

# UPRAVLJANJE PROMJENAMA U UVJETIMA RECESIJE

Hedda Martina Šola, struč.spec.oec.<sup>1</sup>

## **Sažetak**

*Praksa pokazuje da postojeći uspostavljeni sustav upravljanja državom i državnim resursima u uvjetima recesije nije efikasan i djelotvoran. U zemljama recesije, najisplativiji je model privlačenja izravnih stranih ulaganja, kojim se ostvaruju značajni oblici ekonomsko tehničke suradnje s drugim zemljama, koje su prepoznate kao poželjne poslovne lokacije u inozemstvu. Koncept stabilnosti i gospodarskog rasta države direktno se naslanja na monetarnu stabilnost. No bez obzira kako bi se moglo realno procijeniti utjecaj monetarne ekspanzije na gospodarski rast, uvijek treba uzeti u obzir pojedinačne nacionalne potrebe zemalja u razvoju, koje trebaju ostvarivati veće stope gospodarskog rasta naspram razvijenih zemalja.*

**Ključne reči:** *recesija, upravljanje promjenama, izravna strana ulaganja*

## **UVOD**

Praksa pokazuje da postojeći uspostavljeni sustav upravljanje državom i državnim resursima u uvjetima recesije nije efikasan i djelotvoran. Usporedimo li model kojeg koristi nekolicina zemalja EU, uvidjet ćemo da je u zemljama recesije najisplativiji model privlačenja izravnih stranih ulaganja, kojim se ostvaruju značajni oblici ekonomsko tehničke suradnje s drugim zemljama koji se mogu iskoristiti kao eklatantan primjer razvijenih zemalja s ostvarenim stabilnim gospodarskim rastom, koje su prepoznate kao poželjne poslovne lokacije u inozemstvu. Ovaj problem nije dovoljno zastupljen, kako u stručnoj, tako ni u znanstvenoj literaturi. U literaturi nailazimo tek na neke naznake problema s kojim se susrećemo u praksi. Problem u ovom radu predstavlja učinkovitost i djelotvornost uspostave modela kontroliranih izravnih ulaganja, kao i mogućnost poboljšanja postojećeg sustava koji se opetovano koristi u praksi s ciljem upravljanja promjenama u uvjetima recesije. Problem ovog rada može se i preciznije formulirati putem dva pitanja: Je li dosadašnji uspostavljeni sustav u Republici Hrvatskoj u funkciji izravnih stranih i kontroliranih zajedničkih ulaganja efikasan i djelotvoran? Kako se postojeći sustav može poboljšati? Prema podacima Hrvatske narodne banke (HNB), u Republiku Hrvatsku je u prva tri kvartala (IIIQ) 2010. godine uloženo 1,16 milijardi eura, što je za 519.9 milijuna eura ili 30.8% manje u odnosu na ostvarena izravna strana ulaganja u istom razdoblju 2009. godine. Tijekom IIQ 2010. godine, inozemni dug Republike Hrvatske se povećao (isključujući promjenu kružnih izravnih dužničkih ulaganja), za oko 600.0 milijuna eura, da bi se u listopadu 2010. godine, bruto inozemni dug smanjio za 0,3 milijarde eura. Ukupni porast duga možemo pripisati međuvalutnim promjenama, uzrokovanim slabljenjem tečaja eura prema drugim valutama, dok su neto transakcije bile blago negativne. Ukoliko se osvrnemo na utjecaj izravnih stranih ulaganja na gospodarski rast Republike Hrvatske u 2009. godini, također prema podacima HNB-a, Hrvatska bilježi pad od 55.3% u odnosu na 2008. godinu čime je prekinut četverogodišnji trend rasta ulaganja iz inozemstva. Također, izravna strana ulaganja iz Republike Hrvatske u inozemstvo u 2009. godini smanjena su za 5.5% u odnosu na prethodnu godinu što se direktno očituje na platnoj bilanci države.

---

<sup>1</sup> Hedda Martina Šola, struč.spec.oec., predavač. Luna hotel d.o.o., direktorica marketinga i prodaje.  
e-mail: heddamartina.sola@gmail.com

Brži rast i razvoj, uz ograničenu nacionalnu štednju, može se postići samo inozemnom štednjom. Najkorisniji oblik inozemne štednje su strane direktne investicije. Osim što predstavljaju svjež dotok kapitala, ne računaju se u vanjski dug, a uz njih se veže i prijenos tehnologije, prijenos znanja te porast produktivnosti i efikasnosti. Tokovi izravnih stranih ulaganja stabilniji su od svih drugih vrsta tokova kapitala. Direktne strane investicije ili FDI (prema konvenciji svako ulaganje kojim se stječe više od 10% vlasništva), mogu se podijeliti na: a) izravna strana ulaganja koja stvaraju novu proizvodnu imovinu, odnosno „investicije u ledinu” ili tzv. „greenfield“ investicije, b) kupnja već postojećih postrojenja i poduzeća s preuzimanjem kontrole u njima kako bi novi vlasnik učinkovitije upravljao od dotadašnjeg vlasnika, naziva se tzv. „mergers/acquisitions“ (M&A) investicije ili „take-over“ investicije i c) tzv. „brownfield“ investicije u koje spadaju i inozemna strana ulaganja nastala privatizacijom. Greenfield projekti u prosječnoj vrijednosti od oko 1,2 milijarde eura godišnje (izračunato prema prosječnoj plaći u Hrvatskoj, broju zaposlenih po greenfield investiciji u usporednim zemljama i poreznoj strukturi u Hrvatskoj) trebali bi rezultirati s: 10.000 novih radnih mjesta direktno i 10.000 novih radnih mjesta indirektno, 1–2% rasta BDP-a i 1-2% BDP-a manje u inozemnom dugu te poboljšanje bilance plaćanja. Vlada RH ostvaruje korist od najmanje 1.0 milijarde kuna kroz: uštede na naknadama za nezaposlene, prihode od poreza i socijalnih doprinosa te PDV-a i poreza na dobit.<sup>2</sup> Detaljniji prikaz gospodarskih kretanja Republike Hrvatske u razdoblju od 2004. do 2009. godine sumiran je u niže navedenoj tablici.

Tablica 1. Gospodarski pokazatelji

		2005.	2006.	2007.	2008.	2009.	
Stanovništvo, procjena sredinom godine	tisuće	4 442	4 440	4 436	4 435	4 429	
Bruto domaći proizvod	tržišne cijene	milijarde EUR	35,7	39,1	42,8	47,4	45,4
		milijarde USD	44,4	49,0	58,6	69,3	63,1
	stope rasta	%	4,2	4,7	5,5	2,4	- 5,8
	po stanovniku	EUR	8 043	8 807	9 656	10 683	10 245
		USD	10 003	11 045	13 201	15 635	14 241
Industrijska proizvodnja, stope rasta	%	5,1	4,5	5,6	1,6	- 9,2	
Indeks potrošačkih cijena	godišnji prosjek	%	3,3	3,2	2,9	6,1	2,4
	kraj godine	%	3,6	2,0	5,8	2,9	1,9
Proizvođačke cijene industrijskih proizvoda, stope rasta, kraj godine	%	2,7	1,9	5,8	4,7	1,6	
Nezaposlenost	broj nezaposlenih osoba, godišnji prosjeci	tisuće	308,7	291,6	264,4	236,7	263,2
	prosječna stopa registrirane nezaposlenosti	%	17,9	16,6	14,8	13,2	14,9
	prosječna stopa anketne nezaposlenosti (ILO)	%	12,7	11,2	9,6	8,4	9,1
Inozemni dug, kraj godine	milijarde EUR	25,8	29,3	32,9	39,1	43,1	
Međunarodne devizne pričuve HNB, kraj godine	milijarde EUR	7,4	8,7	9,3	9,1	10,4	
Devizne pričuve poslovnih banaka, kraj godine	milijarde EUR	2,9	3,3	4,4	4,6	4,3	
Srednji devizni tečajevi HNB, kraj godine	HRK / EUR	7,3756	7,3451	7,3251	7,3244	7,3062	
	HRK / USD	6,2336	5,5784	4,9855	5,1556	5,0893	
Izravna strana ulaganja, po godinama	milijarde EUR	1,5	2,8	3,7	4,2	1,9	

<sup>2</sup> op.cit.: Agencija za promicanje izvoza i ulaganja (APIU): istraživanje provedeno u svrhu izrade „Strategije privlačenja stranih ulaganja u RH“, Zagreb, 2009.

