

RAZVOJ STORITEV EKONOMSKE DIPLOMACIJE; VRZEL MED PONUDBO IN POVPRASEVANJEM V POSPEŠEVANJU INTERNACIONALIZACIJE**

Povzetek. Prispevek predstavlja izzive sodobne ekonomske diplomacije v pospeševanju internacionalizacije z analizo vrzeli med povpraševanjem in ponudbo. Stran ponudbe oblikuje spremenjen odnos med državo in mednarodno delujočimi podjetji, kjer se odnos konfliktnosti zamenjuje s sodelovanjem in pojasnjuje organizacijske spremembe in rastočo ponudbo storitev podpornih institucij. Povpraševanje oziroma rastočo potrebo po ekonomski diplomaciji podjetij utemeljim z analizo ovir v mednarodnem poslovanju slovenskih podjetij in vrednotenjem izbranih storitev podpornih institucij s strani podjetij. Konceptualni model in predstavljeni rezultati empiričnih raziskav kot možnost za zmanjšanje vrzeli (s povečanjem ponudbe in zmanjšanjem povpraševanja) izpostavijo večje in zgodnejše sodelovanje med podjetji in institucijami, kakovostnejšo analitiko, razvoj veščin in znanja zaposlenih, izmenjavo izkušenj in organiziranje mrež ter prilagajanje pričakovanj.

Ključni pojmi: ekonomska diplomacija, internacionalizacija, multinacionalna podjetja, sodelovanje, ovire v mednarodnem poslovanju, podjetniško specifične prednosti

Uvod

Prilagajanje novim pogojem poleg sprejemanja novih okoliščin zahteva tudi bolj dejavno načrtovanje in oblikovanje lastnih strategij vključevanja v sodobno mednarodno delitev dela in menjavo. Sposobnost obvladovanja internacionalizacije je izjemno dober kazalec prilagodljivosti in razvojnih potencialov. Ne omogoča le rasti, ki je na majhnem domačem trgu (tudi ob morebitni odsotnosti tuje konkurence) nedosegljiva, značilna je tudi večja stopnja preživetja v primerjavi s tistimi podjetji, ki so usmerjena le v poslovanje v domačem okolju. Mednarodna rast v raznolikosti trgov, partnerjev

* Dr. Andreja Jaklič, izredna profesorica na Fakulteti za družbene vede, Univerza v Ljubljani.

** Pregledni znanstveni članek.

in načinov vstopa na te trge kaže obvladovanje številnih tveganj in visoko stopnjo odzivnosti in prilagodljivosti, ki sta ključni za preživetje.

Razpoložljive empirične analize nedvoumno kažejo, da je blaginja močno vezana na vpetost v mednarodno menjavo.¹ Primerjave med podjetji kažejo, da so internacionalizirana podjetja (tako izvozniki kot podjetja z neposrednimi naložbami v tujini) v povprečju uspešnejša od ostalih in imajo statistično značilno večjo verjetnost preživetja (Jaklič, 2006; Jaklič in Svetličič, 2005; 2010; 2011; Navaretti in Venables, 2006). Multinacionalnost in internacionaliziranost sta (kot predvidevajo teorije rasti podjetja in številne razvojne teorije) med najbolj značilnimi dejavniki uspešnosti, razvoja in preživetja.

Število deležnikov, ki vplivajo na uspešnost procesa internacionalizacije, narašča (skupaj s številom vprašanj in nalog, ki jih morajo podjetja v mednarodnem poslovanju opraviti pred vstopom na tuje trge ali pred pridobitvijo partnerja iz tujine), kar povečuje tako stroške kot tveganja internacionalizacije. A kljub temu, da sta razdelitev tveganj in vpliv na odločitve in rezultate poslovanja na tujih trgih bolj razpršena, neposredne stroške še vedno nosijo predvsem podjetja sama (investitorji).² Posredni stroški neuspehov (tako propadlih poskusov kot zamujenih priložnosti mednarodnega poslovanja), ki na srednji ali dolgi rok pomenijo izgubo tržnih deležev, razvojno zaostajanje in posledično izgubo dodane vrednosti in delovnih mest, večinoma niso ocenjeni, četudi se pojavijo. S pomanjkljivimi analizami oportunitetnih stroškov ne-vstopa (ali odloženega vstopa) na tuje trge in ne-vstopa tujih podjetij na naše trge se srečujemo že znotraj podjetij, še bolj pa na ravni gospodarstva. Kakšne bodo posledice za potrošnike, zaposlene, za plače ali za proračun, če velikim slovenskim podjetjem ne bo uspelo izkoristiti zniževanja stroškov s selitvijo na cenejše lokacije (bodisi zaradi surovin ali dela), če ne bodo sledila najpomembnejšim kupcem, če se trgov, kjer so njihovi izdelki cenjeni, ne bodo približala neposredno in negovala razvoj skupaj s potrošniki? In če jim ne bo uspelo graditi inovacijskega sodelovanja v svojih nišah z najpomembnejšimi dobavitelji, kupci ali tekmeci? Če jim ne bo uspelo niti prenašati in prilagajati uspešnih praks, ki so jih razvili tekmeci? Kakšne bodo posledice, če se tuji investitor namesto za naše podjetje odloči za investicijo v konkurenčnem podjetju v sosednji državi? In če uspešna slovenska podjetja svoje sedeže začnejo množično seliti v tujino?

Razumevanje pogojev in posledic mednarodne menjave in internacionalizacije je temelj za oblikovanje uspešnih strategij ter podpornega okolja

¹ Med neposrednimi učinki lahko za slovensko gospodarstvo navedemo več različnih analiz (Jaklič in Svetličič, 2003, 2005; Jaklič, 2006; Damijan in Kostevc, 2006; Damijan et al., 2007).

² Primer povečevanja stroškov in zmanjševanja vpliva in nadzora nad rezultati je poslovanje s Hrvaško, kjer v strategijah reševanja mejnih sporov le redko vključimo analize ekonomskih učinkov na različne skupine deležnikov.

za podjetja. Podjetniško specifične prednosti, ki so po eklektični paradigmi poleg internalizacijskih in lokacijskih prednosti države gostiteljice (Dunning in Lundan, 2008: 245–255) med ključnimi potrebnimi pogoji za internacionalizacijo, so povezane tudi s kakovostjo domačega poslovnega okolja in podpornih institucij v procesu internacionalizacije (Dunning, 1981: 10; Porter, 1990; Eramily et al., 1997). Teorija jih poimenuje »z domačim okoljem utemeljene podjetniško specifične prednosti« (*home country based firm-specific advantages*). Koliko so prednosti podjetij utemeljene z domačim poslovnim okoljem, je odvisno od številnih politik in instrumentov in njihove usklajenosti.

Ekonomska diplomacija,³ ki jo najširše razumemo kot sredstvo povečevanja blaginje domače države (Saner in Yiu, 2001), je zgolj ena izmenjnih, a lahko v veliki meri vpliva na prerazdelitev tveganj, stroškov in koristi mednarodnega poslovanja. Ekonomsko diplomacijo v tem prispevku razumemo kot vse odnose med podjetji, interesnimi združenji ali organizacijami civilne družbe in državo oziroma državnimi institucijami. Nekatere razpoložljive klasifikacije (na primer Saner in Yiu, 2001), ki za merilo delitve največkrat uporabljajo vrsto akterjev ali vrsto aktivnosti, v definicijah prepletajo tako aktivnosti kot akterje, iste akcije so poimenovane z več različnimi imeni⁴ in zato ostajajo nekonsistentne. Natančneje jo skuša klasificirati Udovič (2009, 2011), ki ločuje med ekonomsko, gospodarsko, poslovno in podjetniško; še vedno pa dosedanje klasifikacije ne upoštevajo realnosti, da se akterji in naloge zelo prepletajo. V prispevku zato uporabljam generični termin ekonomska diplomacija za vse naštetje dejavnosti različnih akterjev.

Cilj prispevka je analizirati vzroke vrzeli med ponudbo in povpraševanjem po storitvah ekonomske diplomacije. Vrzeli v razvoju storitev ekonomske diplomacije izvira tako s strani ponudbe kot povpraševanja. Hipoteza je, da vrzel nastaja zaradi nezadostne ponudbe (po obsegu in kakovosti) in tudi presežnega povpraševanja podjetij, ki sama tudi (pre)počasi razvijajo

³ Dejavnosti ekonomske diplomacije so v teoriji in praksi opisane neenotno (angl. *commercial diplomacy, economic diplomacy, trade diplomacy, business diplomacy, corporate diplomacy*).

