

Marko Babić\*

## UČINKOVITA GOSPODARSKA DIPLOMACIJA TE NUŽNOST IMPLEMENTACIJE NOVOG MODELA U REPUBLICI HRVATSKOJ

### Sažetak

Važnost gospodarske diplomacije iznimno je naglašena s pojavom i sve većim utjecajem globalizacije kao procesa unutar kojeg su države i njihova gospodarstva postali međusobno ovisni i isprepleteni više nego ikad u povijesti. Sukladno tome, učinkovitost gospodarske diplomacije odnosno njezini dosezi postaju predmetom detaljnih i brojnih analiza, sve s ciljem što značajnijih krajnjih rezultata. Kao i u mnogim drugim sferama političkog i gospodarskog života, države ne provode iste strategije ni aktivnosti, a posljedično ne postižu ni iste ili čak slične rezultate u toj utakmici na globalnoj sceni. Opća je ocjena svih relevantnih dionika i komentatora da Republika Hrvatska u svojih tridesetak godina neovisnosti i samostalnosti nije iskoristila potencijal i prilike koje aktivna, moderna i učinkovita gospodarska diplomacija nudi kao sve značajnija sastavnica diplomacije. Djelomično se takvi rezultati mogu opravdati trajanjem i posljedicama Domovinskog rata zbog kojeg je cjelokupni gospodarski razvoj zemlje na nižoj razini nego što bi bio da nije bilo rata. No, posve je razvidno da dosadašnji *modus operandi* koji Republika Hrvatska koristi u gospodarskoj diplomaciji nije dao željene rezultate. Upravo stoga u ovome se članku, između ostalog, analizira postojeći hrvatski model te daju jasne i konkretne preporuke o tome kojim smjerom odnosno putem bi Hrvatska ubuduće trebala krenuti.

Ključne riječi: gospodarska diplomacija, učinkovitost, model, analiza, Republika Hrvatska, preporuke

### 1. Uvod

S obzirom na to da područje djelovanja gospodarske diplomacije dominantno zauzimaju gospodarska pitanja međunarodnog karaktera, sustav međunarodnih ekonomskih institucija koji ima svoje začetke u Bretton Woodsu implementirao je okvir za gospodarske odnose među državama na način da nacionalne ekonomije ostanu u većoj mjeri netaknute. Takvo stanje stvari značajno je dovedeno u pitanje, ali i

---

\* dr. sc. Marko Babić, Hrvatska gospodarska komora, Rooseveltov trg 2, Zagreb

promijenjeno nakon 1990-ih, kada je gospodarska diplomacija duboko ušla u procese odlučivanja na nacionalnoj razini i to kao posljedica napredujućeg procesa globalizacije. Osim različitih dionika iz državne administracije/sektora, brojni drugi akteri iz nevladinog sektora predstavljaju (barem kod uspješnih država) integralni dio gospodarske diplomacije, neki od njih tako da kreiraju navedene politike, a neki djelujući kao samostalni dionici odnosno u vlastitom svojstvu (Bayne i Woolcock, 2007: 7).

Prema nekim autorima, ključna teorijska tema u istraživanju gospodarske diplomacije bila je stupanj do kojega je gospodarska diplomacija u konekciji s državnim i javnim interesima te korespondira li sa širim spektrom dionika i interesa. Tradicionalni pogledi i teorija usmjereni na državu kao centralnu točku zagovarali su status diplomacije kao discipline posvećene isključivo državi i njezinim potrebama te ju kao takvu provode isključivo vladine institucije, prije svih ministarstva vanjskih poslova (Lee i Hocking, 2010: 1220–1222).

Nova percepcija gospodarske diplomacije dovela je do toga da su sve napredne i razvijene zemlje ugradile gospodarsku diplomaciju kao jedan od glavnih stupova u svom diplomatskom programu i djelovanju, pa je stoga postalo neophodno da države uspostave integriranu, odnosno koordiniranu diplomaciju koja jednako promiče političke i gospodarske ciljeve svojih zemalja. Ta sinergija podrazumijeva više dionika koji sačinjavaju sveobuhvatnu mrežu aktera koji dolaze iz ministarstava vanjskih poslova, drugih ministarstava i državnih tijela, ali i onih iz privatnog sektora. S tim u svezi, Hocking (2013: 123–140) je razvio vrlo zanimljiv koncept, tj. sustav ustroja diplomatske službe u kojem je detaljnije opisana spomenuta raznolikost i složenost diplomacije u kojoj aktivno sudjeluje više različitih *igrača*.

S obzirom na kompleksnost i sveobuhvatnost gospodarske diplomacije kao discipline, ali i slijedom potrebe za jasnoćom, bitno je ovdje ukratko iznijeti sve pripadajuće sastavnice gospodarske diplomacije, kao i aktivnosti unutar njih. Osnovna podjela odnosi se na dvije temeljne grane gospodarske diplomacije: ekonomsku ili trgovinsku (engl. *trade diplomacy*) i komercijalnu (engl. *commercial diplomacy*).

Ekonomska (trgovinska) diplomacija bavi se temama iz politika koje se odnose na gospodarstvo, tj. djelovanjem službenih predstavnika pri multilateralnim organizacijama poput WTO-a koje rade na uspostavi međunarodnih pravila i okvira. Spomenuti diplomati bave se i izvještavaju o ekonomskim politikama u inozemstvu te daju konkretne preporuke svojim vladama kako najbolje utjecati na njih i biti aktivan dionik. Ta vrsta diplomacije koristi gospodarske resurse odnosno sredstva, dakle i nagrade, ali i sankcije, s namjerom ostvarivanja jasno specificiranih vanjskopolitičkih ciljeva. Stoga se ponekad za pravilnu deskripciju tih aktivnosti koristi termin gospodarskog državištva (engl. *economic statecraft*) (Berridge i James, 2003: 91).

Može se reći da ekonomska diplomacija podrazumijeva primjenu političke moći i konekcija s ciljem što aktivnijeg funkcioniranja tržišta, uspostave međunarodno pri-

znatih standarda, osiguranja vlasničkih prava, ali i kreiranja povoljne političke atmosfere za postizanje svih relevantnih ciljeva (Skylakakis, 2006).

S druge strane, komercijalna diplomacija uključuje rad diplomatskih misija koje pružaju potporu poslovnim i financijskim sektorima svojih država u potrazi za gospodarskim uspjehom, ali i općim ciljem razvoja i napretka zemlje. To uključuje i promociju investicija u oba smjera, ali i trgovine općenito. Pružanje informacija o izvoznim i investicijskim mogućnostima te sudjelovanje u organizaciji trgovinskih misija čine značajan dio komercijalne diplomacije. Diplomati koji se bave spomenutim temama konkretno doprinose produblivanju gospodarskih veza, djelujući zapravo kao savjetnici domaćih i inozemnih tvrtki pri donošenju strateških poslovnih odluka (Scholte, 2001: 15–23).

Uzevši u obzir brojne aktivnosti koje države provode, ali i činjenicu da vrlo često isti diplomat unutar misije istovremeno obavlja dužnosti iz područja ekonomske i komercijalne diplomacije, slobodno možemo ustvrditi da su dvije navedene sastavnice zapravo duboko povezane i ovisne jedna o drugoj te samim time sačinjavaju kompleksnu disciplinu gospodarske diplomacije.