Izravna inozemna ulaganja, ukupno od 1993. godine		milijarde EUR	11,3	14,0	17,7	21,9	23,8
Izvoz robe	u eurima	milijarde EUR	7,1	8,3	9,0	9,6	7,5
		indeksi, prema prethodnoj godini	109,5	116,7	109,1	106,4	78,4
	u dolarima	milijarde USD	8,8	10,4	12,4	14,1	10,5
		indeksi, prema prethodnoj godini	109,3	118,3	119,1	114,1	74,2
Uvoz robe	u eurima	milijarde EUR	14,9	17,1	18,8	20,8	15,2
		indeksi, prema prethodnoj godini	111,9	114,4	110,1	110,5	73,1
	u dolarima	milijarde USD	18,6	21,5	25,8	30,7	21,2
		indeksi, prema prethodnoj godini	111,9	115,9	120,2	118,9	69,0
Pokrivenost uvoza izvozom		EUR, %	47,3	48,2	47,8	46,0	49,4
Vanjskotrgovinska bilanca		milijarde EUR	- 7,9	- 8,9	- 9,8	- 11,2	- 7,7
Tekući račun platne bilance		milijarde EUR	- 2,0	- 2,7	- 3,2	- 4,4	- 2,4
		% od BDP	- 5,5	- 6,9	- 7,6	- 9,2	- 5,2
			<b>1.Q 2009.</b>	<b>2.Q 2009.</b>	<b>3.Q 2009.</b>	<b>4.Q 2009.</b>	
BDP, stope rasta prema istom razdoblju prethodne godine		%	- 6,7	- 6,3	- 5,7		- 4,5
Tekući račun platne bilance		milijarde EUR	- 1,8	- 0,9	1,8		- 1,4
Izravna inozemna ulaganja		milijarde EUR	0,4	0,5	0,7		0,3
			<b>10. 2009.</b>	<b>11. 2009.</b>	<b>12. 2009.</b>	<b>12. 2009.</b>	<b>1-12, 2009.</b>
			<b>10. 2008.</b>	<b>11. 2008.</b>	<b>12. 2008.</b>	<b>11. 2009.</b>	<b>1-12, 2008.</b>
Industrijska proizvodnja		indeksi	91,4	91,4	94,2	...	90,8
Potrošačke cijene	ukupno	indeksi	101,3	101,8	101,9	99,4	102,4
	dobro	indeksi	100,5	101,3	101,3	99,3	101,9
	usluge	indeksi	104,0	104,0	103,9	100,2	104,3
Proizvođačke cijene industrijskih proizvoda		indeksi	98,6	100,2	101,6	100,0	99,6
			<b>1-8, 2009.</b>	<b>1-9, 2009.</b>	<b>1-10, 2009.</b>	<b>1-11, 2009.</b>	<b>1-12, 2009.</b>
Izvoz robe	u eurima	milijarde EUR	4,9	5,6	6,2	6,9	7,5
		indeksi, prema istom razdoblju prethodne godine	77,0	76,9	77,1	77,6	78,4
	u dolarima	milijarde USD	6,7	7,6	8,6	9,5	10,5
		indeksi, prema istom razdoblju prethodne godine	67,8	68,8	70,6	72,5	74,2
Uvoz robe	u eurima	milijarde EUR	10,0	11,4	12,7	14,0	15,2
		indeksi, prema istom razdoblju prethodne godine	71,6	71,4	71,6	72,5	73,1
	u dolarima	milijarde USD	13,6	15,5	17,5	19,4	21,2
		indeksi, prema istom razdoblju prethodne godine	63,0	63,9	65,5	67,6	69,0
Pokrivenost uvoza izvozom		EUR, %	49,0	49,1	49,0	49,1	49,4
	u istom razdoblju prethodne godine	EUR, %	45,5	45,6	45,4	45,9	46,0
Vanjskotrgovinska bilanca		milijarde EUR	- 5,1	- 5,8	- 6,5	- 7,1	- 7,7
	u istom razdoblju prethodne godine	milijarde EUR	- 7,6	- 8,7	- 9,7	- 10,5	- 11,2

Izvori: Državni zavod za statistiku, Hrvatska narodna banka, Ministarstvo financija RH, Agencija za promicanje izvoza i ulaganja.

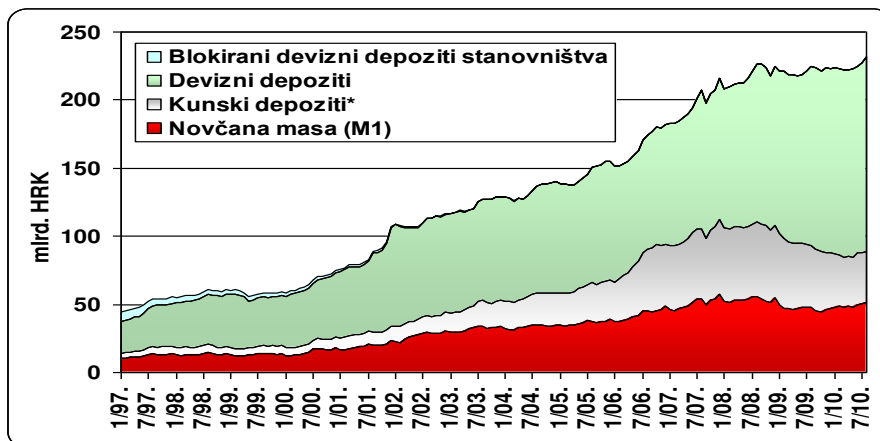
## 1. UTJECAJ MONETARNE EKSPANZIJE NA GOSPODARSKI RAST

U kratkom roku, monetarna ekspanzija dovodi do povećanja domaćeg proizvoda i to smanjenjem kamatnih stopa i povećanjem razine cijena. Da bi se moglo ustvrditi koliki dio se točno odnosi na učinke monetarne ekspanzije, mora se izračunati koliki je nagib krivulje agregatne ponude.

Povijesno gledajući (unazad posljednjih desetak godina), monetarna politika je sve više usmjerena na gospodarsku stabilnost, pa je tako i monetarna politika Hrvatske narodne banke (HNB) u 2009. godini aprecijacijske pritiske na tečaj kune naspram eura, ublažavala deviznim intervencijama (otkupom deviza). Provođenjem takve monetarne politike, Hrvatska narodna banka pokušala je održati stabilitet cijena na domaćem tržištu, spriječivši pritom jače pogoršanje kvalitete plasmana banaka zbog izloženosti njihovih klijenata valutnom riziku.

Također, treba istaknuti kako je HNB primjenom instrumenata monetarne politike i intervencijama na deviznom tržištu, uspjela osloboditi znatna devizna sredstva u iznosu od 3,9 milijardi eura. Polovica tih sredstava bila je utrošena za podmirivanje domaćih obveza države i otplatu inozemnog duga, čime je središnja banka pokušala financiranje države kod domaćih banaka te poduprla gospodarsku politiku Republike Hrvatske.<sup>3</sup>

Grafički prikaz 1. Monetarni agregat M4



\*Uključujući kunske depozite s valutnom klauzulom, izvor: HNB

Shodno navedenom, može se doći do zaključka kako se koncept stabilnosti i gospodarskog rasta države (promatrajući ga na globalnoj razini), direktno naslanja na monetarnu stabilnost. No bez obzira kako bi se moglo realno procijeniti utjecaj monetarne ekspanzije na gospodarski rast, uvijek treba uzeti u obzir pojedinačne nacionalne potrebe zemalja u razvoju, koje trebaju ostvarivati veće stope gospodarskog rasta naspram razvijenih zemalja.

## 1.1. UTJECAJ PROIZVODNJE I IZRAVNIH STRANIH ULAGANJA NA PRORAČUNSKI DEFICIT

Jedna od najvažnijih zadaća fiskalne politike jest upravljanje proračunskim deficitom, tj. upravljanje viškom njegovih rashoda nad prihodima. U otvorenom gospodarstvu proračunski deficit se mora uravnotežiti s neto štednjom privatnog sektora, kao i saldom tekućeg računa plaćanja s inozemstvom. Najčešće upotrebljavana definicija deficita naziva se konvencionalnim deficitom i ona mjeri razliku između gotovinskih ukupnih državnih prihoda i ukupnih gotovinskih rashoda, koja se moraju financirati novim zaduživanjem.

Ova se mjera deficita također naziva i *potrebom za posudbama javnog sektora* (engl. public sector borrowing requirement). Proračunski rashodi obuhvaćaju: plaće državnih službenika, kupnju dobara

<sup>3</sup> cfr.: Hrvatska Narodna Banka: Godišnje izvješće (2009).

i usluga, državne investicije, kamate na inozemni dug države, transfere i subvencije. Proračunski prihodi obuhvaćaju: obveze, carine, kamate na državnu imovinu, transfere, viškove javnih poduzeća i prihode od prodaje javne imovine. Ovako postavljeni koncept deficita, mjeri pokrivanje rashoda i posudba vlade neke države, koje se poduzimaju radi provođenja javne politike, s prihodima od poreza, dotacija i naplata kredita, i to bez budućih zaduženja ili umanjenja državne likvidne rezerve. Prednost ovog sveobuhvatnog koncepta jest u prikazu cjelokupnog financijskog stanja države i njegovog utjecaja na: monetarne uvjete, domaću potražnju i bilancu plaćanja s inozemstvom.

