

# Obilježja hrvatske gospodarske diplomacije i njezini izazovi na primjeru Podravke d.d.

---

Višak, Karlo

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:115518>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-25**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Diplomski rad broj 38/NOVD/2021**

**Obilježja hrvatske gospodarske diplomacije i njezini izazovi  
na primjeru Podravke d.d.**

**Karlo Višak, 1436/336D**

Koprivnica, rujan 2021. godine





**Sveučilište  
Sjever**

**Novinarstvo**

**Diplomski rad broj 38/NOVD/2021**

**Obilježja hrvatske gospodarske diplomacije i njeni izazovi  
na primjeru Podravke d.d.**

**Student**

Karlo Višak, 1436/336D

**Mentor**

izv. prof. dr. sc. Petar Kurečić

Koprivnica, rujan 2021. godine



HLZON

Alisu'AlNn

# Prijava diplomskog rada

Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

---

ODJEL Odjel za komunikologiju, medije i novinarstvo

---

STUDIJ diplomski sveučilišni studij Novinarstvo

---

PRISTUPNIK Karlo Višak

JMBAG 1436/336D

---

DATUM 06.09.2021.

KOLEGIJ Suvremena vanjska politika i diplomatski protokoli

---

NASLOV RADA Obilježja hrvatske gospodarske diplomacije i njezini izazovi na primjeru Podravke d.d.

---

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU Economic Diplomacy of the Republic of Croatia -

Features and Challenges studied at the Example of Podravka Inc.

---

MENTOR Petar Kurečić

ZVANJE izv. prof. dr. sc.

---

ČLANOVI POVJERENSTVA izv. prof. dr. sc. Magdalena Najbar-Agičić, predsjednica

- 
2. doc. dr. sc. Saša Petar, član \_\_\_\_\_ izv.
3. prof. dr. sc. Petar Kurečić, član \_\_\_\_\_
4. izv. prof. dr. sc. Gordana Tkalec, zamjenska članica \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Zadatak diplomskog rada

---

BROJ

38\_NOVD\_2021

---

OPIS

Diplomskim radom analizirat će se Podravka d.d. kao najpoznatija hrvatska prehrambena-izvozna tvrtka, odnosno istraživati percepcija potrebe i korisnosti hrvatske gospodarske diplomacije za Podravku d.d., tj. njeno poslovanje i uspješnost na inozemnim tržištima.

Tako dobiveni rezultati predstavljati će relevantne podatke percepcije javnosti, u kojoj mjeri hrvatska gospodarska diplomacija pridonosi ili ne pridonosi uspješnosti poslovanja hrvatskim tvrtkama kao i percepcije o aktivnosti koje hrvatska gospodarska diplomacija provodi ili ne provodi na konkretnom primjeru Podravke d.d.


Pored percepcije javnosti, istraživanjem će se ispitati i iskustva te stavovi direktora predstavništva Podravke d.d. o suradnji s gospodarskom diplomacijom Republike Hrvatske. Također, iz dostupnih izvora analizirat će se i percepcija ostalih relevantnih tvrtki iz iste branše.

---

ZADATAK URUČEN ~~15.07.2021.~~ 13.9.2021

POTPIS MENTORA *Petar Kurečić*

SVEUČILIŠTE  
SIEVER



## **Predgovor**

Gospodarska diplomacija novija je grana diplomacije, iako se neki oblici gospodarske diplomacije mogu pronaći u dalekoj prošlosti, na primjer u razdoblju robne razmjene koje karakterizira umješnost pregovaranja što je jedno od najznačajnijih obilježja gospodarske, a i diplomacije uopće. U srednjem vijeku, kada trgovina postaje sve značajnija grana gospodarstva, s obzirom na sve intenzivnije gospodarske aktivnosti također razvija se i gospodarska diplomacija.

U današnjem obliku gospodarsku diplomaciju prva definira i uvodi Francuska Republika u 20. st. Iako se gospodarska diplomacija kroz povijest mijenjala, i danas, u “modernoj“ inačici vidljive su podudarnosti s nekadašnjim sustavom, poglavito povezanošću s drugim državnim resorima kao i samim strateškim odrednicama državnog vrha.

Gospodarska diplomacija prvenstveno služi kako bi svaka država pomoću nje zaštitila vlastite interese i kreirala što bolji i održiviji gospodarski sustav. Inkorporiranjem gospodarske diplomacije u, za državu ključne političke procese, zemlje diljem svijeta pokušavaju pozicionirati svoje gospodarstvo kao relevantno, čime se automatski stvara bolji položaj na ionako nemilosrdnom i kompetitivnom svjetskom tržištu.

Svaka država pri tome, sukladno strateškim vanjskopolitičkim ciljevima, određuje dinamiku i načine uporabe gospodarske diplomacije. Tako postoje izuzetno uspješni i atraktivni modeli gospodarske diplomacije, među kojima prednjače francuski, njemački te austrijski modeli (sustavi). Svaki se od tih modela razlikuje po vlastitim karakteristikama i zakonitostima te često služe i kao primjer ostalim državama koje nemaju u tolikoj mjeri razvijene sustave gospodarske diplomacije.

U Republici Hrvatskoj, gospodarska diplomacija u javnosti i medijima, ali i kod hrvatskih tvrtki (istraživanje HGK) koje su izvozno orijentirane, nije pozitivno percipirana. Jedan od većih problema koji se pri tome ističe su nejasni vanjsko-politički ciljevi u kontekstu gospodarske diplomacije, a što posljedično dovodi do izrazite neefikasnosti i neusklađenosti aktera zaduženih za provedbu tog dijela diplomacije.



Među najpogodnijima zbog nerazvijenog sustava su izvozno orijentirane tvrtke. Međutim, postoje i uspješne tvrtke, kao što je prehrambena industrija Podravka d.d., koja zbog dobre organizacijske mreže, nadilazi većinu izazova hrvatske gospodarske diplomacije. Nastavno, posebno je zanimljiva dinamika odnosa između takve tvrtke i glavnih aktera hrvatske gospodarske diplomacije što je i tema ovog diplomskog rada.

## Sažetak

Hrvatsko gospodarstvo jedna je od najčešće spominjanih tema u hrvatskim medijima, kao i u društvu u cjelini. Problemi koji se ističu kao gospodarsko-politički nadmašuju eventualne uspjehe i pozitivne pomake gospodarstva. Pri tome nije rijetkost da se javnost često susreće s terminima povećanog uvoza jeftine i nekvalitetne robe te slabijeg izvoza.

Upravo bi u potonjem, segmentu izvoza, hrvatska gospodarska diplomacija trebala znatno olakšavati proces prilagodbe domaćim tvrtkama. Međutim, problemi nadmašuju zacrtane ciljeve te se percepcija o neefikasnosti hrvatske gospodarske diplomacije godinama ne mijenja, čemu najbolje svjedoči istraživanje hrvatske gospodarske komore o izazovima gospodarske diplomacije u Republici Hrvatskoj. Poslodavci i određene grupacije, ponajviše izvoznici, apeliraju na pomoć prilikom izlaska na inozemna tržišta te regulaciju stavljanja na domaće tržište uvoznih i daleko jeftinijih proizvoda.

Iako je hrvatska gospodarska diplomacija u nekoliko navrata od osamostaljenja Republike Hrvatske pokušala transformirati model operativnog djelovanja, nažalost, još uvijek nisu vidljivi konkretniji rezultati tog procesa preobrazbe. Tvrtke izvoznice tako godinama upozoravaju na identične izazove s kojima se suočavaju, a koji im ne dozvoljavaju željene pomake u poslovanju, bez obzira što postoje tvrtke koje na stranim tržištima bilježe izvrsne rezultate.

Primjer takvog uspješnog poduzeća je koprivnička prehrambena industrija Podravka d.d.. Kroz kompleksno i funkcionalno organizirana predstavništva u svijetu, Podravka d.d., pozicionirala se kao jedna od najuspješnijih izvoznih tvrtki u Republici Hrvatskoj.

Diplomskim radom analizira se Podravka d.d. kao najpoznatija hrvatska prehrambena-izvozna tvrtka, odnosno istražuje se percepcija potrebe i korisnosti hrvatske gospodarske diplomacije za Podravku d.d., tj. njeno poslovanje i uspješnost na inozemnim tržištima.

Tako dobiveni rezultati predstavljaju relevantne podatke percepcije javnosti, u kojoj mjeri hrvatska gospodarska diplomacija pridonosi ili ne pridonosi uspješnosti poslovanja hrvatskim tvrtkama kao i percepcije o aktivnosti koje hrvatska gospodarska diplomacija provodi ili ne provodi na konkretnom primjeru Podravke d.d.. Pored percepcije javnosti, istraživanjem će se ispitati i iskustva te stavovi direktora predstavništva Podravke d.d. o suradnji s gospodarskom

diplomacijom RH-a. Također, iz dostupnih izvora analizirat će se i percepcija ostalih relevantnih tvrtki iz iste branše.

Ključne riječi: gospodarstvo, gospodarska diplomacija, Podravka d.d., izvoz, Republika Hrvatska, percepcija, predstavništva

## Summary

The Croatian economy is one of the most frequently mentioned topics in the Croatian media and in society as a whole. Problems that stand out as economic and political, outweigh possible successes and positive economic developments. It is not rare that the public often encounters terms of increased imports of cheap and poor quality goods and lower exports.

In the latter segment of exports, Croatian economic diplomacy should significantly facilitate the process of adapting to domestic companies. However, the problems outweigh the stated goals and the perception of the inefficiency of Croatian economic diplomacy has not changed for years, which can best be seen in the research of the Croatian Chamber of Commerce on the challenges of economic diplomacy in the Republic of Croatia. Employers and certain groups, mostly exporters, appeal for help when entering foreign markets and Regulation of placing imported and much cheaper products on the domestic market.

Although Croatian economic diplomacy has tried to transform the operational activity model several times since the independence of the Republic of Croatia, it is unfortunately still not clear the concrete results of this transformation process. Export companies have been warning for years about identical challenges they face, which do not allow them to make the desired business progress, regardless of the fact that there are companies that have excellent results on foreign markets.

An example of such a successful company is the Koprivnica food industry Podravka d.d. Through complex and functionally organized representative offices in the world, Podravka d.d. positioned itself as one of the most successful export companies in the Republic of Croatia.

The graduate work analyses Podravka d.d. as the most famous Croatian food and export company, that is, it explores the perception of the need and usefulness of Croatian economic diplomacy for Podravka d.d., i.e. its business operations and performance on foreign markets.

The results obtained in this way represent relevant data on the perception of the public, to what extent Croatian economic diplomacy contributes to or does not contribute to the success of business operations of Croatian companies, as well as perceptions on activities conducted or not by Croatian economic diplomacy on a concrete example of Podravka d.d. In addition to public perception, the research will also examine experiences and attitudes of the director of Podravka's

representative office on cooperation with the Economic diplomacy of the Republic of Croatia. Also, the perception of other relevant companies from the same industry will be analysed from available sources.

Keywords: economy, economic diplomacy, Podravka d.d., export, Republic of Croatia, perception, representative offices

## **Popis korištenih kratica**

**RH** Republika Hrvatska

**SAD** Sjedinjene Američke Države

**HBOR** Hrvatska banka za obnovu i razvitak

**MVEP** Ministarstvo vanjskih i europskih poslova

**EU** Europska unija

**HUP** Hrvatska udruga poslodavaca

**HAMAG-BICRO** Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije

**CEI** Central European Initiative

**HTZ** Hrvatska turistička zajednica

**BIH** Bosna i Hercegovina

**ZND** Zajednica neovisnih država

**MENA** Middle East North Africa

**UAE** Ujedinjeni Arapski Emirati

**NATO** North Atlantic Treaty Organisation

# Sadržaj

|  |    |
|--|----|
| 1. Uvod.....   | 1  |
| 2. Gospodarska diplomacija.....  | 3  |
| 2.1. Definicija i razvoj gospodarske diplomacije.....  | 4  |
| 2.2. Značajke i modeli gospodarske diplomacije.....  | 7  |
| 2.3. Ključni elementi gospodarske diplomacije.....   | 10 |
| 2.3.1. Izvoz.....  | 10 |
| 2.3.2. Inozemna tržišta.....   | 12 |
| 2.4. Gospodarska diplomacija u svijetu.....  | 13 |
| 3. Gospodarska diplomacija Republike Hrvatske.....   | 16 |
| 3.1. Povijesni razvoj hrvatske gospodarske diplomacije.....  | 16 |
| 3.2. Obilježja hrvatske gospodarske diplomacije.....   | 17 |
| 3.3. Pokretači gospodarske diplomacije u RH-a.....   | 19 |
| 3.3.1. Hrvatska gospodarska komora.....  | 22 |
| 4. Percepcija gospodarske diplomacije kod afirmativnih hrvatskih prehrambenih tvrtki.....  | 24 |
| 5. Podravka.....   | 28 |
| 5.1. Povijesni razvoj Podravke d.d.....  | 29 |
| 5.2. Način poslovanja.....   | 31 |
| 5.2.1. Izvoz Podravke.....   | 35 |
| 5.3. Predstavništva u svijetu.....   | 36 |
| 5.3.1. Specifičnosti tržišta – primjer Mađarska.....   | 41 |
| 6. Istraživanje iskustava i stavova predstavništva Podravke d.d. o suradnji s gospodarskom diplomacijom.....                         | 44 |
| 7. Istraživanje percepcije o Podravki d.d. kao čelnoj prehrambenoj tvrtki u kontekstu subjekta hrvatske gospodarske diplomacije..... | 50 |
| 8. Zaključak.....  | 59 |
| 9. Literatura.....   | 63 |
| 9.1. Popis slika.....  | 66 |
| 9.2. Popis grafova.....  | 67 |
| Prilozi.....   | 68 |

# 1.Uvod

Tema ovog diplomskog rada su obilježja hrvatske gospodarske diplomacije i njeni izazovi na primjeru Podravke d.d.. Pod navedenim naslovom podrazumijevaju se karakteristike hrvatske gospodarske diplomacije, ali i analitički pristup problemima/izazovima koji su najčešće percipirani u javnosti, a odnose se na funkcioniranje nositelja gospodarske diplomacije u RH-a. Organizacija i funkcioniranje gospodarske diplomacije u Republici Hrvatskoj direktno utječu na određena poduzeća, koja ovise o pomoći i/ili savjetima nadležnih institucija te aktera.

Upravo je koprivnička prehrambena industrija – Podravka d.d., kao predvodnica hrvatske prehrambeno-prerađivačke, izvozno orijentirane industrije idealna za analiziranje veze između hrvatske gospodarske diplomacije te izvozno orijentiranog poduzeća.

Podravka d.d. jedna je od najvećih i najpoznatijih hrvatskih tvrtki s dugom tradicijom i izvrsnim poslovnim rezultatima. Ustroj poslovanja koji je strukturiran kroz brojna predstavništva u svijetu pretpostavlja neki oblik suradnje s institucijama gospodarske diplomacije u RH-a.

Također, Podravka d.d. jedna je od naših najvećih tvrtki izvoznica te se sa svojim određenim proizvodima pozicionirala kao prepoznatljiv simbol Republike Hrvatske u pojedinim dijelovima Europe, ali i na ostalim kontinentima. Kao takva, Podravka d.d. postala je strateški važnom tvrtkom za Republiku Hrvatsku, a značajna uključenost u cjelokupno gospodarstvo i procese diplomacije je – neminovna. Upravo je to i cilj diplomskog rada, kojim se nastoji metodološkim načinom navesti obilježja, organizacijski ustroj, funkcioniranje i probleme gospodarske diplomacije u RH-a.

Percepcija tvrtki o institucijama gospodarske diplomacije i nije pozitivna te se u medijima konstantno izvještava o ne funkcionalnosti navedenog vida diplomacije. U Republici Hrvatskoj je tako uvriježeno mišljenje kako gospodarska diplomacija u potpunosti ne ispunjava sve svoje zadaće i obveze, a „Hrvatska je pozicija zabrinjavajuće loša i odgovarajući efekti mogu se očekivati s pomakom od pet do sedam godina. Hrvatska nije iskoristila važne promjene ulaskom u NATO i EU za rebrandiranje koje je zemlji izašoj iz rata bilo potrebno. (...) Usprkos svim pokušajima stvaranja gospodarske diplomacije, zamjerke gospodarstva otprije 20 godina vrijede



i danas. Nije realno očekivati bolje rezultate diplomacije kada je cijeli sustav državne uprave jednako neefikasan kao i prije 20 godina“, kazao je u intervjuu za Večernji list hrvatski lobist iz Bruxellesa, Željko Ivančević (Gatarić, 2017).

Također, cilj je diplomskim radom, na konkretnim primjerima istražiti koji su to problemi o kojima se izvještava te na koji način bi ih trebalo rješavati.

Kao primjer, ovim diplomskim radom tematizirana je Podravka d.d. sa svojom širokom mrežom predstavništva koja se također suočava s brojnim izazovima, ali i problemima u izvoznom segmentu poslovanja.

Nastavno, rad je podijeljen na više međusobno povezanih cjelina, s ciljem detektiranja eventualnih problema i dobivanjem prijedloga konkretnih rješenja u svrhu poboljšavanja sustava gospodarske diplomacije Republike Hrvatske.

## 2. Gospodarska diplomacija

Gospodarska diplomacija je dio sustava diplomacije kao sektora vanjskih poslova države. Diplomacija se najjednostavnije može definirati kao sustav vanjskih poslova jedne države na međunarodno političkoj sceni.

Vukadinović je u svojoj knjizi *Politika i diplomacija* definirao pojam diplomacije naglasivši kako „je u početnom izlaganju najbolje ustvrditi da je to određeni oblik državne djelatnosti, usmjeren na odnose s drugim zemljama i međunarodnim sudionicima. Glavni cilj je ostvarivanje zadaća koje postavljaju organi državne vlasti, a putem njih grupa koja drži vlast u svojim rukama. Ciljevi te politike ogledaju se u vanjskoj politici država, a diplomacija je instrument kojim se ostvaruje ta politika“ (Vukadinović 2004: 8).

Diplomacija je formirana kao izrazito važna disciplina u funkcioniranju nacionalnih vlada diljem svijeta dok maksimiziranje prednosti njezine grane, gospodarske diplomacije, može dovesti do brojnih benefita za pojedine države.

S druge strane, Mlinarić u svom radu *Konceptualni okvir gospodarske diplomacije* ističe važnost postojanja i ciljeve gospodarske diplomacije. „Značaj gospodarske diplomacije u međunarodnim odnosima je neupitan. Suradnja i komunikacija međunarodnih aktera nezaobilazno uključuje i gospodarsku diplomaciju, a ista posebno dolazi do izražaja s razvojem globalizacijskih procesa kada praktički postaje nezaobilazan faktor suvremenih gospodarskih odnosa. (...) Stoga, kao i bilo koja druga poslovna aktivnost, gospodarska diplomacija ima za cilj maksimalni neto efekt djelovanja, što podrazumijeva maksimalnu razinu benefita uz najmanju razinu uložениh sredstava. Maksimizacija ciljeva obuhvaća ostvarivanje što većih razina izvoza, privlačenja direktnih stranih investicija te poticanje propulzivnosti i zaštite domaće ekonomije“ (Mlinarić 2020: 155).

U znanstvenoj literaturi koja se bavi problematikom gospodarske diplomacije, dostupno je više definicija, koje nam pružaju uvid u konkretno polje djelovanja postavljene teme. Za cjelokupan kontekst o gospodarskoj diplomaciji važno je istaknuti i njen razvoj kroz povijest.

## 2.1. Definicija i razvoj gospodarske diplomacije

Na početku valja istaknuti razliku između gospodarske i komercijalne diplomacije. Često se ta dva izraza u raznoj literaturi poistovjećuju, no u praksi to nije slučaj što može uzrokovati nepotpuna objašnjenja pojma prilikom definiranja i tumačenja gospodarske diplomacije.

Mlinarić u svom radu ističe različitosti gospodarske i komercijalne diplomacije na sljedeći način: „Prije svega potrebno je razlikovati gospodarsku diplomaciju (engl. *economic diplomacy*) i komercijalnu diplomaciju (engl. *commercial diplomacy*). Iako postoje autori koji smatraju da je riječ o sinonimu, dublja analiza dovodi ipak do ponešto drugačijeg zaključka. Komercijalna diplomacija smatra se podvrstom gospodarske diplomacije u okviru samog angažmana i obuhvata poslova koje komercijalna diplomacija obuhvaća“ (Mlinarić 2020: 160-161).

Komercijalna diplomacija tako se karakterizira kao svojevrsni pomoćni element gospodarskoj diplomaciji u njezinom opusu djelovanja, koji između ostalog prati i ekonomske trendove ostalih država.

