona kotira s obzirom na gospodarsku diplomaciju drugih europskih zemalja. Ostatak je bio usmjeren na funkcioniranje ekonomske diplomacije u ispitaničkoj radnoj sredini, a ta su pitanja uključivala funkcioniranje, ciljeve, zadaće, organizaciju gospodarske diplomacije te ljudske potencijale u gospodarskoj diplomaciji konkretne hrvatske institucije. Istraživanje je provedeno u razdoblju od rujna 2011. do siječnja 2012., a intervjui su u prosjeku trajali četrdeset minuta. Budući da generalizacija zaključaka nije imperativ kvalitativnog istraživanja, uzorak je odabran u skladu s određenim kriterijima kvalitativnog istraživanja i istraživača. Istraživačko pitanje "Društvena važnost ekonomske diplomacije: slučaj RH" bilo je usmjereno prema ključnim institucijama koje se bave ili bi se trebale baviti tom tematikom. Tako je u uzorak, do kojeg smo došli

osobnom procjenom, ušlo pet institucija među kojim su Ministarstvo vanjskih poslova i europskih integracija (MVPEI),<sup>8</sup> Hrvatska gospodarska komora (HGK), Hrvatska udruga poslodavaca (HUP), Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva te Hrvatska udruga menadžera. Od pet navedenih institucija na intervju su pristali MVPEI, HGK i HUP, pri čemu je Hrvatska udruga menadžera zaključila da se ne bavi gospodarskom diplomacijom pa nema potrebe za intervjuom, dok je Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, unatoč višekratnim zamolbama i načelnom pristanku, na kraju ipak odustalo od intervjua bez obrazloženja. Važno je istaknuti da su sudionici istraživanja koji su se odazvali stručnjaci te da su zaposleni u sektorima koji imaju izravnu vezu kada su u pitanju bilateralni i multilateralni odnosi. Njihovi odgovori predstavljaju odgovore institucije, a ne osobne odgovore i stavove. Empirijska građa analizirana je deskriptivno, strukturiranjem, razumijevanjem i tumačenjem, kao etapama kvalitativne analize (Stanić & Mravak, 2012). Kao metode obrade i interpretiranja podataka korišteni su i elementi *delphi* metode<sup>9</sup> te konverzijske analize.

### 3.2. Rezultati istraživanja

#### Što je za vas ekonomska diplomacija i zbog čega je ona bitna?

**MVPEI:** *Ekonomska diplomacija je kao mozaik brojnih institucija, i vladinih i nevladinih. Komunikacija je ključna da bi ekonomska diplomacija u MVPEI-u, ali i u drugim institucijama u državi, bila uspješna kao i kordinacija tih institucija. Bilo kakav kontakt o Hrvatskoj je ekonomska diplomacija. MVPEI ističe aktivnosti koju su vezane za rad diplomatskih i konzularnih predstavništava za što su zaduženi te ekonomsku diplomaciju vidi kao sve važniju u budućnosti.*

**HGK:** *Pod pojmom gospodarske diplomacije podrazumijeva koordinirane i organizirane aktivnosti države u funkciji promicanja svog gospodarstva (primarno izvoza i stranih ulaganja) u inozemstvu i pružanja podrške i pomoći u internacionalizaciji poslovanja svojih poduzeća. Svoju misiju ostvaruje*

*fokusiranjem na one segmente inozemnih tržišta na kojima je moguće inicirati nove ili proširiti i poboljšati postojeće bilateralne gospodarske odnose. To se ostvaruje upoznavanjem i istraživanjem odgovarajućeg tržišta te shodno tome organiziranjem gospodarskih događanja, gospodarskih misija, seminara, okruglih stolova, prezentacija hrvatskog gospodarstva te izložbenih, sajamskih i sličnih događanja u okviru kojih se gospodarstvenicima pruža mogućnost izravnog kontakta i povezivanja s potencijalnim partnerima u inozemstvu. Osim formalnih oblika djelovanja, izuzetno je značajna uloga lobiranja u ostvarivanju gospodarskih interesa zemlje i identificiranja ključnih institucija i osoba u ciljanoj zemlji radi stvaranja preduvjeta za dobivanje poslova, jačanja izvoza i privlačenja stranih ulaganja i strateških partnera.*

**HUP:** *Gospodarsku diplomaciju se shvaća dvojako, tj. kroz nalaženje novih tržišta za hrvatska poduzeća na kojima će ona moći poslovati i time širiti svoje poslovanje, ali i kao privlačenje stranih ulaganja u Hrvatsku. Žele da se u suradnji s državnim institucijama definiraju neke zapreke i da se procijeni koliko ih se može ukloniti. HUP smatra da je gospodarska diplomacija iznimno značajna za hrvatska poduzeća jer je Hrvatska malo tržište i hrvatska poduzeća ako žele poslovati i preživjeti, pogotovo u situaciji današnje velike krize, jednostavno se moraju prilagoditi onome što se događa i ponuditi neke inovativne proizvode te pokušati tražiti neka nova tržišta gdje mogu prodati svoj proizvod. Posebno, s obzirom na ulazak u EU, to neće biti nimalo lako zbog otvaranja granica i konkurencije. Tu se dakle radi o dvjema stvarima. Prva je to što će Hrvatska dobiti puno veću konkurenciju, a druga je veće tržište kao jako okruženje za koje poduzeća moraju biti spremna.*

#### Postoje li u hrvatskim državnim institucijama organizirani sektori koji su usmjereni na ekonomsku diplomaciju, koji su to i za što su konkretno zaduženi?

**MVPEI:** *Instutucije koje se bave ekonomskom diplomacijom jesu: MVPEI, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Ured predsjednika Vlade i Ured predsjednika Republike. Od nevladinih institucija to su: Hrvatska gospodarska komora, Hrvatska udruga poslodavaca, Hrvatski izvoznici, Hrvatska turistička zajednica, Hrvatska banka za obnovu i razvitak.*

**HGK:** Vodeću ulogu u ekonomskoj diplomaciji imaju ministarstva vanjskih poslova, gospodarstva te agencije/uređi za promicanje vanjske trgovine/izvoza/ulaganja. U nekim zemljama, poput Hrvatske, gospodarska komora također ima značajnu ulogu u provedbi gospodarske diplomacije. Važno je da sve institucije djeluju koordinirano. Preduvjet uspješnog funkcioniranja gospodarske diplomacije jest postojanje jasne vizije i strategije gospodarskog razvoja koja uključuje identifikaciju strateških tržišta i sektora. Što se tiče organiziranih sektora koji su usmjereni na ekonomsku diplomaciju i njihova funkcioniranja u Ministarstvu gospodarstva, rada i poduzetništva postoji Uprava za gospodarsku diplomaciju, izvoz i ulaganja, dok u ostalim ministarstvima i organizacijama postoje ustrojstvene jedinice koje se, između ostalog, također bave gospodarskom diplomacijom: prije svega u MVPEI-u, zatim HGK-u, dok se udruge poput HUP-a i Hrvatskih izvoznika djelomično bave gospodarskom diplomacijom, ali su brojčano skromnijeg kadrovskog potencijala. U MVPEI-u je ranije postojala Uprava za gospodarsku diplomaciju koja je ukinuta, a njezine su zadaće preuzele druge uprave s odjelima koji se bave gospodarskom bilateralnom suradnjom.

**HUP:** Što se tiče organizacije gospodarske diplomacije u državnim institucijama, postoji ekonomska diplomacija koja je pri MVPEI-u, postoje Odjeli za međunarodne odnose, bilateralne, multilateralne suradnje iako nije sigurno koliko se to može svesti pod naziv ekonomske diplomacije. Postavljeno je pet trgovinskih atašea gdje prema mišljenju HUP-a ciljne zemlje nisu dobro odabrane, dakle ništa istočno ili južno što bi Hrvatskoj bilo zanimljivo s obzirom na rusko tržište ili tržišta zemalja bivšeg Sovjetskog Saveza ili arapskih zemalja.