⁴ Poslovni diplomati na primer poleg delovanja pri konkretnih poslih (kjer so lahko posredniki tudi drugi akterji in ne le podjetja) vplivajo tudi na poslovno okolje in mednarodni trgovinski režim, standarde (ali uzance) poslovanja, tako prek vedenja na trgih, sodelovanja in vpliva na druga podjetja in interesne skupine (ki so posebej heterogena skupina, več o tem Grosman in Helpman, 2001) kot tudi neposredno z državo, posebej v okoljih, kjer ima država v podjetjih velik neposreden vpliv in lastništvo (na primer ruska naftna podjetja ali državni kapitalni skladi (*sovereign wealth funds*)). Dodatne težave pri poimenovanju izvirajo iz nejasne umeščenosti v poslovne funkcije podjetja. Ker se poslovna diplomacija z vladnimi in nevladnimi institucijami organizacijsko v podjetjih pogosto umešča v področje odnosov z javnostmi (ali celo trženja), jo v podjetjih pogosto razumejo zgolj znotraj teh poslovnih funkcij. Ravno tako opredelitev termina podjetniška diplomacija zaostaja za realnostjo podjetniškega povezovanja in mreženja, kjer povezave in sodelovanje niso vezani zgolj na lastniške in formalne povezave, temveč mnogo širše (na primer strateško povezovanje na področju posameznih poslovnih funkcij, kot so inovacije in razvoj ali celo mreže na ravni proizvodov/storitev ali mreže v primeru javno-zasebnih partnerstev).

vire na tem področju. Poleg izziva, ki ga razvoj storitev in izboljšanje kakovosti obstoječe institucionalne podpore v internacionalizaciji gospodarstva pomenita za državo, ostaja izkoriščanje ekonomske diplomacije enako velik izziv za podjetja sama. Čeprav navadno razumemo, da glavnino ekonomske diplomacije opravijo uslužbenci na ministrstvih, v vladnih agencijah in interesnih združenjih, je treba izpostaviti, da številne naloge in izboljšave na tem področju čakajo tudi podjetja, tako pri razvijanju lastnih virov in znanj kakor pri prilagajanju pričakovanj, kaj lahko pridobijo od domače institucionalne podpore. Stiki z različnimi institucijami (vladnimi, nevladnimi in tudi mednarodnimi organizacijami), ki so potrebni na tujih trgih, imajo vse večjo vlogo. Posebej v tranzicijskih gospodarstvih in na bolj oddaljenih hitro rastočih trgih (na primer BRIK) imajo državne institucije večji vpliv na poslovanje (Paine, 2010: 103–107), kot so ga podjetja vajena na zahodnih trgih. Podjetja na tem področju kažejo pomanjkanje znanja in zavedanja, raziskave (GfK, 2009; Paine, 2010; Watkins, 2007) pa kažejo, da temu namenjajo čedalje več časa in sredstev.⁵ Ekonomska in poslovna diplomacija je zagotovo področje, kjer morajo mednarodno delujoča podjetja okrepiti svoje znanje in se bolj povezovati tudi z ekonomsko diplomacijo na ravni države.

V prispevku izpostavim izzive sodobne ekonomske diplomacije v pospeševanju internacionalizacije. Najprej opazujem stran ponudbe in opredelim spremenjen odnos med državo in mednarodno delujočimi podjetji, kjer se odnos konfliktnosti zamenjuje s sodelovanjem in pojasnjuje organizacijske spremembe in rastočo ponudbo storitev podpornih institucij. V tretjem delu analiziram stran povpraševanja. Rastočo potrebo po ekonomski diplomaciji s strani podjetij izpeljem iz analize ovir v mednarodnem poslovanju in oceno stanja z vrednotenjem izbranih storitev podpornih institucij. Vrzal med povpraševanjem in ponudbo po storitvah ekonomske diplomacije je odvisna ravno od sposobnosti odstranjevanja ovir v mednarodnem poslovanju, zato v nadaljevanju predstavim konceptualni okvir dejavnikov zmanjševanja vrzeli v razvoju storitev ekonomske diplomacije ter v sklepih zapišem glavne ugotovitve.

Spremenjeni odnos med državo in mednarodno delujočimi podjetji spreminja potrebe po ekonomski diplomaciji

V nadaljevanju orišem razvoj preučevanja odnosov med državo in mednarodno delujočimi podjetji (predvsem multinacionalnimi podjetji – MNP), ki odpira prostor za gospodarsko diplomacijo. Globalizacija proizvodnje je bistveno zmanjšala uporabnost protekcionizma za doseganje razvojnih ciljev

⁵ *Saner et al. (2000) predlagajo prenos znanja iz diplomatov na podjetja, kjer bi lahko sama podjetja izvajala nekatere diplomatske aktivnosti, ki bi povečale uspešnost njihovega poslovanja.*

(omejila ga je na socialno prilagajanje in prerazdelitev dohodka) ter povečala potrebo po aktivnem vključevanju v mednarodno menjavo ter večanju učinkovitosti vseh členov verige dodane vrednosti. Ukrepi, ki so omejevali uvoz blaga, se umikajo ukrepom, ki nadzorujejo uvoz storitev, vstop podjetij, ljudi, znanja. Razvojne strategije si prizadevajo za izkoriščanje prednosti v potencialnih nišah – v trgih, delnih proizvodih, storitvah, tako da (i) odstranjujejo ovire v poslovnem okolju in olajšajo poslovno odločanje, (ii) skrbijo za strukturo trga s pravili konkurence, (iii) privabljajo NTI in (iv) (s političnimi reformami) znižujejo stroške v panogah, ki so mednarodno konkurenčne. Nekdaj izključno notranjepolitična vprašanja (npr. pravila konkurence) so danes pogosto del zunanjetrgovinske politike ali mednarodnih pogajanj, ker imajo večje posledice za mednarodno konkurenčnost.

V zadnjih šestdesetih letih se je glavnina teoretične literature v preučevanju odnosa med državo in MNP usmerjala v analizo razporeditve moči in nadzora ter potencialnim konfliktom med obema akterjema. Na Sliki 1, ki prikazuje možne kombinacije v konsistentnosti interesov držav in MNP, to polje raziskovanja označuje prvi kvadrant. Vprašanja o razporejanju relativne moči in nadzora in potencialnem konfliktu (vprašanje obdavčitve, izrabe virov ipd.) se pojavijo že v teorijah internalizacije (Hymer, 1976; Casson, 1976; Caves, 1982), tradicijo pa utrdijo znotraj mednarodne politične ekonomije (Stopford in Strange, 1991; Berman, Grosse, 1990; Rugman, 2000; Bergsten et al., 1978; Gilpin, 2001: 286–288).

V vse večji delitvi dela in globalni soodvisnosti, dejanja ene vlade (podjetja) vplivajo na drugo, zato prihaja v ospredje vprašanje koordinacije. Če imajo akterji enake interese, potem za koordinacijo ni velike potrebe. Praviloma pa se interesi akterjev prekrivajo (so le delno enaki, delno pa se razlikujejo) in strateško odločanje se lahko – v jeziku teorije iger – razvija kot nekooperativna igra. Sodelovanje v takem primeru prinaša koristi vsem udeleženiim. Neusklajane politike med državami in podjetji so glede na možen rezultat, dosežen ob sodelovanju, razmeroma neučinkovite – na primer tekmovanje v subvencijah, devalvaciji tečaja, zniževanju cen – kjer na koncu izgubijo vsi udeleženi akterji, posebej v negotovih razmerah (kakršne prinaša gospodarska kriza).

Novjši teoretski koncepti odnosa med državo in MNP se vse bolj pomikajo v analizo komplementarnih interesov, doseganja večje učinkovitosti in možnosti sodelovanja (Rugman in Verbeke, 2001: 822). Vključujejo vhodno in izhodno internacionalizacijo ter povezujejo države in podjetja iz udeleženi držav. Številni teoretični in empirični prispevki, ki ponujajo in preverjajo formalne modele koordinacije politik in sodelovanja akterjev (Person in Tabellini, 2000, ki analizirata tudi vlogo institucij; Brainard v Grosman in Helpman, 2001) kažejo, da je komplementarnost interesov v sodobnih mednarodnih odnosih bolj verjetna in pogosta. Njihove izsledke po konceptualnem

modelu Rugmana in Verbekeja (2001) navajam v nadaljevanju. Slika 1 prikazuje možno povezanost med cilji in interesi vlad in MNP in kaže popolno komplementarnost v kvadrantu 4 ter komplementarnost interesov vsaj v eni od držav v kvadrantu 2 in 3. Prav povezanost ciljev in interesov močno vpliva na uporabo in razvoj ekonomske diplomacije. Vloga ekonomske diplomacije je v reševanju in blaženju konfliktov zelo pomembna, še večji pa so njeni potenciali, če se vključi, preden nastopijo konflikti, in če pomaga dosegati komplementarne cilje in interese. Bolj ko se pomikamo iz prvega kvadranta v ostale tri, pomembnejša je ekonomska diplomacija kot orodje doseganje večje učinkovitosti, zato krepitev tega področja ne preseneča.

Slika 1: CILJI IN INTERESI VLAD TER MULTINACIONALNIH PODJETIJ

		Tuja država:	
		Konsistentnost ciljev/interesov med MNP in državo	
		Konflikt	Komplementarnost
Domača država: Konsistentnost ciljev/interesov med MNP in državo	Konflikt	1	2
	Komplementarnost	3	4

Vir: Prirejeno po Rugman in Verbeke (2001: 823).

Velik vpliv na odnose med MNP in državo imajo tudi institucionalne značilnosti obeh akterjev. V ospredju opazovanja institucionalnih značilnosti za MNP je oblikovanje podjetniško specifičnih prednosti oziroma geografska razpršenost (koncentracija) podjetniško specifičnih prednosti (v teoriji virov imenovane tudi ključne/središčne kompetence in dinamične prednosti). Za državo pa so v ospredju opazovanja, kako v svojih politikah vrednoti ter povezuje vhodno in izhodno internacionalizacijo. Ko vse več podjetij gradi na podjetniško specifičnih prednostih, ki niso pogojene zgolj z domačim poslovnim okoljem, temveč tudi s tujim in z dostopom do virov na številnih trgih (prek uvoza, tujih investicij, prenosa poslovnih aktivnosti), in ko tudi vlade nekdanje enostranske strategije uvozno nadomestne substitucije ali pospeševanja izvoza nadomeščajo z bolj simetričnim odnosom do vhodne in izhodne internacionalizacije, razcvet ekonomske diplomacije na vseh ravneh ne preseneča. Slika 2 prikazuje možne kombinacije opisanih značilnosti in razvoj relacij, ki se z globalizacijo in rastjo mednarodnega poslovanja premika iz prvega v četrti kvadrant.