„Gospodarska diplomacija podrazumijeva diplomatske aktivnosti za podršku poslovnome i financijskom sektoru matične zemlje. Te se aktivnosti odnose na pitanja ekonomskih politika. Dakle, gospodarski diplomati prate i izvještavaju o ekonomskim politikama u stranim zemljama i savjetuju svoju vladu kako najbolje utjecati na ekonomske politike stranih država. Komercijalna diplomacija definira se kao podrška poslovnom sektoru matične zemlje, koja potječe razvoj“ (Boromisa, Tišma i Raditya-Ležaić 2012: 11-12).

S druge strane, Bazdan ističe procese gospodarske diplomacije kao jedne od bitnih faktora u kontekstu promoviranja i osiguravanja nacionalnih interesa, a tako da „gospodarska diplomacije postaje sve značajnijom temom. Definiramo je kao proces od nacionalnog interesa u kojem nacionalni poslovni subjekti u globalnoj ekonomiji stječu optimalnu poziciju zahvaljujući obavještajnoj zajednici i najvišim državnim dužnosnicima“ (Bazdan 2011: 104).

Isti autor navodi primjere koji dokazuju kako gospodarska diplomacija, suprotno uvriježenim mišljenjima, nije toliko novija disciplina u okviru cjelokupne diplomacije. Tako Bazdan (2011) navodi srednji vijek kao preteču gospodarske diplomacije. Točnije, ističe kako se gospodarska

diplomacija pojavila još za vrijeme Dubrovačke Republike kada je 1301., osnovan Centar za sakupljanje vijesti i informacija.

I Radolović (2016), navodi Dubrovačku Republiku kao svojevrsni začetak gospodarske diplomacije u svijetu. „Početak gospodarske diplomacije nalazimo u Dubrovniku, kada je 1301. g. u Dubrovačkoj Republici osnovan Centar za obavještajnu službu, sa zadaćom prikupljanja vijesti i informacija. Diplomacija starog Dubrovnika omogućila je tada državi Dubrovnik stoljetni mir i dinamični razvoj, uz veliku cijenu najprije Mletačkom carstvu, a kasnije Otomanskom carstvu“ (Radolović 2016: 42-43).

Na idući značajniji primjer upotrebe gospodarske diplomacije, prema Radolović, čekalo se do 20. stoljeća i njemačkog uspostavljanja segmenta vanjske trgovine, a koje je djelovalo u okviru Ministarstva vanjskih poslova. Također, Njemačka je u svoja veleposlanstva uvela i atašee koji su bili odgovorni za nekoliko djelatnosti, a među kojima se ističu sektori, financija, šumarstva poljoprivreda i trgovine. (Radolović 2016: 43)

Najznačajnije države prema Bazdanu (2011), a koje su uvele aktivnosti gospodarske diplomacije u njihovo političko djelovanje, ipak su, Francuska i SAD. Za obje se države može reći kako su najzaslužnije za razvoj gospodarske diplomacije. Sjedinjene Američke Države ovim vidom diplomacije kreirale su i provodile Marshallov plan, koji je prvenstveno bio usmjeren za zaštitu nacionalnih interesa.

„U tom smislu posebno navodimo razdoblje administracije Harryja Trumana, kada je u vrijeme Marshallova plana, u razdoblju od 1948. do 1952., SAD uložio dvanaest milijardi dolara u gospodarstva Zapadne Europe. U to vrijeme je američka administracija bila ključna kod donošenja investicijskih odluka – štiteći prije svega svoje nacionalne političke i gospodarske interese“ (Bazdan 2011: 104).

Prva europska država koja je uvidjela značaj i prednosti gospodarske diplomacije bila je Francuska. Potencijalne promjene u funkcioniranju i pozicioniranju države koje bi uslijedile uvođenjem gospodarske diplomacije, Francuska Republika, shvatila je i prije početka Drugog svjetskog rata. „Pred Drugi svjetski rat Henry Hauser, profesor na Sorboni objavljuje knjigu pod naslovom Ekonomija i diplomacija (*Economie et diplomatie*). U njoj traži raskid s *udvorničkom diplomacijom*. Zalaže se da diplomacija promiče francuske gospodarske interese te u tom smislu

predlaže osnivanje škola za diplomate u kojima će u fokusu biti ekonomske teme, koje moraju postati prioriteta za diplomatsku službu. *Ekonomija za diplomaciju* je njegov slogan“ (Bazdan 2010: 419).

I drugi značajni vrhovni akteri Francuske su u godinama koje slijede prvenstveno težili očuvanju nacionalnih interesa te što boljem pozicioniranju među ostalim svjetskim velesilama. „Prva europska država koja je shvatila ulogu gospodarske diplomacije je Francuska, za vrijeme Charlesa de Gaullea, a intenzivno okretanje gospodarskoj diplomaciji zahtijevao je i predsjednik F. Mitterrand (predsjednik od 1981. - 1995. godine), a novo doba francuske gospodarske diplomacije, započinje s najvećim gospodarskim diplomatom modernog doba, Jacquesom Chiracom, koji je obnašao dužnost predsjednika Francuske Republike od 1995. do 2007. godine, a naglasak francuske vanjske politike jest za njegova mandata primarno bio usmjeren na ostvarivanje francuskih gospodarskih interesa snažnim djelovanjem gospodarske diplomacije“ (Radolović 2016: 45).

Pri tome valja istaknuti kako su začetci francuske gospodarske diplomacije za vrijeme Charlesa de Gaullea bili usmjereni i ka gospodarskoj špijunaži. Isto je, navodi Bazdan (2011), bio prioritet predsjedniku Francoisu Mitterrandu, koji nije birao sredstva u tzv. gospodarskim utakmicama.

„No, tek s Charlesom de Gaulleom Francuska kreće prema gospodarskoj diplomaciji, u kojoj gospodarska špijunaža dobiva značajno mjesto. Naime, de Gaulle je 1962., odobrio agresivno globalno prikupljanje gospodarskih i tehnoloških informacija za interese francuskih kompanija kako bi što bolje parirale američkim transnacionalnim korporacijama na svjetskom tržištu, posebno u Europi, koju je definirao od Atlantika do Urala.

(...) Francois Mitterrand, koji je na čelo Francuske došao 1981., dao joj je snažan impuls. Od početka je bio zagovornik da u međunarodnoj gospodarskoj utakmici ne smije biti milosti te da su sva sredstva dopuštena“ (Bazdan 2010: 419).

Drugačiji zamah francuskoj gospodarskoj diplomaciji i zaokret u filozofiji mišljenja, koja je služila na primjer i ostalim europskim državama, razvio je bivši predsjednik Jacques Chirac. Prema Bazdanu, Francuska je u dvije godine (1996. i 1997.) zahvaljujući gospodarskoj diplomaciji Chiraca inkasirala čak 30,9 milijardi američkih dolara, a zbog čega su mu iz *The Wall Street Journala* dodijelili titulu *prvog gospodarskog diplomata svijeta*. (Bazdan 2010: 421)

## 2.2. Značajke i modeli gospodarske diplomacije

Djelovanje gospodarske diplomacije nije usko vezano samo za trgovinske odnose između pojedinih država. Gospodarski diplomati najčešće se bave mnogo širim poslovnim područjem koje se može podijeliti na nekoliko problemskih cjelina, a sve u cilju ostvarivanja gospodarskog napretka matičnih država.

Prema Mlinariću, „gospodarska diplomacija obuhvaća korištenje svih državnih ekonomskih instrumenata za unapređivanje nacionalnih interesa u komunikaciji s ostalim državama. Predstavlja novu dimenziju vanjske politike u međupovezanom i isprepletenom svijetu. Strateške aktivnosti moraju uzeti u obzir pristup tržištima, telekomunikacije, energetska infrastrukturu, financijske resurse i tarifne/netarifne barijere poslovanja“ (Mlinarić 2020: 163).

Puno je faktora koji na pozitivan ili negativan način utječu, odnosno usmjeravaju razvoj gospodarskih diplomacija određenih država. Upravo je Madunić (2020) istaknuo nekoliko ključnih elementa, a među kojima prevladavaju postupno razvijanje konkurencije te sve veći utjecaj globalizacije uz liberalizaciju trgovine. U tom kontekstu zanimljivo je pitanje globalizacije koja „utječe na razvoj novih odnosa između pojedinaca, društava i institucija, i oni više nisu teritorijalno određeni. Globalizacija ima svojih prednosti i nedostataka. Uglavnom su do pojave pandemije COVID-19 isticane prednosti globalizacije. Proizvoditi jeftino, konzumirati svuda. Sirovine i roba se transportiraju uzduž i poprijeko planeta“ (Madunić 2020: 353).

Shodno tome, izdvaja se nekoliko osnovnih zadataka gospodarske diplomacije koje je u svojoj doktorskoj disertaciji<sup>1</sup> navela i opisala Sanja Radolović.

Među njima, Radolović izdvaja: „promociju domaćeg gospodarstva u zemlji primateljici, lobiranje za interese domaćih gospodarskih subjekata, informiranje i savjetovanje domaćih tvrtki pri poslovanju u zemlji primateljici, potpora domaćim gospodarskim subjektima pri nastupu na tuđim tržištima, posredovanje u ostvarivanju kontakata domaćih tvrtki s potencijalnim poslovnim partnerima te pomoć i potpora domaćim tvrtkama u prevladavanju birokratskih i administrativnih prepreka za nastup na stranom tržištu“ (Radolović 2016: 73-74).

---

<sup>1</sup> Radolović, Sanja. 2016. *Uspostava modela gospodarske diplomacije za razvoj hrvatskog gospodarstva*. Doktorski rad. Sveučilište u Puli. Pula. 359 str.

Organizacijska mreža gospodarske diplomacije tako se može sažeti i na nekoliko primarnih područja djelovanja. „Iz svega navedenoga mogu se definirati ključna područja djelovanja i aktivnosti gospodarske diplomacije:

1. promicanje izvoza i trgovine
2. privlačenje ulaganja
3. prijenos tehnologija – znanstvena suradnja
4. razvojna suradnja, u smislu pružanja pomoći
5. promocija zemlje – u smislu brendiranja zemlje, posebice turističko brendiranje“ (Radolović 2016: 74).

Prema Mlinariću i njegovom radu *Konceptualni okvir gospodarske diplomacije*, ovaj vid diplomacije u fokusu, a s obzirom na navedene karakteristike i podjele, sadrži „minimalno tri osnovna područja na koja treba djelovati i to: privlačenje direktnih stranih investicija, povećanje izvoza te poboljšanje uvjeta poslovanja za domaće tvrtke u tuzemstvu i inozemstvu uz zaštitu nacionalnih interesa“ (Mlinarić 2020: 163).

Za potpunije razumijevanje procesa gospodarske diplomacije važno je istaknuti i poznavati njihove modele, koji se direktno naslanjaju na gore navedena polja djelovanja. Točnije, u knjizi skupine autora<sup>2</sup>, navodi se pet popratnih modela gospodarske diplomacije koji se međusobno razlikuju po ustroju i nadležnostima.

Riječ je o:

1. „unificiranom modelu
2. djelomično unificiranom modelu
3. modelu treće agencije
4. modelu natjecanja te
5. modelu prepuštanja“ (Boromisa, Tišma i Raditya-Ležaić 2012: 17).

---

<sup>2</sup> Boromisa, Ana-Marija; Tišma, Sanja. 2012. *Gospodarska diplomacija Republike Hrvatske ili zašto Hrvatskoj nužno treba snažna i sustavna gospodarska diplomacija*. Institut za međunarodne odnose. Zagreb.

Tako skupina autora ističe da pod unificiranim modelom najvažniju ulogu obavlja isključivo Ministarstvo vanjskih poslova koje u potpunosti upravlja svim pitanjima vezanim za vanjske poslove i trgovinu. U inozemstvu za poslove diplomacije i promicanje državnih interesa zadužena su predstavništva dok se primjer takvog modela može pronaći u Brazilu. U djelomično unificiranom modelu osim ministarstva vanjskih poslova u kreiranju gospodarske diplomacije određenih država sudjeluju i ministarstva gospodarstva ili trgovine. Pri tome se formiraju posebni trgovinski odjeli koji se nalaze i u mehanizmima već uspostavljenih diplomatskih predstavništva. Primjeri djelomično unificiranog modela mogu se pronaći u Ujedinjenom Kraljevstvu i Tajlandu. (Boromisa, Tišma i Raditya-Ležaić 2012: 17-18)

Pod modelom treće agencije podrazumijeva se prekid bilo kakvih veza, odnosno nadležnosti ministarstva vanjskih poslova za trgovinsku problematiku već se tim pitanjima bave neovisna tijela, koja se ipak nalaze pod ingerencijom MVP-a. Primjeri takvog djelovanja karakteristični su za Austriju i Singapur. (Mlinarić 2020: 163)

Preostala dva sistema gospodarske diplomacije razlikuju se po tome što „model natjecanja jest model u kojem se zadaci Ministarstva vanjskih poslova i drugih ministarstva preklapaju, bez jasne podjele poslova. Ovaj model rezultat je neusklađenosti ciljeva i aktivnosti. Model prepuštanja pak podrazumijeva da se ministarstvo vanjskih poslova potpuno odriče pitanja vezanih za trgovinu i investicije te ih prepušta drugim ministarstvima. Ministarstva vanjskih poslova tada nemaju nikakvu ulogu u ekonomskim pitanjima za državu, a primjer takvog modela je Kina“ (Mlinarić 2020: 163).

Tako akteri koji su zaduženi za provođenje zadataka gospodarske diplomacije prvenstveno moraju biti visokoobrazovani i specijalizirani iz područja za koja su zaduženi. Prema Bazdanu, „gospodarski diplomat mora prije svega biti fakultetski obrazovan sa specijalizacijom iz međunarodnog gospodarstva i vanjsko-trgovinskog poslovanja. Treba perfektno poznavati stanje u globalnoj ekonomiji, uključujući i detalje o njezinim naprijed navedenim *dualnim razinama*“ (Bazdan 2011: 121).

Važno je istaknuti da gospodarski diplomati ne mogu djelovati bez određenog diplomatskog iskustva te prema Bazdanu (2011) moraju izvrsno poznavati jezik kao i gospodarsku, političku te društvenu klimu određene države u kojoj će djelovati.



Gospodarski diplomati prema skupini autora, također, moraju odlično poznavati i ekonomsku politiku država u kojoj djeluju te pratiti eventualne promjene i o tome izvještavati vlade iz matičnih zemalja. Shodno tome, gospodarski diplomati savjetuju svoje vlade kako bi se trebale postaviti i potencijalno odgovoriti na izazove ekonomskih politika drugih inozemnih država. (Boromisa, Tišma i Raditya-Ležaić 2012: 12)

### 2.3. Ključni elementi gospodarske diplomacije

Ključni elementi za uspješnost gospodarske diplomacije su: orijentacija na izvoz domaćih proizvoda te ulazak na inozemna tržišta. Međutim, da bi se uspostavili preduvjeti za učinkovitost sustava gospodarske diplomacije potrebno se fokusirati i na ostale bitne parametre. „Bez obzira na odabrani model, nekoliko je ključnih elemenata koji određuju uspjeh gospodarske diplomacije. Ti su elementi identificirani u literaturi i do danas se nisu značajno promijenili“ (Boromisa, Tišma i Raditya-Ležaić 2012: 19).

Tako skupina autora (2012) navodi da je ključno uključivanje što više aktera odnosno institucija, uz MVEP i Ministarstva gospodarstva u proces stvaranja i provođenja gospodarske diplomacije. Pri tome je bitno usuglašavanje koncepata namijenjenih za vanjske poslove i ekonomske odnose te fokusiranje na dva primarna cilja. Riječ je povećanju izvoza i potenciranju te privlačenju stranog kapitala, tj. ulaganja.

Vrlo je važno i postojanje razrađenog sistema koji je nužan za koncipiranje uvjeta potrebnih za promicanje trgovine i investicija. Također, sve mjere potrebno je konstantno učinkovito provoditi, zaključuju autori u knjizi „Gospodarska diplomacija Republike Hrvatske ili zašto Hrvatskoj nužno treba snažna i sustavna gospodarska diplomacija“.

#### 2.3.1. Izvoz

Vrlo bitna odrednica gospodarske politike određenih država jest izvoz. Bolji gospodarski položaj na inozemnom tržištu plasiranjem vlastitih kvalitetnih proizvoda ne pridonosi samo pozitivnijoj ekonomskoj situaciji države već ima i mnoge druge pozitivne efekte.

Madunić ističe da i izvoz utječe na održivi gospodarski rast država, a „zanimljiv grafički prikaz pojedinih faktora koji utječu na konkurentnost dalo je Nacionalno vijeće za konkurentnost u obliku tzv. piramide konkurentnosti. Na vrhu piramide kao konačni cilj koji treba postići je rast BDP-a, zaposlenosti i općenito životnog standarda. Razina ispod su tzv. međuproizvodi konkurentnosti–izvoz, produktivnost, troškovi i investicije. To su po njima ekonomske veličine koje pokazuju efekte temeljnih faktora konkurentnosti i koje u međusobnom djelovanju uvelike određuju rezultate konkurentnosti te su ključni pokazatelji održivosti gospodarskog rasta“ (Madunić 2020: 358).

Iz ovog citata vidljivo je kako se upravo izvoz pozicionirao kao jedna od najznačajnijih odrednica za održivost gospodarskog rasta i konkurentnosti država na međunarodnom planu dok pri tome važnu ulogu ima gospodarska diplomacija, odnosno akteri koji djeluju na tom području.

„Mnogi akteri sudjeluju u provođenju gospodarske diplomacije. Državni akteri bili bi diplomacija, državni dužnosnici i djelatnici, državne agencije itd., a nedržavni akteri su transnacionalne kompanije, nevladine organizacije, sindikati, poslovni lobiji i sl. Aktivnosti državnih i nedržavnih aktera utječu na stvaranje preduvjeta za određene gospodarske aktivnosti vezane za izvoz u države primateljice ili promociju investicija u tuzemstvo“ (Madunić 2020: 359).

Jedan od važnijih pojmova koji se veže s izvozom je konkurentnost. Prema Rogić Dumančić (2019) postoje četiri vrlo bitna vida konkurentnosti, a koja izravno koreliraju s izvoznim procesima gotovo svake države na svijetu. To su redom: sposobnost prodaje, privlačenja, prilagodbe gospodarstva te zarađivanja.

Spajanjem pojma konkurentnosti i gospodarske diplomacije u literaturi označava se njihova vidljiva međusobna korelacija. Tako Madunić u svom radu navodi da djelatnosti gospodarske diplomacije izravno utječu na konkurentnost države ostvarenu putem izvoza. S druge strane, povoljnija izvozna konkurentnost direktno utječe na bolje rezultate ukupnog izvoza pojedinih država. (Madunić 2020: 361)

### 2.3.2. Inozemna tržišta

Svako se tržište međusobno razlikuje po svojim zakonitostima, a na zemljama izvoznicama je da se njima prilagode te dobro istraže sve prednosti i zamke, koje svjetska tržišta mogu skrivati. Istraživanjem tržišta smanjuju se potencijalni rizici poslovanja te se shodno tome maksimiziraju možebitni poslovni benefiti.

Ipak, nisu sva tržišta diljem svijeta jednaka te shodno tome postoji nekoliko tipova, a koja su opisana na stranicama HBOR-a (Hrvatska banka za obnovu i razvitak). „Većina tržišta uglavnom spada u jednu ili više sljedećih kategorija:

- **Tip 1.** – dinamična gospodarstva s oštrom konkurencijom (npr. Europska unija, Sjeverna Amerika) za koje je karakteristična kvalitetna infrastruktura i visoko informirani potrošači. Za uspjeh su bitni vrhunska kvaliteta, brza reakcija, složeno profiliranje kupaca i dobro razrađena strategija ulaska na tržište;
- **Tip 2.** – gospodarstva koja se temelje na poslovnom odnosu (npr. Bliski istok, Južna Amerika) zahtijevaju osobni angažman vodstva kompanije i dulji proces izgradnje međusobnog povjerenja. Ključno je prilagoditi način komunikacije i imati osjećaj za kulturne razlike;
- **Tip 3.** – gospodarstva koja se često financiraju iz programa međunarodnih financijskih institucija (npr. Afrika) zahtijevaju značajnu prilagodbu poslovne prakse, fleksibilnost i vrijeme u utvrđivanju pravih informacija i komunikacijskih kanala“ (HBOR, 2021.).

Struktura tržišta prema HBOR-u (2021) može se podijeliti i na ona potpuno razvijena (npr. SAD), s brzim rastom (npr. Kina) te ona u razvoju, ali s ne pretjeranim rastom (većina zemalja u Africi).