**Kako hrvatska ekonomska diplomacija kotira u usporedbi s ekonomskom diplomacijom drugih europskih zemalja, što je dobro, što bi se trebalo poboljšati, u kojem smjeru bi trebala ići?**

**MVPEI:** Kako bi Hrvatska mogla konkurirati europskim zemljama, trebala bi promijeniti postojeći sustav koji je loš i zastario. Problem je u tome što ljudi koji obavljaju trenutnu funkciju gospodarstvenih savjetnika nisu dovoljno kompetentni niti imaju znanja što bi trebali raditi. Zalažu se za primjenu

modela drugih država koji su se pokazale uspješne. Glavne odrednice su profesionalnost, jasno definiranje obveza i zadataka, dobra koordinacija i rezultati.

**HGK:** U usporedbi hrvatske gospodarske diplomacije s drugim zemljama HGK smatra da je Republika Hrvatska relativno mlada država, pa tako i njezina gospodarska diplomacija. Stoga se ne može govoriti o tradiciji hrvatske gospodarske diplomacije u usporedbi s gospodarskim diplomacijama dugovječnih europskih zemalja, no svakako je bitno naglasiti da u datim okolnostima hrvatska gospodarska diplomacija obavlja svoj posao najbolje što može. Osim objektivnih otegotnih čimbenika poput ograničenih financijskih sredstava, što ima za posljedicu i ograničeni broj kadrova koji se upućuju u određene zemlje, za njih bi bio poželjan pomak u odabiru specijaliziranih profila kadrova za gospodarske diplomatske misije. Gospodarska diplomacija pretpostavlja komunikativnost, dobro snalaženje u odgovarajućoj kulturi življenja i poslovanja, poznavanje kulturnog, društvenog i poslovnog okruženja u koje se dolazi i osviještenost o motivima zašto se dolazi, što se mora postići, na koji način djelovati, kako predstaviti Hrvatsku onima koji je uvažavaju ili misle drukčije, koji su s Hrvatskom poslovali, posluju ili o toj zemlji pak ne znaju ništa.

**HUP:** Ne postoji sektor koji se konkretno bavi ekonomskom diplomacijom što pokrivaju kroz međunarodne i neke sporadične aktivnosti. Nastoje stvoriti okruženje koje će doprinijeti stvaranju ulaganja, otvaranju novih radnih mjesta, povoljno političko okruženje sa što manje korupcije.

**Postoji li u vašoj radnoj sredini sektor za ekonomsku diplomaciju? Na koji način funkcionira i koji su mu ciljevi i zadaće?**

**MVPEI:** Što se tiče sektora u MVPEI-u koji se bave ekonomskom diplomacijom, oni se uglavnom odnose na diplomatska konzularna predstavništva gdje postoji osoba koja se bavi gospodarstvom. U MVPEI-u svaka politička uprava ima sektor koji ima nekoliko odjela, a svaka uprava ima odjel za gospodarske bilateralne odnose. Do sada su postojali gospodarski savjetnici koji nisu bili dovoljno kompetentni, nedostajalo im je iskustva te im nisu bile jasne obveze. Od 2011. uvedena je radikalnija revizija sustava na temelju analize gospodarske



diplomacije drugih zemalja. U ljeto 2011. imenovani su trgovinski atašei koji su birani javnim natječajem. Preduvjet je bio najmanje pet godina iskustva u komercijalnim poslovima. Sam izbor tih ljudi zasnivao se na kadrovskom povjerenstvu predstavnika institucija koje koriste te ljude kao što je HGK, HUP, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Hrvatska banka za obnovu i razvitak, Hrvatski izvoznici, koje su odredili i države u koje su atašei poslani. Zaposleni su na određeno vrijeme, na godinu dana, te će se analizom utvrditi koliko su napravili i jesu li opravdali svoju poziciju te hoće li nastaviti raditi. MVPEI smatra da trgovinski atašei moraju pomoći našim poduzećima kako bi pronašli vanjsko tržište. Oni također pregovaraju sa stranim ulagačima te ih upoznaju s mogućnostima ulaganja u Hrvatsku.

**HGK:** Kada je riječ o Sektoru za ekonomsku diplomaciju, u HGK-u ne postoji ustrojstvena jedinica takvog naziva, no de facto Sektor za međunarodne odnose najvećim dijelom pokriva to područje. Hrvatska gospodarska komora aktivno djeluje na području promicanja gospodarskih odnosa s inozemstvom te svojim članicama pruža značajnu potporu pri izlasku na inozemna tržišta. Među značajnijim aktivnostima koje HGK intenzivno provodi u pogledu internacionalizacije hrvatskog gospodarstva svakako treba istaknuti izradu gospodarskih analiza pojedinih tržišta, organizaciju seminara o uvjetima poslovanja u pojedinim zemljama, organizaciju poslovnih izaslanstava u inozemstvu i organiziranje posjeta inozemnih izaslanstava, koje uključuju i poslovne razgovore hrvatskih i stranih poduzetnika te prezentacije, sajmove i izložbe u inozemstvu. U okviru međunarodnih aktivnosti HGK surađuje sa širokim krugom institucija u zemlji, prije svega s Ministarstvom vanjskih poslova i europskih integracija te Ministarstvom gospodarstva, rada i poduzetništva, s kojima dogovara i zajednički realizira dio aktivnosti u inozemstvu.

**HUP:** Ima multilateralne i bilateralne kontakte koji proizlaze iz generalnog funkcioniranja udruge poslodavaca, surađuju i konzultiraju se sa sestrinskim udrugama u regiji, iako se u takve kontakte politika još uvijek dosta miješa. Trebat će dugo vremena da se stvori sustav koji će biti u mogućnosti lobirati za poduzeća iz Hrvatske i slati ih na sigurna tržišta.

**Koje su sfere djelovanja ekonomske diplomacije (postoje li multilateralna, plurilateralna bilateralna sfera, koje da, koje ne)? Možete li objasniti zašto? Kako funkcioniraju i na što se točno odnose?**

**MVPEI:** Što se tiče sfere djelovanja ekonomske diplomacije i načina funkcioniranja može se govoriti o bilateralnoj suradnji, dok multilateralna i plurilateralna dimenzija nemaju veze s ekonomskom diplomacijom. Multilateralna se diplomacija odnosi na npr. na Lisabonski sporazum kojim su dogovorene EU politke što nema direktno veze s ekonomskom diplomacijom. Multilateralna diplomacija nije ekonomska diplomacija. Postoje multilateralni gospodarski odnosi koji se bave međunarodnim institucijama kao što su Međunarodni monetarni fond, Svjetska trgovinska organizacija, no oni nemaju s ekonomskom diplomacijom veze jer je to samo bilateralni odnos.

**HGK:** Što se tiče sfere djelovanja, u Hrvatskoj se ekonomska diplomacija uglavnom provodi bilateralno (gospodarski odnosi između Hrvatske i pojedine zemlje), ali i multilateralno (EU, Svjetska trgovinska organizacija, Unija za Mediteran, Dunavska strategija). U MVPEI-u postoji uprava za multilateralne odnose, koja se time najviše bavi, a u HGK, unutar Sektora za međunarodne odnose, postoji Odjel za multilateralu. HGK je članica i vrlo aktivna u radu Međunarodne trgovinske komore putem koje nastoji snažnije artikulirati poslovna stajališta i interese Hrvatske na globalnoj razini. HGK je članica i ASCAME-a (Udruženja mediteranskih komora) u okviru kojeg djeluje na jačanju gospodarske suradnje sa zemljama Mediterana među kojima su i hrvatski najznačajniji gospodarski partneri poput Italije.

**HUP:** Nije odgovoreno.

**Postoje li „4K“ aktivnosti (koordinacija, komunikacija, konzalting i korekcija)? Znači, kakva je aktivnost ekonomske diplomacije na makrorazini, a koja/kakva aktivnost na mikrorazini?**

**MVPEI:** Što se tiče upravljanja gospodarskom diplomacijom, tzv. „4K“ aktivnosti (koordinacija, komunikacija, konzalting i korekcija), odnosno aktivnosti ekonomske diplomacije na makrorazini, MVPEI smatra da marketing nije nešto čime se bave. Jedna

od bitnih stvari za ekonomsku diplomaciju jest kvalitetna kordinacija, tako da je u Ministarstvu gospodarstva, rada i poduzetništva kordinacija bitna. Bez kvalitetne komunikacije nema kordinacije. Suradnja s drugim institucijama je bitna, no to ne može riješiti MVPEI bez obzira na potrebu kordinacije diplomatskih aktivnosti u sferi ekonomske diplomacije.