Dunning (1997) je v svojem pregledu odnosa med državami in MNP ugotovil, da so v zadnjih tridesetih letih vprašanja delitve rent in regulacije prenosa tehnologije (davčna politika, regulacija konkurence, nadzor nad viri in tehnologijo ...) nadomeščena z prizadevanji, kako privabiti v znanju intenzivne proizvodne dejavnike, ki so globalno mobilni, kar spodbuja k sodelovanju (zaradi teh značilnosti sodobni kapitalizem poimenuje kot zavezniški, »alliance«, kapitalizem). Cilji in prioritete globalnih (družbeno odgovornih) korporacij⁶ in vlad postajajo vse bolj podobni (ustvarjanje vrednosti za povečevanje blaginje, zagotavljanje kakovostnih delovnih mest in skrb za zaposlene, izogibanje revščine, varovanje okolja ipd.).⁷ Vse več je področij, ki so bila nekdanj izključno v domeni vlad, danes pa tudi v domeni podjetij (na primer kakovost delovnih mest, varovanje okolja⁸), njihovo doseganje pa je vse bolj odvisno od medsebojnega sodelovanja. Pričakovanja javnosti do vedenja podjetij in uresničevanja zastavljenih ciljev so na mnogih področjih (varovanje okolja, delovni standardi ...) celo višja kakor do vlad (Anketa APCO, AIB; 2010).

Slika 2: INSTITUCIONALNE DETERMINANTE ODNOSOV MED DRŽAVO IN MNP

		Država:	
		Simetričnost med vhodno in izhodno internacionalizacijo	
		Nizka	Visoka
MNP: Disperzija podjetniško specifičnih prednosti	Nizka	1	2
	Visoka	3	4

Vir: Prirejeno po Rugman in Verbeke (2001: 832).

⁶ Mnoga globalna MNP svoje cilje in delovanje opisujejo v poročilih k trajnostnemu razvoju družbe. Nekaj primerov dobre prakse na tem področju kažejo denimo podjetja SAP, Fujitsu Siemens ali Vodafone.

⁷ Studija APCO kaže primerjavo rangiranja prioritete za ameriško administracijo ter ameriške korporacije ter ugotavlja veliko podobnost. Na prvih desetih mestih (APCO, 3) so podobne prioritete, kot so izboljšanje zdravja in dostop do zdravstvenih storitev, zagotavljanje kakovostnih delovnih mest, zmanjševanje revščine in varovanje okolja http://www.apcoworldwide.com/content/pdfs/Business_Diplomacy_Study_2006.pdf. Podobne so tudi ugotovitve za evropska in latinsko ameriška podjetja (AIB 2010).

⁸ Primeri globalnih iniciativ so 3C-Combat Climate Change initiative, Carbon Disclosure Project, Caring for Climate (Združeni narodi).

To spreminja tudi strateški odnos MNP do državnih politik (Slika 3), ki ekonomskih politik ne zaznavajo več kot eksogenih (prvi in tretji kvadrant), temveč kot endogene (drugi in četrti kvadrant) in si prizadevajo za večji vpliv na oblikovanje politik in standardov. To ne velja le na domačih trgih (matičnih trgih MNP, kar ponazarja drugi kvadrant), temveč tudi na tujih trgih, kamor podjetja izvažajo ali kjer so celo neposredno prisotna, in kot odgovorni rezidenti želijo vplivati na lokalno okolje in politike držav uvoznic ali gostiteljic investicij (premik iz prvega kvadranta v drugi in iz tretjega v četrti kvadrant).

Slika 3: STRATEŠKI ODNOS MNP DO DRŽAVNIH POLITIK

		Strateško zaznavanje državnih politik s strani MNP	
		Eksogene	Endogene
Željeni izid sodelovanja med državo in MNP	Koristi integracije/centralizacije	1	2
	Koristi zaradi lokalnega odziva	3	4

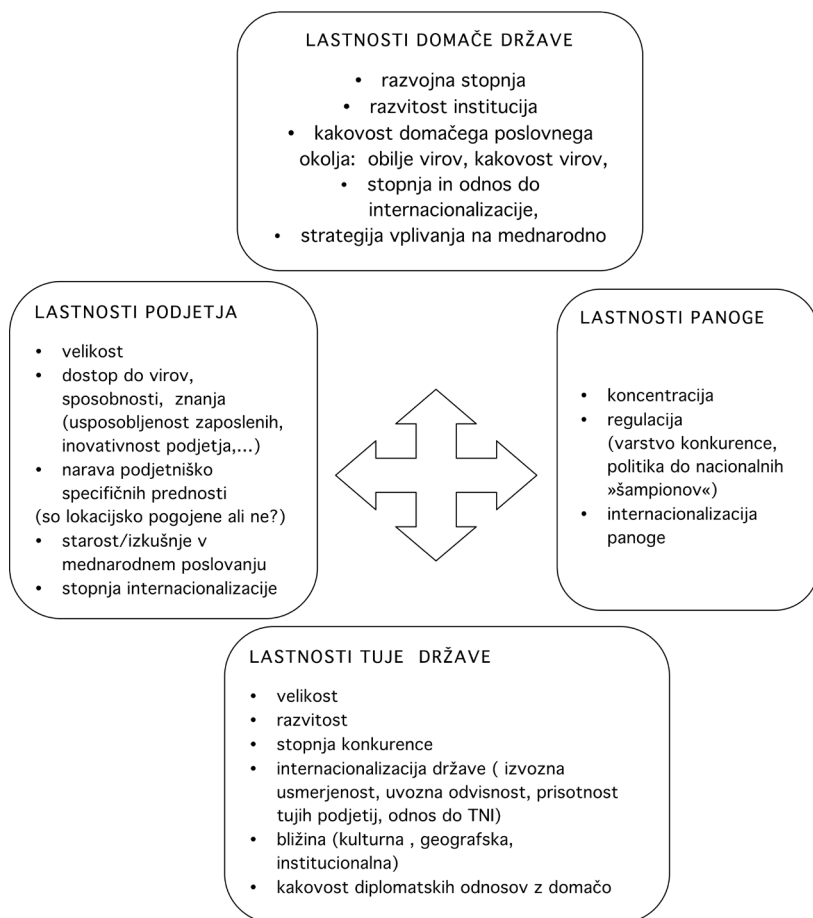
Vir: Prirejeno po Rugman in Verbeke (2001: 826).

Navedeni konceptualni okvir pomaga razumeti rastoče potrebe posameznih akterjev (podjetij in držav) po sodelovanju, za načrtovanje razvoja storitev ekonomske diplomacije pa je v koncept (poleg stopnje kooperativnosti, komplementarnosti interesov, načina oblikovanja konkurenčnih prednosti in zaznavanja državnih politik) treba vključiti še številne druge dejavnike (Slika 4). Ekonomska diplomacija se razlikuje od klasične diplomacije tudi zato, ker nanjo vsakodnevno v večji meri vplivajo spremembe na trgu in so podjetja mobilna. Posledično ima ekonomska diplomacija v tržni ekonomiji konkurenco, zato ne bo uspešna, če trg ponuja boljše rešitve (Bayne in Woolcock, 2007: 5).

Storitve ekonomske diplomacije (povpraševanje in ponudba) se med ponudniki in uporabniki razlikujejo glede na značilnosti domače države, glede na značilnosti podjetja, značilnosti panoge in lastnosti lokacije gostujoče države, s katero sodeluje. Slika 4 povzema ključne dejavnike, ki oblikujejo potrebe posameznega podjetja in storitve ekonomske diplomacije. Vpliv posameznih dejavnikov v naslednjem delu ugotavljam s povzemanjem rezultatov različnih anket o internacionalizaciji slovenskih podjetij

vseh velikostnih skupin (ankete med izvozniki, neposrednimi investitorji v tujini, podjetij s tujim kapitalom), ki so vključevale tudi ocenjevanje pogloblitnih ovir in podpornih institucij.

Slika 4: DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA OBLIKOVANJE PONUDBE IN POVPRŠEVANJA PO EKONOMSKI DIPLOMACIJI



Vir: Lastni prikaz.

Ključne ovire in vrednotenje podpornih institucij v procesu internacionalizacije

Analiza ovir v procesu internacionalizacije pokaže glavne pomanjkljivosti in potrebe podjetij, predvidi potencialne konflikte in iz tega izhajajoče povpraševanje po ekonomski diplomaciji. Vrednotenje institucionalne podpore v nadaljevanju daje vpogled v raven sodelovanja med podjetij

in podpornimi institucijami. Poleg vrste in velikosti posameznih ovir ter pomena posameznih instrumentov podpore prikažem, kako dobro podjetja poznajo podporne storitve, koliko jih uporabljajo in kdaj (v kateri fazi internacionalizacije; pripravi, pri vstopu na trg, med rednim poslovanjem, pri izstopu na trg ali zgolj ob konfliktih, ki se lahko pojavijo v vsaki fazi) storitve ekonomske diplomacije in druge institucionalne storitve najbolj potrebujejo in uporabljajo.⁹