Pojedini se „izvoznici se fokusiraju na *familijarna tržišta* – ona koja su im na neki način bliska, tj. čiji jezik i kulturu poznaju i gdje imaju dobre kontakte. Tako je većina hrvatskih izvoznika barem u početku usmjerena na zemljopisna bliža tržišta EU-a kao što su Italija, Njemačka, Slovenija i Austrija ili ona gdje se razumije hrvatski jezik, a robne marke imaju veći ugled, kao što su tržišta jugoistočne Europe“ (HBOR, 2021.).

## 2.4. Gospodarska diplomacija u svijetu

Kod gotovo svake države u svijetu vidljive su razlike u poimanju gospodarske diplomacije te korištenju različitih modela. Tako se primjeri vrlo uspješnih koncepata gospodarske diplomacije mogu pronaći kod Austrije i Francuske.

Tako Bazdan u svom radu navodi glavne ciljeve austrijske gospodarske diplomacije u kojem ističe da „Austrija je svoju gospodarsku diplomaciju osnovala neposredno nakon Drugoga svjetskog rata. Nositelj je Austrijska gospodarska komora. Dakle, mreža je financirana od tvrtki, a ne iz proračuna, a poznato je da kada se ovakvi poslovi optimalno financiraju iz proračuna, da postoji određena autonomnost, tj. manja efikasnost. U austrijskom primjeru sustav je od početka depolitiziran. To znači da se model zasniva na odsustvu miješanja politike u strukturalna pitanja gospodarske diplomacije. Dakle, kadrovanje i strategija su u nadležnosti struke, a ne politike“ (Bazdan 2010: 421).

Ipak, kako navodi Bazdan (2010), Austrija se nije u potpunosti odrekla političkih procesa u gospodarskoj diplomaciji. Najčešći primjer uplitanja politike u poslove austrijske gospodarske diplomacije odnosi se na veze s drugim državama gdje politika ima vrlo važnu ulogu u gospodarstvu.

Još jedna posebnost austrijskog modela očituje se u uredima za vanjsku trgovinu. „Mreža ima zadaću realizaciju izvozne, ali i internacionalizacijske ofenzivne strategije. Naime, radi se o tome da im je ta mreža u funkciji ne samo povećavanja izvoza, nego i izvoza investicijskog kapitala. Zapravo, zadatak austrijske gospodarske diplomacije je intenzivirati gospodarsku suradnju između Austrije i sjedišta Ureda za vanjsku trgovinu u državi penetracije“ (Bazdan 2010: 421).

Zanimljivo je kako su Austrijanci, prema Bazdanu (2010) predložili RH-a, odnosno Hrvatskoj gospodarskoj komori ulazak u njihov sustav. Uvjet ulaska bila su određena financijska sredstva, kojima bi RH-a bio omogućen pristup austrijskoj mreži, no Hrvatska na takvu ponudu nije pristala.

Umjesto toga, MVEP i HGK-a su 2017., najavili potpisivanje suradnje kojom bi se trebao unaprijediti sustav gospodarske diplomacije i to po uzoru na austrijski model. „Ministarstvo

vanjskih i europskih poslova potpisalo je s Hrvatskom gospodarskom komorom Sporazum o suradnji kako bi se unaprijedio sustav gospodarske diplomacije. Tvrtke od gospodarske diplomacije očekuju i da preuzme funkciju lobista po uzoru na razvijene zemlje, pravovremeno informiranje o javno-nabavnim natječajima koji će se raspisati te okupljanje hrvatskih tvrtki na zajedničkim projektima u inozemstvu“ (Izvozni portal, 2017.).

Još jedan primjer uspješnog modela gospodarske diplomacije vidljiv je u strukturi Republike Francuske, a o čemu detaljnije piše Radolović. „Primarni cilj francuske gospodarske diplomacije, obrana je i jačanje francuskih interesa diljem svijeta, i to naravno prvenstveno u gospodarskom smislu. Francuzi imaju drugu po veličini diplomatsku mrežu na svijetu. Tako posjeduju gospodarske odjele u 154 veleposlanstva i u dvadeset stalnih predstavništava. Imaju raspoređene gospodarske diplomate u još devedeset konzulata, raspolažu sa 169 služba za gospodarsku ekspanziju i sa 78 predstavništava francuskih gospodarskih i industrijskih komora u 65 država“ (Radolović 2016: 127).

Francuska gospodarska diplomacija prvenstveno radi na promoviranju vlastitih interesa kako bi gospodarstvo podigli na još jednu razinu više te se zaštitili od potencijalnih opasnosti koje donosi suradnja s određenim inozemnim partnerima.

Radolović u svom radu *Uspostava modela gospodarske diplomacije za razvoj hrvatskog gospodarstva* navodi jednu od posebnosti francuske gospodarske diplomacije, koja se očituje kroz ostvarivanje njihovih gospodarskih misija. Naime, francuske gospodarske misije sadrže određene ciljeve koji su mjerljivi, a s obzirom na, npr., broj tvrtki kojima je pružena pomoć ili financijsku zaradu koja je ostvarena kroz godinu upravo pomoću gospodarskih misija koje nisu besplatne. (Radolović 2016: 127)

I u kontekstu Europske unije zanimljivo je promatrati na koji način funkcionira uspostavljena mreža gospodarske diplomacije. Kao zajednica država, EU, problematici gospodarske diplomacije pristupa na nekoliko instanci, a koje je detaljnije u svom diplomatskom radu obradila Varšić.

„Gospodarska diplomacija EU treba funkcionirati na više razina: EU s drugim velikim silama poput Kine, SAD-a, zatim članice EU međusobno, itd. Prema Bayneu i Woolcocku (2011) uloga

EU mijenja se ovisno o problemu na kojem se radi. Ima najveće tržište na svijetu, a utjecaj iste povećava se usporedno sa širenjem Unije.

(...) Što se tiče gospodarske diplomacije u EU, ona je oblikovana prema interesima sektora ili država članica. Svaka od država članica ima formirani nacionalni sustav gospodarske diplomacije“ (Varšić 2014: 21).

### 3. Gospodarska diplomacija Republike Hrvatske

Gospodarska diplomacija Republike Hrvatske strukturalno ovisi o većem broju aktera, kojima je zadatak promoviranje državnih interesa, kvalitetnije pozicioniranje u međunarodnoj gospodarskoj i političkoj sceni te uspostavljanje što učinkovitijih veza u vanjsko-trgovinskim okvirima državne politike. Pri tome cjelokupna struktura gospodarske diplomacije mora biti usklađena te međusobno usmjerena na ostvarivanje zadanog cilja. Međutim, u praksi to i nije čest slučaj te je često javna percepcija kako gospodarska diplomacija Republike Hrvatske nije razvijena i ukazuje na nepostojanje kvalitetnog plana za rješavanje sve većih izazova unutar tog dijela diplomacije.

#### 3.1. Povijesni razvoj hrvatske gospodarske diplomacije

Hrvatska gospodarska diplomacija poprilično dugo spominjana je isključivo u kontekstu politike, a o njezinom individualiziranju možemo govoriti tek unazad posljednjih deset godina. Kako je navedeno u doktorskoj disertaciji Sanje Radolović, „o hrvatskoj gospodarskoj diplomaciji i njenom razdvajanju od klasične političke, odnosno javne diplomacije u Hrvatskoj možemo govoriti tek unazad nekoliko godina. 2011. godine, u tijeku je bila reforma gospodarske diplomacije, odnosno zamjena gospodarskih savjetnika u hrvatskim diplomatskim misijama trgovačkim atašeima“ (Radolović, 2016: 168).

I u radu Nuše Varšić, sudionici istraživanja kazali su kako hrvatska gospodarska diplomacija nema značajniji povijesni kontekst, već kako se radi o disciplini mlađeg postojanja, ali vrlo bitnoj za cjelokupni državni gospodarski sustav. „Sudionici istraživanja slažu se da je gospodarska diplomacija mlađa disciplina u Republici Hrvatskoj, no veoma bitna za razvoj sveukupnog gospodarstva. (...) Kao pozitivnu stvar u razvoju gospodarske diplomacije navode osnivanje posebnog odjela u MVEP-u koji se bavi samo time“ (Varšić 2014: 48).

Do promjena u strukturi ministarstava koja su se bavila gospodarskom diplomacijom došlo je 2011., prilikom parlamentarnih izbora. I 2013., prema Radolović (2016) bila je ključna godina za

daljnji razvitak gospodarske diplomacije u RH-a i to kao relevantnoj disciplini za maksimiziranje rasta hrvatskog gospodarstva.

„U međuvremenu su 2011. godine održani parlamentarni izbori koji su doveli do promjene Vlade i strukture ministarstava, osobito onih ključnih za gospodarsku diplomaciju: ministarstva vanjskih poslova i gospodarstva. Napušten je koncept gospodarske diplomacije kako ga je osmislila prethodna Vlada te se ugovori trgovinskih atašea nisu produživali. Zatim se 2013. godine započelo s reformom hrvatske gospodarske diplomacije, odnosno počela se pridavati veća važnost i uloga gospodarskoj diplomaciji u cjelokupnom sustavu diplomacije, kroz novi sustav *Gospodarska diplomacija: vanjska politika u službi gospodarskog napretka*“ (Radolović 2016: 54-55).

MVEP na vlastitoj internetskoj stranici<sup>3</sup> ističe kako su glavni ciljevi sustava kontinuirani rast i razvoj hrvatskog gospodarstva, kao i afirmacija istog na međunarodnoj razini. Prioritetni zadaci gospodarske diplomacije podijeljeni su na tri točke:

- izvoz
- strana ulaganja
- zaštita interesa hrvatskih kompanija u inozemstvu (MVEP, 2021.).

### 3.2. Obilježja hrvatske gospodarske diplomacije

Gospodarska diplomacija među svojim zadacima zadržavanja i uspostavljanja novih odnosa među državama, mora strukturirano raditi na ostvarivanju određenih prihoda. Radošević (2002) naglašava bitnost sinergije politike i gospodarstva koja mora doprinijeti što povoljnijoj ekonomskoj poziciji RH-a.

„Potrebna nam je diplomacija koja političke prednosti pretvara u ekonomske dobitke. To je ključni zadatak kreativne *gospodarske diplomacije*. Diplomacija i poduzetnici imaju dva osnovna zadatka u izgradnji međunarodne legitimnosti hrvatske države: diplomacija bi morala osigurati što niže troškove ulaza hrvatskog gospodarstva na nova tržišta i/ili povećavanja relativnih tržišnih udjela na postojećim izvoznim tržištima, uklanjanjem političkih zapreka i

---

<sup>3</sup> <http://www.mvep.hr/hr/gospodarska-diplomacija/>



nekomercijalnih (političkih) rizika, a hrvatski bi poduzetnici morali osigurati konkurentsku sposobnost izlaza na međunarodna tržišta roba i usluga“ (Radošević 2002: 1075).

Iz današnje perspektive rad Dubravka Radoševića možemo promatrati kao uvod u stvaranje nove gospodarske discipline koja je do danas trebala imati uhodane mehanizme rada i ostvarene rezultate. No, i danas se analiziraju prvenstveno nedostaci hrvatske gospodarske diplomacije.

Kao glavni element koji ograničava učinkovito djelovanje hrvatske gospodarske diplomacije Radošević (2002) navodi nedostatnu konkurentnost cjelokupnog hrvatskog gospodarstva na međunarodnom planu. „Ključni indikatori konkurentnosti gospodarstva (osobni dohoci, proizvodnost i jedinični troškovi rada) manje su povoljni u Hrvatskoj od onih u drugim tranzicijskim ekonomijama“ (Radošević 2002: 1075).

Slične nedostatke navodi i Varšić (2014), u radu gdje ističe kako je reforma hrvatske gospodarske diplomacije trebala efikasnije djelovati na problem konkurentnosti našeg gospodarstva. Konkretizacija poslova među akterima koji su zaduženi za provedbu gospodarske diplomacije RH-a, ipak, nije ispunila zadan cilj.

„Dakle, sustav gospodarske diplomacije trebao bi biti od velike koristi. Međutim, rezultati istraživanja gospodarske diplomacije u Hrvatskoj pokazuju nešto drugačije stanje. Prema rezultatima istraživanja iz 2013. godine vidljivo je da različite državne institucije, poput MVPEI-a, HGK ili HUP-a, imaju različita shvaćanja gospodarske diplomacije, da ne postoji izgrađena organizacijska struktura koja se bavi gospodarskom diplomacijom, a isto tako da različito shvaćaju veze između gospodarske diplomacije te bilateralnih i multilateralnih odnosa“ (Varšić 2014: 25).

Hrvatska gospodarska diplomacija očigledno nije još uvijek razvijena disciplina kao u ostalim europskim državama. Sa svim svojim nedostacima potrebno je raditi na njenom daljnjem usavršavanju kako bi strukturalno te koncepcijski, s punim kapacitetom generirala pozitivne ishode za hrvatske gospodarstvo u cjelini, a na što u sljedećem citatu upozoravaju Bilandžić i Barun.

„Rezultati istraživanja pokazali su da je gospodarska diplomacija nerazvijena grana diplomacije u Hrvatskoj, koncept, ali i *policy* (provedbena politika) gospodarske diplomacije tek se treba razviti. Gospodarska diplomacija zaslužuje jedno od središnjih mjesta u gospodarskim razvojnim

strategijama. Za razliku od razvijenog svijeta u kojem je ona znanstveno-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“ (Bilandžić i Barun 2013: 93).

Skupina autora (2012), također, apostrofiraju kako je Republici Hrvatskoj i gospodarskoj diplomaciji najveći problem nepostojanje jasnog plana, programa i koncepta. Uključivanje većeg broja aktera u proces gospodarske diplomacije navode tek kao inicijaciju za razvijanje učinkovitije gospodarske diplomacije.

„Što se drugoga sastojka tiče, usklađivanja vanjske i ekonomske politike, na formalnoj su razini stvoreni preduvjeti da koordinaciju preuzmu MVEP i Državni ured za vanjsku trgovinu. (...) Treće, središnji interes gospodarske diplomacije Hrvatske u skladu je s predloženim prioritetima: povećanje izvoza i privlačenje stranih ulaganja“ (Boromisa, Tišma i Raditya-Ležaić 2012: 44-45).

Ulaskom Republike Hrvatske (2012) u međudržavne zajednice poput WTO-a i Europske unije stvoreni su uvjeti za liberalizaciju tržišta i lakše plasiranje proizvoda izvan granica susjednih nam zemalja.

Skupina autora u svojem zaključku iznose da u Republici Hrvatskoj prevladavaju dva modela gospodarske diplomacije. S obzirom na zadaće koje u kontekstu gospodarske diplomacije obavlja MVEP (Ministarstvo vanjskih i europskih poslova Republike Hrvatske) nameće se postojanje unificiranog modela. No, zbog uspostavljanja novog tijela, Državni ured za trgovinsku politiku, koji djeluje pod ingerencijom Vlade Republike Hrvatske, nameće se i postojanje modela treće agencije. (Boromisa, Tišma i Raditya-Ležaić 2012: 46-47)

### 3.3. Pokretači gospodarske diplomacije u RH-a

Konceptualni okvir hrvatske gospodarske diplomacije ovisi i uključuje nekoliko dionika koji su svojim djelovanjem indirektno ili direktno uključeni u provedbene procese navedene diplomatske discipline.

Akteri koji su zaduženi za provedbu gospodarske diplomacije u Republici Hrvatskoj su:

„1. Vlada RH-a

2. Ministarstvo vanjskih i europskih poslova,

3. Ministarstvo gospodarstva,

4. Ministarstvo poduzetništva i obrta,

5. Hrvatska gospodarska komora,

6. Ured Predsjednika RH-a,

7. Hrvatski sabor (Odbor za europske poslove i Odbor za vanjsku politiku),

8. Hrvatska udruga poslodavaca,

9. Hrvatsko udruženje menadžera i poduzetnika,

10. Agencija za investicije i konkurentnost,

11. Udruga Hrvatski izvoznici,

12. Hrvatska turistička zajednica,

13. Hrvatska obrtnička komora,

14. Hrvatska banka za obnovu i razvitak,

15. Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO),

16. Centar za praćenje poslovanja energetskog sektora i investicija (CEI)“ (Radolović 2016: 55).

MVEP u svom programu o razvoj gospodarske diplomacije navodi još niz drugih dionika koji bi svojim radom trebali pridonijeti razvoju istog. Ministarstvo vanjskih i europskih poslova „uključuje tradicionalne vanjske poslove i diplomaciju te poslove povezane s gospodarskom diplomacijom“ (Boromisa, Tišma i Raditya-Ležaić 2012: 25).

Prema MVEP-u (2021) program razvoja gospodarske diplomacije u RH-a izrađen je sukladno nacrtima i zahtjevima hrvatskih izvoznika i ostalih udruženja poslodavaca te kumulativnim analizama koncepata i metodologija svjetski uspješnih gospodarskih diplomacija.

„Iz same prezentacije i predloženog načina funkcioniranja sustava može se zaključiti kako Ministarstvo vanjskih i europskih poslova u području gospodarske diplomacije u Hrvatskoj samo deklarativno zauzima svoju ulogu institucionalnog nositelja gospodarske diplomacije, jer je vidljiva njegova uloga samo u jednom području gospodarske diplomacije – promicanju izvoza, dok se u ostalim područjima gospodarske diplomacije, promicanju trgovine, privlačenju stranih ulaganja, brendiranju zemlje, razvojnoj suradnji ne spominje uloga MVEP-a“ (Radolović 2016: 169).

Skupina autora u knjizi navodi da „u diplomatsko-konzularnim predstavništvima aktivnosti gospodarske diplomacije provode gospodarski savjetnici i trgovinski atašei. Gospodarski su savjetnici stalni zaposlenici MVEP-a, a trgovinski su atašei ugovorni diplomati“ (Boromisa, Tišma i Raditya-Ležaić 2012: 26).

Uz MVEP bitnu ulogu u sustavu gospodarske diplomacije RH-a ima i Vlada te predsjednik države. „Na čelo stožera gospodarske diplomacije u našem slučaju, mora se nalaziti sam predsjednik Republike Hrvatske. Njegov zamjenik treba biti predsjednica ili predsjednik Vlade Republike Hrvatske. Ostali gospodarski diplomati najvišeg ranga su svi ministri koji mogu i moraju pomoći u predstavljanju naših gospodarskih subjekata na svjetskom tržištu.

Ispod njih bi se trebali naći svi oni koji se bave vanjskim poslovima, a to su: veleposlanici, njihovi zamjenici, konzuli, atašei - posebno za gospodarstvo, kao i svi oni operativci u veleposlanstvima, konzulatima i predstavništvima vladinih ustanova u inozemstvu, ali i strukovnih udruga koje imaju zadaću predstavljanja naših poslovnih subjekata u inozemstvu“ (Bazdan 2011: 110).

Prema Bazdanu (2011) glavne značajke našeg sustava gospodarske diplomacije ostvaruju se preko diplomatskih i konzularnih predstavništva MVEP-a, HGK-a i HTZ-a. Svojim radom navedena tijela morala bi raditi na promociji našeg gospodarstva, prikupljati i analizirati podatke na međunarodnom tržištu te potencijalno dogovarati ili posredovati prilikom novih suradnja. Pri

tome sve dobivene informacije moraju prenijeti prema poslodavcima koji imaju određene aspiracije za ulazak na, uvjetno rečeno, nova tržišta.

„Kako bi vanjska politika bila u službi napretka hrvatskoga gospodarstva MVEP ima organiziran portal gospodarska diplomacija i poseban portal hrvatski izvoz, što je objedinjeno u sustav promicanja hrvatskih gospodarskih interesa u inozemstvu“ (Madunić 2020: 364).

### 3.3.1. Hrvatska gospodarska komora

Jedno od važnijih tijela, odnosno institucija koja bi trebala raditi na promicanju hrvatskog gospodarstva te pomoći poduzetnicima i/ili tvrtkama prilikom njihovog plasiranja proizvoda na strana tržišta je *Hrvatska gospodarska komora*.

„Hrvatska gospodarska komora krovna je kuća domaćeg poduzetništva. Promičemo, zastupamo i štitimo interese naših članica u zemlji i inozemstvu već preko 165 godina. Hrvatska gospodarska komora (kratica HGK) samostalna je stručno-poslovna organizacija, koja promiče, zastupa i usklađuje zajedničke interese svojih članica pred državnim i drugim tijelima u Hrvatskoj i inozemstvu. Ako se želite okrenuti izvozu, za vas ćemo pronaći partnere i pomoći u izlasku na strana tržišta kroz naša međunarodna predstavništva“ (HGK, 2021.).

Vrlo važno za istaknuti je i istraživanje Hrvatske gospodarske komore iz 2017., a koje se usredotočilo na probleme s kojima se susreću hrvatske tvrtke izvoznice. Tako su među glavnim problemima niskog izvoza RH-a navedeni: „nedovoljna financijska potpora (84%), porezni sustav RH-a (79%), nepostojanje jasne izvozne strategije (77,9%) i nedovoljna učinkovita gospodarska diplomacija (75%)“ (HGK, 2017.).