Profesor Rana kao bivši diplomat, ali i jedan od značajnijih autora u području gospodarske diplomacije sublimirao je jednu od najčešćih definicija rekavši da gospodarska diplomacija predstavlja proces koji je alat, a s kojim se države mogu snaći i izboriti u svijetu koji ih okružuje, i to kako bi sebi osigurale što je moguće značajnije koristi u svim područjima, uključujući trgovinu, investicije i druge vrste ekonomske aktivnosti, gdje imaju komparativnu prednost (Rana, 2007: 201).

## **2. Učinkovita gospodarska diplomacija**

Pravi test stvarnog značaja gospodarske diplomacije njezina je učinkovitost. Iako je posve jasno da gospodarska diplomacija ni u kojem slučaju nije jedini instrument država za rast i napredak, valja imati na umu da gospodarska diplomacija koja ne postiže konkretne rezultate s pozitivnim učincima na nacionalno gospodarstvo i imidž zemlje na globalnoj ili barem kontinentalnoj i regionalnoj razini, nema zapravo nikakvog značaja ni svrhe, pa je stoga treba temeljito preispitati te reformirati kreacijom, ali i dosljednom implementacijom novog modela za koji su ključni visoko kvalificirani i motivirani diplomati.

Učinkovitost gospodarske diplomacije često se promatra kroz parametre (rastućeg) izvoza i međunarodne trgovinske razmjene kao neke od njezinih izravnih učinaka. Nastavno na to, povećanje izvoza kao jedan od značajnijih benefita gospodarske diplomacije obradio je Czinkota (2002: 315) u studiji gdje je utvrđeno kako izvoz aktivno stvara, odnosno utječe na percepciju javnosti o konkurentnosti zemlje, ali i definira količinu, tj. razinu uvoza koju ta zemlja može i treba podnijeti.

Isto tako, određene studije potvrđuju da su tvrtke koje sudjeluju u vladinim programima poticanja izvoza dosegle više izvozne brojke.<sup>1</sup>

S druge strane, ukupni gospodarski rast te visoka razina razvoja i prosperiteta nameću se kao neizravni i konačni ciljevi. Iz toga proizlazi jasan zaključak da izravni učinci, odnosno ciljevi koji su ispunjeni donose dodanu vrijednost tvrtkama koje koriste usluge gospodarske diplomacije, dok s druge strane, oni neizravni znače dobrobit za vladu i državu u cjelini (Ruel i Zuidema, 2012: 6).

Ocjenu o tome je li i u kojoj mjeri određeni model ili ustroj gospodarske diplomacije doista učinkovit ovisi (između ostalog) i o čimbenicima koji određuju samu djelotvornost. Ruel i Zuidema (2012: 12)<sup>2</sup> izdvojili su četiri faktora koji se smatraju ključnima za učinkovitost, a samim time i kvalitetu te značaj koje gospodarska diplomacija ima: 1. sredstva, tj. resursi na raspolaganju u diplomatskom predstavništvu u inozemstvu, 2. vrsta gospodarskog diplomata, 3. spremnost same tvrtke koja se koristi uslugama gospodarske diplomacije i 4. institucionalni ustroj zemlje primateljice.

Kada govorimo o procjeni učinkovitosti gospodarske diplomacije, u današnje vrijeme često se smatra da su poznavanje i sklonost za biznis jedini uvjet za uspjeh gospodarskih diplomata, no do takve korelacije između poslovnog *backgrounda*, tj. obrazovanja i iskustva u poslovnom okruženju s jedne strane te automatskog uspjeha i pozitivnih rezultata u gospodarskoj diplomaciji ne mora uopće nužno doći.<sup>3</sup> Dakle, iako važne, te karakteristike ne donose nužno pozitivne rezultate i višu kvalitetu u gospodarskoj diplomaciji, odnosno vrlo često same nisu dostatne za uspješan krajnji ishod. Naime, gospodarski diplomati koji raspolažu znanjem i iskustvom isključivo iz poslovne zajednice realno imaju manje ili više iste karakteristike kao i sam predstavnik tvrtke koja je zatražila pomoć, pa kao takav često ne donosi nikakvu dodanu vrijednost. S druge strane, gospodarski diplomat koji uz određeni poslovni *know-how* ima i političke vještine i znanja, može pružiti kvalitetniju asistenciju (političku, pravnu/zakonodavnu...), a u konačnici i opipljiv benefit za tvrtku koja je u potrebi.

U svezi s tim Kostecki i Naray (2007: 21) navode raščlambu na tri temeljna tipa gospodarskih diplomata. Prvi, *poslovni promotor* koji je kao diplomat gotovo isključivo *poslovno* orijentiran i čiji je glavni cilj pružanje usluga po uzoru na konzultante pri čemu posjeduje dobre kontakte u menadžerskim krugovima, pristojan tehnički *know-how* kao i poduzetnički pristup. Drugi, *državni službenik* koji kao diplomat ima *modus operandi* najbližiji onome službenika u ministarstvu zaduženom za trgovinu te u određenoj mjeri (zasigurno u manje učinkovitim državnim upravama) funkcionira reaktivno, a ne proaktivno. Stoga on stavlja veći naglasak na implementaciju vladi-

<sup>1</sup> Za konkretan i detaljan uvid u spomenute rezultate pogledati Wilkinson i Brouthers (2006).

<sup>2</sup> Ruel i Zuidema u toj su publikaciji detaljno putem ankete analizirali predmetne čimbenike i na temelju toga donijeli zaključke.

<sup>3</sup> Za više detalja o toj konstataciji i temi vidi Kostecki i Naray (2007), Naray (2008) i Ruel i Zuidema (2012).

nih politika, a ne na direktno pružanje potpore tvrtkama u potrebi. Treći, *generalist* koji se kao karijerni diplomat bavi aktivnostima i zadaćama gospodarske diplomacije (pružanja potpore tvrtkama), ali na *ad hoc* razini odnosno kao dodatak uobičajenim diplomatskim obvezama. Manje su vješti na tehničkoj razini nego prethodna dva, no u stanju su ponuditi iznimno dobru mrežu kontakata te staviti aktivnosti iz spomenutog područja u širu perspektivu diplomacije države za koju rade.

Imajući na umu dostupne podatke i informacije, nije jednostavno konkretno identificirati jedan od tri tipa diplomata kao onaj za koji se sa sigurnošću može ustvrditi da je najdjelotvorniji. Za dobiti konačan i točan odgovor potrebno je detaljno obraditi navedenu tematiku pri čemu je prilično sigurno da ni jedan tip ne može u potpunosti preuzeti primat nad ostalima kao apsolutno najbolji. Ono što se nameće kao logično i optimalno rješenje jest preuzimanje specifičnih značajki od svakog pojedinačno, ali i prilagođavanje određenoj zemlji odnosno potrebama i posebnostima njihovih nacionalnih gospodarstava.