Podatci o deficitu koji se nalaze u statističkim publikacijama, najčešće predstavljaju prethodno prikazani konvencionalni gotovinski deficit, ali uobičajene su i druge mjere proračunskog deficita.<sup>4</sup> Većina ulaganja u Hrvatsku i dalje dolazi iz zemalja Europske unije - gotovo 95 posto, pri čemu predvode Austrija (29,5%), Nizozemska (14,7%) i Njemačka (13,1%), a sektorski su najzastupljenije investicije u financijsko posredovanje, trgovinu i prerađivačku industriju, čiji se udio međutim s godinama smanjuje. Uz to, statistika HNB-a, koja je bila temelj za prikupljanje podataka o Hrvatskoj u UNCTAD-ovom izvješću, pokazuje i da većina novih investicija u realni sektor odlazi u uslužne, a ne u prerađivačke djelatnosti. Na nepovoljnu strukturu ulaganja ukazao je i posebni savjetnik UNCTAD-a Branko Vukmir, istaknuvši kako se ulaganja u financijski sektor, trgovinu i proizvodnju za domaće tržište odražavaju kroz lošu i neuravnoteženu izvoznu statistiku. Zaključno se može reći, kako se u Hrvatskoj ne ulaže dovoljno u proizvodnju, nema greenfield investicija, što sve ima negativan utjecaj na proračunski deficit.

## 1.2. TEHNOLOŠKI NAPREDAK I RAST

U dosadašnjem radu sa stranim investitorima (prema podacima Agencije za promicanje izvoza i ulaganja Vlade RH), jedna od najvećih prepreka za realizaciju ulagačkog projekta proizlazi iz nedostatka „gotovih projekata“, odnosno Republici Hrvatskoj nedostaju poduzetničke zone koje su u potpunosti opremljene za prihvatanje potencijalnog ulagača. Poradi toga je potrebno odabrati određeni broj zona s najvećim potencijalom („brendiranje zona“) te putem ciljane promocije odabranih poduzetničkih zona potaknuti razvoj regija te dugoročno stvoriti mogućnost za stvaranje novih radnih mjesta i gospodarski rast. Kako bi Hrvatska mogla postati gospodarstvo temeljeno na znanju, potrebno je izgraditi neophodnu poslovnu infrastrukturu koja će omogućiti komercijalizaciju znanja i ravnomjerni regionalni razvoj. Iskustva europskih zemalja ukazuju na potrebu razvijanja znanstveno-tehnoloških parkova i inkubatora znanja kako bi se dostigla željena razina razvoja bazirana na gospodarstvu znanja. Također, iskustva pokazuju da se parkovi i inkubatori moraju razvijati planski i u skladu s potrebama određene regije. Upravo zbog toga potrebno je identificirati manji broj lokacija veće razine opremljenosti za razvoj centara izvrsnosti jer dugoročno gledajući obrazovanje, istraživanje i razvoj te inovacije postat će presudni za tehnološki napredak i rast.

## 1.3. TEHNOLOŠKA BUDUĆNOST I INOVACIJA U RH

Europska poslovna škola (European Business School)<sup>5</sup> objavila je prvi puta izvješće pod nazivom: „Inovacije za razvoj 2009-2010“ („*The Innovation for Development Report 2009-2010*“) u kojem se pomoću indeksa inovacijskog kapaciteta uspoređuje 131 zemlja svijeta.

Temelj indeksa čini pet stupova inovacijskog kapaciteta: institucijsko okruženje, ljudski kapital, dodatno obrazovanje, trening i socijalna uključenost, regulatorni i pravni okvir, istraživanje i razvoj te korištenje informacijske i telekomunikacijske tehnologije. Indeks predstavlja alat za kreiranje dijaloga

<sup>4</sup> op.cit. : Kesner-Škreb M. : Proračunski deficit, Financijska praksa, 1993, 17 (5), p.475-477

<sup>5</sup> scil.: European Business School (EBS) je najveći poslovni fakultet u Njemačkoj, osnovan 1971.g.

u Offenbach-u.

o različitim dimenzijama inovativnosti, a metodologija omogućuje izradu preporuka mjera politika za svaku pojedinu zemlju temeljem stupnja razvoja zemlje i prirode njenog političkog ustrojstva. Prema rezultatima izvješća, Švedska je najinovativnije gospodarstvo na svijetu, dok se Finska nalazi na drugom mjestu, a slijede je: SAD, Švicarska, Nizozemska i Singapur. Hrvatska se prema indeksu inovacijskog kapaciteta nalazi na 38. mjestu (od ukupno 131 zemlje). Slovenija i Češka na 31., odnosno 32. mjestu, dok su Slovačka, Poljska i Mađarska iza Hrvatske (39., 40., i 41. mjesto). Snage inovacijskog kapaciteta Hrvatske vidljive su u sljedećim pokazateljima: broj pretplatnika mobilnih telefona, škole koje imaju pristup internetu, broj članaka u znanstvenim i tehničkim publikacijama te broj pretplatnika interneta. Istovremeno, rezultati Izvješća ukazuju na slabija područja na koja se treba usmjeriti kako bi se poboljšali uvjeti koji određuju inovacijski kapacitet Hrvatske: zaštita investitora, opskrba i distribucija električne energije, efikasnost financijskog sektora te visina inozemnog duga.<sup>6</sup>

## 2. VAŽNOST UPRAVLJANJA PROMJENAMA U UVJETIMA RECESIJE

Ovdje se postavlja ključno pitanje: da li investirati u svojoj zemlji ili u inozemstvu? Odnosno, da li kupiti domaća ili inozemna dobra? Svi potrošači se suočavaju s ovom odlukom, ali ova odluka je ključna jer ima direktan utjecaj na domaći proizvod. Na otvorenom tržištu dobara, domaći potrošači moraju odlučiti ne samo koliko trošiti i štedjeti, već kupovati li domaća ili strana dobra. Ključni čimbenik koji je presudan prilikom donošenja konačne odluke za izbor stranih dobara, jest relativna cijena inozemnih dobara u odnosu na domaća dobra.

Tu relativnu cijenu zovemo realni tečaj. Realni tečaj ćemo dobiti tako što ćemo pomnožiti nominalni tečaj s inozemnom razinom cijena te zatim podijeliti s domaćom razinom cijena. Ovdje je bitno napomenuti kako su realni i nominalni tečajevi promjenjivi u skladu s vremenom, čime se dolazi do realne aprecijacije i realne deprecijacije.

Realna aprecijacija jest porast relativne cijene domaćih dobara izražene u terminima inozemnih dobara. Realna deprecijacija jest smanjenje relativne cijene domaćih dobara izražene u terminima inozemnih dobara. Shodno navedenom, može se doći do zaključka kako otvorenost na tržištu dobara omogućuje izbor između domaćih i inozemnih dobara, koji direktno ovisi o realnom tečaju, kao i relativnim stopama povrata, koje ovise o domaćim i inozemnim kamatnim stopama kao i o očekivanoj deprecijaciji domaće valute.<sup>7</sup>

### 2.1. MARKETING ANALIZA KONKURENTNIH TRŽIŠTA

U gospodarstvu svake zemlje značajan pokretač njenog gospodarskog razvoja jest izvoz. Na makroekonomskoj razini, izvoz osigurava devizne rezerve, omogućava potrebnu razinu uvoza te stvara pozitivnu percepciju o konkurentnosti gospodarstva na domaćem i inozemnom tržištu. Jednako tako, izvoz je pokretač razvoja same tvrtke koja jačanjem izvoznih aktivnosti smanjuje ovisnost o domaćem tržištu, otvara mogućnosti uključivanja u druge oblike međunarodnog poslovanja, smanjuje proizvodne troškove te stabilizira fluktuaciju potražnje. Tijekom posljednjih pet godina, prosječni realni gospodarski rast bio je veći od 4.0% godišnje, što za Hrvatsku predstavlja preduvjet za smanjenje razlike u visini gospodarskog razvitka u usporedbi sa zemljama Europske unije. Gospodarstvo Hrvatske u 2007. godini ostvarilo je stopu rasta od 5,6%, što je najviša stopa rasta od 2002. godine i pokazatelj uspješne poslovne godine.

Sukladno statističkim pokazateljima, za hrvatsko gospodarstvo posebno je važno tržište Europske unije (EU) i tranzicijskih zemalja. S obzirom da Hrvatska na tržištu Europske unije ostvaruje 63,3% izvoza i 65,0% uvoza, gospodarski rast u zemljama Europske unije utjecao je i na porast potražnje za našim proizvodima, odnosno na porast izvoza na njihovo tržište. Od pet naših najvećih

<sup>6</sup> op.cit. : Nacionalno vijeće za konkurentnost: Prvo izvješće o inovacijskom kapacitetu zemalja, Hrvatska 38. od 131. Zemlje, Zagreb, 2010.