**HGK:** Sustavno se ne provode „4K“ aktivnost (koordinacija, komunikacija, konzalting i korekcija) ali postoji određena, iako nedovoljna, koordinacija na makrorazini. Primjerice, u okviru Programa gospodarskog oporavka 2010. godine formirana je Međuresorna skupina za gospodarsku promociju RH koja je okupila relevantne hrvatske institucije, no to tijelo nije zaživjelo te se nakon dvaju inicijalnih sastanaka više nije sastajalo. I nadalje, svakako ostaje činjenica dugogodišnje suradnje između institucija koje međutim nitko centralno ne koordinira.

**HUP:** U HUP-u ne postoji koncept „4K“ aktivnosti. Jedini način na koji oni imaju veze s tim jest to što su članica Business Europe što jako dobro funkcionira jer imaju više od 30 federacija članica, velikih i malih zemalja i jako dobro rade na koordinaciji interesa.

### **Kako je u organizaciji u kojoj ste zaposleni organizirana ekonomska diplomacija (inozemstvo - MVP - domaće institucije i organizacije - međunarodne institucije i organizacije)?**

**MVPEI:** Beč, Milano, Chicago, Munchen i Ljubljana pozicije su na kojima djeluju prethodno spomenuti atašei. Za njih je bilo važno da imaju predznanje o zemlji u koju odlaze, a uvjet je izvrsno poznavanje jezika zemlje primateljice.

**HGK:** Što se tiče organizacije ekonomske diplomacije, s obzirom na to da su zadaci HGK na području odnosa s inozemstvom usmjereni, prije svega na promicanje hrvatskog izvoza, mogućnosti ulaganja, te prezentiranje raznih oblika suradnje s hrvatskim gospodarstvenicima, te se nastoje ostvariti čitavim nizom različitih aktivnosti u inozemstvu, oni uključuju svakodnevnu suradnju s diplomatsko-konzularnim predstavništvima Hrvatske u inozemstvu, te mrežom kontakata s komorama diljem svijeta. Kako bi olakšala ulazak hrvatskih poduzeća na pojedina strana tržišta, HGK je prije gotovo 15 godina započeo s otvaranjem predstavništava u inozemstvu - u početku su otvorena predstavništva

u susjednim zemljama (Bosna i Hercegovina - Sarajevo, Mostar i Banja Luka; Srbija - Beograd; Crna Gora - Kotor; Kosovo - Priština), a nakon toga i Predstavništvo u Bruxellesu. Uvažavajući nove specifičnosti i zahtjeve pojedinih tržišta te imajući u vidu sposobnost domaćeg gospodarstva i tržišne prioritete hrvatskih poduzeća, HGK je 2010. godine otvorio još dva ureda u inozemstvu - Predstavništvo u Moskvi i Predstavništvo u Afganistanu (Kabul). Isto je tako pokrenut i novi oblik okupljanja članica HGK-a i rad kroz poslovna vijeća, kojima je cilj okupiti sva zainteresirana poduzeća i angažirati cjelokupni sustav HGK-a radi učinkovitijeg osmišljavanja i nastupa na pojedinim tržištima (prvo vijeće koje je 2011. osnovano i počelo s radom jest Poslovno vijeće za suradnju s Ruskom Federacijom). HGK i Ministarstvo vanjskih poslova i europskih integracija potpisali su Memorandum o suradnji na području međunarodne promocije hrvatskog gospodarstva i gospodarske diplomacije. Time se stvaraju pretpostavke za kvalitetnije i učinkovitije korištenje resursa institucija u RH koji se bave gospodarskom diplomacijom, te se otvara mogućnost zajedničkog korištenja prostora diplomatsko-konzularnih predstavništava RH i predstavništava HGK u inozemstvu. HGK i MVPEI imaju dobru suradnju na području ekonomske diplomacije, redovito se razmjenjuju informacije i održavaju sastanci vezano za sva važna događanja i organizaciju dolaznih i odlaznih gospodarskih izaslanstava. HGK također sudjeluje u pripremi diplomatskih službenika MVPEI-a za rad u inozemstvu, a vrlo je aktivno bio uključen u pripremu trgovinskih atašea prije njihovog odlaska u izabrane destinacije (prvih pet u Europi i SAD-u). Osim toga, HGK surađuje s partnerskim komorama i drugim srodnim organizacijama/gospodarskim udrugama u svijetu s kojima ima potpisane brojne sporazume o suradnji.

**HUP:** Bez odgovora.

### **Što je s ljudskim potencijalima u Vašoj organizaciji kada je riječ o ekonomskoj diplomaciji? Koliko ih je zaposleno? Edukacija? Poželjne profesionalne kvalitete i osobine? Interno ili eksterno regrutiranje kadrova? Ciljevi i zadaće?**

**MVPEI:** Diplomati su obučeni na diplomatskoj akademiji. Proveli su deset dana u HGK-u na stručnoj pri-

premi, provodili su intezivne sastanke i komunicirali s HUP-om, Hrvatskom bankom za obnovu i razvitak i Ministarstvom gospodarstva, rada i poduzetništva. Nastoji se da izabrani atašei pomognu poduzećima u Hrvatskoj (izabrani su 1.8.2011.).

**HGK:** Općenito se može zaključiti da ne postoji dovoljan broj iskusnih, posebno educiranih stručnjaka za ekonomsku diplomaciju. Nema sustavne edukacije za ovo značajno područje. Po prirodi posla MVPEI je logična vodeća institucija na ovom području i ono u pravilu interno novači kadrove, jer je za ekonomsku diplomaciju bitno i opće diplomatsko iskustvo. Izuzetak je bio odabir trgovinskih atašea, kao nove funkcije, za koju su se kandidati birali javnim

natječajem, a u komisiji su bili i predstavnici ostalih institucija, između ostalog i HGK.

**HUP:** Prema HUP-u ono što bi bilo poželjno kod ljudskih resursa ekonomske diplomacije jest da se za takve poslove odaberu ljudi s iskustvom iz businessa te da su to malo starije i iskusnije osobe koje su bile na čelu nekih poduzeća. Zatim, stavljaju naglasak na poznavanje stranih jezika, visoko obrazovanje te socijalne vještine. Jako je važna suradnja s institucijama kao što je npr. HGK, te bi uz dogovor trebalo vidjeti koji su hrvatski nacionalni interesi, te pronaći ljude koji imaju potencijala nešto ostvariti. Ističu rad Njemaca, Austrijanca, Skandinavaca kao pozitivan i kao način rada na koji bi se Hrvatska trebala ugledati.

**Tablica 1:** Analiza podataka i interpretacija rezultata

Institucija Pitanja	MVPEI	HGK	HUP
<b>Predstavnik institucije: zaduženja</b>	Koordinacija ekonomske diplomacije.	Promicanje hrvatskog gospodarstva u inozemstvu i suradnja s domaćim i stranim institucijama iz područja gospodarstva.	Suradnja s međunarodnim institucijama.
<b>Što je ekonomska diplomacija</b>	Mozaik vladinih i nevladinih institucija gdje su ključna komunikacija i koordinacija.	Koordinirane i organizirane aktivnosti države u funkciji promicanja gospodarstva.	Nalaženje novih tržišta i privlačenje stranih ulaganja.
<b>Ekonomska diplomacija u Hrvatskoj - sudionici</b>	Vladine institucije Nevladine institucije (HGK, HUP, Hrvatski izvoznici, Hrvatska turistička zajednica itd.).	Uprava za gospodarsku diplomaciju, izvoz i ulaganja u Ministarstvu gospodarstva, dok se u nekim ostalim ministarstvima i organizacijama ustrojstvene jedinice također bave gospodarskom diplomacijom.	Postoje Odjeli za bilateralne i multilateralne suradnje, no upitno je koliko se to može svesti pod ekonomsku diplomaciju.
<b>Ekonomska diplomacija u Hrvatskoj i drugim zemljama - usporedba</b>	Povećanje konkurentnosti izmjenom postojećeg sustava, spriječiti nekompetentnost, jasno definiranje obveza i zadataka, dobra koordinacija i odgovornost rezultata.	Nedostaje nam dugovječna diplomatska tradicija jer smo mlada zemlja, financijska sredstva i stručan kadar u usporedbi s europskim zemljama.	Austrijski veleposlanici rade jako proaktivno, brzo dolaze do informacija pa bi takav model trebalo slijediti.