Također, iako se na prvi pogled možda ne čini tako, posve jasno je kako tvrtke kao korisnici usluga gospodarske diplomacije imaju ulogu koju trebaju aktivno odigrati u samom procesu pružanja potpore. Čak štoviše, ta uloga je značajna jer su krajnji rezultati odnosno uspjeh gospodarske diplomacije izravno povezani s *inputom* koji same tvrtke daju. Stoga, u slučaju da tvrtke dostavljaju nedovoljne i/ili netočne podatke ili upućuju nerealan i/ili nejasan zahtjev, postoji realan rizik da usluga koja se pruža neće biti od koristi za samu tvrtku, a što će za posljedicu imati konstataciju da je gospodarska diplomacija neučinkovita (Ruel i Zuidema, 2012: 23).<sup>4</sup>

### 3. Portugalski model

Bitna odrednica portugalske gospodarske diplomacije vezana je uz 19. (ustavnu) Vladu (2011. – 2015.), odnosno njezin program iz 2011. koji je identificirao učinkovitu gospodarsku diplomaciju kao jedan od nacionalnih strateških prioriteta. Sukladno tome, osnovana je radna skupina s ciljem izrade provedbenog plana koji bi trebao jasno naglasiti novi fokus na gospodarsku diplomaciju, procijeniti određene alternativne opcije, predložiti novi model organizacije i koordinacije usluga koje se nude, kao i tijela koja su involvirana u gospodarske aktivnosti s međunarodnim predznakom. Posljedično, ta je radna skupina izradila izvješće s reformskim prijedlozima koji su usmjereni na veću učinkovitost, racionalizaciju te jasnu podjelu nadležnosti između portugalskog ministarstva vanjskih poslova i ministarstva gospodarstva (Neves, 2017: 108).

U 19. programu ustavne Vlade Portugala (2011: 106) navedene su sljedeće mjere:

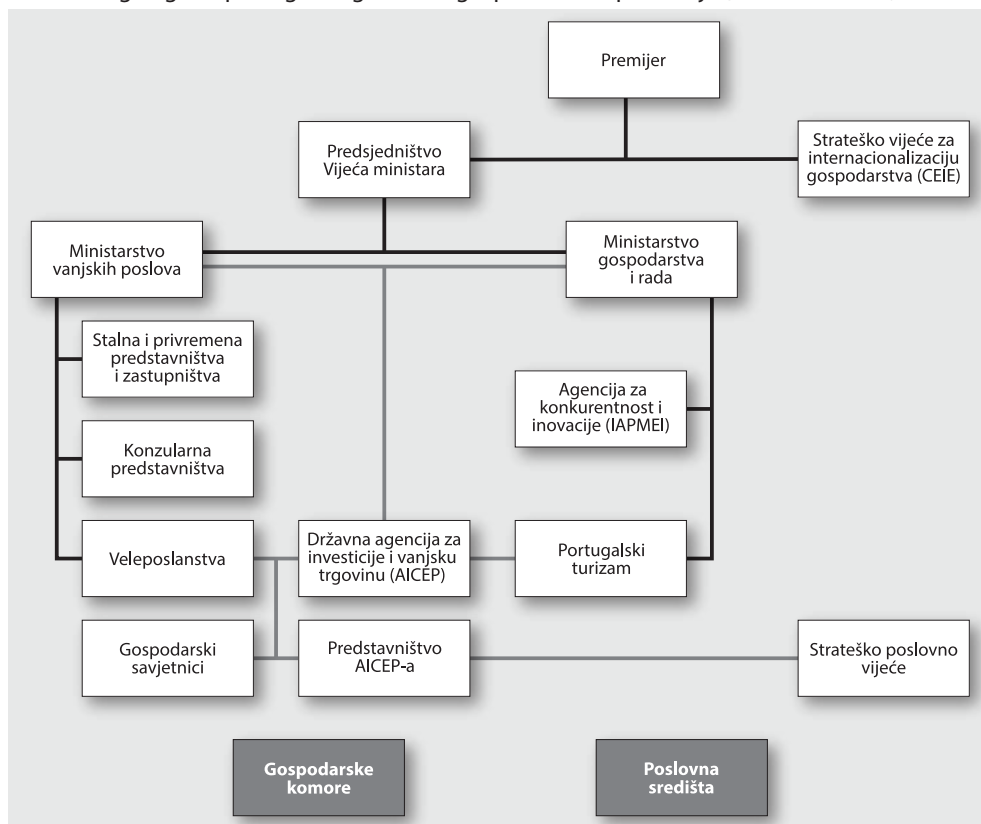
<sup>4</sup> Više o tome u Mills, Chase i Marguiles (1983), Mills i Morris (1986) i Bettencourt (1997).

- dodijeliti financijska sredstva državama koje posjeduju značajniji potencijal za povećanje portugalskog izvoza i privlačenje izravnih inozemnih investicija
- aktivno pridonijeti snažnijoj internacionalizaciji gospodarstva i konkurentnosti poduzeća, omogućiti koordinirane aktivnosti s privatnim sektorom na inozemnim tržištima, implementirati manje birokratizirane postupke u svezi s aktivnostima portugalskih tvrtki u inozemstvu te inozemnim kompanijama koje investiraju u Portugal
- dokinuti sustav dvostrukog oporezivanja s državama gdje je i dalje na snazi
- motivirati velike portugalske kompanije da aktivnije uključe MSP-ove u svoje aktivnosti vezane uz internacionalizaciju
- potpora konzorcijima tvrtki u procesu stručnog usavršavanja
- snažna kampanja na brendu Portugal kao znaku kvalitete za portugalske tvrtke, marke i proizvode u inozemstvu
- potaknuti i unaprijediti partnerske odnose između portugalskih rezidentnih i nerezidentnih poslovnih predstavnika.

Ciljevi gospodarske diplomacije za svako predstavništvo u inozemstvu vrlo konkretno se na godišnjoj razini definiraju u obliku prijedloga poslovnog plana (engl. *Business Plan Proposal*). Sukladno setu smjernica koje je formulirala državna agencija za investicije i vanjsku trgovinu, (*Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal* – AICEP), a koji su identificirani u suradnji s predsjedništvom Vijeća ministara i ministarstvom vanjskih poslova, veleposlanici zajedno s predstavništvom AICEP-a u pripadajućoj zemlji te turističkom zajednicom Portugala definiraju konkretne ciljeve za svako veleposlanstvo i to prema preporukama koje je utvrdio MVP. Taj je model jasno naglasio ulogu MVP-a te ministarstva gospodarstva u novoj konfiguraciji gospodarske diplomacije (slika 1). Ukratko, MVP je postao institucija čija misija jest formulacija, koordinacija i implementacija cjelokupne vanjske politike Portugala (Da Ponte Neiva, 2016: 42).

Nadalje, uz MVP i ministarstvo gospodarstva tri dodatne institucije zauzele su značajno mjesto kada govorimo o primjeni spomenutog modela. Prva je agencija AICEP koja pruža potrebama prilagođenu odnosno *tailor-made* potporu portugalskim tvrtkama u svim fazama projekata u kojima sudjeluju. Cilj je te agencije promicanje konkurentnog poslovnog okruženja koje stimulira jačanje međunarodne komponente portugalskog gospodarstva, a koje uključuje aktivnosti istraživanja tržišta i identifikacije poslovnih prilika za portugalske tvrtke, razvoj specifičnih promotivnih aktivnosti za Portugal odnosno portugalske proizvode i usluge na inozemnim tržištima, identifikacija poslovnih partnera u inozemstvu za portugalske tvrtke, pomoć portugalskim tvrtkama u realizaciji poslovnih planova na inozemnim tržištima, savjetovanje inozemnih tvrtki zainteresiranih za ulaganje u Portugal, savjetovanje portugalskih tvrtki zainteresiranih za ulaganje na inozemna tržišta, zastupanje portugalskih tvrtki u pregovorima s lokalnim vlastima, potpora razvojnim projektima na

**Slika 1.** Organigram portugalskog modela gospodarske diplomacije (Da Ponte Neiva, 2016: 43)



inozemnim tržištima te pružanje informacija inozemnim uvoznicima o portugalskim tvrtkama, njihovim robama i uslugama (AICEP, pristup 2021).