<sup>7</sup> cfr.: Blanchard O.: Makroekonomija III izdanje, Zagreb, 2005., 18.: p.374-390.

vanjskotrgovinskih partnera četiri su iz zemalja Europske unije: (Italija, Njemačka, Austrija i Slovenija), a jedino Bosna i Hercegovina nije njezina članica. U okviru deset najzastupljenijih svjetskih zemalja partnera u robnoj razmjeni, osim zemalja Europske unije (Italija, Njemačka, Slovenija, Austrija, Francuska, Mađarska) te zemalja bivše Jugoslavije (Bosna i Hercegovina i Srbija), ubrajaju se Ruska Federacija i Kina. Po ukupnoj robnoj razmjeni, Ruska Federacija zauzima treće, a Kina sedmo mjesto.

Tablica 2. Najzastupljenije zemlje partneri u ukupnoj robnoj razmjeni RH

Država	Izvoz				Uvoz				Ukupna robna razmjena			
	u milijunima USD			Indeks si	u milijunima USD			Indeks si	u milijunima USD			Indeks si
	2006.	2007.	%		2006.	2007.	%		2006.	2007.	%	
1. Italija	2 397,0	2 359,9	19,1	98,5	3 599,4	4 145,0	16,0	115,2	5 996,4	6 504,8	17,03	108,5
2. Njemačka	1 071,4	1 237,0	10,0	115,5	3 127,1	3 719,0	14,4	118,9	4 198,6	4 956,0	12,98	118,0
3. Ruska Federacija	123,6	157,1	1,3	127,1	2 167,8	2 618,8	10,1	120,8	2 291,4	2 775,9	7,27	121,1
4. Slovenija	851,1	1 021,3	8,3	120,0	1 350,8	1 533,6	5,9	113,5	2 201,9	2 554,9	6,69	116,0
5. Bosna i Hercegovina	1 310,5	1 782,6	14,4	136,0	600,4	733,9	2,8	122,2	1 910,9	2 516,5	6,59	131,7
6. Austrija	626,9	755,7	6,1	120,6	1 169,3	1 367,6	5,3	117,0	1 796,2	2 123,3	5,56	118,2
7. Kina	17,1	19,8	0,2	115,8	1 146,4	1 603,4	6,2	139,9	1 163,5	1 623,2	4,25	139,5
8. Francuska	212,7	275,0	2,2	129,3	849,4	932,1	3,6	109,7	1 062,1	1 207,1	3,16	113,7
9. Mađarska	171,9	269,7	2,2	156,8	650,2	757,3	2,9	116,5	822,1	1 026,9	2,69	124,9
10. Srbija	33,9	664,9	5,4	...	15,9	329,5	1,3	...	49,9	994,4	2,60	...
Ostale zemlje	3 560,6	3 817,2	30,9	107,2	6 825,8	8 089,4	31,3	118,5	10 386,4	11 906,6	31,18	114,6
<b>Ukupna robna razmjena</b>	<b>10 377,0</b>	<b>12 360,2</b>	<b>100,0</b>	<b>119,1</b>	<b>21 502,5</b>	<b>25 829,5</b>	<b>100,0</b>	<b>120,1</b>	<b>31 879,5</b>	<b>38 189,7</b>	<b>100,00</b>	<b>119,8</b>

Izvor: Državni zavod za statistiku

Prema podacima Državnog zavoda za statistiku (DZS) za 2007. godinu, ukupna robna razmjena Republike Hrvatske sa svijetom iznosila je 38,2 milijarde američkih dolara. Pri tome je izvoz iznosio 12,4 milijarde, a uvoz 25,8 milijardi američkih dolara. Deficit je iznosio -13,4 milijarde američkih dolara (detaljnije je prikazano u tablici kako slijedi.)

Tablica 3. Robna razmjena RH sa svijetom

Vanjskotrgovinska razmjena (mlrd USD)	2003.	2004.	2005.	2006.	2007.
Izvoz iz RH	6,1	8,0	8,8	10,4	12,4

Uvoz u RH	14,2	16,6	18,5	21,5	25,8
Razlika	-8,1	-8,6	-9,7	-11,1	-13,4

Izvor: Državni zavod za statistiku

Posljednjih godina hrvatsku industriju karakterizira fizički i financijski rast obujma proizvodnje i proizvodnosti rada. To su posljedice intenzivnih promjena u procesu restrukturiranja i prilagođavanja globalizacijskim tržišnim procesima. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku, u 2007. godini, robnu razmjenu s inozemstvom karakterizira brži rast uvoza od izvoza te nastavak višegodišnjeg trenda ostvarenja trgovinskog deficita zbog većeg uvoza od izvoza. Najsnažnije izvozno orijentirane industrijske grane su: brodogradnja, proizvodnja naftnih derivata, kemikalija i kemijskih proizvoda, te proizvodnja prehrambenih proizvoda. Prema podacima FINA-e, tijekom 2007. godine od ukupnog broja registriranih 83,730 poduzetnika, njih 14.150 je ostvarilo prihode u inozemstvu, odnosno prihode od izvoza i to u iznosu od 91,9 milijardi kuna. To je 15,4 % više nego u 2006. godini, kada je ostvareni prihod od izvoza iznosio 79,6 milijardi kuna. Trend porasta prihoda koji se ostvaruje izvoznim aktivnostima hrvatskog gospodarstva se nastavlja, no on još uvijek nije dovoljno velik da bi nadjačao visoke vrijednosti uvoza koje također stalno rastu. Za uspješno hrvatsko gospodarstvo, odnosno veći rast BDP-a, viši životni standard te više zaposlenih, potrebna je strateška gospodarska usmjerenost izvoznim aktivnostima.

## 2.2. IDENTIFIKACIJA TRŽIŠNIH SEGMENTATA I ODABIR CILJNIH TRŽIŠTA KOJI ĆE NAJBRŽE GENERIRATI GOSPODARSKI RAST

Ovdje možemo postaviti hipotezu:  $H_0$  Jačanjem inozemnih stranih ulaganja i zajedničkih ulaganja, mogu se otvoriti perspektive izlaska gospodarstva na treća tržišta. Kako bi se identificirali i odabrali tržišni segmenti koji će najbrže generirati gospodarski rast, potrebno je osvrnuti se na statističke pokazatelje izvoza iz Republike Hrvatske u zemlje: Afrike, Azije, Europe, Južne Amerike, Oceanije te Sjeverne i Srednje Amerike.  $H_2$  hipoteza testirana je putem kvalitativne i kvantitativne analize i komparativne metode, gdje je naposljetku i ustanovljeno da se hipoteza potvrđuje kao moguća pretpostavka.

Tablica 4. Izvoz iz RH u mil. EUR po odabranim geografskim područjima razvijenosti

Kontinent	2001.	2002.	2003.	2004.	2005.	2006.	2007.	2008.	Ø 2001.200 9.
Afrika	200.4	240.7	130.3	265.2	303.9	193.4	116.5	176.6	219.6
Azija	143.3	136.0	168.5	222.4	358.0	462.8	482.2	492.2	313.1
Europa	4,577.	4,615.	4,984.	5,696.	6,086.	7,133.	7,802.	8,413.	
Južna	3	8	4	3	7	1	8	8	5,995.8
Amerika	7.7	5.5	4.8	4.4	13.4	10.0	12.4	13.2	9.2
Oceanija	51.6	6.6	7.2	11.1	11.4	131.6	158.8	149.2	55.1
Sjeverna i Srednja									
Amerika	233.7	183.5	169.2	254.4	296.0	320.6	431.5	340.1	264.0

Izvor: DZS, APIU

U promatranom razdoblju od 2001. do 2009. godine, najveći izvoz iz Republike Hrvatske ostvaren je u europske zemlje, zatim u azijske zemlje te zemlje Srednje Amerike i afričke zemlje. Najmanji izvoz od promatranih zemalja, ostvaren je u oceanijske i južnoameričke zemlje.

Tablica 5. Uvoz u RH mil. EUR po odabranim geografskim područjima razvijenosti



Kontinent	2001.	2002.	2003.	2004.	2005.	2006.	2007.	2008.	Ø2001. 2009.
Afrika	171.0	132.9	123.6	94.5	145.4	92.8	131.8	179.4	139.6
Azija	938.2	1,199.9	1,478.7	1,498.9	1,715.0	1,994.7	2,506.5	2,637.6	1,688.6
Europa	8,632.4	9,466.6	10,390.9	11,231.6	12,493.1	14,429.8	15,517.6	17,164.1	11,874.5
Južna Amerika	124.6	143.3	148.3	186.3	222.2	221.3	236.3	288.6	189.2
Oceanija	16.3	15.5	20.1	15.9	10.8	11.4	15.8	11.2	14.0
Sj. i Sred. Amerika	362.3	369.0	376.4	327.2	362.9	354.7	424.9	536.2	392.5

Izvor: DZS, APIU

Ukoliko se osvrne na uvoz dobara iz promatranih zemalja svijeta u Republiku Hrvatsku, u promatranom razdoblju od 2001. do 2009. godine, najveći uvoz priteče iz europskih zemalja, zatim iz azijskih te zemalja Sjeverne i Srednje Amerike i Južne Amerike. Najmanje se uvozi iz oceanijskih zemalja.