Kao jedan od većih problema, a koji se izravno odnosi i na HGK je nedovoljna potpora hrvatskih institucija prilikom stupanja “domaćih” poduzetnika na inozemna tržišta. Ispitani hrvatski izvoznici naveli su još nekoliko problema u gospodarskoj diplomaciji koje je potrebno što prije riješiti.

Hrvatski izvoznici tako od gospodarske diplomacije očekuju da proširi mrežu s bitnim institucijama na tržištima, povećanu analitičnost i sistematičnost pri kontroli tržišta, provjeru pouzdanih partnera na inozemnom tržištu te okupljanje hrvatskih kompanija koje djeluju na

istom inozemnom tržištu. (HGK, 2017.). Nadalje, očekuju i „umrežavanje s institucijama na inozemnom tržištu, specijalizirane analize tržišta i izvoznih mogućnosti, kao i pribavljanje informacija i analitičkih prikaza gospodarsko-političke situacije na pojedinom inozemnom tržištu“ (HGK, 2017.).

Valja spomenuti i pozitivne primjere ustroja HGK i njenog funkcioniranja u izazovnim vremenima, uzrokovanim COVID-19 pandemijom, a koje u svom radu navodi Madunić (2020). Ovlastima koje imaju tako su se priključili u izradu plana te provođenju istog kako bi pokušali otkloniti određene izvozne probleme hrvatskih tvrtki.

„Primjer je rješavanje poteškoća na graničnom prijelazu sa Slovenijom oko poduzeća Gržinčić i drugih. Zatim intervencije preko Veleposlanstva Republike Irak oko izvoza poduzeća Končar-Energetski transformatori. Aktivnosti HGK bile su i oko otvaranja novih tržišta za tvrtku Vuplast i njezin inovativni proizvod – topljive vreće za pranje kontaminirane odjeće, te oko promocije poslovne suradnje tvrtke Inoxmont-VS, te tvrtke Altpro u Kineskom Wuhu“ (Madunić 2020: 364).

Još jedan projekt koji konkretno pomaže hrvatskim tvrtkama izvoznicama, prema Maduniću (2020) je provođenje projekta internacionalizacije s *Go global – Go virtual* platformi. Riječ je o online bazi koja je predviđena za poslovne sastanke s inozemnim potencijalnim partnerima dok su kao prioritetne države izdvojene: Austrija, Njemačka, Rusija, Slovenija i V4 zemlje (Češka, Mađarska, Poljska i Slovačka).

## 4. Percepcija gospodarske diplomacije kod afirmativnih hrvatskih prehrambenih tvrtki

Podravka d.d. kao najjača prehrambena tvrtka u Republici Hrvatskoj kroz ovaj diplomski rad analizirat će se kroz zaseban metodološki pristup. No, u RH-a djeluje još nekoliko afirmativnih prehrambenih kompanija, koji sa svojim poslovnim rezultatima itekako ovise o procesima i aktivnostima gospodarske diplomacije. Jedna od takvih tvrtki je i varaždinska prehrambena kompanija – Vindija.

„Grupa Vindija danas obuhvaća 14 poduzeća od kojih je 8 u Hrvatskoj, a 6 u zemljama regije. Zaposleno je više od 4000 radnika te se ostvaruje prosječni godišnji promet od 400 milijuna eura. (...) Vindija ima komercijalne centre u svim većim hrvatskim gradovima, a u BiH, Srbiji i Makedoniji distribuira proizvode putem poduzeća članice Vindija trgovina. Uz snažnu domaću i regionalnu prisutnost Vindija svoje proizvode izvozi u zemlje EU“ (Vindija.hr, 2021.).

Uspješnost poslovanja Vindije vidljiva je i kroz prizmu izvoznih rezultata i orijentiranosti na strana tržišta. Iako medijski ne privlače toliko pažnje u domaćoj javnosti, izvoz Grupe Vindije koncentriran je na susjedna tržišta, što se najbolje može vidjeti na njihovim internetskim stranicama<sup>4</sup>.

„Nakon zauzimanja stabilnoga vodećeg položaja na domaćem prehrambenom tržištu, uslijedio je logičan iskorak u regiju - za sada se glavnina Vindijina poslovanja u inozemstvu nalazi u Srbiji, BiH i Makedoniji, gdje tvrtka ima svoje tvornice, komercijalne poslovnice i maloprodajne trgovine. Regionalnu tržišnu prisutnost svojih proizvoda Vindija, osim u spomenutim zemljama, ostvaruje i na području Slovenije i Crne Gore“ (Vindija.hr, 2021.).

Organizacijska mreža poslovanja varaždinske tvrtke nadilazi okvire Republike Hrvatske što znači da direktno ili indirektno ovise o odlukama i agilnosti hrvatskih institucija koje se bave gospodarskom diplomacijom. Tako je i bivši predsjednik uprave Vindija, Dragutin Drk, komentirao određene aktere gospodarske diplomacije.

---

<sup>4</sup> <http://www.vindija.hr/O-nama/Poslovni-sustav-Vindija/Vindija-u-regiji.html?Y2lcNjg%3D>

„Pozdravljam najavu plana reforme i jačanja kapaciteta HGK, uz postupno uvođenje dobrovoljnog članstva. Hrvatskim poduzetnicima i gospodarstvu potrebne su snažne i agilne organizacije i institucije koje će uspješno zagovarati naše interese te pružati podršku za bolji plasman i konkurentnost domaćih proizvoda i usluga na domaćem i inozemnim tržištima“ (Večernji list, 2021.)

S druge strane, Atlantic Grupa predstavlja još jednu uspješnu hrvatsku prehrambenu tvrtku koja je svoje proizvodne kapacitete rasporedila kako na području RH-a tako i u susjednim državama. Predsjednik Uprave je Emil Tedeschi dok Atlantic Grupa u svojem portfelju ima neke od najpoznatijih hrvatskih brendova.

„Atlantic Grupa je jedna od vodećih prehrambenih kompanija u regiji s poznatim regionalnim robnim markama koje, uz asortiman vanjskih partnera, podržava snažan vlastiti sustav distribucije u regiji. Proizvodi Atlantic Grupe imaju značajnu prisutnost u Rusiji, zemljama ZND-a i zapadne Europe. Atlantic Grupa ukupno zapošljava oko 5300 ljudi. Sjedište kompanije je u Zagrebu, proizvodni pogoni se nalaze u Hrvatskoj, Sloveniji, BiH, Srbiji i Makedoniji, a tvrtke i predstavništva u 8 zemalja“ (Atlantic, 2021.).

Atlantic Grupa tako se pozicionirala kao jedna od važnijih hrvatskih prehrambenih tvrtki koja na godišnjoj razini bilježi konstantan rast dobiti. Iz organizacijske mreže poslovanja vidljivo je kako su za Atlantic Grupu važna i inozemna tržišta te shodno tome aktivnosti gospodarske diplomacije RH-a koreliraju i s njihovim izvoznim procesima.

„Vjerujem da je razumno očekivati da se potrebne promjene u organizaciji HGK provedu unutar najviše dvije godine, pri čemu bi transformacijski proces u konačnici donio i organizaciju na principu dobrovoljnog članstva. Osim toga, smatram da se funkcije koje HGK obavlja u interesu države i za koje država procjenjuje da je potrebno obavljati preko HGK trebaju financirati iz državnog proračuna“ (Večernji list, 2021.).

Vidljivo je kako je predsjednik Uprave Atlantic Grupe, Emil Tedeschi, kao jedan od najvećih hrvatskih izvoznika svjestan uloge institucija u procesima hrvatske gospodarske diplomacije. Jedna od njih koju ističe je i HGK, a od koje očekuje još veću uključenost te povećanu aktivnosti prilikom istraživanja stranih tržišta Europske unije. Inozemna mjesta u EU, hrvatskim tvrtkama



donose određene nepoznanice, a koje bi se barem dijelom trebale razriješiti kroz mehanizme institucija hrvatske gospodarske diplomacije.

„Europa danas, Europska unija, nije savršeno mjesto. Ona ima svoje unutarnje i vanjske izazove - od veće političke nestabilnosti pojedinih članica, jačanja ekstremnih političkih opcija, nepostojanja zajedničke sigurnosne politike pa sve do različitih pogleda na zaštitu osnovnih ljudskih prava. (...) Ipak, unutar Europske Unije mi imamo okvir za puno brži i kvalitetniji put razvoja jednog prosperitetnijeg, sretnijeg društva, ali ključevi tog uspjeha u našim su rukama i taj uspjeh trebamo što prije početi otključavati“ (Atlantic, 2018.).

Još jedna uspješna prehrambena industrija u Hrvatskoj je Kraš, koji godinama predvodi granu domaćih konditora. Iako uspješna tvrtka, Kraš se godinama suočava s velikim problemom u hrvatskom gospodarstvu – uvozom jeftinijih i kvalitetom lošijih proizvoda, a o čemu se ponajviše pisalo u Nacionalu.

„Kraš, godinama jedan od divova domaće prehrambene industrije, po svim parametrima vrlo je uspješna kompanija. Već desetljećima kontinuirano bilježi profit, širi paletu proizvoda, implementira modernu tehnologiju, te osvaja nova tržišta. Dapače, Kraš 50 posto svoje proizvodnje izvozi na tržišta regije, zapadne Europe i prekomorja i posjeduje vlastite podružnice u Sloveniji, Srbiji, BiH, Makedoniji, Češkoj i Slovačkoj“ (Nacional, 2020.).

Tako hrvatski proizvođači, među kojima je i Kraš, očekuju pomoć državnih institucija kako bi razriješili problem uvoza te ističu važnost poboljšanja monetarne politike. Domaćem gospodarstvu u cjelini često se ne efikasna monetarna politika pretpostavlja kao jedan od gorućih problema hrvatskih izvoznika.

„Uz problem nestimulativne monetarne politike o kojoj se često govori, dobrodošlom smatramo ideju prema kojoj bi država trebala dio poticajnih sredstava usmjeriti na prerađivačku industriju“ (Nacional, 2020.).

Istog je mišljenja i prvi čovjek bjelovarske tvornice keksa i vafla (Koestlin), Krešimir Pajić, koji je ogorčen provođenjem monetarne politike u Republici Hrvatskoj, a koja pogoduje uvoznicima i njihovom plasiranju jeftinije robe, izjavio je za Nacional.

„Tako Krešimir Pajić, čelni čovjek Koestlina na pitanje o nelojalnoj konkurenciji kaže: Daleko najveća nelojalna konkurencija je tečaj kune. Dok god je tečaj ovakav isplati se uvoziti. Što god mi radili dok se tečajna politika ne promijeni, šanse su nam minimalne za bilo što učiniti“ (Nacional, 2020.).

Percepcija kod afirmativnih prehrambenih hrvatskih tvrtki, ipak, u prvi plan stavlja probleme hrvatskog gospodarstva i izvoza. Tako je prema njima ključna reorganizacija bitnijih institucija hrvatske gospodarske diplomacije kako bi se što djelotvornije razriješili određeni nedostaci u gospodarstvu.

## 5. Podravka

Podravka se svojim asortimanom proizvoda i povijesnim kontekstom te tradicijom može se svrstati u kategoriju svojevrsnog prepoznatljivog simbola Republike Hrvatske. Najveća prehrambena industrija u RH-a uspješno je proširila vlastito poslovanje gotovo u cijelom svijetu. Daljnji razvoj i pozicioniranje na stranim tržištima, kao i povećanje obujma izvoznog kapaciteta, ostaju prioriteti Podravkine poslovne filozofije.

Shodno tome, poslovni sustav Podravke, predstavlja idealan primjer za analizu određenih elemenata gospodarske diplomacije. „Jedna smo od vodećih kompanija u jugoistočnoj, srednjoj i istočnoj Europi. Brojni potrošači prepoznali su vrijednost naših proizvoda u više od pedeset zemalja na svih pet kontinenata. Podravka, jedna od vodećih kompanija u jugoistočnoj, srednjoj i istočnoj Europi, nastala je 1947. godine, na temeljima nekadašnje tvornice pekmeza i prerade voća braće Wolf.

Sa sjedištem u Koprivnici, danas poslujemo u dva glavna poslovna segmenta: prehrana i farmaceutika, a brojni potrošači prepoznali su vrijednost naših proizvoda te nam poklonili svoje povjerenje, u više od šezdeset država širom svijeta“ (Podravka, 2021.).

Podravka svojim asortimanom proizvoda konkurira za jednog od najvećeg hrvatskog izvoznika, koji svojim položajem u inozemstvu značajno doprinosi boljitku hrvatskog gospodarstva.

„Jedan smo od najvećih hrvatskih izvoznika, kontinuirano ostvarujemo rast čime dodatno učvršćujemo poziciju lidera na tržištu Adria regije. Temelj snažnog i kontinuiranog rasta jest razvoj i nadogradnja naših ključnih brendova, inovacije u asortimanu kojima pratimo trendove i potrebe naših potrošača, planiranje i uspješna realizacija prodajno-marketinških aktivnosti na svim tržištima, kao i efikasno upravljanje troškovima te operativna učinkovitost i dugoročna profitabilnost“ (Podravka, 2021.).

Podravka svojim radom nije usmjerena samo na ostvarivanje profita već vlastitim stručnim kadrom ulaže u razvoj lokalne zajednice, ali i društva u cjelini. Tako kroz brojna sponzorstva i pokretanjem raznih projekata pokušava utjecati na širu društvenu zajednicu.

Lino višebojac samo je jedan od projekata koje je Podravka pokrenula kako bi promovirala istinske vrijednosti sporta među osnovnoškolcima. Podravka svojim djelovanjem ulaže još u brojne humanitarne priredbe i projekte te potiče razvoj kulture, umjetnosti, znanosti te brine o obrazovanju svih naraštaja. (Podravka, 2021.)

### 5.1. Povijesni razvoj Podravke d.d.

Povijesni kontekst Podravke izuzetno je važan za potpuno razumijevanje značaja koja ta tvrtka ima za lokalnu zajednicu, ali i cijelo područje Republike Hrvatske. Kroz povijesni razvoj Podravke bitno je istaknuti određene činjenice i godine, a koje su bile ključne za formiranje uspješnog poslovanja na kojima počiva i sadašnjost koprivničkog poduzeća. Tako se ime tvrtke Podravka nije mijenjalo niti jednom u njenoj dugogodišnjoj povijesti dok naziv potječe od izvedenice za stanovnicu Podravine (Podravka, 2021).

„Početak priče o Podravci počinje 1934. godine kada su braća Marijan i Matija Wolf osnovali radionicu za preradu voća i tvornicu pekmeza, a trinaest godina kasnije ta se tvornica nacionalizira te dobiva ime koje nosi i danas – Podravka. Podravka je započela s proizvodnjom konfitura, proizvoda fine marmelade, a nedugo kasnije, započinje i proizvodnja kandiranog voća, žele bombona, voćnih sirupa, senfa, kečapa, voćnih vina, sušenog povrća, sterilizirane mahune i graška te mesnih konzervi“ (Hudinčec 2018: 19).

Značajna godina za daljnji razvoj Podravke bila je 1957., kada su na tržište lansirane i danas daleko poznate juhe iz vrećica. Na službenim stranicama Podravke istaknuta je i 1958., kao godina u kojoj započinje proizvodnja tradicionalnih kokošnjih i goveđih juha (Podravka, 2021.). Iste je godine, navode iz Podravke, proizvod predstavljen i izložen na Zagrebačkom velesajmu.

Dvije godine kasnije nakon pojavljivanja instant juha iz vrećica, Podravka konzumentima predstavlja novi proizvod, koji će kasnije postati sinonim za hrvatsku prehrambenu industriju - Vegetu.

Priča o Vegeti kreće s „profesoricom Zlatom Bartl koja je 1959. godine, sa svojim timom, stvorila Vegetu – najpoznatiji univerzalni dodatak jelima koji se proizvodi više od pola stoljeća i prodaje u više od 50 zemalja na pet kontinenata. Zahvaljujući Zlatinom izumu, Podravka je

postala globalna tvrtka, a siromašan gradić Koprivnica je procvjetao. Zlata Bartl dobila je razna odlikovanja i priznanja: trg u Koprivnici, park u Zagrebu, spomen sobu u Podravki te je dobila nagradu Večernjeg lista za životno djelo i mnoge druge nagrade“ (Hudinčec 2018: 19).

Nedugo zatim, Podravka ostvaruje i rezultate na inozemnim tržištima te po prvi put kreće s izvoznim procesom. Prema Murtezaniju (2017) koprivnička prehrambena industrija vrlo brzo se suočava s naglim uspjehom i rastom te 1967., izlazi na međunarodno tržište i kroz izvoz u Mađarsku te Rusiju ostvaruje prve suradnje izvan granica RH-a.

Proizvodnja dječje hrane koja je poznatija pod brendom Lino, počela je 1970., što je bio još jedan dokaz ubrzanog razvijanja i pozicioniranja tvrtke kao vodeće u prehrambenoj industriji. (Podravka, 2021.)

Širenje proizvodnje na ostale grane prehrambene industrije nastavlja se i kasnije. Tako „narednih godina Podravka d. d. značajno je širila svoje objekte i industrijska postrojenja. U sastav grupacije Podravke d. d. ušla je tvrtka za punjenje mineralne vode Lipik, a 1973. godine osnovana je tvrtka Belupo, tvornica lijekova. Sve do te godine kompleksi i postrojenja bili su unutar same Koprivnice, no tada je Podravka d. d. izgradila mesnu industriju Danicu, 1 km sjeverno od samog naselja“ (Murtezani 2017: 24). Kasnijih godina Podravka neprestano radi na proširivanju vlastitog asortimana kao i na uvođenju noviteta u procesima poslovanja i proizvodnje.

Sukladno tadašnjem političkom sustavu, Podravka d. d. 1993. godine mijenja strukturu poslovnog oblika te se registrira kao dioničko društvo. (Podravka, 2021.)

Prema Hudinčec, „kroz godine, Podravka je proizvodila više različitih juha u vrećici, mineralna voda dobila je naziv *Studena*, započela je i proizvodnja *Studene*- prirodne izvorske vode. Otvorena je i tvornica Vegete, juha i praškastih proizvoda u Poljskoj.

Podravka je 2002. godine preuzela porečku tvrtku Ital-Ice, proizvođača kvalitetnog sladoleda, slastica i distributera smrznute hrane, kao i češku tvrtku Lagris, a 2006. kupila je brand Eva. Podravka nastavlja sa širenjem, pa kupuje poljske brendove Warzywko i Perfekta, te hrvatski brand Lero“ (Hudinčec 2018: 20).

Posljednja velika financijska kriza ostavila je posljedice na poslovanje Podravke, koja se morala pomiriti i s određenim financijskim gubitcima te zatvaranjem dijela proizvodnje, ali „opet Podravka d. d. se morala i suočiti s težim posljedicama gospodarske krize i stanjem u državi. Godine 2014. prodani su Ital-Ice i Lero zbog lošeg poslovanja i rukovodstva te je zatvorena pekarna i kobasičarna u Danici“ (Murtezani 2017: 24).

Pridruživanjem Republike Hrvatske Europskoj uniji, Podravki d.d. je, pak, uvelike olakšan ulazak na strana tržišta kao i pronalazak potencijalnih poslovnih partnera. „U 2015. godini Grupa Podravka je ostvarila najveću akviziciju u svojoj povijesti, kupivši slovensku prehrambenu kompaniju Grupu Žito. S obzirom na to da je Grupa Žito konsolidirana u Grupu Podravka od četvrtog kvartala 2015. godine, navedeno je imalo pozitivan utjecaj na izravno stvorenu ekonomsku vrijednost u 2015. i 2016. godini“ (Hudinčec 2018: 20).

Unazad četiri godine, Podravka d.d., proslavila je dvije važne obljetnice. Prvo je 2017. godine kampanjom „Znamo kamo idemo, jer znamo odakle dolazimo“ obilježeno 70 godina poslovanja. Dvije godine kasnije jedan od najvažnijih i najpopularnijih proizvoda, Vegeta, proslavila je 60. rođendan (Podravka, 2021.).

## 5.2. Način poslovanja

Prema godišnjem izvješću Grupe Podravka d.d iz 2020. godine., kompanija se dijeli na dva poslovna segmenta - prehranu i farmaceutiku. Za potrebe ovog diplomskog rada izvedena je organizacijska struktura za segment „strateškog poslovnog područja Prehrana“ (Podravka, 2021.).

„Operativno poslovanje Strateškog poslovanja područja Prehrana može se pratiti kroz poslovanje poslovnih programa vezanih uz pojedine grupe proizvoda:

- ŽITO i LAGRIS, KULINARSTVO, PODRAVKA HRANA, DJEČJA HRANA, SLASTICE i SNACK, MESNI PROIZVODI, JELA i NAMAZI, RIBA te TRADING.