Tablica 1. Nastavak

<b>Sektor ekonomske diplomacije u intervjuiranoj instituciji</b>	Obuhvaća diplomatska konzularna predstavništva gdje postoji osoba koja se bavi gospodarstvom. U MVPEI-u svaka politička uprava ima odjel za gospodarske bilateralne odnose. Gospodarski savjetnici ukinuti, 2011. izabrani trgovinski atašei.	Nema sektor za ekonomsku diplomaciju, no ima Sektor za međunarodne odnose koji uglavnom pokriva to područje.	Ne postoji. Pokrivaju ga kroz međunarodne aktivnosti.
<b>Sfere djelovanja ekonomske diplomacije</b>	Bilateralna suradnja, dok multilateralna i plurilateralna nemaju veze s ekonomskom diplomacijom.	Uglavnom se provodi bilateralno, ali i multilateralno (EU, Unija za Mediteran, Dunavska strategija). HGK je članica Međunarodne trgovinske komore i Udruženja mediteranskih komora u okviru kojih djeluje na jačanju gospodarske suradnje sa zemljama Mediterana.	Odražavaju multilateralne i bilateralne kontakte koji proizlaze iz generalnog funkcioniranja HUP-a. Glavni ciljevi su stvaranje uvjeta za ulaganja, otvaranje novih radnih mjesta, povoljno političko okruženje sa što manje korupcije.
<b>Makrorazinska koordinacija gospodarske diplomacije: „4K“ aktivnosti</b>	Ne provode se. Htjeli bi postići dobru koordinaciju i komunikaciju diplomatskih aktivnosti u sferi ekonomske diplomacije.	Ne provode se. U okviru Programa gospodarskog oporavka 2010. osnovana je Međuresorna skupina za gospodarsku promociju, no nije zaživjela.	Ne provode se.
<b>Hrvatska ekonomska diplomacija u inozemstvu</b>	Pozicije trgovinskih atašea: Beč, Milano, Chicago, München, Ljubljana.	Rad komore usmjeren je na promicanje izvoza, mogućnosti ulaganja te suradnju s hrvatskim gospodarstvenicima. Predstavništava u svijetu (Bruxelles, Moskva, Kabul, Beograd). Osnivanje Poslovnog vijeća za suradnju s Ruskom Federacijom.	Član Međunarodne organizacije poslodavaca, G-20 i <i>Business Europe</i> .
<b>Ljudski potencijali</b>	Diplomati su obučeni na diplomatskoj akademiji. Bili su deset dana u HGK-u na stručnoj pripremi, te provodili intezivne sastanke s dugim institucijama (HUP, Ministarstvo gospodarstva).	Nema sustavne edukacije, ne postoji dovoljan broj iskusnih, posebno educiranih stručnjaka za ekonomsku diplomaciju.	Nedostatan kadar. Nezadovoljni zemljama u koje su poslani atašei. Slaba pokrivenost južnih i istočnih zemalja. Potrebni ljudi koji imaju iskustvo iz <i>businessa</i> .

Prema rezultatima vidljivo je da unutar MVPEI-a, HGK-a te HUP-a ne postoji izgrađena organizacijska struktura koja se bavi gospodarskom diplomacijom. Unutar MVPEI-a, HGK-a i HUP-a postoje sektori za međunarodne odnose koji unutar ostalih aktivnosti promiču i neke ciljeve koji se dodiruju s ciljevima gospodarske diplomacije. No tu se još uvijek ne može govoriti o državno ili institucionalno organiziranoj službi koja se sustavno bavi ekonomskim diplomatskim, bilateralnim ili multilateralnim, odnosima između Hrvatske i drugih zemalja i organizacija. Navedene institucije samu gospodarsku diplomaciju smatraju važnom za gospodarstvo zemlje i prosperitet njezinih građana te pokazuju dobro razumijevanje onoga što bi gospodarska diplomacija trebala značiti. Uviđa se potreba za dobrom organizacijom, suradnjom domicilnih institucija, komunikacijom, a sve radi povećanja konkurentnosti unutar regije pa i šire. Uočavaju se i različita shvaćanja gospodarske diplomacije. Institucije imaju različito viđenje organizacijskih struktura i njihove vrhovne odgovornosti za gospodarsku diplomaciju. Tako MVPEI navodi različite vladine i nevladine institucije i organizacije smatrajući da se sve one na neki način bave gospodarskom diplomacijom. HGK smatra da je MVPEI vrhovna institucija uključujući i HGK-ov Sektor za međunarodne odnose koji se sporadično bavi time, dok HUP navodi postojanje različitih odjela za bilateralnu i multilateralnu suradnju za koje ipak smatra da je upitno koliko se mogu svesti pod ekonomsku diplomaciju. Interesantan je podatak da MVPEI smatra kako multilateralni odnosi nemaju veze s ekonomskom diplomacijom, što se u svijetu smatra standardnim elementom ekonomske diplomacije, te da isključivo bilateralni odnosi spadaju u gospodarsku diplomaciju. S druge strane, HGK i HUP vide i multilateralnu i bilateralnu dimenziju kao elemente gospodarske diplomacije. Kada je riječ o naporima Republike Hrvatske usmjerenima na uspostavu gospodarske suradnje unutar regije pa i šire možemo zaključiti da MVPEI, HGK i HUP vide europske države i njihov rad kao nešto što bi trebalo slijediti. Smatraju da je potrebna izmjena postojećeg hrvatskog sustava, analiza sustava gospodarske diplomacije drugih zemalja i primjena primjere-

nih rješenja u Hrvatsku. Struktura gospodarske diplomacije unutar istraženih institucija ne postoji. Unutar MVPEI-a postoje uprave od kojih svaka ima odjel za gospodarske bilateralne odnose (što prema njima pokriva djelovanje gospodarske diplomacije). Pozicije gospodarskih savjetnika ukinute su i umjesto njih izabrani su trgovinski atašei javnim natječajem. Unutar HGK-a postoji Sektor za međunarodne odnose za koji se također smatra da pokriva to područje, dok HUP nema sličan odjel, a ekonomskom diplomacijom se bave kroz međunarode aktivnosti. Što se tiče „4K“ aktivnosti ili sfera djelovanja na makrorazini (koordinacija, komunikacija, konzalting i korekcija) one se ne provode u nijednoj institucije. To se može objasniti nepostojanjem organizirane strukture gospodarske diplomacije pa samim time i nemogućnosti da se ovakve aktivnosti provedu stručno i organizirano. Ljudski potencijali važna su karika gospodarske diplomacije i toga su svjesne sve institucije. MVPEI polaže nade u izbor novih trgovinskih atašea, čijem izboru su uz otvoreni javni natječaj prethodile stručne analize njihovih kompetencija te izobrazba koju su obavili na najprofesionalniji mogući način. HGK navodi da nema sustavne edukacije kadrova za gospodarsku diplomaciju, dok je HUP nezadovoljan izborom zemalja u koje su poslani trgovinski atašei. Predlažu da su za gospodarske diplomate potrebniiskusni ljudi s naglaskom na iskustva iz *businessa*.