Ukoliko se osvrne na identificirana potencijalna područja moguće suradnje sa zemljama u razvoju, sukladno statističkim pokazateljima može se zaključiti:

- (I) U promatranom razdoblju od 2001. do 2009. godine, najveći izvoz domaćih dobara iz RH u afričke zemlje u razvoju izvezen je u strojevima i transportnim uređajima i to 2000. godine s ukupno ostvarenim izvozom od 263,524,437 eura te prosječnim godišnjim izvozom od 2001. do 2009. godine u iznosu 144,088,316 eura. U mineralnim gorivima, mazivima i sličnim proizvodima ostvaren je prosječni godišnji izvoz ( 2001. – 2009. godine) u iznosu 23,018,185 eura te sirove tvari, nejestive, osim goriva u ukupnom godišnjem prosječnom iznosu od 16,926,421 eura za isto razdoblje.
- (II) Najveći izvoz domaćih dobara iz RH u azijske zemlje u razvoju izvezen je u strojevima i transportnim uređajima i to 2009. godine s ukupno ostvarenim izvozom od 193,281,994 eura te prosječnim godišnjim izvozom od 2001. do 2009. godine u iznosu 84,328,460 eura. U mineralnim gorivima, mazivima i sličnim proizvodima ostvaren je prosječnim godišnji izvoz ( 2001. – 2009. godine) u iznosu 71,463,175 eura te proizvodi svrstani po materijalu u ukupnom godišnjem prosječnom iznosu od 10,378,571 eura za isto razdoblje.
- (III) U europske zemlje u razvoju, najveći izvoz domaćih dobara iz RH izvezen je u mineralnim gorivima, mazivima i sličnim proizvodima i to 2008. godine s ukupno ostvarenim izvozom od 590,085,447 eura te prosječnim godišnjim izvozom od 2001. do 2009. godine u iznosu 333,891,786 eura. Zatim je ostvaren izvoz u proizvodima svrstanim po materijalu s prosječnim ostvarenim godišnjim izvozom ( 2001. – 2009. godine) u iznosu 251,908,961 eura te izvoz u strojevima i transportnim uređajima s prosječnim ostvarenim godišnjim izvozom od 240,518,703 eura za isto razdoblje.
- (IV) U južnoameričke zemlje u razvoju, najveći izvoz domaćih dobara iz RH izvezen je u proizvodima svrstanim po materijalu i to 2009. godine s ukupno ostvarenim izvozom od 8,481,127 eura te prosječnim godišnjim izvozom od 2001. do 2009. godine u iznosu od 3,244,670 eura. Zatim je ostvaren izvoz u strojevima i transportnim uređajima s prosječnim ostvarenim godišnjim izvozom ( 2001. – 2009. godine) u iznosu 2,659,282 eura te izvoz u kemijskim proizvodima s prosječnim ostvarenim godišnjim izvozom od 1,886,379 eura za isto razdoblje.
- (V) U oceanijske zemlje u razvoju najveći izvoz domaćih dobara iz RH izvezen je u mineralnim gorivima, mazivima i sličnim proizvodima i to 2002. godine s ukupno ostvarenim izvozom od 396,008 eura te prosječnim godišnjim izvozom od 2001. do 2009. godine u iznosu 71,210 eura. Zatim je ostvaren izvoz u raznim gotovim proizvodima s

prosječnim ostvarenim godišnjim izvozom ( 2001. – 2009. godine) u iznosu 16,235 eura te izvoz u strojevima i transportnim uređajima s prosječnim ostvarenim godišnjim izvozom od 4,545 eura za isto razdoblje.

- (VI) U sjevernoameričke zemlje u razvoju najveći izvoz domaćih dobara iz RH izvezen je u strojevima i transportnim uređajima i to 2002. godine s ukupno ostvarenim izvozom od 63,342,111 te prosječnim godišnjim izvozom od 2001. do 2009. godine u iznosu 26,239,064 eura. Zatim je ostvaren izvoz u mineralnim gorivima, mazivima i sličnim proizvodima s prosječnim ostvarenim godišnjim izvozom ( 2001. – 2009. godine) u iznosu 1,199,992 eura te izvoz u kemijskim proizvodima s prosječnim ostvarenim godišnjim izvozom od 1,004,664 eura za isto razdoblje.

Sukladno komparativnoj i detaljnoj analizi, dolazi se do zaključka kako se prihvaća postavljena hipoteza  $H_0$  kao moguća pretpostavka da će se jačanjem inozemnih stranih i zajedničkih ulaganja, otvoriti perspektive izlaska gospodarstva na treća tržišta.

## **„BRANDIRANJE“ HRVATSKE KAO POSLOVNE LOKACIJE U INOZEMSTVU**

U XXI. stoljeću većina gradova i država pozicionirala se (s ciljem povećanja svoje konkurentnosti) po određenim karakteristikama. No, postoji nekolicina država među kojima je i Republika Hrvatska, koje ulažu znatna sredstva u „brand-marketing“, kako bi postigle što veću konkurentnost u odnosu na druge zemlje svijeta. Dobrom prepoznatljivošću, odnosno (brandom), država nastoji privući visokotehnološke tvrtke, poduzetnički kapital, strane turiste, radnu snagu, novu tehnologiju, prijenos znanja i sl. Upravo iz tog razloga, danas se sve više vlada mnogih zemalja kao i vodstava većih gradova bave pitanjima reputacije, imidža i identiteta države kako bi privukli što više stranih investicija te povećali robnu razmjenu s drugim zemljama svijeta. Velike svjetske sile: SAD, Velika Britanija, Francuska, Španjolska ili Njemačka te male zemlje poput Irske ili Nizozemske, kao i naši susjedi u regiji, uvelike rade na *brandiranju* države kao poslovne lokacije u inozemstvu. Tako se na primjer, Bugarska želi pozicionirati na tržištu kroz svoj imidž utemeljen na filozofiji života „Take it easy“. Rumunjska je involvirala sve svoje snage kako bi se pozicionirala kao industrija informatičkih tehnologija, dok se u turističkim oglasima predstavlja kao „rodno mjesto Drakule“, a Litva nastoji biti osebujna u odnosu na druge baltičke zemlje i postati „okosnica Baltika“.<sup>8</sup>

### **3.1. ZNAČAJ, ULOGA I MOĆ BRANDA**

Riječ brand dolazi od staronorveškog jezika „brandr“ što u izvornom prijevodu znači: gorjeti (to burn). Ukoliko se osvrne na povijesne činjenice, sam naziv itekako ima smisla jer se nekada žigovanjem užarenim predmetima svoga stada obilježavalo i razlikovalo porijeklo životinja od jednog farmera do drugog. Na taj način, stočar koji je imao dobru reputaciju nije imao problema s plasiranjem svojih životinja na tržištu, dok su stočari označeni lošom reputacijom, „pozicionirani“ kao stočari čije životinje treba izbjegavati. Od tada pa do danas, započeo je proces koji nam kazuje da je brand, žig ili znak vodilja potrošača/investitora/kupca ka kupnji. Široka primjena označavanja proizvoda, a samim time i distinkcija na bazi tržišnih marki, svoj zamah je započela krajem IX. , odnosno XX. stoljeća, usporedno s velikom industrijskom revolucijom, političkim promjenama na globalnoj razini i osnivanjem prvih marketinških agencija. Slijedom navedenog, postupno se razvila i zakonska legislativa kojoj je cilj zaštititi autorska i trgovačka prava izvornih proizvođača. Pravi smisao branda, nadilazi ono što možemo čuti, vidjeti, opipati, već predstavlja kvalitetu poslovanja tvrtke, način poslovanja, ukupnu komunikaciju unutar tvrtke kao i sve odnose koje tvrtka ima s tržištem.<sup>9</sup> Ukoliko se napravi simulacija branda s tvrtke na neku državu, kupci/investitori/turisti koje država želi privući u

<sup>8</sup> op.cit.: Paliaga M.: Branding i konkurentnost gradova, Rovinj; 2007.,p.10.

<sup>9</sup> Ibidem.,p.13-19.

određeni grad, prije svega očekuju kvalitetu. Tu se prije svega misli na : kvalitetnu uslugu, kvalitetnu ponudu, kvalitetan gradski prijevoz, efikasnu taksi službu i sl. Osim kvalitete, postoje brojni čimbenici (ovisno o ciljnoj skupini koju država ili grad želi privući) te samim time treba sve uključiti u projekt kako bi i u tome i uspjeli. Što je jača marka neke države u svijetu, kompletno poslovanje s tom državom, konkurentnost, robna razmjena, izvoz i sl., itekako će se osjetiti na platnoj bilanci države.