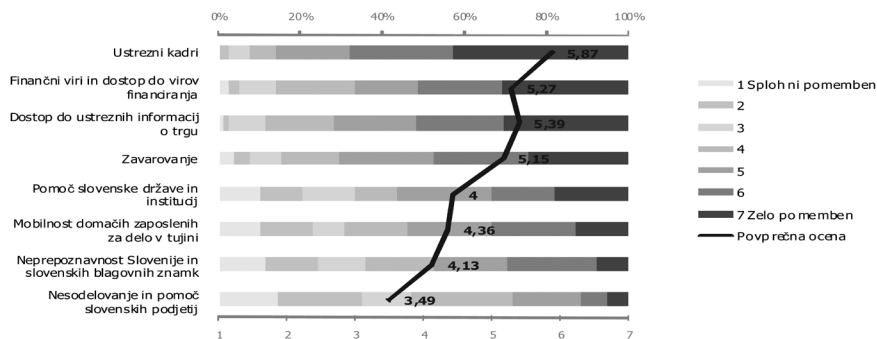
Ovire v mednarodnem poslovanju

Če internacionalizacijo razumemo kot proces postopne akumulacije znanja (Johanson in Vahne, 1977), je pomanjkanje znanja klasični in vedno prisoten problem. Celotna naraščala, saj povpraševanje po mednarodnih menedžerjih globalno naraščala, obseg ponudbe (pa zaradi neprilagojenih šolskih programov in potreb po praktičnih izkušnjah) sledi z zamikom. Podjetja ga največkrat izrazijo kot *pomanjkanje ustreznih kadrov* (Slika 5), ki se že od začetka devetdesetih let v anketah kaže kot najpomembnejša ovira v mednarodnem poslovanju (Jaklič in Svetličič, 2003: 150–51, 2005: 111–14, 2011: 130–150; GfK, 2009). Pomanjkanje ustrezno usposobljenih je med najpomembnejšimi in rastočimi ovirami tudi za podjetja s tujim kapitalom v Sloveniji (Jaklič, Burger in Rojec, 2010: 18). Raziskave potrjujejo, da to ovira internacionalizacijo v mnogih gospodarstvih in podjetjih (Cavusgil et al., 2008; Dunning in Lundan, 2008; Svetličič in Rojec, 2003). Slovenska podjetja najbolj izpostavljajo *pomanjkanje znanja mednarodnega trženja in upravljanja*, manjše pomanjkanje čutijo v tehnološkem znanju (Jaklič in Svetličič, 2003, 2005, 2011).

Po pomenu sledijo *težave s financiranjem* (Slika 5), nato pa *težave pri iskanju informacij* in pripravi na vstop na trg, težave z zavarovanjem poslov in investicij, težave pri pomoči države in podpornih institucij, neprepoznavnost Slovenije in nizka stopnja sodelovanja med slovenskimi podjetji. Podjetja sicer lastne omejitve (znotraj podjetij) rangirajo višje kakor ovire v okolju, ovire v tujem okolju pa višje od ovir v domačem okolju (Jaklič in Svetličič, 2005: 114), toda številne ovire (na primer prepoznavnost Slovenije kot države, odzivnost državnih institucij) se nanašajo na institucionalno podporo.

⁹ V analizi ovir in vrednotenja podpornega okolja povzemam rezultate periodičnih anket med izvoznimi podjetji in med neposrednimi investitorji v tujini in letne ankete med podjetji s tujim kapitalom, ki jih izvaja Center za mednarodne odnose (CMO), Ankete o internacionalizaciji malih in srednje velikih podjetij (Evropska komisija, 2010) ter ankete med izvozniki (GfK, 2009) in anketa med podjetji, ki poslujejo z oddaljenimi trgi (Ivančič, 2009). Vzorci so opisani v citiranih virih, anketa GfK, pa je vključevala 81 mednarodno delujočih podjetij.

Slika 5: NAJVEČJE OVIRE V MEDNARODNEM POSLOVANJU SLOVENSКИH PODJETIJ



Vir: Anketa GfK 2009. (n = 81).

Ocenjevanje ovir kaže, da slovenska podjetja še vedno podcenjujejo tveganja internacionalizacije. Pred vstopom na tuje trge imajo fazo priprave in oblikujejo strategije, vendar večina (69%) priznava, da bi morali pripravi (izvoza, investicije ali rasti) nameniti več časa in bolje izkoristiti obstoječe vire informacij (tudi tiste, ki jih ponujajo podpirne institucije).¹⁰ Uresničevanje začetnih načrtov je navadno uspešnejše od uresničevanja naslednjih načrtovanih investicij in nadaljevanja mednarodne rasti. Prenos večjega števila poslovnih funkcij in procesov z matice na podružnico (ta navadno sledi prenosu prodaje) podjetjem povzroča več težav, še bolj pa se zaplete pri naraščanju števila trgov in raznolikosti načinov mednarodnega poslovanja, kjer ob prevladujočem etnocentričnem pristopu podjetja naletijo na še več težav. Delež podjetij, ki svoje investicije v tujini realizirajo pod pričakovanji, je vedno večji od deleža podjetij, ki jih investicije v tujini pozitivno presejajo, značilno pa je tudi, da delež neuspehov narašča (Jaklič in Svetličič, 2003: 161-169, 2005, 2011; Ivančič, 2009). Pogosto je po začetnem vstopu na tuje trge za pridobitev ali ohranjanje zastavljenega tržnega deleža potrebna hitrejša rast od predvidene v prvotni strategiji. Kljub bogatejšim izkušnjam ostaja internacionalizacija med najzahtevnejšimi projekti v podjetjih, saj se tveganja ne zmanjšujejo in se okolje nenehno spreminja (kar terja nove vire).

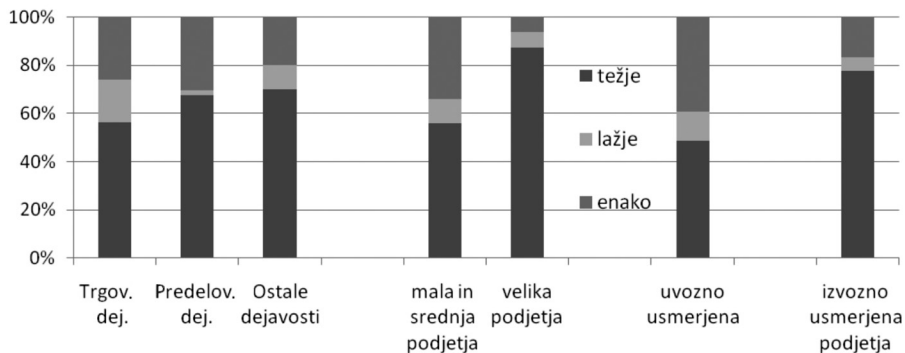
Med ovirami, ki jih podjetja izpostavljajo sama (v odprtih vprašanih ali intervjujih), so naslednje: politični spori s Hrvaško, pomanjkanje ažuriranih informacij in stiki na oddaljenih trgih, podpora pri sodelovanju na mednarodnih javnih razpisih, nezmožnost sodelovanja v mednarodnih projektih

¹⁰ Le 43% jih ima vzpostavljen sistem za pomoč in komuniciranje z domačimi zaposlenimi v tujini in le dobrih 30% podjetij ima vzpostavljen notni informacijski sistem s podružnicami v tujini (GfK, 2009).

in mednarodnih javno-zasebnih partnerstvih, slaba povezanost med podjetji in institucijami in nizka/počasna odzivnost državnih institucij in slovenskih diplomatsko in konzularnih predstavništev.¹¹

Pri *sodelovanju s hitro rastočimi trgi* se pojavijo še dodatne ovire (sliki 6, 7). Šele tam se podjetja navadno zavedajo kulturnih razlik, ki jih ob poslovanju na bližnjih trgih med ovirami običajno postavijo na zadnje mesto (Jaklič in Svetličič, 2003; Jaklič, 2007; Ivančič, 2009).¹² Za trge hitro rastočih gospodarstev so značilne velika vpletenost države v podjetja, velika moč državnih podjetij ter nizka razvitost institucij (na primer delovanje pravne države, varstvo konkurence ipd.) (Mancevič, 2007; Ivančič, 2009; Paine, 2010). Podjetja so ob vstopu na te trge pogosto prisiljena komunicirati in poslovati z vladami in državnimi institucijami, kar zahteva drugačne predpriprave in veščine kakor pri podjetjih. Pogosto »za odpiranje vrat« potrebujejo neposredno prisotnost predstavnikov domače države in številni tega ne predvidijo. Številni večji projekti potekajo v okviru mednarodnih javno-zasebnih partnerstev, kjer je soudeležba državnih institucij neizogibna. Za Kitajsko analize kažejo, da vodilni menedžerji namenijo med 20% in 50% svojega časa politiki in državnim institucijam (Paine, 2010: 104). Slika 6 prikazuje večjo težavnost vstopa na kitajski trg v primerjavi z evropskimi ali amerišskimi trgi po posameznih kategorijah podjetij. Po pričakovanjih imajo najmanjše težave trgovinska podjetja za uvozne posle, zanimivo pa je, da velika podjetja zaznavajo večje težave kakor majhna in srednje velika podjetja.

Slika 6: TEŽAVNOST VSTOPA NA KITAJSKI TRG

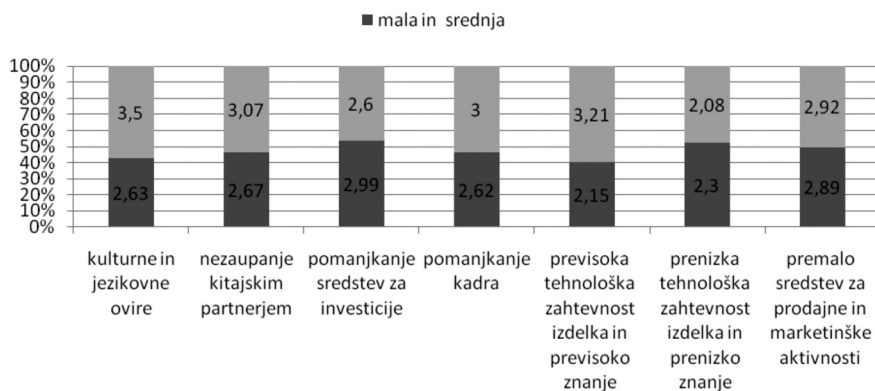


Vir: Ivančič (2009: 64).