## 4. GOSPODARSKA DIPLOMACIJA U EUROPSKOJ UNIJI

Države članice Europske unije, i one "starije" i "nove", imaju uspostavljene nacionalne sustave gospodarske diplomacije. Organizaciju i dosege hrvatske gospodarske diplomacije moguće je uvidjeti usporedbom sa sustavima gospodarske diplomacije europskih država. Komparativna metoda, prikazom sličnosti i razlika niza nacionalnih gospodarskih diplomacija, omogućuje da se iz nje izvedu kauzalno valjani zaključci. Pristu-

pom "studije država" (*country study*) moguće je analizirati temeljna obilježja sustava gospodarske diplomacije u odabranim državama (Francuska, Savezna Republika Njemačka, Poljska), čiji je zbirni prikaz (Sadžak et al., 2008, p. 208-275) dostatan za preliminarnu ocjenu hrvatske gospodarske diplomacije.

U svakoj od naznačenih država ciljevi gospodarske diplomacije su identični, a to je ostvarenje gospodarskih interesa i gospodarski razvoj. No različiti su načini ostvarenja i modeli organizacije gospodarske diplomacije, što je prije svega uvjetovano povijesnim razvojem, političkim ustrojstvom, stupnjem gospodarskog razvoja pojedine države, geopolitičkim karakteristikama, gospodarskim specifičnostima i drugim. Francuska ima višestoljetnu tradiciju gospodarske diplomacije. Njezini su diplomati tradicionalno u funkciji razvoja gospodarskih aktivnosti svoje domovine. Formalno, mreža gospodarskih atašea uspostavljena je početkom 20. stoljeća. Od svojeg osnutka mreža atašea imala je zadatak prikupljanje podataka o gospodarstvima država u kojima su djelovali, ali i naći nova tržišta za francuske proizvode. Temeljni ciljevi francuske diplomacije, tj. obrana i jačanje francuskih interesa širom svijeta, ne razlikuju se bitno od diplomacija ostalih država. To je i strateški okvir djelovanja gospodarske diplomacije čime gospodarski diplomati čine važnu kariku u razvoju države. Oni su u funkciji promocije izvoza francuskih proizvoda i obrane strateških gospodarskih interesa. Povijesno promatrano, s povećanjem važnosti gospodarske sfere francusko Ministarstvo vanjskih poslova (franc: *Ministere des Affaires etrangeres et europeennes* - MAEE) izgubilo je prvenstvo u upravljanju gospodarskim pitanjima. Gospodarskom diplomacijom i mrežom gospodarskih atašea od 2004. upravlja Opća uprava za riznicu i gospodarsku politiku (franc: *Direction generale du Tresor et de la politique economique* - DGTPE)<sup>10</sup> Ministarstva gospodarstva, financija i industrije (franc: *Ministere de l'Economie, des Finances et de l'Industrie*). Dakle, francuski gospodarski diplomati ne pripadaju Ministarstvu vanjskih poslova. Diljem svijeta veleposlanstva se primarno bave političko-konzularnim pitanji-

ma, dok je gospodarskim diplomatima u diplomatskim misijama osigurana autonomija djelovanja. Bez obzira na takvu podjelu, gospodarski diplomati surađuju s veleposlasticima koji svoj utjecaj i status stavljaju u službu gospodarstva, prije svega lobiranjem. Nadalje, u funkcioniranju gospodarske diplomacije zbog efikasnijeg poslovanja koordinacija se obavlja na regionalnoj razini, što znači da regionalni koordinatori upravljaju aktivnostima gospodarskih misija na tom području. Opća uprava za trezor i gospodarsku politiku povezana je s francuskom Agencijom za razvoj međunarodnog poslovanja (UBIFRANCE, *l'Agence pour le développement international des entreprises*) čime su usklađuju zahtjevi i sinkronizirano ostvaruju interesi privatnog i državnog poslovnog sektora. Mreža gospodarskih diplomata razasuta je diljem svijeta jer njih 2200 djeluje u preko 100 država.

Diplomacija Savezne Republike Njemačke, koja prema njihovim shvaćanjima predstavlja državne oči i glas u inozemstvu, kompleksan je i pozamašan sustav u kojem djeluje preko 10000 osoba. Gospodarski moćna Njemačka, kao jedan od najvećih uvoznika i izvoznika na svijetu, itekako je ovisna o stranim tržištima.<sup>11</sup> Stoga je sasvim razumljivo da su promocija i zaštita gospodarskih interesa te pomoć u kreaciji ispravne i održive ekonomske suradnje strateški prioriteti njemačke vanjske politike. Organizacijski njemačka gospodarska diplomacija predstavlja sinergijsko djelovanje vlade i privatnog sektora. Tri su stupa vanjske gospodarske promocije, tj. mreža diplomatsko-konzularnih predstavništava, gospodarske komore u inozemstvu te Federalna agencija za vanjsku trgovinu i investicije (njem: *Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing mbH*).<sup>12</sup> Sve tri komponente pridonose promociji i jačanju gospodarskog položaja Njemačke i nazočnosti na svim važnijim tržištima. Svako od preko 200 njemačkih diplomatsko-konzularnih predstavništava pruža savjetodavne usluge njemačkim poduzećima, gospodarske komore (predstavljaju 40000 članica) razvijaju suradnju, robnu razmjenu i trgovinske tokove u dva smjera, dok Federalna agencija za vanjsku trgovinu i investicije, na kojoj počiva go-

spodarska diplomacija, pruža strateške informacije njemačkim poduzećima pomažući im da se lakše snađu na stranim tržištima.

Poljska je bivša komunistička država koja je nakon razdoblja tranzicije postala punopravnom članicom Europske unije u petom valu proširenja 2004. godine. Promjene u geopolitičkom i ekonomskom okružju nalagale su reformiranje Poljske kako bi ojačala na unutarnjoj razini, ali i zauzela mjesto odgovornog sudionika na međunarodnoj sceni. Vlada premijera Jarosława Aleksandra Kaczynskog (2006-2007) postavila je gospodarsku diplomaciju na vrh liste prioriteta. Europski kontekst pružio je prilike za razvoj Poljske. Gospodarska diplomacija u kontekstu novih izazova dobila je tri zadatka, a to su suradnja sa zemljama članicama Europske unije, pridonosenje konsolidaciji institucionalnih i makroekonomskih pokazatelja poljskog gospodarstva te pronalaženje rješenja za ostvarenje gospodarske sigurnosti s naglaskom na energetska sigurnost i zaštitu okoliša. U operativnom smislu, kao prioritete gospodarske diplomacije 2007. godine određeni su: analiza mehanizama za jačanje konkurentnosti (analiza ekonomskih politika drugih država, pomoć poljskim poduzećima, analiza pravnih i financijskih rješenja, identifikacija potencijalnih područja gospodarske suradnje) te identifikacija novih trgovinskih i investicijskih mogućnosti. U skladu s novom strateškom orijentacijom reformiran je resor vanjskih poslova. Unutar Ministarstva vanjskih poslova (pol. *Ministerstwo Spraw Zagranicznych*) stvoren je departman za gospodarsku diplomaciju/gospodarsku suradnju (pol. *Departament Współpracy Ekonomicznej*).<sup>13</sup> Istovremeno, unutar diplomatsko-konzularnih predstavništava stvorene su zasebne gospodarske i trgovinske sekcije. Gospodarske sekcije ostale su u nadležnosti Ministarstva vanjskih poslova, dok su trgovinske, iako i dalje djeluju u sastavu diplomatsko-konzularnih misija, prešle u nadležnost Poljske agencije za trgovinu i investicije (pol. *Polska Agencja Handlu i Inwestycji*) stvorene 2007. godine kao dio Ministarstva gospodarstva (pol. *Ministerstwo Gospodarki*) s primarnim ciljem pružanja podrške poljskim kompanijama, promicanja izvoza i promocije poljskog gospodarstva

u inozemstvu.<sup>14</sup> Promocija gospodarskih interesa i ekspanzija gospodarstva određeni su kao poljski vanjskopolitički prioriteta i u narednom petogodišnjem razdoblju (Ministerstwo Spraw Zagranicznych, 2012). Time će to ostati dominantna aktivnost poljskih gospodarskih diplomata u više od 60 poljskih diplomatsko-konzularnih predstavništava diljem svijeta.