AICEP unutar svog djelokruga posjeduje obvezu promidžbe i brandiranja Portugala, promocije izvoza roba i usluga, prikupljanja relevantnih inozemnih izravnih ulaganja kao i upravljanje procesima portugalskih investicija u inozemstvu. Predstavništva agencije u inozemstvu, u uskoj suradnji s diplomatsko-konzularnom mrežom, zadužena su za potporu portugalskim tvrtkama kojima je cilj širenje svog poslovanja u inozemne države. Poslovni centri smješteni su na prioritarnim tržištima za Portugal te pružaju *tailor-made* informacije, logistiku i savjete. Temeljem suradnje veleposlanstava i delegacija AICEP-a, predstavnici agencije obnašaju funkciju gospodarskih savjetnika. Točnije, određeno je da inozemna predstavništva AICEP-a trebaju djelovati sinergijski s diplomatsko-konzularnom mrežom MVP-a, pri čemu su odgovorni veleposlanicima odnosno šefovima diplomatskih misija. Rezultati suradnje veleposlanstava i AICEP-a prolaze evaluaciju u određenim vremenskim intervalima te se raspravljaju unutar tzv. Strateškog poslovnog vijeća (engl. *Strategic Business Council*) koje je zapravo instrument suradnje Vlade i poslovnih asocijacija te kao tijelo podnosi

izvješća predsjedniku Vlade. AICEP i veleposlanstva zaduženi su za praćenje i evaluaciju aktivnosti i usluga gospodarske diplomacije te shodno tome na godišnjoj razini podnose izvješće o izvršenju poslovnog plana za proteklu godinu. Osim toga, AICEP kontinuirano provodi i procjenu o vlastitim aktivnostima s ciljem unapređenja usluga koje nudi. Sustav i parametri prema kojima se mjeri ispunjenje ciljeva dijele se u dvije kategorije: institucionalni ciljevi AICEP-a te ciljevi poslovne zajednice prema aktivnostima i projektima (Da Ponte Neiva, 2016: 43–44 i 48–50).

Druga institucija je Agencija za konkurentnost i inovacije (*Agência para a Competitividade e Inovação* – IAPMEI) s administrativnom i financijskom autonomijom te vlastitom imovinom, ali koja je neizravno pod nadzorom ministra gospodarstva. Osim sjedišta, ima nekoliko regionalnih predstavništava diljem Portugala i član je međunarodnih mreža sličnih institucija pretežno povezanih s Europskom komisijom. Zadaća IAPMEI-a jest promicanje konkurentnosti i rasta tvrtki, osnaženje u području inovacija, poduzetničkih inicijativa i investicija. Ta institucija naglašava značaj kontinuiranog razvoja MSP-a te zato nudi različite usluge i rješenja s ciljem pružanja potpore i financiranja internacionalizacije takvih tvrtki (IAPMEI, pristup 2021).

Treća institucija involvirana u provedbu gospodarske diplomacije je portugalska turistička zajednica, tijelo odgovorno za razvoj turizma, a za koje je također odgovorno ministarstvo gospodarstva. Njihov cilj je razvoj turističke infrastrukture, unapređenje u procesima stručnog osposobljavanja, privlačenje i potpora investicijama u turističkom sektoru, koordinativna uloga u promociji Portugala kao turističke destinacije u zemlji i inozemstvu (AICEP, pristup 2021).

U organizacijskoj strukturi gospodarske diplomacije uvedeno je i jedno iznimno značajno tijelo s 19. (ustavnom) Vladom, pod nazivom Strateško vijeće za internacionalizaciju gospodarstva (*Conselho Estratégico para a Internacionalização da Economia* – CEIE) koje djeluje kao svojevrsni *kišobran* odnosno krovno i kontrolno tijelo u cijelom mehanizmu koji provodi gospodarsku diplomaciju u Portugalu. CEIE je izravno u nadležnosti premijera koji predsjedava dok članove čine ministri vanjskih poslova, financija, gospodarstva i poljoprivrede, kao i predsjednici najznačajnijih privatnih poslovnih udruženja koje su izabrale tvrtke relevantne u procesu internacionalizacije (*Confederação Empresarial de Portugal* – CIP, *Confederação do Turismo de Portugal* – CTP, *Confederação Do Comercio E Serviços De Portugal* – CCP, *Confederação dos Agricultores de Portugal* – CAP, *Associação Empresarial de Portugal* – AEP, *Associação Industrial Portuguesa* – AIP). Strateško vijeće sastaje se na kvartalnoj razini, odnosno izvanredno po pozivu premijera. Uloga tog tijela jest evaluirati javne politike i privatne inicijative te ih jasno i kvalitetno artikulirati u korelaciji s internacionalizacijom portugalskog gospodarstva. Isto tako, u djelokrugu tog tijela je i promocija i privlačenje inozemnih investicija, kao i suradnja svih dionika uključenih u realizaciju kontinuiranog gospodarskog razvoja (Da Ponte Neiva, 2016: 47).



## 4. Analiza stanja u gospodarskoj diplomaciji Republike Hrvatske

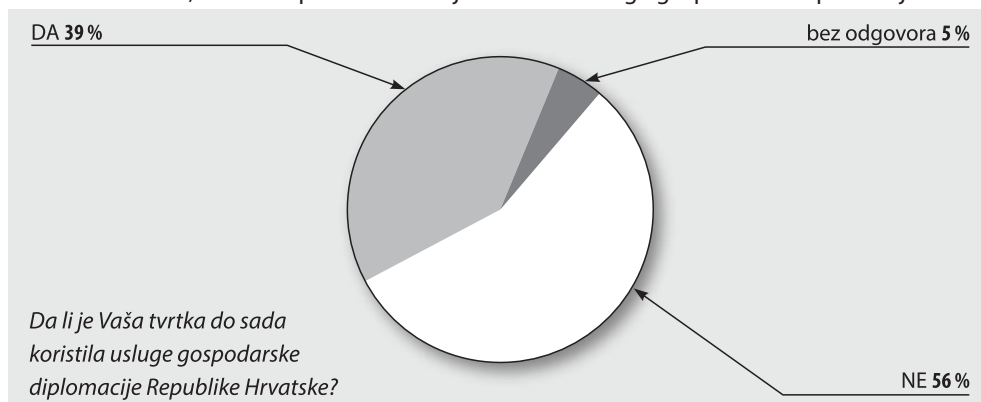
S ciljem utvrđivanja realnog stanja vezanog uz gospodarsku diplomaciju Republike Hrvatske, tijekom 2018. proveo sam znanstveno istraživanje temeljem kojega je bilo moguće jasno detektirati percepciju same poslovne zajednice kao krajnjih korisnika usluga i aktivnosti koje se provode. Istraživanje je provedeno u obliku ankete u kojoj je sudjelovao značajan broj tvrtki odnosno poduzetnika te na taj način kvalitetno pridonio analizi te formiranju određenih mišljenja i zaključaka.

Kada govorimo o samim tvrtkama, u anketi je ukupno sudjelovalo njih 95, od čega na mikro i male tvrtke otpada 40 %, na srednja poduzeća 44 %, a na velike kompanije 15 % sudionika.