¹¹ Ob nezadovoljstvu z odzivnostjo je treba dodati, da je za podjetja hiter negativen odziv obravnavan kot storitev in vreden več kot neodziv ali (pre)pozen odziv.

¹² Analize študijskih primerov kažejo, da so razlogi za dosežene neuspehe pogosto prav v podcenjevanju kulturnih razlik in neustrezne priprave. Prav tu imajo ekonomski diplomati na ravni države običajno več prednosti in izkušenj.

Slika 7: POMEN POSAMEZNIH OVIR PRI VSTOPU NA KITAJSKI TRG GLEDE NA VELIKOST PODJETIJ



Vir: Ivančič (2009: 68).

Podjetja s tujim kapitalom v slovenskem poslovnem okolju prav tako navajajo številne ovire. Med najpomembnejšimi so visoki davki, plačilna nedisciplina, visoki stroški delovne sile, neučinkovit sodni sistem, težave pri odpuščanju zaposlenih in pomanjkanje ustrezno usposobljenih. Zaznavanje ovir med letoma 2004 in 2008 narašča.¹³ Najbolj so se povečale naslednje: visoki stroški delovne sile, nerazpoložljivost ustrezno usposobljene sile in težave pri odpuščanju zaposlenih. Sledijo težave pri najemanju kreditov, neučinkovit sodni sistem, visoki transportni stroški in slaba/draga energetska infrastruktura (Jaklič, Burger in Rojec, 2010). Velika večina najpomembnejših ovir je v domeni ekonomskega sistema in politike in načeloma ne bi smelo biti ovir za njihovo zmanjševanje. Problemi, ki ovirajo večje aktivnosti tujih investitorjev v Sloveniji, ovirajo tudi domača podjetja.

Vrednotenje in uporaba institucionalne podpore

Institucionalna podpora internacionalizaciji slovenskih podjetij se v zadnjem obdobju hitreje razvija (glej Jaklič in Svetličič, 2010b; Udovič, 2011), zato v nadaljevanju opišem uporabo in zadovoljstvo storitev institucionalne podpore. Ankete pri uporabi podpornih storitev kažejo velike razlike med institucijami. Tabela 1 prikazuje uporabo instrumentov ali informacij navedenih institucij v mednarodnem poslovanju. Največ podjetij se nasloni na Gospodarsko zbornico Slovenije (GZS) in SID banko, slabih 30% na JAPTI,

¹³ Le pri štirih ovirah se je pomen zmanjšal, pri 20 ovirah pa se je njihova pomembnost povečala. Ovire so se kar občutno zmanjšale pri ustanovitvi/začetku delovanja podjetja in pri zunanjetrgovinskem poslovanju, minimalno pa pri delovanju davčne uprave ter pri nakupu zemljišč in objektov.

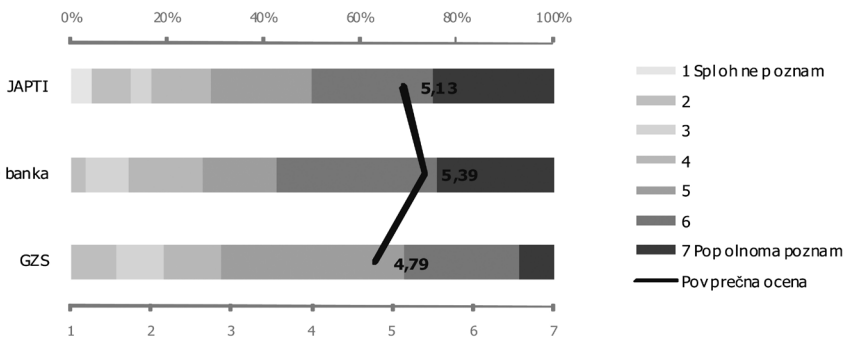
ostale institucije pa uporabljajo izjemoma. Podobne rezultate in velike razlike so pokazale tudi ankete v preteklosti (Jaklič in Svetličič, 2003: 277–293). Uporaba sovпада s poznavanjem institucij in njihove ponudbe. Storitve, ki jih ponujajo GZS, SID banka in JAPTI, so tudi najbolj poznane (Slika 8).

Tabela 1: UPORABA DRŽAVNIH INSTITUCIJ

	Frekvenca	Odstotek
GZS	42	51,9%
SID banka	33	40,7%
JAPTI	24	29,6%
Drugo	3	3,7%

Vir: Anketa GfK, 2010. (n = 81)

Slika 8: POZNAVANJE INSTRUMENTOV IN INFORMACIJ DRŽAVNIH INSTITUCIJ



Opomba: 1 pomeni, da instrument/informacije »sploh ne poznajo«, 7 pa »popolnoma poznajo«.
Vir: Anketa GfK, 2009. (n = 81)

Čeprav precej podjetij uporablja storitve, ki jih ponujajo GZS, SID banka in JAPTI, pa pri pridobivanju informacij in načrtovanju vstopa na tuje trge te institucije niso med najpomembnejšimi viri. Ankete kažejo, da so najpomembnejši osebni in poslovni stiki (za 94% podjetij) in drugi tuji viri (59%), nato sledijo GZS (30%), SID banka, agencije za zavarovanje izvoza in investicij (22%), druge banke (18%), ministristva (14%) in drugi viri (Jaklič in Svetličič, 2005). Tudi pri vstopu na oddaljene trge so podjetja (domača in tuja) pomembnejši vir kot državne institucije; na domače se obrne približno 10% podjetij, na tuje pa le slabih 5% slovenskih podjetij (Ivančič, 2009). Delež podjetij, ki se obrnejo po pomoč in informacije na državne institucije, je med majhnimi in srednje velikimi podjetji razmeroma večji kakor med velikimi (GfK, 2009; Ivančič, 2009; Jaklič in Svetličič, 2005). Še vedno pa obstajajo podjetja, ki se pred začetkom mednarodnega poslovanja ne povezujejo z

nikomer, med majhnimi in srednje velikimi podjetji je takih kar 15% (Ivančič, 2009: 84).

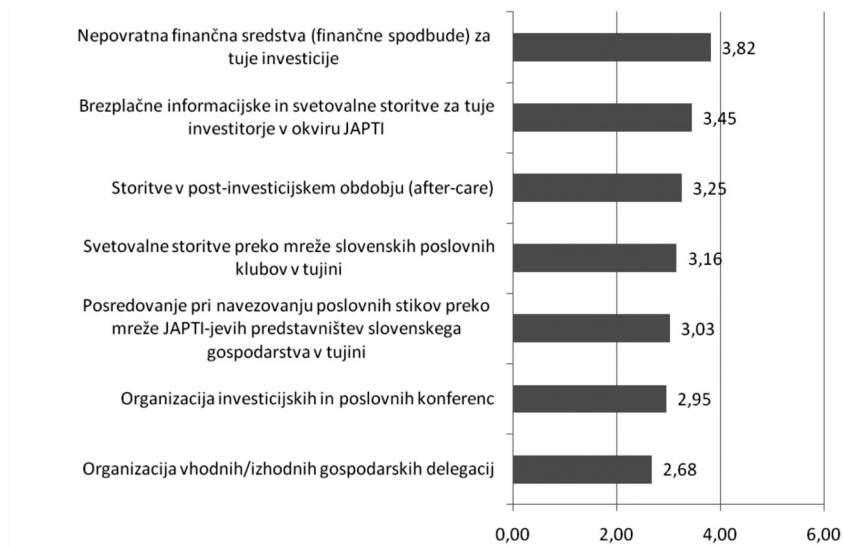
Zelo pomemben del ekonomske diplomacije so tudi promocija in prepoznavnost Slovenije kot države ter kakovost klasične diplomacije (predvsem izogibanje napakam in nespretnim potezam/izjavam). Ankete in intervjuji kažejo, da podjetja od podpornih institucij pričakujejo aktivnejšo promocijo Slovenije ne le v EU, ampak tudi na oddaljenih trgih, kjer so slovenska podjetja šibko prisotna (GfK, 2009; Ivančič, 2009; Jaklič in Svetličič, 2005).

Po kakovosti so podjetja najvišje ovrednotila storitve, povezane z zavarovanjem izvoza in investicij, prizadevanja pri sklepanju bilateralnih investicijskih sporazumov in sporazumov o dvojnem obdavčevanju, v manjši meri pa zagotavljanje ustreznih informacij in podporo pri iskanju partnerjev. Majhna in srednje velika podjetja so (zaradi omejenega dostopa do zavarovanj in finančnih virov) s prvimi tremi navedenimi storitvami relativno manj zadovoljna kakor velika, večje zadovoljstvo pa v primerjavi z velikimi podjetji kažejo pri iskanju informacij in iskanju partnerjev.