U skladu sa strateškim ciljem jačanja internacionalizacije poslovanja, operativno poslovanje na razini tržišta organizirano je kroz tržišne regije:

- REGIJU ADRIA i
- INTERNACIONALNA TRŽIŠTA“ (Podravka 2021:9)

Obje regije poslovanja podijeljene su na određena tržišta po uzorku blizine geografskog položaja. Tako Adria regiju čine dvije sastavnice dok su internacionalna tržišta podijeljena na još četiri podjedinice. „SPP Prehrana djeluje na domaćem i međunarodnim tržištima koja su podijeljena na:

- **Regiju Adria** koja uključuje Hrvatsku i države jugoistočne Europe (Sloveniju, Bosnu i Hercegovinu, Srbiju, Sjevernu Makedoniju, Crnu Goru, Kosovo, Albaniju, Bugarsku i Grčku).

Internationalna tržišta koja uključuju:

- **Centralnu Europu** koja uključuje države: Poljsku, Češku, Slovačku, Mađarsku i Rumunjsku.
- **Zapadnu Europu i prekoceanske zemlje** koje uključuju države: Njemačku, Austriju, Švicarsku, Francusku, Veliku Britaniju, Italiju, Dansku, Švedsku, Norvešku, Island, Nizozemsku, Belgiju, Irsku, Španjolsku, Portugal, SAD, Kanadu, Australiju i Novi Zeland.
- **Istočnu Europu** koja uključuje: Rusku Federaciju, Ukrajinu, Kazahstan, Estoniju, Litvu, Latviju, Uzbekistan, Moldaviju, Bjelorusiju, Armeniju i Kirgistan.
- **Nova tržišta** koja uključuju države: MENA (Irak, Ujedinjene Arapske Emirate, Kuvajt, Katar, Oman, Saudijsku Arabiju, Tursku, Jordan, Libanon, Egipat, Libiju), Afrike (Istočnu i Zapadnu Afriku), te države Azije (Kinu, Japan, Singapur, Tajvan, Izrael, Mongoliju)“ (Podravka 2021: 20).

Daljnja organizacijska struktura Podravke d.d., kako navode u godišnjem izvještaju za 2020., razgranata je na područje upravljanja operativne efikasnosti i lanac opskrbe (Proizvodnja, Logistika, Nabava i Poljoprivreda) te korporativne funkcije. Potonji se segment poslovnog ustroja dijeli na podjedinice u vidu Ljudskih potencijala i prava, Korporativne i informacijske sigurnosti, Riznice, Korporativnog računovodstva, Kontrolinga i informatike. Kao neovisna funkcija organizacijskog sustava Podravke uspostavljena je Interna revizija. (Podravka, 2021)

Kroz cjelokupni sustav poslovanja Podravka d.d. orijentira se na njihove temeljne vrijednosti koje u povlašten položaj stavlja njihove kupce, odnosno potrošače. Nit vodilja vrlo je jednostavna, a cjelokupna filozofija svodi se na zadovoljenje potreba kupaca i njihovu pozitivnu povratnu reakciju. „Temeljne vrijednosti poduzeća su kreativnost, povjerenje, strast, zadovoljstvo potrošača te svemu što rade pridodaju i izvrsnost. Posluju prema načelima održivog razvoja, a resurse nastoje koristiti maksimalno optimalno. Posebno vode računa o očuvanju okoliša te razvoju okoline i društva“ (Jurin 2016: 22).

Tako Murtezani u svom radu ističe osnovne poslovne ciljeve Podravke, a koji se mogu podijeliti na nekoliko točaka usmjerenih ka kontinuiranom rastu i razvoju grupacije. „Ciljevi korporacije Podravke d. d.:

- osnovni cilj Podravke je uz proizvodnju visokokvalitetnih proizvoda, konkurentnost na tržištu, lojalnost njezinih potrošača i primjena etičkih načela poslovanja u svim segmentima,
- osnovni ciljevi se podudaraju s misijom i vizijom kompanije,
- pridržavanje brojnih normi među kojima se ističe korporativna politika, politika kvalitete i politika zadovoljstva klijenata i potrošača,
- ulagati u vlastite potencijale, osnažiti tvrtku te pozicionirati se na tržištu kao siguran i pouzdan partner u prehrambenom sektoru“ (Murtezani 2017: 29).

Osim općih strateških ciljeva posebno su zanimljivi i oni koji zahtijevaju uključivanje procesa gospodarske diplomacije. Poslovi širenja na druga tržišta i potencijalni uspjesi na internacionalnom tržištu zahtijevaju iznimnu angažiranost i poznavanje tržišnih, ali i ostalih zakona na teritoriju odabrane države. U tom kontekstu koprivnička kompanija postavila je nekoliko osnovnih zadataka: „Ključne odrednice razvoja bit će:

- nastavak jačanja poslovanja na stranim tržištima uz očuvanje pozicija na domaćem tržištu te digitalizaciju i nove poslovne modele.
- U oba strateška poslovna područja, Prehrani i Farmaceutici, u tijeku je snažan inovacijski ciklus, a dodatan se potencijal ogleda u jačanju Nutraceutike i ostvarivanju sinergijskih efekata nastalih kao rezultat suradnje između ovih dvaju poslovnih područja.



- Na tržištima Adria regije Podravka teži biti vodeći proizvođač brendiranih proizvoda, a u centralnoj i istočnoj Europi ostvariti dodatan rast i ojačati pozicije na tim tržištima.
- U zapadnoj Europi i preookeanskim zemljama cilj je proširiti svoju prisutnost, približiti se domaćim potrošačima te se fokusirati na razvoj portfelja“ (Podravka, 2021: 46).

Međutim, to nisu jedini ciljevi koje si je Podravka d.d. zadala za ostvarivanje u budućnosti. Kako je navedeno na donjoj slici u ostale opće strateške ciljeve Podravke d.d. ubrajaju se i između ostalog:

- „poslovanjem pridonijeti razvoju hrvatskog gospodarstva,
- jačati postojeća internacionalna tržišta,
- biti vodeća prehrambena kompanija na definiranim tržištima od strateškog značaja i
- biti lider ili jak drugi konkurent u definiranim poslovnim programima na strateškim tržištima, itd“ (Podravka, 2021: 47).



Slika 5.1. – Opći strateški ciljevi Podravke d.d.

Iz postavljenih ciljeva, ali i rezultata poslovanja vidljivo je da Podravka svojim djelovanjem nastoji opravdati epitet predvodnika u prvenstveno prehrambenoj industriji. Način funkcioniranja i orijentir daljnjeg razvoja ka internacionalizaciji poslovanja dodatno doprinosi toj tezi.

Čuljak u svom radu ističe da „analizom misije i vizije Podravke jasno je kako Podravka teži liderskoj poziciji u svojoj industriji. (...) Podravka je svojim dugogodišnjim poslovanjem, tradicijom, a isto tako i stalnim unapređenjem svojih proizvoda, kontinuiranom modernizacijom

svog tehnološkog pogona, zadovoljnim zaposlenicima, te stalnim odnosom sa svojim kupcima, stvorila imidž svoje kompanije, te zadobila povjerenje svojih klijenata i kupaca te i dalje ulaže napore da tako ostane i u budućnosti“ (Čuljak 2019: 18-19).

Ministarstvo vanjskih i europskih poslova Republike Hrvatske prepoznalo je rad Podravke na vanjskim tržištima, koja jednako tako promovira i interese Republike Hrvatske. Hrvatsko gospodarstvo time dodatno osnažuje položaj van granica RH-a, što se vidi i iz priznanja s kojim je Podravka d.d. nagrađena u 2015. godini. (Podravka, 2015.)

„U 2015. godini po prvi puta je Ministarstvo vanjskih i europskih poslova dodijelilo nagradu hrvatske diplomacije za poseban doprinos u promicanju izvrsnosti hrvatskoga gospodarstva u svijetu. Kao najbolju kompaniju prepoznali su Podravku i dodijelili joj zlatnu plaketu. Nagrada je zasnovana na rezultatima ankete provedene među veleposlanicima, konzulima i gospodarskim savjetnicima u diplomatskim misijama i konzularnim predstavništvima RH u inozemstvu“ (Jurin 2016: 23).

### 5.2.1. Izvoz Podravke

Izvoz je vrlo bitna odrednica za poslovanje Podravke d. d.. Bogat asortiman proizvoda i uređena strategija poslovanja putem predstavništva funkcionalan su spoj kojim Podravka d. d. ostvaruje izvrsne izvozne rezultate.

Prema Čuljak (2019) Podravka d.d. broji preko 1000 proizvoda u vlastitom asortimanu s kojima se pojavljuje na 60-ak tržišta diljem svijeta. Podravkini proizvodi su tako rasprostranjeni i na tržištima SAD-a te Kanade, a zbog daljnjeg osvajanja američkog kontinenta 2005., osnovano je i predstavništvo u New Yorku. „Kao što je navedeno Podravkini proizvodi se prodaju u svim većim gradovima SAD-a i Kanade, a s marketinškom kampanjom na američkim TV kanalima Food Network i PBS, Vegeta sve više ulazi u američke domove. Nisu najjeftiniji na tržištu, ali kupci prepoznaju kvalitetu pa prodaja stalno raste na godišnjoj razini“ (Čuljak 2019: 25).

Podravka je osvojila brojne nagrade koje samo ističu njezine uspjehe u izvoznom segmentu. No, izvoz je za Podravku bitan iz više razloga. Prisutnost Podravke d.d. na raznim tržištima otvara

mogućnost i ostalim hrvatskim tvrtkama da lakše dođu do željenih informacija ili kontakata potencijalnih poslovnih partnera.

„Jedno od velikih priznanja je kontinuirano uvrštenje među top 10 hrvatskih izvoznika. Provodi se kontinuirana izvozna ofenziva. (...) Tvrtka ima urede i predstavništva u 23 zemlje svijeta, vlastitu distributivnu mrežu u 10 zemalja i portfelj od 1000 proizvoda. Podravka d.d. je hrvatska tvrtka koja ponosno nosi oznake *Izvorno Hrvatsko* i *Hrvatska kvaliteta* s čime se povećava vrijednost u očima potrošača“ (Čuljak 2019: 26).

### 5.3. Predstavništva u svijetu

Osim funkcionalnih predstavništva Podravke d.d., način poslovanja i organizacijska mreža u koprivničkoj prehrambenoj industriji podijeljen je na još nekoliko instanci kako bi tvrtka operativno mogla djelovati na inozemnim tržištima. Organizacijski sustav poslovanja najbolje se vidi iz godišnjeg izvješća za 2020., a koje je Podravka d.d. objavila na vlastitim internetskim stranicama.

„Poslovanje u inozemstvu Grupa Podravka obavlja putem 25 ovisnih društava u zemljama: Slovenija, Bosna i Hercegovina, Srbija, Sjeverna Makedonija, Crna Gora, Njemačka, Poljska, Češka, Slovačka, Mađarska, Rumunjska, Bugarska, Rusija, SAD, Australija, UAE i Tanzanija, te 15 predstavništava u zemljama Bosna i Hercegovina, Sjeverna Makedonija, Srbija, Rumunjska, Češka, Rusija, Bugarska, Ukrajina, Latvija, Kosovo, Švedska i Kazahstan“ (Podravka, 2021.).



Slika 5.2. – Rasprostranjenost Podravke d.d. diljem svijeta

Razlog osnivanja predstavništva različitih tvrtki na inozemnim tržištima može se prvenstveno promatrati iz kuta predavljanja potencijalnim kupcima te analiziranju određenih zakonitosti tržišta.

Pranić (2020) povod osnivanja predstavništva u inozemstvu dovodi u korelaciju istraživanja tržišta prije nego što obujam posla postane takav da je potrebno osnovati tvrtku kćer. Uz istraživanje tržišta predstavništva su zadužena i za predavljanje tvrtke te njenih proizvoda/usluga, stvaranje odnosa s kupcima te ispitivanje njihovih potreba za određenim produktima.

Podravka se, također, vodila sličnim razmišljanjima kada je riječ o otvaranju njezinih predstavništva diljem inozemstva. Tako valja naglasiti razliku između predstavništva te tvrtki kćeri, koja djeluje na određenom prodajno-atraktivnom području.

„Podravka je osnovala sedam predstavništva u inozemstvu: na Kosovu, u Bugarskoj, Rumunjskoj, Švedskoj, Ukrajini, Latviji i Rusiji, od kojih su tri prerasla u poduzeća koja posluju na tržištu Rumunjske, Bugarske i Rusije. U njoj ističu da se to dogodilo zbog toga što ured nema položaj tvrtke jer su poslovni dometi predstavništva marketinške aktivnosti, istraživanje tržišta, aktivnosti na unapređivanju prodaje te upravljanja distributerima na tržištu na kojem je osnovan“ (Pranić, 2020.).

Prema Pranić (2020) predstavništva u svojem obujmu posla se ne bave niti jednim oblikom kupoprodajne aktivnosti robnog asortimana ili djelatnostima koja obuhvaćaju zadatke uvoza i izvoza.

Tako se uz kontinuirano širenje asortimana Podravke d.d., istovremeno povećavalo i potencijalno tržište za plasiranje proizvoda. Podravka d.d. se prvenstveno pozicionirala kao jedna od vodećih prehrambenih industrija u regiji, a daljnjim ispitivanjem zahtjeva potrošača, kako tuzemnih tako i inozemnih, sustavno radi na unapređivanju kvalitete vlastitih proizvoda.

„Nastavljamo jačati poslovanje na internacionalnim tržištima uz očuvanje pozicija na domaćem tržištu te digitalizaciju i nove poslovne modele. Na tržištima Adria regije Podravka teži biti vodeći proizvođač brendiranih proizvoda, a u centralnoj i istočnoj Europi i prekooceanskim zemljama cilj je i proširiti svoju prisutnost, tržištima. (...) Važno je naglasiti da je Podravka važan posrednik u povezivanju poslovnih i društvenih subjekata u Hrvatskoj i izvan nje, a svojim aktivnostima nastojimo pridonijeti i razvoju opće društvene zajednice“ (Podravka, 2021.).

Na internetskim stranicama Podravke (2021) istaknut je i plan za regiju zapadne Europe i prekooceanskih zemalja u kojima je naglasak na daljnje razvijanje prisutnosti ponuđenog portfelja uz naglasak na povezivanje s domaćim stanovništvom. Kada se pogleda ustroj poslovanja Podravke, jasno je zašto se nameće kao jedna od ponajboljih hrvatskih tvrtki izvoznica, a što dokazuju nagrade koje je Grupa Podravka osvojila prije dvije godine.

Sve veću popularnost Podravka bilježi i na prekooceanskim, ali i novim tržištima, koja se ponekad u javnosti doživljavaju kao egzotična, a samim time i riskantna područja za ulaganja. Najbolji izvozni proizvod u asortimanu kojeg Podravka nudi je ujedno i najpopularniji proizvod – Vegeta, a o čemu Čuljak detaljnije govori u svojem radu.

„Popularnost Hrvatske kao turističkog odredišta u SAD-u pridonosi i prepoznatljivosti hrvatskih proizvoda. Ona je jedina hrvatska tvrtka koja proizvodi u Americi. (...) Vegeta kontinuirano osvaja tržište. Najtraženiji Podravkini proizvodi na tržištu SAD-a su: Vegeta, mesne konzerve, Podravka juhe, Ajvar, Čokolino, Podravka krastavci te Dolcela puding. Ovim ulaganjem Podravka nastoji zadržati dominantnu ulogu na američkom tržištu u etničkim segmentima u kategoriji dodataka jelima, a isto tako i razvijati poziciju na općem tržištu“ (Čuljak 2019: 26).

Pored vrlo razgranate mreže predstavništva, u tom kontekstu inozemne strukture upravljanja, Podravka se oslanja i na vlastite proizvodne kapacitete. K tome valja istaknuti i razvijeni sustav distribucije, a čiji je način funkcioniranja, Sedlič, pobliže objasnila u svom specijalističkom diplomskom radu.

„Proizvodne kapacitete, osim u Hrvatskoj ima i izvan nje te tako Grupa Podravka upravlja s 13 tvornica na četiri tržišta, u Republici Hrvatskoj, Republici Bosni i Hercegovini, Republici Sloveniji te Češkoj Republici. Njena snažna distributivna mreža proteže se od Jadranskog pa sve do Baltičkog mora što čini njenu distribuciju razvijenom i omogućava bolju povezanost s kupcima na međunarodnom tržištu“ (Sedlič 2018: 53-54).

Sedlič (2018) ističe kako Podravka svojom snažnom distributivnom strukturom radi i na opskrbljivanju inozemnih tržišta s proizvodima ostalih hrvatskih tvrtki (npr. Kraš). Takvim oblikom suradnje vidljiv je značaj Podravke izvan granica RH-a te kako konkretno pomaže u promociji hrvatskog gospodarstva.

Uz proizvodnju i distribuciju još jedna vrlo važna stavka u poslovanju je prodaja. „Prodaja na inozemnim tržištima organizirana je putem Podravkinih internacionalnih poduzeća, vlastitih predstavništva u inozemstvu i prodajnih predstavnika koje se organizacijski nalaze u Podravki u Republici Hrvatskoj“ (Sedlič 2018: 55).

Najvažnije tržište na kojem Podravka operativno posluje jest Adria regija, ističe Ledić u intervjuu, a isto u svom radu navodi i Sedlič. „Podravka je kompanija čije ime puno znači u Adria regiji, gdje su proizvodi tradicionalni, dok u svim ostalim zemljama svijeta ključnu ulogu igra kvaliteta i konkurentna cijena“ (Ledić, 2020.)

Nadalje, „kao strateško i tržište od kojeg se ostvaruje najveći postotak izvoza (oko 70%) proglašeno je tržište Jugoistočne Europe, regija Adria. Prednost Podravke na tom području ostvaruje se u njenom poznavanju poslovne kulture tog tržišta, prepoznatljivosti marke i visokom imidžu proizvođača.

U skladu s navedenim spoznajama, za Podravku je od snažnog interesa bila organizacija vlastitog poduzeća koja u potpunosti provode marketinšku i prodajnu politiku Podravke te su upravo iz tog razloga organizirane poslovna poduzeća sa sjedištem u Ljubljani, Sarajevu, Beogradu,

Skopju i Podgorici te zbog specifičnosti tržišta na Kosovu, osnovano je predstavništvo i u Prištini“ (Sedlić 2018: 55).

Sljedeće tržište po uspješnosti prema Sedlić (2018) je tržište Srednje Europe, odnosno regija Europa. Podravka na tom operativnom dijelu ostvaruje 20% ukupnog izvoza dok se proces prodaje optimizirao kroz podružnice, odnosno Podravkina poduzeća u Poljskoj, Mađarskoj, Češkoj i Slovačkoj.

„Regija Nova tržišta, odnosno Zapadna Europa, preoceanske zemlje i zemlje Orijenta, ostvaruju oko 4% od ukupnog izvoza, a prodaja je organizirana putem vlastitih poduzeća u Njemačkoj, Australiji i SAD-u. (...) Grupa Podravka je na tržištu Istočne Europe, regija Rusija, ZND i Baltik, prisutna još od 60-tih godina sa svojim proizvodnim markama Vegeta, Podravka i Lino. To područje Podravka prezentira kao iznimno potencijalno, osobito Rusiju, te ostvaruje oko 6% od ukupnog izvoza. (...) Na tom tržištu jedino je prodaja u Rumunjskoj organizirana preko vlastitog poduzeća u Bukureštu“ (Sedlić 2018: 55-56).

Evidentno je kako Podravka svojim položajem i razgranatom mrežom poslovanja ima sve preduvjete za uspjeh na raznim tržištima. Međutim, faktor uspjeha često ne ovisi samo o kvaliteti proizvoda ili imena već su potrebni dodatni naponi da se određeni asortimani uspješno izvezu i prodaju.

„Menadžment poznaje situaciju na tržištu i ima ostvarene kontakte koji su jamac uspjeha u svakom pogledu. Osim ulaska na tržišta koje će biti olakšano članstvom u Europskoj uniji i već ostvarenim kontaktima uspjeh će donijeti ulaganje u promociju proizvoda Podravke d.d.. U današnje vrijeme nije dovoljno da je proizvod dostupan, nego je potrebno informirati potrošača zašto odabrati baš određeni proizvod“ (Čuljak 2019: 30).

Pri tome je važno naglasiti da svako tržište ima vlastite zakonitosti i pravila gdje ime brenda ili tvrtke često nije dovoljno za konkuriranje ostalim tvrtkama. Podravka se tako na većini svjetskih tržišta u kojima je prisutna mora prilagoditi pravilima ponude i potražnje te pozicionirati proizvode u zadanim financijskim okvirima. Primjer takve prakse, objasnila nam je gospođa Sandra Ledić na specifičnostima mađarskog tržišta, a o kojem će više riječi biti u nastavku.