Dolazi se do zaključka, kako je uloga i značaj branda od ključne važnosti za ekonomsku i gospodarsku aktivnost države.

### **3.2. ZNANSTVENO TEORIJSKI ASPKET IZGRADNJE BRANDA I UTJECAJ NA KONKURENTNOST RH**

Prema Simonu Anholtu<sup>10</sup>, kreiranje marke neke države ili grada utječe na njegovu fleksibilnost, čime se adekvatnom primjenom koncepcije brandinga neki grad ili država na inteligentniji i humaniji način prilagođava novim uvjetima na tržištu. Kako to izgleda u praksi, vidi se na primjeru države Wisconsin<sup>11</sup> koja je bila percipirana kao tradicionalna država u kojoj dominira tradicionalna ekonomija te je zbog takve percepcije bila u nemogućnosti privući nove tehnologije, nova znanja i uspostavljanje zajedničkih ulaganja između domaćih i stranih tvrtki.

Također, zbog takve percepcije država nije bila u mogućnosti osigurati stalni rast novih radnih mjesta i poreznu osnovu za daljnji rast gospodarstva. Upravo zbog toga, država Wisconsin je odlučila uložiti sve svoje napore u izmjenu percepcije, odnosno kako bi se to stručno reklo u izmjenu: *re-brandinga* (repozicioniranja). Zadani cilj je bio sustići konkurenciju te osmisliti marketinšku nišu u kojoj će biti vodeća država na globalnoj razini. Sličan primjer je imala i Velika Britanija. Dugogodišnja istraživanja<sup>12</sup> su ukazivala da je Velika Britanija percipirana u svijetu od strane međunarodnih kompanija, kao zaostalo i ekonomski uspavano društvo s proizvodima niže tehnologije te društvo koje je „neprijateljski“ orijentirano prema vanjskoj trgovini. Strategija re-pozicioniranja bila je napraviti Veliku Britaniju iz „Rule Britannia“ u „Cool Britannia“. Velika Britanija je uspjela u svom naumu putem kvalitetnih marketinških stručnjaka, publiciranjem nacionalnog godišnjeg izvješća, promocijom države kao modernog multikulturalnog društva te promoviranjem novih kreativnih industrija, radnih mjesta i potencijalnih aktivnosti koje će zahtijevati uspostavljanje poslovne suradnje s državama diljem svijeta.

## **4. DEFINIRANJE NAJAPLIKATIVNIJEG STRATEŠKOG MODELA ZA IZGRADNJU BRANDA RH**

Predloženi model izgradnje branda RH započinje početnim fazama strateškog planiranja u kojem prije svega treba definirati: viziju, misiju, ciljeve te makroekonomsku i mikroekonomsku detaljnu analizu Republike Hrvatske, unutar zemalja regije ili identificiranih pojedinih zemalja članica Europske unije. Važno je istaknuti, da bi se napravio aplikativni strateški model izgradnje branda države, neophodne su sveobuhvatne analize te one u niže navedenom predloženom modelu<sup>13</sup> i čine njegov sastavni dio.

### **4.1. PRIPREMA ZA IZGRADNJU BRANDA RH**

Osnovni ulazni podatci koji su potrebni za:

- komparativna analiza situacije i trendova u zemljama regije,

<sup>10</sup> op.cit.: Anholt S.: Some important distinctions in place branding, Časopis Place Branding; p.116-121.

<sup>11</sup> op.cit.: Paliaga M.: Branding i konkurentnost gradova, Rovinj; 2007.,p.10-11.

<sup>12</sup> op.cit.: Leonard M.: The brand called UK, Fast Company, February-March 1999, p.1.

<sup>13</sup> cfr...: Paliaga M.: Branding i konkurentnost gradova, Rovinj; 2007.,p.157-201.

- treba definirati misiju, viziju i temeljne ciljeve na kojima se želi pozicionirati Republika Hrvatska,
- identificirati ciljne grupe te istražiti potrebe korisnika usluga.

Na osnovi provedenog istraživanja postojećeg imidža Republike Hrvatske na globalnoj razini, treba osmisliti novi, tzv. identitet/brand države kojim se želi privući određena ciljna skupina (bilo da se radi o stranim investitorima ili o povećanju konkurentnosti države povećanjem robne razmjene).

#### 4.2. IZGRADNJA BRANDA, MARKE DRŽAVE

- Osmisliti i definirati marketinšku nišu kojom se država želi pozicionirati u svijetu te istu usmjeriti prema ciljnim grupama,
- kreirati strategiju pozicioniranja države i odabrati strategiju unaprjeđenja pojedinih gradova,
- izgraditi i dizajnirati marku/brand glavnog grada.

#### 4.3. DEFINIRANJE KLJUČNE STRATEGIJE

- Odabir strategije izgradnje imidža marke Republike Hrvatske,
- odabir marketinške strategije promocije Republike Hrvatske u svijetu.

#### 4.4. IMPLEMENTACIJA

Republici Hrvatskoj kao modernoj, srednjeeuropskoj zemlji njezini prirodni i gospodarski resursi, unikatan zemljopisni položaj te skora konvergencija Europskoj uniji, omogućuju pristup tržištu preko 500 milijuna ljudi. Upravo zbog toga, bitno je istaknuti kako je, prema podacima Hrvatske narodne banke (HNB), u razdoblju od 1993.g. do 2009.g. u Republiku Hrvatsku ukupno investirano gotovo 24 mlrd. eura izravnih stranih ulaganja, čime se Hrvatska ubraja u napredniju grupu tranzicijskih zemlja Europe. Prema privlačenju izravnih stranih ulaganja, a po visini ulaganja „per capita“, Hrvatska ulazi u grupu „prvih 5“ zemalja tranzicije nove Europe, uključivo i novih 12 članica Europske unije. Međutim, ukoliko se osvrnemo na strukturu ulaganja i ulagačke namjere investitora, može se reći da je nezamjetan i neravnomjeran priljev proizvodnih greenfield ulaganja (ulaganje u osnivanje vlastitog poduzeća, zajedničkog poduzeća ili otvaranje podružnice). Upravo ta vrsta ulaganja generira otvaranje novih radnih mjesta, potiče izvoz i jedan je od glavnih čimbenika koji utječu na restrukturiranje gospodarstva potičući njegovu konkurentnost. To govori da Republika Hrvatska mora što prije definirati strategiju privlačenja izravnih stranih ulaganja u kojoj bi se transparentno definirala pravila ponašanja inozemnih investitora, a koja su vezana za zaštitu radničkih prava, zaštitu okoline, poštivanje dobrih poslovnih običaja, za onemogućivanje i sankcioniranje nelojalne konkurencije, monopola te nepoštivanja pravnih propisa Republike Hrvatske.<sup>14</sup> Kako sve zemlje u razvoju i male zemlje u privlačenju izravnih stranih ulaganja mogu koristiti dvije moguće strategije: a) tzv. *Strategiju troškovno konkurentnog okruženja* s kojom se privlače investicije niže dodane vrijednosti i b) tzv. *Strategiju visoko sofisticirane infrastrukture* (obrazovne, transportne, telekomunikacijske) s kojom se privlače investicije isključivo proizvodne djelatnosti visoke dodane vrijednosti, Republika Hrvatska treba i definirati strategiju strukture privlačenja ulaganja.<sup>15</sup> Upravo će se te strategije direktno manifestirati na konkurentnost gospodarstva, rejting zemlje i povećanje međunarodne robne razmjene, gdje sukladno godišnjem izvješću Nacionalnog vijeća za konkurentnost (2008) i Indeksu svjetske konkurentnosti IMD-a (2009), Republika Hrvatska zauzima tek 61. mjesto u konkurenciji, od 134 zemalja. Shodno navedenom, može se zaključiti kako je konkurencija jaka, proizvodnost na niskom stupnju te je Hrvatska još uvijek nedovoljno poznata kao poslovna lokacija u svijetu što direktno ima za posljedicu smanjenje zajedničkih ulaganja u Republiku Hrvatsku iz stranih zemalja svijeta

<sup>14</sup> op.cit.: Pavlović, D. :Inozemne direktne investicije u međunarodnoj trgovini, Zagreb,2008.,p.143;

<sup>15</sup> op.cit.: Pavlović, D. :Inozemne direktne investicije u međunarodnoj trgovini, Zagreb,2008.,p.158.