Tudi podjetja s tujim kapitalom med podpornimi instrumenti najvišje vrednotijo finančne spodbude, sledijo informacijska podpora, poenostavljanje administrativnih postopkov (storitve e-uprave, elektronski administrativni in vse na enem mestu) in zavzetost državnih uradnikov (Jaklič, Burger in Rojec, 2010: 22). Najvišje ocenjene storitve JAPTI za podjetja s tujim kapitalom so nepovratna finančna sredstva, brezplačne informacijske in svetovalne storitve, storitve v postinvesticijskem obdobju in svetovalne storitve prek mreže slovenskih poslovnih klubov v tujini (Slika 9). Vrednotenje programov in storitev JAPTI se ne razlikuje glede na dejavnost in tržno usmerjenost anketiranih podjetij; tako proizvodna kot storitvena podjetja, tako pretežni izvozniki kot na domači trg usmerjena podjetja pripisujejo storitvam JAPTI-ja podobne ocene (3,2). Razlike najdemo pri posameznih programih/storitvah; proizvodna podjetja više ocenjujejo pomen nepovratnih finančnih sredstev za tuje investicije (4,0), storitvena podjetja pa organizacijo investicijskih in poslovnih konferenc. Pretežni izvozniki v primerjavi z na domači trg usmerjenimi podjetji precej višje ocenjujejo pomen nepovratnih finančnih sredstev za tuje investicije (3,9) in posredovanja pri navezovanju poslovnih stikov prek mreže JAPTI-jevih predstavništev v tujini. Če opazujemo pomen programov in storitev agencije JAPTI glede na velikost podjetij, podobno kot pri spodbudah velja, da jih bistveno višje vrednotijo velika podjetja (3,6) kot mikro (3,3), majhna (3,1) in srednje velika podjetja (3,2). Velika podjetja največji pomen pripisujejo nepovratnim finančnim sredstvom (4,3), brezplačnim informacijskim in svetovalnim storitvam (3,9), storitvam v postinvesticijskem obdobju (3,7), svetovalnim storitvam prek mreže slovenskih poslovnih klubov v tujini (3,7) in posredovanju pri navezovanju poslovnih stikov prek mreže JAPTI-jevih predstavništev v tujini (3,7) (Jaklič, Burger in Rojec, 2010).

Splošna ocena institucionalne podpore s strani podjetij je torej »srednje uspešna«, kritike so usmerjene predvsem v počasno odstranjevanje ovir (statično podporo, ki se ne odziva na nenehne spremembe in potrebe podjetij). Vrednotenje podpornih institucij kaže, da je v prihodnje potrebna večja aktivnost podjetniškega sektorja in podpornih institucij.

Slika 9: POMEN PROGRAMOV IN STORITEV JAPTI-JA ZA PODJETJA S TUJIM KAPITALOM V SLOVENIJI; POVPREČNA OCENA POMENA POSAMEZNEGA PROGRAMA/STORITVE*



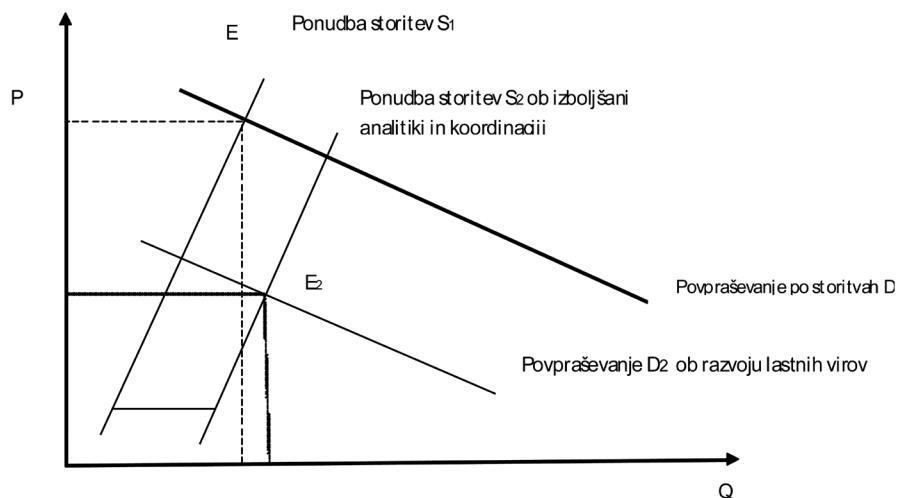
Opomba: *Povprečna ocena na podlagi lestvice: 1 = nepomembno, 2 = manj pomembno, 3 = pomembno, 4 = zelo pomembno, 5 = ključno.

Vir: Anketa JAPTI-CMO 2008.

Zapiranje vrzeli med povpraševanjem in ponudbo po storitvah ekonomske diplomacije

Vrzel med ponudbo in povpraševanjem (potrebami) v storitvah ekonomske diplomacije povzroča nezadostna ponudba podpornih institucij in rastoče povpraševanje podjetij, posebej s strani malih in srednje velikih in pri poslovanju z oddaljenimi trgi. Podporne institucije težko zagotavljajo ažurne informacije in storitev ne prilagajajo posameznim segmentom uporabnikov (po panogah, velikostnih skupinah ali stopnji internacionalizacije). Ob vzpostavljeni ravni sodelovanja s podjetji je manj učinkovita tudi izmenjava informacij. Vrzel na strani povpraševanja še posebej povečujejo majhna in srednje velika podjetja z omejenimi lastnimi viri (in izkušnjami) in potreba po vstopu na oddaljena tržišča (Slika 10).

Slika 10: VRZEL MED PONUDBO IN POVPRASEVANJEM PO STORITVAH
EKONOMSKE DIPLOMACIJE



Na strani podjetij se pokažejo tudi nekatere napake. Poleg nepoznavanja *možnosti institucionalne podpore* podjetja pogosto povprašujejo po storitvah in podpori prepozno; šele ko se pojavijo akutne težave. Ankete in globinski intervjuji kažejo, da večina podjetij v času priprave in vstopa na tuj trg ne vzpostavi stika s podpornimi institucijami, ga pa praviloma vzpostavijo, ko zaidejo v večji konflikt. *Z zgodnejšim sodelovanjem s podpornimi institucijami* bi po izkušnjah gospodarskih svetovalcev te težave lahko mnogokrat odstranili ali vsaj bistveno omilili. Če bi sodelovanje vzpostavili v zgodnejših fazah internacionalizacije, na primer že pri načrtovanju ali vsaj v času vstopa (bodisi pri investicijah v Slovenijo, kjer gre pogosto za zadržanje investitorjev oziroma drugih partnerjev, bodisi pri investicijah v tujini, kjer prihaja do umikov ali zahtevnih sporov), bi *medsebojno poznavanje in vzpostavljanje zaupanja* verjetneje prineslo dobre rešitve ob morebitnih problemih.

Poseben izziv je *podpora internacionalizaciji malih in srednje velikih podjetij*. Podatki kažejo strmo rast internacionalizacije malih in srednje velikih podjetij, vse večje število rojenih multinacionalk (born-globals) in mednarodnih podjetnikov (Cavusgil et al., 2008: 14–15; Evropska komisija, 2010). Kljub omejenim virom so ta podjetja lahko uspešna zaradi večje prilagodljivosti, inovativnosti in hitrejši odzivnosti, neposrednejšega stika z dobavitelji in s kupci, večjega prenosa na zunanje izvajalce in uporabe omrežij. Pri podpornih storitvah se prav v tej skupini kaže velika vrzel med ponudbo in povpraševanjem. Zaradi omejenosti virov potrebujejo večjo podporo v vseh fazah internacionalizacije, tako pri zbiranju informacij, navezovanju stikov, financiranju kakor pri reševanju konfliktov. Ravno ta

skupina podjetij pa ima običajno najvišja in najmanj *realna pričakovanja*.¹⁴ Njihova ocena zadovoljstva s storitvami podpornih institucij je posledično običajno najnižja (Jaklič in Svetličič, 2005; Jaklič, Burger in Rojec, 2010). Podporni programi za majhna in srednje velika podjetja se bolj sistematično pojavljajo šele od konca devetdesetih, zato ima ta skupina podjetij tudi manj izkušenj kot velika podjetja, ki imajo poleg lastnih virov tudi več izkušenj in znanja o oblikah podpore, postopkih in načinu komuniciranja s podpornimi institucijami.

Zaposleni na diplomatsko-konzularnih predstavništvi (ti v zadnjem času beležijo več povpraševanja s strani majhnih in srednje velikih podjetij) izpostavljajo problem razhajanj med pričakovanji uporabnikov in storitvami, ki jih ponujajo. Tako podjetja pričakujejo konkretne in panožno specifične informacije ali pa celo preglede blaga, ki pa jih predstavništva ne morejo izpolniti, saj zagotavljajo samo pomoč pri iskanju dobaviteljev in ustreznih virov, promociji izdelkov, organizaciji sestankov ter pri vzpostavljanju stikov z lokalnimi partnerji v skladu z njihovimi lokalnimi navadami. Drugi razlog za neskladje med pričakovanji in realnostjo je dejstvo, da se podjetniki na predstavništva v tujini največkrat obrnejo šele takrat, ko so že v težavah. Če je sodelovanje s podjetjem vzpostavljeno že ob vstopu na trg, se je mnogim konfliktom mogoče izogniti ali omiliti negativne posledice. Tretje dejstvo, ki vpliva na kakovost dela predstavništev, pa je pomanjkanje kadra in sredstev, brez katerih ne morejo izvesti običajno plačljivih storitev, kot so preverjanje bonitet lokalnih podjetij, raziskave trga in potovanja.

Slabše ocene dela slovenskih državnih institucij lahko pripišemo predvsem naslednjim razlogom:

- a) omejenim virom slovenske ekonomske diplomacije zaradi omejenih finančnih sredstev in pomanjkanja ustrezno usposobljenih kadrov v podpornih institucijah oziroma majhnega števila zaposlenih na predstavništvih v tujini (kjer malo zaposlenih deluje na zelo širokem spektru področij – od svetovanja, zagotavljanja pomoči najmanjšim podjetjem do pogajanj in sklepanj sporazumov na najvišji ravni);
- b) nizkemu sodelovanju in razpršenemu delovanju slovenskih podpornih institucij, ki bi lahko z izmenjavo informacij (z okrepljeno izmenjavo med predstavništvi v tujini in institucijami doma) in povezovanjem virov in izboljšani organizaciji zagotavljale bolj ažurne informacije in kakovostnejše storitve;
- c) pomanjkanju komunikacije med podjetji in državnimi institucijami. Podjetja, ki poslujejo v tujini, imajo največkrat največ informacij in probleme rešujejo sama, zato v večini primerov državnim institucijam (niti drugim podjetjem) ne sporočijo, s kakšnimi sistemskimi problemi se soočajo in

¹⁴ Da na primer mrežo diplomatskih predstavništev zaznava kot pospeševalce prodaje.