Unazad nekoliko godina, Podravka, kontinuirano radi na širenju mreže poslovanja te otkrivanju i pozicioniranju novih tržišta. Tako je otvoreno predstavništvo u Kini, gdje iz kompanije očekuju značajne rezultate.

Pokretanjem predstavništva u Pekingu 2015., Podravka je službeno naznačila povećanu aktivnost na tom tržištu, a koje otvara mnogo potencijalnih poslovnih prilika. Među prvim koracima koje su iz koprivničke tvrtke tamo napravili su registracija proizvoda te uspostavljanje kontakata s uglednim i ozbiljnim poslovnim partnerima. (Jatrgovac, 2015.)

Upravo je 2015., jedna od najznačajnijih godina za internacionalizaciju poslovanja. Nakon što su prije toga zbog velike financijske krize bili primorani napraviti restrukturiranje poslovanja, Podravka se odlučila na širenje poslovanja u sklopu budućeg rasta i razvoja kompanije.

„Podravka kreće u daljnje jačanje internacionalizacije poslovanja, od početka ove godine mijenja model izvještavanja o poslovanju, formira nove tržišne regije i otvara predstavništva u Dubaiju, Tanzaniji i Kini. Sve promjene koje je uprava koprivničke kompanije donijela na sjednici 13. siječnja usmjerene su na maksimalno postizanje efikasnosti i stvaranja dodatne potražnje na inozemnim tržištima“ (Galović, 2015).

### 5.3.1. Specifičnosti tržišta – primjer Mađarska

Mađarska predstavlja jedan od idealnijih primjera za analiziranje specifičnosti tržišta, a što izravno korelira i s izazovima Podravke d.d. na tom području koje bi potencijalno mogla zahtijevati i intervenciju, odnosno pomoć institucija hrvatske gospodarske diplomacije. Mađarska je po mnogočemu specifično tržište dok su metodom intervjua istražena pitanja funkcioniranja, izazova te obilježja vanjskotrgovinskih aktivnosti koprivničke tvrtke. Shodno tome, da bi se suvislo i konkretnije istražila iskustva Podravke d.d. s hrvatskom gospodarskom diplomacijom, odrađen je intervju je s direktoricom predstavništva Podravke u Mađarskoj, gospođom Sandrom Ledić.

Za početak intervjua gospođa Ledić otkrila je nekoliko pojedinosti o suradnji Podravke d.d. s glavnim akterima hrvatske gospodarske diplomacije. Tako bez obzira na uspješnost, moderan



ustroj i kvalitetnu strategiju Podravke d.d., Ledić ističe samo pozitivne stvari o suradnji s hrvatskom gospodarskom diplomacijom.

„Podravka kao internacionalna kompanija ima dobro izgrađenu suradnju s HGK i MVEP. Što se tiče suradnje, dogovaraju se zajednička sudjelovanja na sajmovima i promotivnim događajima, dogovaraju se sastanci s gospodarskim predstavnicima zemalja svijeta kao i posjete s ciljem širenja poslovanja u razne zemlje svijeta“ (Ledić, 2020.)

Podravka uz mađarsko predstavništvo ima još na desetke istih podružnica diljem svijeta, koja su u pravilu strukturirana na isti način te teže ka ispunjenje glavnog cilja, u razgovoru ističe Ledić.

„Podravka ima razgranatu mrežu predstavništva u više od 60 zemalja svijeta. Kako su sva Podravkina poduzeća ili predstavništva distributivna, jer se bavimo distribucijom Podravkinih proizvoda, glavni zadaci su prodaja i promocija kvalitetnih hrvatskih brendova.

Kod Podravke Mađarska predstavljanje proizvoda odvija se kao i u ostalim zemljama putem promocija, ATL kao i BTL kampanja te samih aktivnosti na prodajnom mjestu. Puno više truda se ulaže u svim zemljama koje ne pripadaju Adria regiji, gdje je Podravka poznata od davnih vremena“ (Ledić, 2020.).

Ledić navodi Adria regiju kao jedno od najvažnijih tržišta u Podravkinom operativno-sustavnom poslovanju. Podravka svojom prisutnošću dugi niz godina na području Adria regije (u državama bivše Jugoslavije, poput Bosne i Hercegovine) ostvaruje najznačajnije rezultate i poslovne uspjehe. Takvo nešto i ne čudi s obzirom na to da je primaran fokus Podravke upravo na tim tržištima. U prilog tome idu i brojna priznanja.

Ipak, „u ostalim dijelovima svijeta u kojima je Podravka prisutna još uvijek je potrebno dosta ulaganja kako bi hrvatska kompanija ostvarila značajne poslovne uspjehe. Iako se Podravka može pohvaliti kao multinacionalna kompanija sa sjedištima na gotovo svim kontinentima, u svjetskim razmjerima pred Podravkinom diplomacijom nalazi se zahtjevan posao plasiranja i prepoznavanja njihovih brendova“, kaže Ledić.

Da je tako govori i jedna zanimljivost. Ledić u intervjuu navodi podatak kako mađarska javnost nije upoznata s ostalim brendovima Podravke d.d., osim Vegete. Percepcija mađarske javnosti

nevjerojatnija je kada se pogleda dugogodišnja prisutnost i tradicija koju Podravka d.d. ostvaruje u susjednoj nam zemlji.

„Svako tržište specifično je po raznim zakonitostima, a dominiraju pitanja financijske naravi. Tako se i Podravka mora prilagoditi načelu ponude i potražnje u kojem tradicija ili povijest tvrtke nema preveliku ulogu“, navodi Ledić, objasnivši pri tome specifičnosti mađarskog tržišta.

„Tržište Mađarske specifično je zbog svojih dodatnih nameta i poreza koji se plaćaju, po iznimno niskim prodajnim cijenama, tako da se visokokvalitetni proizvodi mogu pozicionirati isključivo kao *Price premium* te samim time ne možete surađivati s institucijama (u promociji proizvoda) već samo s *retailerima*. Bez obzira na veličinu tržišta, veliki problem su iznimno niske cjenovne pozicije domaćih proizvođača te nekonkurentnost naših proizvoda zbog dodatnih poreza“ (Ledić, 2020.).

Stoga, „daljnja strategija Podravke d.d. na mađarskom tržištu ide u smjeru isticanja ostalih brendova koprivničke tvrtke, koji nisu bili u prvom planu zbog konstantnog fokusa na Vegetu. Također, jačanje prodaje u regijama gdje se vidi prostor za napredak jest jedan od ciljeva Podravke“, kaže Ledić.

Na pitanje o problemima hrvatske gospodarske diplomacije, gdje se ostale tvrtke susreću s nedostatkom informacija o potencijalnim tržištima na kojima žele širiti vlastito poslovanje, Ledić odgovara: „Koliko su dostupne informacije ne mogu govoriti, no činjenica je kako Podravka ima organiziran odjel izvoza koji se bavi pronalaskom novih kupaca ili širenja proizvoda kroz postojeće kupce u različitim zemljama svijeta. Podravka samostalno izlaže na najvećim svjetskim sajmovima te tako sklapa kontakte i pronalazi potencijalne kupce“ (Ledić, 2020.).

Za kraj razgovora Ledić, ipak, pomalo diplomatskim odgovorom vjeruje da Vlada Republike Hrvatske i za to zadužene institucije, rade na gospodarskoj strategiji RH-a. „Zasigurno institucije razrađuju strategije i načine kako osigurati poslovanje hrvatskim kompanijama jer to ima pozitivan učinak na izvoz RH kao i promociju same RH“ (Ledić, 2020.).

## 6. Istraživanje iskustava i stavova predstavništva Podravke d.d. o suradnji s gospodarskom diplomacijom

Kako bi se na konkretnim primjerima istražilo funkcioniranje gospodarske diplomacije polustrukturiranim upitnikom ispitana su iskustva i stavovi direktora predstavništva Podravke d.d..

Koprivnička prehrambena tvrtka svojom razvijenom mrežom predstavništva i izvoznim kapacitetom relevantna je za istraživanje načina funkcioniranja gospodarske diplomacije u Republici Hrvatskoj.

Cilj ankete istražiti iskustva i stavove predstavništva Podravke d. d. o suradnji s gospodarskom diplomacijom RH, odnosno njenim institucijama. Rezultati ispitanika predstavljaju značajne podatke u kontekstu funkcionalnosti gospodarske diplomacije RH i njezine (ne) podrške hrvatskim tvrtkama/poduzećima.

Prije same izrade ankete i odgovora sudionika postavljena je glavna hipoteza koja će ovisno o rezultatima biti potvrđena ili opovrgnuta. Dodatno su izvedene i dvije pomoćne hipoteze. Nastavno je postavljena hipoteza (H1) koja glasi: *Učinkoviti sustav gospodarske diplomacije pridonosi uspješnosti ostvarenih vanjskotrgovinskih rezultata tvrtke.*

Dvije pomoćne hipoteze postavljene su na sljedeći način:

P.H.1: *Najaktivniji akteri sustava gospodarske diplomacije RH su MVEP i HGK.*

P.H.2: *Uspješnost hrvatske gospodarske diplomacije ovisi o jasno definiranim vanjskotrgovinskim ciljevima na razini države.*

Konstrukcija samog upitnika podijeljena je na pet cjelina u kojoj se od sudionika traži rješavanje sljedećih rubrika:

- sociodemografske značajke,
- opća pitanja,
- odgovori prema Likertovoj ljestvici,
- odgovori na zaokruživanje te
- odgovori slobodnog tipa.

Dobivenim rezultatima ponudit će se mogući koncept suradnje gospodarske diplomacije u RH-a s tvrtkama (konkretno s Podravkom) i koliko je u praksi točna pretpostavka o učinkovitosti tog segmenta diplomacije unutar vanjsko-izvozne politike naše države.

Na postavljenu anketni upitnik zabilježena su samo tri odgovora i to onih direktora predstavništva iz Bugarske i Crne Gore te direktora koji se izjasnio da je zadužen za hrvatsko tržište. Upitnik je poslan svim direktorima predstavništva te na većinu njih nije zaprimljen povratan odgovor. Upitnik je prvotno poslan i na centralnu e-mail adresu Podravke d.d., iz koje je stigao diplomatski odgovor u kojem nisu zbog poslovnih tajni u mogućnosti proslijediti niti odgovoriti na traženu anketu (cijeli odgovor nalazi se u prilogima).

I direktori predstavništva Hrvatske, Crne Gore i Bugarske u prvi plan putem anketnog upitnika izdvojili su ne toliko zadovoljstvo s hrvatskom gospodarskom diplomacijom. Važno je napomenuti da su svi ispitanici zaposleni za stalno te da ukupno imaju 73 godine radnog staža. Upitnik su ispunile dvije muške i jedna ženska osoba.

Na pitanje o tome koliko su zadovoljni učinkovitošću gospodarske diplomacije, ispitanici su odgovorili različito, no niti jedan nije u potpunosti zadovoljan njenom djelotvornošću. Štoviše, jedan od Podravkinih predstavnika nije u potpunosti zadovoljan učinkovitošću gospodarske diplomacije dok je drugi djelomično zadovoljan, a treći direktor predstavništva u velikoj mjeri podržava učinkovitost gospodarske diplomacije. Identični odgovori ispitanika prema Likertovoj ljestvici zabilježeni su i na pitanje o mjeri zadovoljstva hrvatsko-gospodarske diplomatske mreže.

Sljedeća tvrdnja glasila je da su MVEP i HGK najistaknutiji te najvažniji provoditelji gospodarske diplomacije u RH-a te da učinkovito rade na promicanju hrvatskog gospodarstva. Ispitanici su ponovno različito odgovorili, a među kojima se samo jedno predstavništvo (Crna Gora) u potpunosti složilo s tom tvrdnjom. Ostali direktori predstavništva smatraju kako je to djelomično točna tvrdnja te je zabilježen jedan odgovor ispitanika koji se u velikoj mjeri ne slaže s tim ponuđenim navodom.

S konstatacijom da je najveći problem sustava gospodarske diplomacije RH-a nedovoljna financijska potpora djelomično su se složile dvije čelne osobe predstavništva dok se jedno, u velikoj mjeri ne slaže s tom pretpostavkom. Na pitanje koliko su im procesi gospodarske

diplomacije bili od pomoći za poslovanje na inozemnom tržištu, ispitanici nisu posegli za najvećim mogućim ocjenama. Tako su redom davali ocjene 1-3 što bi značilo da jedan ispitanik u potpunosti nije imao pomoć dok drugi u velikoj mjeri nije mogao računati na neki oblik podrške hrvatske gospodarske diplomacije. Treći direktor predstavništva, pak, susreo se samo s djelomičnom pomoći.

Na tezu kako je tumačenje pojma gospodarske diplomacije jedan od najvećih problema, djelomično su se složili dvoje direktora, a jedan se u velikoj mjeri složio s navedenom tvrdnjom.

Na pitanje smatraju li da gospodarska diplomacija RH-a dovoljno koristi dostupne mehanizme kako bi hrvatskim tvrtkama olakšala poslovanje na inozemnom tržištu ispitanici su dva puta odgovorili s "ne" i jednom potvrdno. Obrazloženja negativnih odgovora bila su ta da institucije gospodarske diplomacije ne idu u korak s vremenom i u zastarjelom kadru te da su više fokusirani na gospodarske odnose između dviju zemalja nego na poslovanje hrvatskih tvrtki na inozemnom tržištu. Potvrđan odgovor odnosio se na bugarsko tržište te glasi „na tržištu Bugarske ima vrlo malo hrvatskih kompanija koje nisu zatražile pomoć od gospodarske diplomacije RH. Podravka do ovog trenutka, također, nije tražila podršku“.

Isti omjer odgovora zabilježen je i kod pitanja postoji li i u RH-a jasno definiran plan i program rada gospodarske diplomacije. Negativni odgovori potkrijepljeni su objašnjenjem da u sistemu gospodarske diplomacije nema previše sustavnog rada niti motiva. S druge strane, ispitanik koji je odgovorio potvrdno tek pretpostavlja da bi u gospodarskoj diplomaciji Republike Hrvatske trebali imati jasan plan i program rada.

Ipak, svi ispitanici su u vlastitim poduzećima surađivali s institucijama koje čine sustav gospodarske diplomacije RH-a. Konkretno suradnja se ostvarivala s hrvatskim veleposlanstvima (samo na razini ideje) na bugarskom tržištu, hrvatskom ambasadam u Crnoj Gori te s HGK, MVEP i ostalim ministarstvima, veleposlanstvima i konzulatima.

Nadalje, samo je jedan ispitanik upoznat s aktivnostima koje provode HGK i MVEP u kontekstu gospodarske diplomacije. Nažalost, konkretne aktivnosti, sudionik anketnog upitnika nije naveo. Još zanimljiviji podatak je kako dvoje ispitanika smatra da gospodarska diplomacija ne pridonosi uspješnosti kod njihovog poslovanja. Kao razlog navodi se nepotrebnost gospodarske diplomacije prilikom poslovanja kod predstavništva Podravke. Objašnjene kod potvrdnog

odgovora glasilo je kako gospodarska diplomacija, ipak, neposredno pozitivno utječe na promociju hrvatskih kompanija u inozemstvu.

Također, samo se jedan od ispitanika suočio s problemima na inozemnim tržištima, a koji su zahtijevali intervenciju, odnosno pomoć institucija gospodarske diplomacije. Međutim, kako se navodi u anketi pomoć u velikoj mjeri nije bila iskoristiva.

Valja istaknuti da su se svi ispitanici u jednom trenutku obratili institucijama gospodarske diplomacije u RH-a ili diplomatsko-konzularnom predstavništvu u zemlji poslovanja kako bi saznali potrebne informacije o pojedinim tržištima. Iskustva su i tu različita jer su pojedini direktori predstavništva zadovoljni dobivenim informacijama, odnosno one su bile pravovremene, točne i korisne. Negativna iskustva, uglavnom su okarakterizirana u smjeru nepotpunih i neželjenih informacija, a sve zbog nekompetentnog kadra, njihove volje ili potrebnih spoznaja.

Pitanje o mjerodavnosti gospodarskih diplomata te jesu li na zadovoljavajućoj razini znanja i sposobnosti odgovorena su također na temelju različitih iskustava. „Ono na što su fokusirani, rade jako dobro, no njihovo djelovanje nije u korelaciji s poslovanjem hrvatskih tvrtki u inozemstvu. Uglavnom se oslanjaju na nas radi sponzorstva“, odgovorio je jedan od ispitanika. „Osobe s kojima smo stalno u kontaktu izuzetno su aktivne u diplomatskim krugovima, barataju aktualnim temama, iniciraju aktivnosti te nije bilo pitanja na koje nismo dobili odgovor“, kazao je drugi anketirani direktor predstavništva Podravke.

Ipak, konkretna iskustva suradnje s institucijama koje predstavljaju gospodarsku diplomaciju RH-a, ponovno među ispitanicima nisu usuglašena. Tako su odgovori sljedeći. „Kao da ih nema, osim par izuzetaka, nema prevelike koristi od institucija gospodarske diplomacije RH-a“. Nadalje, „od kada je ambasador Hrvatske u Crnoj Gori gosp. Veselko Grubišić, suradnja je odlična. Prije njega, totalno suprotno.“ Preostali ispitanik kratko je odgovorio kako je njegova suradnja pozitivna.

Općenitiji stav ispitanika vidljiv je kod pitanja o učinkovitosti hrvatske gospodarske diplomacije. Tako iskustva kod anketiranih direktora predstavništva i nisu osobito pozitivna uz naglasak kako za konkretnu pomoć hrvatskih tvrtki nisu učinkoviti dok za promicanje dobrih odnosa među državama itekako jesu. Tako su istaknuti problemi sljedeći:

- neadekvatan pristup i kadrovi te
- nedostatak sredstva i moderne tehnologije.

Konkretni prijedlozi za rješavanje tih problema su:

- bolja prevencija od koruptivnih radnji,
- smanjenje broja administrativnih jedinica,
- ulaganje finansijskih sredstava u kvalitetnu podršku gospodarstva (umjesto u "preglomazan" javni sektor i neefikasno zdravstvo),
- jače poznavanje poslovanja hrvatskih firmi (kako bi konkretnije mogli pomoći oko eventualnih problema prilikom uvoza robe, utjecaja na uvozne kvote i sl.).

Tek jedan od ispitanih direktora predstavništva ne očekuje pomoć od MVEP-a ili HGK-a tijekom poslovanja na inozemnim tržištima. Ostali ispitanici očekuju pomoć tako da se „gospodarska diplomacija odvija u pravom smislu: podrška izvoznicima, *support* pri osnivanju ureda i kompanija diljem svijeta, aktivno sudjelovanje u radu i proaktivan rad na lobiranju u različitim sferama“. Još jedan ispitanik naveo je da „očekujemo pomoć ako se dogodi problem sa službenim institucijama. Nevezano isključivo za Podravku, no očekujem da se stvore povoljniji uvjeti za dolazak više hrvatskih kompanija“.

Na pitanje o izazovima s kojima se direktori predstavništva Podravke d.d. susreću na svojim tržištima nije bilo odgovora, odnosno ispitanici smatraju kako im u rješavanju istih ne mogu pomoći mehanizmi gospodarske diplomacije. Ipak, konkretan primjer naveo je direktor predstavništva Podravke d.d. u Bugarskoj, koji se suočava sa sličnim problemom kao i na mađarskom tržištu. „S obzirom na to da smo u sektoru Hrane najveći izazov je izgradnja i prepoznavanje branda jer je Podravka potpuno nepoznata na tržištu Bugarske, osim branda Vegeta“, zaključio je.

Sukladno zabilježenim odgovorima može se zaključiti da glavna hipoteza ovim upitnikom nije potvrđena. Sudionici ankete nisu se izjasnili kako postoji učinkoviti sustav gospodarske diplomacije, a samim time isti ne može pridonositi uspješnosti ostvarenih vanjskotrgovinskih rezultata tvrtke. Iako su direktori predstavništva u svojem radu surađivali s pojedinim institucijama gospodarske diplomacije Republike Hrvatske, ipak, nisu dobili konkretniju pomoć.

Pozitivna iskustava o učinkovitosti gospodarske diplomacije koja bi direktno utjecala na uspjeh vanjskotrgovinskih rezultata Podravke d.d. putem ovog anketnog upitnika nisu zabilježena. U prilog tome ide i odgovor iz predstavništva Podravke d.d. u SAD-u, koji glasi: „Gospodarska diplomacija može biti od velike pomoći za one tvrtke koje planiraju poslovati s inozemstvom u smislu pribavljanja potrebnih informacija o tržištu dotične zemlje, uvjetima poslovanja i eventualnih poslovnih kontakata. Kao što znate Podravka već više godina ima svoje predstavništvo u SAD-u pa prema tome nema potrebe za uslugama gospodarske diplomacije“.