## 5. UMJESTO ZAKLJUČKA: PERSPEKTIVE HRVATSKE GOSPODARSKE DIPLOMACIJE

### 5.1. Ograničenja istraživanja i neki prijedlozi za buduća istraživanja

Ovaj rad i provedeno istraživanje, između ostalog, imaju za cilj pokrenuti dublja teorijska i empirijska istraživanja te zanimanje za tematiku gospodarske diplomacije kao teme širokog konteksta. S obzirom na nedostatak empirijskih istraživanja posebno je potrebna sustavna empirijska analiza koja bi uz kvantitativne i kvalitativne metode i mjerne instrumente uspjela obuhvatiti što širi društveni kontekst svih relevantnih institucija i protagonista radi boljeg razumijevanja trenutnog stanja, ali i otvaranja prostora za buduće prijedloge i promjene unutar relevantnih institucija. Rezultati ovog istraživanja ne moraju biti uopćavajući, ali su zasigurno dobra smjernica i poticaj za buduća istraživanja.

Temeljni cilj ovog rada i provedenog empirijskog istraživanja bio je utvrditi institucionalno shvaćanje i stanje gospodarske diplomacije u Republici Hrvatskoj te prikazati komparativnu preliminarnu ocjenu hrvatske gospodarske diplomacije u relaciji s gospodarskim diplomacijama država članica Europske unije. Autori su na stajalištu da su temeljeni istraživački ciljevi ostva-

reni. No to ne znači da je ovaj rad „zaključnog karaktera“ i da unutar postavljenog istraživačkog okvira ne postoje ograničenja. Njihova je lista zasigurno pozamašna, dok neka svakako treba istaknuti. Prigovor se prije svega može uputiti odabranom metodološkom pristupu. Kako je proces kvalitativne analize eklektičan te nema jednoga „ispravnog puta“, upitno je jesu li autori odabrali ispravan put. Uz prikazane zasigurno postoje i druge značajke gospodarske diplomacije, a daljnje povećanje broja značajki i njihovo istraživanje zasigurno bi pružilo i dublji uvid u značenje gospodarske diplomacije. Istraživanje je bilo usmjereno na institucionalne sudionike gospodarske diplomacije u Hrvatskoj. Dosezi istraživanja ograničeni su istraživačkim uzrokom odabranim osobnom procjenom autora. Uključivanje dodatnih institucionalnih aktera pružilo bi dodatne uvide u hrvatsku gospodarsku diplomaciju. Korisnici gospodarske diplomacije uopće nisu uključeni u ovaj rad. Za stjecanje cjelovitije i još dublje slike u gospodarsku diplomaciju to je svakako potrebno učiniti u budućim istraživanjima. Kako bi se ispitalo postojanje i način funkcioniranja gospodarske diplomacije u Republici Hrvatskoj, korištena je metoda intervjua, odnosno polustrukturirani upitnik kao mjerni instrument. Intervjuirane su odgovorne osobe u institucijama relevantnim za gospodarsku diplomaciju. Opravdano se može postaviti pitanje njihove moguće pristranosti jer su kao odgovorne osobe predstavljali „svoje“ institucije i osobni status u njima. Metodsku prizmu moguće je podvrci kritici bar na još dvjema razinama. Prvo, polustrukturirani intervju je uokviren. Slobodniji, otvoreni intervju sudionike istraživanja/kazivače(ice) možda bi ponukao i na prezentaciju niza dodatnih odgovora. Drugo, interpretativna validnost svakako je upitna. Bi li svaki istraživač interpretirao rezultate na način kako su to uradili autori ovog rada? Uz naznačeno, buduća istraživanja potrebno je usmjeriti na komparativne sustave gospodarske diplomacije. Upravo njihovo detaljno izučavanje pruža Republici Hrvatskoj primjeren put za stjecanje inovativnih poslovnih znanja koja će staviti u funkciju gospodarskog razvoja. Iskustva razvijenih zemlja u formi „naučenih lekcija“ Hrvatskoj mogu biti uzor

u odabiru i uspostavi efikasnog sustava gospodarske diplomacije.

## 5.2. Perspektive hrvatske gospodarske diplomacije

Suvremeni gospodarski procesi koje karakterizira globalizacija i hiperkonkurentnost uvjetovali su da su razvoj društva i gospodarstva postali ovisni o sudjelovanju na većem, konkurentnijem i ubrzanijem svjetskom tržištu. Riječima Manuela Castellsa u „novoj ekonomiji“,<sup>15</sup> informacijsko-globalnoj (Castells, 2000, p. 99), državne granice postale su relativne kada su u pitanju proizvodnja, investicije, ostvarivanje profita, potrošnja, uvoz, izvoz, zaposlenje. U takvom hiperkonkurentskom globaliziranom svjetskom tržištu javlja se potreba za novim znanjima i inovacijama. Temeljni preduvjet za funkcioniranje i razvoj u takvom konkurentnom okruženju jest inovativno državno, društveno i poslovno djelovanje utemeljeno na znanju. Prije gotovo šest desetljeća američki antropolog Homer Garner Barnett (1953) definirao je inovaciju kao ideju, ponašanje ili stvar koja je nova jer posjeduje kvalitativnu razliku od postojeće forme, pri čemu je upozorio da se uvjeti za stvaranje novih ideja i njihovo prihvaćanje moraju sagledati kao dva zasebna fenomena. Inovacije prema Gabrielu Tardeu, utemeljitelju inovacijsko-difuzijskih teorija, predstavljaju svojevrstnu promjenu društvenih uvjeta te su po svojim posljedicama ljudski napredak (nav: Kinnuen, 1996). Inovacije su dakle organizirani proces kreiranja i uvođenja novih ideja, razvijaju se prema uvjetima u društvu, ovisе o znanjima pojedinaca i akumuliranim idejama o nekom problemu. One su prijeko potrebne za opstanak, rast i razvoj društva u globalnoj društvenoj i gospodarskoj zajednici.

Dvije su ključne determinante uvjeta u suvremenoj Republici Hrvatskoj. S jedne strane, riječ je o višegodišnjoj političkoj, društvenoj, gospodarskoj, moralnoj i upravljačkoj krizi, te, s druge strane, o nastojanjima i očekivanjima za ulazak u predivom budućem razdoblju u Europsku uniju, najmoćniju političku i gospodarsku asocijaciju



današnjice. Očigledno je riječ o kontekstu koji je imperativan za inovacije i njihovo prihvaćanje. Gospodarska diplomacija zasigurno je inovativan nacionalno-gospodarski, vanjskopolitički i poslovni alat te resurs koji bi trebao pridonijeti društvenim promjenama, konkretno, gospodarskom razvoju Hrvatske. Ona je zasigurno i efikasno sredstvo za ravnopravnije i konkurentnije hrvatsko natjecanje na žestokom euroatlantskom tržištu. Diplomatska aktivnost, kao jedan od najstarijih načina zadovoljavanja nacionalnih interesa te kao sredstvo sporazumnog rješavanja različitih interesa i problema među državama, uz pomoć globalizacijskih procesa modernog vremena dobila je jedan novi segment koji se razvio u vidu gospodarske diplomacije. Gospodarska diplomacija naprosto je zbroj političkog i poslovnog. To je skup socio-ekonomskih, političkih i pravnih mehanizama pomoću kojih se na najefikasniji način postižu ekonomski ciljevi na bilateralnoj, multilateralnoj i globalnoj razini. Rezultati istraživanja pokazali su da je gospodarska diplomacija nerazvijena grana diplomacije u Hrvatskoj, koncept, ali i *policy* gospodarske diplomacije tek se trebaju razviti. Gospodarska diplomacija zaslužuje jedno od središnjih mjesta u gospodarskim strategijama razvoja. Za razliku od razvijenog svijeta u kojem je onazanstveno-stručno sveobuhvatno istražena i analizirana te kao državni *policy* (provedbena politika) primijenjena u državnom funkcioniranju, u Hrvatskoj je ta grana diplomacije bitno zanemarena. Stoga iskustva razvijenih zemalja u formi "naučenih lekcija" Hrvatskoj mogu biti uzor u uspostavi efikasnog sustava gospodarske diplomacije. Očekivanim ulaskom u Europsku uniju Hrvatska ima otvoren put na međunarodno tržište i dobre predispozicije za gospodarski rast i razvoj. Kvalitetna organizacija