Jedna od usluga, karakteristična za Hrvatsku, jest turizam gdje izvješća o deviznom priljevu od turizma dosežu sedam milijardi kuna. No, kolika je uvozna supstanca od tih sedam milijardi kuna? Još uvijek, nažalost, većina. Sukladno novonastaloj krizi, Economist Unit predviđa stopu rasta od samo 0.3% u 2010.g. i 2.4% u 2011.g. gdje se prognozira rast potražnje u zemlji i u eurozoni slijedom potpunog oporavka od krize. Unazad dvanaest godina, fiksni tečaj kune prema euru, vodi precijenjenosti domaće valute što ima za direktnu posljedicu stagnaciju gospodarske aktivnosti, što pogoduje uvozu, a dovodi do smanjenja izvoza. Procjenjuje se da će hrvatska kuna u 2010. i 2011. g. deprecirati u odnosu na euro u omjeru HRK 7.34: €1, dok će prosječna godišnja stopa inflacije iznositi 2.4%. Sukladno predviđanjima Međunarodnog monetarnog fonda (MMF), očekuje se pad potrošnje i smanjenje ulaganja u privatni sektor zbog nekoliko kauzalnih čimbenika: smanjenjem potrošnje uslijedit će pad ukupnog raspoloživog dohotka i dobiti što će rezultirati daljnjim povećanjem nezaposlenosti, a nedostatak željenog raspoloživog kreditiranja dovest će do visoke razine zaduženosti privatnog sektora. Također, sukladno najavama MMF-a očekuje se kako će rast hrvatskog gospodarstva u 2010.g. iznositi 0,00%, a manjak na tekućem računu platne bilance ostati nepromijenjen.

## ZAKLJUČAK

<sup>16</sup>Današnja liberalizacija ekonomije svoje postulate čvrsto temelji na ideji kako svjetska ekonomija bez slobodnog protoka međunarodnog kapitala, ne može biti u potpunosti globalizirana. Samim time, otvara se mogućnost bezgranične kupnje imovine, dionica, obveznica i slobode repatrijacije kapitala<sup>17</sup> iz zemlje domaćina u zemlju primateljicu. Ukoliko se osvrnemo na iskustva iz prošlosti, iskustvo „Azijskih tigrova“<sup>18</sup> nam pokazuje, kako brzi i nagli ekonomski rast može još brže doživjeti preobrate i pretvoriti se u duboku recesiju, kao i iskustvo Rusije koje nam ukazuje na iskustvo kratkoročnog i špekulativnog kapitala koji je posljedično uzrokovao pad cijena državnih obveznica te samim time i brzo istjecanje kapitala iz te zemlje u koju je i bio uložen. Tako je Rusija zapala u duboku krizu s razmjerom bijega kapitala od 500 milijardi dolara. Kolateralne žrtve igara špekulativnog kapitala u konačnici plaća stanovništvo; putem visokih nameta/poreza čime se automatizmom snižava životni standard te socijalni slojevi stanovništva postaju još više ugroženi. Ovdje je bitno razlučiti dva pojma: slobodna trgovina robom i uslugama i slobodna trgovina valutama. Slobodna trgovina robama i uslugama može poboljšati trgovinsku bilancu države, ali nekontrolirani priljev izravnih stranih ulaganja što kauzalno uzrokuje i odljev, ekonomiju države uvodi u krizu gdje zemlje (posebice one u razvoju), u očajničkim potezima za poboljšanjem platne bilance kreću u rasprodaju državne imovine (banke, telekomunikacije, farmaceutske kompanije i sl.) i to ispod njihovih tržišnih i kapitalnih vrijednosti. Također, treba spomenuti da zbog nepostojanja uspostave modela kontroliranih izravnih stranih ulaganja, dolazi do rasta zaduženosti, nezaposlenosti, socijalne ugroženosti stanovništva, ekološkog onečišćenja okoliša i odljeva domaćeg kapitala iz zemlje. Zaključno se može reći, kako se uspostavom kontroliranog modela izravnih stranih ulaganja u Republiku Hrvatsku, uvodi stabilnost u dva makroekonomska agregata: (I) odnos između investicija i štednji i (II) uvoza i izvoza, čime se

---

<sup>16</sup> Op.cit.:Šola, H.M.: „Specijalistički diplomski rad: Kontrolirana izravna strana ulaganja u funkciji gospodarskog oporavka RH“, Visoka poslovna škola Libertas, Zagreb, 2011., pp.39-40.

<sup>17</sup> scil: Repatrijacija kapitala (engl. repatriation of funds, njem. repatriierung) je transakcija kojom se kapital vraća u domovinu, tj. zemlju porijekla (općenito, termin repatrijacija primjenjiv je i na osobe, stvari, prava). U zemljama visokog političkog rizika bit će izraženo htijenje matičnog poduzeća da iz podružnice u dotičnoj zemlji prenese u zemlju porijekla kapitala cjelokupnu zaradu, izuzev sredstava neophodnih za nastavak poslovnih operacija u bliskoj budućnosti. Tamo gdje politički rizik nije naglašen, politika dividendi temeljit će se vrlo često na ponovnom investiranju, odnosno na transferu iz jedne podružnice u drugu koja za sredstvima izražava potrebu. Istraživanja pokazuju da se veća proporcija zarade vraća matičnom poduzeću od starijih podružnica (s vremenom opada potreba za investiranjem) nego što je to slučaj s kasnije osnovanim podružnicama.

<sup>18</sup> Istočnoazijski tigrovi (ili „četiri mala azijska zmaja“) naziv je koji se odnosi na gospodarstva Tajvana, Hong Konga, Južne Koreje i Singapura – ovaj epitet navedene su zemlje i gradovi dobili zahvaljujući visokim stopama gospodarskog porasta i iznimno brzom industrijalizaciji u razdoblju od početka 1960-ih do 1990-ih.

izbjegava ekonomsko i socijalno propadanje države.<sup>19</sup> U svrhu upostavljanja kvalitetnog modela upravljanja promjenama u recesiji postavljena je glavna hipoteza i pomoćna hipoteza:

**H<sub>0</sub>** : Jačanjem inozemnih stranih ulaganja i zajedničkih ulaganja, mogu se otvoriti perspektive izlaska gospodarstva na treća tržišta.

U svrhu dokazivanja/odbacivanja hipoteze H<sub>0</sub> putem induktivne i deduktivne metode, kvalitativne analize, metode konkretizacije i metode dokazivanja i opovrgavanja, napravljene su detaljne analize na primjerima iz stvarne prakse pomoću kojih je hipoteza potvrđena i dokazana.

## MANAGEMENT CHANGES IN ECONOMIC RECESSION

**SUMMARY:** *The Practice shows that existing established systems of state governance and state resources in terms of recession is not efficient and effective. In the countries of the recession, the most cost-effective model is attracting direct foreign investment, which generates significant forms of economic and technical cooperation with other countries, which have been recognized as a desirable business location abroad. The concept of stability and economic growth of countries directly leans on monetary stability. But, no matter how the impact of monetary expansion in economic growth could be realistically assessed, the individual national needs of developing countries should be taken into account, which should generate higher rates of economic growth compared to developed countries.*

**Key words:** recession, change management, foreign direct investment

## POPIS NAVODA (CITATA) I IZVORA

Hedda Martina Šola, struč.spec.oec., predavač. Luna hotel d.o.o., direktorica marketinga i prodaje.  
e-mail: [heddamartina.sola@gmail.com](mailto:heddamartina.sola@gmail.com)

<sup>2</sup> op.cit.: Agencija za promicanje izvoza i ulaganja (APIU): istraživanje provedeno u svrhu izrade „Strategije privlačenja stranih ulaganja u RH“, Zagreb, 2009.

<sup>3</sup> cfr.: *Hrvatska Narodna Banka: Godišnje izvješće (2009)*.

<sup>4</sup> op.cit.: Kesner-Škreb M.: Proračunski deficit, Financijska praksa, 1993, 17 (5), p.475-477

<sup>5</sup> scil.: European Business School (EBS) je najveći poslovni fakultet u Njemačkoj, osnovan 1971.g. u Offenbach-u.

<sup>6</sup> op.cit.: Nacionalno vijeće za konkurentnost: Prvo izvješće o inovacijskom kapacitetu zemalja, Hrvatska 38. od 131. Zemlje, Zagreb, 2010.

<sup>7</sup> cfr.: *Blanchard O.: Makroekonomija III izdanje, Zagreb, 2005., 18.: p.374-390.*

<sup>8</sup> op.cit.: Paliaga M.: Branding i konkurentnost gradova, Rovinj; 2007.,p.10.

<sup>9</sup> Ibidem.,p.13-19.

<sup>10</sup> op.cit.: Anholt S.: Some important distinctions in place branding, Časopis Place Branding; p.116-121.

<sup>11</sup> op.cit.: Paliaga M.: Branding i konkurentnost gradova, Rovinj; 2007.,p.10-11.

<sup>12</sup> op.cit.: Leonard M.: The brand called UK, Fast Company, February-March 1999, p.1.

<sup>13</sup> cfr.: Paliaga M.: Branding i konkurentnost gradova, Rovinj; 2007.,p.157-201.

<sup>14</sup> op.cit.: Pavlović, D.: Inozemne direktne investicije u međunarodnoj trgovini, Zagreb,2008.,p.143;

<sup>15</sup> op.cit.: Pavlović, D.: Inozemne direktne investicije u međunarodnoj trgovini, Zagreb,2008.,p.158.