Iz rezultata anketnog upitnika, također, možemo zaključiti da je pomoćna hipoteza broj 1., djelomično potvrđena. Zbog različitih odgovora ispitanika na Likertovoj ljestvici i njihove suradnje s ostalim akterima gospodarske diplomacije u Republici Hrvatskoj, ali i upoznatosti anketiranih predstavništva Podravke d.d. s njihovim aktivnostima, tvrdnja P. H. 1., a koja glasi da su *MVEP i HGK najaktivniji akteri sustava gospodarske diplomacije* djelomično je potvrđena.

Također, P. H. 2., koja glasi da *uspješnost hrvatske gospodarske diplomacije ovisi o jasno definiranim vanjskotrgovinskim ciljevima na razini države* – je odbačena. Ispitanici svojim odgovorima nisu dali naslutiti kako uopće postoje jasno definirani vanjskotrgovinski ciljevi na razini države, a samim time se ne može potvrditi niti ovisnost uspjeha hrvatske gospodarske diplomacije kod ponuđene tvrdnje.



## 7. Istraživanje percepcije o Podravki d.d. kao čelnoj prehrambenoj tvrtki u kontekstu subjekta hrvatske gospodarske diplomacije

Nakon što su istraženi iskustva i stavovi predstavništva Podravke d.d. o suradnji s gospodarskom diplomacijom, metodom još jednog polustrukturiranog upitnika, istražena je i percepcija o koprivničkoj kompaniji kao čelnoj prehrambenoj tvrtki u kontekstu subjekta hrvatske gospodarske diplomacije. Cilj ankete je istražiti percepciju javnosti o položaju Podravke d.d. na inozemnom i domaćem tržištu s naglaskom na diskurs hrvatske gospodarske diplomacije. Rezultati ispitanika tako predstavljaju bitne podatke mišljenja javnosti o Podravkinim uspjesima te suradnji s hrvatskom gospodarskom diplomacijom.

Prije samog anketiranja i postavljanja upitnika, izvedene su i dvije hipoteze koje će ovisno o rezultatima biti potvrđene ili opovrgnute. Tako postavljene hipoteze glase:

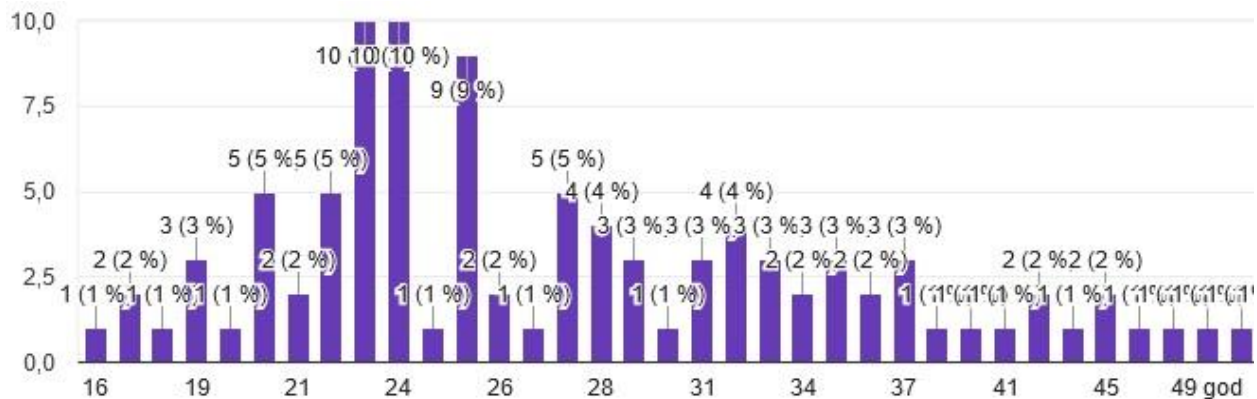
Hipoteza H1: *Podravka je najpoznatija hrvatska tvrtka na inozemnom tržištu i pridonosi prepoznatljivosti RH-a u svijetu.*

Hipoteza H2: *Sustav hrvatske gospodarske diplomacije pridonosi uspješnosti poslovanja na inozemnom tržištu.*

Anketni upitnik sastoji se od pet podijeljenih cjelina u kojima se od ispitanika traže odgovori u sljedećim kategorijama:

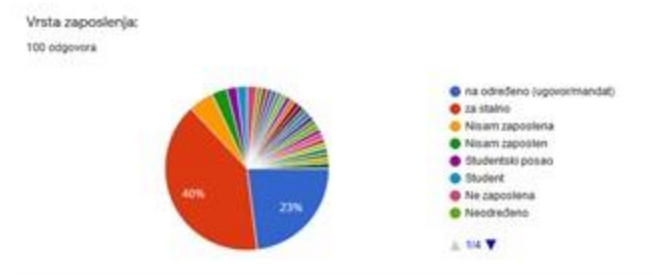
- sociodemografske značajke,
- opća pitanja,
- odgovori prema Likertovoj ljestvici,
- odgovori na zaokruživanje i
- odgovori slobodnog tipa.

Anketu je ispunilo ukupno 100 ispitanika, a što predstavlja reprezentativan uzorak za potvrđivanje ili opovrgavanje hipoteza. Anketu je riješilo 51% ženske i 49% muške populacije raznih dobnih skupina (16 – 54). Najviše ispitanika koji su riješili anketu, po njih deset, ima 23 i 24 godine dok se ostala dob anketiranih može vidjeti na dolje priloženom grafičkom prikazu.



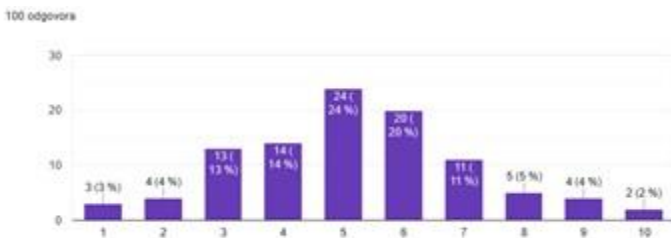
Graf.7.1.- dob ispitanika

Nadalje, 67% ispitanih nalazi se u radnom odnosu dok njih 33% trenutno nije zaposleno. Kao što i prikazuje donji grafikon 40% ispitanika nalazi se u stalnom radnom odnosu, 23% radi na određeno (ugovor/mandat), a 10% izjasnilo se da su studenti/ce, od kojih trenutno 4% obavlja poslove putem studentskog ugovora. Samo jedan ispitanik (1%) trenutno nalazi se u procesu školovanja dok se 26% preostalih anketiranih raznim odgovorima (nisam zaposlen/a, nemam posao, ne radim) očitivalo kako trenutno nije u radnom odnosu.



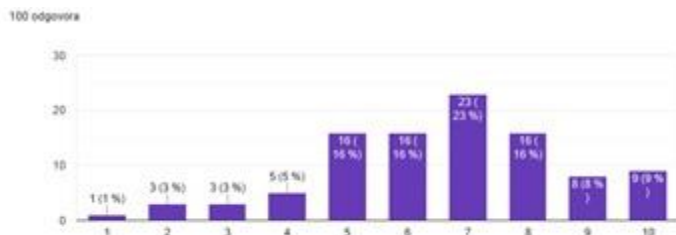
Graf 7.2. – vrsta zaposlenja ispitanika

U pitanju koje se odnosilo na ocjenjivanje hrvatske gospodarske diplomacije, najviše ispitanika odlučilo se za ocjenu pet (24 odgovora), na ljestvici odgovora od 1 (jako loše) do 10 (izuzetno dobro). Nadalje, 20 ispitanika dalo je hrvatskoj gospodarskoj diplomaciji ocjenu šest dok dvije osobe imaju izuzetno dobro mišljenje. Ipak, troje anketiranih ima jako loše mišljenje o hrvatskoj gospodarskoj diplomaciji dok je ostatak odgovora vidljiv na donjem grafikonu.



Graf 7.3. – ocjena ispitanika za hrvatsku gospodarsku diplomaciju

Ispitanici su na pitanje o prepoznatljivosti Podravke d.d. u svijetu najviše birali ocjenu broj sedam što jasno aludira da koprivnička tvrtka prema rezultatima upitnika nije anonimna kompanija u svijetu. Devetero anketiranih odabralo je ocjenu deset za prepoznatljivost Podravke d.d. dok je njih osmero zaokružilo broj osam. Po 16 ispitanika odabralo je ocjenu osam, pet i šest dok se relativno mali broj pristupnika odlučio za slabije ocjene. Tako je ih petero dalo ocjenu pet, po troje ih se odlučilo za ocjene tri i dva dok je samo jedna anketirana osoba mišljenja da je Podravka d.d. jako loše prepoznata u svijetu.



Graf 7.4. – ocjena prepoznatljivosti Podravke d.d. u svijetu

Iduće pitanje odnosilo se na sustav gospodarske diplomacije i treba li isti Podravki d.d. za uspješno poslovanje na inozemnom tržištu. Ispitanici su sa 65% odgovorili potvrdno te smatraju da Podravki d.d. treba sustav gospodarske diplomacije dok je njih 34% mišljenja da našoj najvećoj prehrambenoj kompaniji ne treba sustav gospodarske diplomacije. Tek jedan ispitanik (1%) bio je neodlučan te nije znao treba li ili ne Podravki d.d. sustav gospodarske diplomacije. Anketirani ispitanici u velikoj mjeri slažu se da Podravki d.d. treba sustav gospodarske diplomacije kako bi se još bolje pozicionirala te pozitivno promicala vlastite interese na inozemnom tržištu. Neka od obrazloženja su:

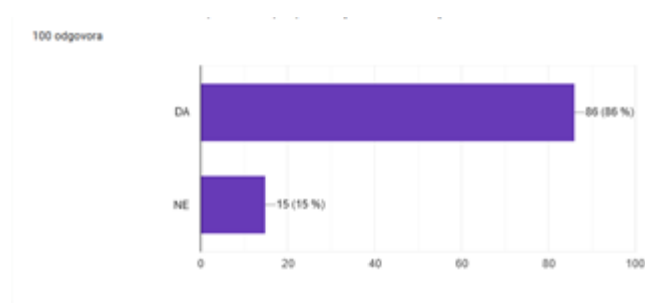
- „Diplomacija je temelj probijanja na svjetsko tržište, a što se odnosi i na slučaj Podravke“.

- „Dobro kontrolirani sustav gospodarske diplomacije svakako će pridonijeti uspješnosti na inozemnom tržištu“.
- „Mislim da je svakoj tvrtki koja želi opstati i biti međunarodno priznata potreban sustav gospodarske diplomacije kako bi uspješno poslovala, naravno, uz kvalitetne proizvode“.
- „Iako je Podravka poznata u svijetu mislim da bi joj gospodarska diplomacija još više pomogla pri izlasku na inozemna tržišta“.

Odgovori koji idu u prilog da Podravki d.d. ne treba sustav gospodarske diplomacije za uspješno poslovanje na inozemnom tržištu u prvi plan ističu razvijenost, premreženost te prepoznatljivost navedene tvrtke u svijetu. Tako su obrazloženja sljedeća:

- „Podravki d.d. nije potreban sustav gospodarske diplomacije zbog vlastitih inovativnih dostignuća i kontakata po cijelom svijetu“.
- „Podravki d.d. kao jednoj od naših rijetkih razvijenih tvrtki nije potrebna pomoć u inozemstvu, što se vidi iz priloženih rezultata poslovanja“.
- „Ne, jer im je ionako njihov dugogodišnji dobar marketing (i prije svega kvaliteta) osigurao dugoročno poslovanje“.

„Smatrate li da Podravka pridonosi prepoznatljivosti RH u svijetu?“, bilo je iduće anketno pitanje na koje su ispitanici uvjerljivo odgovorili kako pridonosi (85%). Ostatak pristupnika (14%) ne misli u tom smjeru dok je ponovno jedan ispitanik (1%) bio neodlučan i zaokružio oba ponuđena odgovora. Stavovi ispitanika koji smatraju da Podravka d.d. doprinosi prepoznatljivosti RH u svijetu, većinom ističu njihove poznate proizvode, koji ujedno reklamiraju i Republiku Hrvatsku:



Graf 7.4. – mišljenje anketiranih o tome pridonosi li Podravka d.d. prepoznatljivosti RH u svijetu

- „Neki proizvodi distribuiraju se diljem EU i svijeta. Jedan od naših najjačih brendova uz sport“.
- „Osvrnut ću se na primjer društvenih mreža, konkretno *YouTubea* i *Instagrama* na kojima stranci često dijele sadržaj o tome što su, primjerice, kupili na godišnjem odmoru u Hrvatskoj. U tim primjerima se gotovo uvijek pronađu i proizvodi Podravke, poput Vegete, Lino Lade, raznih juha i slično“.
- „Prepoznatljiva marka globalno reklamira RH kao državu i destinaciju“.
- „To je jedno od rijetkih imena koje stranci vežu za ionako nerazvijenu hrvatsku industriju. Hrvatska se u svijetu ističe uglavnom po turizmu“.

Ispitanici koji su odgovorili sa “ne“ ističu kako Podravka i nije tako velika tvrtka koja bi samim time mogla doprinosti prepoznatljivosti RH u svijetu. Neki od zabilježenih odgovora su:

- „Premala kompanija, poznata u zemljama bivše Jugoslavije“.
- „Na koliko proizvoda možemo vidjeti HR obilježja? Kupci rijetko čitaju deklaracije“.
- „Ne baš. Podravkine proizvodi nisu toliko poznati izvan Hrvatske“.
- „Smatram da ima većih tvrtki koje se prepoznatljivije u svijetu“.

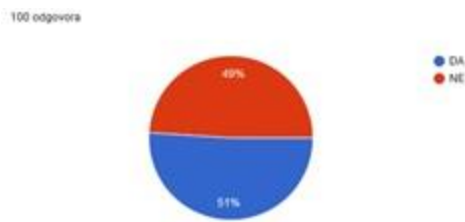
Na pitanje smatraju li ispitanici da je sustav hrvatske gospodarske diplomacije pridonio uspješnosti Podravke d.d. na inozemnom tržištu čak 66% anketiranih odlučilo se za odgovor “ne“ dok njih 34% smatra kako je hrvatska gospodarska diplomacija bila od pomoći koprivničkoj prehrambenoj tvrtki na stranim tržištima. Većina ispitanika tako smatra da sustav hrvatske gospodarske diplomacije nije pridonio uspješnosti Podravke d.d. na inozemnom tržištu zato što navedena tvrtka ima dovoljno dobar marketing i prepoznatljive proizvode te ujedno ne vjeruju u održivost sustava hrvatske gospodarske diplomacije.

- „Smatram da je u slučaju Podravke d.d. za njihov inozemni uspjeh više zaslužan njihov marketing, a ne toliko sustav hrvatske gospodarske diplomacije“.
- „Podravka d.d. ne ovisi o državnom sustavu gospodarske diplomacije, koji ionako kao da ne postoji“.
- „HR diplomacija jednom riječju NE postoji. Potrebne su korjenite kadrovske promjene. Preduvjet je znanje i kompetentnost što nažalost u HR diplomaciji nije slučaj. Ukratko,

poduzeća se ne mogu osloniti niti očekivati pomoć države ni u jednom segmentu poslovanja, a kamoli u gospodarskoj diplomaciji“.

Oni ispitanici koji su potvrdno odgovorili na ovo pitanje nisu ponudili konkretna objašnjenja zašto smatraju da sustav hrvatske gospodarske diplomacije pridonosi uspješnosti Podravke na inozemnom tržištu.

Nadalje, 51% ispitanika smatra da Podravka ima dovoljno razgranatu mrežu predstavništva i tvrtki u inozemstvu dok se ostalih 49% ne slaže s tom tvrdnjom. Većina odgovora ne nudi konstruktivno obrazloženje zašto su se ispitanici odlučili za pojedine odgovore.



Graf 7.5. – odgovori anketiranih na pitanje ima li Podravka d.d. dovoljno rasprostranjenu organizacijsku mrežu

- „Ne znam puno o tome, ali smatram da ima s obzirom na to da se radi o tako velikoj i globalno prepoznatljivoj kompaniji“.
- „Mreža postoji, čak i u zemljama gdje nema nikakve strateško-tržišne opravdanosti“.

Na pitanje treba li u suvremenom načinu poslovanja postojati predstavništvo ili je distributer u stranoj državi dovoljan, 52% ispitanika odgovorilo je sa “da“, 31% sa “ne“ dok se ostatak anketiranih odlučio za opciju “ostalo“, a gdje je 16% ponovno glasovalo za predstavništvo dok je jedan pristupnik (1%) odgovorio da je dovoljan distributer. Ispitanici u prvi plan tako odabiru predstavništva koja su po njima mnogo efikasnije od distributera, a s obzirom na to da će ona aktivnije raditi na istraživanju tržišta te promoviranju proizvoda.

- „Distributer ne bi dovoljno pridonosio razvoju pojedine marke proizvoda u stranoj zemlji“.
- „Smatram da bi za veće kompanije bilo potrebno imati vlastito predstavništvo u nekoj zemlji, dok manje kompanije mogu poslovati na stranim tržištima koristeći nekog distributera iz te zemlje“.

- „Da, potrebno je imati predstavništva koja će se brinuti o promociji tvrtke, a ne samo distributera kojemu je primaran zadatak prodaja robe bez dodatnog napora za veću prepoznatljivost koja potencijalno može pridonijeti boljem ugledu tvrtke“.
- „Trebalo imati predstavništvo koje poznaje jezik i kulturu države ponajviše zbog prilagođavanja marketinških i proizvodnih aktivnosti na tom tržištu“.

Zabilježeni odgovori koji svrstavaju distributere iznad predstavništva naglašavaju kako je ta opcija više financijski isplativija za inozemna tržišta.

- „Ovisno o aspiracijama tvrtke, a ona koja ne želi biti prepoznata u nekoj državi, njima je dovoljan i distributer“.
- „Predstavništva koštaju više nego što pridonose poslovanju te predstavljaju loš omjer dobrobiti naspram troškova“.

Zatim, većina ispitanika ponudila je vlastitu definiciju gospodarske diplomacije te vrlo mali broj anketiranih nije iskazao mišljenje na postavljeno pitanje. Percepcija ispitanika tako gospodarsku diplomaciju karakterizira kao sustav zadužen za promicanje hrvatskog gospodarstva i izvoza u svijetu.

- „Sustav za promicanje hrvatskih proizvoda i interesa u inozemstvu. (Ukratko)“.
- „Vrsta diplomacije koja za cilj ima promovirati i predstavljati na određeni način domaće tvrtke i poduzetnike, brinuti o izvozu domaćih proizvoda te usluga i poticati ulaganja u domaće tvrtke i poduzetnike“.
- „Procesi kojima se zastupaju i promoviraju interesi hrvatskog gospodarstva na stranim tržištima“.
- „Sustav na razini, obično, ministarstva vanjskih poslova koji zahtjeve gospodarstvenika analizira, predstavlja u inozemstvu, povezuje, razmjenjuje informacije, itd.“.

Neka od konkretnijih mišljenja i prijedloga ispitanika kako bi sustav hrvatske gospodarske diplomacije mogao pomoći Podravki d.d. su:

- „Pomoć u smislu približavanja Podravke d.d. europskom ili američkom marketinškom modelu najviše razine“.

- „Pomagati u provedbi izvoznih poslova, prikupljati podatke i informirati tvrtku o zemlji u koju želi izvesti proizvode... omogućiti/ organizirati kontakte i dr.”
- „Stalnom potporom i informiranjem o Podravkinim proizvodima i spajanjem prodajnih mreža/tržišta s potencijalnim kupcima“.
- „Kroz dobavljanje određenih informacija, dogovaranje sastanka, itd..“

U izboru najpoznatije hrvatske tvrtke na svijetu ispitanici su imali slobodu pisanja odgovora te su na to pitanje mogli navesti i više od jednog poduzeća. Najviše je “glasova“ dobila upravo Podravka d.d. (32) dok su kao drugu najpoznatiju tvrtku pristupnici odabrali Rimac Automobile s 26 glasova. Na trećem mjestu slijedi Kraš (9 glasova), pa zatim Končar (6 glasova), dok se na petom mjestu nalazi Rasco s četiri odabira. Ispitanici su još kao odgovore na pitanje ponudili i sljedeće tvrtke: Gavrilović, Ledo, Five, Ožujsko, Croatia Airlines, Pliva, Nanobit, INA, Vina Bužić i SofaScore.