Tvrtke koje ostvaruju većinu prihoda u prerađivačkoj industriji daleko su najzastupljenija grupacija s 43 poduzeća dok su druga najbrojnija skupina one u sektoru trgovine na malo i veliko s devet tvrtki, a treće mjesto zauzimaju tvrtke iz sektora poljoprivrede, šumarstva i ribarstva, točnije njih sedam.

Prije testiranja mišljenja poslovnog sektora o gospodarskoj diplomaciji Republike Hrvatske, predstavnici tvrtki upitani su jesu li uopće usluge hrvatske gospodarske diplomacije koristili pri čemu su zaprimljeni odgovori odraz razočaravajućeg stanja unutar poslovne zajednice koja bi realno trebala najviše prosperirati i profitirati. Naime, čak 56 tvrtki negativno se izjasnilo što predstavlja iznimno velikih 59 % od ukupnog broja ispitanih (graf 1).

**Graf 1.** Tvrtke, odnosno poduzetnici koji su koristili usluge gospodarske diplomacije RH

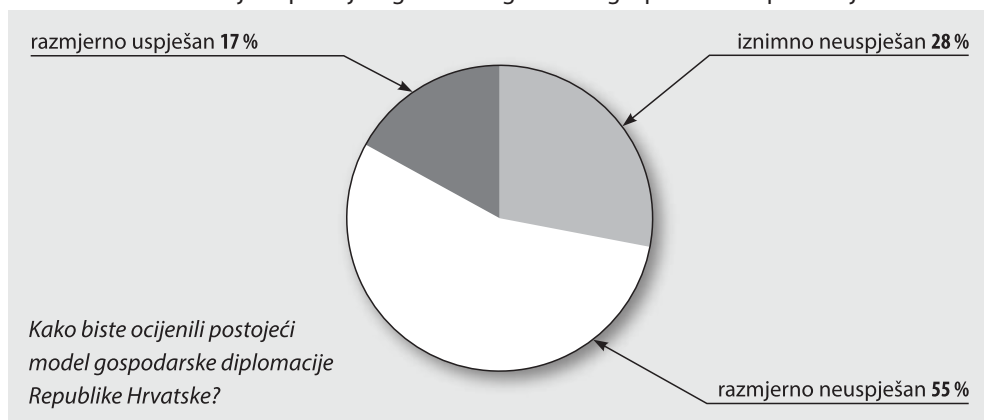


Izvor: autor.

Također, ispitanici su upitani i o važnosti gospodarske diplomacije za potencijalni gospodarski rast (1 – *potpuno nevažna / suvišna*, 2 – *razmjerno nevažna*, 3 – *razmjerno važna*, 4 – *iznimno važna / neophodna*). Čak njih 85 % (81 tvrtka) potvrdili su pozitivan utjecaj gospodarske diplomacije pri čemu se njih 41 % odlučio za odgovor pod brojem 3, a njih 44 % odabralo je odgovor pod brojem 4.

Opća ocjena postojećeg modela hrvatske gospodarske diplomacije (1 – *iznimno neuspješan*, 2 – *razmjerno neuspješan*, 3 – *razmjerno uspješan*, 4 – *iznimno uspješan*) također je na vrlo niskoj razini. Ispitanici su ga s velikom većinom od čak 83 % ocijenili neuspješnim (27 tvrtki ili 28 % smatra ga iznimno neuspješnim, 52 tvrtke ili 55 % smatra ga razmjerno neuspješnim). Preostalih 16 tvrtki ili 17 % ispitanika ocijenilo ga je samo razmjerno uspješnim dok ni jedan ispitanik ne smatra da je model koji Republika Hrvatska primjenjuje iznimno uspješan (graf 2).

**Graf 2.** Ocjena postojećeg hrvatskog modela gospodarske diplomacije

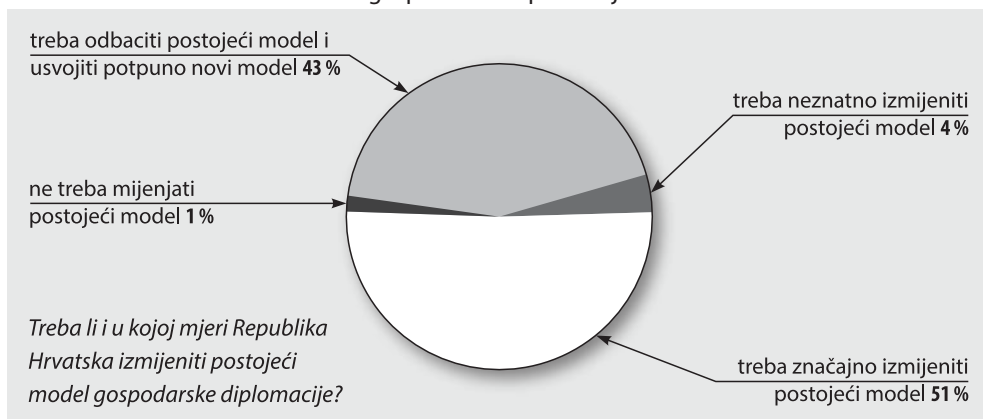


Izvor: autor.

Nadalje, ispitanici su upitani i o tome treba li te u kojoj mjeri izmijeniti trenutni model po kojem funkcionira hrvatska gospodarska diplomacija (1 – *ne treba mijenjati postojeći model*, 2 – *treba neznatno izmijeniti postojeći model*, 3 – *treba značajno izmijeniti postojeći model*, 4 – *treba odbaciti postojeći model i usvojiti potpuno novi model*). Najveći dio sudionika zagovara znatne promjene u postojećem modelu (51 %), dok se njih čak 43 % zalaže za potpuno drukčiji model. Dakle, samo 4 % njih podupire neznatne izmjene dok se jedna jedina tvrtka (1 %) izjasnila za održavanje postojećeg stanja što i više nego jasno odražava trenutni stav poslovne zajednice (graf 3).

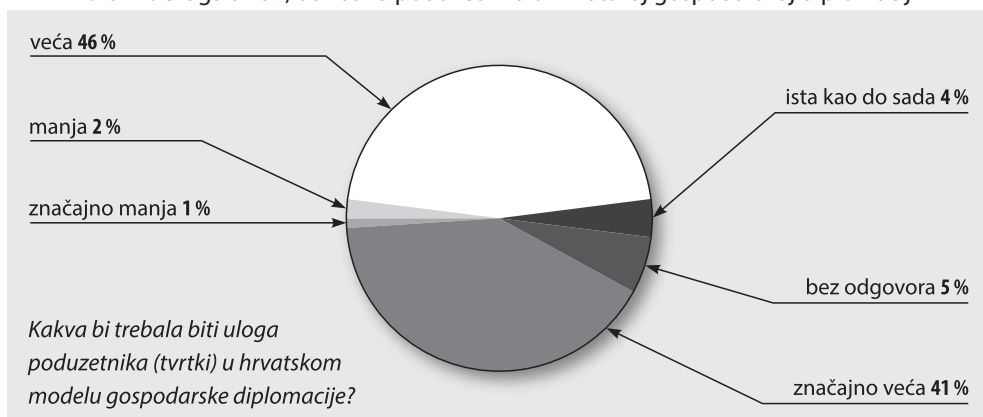
Jedno od ključnih pitanja vezanih uz gospodarsku diplomaciju jesu dionici koji čine njezin integralni dio i provode je. U svezi s tim, a i jasnim globalnim trendom prema kojem i sam privatni sektor kao krajnji korisnik usluga gospodarske diplomacije ima aktivniju ulogu i angažman, ispitanici su upitani kakva bi trebala biti uloga poduzetnika, tj. tvrtki u našem nacionalnom modelu gospodarske diplomacije (*značajno manja, manja, ista kao do sada, veća, značajno veća*). Čak 87 tvrtki odredilo se za jaču (46), odnosno značajno jaču (41) ulogu poslovne zajednice pri čemu su se samo dva sudionika založila za slabiji, a jedan sudionik za znatno slabiji položaj poduzetnika, tj. tvrtki (graf 4).