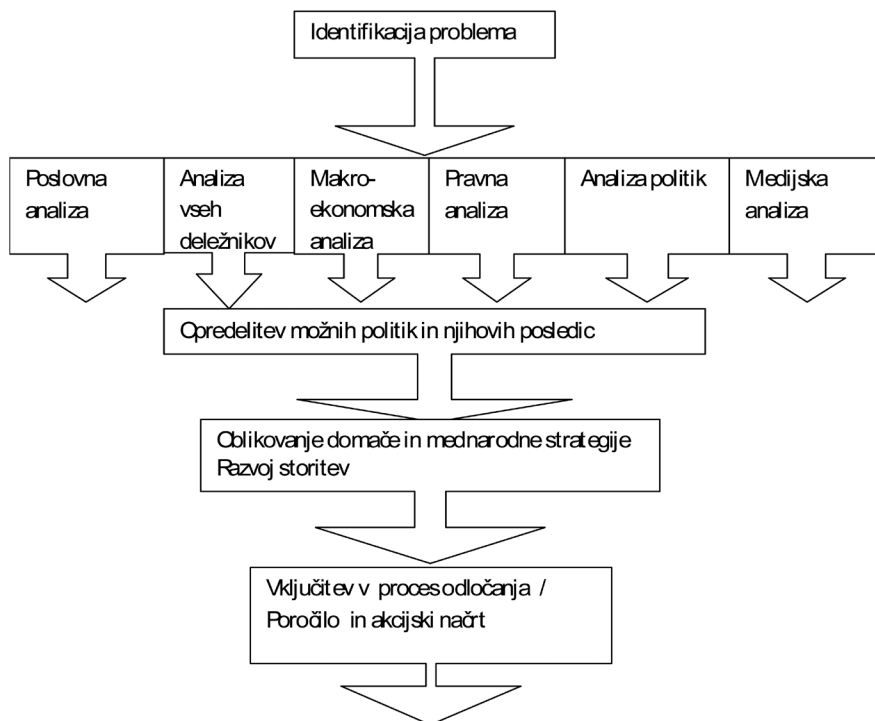
da bi jih bilo treba reševati na bilateralni ali multilateralni ravni. Med podjetji in podpornimi institucijami so mreže ali posredniki za medsebojno komunikacijo in sodelovanje slabo razviti. Posredniki, ki razmeroma dobro premoščajo komunikacijo med državo (vlado) in podjetji znotraj nacionalnih meja (na primer svetovalna podjetja na področju odnosov z javnostmi), imajo manj mednarodnih izkušenj in povezav (ali pokrivajo zgolj omejen nabor bližnjih trgov). Njihovo posredovanje zato za podjetja ni dovolj kakovostna niti (v odnosu do tujih ponudnikov) cenovno konkurenčna storitev.

Med vzorčnimi podjetji pa so vedno tudi taka, ki jim sodelovanje z diplomatsko in konzularno mrežo in gospodarskimi predstavništvi olajšuje poslovanje s tujimi partnerji, zato bi bilo smiselno takšno delovanje in dobre prakse razširiti na večji krog podjetij. Pogoj za izboljšanje pretoka informacij med zaposlenimi v podpornih institucijah in podjetji je podoben kot v poslu, treba je vzpostaviti zaupanje. Le ob aktivnem sodelovanju obeh strani pridemo do kakovostnih rešitev v kratkem času. Razumevanje in analiziranje problemov podjetij (in gospodarstev) v mednarodni menjavi sta v razvoju podpornih storitev internacionalizacije ključnega pomena.

Ekonomska diplomacija (tako na strani države kot na strani podjetij) je namenjena zmanjševanju tveganj, zniževanju stroškov, hitrejšemu, cenejšemu in mirnejšemu reševanju problemov. Prvi korak je dobra analitična podpora. V obdobju rastoče globalizacije je tudi vse več ukrepov in politik takih, ki vplivajo na mednarodne ekonomske tokove (blaga, storitev, kapitala ...) in blaginjo. Ne le zunanjetrgovinska politika (ki je tradicionalno skrb ekonomske diplomacije), tudi druge nacionalne politike (politika konkurence, spodbujanje konkurenčnosti, inovacijska politika, izobraževalna politika ...) in ukrepi, ki so namenjeni notranjemu gospodarstvu, vplivajo na mednarodno menjavo.

Tako podporne institucije kakor podjetja sama morajo v primeru težav v mednarodnem poslovanju (Slika 11): (i) identificirati problem mednarodnega ekonomskega sodelovanja in oceniti njegov vpliv, (ii) ugotoviti, katera pravila/zakonodaja se nanaša na problem, (iii) oceniti gospodarske interese, povezane s tem problemom, (iv) v grobem oceniti vpliv na prihodke, stroške, dobičke, proizvodnjo, produktivnost, plače, zaposlenost in rast podjetja oziroma panoge, (v) ugotoviti, katere politike (v domačem in gostujočem gospodarstvu) so povezane z analiziranim problemom in kateri ukrepi so na voljo pri doseganju ciljev (upoštevanje domače zakonodaje in mednarodnih pravil), (vi) določiti vpliv medijev in javnega mnenja na politične odločitve ter (vii) vključiti rezultate analize v proces odločanja.

Slika 11: ANALITIČNI OKVIR PRISTOPA EKONOMSKE DIPLOMACIJE K REŠEVANJU OVIR V PROCESU INTERNACIONALIZACIJE



Vir: Prirejeno po Feketekuty (2008).

Zaradi sprememb v zakonodaji/ukrepih ekonomske politike lahko tudi domače ali tuje vlade na probleme mednarodnega ekonomskega sodelovanja največkrat opozorijo podjetja sama (ali panožna združenja). Vzpostavljane sodelovanja in reševanja poteka hitreje in uspešneje, če se ga analitično lotita obe strani (podjetja in podporne državne/interesne institucije). Posebej podjetja morajo, če želijo pridobiti institucionalno podporo in prepričati državne uradnike, jasno analizirati in izpostaviti probleme, njihovo povezanost z ekonomsko politiko (utemeljiti, da je na primer padec prodaje in izvoza na tujih trgih povezan z ekonomsko politiko domače države in ne napačno cenovno politiko podjetja, neustreznimi proizvodi/storitvami ali distribucijo, ravnanji tekmecev ali drugih vplivov na ravni upravljanja podjetja samega), posledice (ocenjeno škodo), druge vplive na družbo in možne rešitve. Če je vpliv nekega problema podjetja/panoge na matično državo majhen, je posredovanje ekonomske diplomacije še težje (in manj upravičeno) pričakovati. Vsak problem podjetja/poslovne diplomacije namreč še ni predmet ekonomske diplomacije. Četudi neka politika/ukrep določenim

skupinam povzroča negativne posledice, to še ni zadosten razlog za njeno spremembo (upoštevanje vseh skupin, skladnost z mednarodnimi standardi ipd), saj morajo biti učinki analizirani v celoti.

Poslovna analiza problema vsebuje odgovore na vprašanja, kakšne vplive ima nastali problem na prihodke, na obseg proizvodnje, zaposlenost, stroške, tržne deleže, rast ter inovacijsko in razvojno dejavnost (podjetja in tudi panoge) ter na splošno na podjetniško specifične prednosti podjetja. V Sloveniji je med podjetji prisotna predvsem ta raven analize. Poleg osnovne poslovne analize je treba spoznati, kateri deležniki so vključeni, kakšna sta njihov vpliv in interes na proučevanem področju. Uspešna komunikacija in sodelovanje zahtevata dobro poznavanje različnih vlog, vrednot, motivov, ciljev in aktivnosti odločevalcev znotraj posameznih akterjev (vlade, nevladne organizacije, podjetja), kar pomeni dobro poznavanje potencialnih partnerjev in nasprotnikov. Enako pomembna sta analiza politik in proučevanje, katere politike imajo vpliv na izbrani problem, kako velik je vpliv in katere instrumente imamo na voljo. Številni notranjepolitični ukrepi imajo danes opazne učinke na mednarodno menjavo. Hkrati v zunanjetrgovinski politiki opazujemo premike od nadzora nad vstopom dobrin in instrumentov, ki se nanašajo na nacionalno državo, k večji mednarodni usmerjenosti in nadzoru nad pretokom storitev, ponudnikom storitev in na mednarodno gibanje podjetij. Število deležnikov, na katere vpliva ZT-politika (in obratno), narašča in vse več oddelkov vlade (in ministrstev) je vpletenih v mednarodno sodelovanje. Tudi zato je celovita analiza vse pomembnejša. Makroekonomska analiza mora dati odgovore o možnih posledicah na rast, plače, zaposlenost, proizvodnjo, potrošnjo, stroške in cene na ravni gospodarstva. Pravna analiza pove, kateri zakoni in mednarodna pravila se nanašajo na izbrani problem ter katere institucije se lahko vključijo v reševanje (katere pomenijo ozka grla). Medijska analiza razkrije, ali ima javno mnenje v reševanju problema pomembno vlogo, ali (in kako) je problem prisoten v medijih doslej ter ali in kako bi vključevanje medijev pripomoglo k reševanju problemov. Ko sestavimo posamezne elemente analize, dobimo pregled scenarijev in ugotovimo, katera razsežnost je najbolj težavna, kdo je zanj najbolj usposobljen in kako razporediti vire za zbiranje in obdelavo. Oblikovanje strategije je najuspešnejše s sodelovanjem med posameznimi fazami in akterji. Ker je pri reševanju problemov zelo pomembna usklajenost, proces odločanja navadno zahteva tudi odobritev predlaganih akcij s strani nadrejenih (uprav, ministra, vodij). V tem procesu je pomembno, da so izsledki analiz zelo jasno predstavljeni, zato so večšine diplomatskega pisanja (selekcija in jasno izpostavljanje ključnih sporočil) nepogrešljive.