Ispitanici su većinom Podravku d.d. svrstavali kao najpoznatiju hrvatsku tvrtku na svijetu ponajviše zbog njihovih proizvoda (posebice Vegete) i zbog vrlo dobrih marketinških kampanja pomoću kojih promoviraju vlastite brendove. Rimac se očekivano našao u izboru pristupnika, ponajviše zbog recentnih poslovnih rezultata te nedavne akvizicije u automobilističkom svijetu.

- „Mislim da najviše ljudi za nju zna, posebice zbog dobrih reklama koje imaju, a uvijek ih osmišljavaju stručnjaci u području marketinga, npr. *Bruketa&Žinić&Grey*“.
- „Definitivno tvrtka koja se istaknula inovativnošću i drugačijem načinu razmišljanja. Svjetski brand.“
- „Smatram da ima više svjetski poznatih tvrtki iz HR, ali što se tiče prehrane, Podravka je definitivno na prvom mjestu zato što gotovo u svakoj zemlji koju sam posjetila naišla sam na Lino Ladu ili Vegetu. Zapravo smatram da je Vegeta prepoznatljiv proizvod kod nas i u drugim državama“.

Odgovori ispitanika jasno ukazuju da je prvu hipotezu H1: *Podravka je najpoznatija hrvatska tvrtka na inozemnom tržištu i pridonosi prepoznatljivosti RH-a u svijetu*, moguće potvrditi.

Ispitanici su s 32 glasova odabrali Podravku kao najpoznatiju hrvatsku tvrtku na inozemnom tržištu te su s 85% odgovorili da kopriivnička prehrambena tvrtka pridonosi prepoznatljivosti RH u svijetu. Isto tako, najviše je anketiranih pristupnika s vrlo visokom ocjenom (7) ocijenilo



prepoznatljivost Podravke u svijetu. Navedeni podaci predstavljaju reprezentativan uzorak čime je hipoteza potvrđena.

Druga postavljena hipoteza, H2: *Sustav hrvatske gospodarske diplomacije pridonosi uspješnosti poslovanja na inozemnom tržištu* je odbačena.

Zanimljiv je podatak kako većina ispitanika (65%) smatra da je Podravki d.d potreban sustav hrvatske gospodarske diplomacije, ali kako isti nije pridonio (66% glasova) uspješnom poslovanju na inozemnom tržištu.

Obrazloženje takvog rezultata ankete leži u stavovima većine ispitanika da Podravki d.d. treba sustav hrvatske gospodarske diplomacije, ali ne u ovakvom formatu. Ispitanici su mišljenja da koprivničkoj tvrtki treba koncept, koji će se uistinu detaljno baviti analizom, istraživanjem tržišta te biti spreman za suradnju i rješavanje potencijalnih problema.

## 8. Zaključak

Gospodarska diplomacija ima podosta definicija te se često tumači na različite načine. Međutim, važno je za istaknuti kako se gotovo sva objašnjena tog pojma vežu uz vanjske poslove i/ili izvoznju politiku određene države, a čime se gospodarska diplomacija u osnovi i bavi.

Gospodarska diplomacija tako je značajna grana diplomacije u funkcioniranju nacionalnih vlada, odnosno maksimiziranje prednosti tog vida politike može dovesti do brojnih benefita u funkcioniranju država.

Korijeni gospodarske diplomacije nalaze se duboko u povijesti Europe, no prava eksploatacija njihove vrijednosti vidljiva je kod Francuske i SAD-a, koji su svijet upoznali s istinskim pojmom i značenjem gospodarske diplomacije. Tako postoji više modela gospodarske diplomacije, a njihova uporaba ovisi i o političkim planovima zemalja te načinima pomoću kojih koriste procese gospodarske diplomacije, te su francuski i austrijski modeli jedni od najboljih u Europi, ali i u svijetu.

Hrvatsko poimanje gospodarske diplomacije uključuje velik broj aktera, koji sudjeluju u provođenju tog segmenata diplomacije, no među kojima nema potrebne usuglašenosti niti komunikacije. Svaki od aktera ima vlastito poimanje gospodarske diplomacije te pri tome ne dolazi do izražaja potrebna fluidnost i funkcionalnost za ostvarivanje prednosti tog dijela diplomacije. Takav stav jasno se može vidjeti na istraživanju kojeg je 2017., provela Hrvatska gospodarska komora, a gdje su poslodavci konkretno obrazložili probleme s kojima se susreću te kakav oblik pomoći očekuju od hrvatske gospodarske diplomacije.

U kontekstu gospodarske diplomacije za analizu odabrana je hrvatska tvrtka Podravka d.d., koja se sa svojim poslovnim rezultatima, poviješću i rasprostranjenosti susrela i/ili surađivala s akterima hrvatske gospodarske diplomacije.

Istraživanje ovisnosti Podravke d.d. o sustavu hrvatske gospodarske diplomacije provedeno je na dvije razine. Prva se odnosila na ispitivanje stavova i iskustva pojedinih direktora predstavništva Podravke d.d. o suradnji s gospodarskom diplomacijom. Drugo istraživanje bilo je usmjereno na

ispitivanje percepcije Podravke d.d. kao čelne prehrambene tvrtke u kontekstu hrvatske gospodarske diplomacije.

Iako nisu svi direktori predstavništva ispunili anketu, ipak se njih troje odlučilo za sudjelovanje u istraživanju.

Tako je s obzirom na rezultate istraživanja izveden zaključak kako su stavovi ispitanih direktora predstavništva Podravke d.d. takvi da ne postoji učinkoviti sustav gospodarske diplomacije, koji nastavno – automatski na odgovarajući način ne može pridonositi uspješnosti ostvarenih vanjskotrgovinskih rezultata tvrtke.

Direktori predstavništva ipak su se izjasnili kako su surađivali barem s jednom institucijom gospodarske diplomacije RH-a, ali da nisu dobili nikakvu konkretnu pomoć.

Također, ispitaniki direktori predstavništva nisu se izjasnili o pozitivnim iskustvima učinkovitosti gospodarske diplomacije, koja bi konkretno imala utjecaja na postignute vanjskotrgovinske rezultate.

Drugo istraživanje temeljilo se na ispitivanju percepcije položaja Podravke d.d. na inozemnom i domaćem tržištu s naglaskom na diskurs hrvatske gospodarske diplomacije.

Anketni upitnik ispunilo je 100 osoba, a rezultati su potvrdili prvu hipotezu H1: Podravka d.d. najpoznatija je hrvatska tvrtka na inozemnom tržištu, a koja ujedno pridonosi i prepoznatljivosti Republike Hrvatske u svijetu. Također, rezultati anketiranih ispitanika također prikazuju da sustav hrvatske gospodarske diplomacije ne pridonosi uspješnosti poslovanja Podravke d.d. na inozemnom tržištu.

Zaključno, nakon trideset godina od osamostaljenja, a s obzirom na važnost izvoza za Republiku Hrvatsku, nužno je uspostaviti sustav gospodarske diplomacije koji će biti učinkovit, odnosno jedan od najvažnijih potpornih sustava s ciljem jačanja hrvatskog izvoza i gospodarstva općenito.

Po uzoru na razvijene i u području gospodarske diplomacije iznimno uspješne zemlje, najvažnije je uspostaviti sustav koji se neće mijenjati svakom promjenom vlasti, budući da je kontinuitet, kojega do sada nije bilo, jedan od temeljnih uvjeta uspješnosti i dobrih rezultata rada.

Također je od iznimnog značaja, praćenje trendova na svjetskoj razini, a s obzirom da je Republika Hrvatska mala zemlja, izvozni potencijal bi svakako bilo dobro temeljiti na vrhunskoj

kvaliteti što bi istovremeno trebao biti i cilj svakog pojedinca, ali i sustava gospodarske diplomacije općenito kao i budućih promotivnih aktivnosti na stranim tržištima.

UNIVERSITY  
NORTH

Sveučilište  
Sjever



SVEUČILIŠTE  
SJEVER

IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Karlo Višak (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica ~~završnog~~/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Obitelji hrvačke gospodarstvene diplomacije i mjene razni na primjeru Podravke d.d. (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica: KARLO VIŠAK  
(upisati ime i prezime)

Karlo Višak  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, Karlo Višak (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Obitelji hrvačke gospodarstvene diplomacije i (upisati naslov) čiji sam autor/ica. mjene razni na primjeru Podravke d.d.

Student/ica: KARLO VIŠAK  
(upisati ime i prezime)

Karlo Višak  
(vlastoručni potpis)

## 9. Literatura

### Knjige:

- [1] Boromisa, Ana-Maria; Tišma, Sanja; Raditya-Ležaić, Anastasya. 2012. *Gospodarska diplomacija Republike Hrvatske ili zašto Hrvatskoj nužno treba snažna i sustavna gospodarska diplomacija*. Institut za međunarodne odnose. Zagreb.
- [2] Vukadinović, Radovan. 2004. *Politika i diplomacija*. Politička kultura. Zagreb.
- [3] Madunić, Ivan. 2020. *Gospodarska diplomacija u poticanju izvozne konkurentnosti hrvatskog gospodarstva // Ekonomska politika Hrvatske u 2021 / Tica, Josip ; Katarina, Bačić (ur.)*. Hrvatsko društvo ekonomista. Zagreb. str. 345-375
- [4] Rogić Dumančić, Lucija. 2019. *Utjecaj strukturnih politika na izvoznu konkurentnost Republike Hrvatske*. Ekonomski fakultet u Zagrebu. Zagreb.

### Časopisi:

- [5] Bazdan, Zdravko. 2011. Gospodarska diplomacija i patološki trendovi globalne ekonomije. Case study: Republika Hrvatska. *Poslovna izvrsnost* 5(1). str. 103-124. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/75457> (Datum pristupa: 02.04.2021.)
- [6] Bazdan, Zdravko. 2010. Optimalni model gospodarske diplomacije Republike Hrvatske u kontekstu globalne obavještajne revolucije. *Ekonomski vjesnik*, XXIII(2). str. 413-428. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/63472> (Datum pristupa: 02.04.2021.)
- [7] Bilandžić, Mirko; Barun, Ivona. 2013. Poslovna znanja u funkciji razvoja: gospodarska diplomacija u Republici Hrvatskoj. *Market-Tržište*, 25(1). str. 77-96. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/104095> (Datum pristupa: 02.05.2021.)
- [8] Mlinarić, Danijel. 2020. Konceptualni okvir gospodarske diplomacije. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 18(2). str. 155-172.

[9] Radošević, Dubravko. 2002. Hrvatska gospodarska diplomacija u globaliziranom svijetu. *Ekonomski pregled*, 53(11-12). str. 1070-1086. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/28537> (Datum pristupa: 10.05.2021.)

Kvalifikacijski radovi:

[10] Čuljak, Josip. *Analiza vanjskotrgovinskog poslovanja tvrtke Podravke d.d.* Diplomski rad. Fakultet agrobiotehničkih znanosti u Osijeku. Osijek. 45 str.

[11] Hudinčec, Sandra. 2018. *Upravljanje poslovnim funkcijama u Podravci d.d.* Završni rad. Veleučilište u Rijeci. Rijeka. 48. str.

[12] Jurin, Antonija. 2016. *Analiza eksterne okoline poduzeća Podravka d.d.* Završni rad. Sveučilište u Splitu. Split. 45 str.

[13] Murtezani, Marcel. 2017. *Utjecaj Podravke d.d. na razvoj Koprivničko-križevačke županije.* Završni rad. Međimursko veleučilište u Čakovcu. Čakovec. 45 str.

[14] Radolović, Sanja. 2016. *Uspostava modela gospodarske diplomacije za razvoj hrvatskog gospodarstva.* Doktorski rad. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli. Pula. 359 str.

[15] Varšić, Nuša. 2014. *Poslovna znanja u funkciji regionalnog razvoja: Gospodarska diplomacija na primjeru Međimurske županije.* Diplomski rad. Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu. Zagreb. 65 str.

[16] Sedlić, Ana Marija. 2018. *Prijedlog optimizacije distribucije prehrambenih proizvoda.* Diplomski rad. Fakultet prometnih znanosti u Zagrebu. Zagreb. 130 str.

Internetski izvori:

[17] Galović, Gordana. *Podravka ide u Kinu, Afriku i na Bliski istok.* <https://www.jutarnji.hr/globus/biznis/clanak1274208.html-465409> (pristupljeno 17. svibnja 2021. 12:30).

- [18] Gatarić, Ljubica. *Gospodarska je diplomacija neuspješna kao i prije 20 godina.* <https://www.vecernji.hr/biznis/gospodarska-je-diplomacija-neuspjesna-kao-i-prije-20-godina-1158595> (pristupljeno 27. srpnja 2021. 14:52).
- [19] Pranić, Kata. *Ured u inozemstvu prvi je korak u osvajanju i kontroli novog tržišta.* <https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/ured-u-inozemstvu-prvi-je-korak-u-osvajanju-i-kontroli-novog-trzista-132701> (pristupljeno 17. svibnja 2021. 11:45).
- [20] Rak-Šajn, Jolanda; Kovačević-Barišić, Romana; Ivančić, Tanja. *Sedam vodećih gospodarstvenika: HGK nam treba, ali samo dobrovoljno.* <https://www.vecernji.hr/vijesti/sedam-vodecih-gospodarstvenika-za-reformu-komore-hgk-na-treba-ali-samo-dobrovoljno-1466171> (pristupljeno 03. svibnja 2021. 17:07).
- [21] <https://www.atlanticgrupa.com/hr/o-nama/povijesni-razvoj/> (pristupljeno 04. svibnja 2021. 14:44).
- [22] <https://www.atlanticgrupa.com/hr/novosti/korporativne/emil-teseschi-na-konferenciji-pet-godina-u-eu/> (pristupljeno 04. svibnja 2021. 14:58).
- [23] <https://izvoz.hbor.hr/izvozni-vodic/istrazivanje-trzista/> (pristupljeno 15. travnja 2021. 13:45)
- [24] <https://www.hgk.hr/hrvatska-gospodarska-komora/onama> (pristupljeno 22. travnja 2021. 15:13).
- [25] <https://www.hgk.hr/documents/kratka-analiza-ankete590c80a58b4be.pdf> (pristupljeno 22. travnja 2021. 15:55).
- [26] <https://izvoz.gov.hr/vijesti/gospodarska-diplomacija-s-hgk-priprema-ofenzivu-po-receptu-austrije/1783> (pristupljeno 12. travnja 2021. 18:55).
- [27] <https://jatrgovac.com/podravka-otvorila-predstavnistvo-u-pekingu/> (pristupljeno 18. svibnja 2021. 07:30).
- [28] <http://www.mvep.hr/hr/gospodarska-diplomacija/> (pristupljeno 25. travnja 2021. 21:06).
- [29] <https://www.nacional.hr/konkurencija-iz-uvoza-gorki-zivot-hrvatskih-kraljeva-cokolade/> (pristupljeno 07. svibnja 20:20).



- [30] <https://www.podravka.hr/kompanija/odgovornost/gospodarstvo/> (pristupljeno 15. svibnja 2021. 13:43).
- [31] <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/uvijek-sa-srcem/> (pristupljeno 15. svibnja 2021. 13:52).
- [32] <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/povijest/> (pristupljeno 15. svibnja 2021. 14:05).
- [33] <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/sponzorstva-i-zaklada/sponzorstva/> (pristupljeno 15. svibnja 15:06) .
- [34] *Godišnje izvješće Grupe Podravka za 2020. godinu.*  
<https://eho.zse.hr/fileadmin/issuers/PODR/FI-PODR-a95dd920d52486fe78e2101cb1bd1ab7.pdf>  
(pristupljeno 27. lipnja 2021. 17:20).
- [35] <http://www.vindija.hr/O-nama/Poslovni-sustav-Vindija/Tvrtka-danas.html?Y2lcNjQ%3D>  
(pristupljeno 03. svibnja 2021. 17:12).
- [36] <http://www.vindija.hr/O-nama/Poslovni-sustav-Vindija/Vindija-u-regiji.html?Y2lcNjg%3D>  
(pristupljeno 03. svibnja 2021. 17:20).

## 9.1. Popis slika

Slika 5.1. – Opći strateški ciljevi Podravke d.d., Izvor: Godišnje izvješće Grupe Podravka za 2020. godinu (pristupljeno 4. srpnja 2021. 20:27).

Slika 5.2. – Rasprostranjenost Podravke d.d. diljem svijeta, Izvor: Godišnje izvješće Grupe Podravka za 2020 godinu (pristupljeno 4. srpnja 2021. 20:30).

## 9.2. Popis grafova

Graf.7.1.- dob ispitanika

Graf 7.2. – vrsta zaposlenja ispitanika

Graf 7.3. – ocjena ispitanika za hrvatsku gospodarsku diplomaciju

Graf 7.4. – ocjena prepoznatljivosti Podravke d.d. u svijetu

Graf 7.5. – mišljenje anketiranih o tome pridonosi li Podravka d.d. prepoznatljivosti RH u svijetu

Graf 7.6. – odgovori anketiranih na pitanje ima li Podravka d.d. dovoljno rasprostranjenu organizacijsku mrežu

## Prilozi

- a) **Upitnik** - Istraživanje iskustava i stavova predstavništva o suradnji s gospodarskom diplomacijom

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScE0eikYS4QS16sWc1oFrE\\_2R6E96eExqLA7qNdMzckpdsVfw/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScE0eikYS4QS16sWc1oFrE_2R6E96eExqLA7qNdMzckpdsVfw/viewform?usp=sf_link)

- b) **Upitnik** - Istraživanje percepcije o Podravki d.d. kao čelnoj prehrambenoj tvrtki u kontekstu subjekta hrvatske gospodarske diplomacije

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScr-7ymUu1gxynIPNWi2AGNv\\_9xwwZ3Kgm6sWm0ZYvrQrhN5g/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScr-7ymUu1gxynIPNWi2AGNv_9xwwZ3Kgm6sWm0ZYvrQrhN5g/viewform?usp=sf_link)

- c) **Pitanja za intervju:**

1. Postoji li po Vama jasna gospodarska strategija u Republici Hrvatskoj? Ima li Vlada RH-a ili ostale institucije detaljno razrađen plan i ideje s kojima bi olakšale poslovanje hrvatskim tvrtkama na domaćem i inozemnom tržištu?

2. Sudjeluju li dovoljno i na koji način državne institucije u promicanju interesa hrvatskih tvrtki na inozemnom području? Konkretno, kako Podravka kao jedna od najznačajnijih hrvatskih kompanija i Republika Hrvatska surađuju na području gospodarske diplomacije?

3. Podravka ima razgranatu mrežu predstavništva po cijelom svijetu. Koji su osnovni zadatci i model funkcioniranja mađarskog predstavništva Podravke?

4. Koje su ključne odrednice, odnosno područja djelovanja diplomacije Podravke na mađarskom tržištu? Također, koji su temeljni modeli i metode rada pri predavljanju Podravke mađarskim potrošačima i partnerima? S kojim mađarskim institucijama i kako Podravka surađuje u promociji vlastitih proizvoda?

5. Podravka je kao kompanija poznata po svojoj tradiciji proizvoda i povijesti, a u Mađarskoj isto tako dugo djeluje. Stoga, koliko je tradicija tvrtke važan faktor u gospodarskoj diplomaciji? Uz tradiciju, koji su po Vama još bitni parametri za "osvajanje" stranih i domaćih tržišta?

6. Podravka u Mađarskoj djeluje još od 1993. godine te se etablirala kao provjerena i priznata tvrtka. Može li se upravo Mađarska okarakterizirati kao jedno od najvažnijih

trgovačkih središta Podravke na području Europske unije? Koji su planovi za budućnost i strateški ciljevi Podravke u Mađarskoj?

7. Koji su izazovi i problemi predstavništva Podravke na mađarskom području s kojim se svakodnevno susrećete?

8. Kao nedostatak hrvatske gospodarske diplomacije u jednom istraživanju HGK-a dosta je ispitanih tvrtki navelo onemogućen pristup dovoljnom broju informacija o tržištu na koje ulaze. Smatrate li taj fenomen kao gorući problem hrv. gosp. diplomacije te na koji način i kojim resursima Podravka pristupa analiziranju tržišta? Aktiviraju li se pri tome trgovački atašei ili se pristupa nekom drugom obliku vanjske suradnje?

**d) Odgovor Podravke d.d. na službeni upit o anketiranju predstavništva:**

„Poštovani Karlo,

Hvala Vam na interesu za našu kompaniju.

S obzirom da smo dužni poštivati sve interne i zakonske propise odnosno imamo obvezu čuvanja poslovnih podataka koji nisu objavljeni i poslovnih tajni, držati se Opće uredbe o zaštiti podataka i poštivati sve propise kojima se regulira tržište kapitala, nažalost nismo u mogućnosti provoditi anketna ispitivanja naših zaposlenika od strane vanjskih osoba.

Hvala Vam na razumijevanju i srdačno Vas pozdravljamo,

Upravljanje ljudskim resursima

Podravka d.d.“