gospodarske diplomacije jedan je od prvih koraka ka pretvaranju tih preduvjeta u konkretne učinke. To će zasigurno ojačati konkurentnost Hrvatske na međunarodnom tržištu, ali i njezinu nacionalnu moć i poziciju na međunarodnoj sceni. Uostalom, mjerenje nacionalne moći prema tradicionalnom, hladnoratovskom, modelu "zbirnog indexa nacionalnih sposobnosti" (*composite index of national capabilities* - CINC) ubrzano se napušta. Taj koncept koji je državu promatrao kao izoliran subjekt u odnosu na strukturu međunarodnog sustava bio je baziran na onome što država posjeduje, a to su: demografske, industrijsko-energetske i vojne sposobnosti. Suvremeni koncepti mjerenja nacionalne moći polaze iz perspektive društvenih mreža. "Strukturalno mrežni index moći" (*structural network power index* - SNPI) određuje nacionalnu moć pojedine države s obzirom na njezinu poziciju unutar mreža međunarodnih odnosa. Dakle, nacionalna moć ne znači samo ono što država posjeduje, već kako je povezana s ostalim članicama međunarodnog sustava i kakva je interakcija među njima. Moć je dakle relacijski koncept (Kim, 2010). Gospodarska diplomacija jest upravo onaj instrument koji u mrežama međunarodnih ekonomskih odnosa uspostavlja gospodarske odnose radi realizacije nacionalnih gospodarskih interesa.

### Napomena

Ovaj rad proizašao je iz diplomskog rada (obranjen 2012.) pod naslovom „Društvena važnost gospodarske diplomacije: slučaj Republike Hrvatske“ koji je Ivona Barun izradila pod mentorstvom doc. dr. sc. Mirka Bilandžića, na Odsjeku za sociologiju Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu.

## Literatura

1. Barnet, G. H. (1953). *Innovation: The Basis of Cultural Change*. New York, NY: McGraw-Hill
2. Bazdan, Z. (2011). Gospodarska diplomacija i patološki trendovi globalne ekonomije. Case study: Republika Hrvatska. *Poslovna izvrsnost*, 5(1), 103-124.
3. Berridge, R. G., & James, A. (2001). *A Dictionary of Diplomacy*. New York, NY: Palgrave
4. Black, J. (2010). *A History of Diplomacy*. London: Reaktion Books Ltd.
5. Brewer, L. T., Young, S., & Guisinger, E. S. (Eds.) (2003). *Analysis of Multinationals: An Agenda for Management, Policy and Research*. Cheltenham-Northampton: Edward Elgar

6. Butijer, N. (2007). *Analiza: Suvremena gospodarska diplomacija*. Republika Hrvatska, Ministarstvo vanjskih poslova i integracija, Uprava za međunarodnu gospodarsku suradnju, Odjel za poslovna istraživanja i analitiku. <http://hgd.mvpei.hr/UserFiles/File/pdf/analize/suvenenagospdiplomacija.pdf>, (8. rujna 2009)
7. Castells, M. (2000). *Informacijsko doba: Ekonomija, društvo i kultura. Uspon umreženog društva*. Zagreb: Golden Marketing
8. Communiqué de presse: (2010). La DGTPPE devient Direction generale du Tresor, Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi Direction generale du Tresor, Dostupno na službenim internetskim stranicama Ministarstva ekonomije i financija Republike Francuske: <http://www.economie.gouv.fr/dgtpe-devient-direction-generale-tresor>, (20. studenoga 2012.)
9. Coolsaet, R. (1998). The transformation of diplomacy at the threshold of the new millennium, in DSP Discussion Papers. *International politics*, 01(01), 1-30. <http://www.rikcoolsaet.be/>
10. Coolsaet, R. (2001). Historical Patterns in Economic Diplomacy: From Protectionism to Globalisation - The case of Belgium. *International Studies Association (ISA) Conference*, Chicago, 02(01), 1-10. <http://www.rikcoolsaet.be/>
11. Creswell, W. J. (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks: SAGE Publications
12. Dedijer, S. (2003). Two Intelligent States: Ragusa 1301 - 1806, Sweden 800 - 2003, *Paper for the „Business Intelligence“ seminar*. Zagreb: Chamber of Commerce
13. Denzin, K. N., & Lincoln, S. Y. (2005). The Discipline and Practice of Qualitative Research. In: Denzin, K. N., Lincoln, S. Y., *Handbook of Qualitative Research* (3<sup>rd</sup> ed.) (pp. 1-32). London: Sage Publications
14. Feltham, R. G. (1996). *Diplomatski priručnik*. Zagreb: Naklada Zadro
15. German Trade and Invest. Dostupno na internetskim stranicama: <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/Meta/about-us.html>, (10. listopada 2012.)
16. Guy, F. (2009). *The Global Environment of Business*. New York, NY: Oxford University Press
17. Kim, M. H. (2010). Comparing Measures of National Powers. *International Political Science Review*, 31(4), 405-427.
18. Kinnunen, J. (1996). Gabriel Tarde as a Founding Father of Innovation Diffusion Research. *Acta Sociologica*, 39(4), 431-442.
19. Mileta, V. (1988). *Uvod u međunarodne ekonomske odnose*. Zagreb: Narodne novine
20. Miller, L. R., & Brewer, D. J. (Eds.). (2003). *The A-Z of Social Research: A Dictionary of Key Social Science Research Concepts*. London/Thousand Oaks/New Delhi: SAGE Publications
21. Ministerstwo Gospodarki. Dostupno na službenim internetskim stranicama Ministarstva gospodarstva Republike Poljske: <http://www.mg.gov.pl/>, (10. listopada 2012.)
22. Ministerstwo Spraw Zagranicznych (2012). *Priorytety polskiej polityki zagranicznej*. Dostupno na službenim internetskim stranicama Ministarstva vanjskih poslova Republike Poljske: [http://www.msz.gov.pl/pl/p/msz\\_pl/polityka\\_zagraniczna/priorytety\\_polityki\\_zagr\\_20122016](http://www.msz.gov.pl/pl/p/msz_pl/polityka_zagraniczna/priorytety_polityki_zagr_20122016) (10. listopada 2012.)
23. Nick, S. (1997). *Diplomacija - metode i tehnike*. Zagreb: Barbat
24. Nick, S. (1999). *Diplomatski leksikon*. Zagreb: Barbat
25. Plevnik, J., & Mesić, S. (2011). *Doba ekonomske diplomacije*. Zagreb: Plejada
26. Radošević, D. (2002). Hrvatska gospodarska diplomacija u globaliziranom svijetu. *Ekonomski preglad*, 53(11-12), 1070-1086.
27. Raičević, M. M. (2000). *Internacionalna ekonomija: sa osnovama ekonomske diplomatije*. Beograd: Fakultet za internacionalni menadžment
28. Rzeczpospolita Polska, Ministerstwo Spraw Zagranicznych. Dostupno na službenim stranicama Ministarstva vanjskih poslova Republike Poljske: [http://www.msz.gov.pl/pl/p/msz\\_pl/](http://www.msz.gov.pl/pl/p/msz_pl/), (10. listopada 2012.)
29. Sadžak, M., Mujanović, E., & Tutnjević, M. (2008). *Ekonomska diplomacija - menadžerski pristup*. Zagreb – Sarajevo: Synopsis
30. Stanić, S., & Mravak, K. (2012). Domovinski rat - ratna iskustva žena. *Polemos*, 15(1/29), 11-32.