**Graf 3.** Potreba za izmjenama trenutnog modela prema kojem djeluje hrvatska gospodarska diplomacija



Izvor: autor.

**Graf 4.** Uloga tvrtki, odnosno poduzetnika u hrvatskoj gospodarskoj diplomaciji



Izvor: autor.

Kao što je navedeno, čak 56 tvrtki (59 % anketiranih) izjavilo je da nikad nije koristilo usluge hrvatske gospodarske diplomacije. Istoj skupini poduzetnika upućeno je pitanje imaju li u nadolazećem razdoblju ipak namjeru promijeniti mišljenje, odnosno koristiti navedene usluge. Nažalost, samo njih deset potvrdno je odgovorilo, 14 predstavnika tvrtki izjasnilo se negativno dok je njih čak 32 odabralo opciju *možda*. Kod onih pak koji su koristili usluge gospodarske diplomacije (39 tvrtki ili 41 %), 27 poduzetnika je iskazalo intenciju da ponovno koristi spomenute usluge, deset će možda učiniti isto dok su samo dvije jasno otklonile takvu mogućnost.

Kada govorimo o koristima od gospodarske diplomacije što se tiče hrvatske poslovne zajednice, odnosno postoji li ona i ako da kakva je, predstavnicima tvrtki ponuđene su četiri opcije kao odgovor (1 – *izravna korist*, 2 – *minimalna korist*,

3 – *neizravna korist*, 4 – *nikakva korist*). Među gospodarstvenicima koju nisu koristili usluge gospodarske diplomacije, njih 18 odlučilo se za izravnu korist, osam za minimalnu korist, deset za neizravnu korist, šest za nikakvu korist, dok njih čak 14 nije odabralo ni jedan od ponuđenih odgovora. U skupini gospodarstvenika koji jesu koristili usluge gospodarske diplomacije odgovori su nešto drukčiji pa tako njih samo četiri smatra kako je gospodarska diplomacija alat od kojeg imaju izravnu korist, 14 se odlučilo za minimalnu, 10 za neizravnu, dok njih čak 11 misli kako je korist od gospodarske diplomacije nikakva.

## **5. Preporuke za novi model i ustroj gospodarske diplomacije Republike Hrvatske**

Opisani rezultati jasno odražavaju negativnu percepciju gospodarske diplomacije unutar poslovne zajednice u Republici Hrvatskoj. Nezadovoljstvo organizacijskim ustrojem, neznatnom ili nikakvom ulogom poduzetnika i njihovih tvrtki u kreaciji i implementaciji gospodarske diplomacije, razmjerno slabi izvozni rezultati kao posljedica nedovoljne internacionalizacije hrvatskog gospodarstva jasno upućuju na negativan stav prema postojećem stanju i situaciji. Posljedično, prijeko su potrebne korijenite i konkretne odnosno sadržajne promjene, a ne kozmetičke tj. formalne kao do sada. Isto tako, neophodna je uključenost svih relevantnih dionika, kao i dosljedna provedba modela koji će se definirati.

Učinkovitost i uspješnost gospodarske diplomacije Republike Hrvatske, kao i rezultati cjelokupnog gospodarstva ne ovise isključivo o jednoj sastavnici, tj. o njezinoj promjeni. Drugim riječima, modifikacija ili formalna zamjena modela, tj. ustroja po kojem hrvatska gospodarska diplomacija funkcionira nije ni približno dostatna za veću učinkovitost i značajnije rezultate.

S jedne strane, nužna je jasna strategija koja sadrži konkretne korake i dionike koji su dužni provesti dogovoreno u skladu s ranije uspostavljenim vremenskim okvirom pri čemu su podložni kontinuiranoj evaluaciji. S druge strane, osim reformi u samom sustavu gospodarske diplomacije, nužna su značajna unapređenja u brojnim drugim sektorima koji su na izravan ili neizravan način povezani s gospodarstvom, a u konačnici i s njegovim krajnjim rezultatima. Shodno tome, reduciranje državne uprave i birokracije, manje porezno opterećenje za poduzetnike, jasan i stabilan zakonodavni okvir, reforma administrativnog uređenja s naglaskom na lokalnu samoupravu, tj. manji broj gradova i posebice općina, dugoročna strategija za demografski oporavak, identificiranje ključnih gospodarskih grana kao i kvalitetnije upravljanje državnim resursima i tvrtkama neki su od gorućih problema i tema koji čekaju na rješenje i bez čega, jasno to treba reći, kontinuiran i značajan gospodarski prosperitet pa ni djelotvornija gospodarska diplomacija neće biti ostvarivi.

Govoreći o samom modelu gospodarske diplomacije Republike Hrvatske, iznimno bitno je istaknuti da u novoj konfiguraciji značajnu ulogu svakako trebaju imati najkompetentniji predstavnici poslovne zajednice, kao i stručnjaci iz znanstvene zajednice i to kao aktivni i ravnopravni dionici, a ne kao do sada formalni članovi raznih „radnih skupina” i „povjerenstava” koji nikakav realan utjecaj niti učinak u procesu donošenja odluka nemaju čime je u konačnici i samo njihovo članstvo u takvim tijelima potpuno besmisleno.

Nadalje, kako bi se postigao vidljiv napredak, potrebno je znati definirati jasne ciljeve, što se u konačnici želi postići jer bez konkretnog cilja i provedbenih mjera za realizaciju nije izgledno očekivati da će se realizirati toliko priželjkivane pozitivne promjene i pomaci. Hrvatska Vlada stoga treba usvojiti strateški dokument<sup>5</sup> koji između ostalog jasno određuje temeljne strateške ciljeve te razrađuje alate i aktivnosti za njihovo ostvarivanje. Recentni primjer imamo u Danskoj kao jednoj od najrazvijenijih država svijeta gdje je vlada izradila strategiju za gospodarsku diplomaciju u razdoblju 2018. – 2020. u kojoj je navela pet strateških ciljeva (Strategija gospodarske diplomacije danske vlade, 2018: 9–27):

1. osiguravanje povoljnih uvjeta unutar međunarodnog okvira putem aktivne i ambiciozne trgovinske politike i snažnijih napora s ciljem promocije trgovine
2. doprinos povećanom izvozu i tržišnom udjelu za dansku poslovnu zajednicu kroz suradnju s javnim vlastima i sektorsku specijalizaciju (polovica danskog gospodarskog rasta otpada upravo na izvoz te je prioritet vlade omogućavanje boljeg pristupa za danske tvrtke na tržištima koja imaju brzi rast i veliki volumen)
3. razvoj većeg broja tvrtki koja ostvaruju visoki rast putem internacionalizacije (takve tvrtke bitan su izvor rasta i zapošljavanja, no potrebno je potaknuti internacionalizaciju većeg broja tvrtki jer samo 10 % danskih poduzeća ostvaruje 90 % od ukupnog izvoza)
4. ciljano privlačenje više investicija u Dansku (naglasak na znanstveno i tehnološki intenzivne investicije s obzirom na to da takve kreiraju najveću društvenu vrijednost za zemlju)
5. osnaženje danske liderske pozicije na području inovacija i digitalne transformacije kroz bolji i lakši pristup znanju, inovacijama i tehnologiji (inovacija kao temeljni preduvjet za rast, razvoj i zapošljavanje).