<sup>16</sup> Op.cit.:Šola, H.M.: „Specijalistički diplomski rad: Kontrolirana izravna strana ulaganja u funkciji gospodarskog oporavka RH“, Visoka poslovna škola Libertas, Zagreb, 2011., pp.39-40.

<sup>17</sup> scil: Repatrijacija kapitala (engl. repatriation of funds, njem. repatriierung) je transakcija kojom se kapital vraća u domovinu, tj. zemlju porijekla (općenito, termin repatrijacija primjenjiv je i na osobe, stvari, prava). U zemljama visokog političkog rizika bit će izraženo htijenje matičnog poduzeća da iz podružnice u dotičnoj zemlji prenese u zemlju porijekla kapitala cjelokupnu zaradu, izuzev sredstava neophodnih za nastavak poslovnih operacija u bliskoj budućnosti. Tamo gdje politički rizik nije naglašen, politika dividendi temeljit će se vrlo često na ponovnom investiranju, odnosno na transferu iz jedne podružnice u drugu koja za sredstvima izražava

---

<sup>19</sup> op.cit.: Rupnik V.-Sundać D.: Dominacija kapitala=klopka čovječanstvu, Rijeka, 2005.,1; p.33-37.

potrebu. Istraživanja pokazuju da se veća proporcija zarade vraća matičnom poduzeću od starijih podružnica (s vremenom opada potreba za investiranjem) nego što je to slučaj s kasnije osnovanim podružnicama.

<sup>18</sup> Istočnoazijski tigrovi (ili „četiri mala azijska zmaja“) naziv je koji se odnosi na gospodarstva Tajvana, Hong Konga, Južne Koreje i Singapura – ovaj epitet navedene su zemlje i gradovi dobili zahvaljujući visokim stopama gospodarskog porasta i iznimno brzom industrijalizaciji u razdoblju od početka 1960-ih do 1990-ih.

## POPIS LITERATURE

### KNJIGE

1. *Andrijanić I. (2005), Poslovanje u vanjskoj trgovini*, Mikrorad d.o.o., Zagreb, pp. 233-480.
2. *Adižes I. (2004), Upravljanje promjenama, Adižes menadžment konzalting, Novi Sad.*
3. *Adiže I. (2004), Upravljanje životnim ciklusima preduzeća, Adižes menadžment konsalting, Novi sad.*
4. *Blanchard O. (2005), Makroekonomija III. izdanje*, Mate d.o.o., Zagreb, pp.149-388.
5. *Kotler, P., Keller, K.L. (2007), Upravljanje marketingom XII. izdanje*, Mate d.o.o., Zagreb, pp. 239-269.
6. *Kotler, P., Gertner, D. (2004), Country as a brand, product and beyond: a place marketing and brand management perspective, Destination branding II. Edition*, Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford, UK.
7. *Moosa Imad A. (2002), Foreign direct investment*, Palgrave, NY, pp.68-215.
8. *Nakić S. (2013), Počela-osnove menadžmenta, Suton tisak, Široki Brijeg.*
9. *Ohmae K. (2005), The Next Global Stage, Challenges and Opportunities in our Borderless World*, Pearson Education, Inc., Wharton School Publishing, pp.223-271.
10. *Pavlović D. (2008), Inozemne direktne investicije u međunarodnoj trgovini*, Golden marketing – Tehnička knjiga, Zagreb, pp.15-165.
11. *Paliaga M. (2007), Branding i konkurentnost gradova*, MPS d.o.o., Pula, pp.7-197.
12. *Pindyck R. (2005), Mikroekonomija V. izdanje*, Mate d.o.o., Zagreb, pp.287-321.
13. *Previšić, J., Došen, O.Đ. (1999), Međunarodni marketing*, Masmedia, Zagreb.
14. *Schneider M. (1991), The competitive city*, University of Pittsburg Press, Baker & Taylor International.
15. *UNCTAD (2009), Assessing the impact of the current financial crisis on global FDI flows.*
16. *UNCTAD (2009), World Investment Report.*
17. *Udruga Gradova RH (2008), Upravljanje pomorskim dobrom i lokalna samouprava*, Zagreb.
18. *Vukić F. (2008), Hrvatske posebnosti, teorija i praksa identitetskih sustava*, Privredni vjesnik d.o.o., Zagreb.
19. *Zlokapa, Z., Damjanović, D. (2008), Modeli organizacije lokalne samouprave*, Palgo Centar, Beograd.

### RADOVI

1. *Nakić S. (2013), Menadžment prodaje usluga osiguranja*, Pregledni rad, UDK 65.012.4:368 (075.8), Putokazi, časopis Fakulteta društvenih znanosti dr. Milenka Brkića.

### ELEKTRONIČKE PUBLIKACIJE

1. Burza Nekretnina d.o.o.,  
<http://www.burza-nekretnina.com/statistike>
2. Confederation Fiscale Europeenne: „European Tax Report“, 2010.  
[http://www.cfecutax.org/sites/default/files/European%20Tax%20Report%2003\\_2010\\_0.pdf](http://www.cfecutax.org/sites/default/files/European%20Tax%20Report%2003_2010_0.pdf)
3. Doing Business – Croatia, 2010.  
<http://www.doingbusiness.org/ExploreEconomies/?economyid=52>
4. Ernst & Young „European Investment Monitor“, 2008.  
<http://www.eyeim.com/pdf/EIM%202008%20Report%20final.pdf>
5. Ernst&Young „SEE Attractiveness Survey – SouthEast Europe“, 2008.  
[http://www.ebusiness.ey.be/Publication/vwLUAssets/2008\\_Attractiveness\\_EYSEE/\\$FILE/Attractiveness\\_EYSEE\\_Survey\\_2008.pdf](http://www.ebusiness.ey.be/Publication/vwLUAssets/2008_Attractiveness_EYSEE/$FILE/Attractiveness_EYSEE_Survey_2008.pdf)
6. Ernst & Young „South Central Europe attractiveness survey“, 2009.

- [http://www.econ.bg/files/110756/south\\_central\\_europe\\_attractiveness\\_20091.pdf](http://www.econ.bg/files/110756/south_central_europe_attractiveness_20091.pdf)
7. Eurochambres „Obstacles to Investing in the Western Balkans; the view of the private sector“, 2009.  
[www.eurochambres.eu/content/default.asp?PageID=1&DocID=2071](http://www.eurochambres.eu/content/default.asp?PageID=1&DocID=2071)
  8. FIAS „Attracting Investment to South East Europe; Survey of FDI Trends and Investor Perceptions“, The World Bank Group, 2007.  
[http://www.ifc.org/ifcext/fias.nsf/AttachmentsByTitle/FIAS\\_CountryReports\\_SEEReport/\\$FILE/SEE+Report.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/fias.nsf/AttachmentsByTitle/FIAS_CountryReports_SEEReport/$FILE/SEE+Report.pdf)
  9. International Living „Quality of Life Index“, 2010.  
<http://internationalliving.com/2010/02/quality-of-life-2010/>
  10. King Sturge: „Croatia Market Bulletin“, 2009.  
<http://www.building.co.uk/story.asp?storycode=3151962>
  11. MIGA „European Investor Outreach Program; The Western Balkans“, June 29, 2005., Angela Gentile.  
[http://www.miga.org/news/index\\_sv.cfm?stid=1506&aid=123](http://www.miga.org/news/index_sv.cfm?stid=1506&aid=123)
  12. MIGA „Benchmarking FDI Opportunities; Investment horizons: Western Balkans“, The World Bank Group, 2006. [http://www.miga.org/documents/Benchmarking\\_study\\_Balkin.pdf](http://www.miga.org/documents/Benchmarking_study_Balkin.pdf)
  13. Nacionalno vijeće za konkurentnost: „Godišnje izvješće o konkurentnosti Hrvatske 2008“, „Izvješće o globalnoj konkurentnosti 2009-2010“  
<http://www.konkurentnost.hr/dokumenti3.asp>
  14. Oco Insight : „The Authority on Foreign Investment; A New Investment Paradigm“, 2008/2009.  
<http://www.ocoglobal.com/review/New%20Investment%20Paradigm%202009%20final.pdf>
  15. USAID/CROATIA, „Projekt reforme lokalne samouprave“, The Urban Institute, Zagreb, 2006.  
[http://isite23.isite.com.hr/Download/2005/08/18/PRLS\\_hrv\\_screen.pdf](http://isite23.isite.com.hr/Download/2005/08/18/PRLS_hrv_screen.pdf)
  16. World Bank „Croatia EU Convergence Report“  
<http://www.worldbank.hr/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/ECAEXT/CROATIAEXTN/0,,print:Y~isCURL:Y~contentMDK:22294293~menuPK:50003484~pagePK:2865066~piPK:2865079~theSitePK:301245,00.html>