Med državami obstajajo velike razlike v tem, kako povezani so vlada, podjetja in civilna družba. Te razlike pogojujejo, kako neodvisne so posamezne skupine od vlade in koliko vpliva imajo posledično na politične

odločitve. Kljub razlikam pa so vloge (te izvirajo iz temeljnih ciljev), ki jih imajo podjetja, vlada ali druge interesne skupine v večini držav podobne, ne glede na ekonomski in politični sistem.

Sklep

Blaginja majhne države je močno odvisna od vpetosti v mednarodno okolje, zato se obseg nalog države v mednarodnem prostoru povečuje. Tudi vse več podjetij je sposobnih delovati mednarodno, njihove podjetniško specifične prednosti pa niso vedno vezane na lokacijo, kar jih pravno in strateško oddaljuje od navezanosti na eno samo domačo bazo. Ker se tega zavedajo tudi države, na obeh straneh raste interes za sodelovanje. Strateški pristop MNP do države (politik) je izbira med koristmi v obstoječem režimu ali vplivanju na nov režim. Vprašanje, v kakšnem obsegu naj bodo ekonomske politike podjetjem endogene ali eksogene, je že staro, dejstvo pa je, da vse več podjetij izkorišča podjetniško specifične prednosti zunaj svoje baze (matičnega podjetja), kar jih motivira za vpliv na politike in lokalno okolje. To se posebej kaže pri naravi sodobnih podjetniških mrež in strateškem povezovanju v raziskavah in razvoju (na primer v inovacijskem sodelovanju).

Interesi podjetij in držav se pogosto prekrivajo, zato sodelovanje posameznih akterjev praviloma prinese večje koristi kot nekooperativne igre. Večja učinkovitost ekonomske diplomacije bo nedvomno terjala večje sodelovanje med vsemi nosilci institucionalne podpore ter med podjetji in državnimi instituciji ter hitrejši razvoj in diverzifikacijo podpornih storitev. Zmanjševanje vrzeli med ponudbo in povpraševanjem in prilagoditev pričakovanj na obeh straneh zahteva boljše medsebojno poznavanje (osveženost o storitvah in potrebah podjetij), zgodnejše (predkonfliktno) sodelovanje, diferenciranje storitev glede na različne potrebe, večjo analitičnost in usposobljenost na obeh straneh. Vlaganje v človeške vire, razvijanje in prenos znanja in veščin prek meja ter organiziranje učinkovitih mrež bodo v prihodnje ključni dejavniki razlikovanja v konkurenčnih prednosti tako na ravni držav kot podjetij. Tudi od ravni sodelovanja med državo in podjetji je odvisno, kako priljubljena lokacija na zemeljski obli bo neka država. Razvoj storitev gospodarske diplomacije je pomemben za uspešno obvladovanje internacionalizacije, tako za vzgojo lastnih kot privabljanje tujih multinacionalk.

LITERATURA

- AIB (2010): Academy of International Business. 2010 Annual Conference proceedings.
- Bayne Nicholas in Woolcock Stephen (2003): *The new economic diplomacy; Decision-making and negotiation in international economic relations*. Burlington: Ashgate.
- Berman, Jack N. in Grosse, Robert E. (1990): *International Business and Governments: Issues and Institutions*. Columbia, SC: University of South Carolina Press.
- Bergsten C. Fred, Horst Thomas in Moran, Theodore (1978): *American Multinationals and American Interests*. Washington DC: Brookings Institution.
- Casson, Mark (1976): *The Firm and the Market*. Cambridge, Mass: MIT Press.
- Caves, Richard (1982): *Multinational Enterprise and Economic Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cavusgil, S. Tamer, Knight, Gary A. in John R. Riesenberger (2008): *International business: strategy, management, and the new realities*. Upper Saddle River, Prentice Hall: Pearson Education.
- Damijan, P. Jože in Črt Kostevc (2006): *Learning-by-Exporting: Continuous Productivity Improvements or Capacity Utilization Effects? Evidence from Slovenian Firms*. *Review of World Economics/Weltwirtschaftliches Archiv* 142 (3): 599-614.
- Damijan, P. Jože, Polanec, S. in Janez Prašnikar (2007): *Outward FDI and Productivity: Micro-evidence from Slovenia*. *The World Economy* 30 (1): 135-155.
- Dunning, John. H. (1981): *International Production and the Multinational Enterprise*. London: Allen & Urvin.
- Dunning, John. H. (1997): *Alliance Capitalism and Global Business*. London: Rutledge.
- Dunning, John H. in Sariana Lundan (2008): *Multinational Enterprise and the Global Economy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Erramilli, M. Krishna, Agarwal, Sanjeev in Kim, Seong-Soo (1997): *Are firm-specific advantages location-specific too? Journal of International Business Studies* 43 (dec): 22-41.
- Evropska komisija (2010): *European Commission 2010. Internationalization of European small and medium sized Enterprises*. Bruselj: Evropska komisija.
- Feketekuty, Geza (2002): *A Commercial Diplomat's Brief Guide to Analyzing a Trade Issue*. Washington: Institute for Trade and Commercial Diplomacy.
- GfK (2009): *Raziskava o mednarodnem poslovanju slovenskih podjetij*. Mimeo.
- Gilpin, Robert (2001): *The State and the Multinationals*. V: Gilpin (ur.), *Global Political Economy: understanding the international economic order*, 286-288. Princeton: Princeton University press.
- Grosman, Gene M. in Elhanan Helpman (2001): *Special Interest Politics*. Cambridge, Massachusetts, London: The MIT Press.
- Hymer, Stephen (1976): *The International Operations of National Firms: A study of Direct Foreign Investment*. Cambridge; MIT Press.
- Ivančič, Vasja (2009): *Poslovanje slovenskih podjetij s Kitajsko: diplomsko delo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Jaklič, Andreja, Burger, Anže in Matija Rojec (2010): *Ali posebnosti slovenskega*

- poslovnega okolja vplivajo na delovanje in širitev podjetij s tujim kapitalom? *IB revija*: Ljubljana 44 (3/4): 5–21.
- Jaklič, Andreja in Marjan Svetličič (2003): *Enhanced transition through outward internationalization: outward FDI by Slovenian firms*, (Transition and development). Aldershot, Burlington (VT): Ashgate.
- Jaklič, Andreja in Marjan Svetličič (2005): *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Jaklič, Andreja in Marjan Svetličič (2010): *Unknown multinational enterprises: top MNEs from Slovenia*. V: Karl P. Sauvart (ur.), *Foreign direct investments from emerging markets: the challenges ahead*. 1st ed, 197–226. New York: Palgrave Macmillan.
- Jaklič, Andreja in Marjan Svetličič (2011): *Multinationals from Slovenia: nano size, but giga important*. V Louis Brennan, (ur.). *The emergence of Southern multinationals: their impact on Europe*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2011, str. 130–148.
- Jaklič, Andreja (2006): *Razvojna vloga slovenskih multinacionalk*. *Teorija in praksa* 43 (1/2): 123–144.
- Jaklič, Andreja (2007): *Slovensko obvladovanje internacionalizacije in raznolikosti*. V: Glazer (ur.), *Tradicionalni dnevi kadrovskih menedžerjev in strokovnjakov*. *Raznolikost: izziv, priložnost, prednost* (Kadri, letn. 12, št. 16). Ljubljana: Zveza društev za kadrovske dejavnosti Slovenije, str. 19–25.
- Johanson in Vahne (1977): *The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments*. *Journal of International Business Studies*. Academy of International Business and Richard Ivey School of Business 8 (1), str. 23–32.
- Mancevič, Denis (2007): *Ekonomska diplomacija Ruske federacije – analiza izbranih primerov: diplomsko delo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Navaretti, Giorgio B. in Anthony J. Venables (2006): *Multinational Firms in the World Economy*. Princeton: Princeton University Press
- Paine, Lynn S. (2010): *The China Rules*. *Harvard Business Review*, June, 2010: 103–108.
- Persson, Torsten in Tabbellini, Guido (2000): *Political Economics: Explaining Economic Policy*. Cambridge: MIT press.
- Porter, Michael E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Rugman, Alan, M. (2000): *The end of Globalization*. London: Random House.
- Rugman, Alan, M. in Alain Verbeke (2001): *MNEs and public policy*. V Alan Rugman in Thomas L. Brewer (ur.), *The Oxford Handbook of International Business*. Oxford: Oxford University Press.
- Saner, Raymond in Lichia Yiu (2001): *International Economic Diplomacy*. *Discussions Papers in Diplomacy*. Clingendael: Netherlands Institute of International Relations.
- Saner, Raymond, Yiu, Lichia in Mikael Sondergaard (2000): *Business Diplomacy Management: A Core Competency for Global Companies*. *Academy of Management Executive*, februar 2000: 80–92.
- Stopford, John in Susan Strange (1991): *Rival States and Rival Firms: Competition for World Market Shares*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Svetličič, Marjan (ur.) in Rojec, Matija (ur.) (2003): Facilitating transition by internationalization: outward direct investment from Central European economies in transition (Transition and development). Burlington (VT); Hants: Ashgate.
- Udovič, Boštjan (2009): Ekonomska in gospodarska diplomacija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Watkins, Michael (2007): The Rise of Corporate Diplomacy (Finally!). Harvard Business review Bolg May 18, 2007 http://blogs.hbr.org/watkins/2007/05/the_rise_of_corporate_diplomac.html