Također, jedna od bitnijih pretpostavki za djelotvorniju gospodarsku diplomaciju Republike Hrvatske, svakako je kompetencija diplomata odnosno osoblja koje ju provodi u Hrvatskoj i inozemstvu, sinergijski s ostalim spomenutim dionicima. Stoga je

---

<sup>5</sup> U izradu strategije gospodarske diplomacije (a kasnije naravno i u implementaciju) vlada svakako treba uključiti sve dionike iz državne administracije (relevantna ministarstva), znanstvene zajednice (sveučilišta) i privatnog sektora (poslovna zajednica odnosno udruženja).

neophodno omogućiti im stjecanje svih neophodnih znanja i vještina iz relevantnih područja putem stručnog usavršavanja, kvalitetno umrežavanje i djelovanje s predstavnicima poslovne i znanstvene zajednice, a zatim i uspostaviti kvalitetna evaluaciju involviranih djelatnika čime će se optimizirati njihov rad te tako omogućiti kontinuirana poboljšanja u cjelokupnom sustavu koja će donijeti brojne benefite krajnjim korisnicima.

Kvalitetan primjer dokumenta koji daje jasne upute te konkretna znanja i informacije, a time korisno pridonosi radu diplomata uključenih u provedbu gospodarske diplomacije jest Vodič za komercijalnu diplomaciju Centra za međunarodnu trgovinu u Švicarskoj, organizacije koja djeluje kao zajednička agencija Svjetske trgovinske organizacije i Ujedinjenih naroda. Vodič objašnjava proces i aktivnosti vezane uz promociju međunarodne trgovine i investicija te pri tome određuje jasne prioritete vezane uz tržišta, industrijske sektore i korisnike. Također, prikazuje alate za umrežavanje, pronalazak poslovnih partnera, izradu poslovnih informacija te promociju trgovine i investicija pri čemu praktični popisi i primjeri odražavaju trenutačni poslovni svijet koji se mijenja i temelji na digitalnim platformama i društvenim mrežama. Namijenjen je diplomatima i trgovinskim predstavnicima iz ministarstava vanjskih poslova i gospodarstva, ali i osobama zaposlenim u tijelima zaduženim za promociju trgovine i investicija, poslovnim udruženjima i gospodarskim komorama, kao i institucijama zaduženima za stručno usavršavanje diplomata (Vodič za komercijalnu diplomaciju Centra za međunarodnu trgovinu, 2019: V).

Kada govorimo konkretno o implementaciji nove strukture modela gospodarske diplomacije RH, postoje nekoliko iznimno bitnih izmjena nužnih za kvalitetniji institucionalni ustroj koje na kraju trebaju donijeti djelotvorniji okvir i bolje rezultate. Prvo, nužan je aktivan angažman predsjednika Vlade u nadzoru svih involviranih dionika i njihove provedbe aktivnosti. Drugo, temeljnu sastavnicu trebaju predstavljati ministarstva te nova državna agencija za poticanje izvoza i privlačenje investicija koja osim dvaju navedenih striktno gospodarskih područja djelovanja treba imati i zasebnu organizacijsku jedinicu za brendiranje kojoj će cilj biti jasnija i agresivnija promidžba RH kao investicijske destinacije, ali i hrvatskih poduzeća te njihovih proizvoda i usluga u inozemstvu. Ministarstva ključna za konfiguraciju gospodarske diplomacije u svakom slučaju su ona zadužena za vanjske i europske poslove, za gospodarstvo i energetiku te za EU fondove i regionalni razvoj. Sekundarni krak među ministarstvima čine ona koja pokrivaju pojedinačna područja s iznimnim razvojnim potencijalom, ali i značajem u modernim globalnim gospodarskim tokovima (znatnost u smislu novih tehnologija i inovacija, turizam kao jedna od najznačajnijih gospodarskih grana RH, poljoprivreda zbog visokokvalitetnih hrvatskih prehrambenih proizvoda).<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Osim državnih institucija, ključno je uključiti i sve ostale dionike koji mogu i trebaju aktivno pridonijeti. Tako npr. u području vanjskih poslova postoji široka diplomatsko-konzularna mreža, a

**Slika 2.** Prijedlog institucionalnog ustroja gospodarske diplomacije RH



Izvor: autor

Treće, kvalitetna i pravovremena suradnja i koordinacija državnog i privatnog sektora odnosno dionika jedan je od glavnih preduvjeta za unapređenje sustava gospodarske diplomacije RH. Potrebno je osnovati odbor za praćenje provedbe strategije gospodarske diplomacije koji odmah na početku svog djelovanja mora usvojiti precizan hodogram aktivnosti i njihovih nositelja. Odbor treba zasjedati na dvotjednoj razini na čijim sjednicama članovi trebaju izvještavati o provedbi svega što je u njihovom djelokrugu. Također, sam odbor bi trebao izrađivati mjesečna izvješća o provedbi za Vladu i novoosnovano vijeće za internacionalizaciju gospodarstva koji bi na taj način dobili kontinuirani uvid u tematiku. Članovi odbora trebali bi biti predstavnici navedenih ministarstava, agencije za poticanje izvoza i privlačenje investicija kao i predstavnici poslovne i znanstvene zajednice.

Konačno, da bi zaista bio djelotvoran i uspješan, cjelokupni proces mora biti podložan evaluaciji i pravilnom usmjeravanju. U tom cilju, neophodno je osnovati vijeće za internacionalizaciju gospodarstva kao nadzorno tijelo koje će pratiti tijek procesa, uputiti primjedbe i preporuke za trenutno i buduće postupanje pojedinih dionika. Vijeće treba zasjedati na mjesečnoj razini te bi shodno tome moglo konkretno izvješćivati javnost o postignutim rezultatima. Na čelu vijeća treba biti

u sektoru gospodarstva Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO). Treba uključiti i predstavnike poslovne zajednice kroz različita udruženja, u području znanosti sveučilišta i institute, u turizmu Hrvatsku turističku zajednicu, u poljoprivredi predstavnike prehrambenih proizvođača itd.

predsjednik Vlade dok članovi trebaju biti ministri (vanjski i europski poslovi, gospodarstvo i energetika, EU fondovi, znanost i obrazovanje, turizam, poljoprivreda), čelnik državne agencije za promicanje izvoza i privlačenje investicija, tri predstavnika poslovne zajednice (mala, srednja i velika poduzeća) te jedan predstavnik znanstvene zajednice (prijedlog novog institucionalnog ustroja) (slika 2).

## 6. Zaključak

Može se zaključiti da željeni napredak i značajniji rezultati gospodarske diplomacije iziskuju temeljite promjene, kako u organizacijskom odnosno ustrojstvenom smislu tako i sadržajno, odnosno implementacijom kvalitetnih procesa i aktivnosti koju bi provela država, ali i ostali dionici, prvenstveno predstavnici poslovne zajednice, kojima treba omogućiti daleko aktivniji angažman nego što je bio slučaj do sada.