31. Swedberg, R. (2006). *Načela ekonomske sociologije*. Zagreb: Mate, Zagrebačka škola ekonomije i managementa
32. Škuflić, L., & Vlahinić-Dizdarević, N. (2003). Koncept nove ekonomije i značaj informacijsko-komunikacijske tehnologije u Republici Hrvatskoj. *Ekonomski pregled*, 54(5-6), 460-479.
33. Tomšić, D. (2008). International Fairs as a Tool of Economic Diplomacy. *Croatian International Relations Review*, 14(50-51), 33-45.
34. Veselica, V. (2003). Globalizacija i nova ekonomija. *Ekonomija / Economics*, 10(1), 23-61.
35. Vukadinović, R. (2004). *Međunarodni politički odnosi*. Politička kultura, Zagreb: Nakladno istraživački zavod
36. Vukadinović, R. (2008). *Međunarodni politički odnosi*. Zagreb: Barbat
37. Zelenika, R. (2000). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet

## Bilješke

- <sup>1</sup> Ne ulazeći u raspravu u određenim mogućim razlikovanjima u značenju ova dva pojma, oni su u radu smatraju i koriste kao sinonimi.
- <sup>2</sup> Prema politološkom određenju subjekt međunarodnih odnosa je svaki nositelj neke aktivnosti koja utječe na međunarodne odnose u pozitivnom ili negativnom stanju. Pri tome se kao bitni kriteriji takvog određenja navode trajnost djelovanja, svijest da se nešto učini ili ne učini te posljedice koje moraju imati međunarodno značenje (Vukadinović, 1998, p.101-118).
- <sup>3</sup> Faktori međunarodnih odnosa su pojave koje utječu na dinamiku međunarodnih odnosa, kao i položaj pojedine države u međunarodnoj zajednici, na procese koji nastaju, na interakcije međudržavnog karaktera. To su primjerice geografski faktor, prirodni, demografski, ekonomski, pravni, tehnološki, vojni i nacionalni faktor (Vukadinović, 1998, p. 49-99).
- <sup>4</sup> Diplomacija je kao državna djelatnost definitivno ustanovljava Bečkim kongresom iz 1815. kada se kodificira diplomatsko ponašanje sa svim običajima i dužnostima. Bečkom konvencijom o diplomatskim odnosima iz 1961. regulirana su prava i obaveze država primateljica i matičnih zemalja. Osnove diplomatskih odnosa (diplomatske funkcije) određuje predstavljanje države, zaštitu interesa države i njenih građana u granicama dozvoljenim međunarodnim pravom, pregovaranje s vladom zemlje primateljice, utvrđivanje stanja i razvitka događaja u državi primateljici korištenjem svih dozvoljenih sredstava, te obavještanje o tome vlade matične država, promicanje prijateljskih odnosa između država te razvitak njihovih gospodarskih, kulturnih i znanstvenih odnosa (Feltham, 1996).
- <sup>5</sup> Dubrovačka Republika (1301-1806.) izvrstan je povijesni primjer primjene modela efikasne gospodarske diplomacije. Vidi: Dedijer, 2003.
- <sup>6</sup> Makar gospodarska diplomacija ima jasnu povijesnu razvojnu dimenziju, termin je novijeg datuma i korijene vuče iz francuskog jezika - *la diplomatie economique*. Veoma brzo je prihvaćen od strane ruske diplomacije pod nazivom - *ekonomičeskaja diplomacija*. Sa druge strane, anglosaksonske varijante koriste različite termine trgovinska diplomacija (*trade diplomacy*), komercijalna diplomacija (*commercial diplomacy*), poslovna diplomacija (*bussines diplomacy*), korporativna diplomacija (*corporate diplomacy*). Stručna su mišljenja da je pojam gospodarska diplomacija (*economic diplomacy*) najširi pojam i da adekvatno pokriva cijeli spektar područja koja se odnose na ekonomske-komercijalne aktivnosti diplomacije tj. da taj termin pokriva *trade diplomacy, commercial diplomacy, bussines diplomacy, corporate diplomacy* i sl. (Sadžak et al., 2008; Brewer et al., 2003).
- <sup>7</sup> Plurilateralna diplomacija je neka vrsta derivirane diplomacije - između regionalne i multilateralne diplomacije.
- <sup>8</sup> Istraživanje je provedeno prije donošenja novog zakona o Vladi Republike Hrvatske 2012. i promjene naziva ministarstva: Ministarstvo vanjskih i europskih poslova.

- <sup>9</sup> Delphi metoda je dobila ime po starogrčkom hramu gdje su se mnogi bogovi iz grčke mitologije okupljali kako bi proricali budućnost. Tako ova metoda okuplja specijalizirane eksperte čije je mišljenje najmeritornije za predviđanje i prognoziranje budućih pojava i fenomena. Nastala je 1953. kad su američki istraživači vršili procjenu o mogućnostima obrane SAD-a u slučaju atomskog rata. U posljednje vrijeme se uspješno primjenjuje kod predviđanja brojnih gospodarskih fenomena čija se budućnost ne može konzistentno predvidjeti. Kao metoda najviše se koristi u donošenju strateških odluka razvoja nekih sustava, a posebice u teoriji optimizacije sustava. Temelji se na nužnosti korištenja interdisciplinarnih znanosti (Zelenika, 2000).
- <sup>10</sup> Uprava je 2010. preimenovana u *Direction generale du Tresor*. Vidi: *Communique de presse*, 2010.
- <sup>11</sup> Prema pojedinim procjenama, 20% njemačkih radnih mjesta ovisno je o trgovini sa inozemstvom.
- <sup>12</sup> Vidi: German Trade and Invest, [http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/\\_Meta/about-us.html](http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/_Meta/about-us.html), učitano 10. listopada 2012.
- <sup>13</sup> Vidi: Rzeczpospolita Polska, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, [http://www.msz.gov.pl/pl/p/msz\\_pl/](http://www.msz.gov.pl/pl/p/msz_pl/), učitano 10. listopada 2012.
- <sup>14</sup> Vidi: Ministerstwo Gospodarki, <http://www.mg.gov.pl/>, učitano 10. listopada 2012.
- <sup>15</sup> O tome detaljnije, primjerice, u: Veselica, 2003; Škuflić & Vlahinić-Dizdarević, 2003.

## Prilog

### Upitnik:

#### TEMA: Društvena važnost ekonomske diplomacije: slučaj RH

##### A) OSOBNI PODACI ISPITANIKA

1. Vaše ime i prezime:
2. Obrazovanje:
3. Ime institucije u kojoj ste zaposleni:
4. Kako se zove pozicija na kojoj ste zaposleni:
5. Koja je preciznije funkcija te pozicije/ vaše ovlasti i zaduženja:

##### B) O EKONOMSKOJ DIPLOMACIJI

1. Kada je riječ o ekonomskoj diplomaciji, kako je shvaćate i zbog čega je ona bitna?
2. Postoje li u hrvatskim državnim institucijama organizirani sektori koji su usmjereni na ekonomsku diplomaciju, koji su to i za što su konkretno zaduženi?
3. Kako hrvatska ekonomska diplomacija kotira u usporedbi s ekonomskom diplomacijom drugih europskih zemalja, što je dobro, što bi se trebalo poboljšati, u kojem smjeru bi trebala ići?
4. Postoji li sektor za ekonomsku diplomaciju u Vašoj radnoj sredini? Na koji način funkcionira, koji su ciljevi i zadaće?
5. Koje su sfere djelovanja ekonomske diplomacije (postoje li multilateralna, plurilateralna bilateralna sfera (koje da, koje ne)? Možete li objasniti zašto? Kako funkcioniraju, na što se točno odnose?
6. Postoje li „4K“ aktivnosti (koordinacija, komunikacija, konzalting i korekcija)? Odnosno, kakva je aktivnost ekonomske diplomacije na makrorazini, a koja/kakva aktivnost na mikrorazini?
7. Kako je u organizaciji u kojoj ste zaposleni organizirana ekonomska diplomacija (inozemstvo - MVP - domaće institucije i organizacije - međunarodne institucije i organizacije)?
8. Što je s ljudskim potencijalima u Vašoj organizaciji kada je riječ o ekonomskoj diplomaciji? Koliko ih je zaposleno? Edukacija? Poželjne profesionalne kvalitete i osobine? Interno ili eksterno regrutiranje kadrova? Ciljevi i zadaće?