U članku su prezentirane kvalitetne značajke modela gospodarske diplomacije u Portugalu čiji primjer Republika Hrvatska može i treba slijediti, ne na način da doslovno preuzme prema *copy-paste* metodi cjelokupni ustroj, nego tako da bitne i konkretne sastavnice, a koje su primjenjive na našu zemlju, usvoji te što je još važnije i implementira, a da sve drugo bude prilagođeno specifičnostima našeg gospodarstva i države kao takve.

Također, predočeni su jasni rezultati ankete u kojoj je testirana percepcija hrvatske poslovne zajednice kao krajnjih korisnika usluga i aktivnosti unutar gospodarske diplomacije. Svi odgovori i mišljenja mogu se podvesti pod zajednički nazivnik želje za sadržajnim i brzim promjenama u funkcioniranju, kao i većom uključenosti privatnog sektora nego što je to bio slučaj do sada.

Na kraju članak donosi prijedlog novog institucionalnog ustroja te konkretne preporuke vezane uz aktivnosti koje smatram da je apsolutno nužno poduzeti i to odmah, posebice imajući na umu određene nepovoljne gospodarske uvjete (pandemija koronavirusa, visoke cijene energenata, inflacija, politička nestabilnost u određenim državama članicama EU-a itd.) koji trenutačno vladaju, a koji bi u konačnici mogli rezultirati ozbiljnom gospodarskom, političkom i socijalnom krizom na europskoj, odnosno globalnoj razini. Time rad predstavlja osnovu za donošenje i provedbu nove strategije gospodarske diplomacije Republike Hrvatske koja se nameće kao nužnost u nadolazećem vremenskom razdoblju.



## Literatura

1. Bayne, N. i Woolcock, S. 2007. What is Economic Diplomacy?, u: Bayne, N. i Woolcock, S., *The New Economic Diplomacy: Decision Making and Negotiation in International Economic Relations*. Ashgate. London: 1–20.
2. Berridge, G. R. i James, A. 2003. *A Dictionary of Diplomacy*. Basingstoke: Palgrave-Macmillan.
3. Bettencourt, L. 1997. Customer voluntary performance: Customers as partners in service delivery. *Journal of Retailing*, 73 (3): 383–406.
4. Czinkota, M. R. 2002. Export Promotion: Framework for Finding Opportunity in Change. *Thunderbird International Business Review*, 44 (3): 315–324.
5. Da Ponte Neiva, A. L. 2016. *Economic diplomacy in action: The case of the Embassy of Portugal in the Czech Republic*. Magistarski rad. Porto: Universidade Catolica Portuguesa.
6. Hocking, B. 2013. The Ministry of Foreign Affairs and the National Diplomacy System, u: Kerr, P. i Wiseman, G., *Diplomacy in a Globalizing World: Theories and Practices*. Oxford University Press. New York: 123–140.
7. Kostecki, M. i Naray, O. 2007. Commercial Diplomacy and International Business. *Clingendael Discussion Papers in Diplomacy*. Clingendael Institute. Den Haag.
8. Lee, D. i Hocking, B. 2010. Economic Diplomacy, u: Denmark, R. A., *The International Studies Encyclopaedia*. Wiley Blackwell. Chichester: 1216–1227.
9. Mills, P., Chase, R. i Marguiles, N. 1983. Motivating the client-employee system as a service production strategy. *Academy of Management Review*, 8 (2): 301–310.
10. Mills, P. i Morris, J. 1986. Clients as Partial Employees of Service Organizations: Role Development in Client Participation. *Academy of Management Review*, 11 (4): 726–735.
11. Naray, O. 2008. Commercial Diplomacy: A Conceptual Overview. 7. *svjetska konferencija organizacija za promociju trgovine*. Den Haag.
12. Neves, M. S. 2017. Economic diplomacy, geo-economics and the external strategy of Portugal. *Janus.net e-journal of International Relations*, 8 (1): 88–118.
13. Rana, K. S. 2007. Economic Diplomacy: The Experience of Developing Countries, u Bayne, N. i Woolcock, S., *The New Economic Diplomacy: Decision-Making and Negotiation in International Economic Relations*. Ashgate. London: 201–220.
14. Ruel, H. i Zuidema, L. 2012. The Effectiveness of Commercial Diplomacy- A Survey Among Dutch Embassies and Consulates. *Clingendael Discussion Papers in Diplomacy*. Den Haag: Clingendael Institute.
15. Scholte, J. A. 2001. Globalization, Governance and Corporate Citizenship. *The Journal of Corporate Citizenship*, 1 (1): 15–23.
16. Skylakakis, T. 2006. The Importance of Economic Diplomacy. *The Bridge – A Quarterly Review on European Integration*. <http://www.bridge-mag.com/magazine/>.
17. Wilkinson, T. i Brouthers, L. E. 2006. Trade Promotion and SME Export Performance. *International Business Review*, 15 (1): 233–252.

## Mrežni izvori

1. AICEP. Agencija za investicije i vanjsku trgovinu Portugala. <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Paginas/MenuInternacionalizar.aspx>. 15. srpnja 2021.
2. IAPMEI. Agencija za konkurentnost i inovacije Portugala. [https://www.iapmei.pt/#produtos\\_servicos\\_ancora](https://www.iapmei.pt/#produtos_servicos_ancora). 15. srpnja 2021.

3. Program 19. (ustavne) Vlade u Portugalu. 2011. [https://www.portugal.gov.pt/media/130538/programa\\_gc19.pdf](https://www.portugal.gov.pt/media/130538/programa_gc19.pdf). 11. srpnja 2021.
4. Strategija gospodarske diplomacije danske vlade. 2018. <https://thetradecouncil.dk/en/about-us/strategy>. 27. srpnja 2021.
5. Turistička zajednica Portugala. <http://www.turismodeportugal.pt/english/AreasofActivity/Pages/AreasofActivity.aspx>. 15. srpnja 2021.
6. Vodič za komercijalnu diplomaciju Centra za međunarodnu trgovinu. 2019. [http://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/Commercial%20Diplomacy\\_English\\_WEB.pdf](http://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/Commercial%20Diplomacy_English_WEB.pdf). 30. srpnja 2021.



## **Efficient economic diplomacy and the necessity of new model implementation in the Republic of Croatia**

### **Abstract**

The importance of economic diplomacy is strongly emphasized in relation to the emergence and growing influence of globalization as a process within which states and their economies have become more interdependent and interconnected than ever in history. Accordingly, the effectiveness of economic diplomacy and its achievements become the subject of diverse and detailed analyses, all conducted with the aim of reaching the best possible end results. As in many other spheres of political and economic life, states do not implement the same strategies or activities and consequently do not achieve the same, nor even similar results in the global game. The general assessment of all relevant stakeholders and commentators is that the Republic of Croatia, 30 years since its independence, has not used the potential and opportunities offered by active, modern and effective economic diplomacy, an increasingly important part of diplomacy. Such results can partly be justified by the duration and consequences of the Croatian War of Independence, as a result of which the overall economic development of the country is at a lower level than it would have been if the war had not happened. However, it is quite clear that the current *modus operandi* of Croatian economic diplomacy has not yielded the desired results. That is why this article, among other things, analyzes the existing Croatian model and provides clear and concrete recommendations as to the direction or path Croatia should take in the future.

**Keywords:** economic diplomacy, effectiveness, model, analysis, Republic of Croatia, recommendations